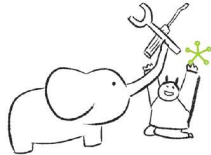
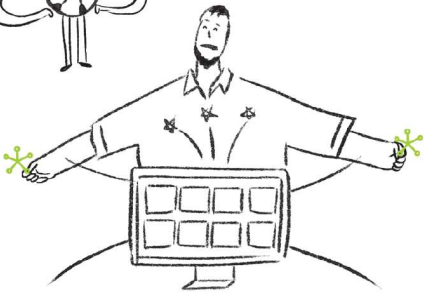
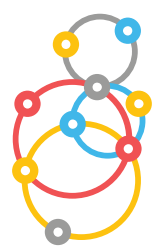




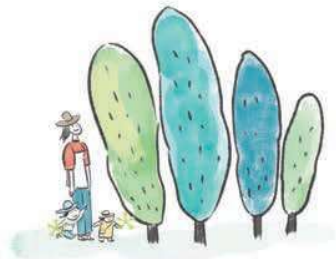
도그라미에 바바진 지역파수꾼 이야기 3





로컬 챌린지 프로젝트

2016년 3기 선정기업 성장보고서



Local Challenge Project

발행일 : 2016년 12월

발행인 : 성광제

발행처 : (재) 동그라미재단

135-759 서울시 강남구 테헤란로 218, 나래빌딩 3층

홈페이지 : www.thecircle.or.kr

이메일 : contact@thecircle.or.kr

페이스북 : www.facebook.com/thecirclefoundation

문의 : Tel 02) 3470-3600 Fax 02)3470-3601

기획·집필 : 강소라, 김현진, 완두콩협동조합

인쇄 : 미디어공동체 완두콩협동조합

일러스트 : 이은지

북디자인 : 미디어공동체 완두콩협동조합 Tel 063) 291-8448

※ 이 책과 관련하여 궁금하신 점은 (재)동그라미재단으로 문의해주세요.

동그라미에 빠진 지역파수꾼 이야기 3

도전정신으로

주인과 마을에 숨을 불어넣고 경제를 살리는
지역기업들의 장수레시피(LCP)

O

C

행부한
요리농부



M TIER

L

L



A

G7ON



J

미래포리

C





G



E



P



N



T



O

C



L

MINOR
WINNER

L



A



L



J

C





G



E



P

(주)대전충남
생태연구소 숲으로



N



T

차 례

- 인사말 014
- 로컬챌린지프로젝트 016

건강한 먹거리로 지역과 전통을 지켜요

- 전남 농업회사법인 월드T&F(주) 070
- 전남 (주)명하햇골 078
- 전남 (주)콩새미 086
- 전남 농업회사법인 (주)해들넉애 094
- 전남 농업회사법인 농터(주) 102
- 제주 영농조합법인 한라산청정촌 110
- 제주 행복한요리농부 118

어려운 이웃을 위한 울타리가 되어요

- 광주 소화아람일터 128
- 전남 나무애그림(주) 136
- 전남 해피락(주) 144

예술인엔 일자리를, 지역민엔 문화를

- 대구 무빙아트웍스 사회적협동조합 154
- 대구 문화기획 엠아츠 162
- 경북 디자인스튜디오 협동조합 170
- 울산 뉴미들클래스 178

건강한 삶, 미래는 교육에 있어요

- 경북 두꺼비협동조합 188
- 대구 ODS 다문화교육연구소 196
- 대전 (주)대전충남생태연구소 숲으로 204
- 경기 (주)라주어코리아 212
- 경기 (주)크풋 220

꼭 필요한 사회서비스 위해 우리가 있어요

- 충북 (주)가온 230
- 충남 천안돌봄사회서비스센터 236
- 충북 (주)보듬 244

독자개발 자체기술로 혁신을 꿈꿔요

- 충북 (주)충북곤충자원연구소 252
- 경기 (주)마이티어 260
- 경기 (주)하농 266
- 강원 다복코리아 274

사람과 사람을 이어요

- 울산 코끼리공장 282
- 서울 마이너투워너 290
- 서울 스테이플리오 298
- 부산 미디토리 협동조합 306

기회가 공평한 사회 그 변화의 물꼬를 틔니다!



안녕하세요. 동그라미재단 이사장 성광제입니다.
로컬챌린지프로젝트 3기의 결과물인 '동그라미에 빠진 지역파수꾼 이야기3'을 출간하게 되어 기쁘고 감사합니다.
로컬챌린지프로젝트 3기가 잘 마무리되고, 올해로 4기가 출범하면서 명실공히 동그라미재단의 대표 사업의 하나로 굳직하게 자리를 잡았습니다.
초반 시행착오도 있었고 아직도 완벽하다 할 수는 없지만, 나름 계속 여러 참가자 분들의 의견을 경청하면서 개선 시켜 나가려 노력하고 있습니다.

저 개인적으로는 제가 재단에 조인하면서부터, 제가 직접 사업 디자인에 깊숙이 개입하여, 저 나름 애착이 많고, 또 사업의 본질을 지켜나가려 하고 있습니다.
로컬챌린지프로젝트는 재단의 정관에 규정된 창업지원 사업의 꼭지에서 기원을 합니다.
여러 가능한 모습 중에, 이미 사회에서 많이 하고 있는 젊은이들을 대상으로 하는 일반적인 창업지원은 이미 다른 곳에서 많이 하고 있어서 우리 재단이 따라 할 필요는 없다는 생각을 했고, 사업의 대상을 지역사회의 삶의 질 향상을 목표로 하는, 수도권 이외 지역의 기업을 대상으로 정하게 되었습니다.

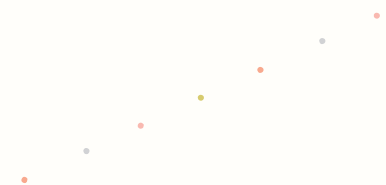
그리고 사회적기업 인증을 꼭 받지 않아도, 기업의 순기능만 제대로 발휘가 되면 기업과 지역사회가 모두 좋아질 것이니, 꼭 인증을 필요로 하지 않아도 되는 걸로 정리하였습니다.





그 대신, 창의적이고 지속 가능성 있는 사업을 하는
기업을 대상으로 하게 되었습니다.
그렇게 정하다 보니, 지역에서 몇 년 간 따뜻한 마음을 가지고
사업을 해 오시던 분들이
우리 로컬챌린지프로젝트의 대상이 되었습니다.
그 중에서도 초창기에 비해 지원이 부족하여
독립을 해야 하는 성장기 기업에게 초점을 맞추었고,
이 기업들에게 필요한 것은 바로 '자생력확보' 였습니다.
그래서 이것을 위해 재단, 멘토, 파트너들이 협력하여
역량강화에 도움을 줄 수 있는
다양한 프로그램들을 진행하였습니다.
그 결과로 1기, 2기 기업들이 자생력을 갖추고
지역에서 활발하게 활동하고 있다는 이야기를 듣고 있습니다.

도전정신과 열정으로 어려움을 극복하고
자리를 잡은 기업들의 모습을 볼 때면
보람과 함께 고마운 마음을 가지고 응원을 하게 됩니다.
앞으로 지역에서 사회적 가치를 만들고 있는 우리 기업들의
비즈니스모델이 다른 지역에도 확산되어 '지역 삶의 질 향상',
지역경제 활성화'를 이루어 가길 바랍니다.
모델 확산에 관해서는 재단에서 '소셜프렌차이즈' 연구를
하고 있습니다. 이 연구를 통해 소셜프렌차이즈에 대한
이론정리, 사례연구, 계약서양식 등이 만들어질 예정입니다.
이 연구가 유의미하게 쓰일 수 있도록 다양한 시도와 함께
변화를 만들어 가겠습니다.



또한 로컬챌린지프로젝트 졸업 기업들의 네트워크인
'로컬리더스클럽'이 더욱 활성화되어 경험과 자원을 나누고,
어려움을 돕고 나아가서 지역에 긍정적인 임팩트를
낼 수 있기는 바랍니다. 이를 위해 재단에서는
함께 모일 수 있는 장을 마련하고,
협력프로젝트를 지원하는 일들을 하고 있습니다.

동그라미재단의 미션은 '모두에게 기회를'입니다.
재단이 생각하는 기회가 공평한 사회는
"재능과 잠재력을 키울 수 있는 기회가 차별 없이 주어지는
사회, 모두가 같은 조건에서 경쟁할 수 있도록 배려하고
지원하는 사회, 넘어지더라도 다시 일어나 뿔 수 있는 기회가
주어지는 사회"입니다.

재단은 기회가 공평한 사회를 만들기 위한
변화의 물꼬를 트는 데 앞장 설 것입니다.
로컬챌린지프로젝트는 앞으로도 이 변화의 물꼬를 트는
사업으로서의 역할을 해 나갈 것입니다.
로컬챌린지프로젝트 뿐만 아니라
청소년 멘토링프로그램 '세발자전거', 연구사업,
대외협력사업, 오픈챌린지랩 또한
관심 있게 지켜봐 주시고, 응원해 주시기 바랍니다.
고맙습니다.

동그라미재단 이사장
성광제 드림

성광제

Local



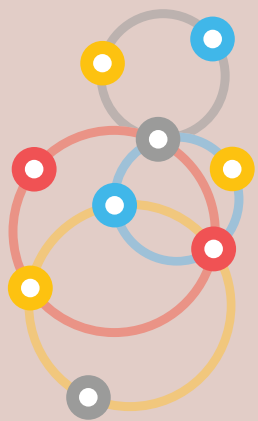
Chaille



Projeeo



allenge



공금해, 로컬챌린지프로젝트

지역의 착한 기업 키우기

지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

1 소개

로컬챌린지프로젝트란?

동그라미재단은 자신의 '일'과 '꿈'을 개척하는 기업가의 지속가능하고 혁신적인 창업활동을 지원합니다. 그 첫 사업인 로컬챌린지프로젝트(Local Challenge Project, LCP)는 지역사회의 문제점이나 현안을 기업가정신을 가지고 비즈니스로써 해결하고자 하는 창의적이고 혁신적인 기업가와 기업을 발굴하고 지속가능한 성장과 확산을 지원하여 '지역 삶의 질 향상', '지역경제 활성화'에 기여하고자 합니다.

슬로건

'Change Up! 지역의 혁신과 변화를 응원합니다.'

Change Up은 "기어를 올린다"는 뜻으로 지역을 위한 창업기업들의 혁신과 변화를 상징합니다.


로고


로컬챌린지프로젝트 로고는 대한민국 지방자치단체 중 경기도, 강원도, 충청남도, 충청북도, 전라남도, 전라북도, 경상남도, 경상북도, 제주도를 아홉 개의 원으로 상징하였습니다. 처음에는 작았던 원들이 점차 확장되고 연결되어 큰 원을 이루는 모습은 지역 삶의 질 향상, 지역경제 활성화, 지역격차 해소가 점진적으로 이루어져 나가는 것을 나타냅니다.




로컬챌린지프로젝트 배경

동그라미재단의 '모두에게 기회를'이라는 미션 아래, 일자리 및 창업지원관련 기회와 자원이 부족한 '지역 기업'에 초점을 맞추었습니다. 그리고 그 중 '지역 삶의 질 향상', '지역경제활성화'에 기여하고 있는 '사회적기업'에 주목하였고, 이 기업이 '성장기'에 들어가면서 예비/초기 창업에 비해 지원이 줄어들어 자립이 어렵다는 것을 인지하였습니다. 그래서 기업의 자립을 위해 건강한 체질을 갖기 위한 역량강화가 필요하다고 보았고, 이것을 돕기 위한 프로젝트를 기획하게 되었습니다.

일자리 및 창업지원 관련,
기회와 자원이 부족한
지역(지방)에 초점 

예비/초기창업에 비해
지원이 부족한 창업 후
성장기 기업에 초점 

지역 삶의 질 향상,
지역문제 해결을 위한
사업하는 기업에 초점 

“ 지역사회를 행복하게 하는 기업 키우기 ”



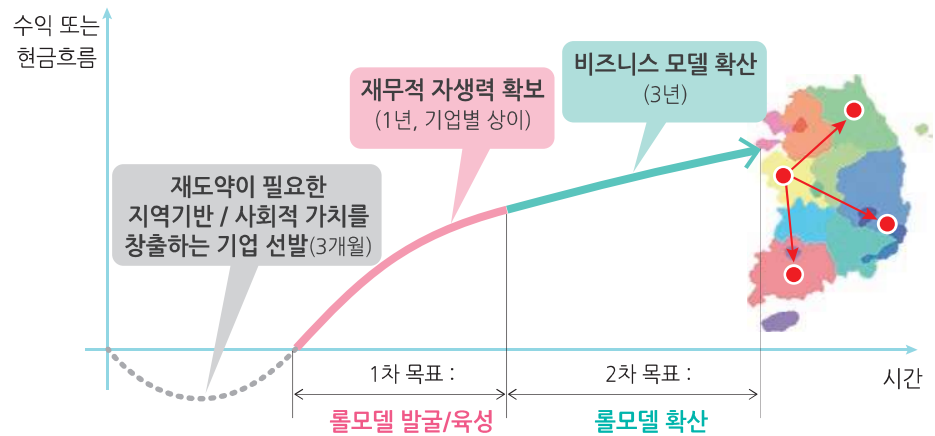
로컬챌린지프로젝트 개요

로컬챌린지프로젝트의 사업목표는 '지역을 행복하게 기업 롤모델의 발굴과 확산을 통해 더불어 사는 경제공동체 형성'에 기여하는 것입니다. 그리고 이 목표를 달성하기 위해 2가지 사업의 주안점을 가지고 진행하고 있습니다. 첫번째 주안점은 '기업의 (재무)자생력 확보'로 기업이 스스로 기업 활동을 유지할 수 있도록 자생력을 키우는 것입니다. 이것을 위해 '경영/전략멘토링', '역량강화교육', '목적자금지원', '투자유치 및 판로지원', 'PR/디자인지원'을 하고 있습니다. 두번째 주안점은 '롤모델 타지역으로 확산'으로 사회적가치가 있는 창의적 모델을 타지역으로 확산하는 것입니다. 이것을 위해 '기업사례/콘텐츠제작(책, 영상)', '소셜프렌차이즈 연구', '홍보(블로그, 페이스북, 보도자료)'를 하고 있습니다.

사업목표	지역을 행복하게 하는 기업 롤모델의 발굴과 확산을 통해 더불어 사는 경제 공동체 형성에 기여	
사업의 주안점	기업(재무) 자생력 확보	롤모델 타지역으로 확산
정의	스스로 기업활동을 유지할 수 있도록 자생력을 키운다	사회적 가치가 있는 창의적 모델을 타지역으로 확산시킨다
실행내용 (What)	<ul style="list-style-type: none"> - 경영/전략 멘토링 +업종전문가 - 기업역량강화 집중 교육(기초, 심화) - 선별적 목적자금(사회기반마련) 지원 - 사업실행자금 유치를 위한 크라우드펀딩 - 투자 유치 및 판로개척 지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 소셜프렌차이즈 매뉴얼 제작 및 보급 - 기업사례/콘텐츠 제작(책, 영상 등) - 기업케이스 연구 지원 (경영학계, 창업설명회) - 대학생 연계프로그램 (기업 인턴제, TFT 참여)



로컬챌린지프로젝트 개요



라이프사이클에 따른 LCP의 목표

심사기준

로컬챌린지프로젝트가 중요하게 생각하는 창업기업의 요소는 '지역기여도', '지속가능성과 확장성', '창의성과 혁신성'입니다. 지역사회의 문제점이나 현안을 기업가정신을 가지고 사업으로 해결하고자 하는 기업가와 기업을 통해 지역사회에 새로운 가치와 부를 창출하고 축적시켜 선순환되는 자생적인 생태계가 구축되어야 합니다. 이와 더불어 기업은 '지속가능성과 확장성'을 확보해 경영 자립을 이루고 지역사회의 일원으로서 영속할 수 있기를 바랍니다. 그러기 위해서는 기존의 방식과는 다른 창의적인 기업가적 사고와 혁신적인 도전이 필요할 것입니다.

Local Challenge Project

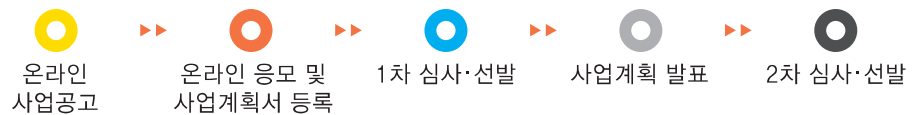


평가내용	지표	대표질문
기본조건	지역기반	(지원자격) - 지역민을 대상으로 하는 기업
	사업기간 2년 이상	(지원자격) - 실질적 사업기간 2년 이상된 기업
	재도약	(우대) - LCP 지원을 통해 목표·전략 재정립, 재도약 할수있는 기업
	모델확산 동의	(우대) - 사업모델 및 노하우 전수에 동의하는 기업
사업내용	지역기여도	- 단순 고용창출을 넘어서, 지역민이 이 비즈니스의 출현으로 인해 얼마나 혜택을 받는가?
	지속가능성	- 자립가능성과 이후 다른 지역 전파가능성이 얼마나 있는가?
	창의성	- 전체 파이를 나누어 먹는 경쟁적 사업모델이 아닌, 전체 파이를 키울 수 있는 사업모델인가?
조직역량	대표자의 진정성과 기업가적 리더십	- 대표가 진정성과 기업가적 리더십을 가지고 있는가?
	조직원(대표 포함)의 전문성·기술·경영역량	- 조직원들이 기업이 자립할 수 있는 핵심역량을 갖추고 있는가?
LCP 지원의 효과성	LCP 지원의 효과성	- LCP 지원을 통해 해당기업의 사업역량강화가 예상되는가?

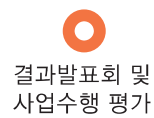
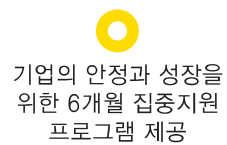
절차

본 프로젝트는 사업계획 공모, 사업계획 및 역량강화 프로그램 실행, 후속 지원의 3단계로 진행됩니다. 사업계획 공모에는 '지역 삶의 질 향상', '지역경제 활성화'를 추구하며, 지역사회의 문제점이나 현안을 해결하는 사업모델을 가진 창업기업이라면 참여할 수 있습니다. 최종 선정된 기업에게는 기업의 안정과 성장을 위한 역량강화프로그램이 제공되고, 이후 사업 수행 결과에 따라 후속 지원 프로그램의 적용 여부가 결정됩니다.

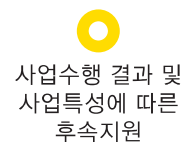
STEP_1 사업계획 공모



STEP_2 사업계획 실행 및 역량강화



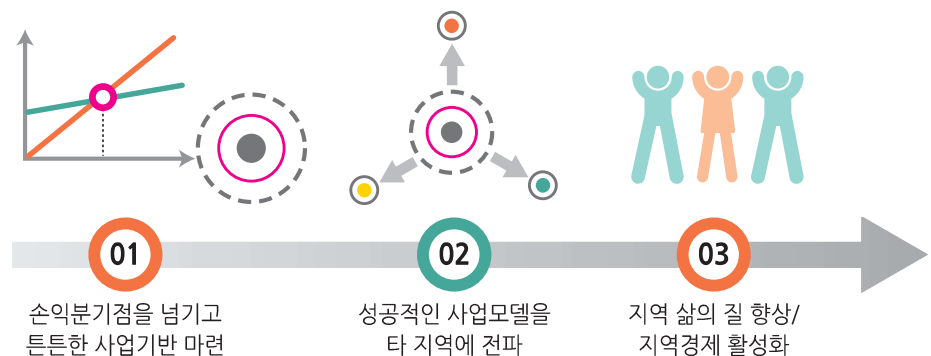
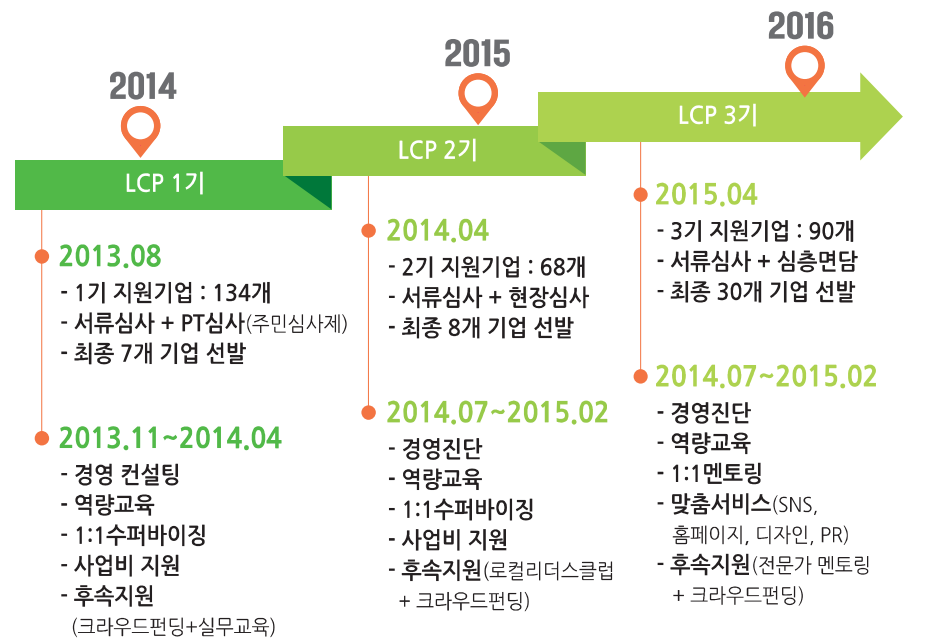
STEP_3 후속지원



로컬 챌린지 프로젝트 절차

로컬챌린지프로젝트가 달려온 길

로컬챌린지프로젝트는 2013년부터 지역사회의 문제점이나 현안을 기업가정신을 가지고 비즈니스로써 해결하고자 하는 창의적이고 혁신적인 기업을 발굴하여 지속가능한 성장과 확산을 위해 다양한 지원프로그램을 개발하여 실행하고 있습니다.





지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

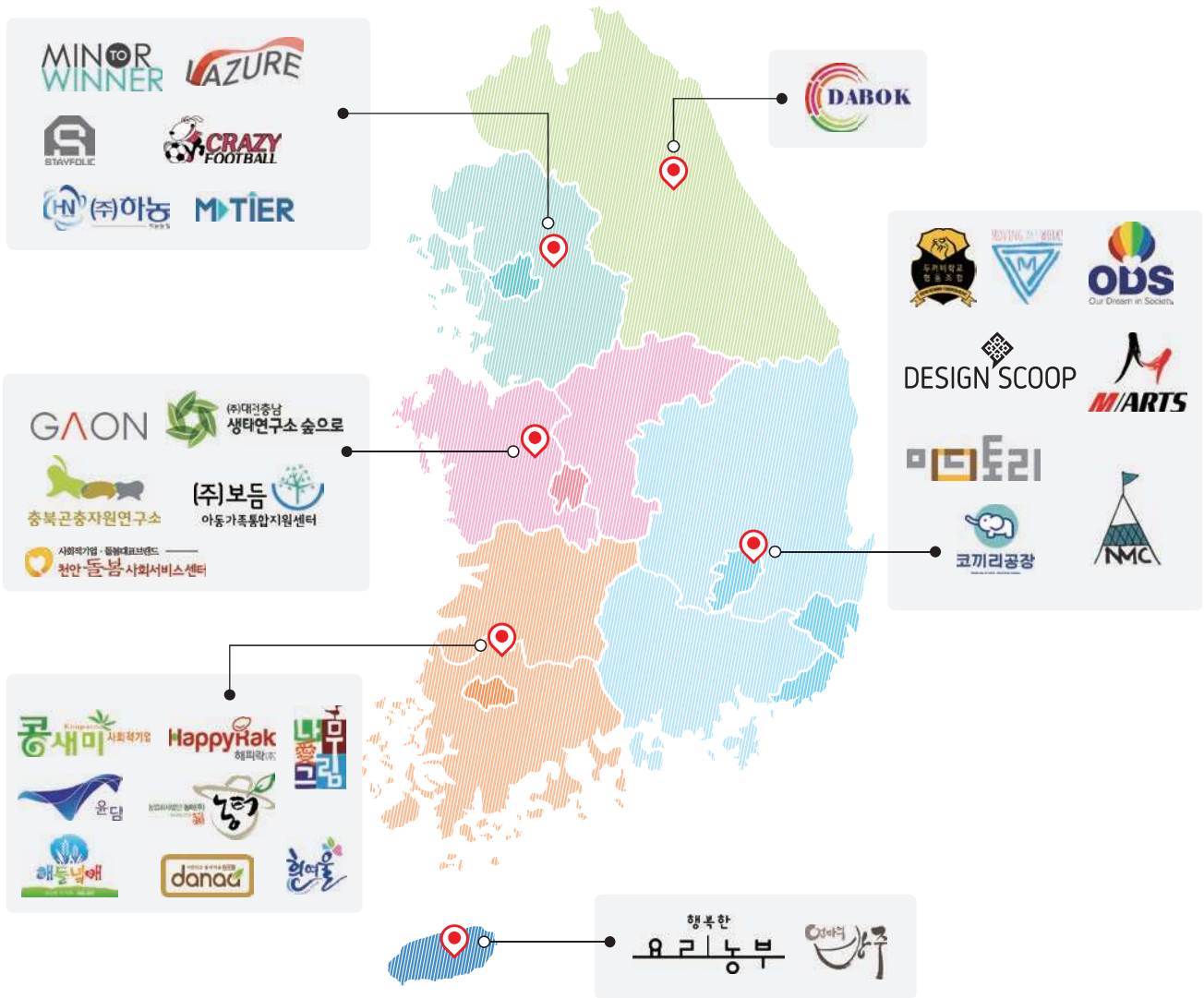
2

3기 선정기업

전국 각지 30곳 선정

로컬챌린지프로젝트 3기는 2015년 4월, 권역별 사업설명회를 시작으로 공모를 시작하였습니다. '지역기여도', '지속가능성' 과 '창의성' 을 기준으로 총 30개의 기업을 선정했습니다. 이들은 지역에서 일어나는 다양한 현안과 문제들을 비즈니스라는 방식으로 풀어나가고자 하는 기업들로 구성되어 있습니다. 전국 각지에 분포되어 있으며, 업종이나 기업유형 면에서도 다양하게 선발하였습니다. 선발된 기업들은 2015년 6월부터 2016년 2월까지 기업역량강화를 위한 프로그램에 참여하였습니다.





마이너투위너

www.mtw.co.kr



“㈜마이너투위너는 지역자원(seeds)과 사회욕구(needs)를 연계하여 지역상품과 지역축제를 만들어 지역가치를 높이고, 낙후된 영세 지역의 사명과 비전을 회복하는데 사업의 주안점을 두고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역대표상품의 브랜드가치 확립을 통한 지역 경제 활성화
- 지역대표상품의 다변화, 판로개척을 통한 농촌 매출 성장
- 지역자원의 효과적 상품화를 통한 지속가능한 수익구조 확립
- 지역주민들의 능동적 참여를 기반으로 하여 주체적 의식 함양

개선희망사항

- 전략적, 실질적인 영업력 확보
- 전문적 인재 등용
- 기업운영자본 부족(전문 인력 인건비, 영업비)
- 지역과의 활발한 소통력

스테이폴리오

www.stayfolio.com



“스테이폴리오는 ‘머물고 싶은 좋은 스테이를 큐레이팅하여 여행자에게 소개하는 웹진’입니다. 여행지에서 하룻밤을 편안하게 보낼 수 있는 좋은 공간을 선별하여 소개하고 바람직한 숙박문화를 선도하고 있는 분들의 이야기를 엮어 여행자들과의 진심어린 소통을 도모하는 채널로 기획되었습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 좋은 스테이 문화의 창출 및 향유
- 지역의 좋은 콘텐츠와 여행자의 의미있는 연결
- 지역에 좋은 스테이를 운영하는 사람들의 네트워크 형성
- 전국의 개별여행자들에게 좋은 여행정보 제공

개선희망사항

- 프로모션, 결제 시스템을 통한 비즈니스모델 구축
- 스테이 기반의 좋은 지역상품, 로컬굿스 활로 개척
- SNS 등 커뮤니티 마케팅
- 글로벌 진출을 위한 콘텐츠 번역

(주)라주어코리아

www.lazure.co.kr



“건강하고 아름답고 예술적인 천연색채공간 (주)라주어코리아. 일상의 공간을 자연친화적이며 생명력 넘치는 환경으로 만들어내기 위해 천연페인트로 건강한 공간, 아름다운 공간, 예술적인 공간으로 만들어내는 국내 최초의 색채디자인 서비스회사입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 청년실업자, 노약자, 미술전공자 등 취약계층 일자리 창출
- 아름답고 머물고 싶은 도시로 지역 이미지 개선
- 천연페인트 사용으로 이산화탄소 발생량 감소

개선희망사항

- 라주어페인팅의 사회적 비즈니스 모델 확산
- 성수기 비수기 매출구조 개선
- 협력업체와 네트워킹

(주)마이티어

www.mightier.co.kr



“IT 기업으로 가지고 있는 기술과 재능을 활용하여 정보기술취약계층인 소상공인, 마을기업, 소기업, 협동조합 등에서 자유로이 사용할 수 있는 프로그램을 제작 공급하고자 합니다. 이익은 기업 운영과 성장을 위한 예비를 제외하고는 모두 사회적 책임을 다할 수 있는 곳에 사용하고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 용이한 프로그램 제공을 통한 지역사회 기업의 이익에 기여
- 창출된 이익은 지역사회의 취약 계층을 위해 기부
- 다양한 서비스 개발을 통한 지역사회 인재에게 취업기회 제공
- 소규모 사업자 들을 위한 사업용 카카오톡 제작

개선희망사항

- 지속적으로 변하는 사업의 목적과 마케팅 방법에 대한 확립
- 프로그램 홍보와 마케팅을 위한 홈페이지 제작
- 개발 프로그램에 대한 네이밍 및 BI 제작
- 동그라미재단 내 프로그램 사용 자발적 희망자

Local Challenge Project

(주)크풋

www.crazyfootball.co.kr



“(주)크풋은 스포츠를 통한 행복한 사회공헌을 목표로 하고 있습니다. 교육, 공공구매 등을 통해 교육 산업과 생활체육에 기여하고 있으며, 스포츠 인성 교육을 통해 사회적 취약계층을 돕고 있습니다. 로컬챌린지프로젝트를 통해 스포츠 마케팅 토탈 솔루션 (Total Solution)을 제공하는 기업으로 성장하겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 커뮤니티를 활성화 할 수 있는 프로젝트 (종합형스포츠클럽)
- 유휴공간 활용 프로젝트(옥상달빛 풋살장)
- 취약계층을 대상으로 한 교육

개선희망사항

- 사업구조 개선 및 신규 사업 모델 활성화를 위한 자원 확보
- 스포츠 사회적기업의 사회 가치 창출 부분에 대한 홍보 강화
- 훌륭한 인재 확보 및 기업 홍보활동 강화

(주)하농

www.hanong.co.kr



“생명존중기업 (주)하농은 감사하고, 또 감사하는 마음으로 혁신적인 기술과 연구개발을 통해 소비자가 신뢰하고 모두가 상생할 수 있는 양질의 제품을 개발하고 착한가격으로 보급하여 대한민국 축산 농가가 OK할 때까지 노력하겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 고용 창출
- 축산산업 관련분야 기여
- 양축농가 생산성 향상과 생산물 고급화
- 환경개선

개선희망사항

- 신제품 시장진입(정부보조금 지원품목, 투자유치)
- MAS(조달청 다수공급계약 체결)
- 지식재산권 강화
- 물류체계 강화

(주)다복코리아

www.dabokco.co.kr



“가스기기 선진국인 일본에 이어 세계 2번째로 휴대용 가스레인지 과압 폭발방지형 유로차단식 조정기 생산을 시작으로 연료절감형 고효율 레인지 개발 등을 통한 세계 속의 가스기기 선도기업(leading company)으로 발돋움할 비전 2018을 선포를 시작으로 강소기업 (Hidden Champion)을 목표로 최선의 노력을 경주할 것입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

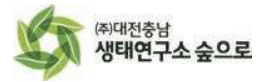
- 국내 최대가스기기 생산 및 연구센터 설립으로 전문인력양성 및 일자리창출
- 지역경제활성화를 통한 취약계층 등
- 경제적 소외계층과의 함께 잘살기 노력

개선희망사항

- 분야별 전문 인력양성 및 조직 구축
- 해외마케팅을 통한 국가별 협력사 확보
- 소비자 안전을 위한 적극적 기술개발
- 취약계층 일자리 창출

(주)대전충남생태연구소

www.soopooro.com



“저희 기업은 유치원 및 초·중등의 공교육 기관을 비롯해 어린이집 교사, 성인, 장애인 등 다양한 계층에게 숲 생태교육을 제공하고 있습니다. 대전 충남 지역의 산림체험 문화 보급과 활성화를 위해 노력하고 있으며, 동시에 취약계층에게 일자리를 제공하는 사회적기업입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 교육 소외 계층에게 교육복지 서비스 제공 및 교육격차 해소
- 지역사회에 학습자 중심 교육 문화의 보급
- 숲 생태교육을 통한 생명존중의식 고양
- 시민들에게 다양한 산림체험 문화 제공과 보급

개선희망사항

- 사무실의 환경개선 사업 및 공작실 환경 정비사업
- 프로그램 개발, R&D를 위한 구성원의 역량강화

(주)가온

www.gaon365.co.kr

GAON



“(주)가온은 취약한 돌봄서비스 종사자들의 근로조건 개선과 양질의 돌봄서비스 제공을 목적으로 가사, 산후, 보육, 장기요양, 간병 등의 돌봄서비스를 제공하고, 이러한 경험과 노하우의 공유를 위한 교육컨설팅 사업을 수행하여 지역사회에서 사회적 책임을 다하는 종합돌봄 사회적기업입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 여성들의 일자리 증대
- 돌봄서비스 근로자들의 권익향상
- 지역사회의 사회적경제의 지속가능성 향상

개선희망사항

- 타지역 돌봄서비스 근로자들의 권익향상을 위한 사업모델 전파
- 모델 수립 이후 사회적경제 기반한 홍보, 설명회, 투자유치

(주)보듬

www.보듬.com

(주)보듬
아동가족통합지원센터



“(주)보듬에서는 심리검사와 심리 상담 및 언어재활, 감각통합, 운동치료 등 재활치료를 전문으로 하는 아동가족통합지원센터입니다. 로컬챌린지프로젝트를 통하여 The 많은 사람들에게 The 높은 삶의 질을 위한 The 다양한 사회 서비스를 제공하는 기업으로 성장하고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 원스톱 통합치료상담 사회서비스 지원
- 다양한 부가서비스(열린 상담 및 부모교육)을 통한 삶의 질 향상
- 전문치료사가 운영하는 발달지연아동 조기교육 돌봄교실 운영

개선희망사항

- 열린 공간과 시설 확충으로 다양한 사회서비스 제공
- 질 높은 서비스 제공을 위한 전문인력 확보
- 지속적 수익창출을 위한 신규 비즈니스 모델 개발

(주) 충북곤충자원연구소

www.bsfkorea.com



“저희는 환경정화곤충 동애등애를 활용한 유기성폐기물의 친환경 처리를 통해 생산되는 부산물을 상품화 합니다. 또한 지역 농촌과 곤충, 환경을 활용한 지역의 6차산업을 활성화하고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

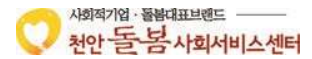
- 지역 음식물쓰레기의 친환경 처리
- 새로운 곤충 상품 개발 및 대량 납품으로 농가 소득 증대
- 곤충, 유기성폐기물을 활용한 지역의 6차 산업 활성화

개선희망사항

- 안정적인 고정수입의 확보
- 지속적인 제품의 R&D
- 효과적인 산업곤충의 홍보

천안돌봄사회서비스센터

www.ecare.or.kr



“천안돌봄사회서비스센터는 건강한 일자리 창출로 근로자에게 행복한 일터를 제공하고, 돌봄이 필요한 이용자에게 인간의 존엄성을 지킬 수 있는 맞춤형 전문돌봄서비스를 제공하여 지역과 함께 성장하는 돌봄전문 사회적기업입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 돌봄 일자리 창출
- 건강한 돌봄서비스 제공
- 이익의 일부를 지역에 환원
- 지역에서 필요로 하는 사업을 함께 만들기

개선희망사항

- 인사, 회계, 평가 등의 돌봄사업 운영 점검
- 지속가능한 발전을 위한 사업 점검
- 신규사업 컨설팅

두꺼비학교협동조합

www.ducoop.com



“두꺼비학교 협동조합은 취약계층 일자리 제공과 지역민간의 화합유도를 사업목적으로 두고 있습니다. 치매노인 재활 교육프로그램 및 비즈니스 제공과 특화된 교육프로그램 개발을 통해 농촌지역의 귀농귀촌인과 주민간 아름다운 어울림을 목표로 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역의 고유자원 소개 및 지역을 살리는 체험 프로그램 개발
- 노령자 취약계층 일자리 창출 및 1-3세대 연결
- 치매어르신 인지향상 프로그램을 통한 치매예방 서포터즈활동

개선희망사항

- 교육, 봉사, 일이 공존하는 지역사회의 선순환 도모
- 취약계층 대상 교육 프로그램의 체계화와 기관과의 협약
- 노인 대상 바우처사업과 전문강사 육성과정을 통한 인지향상 프로그램 매뉴얼 개발 및 종사자 역량강화

디자인스콥협동조합

storefarm.naver.com/designscoop



“침체된 지역문화유산을 활용한 관광기념품과 지역특산품 홍보물 제작을 통해 지역과 디자이너의 상생, 발전을 목적으로 하는 디자이너, 예술인 협동조합입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 경주지역 기반 디자인인프라 구축을 통한 디자인산업 지역화
- 지역의 1인 디자이너의 지속 가능한 작품, 경제활동에 기여
- 지역의 낙후된 디자인, 관광기념품 개선을 통한 지역상권 활성화 및 고객에게 양질의 서비스 제공

개선희망사항

- 협동조합 운영에 대한 행정, 재무, 세무관련 교육
- 영업노하우, 유통망 이해, 고객확대
- 설비, 소프트웨어 보충

ODS 다문화교육연구소

www.odsedu.co.kr



“정주민과 이주민이 함께 꿈꾸고 성장하는 기업! 개인과 개인의 어울림! 계층간의 어울림! 국가간의 어울림! 다양한 문화의 어울림을 위해 교육프로그램을 개발하고 보급하는 어울림 독려 전문 기업입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 교육을 통해 세상을 넓게, 너그럽게 바라보도록 하기
- 외모, 인종, 계층으로 편견 없는 사회 만들기
- 구성원의 행복을 통한 긍정적 에너지 전파

개선희망사항

- 원하는 수업을 능동적으로 개설 할 수 있는 평생교육원 설립
- 다문화이해교육용 교구 및 북아트 품질, 디자인 개선
- 구성원 역량강화
- 계획 및 실행에 대한 컨설팅

무빙아트웍스 사회적협동조합

www.movingartworks.com



“지역 내 신진 예술가들에게 다양한 활동의 기회를 제공하고 지역민과 문화소외지역에 먼저 찾아가는 문화예술 축제 서비스를 개발하여 모두에게 평등한 문화예술 복지를 실현하고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 내 신진예술가들의 발굴 및 육성
- 지역민이 함께 즐길 수 있는 예술축제 기획
- 문화소외지역에 찾아가 예술의 향유권 제공
- 예술가와 지역민이 소통 할 수 있는 장소 및 시간 제공

개선희망사항

- 문화소외지역을 위한 예술사업 기반 구축
- 사업의 수익 안정화를 위한 매출구조 개선

문화기획 엠아츠(M-Arts)

www.marts1871.com



“전통무에 심팔기와 타악 퍼포먼스를 통해 공연, 체험·교육, 축제기획을 하고 있는 문화기획 엠아츠입니다. 우리문화의 우수성을 국내뿐 아니라 전 세계로 널리 알려내는 대한민국 대표 문화기업이 되겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 대구, 경상지역의 유형 및 무형문화유산으로 관광 콘텐츠 구현
- 지역의 시민들에게 전통무예 문화를 알리는 것
- 지역의 대표 브랜드축제를 개발
- 지역의 독립유공자들을 지원하고 민족정신을 알리는 것

개선희망사항

- 홍보와 마케팅전략
- 콘텐츠의 차별화를 통한 브랜드상품개발
- 경영 전문가로서의 역량강화
- 명확하고 현실적인 목표를 설정하여 팀워크를 향상

뉴미들클래스

www.thenewmc.com



“뉴미들클래스는 중산층의 새로운 기준을 제시하여, 배금주의가 팽배한 사회적 인식을 문화와 예술로 변화를 도모하고, 모든 사람이 자신의 가치를 실현 하며, 행복하고 만족하는 삶을 이룰 수 있도록 기여하는 소셜 벤처입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 일상이 즐거운 삶
- 공유 문화 확산
- 지역 내 다양한 콘텐츠 존재

개선희망사항

- 기업과 파트너십으로 매출구조 강화
- 효과적인 멤버십 운영
- 경쟁력 확보

코끼리공장

www.kogongjang.com



“코끼리공장은 아동을 생각하는 마음으로 만들어진 회사입니다. 고장난 장난감을 수리하고, 아동에게 적합한 소독을 제공함으로써 아이키우기 좋은 환경을 만드는데 기여하고 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 취약계층 일자리 창출
- 버려지거나 안쓰는 장난감의 선순환
- 취약계층 아동에게 발달에 적합한 장난감 나눔
- 아동기관 위생환경 개선

개선희망사항

- 비즈니스 모델 수정
- 아동기관과의 연계를 통한 장난감 나눔확대
- 홈페이지 개설

미디토리 협동조합

www.meditory.net



“지역의 이야기를 미디어로 표현하며 행복한 일터를 만들어가고 싶은 청년들이 모여있습니다. 영상미디어콘텐츠제작 공동체미디어교육, 퍼블릭액세스 프로그램 제작지원 등의 사업을 진행하고 있습니다. LCP과정을 통해 조합원의 행복과 성장이 지역사회와 함께 할 때 더욱 빛날 수 있는 방안을 마련하고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 부산지역의 미디어분야 청년 일자리 제공
- 지역사회 내 공동체 복원 및 강화를 위한 콘텐츠 제작

개선희망사항

- 차별화된 미디어 콘텐츠사업 모색
- 판로개척 및 영업 전략 구축
- 영업수익의 안정화

소화아람ilter

www.sharam.or.kr



“소화아람ilter는 지역내 사회적취약계층인 중증장애인의 ‘1인 1 직업으로의 사회화 실현’을 위해 EM 생활세제를 생산, 판매 및 장애인직업훈련을 진행하고 있으며 로컬챌린지프로젝트를 성장의 촉진제로 삼아 자립의 과도기를 극복하고 지속적으로 성장하는 기업이 되겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 취약계층 장애인 일자리 창출
- 장애인 직업훈련을 통한 취업지원
- 유용한 미생물 세제 사용에 따른 환경개선

개선희망사항

- 공공시장 판매 상품개발 및 원가 산출
- 홈페이지(쇼핑몰) 리뉴얼
- 제품 디자인 개선 세트상품 개발
- 홍보마케팅(PR) 전략 강화

나무애그림(주)

www.treelove.kr



“‘가온누리는 세상의 중심에 서다’ 라는 슬로건입니다. 나무애그림은 장애인과 비장애인이 함께 어울려 일하고 있습니다. 로컬챌린지프로젝트 3기 교육과 컨설팅을 통해 경영, 회계, 영업마케팅, 기술개발, 직원업무역량을 강화시켜 시장경쟁에 당당한 기업으로 거듭나고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 장애인의 일자리 만들기
- 장애인의 직업재활을 위한 지원
- 지역 상가 등 경사로 보급사업을 통해 장애인식개선 및 편의증진

개선희망사항

- 직원업무역량강화
- 신제품개발
- 판로개척
- 회계경영

농터(주)

www.ntmall.co.kr



“농산물 생산 및 체험농장 운영, 농수산물 도소매, 쇼핑몰제작 및 관리, 패키지 디자인 사업 등을 통해 지역민의 다양한 애로 사항을 쉽게 해결할 수 있도록 하고자 합니다. 로컬챌린지프로젝트를 통해 농터만의 색깔을 찾고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 중소농가들의 농산물 판로개척
- 농산물 전자상거래, 마케팅의 능력 업그레이드
- 지역의 문화, 관광, 체험, 교육, 환경 문제 등에 기여
- 농산물 유통의 새로운 시스템 개발

개선희망사항

- 마케팅 능력 향상, 다양한 판로 확보
- 패키지 디자인 등 농산물 판매와 관련된 디자인 사업확장
- 체험농장의 수익성 향상

(주)명하햇골

www.k-blueyoondaam.co.kr



“(주)명하햇골은 중요무형문화재 제115호 염색장, 5대째 이어오는 가업인 전통쪽염색을 매개체로 우리의 뿌리깊은 농촌자원을 활성화시키기 위해 사회적기업화한 기업입니다. 전통쪽염색은 무형의 가치입니다. 이 가치를 통해 일자리를 창출함은 물론 우리나라의 전통을 사회적 가치와 함께 세계인들이 찾게 하는 것이 목표입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 취약계층의 일자리 창출
- 무형의 가치를 명품브랜드화하여 세계인이 찾는 지역만들기
- 농촌 전통자원을 명품브랜드화 한 선도적 기업으로 가치창출
- 하나의 무형의 자원으로 모두가 하나되는 네트워크 형성

개선희망사항

- 브랜딩 작업을 통한 특색 찾기
- 명품브랜딩 작업 후 홍보전략 수립
- 명품브랜드, 산업화 두마리 토끼 잡기

월드T&F(주)

www.danaa.kr



“한방발효차의 본가, 녹차 수도 보성에서 오랜 세월 동안 녹차 제조가공법과 매칭을 이뤄 국내 최초 한방차 음양 발효기법으로 특허와 벤처 인증을 받고 현재 국내,국외, 온라인, 오프라인에서 뜨거운 반응으로 동양의 허브, 한방발효 수제차를 생산하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 새로운 한방차 문화를 만들어 지역에 문화적 기여
- 기술개발 및 활동을 통한 수익의 사회적 환원
- 한방발효차의 세계화를 통한 지역 인지도 향상

개선희망사항

- 홍보, 광고, 마케팅
- 신제품개발
- 상표 등록
- 시설 설비 확충

(주)콩새미

www.kongsaemi.com



“친환경 건강식품 전문 사회적기업인 (주)콩새미는 각종 여주 제품을 개발해 소비자 건강 식생활을 향상시키고자 온갖 정성을 다하고 있습니다. 또 하나의 사회 공헌을 위한 '새로운 로컬챌린지'입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 여주 재배 농가들에 대한 가공시설, 장비, 기술 지원 및 소득 증대 기여
- 여주 제품의 지역 대표식품 브랜드화
- 지속적인 일자리 창출
- 사회 취약계층에 대한 무상기부 활동 확대

개선희망사항

- 다양한 사회공헌활동에 대한 지원
- 여주 제품의 사회적 인식 확산을 위한 홍보

(주) 해들넥애

www.hdemarket.co.kr



“(주)해들넥애는 지역 농특산물인 여주를 직접 재배, 제조, 판매, 유통을 하고 있으며, 겨울에는 고구마말랭이를 주로 가공하는 회사입니다. 여주를 이용한 제품 생산 및 판매와 지역농산물 유통을 통해 지역경제활성화를 추구합니다. 소외계층 일자리 창출과 재능기부 및 푸드뱅크를 통하여 사회에 환원을 하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 여주제품을 통한 지역주민의 소득창출에 기여
- 지역자원을 포괄하는 상품 구성 개발
- 지역사업간 유기적 연계 강화를 통한 성과 극대화
- 차별없는 안정적인 일자리 창출

개선희망사항

- 여주의 경쟁력 제고를 통한 복합산업화
- 관련산업 육성을 통한 지역경제 활성화
- 소비자 지향적 농산물마케팅시스템 구축

해피락(주)

www.ywhappy.co.kr



“순천YWCA 사회적기업 해피락은 결식아동들과 지역주민들에게 좋은 먹거리와 행복한 일터, 아름다운 나눔을 만드는 사회적기업입니다. 로컬챌린지프로젝트를 통해서 해피락의 비전 및 사업모델을 리모델링하여 지역사회에서 지속적으로 함께 성장하는 기업이 되고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 결식아동과 이웃에게 안전한 먹거리 제공
- 경력단절여성과 취업 취약계층에게 안정적인 일자리 창출확대
- 지역주민들의 착한 소비의 손길로 모아진 수익금을 이웃들에게 일자리와 먹거리로 지역사회에 나눔을 실천

개선희망사항

- 제품의 업그레이드, 지속가능한 신규사업 모델 개발
- 사업 활성화를 위한 마케팅 및 영업전략 수립
- 결식이웃을 위한 사회서비스 질 향상과 지원확대
- 사업장의 시설보강 및 시스템 강화

한라산청정촌

www.greensoy.co.kr



“종자는 그저 혼자 사라지지 않고 오랫동안 쌓아온 지식, 삶의 방식과 같이 사라집니다. 다양성을 지키기 위해 저희는 사라져가는 제주 토종 푸른콩과 서귀포 지역 전승 제법으로 푸른콩장을 만들고 이를 중심주제로 체험교육도 진행하며 생명다양성 지킴이를 하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 제주푸른콩장 사례로 생명다양성 운동 견인
- 지켜야 할 제주생명다양성을 발굴하고 연대하여 나감
- 제주음식문화자원으로 제주에 새로운 관광매력 만들어 나감

개선희망사항

- 내부 조직구성원 희망 공여 및 결속
- 디자인 개선
- 업무처리 및 소통 온라인화

행복한요리농부

www.cooknfarmer.com



“행복한요리농부는 농촌공동체의 해체와 먹거리 안정성 문제를 해결하고, 자연과 사람, 사람과 사람이 아름답게 공존할 수 있도록 땅의 가치와 농부의 가치를 알리기 위해 제주에서 생산되는 먹거리에 제주의 이야기를 담아 지역음식을 개발, 교육, 컨설팅합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 좋은 생산자 지지
- 건강한 먹거리 소비 촉진
- 전통향토음식 보존 및 개발
- 올바른 식문화 교육

개선희망사항

- 지속가능한 비즈니스 모델 수립
- 운영방식 체계화, 동기부여수단 마련 등 조직문화 개선
- 비상경영체제 구축, 마케팅 전략 수립
- 근로자 처우 개선

모두에게
기회를!



지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

3

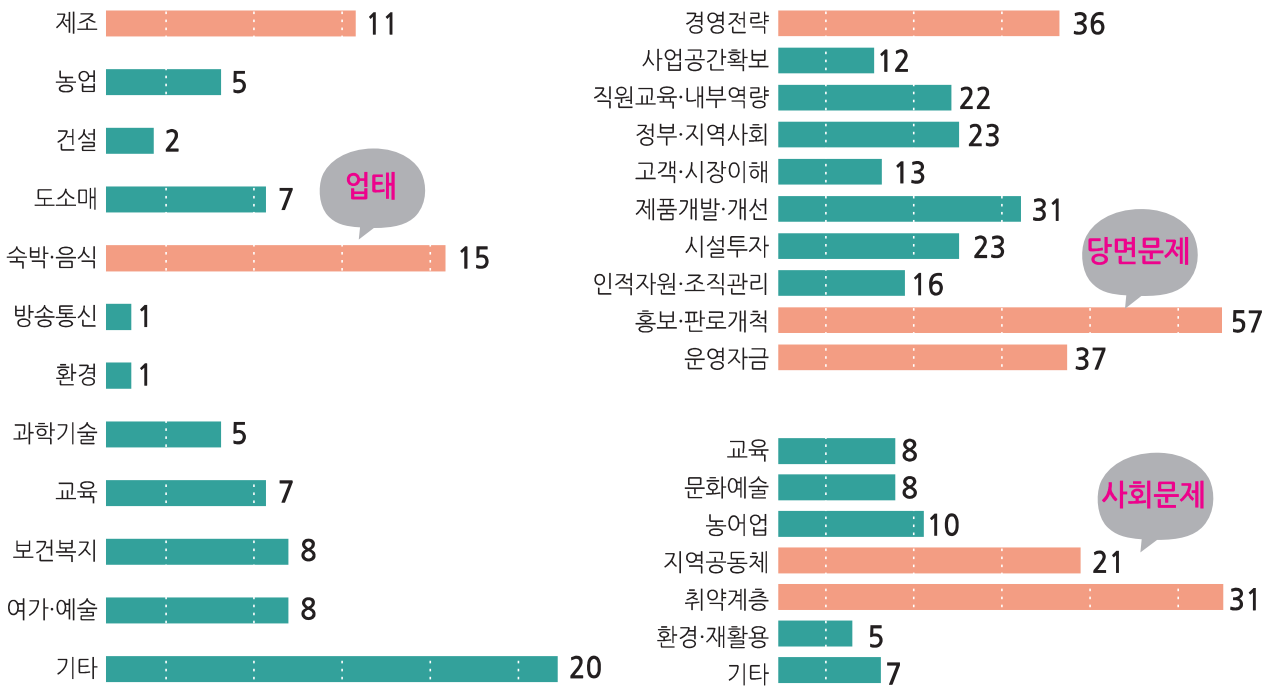
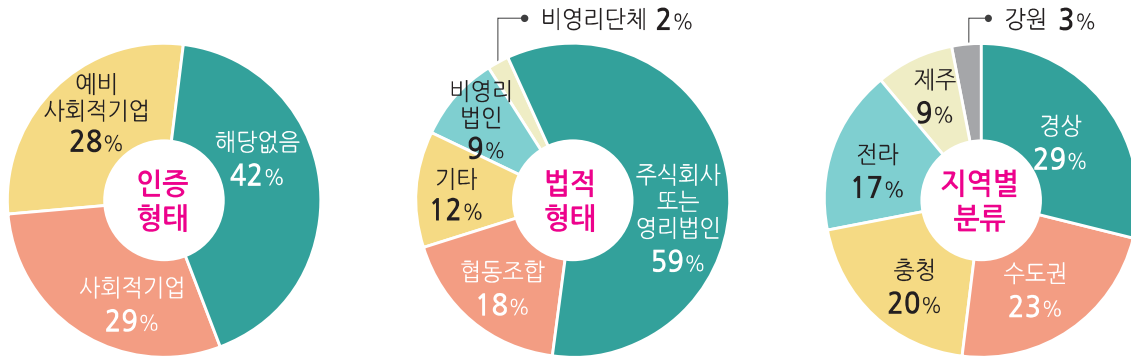
추진일정

LCP3기 공모부터 선발까지

2015년 4월 14일부터 온라인공모와 추천으로 로컬챌린지프로젝트 3기 모집이 시작되었습니다. 1차 서류접수는 한달 간 진행되었으며, 총 90개의 기업이 응모하였습니다. 응모기업의 현황을 보면 기업 소재지는 전국적으로 고루 분포되어 있으며, 법적 형태는 주식회사가 가장 많았습니다. 사회적 기업 인증여부는 57%로 전체 응모기업의 반 정도를 차지했습니다. 업태는 제조, 숙박/음식, 여가 예술, 교육, 보건복지 등 다양한 기업들이 응모하였습니다. 비즈니스로 해결하고자 하는 문제를 설문 조사한 결과 '취약계층 일자리창출'이 34%로 가장 높았으며, 그 다음이 '지역공동체 회복'이 23%이었습니다. 그 외에도 '문화예술 제공', '농어업 문제해결' 등이 있었습니다. 성장을 위해 해결해야 하는 기업의 당면문제를 설문 조사한 결과 '홍보/판로개척'이 가장 높았으며, 그 다음이 '운영자금', '경영전략' 순이었습니다.



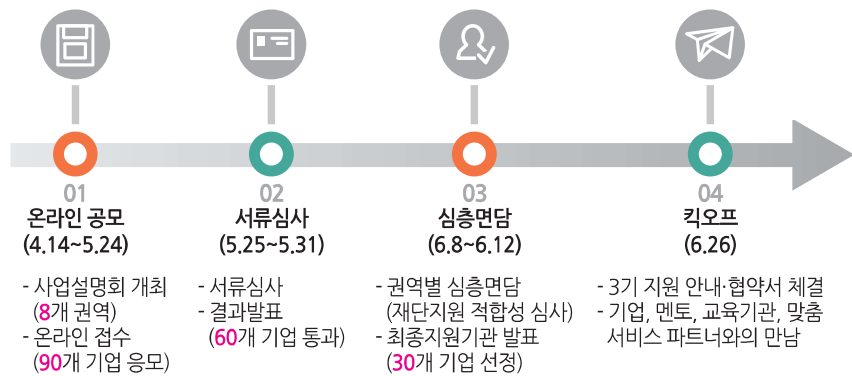
멘토워크숍



LCP3기 응모기업 현황 (총 90개 기업/2015년 4월 기준)

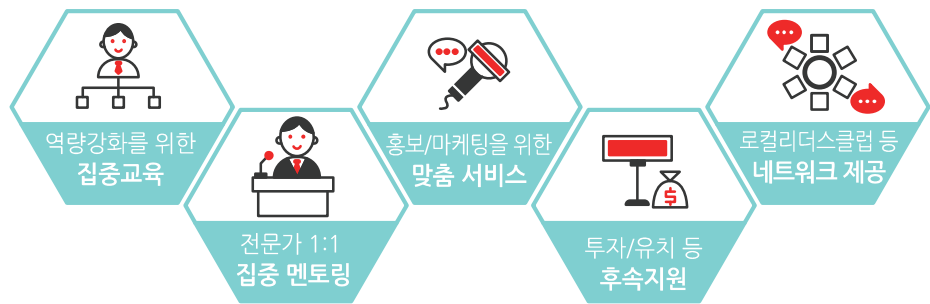
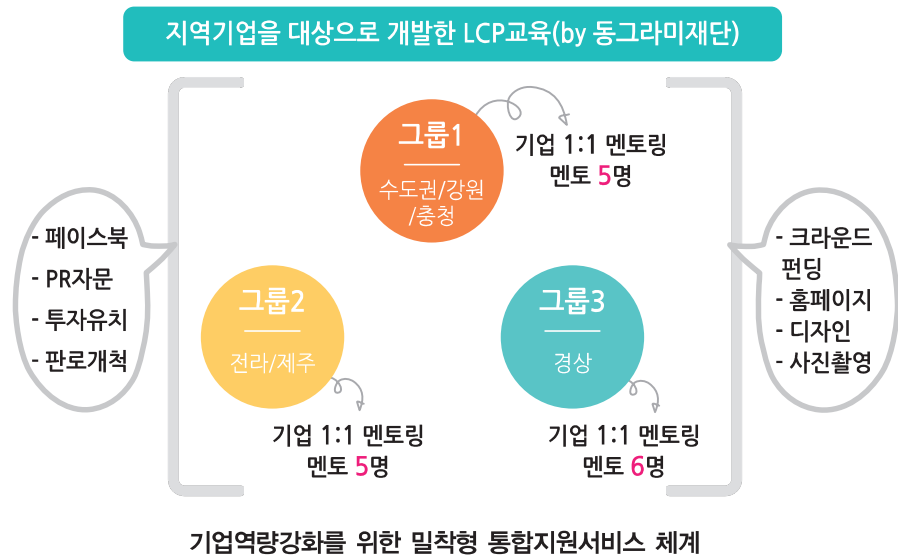
Local Challenge Project

1차 서류심사는 3기 심사기준인 '지역기여도', '지속가능성', '창의성'으로 평가가 진행되었으며 총 60개 기업이 선발되었습니다. 그리고 1차 서류심사를 통과한 60개의 기업은 권역별 심층면담을 받았습니다. 심층면담을 통해 재단지원의 적합성 여부를 판단하였고, 최종적으로 30개의 기업을 선발하였습니다. 그리고 6월 26일 '키오프워크샵'을 시작으로 3기 프로그램이 시작되었습니다.



6개월간 대장정 시작

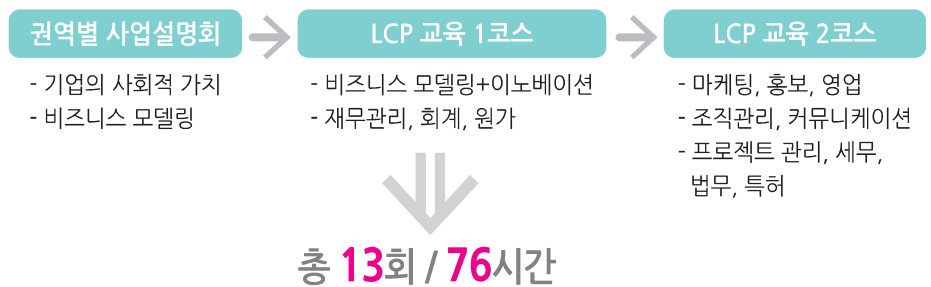
2015년 6월 '키오프워크샵'을 시작으로 로컬챌린지프로젝트 3기 프로그램이 6개월간 진행되었습니다. 최종 선발기업 30곳에는 '경영진단 컨설팅', '사업실행을 위한 멘토링', '역량강화교육', '홍보/마케팅을 위한 맞춤형서비스', '투자유치' 등이 지원되었습니다. 지역기업들에게 꼭 필요하다고 생각되는 공동지원과 기업의 상황에 따른 개별지원이 동시에 병행될 수 있도록 하여 최대한 효과를 낼 수 있도록 하였습니다.



6개월 집중 프로그램 : 기업 자립과 지속가능한 성장을 위하여

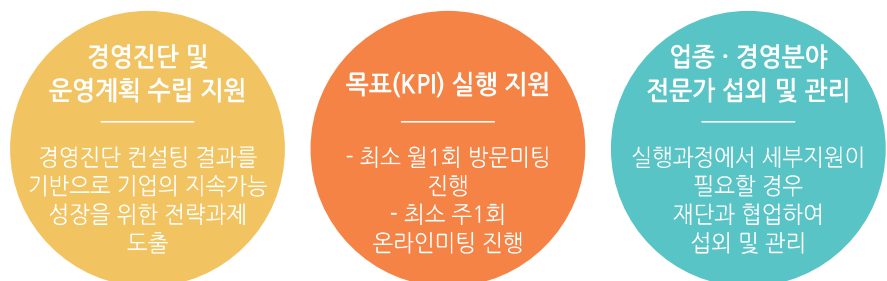
① LCP 역량강화교육

기업의 자생력 확보를 위한 LCP 역량강화교육을 개발하여 진행하고 있습니다. 기업경영에 가장 필수적이라고 할 수 있는 주제를 선택하여 기초를 다지고, 심화과정을 통해 실제적인 해결책을 찾아 갑니다. 기업의 대표와 실무자가 함께 교육에 참여하여 역량강화와 체질개선을 함으로써 지속 가능한 기업으로 성장할 수 있는 토대를 마련하고자 합니다.



② 전문가 1:1 집중 멘토링

각 분야의 전문가를 섭외하여 선정기업에 적합하게 배정하여 1:1 멘토링 시스템을 운영하고 있습니다. 선정기업들은 담당 멘토와 함께 사업의 문제점을 진단하여 목표를 재설정하고, 목표달성을 위한 실행과제를 수행해 나가고 있습니다.





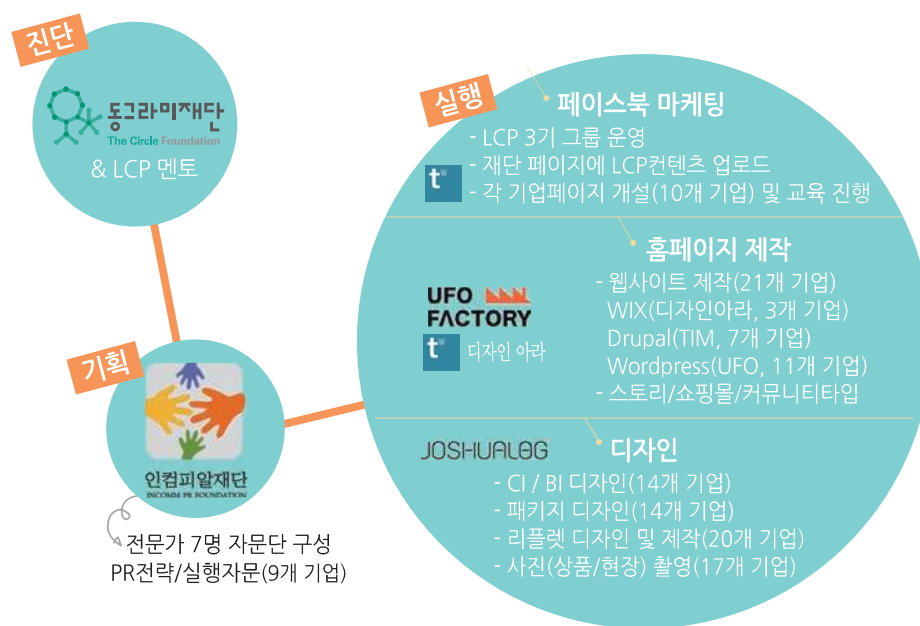
2코스 역량강화교육

2코스로 나누어 비즈니스 모델링, 재무관리, 마케팅, 홍보, 조직관리 등 총 13회 76시간의 교육을 실시했다.



③ 사업수행에 필요한 맞춤형서비스 제공

기업의 자생력 확보를 위해 사업수행에 필요한 맞춤형서비스들을 제공합니다. 기업의 상황에 따라 내용과 규모는 다르게 지원됩니다. 멘토링과 함께 맞춤형서비스가 효과적으로 사용되어 좋은 성과로 이어질 수 있도록 노력하고 있습니다. 기업들의 마케팅/홍보 역량을 강화하기 위한 맞춤형서비스로 PR 자문, 페이스북마케팅, 홈페이지제작, 디자인이 제공되었습니다.



권역별 사업설명회

④ 기업의 자립과 확산을 위한 후속지원

기업들이 자생력을 갖춘 이후에 한 단계 도약하여, 확산 될 수 있도록 다양한 후속지원을 진행하고 있습니다. 투자유치, 판로개척, 네트워킹, 협력사업참여 등 간접 지원을 통해 지역 기업들이 경쟁력을 가지고 함께 성장할 수 있는 생태계를 만들어가고자 합니다.



지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

4

3기 결과

6개월 동안 기업이 필요로 하는 내용들을 집중 지원하는 시스템인 만큼 전문성으로 무장한 여러 파트너들이 시간과 재능을 아낌없이 쏟았습니다. 그 결과 1)미션과 목표 중심의 사업모델 재정립 2)핵심역량강화를 통한 기업의 경쟁력강화 3)신규사업 타당성 검토 및 전개 4)합리적 기업가정신 함양 5)구성원들과 공감, 협력하는 조직문화가 생겼고, 기업들이 지속 가능한 성장을 할 수 있는 역량과 건강한 체질을 가지게 되었습니다.



① 사업수행 성과측정



수도권/강원/충청 기업

(주)가온	· 고부가가치 서비스 영역으로의 진출을 통한 신규사업 전개방안 수립
(주)숲으로	· 기업미션 및 사업목표 재정립, 조직문화 개선
(주)라주어코리아	· 사업가로서 갖춰야 할 관점 정립, 사업의 안정적 전개를 위한 전략 수립
천안돌봄사회서비스센터	· 신규사업 추진 타당성 검토 및 전개, 경영관리체계의 정립
(주)하농	· 직접 판매 및 서비스 업무의 체계화, 핵심역량에 기반한 성장전략 수립
(주)다복코리아	· 안정성이 높은 다복의 유로 차단식 가스레인지 중국시장 진출
(주)보듬	· 고객관점의 긍정 이미지 전달을 위한 메시지, 홍보채널 구축(캐릭터, 홈페이지 개발 등)
(주)마이너 투위너	· 지속적이고 장기적인 수익창출을 위한 컨베이어벨트식 비즈니스 창출방안 모색
(주)크풋	· 전략수정에 따라 사업의 선택과 집중, 이에 따른 조직개편과 재정진축
(주)충북곤충자원연구소	· 고객 확보를 위한 홍보물 제작(CI, 리플렛, 홈페이지 등)



영남 기업

뉴미들클래스	· 비즈니스 모델 정립을 통한 수익창출방법 모색
디자인스쿨 협동조합	· 협동조합 사업시스템 정비, 판로개척(디자인전시 참여, 거래처 검색)
(주)마이티어	· 실행프로그램(ERP) 제작 및 실행테스트, 수익 모델 마련
엠아츠	· 조직 형태 및 역량 분담 정비, 신규 거래처 확보
스테이폴리오	· 해외 고객을 위한 콘텐츠 영어 번역, 마케팅 다양화

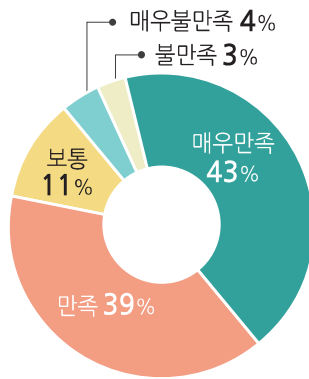
① 사업수행 성과측정

ODS다문화교육연구소	· 성인대상 신규시장 모색, 직원들간의 비전 공유
무빙아트웍스	· 경쟁력 있는 문화컨텐츠 상품 개발, 지역 네트워크 구축
미디토리협동조합	· 조직 내 갈등관리 및 영업전략 실행
두꺼비학교협동조합	· 사업모델 통합을 통한 사업구도와 사업전략 확정
코끼리공장	· 중고 장난감 사업계획 및 테스트 판매

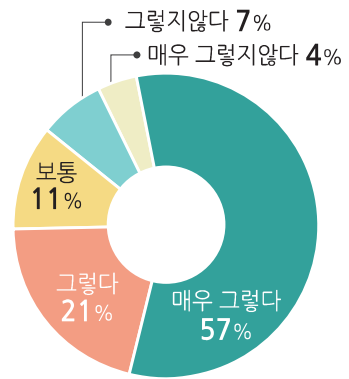
 호남 기업

나무애그림	· 지속가능사업 모델 수립, 경영관리의 체계화, 신규상품 개발
(주)명하햇골	· 미션, 비전 재정립을 통해 사업전략 수립(신규브랜드 론칭, 테마파크 기획 등)
해피락(주)	· 지속가능한 신사업 모델 수립, 원가에 기반한 판매가격 책정 시스템 수립
행복한 요리농부	· 비전/미션에 대한 근본적인 고민 및 재수립, 사업의 목적 및 방향의 설정
(주)콩새미	· 신상품 개발(여주커피) 및 중장기 경영전략개발
한라산청정촌	· 가족공동체 체제에서 기업으로 전환, 홍보마케팅 채널 구축(페이스북, 홈페이지, CI)
농터(주)	· 선택과 집중을 통한 사업체계 정리
(주)해들넉애	· 전문인력 확보를 위한 노력, 고정판매처 확보 모색
소화아람일터	· 중장기 경영계획 수립
다나아(주)	· 사업계획 수립 및 마케팅활동 강화, 신제품 론칭 준비(브랜딩, 티켓팅, 메시지킷)

■ 교육 프로그램에 대해 만족하십니까?



■ 교육 프로그램은 적절하였습니까?



② 만족도조사

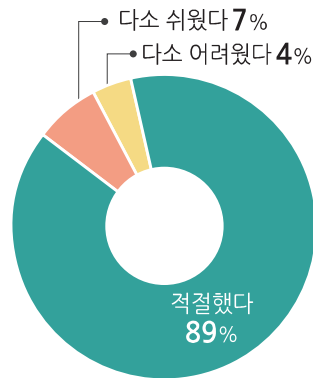
LCP 역량강화교육과 1:1 전문가 멘토링, PR자문을 진행 후에 기업들에게 만족도 조사를 실시하였습니다.

교육 만족도 조사 결과는 다음과 같습니다. ‘교육 프로그램에 대한 전체 만족도’는 ‘매우 만족’이 43%, ‘만족’이 39%, ‘보통’이 11%로 대체적으로 만족도는 높았습니다. 그리고 ‘강의평가’ 결과는 5점 만점에 4.48점 이었습니다. ‘교육 프로그램의 적절성’은 ‘매우 그렇다’는 57%, ‘그렇다’는 21%, ‘보통’은 11%였습니다. ‘교육 내용의 난이도’는 ‘적절했다’가 89%, ‘다소 쉬웠다’ 7%, ‘다소 어려웠다’가 4% 였습니다.

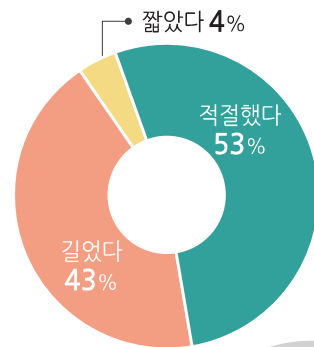
교육의 횟수와 기간은 ‘적절했다’ 53%, ‘길었다’ 43%, ‘짧았다’가 4%로 4개월동안 13회 교육을 진행한 것이 길었다는 의견으로 조정이 필요해 보였습니다. 그 외에 의견들로는 도움이 되었던 점으로 기업의 문제점을 파악하고 해결방안을 모색하는 것이 좋았고, 기업들과 함께 토론하면서 소통하는 것이 좋았다는 것을 꼽았습니다. 아쉬운 점으로는 ‘수준별 심화교육이 필요’, ‘평일 교육의 부담’, ‘교육생간의 활발한 교류 필요’, ‘전직원 대상 교육 필요’ 등이 있었습니다. 이러한 의견들을 종합하여 4기 교육프로그램에 반영하게 되었습니다.

멘토링 만족도 조사 결과는 다음과 같습니다. ‘멘토의 경영진단 및 전략수립 역량’에 대한 만족도

■ 교육 내용의 난이도는 어떠하였습니까?



■ 교육의 횟수와 기간은 어떠하였습니까?



강의평가 결과
4.48 / 5

☞ 도움된 점

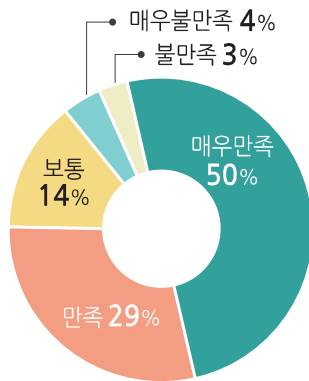
- 기업의 문제점을 파악할 수 있었음
- 토론식 강의가 좋았음
- 해결 방안을 모색하는 것이 좋았음
- 소통의 기회를 갖게돼 좋았음

☞ 아쉬운 점

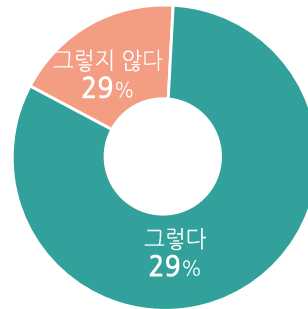
- 수준별 심화 교육이 필요
- 평일 교육의 부담
- 교육생 간의 활발한 교류 필요
- 전직원 대상 교육 필요

는 '매우만족'이 50%, '만족' 29%, '보통' 14%, '불만족' 3%, '매우불만족'은 4%으로 멘토에 대해 대체적으로 만족은 하나, 멘토의 개별 역량에 따라 불만족이 발견되었습니다. 불만족의 발견된 경우는 기업과의 상담을 통해 다른 멘토를 연결하여 추가 멘토링을 제공하였습니다. '멘토링이 기업 운영에 실질적 도움이 되었는가'에 대해서는 '매우그렇다'가 46%, '그렇다' 29%, '보통' 11%, '그렇지않다' 7%, '매우그렇지않다' 7%로 담당 멘토에 대한 만족도가 실질적 도움에도 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었습니다. '추가 멘토링을 원하는가'에 대해서는 '그렇다' 82%, '그렇지않다' 18%로 기업들이 멘토링에 만족하고 지속적으로 받기 원했습니다. 그 외에 의견으로 '도움이 되었던 점'은 '기업가정신, CEO의 안목 갖게 됨', '기업의 미션, 비전, 목표를 재수립', '사업에 대한 새로운방향 모색', '개인의 성장/비전을 정립'이었습니다. 반면 '아쉬웠던 점'은 '멘토링 기간과 횟수 증대 필요', '업종전문가 연결 필요' 등이 있었습니다. 이러한 의견들을 반영하여 4기 프로그램에는 멘토링 기간과 횟수를 늘리고, 멘토와 기업 연결에 좀 더 심혈을 기울였습니다. '인컴피알재단'과 함께 진행한 PR자문에 대한 의견을 종합해보면 'PR에 대한 이해를 높이고, PR

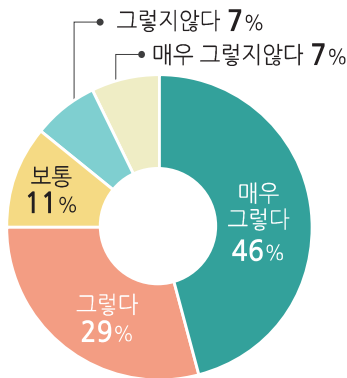
■ 멘토의 경영진단 및 전략수립 역량에 만족하십니까?



■ 추가 멘토링을 원하십니까?



■ 멘토링이 기업 운영에 실질적 도움이 되었습니까?



☞ 도움된 점

- 기업가정신, CEO의 안목을 갖게 됨
- 기업의 미션, 비전, 목표를 재수립하게 됨
- 좀 더 넓은 시야를 갖게 됨
- 사업에 대한 새로운 방향을 모색하게 됨
- 개인의 성찰 및 성장과 비전을 정립하는 시간이 됨

☞ 아쉬운 점

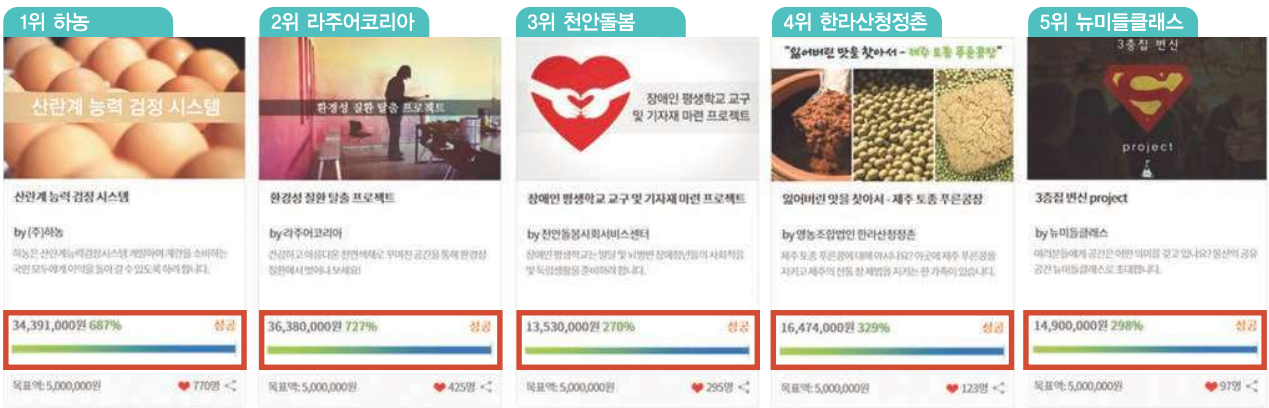
- 멘토링 기간과 횟수 증대 필요
- 기업의 특성과 업종에 맞는 멘토와 전문가 연결 필요
- 멘토링 주제 및 멘토월간보고서 공유 필요

기본 자료를 갖추고, PR을 위해 새롭게 적용할 아이디어를 얻고, 조직 내 PR 역량 강화를 위해 투자하게 되었다.' 는 것이었습니다. PR 방향, 메시지, 콘텐츠 등 PR에 대한 새로운 자극과 도움을 받았다는 평가가 다수였고, 소비자 관점에서의 변화와 연습 할 수 있는 기회를 얻게 되었다 의견이었습니다. 그리고 대부분의 기업이 PR 자문 결과물(콘텐츠 및 각종 제안)을 현재 활용하고 있거나 활용을 준비 중입니다.

③ 크라우드펀딩 대회

기업들이 직접 사업 아이템을 기획하여 온라인으로 투자 유치 기회를 주고자 <크라우드펀딩 콘테스트>에 참여할 수 있도록 지원하였습니다. 이번 콘테스트 참여를 통해 3기 기업들은 마케팅역량을 키우고, 기업과 제품을 직접 홍보할 수 있게 기회를 갖게 되었습니다. 펀딩 설계에 앞서 <크라우드펀딩 워크숍>을 열어 자금조달 및 크라우드펀딩에 대한 이해를 높이고, 성공한 주요 사례를 참고하여, 직접 실습해보는 시간을 가졌습니다. 로컬챌린지프로젝트 <크라우드펀딩 콘테스트>는 2015년 12월 09일부터 2016년 01월 10일까지 한달간 오마이컴퍼니 홈페이지에서 진행되었습니다. 이번 펀딩은 총 19개의 프로젝트가 진행되었으며, 2272명의 참여로 181,039,000원의 투자금이 모집되었습니다. 그리고 19개 기업 중 13개 기업이 펀딩 목표액 500만원 이상을 달성하였으며, 3000만원 이상이 2개 기업, 1000만원 이상이 5개 기업, 500만원 이상이 6개 기업으로 우수한 결과를 얻었습니다. 펀딩 결과에 따라 우수 팀에게는 상금이 제공되었으며, 목표 달성팀에게는 '펀딩수수료'가 지급되었습니다.







④ 로컬챌린지프로젝트 3기 결과공유회 및 투자유치발표회

2016년 2월 26일, 지난해 6월부터 진행된 3기 프로그램을 마무리하는 '로컬챌린지프로젝트 3기 결과공유회 및 투자유치발표회'를 가졌습니다. 3기 선정 기업 뿐 만 아니라 지역의 변화와 혁신을 위해 애써주신 파트너와 관심이 있는 일반인들이 많이 참석하였습니다. 이번 행사는 크게 3가지 세션으로 나누어 진행되었습니다.

로컬을 공유하다 에서는 3기 기업들의 결과공유와 파트너들의 소감을 듣고, 수료증을 전달하는 시간이었습니다.



Local Challenge Project



로컬이 말하다 세션에는 3기 9개 기업이 9명의 투자자들 앞에서 투자유치를 위한 발표회를 가졌습니다. 발표하는 기업들은 여러 번의 멘토링과 연습을 통해 최선을 다해 준비하였습니다. 이번 투자유치 발표회를 통해 사업모델을 소개하고 가능성에 대해 평가 받는 기회가 되었으며, 사회적기업이나 창업 등에 관심 있는 일반인들에게 우리 기업들을 홍보할 수 있는 기회가 되었습니다. 투자유치발표회 결과로는 추가미팅희망 11건, 추가정보희망 24건이 있었습니다.



⑤ 로컬리더스클럽

‘로컬챌린지프로젝트’를 성실히 참여한 선정 기업들은 ‘지역사회를 행복하게 하는 기업 네트워크’인 [로컬리더스클럽] 멤버가 되어 앞으로도 지역의 삶의 질 향상, 경제 활성화, 네트워크 형성의 주체적인 리더로써 활동하게 됩니다. 앞으로 회를 거듭할수록 ‘로컬챌린지프로젝트’ 선정 기업의 수가 늘어나고, 지역사회를 행복하게 하는 기업 네트워크 망이 확대되어 지역을 함께 변화시킬 수 있는 영향력이 커지는 것을 기대하고 있습니다.

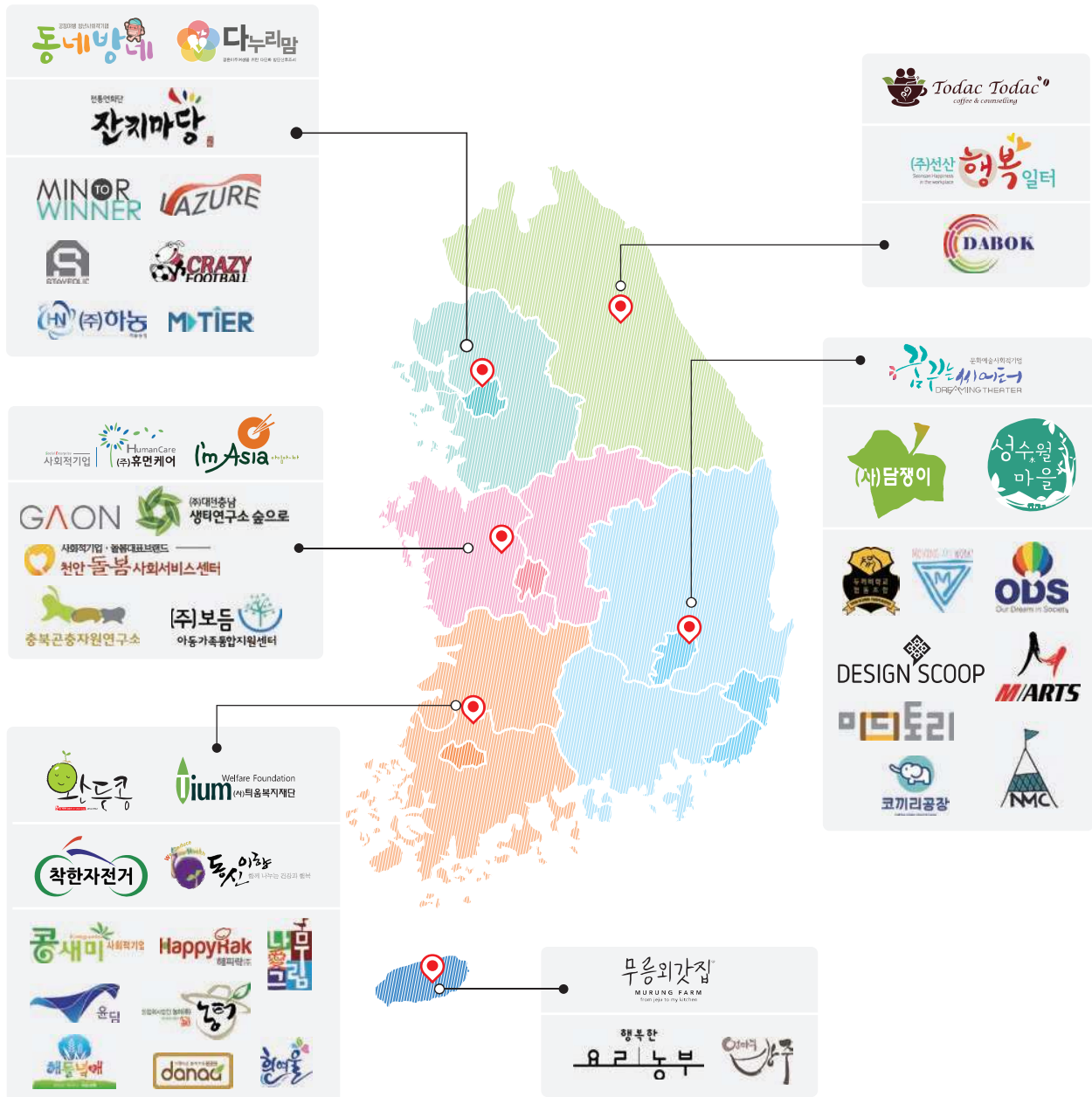
- _ 로컬리더스클럽 워크숍 참여
- _ 온라인 수시 상담, 특강 참여, 전문가 자문 혜택
- _ 협력 네트워크를 통한 공동 프로젝트 기획 및 실행
- _ 나눔의 선순환을 위한 고민과 실천



Local Challenge Project

로컬리더스클럽 멤버 (로컬챌린지프로젝트 1기~3기)

전국 45개 기업 – 수도권 8 / 강원권 2 / 충청권 7 / 경상권 13 / 전라권 12 / 제주권 3



⑥ 제 2회 로컬리더스클럽 워크숍

4월 29일 제주도에서는 로컬챌린지프로젝트(Local Challenge Project,이하 LCP) 동문 모임인 로컬리더스클럽의 제 2회 워크숍이 열렸습니다. 이는 작년 청도성수월마을에서 있었던 제 1회 워크숍을 잇는 두 번째 행사입니다. LCP 1기 기업인 무릉외갓집과 제주생태문화체험골에서 행사를 진행하였습니다.

전국 각지에서 50여 명이 넘는 LCP 기업 대표와 직원 및 멘토들이 참여한 이번 워크숍의 1일차 오후 1부는 김용한 팀장의 아이스브레이킹 및 팀빌딩으로 진행되었습니다. 새로 로컬리더스클럽에 합류한 LCP 3기 기업들과, 아직 어색할 수도 있는 각 기업 참가자 분들의 화합을 도모하고자 다양한 게임을 진행하였습니다. 참여하신 분들이 다양한 사람들과 빠르게 친해질 수 있는 좋은 계기가 되었습니다.

저녁식사를 마친 후, 2부 순서로 각 기업의 고충을 털어놓고 그 대안을 찾아보는 상호 멘토링을 진행하였습니다. 조직 관리, 기업가 정신, 사업 기획, 지속가능성 등과 같은 여러 주제를 놓고 열띤 토론이 오갔습니다. 혼자서는 해결할 수 없었던 문제들을 서로 공유하면서 해결책을 찾아볼 수 있었던 유익한 시간이었습니다.

2부 상호멘토링이 끝난 후, 참가자들은 제주자연생태문화체험골로 이동하여 레크리에이션을 즐겼습니다. 잔잔한 음악과 캠프파이어, 그리고 맛있는 야식과 함께 참가자들은 밤이 깊어가는지도 모른 채 더욱 진솔한 이야기를 나눌 수 있었습니다.

이튿날이 되어, 2일차 오전에는 (사)제주올레 안은주 국장께서 제주올레길과 로컬 비즈니스에 대한 강연을 해주셨습니다. 제주올레의 탄생 배경부터 사업을 진행하는 과정의 어려움과 극복 과정까지 진솔하게 이야기해주셨습니다. 이번 강연을 통해 각 지역에서 사업을 하시는 LCP 기업 분들에게 많은 인사이트를 줄 수 있었습니다.

강연이 끝난 후, 재단 창립기념일(4월 30일)을 맞아 조촐하게 기념 파티를 진행했습니다. 파티는 제주도 LCP 기업인 '행복한요리농부'에서 케이크과 다과, 그리고 음료를 준비하여 주셨습니다. 4주년을 맞은 저희 동그라미재단은 더욱 노력하여 모두에게 기회를 줄 수 있는 사회를 만들도록 하겠습니다.

Local Challenge Project



2일차 오전 마지막 세션으로 각 기업들은 로컬리더스클럽 내에서 시너지 효과를 일으킬 수 있는 협력사업에 대해 논의하였습니다. 지역 공간을 활용한 멀티샵 구축, 공동 축제 기획 등 많은 아이디어가 오갔습니다. 이번 회의를 기준으로 더 많은 협력사업 논의가 구체화되어 지역경제에 선순환을 가져올 수 있는 새로운 사업을 창출할 수 있기를 기대합니다.

점심식사를 마친 후, 로컬리더스클럽 멤버들은 무릉외갓집에서 준비한 체험 프로그램에 참여했습니다. 두 개로 팀을 나누어 A조는 꽃자왈 도립공원으로 향했고, B조는 딸기 따기 및 딸기 찹쌀떡 만들기 체험을 진행했습니다. 제주도의 자연을 체험하며 힐링할 수 있는 시간이었습니다. 체험을 마지막으로 제 2회 로컬리더스클럽 워크숍이 종료되었습니다. 이번 워크숍을 계기로 지역을 행복하게 하는 기업들이 더 많이 교류하고 시너지를 낼 수 있기를 바랍니다.

5

**프로젝트
파트너**

멘토

- 수도권/강원/충청 : 김동헌, 박용진, 김덕영, 김현철, 최영근
- 영 남 : 서정헌, 김재오, 김형군, 배금연, 이양우, 이영주
- 호남/제주 : 이종익, 정용환, 이승용, 김천사, 강만형

교육

SP R&E

PR



인컴피알재단
INCUMPIAL FOUNDATION

디자인

조슈아로그

페이스북
마케팅

T1M

홈페이지

UFO팩토리
T1M
디자인아라

지역별 중간지원기관

지역	기관명
인천	(사)시민과대안연구소
대전 · 충청	(사)충북사회적경제센터 / (사)충남사회경제네트워크 / (사)충북시민재단 / (사)풀뿌리사람들
대구 · 경북	(사)커뮤니티와경제
부산 · 울산 · 경남	(사)경남사회적경제지원센터 / (사)사회적기업연구원 / 울산사회적경제지원센터
경기	사회적기업희망재단
강원	강원도사회적기업협의회 / 강원도광역자활센터 / 원주협동사회경제네트워크
광주 · 전라	(사)전북사회경제포럼 / (사)전남지역발전포럼 / (사)광주NGO시민재단
제주	(사)제주사회적기업경영연구원

Local



Chaille



Projeeo



change

지역을 돕고 전통은 지켜요

- 농업회사법인 월드 T&F 다나아
- (주)명하햇골
- (주)콩새미
- (주)해들넉애
- 농터(주)
- 영농조합법인 한라산청정촌
- 행복한요리농부





차잎 따는 오영순 대표
오영순 대표가 시부모님
께 물려받은 차밭에서
차잎을 수확하고 있다.

www.danaa.kr

월드 T&F 다나아

전남 보성의 푸른 녹차밭을 지나 도착한 월드 T&F 다나아(이하 다나아), 아름다운 차의 마을이란 의미를 가진 이곳은 발효차를 생산·판매하는 곳이다. 이곳에는 대표를 포함해 모두 7명이 일한다. 이중 4명은 가공 업무를 맡은 70대 동네 어르신이다. 농사 말고는 돈벌이가 없는 시골에 다나아가 생기고 나니 일자리까지 생겨났다.

발효 공부를 통해 탄생된 발효한방차

월드 T&F 다나아는 오영순 대표의 개인 사업에서 시작했다. 시부모님을 통해 물려받은 녹차밭이 있었지만, 녹차 판매만으로는 사업의 한계를 느껴 한방 발효차를 시작하게 된 것이 계기였다. 사업을 위해 오 대표는 공부를 시작했다. 대학교 한방제약개발학과에 입학해 기술을 익히고 연구를 시작했다.

오 대표는 “한방차는 쓰고 독하다는 인식이 있었기에 발효를 공부하고 블렌딩 기술을 공부 해야겠다는 결심을 했다. 창업을 준비하는 과정에 있어 7년 가량 걸렸고 그렇게 다나아가 시작됐다”고 말했다.

이후 이들은 2014년 예비사회적기업으로 인증 받고, 현재는 사회적기업 인증을 준비하는 단계에 있다.

다나아는 전남 보성이라는 지역적 한계, 경영 회계 등 전문적인



분야에 대한 정보 부족 및 전문성 부족으로 인해 어려움을 겪고 있었다.

오 대표는 “시골에 있다 보니 어려운 점들이 있었다. 기업 경영에 대한 교육도 받아봤지만 답답한 부분이 컸다. 전문적인 조언이 필요했다”며 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 계기를 밝혔다.

강만형 멘토는 다나아가 해결해야 할 전략과제 및 실행방안을 크게 세 가지로 수립했다. 첫 째는 영업사무관리 전담인력 확보였고, 두 번째는 안정적인 매출 기반을 조성하기 위한 마케팅 활동, 마지막은 마케팅 제안을 위한 사업계획 수립이었다.



안정적인 매출기반을 마련할 마케팅 비법을 전수받고 싶어요



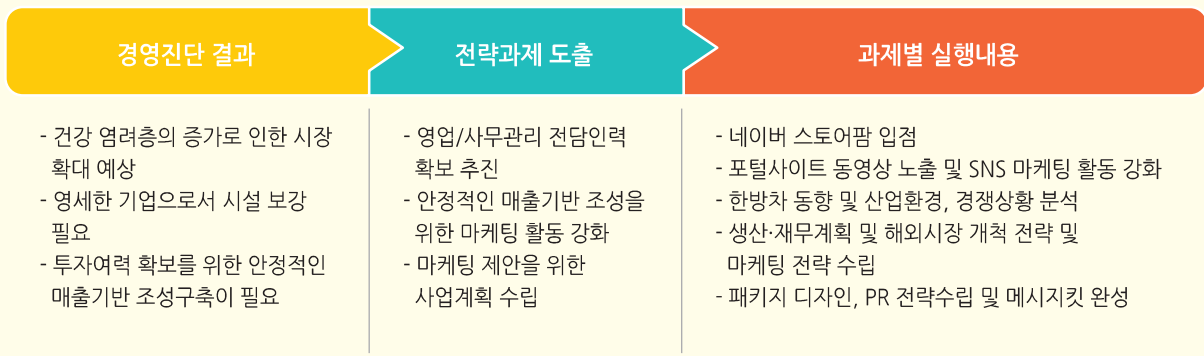
다나아는 전남 보성이라는 시골 지역의 특성상 인근에 거주하는 50대 이상의 인력을 채용해 활동하고 있다. 거의 생산직으로, 온라인 마케팅 및 사무관리 전담인력의 확보가 필요한 상황이었다. 이들은 이에 대한 해결책으로 지방자치단체, 고용센터, 여성인력개발센터 등을 통한 구인 활동을 실시했다.

강 멘토는 “시골지역 임을 감안해 장기근속이 가능한 인력 구인 방안을 추진해야 했다. LCP 파트너와의 정보 공유를 통한 구인 활동 및 기타 다양한 형태의 구직 사이트를 활용한 구인 활동을 펼칠 필요가 있었다”고 설명했다.

그 외의 방안으로는 인력 수급이 가능한 지역(보성군 읍내)에 작은 안테나 슝을 개설해 두 가지 기능을 하도록 하는 방안도 세

워졌다. 안테나 슝을 통해 전시홍보 등 매출을 증대하고, 보성 사무실을 운영해 대외적인 행정 서류작성 및 세무관리, 판매관리 등을 하는 방식이다. 다나아가 LCP를 지원했을 당시, 이들의 사업 분야인 차류 생산업체는 다소 침체기를 겪고 있는 상황이었다. 이들의 경쟁업체인 차류 생산업체는 다양한 군소업체가 있었고, 지난 몇 년간 녹차의 부정적 인식과 보성에 대한 부정적 이미지 등의 악영향까지 겹쳐졌다. 이런 상황에서 다나아는 각종 국내 전시회 행사 참여 등으로 브랜드 인지도 증대에 노력하고 있었다. 하지만 지속가능한 성장을 위해서는 보다 안정적인 매출 기반을 위한 마케팅 활동이 필요했다.

이를 위해 이들은 우선 네이버 스토어팜 입점을 준비했다. 네이버에서 운영하고 있는 스토어팜은 판매회원이 직접 자신의 인터





오영순 대표(가운데)와 어르신 직원들

월드 T&F 다나아에는 대표를 포함해 모두 7명이 일한다. 이중 4명은 가공 업무를 맡은 70대 동네 어르신이다. 농사 말고는 돈벌이가 없는 시골에 다나아가 문을 열고 일자리카까지 생겨났다.

Local Challenge Project



작업중인직원들



강만형 멘토(가운데)의 현장방문

강 멘토는 네이버 스토어팜은 다양한 채널을 통해 선택적인 마케팅 수단 사용이 가능하고, 판매 건에 대해서는 결제수수료만 부과하고 있어 입점을 하는 것이 홍보 및 매출증대 효과가 기대된다며 입점을 권유했다.

넷 상점을 가꿀 수 있도록 자율성을 제공하고, 향후 독립 URL을 제공하는 채널이다. 온라인쇼핑(웹, 모바일) 거래동향 및 포털사이트 검색엔진 점유율 동향을 파악해본 결과, 네이버가 검색엔진 중 압도적인 우위를 차지하고 있었다.

강 멘토는 “스토어팜은 다양한 채널을 통해 선택적인 마케팅 수단 사용이 가능했고, 판매 건에 대해서는 결제수수료만 부과하고 있어 입점을 하는 것이 홍보 및 매출증대 효과가 기대됐다”고 말했다.

네이버 스토어팜 입점 후 서서히 매출이 발생하는 효과가 나오고 있다. 오 대표는 “무엇보다 네이버를 통해 유입되는 고객들이 생겨 크진 않아도 서서히 매출이 나오고 있다. 또 노출 효과도 있다”고 말했다.

포털사이트 각 분야별로 노출을 강화하는 전략을 세우는 한편 페이스북, 트위터, 블로그 등 SNS 마케팅 활동을 다양하게 전개하기로 했다. 이 과정에서 기존에 제작된 QR코드를 리플릿, 팸플릿, 명함 등에 삽입해 홍보효과를 노리기도 했다.

지역을 벗어난 더 넓은 시각을 갖다

마케팅 제안이나 각종 기업 및 제품 홍보 시 반드시 필요한 비즈니스 플랜 수립도 단계적으로 마련해야 했다. 한방차의 동향, 산업 환경 분석 및 시장상황, 제품소개 및 마케팅 전략, 해외시장 개척 전략, 생산계획 및 재무계획 등에 걸쳐 단계적으로 밟아나가도록 했다.

또한 인컴피알재단 주관인 로컬챌린지 PR자문단을 통해 다나아를 브랜딩하는 과정도 진행됐다. 일단 다나아푸드의 ‘한방 발효수제차’가 일반적인 한방차로 인식되는 것을 탈피해야 했다. 이들이 판매하는 16종의 한방 발효차를 경쟁사 대비 차별화할 수 있는 키워드, 메시지가 확실한 스토리 중심의 전략이 필요했다. 로컬챌린지 PR자문단 조경운 멘토는 그 전략의 중심 키워드로



대표 오영순을 앞세워 '명인' 브랜드로 차별화하는 전략을 세우기로 했다. 메시지킷 개발을 위한 문헌 자료 조사, 명인 오영순의 체질별·혈액형별 맞춤 발효차 강의 주제 개발 등도 그 전략에 포함됐다. 브랜드 네임도 기존 '다나아 한방 발효 수제차'에서 '명인 오영순의 다나아 발효차' 등으로 변경하기로 했다. 또한 오영순 대표가 한방 발효차 명인이 되기까지의 과정과 발효차

명인명촌 무료시음회

오영순 대표는 유자가 나오는 가을 경에 흑유자쌍화차 제품 생산을 진행해 올해 백화점 등에 납품을 할 계획을 세우고 앞으로는 지역의 특작물을 이용한 식품 관련 사업 분야로의 확장도 구상하고 있다.

Local Challenge Project

개발 스토리 등을 브랜드 스토리에 넣는 것도 중요했다. 조 멘토는 “발효차 전문가 오영순 대표의 브랜딩을 위해 ‘명인 오영순의 체질별, 혈액형별 맞춤 발효차’ 스토리도 제품 패키징 화하고, 브랜딩하기로 결정됐다. ‘명인 오영순의 다나야 발효차 이야기’가 새롭게 런칭되면, 그동안 자료의 부재로 직접 효능을 설명하지 못했던 각 발효차의 우수한 효능을 알릴 수 있어 홍보에 많은 도움이 될거라 생각된다”고 설명했다.

또한 LCP 과정 중 이들은 기존부터 준비하고 있던 신제품인 ‘하루차’의 브랜딩을 시도했다. 상류층을 타깃으로 개발을 해오고 있던 것으로, 고객층을 40~50대 직장인 중심의 경제적인 여유가 있는 사람들로 설정됐다. 이에 발맞춰 브랜딩, 패키지 인쇄 등을 거쳐 출시 준비를 진행하기로 했다. 60대는 건강을 중시하는 세대이나 은퇴에 따라 소득이 감소, 명품차를 구매하기 어려운 세대로 판단해 제외하기로 했다. 현재 ‘하루차’는 제품 개발

을 완료해 다나야 자체 쇼핑몰과 타 입점 사이트에 올려 판매되고 있는 상황이다. 강 멘토는 “추후에는 20~30대 취향의 하루차를 개발해 제품라인 확장을 추진하는 것이 바람직하다”고 조언했다.

다나야는 현재 흑유자쌍화차 제품 개발과 함께 점차 사업 분야를 식품 쪽으로 진출하는 것을 구상하고 있다. 또 국내 시장에서의 경쟁 뿐 아니라 해외 시장으로도 제품 수출을 계획하고 있다. 오 대표는 “유자가 나오는 가을 경에 흑유자쌍화차 제품 생산을 진행해 올해 백화점 등에 납품을 할 계획”이라며 “앞으로는 지역의 특색물을 이용한 식품 관련 사업 분야로의 확장도 구상하고 있다”고 설명했다. 이어 그는 “미국 쪽에 벌크 상품을 수출하는 사업도 진행하고 있다. 사업이 좀 더 확장되면 어르신 일 자리 확대 등 사회에 보다 많은 환원을 하고 싶다”고 말했다.



리플릿

대표 오영순을 앞세워 ‘명인’ 브랜드로 차별화하는 전략을 세우고 오 대표가 한방 발효차 명인이 되기까지의 과정과 발효차 개발 스토리를 넣은 리플릿을 제작해 일반적인 한방차와의 차별화를 꾀했다.

“

네이버 스토어 팜 입점 후
매출 점차 늘고 있어요.

40~50대 직장인을 위한
하루차도 호응
젊은층 겨냥한
제품도 개발할 겁니다

”



새롭게 완성된 패키지 디자인과 새 제품 하루차
 LCP 과정 중 이들은 기존부터 준비하고 있던 신제품인 '하루차'
 의 브랜딩을 시도, 현재 제품 개발을 완료해 다나아 자체 쇼핑몰
 과 타 입점 사이트에 올려 판매 되고 있다.



쪽 염색 천들
5대째 가업을 잇고 있는 명하햇골
최경자 대표의 쪽염색 작품들.

www.k-blueyoondaam.co.kr

(주)명하햇골

전남 나주시 명하쪽빛마을. 마을입구에 앞사귀가 무성한 이름 모를 식물이 가지런히 심어져 있었다. 천연염색에 활용되는 ‘쪽’이다. 사실 꽃이나 잎이나 줄기나 어느 한 구석 파란빛은 없는데 식물체만 보고는 어떻게 그토록 고운 푸른 빛을 술술 풀어내는 지 짐작하기조차 어렵다.

마을사람들이 두툼하고 건강하게 자란 쪽잎을 꽃대가 나오기 전에 두 마디씩 놔두고 낮으로 자른다. 통에 담고 쪽이 들뜨지 않게 눌러 놓은 뒤, 물을 가득 채워 발효 시킨다. 발효한지 여드레가 지난 뒤 쪽 식은 쪽대를 건져내자 파란 거품과 초록빛 쪽물이 선명하다.

초록빛으로 발효된 쪽물에 잣물이나 탄산칼륨을 넣어 골고루 저어 주면 용해돼 열흘이 지난 뒤 숙성되면 소석회 없이도 염색이 가능한 상태가 된다. 방금 발효과정이 끝난 ‘반물’에 스카프를 넣어 염색해본다. 녹색 쪽물에서 초록으로 물든 스카프는 공기를 만나 초록이 감도는 푸른색으로 바뀐다. 얼굴 반면에 만족스런 미소가 번진다.

(주)명하햇골은 명하마을 주민들과 함께 운영하는 천연염색 사회적기업이다. 2004년 마을 주민 일부가 참여한 명하쪽작목반을 시초로, 2008년 명하공방, 2013년 명하햇골을 설립한 후 2014년 사회적기업으로 인증 받았다. 염색 작물인 쪽과 양파를 생산



하는 1차 산업, 쪽 천연염색, 의류, 액세서리, 비누 등을 생산하는 2차 산업에 이어 천연염색 체험과 쪽 축제 등 3차 산업까지 확장시키며 성장하고 있다.

명하햇골에서 가장 기본적인 프로그램은 천연염색 교육이다. 쪽으로 천연염색을 직접 해보고, 이를 이용해 제품을 만드는 작업을 진행한다. 전남 지역 천연염색 관련 대부분의 교육과 체험을 도맡고 있는 셈이다. 이외에도 마을 사람들이 수년간 모은 농기구를 모아 농촌교육장으로 만들고, 마을에서 재배한 것들로 웰빙 밥상을 개발했다. 특히 쪽빛 마을 축제 등도 입소문을 타고

“

쪽 체험을 넘어 우리마을을 먹여살릴 비즈니스모델이 필요해요

”

매년 꾸준히 외지에서 체험객들이 찾고 있다.

최경자 대표는 “3년 전에 돌아가신 시아버님이 입버릇처럼 늘 ‘나로 인해 100명만 먹고 살았으면’ 이라고 말했다”며 “우리 이름을 걸고 최소 100명만 먹고 살게 하고 싶다”고 말했다.

최경자 대표의 시아버지인 고 윤병운 선생(1921~2010)은 ‘전통 쪽 염색장’ 중요무형문화재 제 115호였다. 그로부터 내려온 ‘전통’은 마을에 사람들을 불러들였다. 최경자 대표는 “배우시려는 분들이 들어오기 시작하면 마을은 절대 없어지지 않는다”며 “마을이 없어지지 않아야 우리 고유 전통이 존재하고 이어진다”고 말했다.

인디고블루 전문기업을 위한 도약

명하햇골의 기술력과 예술성은 타의 추종을 불허하지만 경영만큼은 달랐다. 짧은 기간 가족기업에서 시작해 마을기업으로 확장되다 보니 중·단기 세부적인 사업전략과 목표, 실행계획은 갖춰지지 않았다.

최경자 대표는 “전남·광주지역 인프라에선 디자인, 스토리텔링, 브랜드 창출이 쉽지 않았다”며 “전남 사회적기업협의회 회장을 하면서 다른 지역기업에 파급될 수 있고, 명하햇골이 한 단계 더 도약할 수 있는 방안을 고민하다 동그라미 재단 LCP를 지

원하게 됐다”고 밝혔다.

이종익 멘토는 수익성 있고 지속가능한 비즈니스 모델 개발이 급선무로 봤다. 또 대표 제품이나 서비스가 없다는 점, 영업이나 마케팅, 재무 등 경영체계가 취약한 점, 대표이사에 대한 높은 의존도를 위협요인으로 분석했다.

여기에 쪽 제품이 매우 고가이고, 이를 뒷받침하는 브랜드와 스토리 전달이 전무한 것으로 평가했다. 주요 고객 역시 염색기술을 배우려는 농업기술센터 교육생이 대부분을 차지하면서 일반 대중을 대상으로 하는 매출 확대가 필수적이었다.

특히 기업지배 구조와 관련, 이종익 멘토는 “이사회는 회사의 방침을 무조건 따라가는 것이 아닌 대표를 견제하고, 건강한 조언을 통해 올바른 방향으로 나아갈 수 있도록 인원구성을 해야 한다”고 조언했다.

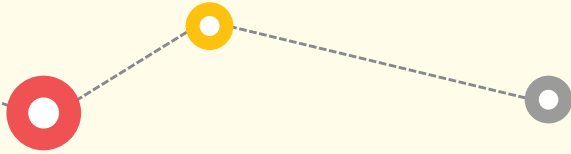
최우선 과제로 지속가능한 사업 모델 수립을 꼽았다. 사업전략으로 먼저, 강한 인디고 브랜드가 필요했다. 또 인디고 테마파크 조성 작업, 쪽 교육·컨설팅 사업 등을 구상했다. 상세한 매출원가와 판매관리비 마진, 예상 판매량을 고려해 판매가와 손익분기점을 파악하고 이를 바탕으로 매출 전략을 짰다. 여기에 고객 정보 확보를 통해 고객 DB를 유지하고, 이를 바탕으로 마케팅에 효율적으로 활용하도록 했다.



명하햇골에서 가장 기본적인 프로그램인 천연염색 교육. 교육생들이 꽃대가 나오기 전에 자른 쪽잎을 통에 담고 쪽이 들뜨지 않게 누르고 있다. 이후 물을 가득 채워 발효시키는 작업이 이어진다.

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none">- 쪽 가공기술이라는 무형문화재 보유- 수익성 있고 지속가능한 비즈니스 모델 개발이 급선무- 영업이나 마케팅, 재무 등 경영 체계 취약	<ul style="list-style-type: none">- 지속가능한 사업 모델 수립- 영업 및 마케팅 전략 수립	<ul style="list-style-type: none">- 미션, 비전 수립에 따른 경영 전략, 사업 목표, 실행계획 수립- 소품 위주로 매출 전략을 수립하고 고객 데이터베이스를 기반으로 마케팅에 활용- LG 친환경사회적기업 지원 사업 선정- PR전략 수립에 따른 신규브랜드 런칭, 홈페이지 제작, 상품 디자인

Local Challenge Project



홈페이지 신규 개설



세계적 명품 쪽 브랜드, '윤담 K-Blue, Yoon'의 탄생

명하햇골과 김은아 PR자문위원·이종익 멘토는 수요가 많지 않은 염색 의류보단, 쪽 빛 스카프에 집중했다. 명품 스카프의 콘셉트는 '전통을 잇는 장인의 고급 쪽 염색 제품'으로 정했다. 이후 차별화 전략으로 ▲5대 째 가업을 잇는 장인의 기술력 ▲색이 깊고 맑다 ▲오랫동안 변하지 않는다 ▲화학약품을 쓰지 않는다 ▲소량 생산·희소성의 가치 등을 담았다.

이 과정에서 구성원들에게 신규 브랜드 대상 제품에 대한 명확한 가이드 라인을 전달했다. 이종익 멘토는 "10~20만원 대 고급 쪽 스카프가 생존하기 위해선 독립된 브랜드와 마케팅 전략이 있어야 한다"며 "구성원들이 이를 혼재할 경우 고급화 전략과 멀어지게 되고, 소비자들의 외면을 받게 된다"고 밝혔다.

이렇게 해서 '윤담 K-Blue, Yoon'의 브랜드가 탄생하게 됐다.

'윤'은 5대째 가업을 잇고 있는 쪽 염색 장인을 표현했다. 깊고 맑은 색을 의미하는 한자 '담'은 '맑다(淡)'와 '깊다(潭)'의 이중 의미를 담고 있다. 확장성을 고려해 한글 브랜드 네임과 영문 브랜드 네임을 함께 사용하기로 했다. 한국 전통 쪽 염색 제품의 대표성 차원에서 영문 네임에 'K-Blue'를 포함 시켰다.

브랜드가 만들어지니 홈페이지와 브로슈어 제작은 일사천리로 진행됐다. 윤담 브랜드 콘셉트를 토대로 한 홈페이지가 만들어지고, 브로슈어도 제작됐다.

생활소품 제작, 테마파크까지... 도전은 계속된다

이종익 멘토는 "천연소재를 중시하는 최근 고객들의 취향과도 맞아 떨어지고 있어 향후 발전가능성이 매우 클 것으로 본다"며 "마을 전체가 쪽 관련 일에 종사하고 이를 바탕으로 쪽 테마파

새 비 윤담 K-blue, yoon을 적용한 패키지



새 브랜드 윤담 비



새 비를 적용한 샴푸 패키지



**The indigo of Korea,
crafted by a master craftsman
K-Blue YoonDaam**

K-Blue YoonDaam is Korea's top traditional indigo dyeing brand created by the late Byungun Yoon (Important Intangible Cultural Asset # 115, dye master) who has carried on his family business. The brand name implies a clear and deep color. After Byungun Yoon passed away, his son, Dojaeng Yoon has succeeded the family business into the 5th generation.

+++ All the products are safe, chemical-free and made using only 100% natural ingredients.
+++ The traditional method which takes 30-40 days of fermentation is used to get a clearer and deeper color that does not fade over time, thus resulting in "the color of a thousand years."

**Traditional Indigo Dyeing Company,
Myungha Hatgol**

Myungha Hatgol Co., Ltd. has committed to carry old traditions into modern times and into the future and has owned K-Blue YoonDaam, Korea's top traditional indigo dyeing brand. The 5th-generation family business is a social enterprise established by late Byungun Yoon. (Important Intangible Cultural Asset # 115, dye master) and gives back 2/3 of the profits. The plants used for natural dyeing are cultivated by villagers at Myungha Indigo Village, and Myungha Hatgol purchased them all. It is a way of following late Byungun Yoon's wish to make 100 villagers live off of indigo dyeing.

윤담 제품 세탁 방법

1. 드라이클리닝 하시면 오래 사용하실 수 있습니다.
2. 단독 세탁 시 울 샴푸를 사용하세요.
3. 실크제품은 세탁 시, 물 온도는 40℃를 넘지 않아야 합니다.

윤담(伊潭) 产品的洗涤方法

1. 建议干洗, 以便增加使用寿命.
2. 单独洗涤时, 请使用毛衣洗涤剂.
3. 洗涤真丝产品时, 水温不能超过40℃.

How to wash K-Blue YoonDaam Products

1. Dry clean if possible to extend the life of the garment.
2. Wash separately using wool detergent.
3. Make sure the water is at a temperature not exceeding 40°C when washing silk.

윤담(ユンダム) 製品の洗濯方法

1. ドライクリーニングで長く使用できます。
2. 単独洗濯の際、中性洗剤を使用してください。
3. シルク製品は洗濯の際、水の温度が40℃を超えないようご注意ください。

www.k-blueYoonDaam.co.kr
+82. 61. 336. 5557

정인이 빛은 한국의 색

윤담

Local Challenge Project

크 형성이 가능해 체계적인 지원만 있다면 우리나라 대표적인 인디고 기업으로 거듭날 수 있다”고 호평했다.

명하햇골은 단순 염색체험 마을을 넘어 대표적인 농촌 체험마을로 발돋움하려는 시도를 하고 있다. 마을 노인들에게 전래놀이 지도사 자격증을 따도록 해 오래된 농기구와 생활용품을 소재로 ‘스토리텔링’을 하도록 할 예정이다. 최경자 대표 스스로도 숲해설사 자격증을 따 명하햇골을 찾는 사람들이 숲 체험도 할 수 있도록 하고 있다.

최 대표는 “이전과는 다르게 직접적인 자금지원이 없다보니, 멘토링 때 계획된 많은 사업들이 일시 중단된 상태다”며 “열악한 지방기업 입장에서선 제품출시전 시물레이션 해 볼 수 없어 위험 부담이 크다”고 아쉬움을 표했다. 이어 “스스로의 역량강화 입장에서선 큰 도움이 됐다”며 “지금처럼 전통의 방법을 고수하고, 소중한 마을 공동체를 지켜가기 위해 끊임없이 도전하고 노력하겠다”고 밝혔다.

“

새 브랜드 ‘윤담’ 개발
고급 수제 쪽빛 스카프 판매

마을 전체를 쪽테마파크로
우리나라 대표할
인디고기업
도약 가능성 충분

”





쪽 염색의 모든 것이 이곳에!

명하햇골은 전남지역 대부분의 천연염색 관련 교육과 체험을 맡고 있다. 쪽 싹틔우기 부터 쪽 베기, 발효, 염색까지의 전과정을 체험할 수 있다.

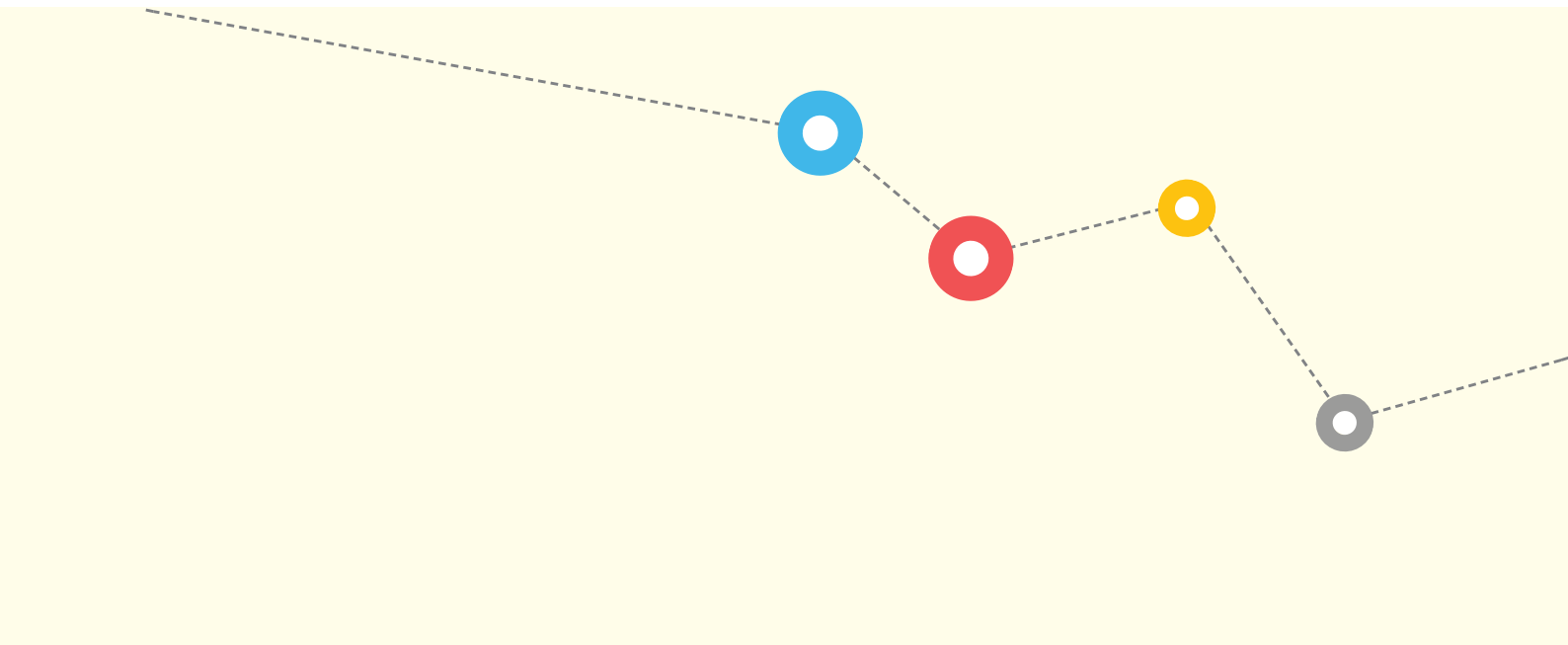
Local Challenge Project

www.kongsaemi.com

(주)콩새미



콩새미의 자랑거리, 장독대



“

기존설비를 활용한 단기 소비상품 개발 필요, 조직진단에 대한 고민도 깊었어요

”

“뜨거운 밥에 쓰윽 비벼서 한 입 꿀꺽”

고추장, 간장에도 시대상이 있다. 고추장과 간장은 한국 가정의 대표적인 발효식품 중 하나로 얼마 전까지만 해도 도시와 농촌을 막론하고 메주를 띄우고 장을 담그는 일은 김장과 함께 가정에서 가장 큰 행사 중 하나였다. 그러나 숨 가쁘게 달려온 도시화와 공업화 끝에 요즘은 장독대 찾아보기가 쉽지 않다. 어느새 사먹는 고추장, 간장이 더 익숙한 세상이 됐다.

그렇게 수많은 고추장이 각자의 맛과 품질로 경쟁하는 사이, 사회적기업 콩새미는 세상에 없던 ‘볶음고추장’으로 승부를 걸었다. 한우, 전복, 멸치, 굴비 등 생물(生物)을 고추장 전체 성분의 35%이상으로 투입해 씹는 맛을 살리면서도 단맛과 짠맛, 매운 맛의 적절한 조화를 꾀했다.

사회적기업 콩새미는 ‘콩이 샘나다’, ‘콩을 좋아한다’는 의미의 합성어로, 국령애 대표가 2009년 설립했다. 국 대표는 결식우려가 있는 어린이들의 영양 간식을 지원할 수 있는 사업을 해야겠다고 고심하던 끝에 우리밀 빵과 쿠키를 만들게 됐다. 이후 오염원이 전혀 없는 청정 사업장을 찾기 위해 지역의 폐교 수십 곳을 돌아 지금의 학교에 자리를 잡았다.

처음 콩새미는 우리밀 빵과 쿠키 위주로 제품을 만들었다. 장애인, 다문화가정 주부 등 취업에 약한 계층을 중심으로 50여 명이 일할 정도로 규모가 컸다.

하지만 4년 차인 2013년 한계가 왔다. 지역 제과업체와의 경쟁, 곡류 수급 불안정 등을 이유로 주력상품을 바꿔야 했다. 국 대표는 효소만은 포기할 수 없었다. 이후 효소를 활용한 볶음 고추장 연구에 매달려 시장에 출시했고, 좋은 반응을 얻었다. 이에 고추장을 주력으로 한 제품 정리를 단행했다. 여기에 농민들이 가격을 직접 정해 최고의 원료를 갖고 오는 것으로 방법을 바꿨다.

“단기 소비상품이 절실하다”

: 발효여주커피 개발 시판을 위한 자금 조달, 크라우드펀딩 시도

장류는 오래 보관할 수 있다는 장점이 있다. 콩새미 볶음고추장의 경우 방부제 처리를 하지 않아도 실온보관 1년은 거뜰하다. 하지만 이런 특성이 기업 입장에서 단점으로 작용하기도 한다. 국령애 대표는 “어렵게 수도권쪽 백화점의 명인관에 입점 시키며 ‘프리미엄’ 제품의 이미지를 구축해 냈지만 설·추석 등 명절을 제외한 연중 판매량은 적었다”며 “장류제품의 특성상 명절에

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 우수한 브랜드 가치, 상품의 시장성이 입증됨 - 마케팅, 영업, 홍보인력과 수행체계가 부족 - 재무구조와 중장기 성장전략 개선 필요성 제기 - 동종/유사 품목의 급증과 경쟁 심화로 차별화 방안 필요 	<ul style="list-style-type: none"> - 여주 신상품 품질관리 - 마케팅, 영업, 홍보기능 강화 - 재무구조 개선 	<ul style="list-style-type: none"> - 여주 커피 개발 및 품질 관리 - 마케팅 전문가 확보해 소셜 마케팅 활용 - 발효 녹차와 황칠 발효액을 원료로 하는 화장품 연구 - 새로운 사업장 확보 및 활용 방안 논의



국령애 대표가 여주에 주목하는 이유

국 대표는 콩새미의 주력상품인 고추장은 구매후 재구매로 이어지는 기간이 길어 단기 소비상품을 모색하다 당뇨와 성인병 예방에 효능이 있는 여주에 관심을 두게 됐다.

한번 선물로 판매되면 보통 6개월 이상은 재구매를 하지 않기 때문이다.”고 말했다. 기존 설비를 활용한 단기 소비상품 개발과 조직 진단에 대한 고민이 깊어지던 중 동그라미재단 로컬챌린지 프로젝트(이하 LCP)에 참여하게 됐다.

정용환 멘토는 사업계획서를 토대로 사업 타당성 검토에 착수했다. 친환경 건강식품을 만들겠다는 콩새미의 기업비전과 목표는 뚜렷했지만 단기·중기·장기 등 단계별 경영전략과 마케팅 영업역량은 다소 미흡했다. 다만, 콩새미가 2년 전부터 단기상품으로 주목한 ‘여주’의 경우 당뇨병과 성인병 예방·치료를 위한 건강보조 식품으로 블루오션 시장성이 충분하다고 봤다.

‘식물 인슐린’이란 별칭을 갖고 있는 여주(쓴 오이)는 비타민C를 많이 함유하고 있어 피로를 풀어주고 생리통을 완화시켜 주며, 당뇨병 등 성인병 예방과 치료에 효과가 좋은 것으로 알려져 있다. 콩새미는 여주의 기능성과 향후 유용성에 착안해 2년 전 부터 직영 재배농장을 900평 규모로 직접 조성, 운영하고 있었다.

정 멘토는 최우선 과제를 여주 신상품 품질관리로 설정했다. 여주커피 관련 생산시설과 장비를 확보하고, 관련 레시피를 개선해 표준화하기로 했다. 또 시험검사와 협력기관 등 관계지원망 확충, 제휴 인력의 확보 작업도 동시에 진행하도록 했다.

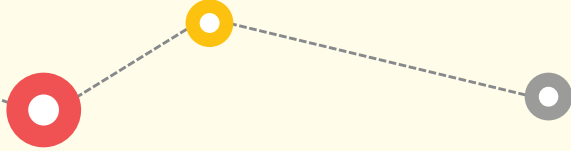
Local Challenge Project



(주)콩새미



제품 포장 중인 직원들(왼쪽)
콩새미의 다양한 제품들(오른쪽)



“

신상품 여주커피 판매 시작
생산 설비 자금은
크라우드펀딩으로 확보

다산명가로
브랜드명 변경 후
명인·명장 이미지 강화 노력

”

콩새미는 여주커피 시판을 위한 추출기, 발효기, 절단기 등 고가의 설비를 갖추는데 필요한 막대한 자금으로 고민이 컸다. 이에 정용환 멘토는 협업 컨설팅을 통해 크라우드펀딩을 조언했다. 지역 정관계 지역 인사 등이 총동원됐고, 관심을 갖고 지켜봐온 지역 언론에 기사 등이 실리면서 당초목표액인 500만원을 뛰어넘는 765만원의 적지 않은 성과를 거뒀다. 발효여주커피는 2016년 하반기 본격 시판을 앞두고 있다.

프리미엄 이미지 유지를 위한 원가산출이 가능해지다

콩새미의 주력상품은 4만5,000원에 팔리는 '볶음고추장 250g 3

개 세트'다. 개당 15,000원 꼴로 싸지 않은 가격이다. 백화점 입점 당시 맛과 품질에 대해선 누구도 이견을 제기하지 않았지만 '가격'만큼은 다른 문제였다. 프리미엄 이미지 구축을 위해서 가격만큼은 낮출 수 없었고, 자존심의 문제였다. 하지만 이를 설득하기 위한 구체적인 원가산출표가 없어 단순 인터넷 검색들로 구색을 맞춰야 했다.

이 문제가 LCP컨설팅을 통해 해결됐다. 정용환 멘토는 재무구조 종합진단·평가를 진행했다. 현금흐름과 수익성 개선을 위해 노력했고, 전문가 지원체제를 확보했다. 그 결과, 고춧가루 원가부터 수십 종의 원재료 가격이 일목요연하게 정리됐고, 여기에 인력의 노무비, 공장 경비까지 한 눈에 알아볼 수 있도록 프로그램화 됐다. 국령애 대표는 “해외 바이어들과의 만남에서 원가 산출표를 갖고 설득을 하면 세트당 4만원대의 가격이 결코 높지 않은 것임을 알게 된다”고 밝혔다.

콩새미, 홍보·마케팅 전문인력 영입으로 제2의 도약을 꿈꾸다

콩새미는 전국·나아가 전세계를 무대로 하는 식품기업으로 발돋움하기 위해 기업이미지(CI), 제품이미지(BI)가 좀 더 확실해야 했다. 정용환 멘토는 “콩새미가 강진 혹은 전남·광주 지역 위주로 짜여 있는 마케팅, 홍보, 영업역량을 전국단위로 확장시키는 과정이 시급했다”며 “우선, 홍보·마케팅 전문인력을 신규로 영입해 홈페이지와 SNS홍보 강화에 나섰다”고 밝혔다. 이 과정에서 브랜드네임도 '콩새미'에서 '다산명가'로 바꾸며 명인·명장 이미지를 강화했다.

또 이후 예정된 홈쇼핑 방송에 대비해 홍보 계획을 구상했는데, 방영 전·방영 시·방영 후로 나누어 계획을 구체화시키는 작업이었다. 홈쇼핑 방영과 동시에 더 많은 바이럴 효과가 일어나도록 유도해 긍정적인 콘텐츠 노출을 시키고, 이후에는 재구매를 유도시켜 콩새미가 여주 커피 분야의 선두임을 인지시키기 위한



방법이었다. 여주커피 체험단을 모집해 쿠키 시음 후기를 블로그에 게시하거나 다양한 SNS 이벤트를 실시해 인지도를 제고시키는 방법 등도 포함됐다. 신제품 관련 패키지 자문도 진행됐다. 콩새미는 이 과정에서 브로슈어, 발효여주커피 제품 라벨, 쿠키 라벨, 여주커피 엠블럼 등을 제작했다.

국영애 대표는 “LCP 3기로 기업 컨설팅과 크라우드펀딩을 받을 수 있었던 것은 중장기적 기업발전 차원에서 큰 도움이 됐다”며 “이를 토대로 앞으로도 우리주변에 지천으로 널린 식재료를 세심하게 챙기고 제품화해 건강한 자연음식을 선보여 나가겠다”고 밝혔다.

콩새미의 새 브랜드 [다산명가]

콩새미는 지역위주로 짜여있는 마케팅, 홍보, 영업역량을 전국단위로 확장시키는 것이 필요하다는 정용환 멘토의 전략에 따라 브랜드명을 다산명가로 바꾸고 명인·명장 이미지를 강화하는 작업을 진행 중이다.



노랗게 익은 여주
해들녘에는 특용작물인 여주를 직접
재배하거나 지역의 여주를 농민으로부터
구매해 가공, 판매한다.

www.hdemarket.co.kr

(주)해들넉애

도깨비 방망이처럼 생긴 독특한 생김새의 여주는 특유의 씹사래한 맛을 낸다. 최근에는 우수한 효능이 알려져 하나 둘 찾는 사람들이 늘어나고 있는 추세이기도 하다. 친숙하지 않은 작물이지만 건강하고 맛있는 여주를 소비자에게 알리기 위해 바쁜 나날을 보내고 있는 곳이 있다. 전남 강진군에 위치한 해들넉애가 그 주인공이다.

생산부터 가공, 판매까지, 여주의 모든 것

(주)해들넉애는 2010년 7월 농업회사법인으로 시작했다. 이후 2011년 예비 사회적기업 인증을 받고 2013년 사회적기업 인증을 받았다. 지역의 가공되지 않은 농수산물을 오픈마켓에 판매하는 사업으로 시작한 해들넉애는 지역의 농업기술센터로부터 여주 특산물 관련 사업 제안을 받고 지금의 사업 방향을 갖추기 시작했다.

이들은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 이수한 선배 기업의 추천으로 LCP를 알게 됐고, 지원 후 참여하는 기회를 갖게 됐다.

해들넉애는 특용작물인 여주를 직접 재배하거나 지역의 여주를 농민으로부터 구매해 가공, 판매한다. 여주를 가공한 상품으로는 생여주, 건여주, 로스팅해서 내놓은 여주차 등으로 종류는 다



양하다. 또 지역 농가들의 고구마를 구매해 가공한 말랭이도 판매하고 있다.

이승용 멘토는 해들넉애를 분석한 결과, 일단 이들에게 필요한 과제는 핵심인원의 충원, 고정 판로 확보, 지역 사회적기업 판매 대행 확대 등이었다.

해들넉애는 현재 대표 포함 모두 7명이 일한다. 다문화가정 여성, 장애인 등을 포함한 직원들은 영업, 사무, 생산 업무 등을 맡고 있다. 실질적인 수익을 창출해내기 위한 홍보 마케팅 활동은 모두 박상선 대표가 맡고 있는 상황이다.

이 멘토는 영업과 회계 전문인력 충원이 필수적이라고 판단했

“

고정수입이 가능한 유통-판매경로를 확보할 방안 없나요?

”



박상선 대표가 여주사업에 주목한 이유

지역의 가공되지 않은 농수산물을 오픈마켓에 판매하는 사업으로 시작한 해들넥애의 박 대표는 지역의 농업기술센터로부터 여주 특산물 관련 사업 제안을 받고 지금의 사업 방향을 갖추기 시작했다.

다. 하지만 강진이라는 지역 근무의 한계가 존재했고, 현재도 이 사업은 진행 중에 있다.

박 대표는 “전국 판촉 지원 업무 인력과 조직 관리 인력이 필요하지만 지역적 특성상 확충이 어려운 부분이 있다. 현재는 제가 더 열심히 뛰는 것으로 상황을 이끌어 가고 있다”고 말했다. 해들넥애는 주로 백화점 및 마트 입점, 매대 행사, 전국 사회적기업 직거래 장터 등을 통해 제품을 판매한다. 한번 구입한 고객은 이후 전화를 통해 재주문을 하는 패턴을 띄고 있다. 고구마 말랭이의 경우 대형 소셜커머스를 통해 판매되고 있다. 박 대표는 “여주라는 작물은 좀 특이한 부분이 있어 어떤 작품 인지를 알려주고 소비자에게 인식이 됐을 때 비로소 판매로 이어질 수 있다. 소비자를 찾아가야 하는 방식이 필요한 이유”라고 설명했다.

이러한 특성 때문에 이들은 현재 서울, 경기도, 경상도, 충남 등 전국을 무대로 백화점 등을 통한 대면 마케팅에 집중하고 있다. 이 멘토는 고정적인 매출을 발생시킬 수 있는 유통 및 판매경로를 확보해야 한다고 강조했다. 그는 “일회성 백화점 마케팅이나 홈쇼핑을 통한 판매에는 한계가 있다. 사회적기업의 특성을 활용해 홈쇼핑, 백화점, 마트 등에서 주기별 판매를 지속할 필요가 있다”며 “사회적기업 전문 매장을 통해 고정적인 판매 방안에 대해서도 고민했다”고 말했다. 이어 그는 “현재 서울을 중심으로 하는 유통망 확보에 주력하고 있는데, 이는 기업의 매출 확

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none">- 잘 수립된 마케팅 전략, 유리한 원가구조- 경쟁력 있는 제품, 경쟁사에 비해 품질과 가격이 좋은 편- 핵심인력 부족으로 대표이사의 권한과 업무가 집중- 최근 건강식품에 대한 부정적 인식으로 매출이 높지 않음	<ul style="list-style-type: none">- 핵심인원 충원- 고정 판로 확보- 지역 사회적 기업 판매 대행 확대	<ul style="list-style-type: none">- 영업 및 회계 전문인력 충원 논의- 홈앤쇼핑, 롯데백화점, 롯데마트 등에 판매 진행했으며 36.5스토어에 고정적인 판매 방안 멘토링- 지역 사회적 기업 제품을 판매대행하는 모델 논의- 강진 지역의 사회적 기업 협의회를 운영, 판로확보 방안 논의- 해들넥에만의 콘셉트를 담은 홈페이지 구축



해들넥에의 다양한 여주제품들

해들넥에는 생여주를 비롯해 건여주, 로스팅한 여주차, 여주함초 자염 등 다양한 제품을 개발 판매중이다.

대에 큰 도움이 될 것으로 보이며, 전문 인력의 추가 충원을 통해 판로를 더 확대하는 것이 좋을 것으로 보인다”고 덧붙였다.

전국 사회적기업 네트워크 속 성장을 꿈꾸다

해들넥에는 이러한 종합적인 상황 속에서 현재 한국사회적기업 식품유통네트워크를 통한 매장 설립 등을 계획하고 있다. 전국의 사회적기업들이 장터를 수시로 열고 매장 앞에서 판촉 활동도 할 생각이다.

박 대표는 “직접 우리만의 매장을 가지고 있어야 고정적인 판매도 가능하고, 매장 앞에서 돌아가면서 판촉 활동을 하면 좋겠다는 생각을 가지고 있다”며 “현재 전국의 사회적기업을 모집해 지속적인 외부 행사를 진행하고 서울에 매장을 낼 수 있도록 서울시 기관과 논의 중에 있다”고 말했다.

한국사회적기업식품유통네트워크 대표를 맡고 있는 박 대표는 네트워크를 통한 사회적 협동조합 설립도 구상 중에 있다.

한편 이들은 해들넥에의 상품 외 지역의 작은 사회적기업의 물품을 판매 대행하는 것도 추가 사업 분야로 구상 중이다. 하지만 박 대표는 아직은 시기상조라고 설명한다.

Local Challenge Project





Local Challenge Project

그는 “현재 사회적기업들은 본인들이 직접 제품을 들고 소비자를 만나야 한다. 초기 고객과 대면해서 제품 문제, 시장 흐름 등을 파악하고 경험해야 하기 때문이다. 판매 대행은 그 다음으로 생각하고 있다”고 설명했다.

현재 해들넥애는 대표의 활발한 대면 활동을 통해 전국을 대상으로 홍보 마케팅 활동을 펼치고 있지만 온라인 분야도 잠재적인 고객 창출이 가능한 공간임을 주시했다. 이와 같은 판단 하에 해들넥애 홈페이지 개선 작업이 진행됐다. 기존에는 홈페이지와 쇼핑물의 구분 콘셉트가 모호하고 산만한 느낌이 있었는데, 개선 작업을 통해 해들넥애만의 콘셉트를 가진 홈페이지로 변화됐다. 또한 홈페이지에 사용자의 흐름을 파악할 수 있는 코드를 심는 작업도 진행됐다. 쇼핑물을 운영하고 있지만 실제 몇 명이 어떤 경로로 어떻게 들어오고 나가는지 분석 자체가 되고 있지 않았기 때문에 광고를 집행해도 그 효과 측정이 불가능한 상태였기 때문이다.

박 대표는 “사용자의 흐름을 파악한 결과 우리 사이트의 사용자들이 타 사이트 사용자보다 결제까지 가는 확률이 높다는 걸 확인할 수 있었다. 그만큼 충성 고객이 높다는 것으로 이해된다”고 설명했다.

또한 페이스북 광고를 무작위로 진행하는 것을 지양하고 추적픽셀 설치를 통한 맞춤형 타겟팅 생성법을 공유했다. 최규문 프로보노는 “페이스북 광고 향상법에서 더 나아가 구글 광고 방법 및 웹로그 분석 툴 사용법의 인지를 통해 온라인 사이트 자체의 점검 분석 방안에 대한 시각의 전환이 있었다고 보여진다”고 말했다.

한편 해들넥애는 추후 여주를 활용한 음식점을 세우는 것을 구상하는 한편 지역 사회적 경제 네트워크를 활성화시키려는 계획도 가지고 있다.

박 대표는 “강진 사회적경제네트워크 상임대표를 맡게 됐다. 강진의 사회적경제네트워크를 활성화 시키려고 한다. 지역의 결핍을 해소하고 싶다”고 말했다.

구체적으로 그는 지역의 학생들에게 사회적경제 관련 교육을 통해 창업까지 이어지게 하려는 목표를 구상하고 있다. 텃밭 가꾸기 등의 활동을 통해 사회성을 높이고 이를 창업으로 연결해 보는 계획이다. 그는 “인근에 지적 장애인들이 다니는 학교가 있다. 매해 졸업생 중 1~2명만 취업에 성공하고 나머지는 사라진다. 그 문제를 혼자 감당하긴 힘들다. 사회적경제 네트워크를 통해 문제를 풀어나가려고 한다”고 말했다.

“

홈페이지 개선해
온라인 판매 강화
사용자 흐름 파악해보니
방문→구매까지 가는 고객 많은 편

전국사회적기업 모집해
서울에 매장낼 수 있게 협의중

”



해들넥에 멘토링

이승용 멘토는 해들넥에를 분석한 결과, 핵심인원의 충원, 고정 판로 확보, 지역 사회적기업 판매 대행 확대 등이 우선적으로 필요하다는 조언을 했다. 이어 영업과 회계전문 인력의 충원이 필요하다고 제안했다.

Local Challenge Project

www.ntmall.co.kr

농터(주)



김효상 대표가 농산물유통에 관심을 갖게 된 이유

농터는 2011년 사무직과 생산직 등 직원 8명이 모여 사회적기업으로 출발했다. 갈수록 고령화되는 요즘 농촌지역에서 농민들은 질 좋은 농수산물을 생산해도 판매를 할 곳이 마땅치 않았다. 김효상 대표는 이 같은 점에 착안해 농민이 농산물 생산에 집중할 수 있도록 하는 원스톱 서비스에 관심을 갖게 됐다.

해남은 전국에서 가장 많은 배추를 생산한다. 우리나라 중부지역의 작기가 짧은 배추에 비해 70~90일을 충분히 키워 내 쉽게 무르지 않고 황토땅에서 해풍을 맞고 자라 미네랄 등 각종 영양소가 풍부하다. 특유의 단맛도 가지고 있다. 최근 몇 년 사이 절임배추로 김장 문화가 확산되면서 해남산 절임배추의 인기도 상승가를 보이고 있다. 해풍을 맞아 아삭함이 더한 절임배추는 가격이 비싸도 찾는 수요는 해마다 크게 늘고 있다. 전체 배추 생산량의 30% 가량이 절임배추로 가공돼 팔리고 있다.

특히 생배추로 파는 것보다 소득이 3배 이상 많아 해남지역에서만 천여 농가가 절임배추를 생산하고 있다. 이를 가능하게 한 것은 인터넷 쇼핑몰과 택배의 급속한 확산 때문이었다. 수도권 주부들이 인터넷에서 편하게 주문하면, 집 대문 앞까지 배달하는데 걸리는 시간은 24시간이면 충분하다. 여기에 집에서 김치를 담그면 기호에 따라 양념을 조절할 수 있어 건강과 위생을 지킬 수 있고 시간절약과 간편하게 김장을 할 수 있다는 소비자 심리도 반영됐다.

해남의 농업회사법인 '농터'도 해남절임배추 판매로 대박을 냈다. 2011년 창업한 농터는 농수산물전문 쇼핑몰을 전략사업으로 추진하고 있다.



농터의 주력사업인 체험행사에 참여한 한 참가자가 잡은 낙지를 들어보이며 환호하고 있다. 103

“

지역농도 살리고 우리도 살
사업체계를 갖추고 싶어요

”

농터-농촌의 가치를 보존하고, 미래농촌을 디자인 한다

농터는 2011년 사무직과 생산직 등 직원 8명이 모여 사회적기업으로 출발했다. 갈수록 고령화되는 요즘 농촌지역에서 농민들은 질 좋은 농수산물을 생산해도 판매를 할 곳이 마땅치 않았다. 이 같은 점에 착안해 농민이 농산물 생산에 집중할 수 있도록 원스톱 서비스를 제공한다. 쇼핑물제작, 웹 디자인, 상품 사진 촬영, 동영상 제작, 패키지 디자인, 출판디자인, 체험농장 등을 다룬다. 주력사업은 절임배추와 해남 특산물을 홍보·판매하는 농수산물 쇼핑몰인 '농터몰' 운영이다. 농터몰에선 농민들이 가져온 상

품에 대해 각종 마케팅 기법을 동원해 소비자의 구매욕구를 끌어 올리고 있다. 전문 스튜디오에서 찍은 옥수수과 고구마, 무화과, 밤호박은 영세 쇼핑물과는 비교할 수 없는 선명도를 자랑해 소비자들의 신뢰를 한 몸에 받고 있다.

이밖에 농터는 홈페이지와 쇼핑물 제작 및 관리 사업을 하고, 해남 지역 농가와 수요자들에게 저렴한 가격으로 홈페이지 및 쇼핑물을 제작, 관리 업무도 맡고 있다.

쇼핑몰 운영 5년차, 자립을 위한 준비에 나서다



경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 사회적기업 지원 중단으로 인한 새로운 전략 수립 필요성 제기 - 주력 사업과 전략 사업에 대한 경계가 모호 - 대표이사의 권한과 업무가 집중 - 전략 사업인 쇼핑몰 부문은 경쟁이 치열해 성과를 내기 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 체계 정리 - 조직 구조 개편 - 6차 산업 선정 준비 	<ul style="list-style-type: none"> - 주력 사업인 체험행사, 쇼핑몰 운영, 홈페이지 제작에 주력하고 쇼핑몰을 UX에 맞게 개편 - 6차 산업 대상기업에 선정되기 위해 매출을 높이기 위한 아이템(절임배추) 판매 - 팀장에 대한 재정지원과 권한을 강화해 기업 체계 정립 - 홈페이지 개편, 캠페인 등 PR 전략수립 및 실행



Local Challenge Project



김효상 대표와 이승용 멘토가 이야기를 나누고 있다.

2015년 가을 농터에 대한 사회적기업 지원이 중단되면서 인건비 지원이 불가능해졌다. 그러자 일부 인원이 일을 그만두는 등 조직구조가 흔들렸다. 이 과정에서 김효상 대표와 농터 직원들은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원을 통해 장기적 비전마련, 수익률 확대를 위한 기업운영 방안 마련을 모색했다.

이승용 멘토는 김효상 대표와의 면담과 사업분석을 통해 농터의 기업 목표로 '해남지역 전역의 발전에 기여하는 사회적기업'으로 설정했다. 이를 위해 현재 농작물 판매 위주에서 해산물과 관광 등 해남전역에 산재 돼 있는 자원을 활용하기로 했다. 또 해남 해변가의 폐교 인수를 장기 비전으로 설정했다.

여기에 폐교 인수에 필요한 비용을 확보하기 위해 최근 추진되고 있는 6차산업 대상기업(농업+제조업+관광서비스업)에 선정되기 위한 전략도 필요했다.

이승용 멘토는 농터의 사업을 다각화 하고 매출액(연 10억원)을 높이기 위한 방안 마련에 목표를 뒀다. 또 멘토링 당시(8월)에는 사회적기업 지원종료에 따라 일부 직원들이 동요하고 있어, 침체된 기업의 활력을 얻기 위한 방안 마련도 시급했다.

농터는 주력사업인 체험행사, 쇼핑몰 운영, 홈페이지 제작의 사업을 수익 위주로 집중하기로 했다. 추석때 서울 은평구 녹번역에서 일주일간 열리는 사회적기업 장터에 참여해 해남 고구마 판매에 나서기도 했다. 홈페이지 제작 부문 확대를 위한 신규인력을 채용하고, 외부 디자이너 인재를 확대를 모색했다.

농수산물 산지직송 온라인 판매물-농터물을 알려라

농터는 LCP멘토링과 동시에 동그라미재단의 PR자문도 받았다. 에그피알 홍순연 대표가 PR자문위원으로 참여했다. 우선 홍순연 대표는 농터물의 낮은 인지도, 다양한 홍보채널(블로그, 카페, 페이스북, 카카오톡 등)의 메시지 집중도 저하, 주력 상품인



농터가 주관하는 다양한 체험행사



Local Challenge Project

‘절임배추’의 소비자 공략법 부재를 가장 큰 문제점으로 봤다. 이에 따라 포털 사이트 SEO관리(search engine optimization, 검색엔진 최적화)에 중점을 뒀다. 각종 포털사이트에서 ‘농터몰’을 검색했을 때, 농터몰에 대한 긍정적인 콘텐츠와 정확한 정보가 많이 나올 수 있도록 하자는 것이었다. 포털사이트 등록을 통해 농터몰을 검색할 경우, 농터몰 공식 사이트만 노출되도록 수정했다.

또 기존 절임배추 브랜드 이름인 ‘사랑 담아 한쪽에 배추’를 ‘한쪽에 해남 절임 배추’로 바꿨다. 이에 해남 키워드를 사용해 해남 절임배추를 찾는 소비자들이 쉽게 유입될 수 있도록 했다.

또 공식슬로건을 ‘농부의 정직을 담다-농터몰’로 변경했다. 해남의 농부들이 정직하게 키운 농수산물을 판매하는 쇼핑몰이라는 느낌을 더 확실하게 했다. 이밖에 보도자료 활용, 사이트 메인 페이지 자문, 회원대상 이벤트 진행 등을 시도하기도 했다.

홍보를 위한 방법 중 하나로 보도자료 콘텐츠 발굴을 시도하기도 했다. 절임배추와 관련된 통계 자료를 전달해 보도자료 콘텐츠로 활용한 방식인데, 이는 매체에서 해당 보도자료의 통계를 활용해 보도되기도 했다.

지속적인 수익창출과 지역살리기의 두 마리 토끼

‘농터’는 LCP가 진행되는 동안 멘토링 초기 목표로 잡았던 과제들이 많이 수행되진 못했다. 이승용 멘토는 초기 기업의 문제점 분석이 제대로 되지 않았기 때문으로 봤다. 즉, 농터는 수익을 내는 구조보단 지역을 살리는 지역단체의 역할을 하고 있기 때문에 매출 목표 달성 위주의 과제가 진행되기는 어려웠다고 평가했다.

이 멘토는 “어려운 상황에서도 지역발전이란 큰 비전을 갖고 있으며, 우수한 인재들을 확보하고 있어 성장잠재력은 크다”며 “다

“

포털 검색엔진에서
농터몰 관련
정확한 정보 뜨게 수정

한쪽에 해남절임배추로
브랜드명 변경
지역성 강조해 매출 확대

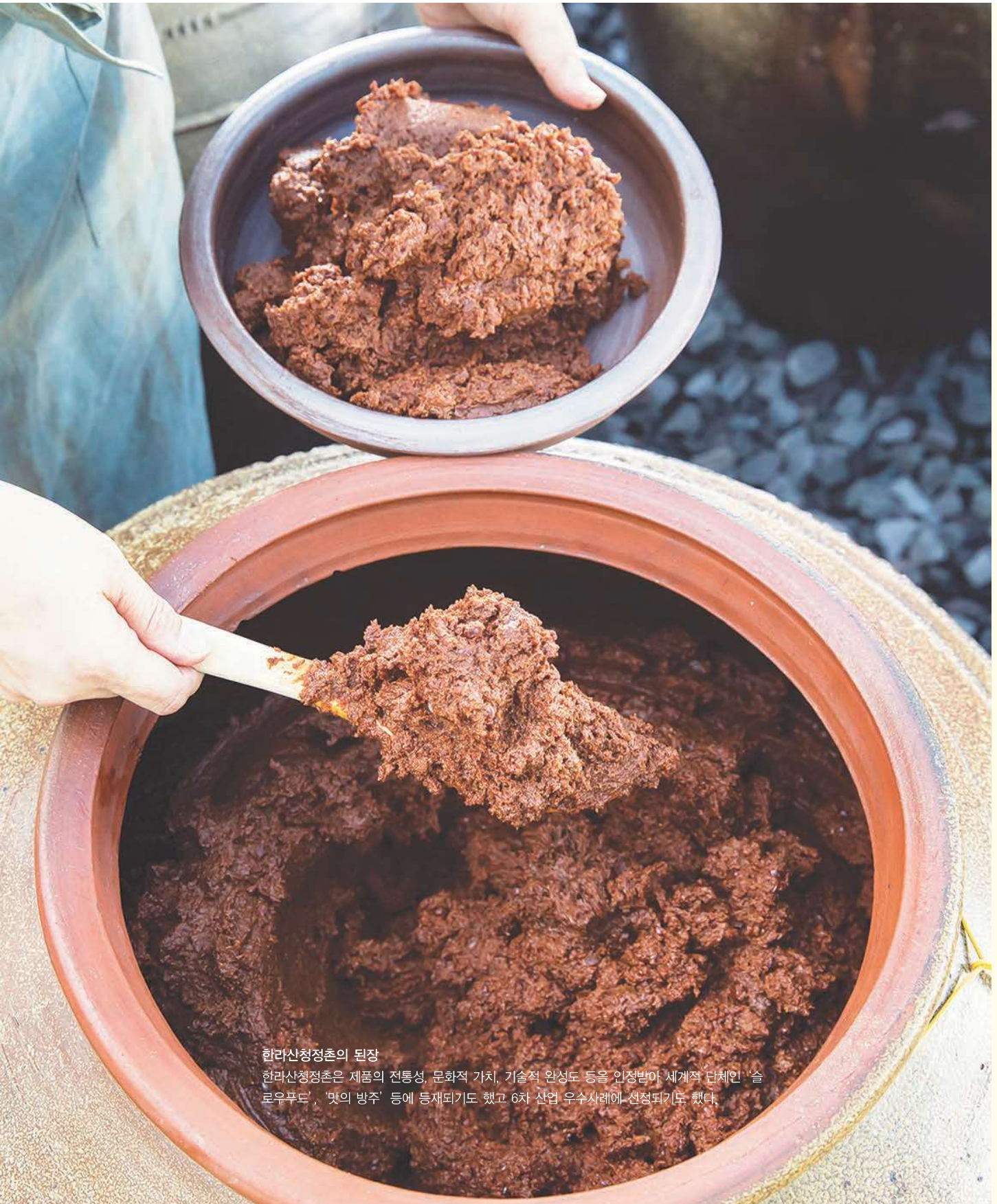
6차산업 대상기업으로
선정되도록 노력중

”

만, 장기적인 발전 측면에서 수익을 내는 기업형태를 갖출 필요가 있다고 보이며, 비용과 수익에 대한 전략적 방안을 수립할 필요가 있다”고 조언했다.

김효상 대표는 컨설팅을 마치면서 “농산물 생산·유통의 새로운 대안을 제시해 농촌의 경제적인 문제를 해결하고 농촌지역의 재생과 재활을 자극하고 견인하는 지역일꾼으로 자리매김 하겠다”며 “젊은 사람들이 농촌으로 다시 돌아올 수 있도록 급여, 복지 등 대도시 못지않은 조건으로 채용하는 등 농촌에 있지만 농촌스럽지 않는 기업으로 만들어 나가겠다”고 밝혔다.





한라산청정촌의 된장

한라산청정촌은 제품의 전통성, 문화적 가치, 기술적 완성도 등을 인정받아 세계적 단체인 '슬로우푸드', '맛의 방주' 등에 등재되기도 했고 6차 산업 우수사례에 선정되기도 했다.

www.greensoy.co.kr

한라산청정촌

최근에는 장류를 마트나 온라인을 통해 구매하지만, 과거에는 누구나 집에서 직접 장을 담궜다. 한라산청정촌도 과거 집에서 직접 장류를 담아오던 경험에서 시작됐다. 가족들을 위해 담가왔던 장류가 이제는 사업이 된 것이다. 물 좋고 공기 좋은 제주에 터를 잡은 영농조합법인 한라산청정촌을 찾아가봤다.

가족 공동체를 기반으로 한 사업

한라산청정촌은 가족 공동체를 기반으로 한 개인 사업에서 2011년 1월 영농조합법인으로 변경됐다. 현재 이들은 된장, 간장, 고추장, 청국장, 메주 가루, 청국장, 알청국장 등 7개 가량의 제품을 생산한다. 제품의 전통성, 문화적 가치, 기술적 완성도 등을 인정받아 세계적 단체인 '슬로우푸드', '맛의 방주' 등에 등재되기도 했고 6차 산업 우수사례에 선정되기도 했다.

또한 이들은 장류 제작 및 판매 외 주로 초등학교, 학부모, 학교를 대상으로 하는 장류 체험을 진행한다. 장이 무엇인지에서부터, 장의 중요성 등 다양한 프로그램을 기획·진행한다. 특히 이들의 교육 프로그램은 농림축산부 산하 전국 최상위 프로그램으로 자리 잡았다. 전국운영 실태평가에서 12년도 1위, 13년도 2위, 14년도 1위로 평가 받기도 했다.

한라산청정촌의 강점이자 약점 중 하나는 기업이 가족 공동체에



가족공동체에 기반한 한라산청정촌

한라산청정촌은 가족이 운영하는 법인. 김민수 대표(맨 오른쪽)는 "우리는 사회적 의미가 없는 것인지, 개인적인 욕심을 위한 기업인지에 대한 많은 고민과 생각이 들어 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트에 도전을 하게 됐다"고 말했다.

Local Challenge Project



된장을 살펴보는 박영희씨

한라산청정촌 제품은 안정화되어 있고 슬로푸드, 맛의 방주 등에 등재되었으며, 6차산업 우수사례로 선정되는 등 고급시장으로 진출할 수 있는 단계로 들어선 상태다.

“ 가족기업의 한계 딛고 마케팅 역량 갖춘 기업체제를 구축하고 싶어요 ”

기반 한다는 점이였다. 지속가능한 기업의 체제 구축을 위해서 뛰어넘어야 할 부분이기도 했다.

김민수 대표는 “우리는 법인이지만 가족적 배경에서 시작했다. 시장에서 주류에 속하는 기업이 아니었고, 이는 가족 기업의 한계라고 생각한다”며 “우리는 사회적인 의미가 없는 것인지, 개인적인 욕심을 위한 기업인지에 대한 많은 고민과 생각이 들었다. 이것이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 도전할 하게 된 계기”라고 설명했다.

지속가능한 기업을 위한 방향 설정

정용환 멘토는 한라산청정촌의 자립과 지속성장을 위해 해결해야 할 문제로 크게 네 가지를 지적했다. 하나는 지속가능한 기업으로의 체제 구축이었고, 두 번째는 마케팅 역량 강화, 세 번째는 국내외 네트워킹 강화, 마지막은 재정 안정성 강화였다. 지속가능한 기업 체제 구축을 위해서는 기업 내 인력의 역할과 책임 분담, 회계시스템의 도입, 마케팅 및 영업 분야의 전문 인력 확보가 필요했다.

정 멘토는 “한라산청정촌은 가족기업 형태의 영농조합법인으로 의사결정 프로세스, 동기부여 수단을 가족 내 의사소통 방식으로 하고 있었다. 이러한 약점을 보완하기 위해서는 기업 체제 구

축이 필요했다”고 지적했다.

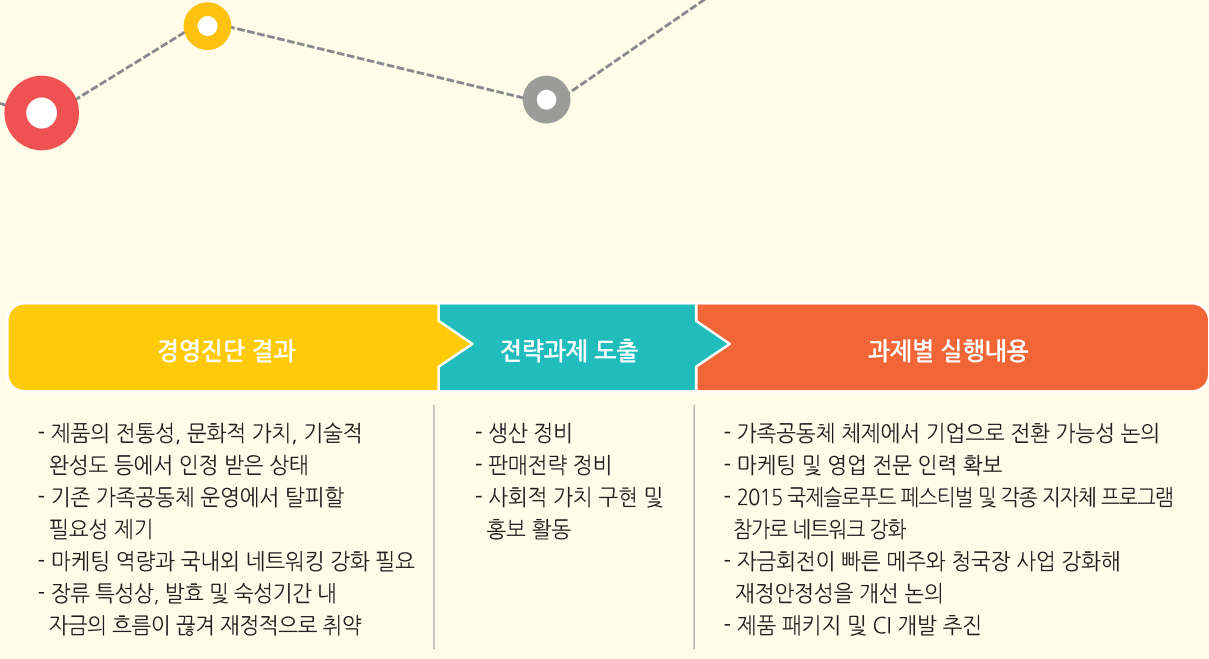
재단 컨설팅 과정을 통해 이들은 기업의 사정과 역할 분담에 따른 교육을 받았다. 김 대표는 “교육을 통해 가족이라는 구성원들에게 같은 눈높이, 같은 시선에서 기업의 비전과 목표를 공유하고, 재무회계 교육의 필요성 등을 인식하는 계기가 됐다. 우리는 가족 구성원이지만 회사내 역할은 분담되어 있는 상태였다. 이를 보다 확실히 하는 계기가 됐다”고 설명했다.

한라산청정촌은 현재까지는 양산을 위한 생산 및 공정 안정화에 주력하며 브랜드 관리를 위한 마케팅 기반 조성에 주력해 왔다. 상품과 서비스의 유통채널은 지역 내 학교 급식시장, 대형마트, 지역 내 호텔 및 식당, 전화주문에 의한 일반 택배 등으로 사업 초반에는 현대백화점 등 판매 행사를 통한 오프라인 판매도 해 왔다.

정 멘토는 “제품력이 안정화되어 있고 슬로푸드, 맛의 방주 등에 등재되었으며, 6차산업 우수사례로 선정되는 등으로 그간의 시작단계에서 벗어나 고급시장으로 진출할 수 있는 단계로 들어선 상태였다. 그러나 제품의 패키징 등이 일관되지 않았기 때문에 C 및 B 작업을 통해 회사 및 브랜드 이미지 전략을 가지고 수립해 나가야 할 상황으로 판단됐다”고 지적했다. 즉, 마케팅 기반을 활용한 활동이 필요한 상태라는 진단이었다.

이 과정에서 이들은 브랜딩을 포함한 C작업을 추진기로 했다.

Local Challenge Project



‘한라산청정촌’이란 상호가 길고, 발음이 어렵고, 기억하기 어렵다는 의견 하에 가족들의 지속적인 소통을 통해 기업명과 상품에 공통으로 사용할 수 있는 브랜드를 특정하기로 했다. 또한 리플릿 작업과 함께 쇼핑몰을 포함한 웹 규모 및 구축방법도 모색하기로 했다.

장류라는 키워드로 건강한 사회를 만든다

한라산청정촌의 인지도와 장류에 대한 관심을 높이며 국제네트워킹을 강화시키기 위한 전략도 세워졌다. 그 중 하나가 슬로푸드 국제 협력 및 지자체 프로그램에 적극적으로 참여하는 것이다. 이들은 2015 국제슬로푸드국제페스티벌 참가를 위한 프로그램을 기획했다. 또한 농식품부 경진대회와 같은 지자체 프로그램에 적극 참여하는 것도 필요했다.

정 멘토는 “국제 페스티벌 참가 등을 통해 국제네트워킹의 중요성을 알고 후원 기관 및 기업을 확보하는 것도 중요했다. 또한 지자체와의 협력을 강화하고 지역 기업과의 상생 프로그램을 개발하는 것도 필요했다”고 말했다.

또 한 가지 한라산청정촌의 중요 과제는 재정 안정성의 강화였

다. 장류라는 것은 숙성이라는 과정을 포함해 시간이 오래 걸리는 분야이다. 콩을 준비하고 담고 숙성시켜 완성되기까지 걸리는 시간은 약 3년. 자금회전을 위해서는 생산에서 판매까지 사이클이 빠른 제품 개발이 필요했다. 컨설팅을 통해 이들은 자금회수 순환 기간이 3~4개월인 메주 시장과 순환 기간이 1주일 가량인 청국장 사업을 보다 강화하기로 했다. 청국장류에 대한 사업은 이미 김 대표 등도 공감하고 있는 분야이기도 했다.

김 대표는 “청국장류는 2~3일이면 만들 수 있다. 자금회수 순환 사이클 문제에 공감을 하면서 이를 강화하기 위한 노력을 하고 있었다”고 말했다.

대상을 학교 급식, 사찰, 교회 등으로 하며 유명 한식 요리사 또는 대형 음식점들과 제휴를 추진하는 전략을 세웠다. 내 가족이 먹던 장류에서 시작해 이제는 장류라는 키워드를 통해 건강한 사회를 만들어가고 있는 한라산청정촌.

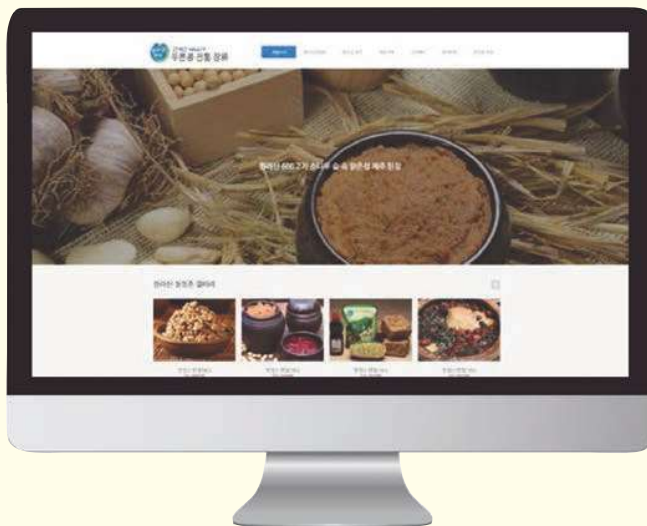
김 대표는 “된장을 매개로 지역의 토종콩, GMO, 식품 안전, 건강, 환경, 과학 등 다양한 의미를 던질 수 있다고 믿는다. 된장으로 아이, 어른, 사회에 건강한 메시지를 전달하며 공동체를 이뤘나갈 수 있도록 더 노력하겠다”고 말했다.

영마의
방주



한라산청정촌의 새 브랜드와 패키지 디자인

한라산청정촌은 패키지 등이 통일되지 않아 브랜드를 포함한 여작업을 추진키로 했다. 기존의 상호가 길고, 발음이 어렵고, 기억하기 어렵다는 의견 하에 가족들의 지속적인 소통을 통해 기업명과 제품에 공통으로 사용할 수 있는 브랜드를 특징했다.



개설 준비 중인 홈페이지

Local Challenge Project





“

2~3일이면 만들 수 있는
청국장으로
자금회전력을 높이고

국제페스티벌 등에 참가해
네트워크 구축,
기업 인지도도 높이려 노력중

”





감귤밭에 선 박소연 대표

www.cooknfarmer.com

행복한요리농부

사람, 자연, 지구 모두가 행복한 삶을 만들기 위한 방법으로 요리를 선택한 이들이 있다. 요리로 땅과 농부의 가치를 전하기 위해 만들어진 곳. 그래서 이름도 행복한요리농부라고 지었다. 이들은 제주도에서 토종 종자와 지역 음식을 지키는 다양한 활동을 통해 땅과 농부들의 수고를 소비자에게 알리고 있다. 슬로푸드 철학을 바탕으로 하는 행복한요리농부는 이름처럼 요리를 통해 행복한 가치를 퍼뜨리고 있다.

요리로 행복을 퍼뜨리는 기업

행복한요리농부는 2014년 2월 시작해 그해 12월 예비 사회적기업으로 인증 받았다. 현재는 박소연 대표를 포함해 모두 7명이 함께 일한다.

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 당시 이들은 회사의 방향성에 대한 고민을 하고 있었다. 전문가의 조언이 필요했고, 밖에서의 객관적인 시각이 필요했다. 박 대표는 “지금 가는 방향이 맞는지에 대한 고민이 들었다. 경영자의 시각에서 사업의 큰 그림을 볼 필요가 있었다”며 LCP 지원계기를 밝혔다. 이들의 사업 분야는 크게 세 가지다. 로컬푸드 상품 개발 및 제작판매, 체험&교육, 문화 콘텐츠 운영 분야가 그것이다. 이들은 현재 무농약 곱과 유기농 설탕만 넣어 껍질째 만든 곱피



소스잼과 꿀꽃꿀, 말뚥비누, 말뚥과자, 지역 농수산물, 음식아트 상품 등을 개발·판매하고 있다. 이 중 곱피소스잼과 꿀꽃꿀은 지역 농가 대상 컨설팅 개발을 위해 샘플 상품으로 만들어진 것으로, 소량 생산으로 시작됐다. 또 지역과 음식을 기반으로한 레시피를 연구·개발한다.

체험교육 분야도 활발하게 이뤄진다. 교육의 대상은 유치원생부터 주부까지 다양하다. 생태순환요리체험, 미각교육, 로컬푸드 요리교육 등이 대표적인 프로그램으로 이들이 내세우는 자연, 생태순환, 공존, 지속가능한 먹거리라는 키워드를 포함하고 있다. 생태순환요리체험 중 하나인 말뚥과자 체험은 생태순환의 의미



제품판매-교육에 대한 마케팅 능력 높이고 경영관리도 체계를 갖추고 싶어요



와 지속가능한 지구 공존의 가치를 되새기는 채식 베이킹 체험으로 벌레, 똥, 먹거리를 하나의 스토리에 담고 있다.

이들은 또 미각교육을 통해 사람들의 촉각, 청각, 시각, 후각, 미각을 자극, 건강한 맛을 되찾을 수 있는 수업을 진행한다. 또한 이들이 재해석한 로컬푸드 요리를 함께 교육하고 사라져가는 전통향토 음식 보존, 그리고 현대화를 목표로 하는 로컬푸드 요리 교육도 이뤄지고 있다. 로컬푸드를 이용한 문화 콘텐츠도 운영하고 있는데, 음식을 지역의 문화와 연계해 음식이 시작된 땅과 농부들의 이야기를 나누는 분야다. 소셜다이닝이나 기부워크숍, 꿈의 레시피 등이 그것이다.

기업 미션, 비전을 바로 세우다

이종의 멘토는 행복한요리농부를 분석한 결과 회사의 미션, 비전, 그리고 구체적인 사업모델이 제대로 설립되지 않았다고 판단했다. 따라서 LCP 시작 후 이들의 기업 미션, 비전을 세우고 이에 따른 경영 전략과 세부사업 전략, 사업목표, 사업 실행계획 수립을 재설립하는 과정을 진행했다.

우선 행복한요리농부의 미션을 그들이 추구하는 자연, 생태순환, 공존, 지속가능한 먹거리 등의 키워드를 포함한 '생태 순환요리를 통한 사람과 자연의 공동체 회복과 아름다운 공존'으로 재설정했다. 기업의 비전도 생태 순환음식 레시피 전달 기업, 행복한 삶을 위한 식탁 위의 자연식재료 음식으로 구체화시켰다.

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 교육, 개발, 체험, 제품을 모두 결합할 수 있는 역량 가능 - 로컬푸드를 이용한 스토리푸드 및 향토 음식 시장이 존재함 - 수익성 있고 지속가능한 비즈니스 모델과 대표 제품 개발 필요 - 영업, 마케팅, 재무 등 경영 체계 취약 	<ul style="list-style-type: none"> - 지속가능한 사업 모델 수립 - 경영 관리의 체계화 - 영업 및 마케팅 실행 	<ul style="list-style-type: none"> - 미션, 비전에 따른 경영 전략, 사업 목표, 실행계획 수립 - 주력 상품 선정, 크라우드 펀딩 진행 - 인터넷 판매사이트 화면 구축 및 상품포장 패키지 제작 - 상품 디자인 개발, 아트상품 출시 - 조리 팀장 및 디자인 신규 인력 채용 - 원가분석 통한 가격 재설정



Local Challenge Project



박소연 대표가 행복한농부가 된 까닭

박소연 대표는 제주도에서 토종 종자와 지역 음식을 지키는 다양한 활동을 통해 땅과 농부들의 수고를 소비자에게 알리고 있다. 슬로푸드 철학을 바탕으로 하는 행복한요리농부는 요리를 통해 행복한 가치를 퍼뜨리고 있다.

이들은 명확하게 설정된 미션과 비전에 비춰, 지속가능한 사업 모델을 추가 설정하는 과정을 진행했다. 제품 라인을 보강해서 기업 운영에 도움이 되는 고정 지출을 발생시키는 것이 중요했다. 이 멘토는 “지역의 목장 등 농수산 사업자들과 연계해 체험 및 요리 코스를 개발하는 것도 고려할만한 분야”라고 조언했다. 이 과정에서 이들은 원가분석을 통해 제품의 가격을 재설정하는 작업을 진행했다. 제품 꿀꽃꿀의 경우 기존 2만원에 판매를 했지만 현재 23,000원으로 가격을 조정했다. 기존에 재료 비용 등만 고려해 제품 가격을 설정했지만 인건비 등을 포함해 원가분석을 다시 한 결과다.

박 대표는 “꿀피소스잼의 경우도 개인적 판단으로는 고가 전략으로 가는 것이 맞다고 생각했지만 주변에서는 모두 1만원 이하로 가격을 낮춰야 한다는 의견이 많았다. 원가분석을 통해 가격 책정을 하는 방법을 배우게 됐다”고 말했다.

경영관리의 체계화도 기업이 운영되는 데 중요한 문제였다. 회계, 인사, 운영 등 기본 경영 체계를 수립하고, 전문 인력을 확보, 경영진의 경영 능력 제고 등의 사안도 필요했다. 이들의 경우, 사업 초반 명확한 비즈니스 모델이 설정되지 않았기에 업무 분배가 잘 이뤄지지 않았고, 업무가 과중되면서 효율성이 떨어지는 문제를 겪고 있었다.

이 멘토는 “구성원들에게 큰 그림을 제시하고 상세한 업무 프로세스와 R&R을 문서화시켜 직원들에 숙지시켜야 했다. 또 인사, 총무, 구매, 회계 등 기본 규정을 정비할 필요성도 있었다”고 말했다.

현재 이들은 업무 지시서를 통해 직원 개개인과 피드백을 주고받는 시스템으로 변경했다. 업무가 보다 명확해졌고 사업 계획을 세우는데 도움을 받기 시작했다.

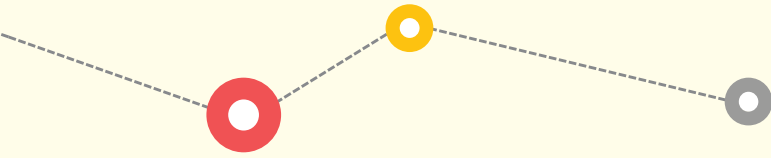
박 대표는 “업무에 있어 인력 분배가 정확히 되지 않다 보니 한 팀에 업무가 몰리는 현상들이 발생했다. 그러다보니 업무 효율



꿀피소스잼과 꿀꽃꿀

꿀피소스잼과 꿀꽃꿀은 지역 농가 대상 컨설팅 개발을 위해 샘플 상품으로 만들어진 것으로, 소량 생산으로 시작됐다.

Local Challenge Project



성이 떨어지고, 사업 계획을 세우는데 어려움을 겪었다. 계획의 중요성을 알게 된 계기”라고 말했다.

잠재적인 고객 확보를 위한 마케팅

제품 판매는 지인이나 교육 참여자들의 신청을 통해 이뤄지고 있었다. 교육 및 체험도 요청에 의해서 진행되는 것이 대다수. 더 많은, 안정적인 수익 창출을 위해 구체적인 판매 방식, 판로, 판매처를 확보하는 것도 이들의 과제였다.

이 멘토는 “자체 개발 제품을 고객사에 제안해 주문 확정 시 주문자 상표로 생산하고 공급하는 OEM 사업을 검토하고 지역의 목장 등 농수산 사업자들과 연계해 체험 및 요리 코스를 개발하는 사업도 고려해야 했다”고 말했다.

행복한요리농부는 잠재적인 고객 창출을 위해 제품 네이밍을 변경하기도 했다. 이들이 판매하고 있는 굴피소스잼의 사례가 그것인데, 기존의 이름이었던 굴피티잼은 단순한 잼으로 인식하기 쉬운 이름이라는 문제의식에서 시작됐다. 단순한 잼이 아닌 다양한 요리에 사용이 가능하고 활용범위가 넓다는 인식을 심어주기 위해 굴피소스잼으로 네이밍 변경 작업을 한 것이다.

다른 판매 제품인 굴꽃소스잼 판매 확대를 위한 타겟 및 메시지

개발도 진행됐다. 상품개발 배경 스토리와 회사브랜드 중심의 내용을 탈피해 소비자 눈높이의 콘텐츠를 우선순위로 하는 것이 중요했다. 기존에는 농부들의 수고와 가치에 초점을 맞춘 공급자 중심의 관점이었다면 수정된 메시지는 소비자 중심의 관점으로, 건강과 영양에 초점을 맞춘 후 소비자의 구매가 현지 농가에 기여하는 가치, 이어 제조사 행복한요리농부가 추구하는 가치로 스토리를 풀어가는 방식이다.

추유희 PR자문단은 “여행객으로 한정되었던 타겟 소비자를 여행객과 25~50세 여성 및 주부로 확대하고 파워블로거, 요리 주부 온라인 카페, 유명 레스토랑 및 카페, 세프 및 평론가, 매거진 등에 거쳐 리스트업을 하는 방법을 제안했다”고 설명했다. 한편 이들은 현재 제품 판매처 등을 넓히기 위한 방안으로 홈페이지 쇼핑물 솔루션을 진행하고 있다.

사람과 자연, 지구 모두가 행복한 삶을 만들기 위해 오늘도 열심히 달리는 이들. 단순한 요리를 하고 제품을 만드는 회사가 아닌 더 큰 크림을 그리고 있다. 박 대표는 “우리는 환경적인 부분에 대해서도 늘 고민하고 있다. 땅을 살려야 우리가 살 수 있기 때문이다. 땅과 관련된 지구 환경, 그리고 땅을 가꾸는 농부의 가치를 알리기 위해 노력하겠다”고 말했다.



“

직원 업무분배를 하고나니
효율성이 높아져
사업계획 세우는데 집중

소비자 눈높이에 맞춰
판매제품 이름도 변경
홈페이지 쇼핑몰 구축도 진행중

”



소비자 중심으로 생각 전환

꿀피티잼에서 곱피소스잼으로 이름을 변경했다. 단순한 잼이 아닌 다양한 요리에 사용이 가능하고 활용범위가 넓다는 인식을 심어주기 위한 것이다.

Local Challenge Project

Local



Challenge



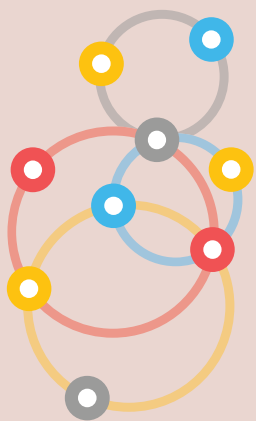
Project



allenge.

● 어려운 이웃을 위한
울타리가 되어줄래요

- 광주 소화아람일터
- 전남 나무애그림(주)
- 전남 해피락(주)





소화아람ilter의 EM제품들

광주광역시의 사회적기업 소화아람ilter는 장애인
직업 재활시설이자 EM을 활용한 친환경 발효세제
제조 및 판매를 하는 곳이다.

www.sharam.or.kr

소화아람ilter

8년차 직장인 윤승호(25)씨. 그를 부르는 또 다른 이름은 발달 장애인이다. 직업훈련학교를 졸업한 승호씨는 모집공고를 통해 소화아람ilter를 알게 됐다. 이곳에서 그는 천연 비누 제작에 관련된 전반적인 일을 한다. 폐유를 나르는 힘쓰는 일부터 시작해 비누를 포장하는 세심한 업무까지, 그의 손을 거치지 않는 것이 없다. 일을 배우고 익숙해지는데 많은 시간이 걸렸지만 지금은 누구보다 노련한 솜씨를 뽐낸다. 작업장에서 만난 승호씨는 “일하는 것이 재미있다”고 환하게 웃었다.

장애인을 위한, 장애인에 의한 일터

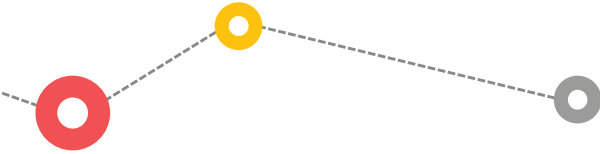
광주광역시의 사회적기업 소화아람ilter는 장애인직업 재활시설이자 EM을 활용한 친환경 발효세제 제조 및 판매를 하는 곳이다. 이곳은 70여 년간 지역에서 터를 닦아온 사회복지법인 '소화자매원' 소속시설로, 2009년 12월 예비 사회적기업으로 지정된 이후 11년 5월 사회적기업으로 인증 받았다. 현재 김행란 대표를 포함한 사회복지사 출신 직원 7명, 장애인 근무자와 작업훈련자가 39명 가량 있다. 친환경 발효세제(이하 EM 세제)를 생산하는 작업장에는 현재 모두 13명의 장애인 근무자가 일을 하는데, 연령대는 20~40대까지 다양하다. 이들은 모두 최저임금 이상의 급여를 받고 있다.



EM제품을 포장중인 직원들.

소화아람ilter는 제품 생산 외 장애인 작업훈련을 꾸준히 진행하고 있다. 고용공단을 통한 직업 능력평가를 기준으로 장애인 근로자의 인지 능력을 파악한 다음, 지속적인 업무 훈련을 실시한다. 또한 돈을 인출하는 방법이나 버스를 타는 방법 등의 기초적인 지역사회훈련도 병행한다. 사회복지사 출신 김행란 대표는 2008년부터 대표를 맡아오며 사회복지에서 기업경영으로 입지를 바꿔나가고 있다.

Local Challenge Project



기업과 가치라는 딜레마 사이에서

소화아람ilter의 수익 사업은 대표적인 레드 오션 시장에 속하는 친환경 발효세제 제조 및 판매다. EM 세제는 일반 세제 시장의 틈새시장 제품이라 볼 수 있으나 시장 진입장벽이 낮고, 일반 제품과 가격경쟁에 불리하다는 어려움이 있었다. 단, 유사 발효세제를 생산하는 타사 제품과 비교하면 가격 경쟁력은 우위에 있었지만 활발한 PR이나 마케팅 활동이 없어 경쟁력에서 떨어질 수밖에 없었다.

또 다른 문제는 사회복지를 전공한 직원들의 경영 및 관리 능력 부족에 따른 어려움이었다. 이들이 사회복지사를 고용하는 이유는 크게 두 가지다. 사회복지법인 사회복지사들의 인건비는 지자체에서 전액 지원이 되기 때문이고, 장애인을 대하는 분야이다 보니 특수한 전문성이 필요해서이다. 이들은 사회적기업으로 전환하면서 회계 등에서 전문 인력을 채용해봤으나 모두 장애인과의 생활에서 어려움을 겪었다. 장애인과 대화를 하는 방

법 등에서 필요한 노하우와 방법에서 사회복지를 전공한 전문가들이 필요했다. 김행란 대표는 "경영을 하기 위한 사람을 채용해야 하는지, 장애인을 위한 채용을 해야 하는지 딜레마에 봉착했었다"고 말했다.

김천사 멘토는 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 선정을 위해 소화아람ilter를 찾아 중장기 경영계획 등을 점검했다. 하지만 소화아람ilter의 경영계획 등은 형식적인 내용으로 실제 사용할 수 없는 내용이었다. 멘토링 기간 동안 경영이념의 정립부터 경영목표 수립, SWOT분석을 거쳐 경영계획에 이르는 전 과정을 교육하고, 이를 실행에 옮기는 연습이 필요했다. 경영이념 또한 유명무실한 상태로 판단됐다. 그것이 왜 필요하며, 경영전략과 경영계획에 어떻게 연결되어야 하는지를 미션과 비전에 대해 토론을 거쳐 초안을 만드는 과정을 거쳐야 했다. 김 멘토는 "60여 년간 활동해온 모체 법인인 소화자매원의 뚜렷한 사명과 미래상을 가지고 있었기에 전 임직원이 이를 쉽게 이해하고, 쉽게 도출할 수 있었다"고 설명했다.

“

직원 대부분이 경영능력 부족한 사회복지사...
PR-마케팅 경쟁력 키우는 게 절실해요

”

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 가격 경쟁력은 있지만 시장이 좁고 수익성이 낮음 - 경쟁업체 증가 추세 - 정부의 인건비 보조 중단 이후 전략 부재, 중장기 경영계획 미수립 - 취약계층 일자리 제공으로 대량 생산이 어려움 - 마케팅과 판매에 관한 지식과 경험 부족, 전반적인 인력 부족 	<ul style="list-style-type: none"> - 중장기 경영계획 재정비 - 바람직한 2016년도 경영계획 수립 - PR 및 홍보 도구의 개선 	<ul style="list-style-type: none"> - 회사의 미션과 비전 점검 - 중장기 경영 계획 재정비 - 표준화된 연도별 경영계획서를 작성해 지속적으로 활용 - 친환경 샴푸와 바디 클렌저 등 상품군 확대 개발

고, 쉽게 도출할 수 있었다”고 설명했다. 두 달간에 거쳐 전 임직원이 함께 워크숍을 통해 SWOT 분석을 하는 한편 전략대안을 도출했다. 특히 취약계층에 일자리를 제공하고 있다는 강점이, 대량생산을 어렵게 만드는 요소로 작용하고 있다는 문제점이 제기됐다. 장애인 한 사람이 하나의 업무를 익히는데 약 1년 이상의 교육이 필요하기 때문이다. 김 대표는 “사람마다 잘하는 분야가 달라 어떤 영역은 쉽게 습득하지만, 어떤 부분에 있어서는 끝까지 어려움을 겪는 경우가 많다. 이런 조건들이 있기 때문에 다른 일반 사회적기업과 비교했을 때 매출 등에서 떨어질 수밖에 없다”고 말했다. 한편 소화아람일터는 부채가 거의 없다. 이유는 사회복지사와 생산직인 장애인들의 인건비를 지금까지 국가 지원을 받았고, 건물관련 비용은 소화자매원에서 제공(국가지원)한 것이기 때문이다. 그러나 장애인 생산직에 대한 국가지원이 15년 3월부터 종료되면서 경영의 큰 문제로 대두됐다.

약점을 보완하고, 장점을 강점으로

소화아람일터는 사회복지사 출신의 마케팅과 영업 담당자를 갖추고 있었다. 또한 사회복지법인 관계 기관으로부터 지원을 받아 자체 쇼핑몰(흰여울), 홍보 책자를 갖추고 있었다. 오프라인으로는 카탈릭 성당 순회 판매 등 간헐적인 판매활동을 하고 있고, 작은 매장도 운영하고 있었다. 하지만 자금 문제와 구축 능력의 한계로 뚜렷한 유통망은 구축하지 못한 상태였다. 재단은 LCP 과정에서 제품 판매와 홍보가 이뤄질 마케팅과 판



김행란 대표의 고민은

장애인을 대하는 분야이다 보니 특수한 전문성이 필요해 사회복지사를 채용해왔지만 최근 경영관리에 대한 필요성이 커지면서 경영을 위한 사람을 채용해야 하는지, 장애인을 위한 사람을 채용해야 하는지 딜레마에 봉착해 있다.

Local Challenge Project



김천사 멘토의 도움

SWOT분석을 통해 소화아람일터의 기회와 위협, 강점과 약점을 파악, 재단을 통한 중장기 경영계획 수립을 제대로 수립해 볼 수 있도록 방향을 정한 다음, 이들의 전략적 사고(SWOT분석)를 통해 회사의 경영과제를 도출, 중장기 경영 전략을 선택하도록 도움을 주었다.

매 활동에 대한 전략수립에 중점을 뒀다. 이들의 가장 큰 강점인 사회복지기관의 사회적기업이란 점을 충분히 노출시킬 필요가 있었고, 기존 내용의 홍보물을 재검토해 차별화 하는 작업이 필요했다. 보유 홈페이지를 재검토해 보완 작업에 들어갔고, 페이스북 등 SNS를 활용한 마케팅의 필요성도 제안했다. 김천사 멘토는 “무엇보다도 매출을 신장시킬 수 있는 방안이 필요한 시점이었다. 국가로부터 사회적기업의 지원이 중단된 금년부터는 매출을 신장시키기 위한 전략과 그에 관한 실행이 반드시 필요한 시점”이라고 지적했다.

재단은 SWOT분석을 통해 소화아람일터의 기회와 위협, 강점과 약점을 파악했다. 피상적으로만 알고 있던 SWOT 분석방법을 구체적으로 실행에 옮기는 훈련을 하면서 각 분석항목에 대한 대응방안을 임직원들의 브레인스토밍을 통해 도출하도록 했다. 소화아람일터 직원들은 LCP를 통해 “자신감을 얻게 됐다”고 말한다. 김 대표는 “전문 경영자가 아닌 사회복지사들이다 보니 어떤 부분에서 어디에 도움을 요청해야 할지에 대한 고민이 많았는데 전문 멘토를 통해 조언을 받다보니 큰 도움이 됐다. 또한 LCP 활동을 하며 다른 사회적기업과의 교류가 많이 생겼다”고 말했다.

한편 제품의 사업성 개선, 경영능력 향상 부분은 하루 멘토링으로 해결할 문제가 아니었다. 재단을 통한 중장기 경영계획 수립을 제대로 수립해 볼 수 있도록 방향을 정한 다음, 이들의 전략적 사고(SWOT분석)를 통해 회사의 경영과제(전략대안)들을 도출, 중장기 경영전략을 선택하는 과정을 경험하도록 진행했다. 연도별 경영계획도 부문별 실행계획인지, 회사의 경영계획인지 불분명한 부분을 중장기 경영전략과 연결해 명확한 연도별 전략을 수립, 실행방안을 전개하는 연도별 경영계획서를 작성토록 했다. 이때 무엇보다 표준화된 경영계획서를 준비하도록 해 계속하여 활용할 수 있는 방안을 마련하는 것이 중요했다.



소화아람ilter의 주력상품인 천연비누를 만드는 직원들

새로운 상품과 판로를 개척하다

이들이 변화의 중점으로 잡은 부분은 새로운 상품을 개발하고 새로운 판로를 적극적으로 개척하는 것이었다. 현재 소화아람ilter는 홈페이지를 새롭게 제작 중이다. 명함, 리플릿, 브로슈어 등의 표현성과 일관성을 가지도록 개선하는 방안도 적극 수용했다. 또한 기존의 상품군에서 확대해 친환경 샴푸와 바디 클렌저 상품 개발 예정에 있다. 세트상품 디자인도 진행되고 있다. ‘청다방’이라는 새로운 일자리를 만들어 장애인 바리스타를 고용하기도 했다.

김 멘토는 “그 동안은 간헐적인 외부의 지원으로 PR이라 할 수 있는 활동을 하고 있으나, 일관성 부족과 능동적 추진이 아쉬운 형편에 있었다. 체계적인 도움과 절차를 거친다면 임직원들의 의지로 미루어 좋은 결과를 얻을 수 있을 것으로 판단된다”고 말했다.

이들에게 제품 생산 및 제작에 대한 아이디어를 수립하는 계기도 됐다. 기존에는 제품의 판매가 가능한 곳만을 찾아다녔지만, 이제는 판매처에서 요구하는 단가를 맞추기 위한 새로운 용량과 포장의 제품을 생산하는 방식으로 변화했다. 김 대표는 이것을 ‘생각의 전환’이라 설명했다. 그는 “작은 아이디어 하나였지만 더 많은 시장을 확보할 수 있는 좋은 계기가 됐다”고 말했다.

또한 무엇보다, 지금까지 수익창출 관점이 아닌, 비용관리 조직의 관점으로 일을 해온 소화아람ilter의 시선을 변화하는 데 도움이 됐다. 재단은 멘토링을 통해 이윤추구를 목표로 하는 냉정한 기업의 관점에서 사고하고 결정하는 경영과 관리를 해야 한다고 조언했다. 이에 따라 신상품, 신시장 창출 전략에 매진해야 한다는 과제가 주어졌다.

그렇다면, 이들의 목표로 하는 지역사회에서의 과제는 무엇일까. 김 대표에 의하면 현재 광주광역시에 있는 발달장애인은 7,000명 가량. 이들을 교육하고 사회로 나가게 하는 시스템을 구축하

“

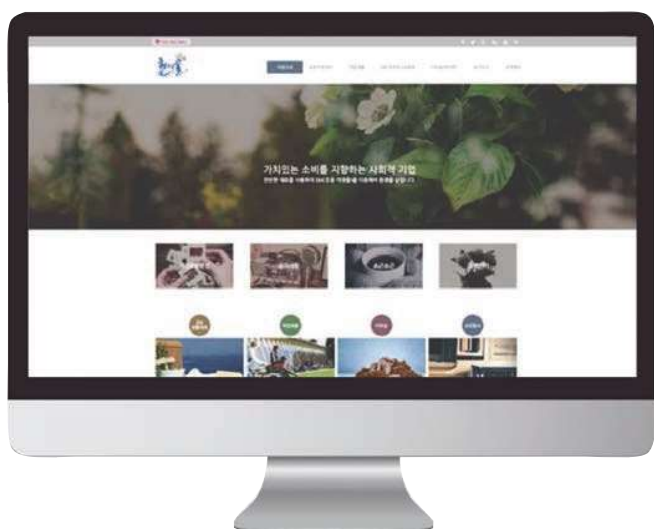
친환경 샴푸-바디클렌저 개발중
판매처가 원하는 조건에 맞춰
제품용량-포장 방식 전환

기업경쟁력 갖춰
지역내
장애인 채용 늘리고 싶어

”

는 것이 소화아람ilter의 궁극적인 목표다. 그는 “지역에 있는 장애인들이 일할 수 있는 기관이 되는 것이 우리의 과제이자 사명이다. 그렇기 위해서는 많은 수익금 발생이 되어야 되는데, 현재 새로운 상품 라인을 생산 계획하고 있고, 수출할 방법도 모색 중에 있다”고 설명했다.





리뉴얼한 홈페이지



패키지디자인



친환경 사인물을 제작, 시공, 납품하는 우드사인 전문 기업, 나무애그림.

www.treelove.kr

나무애그림(주)

전남 여수에 위치한 나무애그림은 친환경 사인물을 제작, 시공, 납품하는 우드사인 전문 기업이다. 또한 사회적 취약계층에게 일자리를 제공하고, 장애인 직업재활 등 사회적 책임을 수행하고자 노력하는 곳이기도 하다. 현재 나무애그림의 직원은 모두 24명, 이중 절반인 12명은 모두 사회취약계층 직원이다. 장애인이 6명, 노인 5명, 다문화여성 1명 등이 그들이다. 취약계층과 함께 성장해나가는 기업을 꿈꾸는 나무애그림을 만났다.

장애인 일자리 창출과 직업 재활을 목표로 한 사회적기업

나무애그림은 2013년 9월 고용노동부 사회적기업으로 인증 받았다. 2015년 5월에는 현재 위치로 공장을 매입해 이사를 했는데, 이때 기존의 상호 가온누리에서 나무애그림으로 변경했다. 김해룡 대표는 “경영이나 홍보 마케팅, 회계 등 전반적인 부분에 있어서 지식이 없었으니 주먹구구식으로 회사를 운영하고 있었다. 기업으로 성공하기 위해서는 기업적 마인드가 필요했다”며 동그라미재단 코컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원 계기를 밝혔다.

나무애그림의 사업 분야는 크게 공익사업과 수익사업으로 나뉜다. 공익사업 중 대표적인 것은 지역사회 경사로 사업이다. 여러



신들이 계단을 오르기 쉽고, 휠체어가 올라갈 수 있도록 경사로를 제작해서 무료 보급하는 일을 하고 있다. 또한 장애인을 대상으로 하는 디자인 교육도 한다.

수익사업으로는 방향 이정표, 수목표찰, 인테리어 소품, 기념품 등 나무 간판 및 인테리어 소품, DIY 완제품 가구 등 제품 제조업을 한다.

김 대표는 “나무 제품 출력을 맡고 있는데, 일반적인 표찰은 정형화되어 있고 모양 틀이 자유롭지 못하지만, 우리 나무라서 성형이 자유롭고 여러 가지 모양으로 디자인이 가능하다. 나무로 된 표찰이 거의 없지만 올해 우리가 중점 사업으로 진행하려고

Local Challenge Project

한다”고 설명했다.

명확한 비전과 미션을 기반으로 한 비즈니스 모델 창출

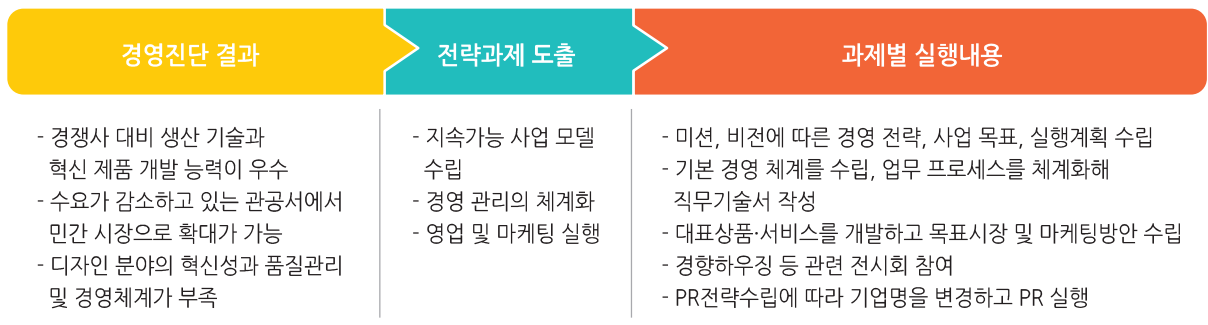
이종의 멘토가 가온누리를 분석한 결과, 우선 회사의 비전 및 미션이 명확하지 않았다. 비전과 미션에 따른 경영전략과 사업계획의 일관성이 부족했고, 전반적인 사업 전략과 이에 따른 세부 실행계획, 기존 사업 모델의 수익성 확보가 부족한 상황이었다. 이들은 일단 미션과 비전을 수립했다. 이 과정을 통해 미션으로는 나무가 만드는 행복한 세상, 비전은 국내 최대 나무간판 및 셀프인테리어 전문기업으로 설정했다. 사업 모델 및 사업 목표, 세부 실행 계획 수립도 필요했는데 이는 신제품 개발을 통한 수출 전문 기업, 최고의 품질 수준 유지, 고객 만족 우선주의 등으로

설정했다.

이들이 가진 가장 큰 강점은 타사 경쟁사보다 생산력에 우위가 있다는 것이다. 나무간판의 제작공정을 줄인 UV나무간판이나 가격 경쟁력을 갖춘, 특허출원 중인 고품질 제품이 경쟁력을 가지고 있다.

김 대표는 “나무 간판이 여러 공정을 거치는데 가격이 비싸고 제작 기간이 오래 걸릴 수밖에 없다. 하지만 우리는 UV잉크 기술을 통해 공정을 30~50% 줄였다. 타사보다 가격 경쟁률이 좋고 제품 질이 좋다는 강점이 있다. 올해 시장 점유율을 높여갈 생각”이라고 설명했다.

이들이 가진 강점을 바탕으로 한 새로운 상품, 서비스 개발 논의도 진행했다. 종교제품, 가족과 나무 혼합제품, 옥외광고 등



“
주먹구구 대신 기업적 마인드로 무장할
홍보-회계 분야 도움이 절실했어요
”

여러 가지 분야에 대해 논의가 된 가운데, 이 중 예술작품 시리즈(루브르박물관 소장 명화 시리즈), 메뉴판, 화장품·고급차 케이스는 즉시 제품 개발 및 판매처와 연결해서 진행하기로 했다. 또한 경영관리의 체계화 등도 필요했다. 특히 이들에게 가장 도움이 된 부분 중 하나는 제대로 된 원가 분석이 가능했다는 것이다. 대리점 공급 제품의 원가를 분석하고 나무간판 제품의 매출 경로별 원가를 계산해 가격을 재설정하는 과정을 거쳤다. 대리점 이익 배분과 매출 모델은 다시 설계한 후에 시행하기로 했다. 이 멘토는 “나무간판의 경우 글자수, 면적(크기)에 따라 원가 차이가 나기 때문에 표준원가 시스템을 활용하는 것이 중요했다. 현재처럼 글자수, 면적으로 직접비를 보수적으로 산정하고 이에 따라 직접 원가에 간접비를 일정 비율로 반영하는 것도 방법”이라고 조언했다.

또한 이 멘토는 “원가의 비중이 높은, 즉 마진율이 낮은 하청의 비율을 줄이고 쇼핑물과 직거래의 비중을 높이는 것이 바람직하므로 이를 시행하는 것도 방법이다”고 덧붙였다.

김 대표는 “원가 분석을 통해 실질적인 도매 가격 등을 재설정했다. 또한 구체적으로 타깃을 설정하고, 어떻게 제품을 판매할지에 대한 마케팅 전략을 세우게 됐다”고 설명했다.

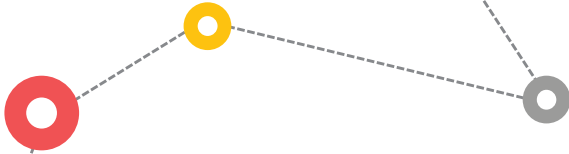
또한 주문부터 수금까지 사이클을 점검하는 과정도 진행됐다. 구매에서 지출까지의 프로세스를 점검하고 월별 현금 흐름표(매출 계획서) 작성 방안도 필요했다.



김해룡 대표에게 컨설팅은 어떤 도움

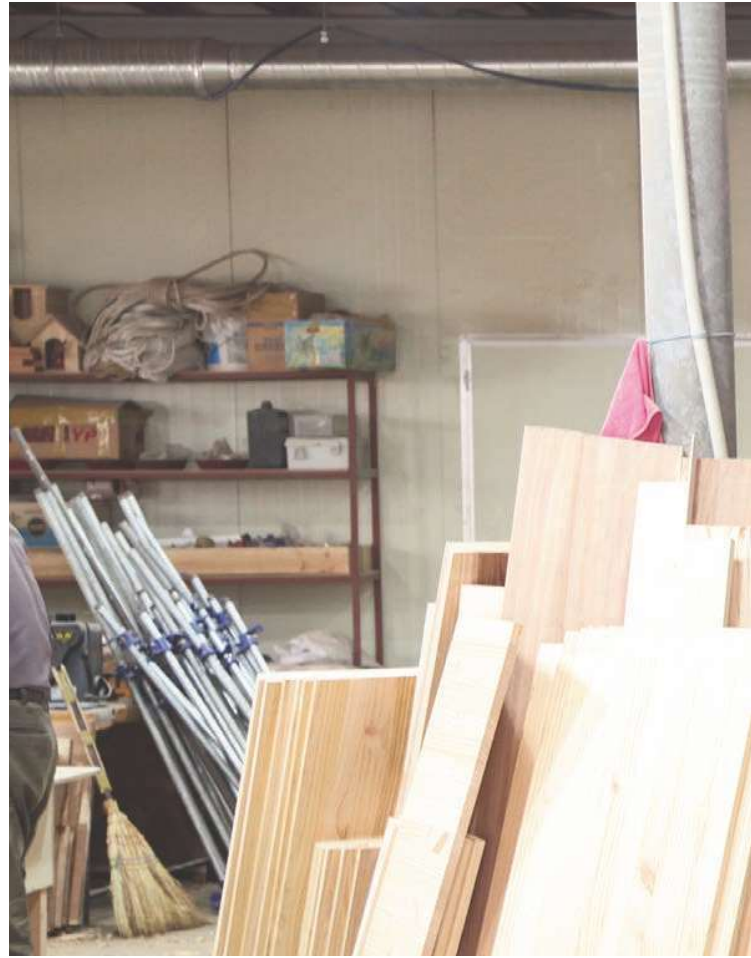
김해룡 대표는 원가 분석을 통해 실질적인 도매 가격 등을 재설정하고 구체적인 타깃 설정과 마케팅 전략을 세울 수 있게 된 것이 큰 도움이 되었다고 말했다.

Local Challenge Project



이종익 멘토의 원가분석

이종익 멘토는 나무간판의 경우 글자수, 크기에 따라 원가 차이가 나기 때문에 표준원가 시스템을 활용하는 것이 중요하며 현재처럼 글자수, 면적으로 직접비를 보수적으로 산정하고 이에 따라 직접 원가에 간접비를 일정 비율로 반영하는 것도 좋은 방법이라고 조언했다.





Local Challenge Project



리플릿

나무간판의 제작공정을 줄인 UV나무간판이나 가격 경쟁력을 갖춘, 고품질 제품에 대한 장점을 강조한 리플릿을 제작, 홍보에 활용하고 있다.

이 멘토는 “업무의 중복, 부정, 오류, 누락 가능성 예방 측면에서 매출 사이클을 검토하고 프로세스를 분석했다. 또한 매일 생산 일보를 생산 각 파트별로 작성해 생산 누락과 진도 관리에 활용하기로 했다”고 말했다.

취약계층과 함께 성장하는 꿈

나무에그림 사업은 지역에 국한되지 않는다. 전국의 광고사, 나라장터, 지방자치단체 등 범위가 넓다. 자체 쇼핑몰을 통해 학교나 유치원에 물건을 납품하기도 한다.

보다 다양하고 많은 고객층을 확보하고 이들을 대외적으로 알리기 위해서는 집중적인 영업 및 마케팅, 홍보도 필요한 분야였다. 이들은 유통망을 개선, 대리점 개설로 매출 증대를 하고 쇼핑몰을 통한 매출 증대 기반을 마련하기로 했다. 또 대리점 및 출판체계를 도입하고, 원가 연동 이익 배분 방식 확정으로 유통망을 개선하는 것도 논의됐다. 쇼핑몰 구축 관련 지원, 경향하우징 등 관련 전시회 참여하는 것도 방법 중 하나였다.

혼자만의 발전이 아닌 취약계층과 함께 커나가는 것이 목표라는 나무에그림. 이들은 향후에는 장애인 표준사업장을 만드는 것을 목표로 새로운 분야의 일자리 창출도 고민하고 있다.

김 대표는 “일단은 취약계층 일자리 50개를 만드는 것이 목표다. 현재 나무간판이 주 사업 분야이지만 폐자원재활용 등 다양한 사업 분야로 늘려가려고 한다. 단순 작업 등을 통해 장애인 등 취약계층도 충분히 할 수 있는 일자리를 개발 할 계획”이라고 말했다.

그는 이어 “장애인이 어떻게 하면 일을 할 수 있을지, 어떤 자리를 만들어줄지에 대한 고민을 많이 한다. 그들과 함께 성장하는 꿈을 꾸고 있다”고 덧붙였다.

“

주문에서 수금까지
업무프로세스 체계화하고
대리점-총판 체계 도입
유통망 개선 노력중

기업이름 가온누리서
나무애그림으로 바꾼 뒤
홍보에도 적극 힘써

”





www.ywhappy.co.kr

해피락(주)

전라남도 순천에 있는 이 사회적기업을 하나의 키워드로 설명하자면 '밥'이다. 결식아동들이 따뜻하고 건강한 한 끼를 먹을 수 있도록 오늘도 밥을 준비하는 이들. 만드는 사람도, 먹는 사람도 행복한 도시락, 그래서 이곳의 이름도 해피락(樂)이다.

엄마의 마음으로 탄생된 도시락 회사

전라남도 순천시에 있는 해피락은 도시락, 급식, 연회 전문 기업이다. 2006년 3명의 직원으로 시작한 이후, 창립 10주년을 맞이한 2016년 현재 직원은 모두 16명이다.

해피락(주)은 지역에서 70여년의 역사를 가진 순천YWCA에서 태동된 회사다. SK에서 설비 지원을 위한 사회적기업을 모집하는 'SK행복도시락'에서 당선되면서 본격적인 사업을 시작했다.

해피락의 비전은 '만드는 사람이 행복한 일터, 먹는 사람이 행복한 도시락'이다. 여성취약계층에 안정적인 일자리를 제공하는 한편 결식아동들에게 건강한 먹거리를 제공하는 것이 이들 기업 모토이다.

최영자 대표는 "해피락의 처음 시작은 결식 아동들에게 양질의 급식을 제공하고, 지역 농산물 소비를 통해 지역 경제를 활성화시키며, 취약계층에 일자리를 창출하자는 세 가지의 목적으로 설립됐다"고 말했다.



최영자 대표와 해피락

해피락의 시작은 결식 아동들에게 양질의 급식을 제공하고, 지역 농산물 소비를 통해 지역 경제를 활성화시키며, 취약계층에 일자리를 창출하자는 세 가지의 목적으로 설립됐다.



기업가치와 수익 사이에서 고민중 이 두가지를 함께 갖고갈 묘책 없을까요?



해피락의 출발선이자 가장 큰 가치를 두고 있는 부분은 사회 공헌이다. 평상시에는 급식, 도시락, 출장뷔페 등의 활동을 하지만 학교 급식 시설이 일을 하지 않는 방학기간에는 각 학교의 지역 아동센터나 학교 프로그램을 통해 어려운 결식아동들을 위한 도시락 배달을 한다. 지자체 결식아동 도시락인 공공급식의 경우, 순천시의 20개 읍면동 지역 1,300여명의 결식아동 각 가정으로 직접 배달을 하고 있다. 방학 때 많을 경우에는 하루 최대 3,500개의 도시락을 배달할 적도 있다. 직원이 소화하지 못하는 부분은 YWCA를 통한 자원봉사자들이 손을 더해준다. 해피락은 창립 10주년을 맞은 시점에서 그들의 10년, 20년 후의 그림을 그려보게 됐다. 가치 있는 활동을 지속하자는 의견에는

변함이 없었지만, 문제는 수익성이었다. 일반 음식점에서는 재료비가 공급가의 30~40%가량에 불과하지만 해피락은 전체의 50~60% 가량이 재료비다. 천연 조미료를 사용하고 지역의 재료들, 즉 로컬푸드를 이용해 주문량만큼 당일 조리, 배송하기 때문이다. 최 대표는 “냉동 재료와 외국산 재료를 쓰면 수익은 남겠지만 건강하고 좋은 음식을 제공하자는 우리의 가치에 어긋나게 된다. 특히 결식아동들을 위한 식사를 제공하는 입장에서 음식의 질을 떨어트릴 순 없다”며 “모든 식재료를 순천 지역 내에서 거래하고, 재료의 유통기한도 짧게 소진시키다 보니 수익 발생에 어려움이 있었다”고 말했다.

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 도시락 사업 선도기업으로 10년간의 노하우를 축적 - 지역 내 높은 신뢰도 - 강한 공공 이미지로 수익성 담보가 힘들며, 포화정체기를 겪는 시장 사정으로 향후를 바라보는 새로운 전략이 필요 - 도시락 업체들 간의 경쟁 심화 	<ul style="list-style-type: none"> - 지속가능한 신사업모델 수립 - 영업 및 마케팅 실행 	<ul style="list-style-type: none"> - 미션, 비전에 따른 경영 전략, 사업 목표, 실행계획 수립 - 사업모델의 비용을 줄이는 방안을 모색하고 판매가 인상 - 주5일 근무와 종업원지주제 전환 검토 - 배송효율화 방안 수립 - 반찬사업과 관련된 새로운 브랜드 개발 논의 - 연회장 사용증대를 위한 신규 사업모델 수립(쿠킹클래스)



행복한 해피락 직원들

결식아동들이 따뜻하고 건강한 한 끼를 먹을 수 있도록 오늘도 밥을 준비하는 사람들, 만드는 사람도, 먹는 사람도 행복한 도시락. 그래서 이들이 일하는 회사의 이름도 해피락(樂)이다.

기업의 가치와 수익성에서 갈등을 겪던 중 해피락은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트 3기(이하 LCP)에 지원하게 됐다. 해피락의 사업은 크게 결식아동 도시락, 행사용 도시락 등을 포함한 도시락 사업과 정기도시락·급식, 뷔페(출장, 웨딩), 자체 연회장 운영으로 나뉜다. 주 고객은 정부, 지자체 및 학교 등 공공기관이 대부분이다.

앞서 언급됐듯 도시락의 경우 판매가격에 비해 재료비 비중이 높기 때문에 박리다매 형태를 취하고 있었다. 도시락 사업은 적지만 꾸준히 이익을 발생하며 운영되고 있으나, 의욕적으로 많은 예산과 노력을 기울인 연회장 사업은 거의 이루어지고 있지 않았다. 특히 대규모 급식시장은 대기업들이 선점해 이미 포화되고 경쟁력이 없다고 판단, 소규모 정기급식 시장에서 틈새

Local Challenge Project

시장을 찾고 있는 상황이었다. 도시락 사업을 대체할 새로운 사업이 필요한 시점이었다. 아울러 연회장 사업은 다른 사업으로 재조정이 필요했다.

이종익 멘토는 “현재까지 공공 도시락 위주의 안정적인 성장을 해왔으나 갈수록 수익성 악화와 매출 정체, 많은 비용 소비 등으로 향후 10년을 바라보는 새로운 도약을 위한 전략이 필요하다”고 지적했다.

이들의 가치와 상충되지 않는 선에서 재료비의 비중을 낮추는 방안도 제안됐다. 이 멘토는 “원재료비를 절감함으로써 추가 이익을 확보하고 사회적기업의 목적달성에 기여할 수 있다”고 설명했다.

해피락의 비전을 다시 되돌아보는 과정도 필요했다. 이들이 내세우는 ‘만드는 사람이 행복한 일터’라는 비전은 보다 전문적인 기업, 수익을 내어 복리후생이 좋은 기업 등 수치로 표현하는 것이 바람직하다는 의견이 주어졌다. 또한 ‘먹는 사람이 행복한 먹거리’라는 비전 또한 회사의 사업 영역 확대에 따라 먹거리 부분은 추후 변경이 필요했다. 경영전략 수립의 우선 순위에도 변경이 필요했다.

일자리 창출, 결식 아동을 위한 성장

해피락은 LCP를 통해 향후 10년 사업계획과 전략을 수립했다. 지속가능한 신사업 모델을 세우기 위한 과정으로, 이익의 한계, 매출의 한계, 고정비의 증가로 문제점을 나누어 단계적으로 해결할 방안을 즉시 시행했다. 원리금, 이자, 고정성 인건비, 경비를 줄이는 방안을 모색하는 한편 판매가를 인상키로 한 것이다. 또한 매출 상황을 분석, 단체 급식과 행사 도시락 부분을 단계적으로 매출 증가시킬 방안을 모색했다.

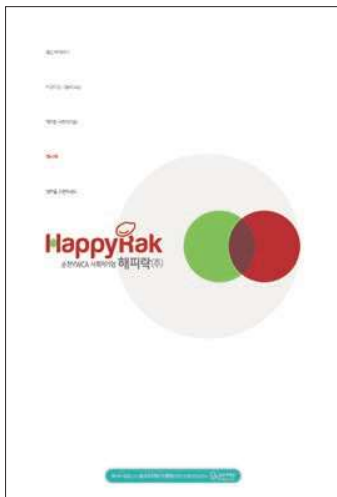
향후 10년 사업 전략 및 분야로는 고부가 식음료 제조 및 유통 사업(다이어트 도시락, 음료, 과일건조, 반찬 등), 문화사업(웨딩



지역의 어려운 이웃들을 위해 따뜻한 도시락을 배달하고 있다.



Local Challenge Project



홈페이지 리뉴얼과 리플릿

“
일주일에 두 차례
반찬배달해주는 새 수익사업
‘해피찬’ 준비중

공익-수익사업 구분위해
비영리-영리법인으로
나누는 것도 논의



및 교육), 헬스 사업(다이어트 및 건강 요소 관련) 등으로 확정했다. 또한 공공사업과 수익사업이 혼재되어 있는 가운데 이를 영리법인과 비영리법인으로 구분 운영하는 부분에 대한 논의도 진행됐다. 결식아동 도시락과 노인 도시락 사업은 비영리로 분류하고, 영리 즉 유료사업으로는 사업체 도시락, 단체 급식, 뷔페, 연회장 운영, 반찬사업 등으로 분리하는 방식이다.

해피락은 특히 재정적 측면을 조명하고 확실하게 인식하는 계기가 됐다고 말한다. 최 대표는 “우리는 막연하게 가치 있는 일을 하기 위한 곳이라고만 생각했지, 이익을 남기는 회사라는 생각을 하지 못했다. LCP를 통해 더 넓은 시각을 갖게 된 것 같다”고 말했다.

해피락은 현재 새로운 브랜드 개발을 진행 중이다. 반찬 사업인 ‘해피찬’이 그것이다. 일반 가정을 대상으로 일주일에 두 차례 반찬을 배달하는 사업으로, 최근 1인 가정이 늘어나는 것과 관

련해 큰 반찬 걱정 없이 식사를 할 수 있도록 하는 것이다. 이종익 멘토는 “향후 전국을 염두에 두면서 지역에 특화된 방향으로 타겟팅을 하는 것이 바람직하다. 목표 고객의 경우도 순천에서 시작해 여수, 광양으로 확대해 설정하는 것이 필요하다”며 “반찬 사업에 대한 비즈니스 모델의 심화도 필요하다. 반찬 배달 뿐 아니라 농산물, 생필품, 가공품 등으로 범위 확대를 추후 고려할 필요가 있다”고 덧붙였다.

최 대표는 “현재 3년째 새로운 일자리가 나오지 않았다. 보다 긍정적인 정규직 엄마들이 많았으면 좋겠다. 그러기 위해서 수익을 내야 되기에 앞으로는 2명 정도는 더 채용할 수 있도록 더 노력하고 있다. 또한 수익이 나면 식사를 지원하는 결식아동 수도 늘려야 한다”고 말했다.

Local



Chaille



Projeeo



allenge.

예술인엔 일자리를 지역민엔 문화를

- 대구 무빙아트웍스 사회적협동조합
- 대구 문화기획 엠아츠
- 경북 디자인스쿨 협동조합
- 울산 뉴미들클래스





무빙아트웍스의
전시작품

www.movingartworks.com

무빙아트웍스

대구의 20대 청년들이 모였다. 예술이라는 공통점을 가진 청년들이다. 이들은 생각했다. 우리처럼 지역에서 예술 활동을 하는 작가들을 돕고, 문화예술의 혜택을 받지 못하는 이들을 위해 찾아가는 문화 활동을 펼치면 어떨까? 그래서 탄생한 것이 무빙아트웍스 사회적협동조합(이하 무빙아트웍스)이다.

예술하는 지역청년들이 모이다

이곳은 2014년 7월 회화를 전공으로 하는 청년 10명이 모임의 형태로 활동을 시작했다. 이후 2015년 4월 예비사회적기업으로 인증을 받은 후 현재 15명의 조합원이 있는 협동조합의 형태를 갖추고 있다. 조합원의 80% 이상이 지역의 신진 작가 등을 포함한 예술가들이다. 이들이 하려는 사회적 목표는 뚜렷했지만, 이를 하기 위한 수익 모델 등에서는 어려움이 있었다. 예술가의 이상과 현실과의 괴리. 이것이 이들이 동그라미재단 로컬챌린지 프로젝트(이하 LCP)를 참여하게 된 계기이기도 했다.

대구는 타지역에 비해 문화예술 관련 사업이 발달되어 있다. 반대로 말하면 전문성을 가진 다수의 예술단체들이 동일 또는 유사한 시장을 공략하고 있다는 것이다. 무빙아트웍스는 대구에서 회화 분야를 주제로 한 유일한 문화예술 단체이지만 다양한 문제에 직면하고 있었다. 협소한 전시공간과 사무실, 운영 자금의



박준창 대표가 대구지역 청년예술인과 문화사업에 주목한 이유

대구는 타 지역에 대해 문화예술 관련산업이 발달해 있지만 수익창출 모델 부재, 지역민의 문화예술 장서 부족과 인프라 미흡 등의 문제점을 갖고 있었다. 이 때문에 1,300여명의 순수회화 졸업생들이 직장을 찾아 대구를 떠나는 것을 보고 지역 청년예술인들이 문화예술 혜택을 받지 못하는 지역민들을 직접 찾아가는 문화활동을 펼쳐보자는 생각을 갖게 됐다.

“

경쟁력있는
문화콘텐츠를 개발해
더 많은 사람들과
공감하고 싶어요

”

부족, 수익창출 상시 운영 모델 미활성화, 지역민의 문화예술 정서 부족과 인프라 미흡. 또한 불경기과 메르스 사태 등의 영향으로 지역의 문화예술활동까지 부진한 상태였다. 반면 자체적으로 개발한 문화예술 콘텐츠와 아이디어 상품 등이 있었고, 이를 보다 수익성을 낼 수 있는 적극적인 사업으로 이끌어갈 필요가 있었다.

무빙아트웍스의 소셜미션은 문화예술 소외지역 해소와 문화예술 향유권 평준화다. 이들은 LCP를 통해 그들의 미션, 비전, 공유가치, 메인 콘셉트 및 슬로건을 다시 한번 되돌아보고 정리하는 것부터 시작했다. 지역 신진작가 발굴, 예술의 대중화, 예술 소외지역 해소라는 미션 아래 지자체와 기관 및 단체, 기업, 대학생, 문화예술 동호인 등을 타깃으로 무빙아트갤러리, 홈갤러리, 예술행사, 예술교육, 예술상품 등의 상품을 제공하는 전략이었다.

현재 이들은 다양한 활동을 펼치고 있다. 그 중 하나는 실내 전시 기획 및 전시 진행이다. 또한 이들의 기업명에서 유추되듯 무빙아트, 즉 움직이는 예술 활동을 펼치고 있다. 실내가 아닌 실외의 공원이나 공터 등 야외 어디든지 장비를 이용해 야외 전시장을 만들고 그림과 음악 공연이 결합된 콘텐츠를 선보이고 있다.

박준창 대표는 “관람객이 전시장에 오는 것이 아닌, 반대로 예술가들이 밖으로 나가보자는 생각으로 시작하게 됐다. 지역의 사람들이 보다 쉽게 예술을 접할 수 있는 방법이 무엇일지에 대한 고민을 해왔다”고 말했다.

또 다른 하나는 예술교육 프로그램의 개발 및 진행이다. 대표적으로 이들은 ‘페인트 파티 프로그램’이라는 프로그램을 진행 중에 있다. 남녀노소가 참여해서 똑같은 작품을 그리고 완성시키는 과정이다. 실제 그 그림을 그린 지역의 작가가 참여해 참여

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 삶의 질과 소득의 증가로 문화-예술에 대한 수요가 증대 - 전시 공간과 사무실이 협소, 운영자금 부족 - 수익 창출할 수 있는 상시 프로그램 개발과 매출 증대 필요 - 대구 지역민의 문화-예술 정서와 인프라가 부족 	<ul style="list-style-type: none"> - 차별화와 경쟁력 있는 문화-예술 콘텐츠와 상품 개발 - 지역을 기반으로 하는 문화-예술 네트워크 구축과 브랜드 인지도 제고 - 신인 작가 및 예술가 발굴과 육성 - 기업 운영의 내실화와 효율성 도모 	<ul style="list-style-type: none"> - 홈갤러리 상품계열 확대 및 지역사회 이슈와 연계되는 테마프로그램 개발 - 후원조직 결성, 네트워킹 대상과 관련된 자문 조직 - 브랜드 인지도 제고를 위한 홍보물 제작 - 지역 대학과 연계한 신진예술가 육성 프로그램 운영, 커뮤니티 강화 - 중장기 사업계획 수립, 신사업장을 활용할 비즈니스 모델 구상 - 벽 장식, 소상인 간판장식 등 매출증대 가능성 있는 가설적 아이디어 논의



김형군 멘토(왼쪽)의 제안

김형군 멘토는 상대적으로 취약한 오프라인 홍보를 위해 재단의 지원으로 제작되는 브로슈어와 멘토링 시 제공된 안내문 등을 포함한 제안서를 기반으로 기업의 전시매장, 마트, 전통시장, 병원, 은행 등에 배포 및 방문, 사업 동참을 설득하는 것이 필요하다고 말했다.

자들의 그림을 함께 봐주고 완성해나간다. 특히 이 프로그램이 가지는 장점 중 하나는 참여한 이들의 새로운 네트워크 구성이 가능하다는 것이다.

박 대표는 “일반적으로 체육 등의 분야는 동호회가 활성화 되어 있다. 하지만 미술 분야는 그렇지 않다. 일종의 동호회처럼 네트워크를 구성하고 모임을 가지게끔 하는 하나의 시발점이라고 생각한다. 추후 교육청 등과 연계해 프로그램을 확대할 예정”이라고 말했다.

지역이라는 특성을 살려 지역의 중소기업과의 아트 콜라보레이션 작업도 활발하다. 대구의 한 브랜드 안경 업체와 작가 매칭 콜라보를 통해 안경케이스 및 안경뮈미를 탄생시켰다. 안경 박람회 전시 부스에서 전시를 하기도 했다.

Local Challenge Project



경쟁력 있는 문화예술 콘텐츠 개발

무빙아트웍스는 차별화되고 경쟁력 있는 문화예술 콘텐츠와 상품을 개발하는 것이 중요한 과제였다. 김형군 멘토가 지역사회 연계 프로그램 구상을 멘토링의 시작으로 삼은 것이 그 이유였다. 또한 무빙아트웍스에게 가장 필요한 것 중 하나는 상시적인 수익이 발생하는 비즈니스 모델 운영. 김 멘토는 신진작가 전시회를 자동차나 가전제품 전시매장에 제안하는 방안을 구상하는 한편 제안 활동 강화를 위한 제안공문 초안을 다듬는 작업을 진행했다.

이 과정에서 김 멘토는 브로슈어의 부재를 약점으로 파악했다. 사회적기업의 네트워킹 활동에 도움을 줄 수 있는 부분이었다. 또 이들의 마케팅 활동 중 온라인에 비해 상대적으로 부족했던 오프라인 분야의 마케팅 활동을 보완할 수 있는 것이 브로슈어였다.

김 멘토는 “재단의 지원으로 제작되는 브로슈어와 멘토링 시 제공된 안내문 등을 포함한 제안서를 기반으로 기업의 전시매장, 마트, 전통시장, 병원, 은행 등에 배포 및 방문, 사업동참을 설득하는 것이 필요했다”고 말했다.

LCP 과정에서 무빙아트웍스는 새로운 사업장으로 이전하고 신입사원 채용을 진행했다. 사업장 이전에 따라, 신사업장을 활용한 비즈니스 모델 구상도 필요했다. 신사업장 홍보를 위해서는 SNS와 블로그 등 소셜미디어를 적극적으로 활용하고, 전시장을 활용한 수익 모델 운영을 장소대관, 예술체험교육사업 외 토크쇼, 강연, 공연 등의 행사유치와 같이 다양한 형태로 접근할 필요가 있다는 과제가 주어졌다. 비즈니스 모델 구상 외 기업 운영의 내실화를 위해 중요한 과정이었던 신입사원 OJT 교육 및 역량 강화 프로그램도 진행됐다. 또한 협동조합의 특성상 조합원들의 자발적 참여가 중요했기에 조합원에 대한 교육과 동기부여를 통해 참여의식을 이끌어 내는 것을 진행했다.

상시적 수익 모델 발굴과 해외 사업으로 시야를 넓히다

박 대표에 따르면 대구지역 대학교의 순수회화 졸업생들은 한해 1,300여 명. 그 중 졸업 후 계속해서 미술 작업을 이어가는 사람은 10%에 불과하다. 이유는 경제적인 이유가 크다. 그는 “계속해서 작업을 하려는 작가 대부분은 서울로 떠난다. 갤러리 숫자만 해도 서울과 비교해 대구는 1/8 수준이다. 작품을 보여줄 수 있는 기회 자체가 작은 것”이라며 “우리가 가진 공간을 활용해



무빙아트웍스의 다양한 활동

실내가 아닌 실외의 공원이나 공터 등 야외 어디든지 장비를 이용해 야외 전시장을 만들고 그림과 음악공연이 결합된 콘텐츠를 선보이고 있다. 대구의 한 브랜드 안경 업체와 작가 매칭 콜라보를 통해 안경케이스 및 안경 닻이를 만들어 안경박람회에서 전시하기도 했다.(사진 위)

Local Challenge Project

대학생, 작가들 등 공간이 필요한 사람들에게 무상으로 공간을 대여해준다”고 말했다.

이처럼 지역의 신진 작가에게 기회를 주고자하는 무빙아트웍스의 신념 아래 멘토링을 통해 신진 작가 발굴 방안과 육성 프로그램을 구상하는 과정도 진행됐다. 지역 대학을 연계해 신진작가를 발굴하는 방안, 신인작가 전시회 활성화 방안, 신인작가 등과 커뮤니티 조성을 통한 소통 강화 방안 자문 등을 진행했다. 상시적 수익 모델 운영을 위해서는 홈갤러리 사업에 공감하는 지역 기업을 다수 발굴하는 것에 총력을 두기로 했다.

한편 무빙아트웍스의 온라인 부분 PR은 기존에 있었던 홈페이지 개편에 주력하면서, 자체 블로그 리뷰어를 모집하고 이들을 통해 블로그 리뷰를 활성화, 관련 기관과 단체 및 고객들의 신뢰도를 확보함과 동시에 무빙아트웍스의 브랜드 인지도를 확산하는 방안으로 잡았다. 또한 브랜드 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안 중 하나로, 무빙갤러리 등에 대한 상표와 서비스표 권리 확보로 보았다. 네이밍 검토 작업 후에 이를 출원하는 작업을 진행기로 했다.

현재 무빙아트웍스는 해외사업에 주력하고 있다. 지역에 한정되었던 시야를 해외로 돌린 것이다. 이들은 라오스에 있는 현지 아동들을 돕기 위한 미술 프로젝트를 계획 중에 있다.

박 대표는 “LCP를 통해 얻은 페이스북 등 SNS 소셜 전략 마케팅 등에 대한 정보와 향후 지속가능한 사업에 대한 아이디어 등을 결합해 사업을 진행해 나갈 예정이다. 현재는 해외 사업에 주력하고 있다”고 말했다.

페인트 파티 프로그램(오른쪽 페이지 상단)

페인트 파티 프로그램은 실제 그 그림을 그린 지역작가가 참여해 참가자들의 그림을 함께 봐주고 완성시켜 나감으로써 서로간의 네트워크를 구축할 수 있게 돕는 것이다.

“

지역적인 한계 딛고
해외사업에 주력
현재 라오스 아동돕기
미술프로젝트 준비중

홈갤러리 사업에 공감할
지역기업 발굴도 힘써

”







가야문화축제 현장의 체험프로그램
엠펙은 국내 전통 무예인 심팔기에 대한 다양한 연구를 기반으로 공연 프로그램을 기획·진행하고, 이를 통한 체험 교육을 진행하고 있다.

www.marts1871.com

문화기획 엠아츠

4월 22일 김해가야테마파크에서 열린 '제40회 가야문화축제' 현장. 타임머신을 타고 돌아간 듯 이곳에는 다양한 역사 체험이 이뤄지고 있다. 그 중 아이들을 사로잡은 건 신기전 체험. 공연 기획사 문화기획 엠아츠(이하 엠아츠)의 체험 프로그램 중 하나로, 아이들이 점프를 해 발판을 누르면 신기전의 화살이 날아가는 방식이다. 행사에 참여한 이현이 학생(13)은 "이런 게임은 해본 적이 없어서 재미있고 신기하다"며 웃었다.

전통 무예를 기반으로 하는 공연 기획사

엠아츠는 우리나라 전통 무예의 가운데 하나인 십팔기를 기반으로 한 공연 기획사다. 이들은 국내 전통 무예에 대한 다양한 연구를 기반으로 공연 프로그램을 기획·진행하고, 이를 통한 체험 교육도 진행한다.

2008년 4명으로 시작한 엠아츠는 15년 5월 예비사회적기업 인증을 받은 이후 현재 김찬호 대표를 포함해 모두 6명으로 구성되어 있다.

김 대표는 "선후배로 구성된 직원들의 생각을 바탕으로 기업 성장에 한계를 느끼고 있었다. 우리가 나아가는 방향성을 점검하고 새로운 네트워크를 구축해야 할 필요성을 느꼈다"고 로컬챌린지프로젝트 3기(이하 LCP) 참가 계기를 밝혔다.



김찬호 대표와 엠아츠

엠아츠는 김찬호 대표를 포함해 선후배로 구성된 6명이다. 기업성장의 한계를 극복하기 위해 세부 경영전략 수립, 비즈니스 모델 구축, 조직 역량 강화, 기업구조 개선, 마케팅 역량 강화 등이 필요한 상태였다.

“

우리가 나아갈 방향을 찾고
새로운 네트워크도 구축하고 싶어요

”



경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 공연에 관한 깊이있는 콘텐츠와 인적 인프라를 갖추고 있음 - 경험 부족으로 다양한 영업 활동에 어려움 - 지자체 축제와 이벤트의 증가로 사업 기회가 열려있으나 의존적인 성향을 탈피할 필요성 있음 - 동종업계 평균에 비해 내부 구성원 수가 많아 고정 경비 지출이 높음 - 비영리 법인 형태로 구성되어 있는 사업체의 모습 정비 필요 	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 행사 등의 적극적 참여로 현실적 매출 확보 - 자체 공연 프로그램 구성 완료 - 공연 콘텐츠 고도화 	<ul style="list-style-type: none"> - 공공기관 및 외부행사에 적극적 제안입찰방식 영업으로 신규거래처 확보 - 조직 형태 및 역량 분담 정비 - 홈페이지 제작 및 SNS 매체를 활용한 스토리 개발과 이벤트 실시 - 사자춤과 모듬북 공연을 기반으로 다양한 관객층을 겨냥한 콘텐츠 개발

서정헌 멘토는 현실적인 매출 확보, 자체 공연 프로그램 구성 완료, 공연 콘텐츠 고도화 등의 과제를 설정했다. 세부 내용으로는 세부 경영전략 수립, 비즈니스 모델 구축, 조직 역량 강화, 기업 구조 개선, 마케팅 역량 강화 등이 필요한 상태였다. 이들의 조직 형태는 1대표 5직원 체계다. 어느 정도 역할 분담이 이루어져 있지만 영업, 기획, 공연 등 각 사업 단계별 업무 수행에 어려운 점이 발생되고 있었다. 이를 해결하기 위한 방안으로 구성원들의 역할 분담이 정리되어야 했다. 협동조합이나 사회적기업, 사단법인 등 각 조직형태에 대한 장단점을 분석하고 협의를 통해 법인 형태 변경도 고려할 만한 사항이었다. 이들은 공연기획들 중 한 분야의 깊이 있는 콘텐츠와 인적 인프라를 갖춘 사업체들이 많지 않다는 점에서 뛰어난 강점을 보이고 있다. 구성원 모두가 관련 전문가 집단으로 구성되어 있었고 특히 전통 무술 분야 이외에도 최근에는 전통 음악 관련 인력까지 영입해 다양성을 확보한 상태였다. 그 강점을 살려 이들은 지자체 등 공공기관의 행사 진행을 수행하고 있으나 지속적이고 안정적인 수익 창출을 위해서는 향후 자체 공연, 자체 콘텐츠 개



서정헌 멘토가 바라보는 엠아츠는

서정헌 멘토는 한 분야의 깊이 있는 콘텐츠와 인적 인프라를 갖춘 엠아츠의 강점을 살려 지속적이고 안정적인 수익 창출을 위해서는 향후 자체 공연, 자체 콘텐츠 개발을 위한 기획이 필요한 단계라고 분석했다.

Local Challenge Project



홍보용 리플릿

발을 위한 기획이 필요한 단계였다.

6명의 상근 인력 인건비 등 고정 지출이 많았고, 특히 수익의 대부분이 지자체나 산하 기관을 통한 위탁 운영 프로그램 수주로 이루어져 있으나 매년 개최되지 않는 것도 많아 사업체 수익이 정기적이지 못하다는 문제점도 있었다. 현실적 매출 확보를 위해서 이들은 제안 입찰 방식의 공공기관 관련 사업 수주 외 각종 외부 행사에 적극적인 영업을 통해 매출을 확보하도록 했다. 또한 행사의 범위를 전국지역을 대상으로 확대하는 등의 수익 확대가 필요했다.

서 멘토는 “최근 각 지방자치단체들이 자체 홍보수단 및 외부 관광객 유치 등의 전략으로 각종 축제 및 이벤트 행사를 많이 기획하고 있어 엠아츠의 사업기회가 증가하는 측면이 있다. 최근 2년 이상 대구 지역을 중심으로 사업 수주가 이루어진 업체라는 점에서 향후 시장 확대 가능성을 기대할 수 있다”고 설명했다.

고객이 원하는 사업을 펼쳐라

특히 공연 위주의 활동을 벌였던 이들은 LCP 과정에서 체험 분야로 보다 사업을 확장하는 방안을 선택했다. 체험으로 분야를 확장하면서 인력 활용도가 높아졌다. 공연, 행사의 경우 모든 인력이 동원되어야 하지만 체험의 경우 각 교육 파트별 인원을 분산시켜 활동이 가능하기 때문이다.

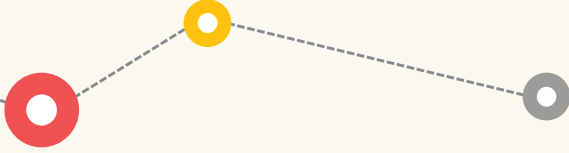
김 대표는 “그동안 우리는 하고 싶은 분야 위주로 사업을 진행했는데 고객이 원하는 걸 해야 한다는 걸 알게 됐다. 그들이 원하는 건 공연보다도 체험이었고, 이것은 우리의 시선이 변화되는 계기가 됐다”며 “제일 큰 수익은 행사 퍼레이드 프로그램이지만 기회가 자주 있는 것이 아니고 준비 기간이 길다는 부담감이 있었지만 체험은 그렇지 않다”고 말했다.

현재 이들의 매출 발생의 90% 이상은 외부 프로젝트 수주다. 당



장의 외형 매출을 올리는 데에 도움이 되지만 장기적인 사업 모델로는 부족했다. 현재 엠아츠는 제안 기관의 요구 사항에 맞춰 심팔기를 기반으로 한 공연 프로그램을 운영하고 있는데, 대부분 축제 등의 행사에 퍼레이드 부속 행사로 진행된다. 이 형태는 대형 행사 등에는 적합한 모델이지만, 소규모 행사 등에는 다소 적합하지 않았다. 따라서 시연 프로그램의 다양화가 필요했다. 프로그램 다양화에는 이들의 풍부한 공연 경험 등을 바탕으로 직접 공연을 기획, 진행하는 내용도 포함됐다.

김 대표는 “대규모 행사 외 작은 지역 행사는 그 지역에 있는 팀을 부르기 마련이기 때문에 우리는 프로그램을 다양화하고 더 많은 역할을 해야 한다”며 “우리는 현재 전통과 관련된 프로그램을 하고 있지만 이 외 아이들 축제 같은 부분에서도 할 수 있는 프로그램을 계속해서 개발 중이며 시행 중이다. 단순한 재연이나 시연 프로그램 외 자체적으로 역사 콘텐츠 등 공연 프로그램을 변형시킨 새로운 프로그램도 개발 중”이라고 설명했다.



“

외부 전문가와의 전략적 제휴 통해
외국인 대상
프로그램 기획 필요성 공감

아이들 축제 등서 선보일
역사콘텐츠 적용 프로그램도
개발중

”



보다 완성도 높은 작품을 위해 외부 전문가 자문 및 공동 진행을 위한 전략적 제휴도 고려해야 했다.

서 멘토는 “현재까지 공연 경험 등을 바탕으로 시뮬레이션 차원에서라도 직접 공연을 기획, 진행할 필요가 있었다. 큰 목표를 잡기 보다는 최소 단위 프로그램 실행을 목표로 삼아야 할 것이다”고 조언했다. 이어 “내부에 콘텐츠 개발이 가능한 인력이 포함되어 있어 자체 개발도 가능하나 보다 높은 완성도의 작품을 만들어 내기 위해서는 외부 전문가 집단과 자문 및 공동 진행을 위한 전략적 제휴도 고려할 필요가 있다. 이러한 공연 콘텐츠의 소비자 반응 테스트를 위하여 활동 공간의 마련도 함께 고려되어야 할 것”이라고 덧붙였다.

지속적인 수익창출을 위한 신규 고객 유치 방안으로는 지역을 넓히고 고객층을 다양화해야 했다. 현재 이들은 경주 세계 실�크로드 엑스포, 대구문화재단에서 주최하는 광복 말뚝이, 산격초등학교에서 진행되는 찾아가는 국악교실 등 대구경북지역 근방의 행사에 주력하고 있다. 하지만 지역에 국한되지 않고 전국을 대상으로 하는 지역 확대가 필요했다. 더불어 다양한 고객층 확보 방안으로 외국인들을 대상으로 하는 한국 전통 프로그램을 기획해보는 것도 제기됐다.

서 멘토는 “이를 위해서는 독특한 콘텐츠 제시와 자체 경쟁력 확보를 통하여 다양한 매체에 노출시키는 등의 활동이 필요하다”고 지적했다. 이에따라 엠아츠는 LCP기간동안 CI를 개발하고 홍보용 리플릿을 제작해 적극적인 홍보를 시작했다.

엠아츠의 앞으로의 계획은 무엇일까.

김 대표는 “각종 행사에 참여해 공연을 진행하고 무솔팀이라는 장점을 활용해 자체적으로 작품을 만들어 공연하고 싶은 마음이 있다. 또한 현재 공연에 사용되는 일부 의상과 소품, 체험 기구 등을 직접 제작하고 있는데 이 부분에서도 전문화를 꾀는 방향에 대해서도 고민하고 있다”고 말했다.



storefarm.naver.com/designscoop

디자이너스쿱 협동조합

신라 천 년의 고도(古都)하면 떠오르는 곳, 바로 경상북도 경주다. 다시 말해, 경주하면 불국사, 석굴암 등 어릴 적부터 보고 들어온 풍부한 문화유산을 떠올리기 마련이다. 누군가에게 이 지역의 문화는 학습 공간이 되고 관광지가 되지만, 누군가에게는 디자인의 영감으로 다가간다. 경주, 지역문화 그리고 디자인이라는 공통점으로 뭉친 이들, 디자이너스쿱(DSIGN SCOOP) 협동조합이 바로 그들이다.

디자이너스쿱 협동조합(이하 디자이너스쿱)은 2015년 5월 협동조합을 설립한 이후, 경주 지역의 다양한 문화유산을 활용한 관광 기념품과 간행물 등의 디자인 제작판매를 하고 있다.

디자이너스쿱은 현재 4명의 디자이너와 IT계열 업무 담당자 1명, 모두 5명으로 구성되어 있다.

이들은 “우리는 경주 창업지원센터에서 만난 동기, 지인, 과거 직장 동료 등 알고 지냈던 사이이다. 비슷한 아이템을 가진 사람들끼리 연대해서 작업을 해보면 어떨까 싶어 고민하던 중 협동조합을 설립하게 됐다”고 말했다.

방향성을 잡기 위한 첫 단계, LCP

디자이너스쿱은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원할 당시, 디자이너스쿱이라는 이름으로는 수익이 발생되지 않는





부산디자인페스티벌 2015를 통해 소개된 경주를 소재로한 버튼제품들.

“

협동조합에 대한 이해를 높이고 재무-회계분야 전문도움이 필요해요

”

상황이었다. 조합원 개인 작업물을 통한 수익 창출이 대다수. 게다가 대부분 디자이너로 구성된 조직이다 보니 기업 운영에 필요한 전문 분야의 정보 습득이나 교육도 필요했다.

이들은 “접해보지 않았던 재무나 회계 등 전문 분야에 대해서는 어려움이 컸고, 협동조합에 대한 이해도 필요했다. 그리고 무엇보다 우리가 나아가야 할 방향성을 올바르게 잡기 위한 도움이 필요한 시기였다”고 LCP 참여 계기를 밝혔다.

서정현 멘토가 디자인스튜디오를 분석한 결과, 이들의 주력 타겟 고객에게는 디자인이 호응을 얻고 있었으나 주력 영업 대상인 박물관 등 간접 소비층과는 일부 불일치를 보이고 있었다.

이들의 상품 유통 채널은 ‘사적지 관리사무소’를 통한 일괄 영업 방식이었다. 특히 기존의 개인적인 거래선을 통한 추가 물품 납품 등으로 매출을 발생시키고 있는 상황이었다. 경주 지역의 대다수 기념품 스텝에는 입점이 되어 있었고, 그 외 서울 국립중앙박물관, 제2롯데월드, 분당 등 수도권 지역의 일반 스텝 등에도 입점 되어 있는 상황이었다.

서 멘토는 “기존 거래선인 사적공원관리사무소 성향을 파악하고 개인상품과 디자인스튜디오 상품의 조화 방안을 논의해야 했다. 공동 브랜드로 제품을 출품하겠다는 계획과 대표 개인 사업자와 디자

경영진단 결과

- 경주를 기반으로 젊은 감각에 맞는 관광상품 개발, 소비자 평가 긍정적
- 사업 영역 다각화를 위한 일관성 있는 제작원칙이 필요
- 협동조합이라는 모델의 직접적 장점을 잘 살릴 수 있어야 함
- 독자적 판매 채널 확보, 마케팅을 비롯한 기초 역량 강화 필요

전략과제 도출

- 상품의 정체성을 반영한 상품 개발 및 판로 개척
- 사업 시스템 정비
- 마케팅 콘셉트 설정

과제별 실행내용

- 관광기념품 손수건 개발 완료
- '전통의 재해석을 통한 심플한 디자인 상품 개발'이라는 사업 캐치프레이즈 도출
- 기존 거래처와 전시 장소를 통해 들어오는 섭외요청을 기반으로 활용 가능한 거래처 탐색
- 홈페이지 구축을 통해 보다 적극적인 마케팅영역 확대 시도
- 협동조합의 세무, 회계, 노무 등에 대한 사업 방침 수립
- 부산 디자인 전시회 참여를 통해 상품 및 기업 홍보



부산디자인페스티벌 2015를 찾은 관람객들이 디자인스쿱 부스에 전시된 작품들 앞에서 사진을 찍고 있다.

인스쿱의 콜라보 형태로 출품하는 방법도 논의했다”고 설명했다. 이와 더불어 판로 개척에 대한 논의도 진행됐다. 화백컨벤션센터, 통영73걸음 등 기존 전시 장소를 통해 들어오는 섭외 요청을 기반으로 활용 가능한 거래처를 검색했고, 홈페이지 구축 등을 통해 보다 적극적인 마케팅 영역을 확대 시도하기로 했다. 이들은 “현재 우리의 제품군은 경주 관련 상품에 국한된다. 하지만 컨설팅을 통해서 시장을 경주 지역에만 국한하는 것이 아닌 전국으로 넓히는 방안에 대해 고려하게 됐다”며 “전국을 대상으로 하는 시장에서 각 지역의 문화재를 디자인 상품화하는 방안을 고려해 판로를 개척할 생각”이라고 말했다. 디자인스쿱 운영 형태 중 독특한 부분은 전체적으로는 협동조합 형태를 취하고 있으나 각 구성원들이 개인 사업체를 보유하고 있다는 점이다. 이는 장·단점을 가지고 있는데, 개인 색깔이 강한 디자이너들이 그들의 색깔에 맞는 작품을 맡아 자유롭게 작업을 진행하면서 더 뛰어난 제품이 탄생될 수 있다는 장점이 있

었다. 또한 경주 지역 내 기념품 속에 더 많은 제품을 입점시킬 수 있다는 부분도 있었다. 기념품 속에 업체당 입점할 수 있는 제품 개수는 5개로, 개인 사업자로 입점한다면 더 많은 제품을 입점할 수 있는 이점이 있는 것이다.

반면 회계가 이중으로 이뤄지고, 공동 브랜드 제품 생산이 이뤄지는 데는 어려움이 있었다. 이에 조합원들이 사업자 협동조합의 내용을 보다 확실히 공유해야 했고, 디자인스쿱이라는 공동 브랜드를 구축해 나가는 것도 지속가능한 성장을 위해서는 반드시 필요한 작업이었다.

서 멘토는 “제작 상품들이 조합원들의 전체 의견을 취합한 것이나 개별 작가 및 사업자로서의 역할이 주어져 있어 독자적인 공동 브랜드를 생산하는데 어려움이 있었다. 별도의 디자인 스킵 상품의 전략적 가격대 설정이나 대표 브랜드 설정 시도가 필요했다”고 말했다.

협동조합의 내용을 공유하기 위해서는 사업 시스템의 정비도 필

Local Challenge Project



서정현 멘토의 조언

서정현 멘토는 제작 상품들이 조합원들의 전체 의견을 취합한 것이나 개별작가 및 사업자로서의 역할이 주어져 있어 독자적인 공동 브랜드를 생산하는데 어려움이 있는 점을 지적하며 별도의 디자인 스쿱 상품의 전략적 가격대 설정이나 대표 브랜드 설정 시도가 필요하다고 말했다.



디자인스쿱의 제품이 판매중인 매장들
경주시특산품판매점 시내본점(위, 가운데)과
동궁과 월지 판매점(아래)

디자인스튜디오의 북마크 세트



수막새에서
영감을 얻어 디자인한
마우스패드

Local Challenge Project

요했다. 정관에 명기된 회계, 영업, 운영지원 등 조합원의 역할을 기준으로 해당 분야의 역량을 강화하고 외부 연계 방안 등에 대해 정리를 진행했다.

더 많은 사람과 디자인을 통해 소통하다

조합원 전체가 작가로 구성되다 보니 마케팅에는 약점을 보일 수밖에 없었다. 이들은 우선 마케팅 콘셉트를 잡는 과정부터 진행했다. 디자인스콧만의 독특한 디자인 콘셉트는 있는 상황이었지만, 기존 구성원들의 의견인 '작가주의'에서 좀 더 구체화된 콘셉트가 필요했다. 이 과정에서 이들은 디자인스콧의 홍보 자료로 활용할 수 있는 문구를 개발하고 점검하는 과정을 거쳤다. '지역의 전통과 문화유산을 오늘의 시선으로 해석하고 표현하는 디자이너들의 협동조합'이라는 캐치프레이즈가 그것이다.

또한 상품의 정체성을 정비하는 과정도 진행됐다. '심플함' 혹은 '만화스러움'과 같은 상품에 대한 소비자 의견이 있었으므로 이를 반영해 상품들을 아우를 수 있는 정체성을 모색하고 이에 따른 가격 설정 방법을 정비했다.

이들은 "LCP 과정을 거치면서 우리의 정체성을 구축할 수 있었다. 우리가 주장했던 작가주의에서 탈피한 대중적인 느낌 등 다양한 디자인 콘셉트에 대해 고민하는 계기가 됐다"고 말했다. 핵심 상품군인 '관광기념품' 단어의 어감도 논의됐다. '관광기념품'이라는 단어의 이미지가 세련되지 못하다는 피드백을 기반으로 '지역문화상품'이라는 단어로 상품을 소개하는 것이 보다 효과적이라는 해석이 나왔다.

또한 원가 계산을 통한 상품 가격도 재설정했다. 이들이 개발하고 있던 2가지 디자인의 손수건의 가격을 10,000원으로 설정하기도 했다.

이들은 "초기에 손수건 가격을 개당 6~8,000원선으로 생각했는데 단가, 유통비용 등을 고려하고 보니 가격을 재설정 할 필

“

회계-재무 등
사업시스템 정비
대중적인 다양한 디자인 고민

유통비용 반영해 가격 재설정
홈페이지-SNS 홍보도
적극 진행중

”

요가 있었다. 다른 상품들도 초반에 설정된 가격들이 모두 낮게 설정됐다는 판단 아래 원가 계산에 맞춰 가격을 조절했다"고 말했다.

앞으로 디자인스콧은 더 많은 고객과의 소통을 그리고 있다. 디자인스콧의 정체성을 담은 제품을 종류별로 확대하고 오프라인 매장 등 직접적으로 고객을 만날 수 있는 공간도 계획하고 있다. 홈페이지 구축도 현재 마무리가 돼 정식 오픈 했다. 페이스북, 인스타그램 등 각종 SNS 연계한 이벤트 및 홍보를 펼치고 있는 단계다.

이들은 "처음 시작은 우리의 디자인을 통해 젊은 사람들이 지역의 문화, 문화유산과 가까워지면 좋겠다는 생각이었다. 디자이너의 눈에 비친 한국적인 미를 더욱 다양한 디자인 상품 개발을 통해 젊은 층과 공감하고자 한다"고 포부를 밝혔다.



전통악사
 전통악사들은 아름다운 전통악을
 통해서 우리 문화의
 정수를 전 세계에 소개
 하고 있습니다. 전통악의 아름다움과
 정수를 전 세계에 소개
 하고 있습니다.

산하 화검도(花郎健)
 산하를 만들자는 결단으로 국경선까지
 용감히 싸웠던 우리 선조들
 우리는 화기에 정열을 더
 용기를 더해서 정열한
 산하 화검도의 국경선



화검도(健), 화랑(花郎)의 국경선

정신을 차려 버려서도, 정신으로
 서기만 하면 좋은 사람이야



정신으로 버려서도, 정신으로
 서기만 하면 좋은 사람이야

한글을 쓰는 것은
 우리 문화의 정수를
 전 세계에 소개
 하고 있습니다.



한글을 쓰는 것은, 문화의 정수를
 전 세계에 소개
 하고 있습니다.



한글을 쓰는 것은, 문화의 정수를
 전 세계에 소개
 하고 있습니다.

정열한 화검도
 정열한 화검도의 국경선
 용감히 싸웠던 우리 선조들
 우리는 화기에 정열을 더
 용기를 더해서 정열한
 산하 화검도의 국경선





3월 11일 토요일
in 뉴뮤직 크라프
예쁜 공간에서 즐겁게 연주했다.

11/20.
THX SO MUCH!

안녕하세요
3월 11일 토요일
Michele
28. DRUM
주요인

SIDEN



CRAFTER

www.thenewmc.com

뉴미들클래스

울산광역시 성남동, 구도심이라 불리는 이곳의 한 옥상에는 무언가 특별한 것이 있다. 바비큐 파티가 열리기도 하고, 사람들이 모여 함께 영화를 감상하기도 하며, 음악 공연이 펼쳐지기도 한다. 이 건물의 이름은 '이름없는 건물'. 이 건물 3층에 위치한 뉴미들클래스를 오가는 사람들은 이곳을 '공간'이나 '집'이라 부른다. 이들이 이곳을 설명하는데 '어떠한' 공간이라는 수식어는 필요하지 않다. 오가는 사람들이 원하는 대로, 그들이 꿈꾸는 대로 변주가 가능한 공간이기 때문이다.

코워킹 스페이스로 시작된 뉴미들클래스

일반적으로 코워킹 스페이스는 자신만의 사무실이 없는 프리랜서들이 자주 찾는 공간이다. 뉴미들클래스도 초기에는 그들을 위한 코워킹 스페이스를 만들어보기 위해 시작됐다. 2013년 12월 프로젝트 형태로 시작된 뉴미들클래스는 박승한 대표를 비롯한 2~3명이 주축이 되어 동료의 작업 공간에서 아트 클래스와 파티 등의 문화 콘텐츠를 생산하기 시작했다. 이 과정에서 이들은 문화에 대한 지역 사람들의 반응을 살폈다.

박승한 대표는 "대구에서는 민간에서 주도하는 문화 프로그램, 문화센터를 벗어난 예술·공연은 처음이었다. 미미하긴 했지만 문화생활을 즐기려는 사람이 있다는 걸 알게 됐다"고 말했다.



이후 2014년 7월 사업자를 내며 뉴미들클래스란 이름을 갖게 됐고, 지금 이들이 있는 공간도 마련하게 됐다.

뉴미들클래스의 공간은 울산의 구도심에 위치해있다. 과거 여관이었던 건물이다. 쓸모를 잃은 건물에 새로운 사람들이 들어서니, 건물도 새로운 색깔을 입었다.

박 대표는 "건물주가 여관을 폐업 처리하고, 불법 건축물을 드러내니 쓸모없는 공간들이 생겨났다. 우리는 그 공간에 흥미를 느꼈다. 신도시에 비하면 유동인구가 적지만 비용면에서 우수했고 교통도 나쁘지 않았다"고 말했다.

Local Challenge Project

비슷한 가치를 가진 이들과 뭉치다

뉴미들클래스는 멤버십 제도로 운영되고 있다. 현재 회원 수는 30여명. 주 회원은 20대 중반에서 30대 중후반까지이지만 전체 회원 연령대는 다양하다. 이들은 한 달에 12만원이란 회비를 내고 공간을 마음껏 이용한다. 또 공간에서 진행되는 프로그램을 함께 기획 구상하고 참여하는 기회를 갖는다. 연극을 하는 회원과 함께 연극단을 만들어 수업을 듣거나 극을 올려보기도 하고, 기타 전공자 회원과 함께 연습을 하고 정기 연주회를 하기도 한다. 요리 전공자인 누군가는 공간에서 요리를 하고 심야식당을 운영하기도 한다. 이들은 일반적인 기업과 다른 형태였고, 앞으로의 사업 방향에 대한 고민이 많았다. 그것이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 된 계기다.

사업을 시작한지 1년 남짓인 시점, 뉴미들클래스의 수익구조는 상당부분 회원들의 회비 수익에 의존하고 있었다. 회원들의 회비를 통해 발생하는 연간 추정 매출액이 3,000만 원 정도. 여기에 개인적인 역량을 통해 지방자치단체에서 의뢰 받은 디자인 프로젝트, 각종 공모전 참가를 통한 상금 수익과 프리마켓 개최

등 부대 수익을 확보하고 있으나 회사 차원의 체계화된 매출 구조를 갖고 있지 못한 상태였다.

서정현 멘토는 “별도의 회계 신고 절차를 밟고는 있으나 재무제표 등에 많은 오류가 발견됐다. 기본적인 회계 및 세무 관련 지식 습득이 필요했다. 참여 인력의 급여 지출 등을 위해 빠른 시간 내 수익 구조를 마련해야 하는 상황”이었다고 지적했다.

그리고 울산이라는 지역적 한계도 분명 존재했다. 청년 창업자들의 공통적인 장점인 SNS 등 온라인 마케팅은 비교적 활발히 진행되고 있으나 지역적 한계로 인해 보편적인 마케팅이 이루어지지 않는 상황이었다. 현재는 울산 지역을 기반으로 사업을 진행하지만 선택한 콘텐츠 테마가 전국적인 관심의 대상이 될 수 있도록 정리하고 이를 바탕으로 타 지역 운영 업체들과 연계 사업이 이루어질 수 있도록 내부 상품에 대한 정비가 필요한 시점이었다.

수치 분석을 통한 회원 관리 전략을 세우다

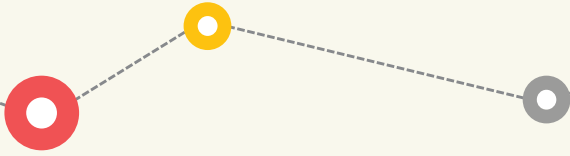
멤버십으로 운영되다보니 회원의 수를 늘리고 활동을 늘리는 것도 중요했다. 단순히 수요자의 관심 분야를 진행하기보다 좀 더

“
사업콘셉트 명확히 잡고
자체 기획행사를 만들어 사람들을 끌어들이고 싶어요
”

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 기존의 오픈랩 형식에서 더 나아가 스스로 후속 문화를 만들어가는 공간으로 전략을 수립할 필요성 제기 - 울산이라는 지역적 한계를 극복, 콘텐츠가 전국적인 관심의 대상이 될 수 있도록 정리할 필요성이 있음 - 고정 회원 및 자체적인 기획 행사를 통해 부가 수익 확보 필요 	<ul style="list-style-type: none"> - 비즈니스 모델 정비 및 사업 컨셉 도출 - 유료 가입 회원 증가 프로모션 실시 - 사업체 운영 프로모션 계획 및 시스템 정비 	<ul style="list-style-type: none"> - 포미족을 겨냥한 문화공연, 여행, 요리 등 다양한 콘텐츠 개발 시도 - 분석을 통한 일반회원과 특별회원을 구분 관리, 각종 혜택 제공 및 홍보 진행 - 공간 활용한 다양한 부가서비스 개발, 문화 공간으로서의 차별화 시도 - '옥상놀장' 등의 행사를 사업체의 자체 브랜드로 설정 - 사회적기업으로의 법인 형태 전환을 고려 - 홈페이지 개선 이후 회원 사용 빈도수 증가



Local Challenge Project



세분화된 수요자 분석 및 공략이 필요했다. 또한 지속적으로 활동할 수 있는 충성 멤버(고객)를 확보하는 것이 중요한 문제였다. 이들은 이 부분에서 '적은 수의 사람들이 가입하더라도 회원 적응력을 높여 재가입율을 높이는 전략'을 선택했다.

멘토링을 토대로 이들은 멤버십 회원을 수치적으로 분석하기 시작했다. 멤버들의 출석율이 어떻게 되는지 체크했고, 그 결과 활동 첫 달 공간에 방문하는 빈도와 적응 정도에 따라 이후 활동 지속 유무가 달라지는 점을 발견했다.

박 대표는 "재구매율, 즉 멤버들의 지속적인 활동을 높이기 위해서는 활동을 시작한 첫째 달에 좀 더 회원 개인에게 초점을 맞춰야 했고, 소외감을 느끼지 않도록 하는 것이 중요하다는 걸 알게 됐다"며 "우리는 운영자와 고객이 긴밀한 관계에 있다. 멤버십 운영, 멤버 및 콘텐츠 관리, 운영 시간, 상황 대처법 등 매 뉴얼에 대한 고민을 통해 우리의 방향을 알게 됐다"고 말했다.

한편 회원들의 회비 수익 외 옥상에서 운영하는 게스트하우스, 옥상 공간 활용 등 다양한 부가 서비스를 개발해 문화 공간으로서의 장점을 부각시키고 차별화를 시도하는 것도 논의됐다. 사무실 및 공간 활용도가 아직 비효율적이라는 판단 하에, 공간의 일부를 개조했다. 다양한 행사 진행 및 세미나실 대관 등으로 쓰임새를 높여 수익 창출 방법을 모색하기로 한 것이다.

서 멘토는 "이곳은 최근 공간 제공 비즈니스에 대한 관심이 높아지고 있다는 점이 가장 큰 기회 요인으로 작용하고 있었다. 다만 각 공간들이 의미 있는 콘텐츠를 생산하거나 그에 맞는 운영 프로그램들을 제공하지 못할 경우, 단순한 임대 사업으로 전략할 가능성이 많아 장점을 극대화 할 수 있는 내부 역량 극대화가 필요했다"고 지적했다.

또한 이들은 문화재단의 마케팅조사 사업, 건축도시포럼 참여 등의 별도 행사 진행 후 자체 매출로 연결시키는 방안을 강구하기로 했다. 이들이 지자체에 기대할 수 있는 부분 중 하나는 이



박승한 대표가 울산 구도심에 매료된 이유

현재 뉴미들클래스 건물은 울산의 구도심에 위치한 여관이었다. 건물주가 여관을 폐업 처리하고, 불법 건축물을 드러내니 쓸모없는 공간들이 생겨났지만 박 대표는 오히려 그 공간에 흥미를 느꼈다. 신도시에 비하면 유동인구가 적은 편이지만 비용면에서 우수하고 교통도 나쁘지 않다고 말했다.

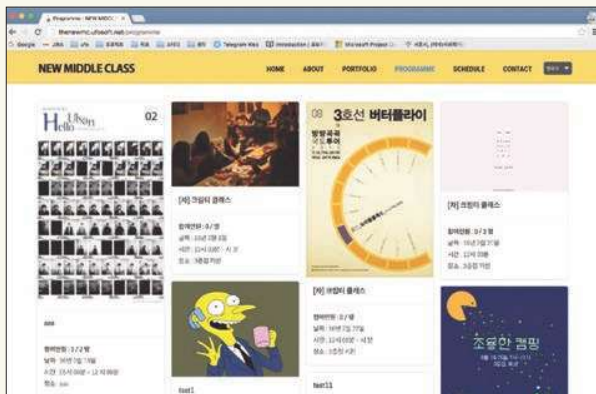
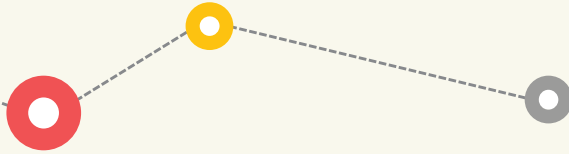
“

홈페이지 개선해
고객접근 쉽게 돕고
기존회원 재가입률 높여

옥상공간 활용 장점 부각시키고
사무실 등 공간 일부 개조
세미나 등 가능공간으로 변모

”

Local Challenge Project



리뉴얼한 홈페이지(위)와 리플릿

회원들의 소속감과 공간 활용 만족도를 높이기 위해 홈페이지를 개선하고 리플릿을 제작하는 작업을 진행했다. 기존에는 이벤트가 있을 경우에만 홈페이지를 사용했지만, 개선 이후 활용도가 높아지고 사용자의 편의성도 올라갔다.

들의 운영 형태와 유사한 사업을 울산광역시 기초 자치단체에서 계획 및 시행 할 예정이라는 점이다. 적절한 협조 관계를 유지 하면서 위탁 운영 등의 기회를 기대해볼만 하다는 판단이 내려졌다. 이들은 소비자 반응 분석을 위해 인스타그램이나 페이스북 등 SNS에 활동사진을 더욱 세심하게 게재할 필요가 있었다. 또한 회원들의 소속감과 공간 활용 만족도를 높이기 위한 추가 계획도 필요했다. 이 과정에서 재단을 통해 홈페이지를 개선하고 리플릿을 제작하는 작업을 진행했다. 기존에는 이벤트가 있을 경우에만 홈페이지를 사용했지만, 개선 이후 활용 빈도가 높아졌다. 사용자의 편의성도 올라갔고, 누가 홈페이지를 찾는지 도 알 수 있게 됐다.

박 대표는 “기존에는 포털사이트 카페를 통해 개설된 프로그램 참여를 받는 방식으로 진행했다. 그곳을 찾지 않으면 회원들이 우리가 어떤 활동을 하는지 모르는 구조였다”며 “홈페이지 개선 작업 후 페이지를 별도로 만들어 프로그램에 대한 정보를 멤버들이 직접 올릴 수 있도록 변경했다”고 말했다.

문화 콘텐츠로 하나가 되는 꿈을 꾸다

새로운 ‘문화 중산층’을 표방하는 뉴미들클래스. 경제적인 중산층의 의미가 아닌, 돈 보다는 삶 속에서 나만의 가치를 실현하기 위한 방법을 찾아가는 사람들과 함께 하겠다는 의미다. 그렇다면 뉴미들클래스가 꿈꾸는 미래는 무엇일까.

박 대표는 “우리의 역할은 처음 시작했던 대로 사람들이 즐길 수 있는 다양한 콘텐츠를 만들어내고 싶다. 삭막한 산업도시인 울산이 문화라는 측면에서 활성화 되도록 하고 싶다. 젊은 친구들 이랑 같이 힘써 다양한 콘텐츠가 많아졌으면 좋겠다”고 말했다.



세분화된 수요자 분석과 공략

멤버십으로 운영되다보니 회원의 수를 늘리고 활동을 늘리는 것이 중요하지만 단순히 수요자의 관심 분야를 진행하기보다 좀 더 세분화된 수요자 분석 및 공략에 집중했다.

Local Challenge Project

Local



Challenge



Project



allenge

건강한 삶, 미래는 교육에 있어요

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



Local Challenge Project



www.ducoop.com

두꺼비학교협동조합



김은영 대표가 교육콘텐츠에 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.

공쥐팔쥐 설화 속 계모는 잔칫날 친딸인 팔쥐만을 데려가고 공쥐에게는 밑빠진 독에 물 붓기를 시킨다. 착한 공쥐는 계모를 원망하지 않고 물 붓기를 하는데, 이때 두꺼비가 나타나 조용히 독의 구멍을 막아 공쥐를 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.

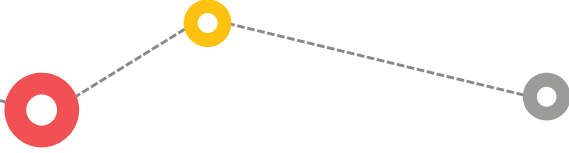
지자체, 각 대학, 보육시설 연합회 쪽과 협약하면서 일이 점차 많아졌고, 2014년 사회적기업 육성과정을 거쳐 2015년 예비 사회적기업으로 선정됐다.

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



청소년진로교육

Local Challenge Project



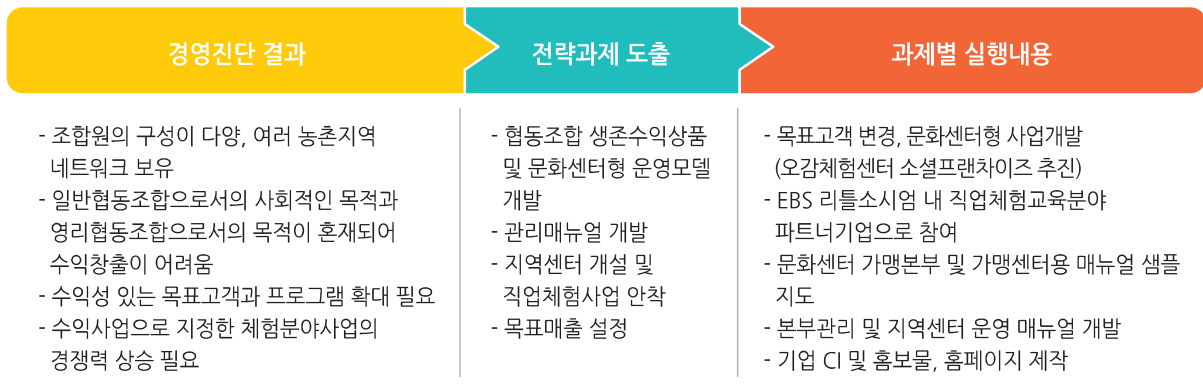
“

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.



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 구성되어 있었다. 하지만 이 커다란 장점이 낮은 수익성으로 인해 사회

적 기어 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

Local Challenge Project



두꺼비협동조합 C와 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

Local Challenge Project



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.

Local Challenge Project

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



ODS가 개발한 교재교구

Local Challenge Project



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, 이민다문화사회학으로 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.

Local Challenge Project

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 수업들 들은 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 가맹지사들과 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 가맹지사들과 계약해 활동을 시작했다. 우리가 만든 프로그램, 교구, 교재를 함께 알리고 있다. 서울에 2곳, 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 팀을 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 초등학생들이 가장 많은 수요자였지만 최근에는 중고등학교에서도 많은 연락이 온다. 이를 우리 혼자 감당할 수 없는 상황이다보니 대구 지역에 있는 7개의 교육문화예술 기업들이 모여서 교육지원 협동조합을 만들기로 했다. 서로 시너지 효과를 낼 거라 생각한다”고 말했다.

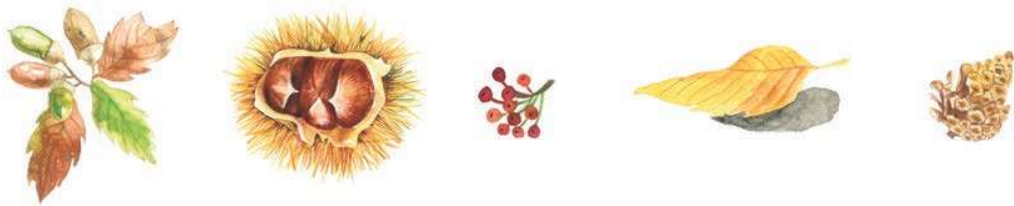


www.soopooro.com

대전충남생태연구소 숲으로



(주)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 걷던 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.

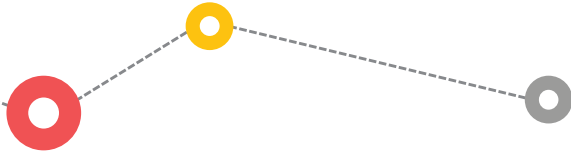
하지만 숲으로는 좌절하지 않았다. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 통해 숲으로의 비전과 과제, 단계적 사업 목표, 전략, 수익성과 경쟁력을 갖춘 프로그램 개발에 몰두했다. 김동헌 멘토는 숲으로의 체험프로그램과 고객의 다양화 방안을 적극 조언했다. 먼저, 조직을 이원화 했다. 교육 프로그램이 대

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



다양한 숲체험 프로그램

Local Challenge Project



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 김동현 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 와 닿지 않았던 까닭이다.

반면, 숲 치유 과정은 숲을 거닐며 명상활동, 색깔 퍼즐 맞추기,

(주)대전충남생태연구소 숲으로



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

Local Challenge Project



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 “로컬챌린지 프로젝트에 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

”

(주)대전충남생태연구소 숲으로



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.

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



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.

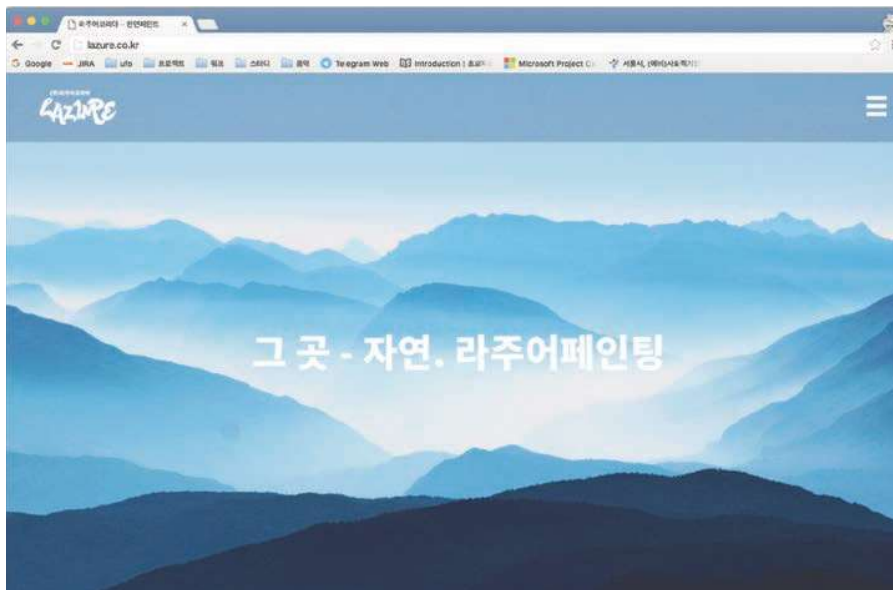
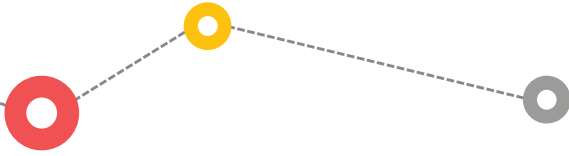
사회 문제를 해결하는 키워드, 색채

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 진행했다. 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

”

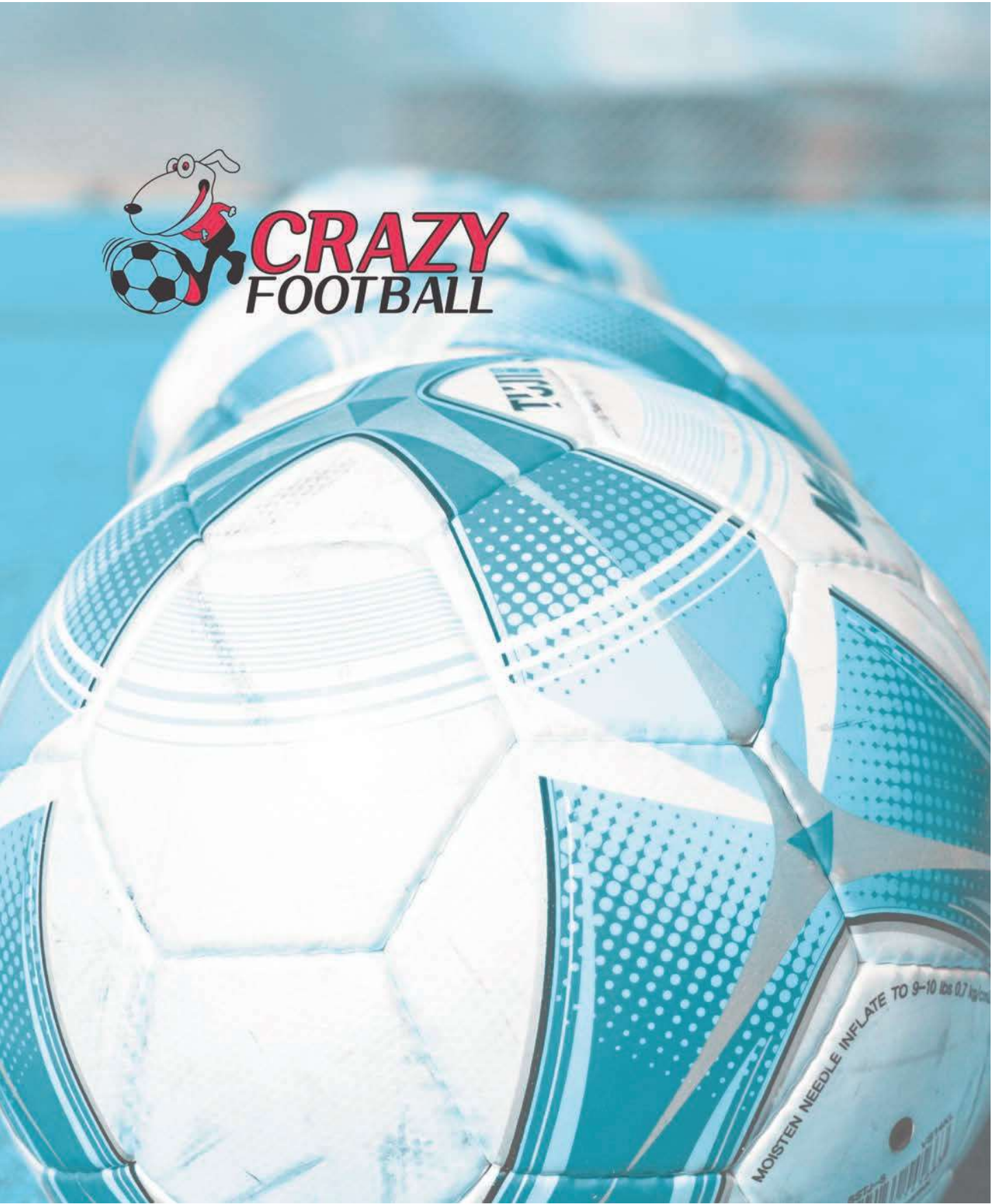
상품 판매를 넓히는 판로로 홈페이지를 적극 활용하기로 했다. 상품을 소개하고 사용자가 구매할 수 있는 쇼핑몰의 기능을 가진 홈페이지로 상품 정보를 지속적으로 업데이트하고 판매율을 높이기 위한 전략이다. 또한 사용자와 폭넓은 소통이 가능할 수 있도록 SNS기능 연동을 추가하기도 했다.

강 대표는 “우리 아이들은 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 lbs 0.7 kg/cm²

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 운동장이나고 묻는 이들이 있을테다. 성남의 전경이 한눈에 내려다보이는 전망, 안전하게 처진 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 주민신탁협동조합에서 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"> - 부지런한 마케팅으로 회사의 브랜드 인지도가 높음 - 단계적 추진 과제들을 동시다발적으로 추진하면서 집중력과 예산집행에 영향 미침 - 회사의 제공 서비스, 품질을 좀 더 높일 필요성 제기 	<ul style="list-style-type: none"> - 선택과 집중을 통한 사업 전략 수정 - 전략 수정에 부합하도록 조직 개편 - 재정긴축 	<ul style="list-style-type: none"> - 취약지역 청소년 스포츠 교육에 집중 - 시민 스포츠기관을 대상으로 한 컨설팅 사업 모색 - 용품 제작 및 유통 담당자를 감봉하거나 감원하고, 이에 대한 보완으로 개별인원들의 업무를 복합화 - 인건비 축소, 소모품 감축, 재협상을 통해 금융비용 부담 완화

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 고객층과의 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

Local Challenge Project



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 시도하고 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 개별인원들의 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, 자금의 흐름이 보다 원활하게 이뤄지는 결과를 나타내기도 했다.

아이들, 그리고 지역 공동체 활성을 위한 힘찬 발걸음

크곶은 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 건설팅방안을 협의하고 특히 성남지역 클럽의 운영을 담당하기 위한 '성남종합스포츠클럽'의 구성에 주도적 역할을 하고 있다. 또한 성남시가 주최하는 청소년 커리어페어 참가를 통해 스포츠 계통의 진로지도 및 인턴채용기회 제공 등 꾸준히 지역 내 사업을 확장해 나가고 있기도 하다.

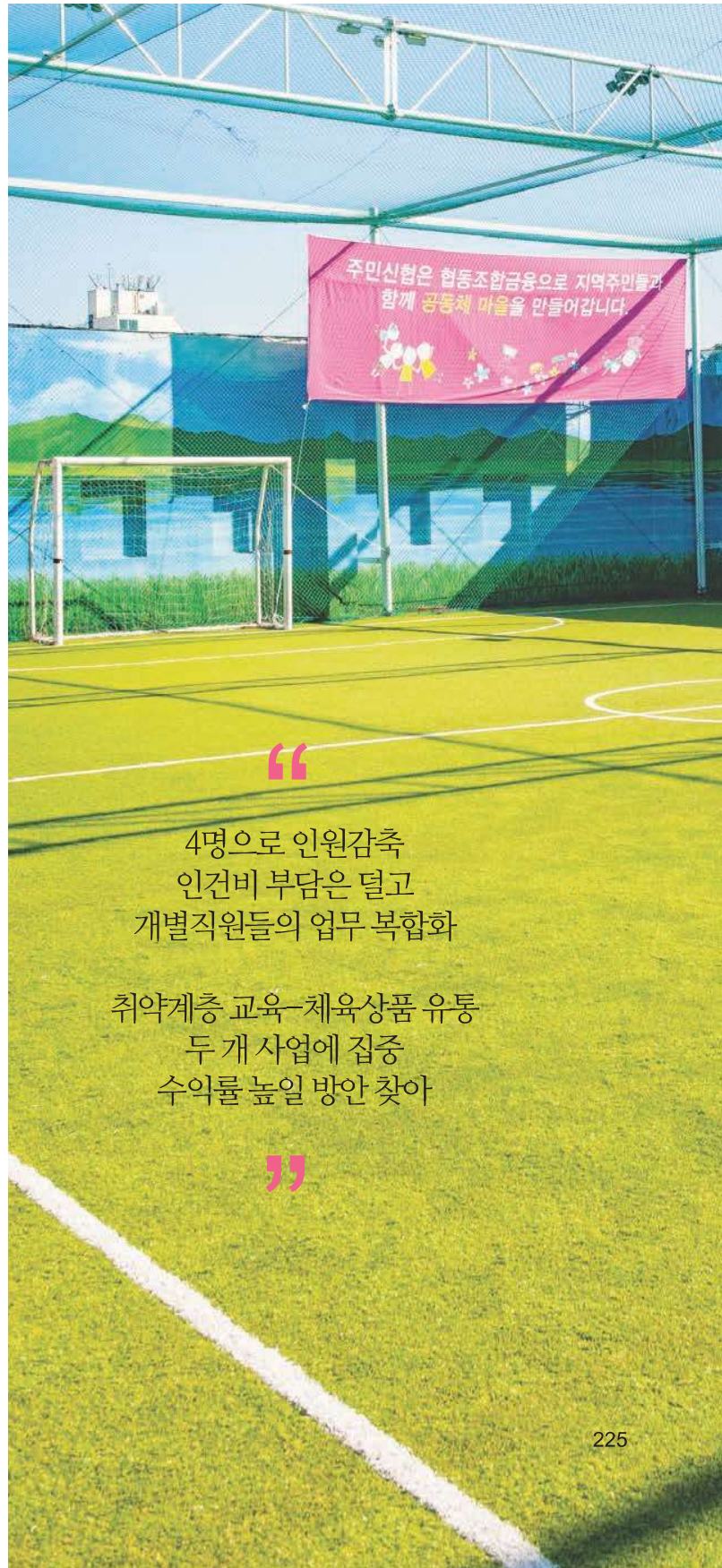
이들은 향후 컨설팅 사업을 두 축으로 추진하는 방안을 도출했다. 서울시와 경기도 관계자들과 협의해 컨설팅 컨소시엄 사업으로 서울시 및 도내 생활체육클럽들을 대상으로 하는 컨설팅을 제공하는 것이다. 또 하나는 지자체가 추진하는 마을 공동체화 사업의 촉매제로서 지역 내 학부모들이 주축이 되는 유소년 마을체육대회 이벤트를 진행하는 컨설팅을 제공하는 것이다.

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 PR사문단 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

”

Local Challenge Project

같은 사업에 대해 전국에 있는 투자자에게 설명하는 자리가 됐다. 옥상달빛 스토리를 정비하기 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



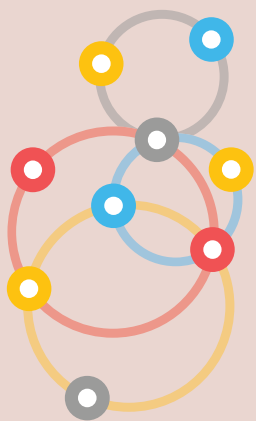
Projeeo



allenge

꼭 필요한
사회서비스를 위해
우리가 있어요

- (주)가온
- 천안돌봄사회서비스센터
- (주)보듬



Local Challenge Project

www.gaon365.co.kr

가온

“저와 아이에게 따뜻하게 대해주셔서 감사해요.”
“저를 친정 엄마처럼 보살펴 주셨습니다.”
“가족 같은 분이시고 마음 따뜻하고 정이 많으셔서 기간이 끝났을 때는 너무 서운하더라고요.”
- 청주 가온의 산후도우미 서비스 이용자 후기 중 -

지역사회와 함께 성장하는 3.0 프로젝트

‘세상에 따뜻함을 더하다’는 의미를 가진 순 우리말 가온. 청주에 위치한 가온은 가사, 산후, 보육, 장기요양, 간병 등의 돌봄서비스를 제공하는 곳이다.

이들은 2001년 충북실업극복협의회 부설 가사도우미 사업단으로 출발했다. 비영리법인으로 운영되던 중 2008년 사회서비스센터 법인을 설립하고 같은 해 사회적기업으로 인증 받았다.

현재 내근직으로는 12명 가량의 인원이 있지만, 현장에 파견되는 인원까지 포함하면 가온을 통해 일을 하는 사람은 350여명 가량 된다.

가온은 십수년간 청주지역을 토대로 사업을 해오면서 돌봄서비스 제공 업계에서는 선두적인 위치를 선점했다. 이들은 거기에 그치지 않고 시장에서 그들이 가진 노하우와 경험을 바탕으로 사회적경제 조직들이 같이 갈 수 있는 방법을 고민하고 있었다.



지역사회와 함께 성장하고 싶어요

가온은 혼자만 잘 사는 것보다 자신들의 경험과 노하우를 다 같이 나눠 지역사회에 되돌려줘야 한다는 목표를 세우고 그 실현방향을 고민하고 있다.



“

우리가 다양한 방향으로 나갈 수 있게 전문적인 도움을 받고 싶어요

”

그런 생각을 바탕으로 계획하게 된 것이 가온 3.0 프로젝트. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 참여 계기도 3.0의 일환이었다.

가온 이경제 부장은 “비영리단체에서 사회적기업으로의 모양을 갖추게 된 것이 우리 프로젝트 1.0이라면, 프로젝트 2.0은 안정화된 기업의 형태를 갖추는 것이었다. 이 과정을 거친 우리는 혼자만 잘 사는 것이 아닌 우리의 경험과 노하우를 다 같이 나눠 지역사회에 되돌려줘야 한다는 3.0의 목표를 세우게 됐다”고 말했다.

가족의 마음으로 서비스를 제공하다

이들의 사업 분야는 크게 가사관리, 산후관리, 보육, 장기요양 등으로 나뉜다. 이중에서도 가온의 주 고객은 가사 관리 이용객이다. 과거에는 흔히 일컫는 중산층 이상의 부유층이 이용하는 서비스였지만 최근에는 핵가족화, 젊은 부부의 맞벌이 구조가 증가하면서 돌봄서비스 수요가 늘어났다. 2000년 후반부터 돌봄서비스 시장이 폭발적으로 증가한 것도 가온의 성장을 도운 이유이기도 하다. 전문교육을 이수한 30~50대의 전문 가사 관리사가 서비스를 제공하는데 ‘가족 같은’ 서비스를 제공하는 것을 목표로 이용자들의 호응이 높다.

김동현 멘토는 이들의 지속성장을 위한 방안으로 기존의 잘 다

져진 사업 외 신규 사업 발굴이 필요하다고 판단했다. 고부가가치 서비스 영역으로의 진출을 통한 신규 사업 전개 방안 수립이 필요했다. 이들은 다른 업체들의 선순환적 파급을 위해 소셜 프랜차이즈를 고민했다. 하지만 당장 시행하기에는 어려움이 있었다. 초기에 막대한 자본금이 들어가야 했고, 이 자본금을 회수하는 방안 마련도 필요했다.

김 멘토는 “기존 사업의 전국 프랜차이즈화에 대한 타당성을 함께 고민해 본 결과, 프랜차이즈 본부가 창출하는 부가치 측면 및 조직 관리 단위의 적절한 규모 측면에서 부정적인 것으로 판단됐다”고 말했다.

이경제 부장은 “전국 프랜차이즈화에 대한 기획을 LCP를 통해서 해보려고 했으나 결과적으로는 잠시 보류하는 것으로 결론을 내렸다”고 말했다.

한편 청주는 돌봄 사회조직들이 활발하게 활동하는 지역이다 보니 파생되는 사업 분야가 생겼다. 이들이 십수년간 돌봄서비스를 해오면서 축적된 노하우와 경험을 다른 기관에 교육하거나 컨설팅하는 분야다.

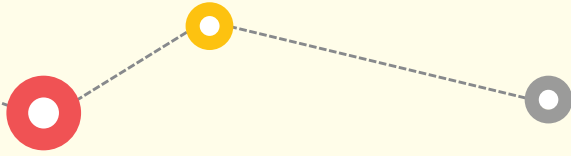
이경제 부장은 “돌봄 분야의 사회적 경제 조직들, 후발 사회적 기업가들을 대상으로 우리가 도움을 드릴 수 있는 부분에 있어 이야기를 아끼지 않을 생각이다. 지역사회에서 어려움 겪는 이들에게 자문해주거나 도움을 줄 수 있는 분야가 될 것”이라고 설명했다.

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none">- 성장 목표에 대한 내부적 공유가 명확, 임직원의 우수한 역량- 매출 규모가 안정적, 지속적인 성장 실현 중- 지속성장을 위한 신규사업 발굴필요가 있음- 수요초과 현상을 보이고 있어 내부 고객 관리가 필수적	<ul style="list-style-type: none">- 성장의 방향 결정- 신규 경쟁사의 진입에 대한 대응- 고급 가사 도우미 서비스 시장 진출 방안 모색	<ul style="list-style-type: none">- 전국 프랜차이즈화 검토- 유휴 중고물품 중개사업 및 컨설팅사업 등 고부가가치영역 진출 검토- 신규 경쟁 회사의 진입 가능성과 대응 방향에 대한 시나리오 논의- 대표 및 핵심 경영진의 커리어 계획 논의



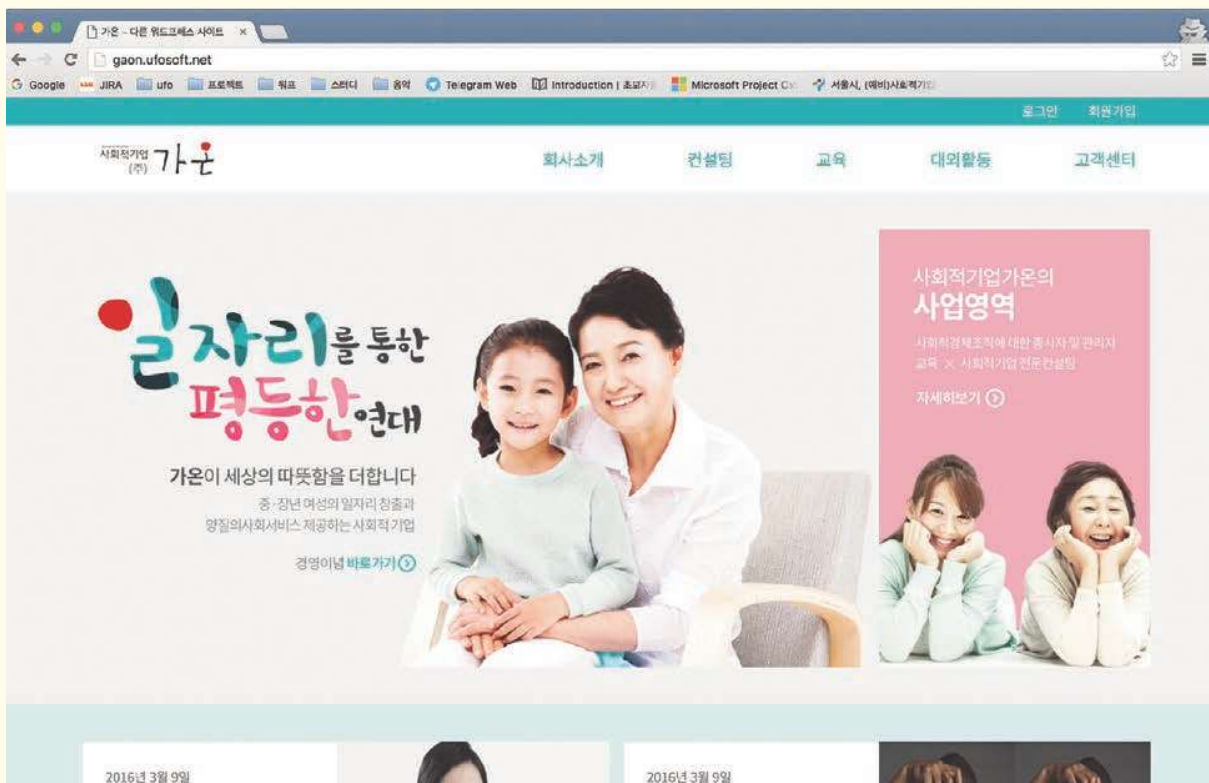
김동현 멘토와 가온은 돌봄서비스 전국 프랜차이즈화에 대해 잠시 보류하고 성과가 부실한 동종회사를 인수해 내실을 다지는 것도 좋은 방법이라고 의견을 모았다.

Local Challenge Project



GAON

새 기업 C와 리플릿(아래)



“

고부가가치 사업으로의 확장
서울 등 서비스지역 확대
논의중

우리 경험 나눠
지역사회와의 동반성장하게
힘쓸 것

”

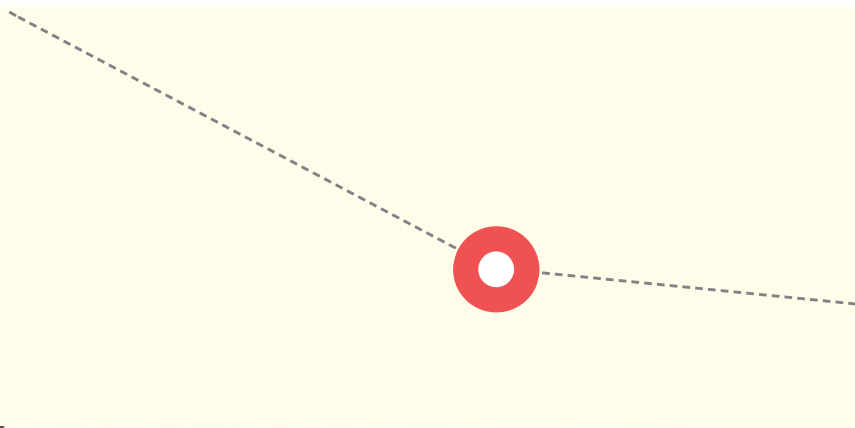


이들이 가지고 있는 기존 사업들을 고부가가치 사업으로 진입시키거나 시장으로 들어가게 하는 사안에 대한 논의도 진행됐다. 김 멘토는 기존 고객 기반을 활용한 유희 중고 물품 중개 사업과 CS 관련 교육 및 컨설팅 사업 등에 대해서도 조언했다. 가온의 우수한 경영 역량을 바탕으로 성과가 부진한 동종 회사를 인수해 내실을 다지는 방안도 생각해볼 필요가 있었다. 지속가능한 기업의 성장 방향은 물론이거니와 신규 경쟁사 진입에 대한 대응도 철저히 해야 하는 부분 중 하나였다. 이들은 신규 경쟁 회사의 진입 가능성 및 영향에 대한 시나리오 논의를 진행했다. 서비스의 표준화 가능성, 차별적 가치 창출 가능성이 있었고, 이에 대응할 수 있는 방안으로는 대기업 사업자에 대한 위탁업 운영이라든지 고부가 가치 서비스를 전개하는 방법이 있었다. 가온은 “그동안 고부가 가치 사업으로의 확장, 서울 지역으로의 진입·진출 등 고민할 부분이 많았다. 지금 그 고민을

시작한 단계”라고 설명했다.

따뜻한 사회를 만들기 위해 앞장서다

사람의 온기로 가득 찬 따뜻한 사회를 꿈꾸는 사회적기업 가온. 앞으로의 방향성에 대해서는 많은 고민 중이지만 여전히 지역사회와 함께 성장하겠다는 마음만큼은 확고하다. 이들은 “앞으로 어느 사업 분야에 힘을 쏟아야할 지는 계속해서 고민 중이다. 새로운 비전을 가지고 어떻게 커질 것인지에 대한 그림을 그리고 있다”며 “혼자만 잘 먹고 잘 사는 것이 아닌 업종, 지역이 함께 할 수 있는 사업을 고민하고 해나갈 것”이라고 말했다.



www.ecare.or.kr

천안돌봄사회서비스센터

천안의 한 건물 2층이 왠지 낯설다. 밥 짓는 수업을 하던 중 한 학생이 실수로 냄비를 타 태운 것. 학생은 당황해서 어쩔 줄 몰라 했지만 교사는 침착하게 토닥이며 다시 밥 하는 법을 천천히 설명해 주기 시작했다. 벽면에 붙어 있는 수업시간표에는 장보기, 식사준비, 캔들 만들기, 프라모델 조립하기 등 다른 학교에선 찾아 볼 수 없는 수업프로그램이 짜여 있었다. 바로 천안 장애인평생학교 '두런두런(Do run, Do run)'의 수업풍경이다.

인간의 존엄성을 보살피는 손길의 모임

두런두런은 성인발달장애인을 대상으로 한 자립형 교육시설이다. 학교에선 만 18세이상 성인 발달장애인을 대상으로 '스스로 식사하기' 부터 문해교육, 공예교육, 예술교육, 체육교육, 원예교실, 자립생활훈련과 문화체험활동, 동료상담을 통한 자기주장훈련 등을 교육한다.

지역 내 유일한 장애인 평생교육시설을 맡아 운영하는 천안돌봄사회서비스센터는 돌봄이 필요한 취약계층에게 종합서비스를 제공하는 사회적기업이다.

천안돌봄사회서비스센터 정경록 대표는 "핵가족화, 고령화 등의 사회문제로 인해 돌봄의 역할이 가정에서 사회로, 사적인 영역에서 공적인 영역으로 변화함에 따라 이를 뒷받침할 단체의 필



천안돌봄사회서비스센터는 천안의 유일한 장애인 평생교육시설을 맡아 취약계층에게 종합서비스를 제공하는 사회적기업이다.

“

기존사업은 체계적으로 관리하고 고급가사도우미 서비스 성공방안 마련하고 싶어요

”



성인증증장애인들이 지난 3월 개소한 장애인평생학교 두런두런의 내부를 꾸미고 있다.

요성을 절감하고 2009년 초 설립됐다”고 소개했다. 현재는 방문 간호서비스 뿐 아니라 산모도우미, 노인돌봄, 병원간병, 저소득층 지원사업 등 다양한 형태로 사회 각 계층에 서비스를 제공하고 있다. 총 300명의 도우미가 일하고 있으며 500여명의 돌봄이 필요한 사람들이 돌봄센터를 통해 서비스를 받고 있다.

사회복지서비스 기관의 한계를 뛰어넘어

천안돌봄센터는 정부정책의 위탁운영이 주된 사업이므로 성장 가능성과 수익성은 낮으나 사업이 안정적으로 운영될 수 있다는 장점이 있다. 바우처 사업으로 월 3억여원의 적지 않은 매출도 기록하고 있다. 하지만 매출액의 대부분이 300여명의 도우미 인건비로 지출되며 이익률은 고작 3%에 머물고 있는 실정이다. 이에 제대로 된 조직진단을 통한 수익구조 개선 등을 기대하며 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)의 문을 두드리게 됐다.

김동헌 멘토는 경영현황 진단을 통해 기업의 비전이 좀 더 정교화 될 필요가 있다고 봤다. 또 대표자의 이슈 정의나 의사결정에 적용되는 기준에 일부 혼란한 면도 보였다. 사회공헌과 봉사를 핵심으로 하는 사회복지와 이윤추구를 기본 이념으로 하는 기업과의 줄타기에서 확실한 기준이 필요했다.

먼저, 김동헌 멘토는 간부 직원들을 대상으로 비즈니스 시스템으로서의 기업 운영에 대한 교육을 진행했다. ‘채용→훈련→작업→평가’ 등 일련의 업무과정을 놓고 체계적인지, 효율적인지 고민해 보도록 했다.

수차례의 교육과 자체 회의를 통해 이용자, 활동보조원, 지자체, 사무실의 업무흐름을 재정립 했다. 사무실의 경우 기본업무(상담, 주민연계, 모니터링, 정산, 보고서 작성)를 나누고, 업무별 만

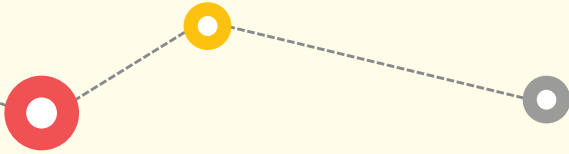


천안돌봄사회서비스센터는 2009년 문을 연 이래 방문 간호서비스 뿐 아니라 산모도우미, 노인돌봄, 병원간병, 저소득층 지원사업 등 다양한 형태로 사회 각 계층에 서비스를 제공하고 있다.



장애인평생학교 두런두런 개소식

Local Challenge Project



경영진단 결과

- 성장 목표에 대한 내부적 공유가 명확, 임직원의 우수한 역량
- 매출 규모가 안정적, 지속적인 성장 실현 중
- 지속성장을 위한 신규사업 발굴필요가 있음
- 수요초과 현상을 보이고 있어 내부 고객 관리가 필수적

전략과제 도출

- 성장의 방향 결정
- 신규 경쟁사의 진입에 대한 대응
- 고급 가사 도우미 서비스 시장 진출 방안 모색

과제별 실행내용

- 전국 프랜차이즈화 검토
- 유희 중고물품 중개사업 및 컨설팅사업 등 고부가가치영역 진출 검토
- 신규 경쟁 회사의 진입 가능성과 대응 방향에 대한 시나리오 논의
- 대표 및 핵심 경영진의 커리어 계획 논의



족도 조사와 불만처리 교육을 포함시키도록 했다. 이 과정에서 직원 성과 평가와 권고사직 처리에 관해 “가치 중심이 아닌 성과 중심으로 진행하라”고 조언하기도 했다. 원가계산(배부) 기준에 대해선 “활동 기준 원가 계산을 위해 주문·계약 등의 건수를 기준으로 관리 간접비를 배부하라”고 조언했다.

이밖에 센터 리플릿과 홈페이지, 블로그를 새롭게 바꿨다. 장애인, 노인, 중증환자, 산모까지 다양한 연령과 계층이 이용하는 특성을 반영해 ‘원하는 정보를 빠르고 쉽게 얻어 갈 수 있도록 이용자 편의성에 중점을 맞췄다. 8개 핵심 사업별로 카테고리를 나눠 메인화면에 띄웠다. 각 사업별로 만화·삽화를 만들어 좀 더 친숙하게 알아볼 수 있도록 했다.

클라우드펀딩, 성인중증발달장애인의 평생교육과 자립을 위한 터전 마련

천안돌봄센터는 신규사업으로 성인 발달장애인에 대해 주목했다. 천안에는 성인발달장애인 주간보호시설이 2개뿐으로, 수용 가능한 인원은 30명 정도다. 결국 100명이 넘는 발달장애인을 보호하고, 자립교육을 시키기 위해선 턱없이 부족한 실정이다.



홈페이지 리뉴얼

정경록 대표는 “발달장애인은 성인이 되면 교육기관에서 나와 하루 종일 집에서만 있는 경우가 많다”며 “가족들이 힘들어하기도 하고, 결국 가정이 해체되는 경우도 발생하고 있어 이들을 보호·교육할 시설이 시급했다”고 밝혔다.

김동헌 멘토는 시설자금 마련 등을 위한 크라우드 펀딩을 추천했다. ‘장애인평생학교 교구마련 프로젝트’ 웹사이트를 기획하고, 센터를 소개하는 사진과 그간의 활동사항 등을 상세하게 적었다. 그 결과 295명의 투자자를 유치해 목표액 500만원을 훨씬 뛰어넘는 1,300만원을 모금했다.

센터는 1년 여간의 준비작업을 거쳐 지난 3월 천안 장애인평생학교 ‘두런두런(Do run, Do run)’ 개소식을 열었다. 287㎡(87평)의 아담한 공간에는 3개의 교육장과 부엌, 사무실 등을 갖췄다.

또 발달장애인 전통문화예술단 ‘얼썩’의 공연 연습을 위해 방음 처리까지 마쳤다.

펀딩 기부자 중 10만원 이상 기부자는 나무에 한 자 한 자 이름을 새겨 교육공간 제일 잘 보이는 곳에 걸어 두기도 했다. 정경록 대표는 “천안에 장애인 평생학교가 한 곳도 없다는 것에 가슴 아파 한 분들이 많은 후원을 해주셨다”며 “후원에 누가 되지 않도록 열심히 하겠다”고 말했다.

“요람에서 무덤까지” 지역내 종합돌봄 시스템 제공을 꿈꾸다

천안돌봄서비스센터는 전문적인 서비스 제공을 위해 지역의 인력을 교육·양성하는 데도 앞장서고 있다. 또 사회공헌서비스의

Local Challenge Project



홍보용 리플릿

“
클라우드펀딩으로
1,300만원 모금
을 3월 장애인평생학교
두런두런 개소

평생 종합돌봄 시스템 갖추려
노력중

”

일환으로 천안시민영화관, 호도사진촬영사업, 전문상담서비스 등을 제공하며 보다 더불어 사는 아름다운 지역사회를 만들기 위해 노력하고 있다.

센터의 최종적인 꿈은 현재 주요 사업인 재가서비스를 뿐 아니라 주간보호시설, 요양시설 등을 설립해 종합적인 돌봄 시스템을 제공하는 것이다.

정경록 대표는 “고향은 서울이지만 천안이 참 좋다. 지역에서 일하고, 나중에 은퇴해선 나도 제대로 된 돌봄서비스를 받고 싶다는 희망이 있다”며 “이를 위해선 모든 돌봄이 필요한 사람들이 어느 한 서비스 뿐 아니라 종합적인 서비스를 받을 수 있는 시설을 갖추고 싶다”는 포부를 밝혔다. 이어 “나의 노후, 이웃의 노후를 더욱 행복하기 위해서는 앞으로 할 일이 더욱 많아질 것 같다”며 웃음 지었다.





www.보듬.com

(주)보듬

(주)보듬은 2013년 12월 청주에 설립된 아동가족통합지원센터이다. 최순복 대표와 언어 치료사 2명으로 시작한 보듬은 2014년 9월 예비 사회적기업으로 인증 받고 현재 재활치료, 심리상담사 등을 보강해 모두 8명의 전문가로 구성되어 있다.

이들의 주 고객은 아동과 노인으로 심리상담과 재활치료를 진행한다. 주로 미술심리상담, 언어재활치료, 감각통합훈련, 사회성 훈련, 학습상담 등의 서비스를 제공한다. 최 대표에 따르면 지역의 경쟁사들은 통합센터로는 30곳, 개별센터로는 60곳 가량, 이중 보듬만 유일하게 사회적기업의 형태다.

모두를 위한 사회 서비스를 꿈꾸다

이들은 스스로의 사업 분야를 일반 고객을 대상으로 하는 사회 서비스라고 설명한다. 즉, 삶의 질 향상을 위해 누구나 받아야 하는 서비스가 이들의 제공 서비스인데, 문제는 정부 지원에 의존해야 하는 바우처 사업 안에 갇혀 있다는 것 이었다.

최순복 대표는 “정부 지원에 의존하지 않고, 일반 고객 확보를 하기 위한 점프업을 하는 마케팅 전략 등에서 도움을 받고자 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 됐다”고 설명했다.

이들은 기업의 비전 달성을 위해 타당성이 높은 전략 수립이 되



어 있으나 실행을 위해서는 극복해야 할 난관들이 있었다. 자금 및 시설, 장비 확보, 고객 확보, 인지도 제고, 협업을 위한 전략적 파트너 확보 등이 그것이다.

박용진 멘토는 우선 보듬의 SWOT을 분석했다. 내부의 강점과 약점, 외부환경으로부터의 기회와 위협을 분석해 고객관점을 강화한 사업 모델의 구체화를 시도해야 했다. 이어서 수익 창출을 위한 고객 확보, PR 활성화 등의 과제를 설정했다.

Local Challenge Project

이들은 우선 고객 관점을 강화해 사업 모델을 구체화했다. 왜 보듬의 고객이 되어야 하는지, 보듬의 고객이 되면 어떠한 이익이 있는지, 어떠한 성공사례가 있었는지 등에 대한 공유가 이뤄졌다.

특히 보듬이 추구하는 '일반 고객을 대상으로 하는 사회서비스'의 장애물이 되는 심리 치료 등에 대한 심리적 거부감 완화도 하나의 과제였다. 일반적으로 심리 치료는 상담의 문턱이 높다. 인식의 차이지만 '내 아이가 문제가 있나'라는 반문이 대표적인 거부감이다. 물론 비용 문제도 무시할 수 없다.

최 대표는 "적절한 발달에 맞게 심리 상담 등이 개입하는 것이 중요하다. 또한 저소득 아이들은 바우처로 상담 등이 무료이다 보니 오히려 소득이 되는 일반 고객의 경우 돈을 내는 것을 아까워하는 인식이 생기기도 한다"고 지적했다.

고객 심리적 거부 완화의 방안으로 보듬의 이미지를 기업의 관점인 '치료'가 아닌 힐링, 발전, 성장, 향상 설정하는 것이 필요했다.

박 멘토는 "보듬하면 떠오르는 이미지를 치료가 아닌 재미, 즐거움, 성장, 향상, 발전, 친구, 소통, 화합, 힐링 등이 되도록 해 더 많은 일반인 고객을 확보하는 게 필요했다"고 조언했다.

이 과정에서 보듬은 캐릭터를 제작했다. 느릿한 나무늘보와 예민한 고슴도치를 캐릭터화한 보듬이와 다독이가 그것이다. '느려도 괜찮아. 예민해도 괜찮아. 넌 이미 충분하단다'라는 의미로 보듬의 친숙한 이미지를 강조해 현재 차량 등지에 부착해서 사용 중이다. 또한 사업 성격상 사업장의 위치, 면적, 인테리어 등이 중요했기에 센터를 이전했다.

최 대표는 "우리가 제공하는 것은 대인 서비스이기 때문에 아이들이 오면 치료실이 있어야 했다. 또 접근성 등의 고려 사항이 있어 공간 확보에 힘썼다"고 말했다.

더 많은 고객 확보를 위한 전략

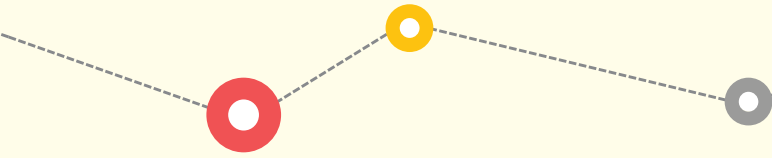
수익창출을 위한 고객 확보도 중요한 문제였다. 이들은 고객의 수를 연말까지 두 배 이상으로 늘리도록 목표를 설정해 지역사회 학교, 공공기관, NGO, 지역신문, 방송 등을 통해 고객 편의를 홍보하기로 했다. 지역방송을 통해 서비스를 홍보하고 실시간 문자메시지로 아이 상담을 진행하는 한편 지역신문 등지에 노인 미술심리 및 아동심리와 관련된 홍보를 진행했다. 홍보를 위한 홈페이지도 충남 지자체 지원 하에 구축을 완료했다.

“
바우처 지원 틀 깨고 일반고객 늘려
자생력 있는 성장 이루고 싶어요
”

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none">- 지역사회 우수 인적네트워크 존재, 이를 기반으로 한 다양한 고객친화적 프로그램 존재- 수도권 사업자의 진입 가능성을 고려해 차별성을 확보 시급- 자금 및 시설, 고객확보, 인지도 제고, 협업을 위한 전략적 파트너 등의 문제 해결 필요	<ul style="list-style-type: none">- 고객 관점을 강화한 사업 모델 구체화- 수익창출을 위한 고객 확보- 홈페이지 구축 및 PR 활성화- 고객 확보에 필요한 장비 조달	<ul style="list-style-type: none">- 고객 관점의 긍정적 이미지 전달을 위한 메시지 및 홍보채널 구축- 각종 PR로 고객 편익을 홍보해 정부지원 고객 및 일반 고객확보에 노력- 고객 친화적인 홈페이지 구축 후 PR 강화 (캐릭터 개발 등)- 뉴로 피드백 시스템 구축- 노인층 고객 확보 위한 프로그램 개발



Local Challenge Project



(주)보듬의 새 캐릭터

보듬이

다소 느리지만 절대 게으르지 않은 나무늘보! 나무늘보의 긴 팔로 누구나 보듬어 감싸 안아 주는 따뜻함을 표현함으로써 심리 정서적 어려움이 있거나 발달지연인 아동, 장애인, 노인 모두의 마음을 치유해주는 기업 이미지를 강조한다.

다독이

뽀족한 가시로 쉽게 다가갈 순 없지만 짧은 네 발과 통통한 몸통의 귀여운 고슴도치! 고슴도치는 옆구리 털이 가시와 같은 조직 형태로 변화한 몸 구조를 지니고 있는 특징이 있을 뿐 그 것이 어려움이 되지는 않는다. 고슴도치처럼 특별함을 가지고 있는 아이들을 포근히 다독여 남들과 다르지만 남들과 똑같은 포용력으로 다독여줌을 표현한다.

“

치료 아닌 성장-힐링으로
고객관점 변화시키려 노력

화투퍼즐 활용한
어르신 대상 홍보물 제작
뉴로피드백 장비 지원받아
프로그램 개발 기획중

”



“보듬으로 오세요”

또한 정부 지원 고객은 물론 일반 고객 확보에 중점 노력을 기울이며 선발 업체 벤치마킹 및 협력 가능성을 검토해 나갔다. 이 과정에서 보듬은 주관기관이었던 NGO센터와의 협약을 통해 무료 상담을 진행하는 한편 축제에 참여하는 등 활발한 활동을 펼쳤다. 그 외 청주 지역의 5만명 가량 엄마들이 활동하는 카페를 통해 심리상담의 문턱을 낮추고 잠재 고객을 발굴하기로 했다. 카페를 통해 열린 무료 상담 이벤트를 펼치는 것도 병행했다. 현재 일반적인 아동발달검사는 정부사업이라 보건소와 같은 수행기관에서 하다 보니 전문가 개입이 이뤄지지 못하고 있다. 보듬은 이러한 문제를 새로운 고객 확보 분야와 연결시켰다. 최 대표는 “구청을 통해 지역 유치원과 협약을 맺어 선별검사를 미리 하는 작업을 하려고 한다. 정부 바우처 제도에 대해 미리 알려줄 수도 있고 일반 아동을 대상으로 확보할 수 있을 거라 생각한다”고 말했다.

보듬은 주로 발달지원아동들을 대상으로 많은 활동을 하지만, 노인 분야도 이들의 지속가능한 고객 대상 중의 하나다. 노인 인지 재활 프로그램으로 화투 퍼즐 등 제작해 각 지역 보건소를

통해 의뢰가 들어온 대한노인회 등에 판매하기 시작했다. 최 대표는 “센터에서도 오전에는 어르신들 상담 프로그램 위주로 진행된다. 화투에 색칠하기, 과자로 얼굴 감정 나타내기, 푸드아트 테라피 등 다양한 치매 예방 프로그램을 한다. 바우처 대상도 있고, 복지관의 강의 요청을 통해 진행되는 경우가 있다”며 “어르신들에게 친숙한 화투를 통한 프로그램 개발을 완료해 현재는 판매 중이다. 앞으로는 화투퍼즐을 활용한 기업체 홍보물 등을 제작할 예정이다”고 말했다.

한편 재단은 고객확보에 필요한 장비 조달에 도움을 줬다. 보듬이 필요한 뉴로 피드백 시스템 구입을 위해 일부를 지원받아 현재 이를 연동하는 프로그램 개발 기획 단계에 있다. 보듬은 지금도 쉼 없이 달려 나가고 있다. 이들의 달리기를 가능하게 하는 것은 다름 아닌 명확한 목표이다. 최 대표는 “우리는 사회서비스 자체가 사회적 가치가 있다고 생각하기에 이 서비스가 마땅히 이뤄져야하는 문제라고 생각한다. 우리 고유의 성격을 담은 프로그램과 서비스 제공을 통해 지속가능한 사업을 실시, 마음이 행복한 사회를 만들어 나가겠다”고 말했다.

Local



Chaille



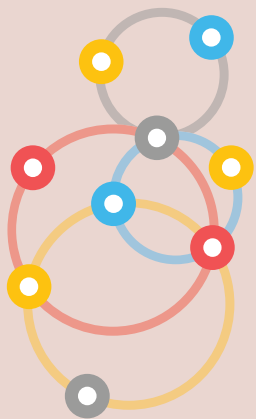
Projeo



allenge

독자개발한 기술로
혁신을 꿈꿔요

- 충북 (주)충북곤충자원연구소
- 경기 (주)마이티어
- 경기 (주)하농
- 강원 다복코리아



Local Challenge Project

www.bsfkorea.com

(주)충북곤충자원연구소

충북 청주시 청원구에 위치한 충북곤충자원연구소, 박기환 대표를 따라 어디론가 향하니 미세한 음식물 쓰레기 냄새가 난다. 이곳에는 꼬물거리는 수백, 수천마리의 곤충 애벌레가 있다. 바로 유기성 폐기물을 먹고 자라는 동애등에다. 박 대표는 “동애등에 애벌레는 15일이 지나면 번데기가 된다. 애벌레는 음식물 쓰레기를 잘 먹는데, 쓰레기가 동애등에를 거치면 훌륭한 퇴비가 된다”고 말했다. 미세하게 맡았던 냄새의 주인공이 바로 동애등에 애벌레의 양분이었던 것이다. 충북곤충자원연구소는 곤충 판매, 곤충 관련 기자재 시설을 정비하며, 곤충을 이용한 음식물쓰레기 처리 사업을 하는 기업이다.

사료시장의 블루오션, 동애등에

2014년 12월 만들어진 (주)충북곤충자원연구소는 2015년 4월 사회적기업으로 인증 받았다. 연구소는 박 대표를 포함해 모두 5명으로 이뤄졌다. 이 중 기술 자문 등을 맡고 있는 박 대표의 아버지 박덕주 씨는 동애등에의 가치를 발견해 이를 사업화 한 주인공이기도 하다. 연구소의 직원들은 곤충 관리 등의 업무를 맡고 있으며, 올해 곤충전문 사육전문가를 추가 확보할 계획이다. 이들이 속한 R&D사업에서 가장 중요한 것은 바로 정보다. 시장



의 트렌드를 알아야 하고, 데이터가 거의 없는 동애등에의 정보를 많이 공유하고 알리는 것이 필요했다. 그것이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 된 계기다.

충북곤충자원연구소가 사육하는 동애등에는 파리와 곤충이다. 축사와 하수구 등 열악한 환경에서도 살 수 있는 강한 항생물질을 갖고 있으며, 한 번에 약 1,000개의 알을 낳는 등 뛰어난 번식력을 자랑한다. 동애등에가 주목을 받는 건 바로 유기성 폐기물을 먹고 자란다는 점이다.



박기환 대표의 부친 박덕주씨가 음식물쓰레기를 먹고 자라는 동애등에 사육장에서 연구회의 곤충활성화사업에 대해 설명하고 있다.

Local Challenge Project

2차적인 음식물 쓰레기 처리방법에 있어 환경피해가 없고 동물적인 분해방법으로는 가장 속도가 빠르다. 그 중에도 빛을 발하는 부분은 바로 염분 소화 능력이다. 일반적으로 음식물 쓰레기가 사료화 되지 않고 퇴비화 되지 못하는 부분인 염분을 동애등에는 스스로 몸에서 소화시키는 기능을 가지고 있다는 것이다. 현재 동애등에는 사료 시장에서 블루오션에 속한다. 하지만 이 사업에서 힘든 점 중의 하나는 보편화된 사료가 아닌 음식물 쓰레기를 양분으로 사용하다보니 법적인 허가부분이 어렵다는 것이다.

박 대표는 “현재 연구소의 위치는 곤충을 활성화시키는 업무를 하는 곳으로 폐기물 처리 업체가 아니다. 관련 법령이 해결되지 않은 채 무차별 확산은 안 된다는 생각을 가지고 있다. 음식물 쓰레기 관련 테스트는 계속해서 진행 중”이라고 설명했다.

곤충 사육 시스템의 개발에 힘쓰다

이들은 LCP 기간 내 지속가능한 성장을 위한 전략 및 실행과제로 먼저 50kg 용량 기계개발 및 보급을 진행했다. 이전까지는 공개된 사육 공간 안에서 곤충을 사육해오는 시스템이었다. 하우스나 창고형 건물 등 하나의 공간 안에서 곤충을 키우면서 문제가 됐던 부분은 동애등에가 민감하게 받아들이는 온도와 습도 조절이 어렵다는 것이었다. 그 부분을 보완하기 위한 첫 걸음이 바로 하루 음식물 쓰레기 처리 용량 50kg 기계 개발이었다. 이들은 창조경제혁신센터, 중소기업청 사업을 통해 자체 기술력을 활용한 기계 시제품 제작을 지원받아 현재는 개발 완료했다. 상용화돼 판매 되고 있기도 하다.

박 대표는 “기계를 활용해 곤충을 사육함으로써 생애주기 사이

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 학습용 곤충사육업 분야의 오랜 경험을 바탕으로 생산성 증가 기계 개발 - 사료 시장 확대 및 동애등에에 대한 대기업 관심이 고조됨으로서 경쟁이 우려 - 대용량기계 개발력과 체계적 물류체계 개선 필요 	<ul style="list-style-type: none"> - 50kg 용량 및 대용량기계 개발 및 보급 - 투자자 및 전략적 제휴 	<ul style="list-style-type: none"> - 본사 내 파일럿 시설 개발 - 원가 절감 및 추가 보급 가능한 고객 확보 - 산학연 개발, 부지 구입 및 시설 확충작업 진행 - 기업 CI 디자인 리뉴얼 작업

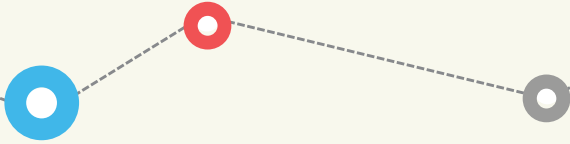
“

곤충 이용한 음식물 처리 기계 개발
물류체계를 개선하고 싶어요

”



Local Challenge Project





음식물쓰레기를 사료로 처리
가 가능한 곤충사육장, 창조경
제혁신센터, 중소기업청 사업
을 통해 자체 기술력을 활용한
기계 시제품 제작을 지원받아
개발을 완료했다.



박덕주 대표가 동애등애에 주목한 이유

동애등애는 축사와 하수구 등 열악한 환경에서도 살 수 있는 강한 항생물질을 갖고 있으며, 한 번에 약 1,000개의 알을 낳는 등 뛰어난 번식력을 자랑한다. 특히 유기성 폐기물을 먹고 자란다는 점에서 동애등애는 사료시장의 블루오션에 속한다.

Local Challenge Project



기존에는 비닐하우스, 야외 사육장에서 키워 온도, 습도에 민감한 동애등을 사육하는데 어려움이 있었다.

클이 15일에서 10일로 단축됐다. 약 1/3가량 줄어든 셈”이라며 “곤충에 대한 관리적인 측면, 환경적인 측면 등에서 업그레이드 하는 계기가 됐다”고 말했다.

이들은 이후 하루 음식물 쓰레기 처리 용량 100kg 사육장치를 개발 완료했다. 기존 50kg 장치와 구조는 비슷하지만 용량을 배로 늘렸고 IOP(입출력처리기)를 접목시킨 사육 장치라는 점에서 조금 다르다. 온도, 습도 조절 등의 부분에서 수동적 시스템을 탈피해 휴대전화로 자유롭게 하는 자동화를 위한 전초적인 단계다. 이 역시 현재 개발 완료 후 판매 중에 있다.

현재는 하루 음식물 쓰레기 1t을 처리할 수 있는 대용량 사육 장치를 개발하고 있다. 이를 위해 다른 업체와 컨소시엄을 통해 함께 개발하는 단계다.

최근에는 고용노동부가 주최하고 한국사회적기업진흥원과 서울특별시 공동 주관하는 '2016년 사회적기업 크라우드펀딩대회'에 참여하는 등 활발한 활동을 보이고 있다.

“

음식물쓰레기
하루 1t 처리 가능한
대용량 사육장치 개발중

대기업 업무제휴 제안엔
신중하게 고민중

”

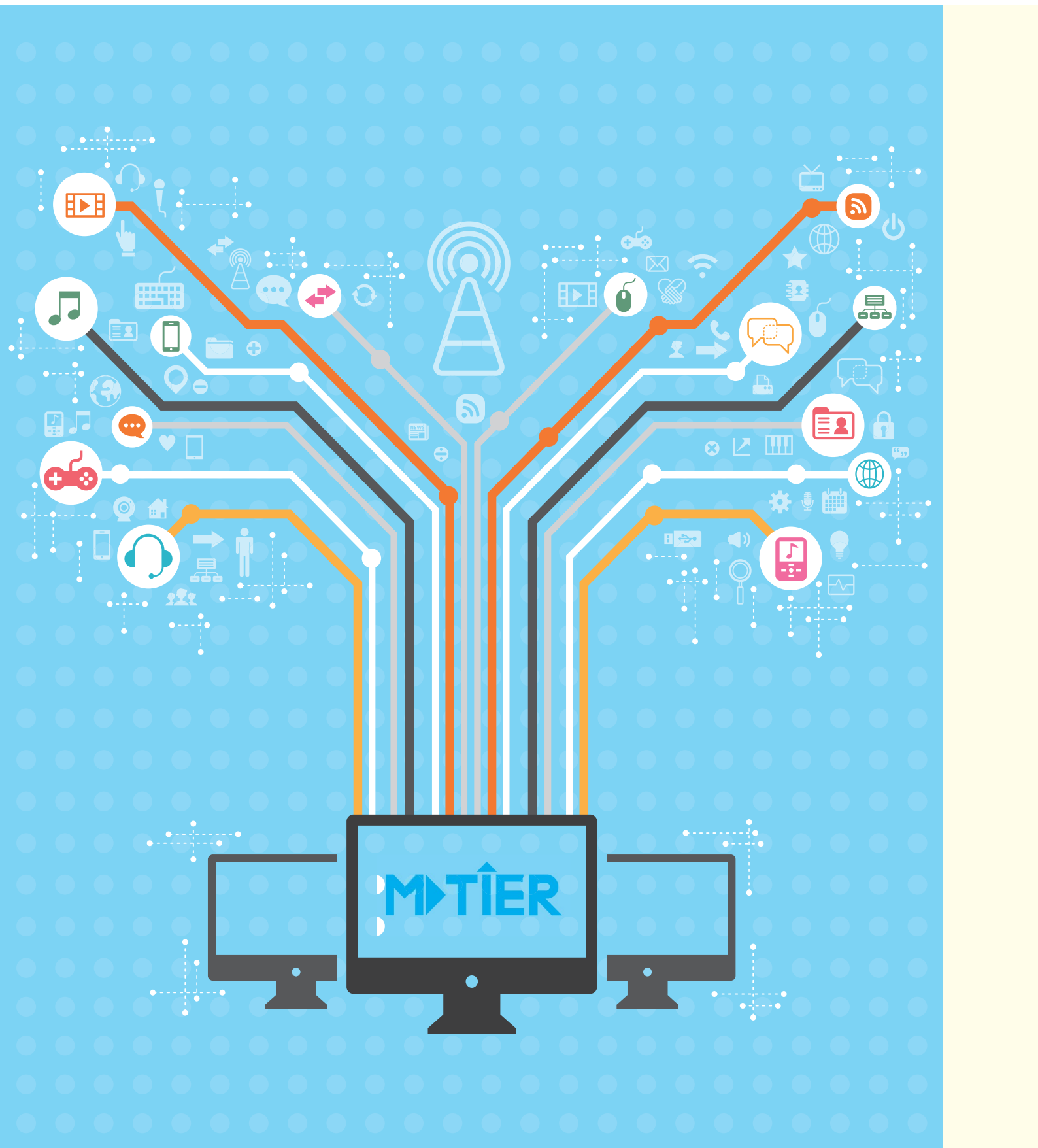
한편 동애등의 사료 시장이 확대 되고 있는 것에 따라 최근에는 대기업의 관심도 높아지고 있다. 하지만 이들은 대기업에서의 업무 제휴 제안에는 신중하게 고민하고 있다.

박 대표는 “시장이 형성된 시장인가는 큰 문제가 되지 않지만 초기 사업이다 보니 백프로의 실체를 가지지 못한다면 누구와도 공존의 대상이 될 수 없다. 우리는 아직 연구개발 단계이다 보니 대기업에 납품할만한 물량 확보가 어려운 상황이다”고 말했다. 지역을 넘어 전세계 음식물 쓰레기 처리 문제를 해결하기 위해 쉬지 않고 노력하겠다는 충북곤충자원연구소.

박 대표는 “음식물 쓰레기는 전세계의 문제다. 우리는 친환경 처리 방법인 동애등을 활용해 고급 사료를 대량화 시키고 퇴비 문제를 양성화 시키겠다. 또한 동애등에 전문 사육 농가도 확대 시키고 싶다”고 밝혔다.

(주)충북곤충자원연구소





www.mightier.co.kr

(주)마이티어

한눈에 매출을 관리하고 재고를 바로 확인할 수 있는 관리 시스템은 이미 시장에 있다. 하지만 그 서비스를 이용하기 위해 지불해야 하는 비용, 특히 나에게 필요하지 않은 서비스까지 포함시킨 시스템 이용은 소상공인에게 적지 않은 부담으로 작용한다. 그렇다면 기업 맞춤형 서비스가 아닌 소상공인에게 맞는 서비스는 없을까? 질문에 답을 하자면, 있다. 경기도 고양시에 있는 마이티어가 주목한 시장이 바로 소상공인을 위한 생산관리 프로그램이다.

(주)마이티어는 생산관리 프로그램을 개발·제작하고 시스템 관리 유지 보수를 하는 IT 솔루션 개발 및 제작 기업이다. 2011년 7월 15일 법인 설립 이후 현재 임정태 대표를 포함해 모두 4명의 직원이 있다. 주로 프로그램 개발 인력이다.

이들은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 당시 프로그램 개발 외 기업 운영 방식, 마케팅 등에서 한계를 느끼며 정체기를 겪고 있었다.

임정태 대표는 “소상공인, 중소기업을 대상으로 하는 서비스 뿐 아니라 사회에 기여하는 형태의 기업을 운영하고 싶었다. 그러한 가치가 LCP와 부합해 지원하게 됐다”고 참여 계기를 밝혔다.

소상공인을 위한 쉬운 관리 시스템

마이티어의 비전은 ‘작은 마을기업, 사회적기업, 협동조합 등 누구나 필요한 정보 서비스 혜택을 누릴 수 있는 IT솔루션을 제공



하는 것’이다.

이들의 사업 방향은 초기와 비교해 큰 변화가 있었다. 프로그램 유통에서 정보통신 유지보수로 전환하게 된 것. 이에 따라 목표 재설정 및 구체화 작업이 필요한 시점이었다.

서정헌 멘토는 기업목표와 비전을 수립하고 경영전략과 비즈니스 모델을 구축하는 것이 필요하다고 판단했다.

마이티어는 다른 경쟁 업체에 비해 시스템의 우수성과 가격 경쟁력을 갖추고 있으나 이들의 서비스 자체가 고객들이 긴급한 필요성을 느끼기 어렵다는 한계를 띄고 있었다.

이들의 주 고객은 사업 방향 변경 이전에는 매출 1천억 이상의



기업 운영-마케팅 부분에 한계 어떻게 하면 돌파구를 찾을 수 있을까요?



중소·중견기업으로, 마이티어는 이들의 정보 시스템을 관리하고 개선하는 업무를 맡아왔다. 하지만 장기적인 제조업 불황과 치열한 경쟁 구도 등에서 고객 수가 줄어드는 현상을 겪었다. 이런 상황에서 이들이 찾은 시장이 바로 스타트업 기업. 이들이 목표 설정을 변경하면서 주 고객도 변화했는데, 주로 소상공인, 협동조합, 마을기업 등이 주 고객 대상이 됐다. 이들의 대다수는 경영, 매출, 재고 관리 등을 효율적으로 못하고 있고 장부를 쓰거나 엑셀 프로그램을 다루는 수준에 그쳤다. 서 멘토는 이들 중에서도 소기업, 개인기업 등을 대상으로 하는 개별접근 보다는 업종을 특정해 공략하고 협동조합이나 협회 등 결속력이 높은

단체 및 집단을 대상으로 공략할 방법을 모색할 것을 강조했다. 서 멘토는 “마이티어가 목표로 하는 고객은 신규시장 수준이기 때문에 잠재적 수요는 크다고 볼 수 있다. 정보기기를 이용해 영업 관리를 하고 있지 않는 대부분의 소상공인에게 누구나 쉽게 사용할 수 있는 관리 시스템을 제공하는데 있어 가치가 있다”며 “다만 정보화에 대한 긴급한 필요성을 느끼기 어려운 기존의 인식을 어떻게 넘어서느냐가 관건이었다”고 말했다. 임 대표는 “신규 사업을 발굴하는 게 쉽지는 않지만 나름 진입할 수 있는 기회가 있고 우리 회사가 지향하는 사회적 책임도 할 수 있는 사업이었다”고 말했다.

경영진단 결과

- 소상공인들에게 쉬운 관리시스템을 제공한다는 가치 아래 적합한 사업모델 구축 필요
- 시스템의 가격 경쟁력은 있으나 긴급한 필요성을 느끼기 어렵다는 한계가 존재
- 사업 방향을 프로그램 유통에서 정보통신 유지보수로 전환함에 따라 목표 재설정 필요가 있음
- 외부 영입이 대표이사 개인의 역량에 치중

전략과제 도출

- IT 솔루션 개발 및 제작
- 소비자 테스트 및 영업대상 리스트 업
- 실제 영업장에 프로그램 설치 및 피드백 실시

과제별 실행내용

- 소비자 개별 업체에 맞는 주문제작 방식의 형태로 사업의 방향을 정립하고 단위 부품 검사와 디자인 작업을 진행
- '성북구 미용인 협동조합' 및 인근 대학교와의 네트워크를 다짐
- 만족도 조사를 시행해 반응을 파악한 후 상품 개발에 반영
- 기업 CI 디자인 및 홈페이지 리뉴얼

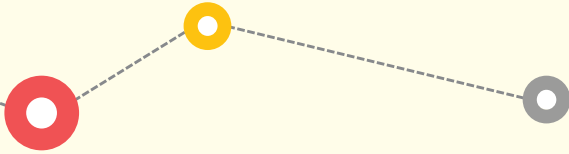


마이티어는 생산관리 프로그램을 개발·제작하고 시스템 관리 유지 보수를 하는 IT 솔루션 개발 및 제작 기업이다. 2011년 7월15일 법인 설립 이후 현재 임정태 대표를 포함해 모두 4명의 직원이 있다.

이들은 초기 모델에는 생산, 재고, 주문 위주의 간결한 프로그램으로 시작해 점차 판매, 고객, 매출 및 회계관리 등으로 분야를 넓히는 전략을 구축하기로 했다. 사용과정에서 고도화를 원하는 고객에게서 부가 수익을 창출하는 계획이다. 또 시스템 및 프로그램을 무상으로 제공하고 개선과 확장에는 비용을 지불하는 방식, 즉 사용자 환경에 맞는 맞춤형 방식으로 통합형 시스템을 구

축하고 정기적인 유지보수 등으로 수익 모델을 설정했다. 임 대표는 “사용자들이 서비스를 이용하는데 있어 진입장벽이 있어서는 안 된다는 것이 우리의 기본 방침이다. 유료 서비스를 하다보면 쓰지 않을 확률이 높다. 그런 이들에게 진입장벽 없이 마음껏 쓰게 하고, 다만 쓰는 가운데 개선 및 확장 등은 비용을 지불해야 하는 방식”이라고 말했다

Local Challenge Project



홈페이지

소비자 테스트를 거친 프로그램 제작

LCP 과정에서 일단 이들은 이전부터 개발해오던 데모버전 프로그램을 제작한 후 소비자 테스트 실시와 함께 완성 프로그램 제작하는 것을 목표로 삼았다. 현재 모든 단위 부품 테스트를 완료하고 디자인 작업 완료 및 실제 적용을 앞두고 있다. 개발이 완료된 기능들은 전문 업체 및 전문가들을 통해 의견을 수렴하

고 있는 상태다.

소비자 테스트를 위해 영업 대상 리스트 업하는 과정도 필요했다. 서 멘토는 “소비자 테스트로 디자인, 편리성, 안정성 등 프로그램 점검해 프로그램을 최종 수정, 고객 니즈를 반영한 비즈니스 모델을 재점검할 필요가 있었다”고 말했다.

실제 이들은 영업장에 프로그램을 설치하고 피드백을 받는 과정을 진행했다. LCP 멘티 동기 기업, 미용실 협동조합, 5개 제조업

체, 소상공인시장 중 3곳을 기준으로 만족도 조사를 시행, 이에 대한 반응을 파악해 향후 세트 상품 개발에 반영기로 했다. 그 중 대표적인 사례는 미용실을 대상으로 한 테스트다. 마이티어 시스템의 장점인 표와 테이블로만 표현해 직관성이 뛰어나다는 것을 피력해 좋은 반응을 이끌어냈다. 또한 테스트가 진행된 또 다른 대상인 육가공 제조업체에서도 좋은 평가를 했다.

임 대표는 "일부 미용실에서는 우리 프로그램을 통해 재고매출 관리를 하고 싶다는 의견을 냈고, 다른 프로그램을 사용하고 있던 육가공 제조업체에서도 경영에 대한 전반적인 상황을 보여주는 우리 프로그램에 대해 긍정적인 반응을 보여줬다"며 "예비 창업자 대상 인적 네트워크를 구축해 그들 대상의 영업도 계획 중"이라고 말했다.

이 과정에서 'ICU' 라는 소규모 사업자 및 '성북구 미용인 협동조합' 등과는 접촉의 성과가 가시적으로 드러났다. 또 사업화 기반 구축의 공고화를 위해 사업체 인근의 대학교와 공동개발을 위한 MOU를 체결했다.

또한 조직 역량 강화도 필요했다. 3년 이상의 사업 경력을 바탕으로 다양한 경험과 인적 네트워크 등이 구축되어 있으나 현재 진행 예정인 사업 분야에서는 마케팅 관련 전문 인력이 없었다. 현재까지 대표이사 개인 역량에 치중해 영업 등을 해왔던 상황. 이를 보강하기 위해서는 내부 인력의 전문화가 필요했다.

임 대표는 "기존 유지보수 업무는 유지하고, 신규 사업을 준비하다 보니 이 두 가지 사업을 병행하기엔 인력을 충원할 필요가 있다고 느낀다"고 말했다.

전국의 소상공인 한 명 한 명 모두 소중한 마이티어의 예비고객이라고 설명하는 임 대표. 그는 자신들의 서비스를 통해 소상공인들이 도움을 받을 수 있기를 바란다.

임 대표는 "최근에는 은퇴 후 창업, 청년 창업들이 많다. 그들이 초기 사업 시작단계에서 우리 프로그램을 활용해 성공적인 정착을 할 수 있는데 도움이 되고 싶다"고 포부를 밝혔다.

“

프로그램 유통보다
정보통신 유지보수로
사업방향 전환

개발중인 프로그램
소비자 테스트에서
좋은 반응 얻어내 희망적

”



임정태 대표의 포부

임 대표는 전국의 소상공인들이 마이티어의 서비스로 도움을 받기를 바란다. 또 은퇴 후 창업하는 이들이나 청년창업자들이 사업 초기단계에서 마이티어의 서비스를 활용해 성공적인 정착을 하도록 돕고 싶다고 말한다.



www.hanong.co.kr

(주)하 농

하농은 사료첨가제를 연구 개발, 생산 판매한다. 사료첨가제란, 사료품질의 저하 방지, 품질향상을 위해 소량 첨가하는 것으로 전국의 양축농가를 대상으로 판매되고 있다.

2010년 9월 자본금 100만원으로 시작한 주식회사다. 최주철 대표를 포함해 현재 모두 9명의 직원이 있다.

꾸준하게 성장은 하고 있었지만 보다 명확한 모습을 갖춘 기업이 되기 위해서는 부족하다는 생각을 들던 참이었다. 특히 전문 기업인이 아니기에 부족했던 분야인 경영, 마케팅 등의 분야에서 혁신적인 무언가를 더 배울 필요가 있었다. 이것이 하농의 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)지원 계기다.

시스템의 체계화를 고민하다

김동헌 멘토는 하농을 분석한 결과 직접 판매 및 서비스 업무의 체계화, 정보 시스템을 이용한 업무의 효율화, 산란 개체 관리 시스템의 성공적인 사업화 등이 당연한 문제이자 과제였다.

하농의 경우, 제품 판매가 고객 주문에 의해 이뤄지고 있다. 즉, 대면판매가 아닌 전화상 주문 등을 통해 이뤄지는 경우다.

최 대표는 “우리 고객은 충청도, 경상도, 전라도 지역에 많이 있다. 찾아다니며 영업은 하지 않고 물건을 써본 고객들의 입소문에 의해 확산된 경우”라며 “나이가 많은 고객층이 많아서 별도



최주철 대표의 고민

사료첨가제를 연구 개발, 생산 판매하는 하농의 최주철 대표는 최근 개체별 산란개수 관리시스템을 개발하고 있다. 최 대표는 신규 사업을 통한 수익 창출 뿐 아니라 하농의 사회적 기여 또한 고민하고 있다.





의 홍보는 진행되지 않았던 상황”이라고 설명했다.

하농은 타제품에 비해 가격 경쟁력에서 뛰어나다. 톤당 타사제품이 140만원 가량, 하농의 제품은 60만원 선이다. 저렴한 가격을 제공할 수 있는 이유는 유통 마진을 줄였기 때문이다. 최 대표는 “다른 기업의 경우 대부분 제품을 싣고 다니면서 대면 판매를 하는데, 이때 인건비, 차량유지비 등이 많이 든다. 우리는 유통 구조를 단순화시켜 생산자에서 바로 소비자를 만나는 방식으로 운영된다”고 설명했다.

직접 판매가 아닌 전화 등을 통해 제품을 택배 판매하는 시스템은 현재 하농의 장점이자 약점이 될 수 있는 부분이었다.

김동헌 멘토는 직접판매 및 서비스 업무의 체계화가 필요하다고 판단했다. 그는 하농을 대상으로 영업 활동 계획, 매출 목표의 설정, 자금 계획 등에 이르는 솔루션 셀링 방법론을 교육하고 과거 및 향후의 매출 및 이익에 따른 고객 등급 구분을 제안했다.

김 멘토는 “고객 니즈를 파악하기 위한 방법으로 고객 심층 인터뷰, 고객 초청 세미나 개최 등을 활용할 필요도 있었다. 이는 기업 대표의 직관을 중심으로 이루어지고 있는 신제품의 개발을 고객의 필요를 중심으로 전환함으로써 지속 가능성과 성공 가능성을 제고할 수 있는 방안”이라고 설명했다.

이들은 매출 증대 외 안정적인 성장을 위한 경영에도 초점을 맞췄다. 고객의 불만사항을 최소화하고 저렴하게 제공, 재구매율을 올리는 방안 등이다.

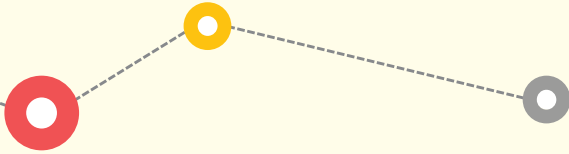
최 대표는 “기업 성장을 우선하는 것은 무엇보다 제품 품질이라고 생각한다. 우리는 보다 좋은 품질의 제품을 저렴한 가격에 고객에게 제공할 수 있도록 늘 고민하고 있다”며 “제품을 쓴 고객들의 불만사항이나 궁금증을 해소해주는 고객 관리팀을 운영하고 있다”고 말했다.



가격경쟁력 무기
경영-마케팅 분야 보강해
기업으로서
한 단계
도약하고 싶어요



Local Challenge Project



경영진단 결과

- 저가 전략을 통한 시장 진입 및 매출 증대·고부가 제품 및 고품질 서비스를 통한 성장을 모색
- 주 영업 방식인 인바운드 판매에서 직접 판매를 통한 서비스 업무 체계화 필요성 제기
- 산란 개체 관리 시스템의 성공적인 사업화와 정보시스템을 이용한 효율적인 업무 관리가 필요

전략과제 도출

- 직접 판매 및 서비스 업무 체계화
- 산란 개체 관리 시스템의 사업화
- 성장 전략 수립

과제별 실행내용

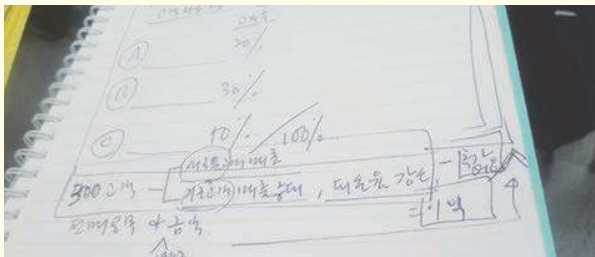
- 솔루션 셀링 방법론을 통해 고객 등급 구분, 고객 니즈 파악 방법 제시
- 산란 개체 관리 시스템의 지분 제공을 통해 조기 고객 확보
- 회사의 핵심 역량을 기반으로 사업 포트폴리오의 균형 유지 방안 교육
- 원가 배부의 기준 설정
- 홈페이지 디자인 개편



김동현 멘토의 멘토링(좌측 위,아래)



하농이 개발중인 개체별 산란개수 관리시스템(우측 사진 아래)



개인의 목표가 아닌 사회적 가치를 꿈꾸다

현재 하농은 신규 사업으로 개체별 산란 개수를 관리하는 시스템을 개발 중에 있다. 김 멘토는 이 시스템을 사업화 시키는 부분에 대해서도 주목했다.

최 대표는 신규 사업을 통한 수익 창출 뿐 아니라 하농의 사회적 기여 또한 고민하고 있다.

그는 “하농이 성장할 수 있었던 것은 양축농가 덕분이다. 그들에게 보탬이 될 부분을 생각하던 중 농가를 좌우하는 산란율에 주목하게 됐다. 개체별로 생산성 파악이 가능한 중대가족처럼 소가족에서도 개체 관리가 필요했다”고 설명했다.

현재 이들이 개발 중인 개체별 산란 개수 관리 시스템은 시장에 없는 모델. 올해 시판 예정을 목표로 개발 중이다. 이 과정에서 이들은 동그라미재단 LCP3기 크라우드펀딩 콘테스트 프로젝트에서 ‘산란계 능력 검정 시스템’ 펀딩을 실시, 770명의 투자자를 유치하고 목표액 500만원을 600% 이상 뛰어넘는 3,400여만 원을 모집했다. 또 더 많은 투자유치를 위해 LCP 3기 투자유치 발표회에도 참여, 활동했다.

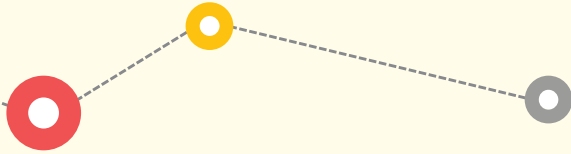
한편 이 사업의 명확성과 비전은 훌륭했지만 주의점도 존재했다. 시장성 초기 고객 확보 및 유지 보수 등의 분야에 대해 사업의 위험 항목이 그것이다.

김 멘토는 “주요 고객 조기 확보 방안 및 정부 지원 프로그램을 통한 테스트 고객 확보 방안 등에 대해서도 논의됐다”고 설명했다.

기업이 꾸준한 성장을 해가는 과정에서 회사의 핵심 역량을 기반으로 한 사업 전략 수립에 대한 교육도 진행됐다. 새로운 품목 발굴, 저가 소싱, 고객 베이스 등을 기반으로 한 사업 발굴이 필수적이었고, 사업 포트폴리오의 균형 유지 방안도 필수였다. 즉, 수익성과 위험, 시장 성숙도와 기술적 준비 등에 대한 균형 감각이 중요하다는 것에 대해 교육이 이뤄졌다.



Local Challenge Project



홈페이지 디자인 개편



한국국제축산박람회에 참가한 하농



한편 이들은 배송, 청구, 수금 업무의 담당 분리 등 회계 정확도 등을 위한 내부 방안 교육과 원가 배부 기준 설정 기준 교육도 병행됐다.

홍보 마케팅 강화 방안도 계속해서 진행 중이다. LCP 과정에서 홈페이지 개선 작업도 진행했는데, 고객과의 소통을 위한 커뮤니티 타입으로 진행됐다. 관리자 변경이 가능한 소개 페이지 관리, PDF 다운로드, 소셜 공유 기능 등을 포함했다. 또 구글 포토를 활용한 갤러리 페이지도 추가됐다.

최 대표는 “LCP를 통해 패키지 디자인을 진행했다. 전문 잡지나 신문 쪽에 광고를 꾸준히 하고 있는데 앞으로 사용 사례 등을 수집해 고객에게 홍보하는 방안 등 홍보 담당 인력을 뽑아 전문적으로 진행 할 계획”이라고 설명했다.

하농의 앞으로의 목표는 무엇일까. 최 대표는 “LCP를 이수하면서 우리는 단순히 돈을 버는 문제에 집중했던 기업 마인드가 사회 문제 속으로 들어가자는 생각의 변화가 이뤄졌다. 단순한 개인 영역 속에서의 문제에서 나아가 사회적 문제도 함께 풀어나가는 기업이 되고자 한다”고 포부를 밝혔다.

“

신관계능력검정시스템 개발 비용
클라우드펀딩으로
3,400만원 투자유치 성공

고객맞춤형 제품 개발위해
세미나-심층인터뷰 등 진행키로

”

Local Challenge Project



다북코리아 작업자가 가스렌지 본체와 부탄가스를 연결하는 조정기를 생산하고 있다.

www.dabokco.co.kr

(주)다복코리아

기록적인 폭염이 계속되고 있는 가운데 강원도 원주시 한 대학교 부속건물. 밖에서부터 요란한 기계 소리가 들어왔다. 대여섯 명의 작업자가 가스렌지 본체와 부탄가스를 연결하는 조정기 만들기에 열중하고 있었다. 안전과 직결된 부속이기 때문에 섬세한 작업은 필수다. 어린아이 주먹보다도 작은 부속이라고 알보면 곤란하다. 이 부속 하나에 온갖 기술이 집약된 최첨단을 자부한다.

이영준 대표는 30년전 (주)다복코리아를 설립했다. 이 대표는 “앞으로는 가족과 야외에서 즐기는 문화가 형성될 거라 믿었고 그에 필요한 장비가 뭘까 구상하다 휴대용 가스기기 회사를 창업하게 됐다”고 말했다. 첫 제품은 야외용 소형 버너였고, 이후 학교에서 쓸 수 있는 가스용 벽걸이 난로를 개발했다.

하지만 90년대 초반부터 휴대용 가스레인지가 급속도로 보급되자 대기업이 뛰어들었고, 저가 물량공세에 버텨낼 재간이 없었다. 이후 다복코리아는 잦은 폭발 사고로 휴대용 가스렌지가 위험하다는 것에 주목하고, 이 문제를 해결할 수 있는 기술개발로 방향을 잡았다.

그 결과, 2014년 말 세계 최초로 ‘자체 유로복기 안전조정기’를 개발해 국제 특허를 받았다. 다복코리아가 가진 특허는 과열시 자동으로 가스유입이 차단되는(유로 차단식) 제품으로, 세계 시



해외시장 진출을 노리는 다복코리아

다복코리아는 기존 기기보다 30% 이상 열효율을 극대화해 에너지를 절감할 수 있는 고효율 이동식부탄연소기 개발을 완료하고 해외시장진출을 위해 노력하고 있다.

“

독자기술로 개발한 고효율 가스레인지 해외시장에 진출할 방법을 찾고 있어요

”

장을 석권하고 있는 일본에서도 개발하지 못한 기술이다. 이영준 대표는 “경쟁국인 일본은 1980년 중반부터 안전을 이유로 용기이탈식 가스조전기 사용을 금지해 내수시장이 형성돼 있다”며 “우리나라는 한국가스안전공사에서 권고한 유로차단식 구조의 안전장치와 이동식 부탄연소기 검사기준을 시행하지 않아 국내 판매는 어려운 실정이다”고 안타까워했다.

인정받은 기술력, 시장 진입이 시급하다

다북코리아는 유로차단식 안전장치 개발로 큰 수익을 얻을 수 있을 것으로 봤다. 하지만 세상은 그리 호락호락 하지 않았다. 이미 포화상태인 가스레인지 시장에서 다북코리아의 신기술은 타 업체들의 경쟁심을 불렀고, 지위를 빼앗길지도 모른다는 불안감에 시장 진입을 거부했다.

이영준 대표는 “좋은 기술을 마련해 두고도 업계와 인증기관이 카르텔을 형성해 사장 시킨다는 게 자존심상 허락지 않았다”며 “시장 진입을 위한 새로운 방안 모색이 절실하던 시점에 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트에 지원하게 됐다”고 밝혔다.

박용진 멘토는 기존 업체, 가스공사 모두 변화에 소극적이라 부품업체인 다북코리아 홀로 효과적인 솔루션을 개발해 놓고 고군

분투 하는 상황을 안타깝게 봤다. 이를 타개할 방안으로 가스공사와 기존 업체와의 정면대결 보단 협업 가능성을 열어놓고, 우회 전략을 쓰도록 조언했다.

또 긍정적 PR을 강화해 업계관련자와 소비자들의 신기술제품 안전성에 대한 이해를 높이고, 쉽게 전환할 수 있도록 전환장벽을 낮추는 전략이 요구됐다. 또 아직은 직원 13명이 일하는 소규모 기업으로 개인 회사 수준이며, 구성원이 대부분 생산직 직원으로 향후 성장과 함께 조직 문화 등에 대한 적립이 필요한 것으로 평가됐다.

비록 '달걀로 바위치기' 일지라도

다북코리아는 가스안전공사측에 용기이탈식의 에어벤트와 탈착에 대한 기계적 메커니즘 문제점 지적과 안전성이 검증될 때까지 기존 제품검사 중단을 요청했다. 이영준 대표는 “휴대용 가스레인지에 사용되는 가스 안전조전기의 안전대책 확보는 더 이상 미뤄서는 안 될 시급한 문제였다”고 강조했다.

하지만 기존 업계의 반발 등에 쉽지 않던 상황이었다. 이에 박용진 멘토와 다북코리아는 아군 만들기에 모든 역량을 집중했다. 한라대학교 기계과·경영학과 교수와 협력 가능성을 타진하

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none">- 대표의 높은 전문성, 효율적으로 운영되는 신제품 개발- 뛰어난 기술력에도 보수적인 환경으로 시장에서 채택되고 있지 않음- 가스 관련 종사자들이 많이 접하는 곳에 지속적인 PR이 필요- 현금의 흐름과 조직운영 시스템 개선 필요	<ul style="list-style-type: none">- Win-Win Collaboration을 위한 파트너 선정 작업- 안전한 신기술 제품 PR- 가스조정기와 보완적인 사업 아이템 발굴	<ul style="list-style-type: none">- 기존 가스레인지 3사 및 제3의 파트너십 가능성 검토- 한국가스신문에 제품의 안전우월성을 PR- 현금흐름, 공장 가동률, 고정비 면에서 적합한 사업아이템 발굴- 고효율 가스레인지 독자 개발- 안마기용 솔레노이드 부품 대량 생산



박용진 멘토는 효율적인 솔루션을 개발한 부품업체인 다복코리아가 가스안전공사와 기존 업체와의 정면대결을 하기 보다는 협업 가능성을 열어놓고, 우회 전략을 쓰도록 조언했다.

Local Challenge Project

고, 대형 가스렌지 완성품 제조업체와 협업 가능성을 협의했다. 한국소비자원, YWCA 소비자 센터 등을 선택해 기존 방식의 위험성을 계속해서 제기했다. 가스신문 등 전문지에 PR기사 등도 지속적으로 게재해 여론 전환을 모색했다. 하지만 기대와는 달리 가스안전공사는 지난해 안전기술심의위에서 용기이탈·유로차단식 모두 사용 가능하다는 결정을 내려 버렸다. 아쉬웠지만 결코 포기하진 않았다. 박용진 멘토와 이영준 대표는 서로를 다독이며 다음을 기약하기로 했다.

고효율 가스렌지 독자개발

다북코리아는 시장 진입이 쉽지 않은 가스 조정기 외에 현금 흐름을 개선하고, 공장 가동률을 유지할 수 있는 신규 사업발굴에 뛰어들었다. 특히 다북코리아에서 부속을 받아 완제품을 제조하는 업체들도 중국, 베트남 등 인건비가 싼 곳으로 공장을 이전하면서 국내생산가격 경쟁력이 떨어질 수밖에 없었다. 박용진 멘토는 열악한 국내시장 여건으로 해외시장 공략을 조언했다. 베트남으로 소량 수출하기 시작했고 중국에는 샘플을 보낸 상태다. 여기에 기존 기기보다 30% 이상 열효율을 극대화해 에너지를 절감할 수 있는 고효율 이동식부탄연소기도 개발을 완료했다. 이영준 대표는 “지난 달에는 창조경제혁신센터 개소식에 강원 100대 벤처기업에 선정돼 참석했다. 무엇보다 국민의 안전을 지키는 제품을 생산한다는 것에 자부심이 있다”고 강조했다.

“

가스조정기 외
수익창출아이템 개발 노력중

기존업체와 전략적 제휴
원원할 수 있는
비즈니스모델도 구상

”





Local



Chaille



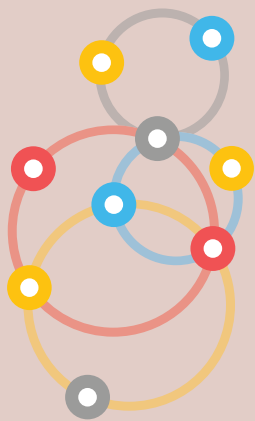
Projee



allenge

사람과 사람을 이어요

- 울산 코끼리공장
- 서울 마이너투위너
- 서울 스테이플리오
- 부산 미디토리 협동조합



Local Challenge Project

www.kogongjang.com

코끼리공장

동그란 안경테와 사람 좋은 웃음, 단어 하나와 말투 하나에 아이들을 사랑하는 이채진 대표의 마음이 묻어났다. 그는 10여 년이란 시간 동안 망가진 장난감을 고쳐 이를 소독, 포장해 저소득층의 아이들에게 나누어주는 일을 해왔다.

이 대표는 “아동 관련 일을 하다 보니 장난감 문제가 많다는 걸 알게 됐다. 시장 규모 자체는 큰데 A/S를 해주는 업체는 5~10%에 불과했다. 그런 비용적 문제가 가정 혹은 아동기관 등에 전가되는 것을 보고 문제 의식을 갖게 됐다”고 말했다. 오로지 아이들을 사랑하는 마음에서 시작한 일이 이제는 코끼리공장이라는 하나의 기업이 되었다.

아동학을 전공한 코끼리공장장

울산에 있는 코끼리공장은 처음 2명의 인원에서 시작해 현재는 이 대표를 포함해 모두 6명의 직원이 있다. 2014년 8월에 시작해 2016년 9월 예비사회적기업 인증을 앞두고 있다.

아동학을 전공한 이 대표와 직원들은 아동에 대해서라면 경험과 지식이 풍부했지만, 사업체 운영 등에 대해서는 아니었다. 큰 지식 없이 주먹구구식으로 운영하다보니 경영에 대한 지식, 노하우에 대한 정보가 필요했다. 그러던 중 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 만나게 됐다.

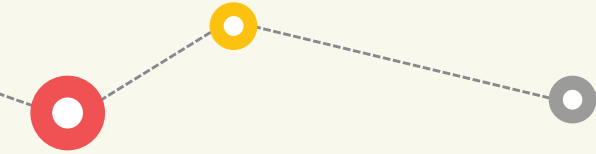


코끼리공장 회사의 형태는 주식회사다. 이들의 사업 분야는 크게 두 가지로 나뉜다. 첫 번째는 어린이집, 유치원을 대상으로 소독을 하는 방역업이고, 두 번째는 어린이집이나 가정에서 중고 장난감을 무상으로 수집·수리 및 소독한 후 포장을 해 취약계층 등 어린이들에게 무상으로 공급하는 사업이다. 또한 최근에는 중고 장난감을 판매하는 판매업과 이를 수리하는 수리업으로 사업을 확장 할 예정이다.

이영주 멘토는 사업계획을 토대로 사업 타당성을 검토한 결과, 소독사업의 경우 사업수행능력이나 시장성, 기술성, 수익성이 없다고 단정할 수 없으나, 중고 장난감 무상 판매업의 경우는 수



Local Challenge Project



이채진 대표가 중고장난감에 눈을 돌린 이유

아동 관련 일을 하다 보니 장난감 문제가 많다는 걸 알게 됐다. 시장 규모 자체는 큰데 A/S를 해주는 업체는 5~10%에 불과했다. 그 비용이 가정 혹은 아동기관 등에 전가되는 것을 보고 문제 의식을 갖게 됐다.

익성이 전혀 없다는 판단을 내렸다. 따라서 원점에서 사업계획을 전면 재검토할 필요가 있었다. 이들이 꿈꾸는 사회적 가치와 수익을 내야하는 기업의 목표를 조절할 필요가 있었던 것이다. 적정비용, 수익, 지속가능성 등 명확한 목표를 세워 사업계획서를 다시 구체화시켜나가는 것이 이들의 첫 번째 과제였다. 이 대표는 “나름의 사업계획서를 가지고 있었지만 실은 사업을 잘하겠다는 계획서가 아니었다. LCP를 통해 그러한 부분을 하나하나 구체화시켜 수익을 내는 구조로 변경해 나아갔다”고 말했다.

사업의 우선순위를 바꾸는 작업

사업계획의 주요 내용은 사업의 개요, 경쟁업체 분석, 인원계획, 구매계획, 마케팅계획, 자금계획, 경비계획, 매출계획, 위험요소, 추정손익계획(3개년) 등 사업전반에 대한 계획이었다. 시장의 욕구, 목표 고객, 경쟁업체의 운영 현황은 어떤지, 경쟁업체들과의 차별화 방안은 무엇인지부터 중고장난감은 어디에서 어떻게 얼마에 구입할 것인지, 재고처리는 어떻게 할 것인지 등 작지만 중요한 부분에 대해 계획을 세워나가야 했다.

이 대표는 “우리가 만들어 놓은 서비스와 시스템은 전국의 어떤 곳보다 잘 만들었다는 자부심이 있다. 그러다보니 하다보면 당연히 잘 될 거라는 생각만을 가지고 있었다”고 말했다.

컨설팅을 통해 분석한 이들의 타겟은 0~7세 아동과 부모, 어린이집 기관 원장 등이었다. 타겟과 목표가 정해지면서 이들의 홍보 전략도 바뀌게 됐다. 기존에 이들의 홍보 내용은 장난감 순환과 관련된 내용, 즉 수익 사업과 관련이 없는 사업 분야 홍보 내용이었다. 반면 수익이 되는 사업인 방역업 PR 활동은 전단지 배포 수준에 그쳐왔다.

이 대표는 “멘토링을 통해 수익성이 따라가지 않는 이상 장난감 순환 구조가 아무리 잘 이뤄지더라도 기업은 살아남을 수 없으며 순서를 바꿔야 한다는 조언을 듣게 됐다”고 말했다.

수익사업에 집중된 영업이 필요했고, 이들은 무차별적인 광고가

“ 사회적 가치는 살리면서 수익도 낼 수 있는 방안을 찾고 있어요 ”



경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 임원진 모두 보육교사 관련 자격증을 보유, 울산시 유아교육시설과 네트워크 구축 - 주력 사업인 중고 장난감 무상판매업의 수익성이 부재 - 부족한 경영 노하우, 자본금과 공간의 불충분함 - 브랜드와 홈페이지 등 개발 필요성 제기 	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 타당성 분석 및 사업계획 수립 - 온라인, 모바일 홈페이지 (쇼핑몰)제작 - 중고 장난감 구입 및 판매 	<ul style="list-style-type: none"> - 사업계획서 재작성 후 평가 - 홈페이지/어플리케이션 제작 - 각 가정, 어린이집·유치원에서 중고장난감 300~400개 구입수선해 테스트 판매 - PR 전략 수립 및 메세지킷 제작 - 주력사업에 집중된 영업 활동, 타깃 대상으로 한 브로셔 작업

Local Challenge Project



홈페이지(위)와 리플릿, 패키지
홈페이지 제작 기획과 관련해 잠재 고객을 용이하게 확보할 수 있도록 고객후기와 장난감 정보지(소책자)를 제작, 메인화면에 배치하자는 의견을 모아 제작에 들어갔다. 리플릿도 어린이집 등 관련 기관에 맞춰 안전을 강조한 소독, 방역사업에 집중해 만들었다.



아닌 타깃이 되는 대상과 관련 기관에 브로슈어를 전달하기 시작했다. 또한 PR자문을 통해 메시지 킷 개발을 진행했는데, 특히 어린이를 대상으로 하는 사업 분야인 만큼 소독제, 방법 등을 설명하는 콘텐츠 전반에서 '안전'을 강조했다.

중고 장난감에 대한 분석을 시작하다

이들의 사업 키워드인 중고 장난감의 구입 및 판매 계획도 구체화 할 필요가 있었다. 일반 장난감이 아닌 중고제품이다 보니 시장 가격이 없거나 미비한 것이 현실. 다양한 조사와 내부 의견 수렴을 거쳐 중고장난감 구입은 신제품 가격의 2% 이내, 중고장난감 판매는 신제품가격의 30% 이내라는 기준(안)을 도출하고 이를 근거로 구매 및 판매계획 수립에 참고하기로 했다.

또한 중고 장난감을 보관할만한 공간이나 브랜드, 홈페이지 등이 개발되어 있지 않아 향후 마케팅을 위해서는 창고 설립과 홈페이지, 브랜드 개발이 필요한 시점이었다.

이 멘토는 "홈페이지 제작 기획과 관련해 잠재 고객을 용이하게 확보할 수 있도록 고객후기와 장난감 정보지(소책자)를 제작, 메인화면에 배치하자는 의견을 제시하고 벤치마킹 할 수 있는 사이트를 제시했다"고 설명했다.

PR자문단은 "홈페이지는 소독 분야에 집중해 관리가 가장 효율적이고 간편한 포맷으로 제작하는 방안을 잡았다. 또 홈페이지와 카카오톡, 오프라인 사용 브로슈어 등 홍보 방법을 몇 가지로 제한해 관리 효율성을 기하는 것도 중요하다"고 조언했다. 중고 장난감 판매업의 경우 지속·성장을 좌우하는 것은 수집(구매)에 달려 있다고 해도 과언이 아니었기에 향후 테스트 구입과 경쟁업체 조사 등을 통해 보완할 필요가 있었다. LCP 기간 이들은 중고 장난감 테스트 300개를 판매하는 것을 목표로 삼았다. 이 멘토는 "중고 장난감 판매 사업에 대해 충분한 시장조사와 분석 과정을 거쳐 타당성 있는 사업계획을 수립



Local Challenge Project

했다 하더라도, 실제 중고장난감을 구입해서 유상으로 판매한 경험이 없었다. 사업을 개시하기 전 중고장난감 300개를 구입, 판매해 본 후 문제점이나 미비한 점이 발견되면 시정하는 방향으로 잡아야했다”고 말했다.

코끼리공장의 경우, 중고 장난감을 수리해 기부하는 무상의 활동만 펼쳐왔지 중고 장난감을 수리해서 판매하는 일은 처음 도전하는 것이었다. 따라서 이에 대한 사전 경험이 필요했다. 일반가 10만원 가량의 중고 장난감이 온라인 중고 시장에서 4만대 가격대가 형성됐다면, 이들은 1만원대에 테스트 판매를 했다. 반응은 폭발적이었다.

이 대표는 “우리는 울산지역 내 취약계층만 도와주자는 개념이 었지만, 멘토링을 통해 장난감 시장이 지역에서 확장 가능하며, 온라인 플랫폼 형태로 만들 수 있을 거라는 조언을 받았다. 테스트 판매를 통해 성공을 거뒀지만 현재로서는 작은 회사에서 너무 많은 것을 하는 건 아닌가하는 생각이 들어 당분간은 다른 소독업 등의 일에 중점을 두기로 했다”고 밝혔다.

코끼리공장은 현재 오프라인 매장 오픈을 위한 기초 작업 중이다. 울산 시내에 시범적으로 오프라인 점포(중고의류를 수집 판매하는 아름다운 가게처럼)를 마련해 울산 지역에서 버려지는 중고 장난감을 수집(구매), 수리, 소독해 지역민에게 판매하는 시스템이다. 이것이 성공적으로 운영된다면 해당 모델을 전국적으로 확대 검토하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

이 대표는 “아이 어머니들이 가게에 와 몇 세 연령에 맞는 장난감인지 등에 대한 설명을 보고 구입할 수 있는 공간을 생각하면 된다. 오프라인 매장에서 판매가 잘 된다면 중고 장난감에 대한 보다 확산도 가능하고, 다 쓰고 나면 기부를 다시 할 수 있는 순환의 사이클이 이뤄질 거라 기대한다”고 말했다.

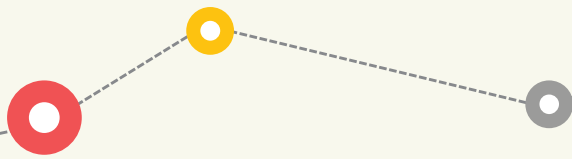
“

수리한 중고장난감 판매 시도
300여개 우선 테스트해보니
사업확장 가능성 충분

오프라인 매장 마련해
수집→수리→소독→판매
시스템 도입할 생각

”





Local Challenge Project



www.mtw.co.kr

마이너투위너

“밤샘? 그쯤이야, 거뜰하다.
뛰어다니는 것? 체력 하나는 자신 있다.
기존의 틀? 우리만의 차별성으로 승부한다.”

평균 나이 25세. 넘치는 패기와 열정, 그리고 젊은 시선과 톡톡 튀는 감각, 허를 찌르는 발상으로 뭉쳤다. 이들을 부르는 이름은 바로 마이너투위너(Minor to Winner). 이 세상의 마이너(minor)들을 위대한 브랜드로 재탄생시켜 워너(Winner)로 만들겠다는 목표를 가진 20대 청년들이다.

농어촌 지역, 소상공인을 대상으로 하는 마케팅

마이너투위너(이하 마투위)는 초창기 마음이 맞는 친구 6~7명이 모여 동아리 개념으로 활동을 시작했다. 사회적기업 육성 사업 비즈니스 모델 테스트를 거쳐, 2015년 1인 CEO기업으로의 활동을 시작했다.

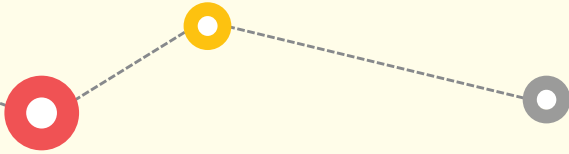
이들은 농어촌 지역 상품과 소상공인을 대상으로 브랜딩과 온라인 마케팅 서비스를 제공하는 스타트업 기업이다. 기존 광고대행사가 대기업의 제품이나 서비스를 홍보하는 것에 집중했다면, 마투위는 이러한 서비스에 접근하기 어려운 소상공인이나 스타트업을 위한 브랜드 마케팅에 중점을 두고 있다. 동그라미재단



김하람 대표와 마이너투위너

마이너투위너는 마케팅서비스에 접근하기 어려운 소상공인이나 스타트업을 위한 브랜드 마케팅에 중점을 두고 있다. 김하람 대표와 직원들은 상대적으로 브랜딩, 마케팅 분야에서 소외받고 있는 농어촌, 골목 상권에 주목해 지역이 가진 특색 있는 자원들을 활용해 상품을 만들고, 지역의 문화를 브랜딩하는 마케팅 프로젝트를 시작했다.

Local Challenge Project



경영진단 결과

- 6차산업 활성화로 새로운 시장 기회가 주어짐, 지속적 개발 및 수주 필요
- 고객 신뢰와 만족도가 높음
- 분야별 최적인력 수급이 필요
- 브랜드 담당 핵심 협력업체 및 비즈니스 개발을 위한 인적 네트워크 구축 필요

전략과제 도출

- 실제적 비즈니스 레코드 축적을 위한 방안 모색
- 지속적이고 장기적 수익 창출을 위한 비즈니스 개발 방안 모색
- 프로젝트 담당 핵심 인력 네트워크 구축

과제별 실행내용

- 소규모 창업 프로젝트 및 정부창업 지원금 수주 적극적 참여
- 컨베이어벨트식 비즈니스의 창출 방안 모색
- 프로젝트 발생을 대비한 담당 핵심인력 네트워크 구축
- 기업 CI 디자인 리뉴얼, 홍보물 제작 및 홈페이지 개편 작업



로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 참여하기 전 이들의 상황은 자금, 네트워크, 내부 인력 부족 등의 어려움을 겪고 있었다.

김하람 대표는 “지역을 중심으로 하는 브랜드 마케팅을 추진하는 우리의 성격과 LCP의 방향이 일치한다고 생각했다. 전문적인 교육과 그 외 네트워크 구축 부분에 도움을 받을 수 있을 거라 생각해 지원하게 됐다”고 LCP 참가 계기를 밝혔다.

마투위는 우리의 서비스를 필요로 하는 곳이 어디일까, 라는 고민을 하던 중 상대적으로 브랜딩, 마케팅 분야에서 소외받고 있는 농어촌, 골목 상권에 주목했다. 특히 경쟁력을 갖추지 못한 농어촌의 지역 상품이 그 대상이었다. 농어촌의 주체들은 평균 65세 이상의 고령자들. 그들이 지역 자원을 개발하고 상품 경쟁력을 높이는 과정은 결코 쉽지 않다. 마투위는 그러한 문제 의식으로 각 지역이 가진 특색 있는 자원들을 활용해 상품을 만들고, 지역의 문화를 브랜딩하는 마케팅 프로젝트를 시작했다.

김 대표는 “브랜딩이나 온라인 마케팅 서비스를 필요로 하는 대상들은 많다. 창업을 시작하는 스타트업 기업이나 작은 골목 브랜드들도 이런 서비스가 필요한데, 우리는 그 중 농어촌 지역에

주목했다”고 말했다.

단단한 네트워크 구축에 힘 쏟다

김덕영 멘토는 마이너투위너를 분석한 결과, 분야별 최적 인력 수급 및 지속적인 프로젝트 개발 및 수주, 프로젝트 담당 핵심 협력업체 및 비즈니스 개발을 위한 인적 네트워크 구축이 필요하다고 판단했다.

이 같은 판단 아래 진행된 것은 비즈니스 레코드 축적에 대한 논의. 재단 멘토링 기업들이 이들의 협력업체로 설정해 실제적인 비즈니스를 창출하는 방안과 실제적 비즈니스를 창출하는 등의 방안에 대한 논의가 진행됐다.

내부 인력의 총원도 필요한 문제였다. 현재 마투위는 김하람 대표를 포함한 3명의 정규 직원과 인턴들이 일하고 있는 가운데, 장기적으로 내부 핵심 인력을 고용할 계획을 세우고 있다.

또한 현실적으로 제품이나 서비스가 보이지 않는 단발적 컨설팅 비즈니스라는 마투위의 특성상, 보다 지속적이고 장기적인 수익

“

지속적인 수익창출위한
네트워크 구축과 비즈니스 개발 필요해요

”



마이너투윈너의 홍보 활동

마이너투윈너는 새로 개발한 CI와 리플릿을 활용, SNS와 홈페이지, 여기에 다른 홍보대행사와 논의를 통해 지역이나 일반 미디어에 노출 될 수 있는 홍보 전략을 세웠다.

창출을 위한 방안도 필요했다. 현재 마투위의 가장 큰 수익 사업은 마케팅 홍보 대행 분야.

마투위가 진행한 마케팅 홍보 프로젝트 중에는 이천의 산수유 마을의 사례가 대표적이다. 당시 마을은 수입 산수유에 밀려 마을 상품의 판로가 막히고, 자금 순환이 되지 않는 상황이었다.

“

이천 산수유마을
브랜드 마케팅 성공 힘입어
자체 마케팅 플랫폼 개발해
마케팅 솔루션 런칭도 진행

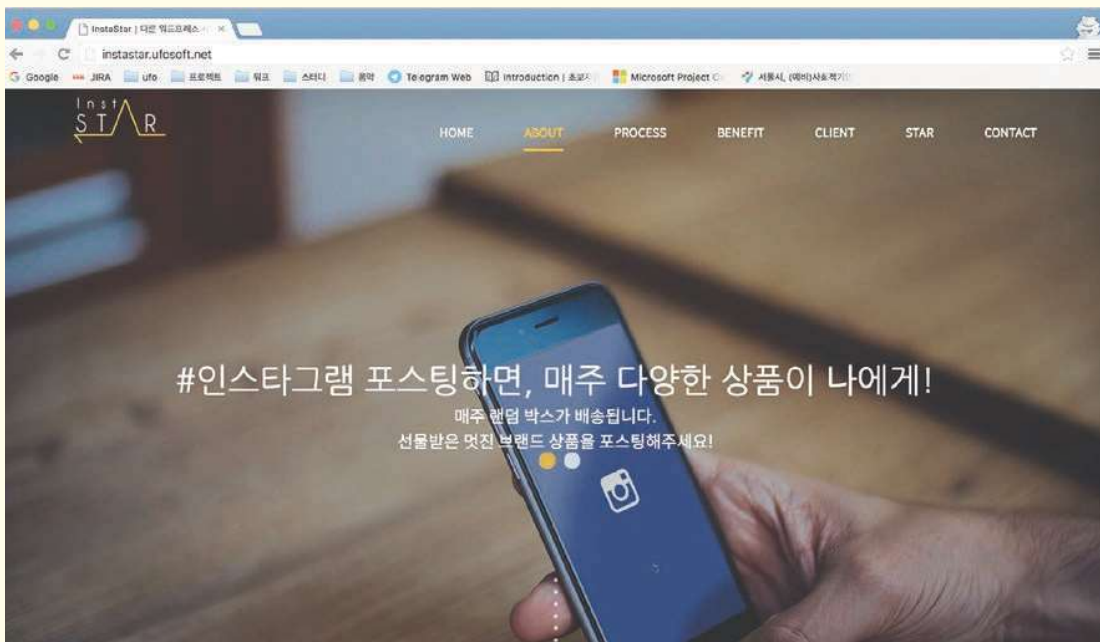
대기업과 협력 하면서
공동브랜드 개발도 계획중

”

마투위는 수차례 마을을 방문하며 쌓은 인간적인 네트워크를 기반으로 프로젝트를 진행했다. 토종 산수유로 산수유차 패키지를 만들어 온라인 판매를 실시했고, 기업에 대량 납품을 넣는 등의 성과를 올렸다.

김 대표는 “정부 예산으로 돈이 많이 투입된 상품인데 마을 자체에서 매출이 나지 않은 상황이었다. 우리는 그 구조적인 문제로 브랜딩 마케팅에 주목했다. 전체적인 패키지 디자인 및 구성을 새로 하고 크라우드 펀딩을 하는 등 여러 성과를 올릴 수 있었다”고 소개했다. 이어 그는 “향후 대형 사업만으로는 수익성을 내는데 한계가 있기 때문에 자체적인 공동 브랜드 개발이나 마케팅 툴을 만드는데 힘을 쏟고 있다”고 설명했다.

프로젝트를 담당할 핵심 인력 네트워크 구축도 필요했다. 김덕영 멘토는 “권역별 보다는 현실적으로 프로젝트 발생 시 이를 담당할 핵심인력 네트워크 구축, 특히 현실적으로 인력의 수급 보다는 협력업체 네트워크를 구축하는 것에 더 집중하는 것이 필요했다”고 말했다.



홈페이지

작은 브랜드도 위너가 될 수 있도록

마투위는 꾸준한 영업 활동을 통해 점차 네트워크를 확장시켜나가고 있다. 현재 지방자치단체 위주로 영업 활동을 펼치고 있는데, 사업 수혜자와 예산을 내려주는 대상이 다르기 때문에 이 둘만의 맞춤 전략을 기반으로 한다. 또한 자체적 마케팅 플랫폼을 개발해, 마케팅 솔루션을 런칭할 계획도 가지고 있다. 다른 기업을 홍보 마케팅 하는 기업이지만, 마투위를 홍보하는 활동도 게을리 할 수 없다. 이들은 LCP 기간에 제작한 CI와 리플릿을 활용하고, SNS와 홈페이지, 여기에 다른 홍보대행사와 논의를 통해 지역지나 일반 미디어에 노출 될 수 있는 전략을

세우고 있다. 최근에는 대기업과의 협력관계를 구축해 공동 브랜드 개발 작업을 계획하고 있기도 하다.

많은 이들이 크고 화려한 것을 찾아다닐 때, 사회의 작은 지점을 바라보며 위로 향해가고 있는 마투위. 사회에 바람직한 변화를 만들어내고 싶다는 이들의 작은 목표가 어떻게 성장해 나갈지 궁금해진다.

김 대표는 “작은 브랜드도 승자(Winner, 위너)가 될 수 있다. 이들이 잘 성장할 수 있도록 도움을 주는 역할을 하고 싶다”며 “계속해서 우리를 필요로 하는 사람들이 누구인지 고민하고, 함께 나아갈 길을 찾아갈 것”이라고 말했다.


Local Challenge Project





이천산수유마을 브랜드마케팅을 위해 직원들은 수차례 마을을 방문하며 쌓은 인간적인 네트워크를 기반으로 프로젝트를 진행했다. 토종 산수유로 산수유차 패키지를 만들어 온라인 판매를 실시했고, 기업에 대량 납품을 넣는 등의 성과를 올렸다.

Local Challenge Project




Where to go
Here to stay STAYFOLD

HOME PROMOTION MAGAZINE PICK EVENT BOOKING

PICK

매일 하루 한 번! 스테이(유리)가 추천합니다!

전부 보기 : 지역 필터 : 예약 필터 :




오렌지 큐브 하우스
Orange Cube House

자유로운 도심 여행자의 공간

서울특별시 ▶ 서초구 ▶ 서초역

₩ 70,000-160,000 ★ 디자인여행, 도심여행, 스...




젠 히드어웨이
Zen Hideaway

사계절 아름다운 바다를 즐길 수 있는 공간

제주특별자치도 ▶ 서귀포시 ▶ 서귀포

₩ 200,000-280,000 ★ 휴식, 제주여행, 자연휴양림




D1250
D1250

초록빛 경관이 아름다운 숲속의 집

경기도 ▶ 고양시 ▶ 고양

₩ 500,000-600,000 ★ 제주여행, 자연휴양림, 스...




다포
Guesthouse DaPo

공산회 근대역사문화를 느끼다

충청남도 ▶ 천안 ▶ 천안

₩ 50,000-210,000 ★ 고대여행, 근대여행




아이하우스 친친
House CHINCHIN

마을이 새로운 인상을 심어준 디자인 프로젝트

서울특별시 ▶ 서초구 ▶ 서초

₩ 61,000-140,000 ★ 도심여행, 자연여행




플레이드 라이브 강남
Studio Gangnam

모심 후 현대아파트 하이브리드형 호텔

서울특별시 ▶ 강남구 ▶ 강남

₩ 270,000-1,500,000 ★ 도심여행, 호텔




소브루
Soborea

보와 누이루가 있는 귀족의 집

경남 창원시 ▶ 창원 ▶ 창원

₩ 50,000-70,000 ★ 휴식, 사적 휴식




힐튼 힐리프 호텔 & 네이처
Hilltop Hotel & Nature

자연이 숨겨진 그곳에

경기도 ▶ 고양시 ▶ 고양

₩ 200,000-1,400,000 ★ 휴식, 자연휴양림



아원고택
AVON

구름 속에 자리한 250년 고택

전라남도 ▶ 순천시 ▶ 순천

₩ 250,000-1,000,000 ★ 힐링, 자연휴양림, 문화여행

www.stayfolio.com

스테이폴리오

“도심에서 이런 멋진 집을 만날 수 있다니 참 행복했습니다.”
“마치 외가에서 감자 구워먹던 고즈넉함을 느낄 수 있었습니다.”

스테이폴리오(STAYFOLIO)라는 인터넷 사이트에는 별다섯개 특급호텔 못지않은 후기가 올라온다. 사진과 다르거나 바가지 요금 항의는 스테이폴리오에서 통하지 않는다. 수많은 호텔 숙박업체 연결 사이트에 더해 요새는 어플리케이션까지 나오고 있는 경쟁체제 속에서도 높은 고객 충성도를 자랑한다.

스테이폴리오의 매력은 여행지에서의 숙소를 단순히 하룻밤 머무는 곳에 그치지 않고, 그 곳의 사람들과 공간, 자연의 이야기를 다룬다는 점이다. 직접 취재를 나가 주인장을 만나고, 그 집에 얽힌 이야기를 전한다.

스테이폴리오는 여행지에서 좋은 숙박지를 선정해 소개하는 웹진이다. 좋은 숙소를 만들어 제공하는 공급자와 좋은 숙소를 찾으려는 여행자(소비자)의 가교 역할을 담당한다. 여기에 건축가의 시각에서 숙소의 독창성, 디자인을 바라보고 감성적인 마음으로 숙소의 철학을 살펴보는 역할도 하고 있다. 주된 수입은 중개수수료와 건축가의 특성을 살린 숙소 개조를 통해 수익을 얻고 있다.

또 지역내 물품 판매 등을 얻는 부수적인 수입 등이 있다. 이상욱 대표는 “일본에는 료칸이라는 문화가 있어 공간에 대한 다양

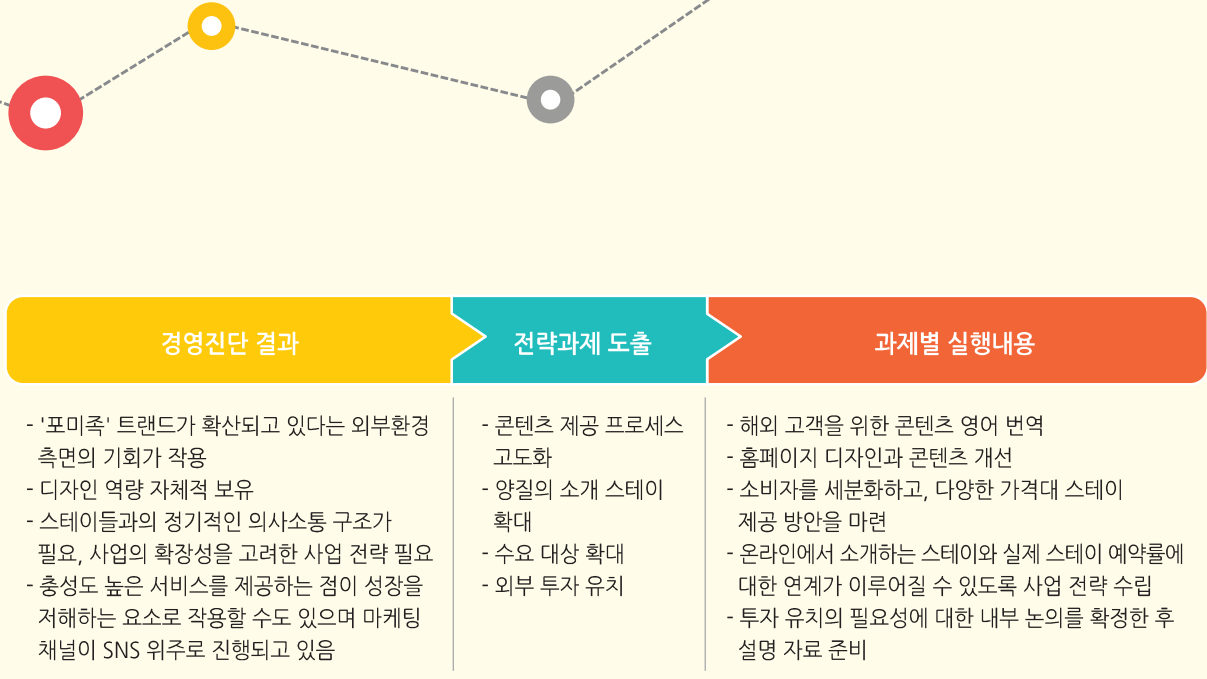


스테이폴리오를 이끄는 사람들

좋은 숙소를 만들어 제공하는 공급자와 좋은 숙소를 찾으려는 여행자의 가교 역할을 담당하고 있는 스테이폴리오 직원들.

한 이야기를 나눈다”며 “한국에서도 공간을 소개하는 공간을 만들어 사람들에게 알리고 누릴 수 있도록 하기 위해서 중개사이트를 만들었다”고 말했다.

Local Challenge Project



젊은층과 서울·제주에 한정된 사업, 일반화가 필요하다

2014년에 만들어진 스테이폴리오의 주된 고객은 여행과 숙소선 정에 투자를 아끼지 않은 20~30대들이다. 이들은 SNS를 통해 정보를 나누는데 익숙해 스테이폴리오 역시 SNS 등을 활용한 엄선된 정보와 이벤트를 진행했다. 사업초기 여행 마니아들 사이에서 '스테이폴리오=고품격 숙소'라는 공식을 성립시키며 폭발적인 인기를 끌었다.

하지만 점차 사업이 확장되면서 질적 수준을 균일하게 유지하는데 많은 관리 비용이 수반 됐다. 여기에 작가적 감수성의 공간들은 주로 높은 가격에 소규모 가족 단위의 서비스로 이뤄져 확장성에 한계가 지적됐다.

이상욱 대표는 "수도권이 아닌 지역을 대상으로 소소하지만 의미 있는 스테이를 제공하는 곳은 드물다"며 "스테이폴리오가 가진 가치를 공유하고, 다른 업체와 협업할 수 있으면 더 의미 있을 거라 생각했다"고 동그라미재단 LCP참여 계기를 설명했다. 먼저, 서정현 멘토는 숙소 정보 제공 과정을 체계화 했다. 기존 스테이폴리오에는 내부 인력을 활용한 정보 제공에 집중하고 있어

콘텐츠의 업데이트에 한계가 있는 구조였다. 이에 서정현 멘토는 릴레이 추천 프로젝트 등으로 절대적인 정보양을 확대하고, 다양한 카테고리를 만들고, 계층을 구분해 소비자들이 보다 폭 넓게 정보에 접근할 수 있도록 매뉴얼을 구성했다.

이 과정에서 스테이폴리오는 주로 이용하는 계층에 대한 심층적인 조사도 진행됐다. 세대, 소득수준에 이어 안드로이드/아이폰 유저를 구분 하면서 마케팅적 접근을 강조했다. 또 국내 소비자의 반응뿐만 아니라 외국인 반응도 구체적으로 조사해 마케팅 방안을 세웠다. 특히 서정현 멘토는 스테이폴리오가 주로 소개하고 있는 숙소들이 서울이나 제주권에 집중돼 이에 대한 확대가 시급하다고 봤다.

멋진 곳에서의 하룻밤, 외국인들에게 소개하자

스테이폴리오에서 소개하는 숙소에는 유독 한옥이 많다. 편의시설에 있어서 한옥이 불편할 수도 있다. 그러나 특유의 멋과 낭만, 자연친화적인 부문 등에 가치를 두면 한옥만큼 멋진 공간은 없다. 위안과 휴식을 갖고자 한다면 한옥이 호텔보다 좋을 수 있

“
우리의 가치를 공유하고
다른 곳과의 협업도 구상해보고 싶어요
”



Local Challenge Project

다는 것이다. 서울에서만 80채 이상에서 한옥스테이가 가능하고 전국적으로는 서원을 포함해 700~800채의 잠을 잘 수 있는 한옥이 있다.

하지만 아직 국내 정서상 우리 집과 비슷한 곳에서 적지 않은 금액을 주고 자는 것에 대한 부담감이 큰 게 현실. 결국 내국인 보단 외국인을 대상으로 한 한옥숙박 관련 비즈니스 모델이 만들어져야 했다. 서정헌 멘토는 최소 3개국(일본어, 중국어, 영어) 등의 번역 인력이 필요하다고 판단하고, 재단의 지원을 통해 관련 사업을 진행했다. 웹사이트 번역기를 활용한 최소한의 번역 내용 제공부터 내부 인력을 활용한 번역, 원어민 활용 등으로 구성 계획을 수립했다. 이후 홈페이지에 스테이플리오 설명과 스테이 추천 메뉴에 영어가 추가됐다.

새로운 미래를 위한 투자유치

서정헌 멘토는 여러 사업 확장 가능성을 긍정적으로 보고, 이를 위해 외부투자 유치를 적극 추진했다. 이상욱 대표와 직원들은 한국관광공사에서 주관하는 창조관광펀드 사업 설명회와 모의 투자 시행과정에 참여했다. 이 과정에서 서정헌 멘토는 IR(investor relations, 기업설명회)을 통해 투자자와 관련 기관이 요구하는 내용을 정확히 파악하고, 실현 가능성과 보유 역량, 성과 등을 중심으로 관련 자료를 재정비 할 것을 권유했다.

또 외부 프리젠테이션을 비롯해 사업 내용 설명을 위해 보다 쉬운 화법의 사업 소개 방법 연습도 필요하다고 조언했다. 해외시장으로서의 사업 확대 가능성과 현재까지 파악된 사업 준비 내용 등을 계획서에 포함시켰다. 그리고 LCP 3기 투자유치 발표회에서 임팩트 주자자들 앞에서 투자발표를 했고 이밖에 스테이플리오의 첫 번째 크라우드펀딩 프로젝트로 '제주 우주오리 스테이 프로젝트'도 진행했다. 괴짜 건축가로 불리는 문훈 건축가가 제주 저지리에 지은 '바람의 집'을 협업해 한 개인의 주거공간

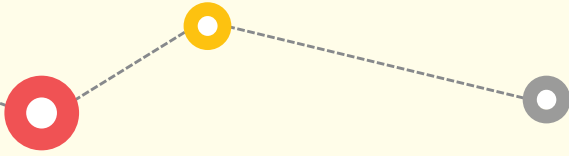


서정헌 멘토와의 미팅

스테이플리오 홈페이지에 소개된 숙박업소(오른쪽)

서정헌 멘토는 릴레이 추천 프로젝트 등으로 숙박업소 정보를 확대하고, 다양한 카테고리를 만들고, 계층을 구분해 소비자들이 보다 폭넓게 정보에 접근할 수 있도록 매뉴얼을 구성했다.

Local Challenge Project



“

외국인 여행자의
한옥숙박 도우려
홈페이지에 영어소개 추가

릴레이추천으로
관련 콘텐츠
빠르고 다양하게 업데이트

”

이 아닌 누구에게나 머물 수 있는 장소로 꾸밀 수 있길 바랐다. 투자금으로 각종 인테리어 소품을 만들고, 야외노천탕, 오픈 키친 등 매력적인 시설 구비, 우주오리 홈페이지 제작을 목표로 했다. 여기에 서정헌 멘토의 조언을 받아 30만원 펀딩자에게 전체 건물의 1박2일 숙박권 40% 할인 혜택을 주는 등 선물도 풍성하

게 준비했다. 그 결과, 목표액 500만원을 훨씬 뛰어넘어 52명의 투자자가 1,520만원을 펀딩하는 성과를 거뒀다.

세분화되는 취향을 만족시킬 수 있는 여행문화 창조의 큰 꿈

스태이플리오는 최근 숙박예약통합관리시스템을 오픈 했다. 집 주인과 여행자들을 자연스럽게 연결해 주고, 여행이 끝날 때 까지 책임져 주는 CRM(Customer Relationship Management, 고객 관계관리)매니저도 새로 구했다.

서정헌 멘토는 LCP를 마무리 하면서 “투자유치 활동의 경우 반복된 과정을 거쳐 해당 방법을 습득할 필요가 있다”며 “보다 투자자 마인드에 가깝게 사용 내용을 설명할 수 있도록 훈련이 필요하다”고 조언했다.

이상욱 대표는 “나름이 아닌 다른 가치를 지닌 숙소를 찾아 나선지 2년여의 시간이 흘렀다”며 “앞으로도 머무는 것만으로도 여행이 될 수 있는 숙소를 찾고, 더욱 더 세분화 되는 취향을 만족시켜 책임있는 여행 문화를 창출해 나가는 데 노력 하겠다”고 밝혔다.



건축가 문훈이 설계한 건물들.



스태이플리오가 문훈건축가와 손잡고 진행한 클라우드펀딩.

미디토리협동조합

부산지역 여성 노동자, 지역에서 활동하는 인디밴드, 베트남·필리핀 등지에서 온 다문화여성, 한 마을에서 살아온 주민 등. 이들 중 어느 누구도 대단하고 유명한 사람은 없지만 그들의 목소리를 묵묵히 담아내는 이들이 있다. 글과 영상, 팟캐스트 등 다양한 미디어를 통해 그들의 작은 목소리를 꾸준히 담은 '미디토리 협동조합'.

이들은 활동이 어려워 하나둘 서울로 떠나는 미디어 활동가들이 지역에서도 안정적으로 활동할 수 있는 여건을 만들기 위해 시작했다. 미디어와 스토리의 결합어인 미디토리는 부산에 위치한 미디어 관련 협동조합이다.

2010년 9월 다큐 감독, 신문기자 등 미디어와 관련된 전문 역량을 가진 이들이 모여 부산민주언론시민연합 사업단으로 출발했다. 이후 2012년 4월 사회적기업 인증을 받고 2013년 10월 협동조합 형태로 독립했다. 현재는 '미디어 민주주의를 실현하기 위한' 목적 아래 모인 청년미디어 활동가 6명이 의기투합해 활동 중이다.

역량강화, 신규 사업 진출 등을 위한 고민

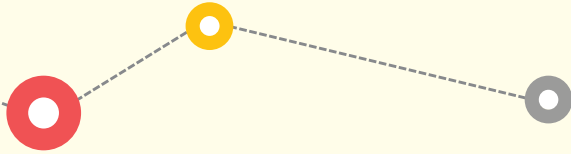
이들의 사업 분야는 크게 세 가지로 나뉜다. 미디어 콘텐츠 제작, 미디어 교육 및 독립영화배급, 사회목적실현 사업 등이다.



동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 당시 이들의 가장 시급한 과제는 직원들의 상향 평준화를 위한 역량강화, 신규 사업 진출을 위한 완성도 높은 인포그래픽 포트폴리오 제작 등 이었다.

미디토리의 가장 큰 수익 사업은 통합 미디어 제작, 라디오 운영 등으로, 과거에는 영상 제작이 가장 큰 수익 사업이었지만 최근에는 통합 콘텐츠 형태로 변화됐다. 이들의 주 고객은 지역의 문화재단이나 시장 활성화 사업단 등. 일반기업이나 지방자치단체 등이 고객이 되는 경우가 있지만 높은 비중은 아니다. 설립 3~4년차가 되면서 매출은 높아졌지만 현재 고정적인 작업물이





“

가치와 현실이 조화를 이룰 수 있는 우리기업의 방향은 무엇일까요?

”

없다보니 고정수입은 없는 실정이다.

김영 이사는 “우리는 시민들이 미디어 생산과 소비의 주체가 되어야 한다고 생각한다. 최근에는 영상과 글 SNS 등이 결합된 통합 미디어 콘텐츠 제작을 하고 있다”며 “일반적으로 시민 단체나 문화 활동을 하는 사람들과 네트워크를 통해 업무들이 진행된다”고 말했다.

또 사회적기업 정부지원이 만료되는 시점에서 앞으로의 기업 방향성에 대한 고민도 필요했다. 계속해서 사회적기업으로 갈 것인지, 영리기업으로 성장할 것인가에 대한 과제였다. 사회적기업으로의 방향은 가치적으로는 바람직했으나 현실적으

로 운영에 대한 부담이 클 것으로 예상됐기 때문이었다. 그것이 이들의 LCP 지원 계기이기도 했다. 김영 이사는 “지난해 사회적기업 정부 지원이 끝나면서 우리 스스로 생존할 수 있는 방법을 찾아야 했다. 구성원간의 커뮤니케이션 조정 등을 하며 맞춰 나가는 과정이었고 기업 자생력이나 기업 가치 등에 대해 고민이 많았다”고 말했다.

미디어 생산과 소비의 주체는 시민이다

7월13일 부산일보에 따르면 부산시 16개 구청이나 부산 소재 공공기관의 사회적기업 제품 구매는 매우 낮은 수준. 배금연 멘토는 “충분한 사업 준비를 마친 후 영리를 목적으로 자유롭게 사업을 전개하면서 틈틈이 사회적 가치 실현을 하는 것이 현명한 것으로 보여졌다”고 말했다.

이들은 직접 영업에 있어서 약점을 보이고 있었다. 입찰교육, 시장개척, 영업노하우 부족 등을 딛고 영업제안서 작성을 위한 역량강화 교육이 필요했다. 또 미디토리라는 브랜드를 홍보하고 관광서를 대상으로 하는 영업 전략을 세우고 이를 실행할 방안도 필요했다.

배 멘토는 “공공기관 판로 개척을 위해 부산광역시 출연기관 자료를 바탕으로 미디어 콘텐츠 제안서를 작성하고 직접 기관을 방문해 제안서와 함께 홍보물을 배포할 수 있도록 팀을 구성하는 것이 필요했다”며 “공공기관은 상반기에 대부분 공개입찰을 통한 계약을 하고 있으나 하반기에는 수의계약이 많으므로 맞춤형 제안서는 현재 공공기관에서 필요한 내용을 파악하고 발로 뛰는 홍보를 통해 계약이 이루어지도록 하는 것이 중요했다”고 조언했다.

이와 함께 CI/BI 개발을 완료하고, 기존의 홈페이지를 스토리 타입의 홈페이지로 리뉴얼을 완료했다. 또한 페이지 별 발생했던 버그를 수정하고 UX 문제를 해결해 사용자가 불편을 겪지 않도록

경영진단 결과	전략과제 도출	과제별 실행내용
<ul style="list-style-type: none"> - 지방 공공미디어 콘텐츠의 사업 가능성 - 신규 사업 진출을 위한 완성도 높은 인포그래픽 포트폴리오 필요 - 내부 직원들의 역량과 전문성에 차이가 큼 - 탄탄한 수익구조의 부재, 사회적치 실현사업과 수익사업 모델이 이분화 되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 직장 내 갈등을 관리하고 직원들의 상향평준화를 위한 역량 강화 - 브랜드 홍보 및 관공서 영업전략 수립 - 신규 사업 진출 	<ul style="list-style-type: none"> - 타 기관 성과평가 관련 자료를 토대로 한 조합원 평가 - 영리목적의 사업을 전개하면서 사회봉사를 하는 것으로 방향을 전환 - 공공기관 판로개척을 위한 미디어콘텐츠 제작 제안서 작성, 직접 방문 - 신규 사업인 인포그래픽 제작을 위한 전직원 실습교육 진행 - CI 리뉴얼 및 홍보물 제작



Local Challenge Project



배금연 멘토는 충분한 사업 준비를 마친 후 영리를 목적으로 자유롭게 사업을 전개하면서 틈틈이 사회적 가치 실현을 하는 것이 현명하다고 말한다.

록 했다. SNS 공유 기능도 설치됐다. 사용자와 소통하는 장치를 추가한 것이다.

신규 사업 진출 건도 고민이 필요했다. 이를 위해 미디어리는 새로운 비즈니스 모델을 인포그래픽 제작으로 설정하고 전 직원이 실습 교육을 이수했다. 인포그래픽 제작을 위한 교육프로그램을 개발해 공공기관 등에 교육을 실시함으로써 홍보효과를 극대화시키고 제안서를 내고 수주를 받는 계획이었다. 하지만 여러 가지 내용을 검토한 결과 아직은 사업 모델 개발보다 철저히 준비하는 과정을 진행하기로 판단했다.

김 대표는 “현재 인포그래픽을 기획하고 개발하는 걸 수익사업으로 할 계획 하에 우리 내부적으로 인포그래픽 제작 교육을 하고 있다”고 말했다.

한편 내부 커뮤니케이션 강화 건도 중요했다. 업무분장 불균형과 그에 따른 심리적 격차 해소 등. 배 멘토는 “정확한 시스템에 의한 업무분장, 성과에 따른 인센티브 지급이 매우 중요할 것으로 보여진다”고 말했다.

김영 대표는 “LCP를 통해 경영 등 기업 운영을 해나가는데 필요한 부분에 대해 알 수 있는 계기가 됐다”며 “시민들이 미디어 생산과 소비의 주체가 되어야 한다는 우리의 기본 정신을 기반으로 미디어 민주주의를 위해 더 열심히 노력하고자 한다”고 말했다.

“

정확한 업무분장
성과 인센티브 지급 고려

새 수익사업인
인포그래픽 제작-기획위해
전 직원이 실습교육 이수

홈페이지는
스토리 타입으로 바꾸고
SNS공유기능도 추가

”

Local Challenge Project



서동미로 프리마켓



미디어리협동조합의 영상작업물

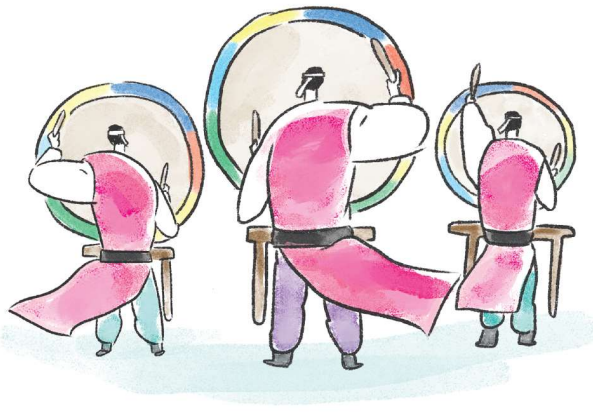
UN세계평화일 행사기록영상(왼쪽)과 CJ헬로비전 우리동네 TV교실 프로젝트에 참여해 제작한 마을CF [이바구캠프]



리플릿







04300

9 791195 431861

ISBN 979-11-954318-6-1

ISBN 979-11-954318-3-0 (세트) 비매품