

전통연희단 잔치마당



청도 성수월마을영농조합법인



도그라미에 바바진 지역파수꾼 이야기 2

(사)담쟁이



(주)동신이향



(주)러브아시아



(주)선산행복일터



(유)착한자전거



(주)휴먼케어





로컬 챌린지 프로젝트

2015년 2기 선정기업 성장보고서



동그라미재단
The Circle Foundation

Local Challenge Project

발행일 : 2015년 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, 유다솜, 완두콩협동조합

인쇄 : 경광RND

일러스트 : 정윤성 박선향

북디자인 : 미디어공동체 완두콩협동조합 Tel 063) 291-8448

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

동그라미에 빠진 지역파수꾼 이야기 2

도전정신으로

주인과 마을에 숨을 불어넣고 경제를 살리는
지역기업들의 장수레시피(LCP)

전통어희단 잔치마당



(주)담쟁이



(주)작한자전거

A



J

(주)휴먼케어



C

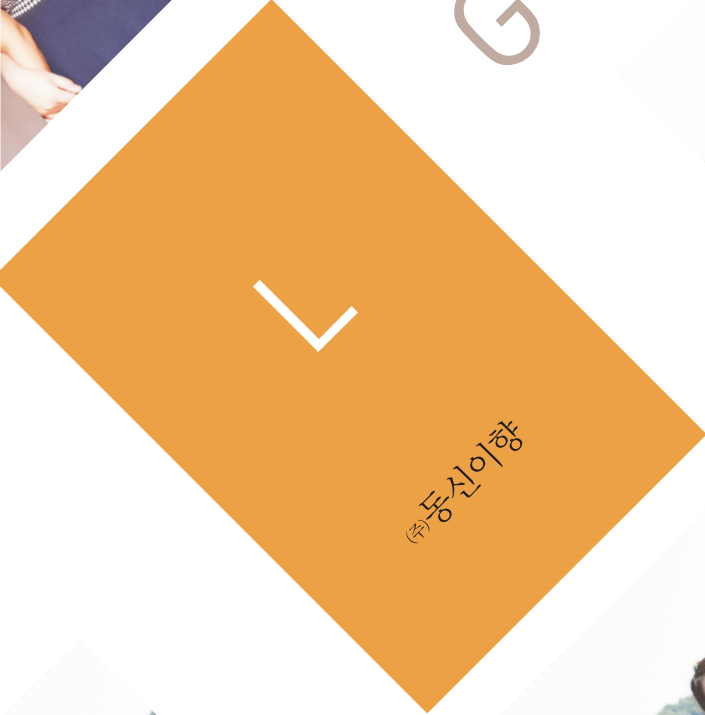


G



R

E



L

(주)동신이향



(주)신산행복인터



P

N



(주)리브아시아

T

차 례

- 인사말 012
- 로컬챌린지프로젝트 014

취약계층을 위한 기업

- 부산 (사)담쟁이 058
- 청주 (주)휴먼케어 086
- 대전 (주)러브아시아 108
- 구미 (주)선산행복일터 138

창의적 콘텐츠가 답이다

- 인천 전통연희단 잔치마당 164
- 전주 (유)착한자전거 190
- 나주 (주)동신이향 212
- 청도 청도성수월마을영농조합법인 236

부 록

- 동그라미가 묻고 2기 기업이 답하다 262
- LCP 1기 기업 2014년 목표달성 결과 270
- LCP 2기 기업 역량강화교육 강의안 286



모두에게
기회를!



누구에게나 공평한 기회가 주어지는 사회를 꿈꿉니다!



안녕하세요. 동그라미재단 이사장 성광제입니다.
로컬챌린지프로젝트가 1기에 이어 2기가 잘 마무리되고,
그 결과물인 '동그라미에 빠진 지역파수꾼 이야기'를
출간하게 되어 기쁘고 감사합니다.
LCP2기 프로그램이 잘 진행될 수 있도록 마음을 모아 애써주신
2기 기업, 슈퍼바이저, 전문가 프로보노, 교육기관,
중간지원기관 및 파트너분들께 깊은 감사의 마음을 전합니다.
동그라미재단은 '모두에게 기회를'이라는 미션을 바탕으로
비수도권의 성장기 기업들의 자생력을 키우기 위해
역량강화를 돕는 로컬챌린지프로젝트를 시작하였습니다.

로컬챌린지프로젝트의 목표는 크게 두 가지로
첫번째 '기업의 자생력확보',
두번째 '롤모델 타지역으로 확산'입니다.
지역사회에 기여하거나 지역문제를
비즈니스로써 해결하고자 하는 기업롤모델을
발굴하고 육성하여 타지역으로 확산시킴으로써
'지역격차해소', '지역삶의질향상', '지역경제활성화'를
이루고자 합니다.

'기업의 자생력확보'라는 목표를 이루기 위해
그동안 다양한 시도와 노력을 해왔습니다.

그리고 이제는 지역기업들에게
최적화된 서비스모델로 정교화 되어가고 있다고 생각합니다.
이 정교화 과정에서 가장 큰 힘이 된 것은
바로 '현장의 목소리' 입니다.
지역기업, 전문가, 파트너분들이 현장에서 겪었던
어려움들과 바라는 점들을 재단에
솔직하게 말씀해 주셨기 때문에 가능했습니다.
앞으로도 재단에서는 공급자의 입장에서 프로젝트를 기획하고
운영하는 것이 아니라,
수요자의 입장에서 '현장의 목소리'를 적극 반영하여
함께 만들어갈 것입니다.

로컬챌린지프로젝트에 참여했던 1기, 2기 기업들이
언론 소개도 많이 되고, 좋은 소식을 들려주실 때마다
파트너로서 기쁘고 보람도 느낍니다.
지역에서 어려운 환경가운데서도
진정성과 열정을 가지고 일구어온 귀한 열매라고 생각합니다.

이제 이러한 성공모델들이 타지역에서 복제가 되어 확산될 때
우리가 꿈꾸는 지역발전과 변화가 일어날 것이라고 믿습니다.
또한 LCP선정기업들간 관계가 끈끈해져서 서로 돕고,
나아가서는 다른 기업들도 지원하는
'나눔의 선순환'이 이루어지길 바랍니다.

동그라미재단은
성장가능성은 있지만 지원기회가 상대적으로 적은
파트너들을 발굴하여 지원하고 있습니다.
앞으로도 기회나 지원의 손길이 미치지 않는
사각지역을 찾아 차별화된 방법으로
세상을 아름답게 변화시키는 사람과 기관, 프로젝트들을
지원해 갈 것입니다.
또한 동그라미재단은 대중들과 친밀하게 소통하기를 원합니다.
우리 사회를 건강하게 변화시킬 수 있는 참신한 아이디어를
언제든지 주시기 바랍니다.
재단에서는 누구에게나 공평한 기회가 주어지는 사회를
만들기 위해 여러분의 이야기에 귀 기울이며,
함께 고민하고 해결해갈 수 있도록 노력할 것입니다.
마지막으로 로컬챌린지프로젝트가
이러한 꿈을 실현해가는 데에 유익하고,
혁신적인 사업으로 자리매김하기를 바랍니다.
고맙습니다.

동그라미재단 이사장
성광제 드림

성광제

Local



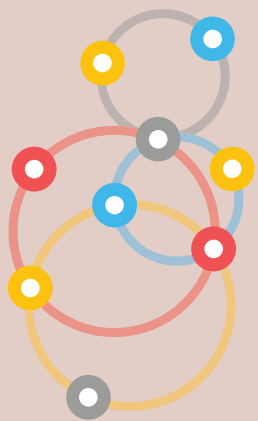
Chaille



Projeo



allenge.



공금해, 로컬챌린지프로젝트

지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

1 소개

로컬챌린지프로젝트란?

동그라미재단은 자신의 '일'과 '꿈'을 개척하는 기업가의 지속가능하고 혁신적인 창업활동을 지원 합니다. 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', '지역격차 해소'에 기여하고자 합니다. '모두에게 기회를'이라는 재단의 미션을 따라 상대적으로 기회가 적은 '지역(지방)'과 '성장기업'에 집중하여 지원하고 있습니다.

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 해소'가 점진적으로 이루어져 나가는 것을 나타냅니다.

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.



일자리, 창업 지원과
관련하여 기회와 자원이
부족한 지역(지방)에 초점

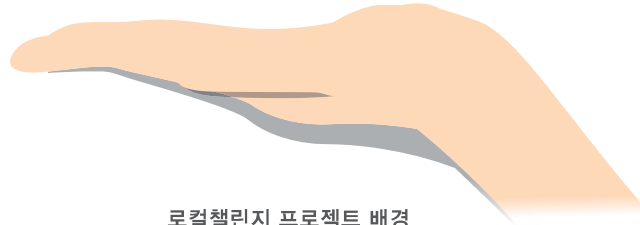
비즈니스로써 지역문제를
해결하고, 기여하고자 하는
기업에 초점

단순 자금지원이 아닌
자립을 위한
기업역량강화 지원에 집중

‘지역사회를 행복하게 하는 기업 키우기 프로젝트’



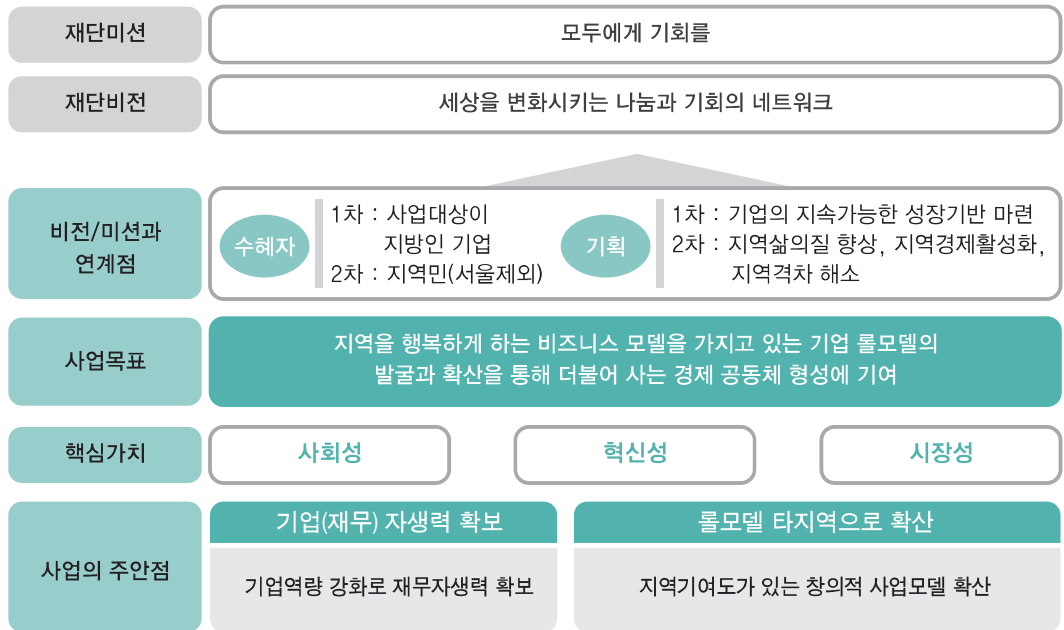
로컬 챌린지 프로젝트



로컬챌린지 프로젝트 배경



Local Challenge Project

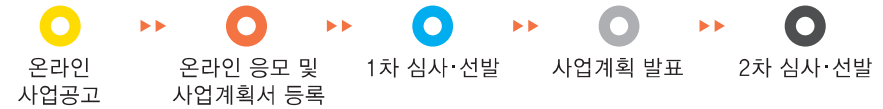


로컬챌린지프로젝트 개요

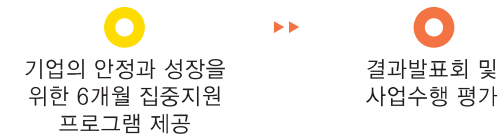


로컬 챌린지 프로젝트 절차

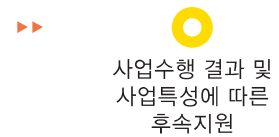
STEP_1 사업계획 공모



STEP_2 사업계획 실행 및 역량강화



STEP_3 후속지원

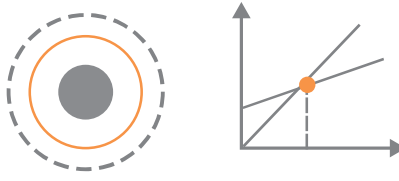


절차

본 프로젝트는 사업계획 공모, 사업계획 및 역량강화 프로그램 실행, 후속 지원의 3단계로 진행됩니다. 사업계획 공모에는 '지역 삶의 질 향상', '지역경제 활성화', '지역격차 해소'를 추구하며, 지역사회의 문제점이나 현안을 해결하는 사업모형을 가진 창업기업이라면 참여할 수 있습니다. 최종 선정된 기업에게는 기업의 안정과 성장을 위한 6개월 집중 지원 프로그램이 제공되고, 이후 사업 수행 결과에 따라 후속 지원 프로그램의 적용 여부가 결정됩니다.

Local Challenge Project

STEP_01



- 손익분기점을 넘기고 기반이 튼튼해진다

STEP_02




- 성공적인 사업모델 다른지역에도 전파

STEP_03



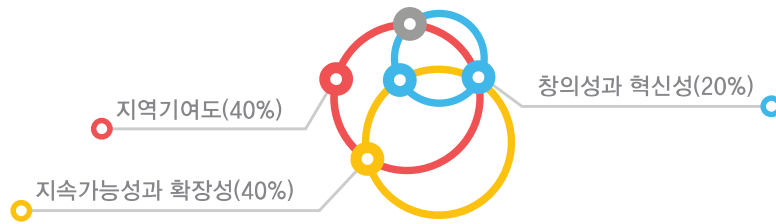
- 로컬리더스클럽을 통한 수평적
선순환 구조 구축

STEP_04



- 지역삶의 질 향상, 지역격차 해소,
지역경제 활성화

로컬 챌린지 프로젝트 기대효과



01 지역기여도

비즈니스를 통해 지역사회를 위한 부가가치를 창출하거나
지역사회의 문제점을 해소하는데 기여.

02 지속가능성과 확장성

기업이 자립하여 지속가능한 성장을 구가할 수 있는지,
타 지역에 해당 비즈니스 모델을 복제 및 확장.

03 창의성과 혁신성

전체 파이를 나눠먹는 경쟁적 사업모델이 아닌, 전체 파이를
키울 수 있는 창의적 사업모델

지원대상 선정 철학

LCP 1기 공모	LCP 1기 사업실행	LCP 2기 공모	LCP 2기 사업실행
<ul style="list-style-type: none"> · 2013.8월 권역별 사업설명회 시작 · LCP 1기 지원기업 134개 · 1차 서류심사+ 2차 PT심사(주민심사제) · 최종 7개 기업 선발 	<ul style="list-style-type: none"> · 2013.11~2014.4월 · 경영컨설팅+역량교육 5회+1:1슈퍼바이징+사업비 지원 · 후속지원(실무교육, 크라우드펀딩) 	<ul style="list-style-type: none"> · 2014.4월 2기 공모 시작 · LCP 2기 지원기업 68개 · 1차 서류심사+2차 현장실사 · 최종 8개 기업 선발 	<ul style="list-style-type: none"> · 2014.7~2015.2월 · 경영진단+역량교육 3회+1:1슈퍼바이징+사업비 지원 · 후속지원(로컬리더스클럽 워크샵, 크라우드펀딩)

LCP가 달려온 이야기

Local Challenge Project

심사 방향

측정기준	측정내용
지역기여도 (40%)	비지니스를 통해 지역 삶의 질 향상, 지역경제 활성화, 지역격차 해소 등 지역사회를 위한 부가가치를 창출하거나 지역사회의 문제점을 해소하는데 기여하는지 심사합니다
지속가능성과 확장성 (40%)	기업이 자립하여 지속가능한 성장을 구가할 수 있는지, 타 지역에 해당 비즈니스 모델을 복제 및 확장할 수 있는지 심사합니다
창의성과 혁신성 (20%)	지역사회 이슈에 접근하는 비즈니스 모델의 창의성과 혁신성, 기업 가치 사슬 상에서 나타나는 창의성과 혁신성을 지표로 하여 심사합니다

심사 항목

1. 지역기여도 (40%)	
지표	주요질문
지역사회 이슈 인식 (부가가치창출·문제해결)	사업을 통해 해결/개선하고자 하는 지역사회 이슈의 근본 원인, 대상 및 범주가 명확한가? 사업을 통해 다루는 이슈는 해당 지역에서 우선적으로 해결/개선할 필요성이 명확한가?
지역사회 기여형 비전과 목표	인식한 지역사회 이슈의 근본적 해결/개선을 통해 달성하려는 명확한 비전과 목표가 있는가? 비전/목표에 대한 3년 이상의 중장기 사회적 성과 창출 로드맵을 수립하고 있는가?
지역 내 선순환	지역 내 자원조달(원료/원자재/무형자산)과 고용창출(지역주민/취약계층/실업청년)을 위해 노력하는가? 사업수익이 지역사회나 사업 고도화 등에 환원되는 정도가 어떠한가? (수익의 사회적 재투자)
지역 활성화	해당 사업의 제품/서비스 등이 지역외 고객에게도 이용되는가? (외부자본의 지역유입 효과, 해외 포함) 해당 사업에서 협력을 통해 시너지를 창출하거나 해당 지역에 관련공동체 형성효과가 있는가?

2. 지속가능성과 확장성 (40%)	
지표	주요질문
재무건정성	성장성(매출액)/ 수익성(순이익)/ 안정성(부채)이 양호한 수준으로 유지되고 있는가? 향후 성장을 위한 투자계획 및 자금조달 계획이 타당성을 갖추고 있는가?
조직역량	CEO와 임직원은 해당사업에 필요한 핵심역량/전문성을 보유, 지속가능한 성장을 이끌 수 있는가? 사업 성과측정, 사업 리스크 대응 등 경영시스템 측면의 활동이 존재하는가?
확장성	해당 사업모델은 해당 지역을 넘어 타 지역 적용도 가능한가? 제품/서비스가 외부환경변화(유행, 인구, 기후 등)에 영향받지 않을 잠재력을 보유하고 있는가?
시장성과 경쟁력	제품/서비스에 대한 시장의 니즈를 파악/관리하고 연구개발을 통해 지속적으로 진화하려는 전략이 있는가? 제품/서비스의 유통/판로개척, 홍보/커뮤니케이션(브랜딩 포함)을 위한 전략과 인프라가 있는가?

3. 창의성과 혁신성 (20%)	
지표	주요질문
비즈니스 모델의 창의성&혁신성	해당 사업의 방법론이 기업이 목표로 한 미션/비전을 달성하는 데 효과적인가? 해당 사업이 기존 사업분야의 새로운 대안이 되거나 '게임의 규칙' 을 바꿀 가능성이 있는가?
사업운영상의 창의성&혁신성	사업에 활용되는 제품/서비스가 유사사업과 비교하여 차별성이 있는가? (기술/디자인, 특허/실용신안 등) 해당 사업의 가치사슬(value chain) 상에 유사 사업과 다른 특징이 존재하는가?

로컬챌린지프로젝트 심사기준



지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

2

2기 선정기업

전국 각지 8곳 선정

로컬챌린지프로젝트 2기는 지역기여도, 지속가능성과 확장성, 창의성과 혁신성을 기준으로 총 8개의 기업을 선정했습니다. 지역에서 일어나는 다양한 현안과 문제들을 비즈니스라는 방식으로 풀어내고자 하는 기업들로 구성되어 있습니다. 인천, 청원, 대전, 구미, 전주, 청도, 부산, 나주 전국 각지에 분포되어 있으며, 업종이나 기업유형 면에서도 다양하게 선발했습니다.





(주)담쟁이

<http://www.damjaengee.or.kr>



“사회적기업 3년차로 장애인과 어르신들이 함께 최선을 다하지만 목표달성이 어려워 심적 부담이 상당히 많았습니다. 동그라미재단이 함께 지원하고 도와준다면 담쟁이 목표인 일자리 창출로 장애인 친구들에게 희망을 줄 수 있다고 확신합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 취약계층 및 장애인 일자리 창출
- 부산지역 체험교육장
- 친환경제품 사용량 증가 국민인식 개선

기업 개선희망사항

- 취약계층 일자리 증가
- 체험/교육프로그램 활성화 전문인력 보강필요
- 홈페이지관리 및 홍보 마케팅 역량 강화
- 신제품개발 특허비용 및 친환경마크 획득

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- EM 배양기 구입을 통한 제품품질 향상
- 쇼핑몰 제작, 홍보, 마케팅 역량 강화
- EM 사업설명회 기획 및 시뮬레이션

(주)동신이향

<http://www.ehyang.com>



“(주)동신이향은 4년간 나주를 비롯한 전라남도 지역에서 성폭력 예방교육, 인형극을 진행해 왔습니다. 하지만 동신이향 혼자서는 힘이 듭니다. 로컬챌린지프로젝트에 참여하여 전문가들과 이야기하고 컨설팅 받을 수 있는 기회가 있었으면 좋겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 전라남도 나주지역 문화체험관광을 통해 지역활성화에 기여
- 가족의 공통 관심사를 찾고, 건강한 가족애를 형성
- 가족이 함께 시간을 보내는 행복한 가정, 건강한 삶

기업 개선희망사항

- 구매력이 있는 시장 활용 모색
- 안정적인 수익구조를 위한 시스템 구축
- 다양하고 경쟁력이 있는 체험프로그램 개발과 브랜드 개발
- 전문 인력의 확보

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- '가정회복'이라는 소셜미션을 가지고 부모와 자녀가 함께 창의성을 기를 수 있는 캠핑프로그램 개발
- 나주혁신도시 이전 직원들과 지역주민간의 소통프로그램 개발

(주)러브아시아

<http://imasia.co.kr>



“결혼이주 여성들과 함께 아시아 음식을 만들어서 판매하는 (주)러브아시아입니다. 로컬챌린지프로젝트를 통해서 사회적기업의 정부지원이 끝나도 지속적으로 성장하는 자생력 있는 기업이 되고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 결혼이주여성 일자리 창출
- 경제적 취약계층 약순환의 고리 단절

기업 개선희망사항

- 매출 확대를 위한 경영 컨설팅 진단
- 공생의 다문화사회 구현
- 지속적인 직업교육 구조

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- 사업성 분석, 원가분석 등 매출 및 이익 증대를 위한 전략수립
- 2호점 사업성 검토, 다문화 음식점 프랜차이즈, 교육사업(요리 교육) 등 사업모델 다각화
- CI 리뉴얼 및 간판제작, 점포 인테리어 향상
- 신메뉴 개발 및 메뉴판, 팸플릿 등 홍보물 제작

(주)선산행복일터

<http://happy195.kr>



“세탁공장 (주)선산행복일터입니다. 장애인친구들과 함께 기업전문 세탁을 하고 있습니다. 로컬챌린지프로젝트를 통해서 기업이 성장할 수 있는 기회가 되고, 장애인친구들이 더 많이 일할 수 있는 기업이 되었으면 좋겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 농촌장애인 자활 자립 • 더불어 함께 사는 기업
- 장애인과 취약계층의 삶의 질 향상

개선희망사항

- 노후 된 시설 장비 교체 • 장애인 기술 훈련
- 전문 인력(전문 영업자, 홍보, 배송담당자)

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- 노후화된 시설 장비 교체로 인한 자원절감 및 작업장 환경 개선
- 회사홍보 브로셔제작, 홈페이지, SNS 홍보 시작
- 전문 영업자 및 홍보, 배송 담당자 등 전문 인력 투입과 교육으로 영업 효율성 증대
- 마케팅 및 지역네트워크 강화

청도청도성수월마을영농조합법인

<http://www.성수월.com>



“로컬챌린지프로젝트를 준비하면서 우리 마을의 비전을 수립할 수 있는 계기를 만들었습니다. 향후 사업계획을 수립함에 있어 중요한 이정표를 세울 수 있는 소중한 기회라고 생각합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 마을 사람들의 삶의 질 향상
- 마을 수익사업과 일자리 창출
- 귀농, 귀촌 지원

개선희망사항

- 지역자원을 이용한 특화 프로그램 발굴(카누사업)
- 실질적인 역할을 담당할 인력 확보
- 시설확충과 신규모델 활성화를 위한 재원 확보

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- 청도 저수지에 카누체험 프로그램 도입 및 시설 구입
- 마을 소득사업을 위한 사업 다각화 전략 수립

전통연희단 잔치마당

<http://www.janchimadang.com>



“사회적기업으로 인증받아 활동한 지가 벌써 4년차가 되고 사회적기업 정부지원사업이 종료된 시점입니다. 로컬챌린지프로젝트 사업은 사회적기업이 자생과 자립을 위한 홍보 및 마케팅 등의 취약분야에 큰 도움이 될 것입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 한국전통문화 확산 및 교육 • 일반인들에게 친화적인 인식 전달

개선희망사항

- 성수기와 비수기 매출구조개선 • 해외공연확장
- 교육 및 예술작품제작 사업으로 확대
- 기업과의 파트너십 프로그램 강화

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- 홍보 및 마케팅 역량 강화를 통해 자생과 자립의 발판 마련
- '상생의 비나리' 3D 멀티미디어와 전통음악을 결합한 공연 개발
- '기업의 신바람 프로젝트' (기업 파트너십 제휴) 소개서 제작 및 홍보
- 폐국악기를 재활용해 새로운 작품으로 탄생시키는 리디자인 신제품 개발

(유) 착한자전거

<http://www.goodbike.or.kr>



“지금까지 (유)착한자전거가 폐자전거를 모아서 새롭게 만드는 것에 집중해 왔다면 앞으로 로컬챌린지프로젝트를 통해서 전국적으로 (유)착한자전거의 활동이 확산되어 지속적인 발전을 할 수 있는 방법을 배우고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 전주시 역사문화관광 활성화
- 자전거 핵심기술연구센터 건립
- 자전거 활성화를 통해 친환경 도시 만들기

개선희망사항

- 핵심기술 등 특유자산 확보
- 전주시 공용자전거 확대 계획 수립
- 착한자전거의 이동수리차량 비즈니스모델 확산

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- 이동수리차량에 태양광 자가발전 시스템 개발
- 기술을 배운 사람들이 창업할 수 있도록 이동식 수리차량 모델을 보급화하는 프랜차이즈 사업 등 사업 다각화 구상
- 홍보 및 마케팅 역량 강화를 통해 자생과 자립의 발판 마련

(주)휴먼케어

<http://www.ehumancare.com>



“㈜휴먼케어는 우리사주 기업입니다. 그래서 우리가 다 각각 주인이에요. 로컬챌린지프로젝트를 통해서 자기역량들을 더 높이고 지속적으로 성장할 수 있는 (주)휴먼케어가 되었으면 좋겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 사회서비스 공공성 실현에 기여
- 사회서비스 전문기업 모델 구축

개선희망사항

- 종합돌봄서비스 시스템 구축 • 영역내 좋은 일자리 창출
- 수익성 향상을 통한 대인케어서비스
- 신규사업(이너) 기술확보 및 보급

로컬챌린지프로젝트 지원 내용

- 기존 장애인보조기구 유통시스템을 개편하기 위한 영리제조업체로부터 자세보조용구 제조기술 이전
- 충청권 유통 확보를 통한 장애인보조기구 시장 확장 등
- 사업성 분석, 경영관리 수준 향상, 원가분석 등 매출 및 이익 증대를 위한 전략수립
- 마케팅, 영업 전략 수립, 홈페이지 제작, 기업 브로슈어 제작 등

지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

3

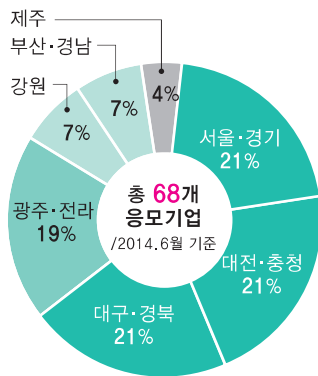
추진일정

LCP2기 공모부터 선발까지

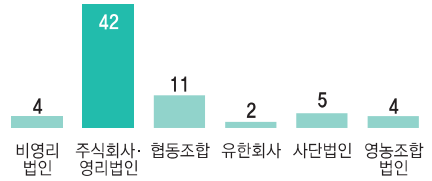
2014년 4월 25일부터 온라인공모와 추천으로 로컬챌린지프로젝트 2기 모집이 시작되었습니다. 1차 서류접수는 한 달간 진행되었으며, 총 68개의 기업이 응모하였습니다. 응모기업의 현황을 보면 기업 소재지는 전국적으로 고루 분포되어 있으며, 법적 형태는 주식회사가 가장 많았습니다. 사회적 기업 인증여부는 44%로 전체 응모기업의 반 정도를 차지했습니다. 업태는 여가예술, 교육, 과학기술, 숙박/음식 등 다양한 기업들이 응모하였습니다. 비즈니스로 해결하고자 하는 문제를 설문 조사한 결과 '지역공동체 회복'이 36%로 가장 높았으며, 그 다음이 '취약계층 일자리창출'이 26%이었습니다. 그 외에도 '지역경제활성화', '농어업 문제해결' 등이 있었습니다. 성장을 위한 해결해야 하는 기업의 당면문제를 설문조사한 결과 '시설투자'가 가장 높았으며, 그 다음이 '제품개발, 개선', '인적자원,조직관리' 순이었습니다.



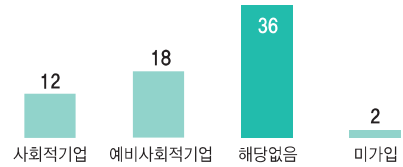
지역분포



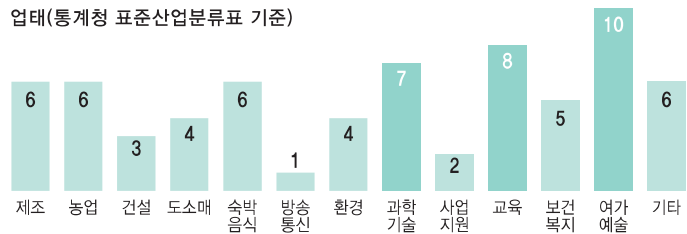
법적형태



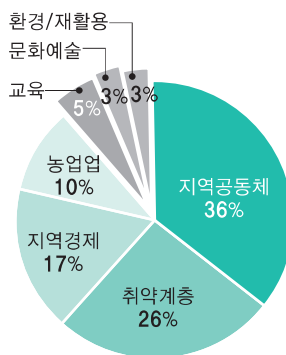
사회적기업 인증 여부



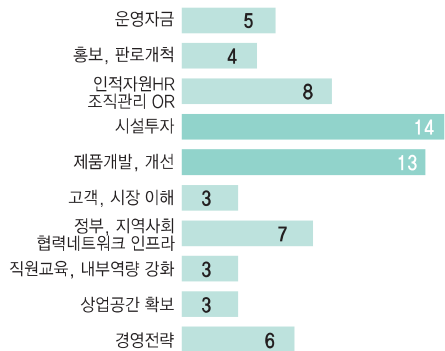
업태(통계청 표준산업분류표 기준)



비즈니스로 해결하고자 하는 문제



성장을 위해 해결해야 할 기업의 당면문제



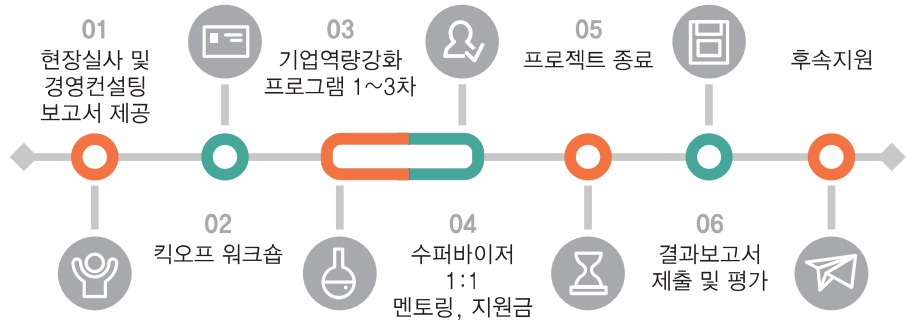
Local Challenge Project

1차 서류심사는 2기 심사기준인 '지역기여도', '지속가능성과 확장성', '창의성과 혁신성'으로 평가가 진행되었으며 총 14개 기업이 선발되었습니다. 그리고 1차 서류심사를 통과한 14개의 기업은 6월~7월동안 2차 현장실사 및 경영진단을 받았습니다. 경영진단 후에는 각 기업별로 현황진단 및 전략과제가 제시된 경영컨설팅보고서가 제공되었습니다. 2차 현장실사 및 경영진단을 통해 재단지원의 적합성 여부를 판단하였고, 최종적으로 8개의 기업을 선발하였습니다. 그리고 7월 29일 '킵 오픈워크숍'을 시작으로 2기 프로그램이 시작되었습니다.

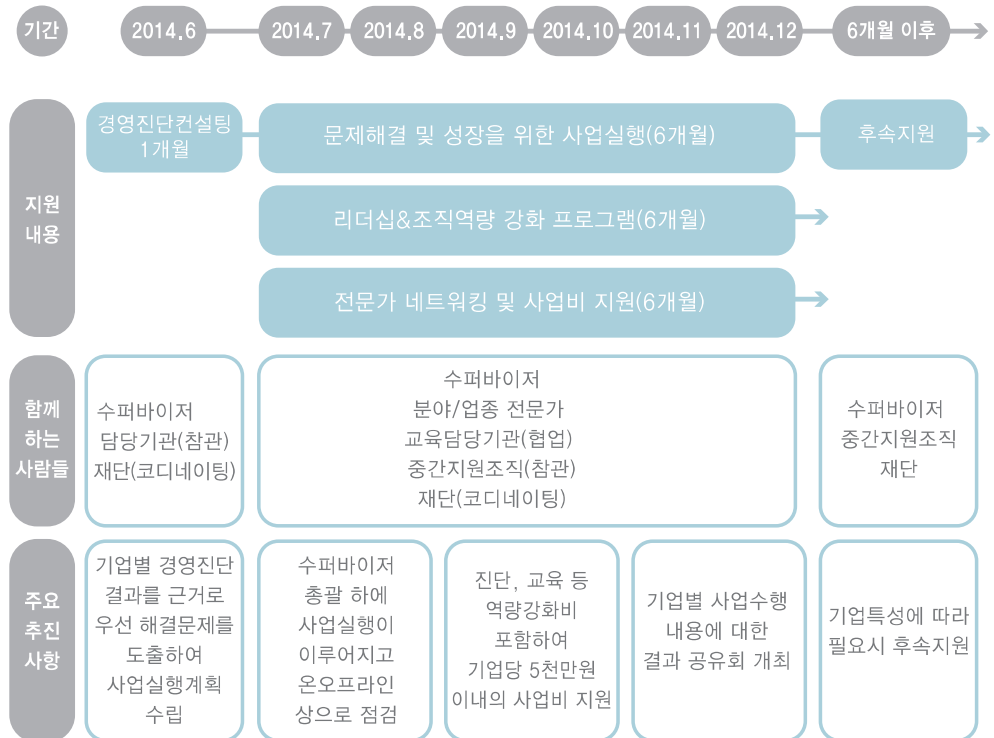
온라인 공모 및 추천	1차 서류 심사	2차 현장실사 및 경영진단	8곳 선정 및 킵오프
<ul style="list-style-type: none"> · 4.25(금)~6.8(일) · 68개 기업 응모 	<ul style="list-style-type: none"> · 6.8일까지 · 3가지 심사기준을 통해 14개 기업 통과 	<ul style="list-style-type: none"> · 6~7월 · 현장실사를 통한 전문가의 경영진단 보고서 제공 · 재단지원의 적합성 심사 	<ul style="list-style-type: none"> · 7.29일 · LCP 2기 지원안내 및 협약서 체결 · 기업, 수퍼바이저, 교육기관, 프로보노와의 첫 만남

6개월간 대장정 시작

2014년 7월 '킵오픈워크숍'을 시작으로 <로컬챌린지프로젝트> 2기 프로그램이 6개월 간 진행되었습니다. 최종 선발기업 8곳에는 '경영진단 컨설팅', '사업실행을 위한 수퍼바이징', '리더십&조직 역량 강화교육', '사업비' 등이 지원되었습니다. 소수정예의 기업을 선정하여 단기간 동안 기업이 필요로 하는 내용들을 집중 지원하는 시스템인 만큼 전문성으로 무장한 여러 파트너들이 시간과 재능을 아낌없이 쏟았습니다. 그 결과 1)미션과 목표 중심의 조직 정렬 2)핵심역량강화를 통한 기업의 경쟁력강화 3)합리적 기업가정신 함양 4)구성원들과 공감, 협력하는 조직문화가 생겼고, 기업들이 지속가능한 성장을 할 수 있는 역량과 건강한 체질을 가지게 되었습니다.



로컬챌린지프로젝트 6개월 집중 프로그램



로컬챌린지프로젝트 2기 추진 일정

Local Challenge Project



LCP 기업역량 강화프로그램

① 경영컨설팅

경영전문가인 슈퍼바이저를 통해 ‘로컬챌린지프로젝트 2기’ 1차 서류통과 기업을 대상으로 컨설팅을 실시하였습니다. 이번 컨설팅을 통해 선정기업의 비전과 목표를 명확히 파악하고 이를 달성하기 위한 내/외부 환경과 능력을 분석하여 향후 회사가 추진할 전략 과제와 이에 따른 세부 실행방안을 수립하였습니다. 또한 재무추정을 통해 전략과제 달성을 위한 시나리오별 향후 추정재무상황을 제시하였습니다.



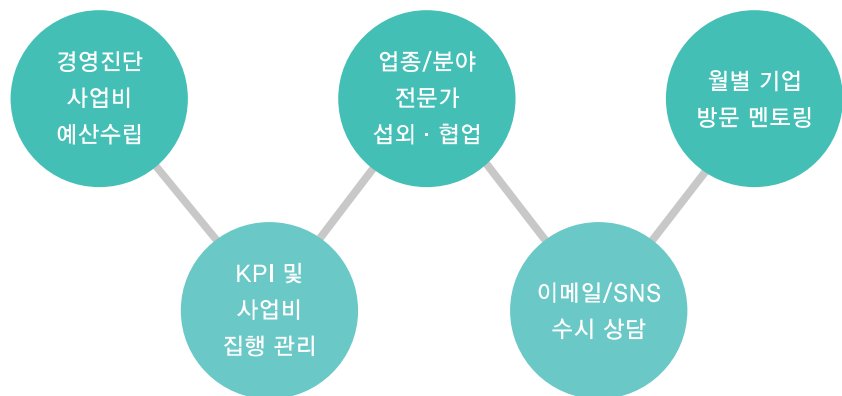


3차에 걸친 기업역량강화교육
최종 선정기업들에게 3차에 걸쳐 기업역량
강화교육을 통해 비전 및 미션 수립을 시
작으로 기업목표를 달성하기 위한 다양한
활동들을 수행함으로써 사회에 공헌할 수
있는 지속가능한 기업으로 성장할 수 있는
토대를 마련하고 있다.



② 슈퍼바이저 1:1 멘토링 & 분야별 전문가 투입

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



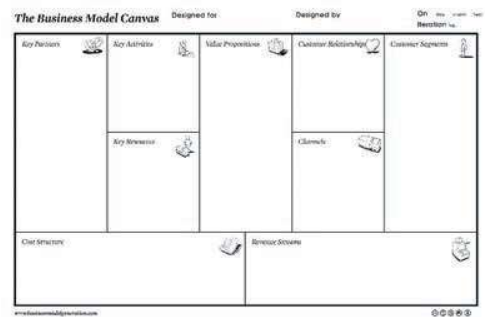
로컬 챌린지프로젝트 지원체계



리더십&조직역량강화 워크숍 3회

- **1차(10.6~7일, 1박2일)**
 - 기업의 사회적 가치
(사회적 가치에 대한 이해와 각 기업의 가치 공유)
 - 미션/비전 수립, 사업계획서 작성
(미션과 일맥상통하는 사업계획서 작성)
- **2차(11.14일)**
 - 마케팅 전략
(마케팅 이론 및 STP와 4P MIX 전략 이해)
- **3차(12.8일)**
 - 리더십 및 커뮤니케이션과 조직관리
(리더십 전략과 신생기업 조직관리 TIP 이해)

Business Model Canvas



STP

- 시장 세분화 전략 (Segmentation)
- 목표 시장 전략 (Targeting)
- 포지셔닝 전략 (Positioning)

지역기반형 기업의 지속가능 경영을 위한 교육

③ 리더십 및 조직역량개발 교육과정

최종 선정기업들에게 3차에 걸쳐 기업역량강화교육을 통해 비전 및 미션 수립을 시작으로 기업목표를 달성하기 위한 다양한 활동들을 수행함으로써 사회에 공헌할 수 있는 지속가능한 기업으로 성장할 수 있는 토대를 마련할 수 있도록 하였습니다.



- 사업비 관리 시스템 구축
- 슈퍼바이저 방문 지원
- 전문가 네트워킹 구축
- 교육 프로그램 서포팅
- SNS관리체계 마련, 홍보활동

사업비 지원 및 SNS 홍보

④ 사업비 지원 및 SNS 홍보

선정기업들의 운영계획 및 예산에 따라 관리시스템을 통해 사업비를 지원하고 있습니다. 이와 함께 SNS를 통해 기업들의 홍보, 마케팅 활동을 활성화하기 위해 관리와 지원을 동시에 진행하고 있습니다. 또한 슈퍼바이징, 교육, 네트워킹 사업을 협력업체들과 함께 기획하고 운영하고 있습니다.





지역사회를 행복하게 만드는 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트



2기 결과

① 사업수행 성과측정

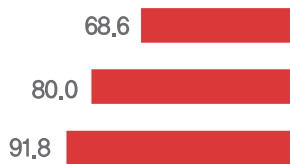
선정기업들이 프로젝트 전후 변화와 성과를 확인함으로써, 자가진단을 하고 기업이 연속성을 가지고 성장할 수 있도록 아래와 같은 기준으로 '사업수행 성과측정'을 실시 하였습니다.

1) 사업수행/목표달성(40%):

프로젝트 초기 '사업운영&예산계획'을 수립하면서 정한 KPI(정량적, 정성적)를 얼마나 달성하였는지 측정하였습니다. 이 목표는 기업이 6개월간의 프로젝트 기간 동안 수행한 전략과제를 중심으로 정해졌으며, 그 목표의 성격에 따라 '정량'과 '정성'으로 나누어 결과를 평가하였습니다. KPI 각 항목에 배점을 100점으로 하였으며, 각 목표의 달성률을 평가한 후 점수를 합산하여 평균값을 냈습니다. '사업수행/목표달성'의 기업 평균은 91.8점으로 기업들이 프로젝트 기간 동안 성실하게 목표를 잘 달성했다는 것을 확인할 수 있습니다.

2) 수퍼바이저 의견(20%)

기업의 1:1 멘토링을 진행해온 수퍼바이저의 의견을 반영하여 정성적 평가를 진행하였습니다. '자립 및 지속가능성', '지역기여 및 사회적임팩트', '프로젝트 참여의지 및 태도' 이렇게 3가지 항목으로 평가를 진행하였고, 수퍼바이저는 각 항목별로 A+부터 F까지 점수를 매겼습니다. 그 결과 기업평균 점수가 84.2점으로 나왔습니다.



측정기준	측정내용	
사업수행/목표달성 (40%)	사업운영계획안 핵심성과지표(KPI) 측정 정량적 성과지표(재무지표) 정성적 성과지표(비재무지표)	
수퍼바이저 의견 (40%)	수퍼바이저 의견 반영한 정성평가 평균등급 : 자립·지속가능성 /지역기여·사회적 임팩트 /프로젝트 참여의지·태도	
교육기관 의견 (10%)	교육기관 의견 반영한 정성평가 평균등급 : 리더십역량 /조직역량 /교육 참여의지 및 태도	
프로젝트 참여도 (10%)	LCP그룹 페이스북 활동 현황(가중치6) 기업 페이스북 활동 현황(가중치4) Posting(6) / Comment(4) 리더십 및 조직역량개발 교육 참여도	

1. 사업수행/목표달성(100점) = 정량적 성과지표(100)+정성적 성과지표(100)/2

사업수행(KPI)	정량적 성과지표		정성적 성과지표	
	목표	점수	산출물	점수
수행정도	목표 100% 달성	100	산출물 100% 달성	100
	목표 90% 달성	90	산출물 90% 달성	90
	목표 80% 달성	80	산출물 80% 달성	80
	목표 70% 달성	70	산출물 70% 달성	70
	목표 60% 달성	60	산출물 60% 달성	60
	목표 50% 달성	50	산출물 50% 달성	50
	목표 40% 달성	40	산출물 40% 달성	40
	목표 30% 달성	30	산출물 30% 달성	30
	목표 20% 달성	20	산출물 20% 달성	20
	목표 10% 달성	10	산출물 10% 달성	10
목표 0% 달성	0	산출물 0% 달성	0	

2. 수퍼바이저 의견(100점)

평균등급	점수	B	70	D	30
A+	100	C+	60	E+	20
A	90	C	50	E	10
B+	80	D+	40	F	0

2. 교육기관 의견(100점)

평균등급	점수	B	70	D	30
A+	100	C+	60	E+	20
A	90	C	50	E	10
B+	80	D+	40	F	0

4. 프로젝트 참여도(100점) = FB활동량(60)+교육 출석(40)

FB활동량 1위	60	교육출석 5회	40
FB활동량 2위	50	교육출석 4회	30
FB활동량 3위	40	교육출석 3회	20
FB활동량 4위	30	교육출석 2회	10
FB활동량 5위	20	교육출석 1회	0
FB활동량 6위	10		
FB활동량 7위	0		

3) 교육기관의견(10%)

기업역량강화를 진행해온 교육기관의 의견을 반영하여 정성적 평가를 진행하였습니다. ‘리더십 역량’, ‘조직 역량’, ‘교육 참여의지 및 태도’ 이렇게 3가지 기준을 가지고 A+부터 F까지 점수를 매겼습니다. 그 결과 기업 평균 점수가 69.6점으로 나왔습니다.

4) 프로젝트 참여도(10%)

프로젝트 기간에 진행되는 총 3회의 ‘리더십&조직역량 워크숍’을 얼마나 성실히 참여하였는지, 그리고 기업별로 페이스북 활동했는지 매주 평가하여 점수를 반영했습니다. 프로젝트 참여도는 ‘페이스북 활동량’ 60점, ‘교육출석률’ 40점을 만점으로 하였으며, 페이스북 활동은 상대평가로, 교육출석률은 그 횟수에 따라 평가를 하였습니다. 그 결과 평균 68.6점이 나왔습니다. 그 이유는 교육출석률은 7개 기업 모두 만점이었으나, 페이스북 활동량은 상대평가로 점수를 매겨서 평균점수가 다른 기준들의 비해서 낮게 나왔습니다.

위의 4가지 평가기준을 바탕으로 ‘사업수행 성과평가’를 진행한 결과, 7개 기업 평균 83.3점이 나왔으며, 전년동기간 대비 매출 상승률 평균은 33.8%로 좋은 성과를 얻었습니다.

측정기준(가중치)	세부지표	기업평균 (점)	
사업수행/목표달성 (사업운영계획 KPI)(40%)	정량지표(100)	90.6	91.8
	정성지표(100)	93.0	
수퍼바이저 의견 (40%)	자립 및 지속가능성(100)	82.5	84.2
	지역기여 및 사회적 임팩트(100)	87.5	
	프로젝트 참여의지 및 태도(100)	82.5	
교육기관의견 (10%)	리더십역량(100)	73.8	69.6
	조직역량(100)	70.0	
	교육참여의지 및 태도(100)	65.0	
프로젝트 참여도 (10%)	페이스북 활동(60)	25.0	56.3
	교육참여도(40)	31.3	
성과측정 종합평균(가중치 적용)			83.3

전년 동기간 대비 평균 매출액 상승률 (2013,2014년 3,4분기 기준) **33.8%**

숫자로 살펴보는 기업의 노력

② LCP2기 기업별 대표적 결과

동신이향	· 신성장 아이디어의 개발과 실행경험을 통한 자신감 회복
선산행복일터	· 기업가적 마인드 장착, 핵심시설과 마케팅 역량강화를 통한 기업의 체질 전환
휴먼케어	· 성공적인 신규사업 기반 마련을 통해 과학적 경영기법의 체득
착한자전거	· 과감한 사업영역 조정, 책임경영제 도입 등 다각도 구조조정을 통한 경쟁력 강화
성수월마을	· 합리적인 계획수립과 실현가능한 목표설정으로 합리적 기업가 정신 함양
전통연희단	· 콘텐츠 향상, 홍보 강화, 판로확대로 이어지는 양적, 질적 성장전략으로 한단계 도약
담쟁이	· 주력제품에 대한 체계적 전략 수립과 실행으로 조직역량 강화
러브아시아	· 숫자를 기반으로 한 경영관리, 합리적 세부전략 수립으로 경영자의 사업가적 능력 향상

기업별 사례 맞보기

③ 앞으로의 과제

LCP2기 파트너 기업	로컬챌린지프로젝트
<ul style="list-style-type: none"> · 영업/마케팅 역량 지속적 강화 · 수익성 있는 사업개발 및 기존 사업의 효율성 증대 · 주인의식과 비즈니스적 열정 조직구성원 모두에게 내재화 · 경영관리 수준의 향상 · 파트너십, 협업, 전략적 제휴 등 적극적 참여 	<ul style="list-style-type: none"> · 2기 기업 지속적 역량강화 · 2기 기업 사업모델 콘텐츠 유형화 및 확산 · 로컬리더스클럽 네트워크 활성화 · 지역 생태계 지원 · 나눔 선순환구조 구축

앞으로의 과제 - 기업 스스로, 구성원과 함께



④ 로컬챌린지프로젝트 2기 결과 공유회

2015년 3월 27일, 지난해 7월부터 진행된 2기 프로그램을 마무리하는 ‘로컬챌린지프로젝트 2기 결과 공유회’를 가졌습니다. 2기 선정 기업뿐만 아니라 지역의 변화와 혁신을 위해 애쓰시고 헌신하시는 100여 분이 이 행사에 참석하시어 자리를 빛내주셨습니다. ‘결과 공유회’는 만남의 시간, 결과 나눔의 시간, 네트워킹의 시간으로 나누어져 진행되었으며, 2기 기업들의 프로젝트 결과 발표, 슈퍼바이저 및 파트너 소감, 권역 별 토론, 축하공연, 네트워킹, 3기 공모 안내 등이 있었습니다.

⑤ 로컬리더스클럽



로컬챌린지프로젝트를 성실히 참여한 선정 기업들은 ‘지역사회를 행복하게 하는 기업 네트워크’인 [로컬리더스클럽] 멤버가 되어 앞으로도 지역의 삶의 질 향상, 경제 활성화, 네트워크 형성의 주체적인 리더로서 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.





⑥ 후속지원

프로젝트 기간이 끝난 이후에도 기업들이 세웠던 목표들을 잘 달성하고, 역량을 지속적으로 향상 시킬 수 있도록 후속지원이 진행되었습니다. 8개의 기업에게 모두 적용되는 공통 후속지원과 기업 특성에 따라 개별 후속지원이 실행되었습니다.

구분	지원내용
공통사항	- 실무교육 지원, 로컬리더스클럽 워크샵, 크라우드 펀딩 지원, 해외연수 지원
개별사항	- 슈퍼바이저 연장, 전문가 연계, 실행기간 연장 등 기업 특성에 따른 지원

후속지원

● 공통 후속지원 ① - 제1회 로컬리더스클럽 워크숍

제1회 로컬리더스클럽 워크숍이 3/6(토)~3/7(일), 청도성수월마을에서 진행되었습니다. 이번 워크숍 장소로 선정된 청도성수월마을은 '머리가 맑아지는 마을'이라는 스토리를 가진 LCP2기 기업입니다. 청도성수월마을은 수몰되어 많은 주민들이 떠났었던 아픔이 있는 곳이었습니다. 하지만 마을을 사랑하는 몇몇 주민들이 남아 혁신적인 도전을 통해 현재는 전국에서 사랑받는 마을이 되어 많은 사람들이 모이고 있습니다.

전국에 있는 LCP1기, 2기 기업이 모두 한자리에 모여 1박2일 동안 하나되기 위해 준비된 여러 가지 프로그램에 참여하였습니다. 이 자리를 축하하기 위해 동그라미재단을 설립한 안철수 출연자가 방문해 '나눔'이라는 주제를 가지고 강의를 진행해 주셨습니다. 그동안 사회에 빛진 마음으로 나눔을 실천해왔고, 재단을 통해 공평한 기회와 나눔의 선순환이 이루어지는 것을 기대한다고 하였습니다. 지역에서 사회적 가치를 실현하는 기업들에게도 격려와 동기부여가 되었고, 앞으로 나아가야 할 비전에 대해 생각해보는 시간이었습니다.

LCP1, 2기 15개기업 제1회 로컬리더스클럽 워크숍
전국에 있는 LCP1기, 2기 기업이 모두 한자리에 모여 1박2일 동안 하나되기
위해 준비된 여러 가지 프로그램들에 참여했다.



Local Challenge Project



다음으로는 LCP1기 기업들이 2014년 목표를 어떻게 달성했는지 공유하는 시간을 가졌습니다. 2014년 5월 LCP1기 결과공유회 이후 그 동안의 과정과 느낀 점들을 들었습니다. 꾸준히 성장하고, 사업을 확장해가는 모습을 보니 기쁘고, 앞으로의 모습이 더 기대가 되었습니다. LCP1기 사업의 성장과정과 현황 등 경험을 나누면서 LCP2기에게도 도움이 되었습니다.

1기 목표달성 공유회를 마치고 청도성수월마을의 명소인 전유성의 '철가방 코메디극장'에서 공연을 관람하였습니다. '철가방 코메디극장'은 전유성씨가 운영하는 곳으로, 개그맨 지망생들을 양성하여, 마을에 웃음을 주고, 꿈도 키워주고 있는 공간입니다. 이 '철가방 코메디극장'으로 인해 전국에 많은 사람들이 청도성수월마을에 방문하게 되었고, 마을에도 활기가 돌기 시작하였습니다.

저녁식사 후에는 '지역생태계 조성'과 '나눔의 선순환'을 주제로 토론의 장이 열렸습니다. 그룹별로 나눠서 열린 토론을 하였습니다. 지역에서 우리 기업들이 어떤 역할을 해야 지역 생태계가 조성될 수 있는지, 그리고 나눔의 선순환을 만들어 가기 위해 어떤 아이디어가 필요한지 다양한 의견을 나눌 수 있었습니다.

주제토론 : 지역생태계 조성과 나눔의 선순환

1조 (담쟁이, 무릉외갓집, 청도성수월마을)

“지역기반”과 “사회적 가치”라는 공통분모 아래 서로가 겪고있는 어려운 점과 아쉬운 점에 대한 경험과 의견을 공유

→ 서로에게 힘을 실어주어 용기를 주고, 문제 해결방법 등에 대한 노하우를 전수하여 실질적 도움을 받음

2조 (동신이향, 착한자전거, 티움복지재단)

“로컬리더스클럽”이라는 이름의 공동브랜드 하에 사람들이 많이 모여드는 장소(예. 강남)에 기업들의 상품과 서비스를 보여줄 수 있는 오프라인 공간마련 → 생산제품에 대한 공동매장 혹은 쇼케이스로 활용, 동종업계 혹은 이종업계간 공동브랜드나 공동마케팅 수행, 고객들의 취향과 수요에 대한 정보를 증계하고 공유

3조 (꿈꾸는씨어터, 선산행복일터, 토닥토닥협동조합)

지리적 인접성을 활용하여 실제 협력할 수 있는 비즈니스 모델을 개발
수퍼바이저와 같은 전문가의 도움을 받아 협업할 수 있는 콘텐츠를 개발

4조 (러브아시아, 토닥토닥협동조합, 휴먼케어)

한 기업에서 무용지물이 된 제품이나 서비스를 다른 기업이 활용할 수 있는 재활용 방안 모색
다른 비영리단체와 연대하여 공동으로 모금활동 등을 펼쳐 소규모 기업의 한계를 극복

5조(다누리맘, 동네방네협동조합, 전통연희단잔치마당)

다른 기업들과의 파트너십을 통해 지속적인 수익모델을 발굴할 수 있음

(예. 전통연희단잔치마당 - 규모가 있는 타 영리기업과의 파트너십을 통해 지속적 수익확보)

지역 내 상권을 함께 살리기 위한 파트너십 기반의 사업 모델

(예. 동네방네협동조합 - 원도심 활성화를 위해 지역의 세탁소 음식점 등 타 기관과 공동 비즈니스 기획)

Local Challenge Project

둘째날 아침, 아침밥을 든든히 먹고, 청도성수월마을 투어도 하고 착한자전거의 재활용자전거도 타는 시간을 가졌습니다. 맑은 공기도 마시고, 이야기도 들으면서 힐링하는 시간이었습니다.

로컬리더스클럽의 역량강화를 위해 '소셜미디어마케팅' 강의를 진행되었습니다. 소셜미디어전략연구소의 배운철 대표님이 강의를 해주셨습니다. SNS를 통해 효과적으로 마케팅/홍보를 할 수 있는 방법을 배우는 시간이었습니다.

로컬리더스클럽 워크숍의 하이라이트! 카누타기를 했습니다. 청도성수월마을은 로컬챌린지프로젝트 2기 사업을 통해 카누설비를 구입했는데요. 멤버들이 함께 결의를 다지며 경치 좋은 청도성수월마을 호수에서 직접 카누를 타니 감회가 새로웠습니다.

이번 첫 워크숍! 전국에 있는 로컬리더스클럽 멤버가 함께 모이는 것만으로도 의미 있는 자리였습니다. 함께 토론했던 것처럼 지역에 나눔의 선순환을 위해 함께 마음을 모아서 변화를 만들어가기를 소망합니다.





● **공통 후속지원 ② - 크라우드펀딩 콘테스트**

기업들이 직접 사업 아이템을 기획하여 온라인으로 투자받을 수 있는 기회를 주고자 <크라우드펀딩 콘테스트>에 참여할 수 있도록 지원하였습니다. 이번 콘테스트 참여를 통해 2기 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 9월 1일~9월 30일까지 오마이컴퍼니 홈페이지에서 진행되었으며, 펀딩 결과에 따라 우수 팀에게는 '조직 커뮤니케이션 워크숍'이 제공되었으며, 목표 달성팀에게는 '회식비'와 '펀딩 수수료'가 지급되었습니다.



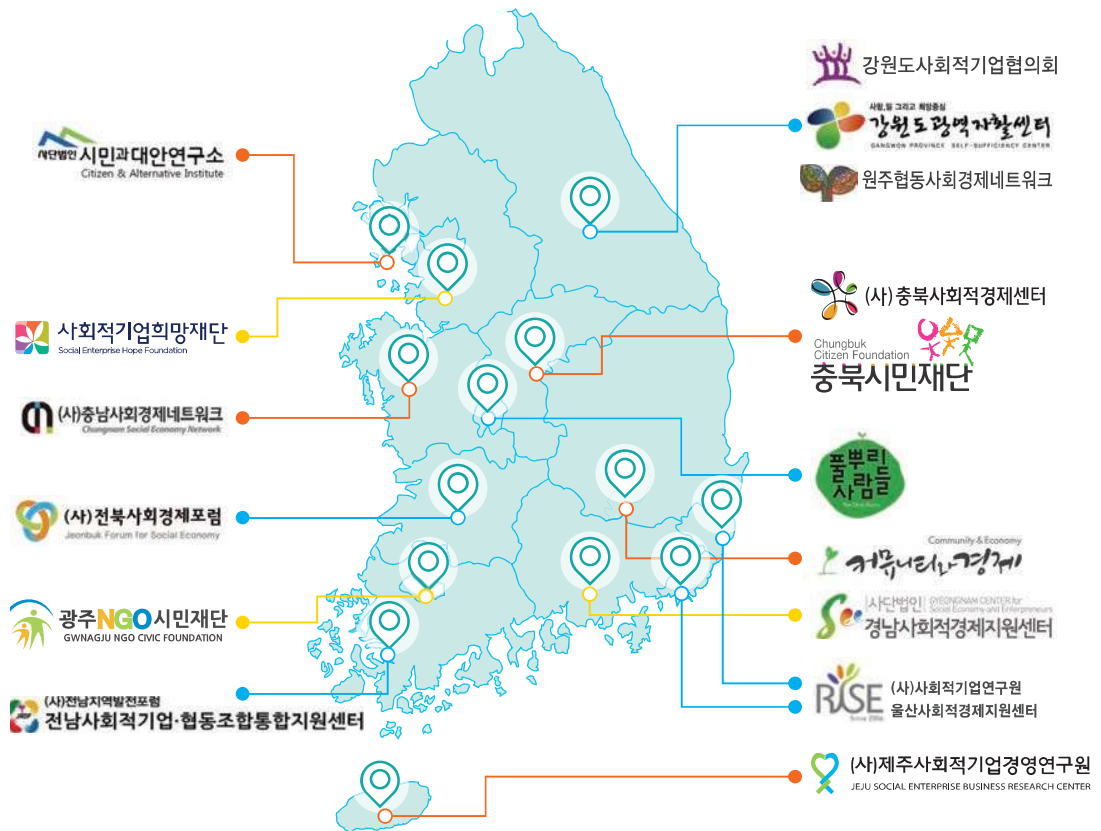


Local Challenge Project



프로젝트 파트너

- 슈퍼바이저 : 김동헌, 서정현, 이종익, 정용환, 박용진, 정영달
- 리더십 & 조직역량 강화 교육기관 : 상명대학교 산학협력단



● 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



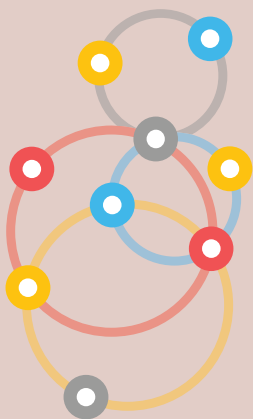
Projeeo



allenge.

취약계층을 위한 기업

- 부산 (사)담쟁이
- 청원 (주)휴먼케어
- 대전 (주)러브아시아
- 구미 (주)선산행복일터







착한 마음으로
정직한 제품을 만드는 사람들



<http://www.damjaengee.or.kr>

담쟁이

장애인들이 꿈을 펼칠 수 있는 행복한 일터



I 서론

1) 기업인터뷰

“선생님, 도와주세요. 저 혼자 못하겠어요.” 한 학생이 손을 들고 도움을 요청한다. 이내 녹색의 조끼를 입은 담쟁이의 체험교사가 다가온다. 부산 사회적기업 ‘담쟁이’의 장애인 직업 교육 및 사회적응 훈련 프로그램 현장. 부산의 한 고등학교 특수학급 학생들이 도자기로 시계를 만드는 체험학습을 하고 있다. 시간이 지나자 제법 모양을 갖춘 특별한 시계가 만들어졌다.



담쟁이 이옥환씨는 “처음에는 도자기를 만드는 것에 대해 겁을 먹는 아이들도 있지만 이내 적응하고 즐거워한다. 아이들은 시계를 만들면서 시간에 대한 개념을 배우며 마음 속 이야기를 하나 둘 꺼내곤 한다”고 말했다.

이상과 현실과의 괴리에서부터 시작하다.

‘착한 마음으로 정직한 제품을 만드는 사람들’이란 슬로건을 내걸고 있는 사회적기업 ‘담쟁이’는 2009년 12월 설립, 2012년 4월 사회적기업 인증을 받았다. 현재 직원 수는 총 10명. 이중 장애인이 6명이고, 다문화여성 1명, 나머지는 대표를 포함한 일반직원으로 구성되어 있다.

담쟁이는 지난 2007년 특수학급 학생을 대상으로 하는 체험학습 일상생활 훈련 체험홈을 기반으로 시작했다. 장애 아동이 자립을 하기 위해서는 직업이 필수였다. 그래서 이들은 원예를 시작했다. 장애 학생과 사회취약계층인 노인을 연결시켜 함께 비닐하우스에서 원예를 시작했다. 하지만 그해 매출은 고작 100만원. 이상과 현실은 엄연히 달랐다. 이후



담쟁이배움터
담쟁이 직원들이 배움터
앞에서 V자를 그리며 웃
고 있다.

“

우리기업 목표는 하나, 장애인들에게 직업을 만들어주는 것

”

이들은 사업 분야를 친환경 EM제품 생산 및 판매로 변경했다.

담쟁이 최연심 대표는 “우리 기업의 목적은 장애인 친구들의 자립을 위하여 직업을 만들어주기 위한 것이다. 장애인을 한 명이라도 더 자립을 시키기 위해 계속 무언가를 해야 했으며 결코 순탄치 않은 날들이었다”고 회상했다.

현재 담쟁이가 다루는 분야는 크게 3가지다. 첫 번째는 이들의 주력 사업인 친환경 EM제품 ‘아이엠’을 생산 및 판매하는 것이다. 종류는 다양하다. 석유계 계면활성제가 들어가지 않은 친환경 주방세제부터 친환경 탈취제, 좋은미생물 활성액, 음식물발효 촉진제, 하천 수질정화 등에 도움을 주는 휴공에 이르기까지. 친환경 원료와 유용미생물 EM만으로 제작하는 제품인 것이다. 이들의 또 다른 사업 분야는 장애인 직업 교육 및 사회적응훈련, 그리고 복지 분야의 공동생활가정인 천사들의 집 운영이다.

LCP 두 번의 도전 끝에 선정되다.

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 공모 역시 이들에게는 큰 도전이었다. 1기 선발 때는 비록 탈락했지만 포기하지 않았고, 결국 2기 기업에 선정되는 기쁨을 맛보았다. 선정 이후 큰 도움을 받았던 것은 경제적인 지원이다. 과제를 수행하면서 이들만의 홍보물을 제작했고, 그 과정에서 스스로 제품에 대한 객관적 시선을 갖는 계기가 됐다. 또한 중요한 부분 중 하나는 EM 설비를 교체하여 보다 우수한 품질의 제품을 생산할 수 있게 됐다는 것이다. 더불어 홈페이지와 온라인 쇼핑몰을 오픈하면서 판로를 개척했다. 매출 증가가 기대되는 부분이다.

이런 여러 가지 도움 중에도 담쟁이 직원들은 이것이야말로 가장 큰 도움이었다고 입을 모아 이야기 한다. 바로 직원의 단합과 자신감 상승. 이들은 “탈락과 선정, 그리고 컨설팅과 과제 수행 등을 거치면서 직원 마음이 하나가 되고 할 수 있다는 자신감이 생겨났다. 오히려 1기 선정에서 탈락된 게 잘됐다는 생각도 든다. 실망하지 않고 도전한 결과 좋은 성과를 냈기 때문”이라고 말했다.

강한 생명력을 지닌 담쟁이 덩굴을 꿈꾸다.

저것은 벽/ 어쩔 수 없는 벽이라고 우리가 느낄 때/ 그때/ 담쟁이는 말없이 그 벽을 오른다.(하락)

- 도종환 시인 ‘담쟁이’ 中



EM제품 생산설비
담쟁이 직원이 주
력 사업인 친환경
EM제품 '아이엠'
을 생산하는 설비
를 점검하고 있다.

담쟁이 덩굴은 강한 생명력을 가졌다. 나무 꼭대기도 단단한 바위도, 가파른 벽도 타고 넘는다. 한없이 무언가를 지지하고 타고 올라가지만 결코 혼자서는 올라가지 않는다. 다른 잎들과 함께 의지하며 올라가는 것이다. 담쟁이도 그런 기업을 꿈꾼다. 이 곳에서 일하는 장애인 직원들이 튼튼하게 잘 성장해, 사회에서 뿌리를 내리고 살아남기를 바라는 마음인 것이다.

최 대표는 “장애인이 신나고 재미있게 일할 수 있는 일터, 희망을 줄 수 있는 일터를 만드는 것이 꿈”이라고 말했다. 이들의 제품을 사용한 이들이 ‘좋다’라는 소감을 남겨줄 때 가장 행복하다는 담쟁이. 최 대표는 덧붙여 “담쟁이 제품을 구입하면 환경에 도움을 주고 장애인 일자리 생성에 도움을 줄 수 있다. 우리 제품을 사용하는 이들이 다른 이에게 권할 수 있는 제품을 만들도록, 더 나아가 전 국민이 아이엠을 사용할 수 있도록 계속해서 열심히 하겠다”고 다부진 각오를 던졌다.



2) 기업 현황



① 문제 인식

‘담쟁이’를 만든 최연심 대표는 수년째 장애인 재활시설인 ‘천사들의 집’을 운영하고 있다. ‘천사들의 집’은 특수학급 친구들이 3박4일 혹은 4박5일 단위로 자립체험을 진행하는 체험형 장애인 직업재활시설이었다. 1년에 300~400여명 정도의 학생들이 입소해 일상생활 위주의 프로그램을 진행했는데 매번 일회성으로 끝나는 것이 못내 아쉬웠다. 특히 최 대표는 일부 장애인 가정들이 경제적 부담 등으로 도움이 필요한 자식들을 외면하고 있는 현실에 안타까워했다.

이에 최 대표는 오래전부터 장애인과 그 가족에게 진정으로 필요한 것은 일자리라고 생각했다. 하지만 지역내 중증장애인을 필요로 하는 기업들은 많지 않았다. 결국 최 대표는 고민 끝에 장애인들의 특성을 발휘할 수 있는 일자리를 직접 만들기로 했다.

② 사업 모델

2009년 설립한 비영리법인 ‘담쟁이’는 현재 지적장애인, 55세 이상 고령자, 이주노동자 등 10명의 직원들이 만들어 가고 있다.

‘담쟁이’는 장애인들의 지속적인 직업교육과 반복적인 일상생활 훈련을 통해 장애인들이 갖고 있는 내재된 잠재력을 찾아낸다. 제품들을 만들어 내는 과정 속에서 지역사회 구성원으로서의 소속감과 자부심도 키울 수 있다.

사업영역은 크게 친환경 제품 생산과 환경관련 체험교육으로 나뉜다. 주력 상품은 EM을 활용한 좋은 미생물 활성액, 탈취제, 주방세제, 음식물 발효촉진제, 흙공 등이 있다.

교육사업은 담쟁이 배움터에서 EM을 활용한 프로그램, 토분 만들기, 도자기 소품만들기 등 프로그램을 개발해 인근 초, 중, 고등학교 체험활동을 지원하고 있다.

③ 사업 현황

‘담쟁이’는 최연심 대표와 9명의 임직원으로 구성돼 있다. ‘담쟁이’ 일터 하우스, ‘담쟁이’ 신설 교육장, ‘담쟁이’ 체험 농원, 생산 시설을 보유하고 있다. 2010년 교육사업과 원예사업으로 시작해 2013년 EM을 활용한 음식물발효촉진제로 영역을 넓혔다. 2014년 상반기부터 ‘아이엠(iem)’ 브랜드명을 사용하고 있다. ‘나’와 ‘친환경유용미생물제품(EM)’의 뜻을 합한 것으로 모두가 건강한 상품 생산을 표방하고 있다.

‘담쟁이’ 제품은 서비스 특허와 국제품질경영인증인 ISO9001, ISO14001을 획득할 정도로 잠재적인 경쟁력을 가진 제품으로 평가받고 있다. 현재는 중소기업 유통센터나 온라인 쇼핑몰에서 판매하고, 인근 경로당, 마을회관 등에는 무상으로 제공하고 있다.

특히 제품 홍보를 위한 6년 간의 왕성한 활동으로 다양한 외부 협력 네트워크도 구성하고 있다. 사회적기업연구원, 부산사회적기업센터, 부산사회적기업협의회, 한국사회적기업진흥원, 아름다운가게, 36.5, SK 행복나래, 서로좋은가게 등 다양한 네트워크는 ‘담쟁이’가 가진 자산이다.



④ ‘로컬챌린지프로젝트’ 지원동기

‘담쟁이’는 올해로 사회적기업 인증을 받은 지 3년차에 접어들고 있다. 지적장애인과 65세 이상 어르신으로 구성된 임직원이 최선을 다하고 있지만 매출을 늘리고, 판로를 확보하는 것은 생각만큼 쉽지 않다.

특히 직원들이 가진 창의성, 잠재력, 애사심이 다른 기업체에 비

해 높아 일자리를 지속적으로 보장할 수 있는 안정적 수익구조 창출이 시급했다. 또 담쟁이 구성원들은 자신들처럼 일하고 싶지만 여건이 되지 않는 지역의 많은 사회적 약자에게 일자리를 마련해 줄 수 있길 바랐다.

‘환경과 사람’을 살리고, ‘사회적 약자 일자리 마련’이란 두 마리 토끼를 잡기 위해 ‘동그라미재단’의 ‘로컬챌린지프로젝트’가 힘이 되어 줄 거라 믿었다.

II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

김동헌 슈퍼바이저는 '로컬챌린지프로젝트' 선정을 위해 '담쟁이'를 찾아 경영 현황을 점검했다. '담쟁이'의 기업비전은 '장애인과 같은 취약계층의 자립을 위한 교육·훈련'의 일환으로 EM을 활용한 제품을 개발·판매하고 있다. 이는 환경을 보호할 뿐만 아니라 기업 운영의 기반이 되어 주고 있다.

② 조직현황

'로컬챌린지프로젝트' 이전 '담쟁이'는 대표를 비롯해 9명의 직원들이 운영하고 있었다. 장애인과 고령자들로 구성된 탓에 직원들로부터 구체적인 사업 역량을 발견할 수는 없었지만, 조직 구성원들 사이의 자발적인 열의를 발견할 수 있었다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

EM 제품의 개발과 판매가 성공적일 경우 재정적인 자립도가 크게 향상될 것이라고 판단했다. 이럴 경우 취약계층의 자립을 위한 교육과 훈련을 보다 안정적이고 활발하게 진행할 수 있을 것으로 봤다.

④ 경영전략 및 실행 현황

EM 제품에 대한 명확한 사업전략과 그에 대한 사후 점검이 이뤄지지 않고 있었다. 대표자와 직원들은 사업에 열의와 애정을 갖고 참여하지만, 경영 분야의 경험과 전문성이 부족한 상황이었다. 김동헌 슈퍼바이저는 성실하고 진심을 가진 자세를 발견하고, 향후 발전 가능성을 높이 평가했다.

⑤ 영업 및 마케팅 현황

'담쟁이'의 주요한 사업 영역은 EM 제품이다. 주력 제품에서 매출을 끌어 올려야 하지만 이에 대한 영업과 마케팅 전략이 부족한 상황이었다. 성장 가능성을 극대화하고, 실행 방안을 구체화하는 방향에 주안점을 두기로 했다.

⑥ 운영 현황 (인사노무, 생산)

EM 제품 생산 과정중 핵심요소인 활성액은 자체 생산하고 있고, 최종 생산 업무는 외주로 진행되는 구조였다. 판매를 위한 포장과 발송은 자체적으로 진행하고 있지만 세부적인 관리체계는 존재하지 않았다.

⑦ 재무 현황

사회적기업 지원금을 포함해서 손익분기점에 도달한 상태이다.

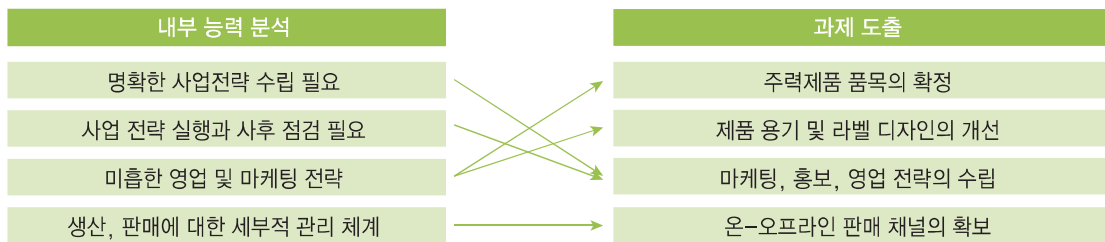


표1. 과제별 개선계획 수립



2) 과제별 개선 계획 수립

김동현 수퍼바이저는 ‘담쟁이’가 가진 강점과 약점을 파악하고 ‘로컬챌린지프로젝트’를 통해 개선해 나가야 할 점을 판단했다. 담쟁이는 지역 내에서 신뢰를 꾸준히 쌓아왔고, 임직원의 열정과 애정이 많다는 강점을 보유하고 있었다.

하지만 경영에 대한 경험이 부족해 관리의 전문성이 높여야 했다. 주력인 EM 사업을 활성화하고, 다른 부수적인 사업을 발굴해 기업 자체의 자생력을 키워나가는 것에 초점을 두고 진행했다.

표1 과제별 개선계획 수립



3) 예산

‘동그라미재단’에서 총 4000만원을 지원받아 ‘담쟁이’ 상황에 맞게 예산을 배분했다. 먼저, EM의 품질향상을 위해 배양기를 기존 플라스틱에서 스테인리스로 교체했다.

기존 플라스틱 배양기는 위생상의 문제와 지속적인 관리가 어렵다는 단점을 갖고 있었다. 이에 스테인리스 배양기로 교체하면서 미생물 배양과정을 최적의 상태로 유지하도록 했다.

다음으로, 영업과 마케팅 역량 강화에 예산을 중점 배정했다. 이미 국가공인기관에서 품질이 인정된 만큼 이를 널리 알리고, 많은 곳에서 쉽게 구입할 수 있는 보조 수단을 만들기로 했다. 그에 대한 방안으로 쇼핑몰과 홈페이지 제작에 많은 비용을 투자했다.

표2 예산 계획 수립

주요 추진업무	예산 합계(원)	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
시설장비	30,000,000	EM 스테인리스 배양기 제작	30,000,000	배양기
영업 및 마케팅 역량강화	10,000,000	쇼핑몰·홈페이지 제작	10,000,000	쇼핑몰·홈페이지 제작비
총 예산	40,000,000			

표2. 예산 계획 수립



4) 사업 수행 일정

주요추진업무	2014. 8월	9월	10월	11월	12월	2015. 1월	2월
제품 품질 개선과 영업 역량 강화를 통한 매출 개선	사업 모델 분석, 예산편성	1차시설 제작 시작, 제품 개발 계획 수립, 영업 활성화	고객리스트 작성 및 방문계획 수립	1차시설 제작 완료, 제품 컨셉트 명확화, 영업 활성화 (직접 영업, 고객 행사, 홍보)	2차시설 제작 시작, 마케팅 및 영업 수행 현황 점검 (판매, 판촉)	2차시설 제작 진행, 마케팅 및 영업수행 현황 점검, 2015년 우선순위 과제 설정 및 실행방안 검토, 해외 판매 계약서 검토	2차시설 제작 완료, 주요 판매 채널 개척, 제품 설명회 행사 활성화
홍보마케팅: 홍보자료 제작 및 인터넷 홈페이지 쇼핑몰구축		홍보계획 수립	온라인 쇼핑몰사이트 개발 시작, 홍보 자료 제작	온라인 쇼핑 사이트 구축, 활성액 <효능 정의서>리뷰 및 보완 방안 제시	1차 제작 완료, 브로슈어 준비, SNS 활성화	제품 및 회사 소개 자료 점검	제품 및 회사 소개 자료 제작 완료, 온라인 쇼핑 사이트 개발 완료

표3. 사업수행일정



5) 이행 계획 수립과 실행

① EM 배양기 구입자금

기존 EM 활성액은 특수 플라스틱 배양기에서 제품을 생산하고 있었다. 하지만 플라스틱 배양기는 많은 문제점을 노출시키며 고품질 EM생산을 위해선 교체가 시급한 상황이었다. 플라스틱 배양기 내부에 굽힘이 생길 경우 각종 유해세균이 서식할 수 있었다. 또 발효에 필수적인 온도조절이 힘들고, 빛 차단도 안 돼 제대로 된 EM을 생산할 수 없었다. 특히 시간이 흐르면서 환경 호르몬 등 각종 유해물질 생성 우려도 컸다.

이에 슈퍼바이저는 '담쟁이' 제품의 차별화, 고급화를 위해 플라스틱 배양기를 전면 교체했다. 스테인리스 배양기는 기존 플라스틱에 비해 2배 이상 비쌌다. 그러나 청소가 쉽고, 온도 제어가 가능하단 장점이 있다. 또 열전도율이 높아 유용미생물을 배양하는데 최적의 온도를 유지하고, 다른 미생물의 유입 차단에 효과적이다. 이밖에 내부 순환 기능이 있어 미생물 활성이 활발하고, 히터 배관 장착도 용이해 유지·관리 면에서 높은 효율성을 자랑한다.

② 홈페이지 및 온라인 쇼핑몰 제작

김동현 슈퍼바이저는 기존 '담쟁이'의 판매와 홍보 전략만으론 중·장기적 판로확보가 힘들 것으로 봤다. 이에 먼저, 영업과 홍

보로 나눠 부족한 부분을 찾고, 개선해 나가기로 했다.

'담쟁이'는 기존에 제작한 브로셔와 개인영업 등에 국한된 홍보 전략을 갖고 있었다. 이에 한정된 지역을 벗어나 국내·외로 담쟁이를 알릴 수 있는 홍보전략 마련이 시급한 상황이었다. 김 슈퍼바이저는 이에 대한 해법을 홈페이지와 온라인쇼핑몰 구축에서 찾았다. 홈페이지 등은 소비자에게 '담쟁이'의 신뢰성을 더할 수 있는 수단이 되고, 온라인에서 유통채널을 구축할 수 있는 장점이 있는 것으로 평가됐다.

이후 담쟁이 구성원 전체가 모여 홈페이지와 온라인 쇼핑몰에 대한 의견을 교환했다. 온라인 쇼핑몰은 소비자들이 쉽게 접근할 수 있어야 하고, 부담 없이 이 곳 저 곳을 클릭할 수 있도록 해야 한다는 것에 의견을 같이 했다.

해를 넘겨 1월 중에 홈페이지 등에 게시할 '담쟁이' 사업장과 'EM제품' 홍보 사진을 촬영했다. 이후 포토샵 작업 등을 거쳐 산뜻한 이미지가 반기는 홈페이지와 온라인 쇼핑몰 구축을 완료했다.

김 슈퍼바이저를 중심으로 완성된 홈페이지와 온라인 쇼핑몰에 대해 수정해야 할 부분을 이야기했다. 큼지막한 회사로고, 누구나 사고 싶게 만드는 사진구성과 댓글 관리의 중요성이 다뤄졌다. 특히 인터넷 쇼핑몰은 지속적인 업데이트와 회원관리 등이 중요해 이를 세심하게 관리할 직원을 따로 고용하도록 조언했다.

③ 홍보 자료 구비

영업 분야에선 판매원 네트워크를 체계적으로 세운 후 판촉활동을 계획했다. ‘담쟁이’를 홍보할 때 어떤 내용에 중점을 둘 것인지, 어떤 매체를 선정할 것인지 함께 고민했다. 특히 영업 활동에서 경쟁사와 차별화를 두면서 소비자가 EM제품에 매력을 느낄 수 있는 전략마련에 몰두했다.

먼저, 타겟 고객을 구체적으로 정하도록 했다. EM에 친숙한 사람과 친숙하지 않은 사람을 구분하고, 적합한 마케팅 전략을 세웠다. EM 제품에 친숙한 사람에게는 실속 위주의 마케팅을 진행하고, 제품을 잘 모르는 일반 소비자에게는 샘플 증정과 같은 체험 마케팅을 전개하는 방안을 설정했다. 또 타사 제품과 큰 차이를 보이지 않는 포장을 좀 더 세련되게 바꿨다.

‘담쟁이’ 개별 영업 활동에선 EM제품의 원료가 좋다는 것을 꼭 알리고, 고급 브랜드 전략에 초점을 두기로 했다. 이를 바탕으로 향후 1년간 매출 목표를 분기별, 매출처별로 작성하고, 홍보수단과 홍보 내용을 직접 계획하도록 했다. 특히 장황스러운 것 보단 핵심 키워드 ‘친환경’, ‘건강’, ‘산야초’ 몇 개를 위주로 한 입소문 마케팅을 표방했다.

더 나아가 고객을 욕구를 알기 위해 EM 제품에 대한 설문지를 만들고, 현장에서 소비자의 반응을 직접 점검하도록 했다. 우선 거래처 매니저를 대상으로 설문조사를 진행 했다. 그 결과, 바뀐 용기에 대해 ‘좋다’라고 응답한 매니저는 80%였고, 매니저 전체가 바뀐 라벨에 대해 긍정적인 반응을 보였다.

소비자 역시 바뀐 디자인에 대해 호의적이었고, 10명 중 8명 이

상이 ‘담쟁이’의 가격을 ‘적당하다’라고 답했다. 설문을 통해 대부분의 소비자와 매니저가 이전의 제품에 비해 긍정적인 반응을 보이고 있음을 알 수 있었다. **도표1. 설문조사결과**

설문조사 후 슈퍼바이저는 ‘담쟁이’의 영업·판촉 전략에 대해 고민했다. 크게 B2B(Business to Business, 기관·기업간 거래)와 B2C(Business to Customer, 소비자 직거래)로 나뉘었다. B2B영업의 경우, 대상이 되는 기업리스트를 작성하고, 개인 고객은 에반젤리스트(Evangelist, 브랜드전도사)를 확보하기로 했다.

영업을 할 대상자가 확정되면, EM제품을 효과적으로 판매해야 할 수단이 필요했다. 먼저, ‘담쟁이’의 제품이 가지고 있는 효능을 그림으로 만들어 전 직원이 이해하기 쉽도록 했다. 활성액의 효능은 주방, 세척, 청소, 피부, 식물재배, 애완동물로 나눠 각각 표로 만들었다. 탈취제 효능은 가정, 요양병원, 사무실, 동물병원으로 구분했다.

이후 직원들이 직접 광고회사의 카피라이터가 돼 ‘효능정의서’를 작성하도록 했다. 김 슈퍼바이저는 ‘담쟁이’ 임직원이 작성한 활성액 ‘효능정의서’를 읽고, 보완해야 할 점을 제시했다. 이 과정에서 단어를 명확하고, 구체적으로 표현해 고객의 마음을 붙잡을 수 있어야 한다고 조언했다.

특히 전 직원이 제품설명 프리젠테이션과 영업을 맡도록 하는 역할극을 진행했다. ‘장점 언급→주방악취 등 실생활 불편→개선효과’로 이어지는 스토리텔링 방식의 설명에 가장 중점을 뒀다. 설거지할 때 세제가 남으면 몸에 좋지 않다는 점을 더욱 강조할 수 있도록 조언했다. 애완동물 냄새 제거제의 경우에도 ‘강아지, 고양이, 햄스터’ 등의 특성을 잘 파악해야 한다고 강조했다.



안녕하십니까?

(사)담쟁이입니다.

바쁘신 가운데 소중한 시간을 내주셔서 감사 말씀 드립니다.

본 설문은 7월 1일 새 브랜드명 '아이엠(Iem)'으로 출시된 제품에 대한
고객들의 반응을 알기 위함입니다.

각 설문의 문항에는 옳고 그름이 없으므로 응답해 주시면 당사의 품질 향상과 발전에 많은 도움이
됩니다. 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

1. 기존 제품의 용기와 비교하였을 때, 바뀐 용기는 어떻습니까?

- ① 매우 좋다. ② 좋다. ③ 보통이다. ④ 나쁘다. ⑤ 매우 나쁘다.

2. 기존 제품의 라벨과 비교하였을 때, 바뀐 라벨 디자인은 어떻습니까?

- ① 매우 좋다. ② 좋다. ③ 보통이다. ④ 나쁘다. ⑤ 매우 나쁘다.

3. 바뀐 디자인의 소비자 반응은 어떻습니까?

- ① 매우 좋다. ② 좋다. ③ 보통이다. ④ 나쁘다. ⑤ 매우 나쁘다.

4. 타 제품과 비교시, '담쟁이' 제품의 가격은 어떻습니까?

- ① 싸다. ② 적당하다 ③ 비싸다. (적정 가격은?)

5.아이엠 좋은 미생물 활성액의 효능은 어떠하다고 생각됩니까?

- ① 매우 좋다. ② 좋다. ③ 보통이다. ④ 나쁘다. ⑤ 매우 나쁘다.

6.아이엠 탈취제의 효능은 어떠하다고 생각됩니까?

- ① 매우 좋다. ② 좋다. ③ 보통이다. ④ 나쁘다. ⑤ 매우 나쁘다.

7. 아이엠 탈취제 향은 어떠하다고 생각됩니까?

- ① 매우 좋다. ② 좋다. ③ 보통이다. ④ 나쁘다. ⑤ 매우 나쁘다.

8.소비자들이 제품 구입할 때 가장 중요시하는 것은 무엇입니까?

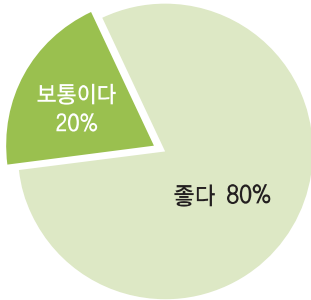
- ①가격 ②업체(인지도) ③효능 ④디자인 ⑤기타 ()

9. 기타 조언을 부탁드립니다.

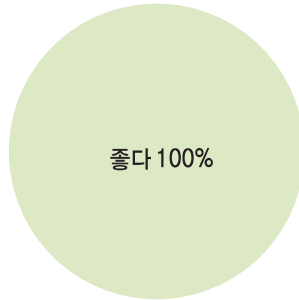
()

대단히 감사합니다. ^^

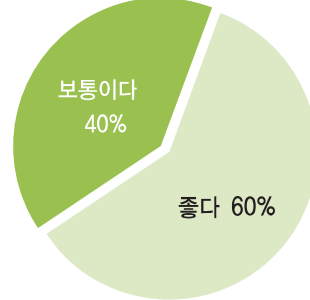
◆바뀐 용기에 대한 의견



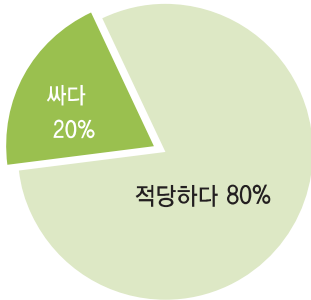
◆바뀐 라벨에 대한 의견



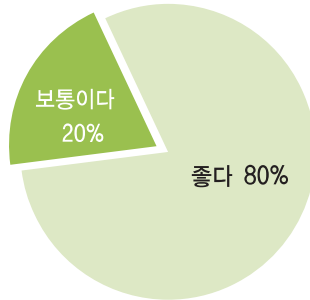
◆바뀐 디자인에 대한 소비자 반응



◆타제품과 비교시 담쟁이 제품의 가격



◆아이엠 좋은 미생물 활성액의 효능



◆아이엠 탈취제의 효능

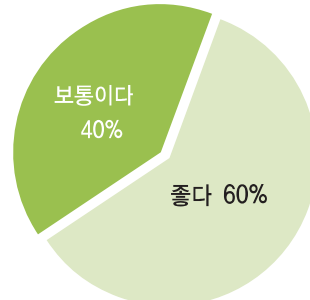


도표1. 설문조사 결과





새로운 패키지 디자인

다음 단계로 영업실전 방법에 대해 설명했다. 고객리스트는 일반 기업들 위주로 작성되되, ‘항토기업, 보험회사, 국영기업체’를 포함시킬 것을 조언했다. 또 친환경 제품에 호의적인 ‘생활협동조합, 자연드림, 두레 생협’ 등에 대한 영업 활동도 구체적으로 이뤄져야 할 것으로 봤다.

각 기업과 기관은 사전 방문 일정을 조율하고, 제품과 함께 팜플렛 등 제품 설명서를 꼭 갖고 가야만 영업을 효과적으로 할 수 있다.

영업 현장에서 쓰일 파워포인트에는 각종 식품 첨가물로 발생하는 문제점을 다룬 3분 정도의 동영상과 사진을 포함하도록 했다. 각 슬라이드에는 ‘담쟁이’를 대표할 색을 정해 사용하고, EM에 대해서 물었을 때 사전적인 의미보다는 재미있게 표현해 고객에게 각인시킬 방법을 찾을 것을 주문했다.

수퍼바이저는 각 직원들에게 고객리스트 최신화, 호기심을 자극

하는 홍보물 제작, 적극적인 온라인 홍보 등의 역할 배분을 강조했다. ‘담쟁이’ 임직원은 중점 고객을 정하고, 직접 만나서 영업을 진행해야 판매를 할 수 있다고 당부했다. 이 과정에서 각 제품마다 가지고 있는 특성을 확실하게 정리해야 현장에서 고객에게 잘 설명할 수 있다고 조언했다. 영업 때 준비했던 자료와 부딪치면서 느꼈던 점을 듣고 수퍼바이저는 사전 연습을 꼭 진행해야 한다고 강조했다.

또한 홍보 자료를 수정하고 보완하도록 조언했다. EM의 자체 설명과 함께 설비, 위생, 품질 등 확실한 자료와 함께 ‘담쟁이’의 소개를 포함시키도록 했다. 특히 젊은층 공략을 위해선 홈페이지, 카페, 블로그, SNS를 적극적으로 활용해야 한다고 강조했다. 새 라벨 디자인이 대체로 색상이 어두운 편인데, ‘담쟁이’만의 대표 색깔을 찾도록 충고했다.

표5, 활성액 효능

표6, 탈취제 효능

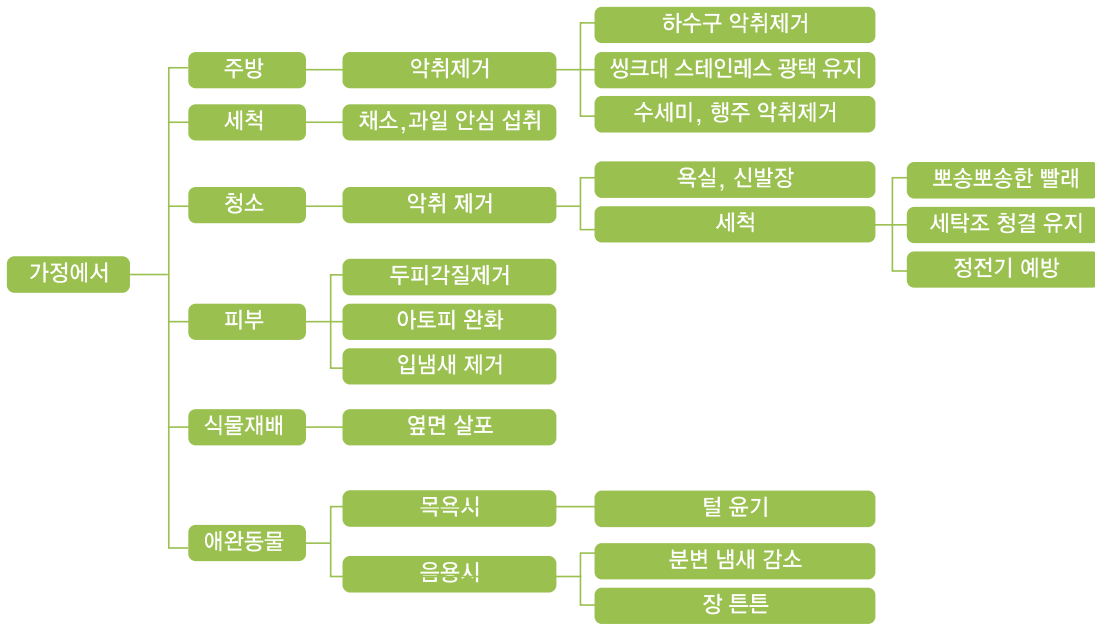


표5. 활성액 효능



표6. 탈취제 효능

EM활성액 사용법

약취제거

- 배설물에 뿌리고 덮어준다
- 취취할 땀가에 뿌려 준다
- 이웃에게 묻어갈 1/1000 정도로 뿌려준다
- 배설물통의 집과 벽에 뿌려 준다
- 신발 밑에 신발에 가루를 뿌린다

청결한 실내

- 청소시 모래를 100배 희석한 물로 깨끗하게 청소한다
- 반분배 1000 배 희석하여 물을 준다
- 화장실의 타일과 욕조, 샤워기 주변 공회리가 제거된다
- 100배 희석하여 가정청소에 사용한다
- 신발 밑과 신발에 가루를 뿌린다

세탁/세차

- 세탁시 세탁의 활성액을 넣어 20-30분 동안 세탁한다
- 세차할 때 엔진룸에 1-2 시간 담근 후 세차한다
- 세탁시 물과 활성액만 세탁할 수 있다
- 워셔(스) 직은 2배는 활성액을 뿌려 1-2 시간 후 세탁한다

건강관리

- 활성액을 목욕물에 100배 희석해서 목욕한다
- 가습기에 활성액을 500배 희석한다
- 피부 질환에 활성액이 사용된다
- 양치시 치약에 활성액을 넣어 사용한다
- 발목 발목에 30 분 정도 후 사용한다

활성액의 효능

주방: 3배 희석, 청소: 100배 희석, 애완동물: 100배 희석, 식물재배: 1000배 희석, 피부: 100배 희석, 먹거리: 100배 희석

오염된 하천의 EM중공 효과 사례

EM중공 후 하천 수질 개선, EM중공 후 하천 수질 개선

EM으로 지키는 건강한 생활

EM으로 지키는 건강한 생활, EM으로 지키는 건강한 생활

새로운 PT자료





6) 기업역량강화교육 워크숍

소셜 미션(사회적가치를 수반한 비전과 성장전략) 수립의 중요성을 설명하고, ‘담쟁이’만의 사회적 목표를 만들기로 했다. ‘담쟁이’의 소셜 미션은 크게 두 가지다. 먼저 친환경 제품 생산을 통한 환경지킴이의 역할을 수행한다. 둘째, 장애인들의 자립을 돕는다. 이 미션에 대해 7가지 질문을 통해 목표를 점검했다.

표7. 소셜미션 질문과 답

사회적기업 사업계획서 두번째 교육 과정에서 비즈니스 모델에 대한 교육을 진행했다. 비즈니스 모델을 세울 수 있는 도구인 ‘비즈니스 모델 캔버스’를 통해 ‘담쟁이’가 직접 자사의 비즈니스 모델을 스스로 진단하고, 분석했다.

핵심파트너(Key Partners)는 참진 등 제품과 관련한 공급자고, 핵심 활동(Key Resources)은 EM 제조로 선정했다. 가치 제안(Value Position)은 건강한 환경을 제공하는 것이고, 고객 관계(Customer Relationship)는 공공기관, 유통업체 등과의 관계를 수립하는 것으로 설정했다.

비즈니스모델 캔버스

사회적기업 사업 계획서 교육이 끝나고 각 기업마다 자사 SWOT 분석을 해 보도록 했다. ‘담쟁이’는 자사의 강점을 ‘EM을 활용한 친환경제품 생산’으로 보았고, 약점으로 ‘기획, 홍보 전문 인력이 부재’하다는 점으로 꼽았다. 기회요인으로 ‘친환경 제품에 대한 인식이 증가’했다는 점과 위협요인으로 ‘EM 제품을 생산하는 업체 간의 경쟁’으로 판단했다. 이를 바탕으로 ‘공격적 전

The Business Model Canvas		Designed for	Designed by	On	Iteration no.
Key Partners 1. 기관 (ODA) 2. 소비자 (친환경) 3. 시금순하 (정부) 4. 유통 = (기업파트너) 5. 시금순하 (하늘마을) 6. 시금순하 (하늘마을) 7. 시금순하 (하늘마을) 8. 시금순하 (하늘마을) 9. 시금순하 (하늘마을)	Key Activities 1. em 제조 2. em 제조 3. em 제조 4. em 제조	Value Propositions 1. 환경 (친환경) 2. 가격 (저렴) 3. 품질 (우수)	Customer Relationships 1. 가격, 품질 2. 품질, 가격 3. 가격, 품질	Customer Segments 1. 일반 소비자 2. 일반 소비자 3. 일반 소비자	
Key Resources 1. em 제조 2. em 제조 3. em 제조	Channels 1. 온라인 (대형) 2. 온라인 (대형)	Cost Structure 1. em 제조 2. em 제조 3. em 제조	Revenue Streams 1. em 제조 2. em 제조 3. em 제조		

비즈니스 모델 캔버스

략, 방향전환전략, 위험회피 전략, 방어적 전략’ 4가지 전략을 수립했다. 온라인 체험 마케팅을 통해 공격적 전략을 실시하고, 박람회 및 기관 연계 사업을 통해 제품인지도도를 상승시켜 방향 전환 전략을 세웠다. 체험마케팅을 통해 ‘담쟁이’ 제품의 효능을 알려 구매를 유도하는 것을 위험회피 전략으로 선택하고, ‘정직한 생산 및 공정한 판매’를 통해 나눔을 실천하는 것을 방어적 전략으로 계획했다.

표8. SWOT 분석

우선 ‘담쟁이’의 5C를 분석했다. ‘담쟁이’의 소비자(Customer)는 건강과 환경을 생각하여 친환경제품을 선호하고, EM활성액이 가진 친환경성을 인식한 고객이다. 회사(Company)는 EM제품은 암모니아 냄새가 30분 만에 제거되는 탁월한 탈취효과를 보유하고 있으며, 동종 업종의 제품보다 저렴하다는 점을 기술했다.

협력업체(Collaborator)는 생산 관련 협력사인 ‘참진’과 마케팅 협력사인 ‘MIB’가 있다. 경쟁사(Competitor)는 ‘이엠미라클, 이엠드림, 이엠선옥발효’ 등이 있다. ‘이엠미라클’은 ‘전주대’에서

소셜 미션에 대한 질문	대답
1. 우리는 누구인가?	환경을 생각하고 장애인의 자립을 고민하는 '담쟁이' 가족들
2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?	환경오염 심각성 및 장애인 취업난
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?	환경지킴이 역할과 장애인들에게는 자립과 자신감 고취
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?	환경과 건강에 대한 관심도와 욕구가 많아 가능하다.
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?	그렇다.
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?	그렇다.
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	그렇다.

표7. 소셜미션 질문과 답



Local Challenge Project

내부역량 외부환경	강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
	1. EM (좋은미생물 활성액)을 활용한 친환경제품 2. 차별화된 제품(EM 흙공, EM음식물 발효제 등)을 제공할 수 있는 능력이 있다. 3. 외부협력업체가 많다. 4. 직원들간의 협력과 소통이 잘 된다.	1. 기획홍보 전문 인력의 부재 2. 취약계층으로 인한 직무능력 저하 3. 협력사 선택 폭이 좁다.
기회요인(Opportunities)	SO(공격적 전략)	WO(방향전환 전략)
-친환경제품에 대한 고객의 인식 증대 -새집증후군 및 아토피 자녀에 대한 고객 관심증대 -EM 활용 분야의 다양 -충성고객이 많다. -공공기관의 수요가 많다. -매스컴을 통한 EM 효과 상승	-파워블로거를 이용한 주부 체험 마케팅을 펼쳐 소비자의 기억을 선점 -오프라인을 활용하는 고객에게 홍보하여 바이럴마케팅을 유도한다.	-박람회 및 기관연계사업을 통해 '담쟁이' 아이엠의 효능을 적극적으로 홍보, 신뢰도 및 제품 인지도를 향상시킨다. -SNS 홍보를 통해 고객과의 실시간 소통과 상품의 홍보 및 사용후기를 관리한다. -품질향상과 신개발연구를 한다.
위험요인(Threats)	ST(위험회피 전략)	WT(방어적 전략)
-타 기업에서도 EM을 활용한 제품이 많다. -홍보역량 부족 -가정에서 직접 만들어 활용하는 사람이 많다.	-체험마케팅을 통한 '담쟁이' 아이엠의 효능과 사용법을 알려 구매를 유도한다. -외부협력업체를 통한 '담쟁이' 아이엠 제품의 홍보 판매를 한다. -홈페이지를 운영함으로써 고객의 접근성을 용이하게 한다.	-정직한 생산 및 공정한 판매를 통한 나눔 실천을 한다. -친환경마크 획득 -지속적으로 사회적기업 목표, 가치를 부각시킨다.

표8. SWOT 분석

Customer	<ul style="list-style-type: none"> · 사람들은 건강과 환경을 생각하는 인식이 높아짐으로써 친환경제품을 선호한다. · 타사의 EM활성액을 사용한 소비자들은 활성액의 친환경성을 인식한다. · 마스크를 통한 EM인식효과 상승
Company	<ul style="list-style-type: none"> · 아이엠 제품은 화학시험연구소 시험결과 다목적 세정제 및 진공상태에서 암모니아 냄새가 30분만에 제거되는 탁월한 탈취효과가 있다. · 아이엠 제품은 동종업종의 제품보다 저렴하다.
Collaborator	<ul style="list-style-type: none"> · 당사의 협력사는 참진과 MIB가 있다(참진은 생산 관련, MIB는 마케팅 관련 협력사)
Competitor	<ul style="list-style-type: none"> · 당사의 경쟁사는 이엠미라클, 이엠드림, 이엠선옥발효 등이 있다. · 이엠미라클은 전주대에서 산학협동으로 운영 중이다. · 이엠바이오는 당사와 동일한 이엠 판매를 하고, 운영 중이다. · 유정룡효소과학은 이엠을 효소와 접목.
Context	<ul style="list-style-type: none"> · 이엠사업의 서비스 모델로 최근 박근혜정부에서 중점적으로 진행하는 ICT융합적 접근을 통해 소셜네트워크, 플랫폼, 모바일컨텐츠, 클라우드를 통한 서비스를 진행하고자 한다.

표9. 5C 분석

산학협동으로 운영 중인 기업이고, '이엠 바이오'는 EM을 판매하는 기업이다. 전후상황적 판단(Context)에선 EM 사업의 서비스 모델로서 ICT 융합적 접근을 통해 '소셜 네트워크, 플랫폼, 모바일컨텐츠, 클라우드'를 통한 서비스를 진행할 계획이다.

표9. 5C 분석

5C 분석을 바탕으로 STP(Segmentation Targeting Positioning, 세분화 타겟팅 포지셔닝)전략을 수립했다. 시장 세분화 전략(Segmentation)상황에서 EM 사업 시장은 B2C 시장과 B2B시장으로

구분하였다. B2C 시장은 A(전주대 이엠 정품미라클), B(이엠 바이오), C(유정룡 효소과학)이며 B2B 시장은 1(관공서/학교), 2(학교/유치원), 3(음식점/매장), 4(병원)이다. 목표시장 전략인 Targeting은 '담쟁이'가 상대적으로 이점이 있고, 협력사와 업무 전개가 용이한 C, 1을 타겟 시장으로 설정했다. 메인 타겟으로 C를 정했고 타사의 활성액과 달리 효소를 이용한 차별화된 제품을 판매하기로 했다. 서브 타겟은 1번이고, 친환경에 대한 인식이 다른 타겟 시장에 비해서 높은 편이기 때문이다.

표10. STP 전략

Local Challenge Project

시장 세분화 전략 (Segmentation)	<ul style="list-style-type: none"> · EM 사업 시장은 B2C시장과 B2B시장으로 구분됨 -B2C시장: A(전주대 이엠 정품미라클), B(이엠 바이오), C(유정롱 효소과학) -B2B시장: 1(관공서/학교), 2(학교/유치원), 3(음식점/매장), 4(병원)
목표 시장 전략 (Targeting)	<ul style="list-style-type: none"> · 당사의 5C분석결과에 따라, 우리사의 상대적 우위점이 높고, 협력사와의 업무 전개가 용이한 C, 1 시장으로 타겟함. -Main Target: C (세부특징은 타사의 활성액과는 달리 효소를 이용한 차별화된 제품판매) -Sub Target: 1(세부특징은 친환경에 대한 인식의 정도가 다른 타겟에 비해서 높다고 판단함)
포지셔닝 전략 (Positioning)	<ul style="list-style-type: none"> · 현 시장을 가격과 편리성으로 포지셔닝 분석을 해보면 (아래 도표참조) · 현 시장을 B2C와 B2B로 포지셔닝을 분석을 해보면 (아래 도표참조) · 당사의 시장내에서의 위치는 D, A포인트인데 기존시장에서 경쟁사와 같은 위상을 획득하기 위해서 B포인트로 위상을 변경해야 함. · B포인트로 포지셔닝하기 위해 상세4P 계획은 83P 표와 같다

표10. STP 전략

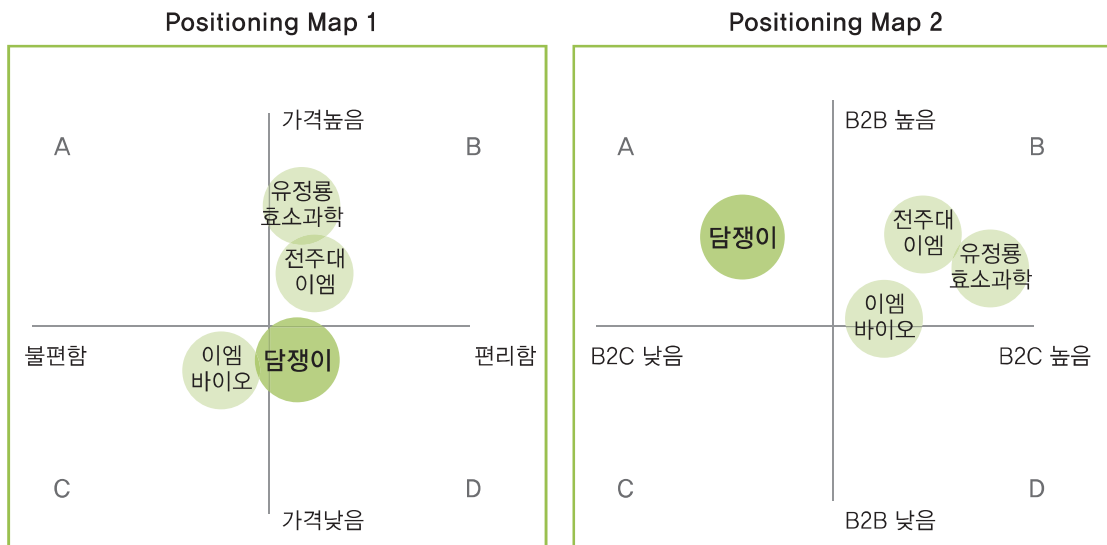


표11. 포지셔닝 전략

제품(Product)	-효소와 접목할 수 있는 맑은 EM개발 -개발이 되지 않는다면 벤치마킹 시도
가격(Price)	-10,000원 (500ml 기준) -고관여 제품화 전략
유통(Place)	-홈페이지 및 쇼핑몰 구축 유통 -당사의 제품 시험 전도사 집단 구축 -방판의 개념을 이용한 그룹별 EM교육 -기존 인맥과 판매처에 대한 세부적이고, 정밀한 고객관리분석을 통한 유통의 다각화구축
촉진(Promotion)	-차량광고, 옥외광고, PR, 지하철 옥외광고, 주차장이용 옥외광고, 커피숍이용 옥외광고 환경관련행사 참석을 통한 홍보

표12. 4P 전략 수립

이를 바탕으로 포지셔닝 전략을 수립했다. 가격과 편리성으로 포지셔닝 맵과 B2C와 B2B로 포지셔닝법을 분석했다. ‘담쟁이’의 시장 내 위치는 D, A인데 기존 시장에서 경쟁사와 같은 위상을 얻기 위해서는 B포인트로 위상을 변경해야 한다는 결론을 얻었다.

표11. 포지셔닝 전략

B로 포지셔닝하기 위한 4P전략을 수립했다. 제품(Product)은 효소와 접목할 수 있는 맑은 EM을 개발하고 개발하는 것이 어렵다면 벤치마킹을 시도하기로 했다. 가격(Price)은 500ml기준 10,000원으로 책정해 고관여 제품화 전략을 선택하기로 했다. 유통(Place)을 위해 홈페이지 및 쇼핑몰을 구축하고, 제품 시험 고객 집단을 구축하며, 방판을 시행한다. 그리고, 촉진(Promotion)전략으로는 차량광고, 옥외광고, PR, 지하철 옥외광고, 주차장이용 옥외광고, 커피숍이용 옥외광고, 환경관련행사 참석을 통한 홍보 등을 계획했다.

표12. 4P 전략



III 결론



1) 프로젝트 선정 당시 기업 현황

교육사업 이외에 매출 증대 목적으로 EM 제품의 제조와 판매를 수년간 진행했지만 '이윤→재투자'의 선순환 구조를 만들어 내지 못하는 등 재정적으로 자립을 하지 못한 상황이었다.



2) '로컬챌린지프로젝트' 효과

EM 사업을 성장시킬 수 있는 핵심 전략에 대해 조직 구성원 전체가 이해했다. 이후 실행에 옮기기 위한 기반을 세운 것이 가장 큰 변화로 꼽힌다. 핵심 활동들과 이를 전개해 나가는 목표 설정, 계획, 실행, 검토의 업무 체계를 정립했다.

① EM 배양기 구입

스테인리스 배양기는 비용이 높지만, 곰팡이 발생하지 않아 기존 플라스틱보다 위생적이다. 보온효과가 뛰어나 온도의 평균 유지가 가능하고, 외부 공기 차단으로 다른 미생물의 유입을 차단해 효과적인 발효가 가능하다. 특히 영구적으로 사용해도 이물질의 발생이 없고, 히터 배관 장착이 용이하다는 장점을 지니고 있다.

② 홍보 자료 구비

'담쟁이'는 기존의 기업 소개 리플릿만 홍보자료로 사용하고 있었다. 하지만, 영업 채널을 구축하기 위해서는 고객을 설득할 홍보 자료를 개선할 필요가 있었다. 여러 번의 컨설팅 과정을 거치면서 수정과 보완작업을 거듭해 영업 자료를 제작했다. 그리고 제품 라벨을 변경해 기존 제품보다 더 친환경적인 이미지를 구축할 수 있었다. 라벨을 교체한 후 친환경 이미지를 강조하고, 제품 라벨 형태를 동일하게 만들어 통일성을 강조하는 등 제품 홍보 극대화 기반을 마련했다.



3) 향후 과제

조직 구성원들의 현장 경험이 부족해 실행 역량이 충분하지 못한 점은 해결 과제로 남았다. 중요한 실행 과제에 대해 '목표 설정-계획 수립-실행-검토'의 업무 체계를 주기적으로 반복해 나가는 조직적 학습을 구축하고, 이를 바탕으로 역량을 키워나간다면 효과적일 수 있다.

또 사업이 지속적으로 성장하기 위해선 사회복지 업무를 할 때와는 다른 비즈니스에 대한 감각과 열정이 조직 구성원 모두에게 내재화되는 것이 필요하다. 이밖에 EM 사업의 지속적인 성



장뿐만 아니라 사회적 가치의 핵심이라고 할 수 있는 장애인 직업 재활 사업이 동시에 균형적으로 활성화될 수 있도록 지속적인 관심과 격려, 지원이 있어야 한다.

4) 벤치마킹 포인트

- 1) 제품의 세세한 효능을 넘어서서 보다 넓고 강한 소구점을 생각하라. (예, 자녀들의 건강)
- 2) 보다 넓은 소구점을 활용하기 위한 다양한 수단을 개발하라. (예, 건강 관련 콘텐츠 개발, 건강 교실 개최 등)
- 3) 제품의 다양한 용도(예, 선물)를 생각하고, 하나의 용도에 대해서도 차별화와 혁신(예, 마음을 선물)을 생각하라.





휴먼케어

사람 냄새나는 지역 사회를 꿈꾸는



I 서론

1) 기업인터뷰

휴먼케어 직원 황경자(63)씨는 매일 아침 6시면 집을 나선다. 겨울의 매서운 새벽 공기와 밤새 쌓인 눈은 오히려 황씨의 발길을 재촉한다. 올해로 4년째, 이제는 가족이 되어버린, 자신을 기다리는 홀로 사는 유광례 할머니(94)를 만나기 위해서다.

유 할머니와 다정한 인사를 나눈 황씨는 이내 아궁이에 불을 지핀다. 청소를 하고 반찬을 만든 뒤 할머니의 말벗을 청한다.

황씨는 "할머니가 치매를 앓고 계신다. 내가 안가면 하루 종일 밥을 굶으시기 때문에 어떤 일이 생기더라도 갈 수밖에 없다. 4년 가량을 매일 보니 이제는 진짜 엄마와 딸 같은 사이가 됐다"고 웃었다.

'돌봄'의 서비스를 제공하는 사회적기업

휴먼케어는 2007년 청원지역자활센터 부설 청원군사회서비스지원센터로 운영되다 2008년 7월 사회적기업 인증을 받았다.

청원지역자활센터에서 실무 업무를 담당했던 송유정 대표는 농촌 지역 내 복지 현실이 매우 열악하다는 사실에 주목했다. 전문 사회복지사가 혜택이 필요한 장소를 직접 방문해 필요한 서비스를 제공하는 모델이 필요하다는 것이 생각이 미쳤고, 그것이 휴먼케어의 시작이었다.

이 곳은 송유정 대표를 비롯한 190여 명의 직원으로 구성되어있다. 현재 사회서비스를 제공하는 것을 주 사업으로 삼





“4년째 매일 만나니 이젠 정말 내 엄마같아요”

휴먼케어 직원들이 4년째 돌봄서비스를 하고 있는 한 어르신과 다정한 한때를 보내고 있다. 직원들이 찾지 않으면 하루 종일 밥을 굶기 때문에 어떤 일이 있어도 찾지 않을 수가 없단다. 덕분에 할머니와 직원들은 정말 모녀같은 사이가 됐다.



지역에서 필요로 하는 기업으로 좋은 돌봄서비스와 일자리 제공에 집중



고 있는데, 공동생활가정, 방문요양, 노인돌봄, 가사간병, 장애아동보조기기 렌탈사업 등이 그것이다. 이들은 2011년 충북지역개발형 지역서비스투자산업 '장애인 보조기기 렌탈서비스' 제공기관으로 지정, 사회서비스관 리원 장애인활동보조인 농어촌부문 최우수 기관으로 선정되기도 했고, 충북고용노동지청으로부터 모범 사회적기업을 수상하기도 했다. 2013년 보건복지부 주관 제 1회 베스트 자활기업으로 선정되기도 했다. 하지만 이러한 여러 번의 수상과 우수한 실적에도 불구하고 이들의 사업 영역인 복지 분야는 경쟁이 치열하고, 수익성이 높지 않기 때문에 이를 개선할 방안이 필요했다.

LCP 2기 선정 이후 중견 기업의 과제를 함께 고민

휴먼케어는 설립 7년차 중견 사회서비스 전문 사회적기업으로 규모화, 전문화라는 과제에 닥쳐있었다. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 2기 선정은 그 과제의 실마리를 찾는 길잡이가 됐다.

특히 이들이 신규 사업 분야로 주목한 맞춤형착석장치(INNER, 이후 '이너') 제작 사업 진행에 어려움을 겪고 있던 터였다. 마땅한 마케팅과 영업 전략, 해당 업무를 담당할 적절한 자원이 갖춰지지 않은 상태인데다, 사업 규모에 비해 조직, 인사관리, 회계 등 경영 능력에 부족함을 느끼고 있는 상황이었다.

송 대표는 "대인케어 중심의 운영구조는 영세성을 면치 못할 뿐 아니라, 사람에 의한 서비스인 만큼 영리업체와의 차별성을 찾기에 어려움이 많다. 기업의 방향성과 전문화 등에 대해 많은 고민을 하고 있었다"고 회상했다.

LCP 2기 선정 이후 이들은 수퍼바이저와의 지속적인 컨설팅을 통해 기업의 강점과 약점을 파악, 개선해야 할 과제를 찾아냈다.

성공적인 이너 사업 수행을 위해 사업의 타당성 분석부터 시작, 이를 바탕으로 차량 및 제조라인 구축, 기기 세팅 등 전반적인 제작 기반을 마련했다. 일본 동경 국제보조기기 박람회 등 선진지 견학을 통해 공부하고 이너 사업을 전담할 담당 직원을 고용했다.



이어 신규 사업에 대한 마케팅과 영업력을 강화했다. 그 일환으로 홈페이지와 모바일 어플을 제작했고, 마케팅과 홍보에 사용할 브로슈어 제작 및 차량 랩핑을 실시하는 등 보다 적극적인 홍보 마케팅을 펼치게 된 것이다. 더 나아가 향후 진행될 모든 사업에 있어 상품성, 시장성, 경쟁사 등을 체계적으로 분석해 보다 안정적인 사업모델을 영위하는 방안에 대해 고민하게 됐다.

지역에서 필요로 하는 기업을 꿈꾸다.

홀로 계신 부모를 걱정하는 자식들의 마음은 하나같다. ‘우리 엄마 아빠가 따뜻한 식사를 할 수 있었으면’ 하는 것. 이 마음은 휴먼케어 직원 모두의 마음과 같다. 그들 역시 누군가의 자식이기 때문이다. 바로 그것이 휴먼케어의 모토이자, 이들이 지속가능할 수 있는 원동력이다.

휴먼케어는 무엇보다 지역과 함께 할 수 있는 일을 계속해서 찾고 있다. 보조기기 렌탈 서비스도 그 중 하나다. 지역에서 필요로 하는 커뮤니티를 만들고 저렴하게 혹은 무료로 제품을 사용 할 수 있도록 연결고리가 되는 것이다.

송 대표는 “우리는 현재 소규모이지만 시설 서비스, 노인 주간보호소 등 모든 돌봄 서비스를 펼치고 있다. 이 사업을 규모화 하는 것이 결코 답이라 생각하지 않는다”며 “끊임없이 양적인 성장을 도모하겠지만 매출 상승이나 사업 규모 확장 보다 좋은 서비스를 제공하고, 좋은 일자리를 만드는 일에 보다 집중하겠다”고 말했다.



2) 기업현황

① 문제 인식

‘휴먼케어’ 송유정 대표는 오랜 시간 충북 청원군에서 사회사업을 하며 ‘돌봄’을 삶 속에서 생활화했다. 도움이 필요한 이웃에게 든든한 친구로 사는 것이 그녀의 꿈이다. 하지만 농촌지역의 특성상 복지 인프라가 거의 전무한 상황 속에 안타까움을 느꼈다. 몸이 아파도 교통이 불편해 병원에 가기 힘들고, 산모들은 산후조리 조차 제대로 받지 못했다. 이에 송 대표는 전문 사회복지사가 혜택이 필요한 곳을 직접 방문해, 필요한 서비스를 제공하는 모델을 구상하기 시작했다.

② 사업 모델

‘휴먼케어’는 2008년 농촌 지역 내 복지사각지대를 해소하고 저소득주민들에게 안정적인 일자리를 제공하기 위해 설립됐다. 설립당시에는 노인과 장애인돌봄을 중심으로 사업을 시작했고, 현재는 산모, 신생아건강관리지원사업, 복지용품, 장애인보조기기 렌탈 서비스 등의 영역으로 확장했다.

③ 사업 현황

송유정 대표를 비롯해 전체 190여명이 넘는 직원으로 구성돼 있다. 2011년 충북지역개발형 ‘장애인보조기기 렌탈서비스’ 제공



기관으로 지정 됐고, 사회서비스관리원 장애인활동보조인 농어촌부문 최우수 기관으로 선정됐다. 충북고용노동지청으로부터 모범 사회적기업을 수상하기도 했다. 2013년 보건복지부 주관 제 1회 베스트 자활기업으로 뽑혔고, 충북지역 사회서비스지원단 장애아동보조기기 렌탈서비스 우수사례 발표대회에서 우수상을 수상했다.

④ ‘로컬챌린지프로젝트’ 지원동기

‘휴먼케어’는 사회서비스 제공기관 간 경쟁이 심해 돌봄서비스의 양적 확대에 한계를 갖고 있다. 설립 7년째를 맞지만 기업의 규모화를 이루는데 수 년 동안 제자리에서 고전하고 있었다. 또 기술력 부족 등으로 사회서비스 품질 향상에 어려움을 겪고 있고, 경영진의 전문성 부족 등이 지적되고 있었다. 특히, ‘수익창출 구조’를 위한 컨설팅 보단 사회적기업의 애로점을 해결해 줄 수 있는 멘토링이 필요했다. ‘로컬챌린지프로젝트’는 바른 길을 인도해주는 멘토가 함께하기 때문에 지원하게 됐다.

II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

‘휴먼케어’는 복지인프라 모델을 수립하고 공공성의 실현으로 지역기관과 네트워크, 정책제안 참여, 신사업 개발을 주요 비전으로 삼고 있다. 그러나 ‘경영전략-세부사업전략-사업목표-사업실행계획’의 일관성이 부족해 각각의 개념이 혼재돼 있는 상태였다. 회사가 추구하고자 하는 사회적기업의 모델은 청주시 지역에 대한 다양한 서비스를 계획하고 있어 사회적 가치를 실현하는 데는 매우 우수한 기업으로 판단됐다.

② 조직현황

주식회사의 형태로 46명의 주주에게 주기적으로 배당을 진행해 소속감을 부여하고, 안정을 꾀하고 있다. 하지만 회사규모에 비해 주주의 수가 너무 많아 현재 법인 구조는 사회적협동조합에 좀 더 부합되는 측면이 있었다.

내부 조직으로는 현재 팀장 역할을 하는 과장, 대리 직급의 중간관리자와 서비스를 제공하는 현장 인력으로 나뉘어져 있어 사업을 총괄할 관리자급이 필요한 것으로 판단됐다. 특히 현재 190여명의 적지 않은 직원 수를 고려할 때 체계적인 직급체계 및 승진, 보상, 평가를 위한 인사, 조직 측면에서 체계를 수립하는 것이 중요했다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

회사에서 제공하고 있는 서비스는 공동생활가정, 방문요양, 노인돌봄, 가사간병, 장애아동보조기기렌탈 등의 사업으로 모두 복지영역이다. 그러나 최근 지역내 사회복지기관이 우후죽순 들어서며 경쟁이 치열해지고, 수익성이 높지 않아 개선 방안이 필요했다. 회사가 투자하고자 하는 이너제작 사업을 포함하고, 향후 희망사업들은 상품성, 시장성, 원가, 경쟁사, 리스크 분석 등을 진행해 보다 안정적인 사업모델 구축이 바람직할 것으로 판단됐다.

④ 경영전략 및 실행 현황

경영적 측면에선 각 사업에 따른 예상매출·비용 등 수익성 분석, 기간별 세부 실천계획, 업무 책임과 성과보상 항목이 부족했다. 경영전략에 따라 매년 사업계획을 수립하고, 전년도 사업계획의 달성여부를 점검해 문제점을 개선하는 내용 등이 포함될 수 있도록 했다.

⑤ ‘영업’ 및 ‘마케팅’ 현황

회사의 주요 서비스 고객은 사회적 취약 계층이다. 이에 이들과 1차적인 관계를 맺고 있는 시·군의 사회복지 담당자가 ‘휴먼케어’ 입장에서 중요한 홍보채널인 셈이다.

사회복지 담당자들에 대한 체계적인 ‘영업’과 ‘홍보’, ‘마케팅’ 전략이 필요했다. 특히 새롭게 추진하는 장애인 보조용구 역시

기술장벽이 높은 편이 아니기 때문에 적절한 유통, 가격, 홍보 전략을 세워야 했다. 또 휴먼케어 제품을 구입할 고객들은 중증 장애인으로, 처방전과 바우처 적용이 필수적이다. 따라서 전문 진단병원, 신체장애인협회, 시설과의 유대관계 형성이 필수적이었다.

⑥ 운영 현황 (인사노무, 생산)

인사노무 업무는 주로 노무사를 활용해 근로계약을 지원받고 있어 업무를 담당하는 직원과 업무 체계가 필요했다. 사례 관리자가 부정 서비스를 점검하고 있지만 내부 통제 체계가 없어 부정이나 횡령의 가능성이 우려됐다. 이에 업무의 책임과 권한을 명확히 하고, 주요 핵심 인력이 자리를 비워도 업무가 중단되지 않도록 직무와 관련한 매뉴얼 구축이 필요했다.

⑦ 재무 현황

회사의 규모에 비해 재무 분야가 매우 취약한 편이었다. 현재 회계 분야는 인사·노무를 담당하는 직원이 겸직하고 지출결의서와 수급 통장을 관리하고 있는 가장 초보적인 수준이었다. 모든 회계 보고서를 외부 회계사무소에서 처리하고 있었다. 결국 휴먼케어는 자체적으로 매출, 손익, 원가 등의 파악이 어렵고, 자금관리 등 재무 계획과 분석이 이뤄질 수 없는 취약성을 드러냈다.



2) 과제별 개선 계획 수립

이종의 슈퍼바이저는 '휴먼케어'의 강점과 약점을 파악하고 개선해야 할 과제를 도출했다. '휴먼케어'는 지역과 밀착한 사회 서비스 모델로 경영 실적이 우수한 편이고, 구성원의 결함과 단합이 높았다. 이를 통해 사업 기회를 확대할 수 있는 가능성이 컸고, 외부 업체와 파트너십도 잘 구축하고 있는 것으로 봤다. 하지만 비즈니스 모델이 사회복지 행정처분에 민감하며, 바우처 등을 통한 돌봄사업의 특성상 수익구조가 낮다. 또 매년 인건비가 늘고, 사회서비스 제공 기업의 경쟁이 심화돼 수익성이 악화되고 있었다. 경영 측면에선 '영업', '마케팅', '재무' 등 기본적인 기업 체계 기반이 약했다. **표1. 과제별 개선계획 수립**



3) 예산

이종의 슈퍼바이저와 '동그라미재단'은 '로컬챌린지프로젝트'를 통해 '휴먼케어'가 개선해야 할 점을 확인하고 예산안을 확정했다. 신규 사업인 '이녀사업'과 관련해 1930만원을 투자하고, '마케팅' 비용으로 1970만원을 배정했다. **표2. 예산계획 수립**

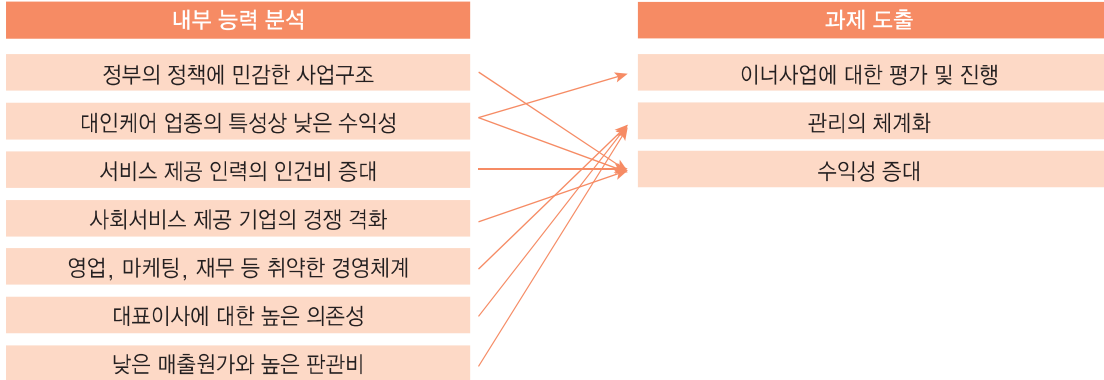


표1. 과제별 개선계획 수립

주요 추진업무	예산 합계(원)	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
신규사업 (이너)수행	19,300,000	취형대, 취형용쿠션, 취형 및 가봉공구 버큘세트 외	3,300,000	취형대 1,980,000 / 취형용쿠션 330,000 / 취형 및 가봉공구세트 300,000 / 버큘세트 690,000원
		제품유통 전담차량 구입	8,400,000	휠체어내 inner장착 후 완제품 탑재용 전용 차량(KIA 레이 밴형개조차량) 구입 (지원금외 자부담 8,000,000)
		전담인력 인건비	5,600,000	신규직원1,400,000*4개월=5,600,000 (수습3개월 포함)
		시제품 제작 및 운용	2,000,000	제작재료비
마케팅 비용	19,700,000	홈페이지 제작 및 운용	3,700,000	연간 호스팅 비용(월 100,000*12개월 =1,200,000) / 제작비 2,500,000
		브로셔 제작 및 차량 랩핑	3,400,000	2종*1,400,000(2,000종) =2,800,000 +600,000
		대면서비스 인력 홍보 근무복 제작 보급	12,000,000	80,000*150종=12,000,000
		명찰 제작	600,000	6,000*100명=600,000
		LCP 출장 경비 외	1,000,000	출장비 외
총 예산	40,000,000			

표2. 예산계획 수립



4) 사업 수행 일정

주요추진업무	2014. 8월	9월	10월	11월	12월
성공적인 신규사업 (이너) 수행	-사업계획 검토	-사업계획서 작성 -유진헬스케어 기술 이전 -전담인력 채용	-사업계획서 작성 -선진지 견학(일본동경 국제보조기기박람회) 참가 사업홍보 및 영업활동 개시	-사업홍보, 영업활동 -제작기반 확충 (제조라인 구축 및 기기세팅)	-사업홍보 및 영업 활동
매출 및 이익 증대	-	-원가계산서 작성	-사업 홍보전략 수립	-사업홍보 및 영업 활동	-매출 및 이익 증대 활동
마케팅/영업 능력 강화	-	-현장직 근무복 제작	-마케팅 홍보, 영업 세부 전략 수립 -홈페이지 제작 및 브로셔 -차량 랩핑	-홍보사업 추진	-
경영관리 수준 향상	-	-	-업무 매뉴얼 작성	-직무기술서 작성	-운영규정 개정

표3. 사업수행일정





5) 이행 계획 수립과 실행

① 이너 사업계획서 작성

이종의 수퍼바이저는 송유정 대표가 직접 작성한 사업운영 계획서를 점검했다. 사업운영 계획서는 현재 ‘휴먼케어’가 운영하고 있는 사업을 구체화할 수 있고, 각 사업마다 발생하는 수익을 알 수 있고, 상품의 원가를 파악할 수 있게 하는 역할을 한다. 사업운영 계획서를 잘 작성하면 향후에 사업부서를 쉽게 관리할 수 있다. 또 사업운영 계획서의 세부 항목이 갖고 있는 의미와 고려해야 할 요소를 설명했다. 신 사업인 ‘이너사업’ 위주로 사업운영 계획서를 작성하도록 했다.

우측 [이너사업 계획서]

이후 기본적인 재무관리 개념에 대한 교육이 이뤄졌다. 매출액, 매출원가, 매출총이익, 영업이익, 경상이익, 당기순이익의, 직접비와 간접비의 의미와 쓰임에 대한 설명을 진행했다. 이 과정에서 손익분기점을 직접 계산해 원가계산서를 정확히 작성할 수 있도록 했다. 또 예상매출액, 최소운영자금, 자금조달방안을 작성하는 방법 등에 대한 교육도 이뤄졌다.

맞춤형착석장치 ‘이너’ 사업계획서

1. **사업 개요**
 - 1.1. 기업 현황 : 기업명, 설립일, 소재지, 자본금, 대표자, 경영진(지분율포함), 기술진 등 간략하게
 - 1.2. 기업 비전
 - 1.3. 기업 미션
 - 1.4. 주요 사업 요약
 - 1.5. 기업 연혁
 - 1.6. 조직도
 - 1.7. 대표자 경력(필요 시)
2. **사업 소개 (제품, 서비스 소개)**
 - 2.1. 제품 또는 서비스 소개
3. **‘마케팅’ 계획**
 - 3.1. 시장 분석 (표적 시장) STP전략
 - 3.2. SWOT분석
 - 3.3. 4P (Product, Price, Place, Promotion) 분석
 - 3.4. 가격 구조(원가)
 - 3.5. 경쟁우위 전략
 - 3.6. 경쟁사분석
(경쟁사의 SWOT분석 및 가격 분석) (필요시)
 - 3.7. 유통채널
 - 3.8. 프로모션 계획
4. **생산계획 (상품화 계획)**
 - 4.1. 기술
 - 4.2. 규모
 - 4.3. 계획(목표 매출 계획)
 - 4.4. 소요 자원 (시간, 자재 등)
5. **재무계획**
 - 5.1. 소요 자금 : 시설자금, 운영자금 분리 필요
 - 5.2. 추정 간략 재무제표
 - 5.3. 추정 손익 계산서 : 매출액, 매출원가, 감가상각비, 판매 및 일반관리비, ‘영업’ 이익, ‘영업’ 외수익&비용, 당기순이익
 - 5.4. 추정 현금흐름표

Local Challenge Project

‘이너사업’을 중심으로 손익분기점을 계산한 결과, ‘이너사업’에 대한 기존의 예측이 맞지 않았다. ‘이너사업’의 부가가치가 높아 수익이 크게 발생할 것이라고 예상했지만, 손익분기점을 넘기기는 어려웠다. 이후 다시 손익분기점을 계산해 본 결과, 1개월 당 6개 이상 매출을 올려야 손익분기점에 도달할 수 있음을 알게 됐다. 기술이전보고서 역시 기술매뉴얼 작성을 더 꼼꼼하게 기록해 보완했다.

이 수퍼바이저는 이너사업과 관련해 3가지 과제를 제안했다. 먼저 앞으로 3년 동안의 매출, 손익계산서, BEP(Break even point, 손익분기점)를 작성했다. 이후 지금껏 논의된 마케팅 영업전략을 기반으로 ‘영업 전략보고서’를 만들고, ‘이너사업’의 업무를 잘 관리할 수 있도록 ‘업무매뉴얼’을 직접 완성하도록 했다.

이후 ‘이너사업’ 매뉴얼에 계약서를 첨부해 고객의 서명을 받을 수 있도록 했다. 직무와 직책에 대해 설명을 하고 이를 바탕으로 ‘직무·직책 개편안’을 만들어 직무기술서를 작성하도록 했다.

3개월여의 교육과 컨설팅 끝에 이너 사업계획서, 원가계산서가 수준급으로 완료됐다. 이너 사업계획서에는 비전, 경영목표, 전략, 재무목표 등을 포함해 사업로드맵을 완성했다. 외부 환경과 내부 환경을 분석해 전략과제를 도출했다. 또한 기본적인 재무 관리 교육을 바탕으로 원가계산서와 손익계산서를 완성했다. 사업계획서와 원가계산서를 작성한 후 이너 사업을 확장하기로 최종 결정했다.





직무능력향상교육

② '마케팅', '영업'력 강화를 위한 전략계획 작성, 월 별 업무 수행계획서 작성 및 활동 수행

수퍼바이저와 '휴먼케어' 임직원이 함께 '이너사업'의 홍보와 판매 전략에 대해 다양한 이야기를 나눴다. '영업'이란 만들어진 제품이나 서비스를 어떻게 시장에 잘 팔아서 이익을 남기는지에 대한 방법이다. 수퍼바이저는 '영업'이 고객만족과 고객가치를 높이기 위한 것이 아님을 강조했다.

'마케팅'은 기업의 상품이나 서비스를 고객을 만족시키기 위한 전략을 세우는 모든 활동을 말한다. '마케팅'은 '분석, 계획, 실행, 통제의 순서'를 따라 진행한다.

'마케팅'의 분석을 위한 도구는 'SWOT분석'이 있고, 계획 단계에선 'STP'와 '4P'를 통해 마케팅 전략을 구체화한다. 'S(Segmentation)'는 시장을 '세분화'하는 것으로, 이는 '지리적, 인구통계적, 행동, 라이프스타일, 취향' 등을 바탕으로 시장을 나눈다. 단일 상품시장 공략은 'T(Targeting)'에 해당한다. 타겟시장을 설정한 후에 포지션 맵을 통해 'P(Positioning)' 단계를 진행한다. 가로축과 세로축에 '가격, 취향, 연령, 지리' 등의 속성을 정하고 '휴먼케어'가 경쟁사에 비해 어떤 위치에 있는지 포지션 맵을 통해 알 수 있었다.

'4p'는 '제품, 가격, 유통, 촉진'을 의미한다. 판촉수단은 가격수단과 비가격수단이 있다. 가격수단에는 할인쿠폰, 리베이트, 보너스팩, 보상판매, 세일 등의 방법이 있고, 비가격수단은 샘플, 사은품, 현장 경품, 고객 우대프로그램 등이 있다.

실행과 통제 단계에선 '마케팅' 전략을 실행에 옮기고, 이를 평가하는 것이 중요하다. '마케팅' 전략을 세우기 위해선 '마케팅' 조사가 첫 걸음이다. 고객의 생각을 알기위해 '대인면접, 전화, 우편, 인터넷, 모바일' 등을 통해 설문조사를 진행하는 다양한 방법에 대한 교육이 이뤄졌다.



또 소비자가 상품을 구매하고, 이를 평가하는 구매의사결정 방식 모델에 대한 설명이 진행됐다. 문제인식 → 정보탐색 → 대안평가 → 구매결정(구매의도) → 구매후 평가 단계를 설명했다. 이 때, 소비자가 구입을 할 때 결정적으로 영향을 주는 요인에 가격 등이 있다.

이종익 수퍼바이저는 '휴먼케어' 임직원에게 '마케팅'과 '영업' 전략을 세우는 구체적인 전략 수단에 대해서 설명하고, 브레인



스토밍을 통해 다양한 전략을 생각해 내도록 유도했다.

또 상당시간을 들여 홈페이지 리뉴얼 작업을 점검했다. 현재 '휴먼케어'가 진행하고 있는 사업의 반영여부와 신사업인 이너사업에 대한 충분한 설명이 제시됐는지를 확인했다. 이종익 수퍼바이저는 스마트폰에서 조회하는 기능을 추가하고, 고객질문사항이 담당자에게 즉시 문자로 갈 수 있는 체계구축 등을 조언했

사회서비스 제공에 집중하는 휴먼케어

휴먼케어는 사회서비스를 제공하는 것을 주요한 사업으로 삼고 있다. 공동생활가정, 방문요양, 노인돌봄, 가사간병, 장애인동보조기기 렌탈사업을 진행하고 있다.



다.

이후 수퍼바이저는 '휴먼케어' 임직원과 함께 '마케팅'과 '영업' 전략에 대해 논의했다. '마케팅'과 '영업' 기법 교육을 바탕으로 매 달 '영업' 전략을 짰다. 병원, 요양원과 같은 시설, 관공서를 주요 '영업' 타겟으로 정하고, 장애인 부모를 대상으로 하는 워크숍 프로그램 등이 제안됐다.



4) 기업역량강화교육 워크숍

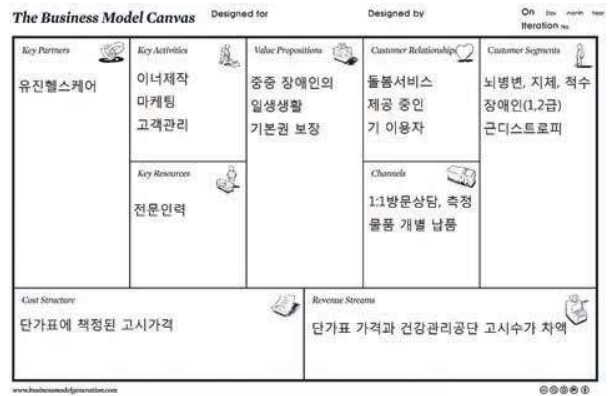
소셜미션(사회적가치를 수반한 비전과 성장전략) 교육 과정이 끝난 후 각 기업에게 소셜 미션을 작성하고 체크리스트를 통해 소셜 미션이 '휴먼케어'에게 적합한지를 판단하도록 했다. '휴먼케어'의 소셜미션은 '좋은 일자리에서 좋은 서비스가 나온다'는 가치로, '일하는 사람이 주인 되어 좋은 돌봄서비스로 지역사회의 사회안전망 기능을 실현하자'다. 이 미션에 대해 7가지 질문을 통해 소셜미션을 점검했다.

표4. 소셜미션 질문과 답

사회적기업 사업계획서 두 번째 교육 과정에서 비즈니스 모델에 대한 교육을 진행했다. 비즈니스 모델을 세울 수 있는 도구인 '비즈니스 모델 캔버스'를 통해 '휴먼케어'가 직접 자사의 비즈니스 모델을 스스로 진단하고, 분석했다. 핵심파트너(Key Partners)는 '유진헬스케어'이며, 핵심 활동(Key Resources)은 신 사업인 이너제작으로 선정했다. 가치 제안(Value Position)은 중증 장애인의 일상생활 기본권을 보장하는 것이고, 고객 관계(Customer Relationship)는 제품을 이용할 고객인 장애인과의 관계 정립에 뒀다.

비즈니스 모델 캔버스

사회적기업 사업 계획서 교육이 끝나고 휴먼케어에 대한 'SWOT 분석'을 해 보도록 했다. '휴먼케어'는 지역 밀착형 종합돌봄시스템을 구축해 브랜드 파워를 가진 역량을 '강점'으로, 제조 기



비즈니스 모델 캔버스

술을 습득하는데 숙련기간이 필요한 것을 '약점'으로 파악했다. '기회요인'은 전문제조업체와의 파트너십이고, '위협요인'은 대량생산업체의 유입으로 봤다. 이를 바탕으로 '공격적전략, 방향 전환전략, 위험회피전략, 방어적 전략' 4가지 전략을 수립했다. 전문성을 통해 적극적인 사업 전개로 공격적 전략을 실시하고, 기술이전과 전문적 기술향상을 통한 제품의 원가 절감을 통해 방향전환전략을 진행했다. 위험회피전략으로 전문성 증진을 위해 적극적 노력하고, 방어적 전략으로 기술이전과 전문적 기술향상을 통한 제품의 원가를 절감하는 계획을 세웠다.

표5. SWOT 분석

소셜 미션에 대한 질문	대답
1. 우리는 누구인가?	생애주기별 종합돌봄서비스를 실현하는 사회적기업
2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?	돌봄이 필요한 사회취약계층(노인, 장애인)
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?	사회서비스 공공성 실현과 좋은 일자리 창출
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?	제도권 서비스로 서비스 품질유지되면 지속가능, 단 이용자 이사 및 변심에 의해 일시에 서비스 종료될 수 있는 위험
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?	조금 길긴 하지만 담고 싶은 가치가 많다.
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?	그렇다.
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	그렇다.

표4. 소셜미션 질문과 답

		강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
		내부역량	1. 지역밀착형 종합돌봄시스템 구축과 휴먼케어 브랜드 파워를 통한 기기사업 활성화 2. 유경험 전문인력 3. 우리사주를 통한 투자예산 확보의 용이성 4. 동그라미재단의 사업 참여를 통한 사업 컨설팅으로 내실을 높임
외부환경		기회요인(Opportunities)	위험요인(Threats)
		SO(공격적 전략)	WO(방향전환 전략)
-지역 내 제조업체 부재 -본 사업의 최고 기술력을 가진 전문 제조업체와의 파트너십과 기술 이전으로 지역 선점효과 기대 -제도화(이러 건강보험 수가 적용)를 통한 이용자 증가 예상		- 전문성을 통한 적극적 사업 전개	-제조기술 조기 습득으로 제품에 대한 경쟁력을 가지고 홍보에 주력 -기술 이전과 전문적 기술향상을 통한 제품의 원가 절감
		ST(위험회피 전략)	WT(방어적 전략)
-제도에 따른 시장의 유동이 생김 -대량생산업체의 유입에 대한 대체 방안 미흡 -제도화 초기로 시장이 활성화되지 않음		- 전문성 증진을 위한 적극적 노력	-휴먼케어만의 차별적 브랜드 개발 -기술이전과 전문적 기술향상을 통한 제품의 원가 절감 -시장활성화 후 대량구입으로 인한 원가 절감

표5. SWOT 분석

Local Challenge Project

Customer	· 2013년부터 건강보험수가에 의한 지원이 제도화 됨으로 소비자 구입력 확대
Company	· 이너사업의 최고 전문업체인 유진헬스케어와의 기술이전을 통한 전문성 확보 · 충북유일의 이너제조 업체로 제작 및 사후관리의 독보적인 우위
Collaborator	· (주)유진헬스케어의 충북지역 이너 사업을 인계하여 진행
Competitor	· 이너에 관련하여 지역에서 독창적 사업 진행(이너 구입자의 신체적 특성을 고려하여 제작하고 사후관리가 진행되어지는 부분에서 지역 접근성은 필수적)
Context	· 건강보험수가 적용으로 사업의 확장 예상(내구연한 3년)

표6. 5C 분석

‘마케팅’ 전략에 대한 이론 교육을 바탕으로 ‘5C’를 분석하고 ‘STP’를 세우며 ‘4P계획’을 도출하는 것을 과제로 부여했다. 우선, ‘휴먼케어’는 ‘5C’를 분석해 보았고, 소비자(Customer)는 건강보험수가의 제도적 지원으로 소비자 구입력 확대를 선정했고, 회사(Company)를 기술이전으로 전문성을 확보했다는 것을 자사의 강점으로 보았다. 협력업체(Collaborator)는 기술이전을 실시한 ‘유진헬스케어’이며, 경쟁사(Competitor)는 지역 내에 이너 사업을 진행하는 업체이다. **표6. 5C 분석**

‘휴먼케어’는 자사의 ‘5C’를 분석한 후에 ‘STP전략’을 수립했다. 시장을 ‘B2B시장’과 ‘B2C시장’으로 나눠 접근했고, 목표시

장을 자세보조용구 대상으로 선정했다. 기술이전으로 전문성을 확보했다는 점에서 타사 대비 시장 선점에 유리하다고 자사의 포지셔닝을 평가했다. **표7. STP전략**

STP전략을 수립한 후에 ‘4P 전략’을 계획했다. ‘휴먼케어’의 ‘제품(Product)’은 뇌병변 지체 장애인의 체형에 맞춘 수작업 이너제품이다. ‘가격(Price)’은 건강보험 적용으로 정부지원과 본인부담 8:2로 배분된다. ‘유통(Place)’은 충북지역을 주 타겟으로 삼으며 점차 확대해 나가기로 했다. 이를 위한 ‘촉진(Promotion)’ 전략으로 네트워킹을 통해 이너 사업을 안내하는 것을 계획했다. **표8. 4P 전략 수립**

<p>시장 세분화 전략 (Segmentation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 현 이너 사업은 B2B시장과 B2C시장으로 구분됨 -B2B 시장: 본 사업의 한국 최고 전문기술 업체인 (주)유진헬스케어를 통한 이너 발포 및 커버링(설비가 필요한 부분에 대한 외주화) -B2C 시장: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2013년부터 자세보조기구인 이너가 연령에 제한 없이 3년에 1회씩 맞춤형 이너를 건강보험 수가에 의해 지원받게 제도화(지체장애1,2급/뇌병변장애1,2급) 됨. 2. 충북에서의 유일한 이너 제조업체가 되어 시장에 대한 선점효과 기대(소비자의 욕구에 대한 신속한 상황조치 가능)
<p>목표 시장 전략 (Targeting)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 자세보조용구 대상자(뇌병변/지체장애 1,2급)는 최대 3만명임. 이중 지급 기준에 해당하는 장애인을 보수적으로 산정 시 10%인 3,089명으로 추정(보건복지부 통계자료) · 충청북도 자세보조용구 대상자는 7,993명. 이중 기준에 해당하는 장애인은 10%인 약 800명으로 예상하여 시장의 독창성과 선진입 효과 예상
<p>포지셔닝 전략 (Positioning)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 충북 유일 맞춤형 이너제조, 유통업체로 시장 선점에 유리 · (주)유진헬스케어 기술이전을 통하여 전문성 확보 · 기존 (주)휴먼케어의 지역적 인프라와 장애인 활동보조서비스 제공으로 서비스 대상 선정 용이

표7. STP 전략

<p>제품(Product)</p>	<p>-뇌병변, 지체 장애인의 체형에 맞춘 수작업 이너</p>
<p>가격(Price)</p>	<p>-(주)유진헬스케어와 기술이전으로 원가 절감 -고가의 이너제품의 구입에 대한 소비자 부담을 건강보험수가 적용으로 해소 (정부지원 80%/본인부담 20%)</p>
<p>유통(Place)</p>	<p>-충북지역을 주 타겟으로 잡아 유통 및 A/S의 접근성을 높여 시장을 확대할 예정</p>
<p>촉진(Promotion)</p>	<p>-(주)휴먼케어의 전문돌봄서비스기업 브랜드 이미지를 통해 '이너사업'의 홍보 상승효과 예상 -장애인가족들과의 네트워킹을 통한 '이너사업' 안내</p>

표8. 4P 전략 수립

III 결론



1) 프로젝트 선정 당시 기업현황

신규사업을 앞두고 사업에 대한 전략과 사업 타당성 검토를 비롯한 사업 계획이 적절하게 준비돼있지 않았다. 구체적인 '마케팅'과 '영업' 전략이 없었고, 해당 업무를 담당할 적절한 자원이 갖춰지지 않은 상태였다. 특히, 140여 명의 직원을 거느린 조직 규모에 비해서 인사관리, 회계 등 경영 능력이 부족한 상황이었다.



2) 로컬챌린지프로젝트 효과

① 이너 사업 타당성 분석

이너 사업 계획서와 원가계산서를 작성해 이를 바탕으로 이너 사업의 타당성을 분석했다. '비전, 경영목표, 전략, 재무목표'를 담은 사업로드맵을 포함하고, 내·외부 환경 분석을 통해 전략 과제를 도출하고 사업화 의사 결정을 진행했다. 또 기본적인 재무관리 교육을 통해 원가계산서를 작성했다. 손익분기점을 계산하고, 이를 바탕으로 예상매출액, 최소운영자금, 자금조달방안을 검토했다.

② 마케팅, 영업력 강화

사업과 마케팅 홍보 전략을 수립했다. 영업전략보고서와 월 별 실행계획서를 작성했다. 홈페이지를 제작하고 이를 모바일과 연동하도록 했다. 일본 동경 국제보조기기 박람회에 참석했고, 이너 사업을 전담할 운반 차량을 구입하고 담당 직원을 고용했다. 마케팅과 홍보에 사용할 브로셔를 제작하고 차량 래핑을 진행했다.



3) 향후과제

송유정 대표를 비롯한 직원들이 경영에 대한 인식이 바뀐 것이 가장 중요하다. 사업에 대한 의사를 결정할 때 시장, 고객, 회사의 자원을 효율적으로 활용하는 것을 실천할 수 있는 계기가 됐다. 하지만, 인력들이 조직 충성도가 높은 점이 오히려 인건비 비중이 커지는 문제로 악화되고 있다. 이에 이너사업과 같은 부가가치가 높은 신규 사업을 추진해 수익성을 개선해야 한다. 특히 병원, 시설, 관공서에 대한 체계적인 마케팅과 영업 활동을 확대해야 한다. 여기에 수익성있는 사업을 개발하고 기존사업의 효율성을 증대시켜 기업의 지속가능성을 높여야 한다.



4) 벤치마킹포인트

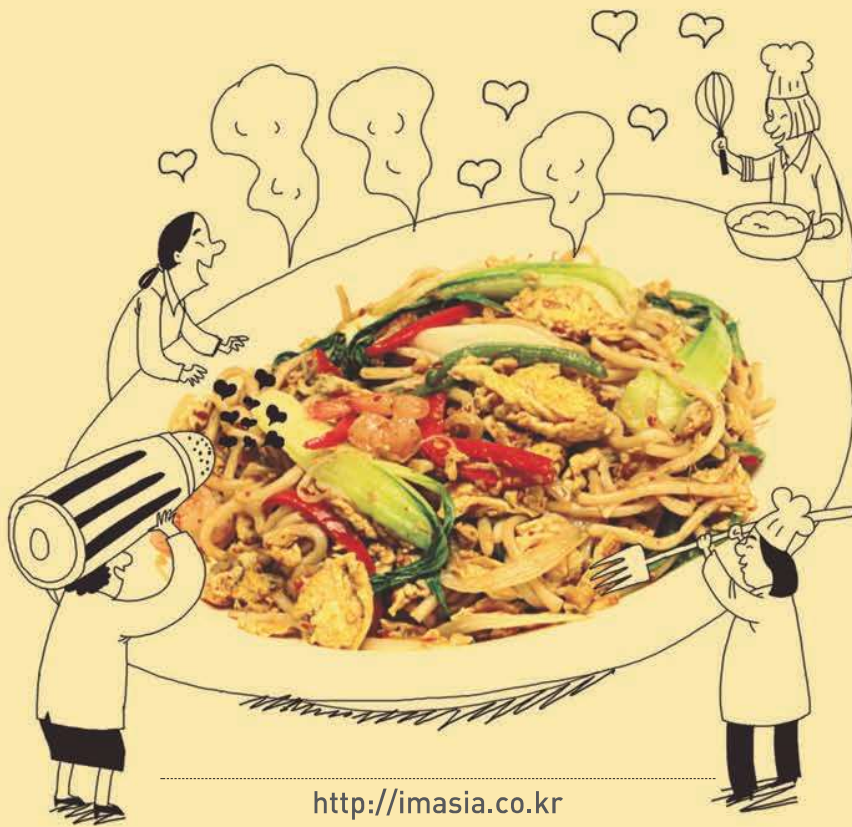
- 1) 회사가 효과적이고 체계적으로 운영될 수 있도록 조직(인사) 관리에 힘써야 한다.
- 2) 신규 사업 개발을 통해 고부가가치를 창출해야 한다.
- 3) 직원들과 고객을 모두 만족시키는 대표의 리더십이 중요하다.







아주여성의 일자리 확대를 통한 공생의 다문화 사회 구현



<http://imasia.co.kr>

러브아시아

결혼이주여성들의 희망 일터를 꿈꾸는

I 서론



1) 기업인터뷰

지난 5월 13일 대전 중구에 위치한 음식점 아임아시아. 낯선 언어의 음악을 배경으로 생일 축하 노래 소리가 들린다.

송미선(33여,베트남)씨에게 오늘은 특별한 날이다. 다른 곳이 아닌 일터에서 맞이하는 생일이기 때문이다. 일을 함께 하는 이주여성 친구들의 축하도 그 무엇보다 값진 선물이다.

미선씨는 “한국에 온지는 벌써 10여 년이 됐고 일을 시작한지는 3년 정도 됐다. 복지관을 통해 인연이 되어 일을 시작했다. 직장을 갖게 되니 행복하다”며 웃었다.

결혼이주여성이 주인공이 되는 음식점 아임아시아(I'm Asia)

(주)러브아시아는 2012년 4월 19일 대전 중구에 다문화식당 아임아시아의 첫 문을 열었다. 언뜻 보면 아시아 10개국 26여 종의 대표 음식을 판매하는 평범한 아시아 음식점 같다. 하지만 이 곳에서 일하는 직원의 대다수는 결혼이주여성들이다.

다시 말해, 대전에 거주하는 결혼이주여성의 일터이며, 현지인 세



이 식당의 주인공은 우리예요

(주)러브아시아는 일차적으로는 결혼이주여성들을 위한 일자리 창출의 성격을 띠지만 최종적으로는 이들을 위한 공동체 롤 모델을 만들기 위한 목표를 가지고 있다.





결혼이주여성들의 공동체 롤모델이 되고 싶었다



프가 직접 만드는 본격 아시아 음식점이다.

음식점명 아임아시아(I'm Asia). 이름 한 번 참 쉽다. 이름에 담고 있는 내용 또한 간명하다. 아시아라는 커다란 테두리 안에서 다문화공생의 가치를 추구하는 바가 이들의 정체성인 것이다.

러브아시아 시작에는 사회복지사 출신인 김선주 대표가 있다. 김 씨가 10여 년간 몸담고 있던 복지관에서도 이주여성들을 위한 일자리 교육이 이뤄졌었지만 실제 현장에는 그들이 일할 장소가 없었다. 이주여성들의 가장 큰 취약점인 우리말 능력 향상을 위해 한글 교육을 했고, 요리 자격증과 컴퓨터 등 직업 전문 교육이 진행됐다. 그럼에도 이주여성들이 할 수 있는 일은 급식 배식 등 아르바이트 수준의 업무.

김 대표에 따르면 주부가 제일 잘 할 수 있고, 복지관에서 요리사 자격증을 취득한 이주여성들이 많았기에 주저없이 이 사업 아이템으로 시작하게 됐다는 설명이다. 일자리 창출이라는 사회적인 목적에 부합하도록 모기관은 복지관이지만, 아임아시아의 경영은 (주)러브아시아가 하는 방식이다.

현재 이 곳에는 8명의 이주여성들이 있다. 4명은 베트남, 3명은 캄보디아, 1명은 중국 출신으로 연령대는 20대부터 40대에 이른다. 지난 2005년 한국에 온 노옥자(중국)씨는 일을 시작하면서 생활에 활력이 생겼다. 옥자씨는 “직장이 생기니 돈도 벌 수 있고 친구도 사귄 수 있어 좋다. 평소에 자주 접하기 힘든 고향 음식도 먹을 수 있다”며 “음식점 일을 처음 하는 거라 초반에는 서툴렀지만 지금은 적응이 돼서 재미있다”고 말했다.

결혼이주여성을 위한 공동체 롤 모델을 지향하다.

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 2기 선정 이후 러브아시아도 변화가 시작됐다. 우선 홍보에 대한 관심을 기울이기 시작했다. 메뉴판 작업부터 시작해 온오프라인광고 등 홍보에 집중했고, 고객 성향 조사와 함께 신메뉴 판매에 들어갔다. 또한 사업을 다각화해서 바라보기 시작했으며, 이에 경영관리 수준이 향상됨을 느끼기 시작했다. 순이익이 늘어난 것도 주목할 만 하다.



(주)러브아시아는 일차적으로는 결혼이주여성들을 위한 일자리 창출의 성격을 띠지만 최종적으로는 이들을 위한 공동체 롤모델을 만들기 위한 목표를 가지고 있다.

그러한 방향성을 반영해 이들은 현재 아임아시아 음식점 운영 외에도 초중고대학생을 대상으로 다문화 체험을 실시하고 있다. 음식 만들기, 다문화 의상 체험 등의 프로그램이 그것. 이러한 사업 운영을 비단 대전 지역에 국한되는 것이 아닌 타지역의 결혼이주여성 교육까지 범위를 넓혀나가는 것도 생각하고 있다.

아임아시아에는 현재 주 5일 40시간 정규 근무자 8명과 20시간 2명 등 총 10명의 정규직이 있다. 이들에게 지난 3년간 일자리를 제공했다는 점 외 그 이상의 성과는 이주여성 본인들의 자존감을 높였다는 것이다. 더불어 시민에게 다문화여성에 대한 인식의 폭을 넓혔다는 점도 중요하다.

김 대표는 “처음에는 서로 나고 자란 나라와 환경이 달랐기 때문에 부딪히는 점이 있었던 것도 사실이다. 하지만 이는 서로의 나라에 대한 이해도가 낮아서 생긴 문제였다. 지금은 서로의 가정사까지 속속들이 알 정도로 가족 같은 분위기를 자랑한다”고 말했다.

‘조금’의 이해. 이것 하나만으로 이들은 하나의 가족이 됐다. 결혼이주여성, 다문화가족에게 필요한 우리들의 자세이기도 하다.

7, 8월께 대전 서구에 2호점을 오픈한 아임아시아.

김선주 대표는 “우리가 제공하는 일자리만으로는 많은 이주여성들을 수용하기에는 분명 한계가 있다”며 “전국 각 시군구에 있는 다문화가족지원센터를 중심으로 더 많은 지점을 열어 이주여성들의 일자리 문제를 해소할 수 있도록 노력하겠다”고 말했다.



2) 기업 현황

① 문제인식

‘(주)러브아시아’의 김선주 대표는 ‘대전이주외국인종합복지관’에서 사회복지사로 수년간 일하며 외국인 노동자, 다문화여성의 애로점 등을 상담했다. 그녀는 사회복지사로 일하면서 수많은 다문화 여성이 직업교육을 마쳐도 안정적인 일자리를 찾지 못하는 현실이 안타까웠다. 결혼 이주 여성이 조리사 자격증을 취득해도 현실적으로는 제대로 대우받고 일할 수 있는 취업자리가 절대적으로 부족한 형편이다. 이후 김 대표는 이주 여성들의 지속적이고 안정적인 일자리 제공 방안에 관심을 기울이게 됐다. 특히 매년 한국에 오는 외국인이 증가하고 있지만 이들이 즐길 수 있는 음식이 부족하다는 것을 알고, 이주 여성의 일자리와 외식업을 연계 하는 방안을 모색하게 됐다.

② 사업 모델

대전에서 12년간 이주외국인 복지사업을 진행해 온 ‘대전이주외국인종합복지관’이 2012년 ‘러브아시아’를 설립했다. 이주여성들이 지역사회와 함께 호흡하며 한국 사회에 안정적으로 정착할 수 있도록 1억원을 투자했다. 그 해 4월 ‘러브아시아’는 다문화식당 ‘아임아시아(I m Asia)’를

열고, 이주여성 요리 교육과 봉사단 운영 등을 통해 이주여성들의 일자리를 창출했다.

‘아임아시아’는 다른 경쟁사 아시아음식 프랜차이즈와 대비해 20~30% 저렴한 가격으로 아시아 10개 국의 대표 요리 20여종을 판매하고 있다. 또한, 학교, 동아리, 단체 고객에게 다문화 체험 활동을 제공한다. 또 다문화 카페 프랜차이즈 교육과 컨설팅을 진행한다. 특히 이주 여성에게 일자리를 제공하는 조건으로 분점을 내고 있다. 즉, 분점을 통해 추가적으로 일자리를 창출하고 수익을 만드는 셈이다.

③ 사업 현황

‘(주)러브아시아’는 김선주 대표를 비롯해 9명의 임직원으로 구성돼있다. 2012년 4월 다문화식당 ‘아임아시아’를 개업하고 예비사회적기업인증을 받았다. 이후 ‘다문화 체험과 케이터링’과 ‘이주여성 일자리 컨설팅 및 교육 지원 사업’을 제공하고 있다. ‘아임아시아’ 요리 봉사단을 운영하면서 매월 지역 복지관, 지역 아동센터 등 요리 봉사를 하고 있다. 이밖에 다양한 다문화 관련 단체, 정부기관, 협력단체와 끈끈한 우호관계를 유지하고 있다.



아이아시아 내부모습

④ ‘로컬챌린지프로젝트’ 지원동기

‘러브아시아’는 이주여성들이 안정적으로 한국 생활에 정착할 수 있도록 그들의 특성을 살리는 창업 모델을 구축하는 것에 초점을 두고 사업을 진행했다. 이주여성들에게 일자리를 제공하고, 다문화 콘텐츠를 확대해 다양한 사람과 공유할 수 있고, 이는 안정적인 사회 통합의 방향으로 이끌 수 있다고 생각했다. 무엇보다 결혼이민자에 대한 취업난을 해소하고, 경제적인 격차를 줄일 수 있길 바랐다. ‘로컬챌린지프로젝트’를 통해 이주 여

성의 추가적인 일자리 창출을 위한 교육을 지원할 수 있고, 홍보와 마케팅을 통한 선순환 구조 만들기를 기대했다. 이밖에 기술과 추가적인 메뉴 개발에 도움이 필요해 ‘로컬챌린지프로젝트’에 지원했다.

Local Challenge Project



II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

이종익 수퍼바이저는 직접 대전을 내려가 '러브아시아'의 경영 현황을 점검했다. '러브아시아'는 이주여성들의 자립과 경제적 지원이라는 비전을 달성하기 위한 경영 전략, 세부사업전략, 사업목표, 사업실행계획이 미비해 체계적인 정립이 필요했다. 우선 수익 창출을 통해서 일자리 마련의 목표를 달성하기 위한 구체적인 사업 모델 분석과 타당성 분석이 필요한 상황이었다.

② 조직현황

'러브아시아'는 주식회사의 형태로 김선주 대표를 비롯해 근로자 대표 5명의 주주로 이뤄져있다. 주요 의사결정 조직으로 주주총회, 이사회, 운영위원회가 있지만, 회사의 운영에 도움이 되지 않기 때문에 개선조치가 필요할 것으로 판단했다. 아직 3년차 사업 초기이기 때문에 내부 조직이 체계적이지 않아

향후 사업을 확대하고, 정착을 하기 위해선 조직 체계 마련이 시급했다. 회사의 형태는 이주노동자를 중심으로 한 사회적 협동조합 형태가 적절할 것으로 판단했다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

'러브아시아'의 사업 영역은 다문화식당, 다문화체험, 다문화카페 프랜차이즈 교육과 컨설팅이다. 하지만 개별 사업에 대한 사업 타당성 분석이 거의 이뤄지지 않았다.

상품성, 시장성, 원가, 경쟁사, 리스크 분석 등을 통해 보다 안정적인 사업 모델을 설정하고, 지속가능성을 높일 수 있어야 했다. 특히 '러브아시아'의 주력 사업인 다문화식당은 대형 프랜차이즈와 경쟁하는 구도로 수익성이 좋지 않은 영역이다. 다문화 체험이나 프랜차이즈 교육과 컨설팅도 경쟁력과 수익성을 갖춘 상품이 개발되지 않으면 충분한 일자리와 수익성을 제공하지 못할 가능성이 있었다.

④ 경영전략 및 실행 현황

'러브아시아' 김선주 대표는 외국인인권센터에서 10년 간 근무해 외국인 이주민 네트워킹과 복지 영역의 경험은 풍부했다. 반면, 회사가 추진하고자 하는 외식사업 분야의 경영 경험이 부족했고, 이를 뒷받침할 전문 인력의 보완이 필요했다.



2) 과제별 개선 계획 수립

이종익 슈퍼바이저는 '러브아시아'의 강점과 약점을 파악한 후, 이를 바탕으로 전략 방향을 제시했다. 최근 국제이주노동자에 대한 관심이 커져 정부와 지자체, 기업 등의 지속적인 후원을 받을 수 있고 '러브아시아'는 지역 내 다문화 관련 경쟁 사업자가 없어 사업을 선점할 기회가 있었다. 각 국 요리 등 문화 분야에 대해 경쟁 우위를 보유하고 있었다.

하지만 경제적 자립과 지원 측면에서 일자리를 창출하기에는 한계가 있었다. 특히 외식업은 이미 포화상태에 달해 경쟁 리스크가 상당하다. 또 경영진의 외식사업 경험이 전무하고, 재무구조가 취약하다는 약점을 갖고 있었다.

표1. 과제별 개선계획 수립



3) 예산

이종익 슈퍼바이저와 '동그라미재단'은 '러브아시아'의 마케팅과 영업능력을 강화하는데 중점을 두고 지원금을 배분했다. 메뉴컨설팅과 개발비에 500만원을 썼고, 다문화 체험 물품 구입에 250만원을 배정했다.

블로그 마케팅과 온라인 광고에 600만원을 배정하고, 버스·지하철 광고의 오프라인 홍보에 200만원을 사용했다. 소비자 성향 조사 물품 구입·제작에 200만원을 들이고, CI 컨설팅과 개발에 1000만원의 지원금을 투자했다. 이밖에 리플렛, 배너, 메뉴판 등 홍보물 제작비용으로 500만원을 책정했다.

표2. 예산 계획 수립

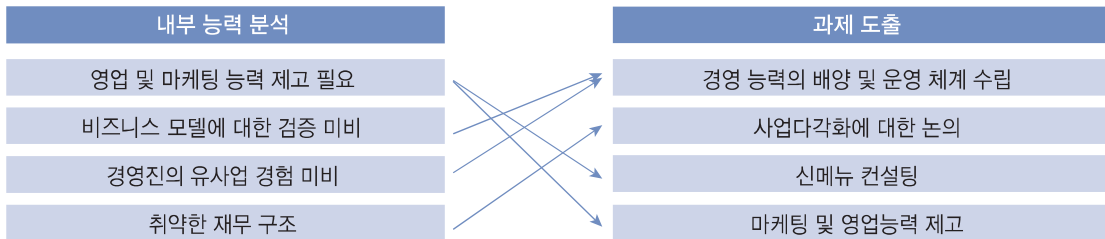


표1. 과제별 개선계획 수립

주요 추진업무	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
마케팅 · 영업능력 강화	메뉴 컨설팅 및 개발비	5,000,000	메뉴 컨설팅 및 신메뉴 개발비
	다문화 체험 물품구입비	2,500,000	체험 물품 구입비 : 2,500,000원
	온라인 홍보	6,000,000	블로그 마케팅 및 온라인 광고 : 2,000,000원 X 3개월
	오프라인 홍보	2,000,000	버스 · 지하철 광고 : 1,000,000원 X 2개월
	소비자 성향 조사 물품 제작	2,000,000	고객 설문 답례품 및 홍보 물품 제작 : 2,000,000원
	CI 컨설팅 및 개발	10,000,000	CI 컨설팅 및 개발(포장용기, 냅킨, 상품권 제작)
	홍보물 제작	5,000,000	리플렛, 배너 : 2,000,000원, 메뉴판: 3,000,000원
	매출 관리 · 회원관리 시스템 구축	2,500,000	포스 시스템 구축 : 2,500,000원
	사업 전담 관리자 인건비	5,000,000	1인 1,000,000원 X 5개월
총예산		40,000,000	

표2. 예산 계획 수립



4) 사업 수행 일정

주요추진업무	2014. 8월	9월	10월	11월	12월	2015.1월
사업 분석 및 진단	사업성 분석	사업계획서 작성	사업다각화 검토 및 계획	사업다각화 검토 및 계획	사업추진계획 재정립	계속
경영 관리 수준 향상	-	원가분석 및 손익분기점 분석	업무처리 절차서 작성	업무처리 절차서 작성	직무기술서 작성	계속
매출 및 이익 증대	-	마케팅 및 홍보전략 수립	매출 및 이익증대를 위한 전략 수립	매출 및 이익증대를 위한 전략 수립	마케팅 및 영업 실행	계속
마케팅·영업능력 강화	-	-	영업전략 수립	마케팅 및 영업실행	-	계속

표3. 사업수행일정



5) 이행 계획 수립과 실행

① 사업계획서 작성(사업 다각화 계획서 포함)

이종익 슈퍼바이저는 ‘러브아시아’가 경영 능력을 향상시켜야

한다고 판단하고, 이를 위한 세부과제와 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표)를 선정했다. 현재 사업에 대한 계획서를 만들고, 경영관리 수준을 높이기 위해 업무 절차서, 직무 기술서, POS(Point of sales, 판매시점관리 시스템)를 도입하기로 했다. ‘러브아시아’가 해야 할 업무가 비교적 많은 편이었기 때문에 일정을 고려해 사업운영 예산계획서를 마무리 짓기로 했다. 이 슈퍼바이저는 김선주 대표가 직접 작성한 사업 운영 계획서를 검토했다. 매출액, 매출원가, 매출총이익, 영업이익, 경상이익, 당기순이익의 개념을 자세히 설명하고, 직접비와 간접비에

대해서도 알려줬다. 이를 바탕으로 김 대표는 손익분기점 계산을 실습했다.

특히 기업을 안정적으로 운영하기 위한 관리 KPI에 대해 설명했다. 임직원들과 함께 예상매출액, 최소운영자금, 자금조달방안에 대해 논의하고, 원가계산서의 항목과 이를 작성하는 방법을 설명했다.

김 대표는 메뉴별로 원가를 작성했다. 가장 잘 팔리는 음식인 '팟씨우궁' (태국의 볶음쌀국수)의 경우 판매가는 8500원, 원가는 3650원 정도로 높은 편이었다. 베트남 만두를 만드는 다문화 체험은 5000원이고, 원가는 1650원이었다.

대형프랜차이즈의 경우 대부분의 메뉴가 약 1만2000원 정도인데 '러브아시아'는 사회적기업인 탓에 7~8000정도에서 메뉴 가격을 산정하고 있었다. 이에 대해 이 상무는 원가개념을 다시 설명하고, 재료비, 인건비, 관리비, 판매비 등이 포함된 정확한 원가를 계산한다면 '러브아시아' 메뉴의 단가는 훨씬 높아질 것으로 예상했다.

김 대표는 지난해 말 기준 연매출액을 1억4400만원으로 산정했다. 이에 이 슈퍼바이저는 사회적기업 지원금이 중단되는 것을 고려할 때, 1차년도 매출액 2억4000만원, 2차년도 5억5000만원, 3차년도 5억5800만원으로 예상매출액을 계산해야 손해가 발생하지 않는다고 설명했다. 특히 신메뉴 개발은 연구개발비용으로 회계 처리해야 함을 강조했다.

② 사업다각화에 대한 논의 진행

'러브아시아'는 분점을 통해 비즈니스 모델을 다른 사람들에게 나눠줄 수 있길 바랐다. 대전은 비교적 보수적인 지역이지만 타

사업계획서

1. 사업 개요

- 1.1. 기업 현황 : 기업명, 설립일, 소재지, 자본금, 대표자, 경영진(지분율포함), 기술진 등 간략하게
- 1.2. 기업 비전
- 1.3. 기업 미션
- 1.4. 주요 사업 요약
- 1.5. 기업 연혁
- 1.6. 조직도
- 1.7. 대표자 경력(필요 시)

2. 사업 소개 (제품, 서비스 소개)

- 2.1. 제품 또는 서비스 소개

3. 마케팅 계획

- 3.1. 시장 분석 (표적 시장) STP전략
- 3.2. SWOT분석
- 3.3. 4P (Product, Price, Place, Promotion) 분석
- 3.4. 가격 구조(원가)
- 3.5. 경쟁우위 전략
- 3.6. 경쟁사분석 (경쟁사의 SWOT분석 및 가격 분석) (필요시)
- 3.7. 유통채널
- 3.8. 프로모션 계획

4. 생산계획 (상품화 계획)

- 4.1. 기술
- 4.2. 규모
- 4.3. 계획(목표 매출 계획)
- 4.4. 소요 자원 (시간, 자재 등)

5. 재무계획

- 5.1. 소요 자금 : 시설자금, 운영자금 분리 필요
- 5.2. 추정 간략 재무제표
- 5.3. 추정 손익 계산서 : 매출액, 매출원가, 감가상각비, 판매 및 일반관리비, '영업' 이익, '영업' 외 수익&비용, 당기순이익
- 5.4. 추정 현금흐름표

Local Challenge Project

지역의 경우 '러브아시아' 모델을 벤치마킹하고 있고, 지자체에서도 관심을 가지고 있기 때문이다. '러브아시아'의 최대 목표는 전국 230개 다문화센터에 '러브아시아'의 수익모델을 벤치마킹 하도록 하는 것이다.

'러브아시아'는 2호점의 타겟 고객으로 대학생과 20~30대 직장인을 생각했다. 더욱이 '러브아시아'는 2호점의 사업 지원금을 받았기 때문에 꼭 개점해야만 했다.

하지만 러브아시아의 재무상황을 살펴본 이 수퍼바이저의 생각은 달랐다. 구체적인 사업계획과 예상매출액이 없는 러브아시아 2호점 개장은 서두를 일이 아니라고 봤다. 2호점의 경우 손익분기점 매출은 2억1000만원에 달해 자칫 엄청난 적자를 감당해야 할 수도 있다.

이 수퍼바이저와 임직원들은 1호점 매출 증대 방안과 2호점에 대한 사업 계획을 시간을 두고 생각해 보기로 했다. 우선 이 수퍼바이저는 2호점의 예상 사업 운영계획서를 작성해보도록 과제를 부여했다. 2호점 사업 계획서에는 매장관리, 홀, 주방으로 나눈 뒤 업무처리절차서를 포함하고, 영업전략보고서를 제출하도록 했다.

당시 '러브아시아'는 한화 갤러리아 백화점 입점을 추진하고 있었다. 이에 이 수퍼바이저는 객관적인 사업 타당성 분석을 바탕으로 시행해야 한다고 조언했다. 백화점 입점에는 다른 단체의 지원금(1억5000만원 상당)과 '러브아시아'의 1억원 자본금이 투입되기 때문에 신중한 의사결정이 필요했다. '러브아시아'의 1호점 운영 상황을 고려해볼 때, 많은 자본을 가지고 있는 타 외식업체와 경쟁하기보단 특화된 전략으로 운영하는 방향이 바람직했다.

이 수퍼바이저는 2호점에 대한 사업타당성 분석에 착수했다. 2

호점의 운영 방향이 정해지지 않은 상태에서 사업계획서를 작성하는 것은 무의미했다. 하지만 갤러리아에 입점하는 것에 대한 최소한의 수익성을 분석하기로 했다. 메뉴, 판매가, 원가, 이익률 등 각 투자 시나리오 별로 분석 및 평가표를 작성해 수행했다.

2호점 확장은 사업 운영계획서를 작성한 후 최종 의사결정을 내리도록 지도했다. 상권과 입지 타당성을 분석할 땐 전문가의 조언이 필요하고, 점포 개발 순서에 따라 시장조사를 수행해야 한다고 조언했다. 2호점에 대한 메뉴, 판매가, 원가, 이익률 등 각 투자 시나리오 별 분석과 평가표에 따라서 합리적인 결정을 당부했다.

③ 업무처리 절차 작성(직무기술서 작성)

이 수퍼바이저는 업무 절차서 작성에 대해 교육했다. 업무 절차서는 실제로 이행할 수 있어야 하며, 반드시 지켜야 하는 것들을 체계적으로 작성해야 한다. 3단계(전체 식당관리, 홀 관리, 주방 관리규정)로 나눠 업무 절차서를 만들었다.

처음에 업무 절차서를 작성하는 것은 직원들에게 부담으로 느껴질 수 있어, 자유로운 형식으로 그림과 글을 병행하도록 했다.

이 수퍼바이저는 김 대표가 작성한 업무처리절차서를 확인했다. 김 대표가 작성했던 매뉴얼을 기반으로 쉽게 점검할 수 있는 체크리스트를 운영하기로 했다. 코팅을 하기보다는 한 장씩 출력해서 파일로 보관해서 매장의 전반적인 상황을 수시로 체크하는데 사용하도록 했다.

특히 '아임아시아'의 수익률을 개선하기 위해선 메뉴를 다양화하는 것이 필요하다고 판단했다. 신메뉴 5가지를 개발해 매출



20% 향상과 순이익 20% 증가를 목표로 삼고, 지난해 하반기 매출과 비교해 향상시키기로 했다.

또 마케팅과 영업 능력을 끌어올리기 위해 세부 과제를 선정했다. CI 컨설팅을 통해 '러브아시아'의 새로운 CI를 제작하기로

했다. 인터넷 배너광고 3회와 신문·방송 광고 3개월을 진행해 브랜드 인지도를 향상시키는 기반으로 삼았다.

고객관리 시스템을 설치하고, 고객 성향 조사를 100명 이상 진행해 고객과의 관계를 강화하도록 했다. 또 메뉴판과 리플렛 제작을 통한 홍보 수단을 정했다.

Local Challenge Project

이 슈퍼바이저는 영업과 마케팅 전반에 대해 설명했다. ‘마케팅’은 ‘분석→계획→실행→통제’의 4단계를 따른다. 분석의 기법은 ‘SWOT 분석’이 있고, 계획에는 ‘STP, 4P’가 있다. ‘STP’의 S는 세분화로 ‘지리적, 인구통계적, 행동, 라이프스타일, 취향’ 등을 기준으로 시장을 세분화할 수 있다. T는 이 중 ‘단일 세분시장’을 선택하는 것이다.

P는 ‘포지셔닝 맵’을 통해 기업의 위치를 정할 수 있다. 예를 들어 세로 축은 ‘고가 혹은 저가 가로 축은 취향, 연령, 지리’ 등을 활용한다. 4P는 ‘제품, 가격, 유통, 촉진활동’을 말한다. 판촉은 ‘할인쿠폰, 리베이트, 보너스팩, 보상판매, 세일 등 가격수단과 샘플, 사은품, 현장 경품’ 등 비가격수단으로 이루어져 있다. 그리고, 이를 실제로 행동에 옮기고 평가하는 ‘실행’과 ‘통제’의 단계로 이뤄진다.

‘마케팅조사’는 시장조사의 첫 출발점이다. 대인면접, 전화, 우편, 인터넷, 핸드폰 등 다양한 매체와 방법으로 설문조사를 실시한다. 소비자의 구매의사 결정 방식은 다음과 같다. ‘문제인식→정보탐색→구매전략(대안평가)→구매→구매 후 활동’으로 이루어져 있다. 이러한 구매결정 유형에 영향을 주는 요소는 가격이 높은 고관여 제품과 생필품과 같은 저관여 제품에 따라 다르게 이뤄진다.

이를 적용할 때 ‘러브아시아’는 기존에 있는 메뉴를 어떻게 잘 팔 것인가를 고민해야 한다. 또 동시에 고객이 무엇을 원하는지를 파악해 신메뉴를 개발하고, 새로운 고객을 확보해야 한다. 이런 측면에서 ‘러브아시아’는 가게를 이용하는 주요 연령대를 분석하지 않았고, 막연하게 20~30대 젊은 층 여성이 많을 것이라고 예상했다. 하지만 실제 분석에선 30~40대 가족단위가 주 고객이었다.

이 슈퍼바이저는 체계적인 마케팅 전략을 강조했다. STP전략,



메뉴개발 컨설팅 비용지원을 통한 신메뉴 5종 런칭
왼쪽 위부터 타이프라운, 솔트&페퍼 오징어튀김, 치킨 사테이, 그릴드 버섯 쇠고기덮밥, 바이사모안.

SWOT 분석은 마케팅 전략을 세우는 데 기본이 되는 전략이고, 김 대표가 이를 마케팅 전략 수립에 적용하도록 했다.

시장을 세분화 해보니 20대 커플, 30~40대 가족단위 고객이 가장 많았고, 특이한 점은 30대 남성 고객이 의외로 큰 비중을 차지하고 있었다. 식당 근처에 있는 대학에서 동남아 관련 수업을 하는 교수와 학생들이 많이 찾아왔고, 이들은 고추잡채나 양갈비를 주로 주문하는 것을 알게됐다. 이에 러브아시아는 주 메뉴에 대한 고급화 전략을 진행했다.

30~40대 가족에게는 월남쌈과 아이들이 좋아하는 튀김 만두를 추천하기로 했다. 30대 여성 직장인들에게는 팟씨유공이 인기가 있는데, 조미료가 들어가지 않은 웰빙음식임을 강조하기로 했다.



김선주 대표

김선주 대표는 '러브아시아' 분점의 확장은 비즈니스 모델을 다른 사람들에게 나누는 것이라고 말했다. 대전은 비교적 보수적인 편이지만 다른 지역에서 '러브아시아' 모델을 벤치마킹하고 있고 지자체에서 관심을 가지고 있기 때문이다. 최대 목표는 230개 다문화센터에 '러브아시아' 모델을 벤치마킹 하도록 하는 것이다.



새 CI를 적용한 간판 교체

'러브아시아'의 CI와 로고를 개발했다. 고객은 간판, 인테리어, 메뉴판을 함께 통합해서 보기 때문에 이들간에 통일성이 있어야 했다. 개선된 CI를 바탕으로 메뉴판, 간판, 인테리어 변경을 진행했다. 기존 식당 간판의 가독성 저하 문제가 개선되었다. 사진 위 교체전, 사진아래가 간판 교체 후 모습.

'러브아시아 2호점'도 설문지, SNS, 면접 등의 시장조사를 바탕으로 고객 타겟 설정 필요성을 강조했다.

김 대표는 '동그라미재단'의 지원금을 받아 신메뉴 개발을 시작했다. 5가지 신메뉴를 선보이는 것을 목표로 시작해, 최종적으로 '러브아시아'는 신메뉴 10가지를 개발했다. 이 중 5가지 메뉴를 새로운 메뉴판에 적용했다. 지난해 세월호 사건의 영향으로 매출은 2013년 하반기 대비 6%정도 하락해 매출 20%향상은 채우지 못했다. 그러나 영업이익 20% 향상 목표를 달성했다. 이는 2013년 하반기를 기준으로 삼았을 때, 약 32%정도 상승했다.

④ 마케팅과 영업 능력 제고

이 슈퍼바이저는 마케팅과 영업 능력을 제고하기 위해 세부 과제를 선정했다. 우선, CI 컨설팅을 통해 '러브아시아'의 새로운 CI를 제작하기로 했다. 또 온라인광고 3회와 오프라인 광고 3개월을 진행해 브랜드 인지도를 향상시키는 기반으로 삼았다. 고객관리 시스템을 설치하고, 고객 성향 조사를 100명 이상 진행하여 고객과의 관계를 강화하도록 했다. 메뉴판과 리플렛 제작을 통한 홍보 수단을 정했다.

'러브아시아'의 CI와 로고를 개발했다. CI 리뉴얼을 전면적으로 수행하면 비용이 많이 발생하기 때문에 개선한 CI를 우선 적용하기로 했다. 고객은 간판, 인테리어, 메뉴판을 함께 통합해서 보기 때문에 통일성이 있어야 했다. 개선된 CI를 바탕으로 메뉴판, 간판, 인테리어를 바꿨다.

이 슈퍼바이저는 영업과 홍보 전략을 온오프라인에서 동시에 진행하는 방안에 대해 설명했다. SNS와 블로거에 홍보를 의뢰할 때는 '러브아시아'가 비용을 지불한 것보다 자발적인 블로깅의 수가 높아야 효과가 있다.

이를 마케팅 업체와 계약할 때 분명하게 요구해야 한다. 블로거는 이미지가 중요하기 때문에 필요한 경우 사진을 제공하기로 했다. 광고에선 '싸다', '맛있다'와 같은 핵심 메시지가 중요하다.

사회적기업의 메시지는 고객을 끌 유인으로 부족하기 때문에 음식의 품질과 특징을 잘 강조해야 할 필요가 있었다. 고객관리프로그램을 구축도 중요했다. 고객들이 이름과 전화번호를 적으면 무료 음료 쿠폰을 주거나 명함 추천 이벤트를 통해 고객 정보를 관리하는 법을 교육했다.

점포개발순서에 따라 시장조사를 진행했다. 상권과 입지를 분석하는 것은 전문가의 도움이 필요하기 때문에 외식업 전문가인 전영철 대표의 조언을 구하기로 했다. 고객을 대상으로 설문조사를 실시하고 결과를 분석했다.

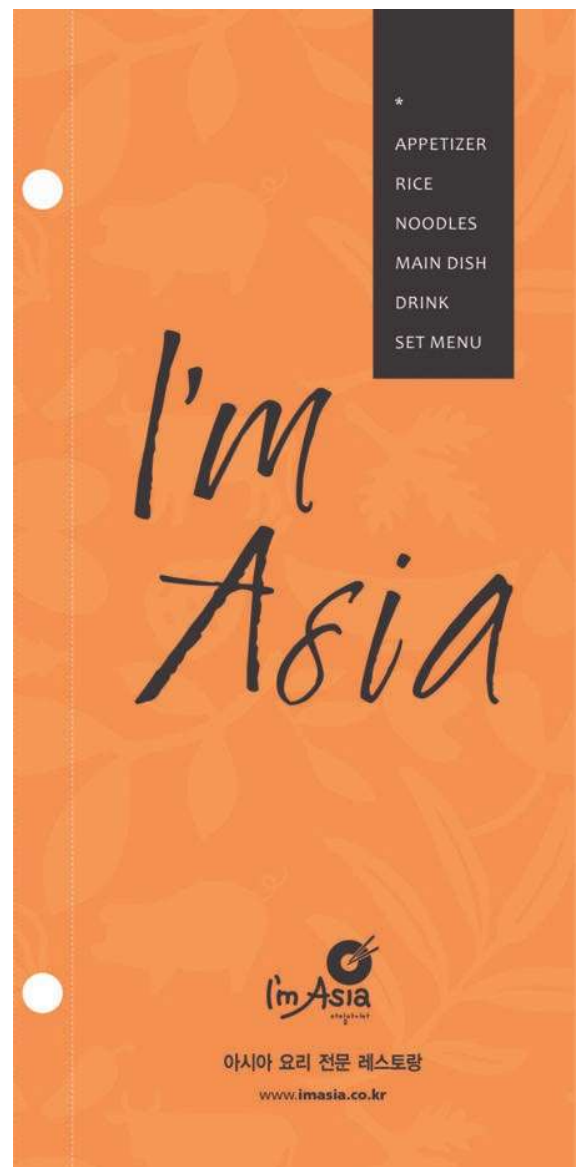
이를 바탕으로 메뉴, 식기, 인테리어가 동일한 느낌을 주도록 통일성을 부여했다. 이에 따른 고객의 반응을 점검하고, 온·오프 광고 전략을 마련하고 시행했다. 특히 고객을 유인할 수 있는 전략적인 상품 재배치가 시급했다. 예를 들어, 메뉴판 맨 앞에 주력상품과 미끼상품이 들어가는 메뉴판을 기획하는 것이다. 현재 메뉴를 주력상품, 전략상품, 보완상품으로 구분해서 체계화할 필요가 있었다. 밥, 국, 국수, 일품, 세트 음료 등 카테고리를 만들어 고객이 쉽게 메뉴를 파악할 수 있도록 했다.

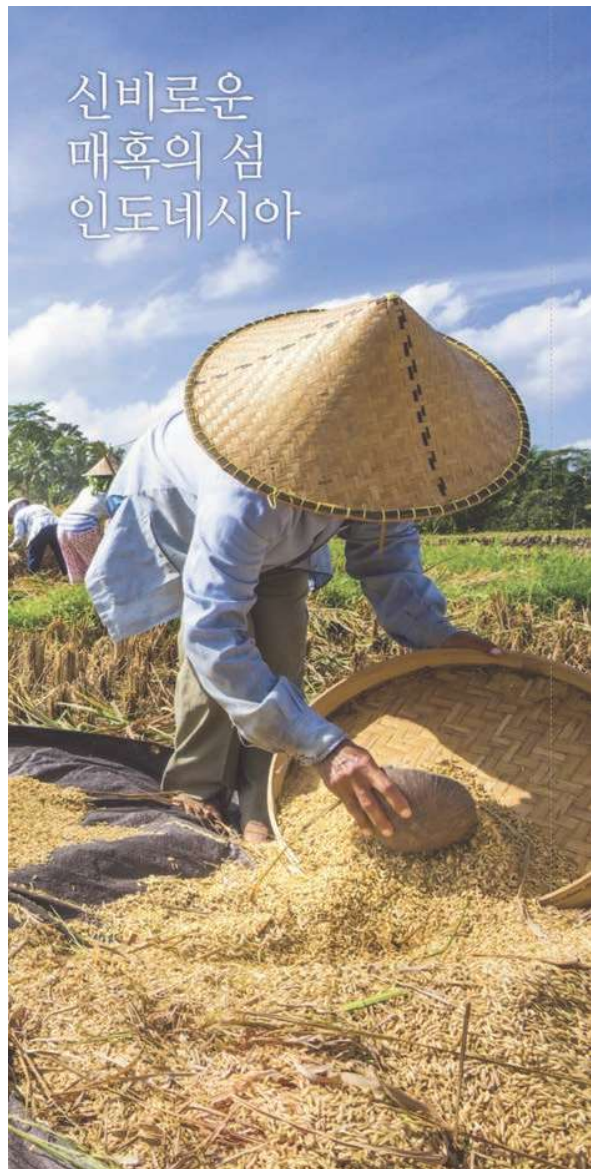
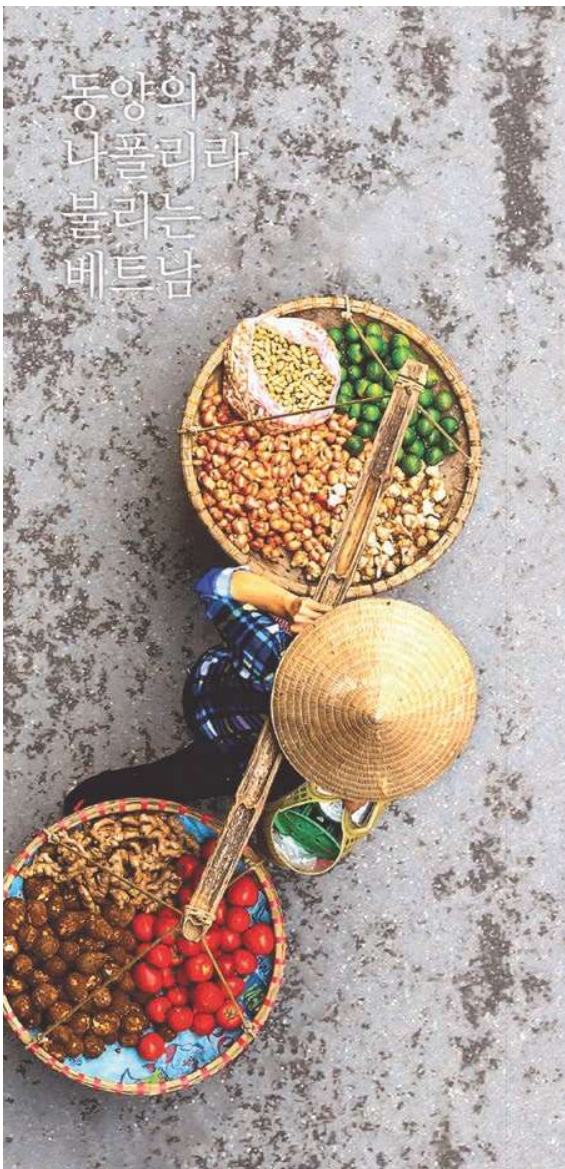


Local Challenge Project

메뉴판과 리플릿

단순한 음식메뉴가 아닌 음식 체험가이드로서의 역할을 반영하도록 러브아시아의 아시아요리전문점 메뉴판과 리플릿 콘셉트를 잡았다.





Rice

 Rice

나시고랭  인도네시아 / 9.0

열대과일과 함께 볶아낸 매콤 달콤한 인도네시아 볶음밥
 Tip. **대문맛**, 세계 10대 음식에 선정된 탁월한 볶음밥



카오팟  태국 / 8.5

태국식 볶음밥으로 맛타이, 통양공과 함께 태국 3대요리로 꼽히는 탁월한 맛



커리볶음밥  싱가포르 / 8.5

항암효과가 뛰어난 강황이 들어간 건강 음식



검청떡까  베트남 / 8.5

다이어트에 좋은 닭가슴살만 잘게 썰어 각종 야채와 볶아 아이들도 좋아하는 건강 볶음밥



그릴드버섯쇠고기덮밥  일본 / 10.0

실차살과 여러종류의 버섯을 그릴에 구워 특제소스로 맛을 낸 한국인 입맛에도 딱 맞는 웰빙 덮밥



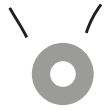
바이삿모안  캄보디아 / 9.0

닭다리살을 구워 밥과 곁들여 먹는 캄보디아식 고기덮밥으로 아이들 입맛에 딱 맞는 메뉴






새 이를 넣어 리뉴얼한 외식상품권(위)
포장용기(아래)



6) 기업역량강화교육 워크숍

소셜 미션 교육 과정이 끝난 후 각 기업에게 소셜 미션을 작성하고 체크리스트를 통해 소셜 미션이 자사에게 적합한 지를 진단하도록 했다. '러브아시아'의 소셜 미션은 '지속적인 수익창출과 이주여성의 일자리 확대를 통한 공생의 다문화 사회 구현'이다. 이 미션에 대해 7가지 질문을 통해 소셜 미션을 점검했다.

표4. 소셜미션 질문과 답

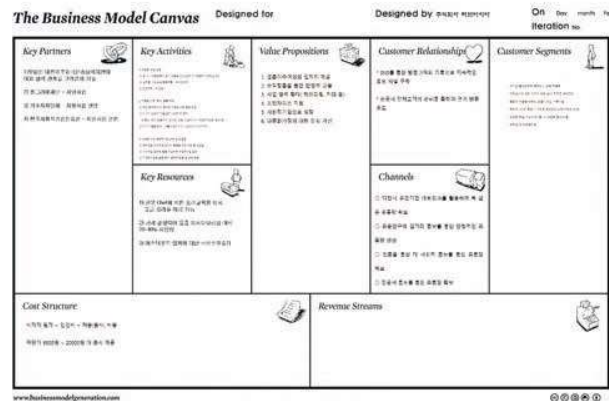
사회적기업 사업계획서 두 번째 교육 과정에서 비즈니스 모델에 대한 교육을 진행했다. 비즈니스 모델을 세울 수 있는 도구인 '비즈니스 모델 캔버스'를 통해 '러브아시아'가 직접 자사의 비즈니스 모델을 스스로 진단하고, 분석했다.

비즈니스 모델 캔버스

사회적기업 사업 계획서 교육이 끝나고 각 기업마다 자사 SWOT 분석을 해 보도록 했다. 러브아시아는 자사의 '강점'을 '다년간 요리교육을 통해 준비된 인력, 용이한 접근성'으로 설정하고, '약점'은 '이주 여성들의 경험과 소통 능력이 부족'하며 '실내 장식의 인테리어 수준이 낮은 편'이라고 판단했다.

'기회요인'으로 '다문화에 대한 관심 증가', '위협요인'으로 '인지도 부족과 요식업의 치열한 경쟁'이라고 정리했다. 이를 바탕으로 '공격적전략, 방항전환전략, 위험회피전략, 방어적 전략' 4가지 전략을 수립했다.

'공격적전략'으로 대중교통의 용이함을 홍보하고 사업의 다각



비즈니스 모델 캔버스

화를 통해 수익을 창출하는 것으로 설정했다. '방항전환전략'으로 홍보와 마케팅을 통해 인지도를 상승시키고, 다문화 음식을 개발해 대중화를 이끌어내는 것을 목표로 삼았다. '위험회피전략'은 직업능력 향상을 위해 지속적으로 서비스 교육을 실시하고 한국어 교육을 실시해 언어소통 능력을 향상시키는 것이다. 이에 꾸준히 메뉴를 연구하고 개발해 방어적 전략을 세우기로 계획했다.

표5. SWOT 분석

마케팅 전략에 대한 이론 교육을 바탕으로 '5C'를 분석하고 'STP'를 세우며 '4P'계획을 도출하는 것을 과제로 부여했다. '러브아시아'는 'Customer'를 최근 소비자들인 '에스틱푸드'시장에 대한 관심과 웰빙 음식에 대한 수요가 증가하는 것으로 보았다. 자사 분석인 'Company'는 소비자에게 착한 소비의 개념을 부여해 소비를 정당화시킬 수 있다고 판단하고, 'Collaborator'로 '동그라미재단'을 꼽았다. 'Competitor'로 대형 프렌차이즈사를 생각했고 Context로 대전 내 음식점 업계의 변화와 SNS

소셜 미션에 대한 질문	대답
1. 우리는 누구인가?	우리는 결혼이주여성의 일할 곳을 제공하고 나아가 창업할 수 있도록 하는 바탕이 되고자 한다.
2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?	자영업자의 생존율이 극히 낮다는 점, 결혼이민자에 대한 편견.
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?	취약계층인 결혼이민자의 소득 발생으로 가계에 도움을 줄 수 있다.
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?	요식업 특성상 꾸준한 수요가 있다.
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?	이종익 수퍼바이저는 '공생의 다문화사회' 라는 표현이 지나치게 추상적이라는 지적이 있었다. 미션에 대한 명료성이 필요하다.
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?	수익창출을 중점적으로 놓는다면 이주여성 일자리 문제를 해결하기 어려울 수 있는 딜레마가 있다.
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	사회적 가치에 대한 공감을 얻어내기에 충분하다.

표4. 소셜미션 질문과 답

Customer	<ul style="list-style-type: none"> · 최근 소비자의 에스닉푸드시장의 경쟁구도가 커지고 있음. · 웰빙 음식에 대한 수요가 증가하고 있음. · 다문화교육기관에 대한 수요가 초중등 교육기관에서 증가추세임.
Company	<ul style="list-style-type: none"> · 본사의 차별적 우위점은 현재 대전 내에서 다문화교육기관으로 작동 가능. · 결혼이민자에 대한 전폭적 지원(사회공헌)을 통하여 착한소비를 주장 가능.
Collaborator	<ul style="list-style-type: none"> · 프로모션 지원이 가능한 '동그라미재단' 의 특징은 사회적기업의 가치 중심적 사고를 넘어 영리적 방향을 제시, 매출에 대한 경각심 및 정보를 공유해주었음.
Competitor	<ul style="list-style-type: none"> · 프랜차이즈 경쟁사 Pan Asia의 경우, 차별적 우위점은 인테리어 면에 있다. · 동종 에스닉푸드 가격대에 비하여 객단가는 낮은 장점이 있다.
Context	<ul style="list-style-type: none"> · 최근 음식점업계 시장의 변화는 대형 프랜차이즈의 히트앤드런류 점포가 다수임. · 2014년의 경우 봉구비어 류의 저가맥주집, 설빙 류의 빙수집이 많았다가 사라지는 추세. · SNS 마케팅에 대한 적극적인 공세가 긴요함.

표6. 5C 분석

외부환경	내부역량	강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. 증가하는 이주외국인의 인구 수 2. 대전 및 인근 지역의 접근성 용이 3. 다년간 요리교육을 통해 준비된 인력 4. 이주외국인들의 향수를 달래는 감성마케팅 5. 일반 시민들의 다문화에 대한 궁금증과 욕구 6. 성장하는 아시아 시장으로 나가는 창구 역할 7. 식당과 마트 등 원스톱 서비스 제공 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 이주여성들의 경험 및 소통능력 부족 2. 매장 실내 장식의 고급성이 떨어짐
기회요인(Opportunities)		SO(공격적 전략)	WO(방향전환 전략)
<ul style="list-style-type: none"> -사회적기업 선정 -다문화에 대한 사회적 관심도 증가 		<ul style="list-style-type: none"> -1. 증가하는 이주외국인에 발맞춰 다양화된 다문화 음식 개발 -2+가. 대중교통의 용이함을 통해 접근성에 대한 적극 홍보 실시. -2+나. 대중 교통을 통한 홍보마케팅 실시(자체차량 랩핑, 시내버스 측면 광고, 옥외전광판을 활용) -3. 사업의 다각화를 실시, 이를 수익 창출로 이력낸다.(케이터링단운영) 	<ul style="list-style-type: none"> -1. 적극적 홍보 및 마케팅을 통한 인지도 상승으로 매출 증가 기대 -2. 다양한 음식의 개발을 통해 이질감을 넘어 특별함을 만들어 내어 상품의 대중화를 이끌어 낸다. -3. 적극적인 홍보 마케팅으로 매출을 증대 시키고 이를 재투자함으로 지속 발전 가능할 수 있도록 하여 외부의 경쟁을 내부적으로 이겨낸다.
위협요인(Threats)		ST(위험회피 전략)	WT(방어적 전략)
<ul style="list-style-type: none"> -일반 시민들의 인지도 부족 -문화적 이질감 -요식업의 경쟁 치열 		<ul style="list-style-type: none"> -1. 직업능력 향상을 위해 지속적인 서비스교육 실시 -2. 외국인복지관과 협력하여 한국어 교육 등 언어소통 능력 향상 실시 	<ul style="list-style-type: none"> -1. 지속적인 서비스 (고객에 대한 친절 응대 중심) 교육 실시 -2. 꾸준한 메뉴 연구 및 개발을 통한 능력 강화 -3. 2호점의 인테리어 고급화로 2,30대 고객 유치

표5. SWOT 분석

<p>시장 세분화 전략 (Segmentation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 현 ‘러브아시아’ 의 타겟은 B2G시장(잠정적)과 B2C시장으로 구분됨 -B2G 시장: 나라장터에 식사상품권 구매권 판매 -B2G 시장: 초·중·등 교육기관에 다문화 급식 -B2C 시장: 방문 고객, 단체 고객
<p>목표 시장 전략 (Targeting)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -시민: 아시아 여행객 증가로 인한 아시안푸드 수요 증가, 대전 시민 150만명 -이주외국인: 결혼이주여성, 외국인근로자, 유학생등의 모국음식에 대한 향수 -다문화 가정: 1차적 수혜자, 대전 내 6,000여 고객
<p>포지셔닝 전략 (Positioning)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 대전에서 진행되는 NGO축제, 푸드와인축제 등 각종 행사에 참여하여 판매수익 증대 및 축제에 참여하는 전시민을 대상으로 홍보한다. · 대전시에 있는 초, 중, 고등학교에 공문 발송 및 방문 홍보하여 다문화체험 단체팀을 유치, 매출증대와 함께 수요층을 넓힌다. · 아시아요리 봉사단등을 통해 지역 언론과 방송사에 자주 노출함으로써 다문화사회에 대한 인식 개선과 함께 아시아음식을 대중화한다.

표7. STP 전략

마케팅의 필요성을 인지했다.

표6. 5C 분석

이어 ‘STP 분석’을 실시했다. 시장을 세분화해 ‘러브아시아’의 시장을 ‘B2G(Business to Government, 기업과 정부기관과 거래)’와 ‘B2C’로 나눴다. ‘B2G’는 나라장터에 식사상품권을 판매할 수 있고, 초·중·등 교육기관에 다문화 급식을 제공할 수 있다. ‘B2C’는 ‘아임아시아’를 방문하는 고객을 생각했다. 목표시장으로 아시안 푸드에 관심 있는 ‘대전 시민, 이주 외국인, 다문화 가정’으로 설정했다.

표7. STP 분석 전략

그리고 4P계획을 세웠다. ‘제품(Product)’은 아시아 10개국 20개 메뉴와 다문화 교육 프로그램을 제공한다. ‘가격(Price)’은 6000원~2만원대이며, 유통은 매장을 방문하는 고객과 케이터링 서비스를 제공한다. ‘촉진(Promotion)전략’으로 지속적인 언론 노출과 시식회 등 행사를 실시한다. 그리고 SNS를 활용해 온오프라인을 통합해 홍보를 진행하는 전략이 있다.

표8. 4P 전략 수립

III 결론



1) 프로젝트 선정당시 기업 상황

이주 여성 인력에 대한 안정적인 일자리 창출을 목표로 시작한 '아임아시아'는 음식점이라는 미션을 뒷받침하는 정교한 사업 계획이 부재한 상태로 시작했다. 안정적이고 지속가능한 성장을 위해선 경영 관리 수준에서의 향상이 필수적이었다. 영업과 마케팅 등 매출을 올리고, 이익을 확대할 수 있는 세부적인 전략을 갖추고 있지 않았다.



2) '로컬챌린지프로젝트' 효과

① 사업 분석 및 진단

사업계획서를 다시 작성해 사업계획을 점검하고 방향을 설정했다. 다문화 교육 체험의 사업 다각화 분야에 대한 타당성도 사업계획서에서 검토했다. '아임아시아'의 2호점 오픈 전략은 별도의 사업운영계획서 작성 후에 최종 의사결정을 내릴 수 있도록

제품(Product)	-아시아 10개국 20개 메뉴 제공 -다문화강의 및 의상체험 - 케이터링 서비스 -다문화식당 벤치마킹 교육
가격(Price)	-6,000~20,000원 대 아시아 요리
유통(Place)	-방문 고객 대상 판매 - 케이터링 서비스
촉진(Promotion)	-개업 후 언론매체 약 150회 보도 - 지속적인 언론 노출 및 홍보 실시 -유동인구가 많은 인근 주요 번화가 거리 시식회 및 찾아가는 시식회 실시 -유관기관과의 네트워크를 활용한 적극적 홍보 -언론매체를 통한 대시민 홍보 -SNS 활동 홍보 : 이주여성들의 살아가는 모습을 스토리화하여 공감대 확산 -지역축제 참여 -단골 위주 간략 서비스 제공 -지속적인 언론 노출 및 홍보 실시

표8. 4P 전략 수립

록 했다. 상권과 입지 타당성 분석은 전문가를 활용하고, 점포 개발 순서에 의거한 시장조사 수행, 메뉴, 판매가, 원가, 이익률 등 각 투자 시나리오 별 분석 및 평가표에 의해 의사결정을 내리도록 했다.

② 경영 관리 수준 향상

‘매출액, 매출원가, 매출총이익, 영업이익, 경상이익, 당기순이익, 직접비, 간접비’ 등과 같은 기본적인 재무 관리 교육이 진행됐다. 대표 메뉴와 체험학습 등에 대한 원가 계산서를 작성하고, 손익 분기점을 계산해 이를 바탕으로 예상 매출액, 최소운영자급, 자금조달방안을 검토했다.

아울러, 3개년 매출과 손익계산서를 작성했다. 여기에 매장관리, 홀과 주방으로 분리한 ‘업무처리절차서’를 작성하고 일일 점검을 위한 체크리스트를 작성하고 운영했다. 매니저용 ‘직무기술서’를 작성하고 사업 전담관리자를 채용했다.

③ 마케팅 및 영업 능력 강화

마케팅과 영업 능력을 강화했다. 마케팅의 주요 요소와 중요하게 관리해야 할 항목을 교육했다. 마켓 포지셔닝에 따른 홍보 전략을 설정하고 외식업 전문가를 초빙해 진단하고 컨설팅을 진행했다. CI를 개발하고 이에 어울리는 간판, 인테리어 등 후속 작업을 수행했다. 신메뉴를 4가지 개발했으며 메뉴판을 바꿨다. 식당 집기를 교체하고 매장 리모델링을 진행했다. 파워블로거를 활용하고, 고객 정보를 모으기 위해 음료쿠폰, 명함통 등의 방법을 활용했다.



3) 향후 과제

김선주 대표가 음식점 운영 경험이 적어 매출, 마케팅 등 분야에 대한 전문가의 지원이 지속적으로 이뤄질 필요가 있다. 향후에 유사업의 경우에는 외식업 전문가의 조기 투입이 중요하다. 1호점의 손익분기점 이상의 안정적 매출 유지 및 원가절감이 필요하며, 안정적으로 수익을 달성하기 위해 지속적인 홍보, 마케팅이 필수적이다. 매출이 올라갈 때, 바이럴 마케팅(입소문)을 실시하는 것을 고려해야 할 필요가 있다. 특히 신메뉴를 개발해 원가와 품질에서의 경쟁력을 상승시켜야 한다. 또한 직원들의 생산성과 경영관리 수준의 향상이 지속적으로 필요하다.



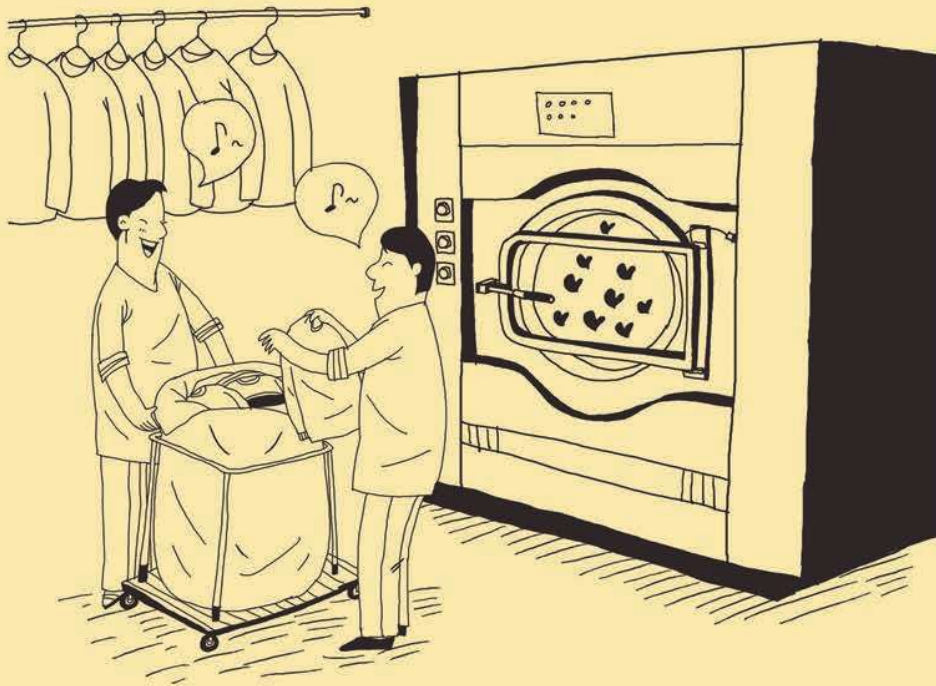
4) 벤치마킹 포인트

- 1) 원가계산을 통해 꼼꼼하게 가격을 책정하고, 원가 절감을 통해 수익을 안정화 한다!
- 2) 고객들의 니즈가 반영된 신 메뉴를 꾸준히 개발해야 한다!
- 3) 다문화 여성들의 강점을 활용할 수 있는 사업모델의 개발을 통해 일자리를 확충한다





세탁으로 희망을 키워요



<http://happy195.kr>

선산행복일터

세탁으로 희망을 키워가는



I 서론

1) 기업인터뷰

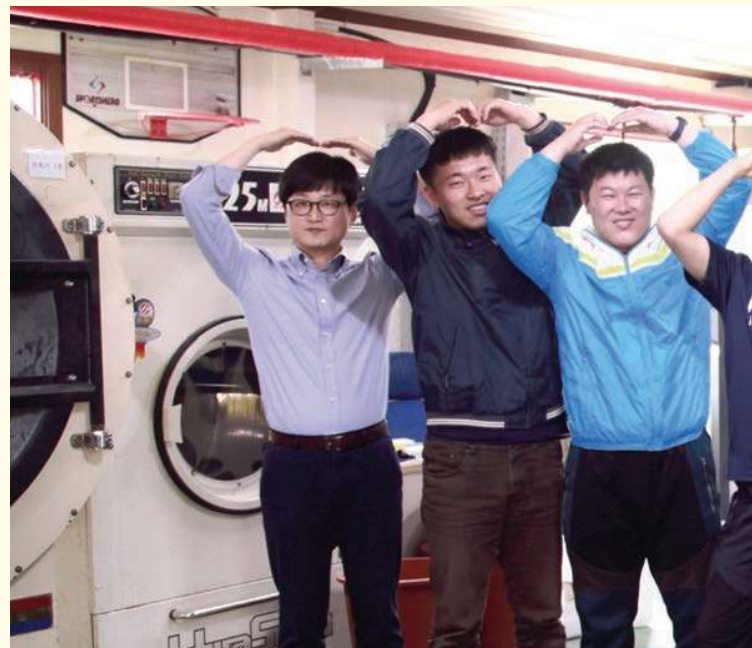
언덕 위에 자리잡은 일터는 유난히 별이 좋았다. 날어둔 빨래들이 그 기운 좋은 별을 받아 뽀송하게 말라가고 있었고, 일터 안에는 세탁된 이불 및 의류 등을 정리하는 직원들의 분주한 움직임이 이어지고 있었다. 따사로운 별이 스며든 색색의 빨래들이 기분 좋은 에너지를 품고 있는 곳. '선산행복일터'의 풍경이다.

지역 특성을 살린 농촌지역 취약계층 맞춤 일자리

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 2기 기업 중의 한 곳인 (주)선산행복일터는 지난 2012년 5월께 설립, 2013년 5월 사회적기업으로 인증을 받았다.

경상북도 구미시 선산읍에 위치한 이 곳은 공단지역의 세탁물을 전문으로 세탁한다. 특이한 점은 우리가 흔히 이야기하는 '사회 취약계층'이 일터의 중심에 있다는 것이다. 농촌에 거주하는 장애인, 노인, 장기실업자 등 사회 활동이 부족하거나 혹은 사회 활동을 박탈당한 이들이 주 일꾼인 것.

이 일터를 이끌어가는 김이진 대표는 의료사회사업가 출신이다. 자활 장애인이나 노인 케어 매니저 역할을 해오면서 중증장애인 등 취약계층이 일할 수 있는 공간이 있어야겠다는 생각이 들었



다. 그것이 이 선산행복일터의 시작이었다.

선산행복일터가 세탁물에 주목한 이유는 지리적 여건을 빠뜨릴 수 없다. 한국의 실리콘밸리라 불리는 경북 구미 인근에 위치한 까닭인데, 김 대표는 구미지역 내 기업체의 고민거리인 기업 세탁물 양이 많다는 사실에 주목하게 됐다.

특히 이들이 많이 사용하는 방진용품들은 일반적으로 몇 번 사용 후 폐기하는 방식인데, 이들을 세탁 후 재사용하면 상당한 원가절감 요인이 발생하는 것이다.

선산행복일터의 하루 일과는 어찌 보면 단순해 보인다. 전날 수거한 세탁물을 세탁한 뒤 건조를 한다. 그리고 말끔해진 세탁물을 포장해 납품하는 방식이다. 하지만 이 단순해 보이는 시스템을 주도적으로 컨트롤할 수 있는 사업 체계를 만들어야만 했다. 그렇지 않으면 지속적인 취약계층 고용이 불가능하다는 생각 때



김이진 대표와 선산행복일터 직원들

공단지역의 세탁물을 전문으로 세탁하며 행복을 일궈가는 선산행복일터 직원들이 두 팔로 하트를 그리며 인사하고 있다.

문이었다.

김이진 대표는 “우리가 주도적으로 계속 컨트롤할 수 있는 사업 시스템을 만들지 않으면 하나의 외주업체에 머무를 수밖에 없다는 생각이 들었다. 반면 일이 복잡하고 사업이 커지면 매출은 더 올릴 수 있지만 일을 하는 장애인, 노인이 할 수 없기 때문에 우리 방향성에 대해 많은 고민을 했다”고 말했다.

장애를 가졌지만 선산행복일터에서는 든든한 일꾼

선산행복일터에는 세탁물 분류부터 포장에 이르기까지 김수민(지적장애 3급, 가명)씨의 손을 거치지 않는 것이 없다. 지금은 베테랑급 노하우를 자랑하지만, 김 씨가 업무에 적응을 하기까지 많은 시간과 문제들이 있었다. 동네에서 ‘문제아’라는 시선을 받고 있었고, 일을 하던 중 잘못된 부분에 대해 지적을 받으

“

중증장애인에 대한 편견까지 싹 다 세탁하고 싶었다

”

면 집에 가버리는 것이 일상.

하지만 지속적인 업무 훈련과 교육을 거쳐 김 씨는 어느새 3년 차 직장인이 됐고, 당당하게 사회 공동체 안으로 들어올 수 있었다. 게다가 김 씨는 기초생활수급자이기 때문에 일을 하지 않아도 생활 보조를 받을 수 있었지만, 그는 스스로 일하는 것을 선택했다. 직접 일을 해 생활을 꾸리겠다는 강한 의지가 동반된 결과였다.

선산행복일터는 이런 사례야말로 그들이 이룬 큰 성과 중의 하나라고 생각한다. 김 씨를 비롯해 이 곳에서 일하는 여러 명의 장애인들은 중증장애인도 1년 정도의 훈련과 교육을 받으면 다른 사람의 도움 없이 세탁을 원활하게 진행할 수 있다는 확신을 갖게 했다. 이는 충분한 물량이 지속적으로 확보된다면 더 많은 장애인·취약계층의 일자리를 만들어 낼 수 있음을 의미하기도 했다.

지역사회의 중심적인 커뮤니티 형성을 꿈꾸다.

LCP 2기에 선정된 이후 선산행복일터는 대외적인 홍보 및 각종 제안서 제작에 집중하는 한편 대내적으로는 보다 안정적인 작업 환경을 위한 시설 투자에 집중했다. 안정적인 작업 환경이 확보될 경우 더 많은 세탁물 처리가 가능하고, 세탁물 처리 수가 늘어날 때 더 많은 고용이 가능하기 때문이다.

이들은 지하수 공사와 신형 세탁기 구입 등을 통해 세탁기 가동횟수 증가, 작업시간 단축, 세탁 품질 향상의 성과를 드러냈다. 기존 세탁기로 하나의 세탁물을 처리 할 경우 총 소요 시간은 1시간40분 가량이었지만, 이제는 50분~1시간으로 줄어들었다. 결과적으로 기존보다 두 배 정도 일을 더 할 수 있는 셈이다.

선산행복일터는 현재 장갑세탁 외 이불 등의 물세탁을 진행하며 꾸준한 영업으로 방진제품 세탁 물량을 늘여가고 있다. 농촌지역의 취약계층이 행복한 일터에서 지낼 수 있기를 꿈꾸면서,

그렇다면 이들의 최종 목표는 무엇일까.

농촌지역 중증장애인 및 취약계층에게 안정적인 일자리를 제공하고, 지역사회의 중심적인 커뮤니티를 형성하는 밑거름을 그리고 있다. 또한 거기에 그치지 않고, 장애인 그룹홈 등의 운영까지 목표로 하고 있다.

김 대표는 “각 기업들이 골치 아파하는 기업세탁물, 특히 방진장갑세탁을 전문으로 하는 기업세탁물 전문 업체로 성



장해 지역사회에 도움이 되고 싶다. 거기에서 더 나아가 세탁물을 보다 친환경적으로 처리하는 방안도 고심 중”이라며 “소외된 이웃이 빈곤을 넘어 자립으로 가는 성장을 함께 하겠다”고 말했다.



김이진 대표

소외된 이웃들이 빈곤을 넘어 자립으로 가는 성장을 함께 하고 싶은 게 김이진 대표의 꿈이다.



2) 기업현황

① 문제 인식

‘선산행복일터’ 김이진 대표는 20여년 간 사회복지사로 일하면서 장애인과 더불어 사는 삶을 살았다. 장애인이 사회에서 안정적인 일자리를 찾는 것은 쉽지 않은 일이었다. 그는 장애인이 자립할 수 없는 현실이 안타까웠고, 직접 이들에게 직업을 마련해 주기로 결심했다.

십 년 간 장애인과 함께 하며 장애인이 거뜬히 해낼 수 있는 일을 시행착오를 반복하며 찾아왔다. 장애인도 반복훈련을 하면 세탁기술 익히고 이를 제대로 할 수 있음을 알게 됐다. 마침 지역내에 전자부품 특화산단인 구미공단이 있어 장갑, 이불 등 세탁물이 많다는 점을 발견하고, 이를 사업화하기로 했다.

② 사업 모델

‘선산행복일터’는 지역의 취약계층인 장애인, 시니어를 고용해 ‘세탁, 봉제, 스낵 사업’을 운영하고 있다. 친환경 세제를 이용해 일반 세탁과 드라이클리닝 등의 특수 세탁을 하고 있다. 부수적으로 옷감수선, 천 기저귀 제작 등 봉제사업과 국산 농산물을 이용한 과자를 만들어 판매하고 있다.



③ 사업 현황

김이진 대표를 비롯해 10명의 직원이 근무하고 있다. 구미 ‘삼성전자’ 구내의 세탁소 운영과 배달을 담당하고 있다. 세탁과 관련한 물품은 의류, 신발, 침구 용도로 나눠 7대를 구비하고 있었다. 특히 ‘삼성전자’와 고정적인 거래를 맺음으로써 매출이 꾸준히 상승하고 있다.

④ ‘로컬챌린지프로젝트’ 지원동기

창업 초기에는 고용노동부와 주변 공장의 도움이 있었지만, 지원 사업이 중단됨에 따라 자립해야 하는 데 어려움을 겪기 시작했다. 사업의 특성상 인건비 비용이 다소 높은 편이었다. ‘로컬챌린지프로젝트’를 통해 ‘선산행복일터’가 지속가능한 기업으로 자립할 수 있길 바랐다.

II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

선산행복일터는 '지역 장애인의 자립 기반 마련'이라는 종합적 기업 비전을 갖고 있다. 김이진 대표는 지난 15년 넘는 기간 동안 중증 장애인이 함께할 수 있는 업무와 연계되는 사업 아이템을 찾고 있었다. 이를 통해 세탁업이 갖고 있는 전망을 확인하고, 관련 산업 분야의 장단점을 분석해 현재의 사업 모델을 선택하고 운영하고 있다.

② 조직현황

현재 10명의 상근 인력이 근무하고 있고, 이 가운데 장애인 3명, 취약 계층 2명이 재직 중이다. 부서별로는 대표자가 주로 외부 영업을 담당하고, 사무국 형태로 홍보·내부 운영과 총무 역할의 2명이 근무 중이다. 나머지 7명은 각각 외부 물품 배송인원 1명과 내부 세탁물 건조 및 수거 담당으로 6명이 일하고 있다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

세탁 사업이 주된 비즈니스 모델이다. 주요 수요자는 인근 구미 지역에 주로 분포하고 있는 반도체 등 정밀 부품 생산 업체들의 방진복 등을 세탁해 주는 형태다. 기존에 시장을 주도하고 있는 대표 업체가 있으나 비교적 비용이 비싼 편이다. 반면 '선산행

복일터'는 장애인들이 수작업으로 공정을 처리해 마진을 낮추고, 양질의 결과물 생산 가능하단 장점이 있다.

④ 경영전략 및 실행 현황

세탁업 자체가 오랜 경험과 지역사회의 고정고객 위주로 이뤄지는 사업 형태다. 업체의 특수 세탁인 경우 영업력이 사업 확장에 큰 몫을 차지한다. 김 대표는 선산을 비롯한 구미지역에서 오랜시간 장애인 대상 사회사업을 진행해 오며 폭넓은 네트워크를 갖추고 있다. 여기에 장애인의 자립기반 마련이라는 큰 목표를 갖고 있어 누구보다 영업과 거래선 확장에 노력을 다한다. 결과적으로 구미 '삼성전자'의 세탁소운영 위탁사업을 수주하는 행운을 얻었고, 현재도 LS 산전을 비롯해 영업망을 확대해 나가고 있다.

⑤ 영업 및 마케팅 현황

기존 대형 업체는 많은 물량을 빠른 시간 내에 저렴한 가격으로 소화한다. 반면 선산행복일터는 장애인들이 일일이 공정에 참여해 직접 전체 세탁과정을 처리하기 때문에 보다 세심하게 과정을 진행할 수 있다. 이로 인해 발생하는 인건비 부담은 현재까지 예비 사회적기업 지원 제도를 활용한 인건비 보조를 통해 해결하고 있다. 하지만 향후 사업 전개를 위해서는 반드시 해결해

야 하는 과제로 업체 자체적으로 고급 기자재 확보를 서두르고 있다.

⑥ 운영 현황 (인사노무, 생산)

전체적으로 10명의 인력이 사업에 참여하고 있고, 공장 내부에서 작업에 참여하는 인원은 4명이다. 2명은 구미 '삼성전자' 구내의 세탁소 운영을 담당하고, 1명은 물품 배송을 담당한다. 김 대표는 수시로 2개의 사업장을 오가며, 이 과정에서 다양한 영업 활동을 펼치고 있다. 특별한 영업 경험을 갖고 있지 않음에도 불구하고 일반 영업 사원 못지않은 영업 과정과 결과물을 확보하고 있다. 전체 생산 과정에 전산활용 등 IT 요소는 특별히 없고, 세탁 관련 기자재는 의류, 신발, 침구 용도로 7대를 보유하고 있다.

⑦ 재무 현황

매출액 대비 인건비가 차지하는 비중이 높았다. 확보된 수익을 계속 기자재 확보에 사용하고 있어 이에 대한 추가 지원이 이뤄지는 경우 사업 확장이 보다 빨라질 수 있을 것으로 기대됐다.





2) 과제별 개선 계획 수립

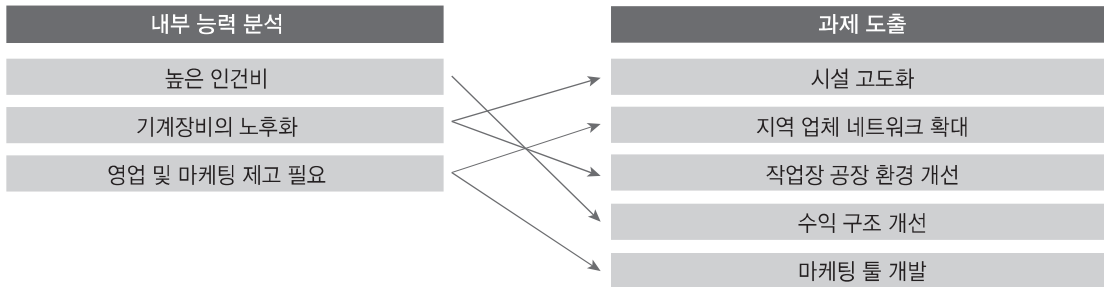


표1. 과제별 개선계획 수립

주요 추진업무	예산 합계(원)	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
지하수타설공사	9,020,000	지하수타설공사	9,020,000	1일 50 ton
전기승압 및 배선 공사	12,100,000	전기승압 및 배선 공사	12,100,000	전기승압 45kw
세탁기 구입	17,500,000	세탁기 구입	17,500,000	New self 세탁기
홍보비	1,380,000	홍보비	1,380,000	브로셔, 차량 랩핑
총 예산	40,000,000			

표2. 예산계획 수립



3) 예산

서정현 수퍼바이저와 '동그라미재단'은 '로컬챌린지프로젝트'를 통해 '선산행복일터'가 개선해야 할 사항을 확인하고, 예산안을 배분했다. 우선, 작업장 환경개선을 위해 지하수 타설공사와 전기승압·배선공사에 지원금을 확정했다. 신형 세탁기 구입에 1750만원을 지원했다.

표2. 예산계획 수립



4) 사업 수행 일정

표3. 사업 수행 일정

주요추진업무	2014. 8월	9월	10월	11월	12월	2015.1월
작업장 환경개선		-지하수 타설공사	-전기승압 및 배선공사			
시설보강		-세탁기 구입 및 운영				
홍보강화	-홈페이지 정상화	-홈페이지 운영 정상화 및 페이스북 홍보	-차량랩핑	-홍보브로셔 제작		
마케팅 및 지역업체 네트워크 강화		-마케팅 전략 수립 (매출증대 개선안 기획, 실행안)		-지역업체 홍보 및 네트워크 확대		

표3. 사업수행일정



5) 이행계획 수립과 실행

① 지하수 타설공사로 안정적인 세탁수 확보와 세탁기 가동시간의 단축

서정현 수퍼바이저는 '선산행복일터'의 김이진 대표와 함께 사업 운영 계획서와 예산계획서를 정리했다. 이후 '동그라미재단' 지원 예산을 배분해 사업체 내 역량을 강화할 수 있도록 사업 계획을 수립했다. '로컬챌린지프로젝트' 지원 사업이 원활하게 이뤄질 수 있도록 6개월 동안 '선산행복일터'가 실천해야 할 핵심 의제를 설정하는데 주안점을 뒀다.

먼저 특수 세탁기의 구입과 지하수 타설 공사를 진행했다. 이 과정에서 선산행복일터가 확보한 판매와 설비 업체의 견적서 내용을 검토해 '동그라미재단' 지원 예산을 효과적으로 활용하고, 시

설 공사가 제때 이뤄질 수 있도록 했다.

서 수퍼바이저는 전기승압공사와 지하수타설공사가 예정대로 진행하고 있는지를 확인했다. 공사가 완료한 이후에 어떻게 지원 사업을 실행할 것인지 계획을 정비했다.

지하수 용량을 확인한 결과 50t 정도를 예상했는데 500t을 추출해 낼 수 있었다. 지하수를 통한 세탁수질 검사는 다른 업체에서 진행하기로 했다. 생활용수 허가 작업에 '동그라미재단' 지원 800만원 비용을 사용했다.

지하암반을 180m깊이로 뚫어 하루 500t 규모의 지하수 관정을 만들었다. 지하수타설공사로 하루 50t의 물량이 안정적으로 확보돼, 기존 대비 평균 3차례 이상의 세탁기 가동횟수가 늘게 됐다. 기존에는 2개의 물탱크(총 6t)에 모이는 양이 적어 세탁기 가동횟수가 제한 됐고, 작업시간이 지연되는 등 불편한 점이 많았다.

또 월 20만원 이상의 수도요금 절감효과를 기대할 수 있었다. 지하수 관정개발 전 수도요금은 월평균 81만4035원 이었지만 공사 후 평균 61만7675원으로 대폭 줄었다.

표4. 공사전후 1일 평균 세탁기수 가동횟수

	공사전	공사후
1일평균가동횟수	7회	10회
1일평균가동시간	1시간 20분	40분
평균수도요금	814,035원	617,675원

표4. 공사전후 1일 평균 세탁기수 가동횟수



지하수 타설공사

지하수 타설공사로 1일 50t의 물량이 안정적으로 확보 되어, 기존 대비 평균 3회 이상의 세탁기 가동횟수 증가와 지연시간이 없이 연속 세탁을 진행 할 수 있게 되었다.





새로 구입한 세탁기

오·폐수 처리 시설을 추가할 필요가 없는 50kg 세탁기를 동그라미재단 지원 비용으로 구입했다. 신규 세탁기는 200kg미만 세탁 공장에 요건에 맞춰 구입했다. 총 180kg의 세탁물을 처리할 수 있게 되자 세탁물 공급 시간이 단축되어 기존보다 세탁 시간이 2배 이상 단축되었다.

② 전기승압 및 배선공사로 안정적인 전기공급 확보

한국전력으로부터 전기 공사 확인 후 기존 5kw에서 50kw로 승압을 완료했다. 이에 초대형 세탁기(163kg)와 건조기 (75kg) 동시작업이 가능하게 됐다. 기존에는 세탁 물량이 몰리면 과부하가 발생해 정전이 되기도 했다.

③ 50kg 신형 세탁기 구입

가장 시급한 신규 세탁기 구입을 위해 상품 내역을 파악했다. 현행 환경법에선 총량 200kg를 초과하는 세탁업체에 대해서 오폐수 처리시설 설치를 의무화하고 있다. 이에 서 슈퍼바이저와 임직원들은 역대 비용이드는 오폐수 처리시설을 추가하지 않고 구매 가능한 50kg 세탁기 구입을 완료했다.

신형 세탁기 구입으로 '선산행복일터'의 1회 세탁가능 총량은 180kg으로 늘었다. 현장에선 세탁물 공급 시간이 단축돼 기존보다 세탁 시간이 2배 이상 줄었다. 또 기존에 보유하고 있던 25kg 구형세탁기의 잦은 고장으로 인한 월 평균 30만원 상당의 수리비를 아낄 수 있었다. 이밖에 보일러와 고품질 건조기 교체도 시급했다. 가스 보일러 1200만원, 건조기 1700만원 정도가 필요한 상황였다.

④ 마케팅과 영업 전략 수립

서 슈퍼바이저는 시설개선 외에도 전략과제로 '마케팅 역량 강화, 지역 네트워크 확대, 사업체 및 대표자의 자금 수지 개선, 외부 추가 지원 사업 추진 방안 마련' 등을 진행했다.

마침 김 대표가 '삼성전자' 아산공장에 물량 수급을 위한 접촉을 시도하고 있었다. 이에 영업을 위한 체계적인 접근 방법과 효과적인 회사소개 자료 작성을 돕기로 했다. 특히, 당시 아산공장



전기승압 및 배선공사

전기승압과 배선공사를 완료해 초대형 세탁기(163kg)와 건조기로 동시 작업이 가능해졌다.

측에서도 '선산행복일터'와의 계약을 긍정적으로 검토하고 있던 것으로 알려졌다. 계약이 성사된다면 매 달 약 200만장의 방진장갑 세탁을 도맡게 된다.

또 '삼성전자' 구미 공장과 아산, 탕정, 송탄 공장과의 결과를 기다리고 있는 상황이다. 매출을 확인한 결과 연간 약 3억5000만원~4억원 정도를 기록할 것으로 예측됐다.

서 슈퍼바이저는 체계화된 회사 소개서 등 '마케팅 자료의 체계화'를 위한 과제를 계획했다. 먼저, 사회사업적 관점에서 진행하고 있는 두드러진 약점이 파악돼 이를 개선하기로 했다. 이는 지역사회와 유대관계를 돈독히 하고, 평판이 사업 운영에 중요한 요소임을 강조했다. 그동안 '선산행복일터'의 기업과 기관들과의 관계를 다시 한 번 점검하고, 이에 대한 개선 방안을 정립해

Local Challenge Project

나가기로 했다.

회사 소개서를 정비하고, 향후에 전개할 사업 진행 방향을 수립해 사회적기업으로서 자립 모델을 구축하기 위한 회사 체계 정비 방법을 교육했다. 회사 소개자료 등의 정리를 통한 구체적인 영업 방안을 수립하고, '차량랩핑' 등을 통한 홍보 효과 평가와 개선점을 도출하기로 했다.

마케팅 역량을 강화하고 지역 내 네트워크를 확대할 수 있는 세부 방안을 수립했다. '손'을 중심으로 한 마케팅 포인트를 구축했다. 향후에 장애인 장갑 세탁을 중심으로 지역 업체 영업에 주력하기로 했다. 실제 일반 다른 세탁보다 마진이 2배 가량 높은 상태에서 현재 물량이 수주되고 있어 이를 '선산행복일터'의 주력 사업으로 선정했다. 또 사업장 옥상에 비닐 천막을 설치해 자연 건조를 통한 장점을 내세워 세탁 물량을 소화하기로 계획했다.

'선산행복일터'의 주요 거래처는 '삼성전자' 구미사업장, '옥성 자연휴양림', '선산청소년수련장', '농협 연수원' 등이다. 이에 '선산행복일터'가 전문 업체로 자리매김이 가능하다는 점을 최대한 부각시키기로 했다.

'선산행복일터'는 컨설팅 기간 중 정규 직원으로 장애인 3명을 고용했다. 전체 고용 인력 13명 가운데 6명이 장애인 근로자이다. 고용 인력 가운데 2명은 일반 사업장에서도 충분히 적응 가능하고, 세탁물 처리에서 기능을 보유하고 있다.

'선산행복일터'의 사업체로서의 역량을 확인하고, 2015년 신규 사업 계획을 정리했다. 이를 통해 장애인 표준 사업장을 추진하고 신규 정부기관과 공공기관의 용역 사업을 진행하는 핵심 과제를 도출했다. 주요 거래처와 영업 대상을 확인하면서 '삼성전자' 구미사업장을 비롯해 대기업 세탁 물량을 확보하고, 노인 요



랩핑 차량

양시설과 대형 수련장의 거래처를 확보할 가능성과 이에 대한 영업 방법을 정비했다.

특히 기존 대형 세탁업체는 2차 하청을 통해 작업장 환경의 청결 여부를 확인할 수 없다는 단점이 있다. 이에 반해 '선산행복일터'는 자연 건조와 사회적기업으로서 인건비에서 가질 수 있는 장점을 부각시키는 방향으로 영업 전략을 짰다.

'삼성전자' 송탄 영업장, 'SK 하이닉스' 등을 중심으로 영업 가능한 장갑 약 500만 장을 목표로 설정했다. 영업에 필요한 사업체 홍보 자료를 정비하고, 회사 운영진의 향후 사업 비전과 목표를 수립하기 위해 사업 계획을 정리했다.

또 행복한 일터를 만들어 주는 세탁 전문 기업이라는 개념의 브랜드를 개발하기로 했다. 이밖에 사회적기업인 '선산행복일터'의 사업 내용을 명확하고 구체적으로 전달하기 위해 홈페이지와 SNS 페이스북을 정상화했다. 이를 통해 회사 이미지를 관리하고 대외적인 홍보활동을 통한 효과를 기대할 수 있게 됐다.



소셜 미션에 대한 질문	대답
1. 우리는 누구인가?	친환경 세탁과 지역사회에 기여하는 기업
2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?	장애인과 취약계층의 안정적 일자리
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?	대형 세탁물의 신속한 처리와 저렴한 가격
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?	장기적으로 사용될 수 있다.
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?	간결하게 작성하였다.
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?	충분히 될 수 있다.
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	자랑스럽다.

표5. 소셜미션 질문과 답



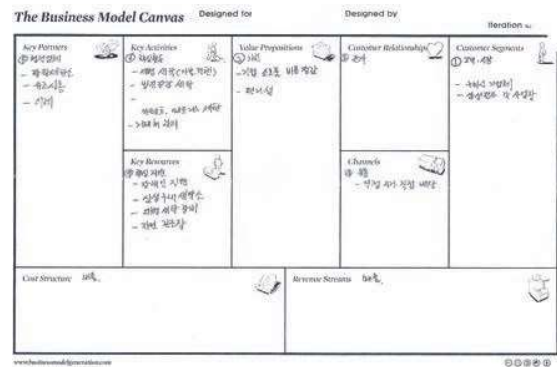
6) 기업역량강화교육 워크숍

소셜 미션 교육 과정이 끝난 후 각 기업에게 소셜미션을 작성하고 체크리스트를 통해 소셜미션이 자사에게 적절한지를 진단하도록 했다. '선산행복일터'는 소셜 미션을 '친환경 세탁과 지역사회에 기여하는 기업'으로 설정했다. 소셜 미션에 대해 7가지 질문을 통해 적합 여부를 판단했다.

표5. 소셜미션 질문과 답

사회적기업 사업계획서 두번째 교육 과정에서 비즈니스 모델에 대한 교육을 진행했다. 비즈니스 모델을 세울 수 있는 도구인 '비즈니스 모델 캔버스'를 통해 '선산행복일터'가 직접 자사의 비즈니스 모델을 스스로 진단하고, 분석했다.

비즈니스 모델 캔버스



비즈니스 모델 캔버스



옥상 비닐천막 마련

사업장 옥상에 비닐 천막을 설치해 자연 건조를 통한 이 업체만의 장점을 내세워 세탁 물량을 소화하고 있다.

		강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
		내부역량	1. 실제 경험 2. 대표의 비전이 확실하다. 3. 거래처의 가능성이 크다. 4. 직원들이 헌신적이다. 5. 파트너 업체 역량이 크다.
외부환경	기회요인(Opportunities)	SO(공격적 전략)	WO(방향전환 전략)
	-고객 수요가 많음 -기업의 원가 절감요인 증가 -지역적 특성상 전자회사가 많다. -지역내 흔치 않은 사업	-1+가. 실제 경험을 사업으로 전환 -2+다. 대표의 적극적인 마케팅, 홍보 -1+가. 경험을 통한 효과적인 영업활동	-3+가. 단순한 작업을 늘려 수익 창출 -2+라. 사원들의 직업이해에 관한 교육진행
	위협요인(Threats)	ST(위험회피 전략)	WT(방어적 전략)
-경쟁사가 난립 -거래처의 변심 -계절에 따른 세탁물량의 변화	-2+가. 경쟁사와 다른 비전을 제시 -2+나. 확실한 비전제시로 설득 -3+다. 계절의 영향을 받지 않는 거래처 확보	-1+가. 홍보비 증가 시킨다.	

표6. SWOT 분석

사회적기업 사업 계획서 교육이 끝나고 각 기업마다 자사 'SWOT분석'을 해보도록 했다. '선산행복일터'는 자사의 '강점'을 '실제 경험과 임직원의 조직 몰입도'로 보았고, '약점'을 '사원들 간의 의사소통 부족과 전문 인력 부족'으로 정의했다. 세탁 산업의 '기회요인'으로는 '기업의 수요가 많다는 점'이고, '위협 요인'으로는 '경쟁사가 난립한다는 것과 거래처의 변심'으로 봤다.

'강점, 약점, 기회요인, 위협요인'을 파악한 후 4가지 측면에서 전략을 세웠다. '공격적전략'은 실제 경험을 사업으로 전환하며 마케팅과 영업활동을 실시하는 것을 수립했다. '방향전환전략'으로 단순한 작업에 집중해 수익을 발생하도록 유도하는 것이다. '위험회피전략'으로 경쟁사와 차별화된 비전을 제시하며 방어적전략으로 홍보비 비중을 늘리는 것을 선택했다.

표6. SWOT분석

Customer(고객)	-대량세탁을 필요로 하는 구미시 기업체 -전자제품 기업
Company(자사)	-빠른 대량 세탁 -친환경 건조법, 사회적 가치와 기여도 에 대한 차이점

표7. 5C 분석

제품(Product)	-대량세탁 , 기업세탁 -방진장갑 세탁 -카페트, 매트리스 세탁 -개인의류, 신발 세탁
가격(Price)	-다양하다
유통(Place)	-직접 수거, 직접 배달
촉진(Promotion)	-홈페이지/블로그 -SNS -옥외광고 -행사

표8. 4P 전략 수립

마케팅 전략에 대한 이론 교육을 바탕으로 '5C'를 분석하고 'STP 전략'을 세우며 '4P계획'을 도출하는 것을 과제로 부여했다. 5C는 '고객(Customer), 자사(Company), 협력사(Collaborator), 경쟁사(Competitor), 산업시장(Context)'을 포함하는 용어다. 이 중 Customer, Company를 분석했다. 대량세탁을 필요로 하는 구미시 기업체, 전자제품 기업이 '선산행복일터'의 Customer이다. 자사인 Company는 빠른 대량 세탁이 가능하고 친환경 건조법의 역량을 갖고 있다.

표7. 5C 분석

4P는 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)을 포괄한다. '선산행복일터'의 제품은 대량세탁, 기업세탁으로 시설 전문 세탁업체다. 방진장갑, 카펫류, 침대 매트리스, 개인 의류, 신발 등을 세탁하는 서비스를 주력으로 하고 있다. 가격은 세탁 종류, 양마다 다르게 제시한다. 유통은 직접 세탁물을 수거하고 배달하고 있으며, 촉진 전략으로 홈페이지, 블로그, SNS, 옥외광고, 행사를 진행하고 있다

표8. 4P 전략 수립

III 결론



1) 프로젝트 선정 당시 기업현황

‘선산행복일터’의 경우 직원 가운데 장애인을 비롯해 고령자 등 사회 취약 계층이 50% 이상 고용돼 있는 전형적인 일자리 제공 형태의 사회적기업으로 운영되고 있었다. 대표자 부부가 오랜 시간 사회사업 분야에 종사해 왔기 때문에 대부분의 사업 운영 형태가 이에 맞춰져 있었다. 지역사회에서도 기업의 이미지보다는 사회사업 단체의 이미지가 더 강했고, 회사의 비전과 전망을 기반으로 한 장기적인 성장 모델을 구축하지 못한 상태였다. 따라서 특수세탁업이라는 업종의 장점을 극대화 할 수 있는 기업이 마인드 구축이 가장 시급한 과제였고, 이를 바탕으로 한 현재 기업의 서비스만의 특·장점을 명확히 정리하는 것이 필요했다.



2) ‘로컬챌린지프로젝트’ 효과

② 마케팅 역량 강화

장애인을 비롯한 사회 취약계층이 종사하는 사업체라는 것 이외에는 별다른 특별함이 없던 ‘선산행복일터’에 2가지로 정리된 (높은 방진 효과, 자연 건조) 마케팅 키워드를 만들어 냈다. 이를 바탕으로 지역사회의 접근가능한 대상들에게 차별화된 마케팅 방법을 적용할 수 있게 됐고, 이를 통한 사업체의 전문성을 높일 수 있었다.

③ 기업가 정신 고취

오랜 시간 사회사업가로서 활동해 온 경력에서 빠른 시간 내에 전문 경영인으로 자리매김할 수 있게 도왔다. 지역 사회 사업자들과의 인터뷰를 통해 대표자와 사업체에 대한 평가를 들었고, 이를 바탕으로 김 대표와 지속적인 면담을 진행하면서 변화의 필요성을 자각할 수 있도록 유도했다.



3) 향후과제

선산행복일터에 나타난 가장 큰 변화는 대표자의 인식 전환이다. 그 동안 사업 의욕에 비해 전반적으로 사업이 체계적으로 추진되지 못했고, 이로 인해 사업 추진 과정에서 크고 작은 문제점들이 드러나고 있었던 상황이었다.

‘로컬챌린지프로젝트’를 통해 사업체의 현재 상황을 명확히 진단하고, ‘선산행복일터’가 갖는 장점을 뚜렷이 인식, 정리할 수 있게 됐다. 기본적으로 세탁업은 물론 특수 세탁업이 장애인을 비롯한 사회 취약 계층을 고용해 운영하는 사업체로서 충분히 경쟁력을 가질 수 있는 분야로 평가되고 있다. 이에 앞으로 현재 정리된 장점들을 명확히 부각시켜 나간다면 충분히 자립 기반을 마련할 수 있을 전망이다.

다만, 아직까지 해소되지 못한 문제점에 대한 해결방안 모색이 필요하다. 먼저 지원 비용 내에서 전체 시설 개선이 완전히 이뤄지지 않았기 때문에 향후 장애인 표준 사업장 규격을 갖추는 등 현안 해결을 위해서는 추가 지원 확보 등을 추진해야 한다. 다음으로 사업 내용에 대한 종합적 판단 이후 세밀한 마케팅 요소들을 개발해야 하는데 내부 인력이 아직까지는 넉넉하지 않으므로 단계적인 인력 확보 계획을 수립해야 한다. 끝으로 개인 회계와 기업 회계가 명확히 구분돼 있지 않아 대표자 개인 채무로 인한 위험 요소를 갖고 있다. 이에 금융권 활용을 위한 세부 계획 역시 추가로 수립해야 한다.



4) 벤치마킹 포인트

- 1) 장애인 사업장에 대해 일반 소비자가 가지는 선입견을 불식시킬 수 있는 사업체만의 장점을 찾아낼 것. 일반 경영학에서는 사업체의 약점과 시장의 위협요인이 존재할 때 대부분 명확한 개선 대책이 어렵지만 선산행복일터의 경우 사업 구조의 약점을 장점으로 잘 극복한 사례로 평가할 수 있음.
- 2) 기업 내부의 역량을 종합적으로 활용할 수 있게 된 점. 지원 사업 이전에는 대표 혼자서 감당해야 했던 경영 분야를 직원들과 기능적으로 분업화함으로써 높은 효과를 올릴 수 있게 됨.
- 3) 지역사회에 보다 구체적으로 자리매김할 수 있게 된 점. 자칫 지역사회에서 독자적인 행동을 많이 하는 기업들로 잘못 인식될 수 있는 경우가 많아 구설에 휘말릴 가능성도 높음. 하지만 이번 사례는 그 동안의 사회사업가라는 지역사회의 평가를 다시 내릴 수 있는 계기가 됨.

Local



Chaille



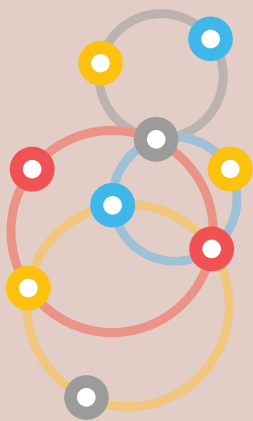
Projee



engage.

창의적 콘텐츠가 답이다

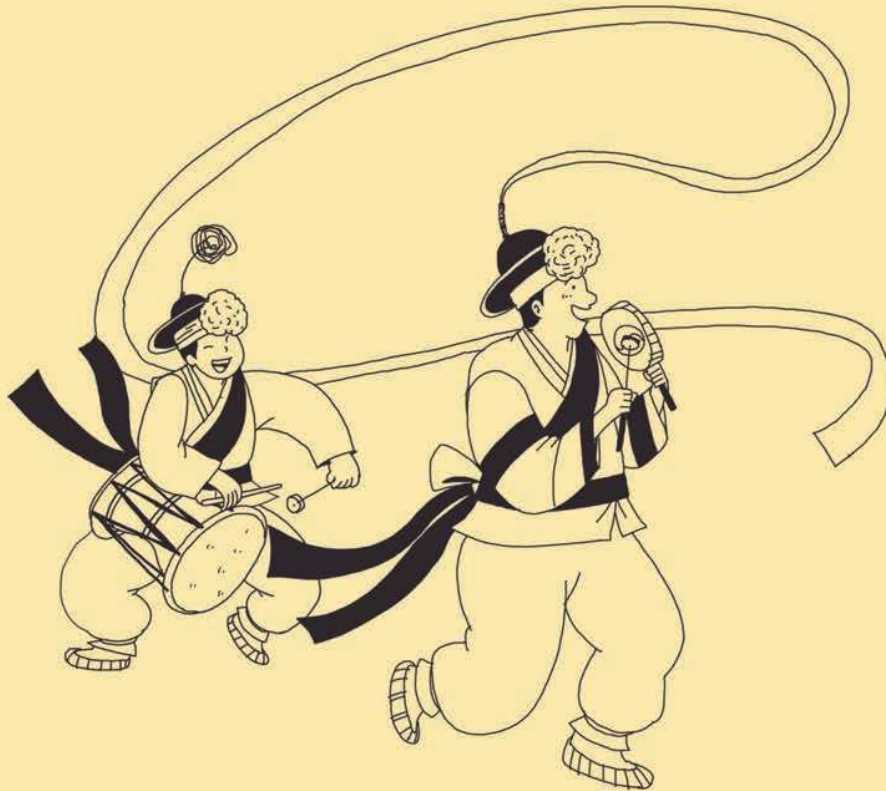
- 인천 전통연희단 잔치마당
- 전주 (유)착한자전거
- 나주 (주)동신이향
- 청도 청도성수월마을영농조합





전통연희단
잔치마당

가무악극 전통연희의
대중화, 생활화, 세계화



<http://www.janchimadang.com>

전통연희단 잔치마당

전통연희의 생활화, 대중화, 세계화를 꿈꾸는



I 서론

1) 기업인터뷰

“얼쑤~ 좋다!”

소리에 이끌려 도착하니 생각하지 못한 한바탕 놀음 판이 벌어졌다. 팽과리와 소고 소리, 신명나는 가락에 맞춰 상모를 자유자재로 돌리는 사람들. 쉬어가는 연습 시간인 듯한데, 보통 실력이 아니다. 그도 그럴 것이 역사가 23년이나 된, 인천을 대표하는 전통국악 예술단체이니 말이다.

경력 7년의 정은주 준단원은 “길을 지나가다 우연하게 듣게 된 풍물소리를 계기로 장구를 시작하게 됐다. 그때부터 지금까지 풍물은 제 삶의 활력소가 됐다”며 웃었다.



인천을 대표하는 전통국악 예술단체

1992년 인천광역시에서 창단한 전통연희단 잔치마당의 주제는 우리나라 전통예술 분야의 풍물이라는 전통 타악이다. 이들은 이 전통 타악을 바탕으로 공연 창작 및 교육사업 등을 진행, 지난 2010년 사회적기업으로 선정됐다. 이후 2014년 인천시에서 하는 우수사회적기업 모델로 선정되기도 했다.

우리 전통 타악으로 20여 년이 넘게 성장하고 버텨올 수 있었던 비결은 무엇일까. 이들은 풍물에 대해 알릴 때, 단순히 학원처럼 기능을 전파하지 않는다. 우리가 왜 풍물을 해야 하는지에 대한 철학적인 부분을 강조하는데 초점을 맞춘다.

전통연희단 잔치마당 서광일 대표는 “가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것이라고들 한다. 우리나라 음악을 듣는다는



잔치마당 단원들

“

사회적기업이 된 뒤로 가장 큰 목표는 기업의 자생력 확보

”

것에 대한 긍지와 자부심, 그리고 사명감을 잊지 말자는 것이 잔치마당의 철학”이라고 말했다. 이들은 사회적기업으로 선정된 이후 오히려 고민이 많아졌다. 기업의 자생력 확보, 이것이 이들의 가장 큰 고민이었고, 지금은 그 과정의 도약기에 있다.

창작 공연부터 교육, 폐국악기 디자인 사업 등을 넘나들다.

잔치마당의 활동 부분은 크게 세 가지다.

첫 번째는 국내외 공연이다. 이들은 현재 활발한 국내외 초청공연을 다니는 한편 소외계층 및 사회복지 시설 등에서 누구나 즐길 수 있는 공연을 진행 중이다. 이들의 대표 공연은 <인천 펜타포트 음악축제> 창작기획공연의 우수 작품으로 선정된 바 있는 ‘인천아라리’. 인천해안에서 전해지고 있는 전설과 설화를 바탕으로 창작된 국악뮤지컬 공연이다. 이와 함께 우리의 타악과 서양의 락을 크로스오버한 공연인 ‘타앤락’, 그리고 풍물, 소리, 춤 등 국악 중심의 장르를 가지고 만든 ‘신명의 소리’를 대표작으로 활발한 활동을 펼치고 있다.

잔치마당의 두 번째 활동 분야는 교육사업이다. 교육 대상은 학생, 주부, 직장인에 이르기까지 다양하다. 최근에는 55세 이상 중장년층을 핵심에 두고 교육사업을 진행하고 있다. 교육을 통해 이들 스스로가 사회복지 시설 등에서 재능을 기부할 수 있는 환경을 만들어 주고 있다. 공연을 통해 사회 환원 서비스를 하고 있는 셈이다.

마지막 활동 부분은 폐국악기를 활용한 재생 사업 ‘온고작신’이다. 못 쓰는 팽과리와 장구 등을 활용해 이를 시각예술로 부활시키고 있는 것이다. 전시 쪽 예술가들과 연계 작업을 진행, 그들이 만든 것을 팔아 수익이 나면 그것을 서로 분배하는 방식이다. 버려지는 것을 단순히 재활용하는 것에 그치지 않고, 연계 작업 등을 통해 또 다른 사회적 가치를 제공한다는 점에서 의미가 있다.

기업적 마인드 구축의 중요성을 깨닫다.

잔치마당은 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 2기 선정 이후 컨설팅에 집중했다. 한 달에 한번 슈퍼바이저





와의 사업 점검 등을 통해 조직을 새롭게 재설정하고, 그 과정에서 기업적 마인드 구축의 중요성을 깨닫게 됐다. 그 방안으로 현재 주력하는 것은 기업과의 파트너십 구축. 잔치마당이 문화예술이란 분야를 통해 기업의 마케팅 및 사회공헌활동에 도움을 주고 기업에서는 재정적인 지원을 해주는 그림이다. 서 대표는 “회사 오너의 문화 마인드가 없다면 쉽지 않을 것이다. 그러나 긍정적으로 생각하면 우리나라 문화 정책에 대한, 지역을 바꿔볼 수 있는 계기가 되지 않을까 기대한다”고 말했다.

또한 잔치마당은 국내 뿐 아니라 해외 공연 무대로 시야를 보다 확장했다. 이들은 2005년부터 중국, 일본, 프랑스, 덴마크, 터키, 그리스, 호주, 미국 등 각국 세계민속음악축제 및 기획공연에 초청되어 다수의 해외 공연을 펼치고 있다. LCP 선정 이후에는 북유럽 리투아니아 시립예술단과의 정식 초청을 받아 공연을 진행하는 한편 국립민속박물관, 인천청소년회관 공연 등 국내외에서 다양한 공연을 선보이고 있다. 국악기 재생 사업 역시 십이간지 등 의미 있는 디자인을 가진 신규 작품을 완성, 위탁 판매점과 제휴를 맺어 사업을 보다 확장하고 있다.

작품에 대한 경쟁력을 높인다.

무대 위에 서는 사람들의 숙명이랄까. 항상 이들이 가지는 고민은 ‘어떻게 하면 더 좋은 작품으로 더 많은 관객 앞에 설까’ 이다. 잔치마당도 마찬가지다. 여러 가지 사업 방향에도 가장 큰 숙제는 작품에 대한 경쟁력 제고다. 그것에 대해 늘 고민하고 있다.

서 대표는 “지속 가능한 성장을 위해서는 우리의 핵심 경쟁력인 공연의 내용과 질을 지속적으로 발전시켜야 한다. 그리고 이를 알리기 위한 홍보마케팅에 대한 꾸준한 관심과 투자도 필요하다. 전문가 또는 업계의 다른 분야 리더와 서로 시너지 효과를 낼 수 있는 협업 및 자문 등에 대해서도 지속적으로 관심을 가져가야 할 분야”라고 말했다.



2) 기업 현황

① 문제 인식

유네스코 인류무형유산으로 잘 알려진 남사당 놀이의 전수자인 서광일 대표는 그간 풍물을 일반인에게 알리는데 앞장서 왔다. 현재 국내는 매년 약 2000명의 국악 전공자들이 졸업하고 사회에 진출하지만 대다수는 공연을 통해 경제적인 기반을 마련하기 어려운 실정이다.

이에 서 대표는 국악 예술인이 설 자리가 없는 것에 안타까워했다. 또 대도시인 인천마저 소외계층이 문화 예술을 누릴 기회가 없는 것에 주목했고, '전통연희단 잔치마당'을 만들었다. '잔치마당'은 국악인들에게는 일자리를 주고, 인천지역 저소득층에게 고품질의 공연을 접할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 특히 풍물악기 보수로 버려지는 폐국악기가 상당수에 이르는 것을 목격하고, 지역 예술가와 협업해 업사이클링 사업을 시작했다.

② 사업 모델

'전통연희단 잔치마당'은 문화나눔을 통한 사회·경제적 가치 실현을 목표로 삼고 있다. 지역 사회 주민의 삶의 질을 향상시키고, 전통연희의 대중화, 생활화, 세계화에 도움이 될 수 있을 희망하고 있다.

주요사업은 전통과 현대 창작예술 활동으로 지역을 대표하는 '전통연희단'을 운영하고 있다. 문화예술분야의 전문 인력을 양



성하고 사회적 일자리를 창출해 경제적 가치를 실현한다. 해외 초청 공연과 문화교류를 통해 전통연희를 세계화하기 위해 노력하고 있다.

또 문화예술 교육활동도 병행해 전통예술을 전수하고, 전통연희를 대중화시키는데 앞장서고 있다. 이밖에 폐국악기 리디자인 사업을 운영해 사회적 가치와 목적을 실현하고 있다. 지역 사회에서 소외된 저소득층에게 전통연희에 대한 공연, 교육의 문화 서비스를 제공해 인천 지역 주민의 삶의 질을 향상시키고 있다.

③ 사업 현황

서광일 대표를 비롯해, 문화예술 전문 인력을 포함한 13명의 직원으로 구성돼 있다. 1992년 '전통연희단 잔치마당'을 창단하고, 2010년 고용노동부로부터 사회적기업 인증을 받았다. 1997년부터 지금까지 부평풍물대축제 기획을 맡아 하고 있으며 국내외에서 꾸준히 전통연희 공연 서비스를 제공하고 있다.

현재는 연 70회 이상 공연을 진행하고, 인천 뿐 아니라 미국, 리투아니아 등 전세계를 순회하며 한국 전통연희의 묘미를 세계인이 느끼도록 주도하고 있다. 연희단의 공연은 2012년 '인천 펜타포트 음악축제'에서 최우수 작품으로 선정됐고, 2013년 제 7회 '사천세계타악축제'에서 전통예술 은상 등 10여곳의 페스티벌 수상 경력을 자랑하고 있다.

특히 '전통연희단 잔치마당'은 폭넓은 지역네트워크를 보유하고 있다. 부평구 주민자치센터, 부평구문화재단, 부평구청, 부평구 재활용 센터, 지역 내 기업 등 다양한 네트워크를 구축하고 있다.

④ '로컬챌린지프로젝트' 지원동기

'전통연희단 잔치마당'은 사회적기업으로 인증 받아 활동한 지 4년 차에 접어들었다. 사회적 일자리 지원, 사업 개발비 지원 등이 종료된 시점이다. '로컬챌린지프로젝트'에 참여해 사회적기

업으로서 자립하길 원했다. 무엇보다 전문가를 통해 홍보 및 마케팅 등의 취약 분야를 개선하길 바랐다. 이를 통해, 지역과 사회가 함께 소통하고 자생하는 데 밑거름이 되는 기업이 될 것이라는 믿음으로 '로컬챌린지프로젝트'에 참가했다.



서광일 단장과 전문가 집단 미팅

박용진 수퍼바이저, 전문가 프로보노(손문규, 김기선, 김운향, 이효순), '전통연희단 잔치마당' 서광일 단장, '동그라미재단'은 10월 10일 대학로에서 진행하는 '전통연희단 잔치마당'의 공연을 직접 감상한 후에 느낀 점을 공유했다.

II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

‘전통연희단 잔치마당’은 문화나눔으로 사회·경제적 가치를 실현하는 것을 목표로 삼고 있다. 공연예술, 교육 등의 문화나눔을 통해 국민의 삶의 질 향상과 전통연희의 대중화, 생활화, 세계화에 기여하고, 나아가 자립기반을 형성해 문화예술분야 사회적기업으로 발돋움하길 꿈꾸고 있다.

② 조직현황

서광일 대표와 이사회, 자문위원회로 구성돼 있다. 대표를 비롯해 8명의 상임직원과 5명의 비상임 직원, 인턴 4명으로 사업을 운영하고 있다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

전통 문화예술 공연사업은 국내 공연과 해외 공연으로 나눠 진행하고 있다. 국내·외의 공연 경험이 풍부하고, 지속적으로 성장하고 있는 추세다. 소규모 공연장을 확보해 전통 예술 전문 인력을 양성하고 지역사회에서 전통예술 교육 사업을 운영하고 있다. 문화 콘텐츠 제작사업과 폐국악기를 예술품으로 재생하는 비교적 초기 단계인 ‘온고작신(溫故作新)’ 사업을 진행하고 있다.

④ 경영전략 및 실행 현황

국내 공연으로 부평풍물축제 등 지역 축제를 주관하고 있다. 사회적기업으로서 사명감을 갖고 있으며, 공연 상설인원을 확보해 작품 완성도를 높이고 있다. 최근에는 기업 고객 등 새로운 시장을 개척하려고 준비 중이다. 해외 공연은 리투아니아, 에스토니아 축제 등에 지속적으로 참가하고, 해외 공연을 확대하는데 박차를 가할 예정이다.

교육 사업은 자체 보유하고 있는 공연장의 활용도를 높이기 위해 학교, 단체, 소외계층을 대상으로 한 전통 예술 교육 기회를 늘리고 있다.

국악기 리자인 사업인 ‘온고작신’ 사업은 예술가와 협업으로 폐국악기를 재활용해 가치를 높이고 있다. 인천공항과 가까운 지역적인 이점을 활용해 외국인 고객을 확보할 목적을 갖고 있다.

⑤ 영업 및 마케팅 현황

공연 위주의 조직이기 때문에 전문 마케팅 직원이 없어 마케팅 활동이 활발하게 이뤄지지 않았다. 국악기 리자인 사업인 ‘온고작신’ 사업은 보완해야 할 점이 많았다. 우선, 특수제품인 국악기의 특성상, 일반 유통 채널을 통한 보급이 힘들고, 전시 갤러리 등의 공간 확보하기가 어렵다. 또 폐품을 활용한 제품이지만, 기본 특성은 전통공예인 만큼 많은 수작업이 필요해 원가가 높다. 특히 고객의 기대 수준에 맞는 예술적 디자인과 완성도를 높이기 위해선 전문가의 도움이 필요한 상황이었다.



⑥ 운영 현황 (인사노무, 생산)

직원들이 주로 공연단원으로 구성돼 있다. DVD, 인쇄물 등으로 볼 때 상당한 수준의 공연 역량을 가진 단원이라 판단됐다. 대표가 전통예술 산업에 오랫동안 종사했기 때문에 안정적인 팀워크를 구축하고 있다.

⑦ 재무 현황

2013년 기준으로 매출액의 대부분이 공연 관련 수입으로 이뤄져 있었다. 그 중 리자인 사업 판매금액은 매우 미미해 5%에 못 미치는 수준이었다. 최근 전통공연에 대한 수요가 늘어 2016년까지 매출이 약 연간 10%정도 성장할 것으로 예상됐다.



2) 과제별 개선 계획 수립

박용진 슈퍼바이저는 '전통연희단 잔치마당'의 강점과 약점을 파악하고 이를 바탕으로 전략과제를 도출했다. '전통연희단 잔치마당'은 약 20년 간의 업력을 바탕으로 다양한 전통예술공연에 확고한 경쟁력을 보유하고 있다. 그리고 관객의 다양한 요구에 부합한 동서양 퓨전 공연, 현대-전통 퓨전 등 다양한 퍼포먼스가 가능하다. 기존 공연사업과 함께 국악기 리디자인 사업으로 시너지 효과를 창출할 수 있다. 최근 한류의 확산으로 한국 전통 공연, 공예품에 대한 외국인의 관심이 높은 실정이다. 인천 지역의 다양한 문화단체와 전략적인 제휴 가능성이 높으며, 기존의 성공한 '난타', 'JUMP' 등 전통공연과 연계할 가능성이 있었다. 국가 지원과 후원 사업을 참여하여 기업을 운영하고 있었다.

하지만 전통공연단체가 많아서 경쟁이 치열하고 자체 수익성 확보가 쉽지 않았다. 자본과 인적 구성이 취약해서 마케팅, 제품 개발 등 경영의 전문성이 약한 편이었다. 리디자인 사업의 경우 제품의 작품성, 예술성, 상품성이 고객의 기대 수준에 미치지 못했다. 리사이클링 한 제품이라는 점에서는 차별성은 존재하지만 이를 고객에게 인지시키는 것은 쉽지 않다고 판단했다. 이를 바탕으로 박용진 슈퍼바이저는 우선 해결해야 할 전략과제와 실행 방안을 제시했다. 첫째, 리디자인 제품의 경우 잠재고객의 기대에 맞는 완성도 향상이 요구된다. 지역사회와 금속 공예, 전통 미술, 디자인 전문가들과 협업을 강화할 필요가 있다.

둘째, 고객 세분화에 대한 분석과 제품의 판매 채널 확보가 필요하다. 누가 타겟 고객인지를 명확하게 정해야 한다. 인사동 점포와 제휴 가능성이 있는지 알아보고, 전시 공간을 확보해야 한다.

셋째, 어떤 마케팅 활동이 필요하며 예산 및 기대효과는 무엇인지 알아야 한다. 각 세분화 시장, 채널 별로 어떤 마케팅 활동이 필요한지 예산, 기대효과를 조사하고 실행한다. 넷째, 공연사업의 해외 공연 시장을 개척한다. '사이'의 예를 보듯 근래 한류 붐은 생각보다 훨씬 강하고 이를 활용할 전략이 필요하다. 해외에 진출한 국내 기업의 사례를 활용할 수 있다. '난타', 'JUMP' 등 해외에서 성공한 사례를 분석하고 차별화된 퍼포먼스를 개발한다. 그리고 적극적으로 해외진출을 모색한다.

표1. 과제별 개선계획 수립



3) 예산

박용진 슈퍼바이저와 '동그라미재단'은 '로컬챌린지프로젝트'를 통해 개선해야 할 사항을 확인하고 예산을 확정했다. 국내외 공연을 기획하고 창작하는 데 약 7,500,000원을 투자하기로 했다. 공연의 다양성을 넓히고, 작품 개발에 노력하며 '온고작신' 사업의 새로운 디자인 연구와 심이진신 디자인 제작, 체계화된 조직으로 역할 분담을 하기로 하고 이에 대해 6,400,000원의 예산안을 책정했다. 홍보 마케팅 역량을 강화하는데 10,100,000원을 투자하고, 공연제작비에 16,000,000원을 사용하기로 했다.

표2. 예산 계획 수립

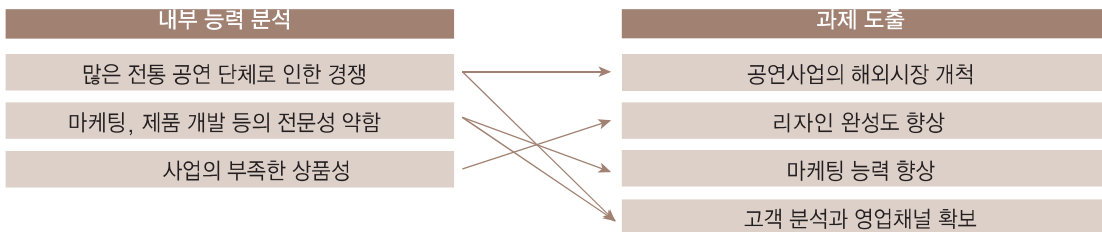


표1. 과제별 개선계획 수립

주요 추진업무	예산 합계(원)	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
공연기획 및 창작	7,500,000	인건비	7,500,000	기획 창작인력 1,500,000*5
경영관리 방안모색	6,400,000	신상품개발 및 온고작신 디자인	5,000,000	온고작신 작품개발 50종 *100,000원
			1,400,000	전시회대관 및 공연대관 7회*200,000원
홍보마케팅 역량강화	10,100,000	홍보 마케팅	6,000,000	팸플릿 2,000장*3,000원
			500,000	현수막10개*50,000
			1,200,000	포스터 300장*2,000*2회
			2,000,000	리플릿 2,000매*2회*500
			400,000	sms 문자발송 1000회*400원
공연기획 및 상품개발	16,000,000	공연제작비	3,500,000	조명임차 500,000*7회
			3,500,000	음향임차 500,000*7회
			2,500,000	악기 소품임차 500,000*5회
			3,000,000	의상제작비 300,000*10벌
			3,500,000	사진 및 동영상촬영 500,000*7회
총 예산	40,000,000			

표2. 예산 계획 수립



4) 사업 수행 일정

주요추진업무	2014. 8월	9월	10월	11월	12월	2015.1월	2월
공연기획 및 창작	작품기획	리투아니아 예술단 초청	작품기획 및 인천 아라리 상설공연	인천아라리5 소외계층공연 청소년예술체험	조직/직무 관리체계 개선		
경영관리 방안 모색				조직/직무관리 체계 개선			
홍보마케팅 역량강화		마케팅 전략수립			판로개척	영업실행	마케팅/영업
공연기획 및 상품개발		공연작품 콘텐츠개발	창작기획 공연팀 구성	공연			

표3. 사업수행일정



공연팀 연습현장의 서광일 단장

서광일 단장은 국내 공연과 해외 공연을 나누어서 작품을 판매할 계획을 가지고 있다. 2015년 '이집트, 터키, 라트비아, 미국' 4개 국가의 공연이 확정되었다.



5) 이행 계획 수립과 실행

① 공연기획 및 상품개발로 국내외 시장 개척

‘전통연희단 잔치마당’은 국내외에서 다양한 공연을 활발하게 진행하고 있는 중이다. 그래서, 박용진 수퍼바이저는 해외 공연의 대상 국가를 다변화하고, 국내 공연 관객을 증가시키고 수익성을 개선할 수 있는 방안을 찾아내는 것을 목표로 삼았다. 무엇보다도 국가 지원 사업에 기반하여 사업을 운영하는 것이 아니라 지속적으로 성장하고 발전할 수 있는 방안을 찾아보기로 했다.

2014년 9월부터 약 한달 간 인천에서 아시안게임을 개최한 것을 계기로 리투아니아에서 정식 초청을 받아 국악공연을 했다. 또한, 매년 인천 부평구에서는 ‘부평풍물축제’를 진행하고 있으며, 이 축제에 참가해 공연을 했다. 그리고 10월 21일~ 10월 26일 동안 ‘인천 아라리’ 기획공연을 진행했다.

박용진 수퍼바이저, 전문가 프로보노(손문규, 김기선, 김윤향, 이효순), ‘전통연희단 잔치마당’ 서광일 단장, ‘동그라미재단’은 10월 10일 대학로에서 진행하는 ‘전통연희단 잔치마당’의 공연을 직접 감상한 후에 느낀 점을 공유했다. 보완하고 개선해야 할 점을 전문가 프로보노의 의견을 반영해 개선해 나가기로 했다. 무대 구성, 공연 복장, 관객 확보 방안 등 다양한 방면에서 회의를 진행했다.

‘전통연희단 잔치마당’의 공연을 본 후 수퍼바이저, 전문가 프로보노가 회의를 진행했다. 전문가 프로보노는 단원의 연령대가 30~40대로 전통공연에 관록을 가졌다는 것을 큰 강점으로 보았다. 단원의 스토리가 녹아 들고 역사성과 전통성이 부각될 것이라고 생각했다. 하지만, 이런 강점에 비해서 음악과 퍼포먼스의 완성도가 낮은 편이라고 평가했다. 공연 내용을 악습을 탈피하고 긍정적인 것을 추구하는 방향으로 전개하는 것을 추천했다. 그리고, 공연에서 말하는 ‘잔물’은 인천을 대표한다는 느낌보다는 부정적인 면이 강함을 지적했다. 잔치마당이 인천의 긍정적이고 미래지향적인 요소를 포함하는 슬로건을 개발하도록 조언했다.

서광일 단장은 ‘잔물’이 인천의 작품이라는 것을 강조했다. 2010년에 만든 작품이고, 인천 설화 중 어부가 인어를 살려주었던 동상이 되었다는 장봉도 설화를 모티브로 만든 공연 작품이다. 처음에는 극으로 시작해서 뮤지컬이 되었으며 콘서트 형식으로 발달되었다고 설명을 덧붙였다. 스토리를 설명해주는 부분을 포함시키는 것을 고려하겠다고 했다.

전문가 프로보노는 ‘전통연희단 잔치마당’이 인천 지역의 역사와 스토리를 중심으로 공연의 차별점을 내세운 것을 좋은 시도로 평가했다. 그러나 매출이 고정적으로 발생하지 않는 것을 문제점으로 지적했다. 공연 이외에 수익을 만들 방안을 구축해야 한다고 강조했다.

전문가 프로보노는 공연복을 교체할 것을 제안했다. 무대에서

Local Challenge Project

진행하기 때문에 옷이 화려할 필요가 있다고 생각했다. 흰색과 오방색이 전통색이기는 하지만 화려한 무대의상이 관객의 이목을 집중시키기 때문이다. 음악이 좋아서 공연을 관람하는 관객도 있지만, 무대 자체의 화려함을 좋아하기 때문에 관람하는 관객도 있다. 무대를 꾸미는 것에 어려운 부분이 있기 때문에, 의복을 바꾼다면 관객의 즐거움과 대리만족이 커질 것이라고 조언했다. 가수들이 무대 의상에 투자하는 이유는 관객에게 대리만족을 부여하기 때문이라고 설명했다.

서광일 단장은 풍물패의 의상은 고정적이라고 말했다. 1978년도에 김덕수패를 창단하면서 만든 의상이 사물놀이 의상의 전형이 되었다. 하지만 요즘 창작물은 의상을 바꾸려고 노력하고 있는 중이고, '전통연희단 잔치마당'도 의상을 창작해서 만들고 있는 중이라고 대답했다.

또한 해외 공연에 대한 회의를 진행했다. 서광일 단장은 유럽 내에서 공연 요청이 많고 그 중 리투아니아가 거점이라고 했다. 리투아니아 축제에 3번 참가했고, 6개 도시를 공연했다. 리투아니아의 기획사가 이미 파트너로 서로 신뢰를 쌓고 있기 때문이다. 단장은 그 곳을 중심으로 폴란드, 핀란드로 순회 공연을 할 계획을 가지고 있기 때문에 문화 교류를 넘어서서 작품을 판매하는 방향으로 진행할 계획을 가지고 있다. 그래서 해외 사업 담당 직원을 채용했다. 문제는 국내 공연이었다. 인천 아라리, 타악과 전자 바이올린을 통합한 공연으로 콘텐츠를 다양화하려고 노력 중이라고 했다.

박용진 수퍼바이저와 '동그라미재단'은 11월 8일 '전통연희단 잔치마당'이 했던 인천 학생교육문화회관 공연 "상생의 비나리"를 감상했다. 그 후 공연을 보고 느낀 점, 보완해야 할 점, 개선해야 할 점을 평가했다. '전통연희단 잔치마당'은 부산 예술의

전당에서 공연을 할 계획이었는데 가능성을 놓고 논의했다. 그리고, 홍콩 등 외국에서 공연 여부 문의가 많아서 이를 정리하고, 지원했다.

서광일 단장은 "상생의 비나리"에 대해 설명했다. 잔치마당 단원은 아니지만 무형문화재 사람들과 콜라보레이션 작업을 진행하고, 한 시간 반 가량 진행하는 작품이다. 작품 완성도를 높이고 상설공연으로 진행할 계획을 가지고 있었다. 경쟁력이 있다고 평가하는 사람들이 많았기 때문이다.

박용진 수퍼바이저는 '전통연희단 잔치마당'의 작품이 인천의 아라리, 뱃노래 등 인천을 중심으로 진행할지 아니면 한국 전체로 확대할 것인지에 대해 고민해야 한다고 조언했다. 해외 공연에서는 인천에 초점을 두는 것보다 한국으로 넓혀서 생각하는 것이 경쟁력을 가질 것이라고 생각했기 때문이다.

이에 서광일 단장은 국내 공연과 해외 공연을 나누어서 작품을 판매할 계획을 가지고 있다고 했다. 해외 공연의 경우 홍콩에서 관심을 보이고, 국내 공연은 부산예술의전당에서 연락이 왔기 때문이다. 이는 21개 국내외에 직접 연락한 결과였다.

박용진 수퍼바이저는 12월까지 국내, 해외에서 공연을 각각 한 개씩 확정하자고 조언했다. 그러면, 목표를 달성할 수 있기 때문이다. 특히, 박용진 수퍼바이저는 외국계기업 임원 등의 의견에 비추어 홍보 브로슈어를 요약하면 훨씬 홍보효과가 클 것이라고

리투아니아 공연

서광일 단장은 국내 공연과 해외 공연을 나누어서 작품을 판매할 계획을 가지고 있다. 2015년 '이집트, 터키, 라트비아, 미국' 4개 국가의 공연이 확정되었다.





폐국악기 디자인 _ 온고작신

'온고작신' 디자인 신상품을 개발했다. 12지신을 주제로, '福, 壽' 등의 '온고작신' 시계 디자인을 개발했다. 그리고 상설 위탁판매점을 개설해 '경인국악사' 에서 월 15개 이상 판매하기로 했다. 지역 축제와 사업박람회 홍보 부스에 참가했으며, 부평구청에서 기념품 30개를 구입했다.

예상했다. 무엇보다도, '난타'가 세계화가 된지 오래이고, 점프 공연도 영국의 에딘버러에서 상설공연을 진행하고 있다. 10년 넘게 상설관을 운영하는 것은 관객을 지속적으로 모을 수 있다는 것이고, 잔치마당은 충분한 능력을 가지고 있기 때문이다. 박용진 수퍼바이저는 12월 현재 잔치마당의 공연 현황을 점검해 보았다. 신명의 소리여행 콘서트를 총 10회 진행했고, 노동, 두레를 만나다 공연을 12월 7일, 풍물패 다들 정기 공연이 12월 17일에 예정되어 있었다. 2015년 4월에 이집트에서 '국제드림민속 예술축제', 6월 터키에서 '데니즐리 국제민속 댄스 축제', 7월, 북유럽 순회공연, 9월 미주 순회공연을 추진하고 있는 중이다. 2015년 해외공연이 '이집트, 터키, 라트비아, 미국' 4개 국가에서 확정되었다. 또한, 경북대학교 뮤지컬과와 산학협력을 체결했다. 그리고, 상명대학교 동아리(인액터스)와 만남을 통해 다양한 홍보 전략을 생각했다. 특히, 기업을 대상으로 홍보와 마케팅을 지속적으로 진행하도록 조연했다. 인천 지역 업체 5곳과 전국의 100인 이상 사업체 2000개를 홍보 대상으로 삼았다.

② 온고작신 디자인 사업의 확장화로 친환경적 부가가치 실현

'전통연희단 잔치마당'은 버려지는 폐국악기를 재활용하는 국악기 리디자인 사업으로 인천 지역 사회에 친환경의 사회적 가치를 실현하고 있었다. 하지만, 디자인이 고객의 이목을 끌기에는 부족한 면이 있었다. 주로 부평구청 등 지자체에서 폐국악기를 구입하고, 일반 시민이 구매하는 경우는 드물었다. 그래서, 국악기 리디자인 사업의 디자인 완성도를 높이기로 했다.

10월 8일부터 10일까지 리디자인한 국악기를 '서울 아트 마켓'에 전시해 홍보하고 판매했다. '전통연희단 잔치마당' 내에 국악기



리디자인 사업을 전담할 직원을 배치하기로 결정했다. 고성신 팀장이 디자인에 대한 커뮤니케이션 창구 역할을 하기로 했다. 그리고, 온고작신 사업은 담당 직원이 맡아 관리해야 함을 강조했다. 폐국악기의 물량이 많지 않기 때문에 수익을 발생시키는 것은 어렵기 때문이다.

그래서 사업의 개념보다는 선물용 제품으로 만들어서 지자체에 기념품으로 선물하는 것을 제안했다. 수익성이 부족하지만, 사업을 계속 진행한다면 타겟 대상을 바꿀 것을 조연했다. 종교적인 용품으로 방향을 잡는다면 판매가 가능할 것이라고 생각했다. 박용진 수퍼바이저는 제품의 생산과 판매시 타겟고객을 고려해야 했는데 현재 타겟 고객으로 설정한 중국인이 구매하려고 하지 않을 것이라는 의견을 제시했다.

서광일 단장은 폐국악기는 생각보다 수량이 많다는 것을 강조했다. 전문적으로 국악기만 판매하는 곳에서 폐가죽을 모아놓기 때문이다. 그래서 예술인들에게 작업을 하도록 하고 있는데 수

익이 많이 발생하지 않는다고 했다. 전시회를 진행해서 10개 정도를 판매했는데, 주 고객은 관공서 위주였다.

박 수퍼바이저는 전문적인 사업으로 진행할 것인지를 판단해야 한다고 조언했다. 사업을 진행한다면 부서화 시켜서 공연사업과 재활용사업부로 분리해서 운영해야 효율적임을 강조했다. 전문 인력을 구성하기에는 현실적으로 어려울 것이라고 생각했다. 간단하게 제작해서 꾸준히 판매할 수 있는 제품으로 콘셉트를 잡는 편이 나을 것이라는 의견을 제안했다. 간단한 기념품으로 구입할 수 있는 방향으로 생각한다면 '한국관광공사'에서 지원을 받아볼 수 있다고 덧붙였다. 박용진 수퍼바이저는 기존 직원 중에서 전담할 직원을 선발하라고 조언했다. 전담직원이 없기 때문에 계속해서 악순환이 발생하고 있기 때문이다. '온고작신' 사업은 언론에서 많은 이슈가 있었던 만큼, 사업성은 어느 정도 있을 것이라고 판단했다. 기존 직원 중에서 미적 감각이 있거나 예술 분야에 관심이 있는 직원을 전담으로 배치하도록 조언했다.

'온고작신' 디자인 신상품을 개발했다. 12지신을 주제로, '福, 壽' 등의 '온고작신' 시계 디자인을 개발했다. 그리고 상설 위탁 판매점을 개설해 '경인국악사'에서 월 15개 이상 판매하기로 했다. 지역 축제와 사업박람회 홍보 부스에 참가했으며, '부평구청'에서 기념품 30개를 구입했다. 해외 공연 중 리투아니아 시계박물관에 영구 전시 용도로 작품을 기증했으며, 멕시코와 미국 주요 내빈에게 기념품으로 증정하였다. '서울 핑크갤러리'와 '서울의료원'에서 기획전시회를 진행하였으며 '한가람 갤러리'에서 미술작품 기획전시와 업무 체결을 추진하기로 했다.

③ 홍보마케팅 역량강화로 일반기업체와

'원-원' 구축 계기 마련

'동그라미재단'에서 진행하는 교육 프로그램과 전문가 프로보노 연계를 통해 마케팅과 홍보를 강화해 나가기로 했다. 기관과 기업에 홍보를 하기 위해서는 홍보 자료를 구비해야 할 필요가 있다. 그래서 기업 홍보용 PPT 제작을 우선 진행하였다. 전문가와 함께 '전통연희단 잔치마당'이 자체 제작한 PPT를 검토를 한 후, 수정과 보완 작업을 했다. 기업 홍보용 PPT 제작을 완료한 후, 이 전보다 완성도를 높여 인쇄를 진행했다. 그리고, 영문으로 번역해 해외 고객을 상대로 하는 공연 홍보에도 사용하기로 했다.

박용진 수퍼바이저는 기업을 대상으로 효과적으로 홍보를 진행하는 방법을 조언했다. 기업 대상 홍보 PPT는 요약해서 보여줘야 하고, 기업에게 지원을 받는 목적, 전통문화 공연을 통해 고객이나 직원에게 보여줄 수 있다는 점으로 두 가지 방향을 제시하면 효과적이라고 설명했다. 그리고 홍보용 브로셔를 한 장으로 요약한다면, 외국계 기업의 CSR 활동으로 지원을 받을 수 있는 기회가 될 것이라고 생각했다. 박용진 수퍼바이저 개인 인맥을 활용해 외국계 기업 중에 'Ford Korea'의 정재희 대표에게 '전통연희단 잔치마당'의 공연에 대해 소개했다.

국내 기업을 관람객으로 초청하기 위해 홍보 이메일과 브로셔를 발송했다. 기업 홍보 브로셔를 발송한 후 이를 데이터베이스화해서 고객관리를 하도록 도왔다. 기업 홍보 책자와 2015년 홍보용 달력을 제작하였고, 기업 고객을 확보해 수익성을 개선하는 목표를 수립했다. 홍보와 마케팅 능력을 강화했다.



6) 기업역량강화교육 워크숍

‘전통연희단 잔치마당’은 소셜미션 수립에 관한 교육에 참석한 후 소셜미션과 소셜미션 체크리스트를 작성했다. 소셜미션은 우리 민족의 삶 속에 생성돼 온 가(歌)·무(舞)·악(樂)·극(極)의 전통연희로 교육과 공연 등의 문화 나눔을 통해 국민의 삶의 질 향상과 전통연희의 대중화, 생활화, 세계화에 기여하는 것이다. 소셜미션을 바탕으로 소셜미션 체크리스트를 작성했다.

표4. 소셜 미션 질문과 답

비즈니스 모델을 수립할 수 있는 도구인 ‘비즈니스 모델 캔버스’를 통해 전통연희단 잔치마당의 비즈니스 모델을 스스로 점검해 봤다. 핵심파트너(Key Partners)는 지자체이며, 핵심 활동(Key Resources)은 전통연희공연으로 선정했다. 가치 제안(Value Position)은 전통연희로 교육과 공연 등의 문화나눔을 통해 국민의 삶의 질 향상과 전통연희의 대중화·생활화·세계화에 기여하는 것이다.

사회적기업 사업 계획서 교육이 끝나고 각 기업마다 자사 SWOT 분석을 해 보도록 했다. 전통연희단 잔치마당은 자사의 ‘강점’을 ‘단원들의 공연 역량’으로 ‘약점’을 ‘마케팅 역량이 부족’하다는 점으로 꼽았다. 이를 바탕으로 ‘공격적전략, 방항전환전략, 위험회피전략, 방어적전략’ 4가지 전략을 수립했다. 다양한 프로그램을 제작해 ‘공격적전략’을 시행하고, 지역 내 기관과 협약한 상설공연을 통해 ‘방항전환전략’을 실시했다. ‘위험회피전략’으로 유사한 공연단과의 레퍼토리 차별화하고 ‘방어적전략’으로 대표 공연 레퍼토리 차별화를 홍보하기로 했다.

표5. SWOT 분석

마케팅 전략에 대한 이론 교육을 바탕으로 ‘4P계획’을 도출하는 것을 과제로 부여했다. 전통연희단 잔치마당은 온고작신 사업을 위주로 ‘4P계획’을 수립했다. ‘제품(Product)’은 팽과리 시계를 비롯한 다양한 미술 작품이며, ‘가격(Price)’은 제품별로 상이하게 제공한다. ‘유통(Place)’은 판매 상점을 운영하고 ‘촉진(Promotion)’은 브로셔를 제작하고 SNS를 활용해 온·오프라인을 연계한 판촉 활동을 진행한다.

표6. 4P 전략 수립

소셜 미션에 대한 질문	대답
<p>1. 우리는 누구인가?</p>	<p>1992년 창단된 전통연희단 잔치마당은 전통연희 문화상품화를 위한 콘텐츠개발 및 연구사업을 하고 일반대중및 취약 계층에게 전통연희에 대한 교육과 공연 등의 다양한 문화 서비스를 제공하며 전통연희의 대중화와 세계화에 기여함을 목적으로 하는단체이다.</p> <p>문화예술진흥법 7조에 의한 인천광역시 전문예술 단체로 지정되었으며 고용노동부 문화예술분야 사회적기업으로 인증을 받았다.</p> <p>한국의 전통연희를 중심으로 다채로운 프로그램을 개발하여 WELL-MADE 공연을 만들기 위해 노력하고 있으며, 전통연희를 현대적으로 재해석하고 새로운 소재를 발굴하며 국내외 어느 곳에서든 전통문화를 활성화하는데 이바지 할 것이다.</p>
<p>2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?</p>	<p>현재 고용노동부 인증 사회적기업은 1,200여 업체로 문화 예술외에 다양한 분야에서 사회적기업이 활동하고 있고 각 분야별로 성공한 사례들이 소개되고 있다. 경영컨설팅 등의 다양한 지원기관과 지원사업이 있다.</p> <p>하지만 문화예술단체는 조직이나 활동 분야, 사업의 형태 등 각기 그 특수성을 가지고 있는 경우가 대부분이다.</p> <p>특히 경영, 조직 정비 등 기업으로서의 기반을 다져가는 과정은 쉽지 않다. 그 만큼 문화예술분야 사회적기업의 성공사례, 우리단체의 롤 모델로 삼을만한 문화예술단체는 찾기는 쉽지 않다.</p> <p>결국 스스로 개척하고 스스로 롤 모델이 되기 위한 노력과 과정이 필요하다.</p>

소셜 미션에 대한 질문	대답
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?	전통과 현대 창작 예술 활동으로 지역을 대표하고 있으며, 문화예술분야 전문인력을 양성하고 사회적 일자리 창출로 경제적 가치를 실현한다. 또한, 전통예술 전수교육을 통해 전통연희 대중화와 생활화에 앞장서고 있다. 문화 취약 계층에서 찾아가는 예술단을 운영해 문화 나눔을 실시한다. 폐국악기 리디자인사업으로 사회적 가치와 목적을 실현하고 있다.
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?	성공적인 사회적기업을 위해서는 기업, 지자체, 국민들의 관심이 절대적으로 필요하다고 생각한다. 전통연희단 잔치마당은 기업과의 파트너십 통해 경쟁력을 높이고 자립할 수 있는 여건을 만들어 나갈 계획이다.
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?	2016년 내에 공연예술을 통한 문화나눔으로 자립기반을 형성하여 문화예술분야 산업을 선도하는 사회적기업으로 발돋움한다.
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?	문화 나눔으로 사회적, 경제적 가치 실현
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	사회적기업 지원제도는 단순히 단원들의 일자리 창출(인건비 지원)로 봐선 안 되고 장기적으로 자생하기 위한 수단이어야지 목적이 돼선 안 된다. 예술단체 구성원의 안정적인 일자리는 질 높은 예술창작활동의 기반이 될 것이라 생각한다. 이와 함께 보다 다양한 사업개발과 기업으로써의 조직 안정화 등의 노력을 통해 수익 창출과 자생의 계기를 마련할 것이다.

표4. 소셜미션 질문과 답

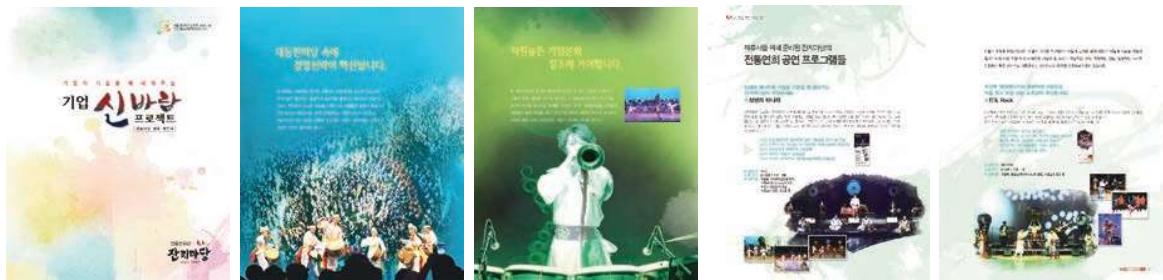
Local Challenge Project

외부환경	내부역량	강점(Strengths) 1. 단원들의 공연 역량이 강함 2. 부평풍물대축제 기획연출 자부심 3. 인천 전통예술의 메카로 인정 4. 안정적인 공연예술단 운영 5. 다양한 공연 레퍼토리 확보 6. 사무직원 전문인력 확보 (기획, 회계, 국제교류) 7. 풍물동아리 활동 확대	약점(Weaknesses) 1. 상설공연을 할 수 있는 전문공연 미확보 2. 홍보 마케팅 역량이 약함 3. 전문경영 역량이 약함 4. 단원들의 매너리즘 5. 정기 후원회 조직이 저조
	기회요인(Opportunities)	SO(공격적 전략) -1+가. 다양한 레퍼토리 확대 -2+나. 프로그램별 위탁 운영 -1+다. 쇼케이스 작품 제작 상설 공연 -3+라. 인천문화예술사업 롤모델 선정 -7+사. 전국타악경연대회 참가 -6+마. 적극적인 홍보마케팅 강화	WO(방향전환 전략) -1+가. 부평아트센터와 상설공연 협력체결 -2+가. 홍보마케팅 전문인력 확보 -2+마. 내부 사무직원 외부 교육 강화 -3+사. 국내 공연예술 성공사례 연구 -4+마. 유사 및 타 장르 공연 관람
	위험요인(Threats)	ST(위험회피 전략) -1+가. 유사한 공연단과의 레퍼토리 차별화 -2+나. 기업체와 스폰서 협력 체결 -4+다. 대표공연 레퍼토리의 집중화 -4+마바. 기업체와의 파트너십 프로그램 제안 -3+바. 인천시장을 공연장으로 초청 관람 유도	WT(방어적 전략) -1+가. 대표 공연 레퍼토리 차별화 홍보 -2+다. 외부 홍보마케팅 전문가 컨설팅 -3+바. 인천시 문화예술 활성화 정책 제안 -5+마사. 기업체의 후원시 세제혜택 홍보

표5. SWOT 분석

제품(Product)	-온고작신 팽과리 시계 -온고작신 미술작품 -온고작신 정크아트 -온고작신 설치작품
가격(Price)	-온고작신 팽과리 시계 60,000원~ -온고작신 미술작품 200,000원 -온고작신 정크아트 3,000,000원~ -온고작신 설치작품 200,000~
유통(Place)	-제품 상시 전시 및 위탁 판매상점 운영 -제품홍보 순회전시 -지역축제 및 사회적경제 한마당 행사 홍보부스 참여
촉진(Promotion)	-지자체 홍보기념품 대량구매 판촉활동 -공공기관 제품구매 판촉활동 -공연을 통한 판촉활동 -잠재고객 확보를 위한 다양한 이벤트 -제품홍보 카달로그 제작 -공연을 통한 판촉활동 -온고작신 홈페이지/블로그 홍보 -SNS홍보(페이스북, 유튜브 등) -공공기관 홍보물 DM -언론사에 지속적으로 보도자료 발송

표6. 4P 전략 수립



홍보 브로슈어 제작

기관과 기업에 홍보를 하기 위해서는 홍보 자료를 구비해야 할 필요성을 느껴 기업 홍보용 PPT를 제작했다. 기업 홍보용 PPT 제작 후 인쇄, 영문으로 번역해 해외 고객을 상대로 하는 공연 홍보용으로 사용하고 있다.

III 결론



1) 프로젝트 선정 당시 기업현황

우수한 전통 공연 역량과 콘텐츠를 보유하고 있지만 공연 마케팅 능력이 충분하지 않았다. 이에 갖고 있는 역량을 충분히 발휘하지 못하고, 정부와 지자체 지원 프로그램에 대한 의존도가 높았다. 사회적기업 인증 4년차로 지원 사업이 중단되는 시점이기 때문에 무엇보다 기업으로서 자립하는 것이 급선무였다. 이를 위해 기업 대상 마케팅이 필요했다. 또 폐국악기 재생 사업의 취지는 좋았지만, 디자인과 품질 향상이 요구됐다.



2) 로컬챌린지프로젝트 효과

① 국내 및 해외 공연 확대

리투아니아 정식 초청을 받아 공연을 진행했다. 대학로에서 인천 아라리 공연을 성황리에 마쳤으며, 국립 민속 박물관, 인천 청소년회관 공연 등 국내외에서 다양한 공연을 선보였다.

② 홍보와 마케팅 강화

마케팅 전문가 프로보노가 회의에 참여해 지원하고, 대표를 포함한 주요 임직원이 '동그라미재단' 마케팅 교육에 참석했다. 슈퍼바이징을 통해 잔치마당 공연 내용에 대한 브로슈어를 신규 제작하고 이를 홍보 자료로 삼았다. 홍보용 브로슈어를 2000여 개 제작해 기업에 발송하였다. '기업 신바람 프로젝트' 파트너십 제휴 제안서를 완성했다. 마케팅 전담 직원을 채용해 전문성을 갖추고 지속적으로 마케팅 능력을 강화하도록 했다.

③ 국악기 재생 사업

기존의 폐국악기 디자인 개선 필요성이 제기되어 디자인 전문가를 초빙해 의견을 구했다. 십이간지 등 의미 있는 디자인을 가진 신규 작품을 완성했고, '경인국악사' 등 위탁 판매점과 제휴를 맺었다.



3) 향후과제

지속 가능한 성장을 위해서는 '전통연희단 잔치마당'의 핵심 경쟁력인 공연의 내용과 질을 지속적으로 개선, 발전, 혁신을 이뤄 우수한 콘텐츠로 발전시켜야 한다. 이를 알리기 위한, 홍보, 마케팅 능력에 대한 꾸준한 관심과 투자가 필요하고 업계의 다른 분야 리더와 서로 시너지 효과를 낼 수 있는 협업, 전략적 제휴, 자문 등을 구해야 한다.

또한 인천 부평 지역에 기반을 둔 지역 공연단체에서 한국을 대표할 수 있는 공연단체로의 성장 발전을 중기적 목표로 삼아야 한다. 이에 전국적으로 고객 확보를 위해 어떤 전략을 수립해야 할 것인지 지속적으로 노력해야 하고, 궁극적으로 한류의 세계화에 동승해 세계 속의 공연단체로서의 성장 발전을 위해 끊임 없이 노력해야 할 것이다.



4) 벤치 마킹 포인트

1) 우리의 고유한 전통 공연문화가 세계인으로부터 좋은 반응을 얻고 인기 있는 공연으로서 국제 무대에서 폭넓은 환영을 받을 수 있다.

이미 난타, 점프 등이 그랬고, 싸이, K-pop 등 한국 문화 콘텐츠가 세계적 히트를 할 수 있다는 것은 입증돼 '잔치마당'의 공연도 리투아니아, 멕시코 등 몇몇 나라 공연에서 좋은 반응을 보이고 있다.

2) 열정이 성공을 이끈다.

잔치마당의 서광일 대표와 대화를 하다보면 금방 국악 공연에 대한 열정을 느낄 수 있다. 많은 인력과 자본보다 더 중요한 것이 리더의 열정이며 열정을 갖고 지속적인 노력을 하면 시간이 걸릴 수는 있지만 반드시 성공 할 수 있다.

3) 팀워크가 성공의 중요한 요소이다.

모든 기업 활동에 팀워크가 항상 중요하다. 특히 여러 팀원이 수 많은 청중 앞에서 공연을 하는 경우에는 팀워크가 더욱 중요하다. 많은 공연 팀원 중 한 사람 이라도 실수를 하면 공연은 성공할 수 없다. 잔치마당 역시 10년이 넘는 공연경험으로 단원들 팀워크는 어디 내놔도 손색없다고 판단됐다.





두 바퀴에 열정을 담아
아름다운 세상으로!!!



<http://www.goodbike.or.kr>

착한자전거

두 바퀴에 열정을 담아 아름다운 세상으로!!



I 서론

1) 기업인터뷰

“좀 어때요? 고칠 수 있을까요?”

“여기만 손보면 괜찮을 것 같은데.. 조금 시간이 걸릴 것 같으니까 친구들이랑 놀다 오렴.”

초등학생 아이들이 집에 갈 시간인 오후 3시 무렵 전주시 평화동의 한 아파트 단지가 시끌벅적하다. 2주에 한 번씩 찾아오는 자전거이동수리 아저씨가 오기 때문. 착한자전거 박석순 대표는 아이들에게 ‘맥가이버’ 아저씨로 불린다. 핑크가 낫거나 기어가 말을 듣지 않는 자전거도 아저씨의 손에 닿으면 금방 고쳐지기 때문이다.

박 대표는 일일이 아이들과 인사를 나누며 농담도 하는 푸근한 옆집 아저씨지만 자전거 앞에 설 때면 나사를 조이고, 페달을 살피는 눈빛이 매섭다. 박 대표는 타이어 핑크 수리, 브레이크기어 정비, 지렁이고무 교체, 핸들, 안장조절 등 간단한 정비부터 정밀수리 진단까지 자전거에 대한 모든 것을 해결한다.

집에서 먼지 묵은 자전거 1대를 끌고 나온 이정민(12)양은 “집에서는 혼자 자전거 손보기가 힘들었는데 점검도 받고 수리도 받아서 정말 좋은 것 같다”고 환한 미소를 지었다.

사람은 나이 들수록 원숙미가 생긴다. 반면 기계는 시간이 흐를수록 녹슬고 주변 미관을 해친다. 수명이 다되어 녹슬고 방치된 자전거를 반질반질한 새 자전거로 탄생시키는 ‘착한자전거’. 그곳은 수명을 다한 자전거도 살리고 ‘저소득층의 일자리 창출’이라는 두 마리 토끼를 잡는 곳이다.

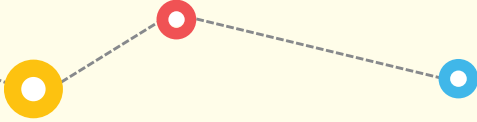
전주종합경기장 내에 위치한 ‘착한 자전거’는 2011년 8월에 문을 열었다. 지역 내 무분별하게 방치된 자전거를 수리·수거해 어려운 이웃들에게 무료로 전달하는 것은 물론 시중가보다 70% 이상 저렴한 가격으로 자전거를 고쳐준다. 또, 다가구 및 학교, 사회단체를 직접 방문해 이동수리도 해준다. 이 모든 과정은 수작업으로 이뤄지고 있다.





어디든 달려가는 자전거 이동수리 차량입니다

착한자전거는 시가 4,000만원 상당의 전국유일 자전거 이동수리차를 갖고 있다. 각종 수리부속과 전기 공구 등을 탑재하고 있어 어지간한 수리는 다 현장에서 해결할 수 있다. 특히 태양열시스템을 통한 자가발전은 이동수리차만의 장점이다.



탄탄한 장기발전전략 아래 다양한 수익모델을 찾고 싶었다



착한자전거의 시작은 오홍근 교수가 버려진 자전거를 수거해 기술적 재활용을 구상하면서 이뤄졌다. 이후 기능올림픽 출전으로 인연을 맺은 박석순(45)씨가 대표직을 물려받아 현재에 이르고 있다. 착한자전거는 예비 사회적기업(2년)을 거쳐 지난해 5월 사회적기업 인증을 받았다.

기술력으로 차별화

착한자전거를 동네 흔한 자전거포 정도로 생각하면 오산이다. 박 대표는 초등학교 6학년 때 공사장에서 가져온 폭발 물이 터지는 바람에 오른쪽 약지와 새끼손가락을 잃었다. 야근이 잦은 컴퓨터 관련 회사에 일할 때 체력 보안을 위해 자전거를 타기 시작했다. 이후 2005년 다니던 직장을 접고 자전거 정비 기술을 배웠다. 2007년 일본에서 열린 제7회 국제장애인기능올림픽에서 자전거 정비 부문 금메달을 땀다. 이제는 기능경기대회 금메달 리스트를 넘어 심사위원까지 맡아보고 있다. 착한자전거는 자전거 명장부터, 취약계층 5명 모두 1~2급 정비기술자들이다. 박 대표는 “없는 부품은 직접 만들어서라도 완벽한 정비를 자랑한다”며 “점단소재, 수백만원을 호가하는 명품자전거 정비도 거뜰히 해낼 수 있을 만큼 모두가 기술개발에 노력을 기울여야 한다”고 웃음 지었다.

“기업의 이익은 기업을 키운 사회에 환원돼야 한다”

120여명의 중·고등학생이 기숙사 생활을 하며 지내는 충북 제천 간디학교. 최근 이 학교 학생들이 착한자전거에 직접 쓴 편지를 보내왔다. 일주일에 한번 있는 외출을 위해 히치하이킹을 하는 어려움과 위험을 극복하기 위해 착한자전거의 후원이 필요한단 구구절절한 사연이었다. 편지를 받은 박 대표와 직원들은 직접 만든 자전거 10대를 싣고, 꼬박 4시간이 걸리는 충북 제천까지 갔다 왔다. 박 대표는 “착한자전거라는 이름 그대로 착한 마음을 갖고 학생들에게 작은 희망을 전해달라는 아이들의 편지를 읽고 한달음에 제천까지 갔다 왔다”며 “고마워하는 친구들을 보며 언제나



초심의 마음을 잃지 않고 이웃과 더불어 살맛나는 세상을 만들어 봐야겠다고 다짐했다”고 밝혔다. 하지만 이제 막 기반을 잡아가는 기업 입장에서 사회 환원이 말처럼 쉽지만은 않다. 박 대표는 “사회적기업은 이익 추구하고 함께, 공동체 문제에 관심을 가져야 한다”며 “여기에는 법을 지키는 등 공정한 룰까지 따라야 하니 힘이 들 수밖에 없는 구조다”고 안타까워했다.

동그라미재단 후원-어디든 달려간다 현장수리

착한자전거는 시가 4000만원 상당의 전국유일 자전거 이동수리차를 갖고 있다. 자전거수리가 기다리는 영업에서 찾아가는 영업으로 확장된 셈이다. 각종 수리부속과 전기 공구 등을 탑재하고 있어 어지간한 수리는 다 현장에서 해결할 수 있다. 특히 태양열시스템을 통한 자가발전은 이동수리차량만의 장점이다. 기존에는 아파트관리사무소에서 전기를 끌어와서 쓰다 보니 불편한 점이 많았다. 이에 전기가 들어오지 않는 오지마을도 찾아가 어르신들의 자전거 수리가 가능해 많은 이들에게 두 바퀴로 달리는 행복을 선물할 예정이다. 또 수리차가 가는 곳 마다 자연스런 ‘착한자전거’ 기업 홍보는 덤이다.

경영컨설팅으로 장기적인 발전전략 마련

착한자전거는 지난해 동그라미재단에서 하는 로컬챌린지프로젝트 2기를 수료했다. 이를 통해 이동수리차 지원과 더불어 경영전문가로부터 조직을 정비하고, 경영마인드를 배우는 컨설팅을 받았다. 박 대표는 “공대출신이다 보니 그동안에는 경영과 마케팅 전략 없는 단순 장사였다”며 “경영에 필요한 회계, 손익계산식 등의 정보를 얻었고, 네트워킹을 활용해 수익모델 창출 등 다양한 영역을 논의할 수 있게 됐다”고 밝혔다. 이어 “사회적기업에 대한 지원은 처음 5년이 지나면 완전히 끊긴다. 그 전에 자생할 수 있는 기반을 구축해 직원을 절대 줄이지 않을 것”이라고 다짐했다.



2) 기업현황

① 문제 인식

전북대 교수로 있는 오홍근 전 대표는 평소에 자전거를 생활화하고 있는 선진국을 관심 있게 지켜봤다. 일본, 뉴질랜드 등 선진국에서 자전거는 사람들이 애용하는 교통수단이다. 특히 온실가스 감축 등 환경 문제가 국제적인 이슈로 떠오름에 따라 자전거 산업이 앞으로 성장할 것이라고 생각했다.

그러던 중 2007년 국제장애인기능올림픽 자문위원으로 선수들과 시간을 보내게 됐다. 이들은 자전거 수리에 높은 기술력을 보유하고 있었지만, 취업하는 데 어려움을 겪고 있었다. 자전거 사업으로 환경 문제를 해결하는 동시에 전북지역 내 일자리를 창출하는 것에 주목했다.

② 사업 모델

착한자전거는 제품 생산과 자전과 관련 서비스 사업 모델을 갖고 있다. 우선, 제품 라인에선 재생자전거를 생산하는 사업을 진행하고 있다. 김제 공장에서 폐자전거를 활용해 완성자전거를 생산, 판매하고 자전거를 무료로 교환한다.

고객의 요구에 따라 맞춤형자전거를 생산·판매하기도 하고, 자전거 수리, 자전거 대여 서비스를 제공하고 있다. 이밖에 취약계



층을 대상으로 재화 전문 교육을 실시하고, 장애인기능올림픽 전문가 교육 등 심화교육을 실시하고 있다.

③ 사업 현황

오홍근 전 대표를 비롯해 총 10명의 직원으로 구성돼 있다. 베이비부머 인력양성사업, 전주시 역사문화관광 활성화 사업 등 지역 내 지자체와 협업해 사업을 운영하고 있다. 2013년 베이비부머 인력양성사업으로 선정한 20명의 전문기술인력을 배양했고, 전주시 역사문화관광 활성화 사업의 일환으로 전주시 공공자전거 센터를 설립했다. 자전거 핵심기술연구센터와 고창군 산악자전거공원 사업을 추진하고 있다.

④ ‘로컬챌린지프로젝트’ 지원동기

오홍근 전 대표는 저탄소녹색성장을 위해 전북권역의 자전거 이용 활성화에 기여하길 바랐다. 또 취약계층에게 자전거 전문 기술 교육을 통해 자활을 촉진하고, 안정적인 일자리를 제공하는 것을 목적으로 ‘착한자전거’를 설립했다. ‘로컬챌린지프로젝트’ 사업에 참여해 탄소프레임 설계와 개발, 기소개발 기술을 확보해 핵심기술 등 특유자산을 확보하고, 산업단지, 지자체 등 공공자전거 시스템을 설계·구축에 도움 받길 기대했다.

II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

'착한자전거'는 재완성자전거 생산을 통해 자원을 효율적으로 활용하고, 자전거 전문 기술 교육을 통해 취약계층의 자활을 지원한다. 또 국내산 자전거 클러스터 구축을 통해 국내 기계산업 경쟁력 향상을 비전과 목표로 삼고 있다.

② 조직현황

오홍근 전 대표를 포함해 이사진 6명과 취약계층 위주의 종업원 10명으로 구성돼 있다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

‘착한자전거’는 폐자전거를 재생해 완성하고, 이를 판매·대여·수리하고 있다. 사업에 취약계층을 고용하고 있고, 이들에게 자전거 전문 기술을 교육하고 있다.

완성한 재완성자전거와 맞춤형 자체 자전거는 가격, 기능, 품질 측면에서 경쟁력을 갖고 있다. 재생완성자전거와 맞춤형 자체 자전거 모두 고객의 만족도가 높은 편이다. 또한 국내 자전거 생산회사도 인정할 만큼 높은 수준의 공정기술, 생산기술, 수리기술과 공구 등을 보유하고 있어 사업 규모를 확장할 계획을 갖고 있다.

④ 경영전략 및 실행 현황

‘착한자전거’는 단기적으로, 자전거 시장에 진입하고 안정적으로 성장하는 데 목표를 두고 있다. 확보된 기술을 바탕으로 재완성자전거의 대량생산체제를 구축해 현재 대기업과 외국계 회사로 양분된 국내 자전거 시장의 성공적 진입이 주된 과제다. 이와 함께 맞춤형 자체자전거로 브랜드를 확보하고 시장 확대, 수리, 대여, 교육 등 서비스 사업도 강화할 계획을 갖고 있다. 이를 위해 직영 자전거 종합 서비스 센터를 확대하고, 이동수리서비스 차량을 활용해 아파트, 정부기관, 기업체 등의 접근성 향상을 계획했다.

중·장기적으로 전북권을 벗어난 타 지자체에 자전거종합서비스센터를 설립하고 자전거와 관련한 모든 제품을 확보해 카테고리 사업으로 확대하는 것이다. 또 온라인 유통망을 개발하고, 다른 지역의 지자체와 산단 등의 공공자전거서비스 사업을 추진하는 목표를 갖고 있다.

⑤ 영업 및 마케팅 현황

현재 재완성자전거의 고객은 주로 중산층 이하의 전주 시민들이다. 현재 전주시 덕진구 종합경기장에 있는 종합서비스센터를 중심으로 한 직판 체제를 갖추고 있고, 올해 말쯤 새로 확장하고 있는 완산구 일대에 직영 종합서비스센터를 열어 영업망을 강화할 계획이다. 자전거 대여, 수리, 전문 기술 교육 등을 통해 지명도를 높이고 있다.

⑥ 운영 현황 (인사노무, 생산)

10명의 직원으로 이뤄져 있으며, 생산 라인에는 주로 취약계층이 투입되고 있다. 공정 생산, 수리 등의 기술 및 각종 첨단 공구들이 완비돼 있고, 폐자전거의 프레임 재생에 필요한 도장기술과 설비를 갖추고 있다.

⑦ 재무 현황

2013년도 부채가 증가했는데, 이는 생산시설 투자로 인한 것이며 순이익의 증가로 부채가 감소할 것으로 예상된다. 또한, 외부 회계감사를 받고 있다.



2) 과제별 개선 계획 수립

정용환 슈퍼바이저는 '착한자전거'의 강점과 약점을 파악한 후, 개선해야 하는 과제를 도출했다. '착한자전거'는 폐자전거를 활용하는 친환경 사업이다. 특히 자전거 보급률이 확대됨에 따라 전주 지역을 비롯해 타 지역으로 사업이 확장할 수 있는 가능성을 갖고 있었다. 하지만 생산 규모가 미미해서 충분한 수익을 발생시키지 못하고, 영업, 마케팅, 기획 능력이 충분하지 않았다. 또 제품인지도가 낮아서 브랜드 인지도를 높여야 했다.

표1. 과제별 개선계획 수립

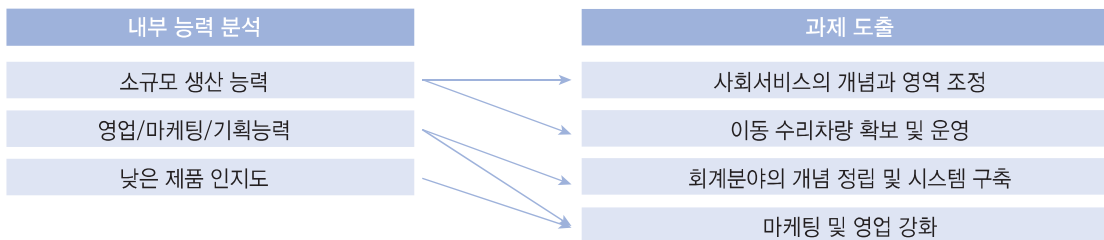


표1. 과제별 개선계획 수립



3) 예산

정용환 슈퍼바이저와 '동그라미재단'은 '착한자전거'가 개선해야 할 점을 확인하고, 이를 바탕으로 예산안을 확정했다. 이동 수리 차량을 구입하는데 약 2600만원을 투입했다. 여기에는 차량 구입뿐만 아니라 탑재작, 안전과 내부 설비 및 태양열 시스템을 구비하는 비용도 포함했다. 이동수리차량에 탑재할 자전거 부품과 공구를 구입하는데 900만원을 배정하고, 전문인력 고용에 540만1000원을 확정했다.

표2. 예산 계획 수립

Local Challenge Project

주요 추진업무	예산 합계(원)	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
이동수리차량구입 (안전, 탑 내부설비 구입)	25,599,000	차량구입	15,882,500	트럭 1ton 1대
		탑제작	4,785,000	3,050*1,660*1,800
		안전 및 내부 설비-1	2,333,200	블랙박스 외 4종
		안전 및 내부 설비-2	2,598,300	솔라시스템 구입
자전거부품 및 공구 구입 (이동수리차량 탑재)	9,000,000	자전거 공구	3,999,500	Air compressor외 공구 50종
		자전거 부품	5,000,500	변속레버 외 60종
전문 인력 확보	5,401,000	전문인력인건비	5,401,000	2,700,000원*2개월
총 예산	40,000,000			

표2. 예산 계획 수립





4) 사업 수행 일정

주요추진업무	8월	9월	10월	11월	12월	2015.1~2월
생산규모확대	-생산기술 안정화 품질 관리시스템 구축	-생산인력 유지	-영업전략과 유기적 연동			
유통망확충	-이동종합서비스 -센터 구축(이동차량)		-온라인매장 개설(홈페이지) 및 공공자전거서비스 모델 개발			
영업/마케팅/ 기획 역량강화	-영업/마케팅전략수립		-전문인력확보 및 2015년도 신추가사업 공모			
비즈니스 모델의 확산		-비즈니스모델의 안정화, 구조화	-공정 및 생산기술 표준화		-비즈니스모델의 안정화/구조화 -각 지역 자전거기술이전 협업추진	

표3. 사업수행일정



5) 이행 계획 수립과 실행

① 국가 및 지자체 주요 추진 사업 공모 참여

‘착한자전거’의 도장공장 분진처리 장치는 친환경 집진 설비로 화석연료에 의한 이산화탄소를 잡을 수 있는 최적의 기술이다. 저가로 만들 수도 있어 특허 출원시 부가적인 효과가 예상됐다. 도면을 만들고 실사까지 마쳤지만, 비용이 만만치 않았다. 집진 장치의 제작비용은 약 60~70만원 정도로, 특허권을 획득하고 팔게 된다면 집진장치 기계 하나 당 500만원 정도에 팔 수 있을 것이라고 예상했다. 하지만 제작비용을 지원받을 수 있는 다른 기관들의 지원기간이 끝나 집진장치 개발에 어려움을 겪고 있었다.

이에 정용환 수퍼바이저는 ‘중소기업청’과 ‘코트라’의 해외 지원 사업에 대해 설명했다. 2014년에 ‘중소기업청’과 ‘코트라’가 말레이시아 정부기관과 함께 한국형 리더십 모델을 현지 사정에 맞게 개발하는 프로젝트를 진행 중이었다.

지원금을 얼마를 받느냐 보다는 지적재산권을 사고 파는 형태가 중요함을 강조했다. 마침 오홍근 전 대표는 집진장치는 중국에서 사업을 확장할 생각을 갖고 있었다.

이에 정 수퍼바이저는 집진기를 자전거 수리에만 쓸 것인지 다른 분야에 사용할 것인지를 분명히 해야 한다고 조언했다. 집진기의 사업 가능성을 전문가 프로보노와 함께 논의했다. 프로보노는 이에 대한 사업계획서를 1년, 2년, 3년, 5년, 10년 후를 근거를 기준으로 작성하도록 했다. 중국시장에 진출해 사업이 성

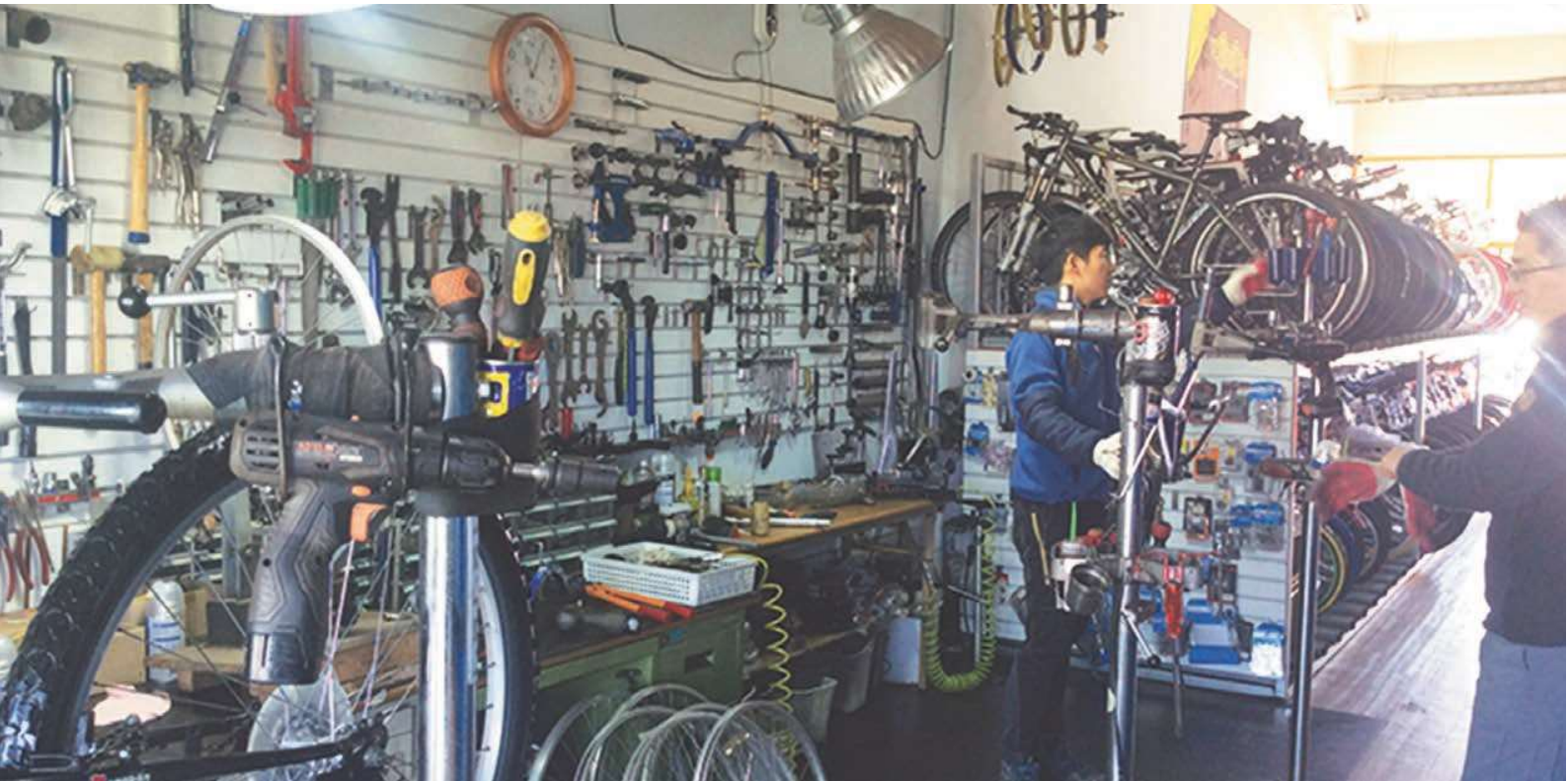
장한다면 중소기업화가 될 수 있을 것이라고 조언했다. ‘동그라미재단’은 집진장치를 특허 출원할 수 있도록 지원하기로 했다.

오 전 대표는 ‘착한자전거’의 시설과 전주 지역에서 사업을 하는 것에 한계를 느끼며 수도권으로 사업을 확장하길 원했다. 폐자전거의 가격이 성인용 3000원, 어린이용 2000원인데 비용이 계속 상승 중이었다. 이전에는 무료로 갖고 올 수 있었지만, 비용이 지속적으로 올라가는 탓에 큰 지역으로 사업을 확장하는 편이 나왔다.

정 수퍼바이저는 기존사업이 다른 지역으로 직접 진출하기 위해선 규모가 커져야 한다고 조언했다. ‘동그라미재단’의 취지에 따라 크라우드펀딩을 통해 투자금을 모집할 것을 추천했다. 1구좌당 1만원 혹은 10만원 단위로 정하고, 이를 많은 사람들에게 홍보해 투자금을 모으면 큰 금액이 될 수 있고, 전주지역 발전에 관심을 둔 사람이라면 충분히 투자할 것이라고 예상했다. 크라우드펀딩에 대해 연구하고, 사람들을 유인할 정책이 필요함을 강조했다. 사람들에게 어떤 가치를 부여하고, 그 가치를 어떻게 함께 만들어 나갈 것인지에 대해 충분한 고민이 필요하다고 조언했다.

오 전 대표는 ‘착한자전거’는 사회적기업이기 때문에 재활용 사업을 강조했다. 재활용 사업을 통해 지역사회에 공헌하고, 에너지를 절감하고 사회적 비용을 절감할 수 있다. 하지만, 수익이 발생하지 않기 때문에 자전거 재활용 사업의 비중이 줄어들 수밖에 없는 문제점이 있어왔다.

재활용자전거 생산량을 2대에서 3대로 올렸지만, 그 이상이 힘들기 때문이다. SK 공모 사업에서 부동산 유형으로 지원을 받아 공장을 건설하기로 했고, 부족한 부분은 사회적기업진흥원에서 저리대출을 받아 보충할 계획이었다. 재활용자전거의 활용과 판매에 대한 고민이 이뤄졌다. 지자체에서 환경보호와 관련해 사



회적가치 인증을 획득하도록 했다.

특히 '착한자전거'로는 공공프로젝트를 수행하는 것이 불가능해 (사)한국자전거과학연구소' 설립을 추진하고 있는 중이었다. 연구소를 통해 전기자전거, 크린집진장치 상용화 등 공공프로젝트를 진행하는 방향으로 설정했다. '착한자전거'는 전주시와 완주군에 '자전거 이용 관광활성화 및 일자리 만들기 사업계획서'를 제출했다. 전주시와 함께 한옥마을을 구심점으로 여러 곳을 관광명소화로 만들고, 또한 이와 연계해 전주시 관광지의 교통체증을 해결하기 위한 자전거대여 사업을 제안했다. 전주에 5~6개의 거점(대여소)을 마련함과 동시에 이동수리차량을 활용해 자전거 수리, 판매 및 순회정비 서비스 제공이 가능했다.

② 이동종합서비스 차량으로 찾아가는 기술 서비스 제공 및 판매, 수익증대

오 대표가 필요한 것을 위주로 중요한 추진 업무를 시행했다. 차량, 탑, 안전설비를 구입하고, 자전거 전문 공구를 구입해 '착한자전거' 사업 운영에 필요한 물품을 위주로 '동그라미재단' 지

원금을 활용하기로 했다.

찾아가는 서비스를 제공하기 위한 이동서비스차량 구입 계획을 세웠다. 자전거를 실을 수 있는 1톤 트럭 차량을 구비하고, 자전거를 쉽게 나를 수 있도록 탑을 제작했다. 또 블랙박스 등 안전설비를 설치해 고객에게 자전거 판매 서비스를 효율적으로 제공하는데 주안점을 뒀다.

특히 차량에 탑차, 선반, 작업대를 설치해 동시에 2대까지 수리가 가능하도록 이동식 종합 서비스센터를 구축했다. 또 차량에 자가발전시스템(태양광에너지)을 장착해 필요한 전기는 자체적으로 해결하도록 했다.

이후 이동서비스차량을 어떻게 활용할 것인지에 대한 구체적인 논의가 이뤄졌다. 아파트단지 등 사람이 많이 모이는 곳에 정기적으로 방문해 자전거 수리와 판매를 병행하기로 했다. 공공기관, 산업단지, 학교 등에 대여자전거를 공급하고 이에 대한 임대수입을 창출하는 방안도 생각했다.

이밖에 재완성자전거를 활용하고, 판매 매출을 상승시킬 방안을 함께 도출했다. 지자체에서 환경보호 분야의 사회적 가치 인증을 획득해 자전거 동호회를 결성하거나 참여해 재완성자전거와 이동수리차량을 활용하도록 조언했다.



정용환 슈퍼바이저와의 미팅

정용환 슈퍼바이저는 인터넷에서 다양한 자전거를 동영상을 통해 보고, 기능적인 측면을 추가해 자전거를 디자인하는 것을 제안했다. 획기적인 디자인을 통해 소비자의 이목을 끌 수 있기 때문이다.

③ 환경자전거, 생활자전거, 고급자전거의 다변화 모색

‘착한자전거’의 수익모델은 ‘자전거판매, 수리, 대여, 기술교육’으로 구성돼 있었다. 폐자전거를 업사이클링해 재완성자전거로 만들어 판매하고, 자전거를 시민과 관광객에게 빌려주는 ‘자전거’ 중심으로 수익사업을 진행하고 있었다. 또 부수적으로 자전거 수리와 취약계층에게 자전거와 관련한 기술 교육을 실시하는 사업도 운영했다.

하지만 ‘착한자전거’의 수익사업이 원활하게 이뤄지지 않아 ‘착한자전거’의 비즈니스모델을 보완하기로 결정했다. 착한자전거는 현재 연간 1000대 정도의 자전거를 생산하고 있다. 이를 2배 이상으로 늘릴 경우 사회적 소외계층 채용으로 한계가 있었다. 자전거 생산 능력을 향상시키기 위해선 채용 인력 개편 필요성이 제기됐다. 기존 ‘착한자전거’는 장애인과 같은 취약계층을 고용해 이들에게 자전거 기술 교육을 진행해 일자리를 부여하는 사업 모델을 갖고 있었다. 즉, ‘착한자전거’의 고용 형태를 근본적으로 다시 생각해야 한다는 것이었다.

‘착한자전거’는 상품과 유통채널 다양화를 모색해야 하는 시기에 직면에 있었다. 주력상품은 재완성자전거인데, 이것만으로는 충분한 수익을 만들기는 어려웠다. 이에 정용환 슈퍼바이저, 오흥근 전 대표, 김기선 프로보노는 ‘착한자전거’의 직원과 함께 브레인 스토밍을 통해 재완성자전거 활용방안 논의를 진행했다. ‘착한자전거’의 재완성자전거는 매년 약 1000대 가량 판매를 하고 있지만, 불규칙적 조립으로 인터넷 판매가 어려웠다. 또 운송비에 약 2만원이 소요 되는 등 부수적인 요금이 큰 부분을 차지하고 있었다.

김 프로보노는 4바퀴 달린 자전거, 와식자전거 등 재완성자전거를 다양한 형태로 생산하는 것에 대한 의견을 제시했다. 결국 고

객이 경험해서 인정하는 가치만이 돈으로 환산될 수 있다는 기초적인 경제논리에 따라 재완성자전거는 고객의 눈높이에 맞춰야 한다는데 의견을 같이했다.

정 슈퍼바이저는 인터넷에서 다양한 자전거를 동영상으로 보고, 기능적인 측면을 추가해 자전거를 디자인하는 것을 제안했다. 획기적인 디자인을 통해 소비자의 이목을 끌 수 있기 때문이다.

오 전 대표는 일자리 창출보다 창업을 유도하는 방안으로 교육 사업을 운영하길 원했다. 전북도와 협업 시도를 했지만, 자전거에 대한 수요와 공급이 맞지 않다는 것을 알게 됐다. 정 슈퍼바이저는 인천, 울산 등 다른 시와 협업하는 방향으로 사업을 확장하고, 사업 종류별로 나눠 예측하는 것이 필요하다고 조언했다.

수익을 다양화하는 방안에 대해서 계속 고민해야 했다. 정 슈퍼바이저는 재완성자전거의 생산모델을 다른 지자체 협력업체와 계약해 국내에 버려진 자전거를 활용할 수 있는 방법을 생각해 낸다면 사회적가치가 증가할 수 있다고 조언했다. 이를 위해서는 회사가 지속 가능해야만 하고, 매출이 증가해야만 했다.

전주 지역에서만 사업을 운영하는 것은 한계가 있기 때문에 수도권이나 수도권의 단체화 협업을 통해 사업을 성장시켜야 한다고 말했다.

김기선 프로보노는 자전거 기술 교육 받은 사람들이 다른 지역에서 창업해 다양한 지역에서 거점화하는 방안을 생각했다. 이를 실현하기 위해서는 구체적인 계획이 필요하다고 강조했다.

오 전 대표는 자전거 종류를 분류해 놓았지만, 판매가 어려운 점

Local Challenge Project

을 토로했다. 이에 정 수퍼바이저는 기존에 분류한 자전거를 기준으로 가장 잘 만들 수 있는 것에 집중화 해야 한다고 조언했다. 예를 들어, 산악용 MTB에 관해선 '착한자전거'가 가장 좋은 기능을 갖고 있고, 부품이 좋고, 저렴하다는 특화된 가치가 필요하다고 설명했다.

'착한자전거'를 고급자전거로 브랜딩하기로 했다. 지역 내에서 자전거 동호회를 결성하거나 기존 자전거 동호회에 참여해 '착한자전거'를 지속적으로 홍보할 수 있는 방안을 생각했다. 자전거 생산 능력을 높이기 위해 '착한자전거'의 임직원과 인사관리 제도를 개편했다. '착한자전거'는 6명의 직원으로 업체를 운영하도록 조정했다. 직원에 대한 평가와 보상제도를 도입해 인사관리 제도를 마련했다. 또 '착한자전거'의 대표를 박석순 대표로 지정하고, 오흥근 고문체제로 전환했다. '착한자전거'의 설립자인 오흥근 전 대표는 '한국자전거과학기술원' 대표를 맡아 운영하기로 했다.

이밖에 확보된 기술을 바탕으로 환경자전거의 대량생산체제를 구축함과 동시에 맞춤형 자전거로 브랜드 확보 및 시장 확대 등을 모색했다. 환경자전거의 경우 높은 기술력과 제조공정의 효율성을 통한 비용우위로 저가의 생활형 자전거에 포지셔닝함으로써 자전거 문화 확산을 도모하고 있다. 고객맞춤형 자전거의 경우 전문적인 기술력을 통해 시장점유율의 확대가 아닌 시장 확대에 중점을 두면서 자전거 산업의 성장을 이끌고 있다.





6) 기업역량강화교육 워크숍

소셜 미션 교육 과정이 끝난 후 각 기업에게 소셜 미션을 작성하고 체크리스트를 통해 소셜 미션이 자사에게 적합한지를 진단하도록 했다. '착한자전거'는 소셜 미션 교육을 마친 후 소셜 미션 작성과 미션에 대한 체크리스트를 통해 소셜 미션이 자사에 적절한가를 진단했다. 소셜미션은 '두 바퀴에 열정을 담아 아름다운 세상으로!!!'이다. 소셜 미션에 대한 질문과 이에 대해 대답을 정리하고 미션에 의미를 되새겼다.

표4. 소셜미션 질문과 답

사업계획서 교육과정을 듣고, '착한자전거'에 자사 SWOT 분석 과제를 부여했다. '착한자전거'는 자사의 '강점'으로 '우수한 기술', '약점'으로 '열악한 근무환경' '기회요인'으로 '건강 및 환경에 대한 관심 증대', '위협요인'으로는 '메이저사의 저가 자전거 판매'를 꼽았다. 이를 바탕으로 공격적전략인 SO전략과 방향 전환전략을 세웠다. 지자체와 협업형 사업계획을 실시하고, 고객 맞춤형 자전거를 생산하여 특화된 사업을 구축하는 것이다.

표5. SWOT 분석

Local Challenge Project

소셜 미션에 대한 질문	대답
1. 우리는 누구인가?	'착한자전거'
2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?	재완성 자전거에 대한 인식 부족과 열악한 근로환경
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?	사회적 가치 제공(무료서비스, 무상기증, 수리 서비스 할인)과 건강 및 환경에 대한 긍정적 가치제공
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?	-
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?	그렇다. 두바퀴는 자전거를 의미하고, 세상에 친환경과 저렴한 가격을 제공하는 것을 담고 있다.
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?	-
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	-

표4. 소셜미션 질문과 답

		강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
외부환경	내부역량	1. 우수한 기술 2. 재생자전거의 사회적 가치(환경부분) 3. 생활형 일반 저가 자전거 공급	1. 열악한 근무환경 2. 이직 3. 재완성 자전거 인식 개선 필요
	기회요인(Opportunities)	SO(공격적 전략)	WO(방향전환 전략)
	-자전거 이용 인구 증가 -건강 및 환경에 대한 관심 증대	- 지자체에 협업형 자전거 사업계획 제시 - 전문교육 후 취업 연계 - 생산공정의 효율화 추진 - 이동수리서비스 차량 적극적 이용	- 고객 맞춤형 자전거 - 전문가용 자전거 - 고급 브랜드 개발 - 전기 자전거 도입
	위협요인(Threats)	ST(위험회피 전략)	WT(방어적 전략)
	-중국의 저가 자전거 수입 -메이저사의 저가 자전거 판매	-	-

표5. SWOT 분석



자전거는 내 운명

우수한 기술력을 갖춘 착한자전거 직원들. 착한자전거는 이들의 기술을 바탕으로 환경자전거의 대량생산체제를 구축함과 동시에 맞춤형 자전거로 브랜드 확보 및 시장 확대 등을 모색하고 있다.

III 결론



1) 프로젝트 선정당시 기업현황

‘착한자전거’는 재활용완성자전거를 생산, 판매, 수리하는 전문 업체이다. 폐자전거의 재활용 문화를 확산하고 그린 시티 구축 참여로 지역 사회에 공헌하고 있는 기업이다. 또한, 장애인기능 올림픽 금메달을 수상하며 최고의 기술력을 보유하고 있다. 하지만 유통망이 부족하고, 열악한 근무조건과 근로의지가 낮은 취약계층 인력의 고용으로 인한 높은 이직률이 큰 문제점이었다. 그래서 숙련공을 확보하는데 어려움을 겪고 있었다. 자금 지원을 받는 데 한계가 있어서 기업의 자립과 지속성이 위협 받는 상황이었다.



2) 로컬챌린지프로젝트 효과

① 파트너십 구축 및 활용

공공기관, 학교, 산업단지 등에 자전거 대여 사업소를 구축하여 자전거 대여 문화를 확산시켰다. 그리고, 국가 추진 공공 사업에 참여하였으며 전주시 및 완주군에 “자전거 이용 활성화 및 일자리 만들기” 사업 계획서를 제출했다.

② 이동수리차량 확보 및 운영

‘로컬챌린지프로젝트’를 통해 이동서비스 차량을 구입했다. 분해 조립용 거치대, 관련 공구, 솔라 자가발전 시스템, 부품 수납장 등을 더하여 방문 서비스를 제공할 수 있는 기반을 마련했다.

③ 마케팅 및 영업 강화

마케팅 채널을 웹, SNS, 동호인, 동아리 모임 등으로 다양화하였다. 그리고, ‘착한자전거’에서 ‘환경 자전거’로 제품과 브랜드 이미지를 전환했다. 지자체 환경 인증을 추진하고 있는 중이다.



3) 향후 과제

경영진의 역량을 강화해야 한다. 그리고 주인의식과 영업마인드를 꾸준히 개발할 필요가 있다. 마케팅과 영업 능력을 제고하고, 유통망을 확보해야 한다. 또한 지자체와 파트너십을 통한 공공 사업에 적극적으로 참여하여 자립할 기반을 마련해야 한다.



4) 벤치마킹 포인트

- 1) 정부, 지자체, 공공기관, 지역 기업 등과의 상생 협업 모델을 개발한다.
- 2) 사회적기업의 생존의 첫째 조건은 수익성 확보이다.
- 3) 지역을 벗어나서 전국으로, 세계로 진출하자.

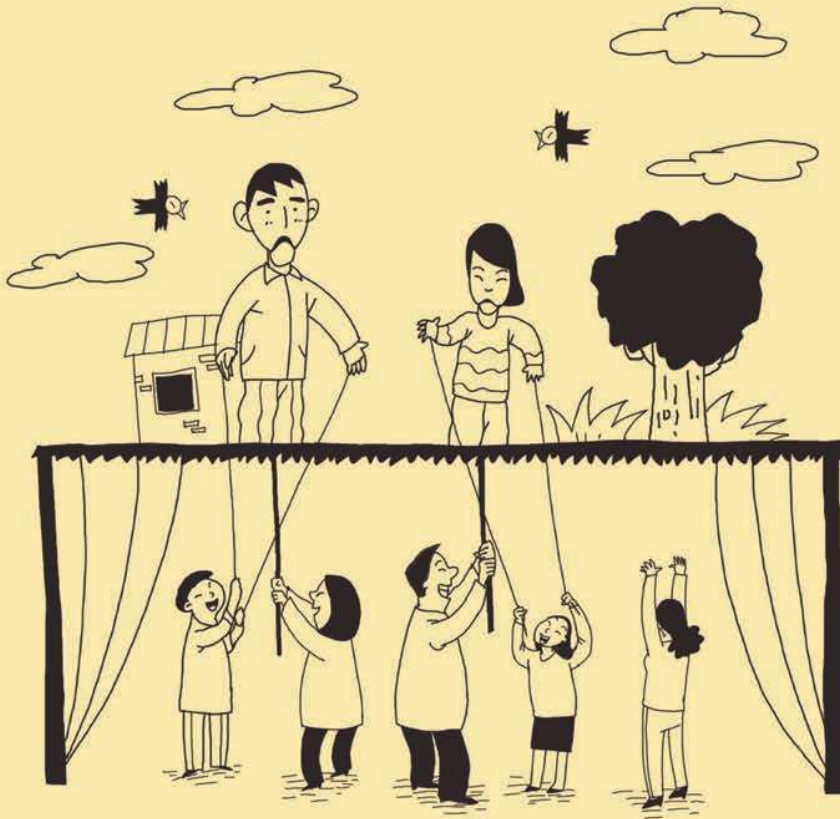


주인을 기다리는 재활용자전거와 재생산자전거들





사랑모아! 시간모아! 마음모아!
여가시간을 관리해드립니다



<http://www.ehyang.com>

동신이향

지역사회의 동반자를 꿈꾸는



I 서론

1) 기업인터뷰

무대 위 검은 천이 올라간다. 음악이 흐르더니 인형이 움직이기 시작했다. 주인공은 동수와 세경이. 놀이터에서 놀고 있는 아이들에게 ‘옆집 아저씨’가 다가간다. “얘들아, 아저씨가 피자하고 치킨 사줄테니 아저씨 집에 갈래?” “동수야, 우리 엄마가 아무나 따라가면 안 된댔어. 나는 집에 갈래.” “세경야, 피자하고 치킨 사주신대잖아. 나는 따라 갈거야!” 지난 7월10일 오전 완주군 봉동읍의 한 유치원. 50여 명의 유치원생들이 무대 위 인형극에 흠뻑 빠져있다. 사회적기업 동신이향의 교육 인형극이 있는 날로, 만 3~5세의 유치원생을 대상으로 혼자 있는 아이들이 낯선 사람을 만났을 때 어떻게 상황에 대처해야하는지 등에 대한 내용으로 꾸며지고 있었다.

지역사회에 대한 무한한 관심, 동신이향을 탄생시키다.

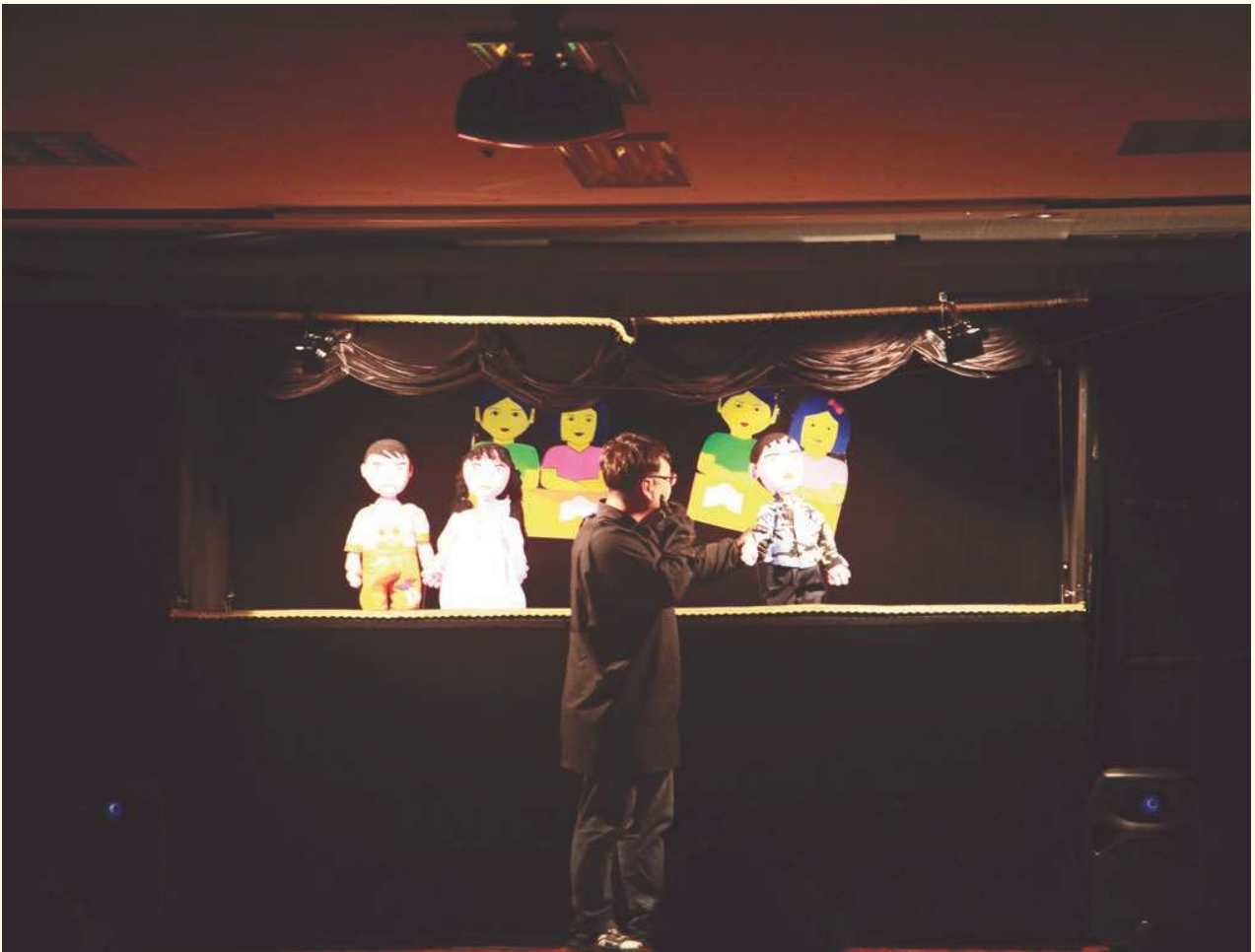
동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 27기 그룹 중의 하나인 전남 나주 동신이향은 지난 2010년 5월에 설립됐다. 그해 11월 전라남도형 예비사회적기업으로 지정, 2012년 11월 사회적기업 인증을 받았다.

동신이향이 다루는 주제는 지역사회 전반의 현안이다. 이들은 블랙라이트 인형극을 통해 성폭력, 장애인 차별, 따돌림 등의 사회적 문제를 다룬다. 각 지자체 교육 지원청의 특수교육센터와 연계해 농어촌 지역 학교를 순회하며 교육인형극을 제공하는데, 이날 열린 봉동읍 한 유치원의 교육 인형극도 이 사업 중의 하나다.

동신이향의 교육 대상은 비단 어린이 뿐만이 아니다. 지난 2014년부터는 질병관리본부 위탁을 받아 전국의 노인복지관 또는 시설을 다니고 있다. ‘건강하고 당당한 노년의 성’을 주제로 하는데, 인형극을 통해 내용을 전달하기 때문에 누구나 교육 주제에 대한 거부감 없이 즐길 수 있다는 것이 특징이다. 또한 소외계층도 부담 없이 교육을 받을 수 있

성폭력예방을 위한 인형극 공연

동신이향은 각 지자체 교육 지원청의 특수교육센터와 연계해 농어촌 지역 학교를 순회하며 교육인형극을 제공하고 있다.



“

결국은 사람이 자원, 지역사회 네트워크의 중요성 깨달았다

”

도록 교육인형극을 신청한 기관이나 대상자 중 취약계층이 50% 이상일 경우 무료로 공연을 제공하고 있다. 한편 이들의 신념 중 하나는 아이들에게 정서적인 교육만큼 신체 교육도 중요하다는 것이다. 이러한 판단 아래 동신 이향은 나주시에 소재한 5개 지역아동센터 아동들을 대상으로 미술치료, 놀이체험 등 정서치료와 관련된 교육, 성장 운동, 식습관개선 등 아동들의 신체건강을 위한 교육을 제공하고 있기도 하다. 동신이향 황현조 대표는 “지역 사회가 가진 문제 해결에 동참하고자 스스로 인형극을 개발하는 등 노력을 해왔다. 직원 7명 모두 지역사회 복지를 공부하는 사람들”이라고 말했다.

LCP 선정 이후 지역사회 네트워크의 중요성을 깨닫다.

이들은 LCP 과정을 통해 지역사회 네트워크의 중요성을 깨달았다고 말한다. 현재 ‘가정 회복’이라는 소셜 미션을 설정, 새로운 프로그램 개발 및 수행에 들어간 상태. 모든 사회의 문제는 ‘가정’이라는 작은 단위에서부터 시작된다는 것이 이들의 설명이다. 황 대표는 “전에는 주먹구구식의 사업을 진행했다면, LCP 이후로 지역사회 네트워크를 단단하게 다지는 것이 중요하다는 걸 알게 됐다”며 “결국 사람이 자원이다. 좋은 콘텐츠가 있더라도 그걸 받을 대상자가 없다면 아무 의미가 없다”고 강조한다.

지역사회 네트워크를 다지는 방법 중의 하나로 이들은 일단 ‘가정’에 초점을 맞췄다. 부모와 자녀가 함께 창의성을 기를 수 있는 캠핑 아이템이 그것. 일명 ‘부자 캠프’로 부모와 자식간 대화의 시간과 교류 활동을 늘려 가족 관계회복 및 창의성 향상에 도움을 주는 것이다. 현재 캠핑과 캠프 활동으로 진행되지만 향후 마술놀이, 목공체험, 쿠키 만들기, 인형극 체험 등의 다양한 프로그램으로 확대해 나갈 예정이다.

그다음 이들은 ‘지역 주민’으로 시야를 넓혔다. 지역사회 주민이라면 누구나 이용 가능한 공간인 ‘오피스 셰어링’ 프로그램이 그것이다. 이 공간에서 필라테스 등 누구나 폭넓게 이용 가능한 교육 프로그램을 진행하고 있다. 수익창출을 위한 것이라기 보다, 프로그램을 이용하는 사람들을 통해 지역사회 네트워크를 형성하는 것이 이 오피스 셰어링의 목





표라 할 수 있다. 여기에서 그치지 않는다. 동신이향은 지역사회의 '놀거리'에 주목했다. 바로 신개념 어드벤처 투어 버스 프로그램, 지역 내 놀이문화 및 커뮤니티 중간 매개 역할을 하고자 하는 것인데, 사회적기업을 방문하는 투어 프로그램, 광주 무등산 트레킹 투어 등의 다양한 주제를 가진다.

지역 사회 동반자를 꿈꾸다.

그렇다면 동신이향이 지역사회에서 그리고 있는 청사진은 무엇일까. 간단하게 말하면, 지역 사회의 성장을 함께하는 동반자이자 조력자, 조연자의 역할이다. 지역 내 문제를 주민 스스로 해결할 수 있도록 돕거나, 혹은 동신이향이 직접 해결하는 역할을 하려고 하는 것이다.

이들은 “우리 같은 사회적기업이 많이 생겨났으면 하는 바람이 있다. 사회적경제 생태계가 조성 되었을 때 교육문화 예술을 다루는 다양한 사회적기업들이 발전할 수 있다”며 “LCP에 중요한 게 모델 개발 및 공유다. 동신이향이 청년들이 많이 참여할 수 있는 사회적기업의 새로운 모델로 될 수 있도록 노력하겠다”고 말했다.



2) 기업 현황



① 문제 인식

동신이향 황현조 대표는 농촌 지역 아이들은 물론, 어른들까지 마땅히 ‘즐길거리’가 없다는 점에 주목했다. 농촌에 대한 복지 서비스는 증가하지만, 사각지대는 줄지 않았다. 이를 해결하기 위한 담론들 역시 현실과는 동떨어진 이야기가 대부분을 차지해 장밋빛 청사진에 그치고 있었다.

이에 기업을 설립해 사회적 서비스를 체험하거나 이용할 수 있는 공간을 만들고자 했다. 또 건전한 놀이문화를 전달하고, 일자리를 제공하기를 원했다. 특히 농어촌 지역주민의 정신적인 건강을 위한 ‘행복한 삶’, ‘정신이 건강한 삶’, ‘조금 여유로운 삶’이라는 내용으로 ‘전남 사회서비스 창업아이디어 경진대회’에서 입상 후 사업을 본격화 했다.

② 사업 모델

2010년에 설립한 ‘동신이향’은 2012년 11월 사회적기업 인증을 획득했다. ‘동신이향’은 지역 사회 문제를 주제로 한 다양한 교육인형극을 개발해 지자체, 교육기관, 복지기관 등을 대상으로 공연을 기획하고 있다.

공연은 주로 성폭력, 장애인 차별, 따돌림 등의 사회적 문제를 예방하기 위한 교육적 차원에서 진행되고 있다. 지역 내 지자체,

특수교육센터와 연계해 농어촌 지역 초등학교를 순회하며 교육인형극 서비스를 제공하고 있다. 2014년부터 질병관리본부의 위탁을 받아 전국의 노인복지관과 시설을 다니며 ‘건강하고 당당한 노년의 성’을 주제로 교육인형극을 진행하고 있다.

교육인형극을 신청한 기관이나 대상자 중 취약계층이 절반 이상을 차지할 경우 공연을 무료로 제공한다. 이밖에 나주시내 5개 지역아동센터 아동들에게 미술치료, 놀이체험 등 정서치료와 관련한 교육, 성장운동, 식습관 개선 등 아동들의 신체 건강을 위한 교육사업을 펼치고 있다.

③ 사업 현황

‘동신이향’은 황현조 대표와 임직원 6명으로 구성돼 있다. 한국 거버넌스학회에서 우수 예비사회적기업상을 수상하고, 나주 교육지원청과 초등학교 인형극 MOU를 체결해 교육 서비스를 제공하고 있다.

또 황 대표는 전남 사회적기업 협의회 임원, 나주시 사회적기업 협의회, 전남문화예술교육협의회 등 다양한 외부 네트워크를 보유하고 있다.

교육인형극은 크게 두 분류로 나눠 공연 서비스를 제공하고 있다. 2013년 기준으로 성교육 예방 인형극은 42건 진행했고, 장애인 인식개선 교육 인형극은 38건으로 현재는 2013년 대비 약 1.5배 이상 공연 문의가 늘었다.

노인의 성교육을 주제로 인형극을 계획하고 있는데, 질병관리본부와 구세군의 지원으로 전국에서 30회 공연할 예정이다. 또 인형극을 동영상으로 제작해 질병관리본부 홈페이지를 통해 전국에 동신이향을 알릴 계획을 갖고 있다. 이밖에 음악 교육을 지역 아동센터 3곳, 미술 교육은 5개의 지역아동센터를 중심으로 교육 서비스를 제공하고 있다.



④ ‘로컬챌린지프로젝트’ 지원동기

‘동신이향’은 교육, 문화 예술 분야 사회 서비스를 제공하는 사회적기업이다. 제품을 만드는 다른 사회적기업에 비해 매출과 재정 안정성이 비교가 되지 않을 정도로 미흡한 편이었다. 하지만 황 대표를 비롯해 임직원들은 지역 사회의 문제를 이슈화하고 예방하고 개선하기 위한 노력은 끊임없이 지속될 것이라는 믿음을 갖고 있었다. ‘로컬챌린지프로젝트’를 통해 다양한 전문가와 이야기하고 컨설팅을 받을 수 있는 기회를 얻어, ‘동신이향’을 발전시킬 것이라고 생각했다.

교육인형극 무대설치중인 직원들

황현조 대표와 임직원 6명으로 구성된 동신이향은 한국거버넌스학회에서 우수 예비사회적기업상을 수상하고, 교육지원청과 초등학교와 인형극 MOU를 체결해 교육 서비스를 제공하고 있다.

II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

김동현 슈퍼바이저는 '동신이향'의 '로컬챌린지프로젝트' 참여를 위해 경영 현황을 진단했다. '동신이향'의 기업은 농촌 지역에 대한 문화 전달자, 기획자의 역할을 담당해 문화 공연, 교육, 일자리 제공을 중요한 비전으로 삼고 있다.

하지만 회사의 비전과 그에 따른 경영전략, 세부사업, 사업목표, 사업 실행계획에 대한 일관성이 부족하고 개념이 혼재돼 있어 이에 대한 정립이 필요했다.

또 사업 비전에 대한 구성원의 공유가 필요했다. '동신이향'이 추구하고자 하는 사회적기업 모델은 나주 농촌 지역에 대한 다양한 문화 서비스를 제공하는 것으로 고용, 기여 등 지역 사회 내에서 사회적 가치를 실현하는 방면에서는 우수하다고 생각했다.

② 조직현황

'동신이향'은 주식회사의 형태를 갖추고 있었지만, 사회적협동조합이 회사의 목적과 경영에 더 알맞다고 생각했다. 회사 내부에 대표, 문화예술교육과, 사회서비스과, 회계, 홍보 등 총 7명의 임직원으로 구성돼 있다.

그러나 주요 사업 부서인 문화예술교육 부문과 사회서비스 부문

이 각각 영리사업과 비영리복지영역의 성격을 나타내고 있어 조직간의 융합보다는 갈등의 원인이 될 수 있음을 파악했다. 조직 내부 정비가 시급했다.

이밖에 현재 부족한 경영 역량과 영업 능력을 보완하기 위해 자문단을 구축해 경영지도, 의사결정 지원, 영업과 마케팅 등의 지원을 받는 방안을 권고했다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

'동신이향'이 '로컬챌린지프로젝트' 이전 제공하는 서비스는 먼저 '아동과 노인을 위한 교육인형극'이 있다. 다음으로 지역 주민을 위한 '건강 케어 교육', '힐링 공연' 등이 있다.

하지만 구체적인 사업성 분석이 없는 상태로 수익성이 높지 않았다. 특히 인형극 등 콘텐츠가 사업의 중요한 부분을 차지하는 특성에선 고유의 브랜드를 개발하고, 발전시켜 안정적이고 수익성 있는 상품을 운영하는 것이 중요했다.

특히 회사의 장기적인 생존과 지속가능성을 늘리기 위해 기획업무 성격의 사업 모델을 구축하는 것이 바람직하다고 생각했다. 여기에 서비스의 상품성, 시장성, 원가, 경쟁사, 리스크 분석 등에 대한 체계적인 분석을 진행해 재무적인 건전성을 유지해야 할 필요가 있었다.



동신이향의 오피스쉐어링으로 이루어지는 다양한 활동들



④ 경영전략 및 실행 현황

경영 전략에 따른 세부 사업계획서의 작성이 이뤄지지 않은 상태였다. 사업에 따른 예상 매출, 비용 등 수익성 분석, 기간별 세부 실천 계획, 업무 책임과 성과 및 보상 등과 같은 항목이 포함된 사업계획서를 매년 수립하고 이를 바탕으로 문제점을 개선해야 했다. 보건복지부 바우처 사업에 대한 의존도가 높고, 이는 정부 정책에 따른 변동성이 크기 때문에 안정적인 신규 사업 개발이 시급한 상황이었다.

⑤ 영업 및 마케팅 현황

영업과 유통, 수익모델에 대한 상세한 분석이 전무했다. 주요 영업 분야는 교육청 등 관공서, 지역아동센터, 학교 등이고 기업과 연계된 마케팅 기회를 더 발굴해야 할 필요가 있었다.

인형극 분야에는 특별한 지역 경쟁자가 없었지만 수입이 적어 손익분기점을 맞추려면 공연 관객의 규모를 늘리고, 콘텐츠의 질로 승부해야만 했다. 특히 인형극을 주사업으로 운영한다면, 상표권, 저작권 등의 지적 재산권도 확보해 회사의 무형자산 가치를 높여야 할 필요가 있었다.

⑥ 운영 현황 (인사노무, 생산)

‘동신이향’은 대표 개인의 역량에 의존하고 있었지만, 문화예술 사업에 대한 대표의 역량은 경쟁력이 있다고 보기 어려웠다. 오히려 복지 분야에 대한 기업 경영과 운영에 강점을 두고 있었다. 회사 내 인력은 복지 분야에 자격을 갖추고 있지만, 인형극에 대한 콘텐츠 제작, 운영 경험, 예산 등의 인력이 부족했다. 대표는 지역 사회적기업협의회의 임원으로 활동하는 등 대표의 외부 네트워크는 우수한 편이지만, 외부 활동은 회사의 역량강화와 매출 증대로 연결되도록 하는 것이 바람직하다.

⑦ 재무 현황

재무관리는 영수증, 입금 통장 등으로 세무사에게 의뢰해 처리하고 있기 때문에 매우 취약한 상황이었다. 부채는 없지만, 올해 말 예비사회적기업 인건비 지원이 종료되는 시점이 되면 약 2억2000만원의 고정비 지출이 발생하기 때문에 이에 대한 대비책을 세워야만 했다. 또 재무관리 측면에서 적어도 예산, 수입, 지출, 자금 등 매월 자금수지표 정도는 직접 작성해서 자금으로 인한 문제를 줄일 필요가 있었다.



2) 과제별 개선 계획 수립

김동헌 슈퍼바이저는 '동신이향'의 강점과 약점을 파악하고 우선적으로 해결해야 할 전략과제를 제시했다. 동신이향은 농촌지역에서 문화예술의 수요가 점차 많아지고 있고, 지자체 등 정부 차원에서 문화예술 관련 예산이 증가하고 있으며 지역 내에서 경쟁 법인이 거의 없고 활발한 대외 네트워크를 가지고 있는 강점이 있다.

하지만 수익성이 없는 비즈니스 모델을 운영하고 영업, 마케팅, 재무 등 경영 기본 체계가 취약했다. 인건비가 높은 구조를 차지하고 있어 사회적기업 지원금이 종료되는 시점에는 사업을 운영하기가 어려울 것으로 판단됐다. 특히 인형극 공연 경험에 비해 경쟁력 있는 콘텐츠나 지적재산권을 보유하고 있지 않았다. 직원 내에서 비전 공유나 조직적인 시너지가 부족한 것도 문제점으로 지적됐다. 김 슈퍼바이저는 이를 바탕으로 우선적으로 해결해야 할 전략과제를 수립했다.

표1. 과제별 개선계획 수립



3) 예산

동그라미재단과 김동헌 슈퍼바이저는 '동신이향'이 지속가능한 사업 모델을 수립하는 방향에 주안을 두고 예산을 책정했다. 컨설팅 과정을 통해 세 가지 프로그램을 세웠다.

먼저, 가볍고 즐거운 'E-healing 캠프'는 가족이 함께 여가를 즐기도록 하는 것을 주된 프로그램을 제작했다. 식사, 대형버스 대여료, 프로그램, 캠핑장 대여에 약 1380만원을 사용했다. 다음으로 '아빠는 슈퍼맨'은 사연을 받아서 채택된 아버지와 자녀들이 나주 일대를 돌며 다양한 미션을 행하는 프로그램이다. 아빠와 자녀의 관계를 회복하고 돈독히 하는 것에 목표를 뒀다. 차량렌트비와 VJ 동영상 촬영 및 편집, 프로그램, 식사, 캠핑장 대여에 약 2000만원을 배정했다. 이밖에 '청년들과 함께, 다시'는 배우고, 하고 싶은 것을 지원하고 그 재능, 시간, 열정을 나눌 수 있는 일을 기획하도록 하는 등 프로그램 운영에 약 100만원을 사용했다.

표2. 예산 계획 수립

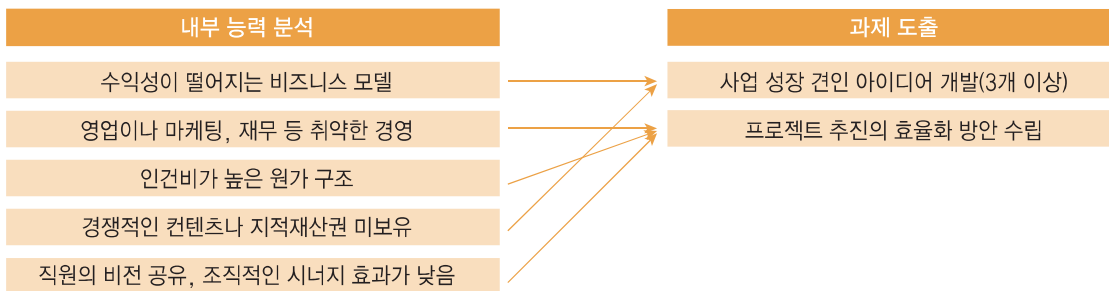


표1. 과제별 개선계획 수립

주요 추진업무·기타 항목	예산 합계(원)	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
가볍고, 즐거운 'E-healling 캠프'	13,800,000	식사	4,800,000	식대(4인기준)40,000원*3끼*10팀*4회
		대형버스대여료	1,000,000	대형버스 대여(4인기준)25,000원*10팀*4회
		프로그램 취미A	2,000,000	고급레저활동A(4인)50,000원*10x팀*4회
		프로그램 취미B	2,000,000	고급레저활동B(4인)50,000원*10x팀*4회
		캠핑장 대여 일체	4,000,000	숙박비(4인기준)100,000원*10팀*4회
'아빠는 슈퍼맨' (약속편)	20,000,000	차량렌트비 & 유류비	5,000,000	소형차 렌트비1대*70,000원+ 유류비1대*30,000원 = 100,000원*5팀*10회
		VJ 동영상 촬영 및 편집	5,000,000	100,000원 * 5팀*10회
		1코스~4코스프로그램	2,000,000	코스 프로그램비 10,000원 *4코스*5팀*10회
		식사	3,000,000	20,000원*3끼(점심,저녁,아침)*5팀*10회
		캠핑장 대여 일체	5,000,000	100,000원*5팀*10회
청년들과 함께, '다시'	1,000,000	청년 서포터즈 교육(체험)	1,000,000	청년서포터즈 활동 5팀*200,000원(교육, 체험 등)
기타 운영비 및 인건비,홍보비	5,200,000	외부인 인건비	1,500,000	전문가(인턴, 시간제) 1명 *3개월 *500,000원
		홍보비	1,200,000	쿠폰발행 및 팸플릿 제작
		기획자 1명(3개월)	1,500,000	기획 직원(전담) 1명 *수당 3개월 *500,000원
		동그라미재단 출장(3명)	1,000,000	LCP 2기 출장 4회 * 250,000원

표2. 예산 계획 수립



4) 사업 수행 일정

2014.8월	-사업 모델분석 -서비스아이디어개발 -예산편성
9월	-서비스 아이디어 개발 방향 설정
10월	-서비스아이디어 개발 방법론에 따라 추가 아이디어 기획 -아이디어 실행위한 준비(영업채널, 역량개발)
11월	-대디캠프 프로그램 리뷰 보완 방법 고안 -주중 프로그램 개발 방향 정립 -차렷!미팅(기획회의)
12월	-주말, 주중 프로그램 기획, 혁신도시 입주기업을 위한 프로그램 논의 -사업계획 수립체계 학습
2015.1월	-벤처버스 프로그램 아이디어 검토 -주중 프로그램 개발 (창의성개발)
2월	-프로그램 아이디어 검토(창의성개발, 힐링캠프) -프로젝트 추진 효율화 방안 논의 -프로젝트별 전담 인원 배정
3월	-창의성 개발 프로세스 단계별 프로그램 아이디어 구상 -오피스쉐어링 프로그램 기획 -2014년 매출 구성 분석 -사업의 정체성 및 회사의 비전 확인
6월	-CSR사업 타당성 검토, 정체성에 충실한 사업개발방법론 정립, 동신이향 정체적 정립

표3. 사업수행일정



5) 이행 계획 수립과 실행

① 프로그램 아이디어 개발

김동헌 수퍼바이저는 8월 중 황현조 대표를 만나 사업 모델을 파악하고, '로컬챌린지프로젝트'를 통한 개선점에 대해 이야기했다. '동신이향'은 지역사회 문제를 주제로 다양한 교육 인형극을 개발해 지자체, 교육기관, 복지기관을 대상으로 경연을 기획하고 있었다.

각 지자체, 교육지원청의 특수교육센터와 연계해 농어촌 지역 초등학교를 순회하며 교육인형극을 하는 것을 주요한 사업으로 삼았다. 이 사업 모델은 기존 공연처럼 관객 당 수익을 거둬들이는 것이 아니기 때문에 수익구조에 한계를 지니고 있었다.

또 정부기관의 보조에 의해 운영되고 있어 자립하기 위해선 새로운 모델이 필요했다. '로컬챌린지프로젝트' 기간 동안 '동신이향' 임직원에게 서비스 아이디어 개발법에 대해 설명하고, 이를 직원들이 직접 생각해내도록 과제를 부여했다.

우선 '동신이향'의 핵심 역량을 발견하는데 중점을 뒀다. '동신이향'은 '복지'에 핵심역량을 갖고 있어 이를 활용하는 방향으로 생각해야 했다. 인형극을 통해 사회적인 소외계층에게 문화 공연 서비스를 전달하는 사업을 진행하고 있고, 인형극이라는 차별점으로 다양한 기관에서 '동신이향'을 찾고 있는 것이었다. 정부기관의 예산을 지원받기 때문에 사회복지에 머무르고, 기업으로서의 의미가 축소되고 있는 점이 가장 큰 문제점으로 지적

됐다. 이는 '동신이향'에 충분한 수익이 발생하지 않는다는 의미고, 사업이 한계에 직면할 수 있다는 뜻이다. 인형극 사업만 운영하기 보단 일반인을 대상으로 기업의 성장을 도모할 수 있는 방안을 찾아야만 했다.

특정한 문제를 중심으로 놓고 생각해 봤을 때, 예방할 수 있는 단계가 있고, 치료할 수 있는 단계가 있다. 치유는 전문 영역이기 때문에 다루기 힘들지만, 예방할 수 있는 단계는 충분히 생각해 볼 수 있다. 놀이 등 다양한 활동, 집단 상담, 혹은 워크숍 등이 해당된다. 이에 시장의 점유율을 나누는 것이 아니라 시장의 크기를 확대하는 방향으로 사업을 시작해야 한다고 조언했다.

황 대표는 미술치료키트교구 제작을 제시했다. 아버지가 미술치료키트묵음을 구입하면, 자녀에게 그려보게 하고 자신도 그려본 후 이를 동봉한 상태로 회사에 보내면 코멘트를 달아주는 등 고객층을 넓혀가는 것이다.

이에 대해 수퍼바이저는 논란의 여지가 있으며, 단순히 가격을 내리는 것은 사회적기업이 아니라고 지적하고, 사회적기업이 지역 사회에서 어떻게 영향을 미치는가에 초점을 두어야 함을 강조했다.

'동신이향'이 고민해야 하는 지점에 취약계층을 대상으로 문제점을 발견하고, 저렴한 비용의 프로그램을 많은 사람들에게 서비스 하는 방안이 있어야 했다. 사회적으로 바람직하고, 일자리를 창출하는 것이 사회적기업의 성과 중에 가장 커 미술치료에서 머물기보단 분야를 확장해 생각할 필요가 있었다.

이에 황 대표는 '동신이향'이 제공하는 서비스는 저소득층이나 취약계층에 머물러있으며, 중산층을 대상으로 타겟을 바꾼다면

Local Challenge Project

이윤을 창출할 수 있을 것으로 예상했다. 지금까지 좋은 프로그램을 낮은 가격에 제공하는 방식에 습관이 들었는데, 변화를 다짐했다.

수퍼바이저는 큰 주제를 '창의성, 리더십'으로 정하고, 창의성을 발달시킬 수 있는 다양한 아이템을 선정해오도록 과제를 부여했다. 특히 초등학생 시기가 창의성을 키우기가 가장 좋고, 이러한 메시지를 부모님에게 전달하는 방향으로 진행해야 한다고 권유했다.

다음 달 수퍼바이저는 어떻게 프로그램을 보완했는지 점검했다. 하지만 황 대표는 프로그램에 집중하는 것이 아니라 '동신이향'이 고부가가치사업을 진행하기에는 아직 전문성이 부족해 동그라미재단 지원금을 사업에 투자하기에는 위험하다고 생각했고, 지원금을 고객을 모으는데 사용하고 싶어했다.

나주혁신도시에 한국전력 직원이 있고, 기아자동차 홍보실에 가서 사업을 문의해볼 생각이라고 했다. 기아자동차 직원은 3교대 근무이기 때문에, 가족과 함께 하는 시간이 부족한데, 이들을 고객으로 삼는 것이다.

수퍼바이저는 고객을 유치하기 위해서는 프로그램의 주제를 확실하게 해야 한다고 조언했다. 주말에 가족과 함께 특별한 경험과 추억을 만드는 것을 주제로 세부 프로그램 계획을 세워나가는 것이 좋겠다고 생각했다.

황 대표는 수퍼바이저의 조언을 듣고, 프로그램을 보완하는데 주안점을 뒀다. 아빠와 아들이 함께하는 캠핑을 생각하고, 창의력을 증진시키는 것에 초점을 둔다면 부모님을 설득할 메시지가 될 수 있음을 발견했다.

수퍼바이저는 '동신이향' 직원이 직접 영업을 해야 하고, '동신

이향'의 핵심역량을 정해 집중적으로 파고들어야 할 필요성을 강조했다. 프로그램을 설계하면서 회의했던 내용을 토대로 브로슈어를 만들고, 이를 스토리보드로 상세하게 제작해야 했다.

이는 자세하게 할수록 설득할 확률이 높아지기 때문이다. 무엇보다 사업의 핵심은 누구도 따라할 수 없는 기술 개발이 관건으로, 현재 사업의 플랫폼이 돼서 입소문을 통해 확장되는 것을 목표로 방향을 설정하기로 했다.

실제 고객이 플랫폼이 된 예로 '다농' 요구르트가 있다. 다농은 처음 요거트를 식사 대용으로 판매하기 시작했는데, 고객에게 반응이 좋았고, 고객층이 두터워지고 난 후, 기존에 시판 중이던 비스킷도 식사 대용으로 판매할 수 있게 됐다.

'동신이향' 직원은 캠프를 진행해 본 경험이 없음을 걱정했지만, 수퍼바이저는 프로그램과 같은 소프트웨어는 추가하면 되고 크게 문제될 것이 없다고 안심시켰다.

캠프의 타겟 고객을 '가족, 회사, 학교'로 설정하고, '이해, 공감, 동의, 감사, 든든함'을 주요 키워드로 삼았다. 주말에 신청자가 많은데, 이를 보완하기 방안으로 주중에 엄마와 딸을 대상으로 하는 프로그램을 개발했다. 다양하게 제시된 아이디어를 정리하고, 이를 실행할 세부 계획을 세웠다.

'대디 캠프 프로그램' 기획을 완성한 후, 검토하고 개선해야 할 점을 논의했다. '별 보기, 도미노 게임, 작은 운동회' 등 프로그램 내용에서 보완해야 할 점을 설명했다. 프로그램을 짤 때 사회자, 참여자, 소도구 등 모든 준비 요소를 10분 단위로 시나리오를 만들기로 했다.

자녀와의 관계를 위한 'K-pop의 이해, 비디오 게임의 이해, 요리 안내' 등 다양한 아이디어를 제시해 대디 캠프 프로그램에 반영할 수 있도록 권유했다. 주말 프로그램 뿐 아니라 주중에 진



Local Challenge Project



두근두근... 인형극 시작을 기다리는 아이들

행할 수 있는 프로그램의 개발 방향을 제안했다. 주말은 'Daddy Camp, Hobby Camp'를 진행하기로 했다. '대디캠프(Daddy Camp)'는 세족식, 미션 수행 등의 아이디어를 추가했다.

주중에는 창의성 계발과 리더십 계발을 주제로 진행하기로 했다. 창의성 계발은 여러번의 그룹 프로젝트로 구성하고 체험 학습과 연계하는 것을 제안했다. 예시, 도구, 프로세스 등 세부사항을 정립해야 한다고 조언했다. '리더십 계발'은 롤모델 방식으로 진행하기로 했다. 이를 자유학기제와 진로 교육과 연계하면 효과적으로 운영할 수 있음을 조언했다.

혁신 도시 입주 기업의 직원을 대상으로 하는 프로그램에 대한 논의를 진행했다. 가족을 위한 프로그램 중 부모 역할 부분을 제공하는 방안을 생각했다. 개발한 프로그램을 바탕으로 '가족과 함께하는 힐링캠프'를 국민은행 노조직원과 가족들에게 1회 캠프를 진행했다. '대디 캠프' 뿐만 아니라, '벤처 버스 프로그램'에 대한 논의를 진행하면서 재미, 몰입도, 여성/어머니가 필요하다는 이야기를 나눴다.

김동현 수퍼바이저와 '동신이향' 임직원은 '로컬챌린지프로젝트' 기간 동안 구성된 프로그램 아이디어를 검토했다. 우선, '창의성 계발'을 위한 프로그램에 대해 논의했다. 게임 시나리오를 수정하거나 새롭게 개발해야 할 필요가 있다고 조언했다. '힐링 캠프'는 롤모델링을 중심으로 진행하기로 하고, 도미노게임, 동영상, 초청 강의 등의 다양한 프로그램을 수립하고 있음을 확인했다. 또 유명한 강사, 전문가의 자문을 통해 전문성을 보완하기로 하고, 벤치마킹 대상도 물색하기로 했다.

② 프로젝트 추진의 효율화 방안 수립

수퍼바이저는 프로젝트를 효율적으로 관리하는 방안을 수립해야 한다고 강조하고, 아이디어의 실험성 프로그램을 진행하기로 했다. 1박 2일로 계획된 '대디캠프(Daddy Camp)' 프로젝트의 실패 위험성을 줄이기 위해서 각각의 개별 프로그램들을 '벤처 버스 프로젝트'를 통해 파일럿 테스트를 실행하기로 했다.

또 전담 인력을 배치하기로 하고, 황 대표가 모든 프로젝트를 책임지던 기존의 방식을 개선해 직원이 프로젝트를 1개씩 담당해 추진하도록 개선했다. 이를 통해, 성과에 대한 책임을 확실히 할 수 있고, 업무 일정의 유연성을 높일 수 있음을 강조했다. 직원들은 최소한 격주로 진행 상황을 수퍼바이저와 상의해 나가기로 했다.

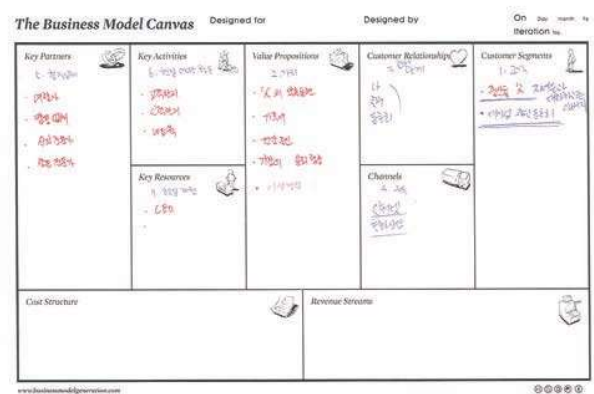


6) 기업역량강화교육 워크숍

소셜 미션 교육 과정이 끝난 후 각 기업에게 소셜미션을 작성하고 체크리스트를 통해 소셜 미션이 자사에게 적절한지를 진단하도록 했다. '동신이향'은 소셜 미션을 '사랑모아 시간모아 마음모아 바쁜 현대인의 여가시간을 관리해드립니다.'로 결정했다.

사회적기업 사업계획서 두 번째 과정에서 비즈니스 모델에 대한 교육을 진행했다. 비즈니스 모델을 세울 수 있는 도구인 '비즈니스 모델 캔버스'를 통해 '동신이향'이 직접 자사의 비즈니스 모델을 스스로 진단하고, 분석했다. 고객은 '중산층, 공공기관 직원'으로 설정했고, 자사 가치는 착한 소비를 권장하는 것이며 고객관리는 지역 주민, 친구, 직장동료를 대상으로 삼았다. 온오프라인을 통합해 프로그램 유통 채널을 구축하고, 다른 사회적기업과 협력 파트너를 구성해 프로그램을 개발하는 내용의 캔버스를 작성했다.

비즈니스 모델 캔버스



비즈니스 모델 캔버스

사회적기업 사업 계획서 교육이 끝나고 각 기업마다 자사 SWOT 분석을 해 보도록 했다. '동신이향'은 자사 강점을 대표자의 역량과 탄탄한 네트워크로 보았고, 약점을 새로운 사업 영역 확장으로 인한 불확실성으로 판단했다. '동신이향'의 사업이 가질 수 있는 기회는 나주 혁신도시 형성으로 인해 새로운 인구가 유입된다는 것이며 위협요인으로 대부분이 외지인이기 때문에 안정적인 지역 고객 네트워크를 구축하는 것이 어려울 것이라고 예상했다.

표4. SWOT 분석

	강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
내부역량	-대표자의 역량과 네트워크망이 잘 구축되어 있다.	-새로운 사업영역으로 안정적인 수익구조 판단이 어렵다. -사업인력 조직 구성이 잘 되어있지 않다. -제품의 확신을 줄 수 있는 홍보가 부족하다.
	기회요인(Opportunities)	위협요인(Threats)
외부환경	-나주혁신도시로의 16개 기관 이전으로 새로운 유동인구가 형성된다.	-인구 대부분이 외지인으로 구성된 생활권에서 지역 네트워크 활성화에 대한 기대치가 미지수이다. -광주권 및 타기업과 상생이 될 것인지 경쟁 구도로 인한 대립이 이루어질 것인가에 대한 상황 예측이 어렵다.

표4. SWOT 분석

시장 세분화 전략 (Segmentation)	· 나주 혁신도시로 16개 공공기관이 이주한다. 나주로 내려오는 직원들은 퇴근 후 문화생활 또는 취미생활이 필요하다. 함께 모여 정보를 나누며 취미를 공유하는 시간이 필요하다. 나주혁신도시 내 네트워크 카페를 개설하여 함께 시간을 나눈다.
목표 시장 전략 (Targeting)	· 이주하는 공공기관 직원들 및 지역 내 생산자 및 지역 주민.
포지셔닝 전략 (Positioning)	· 나주 혁신도시 내 문화생활을 할 수 있는 공간으로 자리 잡는다. 딱딱한 공간이 아니라 서로가 어울려 배우면서 이야기를 나누고 토론을 할 수 있는 자유로운 분위기의 네트워크 카페가 되도록 포지셔닝을 잡는다.

표5. STP 전략

Local Challenge Project

제품(Product)	-취미를 가질 수 있도록 정보 제공 및 학습장 제공. 지역 내 우수제품을 모은다. -공기관에서 구매하고자 하는 물건을 제공한다. -착한 소비가 이루어지는 의미 있는 제품 -이주자와 지역 내 잘 적응 할 수 있는 정보를 제공한다.
가격(Price)	-네트워크 카페에서 제품을 구매하거나 직접 참여할 수 있는 놀거리를 저렴한 가격으로 제공. -커피 수익금을 모아 지역 내 발전을 위해 사용한다.
유통(Place)	-나주 혁신도시 내 주차공간이 편한 곳으로 네트워크 카페를 만든다.
촉진(Promotion)	-공공기관 내 사업구매담당자와 이야기 및 제품을 소개한다. 팸플릿 등을 만들어 홍보한다. -매주 목요일 혁신 도시 내 생생장터(지역내 생산품)를 기획, 홍보한다.


표6. 4P 전략 수립

마케팅 전략에 대한 이론 교육을 바탕으로 5C를 분석하고 STP를 세우며 4P계획을 각 기업이 직접 도출하는 것을 과제로 부여했다. '동신이향'은 이중 STP와 4P 분석을 실시했다. 시장 세분화 전략은 나주혁신도시 형성으로 인해 이주하는 '공공기관 직원'을 대상으로 설정했다. 구체적인 목표시장은 '공공기관 직원과 지역 내 생산자, 지역 주민'으로 정한 후, 4P를 계획했다.


표5. STP 전략 수립

제품(Product)은 착한 소비가 이루어지는 제품을 제공하며, 장소를 대어하는 것이다. 가격(Price)은 프로그램마다 다르게 책정한다. 유통(Place) 계획은 네트워크 카페를 만들어 고객이 머무르는 장소로 이용하고, 이를 위한 촉진(Promotion) 전략은 공공기관 담당 직원에게 제품을 홍보하는 계획을 수립했다.

표6. 4P 전략 수립



ADVENTURE CHALLENGE EMOTION ACTION



어드 신개념 벤처 투어 버스

낯선 도시에서 어떻게 보내세요?
 새로운 곳에 대한 호기심과 관심으로 설레시나요?
 아니면 하루하루를 어떻게 보낼지 고민이신가요?
 사회적기업 동신이향은 '모험' 과 '도전' 을 함께할 친구를 찾습니다.

-나주씨 이향 드림-

tour 1 : Adventure Tour
나주의 맛 !!! 맛집 투어
"사랑채"

일 시 : 2015년 2월 11일(수) 오후 6:30
빛가람동주민센터 주차장 출발

장 소 : 전남 나주시 '사랑채'

일 정 : 빛가람동주민센터 ▶ 사랑채 ▶ 빛가람동주민센터
(식사시간 1시간)

참 가 비 : 15,000 원 (버스대절, 식비 포함)
참가신청 : 2015년 2월 6일(금) 18:00 까지
모집인원 : 35명 (선착순 마감)

tour 2 : Challenge Tour
특별한 경험 !!! 체험 & 만들기
"단 하나 케이크"

일 시 : 2015년 2월 25일(수) 오후 6:30
빛가람동주민센터 주차장 출발

장 소 : 광주 전남대 후문 '단 하나 케이크'

일 정 : 빛가람동주민센터 ▶ 단 하나 케이크 ▶ 빛가람동주민센터
(체험 소요시간 1시간)

참 가 비 : 20,000 원 (버스대절, 체험비 포함)
참가신청 : 2015년 2월 23일(월) 18:00 까지
모집인원 : 35명 (선착순 마감)
※ 준비된 생크림시트에 원하는 모양으로 예쁘게 꾸며 봅니다. 소중한 사람에게 특별한 케이크를 선물해 보세요. 자녀와 함께 해도 좋습니다.

tour 3 : Action Tour
풍경이 있는 여행 !!! 트레킹투어
"무등산(새인봉 코스)"

일 시 : 2015년 2월 28일(토) 오전 10:00
빛가람동주민센터 주차장 출발

장 소 : 광주 무등산 국립공원


일 정 : 빛가람동주민센터 ▶ 중심사주차장 ▶ 약사사 ▶ 새인봉삼거리 ▶ 새인봉 ▶ 선두암 ▶ 은소봉 ▶ 중심사주차장
(트레킹시간 3시간30분~4시간)

참 가 비 : 어른 10,000 원, 어린이 5,000 원
준 비 물 : 소박한 도시락, 간식, 물, 산행복장
참가신청 : 2015년 2월 25일(수) 18:00 까지
모집인원 : 35명 (선착순 마감)


- 선착순 조기 마감될 수 있습니다.

- 출발 당일 카드결제 가능합니다.

문의 : 061-337-3998, 070-8889-3632



(주)동신이향 전남 나주시 시청길 19, 305호 tel. 061)337-3998 fax. 061)337-3990



본 사업은 동그라미재단 로컬 웰리지 프로젝트에서 지원합니다.

어드벤처버스 프로그램 개발

동신이향은 반복되는 일상에서 잠시 벗어나는 것을 테마로 어드벤처버스 프로그램을 개발했다. '모험, 도전, 감성, 행동' 4가지 테마로 고객의 삶에 변화를 선사하는 것을 주제로 삼았다. '어드벤처버스' 이용자에게 참가자 후기 남기기 이벤트를 통해 홈페이지 이용률을 증가시켰다.

III 결론



1) 프로젝트 선정 당시 기업 현황

기존의 인형극 사업이 수익성과 성장성의 한계를 갖고 있었다. 인형극 사업은 기존 '관객당 단가'가 아닌 공연 시간으로 수익 비용을 청구하고 있었으며, 관공서를 중심으로 공식성 프로그램의 성격을 가지고 있었다. 국가 보조금에 의존하다 보니 재정적 자립에 구조적인 한계를 지니고 있었다. 또 새로운 사업 아이템에 대한 뚜렷한 아이디어를 발굴하지 못하고 있는 상황이었다.



2) 로컬챌린지프로젝트 효과

① 가족과 함께하는 힐링캠프 운영

가족과 함께하는 힐링캠프를 제작했고, 국민은행 임직원 가족을 대상으로 캠프를 진행했다. 사업진행 과정 중 고객에 대한 사전

조사가 부족했고, 고객과 진행자의 프로그램의 목적이 일치하지 않았다. '동신이향' 대표와 직원의 행사 진행 능력이 미흡했던 아쉬운 점도 있었다. 이를 개선하기 위해 캠프 참가자 선발을 위해 새로운 프로그램을 기획하고, '동신이향' 내부 직원의 역량을 강화하기 위해 벤치마킹과 교육을 실시하기로 했다.

② 창의력 프로그램 제작

'취미, 체험, 놀이'를 아우르는 고부가 가치를 창출하기 위해 창의력 프로그램을 제작했다. 창의성이라는 테마를 통해서 부자간의 관계를 돈독히 하기 위한 목표를 설정했다. 숲과 관련한 창의성 프로그램을 기획하고, 허브를 이용한 다양한 체험 프로그램을 계획했다. 허브 삼목 체험, 나무줄기 엮은 리스 만들기 체험, 허브 압화 양초 만들기 체험 등 다양한 활동을 통해 창의력을 높이는데 주안을 두었다.

③ 삶 100배 즐기기 위한 벤처버스 제작

반복되는 일상에서 잠시 벗어나는 것을 테마로 정했다. '모험, 도전, 감성, 행동' 4가지 테마로 고객의 삶에 변화를 선사하는 것을 주제로 삼았다. '어드벤처버스' 이용자에게 참가자 후기 남기기 이벤트를 통해 홈페이지 이용률을 증가시켰다. 홈페이지는 다음 일정을 공지하고 참여자 후기를 통해 프로그램을 검증하며 '동신이향'의 다른 프로그램을 홍보하는 창구로 사용하기로 했다.



3) 향후 과제

수퍼바이징 과제 중 아이디어의 사업적 가능성을 판단할 수 있는 프로토타이핑(Prototyping, 시제품제작)을 하지 못했다. 이에 대해선 해당 기업이 성실히 이행해 나가도록 격려와 함께 적절한 지도가 필요하다. 조직구성원들의 실제 업무 경험이 아직 부족해 실행 역량이 충분하지 못한 것이 여전히 해결하지 못한 과제로 남아있다.

이에 대해선 기업의 비전과 미션, 이에 따른 조직 구성원 각자의 역할과 책임이 명확하게 정의돼야 할 뿐만 아니라 실행에 옮겨짐으로써 조직의 결집력과 업무에 대한 몰입을 높일 필요가 있다. '목표 설정-계획 수립-실행-검토'의 업무 체계를 주기적으로 반복해 나가는 조직적인 학습을 통해 역량을 향상시켜야 한다.



4) 벤치마킹포인트

- 1) 동신이향의 고유한 그리고 보다 적극적인 사회적 가치의 실현(예, 가족 내 소통 및 창의활동의 활성화로 불필요한 사회적 비용을 절감)을 추구할 필요가 있는데, 이를 위해서는 끊임없는 이노베이션이 필요하다. 이렇게 되면 나주 또는 전남 지역만이 아니라 전국을 대상으로 사업을 전개할 수 있다.
- 2) 지불능력이 있는 고객을 주 타깃으로 하라.
- 3) 기업 구성원들과 정기적인 아이디어 회의를 통해 지속가능성을 위한 신규아이디어를 발굴하라





파괴된 농촌마을의 활성화와 지역 순환형 경제 만들기



<http://www.성수월.com>

청도성수월마을

수몰마을에서 희망을 전하는



I 서론

1) 기업인터뷰

5월 21일 뜨거운 햇빛을 등에 메고 경북 청도 청도성수월마을을 향했다. 굽이 굽이진 길은 가도 가도 끝이 없다. 어렵게 보이는 중국집 철가방 모양의 코미디 극장을 보니 벌써 웃음이 나온다. 집 담벼락에는 마을의 과거와 현재를 기록한 사진들이 붙어 있고, 마을 사람들이 공동으로 운영하는 식당과 커피 전문점도 눈에 띄었다. 언젠가부터 약속이라도 한 듯 다들 고향을 떠나 서울로, 수도권으로 향한다. 그곳에서 새로운 터전을 잡는다. 청도성수월마을도 그랬다. 2007년 저수지 개발로 인해 마을이 수몰되었고, 81가구 중 60여 가구가 마을을 떠났다. 농지가 물에 잠겼고, 마을의 대부분 자원이 사라졌다. 남겨진 것으로 새롭게 마을을 개척해야만 했다. 박성기 대표는 수몰된 마을을 새로운 터전으로 바꿔 마을 공동체를 회복시켜야겠다고 생각했다. 마을의 수몰을 경험하고 마을을 위해 일을 하고 있는 이 모든 것이 운명처럼 느껴졌다.

마을의 희망, 주민들의 참여에서 시작되다.

경북 청도의 사회적기업 청도성수월마을은 박성기 대표를 비롯한 9명의 직원으로 구성되어 있다. 이들은 성수월 북카페, 식당을 통해 농산물을 직판하고, 친환경 농가 상품을 판매, 고용을 창출한다. 성곡지 주변을 산책할 수 있는 6.7km 길이의 몰래길을 만들어 몰래길 힐링 프로그램을 운영한다. 또 농촌 체험 휴양마을 사업으로 농촌 체험, 코미디 극장 등의 프로그램을 구성해 서비스를 제공하고 있다.

청도성수월마을은 행정구역상 성곡1·2·3리, 수월리, 봉기리, 현리리를 포함한다. 전체 380여 가구에 900여명의 주민이 살고 있다. 이 중 70여 가구의 주민들이 밥집, 농산물 유통판매 등 마을사업에 참여하고 있다.

처음에는 주민들의 자발적 참여가 쉽지 않았다. 특히 수몰이라는 아픔을 겪으면서 마을공동체가 무너지기 시작했다. 그때 마을에 가장 필요한 것은 바로 '웃음'이었다. 그래서 개그맨 전유성을 만났다. 그는 마을주민이 되어줬고, 코미



농촌체험객들에 설명하는 박성기 대표

경북 청도의 사회적기업 청도성수월마을은 박성기 대표를 비롯한 9명의 직원으로 구성되어 있다. 이들은 성수월 북카페, 식당을 통해 농산물을 직판하고, 친환경 농가 상품을 판매, 고용을 창출한다.



“

희망을 찾아 다시
돌아오는 마을로 만들고 싶었어요

”

디 철가방 극장을 맡아줬다. 별도 법인으로 운영되고 있는 개그맨 전유성의 ‘코미디 철가방 극장’은 이제는 청도성수 월마을을 대표하는 하나의 브랜드가 됐다.

청도성수월마을 박성기 대표는 “마을에 웃음을 전해 줄 공연장이 필요했다. 공연장에서 개그 공연을 하고 이를 통해 주민들이 치유 받을 수 있겠다는 생각이 들었다”며 “처음에는 주민들의 참여를 이끌어내기가 쉽지 않았으나 지금은 적극성을 띄고 있다”고 말했다.

LCP 2기 선정 이후 카누사업에 집중하다.

청도성수월마을은 지난 10여 년 동안 극단 유치, 지방자치단체 지원 유치 등의 활발한 활동을 전개했으나 수익 확대를 위한 뚜렷한 사업 모델을 정립하지 못한 상태였다. 사업의 다각화와 지속적인 소득창출이 필요했고, 그때 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 만나게 됐다.

LCP 2기 선정 이후, 이들은 지속가능한 사업 모색에 집중했다. 그 중 하나가 바로 이들이 기존부터 관심을 가지고 진행하려 했던 카누 사업이다. 26만평의 저수 면적은 카누 사업을 운영하기에 적당했고, 마을의 수익창출에 큰 도움이 될 거라 판단했기 때문이다.

먼저 슈퍼바이저 컨설팅을 통해 사업계획을 세우고, 시설 확보 및 저수지 준공허가, 체험 행사 등을 계획했다. 또 LCP 지원을 통해 카누, 계류장, 구명복, 카누 보관 컨테이너 등 카누 체험 기반 시설을 도입했다. 이후 대구 카누 연맹과 함께 체험 카누 타기를 진행했는데, 카누를 체험한 관광객들은 긍정적인 의견을 내놓았다. 이 카누 체험 도입 후 각종 방송매체에 소개, 전년 대비 방문객이 40% 가량 상승하는 가시적인 효과를 보이기 시작했다.

박 대표는 “우리 마을이 지리적으로 남쪽에 위치해 다른 곳보다 카누를 45일 가량 더 탈 수 있다. 카누 체험을 통해 방문객이 증가하고, 체험 수익과 함께 마을밥집, 동네북카페 사업까지 시너지 효과를 가질 것으로 예상된다”고 말했다.



청도성수월마을은 카누 뿐 아니라 수상레저와 관련된 다양한 콘텐츠를 발굴, 운영하는데 도움을 받았다. 물길을 주제로 스토리텔링을 진행하고 이에 대한 코스를 개발했는데, 연꽃 군락지에서 카누체험과 함께 자연 생태를 관찰할 수 있는 코스가 그것이다.

또한 캠핑문화와 연계해 패키지형 사업모델을 구축했다. 체험부터 캠핑, 식사에 이르기까지 이 모든 것을 마을 안에서 이루어지도록 한 것이다. 더불어 5개 코스로 이루어진 정안수길 카누코스를 만들고, 숙박과 체험 문화복합공간 등으로 활용할 '그린투어센터'의 공간 활용도를 다각화했다.

마을에서 음식을 만드는 일을 하는 고정자 할머니(77)는 "쇠고기 무국이나 반찬을 가장 잘 만든다. 일도 하고 돈도 버니 이렇게 좋을 수가 없다"며 웃었다.

마을을 떠났던 사람들이 돌아오기 시작하다.

수몰 당시 살길을 찾아 많은 이들을 마을을 떠났었다. 하지만 언젠가부터, 마을에 새로운 목소리들이 들려오기 시작했다. 마을을 떠났던 누군가는 후회를 했다. 마을이 물에 잠긴지 채 10년도 안 돼 수몰민 2세대들이 마을로 돌아왔고, 새로운 도시 사람들이 귀촌하기 시작한 것이다. 박 대표는 "마을에 희망이 없다고 떠났던 사람들이 희망을 찾아 다시 돌아오기 시작했다. 귀촌이 많아졌다. 앞으로 80가구가 더 들어올 예정"이라고 말했다.

청도성수월마을의 가장 큰 자산은 수십만평의 수변도, 높은 예매율의 철가방 코미디 극장도 아니다. 바로 마을을 꾸려나가는 이들의 지치지 않는 열정이다.

박 대표는 "침체된 농촌마을을 보다 활성화하고 사회적기업으로서 여러 마을의 공익적 공동체 가치를 강조하는 등 앞으로도 많은 노력을 하겠다. 수몰마을의 아픔을 상처의 흔적으로 남기지 않고 새살이 돋아 더욱 활기차고 행복한 마을을 만들겠다"고 말했다.



2) 기업현황

① 문제 인식

‘청도성수월마을’은 2006년 인근 농업용수 공급을 위한 성곡댐 개발로 마을이 수몰됐다. 대부분의 주민들은 보상을 받고 다른 지역으로 이주해 마을 공동체가 해체될 위기에 놓였고, 보상문제로 남아 있는 주민 사이에 불화가 생기면서 인심이 흉흉해져 가는 상황이었다. 마을이 가진 고유한 자원들 대부분을 잃고, 남겨진 것으로 새롭게 마을을 개척해야만 했다. 박성기 대표는 수몰된 마을을 새로운 터전으로 탈바꿈해 기존 주민들과 새롭게 마을에 정착해 나갈 사람들에게 마을 공동체를 회복시켜야겠다고 생각했다.

② 사업 모델

‘마을 만들기’라는 사회적가치를 지향하는 비전을 가지고 사업을 운영하고 있다. 별도 법인으로 코미디 극장이 있으며, 개그맨 지망생에게 무대를 제공하고 있다. 농촌 체험이 가능한 ‘그린투어센터’를 설립해 관광객들에게 각종 편의시설을 제공한다. 이 과정에서 지역 특산물을 판매하고, 댐 주변 자전거 체험 프로그램 등을 통해 지역 주민들에게 일자리도 만들고 있다.



③ 사업 현황

박성기 대표를 비롯해 9명의 직원으로 구성돼 있다. 친환경 농가 상품 판매와 고용창출을 위한 성수월 북카페, 식당을 운영하고 있다. 몰래길 힐링 프로그램을 진행해 지역브랜드화로 지역 경제를 활성화시키고 농가에게는 소득을 증대하는 창구로 마련하고 있다. 농촌 체험 휴양마을 사업으로 농촌 체험, 코미디 공연 관람 등 체험 위주의 프로그램을 구성해 서비스를 제공한다.

④ ‘로컬챌린지프로젝트’ 지원동기

마을의 수익성을 높이기 위해서 수상레저 콘텐츠 사업을 발굴하고 있다. 카누 체험 프로그램을 운영해 관광객을 증대시켜 마을 주민들에게 새로운 일자리를 부여하길 원했다. 특히 ‘로컬챌린지프로젝트’는 ‘마을 만들기’라는 비전을 수립할 수 있는 계기를 만들 수 있어 소중한 기회라고 생각했다.



청도성수월마을 전경과 코미디 극장

청도성수월마을은 '마을 만들기' 라는 사회적가치를 지향하는 비전을 가지고 사업을 운영하고 있다. 별도 법인으로 코미디 극장이 있으며, 개그맨 지망생에게 무대를 제공하고 있다.

II 본론



1) 경영진단 및 과제 도출

① 기업 비전과 목표

댐 건설로 인해 생활의 터전을 잃게 된 수물지역 주민들의 새로운 삶을 개척하고 사람들이 다시 돌아오는 고향 농촌 마을을 만들기가 최우선 목표였다. 여기에 마을 주민들과 웃음 치료라는 문화적 요소를 결합해 마을기업, 문화기업 융합의 새로운 지역 사회 기업 모델을 실현시킬 수 있길 바랐다.

② 조직현황

대표자를 포함해 총 인력 9명으로 사업을 진행하고 있고, 이 가운데 사무국 인력 3명, 별도로 운영 중인 식당 인력 4명, 농산물 판매 및 기타 시설 관리 담당 인력 2명 등으로 구성돼 있다. 전 직원이 지역 주민들로 이뤄져 있다. 인근의 코미디 극장은 영농 조합에 함께 참여하는 네트워크 기업으로 구성돼 있다.

③ 비즈니스 모델과 사업성

별도 법인으로 돼 있는 네트워크 업체 '코미디 극장' 관객과 농촌체험객을 대상으로 음식 판매 등을 주요 사업으로 하고 있다. 부수적으로 지역 특산물 판매, 댐 주변에 조성한 속칭 물래길 자전거 체험을 위한 대여 사업 등의 사업을 진행해 오고 있다. 현재까지 식당을 비롯한 체험 관광의 매출액이 전체 매출액의 70%

가까이를 차지하고 있다.

④ 경영전략 및 실행 현황

수물 지역인 '충북 청도 성곡권'을 기반으로 댐 보상 기간 동안 어느 지역에서나 벌어지고 있는 지역 공동체 파괴 현상을 극복하기 위한 마을사업이 진행되고 있다. 지역 주민들과 문화를 기반으로 한 청년기업들의 유치를 통해 마을 활성화가 최대 과제다. 이를 위해 지난 10여 년 동안 극단 유치, 공공기관 지원 유치 등의 활동을 활발히 전개했지만 아직까진 수익 확대를 위한 뚜렷한 사업 모델을 정립하지 못한 상태다.

⑤ 영업 및 마케팅 현황

현재는 코미디 극단을 찾는 고객들을 자연스럽게 식당을 방문하도록 유도하는 등의 노력을 기울이고 있다. 특히 청도를 비롯한 인근의 대구, 창원, 울산 등의 지역 학생 단체 고객들을 유치해 간단한 관광 체험과 식당 이용을 홍보하고 있다.

이를 통해 2013년 약 2억 원에 가까운 매출을 올렸다. 특히 기업단체를 대상으로 한 영업에 치중해 전국 기업과 단체들의 견학 코스로 정착시키기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다.

⑥ 운영 현황 (인사노무, 생산)

전체 운영 인력 9명을 모두 지역 주민으로 채용하고 있어 지역 사회 일자리 창출에 높은 기여를 하고 있다. 하지만 전체적인 인

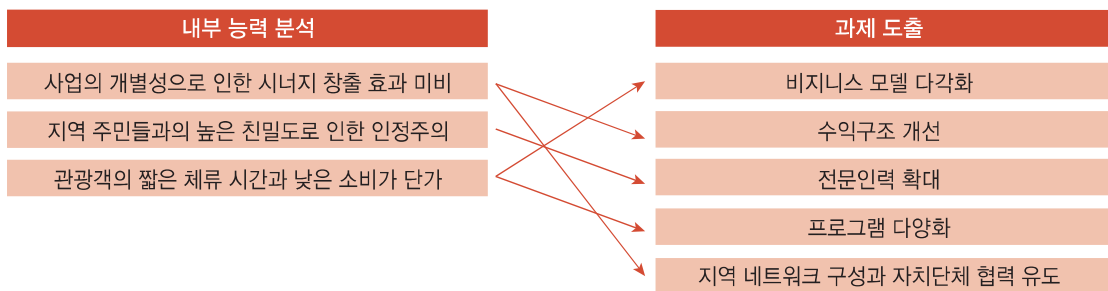


표1. 과제별 개선계획 수립

력이 체계적으로 관리되고 있지는 못한 것으로 평가되고, 특히 식당 인력들의 서비스 등에 전문성이 다소 부족해 식당 서비스 개선이 필요해 보였다. 또 농산물 판매업이 사업 전반에 크게 부각되지 못하고 있고, 댐 주변의 관광 코스도 고객 흥미를 끌기에는 부족함이 있었다.



2) 과제별 개선 계획 수립

⑦ 재무 현황

2013년 연간 매출액에서 예비 사회적기업 지정에 따른 인건비 지원이 대부분을 차지하고 있었다. 특이한 사항으로는 식당 운영 매출이 전체의 70%를 넘어섰다. 이는 대부분의 외식 사업 분야의 당기 순이익이 약 20% 수준인 것에 비해 청도성수월마을 식당은 10% 수준으로 그치고 있어 매출액 대비 수익 구조가 많지 않았다. 이는 원가 비중이 높은 음식 재료를 사용하기 때문으로 분석됐다.

표1. 과제별 개선계획 수립



3) 예산

주요 추진업무	예산 합계(원)	예산 세부 항목	개별예산(원)	산출근거
체험용 카누 설비 투자	29,000,000	카누계류장 및 기본 시설	24,000,000	입출입 폰톤 (체험계류장) 1정
		구명동의	2,000,000	자부담
		모터보트	3,000,000	구조정 1정(20마력)(자부담)
체험투어 프로그램 진행	11,000,000	운영위원 숙소 및 관리동	15,000,000	교육강사, 운영요원 숙박 및 접수관리동
		영업 홍보	1,000,000	캠투어 홍보 및 협약 체결
		보험	2,400,000	시설, 안전 보험(자부담)
총 예산	40,000,000			

표2. 예산 계획 수립

정영달, 서정현 수퍼바이저와 '동그라미재단'은 '로컬챌린지프로젝트'를 통해 '청도성수월마을'이 개선해야 할 점을 진단하고 지원 예산안을 확정했다. 체험용 카누 설비 투자에 2900만원의 지원금을 투자하고, 체험 투어 프로그램을 진행하는데 1100만원을 배분했다.

표2. 예산 계획 수립



4) 사업 수행 일정

주요추진업무	2014. 8월	9월	10월	11월	12월	2015.1월	2월
체험용 카누 설비투자	물자조달	계류장 및 관리동 설비 투자		장비운영 관리			
체험투어 프로그램 진행	기본계획	홍보/ 인력교육	체험교육 및 지역협력체계 구축	카누전문인력양성계획		수상레저 접목 콘텐츠 패키징화	

표3. 사업수행일정



5) 이행 계획 수립과 실행

① 카누사업

‘청도성수월마을’의 박성기 대표는 카누연맹의 기술적인 도움을 받아 카누사업을 시작했다. 26만평의 저수지 면적은 카누 사업을 운영하기에 적당하고, 합리적으로 사업을 진행한다면 조합의 이익에 큰 도움이 될 것이라고 판단했다.

사업계획서에선 겨울에도 카누사업을 진행하고, 카누를 다소 비싼 비용에 렌트하는 등의 내용을 포함하고 있었다. 하지만 정영달 슈퍼바이저의 생각은 달랐다. 이를 합리적인 계획에 따라 카누와 시설을 확보하고 동절기가 오기 전에 카누연맹의 도움을 받아 카누 체험 행사를 진행하는 것으로 수정했다. 저수지 준공허가, 관광객 확보를 당면 과제로 설정했다.

‘동그라미재단’에서 지원한 자금을 계류장, 카누 10대, 구명복, 구명용 모터 보트 등을 구입하는데 사용했다. 11월 초에 대구 카누 연맹과 체험 시연을 진행하기 전에 카누를 모두 구입하고, 계류장을 설치해서 시험해보기로 했다. 체험 시연을 진행한 후에 동절기에는 카누를 컨테이너에 보관하고 계류장을 걷어 내기로 했다.

아직 댐의 준공허가가 나지 않아 농촌 체험의 일부로 운영을 할 수 밖에 없었다. 정 슈퍼바이저는 안전에 유의할 것을 강조했다. 안전관련 전문가를 채용하고, 교육 및 점검 체계 정비, 체험활동

보험가입을 추진했다.

‘동그라미재단’의 지원으로 카누 체험 기반 시설을 도입했다. 카누 10대, 구명조끼 20개, 용품보관소 구조선, 계류장을 구비해 카누 관광객 유치 기반을 마련했다. 기반 시설을 도입한 후에 카누 체험을 3회 진행했다. 카누 체험은 레저 카누 1인승과 2인승이 있으며, 교육강사 2명과 운영요원 2명을 포함한다.

카누를 체험한 관광객은 적극적, 활동적으로 참여할 수 있어서 좋은 경험이라는 의견이 많았다. 기존 방문객 인원은 한 달 약 5000명 정도인데, 카누 체험 도입으로 방문객이 증가할 것으로 예상했다. 체험 수익과 함께 마을밥집, 동네북카페 사업까지 시너지 효과가 기대됐다.

특히 카누 체험 도입 후에 방송·신문매체에 소개되며 상당한 홍보효과를 누렸다. ‘떴다! 우리동네’를 비롯해 ‘여섯시 내고향-대박마을’, ‘우리동네 경사났네’와 같은 방송 매체에 소개되면서 카누에 대한 문의전화와 방문객이 전년 대비 40% 이상 상승했다. 레저 비수기인 겨울임에도 불구하고 카누체험이 방송에 소개돼 매출이 늘면서 카누 사업은 마을의 수익에 긍정적인 영향을 끼칠 것으로 판단됐다.

② 콘텐츠 발굴 및 체험 연계 방안 확대

서정현 슈퍼바이저는 ‘청도성수월마을’이 다양한 콘텐츠를 발굴해서 운영할 수 있도록 지원했다. 우선 수상레저 콘텐츠로 물길을 주제로 스토리텔링을 진행하고 이에 대한 코스를 개발했다. 수상레저와 자연식물 탐방의 복합적인 체험 프로그램으로 ‘연꽃 군락지’에서 카누체험과 함께 자연 생태를 관찰할 수 있는 코스를 만들었다.



청도 청도성수월마을의 카누 체험

'동그라미재단'의 지원으로 카누 체험 기반 시설을 도입했다. 카누 10대, 구명조끼 20개, 용품보관소, 구조선, 계류장을 구비하여 카누 관광객을 유치할 기반을 마련했다.





또 '정안수길 카누코스'를 만들었다. 정안수길은 소원을 비는 정안수를 의미하고 정안수에 기도하는 마음으로 물길에 의미를 부여한 것이다.

특히 청도성수월마을은 최근 청도에 귀농·귀촌인이 계속해서 증가하고 있는 상황이고, 주민들과 우호적인 관계를 갖고 있다는 데 주목했다. 귀농·귀촌인들을 대상으로 '청도성수월마을'의 카누학교에서 직접 카누를 만들고, 배우고, 타보는 과정과 자가 카누를 만들어 대여해주는 토탈시스템을 도입했다. 이는 향후 새로운 소득원이 될 것으로 기대한다.

캠핑문화와 연계해 패키지형 사업모델도 구축했다. 수요가 급증하고 있는 캠핑문화에 수상레저인 카누 체험을 더한다면 다양한 체험 기회를 부여할 수 있다. 이어 체험, 캠핑, 식사를 '청도성수월마을'에서 이루어지도록 해 마을 소득 창출에 영향을 줄 것으로 기대한다.

③ ‘그린투어센터’ 활용도 증대

‘그린투어센터’의 공간 활용도를 다각화했다. 가장 오래 머무르게 되는 공간인 카페의 순기능을 살려 마을의 좋은 이미지를 부각시킬 수 있도록 공간에 성격을 부여했다. 다양한 농촌 체험 마을이라는 타이틀과 지역 특산물을 이용해 사업을 다각화할 수 있도록 했다.

‘그린투어센터’의 성수월실은 숙박과 체험 문화복합공간으로 활용하기로 했다. 전시회로 사용할 수 있으며 ‘청도성수월마을’ 이야기와 동화이야기를 접목해 마을투어체험과 소원빌기 행사를 진행하고 있다. 또 개그실에서는 지역 특성화 체험으로 마을의 꽃을 이용한 꽃차마이스터 체험과 꽃차를 즐기는 공간을 제공해 마을에 머무는 시간을 늘리도록 했다.

④ 각종 콘테스트 수상

‘청도성수월마을’은 다양한 마을 콘테스트에서 상위권에 입상했다. 경북도 1위로 전국 ‘행복마을 만들기 콘테스트’에 출전해 전국 3등을 하며 마을의 위상을 높였다. ‘동그라미재단’의 지원으로 카누 체험의 독창성을 인정받아 높은 가산점을 받을 수 있었던 것으로 평가됐다.

또 지역 주민의 인간다운 삶과 지속가능한 지역 사회를 실현을 위주로 한 ‘전국지역리더대회’에서 격려상을 받고 상금도 탔다. ‘청도성수월마을’이 대회에서 수상을 하면서 지역 사회에 영향을 긍정적인 영향을 끼치고 있는 점을 인정받는 기회가 됐다.







4) 기업역량강화교육 워크숍

소셜 미션 교육 과정이 끝난 후 각 기업에게 소셜 미션을 작성하고 체크리스트를 통해 소셜 미션이 자사에게 적합한 지를 진단하도록 했다. '청도성수월마을'의 소셜 미션은 '파괴된 농촌마을의 활성화와 지역 순환형 경제 만들기'이다. 이 미션에 대해 7가지 질문을 통해 소셜 미션을 점검했다.

표4. 소셜미션 질문과 답

The Business Model Canvas		Designed for	Designed by	On: Day, month, Year	Iteration no.
Key Partners - 사회적 기업 (청도성수월마을) - 지역 기업체 - 아동 후원회 - 평생교육진흥원(성수)	Key Activities - 꽃차 생산 - 꽃차 판매 - 꽃차 홍보 및 마케팅 활동 Key Resources - 꽃차 재배 기술 - 꽃차 재배 공간, 카페, 휴게 공간 - 꽃차 재배, 수확, 포장, 판매 - 꽃차 재배, 수확, 포장, 판매 - 꽃차 재배, 수확, 포장, 판매	Value Propositions - 사회적 가치 - 지역경제 활성화 - 지역 주민의 소득 증대 - 지역 주민의 삶의 질 향상 - 꽃차 판매 - 꽃차 판매 - 꽃차 판매	Customer Relationships - 교육 프로그램 - 고객 확보 (지역화) - 고객 확보 (지역화) - 고객 확보 (지역화) - 고객 확보 (지역화)	Customer Segments - 사회적 기업 - 평생교육 - 아동 후원회 - 성인, 자영업자 - 꽃차 수요자 - 교육생 - 지역 주민	
Cost Structure - 사회적 기업체 운영비 - 꽃차 - 재료비 - 인건비	Revenue Streams - 교육료 - 꽃차 판매 수익 - 꽃차 판매 수익 - 꽃차 판매 수익				

비즈니스 모델 캔버스

생을 모집하고, 거래처를 확보하는 등 다양한 수단을 통해서 고객과의 관계를 정립한다. 유통 채널(Channels)은 온-오프라인으로 동시에 진행하는 계획을 세웠다. **비즈니스 모델 캔버스**



5) 이행 계획 수립과 실행

사회적기업 사업계획서 두 번째 교육 과정에서 비즈니스 모델에 대한 교육을 진행했다. '비즈니스 모델 캔버스'를 통해 '청도성수월마을'이 직접 자사의 비즈니스 모델을 스스로 진단하고, 분석해보았다. 핵심파트너(Key Partners)로 선진지 단체, 재료 거래처 등을 선정했고, 핵심 활동(Key Activities)은 꽃차산업이며, 핵심 자원(Key resources)은 교육 및 체력 공간, 카페를 비롯한 물적 공간과 체험 매뉴얼 등의 지적 자원으로 정리했다. 가치 제안(Value Proposition)은 취약계층에게 일자리를 창출하는 사회적 가치를 내세웠고, 고객 관계(Customer Relationship)는 교육

사회적기업 사업 계획서 교육이 끝나고 각 기업마다 자사 'SWOT 분석'을 해 보도록 했다. '청도성수월마을'은 자사의 '강점'을 '힐링 서비스 콘텐츠와 임직원의 몰입도'로 선정했고, '약점'을 '일거리 부족과 홍보 및 마케팅 역량의 부족'으로 판단했다. 그리고 '힐링과 휴식시장의 성장'의 '기회요인'과 '주민 초고령화, 환경친화적 상품 기업의 증가로 인한 경쟁'을 '위험요인'으로 생각했다.

이를 바탕으로 '공격적전략, 방위전환전략, 위험회피전략, 방어적전략' 4가지 전략을 수립했다. '공격적전략'으로 **어메니티**와 문화컨텐츠를 융합하며 힐링시작에 집중하고, '방위전환전략'으로 농촌종합개발사업을 활용하고 벤치마킹을 실시하기로 했다. '위험회피전략'으로 친환경 일자리를 창출하며, '방어적전략'으

소셜 미션에 대한 질문	대답
1. 우리는 누구인가?	남들이 가지 않는 길을 가기 때문에 차별화 돼 있으나 사업적으로 지속가능한 소득원을 만들어 내는데 만들어내는데 한계가 있음.
2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?	고령화에 대한 문제, 이주민에 대한 문제
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?	가치공유는 되지만 소통에 분명히 문제는 있다.
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?	그렇다.
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?	그렇다.
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?	되어있다. 그러나 시골마을이란 특징들 때문에 합리적 결정이 쉽지 않다.
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?	당연히 자랑스럽고 더 발전된 모습을 보여 주지 못해 아쉬움.

표4. 소셜미션 질문과 답



어메니티(Amenity)

환경보전, 종합 쾌적성, 청결, 친근감, 인격성, 좋은 인간관계, 공생 등의 여유(경제성, 문화성 등), 정감(환경성, 쾌적성 등), 평온(안전성, 보건성 등)이라고 하는 다양한 가치개념에서 접근하여 왔으며, '인간이 살아가는데 필요한 종합적인 쾌적함'이라고 할 수 있다. 즉, 인간과 환경의 만남에서 일어나는 장소성에서부터 심미성에 이르기까지 매우 다양하고 복합적인 개념을 지니고 있다. 최근에는 가치 지향적 어메니티에 대한 관심이 커지면서 시장접근방식이 논의되고 있고 공공재적 가치 개념에 따라 직접지불제의 대상으로 확대되고 있다.

외부환경	내부역량	강점(Strengths)	약점(Weaknesses)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. 농촌 어메니티 2. 풍부한 수자원 3. 힐링 서비스 콘텐츠 4. 주민들의 자구 의지 5. 능력과 진정성 있는 리더 6. 사원들의 의욕 상승 노력 7. 사업의 환경친화성, 고급화 8. 사업다각화를 통한 경쟁력 확보 9. 전유성과 문화 콘텐츠 유입 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 일자리(일거리) 부족 2. 공동체 와해 3. 기업(자본)유치기반 부재 4. 홍보 마케팅 역량 부족 5. 신제품 개발에 미흡 6. 인지도는 낮은 편
기회요인(Opportunities)		SO(공격적 전략)	WO(방향전환 전략)
<ul style="list-style-type: none"> - 힐링과 휴식 시장의 성장 - 귀농/귀촌 트렌드 - 여가문화 발달함에 따른 수요증가 - 전반적인 경제향상으로 식생활의 고급화 - 건강에 대한 관심 증가로 친환경적 제품 선호 		<ul style="list-style-type: none"> - 어메니티+문화콘텐츠 융합 - 힐링 시장에 주력 - 상향식 제안 채택 (민간의 창의성 존중) 	<ul style="list-style-type: none"> - 농촌종합개발사업 활용 - 벤치마킹 연계 - 귀농, 귀촌인 지원
위협요인(Threats)		ST(위험회피 전략)	WT(방어적 전략)
<ul style="list-style-type: none"> - 서비스 콘텐츠의 매너리즘화 - 주민 초고령화 - 수몰 2세대 교육기반 부재 - 환경친화적 상품 기업의 증가 		<ul style="list-style-type: none"> - 친환경 일자리 창출 - 주민일자리 창출 - 벤치마킹을 통한 서비스 콘텐츠 개선 	<ul style="list-style-type: none"> - 수익모델 안정화 - 안정화 시기까지 국가재정지원 사업 연계

표5. SWOT 분석

Customer (고객)	<ul style="list-style-type: none"> -최근 소비자들의 힐링 라이프 스타일이 주요 트렌드로 자리잡아 가고 있음 -국내뿐 아니라 해외에서 커피시장의 둔화와 차 시장의 급성장을 보이고 있음 -눈과 입을 즐겁게 할 수 있는 꽃차에 관심을 가지는 추세
Company (자사)	<ul style="list-style-type: none"> -청정지역인 청도에서 자생하는 식물들을 활용하여 소비자의 신뢰도를 상승시킬 수 있음 -식물의 정확한 동정을 통하여 신뢰할 수 있는 소스를 제공 (전문인력활용) -협력회사는 '사업 시설 공유'와 '공동 마케팅'을 할 수 있는 두 분류로 나눌 수 있음
Collaborator (협력사)	<ul style="list-style-type: none"> -영농조합법인 시설의 공동 사용으로 시설투자 비용 절감 -'성수월마을'과 코미디시장을 웃음과 치유의 '힐링' 공간으로 탄생시키면서 win-win 전략 수립 가능
Competitor (경쟁자)	<ul style="list-style-type: none"> -현재 전국적으로 온라인을 통한 소규모 꽃차 유통이 시작되고 있음 -재배 생산에 이르는 전국망을 갖추어 대규모화 하려는 움직임이 있음
Context (문맥)	<ul style="list-style-type: none"> -꽃차산업으로서 식물의 정확한 소스를 제공함으로써 다른 업체와 차별화 -청도만의 청정이미지와 주변 기업들 그리고 마을 자원이 하나되는 시너지 기대

표6. 5C 분석

로 수익모델을 안정화시키고 국가 재정지원사업과 연계하는 것을 선정했다.

표5. SWOT 분석

마케팅 전략에 대한 이론 교육을 바탕으로 '5C'를 분석하고 'STP'를 세우며 '4P계획'을 도출하는 것을 과제로 부여했다 '청도성수월마을'은 Customer(고객)를 소비자의 힐링 트렌드로 생각했고, 자사인 Company(자사)는 청정지역 식물을 활용해 신뢰도를 상승시킬 수 있다는 점을 선정했다. Collaborator(협력사)

는 영농조합법인과 코미디극장이며 Competitor(경쟁자)는 전국적인 꽃차 유통사의 증가로 정리했다. 또한 Context(문맥)은 청도만의 청정이미지와 자원, 그리고 꽃차를 결합해 다른 업체와의 차별화를 꾀했다.

표6. 5C 분석

청도성수월마을 '다함께 차(茶)차차' 팸파티



‘청도성수월마을’은 자사의 ‘5C’를 분석한 후, ‘STP 전략’을 수립했다. 온라인시장, 오프라인 시장으로 나누어 시장을 세분화하고 목표시장을 ‘관광객, 공연관람객, 체험단체’로 설정했다.

표7. STP 분석

‘STP전략’을 세운 후 ‘4P계획’을 설정했다. ‘청도성수월마을’의 ‘제품(Product)’은 꽃차 관련 다양한 상품이며, ‘가격(Price)’은 제품마다 상이하다. ‘유통(Place)’ 계획은 현재 유통시장과 함께 다양한 판로를 개척하려고 한다. 이를 위해, ‘촉진(Promotion)’ 계획은 온·오프라인으로 결합해 홍보를 진행한다.

표8. 4P 분석

<p>시장 세분화 전략 (Segmentation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 꽃차 시장은 기업과 소비자간의 온라인시장과 오프라인 시장으로 구분됨 -온라인시장 : 개인, 카페, 기업 -오프라인시장 : 개인, 카페, 기업 · 힐링서비스, 교육서비스
<p>목표 시장 전략 (Targeting)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 청도만이 가진 청정 이미지와 자원적 우위점, 그리고 협력사와의 긴밀한 업무를 통해 온오프라인 다각도로 추진 가능 -Main Target: 관광객, 공연관람객, 체험단체 등 다수 표적시장을 마케팅 대상으로 설정 -상시 교육과 체험을 통해 이미지를 형성화하는데 주력하며 생활화할 수 있게 함 -자생식물 알기(숲체험), 자연이 주는 꽃차, 차예절, 제다법
<p>포지셔닝 전략 (Positioning)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 시골마을에서의 꽃차에 대한 사업이 재배에서부터 한잔의 차가 되는 전 과정을 모두 다루는 하나의 큰 시장 형성 · 하나의 큰 시장 형성으로써 창의적 체험활동 중심의 교육컨텐츠와 경관, 힐링, 육성 활동의 포지셔닝 전략 설정

표7. STP 전략

<p>제품(Product)</p>	<p>-꽃차(목련꽃차, 수선화꽃차, 홍화꽃차 등), -꽃차에이드, -꽃차쉐이크, -꽃차티백</p>
<p>가격(Price)</p>	<p>-직접적인 생산과 지역식물자원 활용을 통한 적절한 시장가격 형성 -지역 특산 식물을 통한 가격 차별화</p>
<p>유통(Place)</p>	<p>-현재 유통 시장 -다양한 교육을 통해 유통을 개척함</p>
<p>촉진(Promotion)</p>	<p>-다양한 SNS를 통해 계절별 다양한 이야기를 소개하여 관심 유발(페이스북, 인스타그램 등) -다양한 교육을 개발하여 개인 및 단체에 홍보(교육청, 지자체 등)</p>

표8. 4P 전략 수립

III 결론



1) 프로젝트 선정 당시 기업 현황

경북 청도군에 위치한 '청도성수월마을'은 성곡댐 공사로 수몰된 마을 주민을 포함 해 4000여명의 조합원을 거느리며 박성기 씨가 대표를 맡고 김은영 실장이 실무를 맡고 있었다. 박 대표는 이미 전유성씨와 함께 '철가방 코메디 극장'을 성공적으로 운영해 조합 살림에 기반을 마련했다.

성곡댐 준공 허가를 기다리는 중에 대구 카누연맹의 기술적인 도움을 받아 카누사업을 시작 해 '동그라미재단'의 도움을 요청했다. 26만평의 저수 면적은 카누 사업에 적당해 합리적인 사업 예측과 계획, 안전관리, 인허가 요건을 해결 하면 조합의 살림살이를 운택하게 할 수 있었다.



2) 로컬챌린지프로젝트 효과

① 카누 사업

카누 사업의 계절적 요인, 물놀이 인구의 합리적인 예측, 비용



면에 있어서 카누 구매와 계류장 설치 및 참고 확보, 운영 요원 및 안전 관리 등을 토론과 질문을 통해 스스로 작성하게 했다. '동그라미재단'의 도움과 자체 조달로 카누 20대와 구멍 조끼를 사고, 컨테이너 창고를 만들었다. 계류장 설치 테스트를 거치고 월동 준비를 마쳤다.

특히 대구 카누연맹으로부터 운영 인원을 추천받아 월동기를 지나 바로 투입 할 수 있도록 준비를 마쳤다. 또한 안전관리와 면책을 위한 준비를 하기로 했다. 다만 내수면 인허가는 모든 준비를 하였으나 저수지 준공 후에 득할 수 있어서 준공이 지연되면 농촌 체험 형태로 사업 시행을 할 계획이다.

② 콘텐츠 발굴 및 체험 연계 방안 확대

'청도성수월마을'이 다양한 콘텐츠를 발굴해서 운영할 수 있도록 지원했다. 우선, 수상레저 콘텐츠를 개발했다. 물길을 주제로 스토리텔링을 진행하고 이에 대한 코스를 개발했다.

연꽃 군락지에서 카누체험과 함께 자연 생태를 관찰할 수 있는 코스를 만들었다. 이는 수상레저와 자연식물 탐방의 복합적인 체험 프로그램으로 발전했다. 캠핑문화와 연계해 패키지형 사업 모델을 구축했다. 최근 휴식과 여가를 중요하게 생각하면서 캠핑인구가 증가하고 있는 트렌드를 반영해 캠핑문화에 수상레저인 카누 체험을 더한다면 다양한 경험을 체험할 기회를 부여했다. 이는 체험, 캠핑, 식사를 '청도성수월마을' 한 곳에서 이뤄지도록 해 마을 소득 창출에 영향을 줄 것으로 기대했다.



3) 향후 과제

저수지가 카누사업에 적절 하고 주변 환경이 수려할 뿐만 아니라 '철가방 코메디 극장' 과 농촌체험과 연계해 성공적인 마을로 성장할 것이 기대된다.

하지만 수려한 환경이나 대표자의 사업 역량에 비해 사업 기획, 종합적 구상 등에는 아직 미흡한 점이 많다. 특히 지역 사회와 역량을 모아가는 과정에서 유연하고 탄력적인 대처가 필요할 것으로 평가된다. 또 카누체험 이외에 고객들의 유입 동기를 더욱 높일 수 있는 관광 프로그램 추가 개발이 필요하며 이는 지방자치단체, 지역주민, 청도성수월마을 사업 운영 주체 등의 공동적인 노력이 필요한 상황이다.



4) 벤치마킹포인트

1) 수몰지구라는 어려운 환경을 극복하고 농촌 사회에 새로운 적응 및 성장 모델을 제시할 수 있다는 점. 코메디 극장이라는 문화적 요소를 도입한 결과 단순한 농촌 관광이나 체험을 넘어서는 사업 모델 개발이 가능하였음.

2) 지역 사회도 스토리 발굴, 주민들의 참여 의식에 따라 새로운 복합 비즈니스 모델을 찾아낼 수 있음을 확인. 향후 관련 사업으로의 확장도 기대할 수 있음.

3) 네트워크 구축의 중요성임. 대표자의 역량이 뛰어나더라도 지역기업의 한계를 극복하기 쉽지 않으므로 다양한 네트워크 업체들의 효과적 활용이 필요하며 아직 미진하기는 하나 기본적인 사업 구상이 이러한 방향으로 진행되고 있어 고무적으로 평가됨.



Local



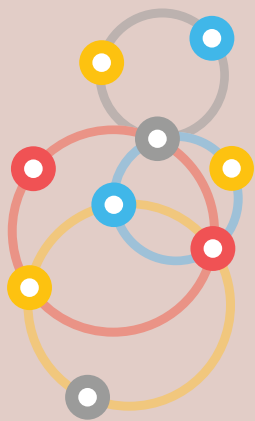
Chaille



Projee



allenge



부 록

동그라미재단이 묻고 LCP 2기가 답하다

LCP 1기 기업 2014 목표달성 결과

LCP 2기 기업역량강화교육 강의안



로컬
챌린지
프로젝트

동그라미가 묻고
LCP2기가 답하다

1

(사)담쟁이

LCP의 슈퍼바이저와의 멘토링 프로젝트로 인하여 전 직원이 한 마음으로 똘똘 뭉치는 지혜를 터득하며 사업이 성공할 수 있도록 기다려 주고 이끌어 주는 헤아리는 마음에 감동했습니다.

2

청도성수월마을 영농조합법인

수퍼바이징을 통해 전문적인 외부인의 시선으로 기업을 되돌아 볼 수 있어서 좋았습니다. 단순히 돈을 지원하는 프로젝트가 아닌 함께 해결할 수 있는 방안을 제시해 주고 해결해 나갈 수 있는 방향을 제시해 주어서 좋았습니다.

3

(주)동신이향

LCP2기로 선정되면서 지원금이라는 혜택과 기업체질 개선을 위한 교육을 받으면서 대표와 직원의 생각을 이야기 하고, 비전과 목표를 공유하게 되었습니다. 아직 끝나지 않은 LCP, 다시 시작하는 LCP! 많은 친구들을 얻게 되었습니다.

4

(유)착한자전거

경영에 대하여 눈을 뜰 수 있도록 최고의 컨설팅과 새로운 사업 영역의 확대에 도움을 주신 것에 감사드립니다.

5

(주)러브아시아

경영에 대한 이해없이 사회복지사적 마인드로 이주여성의 일자리 창출이라는 사회적 목적만으로 시작해서 경영상 어려움을 겪던 순간에 동그라미재단을 통해 경영컨설팅을 받고 경영에 대한 기본을 다질 수 있었습니다. 또한 재정지원을 통해 부족한 인테리어 등을 교체할 수 있어서 외식업으로서 경쟁력을 갖게 되었습니다.

프로젝트
마무리하는
소감은?

6

(주)휴먼케어

자활공동체를 거쳐 설립 8년차 사회적기업으로서 지속가능성에 대한 고민이 깊은 휴먼케어에게 동그라미재단 LCP는 가뭄 속 단비와 같았습니다. 그간 수많은 컨설팅사업에 참여해 보았지만, 가려운 곳을 찾아 긁어주는 맞춤형 컨설팅이었다는 점에 가장 감사했습니다. 전문 컨설턴트와 함께하면서 보다 내실 있는 사업계획을 수립할 수 있었습니다. LCP 프로젝트를 통하여 휴먼케어는 대인케어서비스의 한계를 극복하고 전문성을 향상하는 “중증장애인을 위한 맞춤형 착석 장치 제작사업”을 안착하였습니다. 사람이 대부분의 전문성을 담보하는 사회서비스사업의 특성에 따라 본 사업을 통하여 신규 제공인력 채용하고 전문가로 육성할 수 있는 발판이 마련되었다는 점이 가장 감사합니다. 또 한가지는 같은 업종은 아니지만, 각 지역에서 고군분투하는 건 강한 사회적기업들과의 만남은 두고 두고 힘이 될 거라 생각합니다. 자랑스러운 LCP 성원으로 앞으로 더욱 지역과 함께하는 사회적기업이 되도록 노력하겠습니다.

7

(주)선산행복일터

가장 좋았던 점은 로컬챌린지프로젝트 참여 기회가 주어진 것이고, 또 하나는 멘토링을 통해 제가 가지고 있던 사업에 대한 관심이 크게 변화 될 수 있었던 것입니다.

8

전통연희단 잔치마당

지금 까지 여러기관의 많은 사업을 지원받아 진행했던 경험이 있지만 동그라미재단의 로컬챌린지는 지원의 경계를 넘어선 프로젝트였습니다.

지원사업의 예산집행, 행정 절차 보다는 기업의 진정한 발전과 사업 진행을 우선적으로 고려하는 부분에서 큰 감동을 받았고 기업에 있어서도 꼭 필요한 부분을 체계적인 컨설팅을 통해 지원받을 수 있어서 그 어떤 지원사업보다 남다르고 그 영향이 크게 느껴집니다).



아쉬운 점도 있나요? ”

★(사)담쟁이 : 정말로 없는 데... 어떻게 하죠? 저희가 역량이 부족해서 힘들어 하며 항상 기다려주고 이끌어 주셔서 오히려 힘이 되었습니다. LCP기업들 중심으로 네트워크를 형성해 서로 협력하고 교류하는 자리면 좋겠습니다.

..... ★청도청도성수월마을 영농조합법인 : 아쉬운 점이라면 기업간의 교류의 장이 아닐까 싶습니다. 아무래도 전국구의 기업 프로젝트이다 보니 모이기가 쉽지 않았던 것 같습니다. 기업간의 원활한 교류를 위한 자리가 조금 더 마련되면 더욱 좋을 것 같습니다.

..... ★(주)동신이향 : 나주에서 서울과 대전으로 교육 받으러 갈 때 교통편이 어려웠습니다. 첫 기차와 막차로 다크서클이 내려왔지만, 마케팅전략 교육 이론 및 실습 수업 등 피가 되고 살이 되는 교육으로 매회 감동이었습니다.

..... ★(유)착한자전거 : 훌륭한 지원을 쏟아주셨는데 회사 내부적인 인력이동으로 인하여 지원된 역량이 집중되지 못한 점이 아쉬웠습니다.

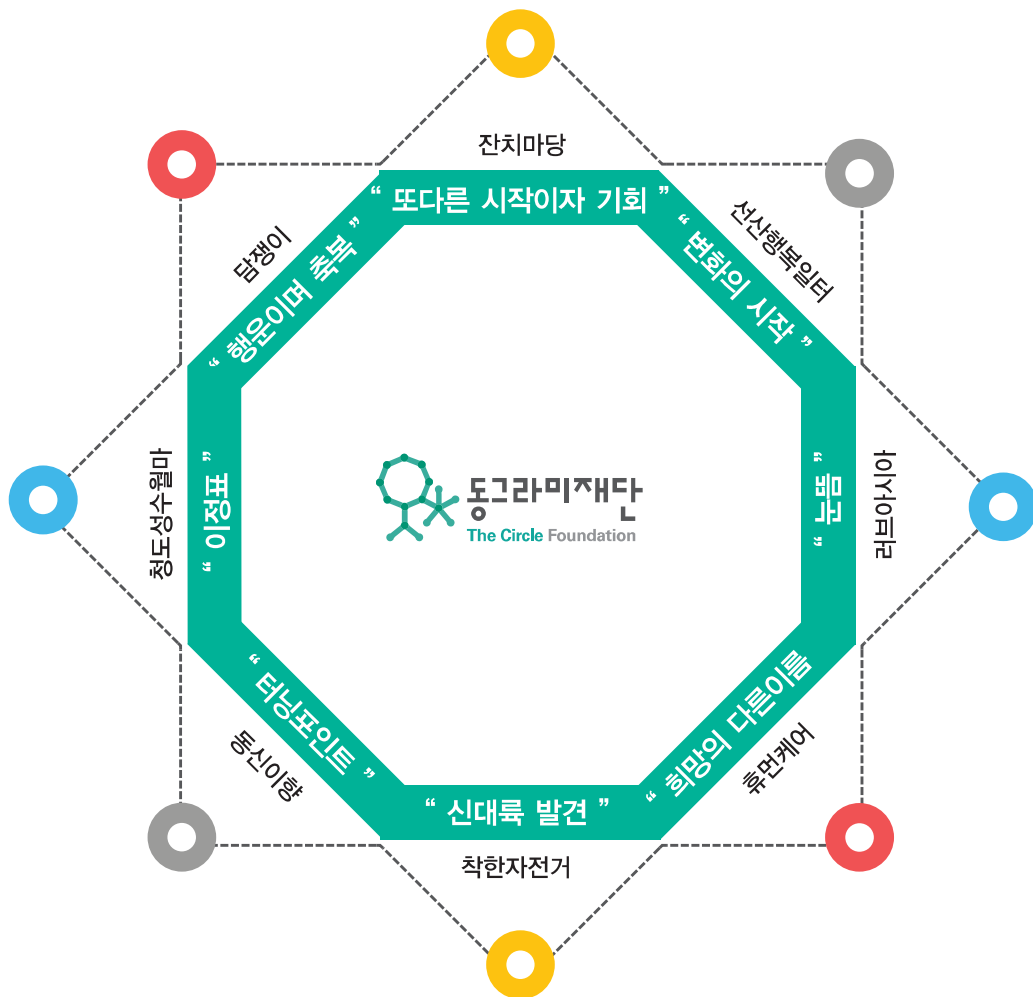
..... ★(주)휴먼케어 : 배정된 슈퍼바이저님을 통해 전반적인 경영컨설팅을 받게 되어 매우 감사했지만, 한편으로는 수진기업의 특성이 반영된 전문가의 집중 지도를 받을 수 있었다면 하는 아쉬움을 갖게 되는 것은 사실입니다. 각 분야별 맞춤형 컨설턴트를 확보하는 것이 어려운 과제이기는 하나, 다양한 전문가와 함께할 수 있다면 수진기업에게 보다 실질적인 컨설팅이 이루어 질 수 있을 것이라고 생각합니다.

..... ★(주)러브아시아 : 예산안을 짜기 전에 먼저 컨설팅을 받았다면 좀더 효과적인 지출을 할 수 있었을 것 같고, 경영컨설팅 단계에서 외식업쪽 전문가와 함께 시작했다면 더욱 좋았을 것 같습니다.

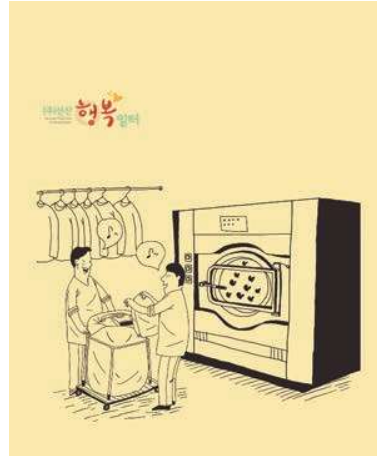
..... ★(주)선산행복일터 : 슈퍼바이저의 멘토링 시간이 좀 더 있었다면 하는 아쉬움이 많이 듭니다. 더 배우고, 더 자극받고, 더 생각하는 시간이 좀더 있었으면 하는 생각이 프로젝트가 끝난 지금도 듭니다.

★전통연희단 잔치마당 : 프로젝트가 종료된 기업들이 이후에도 서로 소통할 수 있는 기회가 많이 있었으면 좋겠습니다.

이번 프로젝트는 우리에게이다
”



동그라미재단이 묻고 LCP2기가 답하다



모두에게
기회를!





로컬
챌린지
프로젝트

LCP 1기 기업
2014 목표 달성 결과

꿈꾸는 씨어터



1. 기업소개

꿈꾸는씨어터는 대구의 지역문화예술을 발전시키고자 지역시민들이 함께 즐길 수 있는 공연 공간을 마련하고 시민들의 지역문화작품에 대한 관심과 참여를 독려하는 사회적기업이다. 꿈꾸는씨어터는 수도권을 제외한 대부분의 지방은 소극장 문화가 활성화되지 못해 지역 예술단체들이 재정적 어려움을 겪고 있다는 점에서 착안해 공연사업을 시작했다. 이 사업은 '사람이 행복한 예술을 만드는 기업'을 미션으로 작은 예술단체에게 공연 무대를 연출할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 꿈꾸는씨어터는 지역의 청년 예술가들과 함께 앞산호텔 지하에 위치해있던 폐업한 유흥업소를 개조하여 객석 130석, 분장실, 연습실 등 공연장 시설을 갖춘 극장을 마련했다. 극장을 통해 뮤지컬, 음악공연, 국악공연 등 지역 예술가와 대중이 함께 만족할 수 있는 질 높은 예술 콘텐츠의 공연을 선보이고 있으며, 예술활동을 통한 수익의 사회적 투자를 통해 지역, 예술, 사람의 가치를 높이고 있다. 또한 꿈꾸는씨어터는 판매되는 티켓의 10%를 적립하여 소외계층 초청행사에 활용하고 있다. 취약계층 자녀를 대상으로 무상 예술교육을 진행하고 전문인력으로 육성하여 일자리를 제공하고 있다.

2. 2014년 목표달성 점검

항 목	세 부 항 목	목표 달성수
미션달성	<ul style="list-style-type: none"> • 소셜미션 <ul style="list-style-type: none"> - 아트굿페어 : 대구공연예술아트마켓 출범 - 국악상설공연 : 지역 12개팀 공연 지원 - 월 1회 나눔예술활동 • 지속가능 <ul style="list-style-type: none"> - 일자리 종료 후 재무구조 흑자 - 수익사업개발(Edu-Stage)/공연콘텐츠 개발 - 점프업 회의 일상화(주1회) 미션·목표 공유/조직 개선 - 이익 목표 관리 	(5)/7
매출목표	605,200,000원	(1)/1
조직운영	<ul style="list-style-type: none"> • 상근 13명 + 고정 아웃소싱 2명 	(1)/1
인재육성	<ul style="list-style-type: none"> • 미션 전 직원 공유 • 단체목표와 개인목표 관리 	(1)/2
제품개발	<ul style="list-style-type: none"> • 공연 신규콘텐츠 1개 작품 : 12월 청소년대상 공연 • 동그라미재단-점프업 과제 : 스페셜스테이지 	(2)/2

1)미션달성

지역 공연예술 프리마켓인 '2014 대구 아트 굿 페어'가 출범하여, 2014년 7월부터 2015년 2월까지 총 8개팀의 8개의 작품이 참가했다. 또한 국악상설기획 '풍류열전'을 통해 매주 목요일마다 12개팀의 공연을 지원했다. 그리고 월마다 1회씩 나눔예술활동을 통해 '2014 찾아가는 문화마당 공연' 3회, '나눔교육' 5회, '메세나연계 연말 소외계층공연' 10회 등의 활동을 했다.

2)매출목표

2014년 매출목표는 605,200,000원 이었고 실제 매출액은 664,811,258원이다. 그리고 지원사업의 비중이 큰 단체의 특성을 고려 사무국, 지원사업담당인력, 대표이상 3인이 공동 관리하는 별도 재무분석자료 양식 및 재무분석을 진행했다. 단체의 실규모와 사업별 수익성, 지출에 관한 세부관리 가능한 지표 도출하여 이익목표 관리를 했다. 또한 일자리사업 종료 후 재무구조 흑자를 이루었다.

3)조직운영

상근직원은 16명 중 2014년 12월 기준으로 12명으로 변경되었다. 또한 2명의 고정 아웃소싱을 운영 중이다. 점프업회의 일상화를 통해 예술멤버 창작회의를 진행하고, 소통회의는 월 2회, 프로젝트회의는 상시 진행하였다. 특히 '소통회의'에 대한 멤버들의 반응이 긍정적이었으며 멤버들의 결속력 향상, 사업 및 조직에 대한 이해도 증진, 개인별 고충 해결 등에 도움이 되었다.

4)인재육성

전 직원의 미션 공유를 위해 소통회의와 소셜미션 사업을 진행했다. 또한 단체 목표 관리를 통해 아직은 영업 외 수입의 비중이 높으나 재무구조목표를 어느 정도 달성했고 내부 결속력 강화의 목표를 달성했다. 그리고 연초 개인별 목표 설정을 통해 개인 목표 관리를 했다. 개인별로 50%이상 달성했으나, 지속적 관리에 대한 아쉬움이 남는다.

5) 제품개발

또한 수익사업으로 '에듀스테이지'를 개발하여 34회 진행하였다. '년버벌퍼포먼스 비트업'이라는 공연콘텐츠를 개발했다. 이 콘텐츠를 통해 외부공연 비수기인 12~2월의 수익을 개선했고, 티켓 판매수입으로 19,520,000원을 창출했다. 또 기존 21%였던 극장 유료관객률을 81.5%로 높였고, 이를 통해 제작투자비를 전액 보존하였다. 해당 작품으로 방송촬영 4회, 신문보도 10여회, 라디오제휴 등 다수의 언론노출을 통해 단체인지도를 향상시켰다. 이 과정이 후속사업의 계기가 되어 대구광역시 관광객 매칭 작품으로 연계 중이다. '스페셜스테이지' 시리즈 개발을 통해 2014년 한 해 동안 '에듀스테이지', '신개념문화회식 공술', '아마추어 드림 프로젝트 꿈의 무대', '강연과 공연의 하모니 해피렉처 콘서트', '글로벌 풍류'라는 5가지의 프로그램을 개발했다. 타깃 고객 발굴과 대상에 맞춘 특화 프로그램 개발 형식을 따랐다. 이를 기반으로 2015년 세부 개발과 사업을 추진하고자 한다.

3. 향후 계획

첫 번째로 이해하기 쉽고 200% 공감할 수 있는 미션을 만드는 것이 향후 계획이다. 또한 마케팅 및 영업 팀 집중 개발을 통해 영업 수입의 비중이 낮다는 약점을 보완하고자 한다. 신규 예술멤버 3명 채용 및 브랜드공연 집중 개발 전략 실행과 양적 회원 관리 방식을 질적 회원관리 방식으로 전환할 것이다. 그리고 무엇보다 내부 직원의 행복을 우선과제로 두었다.



1. 기업소개

예비사회적기업 다누리맘은 한국에 온 다문화 여성 대부분이 출산 시 어려움을 겪고 있는 점에서 착안하여 국내 최초 '다문화 방문사후조리' 사업을 시작했다. 이 사업은 다문화 산모의 문화적 특성을 반영해 출산 여성이 모국에 있는 듯한 편안한 산후조리 서비스를 제공하는 것이 특징이다. 산모와 같은 국적의 산후관리사를 산모의 집으로 파견해 원활한 의사소통을 바탕으로 산모가 신체적 균형 회복 뿐만 아니라 정서적으로 안정을 얻을 수 있도록 지원한다.

다누리맘은 산모들이 심리적 공감대를 형성할 수 있도록 이미 출산을 경험한 다문화 여성들을 산후관리사로 채용하고 있다. 또한 다문화 여성들이 전문 직업을 통해 안정적인 경제활동을 영위할 수 있도록 산후관리사로서 갖추어야 할 자세와 역할에 대한 이론과 실습교육을 지원하고 있다.

현재 다누리맘은 다문화 산모 전체 비율의 88% 가량을 차지하고 있는 중국, 베트남, 일본, 필리핀 4개 국가를 중심으로 서비스를 제공하고 있다. 서비스를 처음 시작한 수원을 기점으로 서울, 안양, 안산 등 주요 수도권 지역으로 활동 범위를 넓혀 40여명의 다문화 산후관리사를 양성했다.

2. 2014년 목표달성 점검

항 목	세 부 항 목	목표 달성수
미션목표	• 매출 5억 달성을 통한 재무안정	()/1
재무목표	• 444,320,000원	()/1
조직운영	• 3명	(1)/1
지역확장	• 경기 남부 지역 확장 • 서울 지역 확장	(2)/2

1)미션달성

미션달성은 아직 진행중이다.

2)매출목표

매출 목표액 44,432만 원에는 미치지 못하였지만, 2013년 790만원이었던 매출액을 2014년에는 2,510만원으로 전년도 대비 300%의 성장을 이루었다.

3)조직운영

직원은 3명으로 유지 중이다.

4) 지역확장

경기 남부와 서울로 대상 지역을 확장했다. 2013년의 이용자 수는 12명이었으나, 2014년도에는 34명으로 목표시장 대비 이용률을 3%에서 7%로 향상시켰다.

3. 향후 과제

다누리맘은 2016년 다방면에서 구체적인 성장목표를 세웠다. 6,007명까지 시장을 확장하고 이용률은 45%까지 늘리며 목표이용자를 2,703명까지 늘려 매출액을 21억 4천만원까지 증가시키는 것이다.

서비스 분야에서는 '서비스 고도화', '산후관리사 역량 강화', '서비스 모니터링 강화'가 향후 계획이다. 가격 분야에서는 서비스 이용금액을 68,000원으로 만들고, 정부지원사업과 '경기사회복지 공동모금회' 지원사업에 참여하고자 한다. 다음으로는 다문화가족지원센터와 산모교실 공동 운영을 통해 다문화산모 임신부 교실과 커뮤니티를 홍보하고자 한다. 또한 유통의 경우 2015년에는 경기 북부 및 서울 전체 확장을 목표로 하고, 2016년에는 수도권 전체지역 확장을 목표로 한다. 그리고 지역다문화기관의 협력을 통한 관리사 및 산모 모집을 할 것이다.

마지막으로는 미국, 중국, 호주 등의 이민자 다수 거주 국가를 대상으로 최적화 비즈니스 모델을 수립하여 세계로 시장을 확대할 것이다.

동네방네 협동조합



3

1. 기업소개

동네방네 협동조합은 춘천의 원도심 지역에서 발생하고 있는 관광객 감소, 상권붕괴, 유휴공간 증가 등의 지역 문제를 해결하고자 모인 청년들의 예비사회적기업이다.

동네방네 협동조합의 목표는 지역을 기반으로 한 공정여행이다. 한 해 동안 춘천을 다녀가는 관광객은 5천만 명에 육박하지만 방문객의 70% 이상이 청평사, 소양강댐, 강촌, 남이섬 등 특정 관광 지역만 방문한다는 문제점이 있었다. 동네방네는 춘천의 획일적이고 단순화된 관광형태로 인해 발생하는 관광 소득의 불균형 문제를 해결하기 위해 춘천을 테마로 한 다양한 여행상품을 개발했다. 동네방네 협동조합의 대표적인 관광 상품은 청소년을 대상으로 곤충체험, 농촌체험, 물레길 체험 등 다양한 체험을 상품화한 1박2일, 당일형 여행상품과 춘천 원도심 투어, 시장투어 등이다.

또한 동네방네 협동조합은 인적이 드문 구도심의 낙후시설을 깔끔한 게스트하우스 '봄엔'으로 재탄생시켰다. 비어있던 여관과 여인숙을 현대식 게스트하우스로 리모델링하여 관광객의 방문을 유도하고 숙박객을 대상으로 인근 동네가게에서 사용할 수 있는 상품권을 지급하는 등 새로운 마케팅으로 지역 활성화에 기여하고 있다.

2. 2014년 목표달성 점검

항 목	세 부 항 목	목표 달성수
미션목표	• 매출의 40% 이상을 1차 소비상권에 직접기여(78,000,000원) 원도심 내 상점 20개 이상 조직화	()/1
매출 목표	• 195,000,000원	()/1
조직운영	• 5명	(1)/1
인재육성	• 구성원 전문 역량 강화 - 사업기획력 강화를 위한 분기별 1회 교육 - 사회적기업 관련 아카데미 수강(2회)	(1)/2
제품개발	• 게스트하우스 오픈 • 계절별 카페 메뉴개발	(2)/2

1)미션달성

동네방네협동조합은 게스트하우스를 방문하는 방문객에게 지역상권에서 사용할 수 있는 상품권을 제공하여 주변상권의 활성화를 시도하고 매출의 일부를 주변상점에겐 전달했다. 그 결과 원도심 내 20개 이상의 상점들을 조직화하고 2014년 매출의 40%인 7,800만 원 이상을 기여하겠다는 목표에 비해 9개의 상점을 조직화하고 매출액의 약 15%인 1,700만 원을 1차 소비상권에 직접 기여하는 것에 그쳤지만 사업활동을 통한 여행소비의 전달(기여)가능성을 확인할 수 있었다.

2)매출목표

동네방네협동조합은 매출목표를 19,500만 원으로 잡았으나 2014년 실제 달성한 매출액은 11,500만 원으로 목표매출액의 약 59%만을 달성했다. 그러나 사업수익 개선으로 인해 보조, 지원 사업을 제외한 사업매출은 2013년도에 비해 약 50%의 성장을 이루어냈으며 또한 방치된 여관, 여인숙의 활용 가능성을 확인하고 한동안 끊겼던 관광객의 재유입 가능성을 찾았다.

3)조직운영

2014년 동네방네협동조합은 직원협동조합 법인을 설립하고 신규 직원조합원 1명을 추가 고용함으로써 5명의 조합원을 이루었다.

4)인재육성

사업기획력 강화를 위한 분기별 1회 교육과 사회적기업 관련 아카데미를 수강함으로써 인재를 육성하겠다는 목표를 세웠지만 충분하지 못했다.

5)제품개발

2014년 동네방네협동조합은 게스트하우스를 오픈하고 계절별 카페메뉴를 개발하는 것을 목표로 삼았고 실제 구)버스터미널 맞은편 '비선여인숙'을 임대하여 게스트하우스를 열고 메뉴를 개발하여 목표한 성과를 모두 달성했다.

3. 향후 과제

동네방네협동조합의 최우선 과제는 자립 환경을 조성하고 수익을 확대하는 것이다. 더해서 숙박시설 모델의 확장 방향성을 지역성과 사업성을 모두 갖춰 잡는 것이다. 동네방네의 미션과 방향성을 재설정하고 협동조합으로서 운영방식 가치를 재정립하는 것 역시 필요하다.



무릉외갓집



1. 기업소개

무릉외갓집 영농조합법인은 제주도에서 지역민들이 직접 길러낸 농산물을 꾸러미 형태로 매달 집으로 보내는 회원제 농산물 배송 서비스를 제공하고 있다.

귀농, 귀촌 인구가 늘어나는 등 도시와 농촌의 교류가 활발해지면서 제철 농산물에 대한 관심이 늘어나고 있다. 무릉외갓집 영농조합법인은 도시 소비자들의 수요를 파악하고 적기에 수확한 지역 농작물을 복잡한 유통 과정 없이 도시 소비자들에게 제값에 판매할 수 있는 유통 경로를 확보하기 시작했다.

무릉외갓집 영농조합법인은 신선한 농작물을 정기적으로 육지의 소비자에게 보낼 수 있는 꾸러미를 기획했다. 평야지대의 무릉리는 전국 마늘 생산량의 10% 이상을 생산할 만큼 마늘로 유명한 곳으로 브로콜리, 감귤, 한라봉 등 1년 내내 농작물이 풍성한 지역의 특성을 반영한 것이다.

현재 무릉외갓집 영농조합법인은 총 24개 농가와 함께하고 있으며 1년에 600여명에게 '무릉외갓집'이라는 브랜드명으로 매달 꾸러미를 배송하고 있다. 이를 통해 농민들은 안정된 소득을 보장받을 수 있으며 도시 소비자들은 합리적인 가격에 제철 농작물을 정기적으로 제공받고 있다.

2. 2014년 목표달성 점검

항 목	세 부 항 목	목표 달성수
미션목표	<ul style="list-style-type: none"> • 꾸러미 상품 다양화 • 신규거래처 확보 • 회계, 꾸러미 운영시스템 정착 • 운영자문단 운영 • 단품 및 가공품 관리제 도입(잔여 농산물 활용) • 안전, 우수농산물 관리제 도입(잔여농약, 당산 체크) • 회원만족도 향상(피손보상, 연장혜택) • 우수농산물 발굴 	(8)/8
매출 목표	<ul style="list-style-type: none"> • 451,600,000원 	()/1
조직운영	<ul style="list-style-type: none"> • 모찌기술전수자 신규채용 • 콘텐츠 기술 향상 	(1)/3
제품개발	<ul style="list-style-type: none"> • 모찌상품 개발 	(0)/0

1)미션달성

〈꾸러미〉상품을 다양화하는 목표는 명절/6개월/절기상품(7개월)/12개월로 다양화 시켰다. 신규거래처를 확보하고자 하는 목표는 원간 행복이 가득한 집과 프로모션을 진행하였고 기존 회원 및 소셜미디어를 통한 소규모 거래처를 확보하였다. 회계와 〈꾸러미〉운영 시스템 정착을 위한 목표는 매직노트〈얼마예요〉를 사용하여 해결하였고, 월별 원가 관리를 적용했다. 운영자 문단을 운영 하려는 계획은 연 4회로 계획되었다. 단품 및 가공품 개발(잔여 농산물 활용)을 위한 목표는 흑마늘과 청굴청, 굴짬을 신규개발하였다. 안전과 우수농산물 관리제 도입을 위한 목표는 채소류 친환경 작목반을 활용하고 농업기술센터 당산도 체크를 활용하여 해결하였다. 회원만족도 향상을 위해서 연장회원에게 청굴청과 과일 및 채소를 선물하였다. 우수농산물을 발굴하기 위한 노력으로 해조류 및 자곡류 매입을 확대하였다.

2)매출목표

2014년 연간 매출 목표는 45,160만 원이었다. 2014년 실적은 35,000만 원으로 추정되어 매출목표를 달성하지는 못하였지만, 이익목표 10%달성은 성공하였다.

3)조직운영

모찌기술을 향상시키기 위하여 모찌 기술전수자를 신규채용을 하려는 목표는 달성하지 못했지만 콘텐츠 기술 향상을 위한 사진촬영, 이미지 편집 능력은 외술자의 재능기부로 목표가 달성이 되었다.

4)제품개발

신규 개발된 모찌 보존기술 확보를 위한 상품성 증대를 위해 모찌 상품 개발을 하려 했지만 모찌 기술전수자를 채용하지 못하여서 실행하지 못하였다.

3. 향후계획

무릉외갓집의 향후계획으로는 신규회원 130명을 추가모집을 하는 것이 있다. 추천회원 인센티브제와 특산품 위주의 품질향상, 재연장 회원에게 혜택을 주는 것과 기업회원을 유치하는 것으로 목표를 세울 수 있는 추정근거를 확립하였다. 회원관리시스템화를 구체화시켜 관리프로그램을 도입하고 운영 및 교육 매뉴얼을 제작할 예정이다. SNS와 밴드 활성화, 직판장 오픈 운영, 인근 게스트하우스 등 업소 판촉을 통해 인터넷 홍보를 확대하고 홍보물을 제작해 홍보에 주력을 할 계획이다. 기타 목표로는 행정안전부의 우수마을 기업으로 선정되는 것과 도농교류부문 국무총리상을 수상하는 것이다.

5

완두콩
협동조합



1. 기업소개

미디어공동체 완두콩협동조합은 2012년 3월, 완주 커뮤니티 비즈니스 창업 공동체로 출범했다. 출범 이후 매달 전라북도 완주군 지역주민이 직접 제작하는 마을소식지 '완두콩'을 발행하고 있다. 마을소식지 완두콩은 소통이 부재한 사회에서 마을과 마을을 잇는 매개체 역할을 하고 있다. 완두콩은 무관심했던 지역 주민들과의 소통 역할뿐만 아니라 유용한 정보들을 공유하는 수단으로 활용되고 있다. 미디어공동체 완두콩협동조합은 지속적으로 마을소식지를 발행하기 위해 소식지 제작 대행, 출판, 영상제작, 교육사업 등의 수익사업을 운영하고 있다.

미디어공동체 완두콩협동조합은 완주군 13개 읍, 면을 돌며 지역주민들의 평범한 일상을 기록한다. 960번 도전 끝에 운전면허증을 취득한 할머니, 다람쥐와 동고동락하는 할아버지 등 농촌 지역에서 일어나는 소소한 일상들을 소재로 마을소식지를 발행하고 있다.

2. 2014년 목표달성 점검

항 목	세 부 항 목	목표 달성수
미션달성	<ul style="list-style-type: none"> • 주민기자 10명 육성 • 공동체기업 매월 1개사 이상 완두콩에 소개 • 완두콩 발행을 위한 지속적인 수익사업 발굴 • 완두콩 키움이 네트워크 구축 	(3)/4
매출목표	<ul style="list-style-type: none"> • 204,040,000원 	(1)/1
조직운영	<ul style="list-style-type: none"> • 상근 2명 • 마을기자 10명 	(2)/2
인재육성	<ul style="list-style-type: none"> • 기자교육 2회 : 마을이장과 사무장 대상 기자교육 • 실무교육 3회 : 디자인 실무능력 향상과 경향 파악 	(2)/2
제품개발	<ul style="list-style-type: none"> • 출판사업 <ul style="list-style-type: none"> -완주사람들(6월중순 발행) -마을주민 생애사(2014년 취재 및 원고/ 2015년 출판) 	(2)/2

1) 미션달성

완두콩협동조합은 매월 발행하는 마을 소식지에 지역 공동체 기업을 한 군데씩 소개함으로써 지역 공동체 활성화에 앞장섰다. 또한, 안정적인 공익사업을 위한 부대사업으로 소식지 제작 대행 사업, 영상제작 사업, 출판사업, 교육사업 등 다양한 수익성 사업을 성공적으로 진행하였다.

2) 매출목표

완두콩협동조합의 목표 매출액은 20,404만 원이었지만, 전년대비 70% 증가한 부가세신고액(14,500만 원)에 보조금/투자액 (6,000만원)을 더하여 20,500만 원을 기록하여 목표 이상의 매출을 기록하였다.

3) 조직운영

2013년 12월 2명의 상근 직원을 2014년 12월 3명으로 1명 추가 고용하였다.

4) 인재육성

인재육성의 일환으로 마을 이장과 사무장을 대상으로 한 기자교육 2회와 디자인 실무능력 향상 및 경향 파악을 위한 실무교육 3회를 진행하였다.

5) 제품개발

완두콩협동조합은 2014년 '완주, 사람들' 이라는 첫 책을 펴냈으며, 2015년에는 '마을주민 생애사' 라는 새로운 책자를 출판할 계획이다.

3. 향후 계획

완두콩협동조합의 향후 목표는 농어촌공동체 회사로 거듭나는 것이다. 신규직원 2명 고용, 마을기자 10명 육성 또한 그 중간계획으로 두고 있다. 이미 발간된 '완주, 사람들' 의 두 번째 시리즈와 '마을주민 생애사' 책을 출간할 계획이다. 추가적으로 지역의 어르신이나 청소년의 출판 지원을 계획하고 있다.



토닥토닥 협동조합



1. 기업소개

토닥토닥협동조합은 국내 최초 심리상담 협동조합이다. 토닥토닥 협동조합은 2011년 8월, 대구 중구의 한 지하상가에 커피전문점 ‘토닥토닥’ 1호점을 설립했다. 심리상담에 대한 부담감과 주위의 불편한 시선을 없애고자 카페라는 공간을 심리상담 제공 장소로 선택한 것이다. 상담을 원하는 지역주민들은 토닥토닥 카페를 방문하여 전문 자격증을 갖춘 심리 상담사로부터 음악, 미술, 드라마 치료 등 전문 심리상담을 받을 수 있다.

지난 2013년 9월에는 20대 진로에 대한 고민을 들어주는 멘토 역할을 제공하기 위해 경북 경산시 영남대학교 앞에 토닥토닥 2호점을 냈다. 현재 토닥토닥 1, 2호점은 15회 이상 상담을 받고 있는 종장기 상담자가 75%가 넘는 만큼 높은 만족도를 보이고 있으며 월평균 350~400건의 상담이 진행되는 공신력 있는 전문 상담기관으로 자리매김했다. 또한 지역 청소년들을 위한 전문화된 집단 교육 심리상담 프로그램을 통해 각종 청소년 문제 해결에 앞장서며 교육 불균형 해소에 기여하고 있다. 2013년에는 교육청 지정 상담기관으로 선정되어 지역 18개 학교들을 대상으로 방과 후 심리 프로그램을 진행했다.

토닥토닥협동조합은 심리상담과 커피전문점 운영과의 균형 있는 수익창출을 위해 지속가능한 비즈니스 모델 구축에 주력하고 있다. 또한 커피전문점 운영을 통해 지역의 취약계층(미혼모)을 대상으로 바리스타 및 베이커리 교육을 실시하여 정신적, 경제적 자립의 길을 마련하는데 도움을 주고 있다.

2. 2014년 목표달성 점검

항 목	세 부 항 목	목표 달성수
미션목표	<ul style="list-style-type: none"> 1,2호점 각각의 콘텐츠를 살리고 지역에 맞는 분점 확장 가격정책 유지 직원들의 미션 공유와 개별 비전 명확화 전문 심리상담사의 역량강화 유지 	(2,5)/3
매출 목표	<ul style="list-style-type: none"> 3억원 	(1)/1
조직운영	<ul style="list-style-type: none"> 8명의 유기적인 업무수행 	(1)/1
인재육성	<ul style="list-style-type: none"> 각자 맡은 업무를 충실히 이행해 이윤창출 바리스타 교육에 따른 인원 부족과 상담사 부족문제 해결 	(2)/2
제품개발	<ul style="list-style-type: none"> 전문상담사 추가 확보로 상담 250회, 카페고객 4,400명 목표 집단 상담의 활성화 행정업무 프로세스 개선 계절 메뉴의 강화 SNS 활성화 및 네이버카페 홍보 강화 	(5)/5

1)미션달성

1,2호점 각각의 콘텐츠를 살리고 지역에 맞는 분점을 확장하고, 가격 정책을 유지했다. 직원들의 미션 공유와 개별 비전을 명확하게 만들었다. 전문 심리상담사의 역량을 강화하고 유지했다.

2)매출목표

매출목표는 3억원으로 모두 달성했다. 심리상담과 커피사업의 균형있는 수익창출로 매출액의 20%가 영업이익으로 창출되는 안정적인 BM을 완성했다. 또한 2호점의 경우 새로운 컨셉 하에 2014년 매출이 전년 대비하여 25% 상승하였다.

3)조직운영

8명이 유기적인 업무수행을 했다. 특히 인사관리와 관련된 체계적인 제도를 구축하였는데, 그 내용은 직원간 상호 평가제도를 마련해 연봉에 반영하는 것과 개인별 성과목표와 지점별 목표를 통해 성과관리를 하였으며 동기를 부여했다. 또한, 한 달에 한 번 직원과 대표자가 달빛데이트 시간을 가지며 의사소통을 할 수 있는 시간을 마련했다.

4)인재육성

각자 맡은 업무를 충실히 이행해 이윤을 창출했다. 2014년 기준으로 5000여명의 사람들이 토닥토닥의 심리상담을 통해 마음의 돌봄을 받았다. 바리스타 교육에 따른 인원 부족과 상담사 부족 문제를 해결했다.

5)제품개발

전문상담사를 추가로 확보하여 상담 250회, 카페고객 유치 4400명의 목표를 달성했다. 집단 상담을 활성화시켰다. 특히, 청소년 및 대학생 대상의 대외사업을 활발하게 운영하여 교육청 지정 상담기관으로 공신력을 인정받았다. 행정 업무의 프로세스를 개선하였다. 카페메뉴 중 계절에 맞는 메뉴를 개발하여 강화시켰다. SNS활성화 및 네이버카페 홍보를 강화하였다. 홈페이지 제작 후 어플을 추가로 제작하여 SNS 공간의 연결고리를 완성시켰으며 다양한 웹 채널을 통해 심리상담을 신청할 수 있는 수단이 다각화 되었다.

3. 향후계획

토닥토닥의 향후계획으로는 국내 최고 심리상담 협동조합이 되는 것이다. 또한 향후 3년 안에 연 매출 7억 달성이며 상담인원의 누적인원 3만명을 목표로 하고 있다. 현재 2호점까지 있는 토닥토닥 카페를 5개 운영하는 것이 계획이다. 또한, 정신건강을 돌보는 새로운 모델을 제시하는 것과, 심리상담에 대한 사회적 인식을 변화시키는 것, 청소년들의 학교 내 문제 해결을 선도시키는 것, 청년들의 비전을 이루는 동기부여의 장이 되는 것이 사회적 가치 부분의 향후 계획이다.

티움 복지재단



7

1. 기업소개

티움복지재단은 직업재활 훈련을 마친 장애인에게 일자리를 제공하고 100%우리밀과 유기농설탕 등 국내산 재료를 활용한 제과를 판매하는 곳이다. 장애인 2명과 쿠키를 만들기 시작해 현재 22여 명의 장애인을 고용하고 있다. 일자리 지원뿐만 아니라 장애인이 포함된 장애인 가족들을 상담하고 중증 장애인들이 자립할 수 있는 다양한 사업을 펼치고 있다.

티움복지재단의 경영 슬로건은 ‘빵을 팔기 위해 고용하는 것이 아니라 고용하기 위해 빵을 판매한다’이다. 장애인들이 사회의 구성원으로서 직업을 갖고 행복한 삶을 살 수 있도록 안정된 시스템을 만드는 것이 티움복지재단의 목표인 것이다.

티움복지재단은 몸에 좋은 100% 우리 밀을 주원재료로 사용하며, 식품첨가물, 인공색소, 방부제 등을 사용하지 않는 건강한 빵을 만들고 있다.

티움복지재단은 ‘클린하우스’ 사업을 진행하고 있다. 클린하우스는 매달 관내 장애인의 생일에 맞춰 케이크를 무료로 증정하고 장애인 가정의 위생적인 환경 지원을 위해 방역, 해충 작업 등 집안의 전반적인 위생작업을 지원하는 사업이다.

이와 더불어 스포츠 지원사업도 진행하고 있다. 매주 뇌병변 중증장애인들이 유일하게 즐길 수 있는 스포츠 ‘보치아’ 연습을 지원하고 있다. 게임을 통해 성취감 획득, 스트레스 해소 등 장애인들에게 자신감을 심어주고 있다.

2. 2014년 목표달성 점검

항 목	세 부 항 목	목표 달성수
미션목표	<ul style="list-style-type: none"> 중증장애인 일자리 5개 추가확보 오픈마켓 및 거래처 확보를 통한 판로 개척 경영관리시스템 개선 	(3)/3
매출 목표	<ul style="list-style-type: none"> 600,000,000원 	(0)/1
조직운영	<ul style="list-style-type: none"> 31명 	(1)/1
인재육성	<ul style="list-style-type: none"> 6회 	(1)/1
제품개발	<ul style="list-style-type: none"> 12개: 매월1개X12개월 	(1)/1

1) 미션달성

티브움 복지재단은 중증 장애인 일자리 5개를 추가로 확보하였으며, 오픈마켓 및 거래처 확보를 통한 판로 개척을 이루었고 경영관리시스템을 개선하는 등의 성과를 달성하였다.

2) 매출목표

목표 매출(60,000만 원)에는 미치지 못했지만 40,000만 원의 매출을 달성하였고, 보조금은 목표 금액(20,000만원)보다 높은 22,104만 원을 기록했다.

3) 조직운영

목표대로 인력 31명을 운영하였다. 특히, 비장애인 10명과 장애인 21명을 목표했으나 장애인 수를 증원하여 25개의 중증 장애인 일자리를 창출하였다.

4) 인재육성

목표보다 많은 총 8회의 조직역량 향상 교육을 진행하였다.

(조직역량강화교육 1회, 개인별 심화교육 1회, 종사자교육 2회, 성희롱예방교육 2회, 인권교육 2회)

5) 제품개발

12개의 신제품을 개발한다는 목표를 넘어, 11종의 일반 빵에 조각케이크 5종까지 16개의 신제품을 개발하였다.

3. 향후 과제

이번 로컬챌린지프로젝트를 통해 기초시스템을 구축한 티움 복지재단은 추후에 2016년 공장 건축을 계획하고 있으며, 2020년까지 연 매출 10억을 목표로 하고 있다. 이를 통해 2020년에는 중증 장애인 일자리 30개를 창출한다는 향후 계획을 갖고 있다.

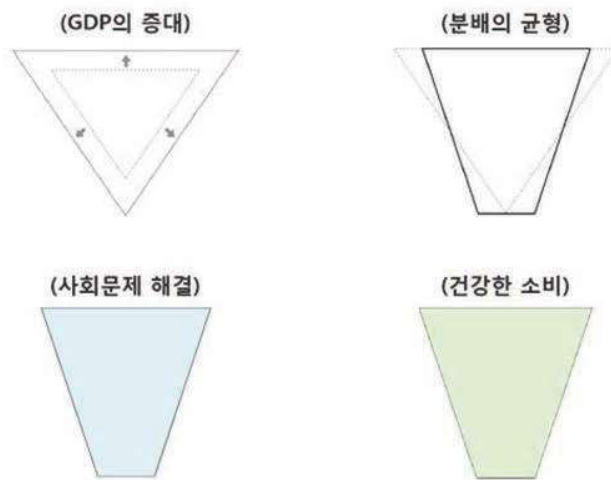


로컬
챌린지
프로젝트

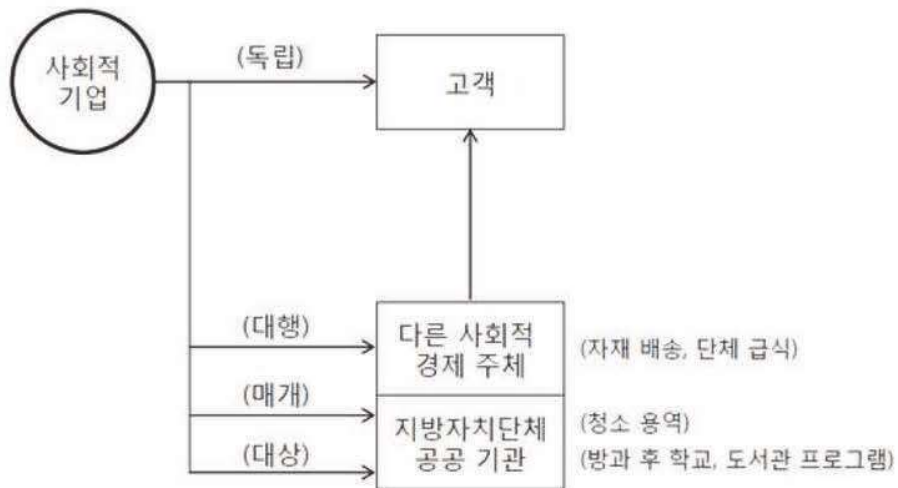
LCP 2기
기업역량강화교육
강의안

1. 사회적 가치의 유형과 내용

● 사회적 가치의 유형



● 사회적 가치의 전달경로: 진정성의 전달에 유의해야함



● 사회적 가치의 세부 검토 사항

① 추구하는 가치	② 서비스 예	③ 검토할 점
고용의 증대	고령자, 장애인, 출소자, 문화 예술인 등을 위한 고용 기회 제공	(3-1) 고용의 상쇄 효과 는 없는가? (3-2) 사업적인 성공 가능성이 없는, 사회복지 성격의 업무가 아닌가?
개인/사회에 바람직한 가치	전통 및 문화 유산 계승 숲 체험 문화 유산 체험 심리 치유적 효과 자기 주도적 학습 청소년 경제 교육 청소년 진로 교육	(3-3) 취약 계층에게만 해당되는 가치인가? (사회의 보편적 문제인가?) (3-4) 사회적 비용이 발생하는가? (당사자뿐만 아니라 사회 전체가 비용을 지불) (3-5) 실효성 (문제 해결의 효과)이 충분한가? (3-6) 형평성 의 문제는 없는가? (예, 전문 치료)
필수 서비스 공급	보육 서비스	(3-7) 경제성 을 확보할 수 있는가?
친환경 (1)	대체 자원 자원 절약	
친환경 (2)	자원 재활용	(3-8) 순 경제적 가치 가 있는가? (증대된 가치 - 재활용 비용)
건강한 생활 방식	도시 농업	(3-9) 실현 가능성 이 있는가? - 가치 창출의 크기 - 의미 있는 규모의 수요

● 사회적 기업의 성공을 위한 원칙

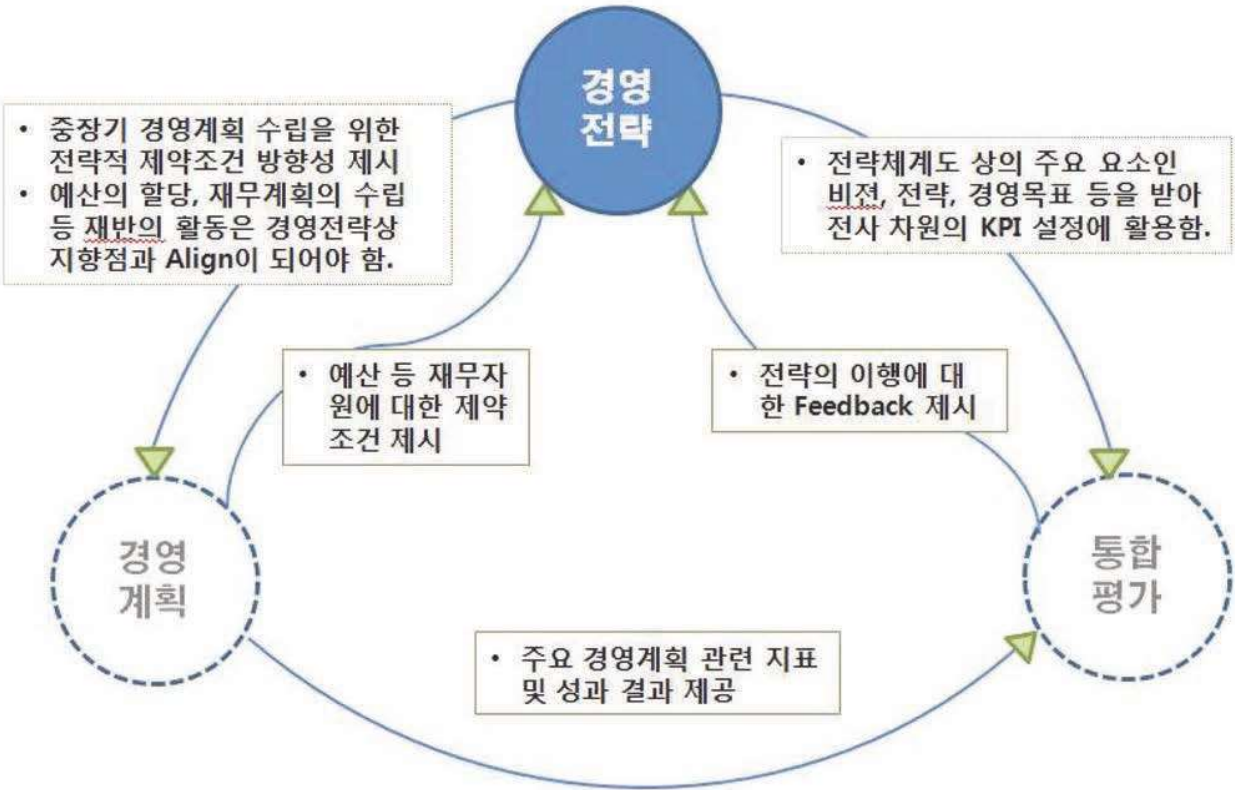
1. 사회적 가치와 사업적 가치를 구분
2. 사업적 가치를 고객 가치로 전환
3. 차별화가 필수
4. 프로토타이핑 (모의 제품)
5. 스토리텔링 (모의 판매)

2. 전략과 의사결정

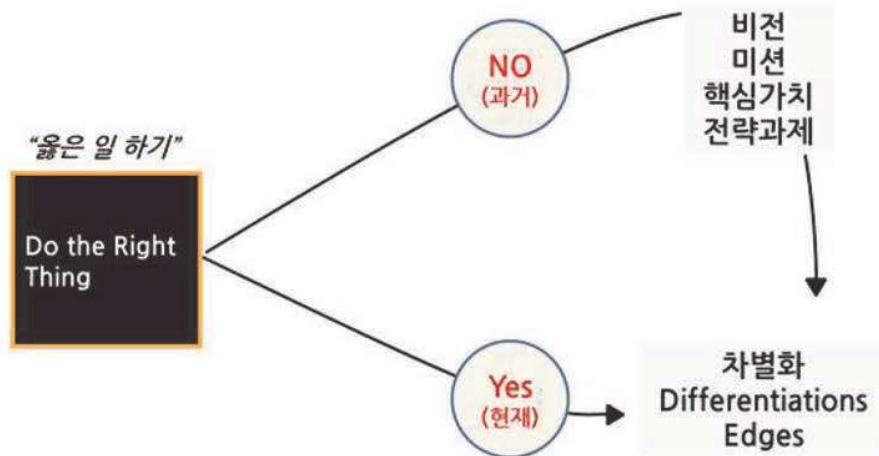
- 전략은 목표 달성을 위하여 올바른 일을 하고 올바르게 일하는 방법을 정하는 과정이다.
- “옳은 일 하기”와 “옳게 일하기”는 조직의 목표를 달성하는 데 있어서 선후 관계를 가진다고 볼 수 있으며 전략적 접근과 의사결정에 의한 “옳은 일 하기”가 제대로 이루어져야 “옳게 일하기”가 가능하다.



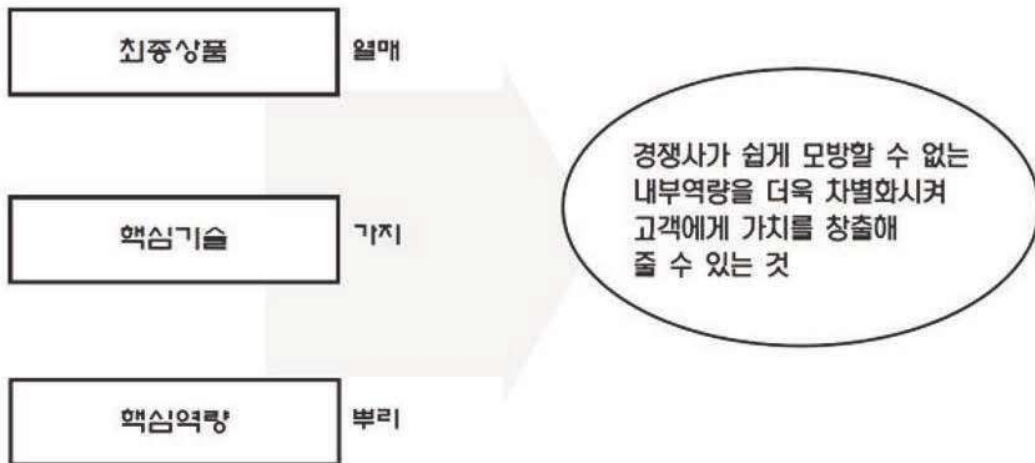
● 옹게 일하기의 기본 접근 방법



- 쉽게 모방할 수 있으면 전략이 아니다.



- 모방할 수 없는 전략은 핵심 전략에서 나온다.



● 스토리텔러와 논리적 사고자와의 차이

Logical Thinker is ...	Story Teller is ...
이해 소구적	감정 소구적
사실 중심	주제 중심
정적 이야기 구성	동적 이야기 구성
분석적	총괄적
회귀적(Reactive)	선구적(Proactive)
선형적	비선형적
논리적	직관적

● 스토리텔러가 되기 위한 기본 규칙

1. 스토리텔링은 진실하여야 한다.
2. 스토리텔링은 가르침이 아니다.
3. 청중을 위한 이야기보다 오히려 나의 이야기가 더 소구적이다.
4. 이야기는 생각을 형상화하는 과정이다.
5. 스토리텔링은 전달 방식의 문제가 아니라 생각의 흐름이다.
6. 이야기는 계속되어야 한다.
7. 지나친 자극은 난잡하다.
8. 복잡한 이야기 구조는 스토리를 꼬이게 만든다.
9. 나의 이야기를 이해시키려 하지 말라.
10. 직관-논리-직관-논리-직관의 연결고리가 존재해야 한다.

“인간의 기본적인 인지 구조는 단편적으로 나열되어 있는 정보보다는 이야기의 흐름 속에 담겨 있는 정보를 더 잘 이해하고 기억하도록 되어 있다.”

Copyright 2014. 윤영진 all rights reserved

3. 사업계획서 작성

● 사회적 기업의 사업 계획서란?

1. 사업 아이디어와 소셜 미션 개괄
2. 외부 환경(시장)과 내부역량(자산) 표현
3. 비즈니스 모델(BM) 정립
4. 소셜 미션과 비즈니스 목표 설정
5. 개발, 생산, 판매, 재무 등 세부 경영 활동 표현

● 사업 계획서 작성 목적

1. 정책자금이나 투자자금 조달의 핵심 수단
예) 창업경진대회: 창업가 평가, 경제성 분석
2. 창업가 사업구성을 시뮬레이션: 대리작성 X
3. 경영 실적과 성과의 평가 기준
4. 사업 이해와 홍보(마케팅)

※ 사업 계획서는 신규 창업의 가장 중요한 성공 요인 중에 하나이다.
(중요 성공 요인: 사회적 기업가, 사회 인프라, 내부 역량 및 자원)

● 사업 계획서 기본 항목

1. 사업 및 회사 개요
2. 사업배경 및 환경분석
3. 전략수립
4. 자금조달 계획 및 추정 재무제표

● 사업 계획서 유의 사항

1. 소셜 미션이 명확해야 한다.
2. 자료에 대한 신뢰감 (최근 데이터를 사용한 숫자와 사실)
3. MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive): 중복된 내용도 없고, 빠진 것도 없는 자료가 준비되어야 한다.
4. 제품보다는 시장을 위주로 서술되어야 한다.
(매출, 성장성, 시장 점유율 등)
5. 강점 부각: 창업자, 네트워킹 자원, 팀의 역량
6. 차별성과 영리 가능성: 지속 경영 가능성

● 사업 계획서 작성 5단계 프로세스

1. 사회적 문제 인식 및 기회 파악
2. 소셜 미션 확정
3. 비즈니스 모델 정립
4. 회사 현황 및 사업 개요 정리
5. 세부 사업계획 수립

<1. 사회적 문제 인식 및 기회 파악>

민간 시장, 정부가 충족하지 못한 문제 파악

정량적이고 구체적인 정보 수집

문제에 대한 깊이 있는 성찰, 전문가 수준의 이해

사회 문제에 대해 누구나 이해할 수 있도록 쉽게 정리해서 이해관계자들이 쉽게 이해하고 공감할 수 있도록 해야 한다.

사례 연구: 에코버 (생태적 세제 회사, 환경주의)

<http://www.ecover.com>

세척 능력과 환경 보호 충족을 통한 북유럽에서 성공적인 사회 문제 해결 기업으로 정착했다.

에코버에서 정의한 사회문제는 “환경에 유해하지 않으면서 성능이 뛰어난 세제의 개발은 가능한가?” 였다.

이때, 유럽의 상황은 가구당 연간 40킬로의 액체세제, 10킬로의 분말세제를 사용하고 있었으며 이중 30%는 적조의 원인이 되는 인산염으로 구성되어 있었다. 이는 한가구가 1년에 6헥타르(18,000평), 깊이 1.5미터의 호수를 오염시키는 셈이었다.

에코버는 생물학적 분해가 가능한 세제 개발에 착수하였고, 이를 제품화 하는 데 성공하였으며 특히, 수익성에도 초점을 맞추어서 친환경 공장을 설계하고 가동하였다.

- 민간시장과 정부의 해결방향 파악에 주력해야 한다.
- 문제 해결의 아이디어를 다양하게 도출해봐야 한다.
- 수요를 창출하는 아이디어를 기회로 볼 수 있어야 한다.
- 문제의 근본 원인을 파악하기 위한 도구들

1. 5-Why (도요타)

[Issue] 왜 싱가포르 법관들은 가발을 쓰는지

- ① Why :
A :
- ② Why :
A :
- ③ Why :
A :
- ④ Why :
A :
- ⑤ Why :
A :



2. 이슈트리 (맥킨지 컨설팅)

살을 어떻게 뺄 것인가?

Level 1



3. 브레인 스토밍

브레인 스토밍 원칙	브레인 스토밍 참여자의 주의점
1) 비판 금지 2) 영터리 아이디어 OK 3) 아이디어는 양>질 4) 컨닝도 OK (중요할 때가 많다)	Idea는 그저 아이디어일 뿐 내가 만들었다고 보호하려고 하지 않는다.

● 사회적/경제적 가치 파악

1. 사회적 가치: 영역, 성적, 활동수준, 정량적, 정성적 지표의 결과
(최대한 숫자로 정리가 되어야만 함)
2. 경제적 가치: 매출, 이익, 자산, 일자리 창출

- 문제 해결 기대치와 범위 설정
- 사업 기대효과를 이해 관계자들과 공유

사례 연구: 사이러스

<http://syrus.tistory.com/>

인디 뮤지션 지원 (사회적 가치 창출)

“음악만으로 먹고 사는 인디 밴드에 ‘경제적 능력’을 주고 싶다”

- 황룡 : 사이러스 대표

한국 최초의 저작권 직접관리 서비스 제공

〈2. 소셜 미션 확정〉

(소셜) 미션이란 조직이 존재하는 근본이유가 된다.

미션이란 수평선, 별처럼 성취할 수 없어도 항상 앞으로 나아가게 하는 것

- 짐 콜린스

고객과 고객의 혜택, 사회 변화 내용을 구체적으로 명시해야 한다.

미션 자체는 변하지 않으면서, 변화를 불러 일으키는 것

“나는 끝낼 수 있으리라 생각하지 않는다. 수많은 장애물이 있고, 죽을 때까지 극복할 수 없는 장애물도 있게 마련이다. 중요한 것은 미션을 향해 끊임없이 일하는 것이다.”

- 소셜 미션의 중요성
 1. 가장 강력한 마케팅 수단
 2. 가치와 문화, 동기 부여
 3. 이사회 등 경영진 구성 기준
 4. 업무 프로세스 구성 기준
 5. 의사결정 기준: 신규 사업, 제품개발, 계약
 6. 수익분배 기준: 취약 계층, 지역에 분배
- ※ 창업 후 소셜미션을 더 다듬고 명확히 해야 함

● 소셜 미션 수립 5단계



사례 연구

스틸 케이스 (1912년 창업된 가구회사) : 스틸 케이스는 고객, 직원, 비즈니스 파트너, 동료와 이웃을 위해 옳은 일을 하려고 설립되었다.

가넷 그룹 (미국 최대 언론그룹) : 공동체가 관심있는 것에 대해서 쉽게 접근할 수 있도록 정보를 제공하고 고객에게 영감을 주어서 삶을 풍요롭게 하고, 일상을 다르게 만드는 소통의 촉매가 된다.

존슨 앤 존슨 : 아픔과 병환을 감소시키기 위해 존재한다. 우리의 책임 서열은 첫째 고객, 둘째 종업원, 셋째 사회 그리고 주주는 네 번째이다.

3M : 우리들의 진정한 사업은 문제를 해결하는 것이다. 혁신, 신상품의 아이디어를 파괴하지 않는다. 성실하게 노력한 결과 실패는 용서한다.(맥 나이트의 원칙)

아름다운 가게(전형) : 물건의 재사용과 재순환을 통해 우리 사회의 생태적, 친환경적 변화에 기여하고 국내외 소외계층 및 공익활동을 지원하며, 시민 의식 성장과 풀뿌리 공동체 발전에 기여한다.

GE : 기술과 혁신에 의해서 품질을 향상시킨다. 고객, 종업원, 사회, 주주에 대한 책임을 상호의존의 관계로 균형을 유지한다. 개인에게 책임과 기회를 부여한다.

Nordstrom(백화점): 고객서비스를 무엇보다도 소중히 한다. 맹렬하게 일해서 생산성 향상을 높인다. 끝없이 개선하고 절대로 만족하지 않는다.

실습 문제: 나는 앞에서 찾은 사회적 문제 해결을 위해 어떤 사명감을 가지고 있는가?

- 이 땅의 모든 젊은이들이 돈이 없어도 대학을 다닐 수 있도록 하겠다.
- 일을 하고 싶은 사람들은 모두 일할 수 있는 사회를 만들겠다.
- 혼자서는 아무것도 할 수 없다. 함께 사는 세상을 만들자.

● 소셜 미션 체크리스트

1. 우리는 누구인가?(차별성)
2. 우리가 만나는 사회적 문제는 무엇인가?
3. 주요 이해관계자에게 어떤 가치를 제공하는가?
4. 장기적으로 사용될 수 있는가?
5. 쉽고 명확하고, 단순하게 작성했는가?
6. 조직이 추구해야 할 행동과 제거해야 할 행동 결정의 기준이 될 수 있는가?
7. 주변에 미션을 말할 때 자랑스러운가?

〈3. 비즈니스 모델〉

비즈니스 모델이란 : 조직이 어떻게 가치를 창조하고, 전달하고, 획득하는 지를 설명하는 도구

아이디어를 실제 선순환 구조를 통해 지속가능하게 만들어 주는 핵심요소

“어떤 제품이나 서비스를
어떻게 소비자에게 제공하고,
어떻게 마케팅 하며,
어떻게 돈을 벌 것인가에 대한 계획”

● 비즈니스 모델 캔버스

– 비즈니스 모델을 설명, 시작화, 평가, 변화시키는 기초 틀





The Business Model Canvas		Designed for	Designed by	On <small>Day month Year</small>
				<small>Iteration No.</small>
<small>Key Partners</small>	<small>Key Activities</small>	<small>Value Propositions</small>	<small>Customer Relationships</small>	<small>Customer Segments</small>
	<small>Key Resources</small>		<small>Channels</small>	
<small>Cost Structure</small>		<small>Revenue Streams</small>		

www.businessmodelgeneration.com © 2010

● 비즈니스 모델 캔버스 주요 내용

1. 핵심파트너 (Key Partner)
2. 핵심활동 (Key Activities)
3. 핵심자원 (Key Resources)
4. 가치제안 (Value Propositions)
5. 고객관계 (Customer Relationships)
6. 가치 전달 (물류, 이동) 방법 (Channels)
7. 고객 세분화 (Customer Segments)
8. 비용구조 (Cost Structure)
9. 수익원 (Revenue Streams)

● 비영리 IT 지원 센터 사례

<p>Key Partners </p> <p>Techsoup Global 오금전문 재단 IT전문 사회적기업 IT소비자협동조합 자원봉사자 NPO연대체 NPO지원조직 비영리IT포럼 다음세대재단</p>	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 핵심 활동 - IT 자원 발굴과 매칭 ▪ 부가활동 - IT 인식개선 활동 - IT 진단 활동 - IT 요구 파악 해결방법 - IT 사후관리 및 DB화 - IT 활용 모범 모델 개발 <p>Key Resources </p> <p>물적자원 : 온라인 플랫폼 지적자원 : 표준 매뉴얼 인적자원 : 비영리IT포럼 재무자원 : 후원자, 지원자</p>	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사회적가치 - NPO 생산성 향상 - NPO 온라인 네트워크 - 정품SW 사용 확대 - 불용 IT 장비 자원순환 ▪ 소비자 - IT역량 강화 - 합리적인 비용 - 정보공유 ▪ 후원자 - 자긍심 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 소비자 - 온라인문제해결커뮤니티 - IT기기 구입 ▪ 후원자 - 기부영수증 ▪ 생산자 - 고객 확보 <p>Channels </p> <p>오프라인 교육 온라인커뮤니케이션 온라인구매사이트 방문서비스</p>	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 소비자 - 사회적기업 - 협동조합 - 마을공동체 - 비영리민간단체 - 사회복지법인(기관) - 사단법인 ▪ 후원자 - 제품기증자 - 자원봉사자 ▪ 생산자 - IT소셜벤처 - IT사회적기업 ▪ 노동자 - 참여 IT 기술자
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사무국 유지비 - 교육사업 사업비 - 자원봉사활동 사업비 - 온라인시스템 운영비 - 홍보비 - 하드웨어 재생비 - SW 미디어 제작 공급 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - 상품 판매료, 서비스 이용료 - 지원조직, 행정의 사업 위탁 용역비, 민간 보조금 - 기업, 기관, 시민들의 후원금 - 조합가입비, 조합회비 		

〈4. 회사 현황 및 사업개요 정리〉

● 회사 현황

1. 회사명(아이템 명, 컨셉 중요), 명확화, 차별화
2. 연락처, 대표명, 주소, 자산 (특허 등), 사업자등록번호
3. 연혁(중요!, 스토리 텔링 필요)
4. 비전 : 5~10년후 달성 가능한 미래상
5. 핵심 역량, 조직 및 인력 현황
6. 참여 인력 profile : 사업관련 경력 포함 필요
7. 주요 제품 및 서비스 소개

● 사업개요

1. 세부 사업분야
2. 제품 및 서비스 소개 : 제품, 서비스에 대해 자세히
3. 제조 공정 : 자세히
4. 주요 용도 및 특성
5. 제품 응용 분야

〈5. 세부 사업 계획 수립〉

● 세부사업계획

1. 마케팅(STP + 4P Mix) 계획
2. 판매계획
3. 고객 관리 계획
4. 생산계획(간단히)
5. 조직 및 인력 운영 계획
6. 재무 계획
7. 사업 추진 일정

〈사회적 기업 사업 계획서 작성 실습〉

● 기본 목차

1. 사회적 기업형 사업 계획서 요약

뒤에 나올 내용의 동어반복 자제

구체적 중요 수치만 중복 표시

1페이지 이내로 정리

소셜 미션, 매출, 이익, 핵심 역량 등 중요 관심 사항은 자세히 기술

2. 창업 아이템 개발 동기(사회적 문제인식)

문제의 파악 : 5-why, 이슈트리, 브레인 스토밍

민간 시장이나 정부의 해결방향 파악

문제 해결 아이디어 도출

수요 창출 아이디어를 기회로 파악, 선택

3. 소셜 미션 : 사회적 측면 부각

사회적 기업의 존재 이유

고객이 누구이며, 고객에게 어떠한 혜택이나 변화를 줄지를 명시

처음 들어본 내용

개조식(공문)으로 작성 : 번호, 키워드

경제적/사회적 효과(소셜 벨류)

영역, 성격, 활동수준, 정량적/정성적 지표

4. 외부 환경 분석

시장규모 : 매출 추정 전제, 사업계획서의 핵심 내용 중 하나

성장율(3년이상), 시장 수익성, 평균 수익률

시장 현황 : 거시 환경(최소), 주요 고객, 원자재 공급 현황, 기술 동향

시장 특성 : 전망, 특성, 진입 및 퇴출 장벽

고객 니즈 분석 : 타겟 고객별 니즈

경쟁자 분석(약점, 강점, 점유율 등)

5. 사업개요 및 BM

사업분야 : 세부 사업내용(좁은 범위)

제품 및 서비스 소개(BM)

Business Model Canvas 9가지 구성요소를 PT용으로 풀어서 서술

제조 공정

주요 용도 및 특성

제품 응용 분야

6. 회사 현황

회사명 : 컨셉(중요), 명확화, 차별화

연락처, 대표명, 주소, 자산(BM/기술특허)

사업자번호

연혁 : 사업 가능성 확인

비전 : 5~10년 후 달성 가능한 목표

핵심 역량 : 조직 및 인력 현황(profile)

제품 및 서비스(기본 개념 쉽게, 전문용어 사용)

7. 내부 역량 분석

사업구조 : 제품의 수익구조, 사업 포트폴리오

재무구조 : 대차대조표, 손익계산서, 현금흐름표

- 비즈니스 : 구매, R&D, 생산, 마케팅, 판매, A/S
- 경쟁사 대비 : 차별점, 희소성, 가치창조, 확장성
- 조직구조, 조직문화
- 강.약점 : 고객 니즈와 경쟁사를 고려해 분석
- ※ R&D : 기존 방식과 경쟁 기술과 비교 기술 전망

8. 사업 추진 목표 및 추진 전략

SWOT 분석 (디지털 제품 생산 업체 예시)

<p>강점(Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 기존 고객의 재 구매율 높음 2. 신제품 개발 역량의 경쟁력 높음 3. 시장 선도기업 브랜드 이미지 4. 다양한 경험을 갖춘 영업인력 5. 제품의 다양한 유통경로 확보 	<p>약점(Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 마케팅역량 부족 2. 생산부서와 커뮤니케이션 부족 3. 거래처가 증가, 영업인원 부족 4. 고가 제품 위주의 제품 판매
<p>기회요인(Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 가. 디지털 제품의 대중화 시대 나. 제품의 소비자 인식 제고 다. 제품 장착차량 개발 라. 브랜드 중시 구매 경향 마. 다양한 기능 제품 선호 	<p>위협요인(Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 가. 신규 진입 기업의 증가 나. 저가 수입제품 등장 다. 대체 기능 디지털 제품 등장 라. 정부 품질 기준 강화 정책 마. 핵심 부품 공급업체 가격 인상 정책

SWOT 전략 (디지털 제품 생산 업체 예시)

내부역량 외부환경	강점(Strengths) 1. 기존 고객의 재구매율 높음 2. 신제품 개발 역량의 경쟁력 높음 3. 시장 선도기업 브랜드 이미지 4. 다양한 경험을 갖춘 영업인력 5. 제품의 다양한 유통경로 확보	약점(Weaknesses) 1. 마케팅역량 부족 2. 생산부서와 커뮤니케이션 부족 3. 거래처가 증가, 영업인원 부족 4. 고가 제품 위주의 제품 판매
기회요인(Opportunities) 가. 디지털 제품의 대중화 시대 나. 제품의 소비자 인식 제고 다. 제품 장착차량 개발 라. 브랜드 충성 구매 경향 마. 다양한 기능 제품 선호	SO 공격적 전략 (Aggressive strategy) 1. 신제품개발(2+가,나,다,마) 2. 판매경로 개척(5+가,다 / 1,3,4,5+나,라) 3. 브랜드홍보강화(3+라) 4. 신시장 개척(4+가,다)	WO 방향전환 전략 (Turnaround-oriented strategy) 1. 저가제품의 개발(4+가,나) 2. 핵심거래처 관리 강화(3+라) 3. 전략적 마케팅 활동(1,4,5+나,라) 4. 내부커뮤니케이션 강화(2+마)
위협요인(Threats) 가. 신규 진입 기업의 증가 나. 저가 수입제품 등장 다. 대체 기능 디지털 제품 등장 라. 정부 품질 기준 강화 정책 마. 핵심 부품 공급업체의 가격 인상 정책	ST 위험회피 전략 (Diversification strategy) 1. 제품 품질 경쟁력 강화(2,4+가,나,라) 2. 원가 경쟁력 확보(2+마) 3. 기존 고객 마케팅 활동 강화(1,4,5+가,나) 4. 판매경로의 강화(5+가,나,다)	WT 방어적 전략 (Defensive strategy) 1. 전략적 마케팅역량확보(1+가,나) 2. 고객 관리 프로그램 구축(3+가,나) 3. 저가 제품의 개발 강화(4+나) 4. 사업정보 분석 능력 강화(1,2+다,라)

사업 추진 전략 방향 명확화: 정량적 판단,
 총점 = 중요성 x 긴급성

구분	중요성	긴급성	총점
공격적 전략			
방향전환 전략			
위험회피 전략			
방어적 전략			
총계			

1년 혹은 3년 단기 경영목표 수립
미션, 비즈니스(매출, 이익, M/S)
전략 방향 명확화, 차별화
제품 및 서비스 개발, 가격 정책, 마케팅, 혁신, 포지셔닝 등
(3개~5개 항목 설명)
내부 조직 운영 전략 포함

9. 세부 사업계획

마케팅 & 영업 계획
STP분석 : 시장 세분화, 타겟 고객, 포지셔닝
4P분석
Product - 제품 포트폴리오, 품질, 성능 등
price - 3단계 정책(프리미엄, 보통, 저가격)
promotion - 홍보
place - 제품 전달, 고객 지원 등
판매계획 : 판매량, 단가, 연간 계획
영업계획 : 고객 관리
생산계획
조직 운영 계획 수립
전략 실행의 효율화
수평적, 수직적 분화 적정
고객 대응 방법
인력 운영
최소화
전략 실행에 있어 MECE
핵심 역량 내부화(중요!)

재무 계획

추정 손익계산서 작성 (간략히)
매출액, 매출원가, 매출총이익, 판매관리비
영업이익, 영업외 이익 및 비용, 경상이익
초기 운전자금, 시설투자자금 정리 및 조달
자기 자본 및 타인 자본(금융, 사채 등) 구분
운전자금, 시설자금으로 구분
조달 일정 제시

사업 추진 일정

1~3년 정도 사업 추진 일정(분기, 월별)
간트 차트(Gantt chart, 바 차트)
세부 사업계획을 일정내에 표시
세부화 할수록 바람직함
※ 창업 함정(창업후 1년 62.5%, 2년 49.1% 생존)을 고려할 때 사업추진일정은
사업 수행평가의 중요한 기준
※ 전체를 5장에 넣을 것!

4. 마케팅전략: 이론과 실습

〈1. 마케팅의 이해〉

● 마케팅의 핵심개념

1. 소비자의 필요와 욕구

필요 (need) : 기본적인 만족의 결핍을 느끼고 있는 상태

욕구 (want) : 필요들을 만족시킬 수 있는 구체적인 제품이나 서비스에 대한 바람

수요 (demand) : 특정 제품이나 서비스에 대한 욕구가 구매의사와 능력에 의해 뒷받침 될 때의 욕구

2. 소비자의 만족과 가치

제품가치: 소비자의 제품선택에 있어서 지침이 됨

→ 가격을 고려한 제품에 대한 고객만족 수준

생수, 콜라, 사이다, 과일주스 중 갈증해소를 위해 선호하는 대안은?

생수제품인 석수와 에비앙 중에서 선호하는 대안은?

3. 교환

교환(exchange): 가치 있는 제품이나 서비스를 대가를 제공하고 획득하는 행위 가치를 창조하는 과정-교환을 통해 소비자와 기업 모두 그 전보다 더 나은 상태로 이동했는가?

4. 시장

시장(market): 어떤 제품이나 서비스의 실제 또는 잠재적 구매자들의 집합

● 마케팅에 대한 정의

소비자의 필요와 욕구를 충족시키기 위해 시장에서 교환이 일어나도록 하는 일련의 활동

마케팅은 고객들(customers and clients), 협력자들(partners), 그리고 더 나아가 사회 전반 (society at large)에게 가치 있는 것을 만들고, 알리며, 전달하고, 교환하기 위한 활동과 일련의 제도 및 과정들이다. - 미국 마케팅 학회
 표적시장을 선택하고, 우월한 고객가치의 창조, 전달, 및 알림을 통해 고객을 획득, 유지, 확대하는 기술과 과학 - 코틀러와 켈러의 논문

● 마케팅 체계



● 마케팅믹스- 마케팅 목표를 달성하기 위해 기업이 활용하는 마케팅도구들

1. 가격계획 (Price Planning)

상품가격의 수준 및 범위, 가격결정기법, 판매조건 등을 결정

2. 제품계획 (Product Planning)

제품, 제품의 구색, 이미지, 상표, 포장 등에 관한 의사결정

3. 촉진계획 (Promotion Planning)

광고, 인적 판매, PR, 판매촉진 등을 고객 및 일반대중에게 전달하는 의사결정

4. 유통계획 (Place Planning)

유통경로의 설계, 물류 및 재고관리, 도·소매상 관리를 위한 계획 수립

● 마케팅에 대한 정의마케팅 철학의 발전

1. 생산개념 (The Production Concept)

소비자들이 편리하게 그리고 싸게 구매할 수 있는 상품을 선호할 것이라고 믿음.

수요가 공급을 초과하는 경우, 원가를 낮추어야만 경쟁력을 가질 경우에 적절한 마케팅 철학

생산의 효율성과 광범위한 유통망 확보에 주력함.

2. 제품개념 (The Product Concept)

소비자들이 최고의 품질과 성능을 가진 제품을 선호한다고 믿음.

기술적으로 우수한 혁신적 제품을 만들고 이를 지속적으로 개선하는 데 주력 → 연구개발 담당자, 엔지니어가 제품개발을 주도

기술적으로 뛰어나지만 시장에서 외면당하는 제품이 출시되는 경우가 발생됨.

3. 판매개념 (The Selling Concept)

고객들은 자발적으로 제품/서비스를 충분히 구입하지 않는다고 믿음.

공격적인 영업 및 촉진활동의 전개

소비자가 원하는 상품을 만드는 것이 아니라, 기업이 만든 상품을 소비자에게 단순히 판매하는 것을 목표로 함.

4. 마케팅개념 (The Marketing Concept)

고객의 입장에서 기업경영활동을 전개하는 고객중심적 마케팅관리철학
 표적시장에 속한 고객들의 필요와 욕구를 찾아내어 경쟁자들보다 그것을 더 효과적이고
 효율적으로 충족시키고자 하는 것을 기업목표로 함.
 고객을 단순히 상품의 판매대상으로 보는 것이 아니라, 고객이 가진 문제를 해결하여
 만족을 얻을 수 있도록 하는 것을 목표로 함.



5. 총체적 마케팅개념 (The Holistic Marketing Concept)

- 관계마케팅-마케팅 파트너들과의 장기적 관계구축
- 통합마케팅-마케팅활동들간의 시너지 창출
- 내부마케팅-조직구성원들의 고객지향적 마인드
- 사회적 책임 마케팅(섬김의 경영, 나눔의 경영, 지속가능경영, 윤리경영)

사례 연구: 마케팅 3.0 의 대두

“소비자의 심장을 건드려야 한다.”

마케팅 1.0 (제품 중심) → 마케팅 2.0 (소비자 중심) → 마케팅 3.0 (감성중심, 소비자의 영혼을 움직이는 마케팅)

협업을 위한 다양한 기술 발달, 세계화, 창조적 가치를 추구하는 사회상 반영

Disney Consumer Products: 소아비만 문제 해결을

새로운 기회로 삼아 저칼로리 기획상품을 출시



수직적 관계 (e.g., 기업→소비자) 중심에서 수평적 관계 중심으로

4P's 에서 co-creation 으로

Brand building에서 Character building으로

STP 에서 '공동사회적 소통' (communitization)으로

거대한 사회적 문제들을 해결하려는 기업의 진정성 (authenticity)을 전제로 함

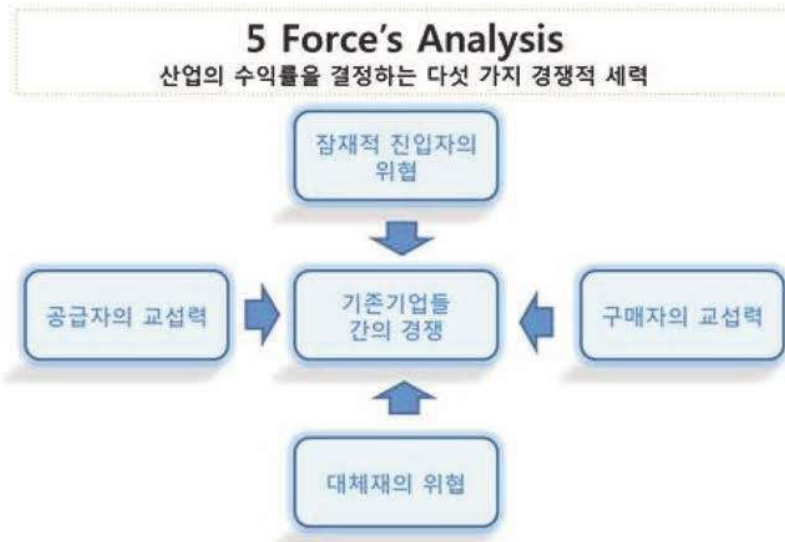
Profit-driven 보다는 Value-driven marketing으로

〈2. 전략적 마케팅 기획〉

● 사업 단위 별 경쟁전략의 결정

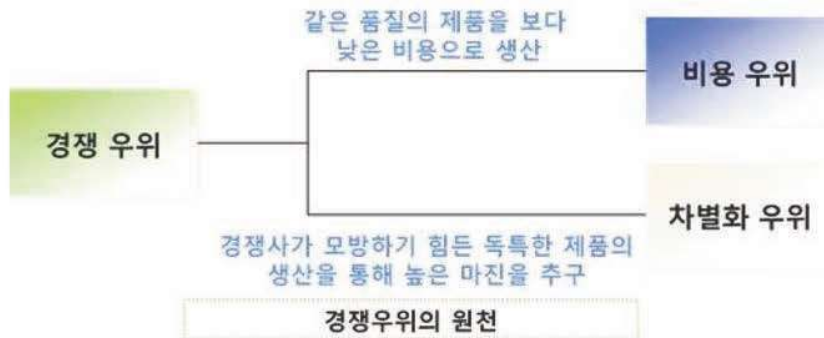


1. 산업 구조 분석



2. 경쟁우위 전략의 결정

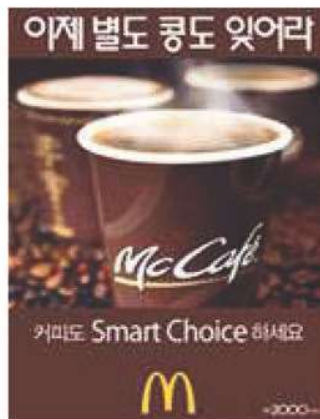
비용우위 전략, 차별화 전략, 집중화 전략등.



사례 연구: 맥카페

“이제는 별도 콩도 잊어라”

커피의 본질인 맛을 짚어내는 흥미로운 광고를 통해 비싼 커피가 맛도 더 좋을 것이라는 소비자의 고정관념을 깨으로써 맥카페는 단숨에 주목받는 브랜드로 성장
스타벅스로 대표되는 '상징적인 아이콘으로서의 커피'와는 대조적으로, 맥카페는 '일용품으로서의 커피'라는 컨셉트로 접근



피말리는 맛수경쟁, 피하지 말고 좋은 경쟁상대를 골라 즐겨라 - 라이벌마케팅

〈3. 마케팅 조사〉

● 조사문제 정의와 조사목적 결정

조사문제를 잘못 정의하거나, 너무 광범위 혹은 너무 협소하게 정의하지 않아야 함.

1. 탐색적 조사

조사문제가 명확하지 않을 때 주로 수행

조사문제를 찾거나 분석대상에 대한 아이디어나 가설을 도출하기 위해 사용됨.

문헌조사, 전문가 의견조사, 사례조사 등

2. 기술적 조사

조사문제가 명확할 때 실시

마케팅현상의 특징이나 마케팅변수들 간의 관련성 여부 파악 하기 위해 실시

예) 행동, 인구통계적 특성에 대한 조사 등

㉠ 종단조사 - 일정한 시간간격 하에 패널을 이용하여 반복적으로 정보 수집

㉡ 횡단조사 - 특정시점에 모집단에서 추출된 표본으로 필요한 정보를 단발적으로 수집

3. 인과관계 조사

마케팅변수들 간의 인과관계에 관한 가설이 타당한지를 조사하는 것

예) 제품가격과 매출액의 관계

● 마케팅 조사설계

자료를 수집/분석하기 위한 조사계획 수립

1. 1차 자료

당면한 조사목적을 위해 조사자가 직접 수집한 자료

정확성, 정합성, 시의적절성에서 우수하나 많은 비용과 시간 소요

1차 자료수집을 위한 마케팅조사 계획시 고려요인

(조사방법, 응답자 접촉방법, 표본추출계획, 측정도구 등)

조사방법	접촉	표본추출계획	측정도구
관찰법 표적집단면접법 심층면접법 서베이조사 실험조사	우편조사 전화면접 대면면접	표본추출단위 표본추출방법	설문지 기 계

사례 연구: 한샘 ‘키친바호’

‘관찰’을 통해 주부들의 욕구를 읽어냄.

한국 여성들의 라이프 사이클을 중점적으로 연구

40평대, 방 4개 이상에 거주하는 40대 이상 주부를 타깃

FGI(FocusGroupInterview)

관찰 : 주부가 부엌에 들어와서 움직이는 전 과정 녹화, 주방용품 조사

인구통계적, 사회적 변화에 따른 가구 및 주방형태의 변화 조사

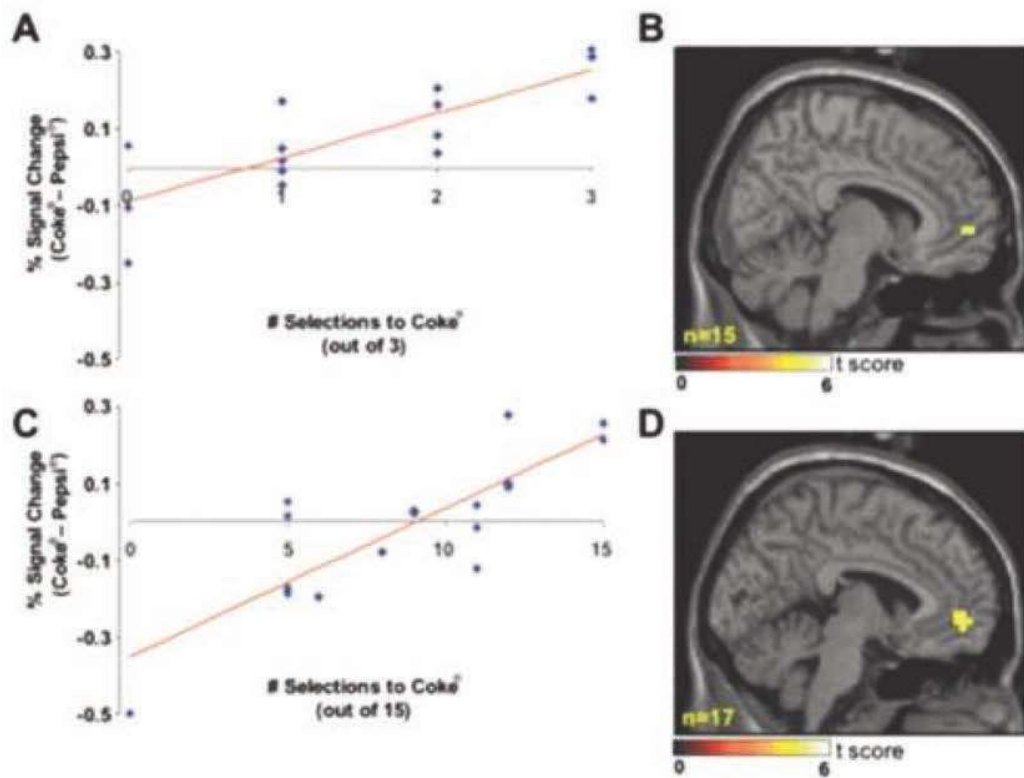
한국형 부엌의 특징

대부분의 작업은 거의 싱크대 주변에서 이루어짐.

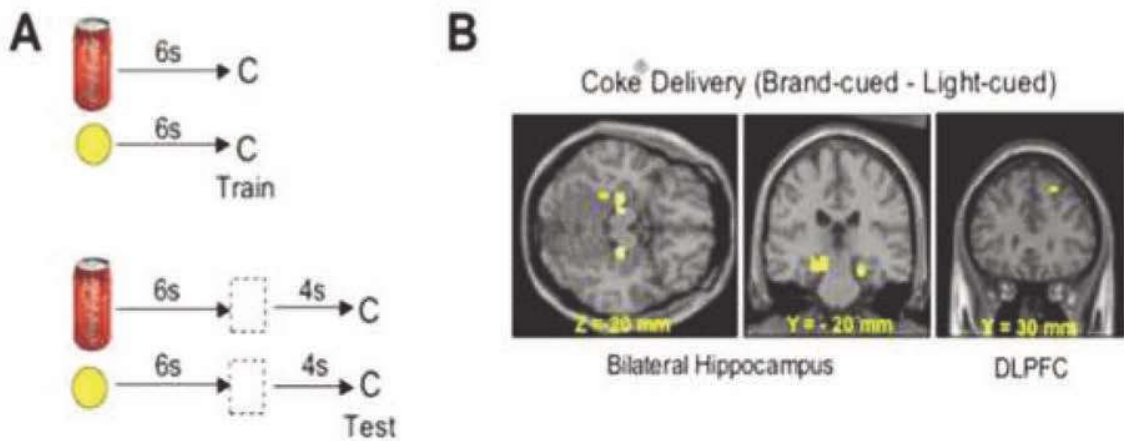
서양요리는 건식 식재료가 많아 와이어가 있는 대용량 수납장 사용이 증시되는 반면 한식재료들은 양념이나 액체류 등 무거운 식재료가 많기 때문에 와이어 사용이 어려움.

사례 연구: 코카콜라의 실험 (뉴로 마케팅)

뇌의 활성화 정도에 대한 '실험' 및 '관찰'을 통해 소비자의 욕구를 읽어냄
 브랜드 정보 없이 코카콜라와 펩시를 마셨을 경우: 보상 반응을 담당하는 전두엽이 활성화됨



브랜드를 인지하고 코카콜라를 마셨을 경우 : 전두엽 이외에 해마(기억과 정서 담당)가 속해있는 변연계가 활성화 되었지만 펩시를 마셨을 경우에는 변연계가 활성화되지 않음. 이는 피실험자의 뇌가 코카콜라 브랜드를 인식하고 펩시보다 강하게 반응한다는 결과를 얻을 수 있음.



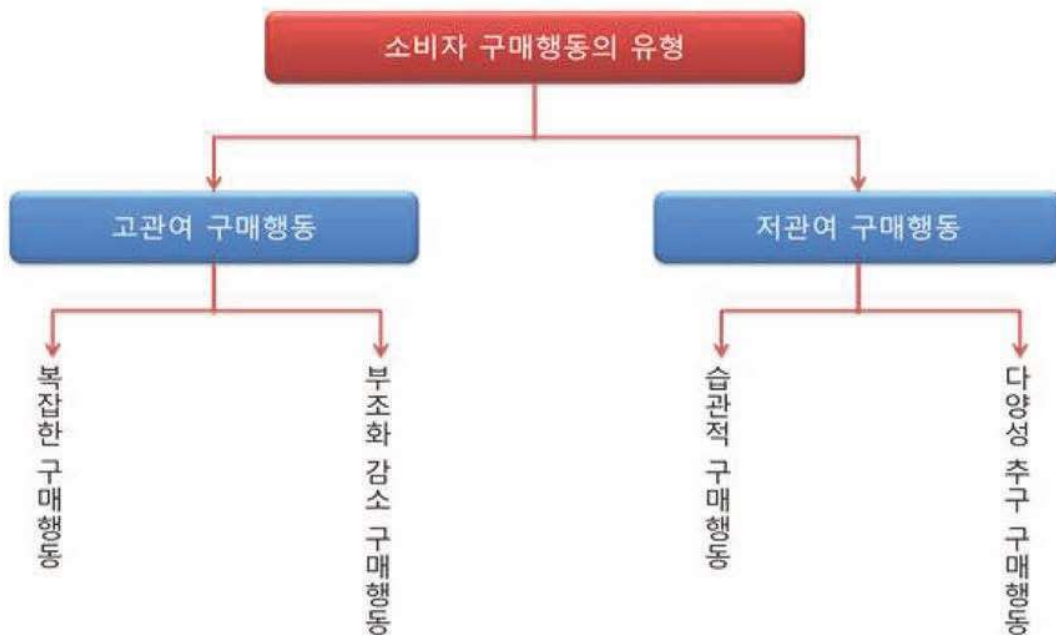
2. 2차 자료

다른 목적을 위해 이미 수집된 자료

경제적이며 조사문제의 발견에 도움이 되나 조사목적과 정확히 부합되지 않음

〈4. 소비자의 구매행동〉

● 구매 행동의 유형



● 고관여 구매행동

제품 및 서비스를 구매하려는 의사결정에 대해 중요하다고 생각하거나 개인적인 관심을 많이 갖고 있는 경우 → 신중한 의사결정을 하려고 노력

1. 복잡한 구매행동

소비자들이 구매에 높은 관여를 보이고 각 상표 간 뚜렷한 차이점이 있는 제품을 구매할 경우에 보이는 구매행동

제품지식에 근거한 주관적 신념(belief)의 형성 → 제품을 좋아하거나 싫어하는 정도를 말하는 태도(attitude)의 형성 → 가장 합리적이라고 생각하는 구매대안의 선택(choice)

2. 부조화 감소 구매행동

구매하는 제품에 대해 비교적 관여도가 높고, 제품의 가격이 비싸고, 자주 구매하는 제품이 아니면서 구매 후 결과에 대해 위험부담이 있는 경우, 각 상표 간 차이가 미미할 때 보이는 구매행동

구매 후 불만사항을 발견하거나 구입하지 않은 제품에 대한 호의적인 정보를 얻으면 구매 후 부조화를 경험 → 소비자들이 구매 후 확신을 갖게 하기 위한 촉진활동의 전개

● 저관여 구매행동

소비자들이 그 제품이나 서비스에 대해 관심이 적고 별로 중요한 구매 의사결정이라 생각하지 않거나 제품의 구매가 긴급한 상황이 아닌 경우

1. 습관적 구매행동

낮은 관여도를 보이며 상표 간 차이가 미미한 경우

소비자들이 어떤 상표에 대한 확신이 없으므로 가격할인, 판촉 등의 사용이 효과적, 몇 개의 주요정보만을 강조하는 광고문구, 짧은 광고문구의 반복, 특징적인 심벌활용

2. 다양성 추구 구매행동

구매하는 제품에 대해 비교적 저관여 상태이며 제품의 상표간 차이가 뚜렷한 경우 다양성 추구 구매를 하기 위해 소비자들은 잦은 상표 전환을 하게 됨

예: '신라면'을 먹고 다음에는 '진라면'을 선택

● 구매 의사 결정의 5단계



● 필요의 인식

실제 상태와 바람직한 상태가 다르다는 것을 감지할 때 문제 또는 필요를 인식하게 됨.
→ 구매행동의 유발

● 정보의 탐색

1. 내적탐색 (internal search)

소비자의 기억 속에 욕구를 충족시킬만한 대안이 있는지를 찾는 과정

2. 외적탐색 (external search)

내적 탐색만으로는 자신의 욕구를 만족시킬 해결책에 대한 정보를 충분히 가지고 있지 못한 경우, 외부에서 정보를 찾는 것

3. 정보의 원천

개인적 정보원천: 가족, 친구, 이웃, 친지들

상업적 원천: 광고, 판촉사업, 중간상, 포장, 진열 등

공공적 원천: 신문기사나 방송의 뉴스, 소비자 시대 등의 잡지

경험적 원천: 시험구매, 제품의 직접사용 등

● 구매의사 결정과정



● 구매의사 결정에 영향을 미치는 요인들

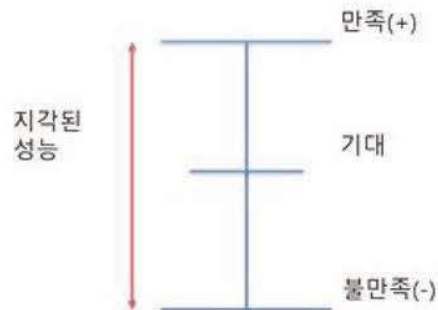


● 인지부조화

대부분의 제품이 결점과 장점을 동시에 가지고 있기 때문에 소비자들이 자신이 구매한 제품에 완전히 만족하는 경우는 드뭄.

인지부조화 또는 심리적 불편을 경험(자신의 선택이 현명했는지에 대한 의구심)

인지부조화를 해소하기 위해 환불 또는 교환을 하거나 선택에 대한 합리화 과정을 거침.



사례 연구: 문화를 활용한 마케팅

‘적당히 즐기는 문화’와 ‘여성 소비계층’이 이끈 저도주(低度酒) 열풍

국내 주류 소비량의 점진적 감소

우리나라 성인의 음주량은 8ℓ 후반 ~ 9ℓ 초반에 머물면서 조금씩 감소하는 추세
시장 규모 자체는 포화상태에 이르렀지만 소비자의 선택 폭은 넓어짐.

여성의 사회진출 확대 및 친교 중심의 주류문화 정착

1인가구, 젊은 여성의 저도주 및 RTD (Ready to Drink) 선호 증가

여성의 음주율은 해마다 증가세, 주류 시장의 잠재 소비자로 주목받고 있음.



Copyright 2014. 최은정
all rights reserved.

5. STP 마케팅 전략

사례 연구: '요리 에센스'로 새롭게 포지셔닝한 샘표 '연두'

샘표 간장시장의 소비 위축

서양요리와 가정요리 회수가 감소하면서 간장시장에서의 매출 감소

새로운 아이템 발굴에 대한 니즈와 전통 간장 복원 의지

샘표의 핵심경쟁력인 콩 발효를 통한 새로운 제품 개발

'연두(然豆)'의 포지셔닝 전략

간장의 한 종류보다는 조미료 분야 신제품으로 포지셔닝함.

실패에도 불구하고 사용평가는 우수, 인식의 문제로 결론

새로운 시장의 창출 '에센스'

소비자 테스트를 통한 가능성 확인

캐치 프레이즈를 통한 인공미 보완

CM송을 통한 호기심 극대화



〈1. 시장세분화〉

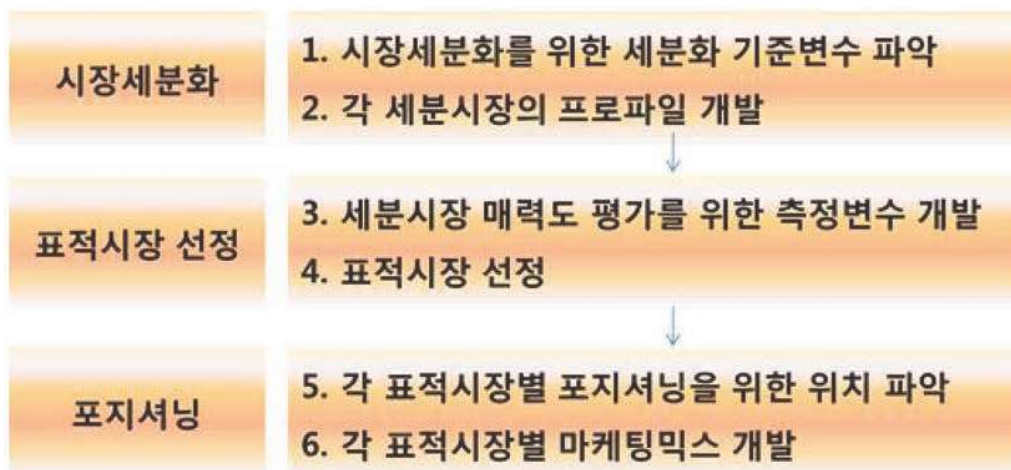
● 세분시장 마케팅 배경

모든 소비자들이 만족할 수 있는 제품이나 서비스를 제공한다는 것은 사실상 불가능
전체시장을 공략하는 대신 자사가 가장 성공적으로 공략할 수 있는 세분시장을 선택

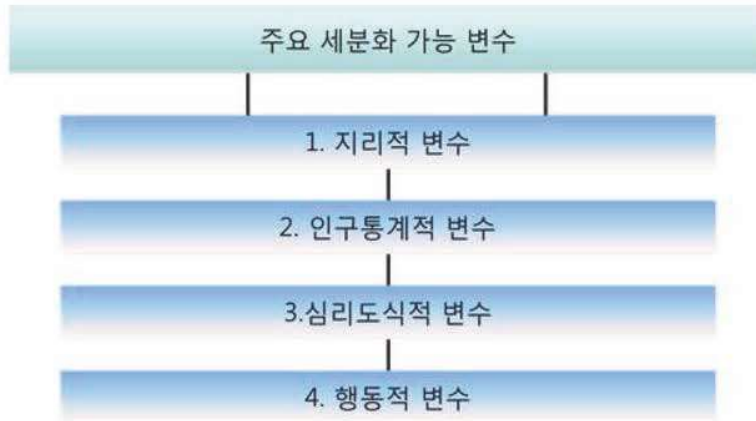
● 세분시장 마케팅 도입의 역사적 단계

1. 대량마케팅 (Mass Marketing): 규모의 경제와 경험곡선의 활용
2. 제품다양화 마케팅 (Product-Variety Marketing): 제품의 형태, 질, 크기 등에서 차이를 보이는 2가지 이상의 제품을 생산·제공
3. 표적시장 마케팅 (Target Marketing): 하나 또는 복수의 세분시장을 선택, 각 세분시장에 적합한 제품과 마케팅 믹스를 개발, 제공함.

● 시장세분화의 단계



● 시장세분화의 기준: 시장구조를 가장 잘 나타내는 세분화 변수 채택



사례 연구: 매력적인 시장으로 부상하는 여성 골프용품 시장

여성전용클럽의 출시

'필리'로 승부수 던진 캐러웨이가 시장 선도

체구가 작고 근력이 약해 가벼운 클럽을 선호하는 우리나라 여성골퍼들의 특성을 적극 반영

신제품 출시와 기존 제품 승부가 '반반'

일부는 기존 여성용 클럽 제품 내에서 승부

일부는 신제품 출시를 통한 최근 급격히 증가하는 여성 골프시장에서의 승부수를 띄움.



● 효과적인 시장세분화의 요건



1. 측정가능성 (Measurability): 세분시장의 특성들이 측정가능해야 함.
예: '장식용으로 책을 구매하기 원하는 소비자들'이라고 표적시장을 정하더라도 그들의 수나 구매력 등을 측정하기가 거의 불가능할 수 있음.
2. 접근가능성 (Accessibility): 유통경로나 매체를 통해 접근이 가능해야 함.
예: '사회적으로 적극적이고 야근을 자주하는 미혼의 여성'이라고 표적시장을 정하더라도 이들이 접근이 어려운 특정 지역에 있거나 특정매체에 자주 노출이 되지 않는 한, 기업이 표적시장에 접근하기는 어려움.
3. 충분한 시장의 규모 (Substantiality) : 세분시장이 커서 충분한 이익을 얻을 수 있어야 함.
각 소비자들의 기호에 정확히 맞는 제품을 만들더라도 규모가 작으면 그에 따른 과도한 생산비용으로 인해 이익을 내기 어렵게 됨.
4. 실행가능성 (Actionability): 각 세분시장을 공략하기 위한 효과적 마케팅 프로그램을 개발할 수 있어야 함.
세분시장을 발견할 수 있더라도 그에 적합한 마케팅 프로그램을 개발할 수 없으면 세분화의 의미가 없어짐.

〈2. 타겟팅〉

시장을 세분화하고 각 세분시장을 평가한 후 어떤 시장을 표적시장으로 선택하고 몇 개의 세분시장을 공략할지 결정해야 함.

● 세분시장의 평가

1. 세분시장의 규모와 성장률

각 세분시장에 대한 현재 판매량, 예상 성장률, 예상 수익률 등에 대한 자료를 수집·분석
충분한 규모와 높은 성장률이 중요

소규모 기업들은 큰 규모의 세분시장을 감당할만한 기술, 자원이 부족하고 시장에서의
기업간의 경쟁이 치열하므로, 높은 수익률을 얻을 수 있는 성장잠재력을 가진 작은
시장을 선택하는 경우도 있음.

2. 시장구조의 매력도

충분한 규모와 성장률이 있으면서 시장구조 측면에서 매력적이어야 함.

장기적으로 세분시장 매력도(수익성)에 영향을 주는 구조적 요인들인 경쟁강도,
대체상품의 위협, 구매자의 힘, 공급자의 힘 등이 자사제품에 미치는 영향 분석

3. 기업의 목표와 자원

세분시장의 규모가 크고 성장률이 빠르고 구조적으로도 매력적이라고 하더라도
세분시장과 관련된 자사의 목표와 자원을 고려하여 시장의 매력도를 평가해야 함.

목표와 부합하더라도 그 시장에서 성공할 수 있는 기술과 자원이 있는가를 봐서 경쟁적
우위를 얻을 수 있고 비용보다 수익이 더 많다고 판단할 때 진입함.

● 표적시장 선택

1. 무차별적 마케팅 (Undifferentiated Marketing)

세분시장 간의 차이를 무시하고 하나의 제품으로 전체 시장을 공략하는 전략

소비자들 간의 차이보다는 공통점에 중점을 두며, 대량유통과 대량 광고 방식을 채택

2. 차별적 마케팅 (Differentiated Marketing)

여러 개의 표적시장을 선정하고 각각의 표적시장에 적합한 마케팅 전략을 개발
제품과 마케팅 믹스의 다양성을 통해 각 세분시장 안에서 높은 판매고와 강력한 위치를
구축 가능함.

각 세분시장에 맞는 마케팅 전략의 구사에는 많은 비용이 들어가기 때문에 증가된 비용을
고려한 예상수익을 먼저 생각해야 함.

3. 집중 마케팅 (Concentrated Marketing)

기업의 자원이 제한되어 있는 경우, 큰 시장에서 작은 점유율을 누리기보다는 하나 혹은
소수의 작은 시장에서 높은 시장 점유율을 누리기 위한 전략
특정 시장에 속한 소비자의 특성을 잘 알고 있기 때문에 강력한 위치의 획득 가능
소비자들의 구매행동이 변화하면 그 시장의 매력도는 사라짐.

〈3. 포지셔닝〉

● 포지셔닝의 의미

제품의 포지션” 소비자들의 인식 속에 자사의 제품이 경쟁제품에 대비하여 차지하고 있는
상대적 위치

소비자들이 구매의사결정을 내릴 때마다 제품을 재평가할 수 없기 때문에 구매의사결정을
단순화하기 위해 제품, 서비스와 제조회사들을 그들의 마음속의 특정위치에 저장함.

기업은 선택한 표적시장의 소비자들의 마음 속에 경쟁사에 대비하여 최대한의 경쟁적
우위를 확보하기 위해 포지셔닝 전략을 기획하고 마케팅 믹스를 개발함.

포지셔닝이란 소비자들의 인식 속에 자사의 포지션을 기억시키는 과정

● 포지셔닝의 전략

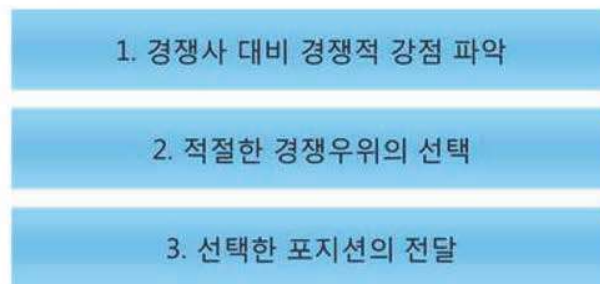
특정 제품속성 (예: McDonald's 의 저가 포지셔닝)

소비자들이 추구하는 편익 (예: 후라보노)

사용상황 (예: 게토레이)

특정 사용자 집단 (예: Johnson& Johnson사의 베이비 샴푸)

● 포지셔닝 전략의 수립과정



1. 경쟁사 대비 경쟁적 강점 파악

소비자들의 욕구와 구매과정에 대해 경쟁사보다 잘 이해함으로써 경쟁사들보다 높은 가치를 소비자들에게 줄 수 있어야 함.

차별화 가능 요인: 제품 차별화 (Product Differentiation), 서비스 차별화 (Service Differentiation), 인적 차별화 (Personnel Differentiation), 이미지 차별화 (Image Differentiation)

2. 적절한 경쟁우위의 선택

가능한 경쟁적 강점을 파악한 후 어떤 경쟁적 우위점을 선택할 것인지, 몇 개의 우위점을 가지고 차별적 포지셔닝을 할지를 결정

포지셔닝에 사용할 차별점 수의 결정: 소비자들이 제품구매 시 중요하게 고려하며 경쟁사 대비 우위점이 있는 편익을 집중적으로 촉진시키는 방법과 보다 많은 수의 세분시장에 소구하기 위해 다양한 차별점을 사용하는 방법을 포지셔닝에 이용함.

차별점의 선택: 각 차별점은 소비자에게 편익을 제공함과 동시에 기업의 비용증대를 가져오므로 의미있는 차별화 도구가 될 수 있도록 신중한 선택이 필요

3. 선택한 포지션의 전달

포지셔닝에 사용될 차별점이 선택되면 표적 소비자들에게 포지셔닝이 될 수 있도록 차별점을 전달함.

모든 기업의 마케팅 믹스 노력은 포지셔닝 전략을 뒷받침해야하며 포지셔닝을 위해 기업의 실질적 행동이 필요함.

● 성공적 차별화를 위한 고려요소

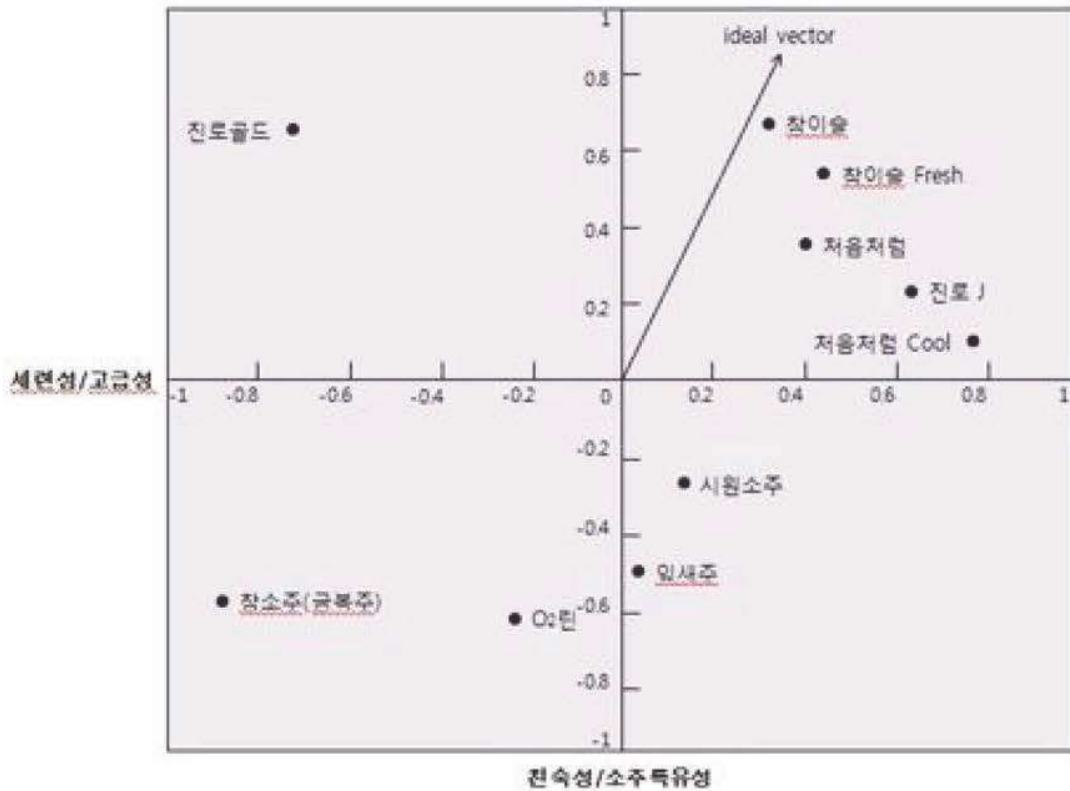
1. 중요성: 확실히 가치있는 편익을 제공해야 함
2. 차별성: 경쟁자들이 똑같은 차별점을 제공할 수 없거나 다른 방법으로 제공
3. 우수성: 같은 편익을 얻을 수 있는 방법보다 뛰어나야 함
4. 전달성: 차별점이 소비자들에게 전달할 수 있고 보여 줄 수 있어야 함
5. 선점성: 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없어야 함
6. 가격 적절성: 구입을 꺼릴 정도의 가격인상을 초래하지 말아야 함
7. 수익성: 기업에게 이익을 제공할 수 있어야 함

● 지각도 (Perceptual Map)

지각도: 중요한 평가차원을 사용하여 제품이나 상표의 위치를 나타내는 도표 (제품의 심리적 포지셔닝 개발을 위한 강력한 도구로 사용됨)

● 지각도의 장점

소비자가 제품을 평가하는데 사용하는 기본적인 인식차원의 파악
 차원 상에서 기존 제품과 잠재적 제품의 상대적 위치의 파악
 예) 대한민국 소주시장 지각도



Copyright 2014, 최은정 all rights reserved.

6. 4P Mix 전략과 실행계획

〈1. 제품전략〉

● 제품믹스(Product Mix)

기업이 제공하는 모든 개별제품(혹은 제품계열)들의 집합으로 제품믹스의 넓이(breadth), 제품믹스의 길이(length), 제품믹스의 깊이(depth)로서 분석될 수 있음.

제품믹스의 넓이: 회사가 취급하는 제품계열의 수

제품믹스의 길이: 각 제품계열의 제품 수

제품믹스의 깊이: 특정 제품계열내의 각 제품이 제공하는 품목 수
예) CJ의 제품믹스의 넓이, 길이 및 깊이

1. 제품믹스 길이에 관한 결정

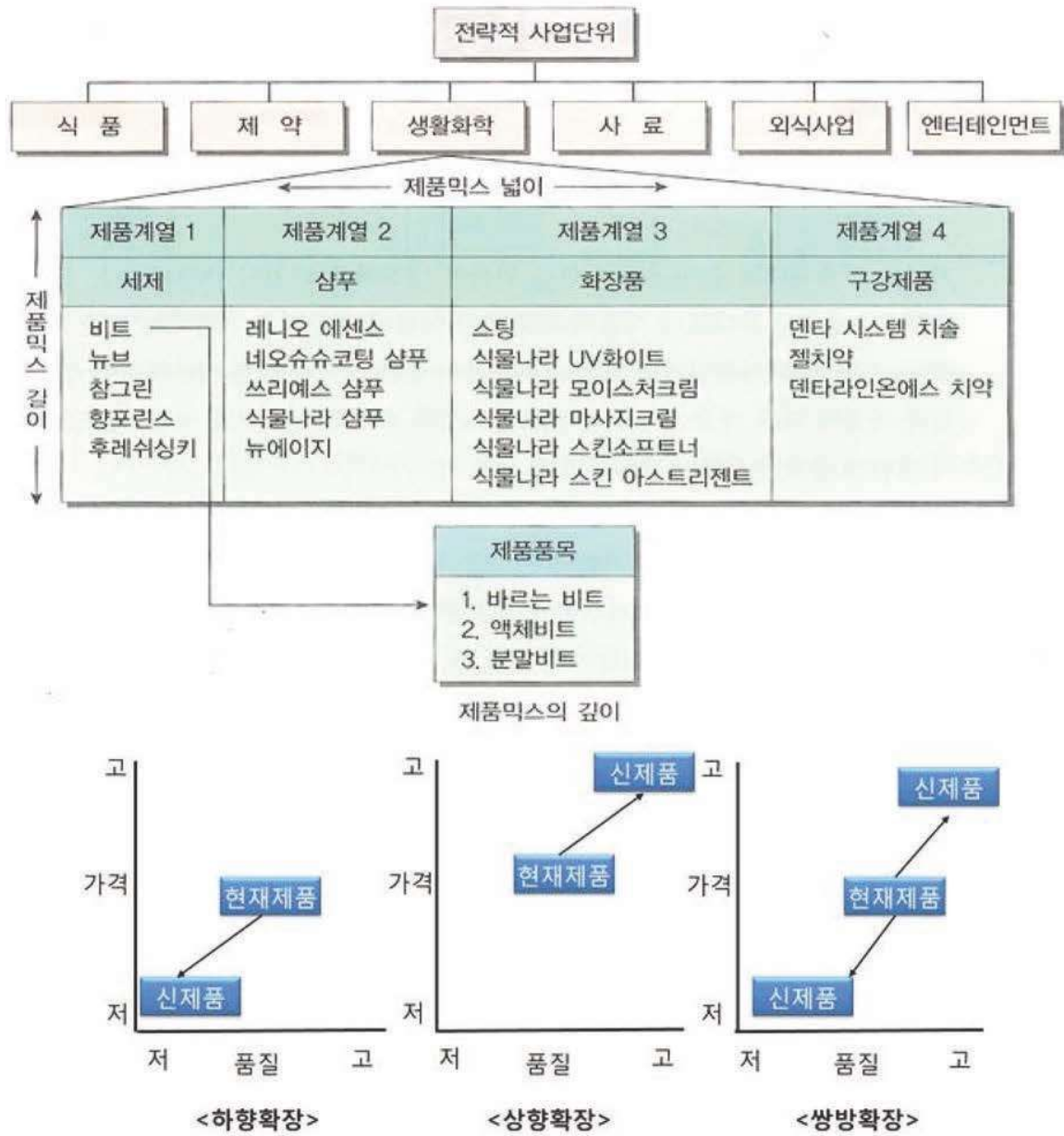
하향확장전략(Downward Stretch): 초기에는 고품질 고가의 제품을 출시시켰다가 제품계열의 길이를 확장시키면서 저가의 신제품을 추가시키는 전략

상향확장전략(Upward Stretch): 초기에는 저가, 저품질의 상품을 출시시켰다가 제품계열의 길이를 확장시키면서 고가의 신제품을 추가시키는 전략

쌍방확장전략(Two-way Stretch): 기존 제품계열 내에 품목의 추가를 통해 제품확장을 도모하는 전략, 잉여설비의 활용, 매출의 증대, 세분시장의 침투 등에 긍정적 효과, 문제점 : 소비자 혼돈의 야기와 비용상승으로 인한 수익성 악화

2. 제품믹스 깊이에 관한 결정

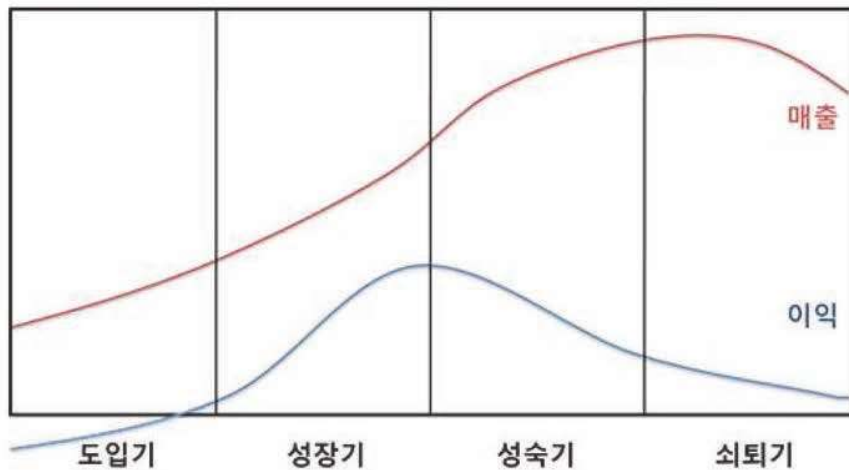
제품확충전략(Product Filling) : 기존의 제품계열 내에서 새로운 품목을 추가시킴으로써 제품계열의 깊이를 확대하는 것, 긍정적 효과: 잉여설비의 활용, 매출의 증대, 여러 세분시장에의 침투, 부정적 효과 : 과다한 확충은 비용상승과 수익성 감소를 불러일으킬 수 있음.



● 신제품 개발



● 제품수명주기의 관리



1. 도입기

완만한 매출증가: 낮은 신제품에 대한 인지도, 기존제품 소비습관 때문
높은 유통개척비용과 광고 및 판촉비용의 지출로 인한 손실이 발생하거나 이익이 매우 낮음.
기존의 의견선도자나 새로운 의견선도자를 통해 자신의 신제품을 홍보하도록 하는
마케팅커뮤니케이션 활동인 버즈 마케팅(buzz marketing)을 활용
마케팅믹스 전략 : 기본형의 제품, 일반적으로 고가격전략과 원가가산법의 사용,
상대적으로 높은 광고비와 판매촉진비 투입
도입기에서의 전략대안

급속한 단계적 시장확대전략(Rapid Skimming Strategy)

완만한 단계적 시장확대전략(Slow Skimming Strategy)

급속한 시장침투전략(Rapid Penetration Strategy)

완만한 시장침투전략(Slow Penetration Strategy)

2. 성장기

신제품이 목표시장 내 고객들을 만족시키면서, 판매가 급속하게 증가하는 단계
혁신 소비자층과 조기 수용자층(early adopters) 등의 호의적 구전(Word of Mouth)이 시장확대에 주요역할

성장기 제품전략

제품의 질 향상, 새로운 속성 추가

새로운 표적시장 개발을 통한 고객층 확대

고객의 선택적 수요를 자극하기 위한 제품차별화 전략

성장기 가격전략 : 시장점유율을 높이기 위한 저가격 정책 vs 기존가격을 유지하여
높은 이익 실현

성장기 광고 및 판매촉진 전략

정보제공형 광고에서 제품선호형 광고로 전환

판매촉진비는 도입기와 동일하거나 약간 높은 수준으로 설정

성장기 유통경로 전략 : 급속한 시장성장에 맞추어 점포수 확대

3. 성숙기

제품의 매출성장률이 지속적으로 둔화되기 시작하는 단계: 판매량의 절대적 크기는 증가하지만 증가율은 감소, 가장 높은 매출 실현
취약한 경쟁제품들의 도태로 시장의 경쟁구조 재조정

성숙기 제품에 대한 방어전략

시장개발 : 자사제품에 대한 매출을 증가시키기 위해 새로운 소비자 유인, 사용빈도 증대 유도, 새로운 용도 개발

제품개선 : 제품의 품질, 특성, 스타일 등의 수정 예) 동서식품 인스턴트커피 맥심: 원두커피 중심의 소비추세에 대응해 아라비카(고급 원두커피 원료로 사용됨)의 비율을 60%에서 80%로 높인 고급 인스턴트 커피를 출시, 커피 추출과정에서 저온 단시간 공법을 사용해 원두커피 본래의 맛 유지

마케팅믹스 수정: 정체된 매출의 증대를 위해 가격할인정책, 공격적인 판촉활동(경품이나 컨테스트), 비교광고 시행, 할인 유통업체와의 거래, 다양한 서비스 제공

4. 쇠퇴기

제품의 절대적 판매량이 감소하는 단계

속도는 상품에 따라 느릴 수도 급격할 수도 있음.

쇠퇴기의 원인: 시장수요의 포화, 신기술의 출현, 사회적 가치의 변화, 고객욕구의 변화 등 많은 기업들이 시장에서 철수하며 시장에 남아있는 기업들은 경쟁력이 취약한 제품을 제거하는 등의 제품의 수를 축소

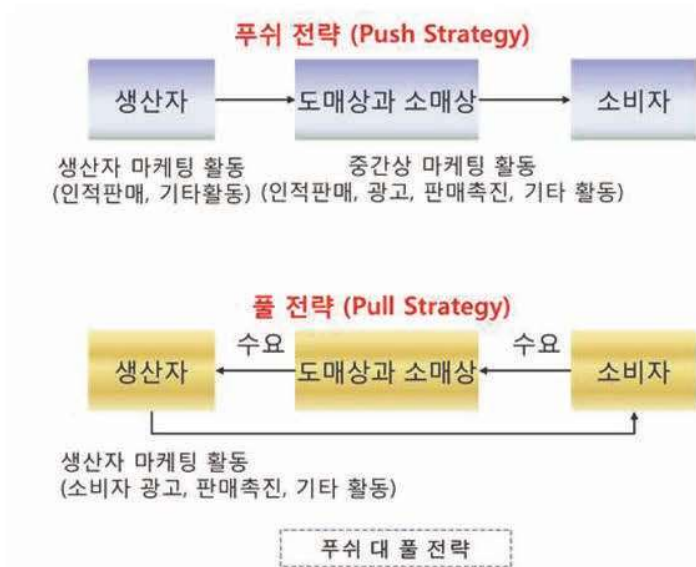
쇠퇴기 제품의 유지가 기업에 미치는 부정적 영향

기업평판에 부정적인 영향
 투입되는 판매원과 광고비 등은 비용낭비
 쇠퇴기 제품에 대해 유지, 수확, 철수 전략 중 하나를 선택

● 제품 수명 주기 단계별 마케팅 전략

구분	도입기	성장기	성숙기	쇠퇴기
마케팅 전략 제품전략	기본제품 제공	제품과 서비스의 확대, 제품 품질 보증	모델의 다양화	경쟁력없는 제품의 철수
가격전략 경로전략	원가가산가격 선택적 유통전략	시장침투가격 집중적 유통전략	경쟁대응가격 집중적 유통전략의 강화	가격인하 이익이 적은 경로를 패쇄하는 선택적 유통 전략
광고전략	조기수용자층과 유통업자들을 대상으로 제품 인지 확대	대중시장에서의 관심과 인지의 구축	상표차이와 효익의 강조	필요한 최저수준으로 조정, 핵심 충성고객들을 대상으로 함.
판매촉진전략	사용유도용 강력한 판촉 시행	수요확대에 힘입은 판촉의 감소	판촉을 통한 상표 전환 시도	최저수준으로 줄임
중점활동	품질관리	광고	가격	전략적 의사 결정

〈2. 촉진전략〉



사례 연구: 화두를 중심으로 통합적 마케팅 커뮤니케이션을 전개한 오리온 초코파이

국민 간식 초코파이의 과감한 도전

브랜드 이미지와 광고는 좋아하지만 내가 사 먹지는 않는 브랜드라는 문제

시대의 사회적 화두가 뭔지를 살펴보고 '정'을 새롭게 정의: 소셜 네트워크

30여 년간 말해오던 "말하지 않아도 알아요"를 스스로 부정하는 메시지

'정·까·말' 알리기

반전 에피소드 TV광고 송출 및 IMC 캠페인 병행

오리온 초코파이는 tvN의 대표 프로그램에 '정·까·말'을 활용한 다양한 콘텐츠를 제작



정·까·말' 온/오프라인 통합 캠페인

'이슈 만들기'가 아닌 소비자들이 진정 꺼놓고 말하는 '참여의 장'을 만들.

영등포 타임스퀘어와 신도림 디큐브시티에 각각 이틀간 '정·까·말 부스' 설치

페이스북에서는 친구들에게 꺼놓고 말하는 '정·까·말 한마디' 이벤트를 진행

Copyright 2014. 최은정 all rights reserved.

7. 리더십

● 리더십은 리더의 특성이다?

리더의 생김새가 있나? 눈매, 코, 귀, 입 인중, 이마 ...

리더가 갖는 특정한 능력이 있나?

리더는 성격이 진취적인가?

리더는 사교성이 뛰어나나?

시사점

첫째, 리더 특성과 리더십 유효성간의 상관관계가 약하고 일관성이 없다.

둘째, 어떤 경우에는 리더의 특성과 유효성의 관계가 상황변수들의 존재 여부에 따라 달라진다는 사실이 보고되었다.

셋째, 초기의 리더 특성연구들은 연구방법상의 문제점을 극복하지 못하였다.

문제점

공식적으로 장(長)자리에 임명된 사람들은 훌륭한 특성이 있기 때문에 리더가 된 경우도 있겠지만 리더가 되었기 때문에 생기는 특성들(예, 자신감 등)도 있을 수 있는데 리더와 하급자들의 특성을 비교하는 방법으로는 이러한 경우를 구별하여 결론을 도출할 수 없다는 점이다.

● 리더십은 추종자들의 머릿속에 존재하는 이미지다?

콜더(Calder): 리더십이 특성이기는 하지만 중요한 것은 그것이 추종자들에 의해서 어떻게 지각되는가 하는 점이라고 주장하면서 리더십의 귀인이론 (Attribution Theory of Leadership)을 제시

인간은 어떤 일이나 현상에 대하여 그 원인을 찾아가려는 정신적 성향을 갖고 있다.

추종자들은 여러 채널을 통하여 리더에 대한 정보를 얻는다.

1. 귀인의 네 가지 규칙

특이한가(distinctive)

다른 리더들도 그런 행동을 보이는가

시간과 장소에 관계없이 일관성 있게 발생하는가

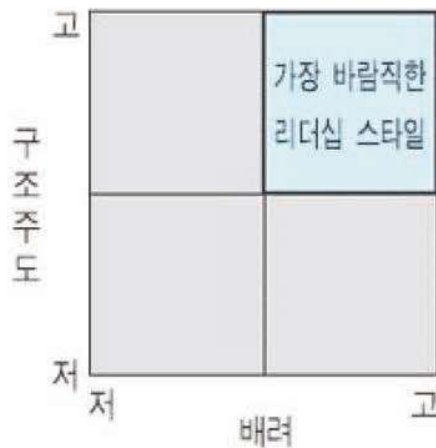
리더십 이외의 다른 특성 때문일 가능성을 배제할 수 있는가

- 리더십은 리더의 행위요 리더와 추종자간의 관계다

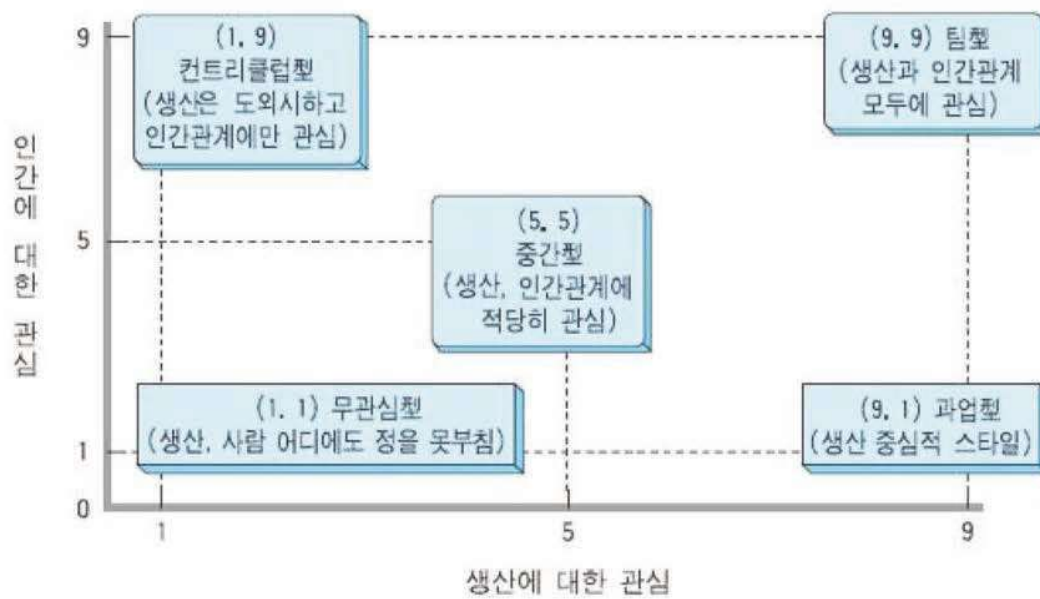
직무능력이 뛰어난 리더가 훌륭한 리더인가? 아니면 인간관계 측면이 좋은 리더가 훌륭한 리더인가?

직무중심형 v.s. 조직원중심형

구조주도(Initiating Structure) v.s. 배려(Consideration)



관리격자 프로그램



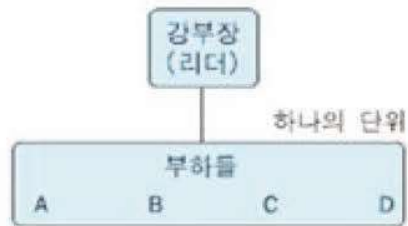
● 관계 중심의 리더십이론

1. ALS와 VDL

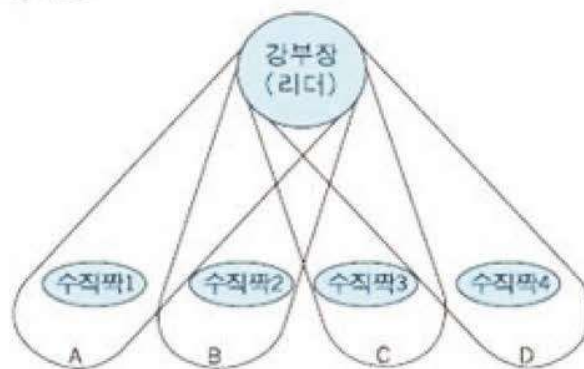
수직짝관계이론(VDL: Vertical Dyadic Linkage theory)

평균리더십 스타일(ALS: Average Leadership Style)

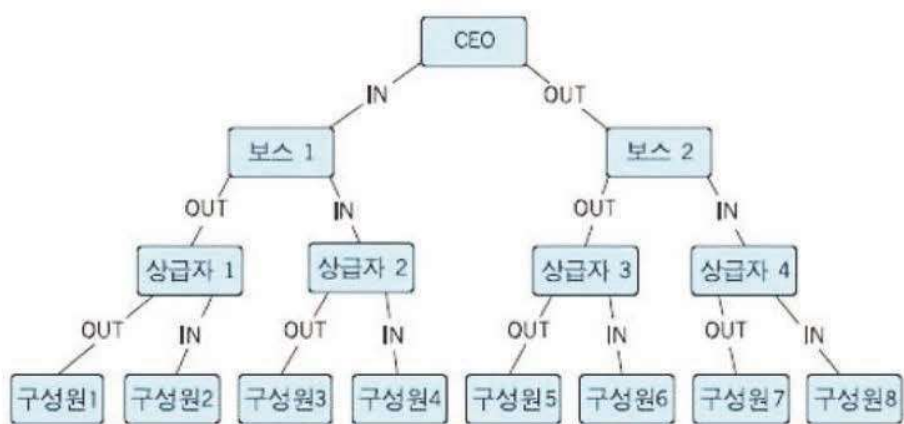
[가] ALS



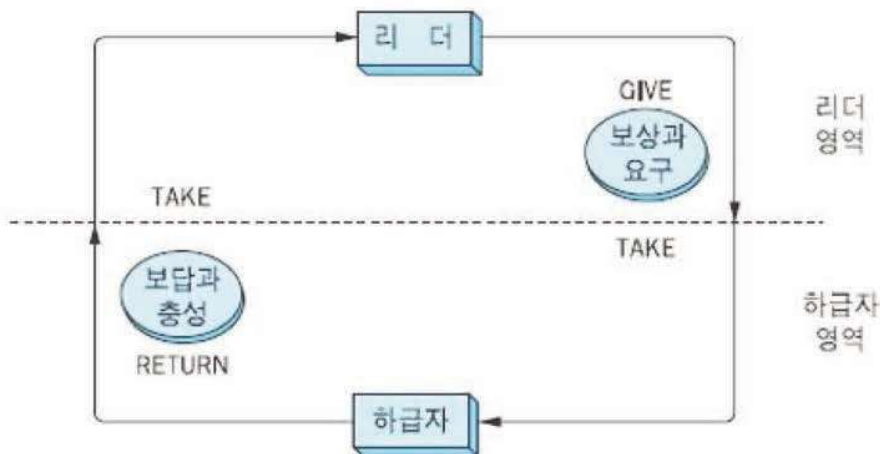
[나] VDL



2. 수직짜의 종류: 내집단과 외집단



3. 내집단과 외집단 형성의 원인 : 하급자는 리더와의 교류를 통해서 내집단 또는 외집단의 교환관계를 갖게 된다.



4. 내·외집단 관계의 결과

내집단 관계에 속하는 하급자들은 외집단 관계에 속한 하급자들 보다, 리더와의 교환과정에서 보다 큰 교섭력을 갖게 되며 낮은 이직상향과 이직률을 보이게 되고 직무만족도나 리더에 대한 만족도가 더 크게 나타나게 된다.

5. LMX (Leader-Member eXchange) 이론으로의 발전

내집단 구성원들이 보다 높은 직무만족과 성과를 보이며, 리더와 구성원 상호간의 교류의 질이 높을수록 리더, 추종자, 작업집단, 그리고 조직 일반 측면에 있어 긍정적인 결과를 가져온다.

- 리더십은 상황적합성이다.

집단의 성과는 과업동기 또는 관계동기라고 불리는 리더의 성격적 특성과 리더십 상황의“호의성(好意性, favorableness)”간의 적합화(match)정도에 달려 있다는 주장

1. 하우스 경로-목표이론

기대이론 : 개인의 동기는 노력-성과간의 기대치와 성과-결과간의 수단성, 그리고 보상의 유의성이 증가할 수록 높아진다.

기대감 : 기대치와 수단성 그리고 유의성을 종합적으로 하급자들이 자기 자신, 일, 그리고 관리층 (또는 조직)에 대해서 갖는 기대감(신뢰 또는 믿음 포함)이라고 표현
리더가 부하의 기대감에 영향을 미치는 과정을 설명 → 경로-목표 이론

2. 허시와 브랜차드의 상황적 리더십이론

리더의 행위를 OSU 연구에 기초하여 과업행위(즉, 구조주도)와 관계행위(즉, 배려)로 설정하고 각 축을 고, 저로 나누어 네 가지 리더십 스타일을 산출
'성숙도'(readiness)

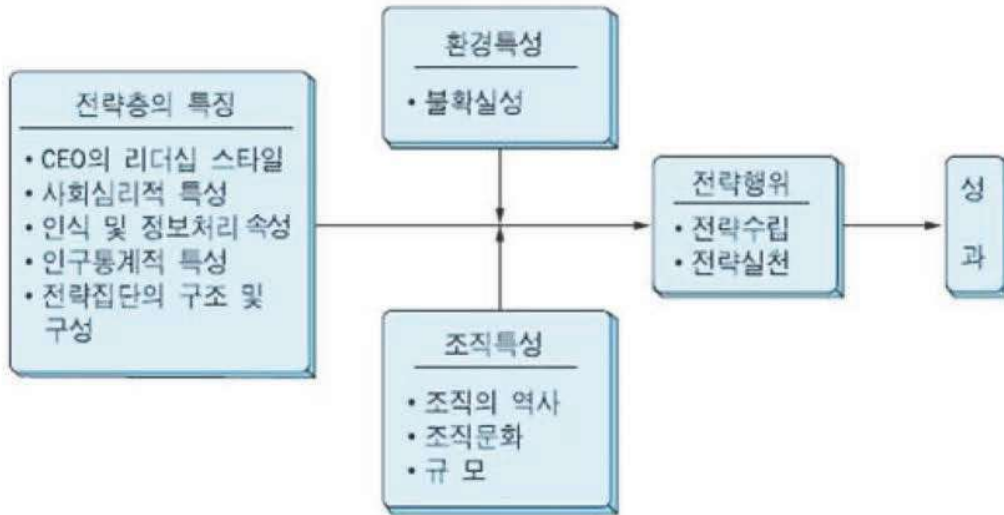
- ① 하급자가 달성 가능한 범위 내에서 높은 목표를 세울 수 있는 역량(성취욕구);
- ② 하급자들이 자신의 일에 대해서 책임을 지려는 의지와 능력;
- ③ 하급자들이 갖는 과업과 관련된 교육과 경험

● 변혁적 리더십

원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키는 일

결과달성(또는 미달성)에 따라 하급자가 어떤 보상(또는 벌)을 받게 되는지를 명확히 하는 일
변혁적 리더는 먹고사는 문제 등 저차원 욕구에 사로잡힌 추종자들이 고차원 욕구를 갖도록 변화시키는 사람이다.

● 전략적 리더십



● CEO 의 전략적 리더십 스타일

		통제욕구	
		낮음	높음
노진추구	참여	참여적 혁신형 (PI: Participative Innovator)	통제적 혁신형 (HCI: High Control Innovator)
	관리	과정관리형 (PM: Process Manager)	현상수호성 (SQG: Status-Quo Guardian)

● 슈퍼 리더십 이론

추종자들이 자기 자신을 리드할 수 있는 역량과 기술을 갖도록 하는 것을 리더의 역할로 규정 “추종자들이 스스로를 리드해 나아갈 수 있도록 리드하는 사람”

● ‘셀프리더십(Self-leadership)’

스스로를 리드하는 데 필요한 행동이나 사고에 관련된 일단의 전략

Copyright 2014. 최영근 all rights reserved.

8. 커뮤니케이션

경영이나 관리의 모든 과정에는 직·간접적으로 커뮤니케이션이 개입된다.

커뮤니케이션이 한층 강조되는 것은 조직경영에 있어서 그것이 사실전달의 수단이면서 동시에 의미전달의 수단이기 때문이다.

즉, 커뮤니케이션은 사실적 정보를 전달하는 역할뿐만 아니라, 경영자를 비롯한 구성원들이 가지고 있는 정보해석의 결과나 그 의미, 그리고 문화적 가치 등을 조직의 구석구석까지 전파하는 역할을 한다.

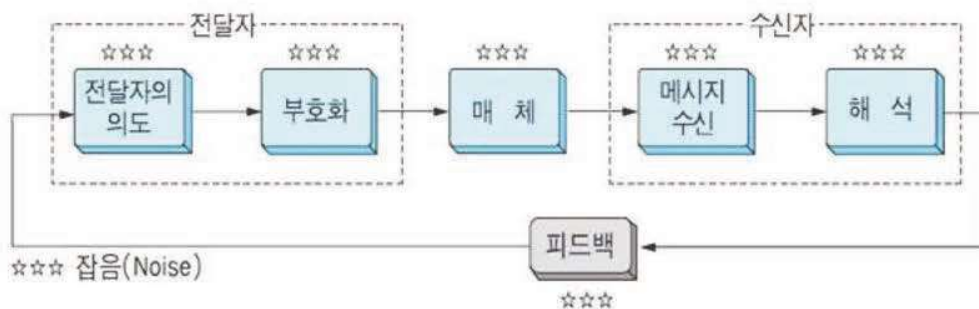
라틴어의 ‘communis’에서 유래한 것으로 ‘common (공동의)’이란 뜻

“전달자와 수신자 사이의 정보의 전환, 개인을 포함한 집단간의 의미의 전달”

“일반적인 상징을 통한 정보나 의사의 전달”

의사나 정보를 갖고 있는 자가 그것을 받아들여려는 타인에게 전달하고 해석되어지는 과정

● 커뮤니케이션 모델



1. 전달자(Communicator) : 아이디어를 제공한다든지, 정보를 전하는 등의 의사전달을 시도하는 사람
2. 부호화 : 전달자의 의도를 반영해 줄 수 있는 적절한 매개수단이 필요한데 매개가 언어를 사용하고 있으나 비언어적인 상징도 많이 사용되고 있다.(예, 신호, 제스처, 그림, 숫자, 이모티콘 등). 상징물이나 신호 등에는 전달자의 의도가 하나의 부호로 실리게 되는데 눈으로 보이지 않는 체계이므로 전달자와 수신자간의 보다 깊은 심리적인 교감을 필요로 한다.
3. 메시지(Message) - 전달자가 수신자에게 전하려는 내용
직접대면(face to face), E-메일, 전화, 핸드폰,스마트폰, 집단토의, 팩시밀리, 메모, 정책 규정집, 비디오, 각종 보고자료 그리고 화상회의 등의 방법들이 포함
4. 메시지 수신 및 해석
수신된 메시지는 수신자(Receiver)에 의해서 해석되고(Decoding) 그 의미가 제대로 받아들여져야 한다.

수신자는 자신의 과거경험이나, 준거의 틀(frame of reference)에 근거하여 부호화된 메시지를 해석한다.
5. 피드백
일방적인 커뮤니케이션에서는 전달하려는 내용과 수신자가 받아들이는 내용사이에 왜곡의 가능성이 높다. 그리고 수신자의 반응이 없다면 내용전달이 올바르게 이루어졌는지에 대하여 확인할 수 없게 된다. 그러므로 커뮤니케이션에서는 반드시 피드백이 있어야 하며, 때문에 쌍방향 커뮤니케이션의 필요성이 대두되는 것이다.

6. 잡 음

커뮤니케이션의 각 단계마다 잡음(Noise)이 존재

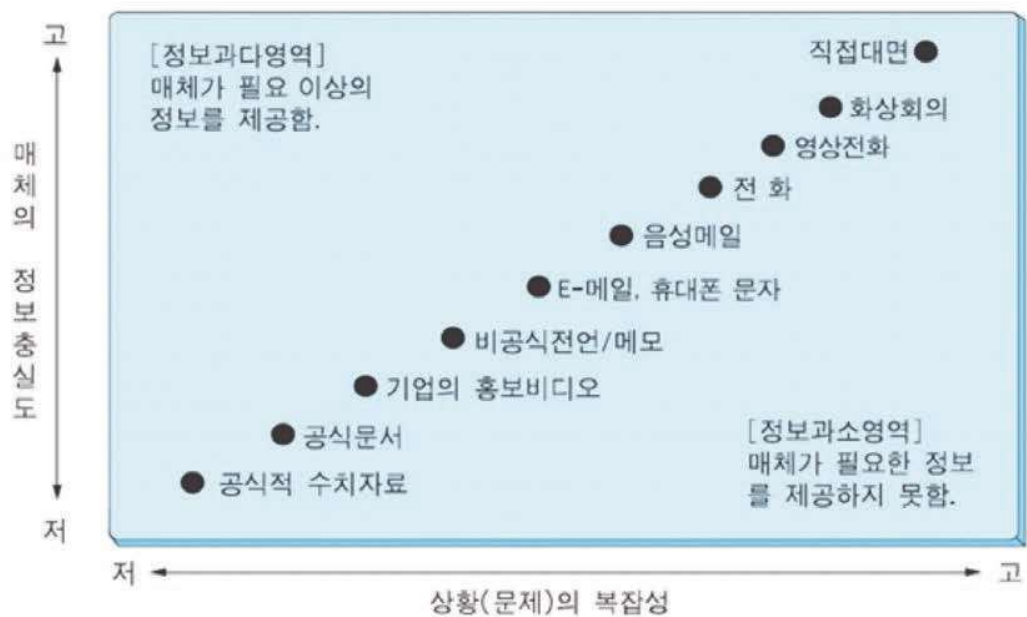
‘원활한 커뮤니케이션을 방해하는 요소

물리적인 잡음: 전화 통화시 혼선에 의한 잡음 등

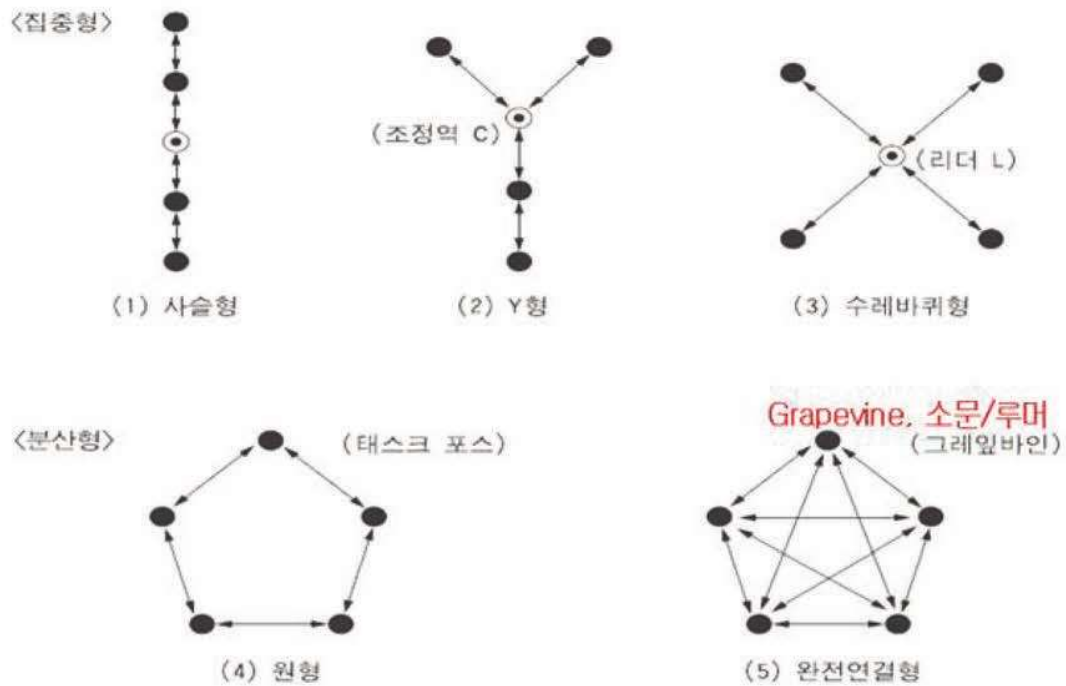
심리적 잡음: 잡념, 고민 등

물리적 방해물, 어의상의 문제점, 문화적 차이, 피드백 부재, 그리고 발신자와 수신자간의 지위 차이 등

- 정보충실도 (information richness): 특정 데이터가 내포하고 있는 정보의 양과 다양성



● 커뮤니케이션 네트워크 유형



1. 사슬형: 공식적인 계통과 수직적인 경로를 통해서 의사(정보)전달이 이루어지는 형태
2. Y형: 집단내에 특정의 리더가 있는 것은 아니지만, 비교적 집단을 대표할 수 있는 인물이 있는 경우
3. 수레바퀴형: 집단내에 특정한 리더가 있을 때 발생
4. 원형: 위원회 조직이나 태스크 포스조직에서와 같이 권력의 집중도 없고, 지위의 상·하도 없이 특정 문제해결을 위해서 구성된 조직에서 발생
5. 완전연결형: 구성원 전체가 서로의 의견이나 정보를 자유의지에 따라 교환하는 형태

● E-커뮤니케이션

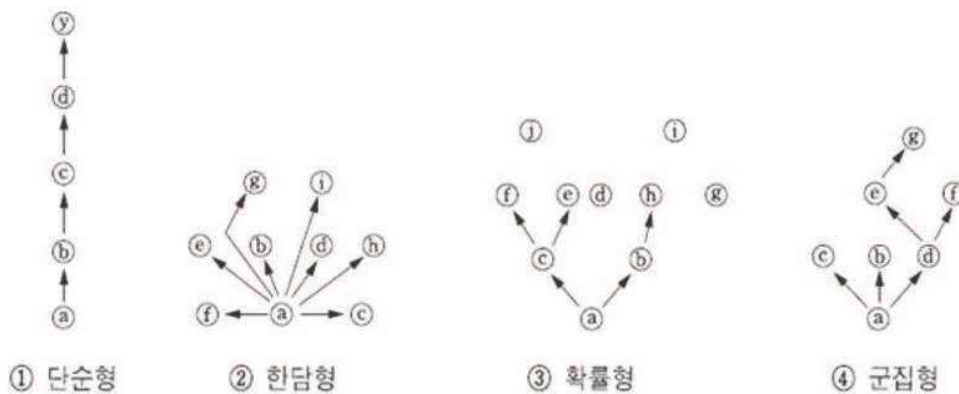
이메일, 인스턴트 메시징/텍스트 메시징, 네트워킹 소프트웨어, 블로그, 비디오 컨퍼런싱 등
 인스턴트 메시징(instant messaging)과 텍스트 메시징(text messaging)
 휴대용 통신기기를 이용하여 실시간으로 이뤄지는 커뮤니케이션
 네트워킹 분야는 가장 변화가 심한 분야이다 : 페이스북, 트위터 등

● 조직차원의 커뮤니케이션

1. 공식적 커뮤니케이션

- 상향식 커뮤니케이션 : 하급자로부터 의사나 제반 정보가 상급자에게로 흘러가는 것
- 하향식 커뮤니케이션 : 업무와 관련된 상급자의 의견이나, 전달사항이 공식적인 경로를 거쳐 하급자에게 전달되는 것
- 수평적 커뮤니케이션 : 조직내에서 같은 지위에 있는 구성원끼리의 커뮤니케이션
- 대각선 커뮤니케이션 : 조직내 커뮤니케이션 방법으로 사용되는 빈도는 많지 않지만 다른 방법이 효과적이지 못할 때 사용될 수 있으며, 조직구조상 집단을 달리하고 계층을 달리하는 사람들간의 커뮤니케이션

● 비공식적 커뮤니케이션: 그레잇바인 (소문, 루머)



전달속도가 빠르다.

정보전달에 있어서 선택적이고 임의적이다.

공식 커뮤니케이션과 비공식 커뮤니케이션은 상호보완적이다.

조직구성원들을 포함한 모든 사람들이 불안하거나, 변화에 직면했을 때 사용한다.

약 75%의 정확성을 보인다.

조직원들의 약 50%는 그레잇바인을 통해서 직무에 관한 정보를 얻는다.

● 양방향 커뮤니케이션

효과적 커뮤니케이션은 탑다운(Top-Down)과 바텀업(Bottom-up)이 모두 다 잘 이루어지는 양방향(two-way) 커뮤니케이션이다.

조직에서 가장 훌륭한 하급자는윗사람에게 할 말 다하면서도 밍게 보이지 않는 사람이다.

● 커뮤니케이션의 방해요소

1. 왜곡

전달자나 수신자의 능력, 의도하는 바, 가치관, 그리고 생각하는 관점의 차이 때문에 전달자의 원래의 뜻이 제대로 전해지지 않는 경우

첫째, 전달자와 수신자가 서로 상이한 의식구조를 가지고 있는 경우

둘째, 전달매체가 열악한 경우

셋째, 의사(정보) 해석상에서 오류가 발생할 경우

넷째, 전달내용이 너무 축약된 경우

2. 생략 (또는 누락): 수신자가 정확한 판단에 필요로 하는 모든 정보를 전달자가 제대로 전달하지 못할 때(또는 않을 때)를 의미

3. 커뮤니케이션 과중: 전달해야 하는 정보나 지식이 너무 많아서 합리적 의사결정이 손상을 입든가 전달의 효과가 기대한 대로 나타나지 않는 경우

4. 타이밍: 정보가 아무리 중요하다고 하더라도 수신자가 필요로 하는 때에 전달되어야 의미가 있다.

5. 수용성: 궁극적으로 수신자가 정보를 수용하지 않으면 커뮤니케이션의 유효성을 기대할 수가 없다.

● 소통의 유형

감정소통: 화내는 것을 자제하고, 풍부한 감성으로 배려의 마음을 전하는 소통

이성소통: 사실의 전달, 탐구, 진실의 발견 등을 목적으로 하는 인지내용전달 소통

영감소통: 비전, 희망, 의미, 가치 등을 감명 깊게 전달하는 소통

● 경청

개인 입장에서 효과적인 커뮤니케이션을 위한 가장 기본적인 자세는 적극적 경청(active listening)이다.

경청스타일

- ① 감상(感想)형(appreciative style) : 재미 추구
- ② 공감형(Empathetic style) : 상대방에 감정이입
- ③ 종합형(Comprehensive style) : 전체적 맥락 중시
- ④ 식별형(discerning style) : 요점 및 핵심 중심
- ⑤ 평가형(evaluative style) : 리액션

● 하향식 커뮤니케이션의 개선방안

하급자들이 직무수행의 방식을 정확히 이해하도록 지원해야 한다.

커뮤니케이션 효과를 높일 수 있는 방법.

- ① 하급자에게 직무에 대해서 충분히 알려주어 직무가 요구하는 바를 명확히 해주어야 한다.
- ② 직무의 배경을 설명해 줌으로써 왜 그런 일을 해야 하는지를 이해시킨다.
- ③ 업적과 관련된 피드백을 계속적으로 제공해 줌으로써 목표추구의 효과를 높여야 한다.
- ④ 커뮤니케이션 경로를 다양화한다.

- ⑤ 중요한 내용은 반복 전달한다.
- ⑥ 공식적인 경로를 이용하고, 수신자에게 직접 전달되도록 한다.

● 상향식 커뮤니케이션의 개선방안

상향식 커뮤니케이션에서의 문제는 '정보의 과적현상'이다.

보완 방법

1. 감별법(Screening)

예외에 의한 관리 : 일상적이지 않거나 특별한 사항만 보고하게

공급충족의 법칙 : 요약, 정리하여 시간 최소화

대기행렬 법칙 : 정보의 중요도에 따라 재배열

2. 조직내 분위기를 조정하는 방법

하급자가 상급자에게 보고하는 자체에 대한 두려움을 없애는 노력

3. 정보의 조직화

상급자에게 보고되는 정보의 내용은 조직화되어야 한다. → 내용의 정리가 필요

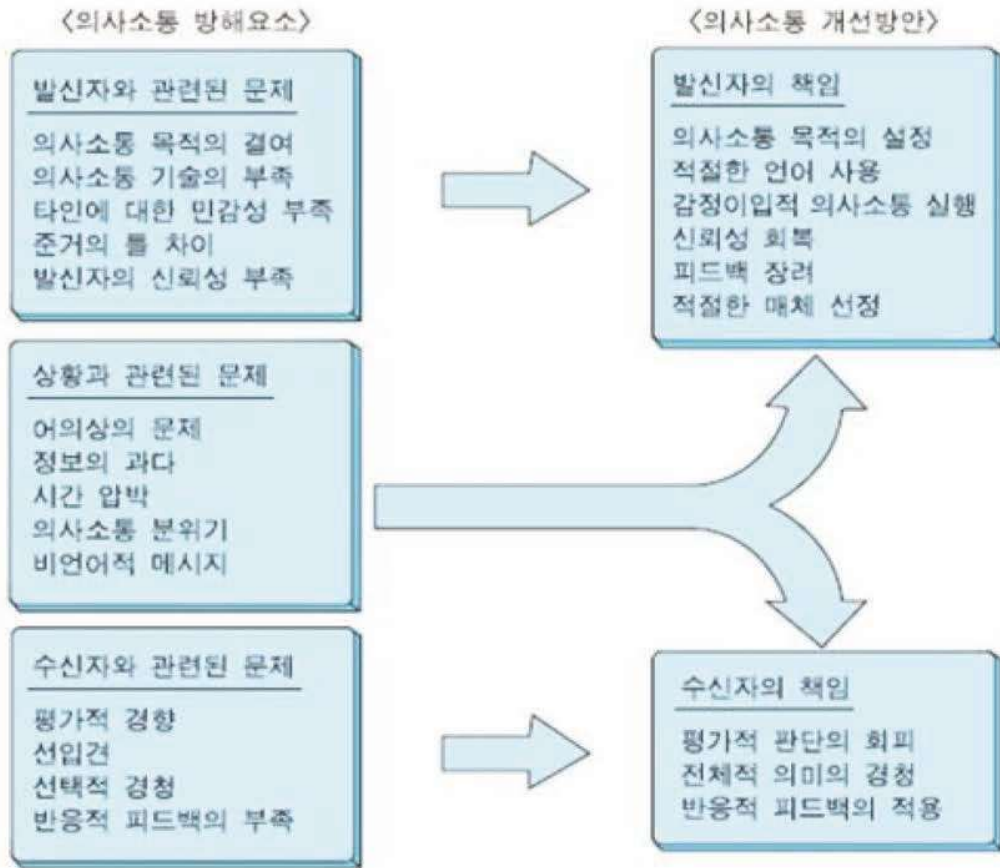
● 수평적 커뮤니케이션의 개선방안

작업 집단 내에 상급자에 대한 신뢰가 있어야 한다.

부서간 형평의 원리가 적용되어야 한다.

부서간 정보의 원활한 교환이 이루어져야 한다.

조직구조의 변화가 신속성을 지녀야 한다. 즉 환경에 맞는 조직구조를 이룰 때 수평적 커뮤니케이션이 효과적일 수 있다.



Copyright 2014, 최영근 all rights reserved.

9. 신생기업에 필요한 조직관리

〈1. 조직〉

● 조직이란?

목표지향적인 사회적 주체

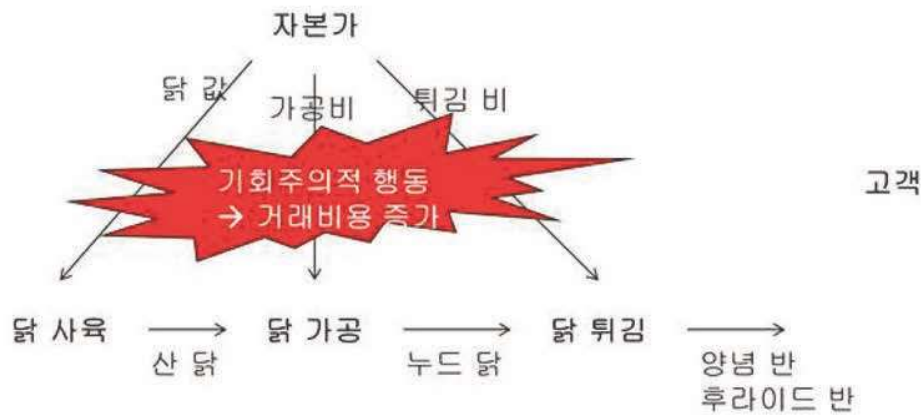
의도적으로 구조화되고 조정되는 행위 시스템 (규칙)

외부환경과의 지속적 연계

다국적 기업이나 가족 기업 및 비영리 조직을 포함

● 기업 조직화의 기원

Invisible hand → Market failure → Internalization(내부화)의 필요성 대두



사례 연구: 같은 환경 but 다른 운명

코닥



1880년 사진 기술자인 조지 이스트먼이 설립
1884년 롤 필름 생산
1888년 휴대성이 좋은 카메라 생산
1976년 세계 최초로 디지털 카메라를 출시
2012년 130년 역사를 뒤로하고 파산 신청
코닥의 전략은 전통적인 필름 사업을 계속하면서 동시에 디지털 기술도 발전시키는 것

아그파



1876년 설립(독일)1889년 흑백 필름 생산
1989년 세계 최초 엑스레이필름 출시
1936년 세계 최초 컬러 필름 출시
1956년 세계 최초 자동 노출 사진기 출시
2005년 5월, 140년 역사를 뒤로하고 파산
아그파포토의 파산은 디지털 사진기 보급으로 인한 전통 사진 필름과 인화지 등의 매출이 급격히 줄었기 때문

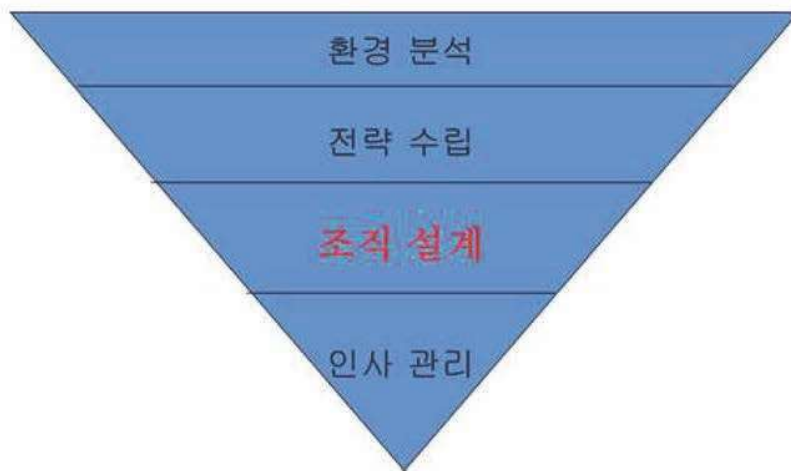
후지필름



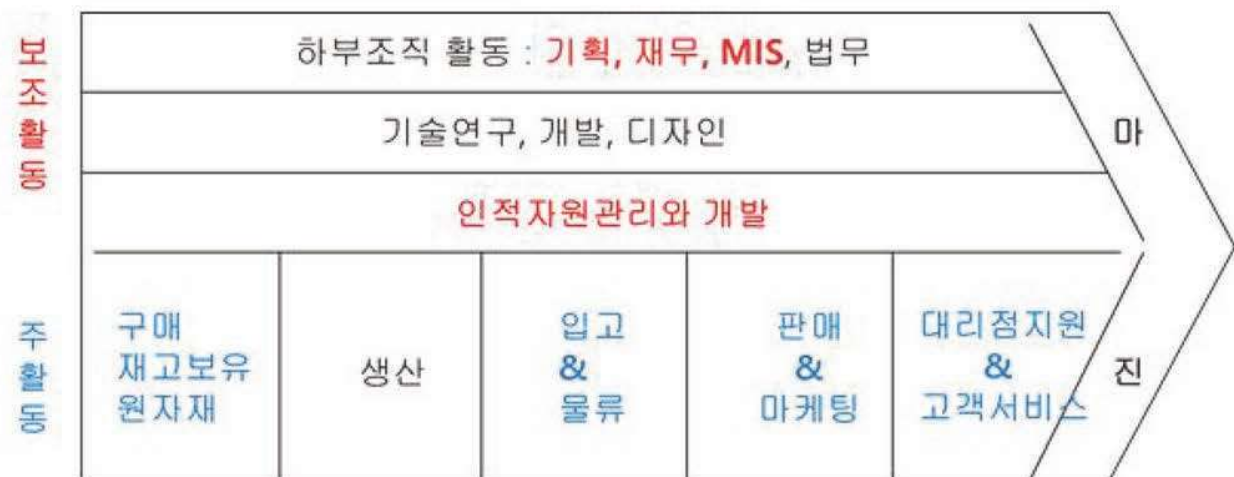
아날로그 필름의 사양길에 접어들면서 후지필름도 위기를 맞이.
고모리 시게타카 사장의 리더십 아래 구조조정을 하면서 위기 탈출에 성공.
2003년 CEO로 보임한 고모리 사장은 후지필름의 본업인 필름과 카메라 사업을 축소하는 대신 화장품, 평판디스플레이, 헬스케어 등 신시장으로 진출하면서 대반전을 만듦.

〈2. 조직설계에 대한 이해〉

● 경영의 기본관점



● 기업 조직의 프로세스



● 기업 조직 설계의 역사적 배경

1. 효율성 중심의 사고(F. W. Taylor)

과학적 관리법: 생산, 기술 등 현장 중심의 관심

2. 조직화 중심의 사고(H. Fiol)

관리원칙 : 조직설계와 기능에 관심

관료적 조직(Bureaucratic organization)의 구조화에 기여

3. 인간중심의 사고(E. May)

호손 연구 → 미시조직행동(Micro Organization Behavior) 연구를 촉발

4. 관료적 조직의 유연성 문제

1980년대들어 유연성과 낭비 없는 조직. 고객에의 빠른 대응, 품질, 종업원의 충성심이 요구됨.

팀제조직, 위계구조의 편평화, 참여경영

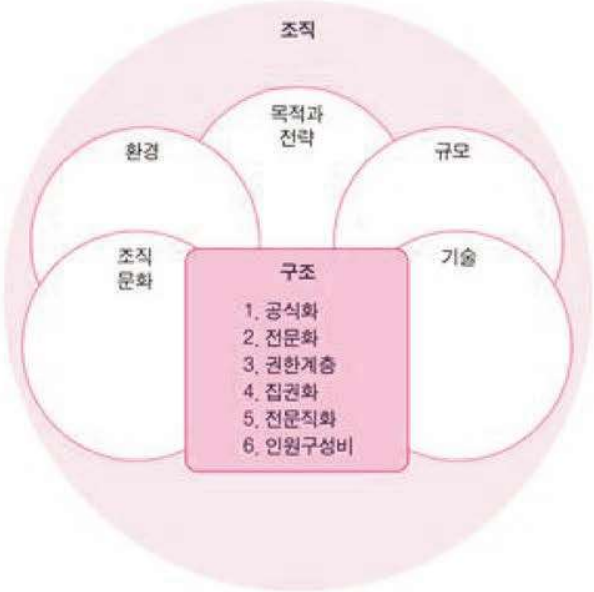
5. 환경중심의 사고

상황성(Contingency) : “하나의 유일한 방법만 있는 것이 아니다” “상황에 따라 다르다”

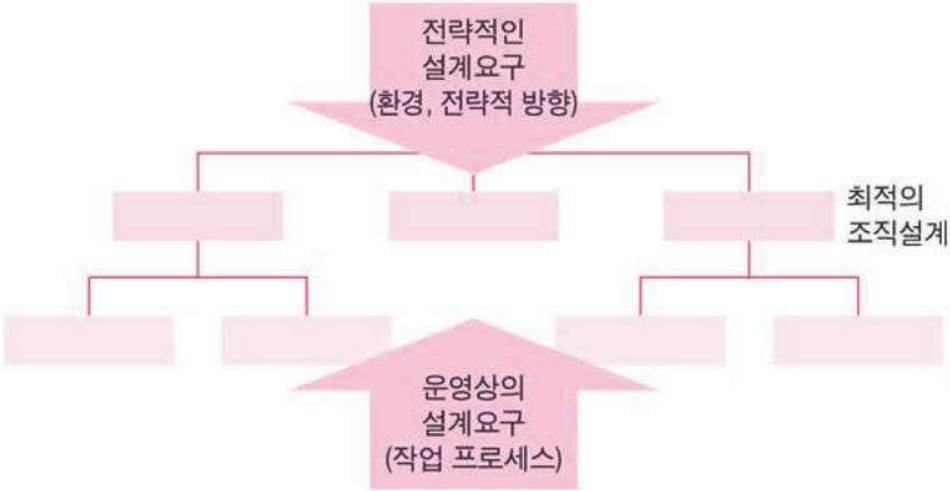
조직의 효과성 측면에서 볼 때 조직은 자신이 처한 상황에 가장 적합한 구조를 가질 때 효과적임.

Environment → (Strategy) → Structure

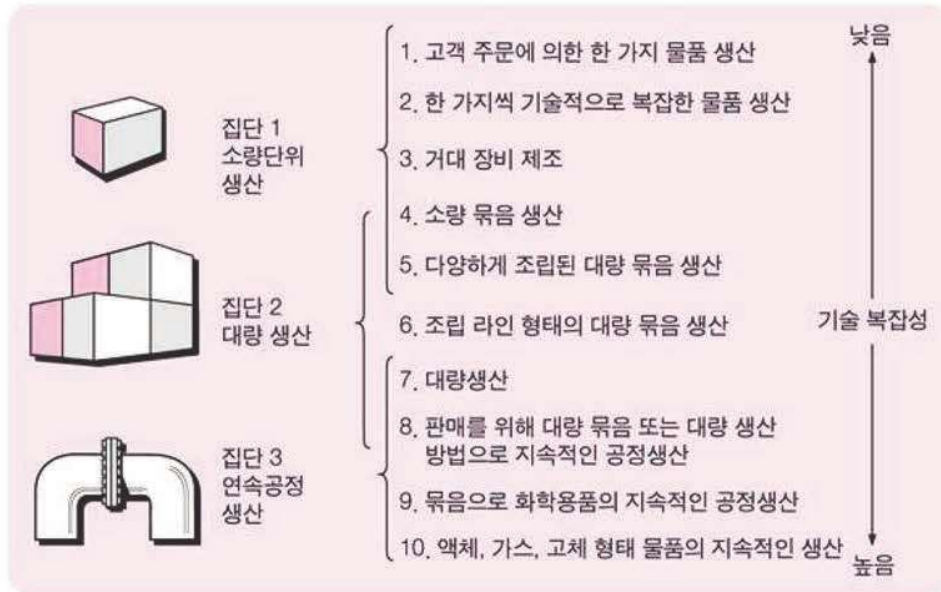
● 조직설계에 있어서 상황배경 차원과 구조적 차원의 상호작용



● 조직설계에 영향을 미치는 요인들



● 우드워드와 맥피의 생산시스템에 기초한 100개 영국 기업의 기술분류



● 민츠버그의 조직유형



기업가 조직 : CEO강조, 수평적

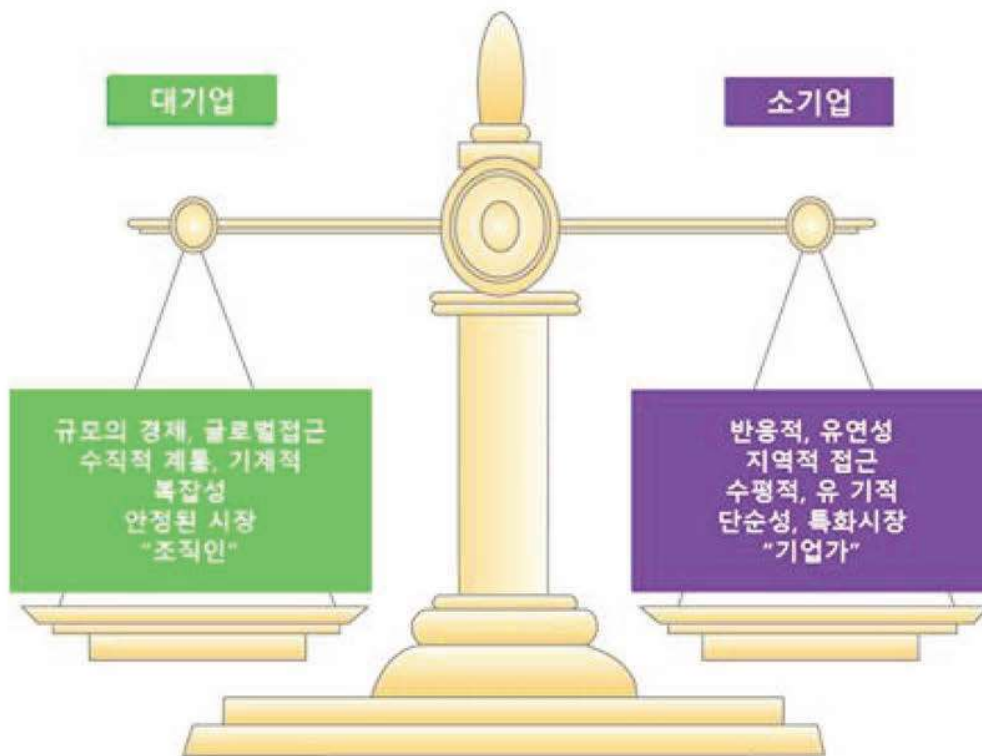
기계적 관료조직 : 대기업, 성숙기, 높은 위계, 공식화, 전문화

전문적 관료조직 : 규모 크고 기술핵이 중심. 대학, 병원, 로펌, 컨설팅사

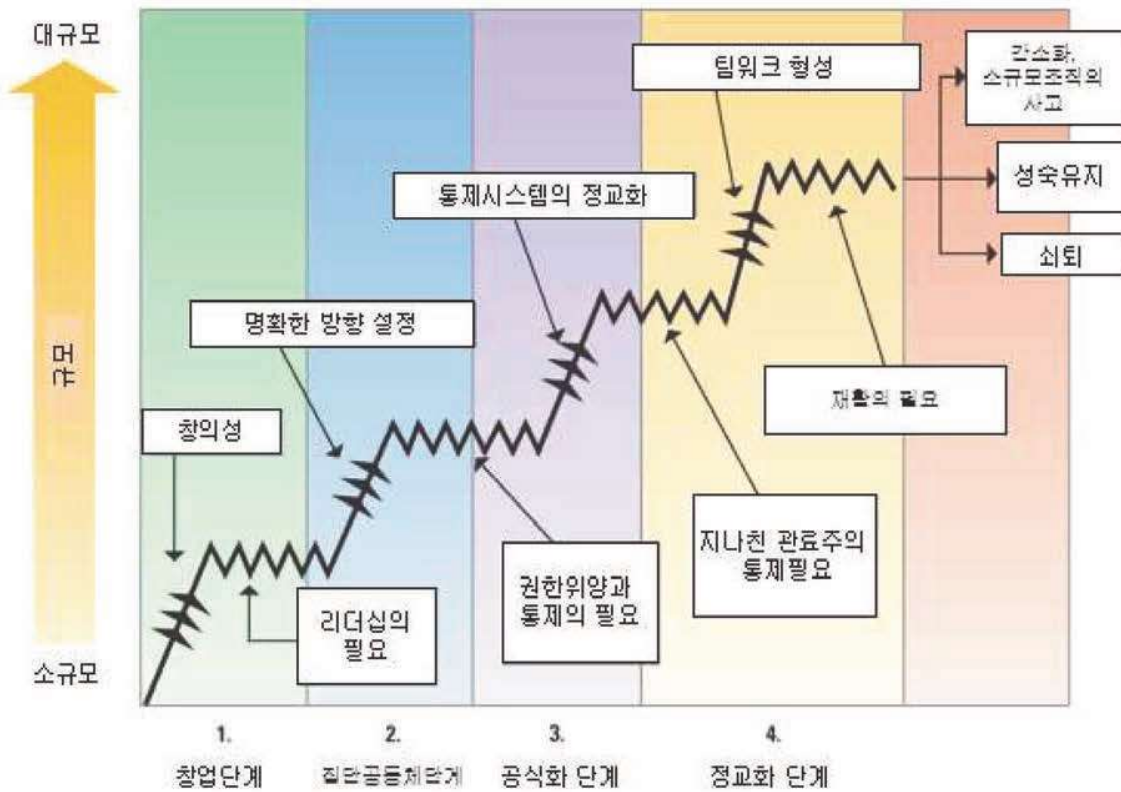
사업부조직 : 지역별 사업부제로 분화되어 있는 기업(통신, 전력, 교통 등). 사업부 통제를 위해 개별관리부서로 인해 관리지원이 큼.

애드호크라시조직 : 성장 중간 단계 조직, 변화가 빠른 환경에 대응하기 위해 혁신 수행을 위해 중간관리, 기술지원, 관리지원이 하나로 통합, 이들은 별도 부서가 아닌 혁신을 수행하는 팀에 투입

● 대기업과 중소기업 간의 차이



● 조직 수명 주기



<3. 신생기업의 조직관리를 위한 TIP>

● 국내 벤처캐피탈의 관점

1. CEO : 관련업계경험, 대기업출신, 출신학교

관련업계 경험이 중요하며, 빠른 개발대응력이 요구되는 SoC나, S/W 사업에서는 필수 대기업에서의 근무경험을 선호, 고객사와의 영업관계가 중요한 장비사업에서는 중요 국내출신학교는 좋을 수록 선호함. → 자금난을 해결하는데 유리함.

2. 적절한 경영진 구성 : CFO/CTO는 중요

경영진 구성에서 CEO와 더불어 CFO를 초기부터 갖추고 있는 것은 자금조달에서 중요
CTO는 CEO가 겸비할 수 있으며, 특히 장비사업과 같이 장기개발에서는 필수

3. 개발인력은 검증된 인력집단을 선호

대기업 관련개발부서 인력의 개발팀단위 독립 > 대학, 정부연구소 출신 인력
특히 개발난이도가 높은 SoC나 상품기획이 중요한 SET의 경우는 더욱 중요

● 신생기업 조직 관리 TIP

1. 창업 멤버를 끝까지 대우하라

조직이 커지더라도 초창기 고생하였던 창업멤버에 대해 CEO는 관심을 지속해야...

특히 추후에 뛰어난 역량을 가진 멤버를 영입하고 나서 CEO의 관심이 집중되는 것은
피해야...

창업멤버는 갖춘 능력 이상으로 진급과 보상에 항상 우선적으로 배려해야...

구성원들간 갈등 시 창업멤버의 의견을 우선적으로 경청하고 반영해야...

2. 스탁옵션을 관리하라

고급 인력 영입 시, 현금과 같은 현재형 보상보다는 스탁옵션과 같은 미래형 보상
방안을 활용해야...

향후 고급인력을 확보하기 위해 스탁옵션에 대한 장기적 배분 계획이 필요...

모든 구성원에게 적은 수량이라도 스탁옵션을 배분해야 위화감 감소와 동기 부여
가능(미국은 비서에게도...)

초기에는 스탁옵션 IPO직전에는 우리사주조합을 활용

3. 핵심 인력과는 가족 그 이상이 되어야 함.

핵심 인력은 기술 뿐 만 아니라 사업 비밀을 알고 있는 마케팅/영업, 그리고 회사의
자금 사정을 꿰차고 있는 회계 인력들로 광범위함.

작은 조직에서는 이런 핵심 인력의 이탈이 곧 회사의 존폐를 좌우할 수 있음.

그러므로 이들과는 근로계약 관계가 아닌 가족이상의 관계를 정서적으로 형성해야 함.

4. 수시로 소통해야 함.

초기 단계 조직은 체계화되어 있지 않아 업무와 관련하여 비공식적인 자리(회식 등)에서도 의견을 교환해야...

잡은 의사소통은 업무 뿐 만 아니라 조직에 대한 감정적 몰입도를 높일 수 있어...

초기에는 구성원들이 소통에 익숙치 않기 때문에 CEO가 소통의 리더가 되어야... à 아이디어 회의, 오프데이, 등산, 영화 등

5. CEO는 변혁적 리더십을 보여야 함.

변혁적 리더십은 카리스마와 업무능력을 모두 갖추어는 것을 의미

창업자가 이러한 점이 부족하면 전문CEO를 영입하는 것이 필요

특히 미래에 대한 비전을 지속적으로 제시함으로써 불안한 경영환경에서 구성원들의 동요를 최소화할 수 있어야...

6. 인력 채용 시 구성원에 설명해야 함.

작은 조직에서 새로운 인력을 영입하는 것은 기존 구성원들의 심리에 큰 영향을 미침.

필요한 직무와 스펙에 대해 기존 구성원들에게 설명하고 이해를 구해야...

채용 과정의 스토리를 공개하여 의견을 반영토록 해야...

CEO의 가족을 채용하는 경우 더욱 신경 써야...

7. 문서 관리는 최소화 그러나 핵심적으로...

초기 단계에는 공식적 문서 보고보다는 의견 교환을 통해 의사결정을 함. → 문서관리는 최소화 해야...

그러나 핵심적인 문서(회의록, 계약서 등) 관리에 소홀 할 수 있는데 이에 대한 주의와 노력이 필요...



2기 선정 지역기업들의 성장보고서

“멘토링을 통해서 문제해결 방안과 방향을 제시해주 감동이였다”

담쟁이, 청도성수월 마을, 선산행복일터

“대표와 직원이 생각과 비전을 공유할 수 있었다”

동신이향

“지원의 경계를 넘어선 프로젝트, 남다른 영향 크게 느꼈다”

전통연희단 잔치마당

“진정한 경영에 눈 뜨게 해주었다”

착한자전거, 러브아시아



04300



9 791195431823

ISBN 979-11-954318-2-3

ISBN 979-11-954318-3-0 (세트) 비매품

