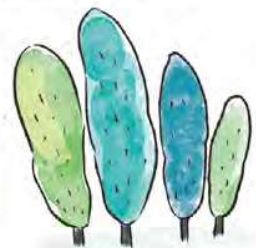
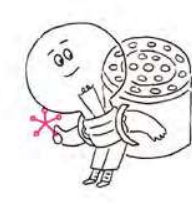
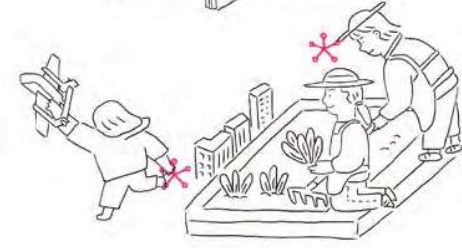




동그라미에 바바진 지역파수꾼 이야기 5







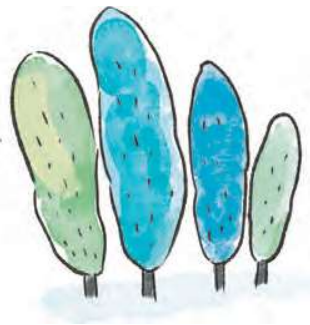


로컬 챌린지 프로젝트

2018년 5기 선정기업 성장보고서



 **동그라미재단**
The Circle Foundation



Local Challenge Project

발행일 : 2019년 6월

발행인 : 최성호

발행처 : (재) 동그라미재단

04513 서울시 중구 서소문로 106, 동화빌딩 본관 13층

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 : 동그라미재단, 완두콩협동조합

인쇄 : 미디어공동체 완두콩협동조합

일러스트 : 이은지

복디자인 : 미디어공동체 완두콩협동조합 Tel 063) 291-8448

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

동그라미에 빠진 지역파수꾼 이야기 5

도전정신으로

주민과 마을에 숨을 불어넣고 경제를 살리는

지역기업들의 장수레시피(LCP)



두레박
협동조합



(사) 한국인성연구원
KOREA RESEARCH INSTITUTE OF HUMAN NATURE



(주) 책임



하나로트래블

착한 여행 · 공정 여행



두드림 청소년지원네트워크

G

초⁺점

T

A

“peto”
페토사회적협동조합

E

Marco Roho



IPMIRACLE

funroo Hello

문화⁺동
munasum

play art gym

C

R

POPgreen

O

사단
법인 행복을나누는사람들

복사골

P



화담한우

재활용사회적기업 1호

이코라이프살림

두빈나라
COFFEE & TEA



MOON
FACTORY



발효이야기
EST. 2004



아침미소
EST. 2004
아침에 갖는 향긋미소

O

J

N

G



T



E



부산돌봄

T



C

ISLAND

R

O

차 례

- 인사말 014
- 궁금해, 로컬챌린지프로젝트 016

문화, 지역을 활기로 채우다

- 지리산문화예술사회적협동조합 구름마 062
- (주)연을담다 070
- 아일랜드 078
- 문팩토리매직 086
- 사회적협동조합 문화숨 094

교육, 꿈을 키우다

- 페토사회적협동조합 104
- (주)플레이아트집 112
- 에듀나래 120
- 두빛나래협동조합 128
- (사)두드림청소년지원네트워크 136
- 글로벌이너피스 144

사람, 결국엔 사람이다

- (사)한국인성연구원 154

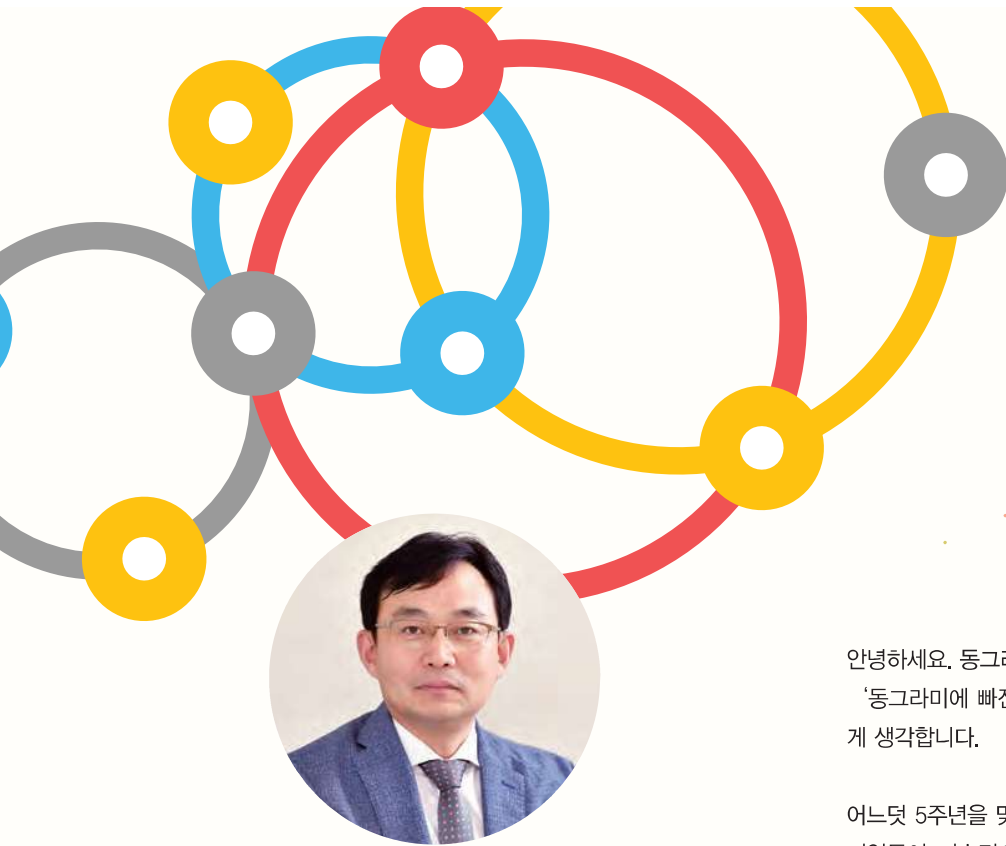
- (사)부산돌봄사회서비스센터 162
- (합)하나로트래블 170
- 아이피미라클(주)헬로편루 178
- (주)마르코로호 186
- 메인오브제 194

먹거리, 가치를 나누다

- 두레박협동조합 204
- 박신당(주)허브파크) 212
- 화담영농조합법인 220
- 농업회사법인(주)아침미소 228
- 초정 236
- (주)행복을나누는사람들(복사골김치) 244
- 김정숙발효이야기 252

환경, 지속가능한 삶을 말하다

- (주)책임 262
- (주)라이트에코너지 270
- (주)에코라이프살림 278
- (주)팝그린 286



기회가
공평한 사회,
그 변화의
물결은 계속됩니다

안녕하세요. 동그라미재단 이사장 최성호입니다.

‘동그라미에 빠진 지역파수꾼 이야기 5’ 를 출간하게 됨을 기쁘게 생각합니다.

어느덧 5주년을 맞은 로컬챌린지프로젝트는 지역사회에 뿌리내린 기업들이 지속적으로 성장하도록 돕는 버팀목으로 자리매김했습니다. 로컬챌린지프로젝트가 의미 있는 역할을 해낼 수 있도록 함께 힘써 주신 참여기업, 전문 멘토, 중간지원기관 및 모든 파트너분들께 깊은 감사의 마음을 전합니다.

동그라미재단이 로컬챌린지프로젝트로 하여금 전하고자 했던 가치는 지역소재 기업의 자생력 확보와 지역기업 성장모델의 창출, 성공사례의 확산을 통한 지역발전이었습니다. 이를 위해 지역사회에 기여하거나 지역 문제를 비즈니스로 해결하고자 하는 기업들을 우선적으로 발굴했고, 성장 잠재력은 있지만 자체 자원이 부족하여 지원이 필요한 기업들을 선별했습니다. 전문가 멘토링, PR 자문, 디자인 제작 등 기업이 필요로 하는 핵심기능을 다각적으로 뒷받침하면서 기업들의 자체역량을 강화할 수 있도록 노력했습니다.

지속적인 피드백을 통한 사업모델 발전을 기반으로 5기 기업들에게 더욱 체계적인 지원 서비스를 제공할 수 있었습니다. 애정 어린 관심과 아낌없는 조언을 전해주시는 분들께 다시 한번 감사드립니다.

로컬챌린지프로젝트는 2013년 1기를 시작으로 2018년 5기에 이르기까지 총 103개의 기업과 함께했습니다. 그 중에는 지역의 대표 먹거리나 문화상품으로 주목받아 사회적기업의 성공모델로 자리하게 된 기업도 있고, 사회혁신·프랜차이즈 사업에 성공해 지역사회의 문제를 적극적으로 해결해나간 기업도 있습니다. 어려운 환경에서도 비즈니스 모델의 발전과 지역사회 공헌을 위한 진정성 있는 열정이 있었기에 가능했던 일이라고 생각합니다. '나눔의 선순환'을 열어갈 로컬챌린지프로젝트 참여 기업들의 걸음걸음을 진심 어린 마음으로 응원하겠습니다.

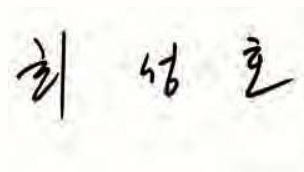
동그라미재단의 미션은 '모두에게 기회를'입니다. 재단이 생각하는 기회가 공평한 사회는 '재능과 잠재력을 키울 수 있는 기회가 차별 없이 주어지는 사회, 모두가 같은 조건에서 경쟁할 수 있

도록 배려하고 지원하는 사회, 넘어지더라도 다시 일어나 뿔 수 있는 기회가 주어지는 사회'입니다. 재단은 기회가 공평한 사회를 만들기 위해 변화를 이끌고, 혁신을 이룩하는 일을 게을리하지 않을 것입니다.

앞으로도 저희 재단은 로컬챌린지프로젝트를 거쳐간 기업들이 서로 유대를 가지고 모범사례를 공유하면서 성공의 길에 동행할 수 있도록 협력해 나가겠습니다. 항상 관심 있게 지켜봐 주시고, 응원 해주시기 바랍니다. 감사합니다.

동그라미재단 이사장

최성호 드림



Local



Chaille



Projeeo

allenge



궁금해, 로컬챌린지프로젝트

지역의 착한 기업 키우기

지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

1 소개



로컬챌린지프로젝트란?

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

슬로건

'Change Up! 지역의 혁신과 변화를 응원합니다.'

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

로고

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

로컬챌린지프로젝트 배경

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

일자리 및 창업지원 관련,
기회와 자원이 부족한
지역(지방)에 초점

예비/초기창업에 비해
자원이 부족한 **창업 후**
성장기 기업에 초점

지역 삶의 질 향상,
지역문제 해결을 위한
사업하는 기업에 초점

“ 지역사회를 행복하게 하는 기업 키우기 ”



로컬챌린지프로젝트 개요

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

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

사업추진
로드맵

2013-2014 사업 시작

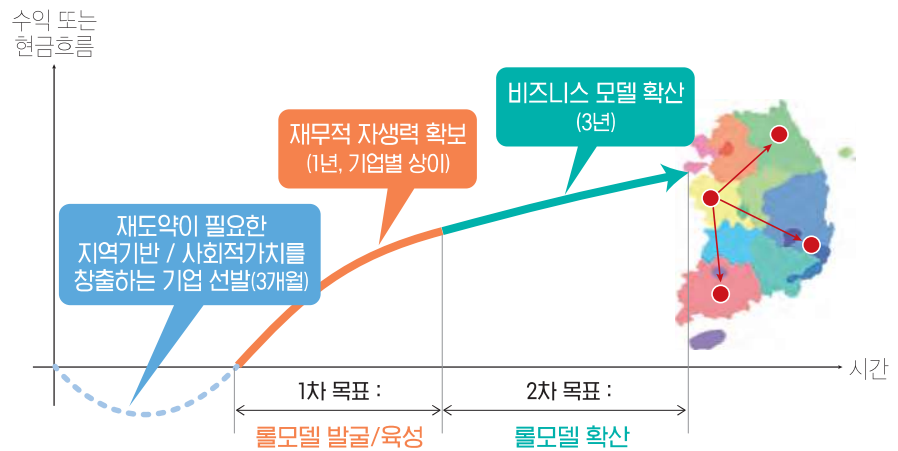
- LCP 출범
- 지역별 사례 발굴
- 기업 지원코스 개발

2015-2016 사업 고도화/안정화

- 지원프로그램의 일관성 확보
- 동그라미형 지원모델 확립
- 지역 접점 확대

2017- 사업모델 확산

- 성공 모델의 전국 확산
- 지역 자립형 창업 허브 구축



심사기준

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

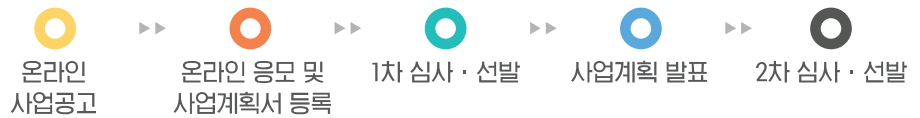


평가내용	지표	대표질문
기본조건	지역기반	(지원자격) 지역민을 대상으로 하는 기업
	사업기간 2년 이상	(지원자격) 실질적 사업기간 2년 이상된 기업
	재도약	(우대) LCP 지원을 통해서 목표·전략 재정립, 재도약 할 수 있는 기업
	모델확산 동의	(우대) 사업모델 및 노하우 전수에 동의하는 기업
사업내용	지역기여도	단순 고용창출을 넘어서, 지역민이 이 비즈니스의 출현으로 인해 얼마나 혜택을 받는가?
	지속가능성	자립가능성과 이후 다른 지역 전파가능성이 얼마나 있는가?
	창의성	전체 파이를 나누어 먹는 경쟁적 사업모델이 아닌, 전체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

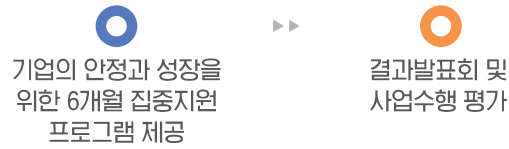
절차

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

STEP_1 사업계획 공모



STEP_2 사업계획 실행 및 역량강화



STEP_3 후속지원



로컬챌린지프로젝트가 달려온 길

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

1기 2013.8 ~ 2014.4	2013.8	- 1기 지원 기업 : 134개 - 서류심사 + PT심사(주민심사제) / 최종 7개 기업 선발
	2013.11 ~ 2014.4	- 경영 컨설팅 / 역량교육 / 1:1수퍼바이저링 / 사업비 지원 - 후속지원(클라우드펀딩 + 실무교육)
2기 2014.4 ~ 2015.2	2014.4	- 2기 지원 기업 : 68개 - 서류심사 + 현장실사 / 최종 8개 기업 선발
	2014.7 ~ 2015.2	- 경영진단 / 역량교육 / 1:1 멘토링 / 사업비 지원 - 후속지원(로컬리더스클럽 + 클라우드펀딩)
3기 2015.4 ~ 2016.2	2015.4	- 3기 지원 기업 : 90개 - 서류심사 + 심층면담 / 최종 30개 기업 선발
	2015.6 ~ 2016.2	- 경영진단 / 역량교육 / 1:1 멘토링 / 맞춤형서비스(SNS, 홈페이지, 디자인, PR) - 후속지원(전문가 멘토링 + 클라우드펀딩)
4기 2016.2 ~ 2017.5	2016.2	- 4기 지원 기업 : 100개 - 서류심사 + 심층면담·현장방문 / 최종 30개 기업 선발
	2016.4 ~ 2017.5	- 경영진단 / 역량교육 / 1:1 멘토링 / 맞춤형서비스(SNS, 홈페이지, 디자인, PR) - 후속지원(전문가 멘토링 + 클라우드펀딩)
5기 2017.2 ~ 2018.6	2017.2	- 5기 지원 기업 : 98개 - 서류심사 + 심층면담·현장방문 / 최종 28개 기업 선발
	2017.5 ~ 2018.6	- 경영진단 / 역량교육 / 1:1 멘토링 / 맞춤형서비스(SNS, 홈페이지, 디자인, 마케팅, PR) / LCP 선·후배 만남 - 후속지원(전문가 멘토링)





지역의 착한 기업 키우기

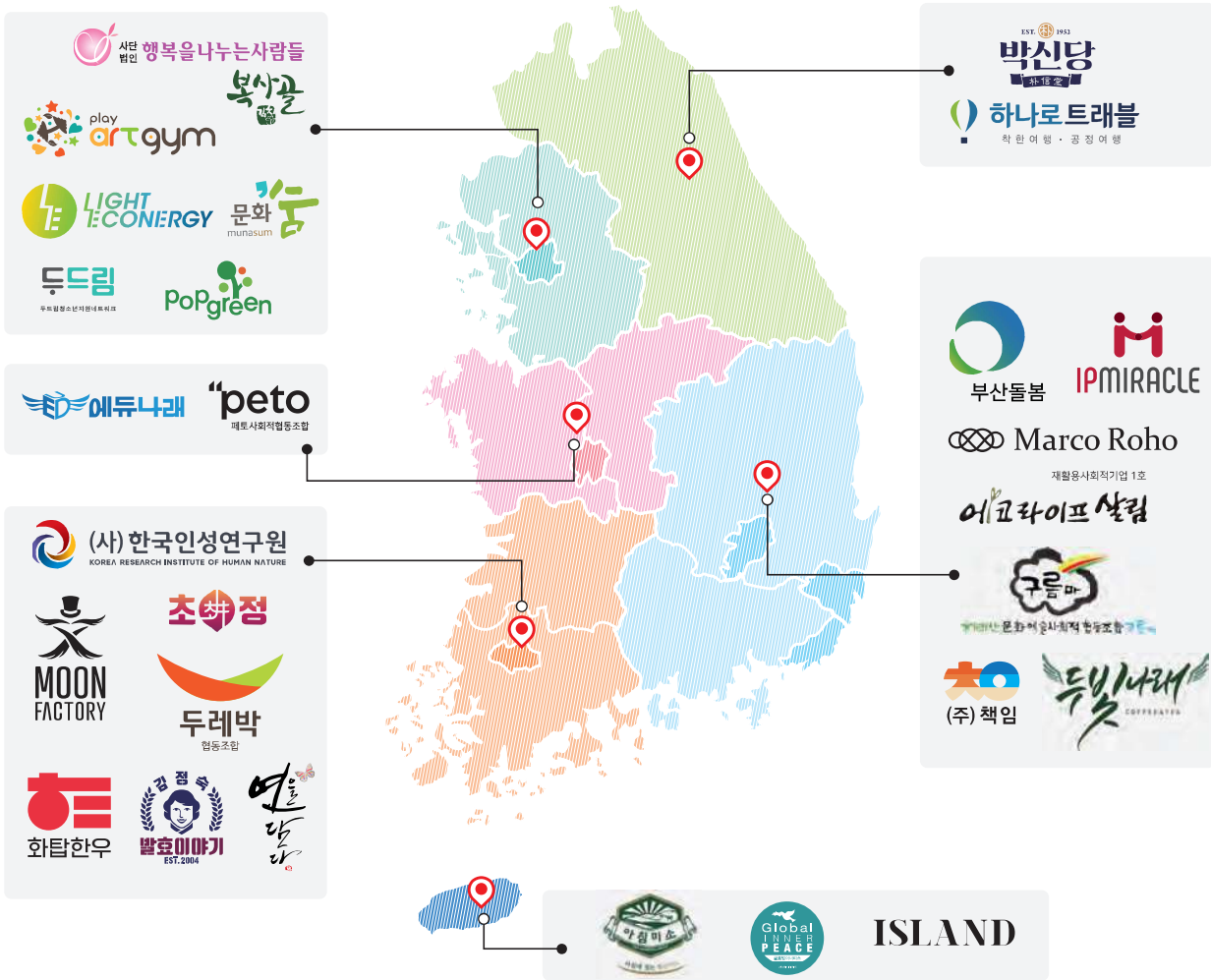
로컬챌린지프로젝트

2 선정기업

전국 각지 28곳 선정

로컬챌린지프로젝트 5기는 2017년 2월, 권역별 사업설명회를 시작으로 공모를 시작하였습니다. '지역기여도', '지속가능성' 과 '창의성' 을 기준으로 총 28개의 기업을 선정했습니다. 이들은 지역에서 일어나는 다양한 현안과 문제들을 비즈니스라는 방식으로 풀어나가고자 하는 기업들로 구성되어 있습니다. 전국 각지에 분포되어 있으며, 업종이나 기업유형 면에서도 다양하게 선발하였습니다. 선발된 기업들은 2017년 5월부터 2018년 6월까지 기업역량강화를 위한 프로그램에 참여하였습니다.





(주)플레이아트짐

playartgym.com



“(주)플레이아트짐은 3개월마다 테마가 바뀌는 프로그램이 진행되고 있으며 요리와 미술이 더해진 퍼포먼스를 통해 유아들의 정서, 인성, 소근육 대근육, 창의성 및 자연친화력 발달을 돕고 있습니다. 도심에 자리하여 개인 및 단체 체험이 가능한 신개념 실내 미술 전문 체험 브랜드입니다. 아동에게 균등한 교육을 제공하고 경력단절여성을 위해 일자리를 창출함으로써 지역민들에게 도움이 되고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 경력단절여성을 위한 일자리 제공
- 장애 및 취약계층 아이들을 위한 체험기회
- 가족중심의 활동놀이교육의 장
- 지역만의 특색을 담은 프로그램 개발 및 운영

개선 희망사항

- 소셜프랜차이즈 사업화의 모델/전략/홍보
- 유아중심 미술 체험회사의 비즈니스모델 구축
- 재무 회계와 조직관리 방안 지식학습
- 자체개발 프로그램에 관한 체계화

(주)행복을나누는사람들

happypartner.org



“힘되고 힘주는 복사골김치, 사회적기업 (주)행복을나누는사람들에서 만드는 복사골김치는 국내산 농수산물을 사용하여 특화된 절임방식과 발효양념 비법으로 한정적으로 생산하는 수제김치입니다. 건강한 김치를 통해 힘이 나고 맛있는 김치를 통해 지역의 소외된 이웃에게 힘이 되는 복사골김치가 되기 위해 노력하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 사회적기업 모델형 '행복한 동행 푸드뱅크' 운영 및 위기가정 지원 발굴
- 먹거리를 통한 사회적, 경제적, 정서적으로 서로 돕는 밥상공동체 형성
- 지역 전통시장 연계를 통한 지역경제 활성화
- 먹거리중심 사회적경제 제품 판로확대를 위한 네트워킹 활성화

개선 희망사항

- 소셜미디어 마케팅 및 홍보 강화
- 취약계층(고령자 등) 생산성 향상을 위한 단계별 공정 자동화
- 브랜드 개선 및 포장패키지 구축
- 체계적인 업무, 고객관리 시스템 구축

(사)두드림청소년지원네트워크
 facebook.com/dodreamnet **두드림**
 두드림청소년지원네트워크



“(사)두드림청소년지원네트워크는 공정한 교육기회 제공과 양질의 공교육 콘텐츠 개발을 통해 급변하는 사회흐름에서 격차 확대의 방지와 새롭고 질 좋은 교육 콘텐츠 보급을 사명으로 하여 새로운 교육시장을 창출해 내고 글로벌 차원의 사업기회를 만들어 가겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 두드림 미래학교의 안정적인 운영으로 공정한 교육기회 제공
- 새로운 교육서비스를 만들어 내고 불량한 사교육 억제
- 교육 큐레이터의 양성으로 수준 높은 교육자들의 양성
- 새로운 교육모델을 지역사회에 보급

개선 희망사항

- 비즈니스 모델의 검증과 보완
- CI 등 브로슈어/로고/브랜드 구축
- 관리/학습 등의 각종 매뉴얼 마련
- 투자 대출 펀딩 등 재무적인 문제에 대한 컨설팅

박신당
herbpark.net



“(주)허브파크는 강원도 강릉에서 재배된 지역 농산물을 이용하여 농식품 가공 및 로컬제품을 생산 및 판매하고 있습니다. 지역 농산물 개발 및 청년농부 정착에 기여하며 지역에 모범이 되는 농기업으로 성장하겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 강원도 대표작물 감자를 이용한 특산품개발
- 지역농민의 소득증대
- 청년농부 정착지원

개선 희망사항

- 마케팅의 변화로 판로개척
- 패키지 디자인 개선으로 매출 증대

(합)하나로트래블  **하나로트래블**
 착한 여행 · 공정 여행
blog.naver.com/hanaro7322



“하나로트래블은 물질적으로 풍요로운 현대사회 속 취약계층들에게 손을 내밀어 함께 나아가고자 합니다. 장애인, 고령자, 취약계층에게 여행을 저렴하거나 무상으로 제공해 따뜻함을 나누고 싶습니다. 지금은 작은 여행사지만 더욱 성장하여 고객에게 고마운 키다리 여행사가 되고 싶습니다. 앞으로 하나로트래블은 힘차게 도약할 준비가 되었습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 취약계층 국내여행 무료 또는 저렴한 금액 제공
- 랜드마크, 맛집 등 검색에만 편중된 여행문화 전환
- 테마별 관광상품으로 지역내의 다양한 연령층 일자리 창출
- 취약계층 가정과 함께 여행 프로그램 지원

개선 희망사항

- 기관 및 시설의 관심을 이끌 수 있는 마케팅 & 홍보
- 기업 수익 구조 개선과 안정성 확보
- 구성원 업무 체계화와 협력 강화
- 여행의 본질을 찾고 다각화된 새로운 흥미 유발상품 개발
- 체계적인 업무, 고객관리 시스템 구축

(주)팝그린
popgreen.or.kr



“(주)팝그린은 도시농업분야 일자리 창출형 사회적기업입니다. 지속 가능한 도시농업형 일자리 구축을 위해 사람을 키우고 교육자료를 개발 및 판매하며 스쿨팜을 비롯한 도시농업 교육사업 및 관련 컨설팅사업을 전개하고 있습니다. 도시농업은 심리 상담, 직업 교육, 컨설팅 모든 분야에 적용 가능한 아이템으로 앞으로 ‘도시농업 플랫폼’으로 나아가고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지속가능한 도시농업형 일자리 창출시스템 구축
- 도심 속 도시농업 플랫폼으로 강사 양성기관, 교육자재 공급기관, 도심 속 체험장으로 자리매김
- 청소년 진로교육장소, 은퇴자, 시니어 취약계층의 제2인생 컨설팅 기관으로 기여

개선 희망사항

- 공공구매 제도권 진입
- 교육 상품 업그레이드
- 모바일 & 온라인 판매라인 구현
- 인사 노무 체계화
- 인재 고용, 육성 및 관리를 위한 인적자원관리 컨설팅

문화숨
munasum.com



“문화숨은 시민과 예술가가 지역 문제를 해결하고 자신의 삶을 새롭게 디자인할 수 있는 도시재생을 지향합니다. 마을만들기와 도시재생 아카데미, 커뮤니티 공간조성, 커뮤니티 문화기획을 통해 시민과 함께 지역을 살리는 커뮤니티디자인 기업으로 성장하도록 노력하겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 시민 참여 문화재생을 통한 지속가능한 지역 만들기
- 도시재생의 건강한 인적자원 양성
- 문화예술 종사자들의 건강한 일자리 만들기

개선 희망사항

- 명확한 타겟, 고객설정을 통한 판로 개척
- 비즈니스 모델의 마케팅 역량 강화
- 사회적경제 기업으로서의 조직원의 경쟁력 강화

에듀나래
edunarae.com



“에듀나래는 아이들의 눈높이에서 진로, 산업, 미래 등 다양한 요소를 융합한 창의체험 교육 콘텐츠(항공 및 SW)를 개발 및 제공합니다. 교구 및 교안을 제공하는 서비스로 누구나 쉽게 교육하고 교육을 받을 수 있는 환경을 만들기 위해 노력합니다. 이를 통해 교육의 다양성을 높이고 사각지대 없는 세상을 만들겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 아이들의 눈높이에서 교육 콘텐츠를 개발해 보급
- 교육의 사각지대 해소
- 교육현장의 어려움을 덜어주는 파트너

개선 희망사항

- 회사 조직과 시스템 구축을 통한 안정
- 신규 비즈니스 모델 모색과 구체화로 도전
- 온라인 플랫폼으로 서비스 확장

Peto 사회적협동조합

peto.or.kr



“pëto는 라틴어로 ‘진로를 잡다’, ‘길을 찾다’ 라는 뜻입니다. peto 사회적협동조합은 청소년과 청년들과의 진로고민을 함께 고민하고 진로가치관을 형성하여 자신만의 역량을 향상시킬 수 있도록 지원하는 곳입니다. 청소년들이 앞으로 나아갈 길 찾기에 동참하고 노력하는 곳이 되겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 청소년과 청년들과 함께 성장하여, 지역의 선순환 구조 형성
- 지역을 기반으로 한 자유 학기제 정책 추진 및 실행
- 마을을 기반으로 한 마을학교 추진 및 실행
- 새로운 지역사회의 경제 선순환 구조 형성

개선 희망사항

- 비즈니스 모델 정리 및 체계화
- 지역기반의 새로운 비즈니스모델 확립
- 조직문화 및 조직내부 역량 향상
- 교육철학 및 교육정책에 대한 확립

(주)라이트에코너지



facebook.com/lighteconergy



“라이트에코너지라는 이름에는 세상을 밝히는 빛이 되고자 하는 창업자의 마음과 환경을 해치지 않는 에너지를 만들고자 하는 의지를 담았습니다. 저희는 버려지는 폐자원을 활용한 숯으로 난방 연료를 생산함으로써 저소득층의 미래 에너지 공급 문제를 해결하고 대기 중 이산화탄소 발생량을 줄여 기후변화로 인한 환경 문제를 해결하고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역의 취약 계층을 위한 안전한 겨울철 난방 연료 보급
- 지역 청년층과 시니어 포함 소외계층을 위한 일자리 창출
- 기후변화 문제 해결 위한 신재생에너지 보급의 중요성 전파
- 소외계층의 경제적인 자립 위한 지원 활동

개선 희망사항

- 원가, 품질 경쟁력 확보 위한 제품, 공정 개선
- 효율적인 홍보, 마케팅 위한 브랜딩 개발
- 투자 유치를 통한 양산 라인 구축, 본격적인 사업 착수
- 안정적인 판로 확보
- 인재 고용, 육성 및 관리를 위한 인적자원관리 컨설팅

마르코로호  Marco Roho
marcoroho.com



“마르코로호(Marco Roho)는 여성 노인이 제작한 제품 판매를 통해 일자리를 선물해 드리고 사회참여를 도우며 수익의 일부를 지속적으로 기부해 나가는 소셜브랜드입니다. 할머니의 손을 거친 제품을 통해 할머니의 경험과 지혜가 존중 받는 세상을 만들어가겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 할머니를 중심으로 한 비즈니스 모델 확장을 통해 할머니 고용창출 증대
- 지역의 발전을 위한 기부영역 확장과 기부금 전달
- 노인문제에 관심을 가지는 지역문화 조성

개선 희망사항

- 지속적인 사회 가치 창출을 위한 신규 사업모델 개발
- 효과적인 마케팅 전략 수립
- 오프라인 사업 확대

두빛나래협동조합 
blog.naver.com/wing-k



“두빛나래협동조합은 학교 밖 청소년과 여성들을 위한 커피사업을 진행하고 있습니다. 작업장 고용을 통한 경제적 자립을 도와 범죄로의 유입을 예방하고 상담, 의료, 법률, 교육 분야에서 직접 지원을 통하여 건강한 사회구성원으로서의 역할을 할 수 있도록 함께 노력하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 경제적 어려움을 겪는 학교 밖 청소년들의 고용으로 범죄로의 유입 예방
- 탈업 여성들에게 인턴쉽 프로그램을 통하여 사회구성원으로서 역할에 도움
- 학교 밖 청소년들의 소외감 예방, 소속감 부여

개선 희망사항

- 지점확장
- 내부 매뉴얼 재정리
- 홍보 마케팅
- 홈페이지 제작

(주)책임

cheakim.com



(주) 책임



“(주)책임은 폐업제품의 매입을 통해 폐업상가에게 일정수준의 자금을 보전해주고, 신규 창업하는 소상공인에게는 폐업제품을 재활용하여 시설자금을 최소화하여 창업비용을 절감해 주는 것을 목표로 하고 있습니다. 이를 위해 커피숍, 일반음식점, 식품제조시설 등 창업시설의 공급 및 유지보수, 소모품 공급(MRO), HACCP 장비공급 등의 사업을 진행하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 소상공인의 창·폐업비용 최소화
- 업소용 가전의 재활용을 통한 CO2 절감
- 리뉴얼 기술 전수를 통한 청년일자리 창출
- 프랜차이즈 협동조합을 통한 서비스지역 확대

개선 희망사항

- 리뉴얼 및 A/S관련 매뉴얼 제작
- 직원들의 세척환경 개선
- 폐업제품의 확보
- 기업홍보

지리산문화예술협동조합 구름마

9ma.co.kr



“지리산문화예술협동조합 구름마는 전문 문화예술인들과 지역 주민의 참여에 의한 자주적·자립적·자치적인 협동조합 활동을 통하여 지역 내 문화예술학교 프로그램 운영하고 있습니다. 프로그램을 매개로 지역주민이 직접 문화상품 연구와 개발을 통해 지역 가치 상승과 일자리 창출을 위해 활동하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 아이들의 희망과 꿈 그리고 이상 만들기
- 지역주민 문화적 정서 함양
- 문화예술교육프로그램으로 동·서(경남·전남)교류에 도움
- 중·고 문화예술 대안교육을 통해 내 안의 행복 만들기

개선 희망사항

- 조직의 구조확립 개선
- 안정적인 수익구조 확립
- 지역사회와의 융합
- 홍보, 마케팅 확대

(사)부산돌봄사회서비스센터

bsdolbom.or.kr



“(사)부산돌봄사회서비스센터는 산후관리사, 병원간병사, 요양보호사 등 돌봄 인재를 모집 및 선발, 교육하여 취업연계 및 돌봄 서비스를 제공하는 돌봄인의 공동체입니다. 사람이 행복한 세상을 위해 지역과 함께 성장하는 건강한 기업이 되겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

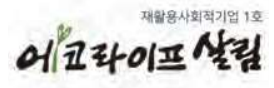
- 안전한 돌봄사회 실현
- 돌봄사회서비스 분야 품질관리 체계 및 R&D 구축
- 돌봄사회서비스 전달체계의 공공성 실현

개선 희망사항

- 다양한 서비스 제공을 위한 모델 개발
- 법인과 사업의 효과적인 홍보 마케팅
- 중장기 발전전략 수립

(주)에코라이프살림

ecolifesalim.com



“(주)에코라이프살림은 버려져서 땅에 묻히는 폐가전제품을 이용하여 자원을 순환시키고 환경을 보호하는 부산지역의 기업으로서 앞으로 좀 더 탄탄한 기업으로 재탄생 하고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 환경보호
- 고령자 일자리 창출
- 자원순환
- 모범적인 사회적기업

개선 희망사항

- 회계관리
- 조직문화
- 사업의 다각화

아이피미라클

ipmiracle.com



“아이피미라클은 언제 어디서나, 남녀노소 누구에게나 일상의 소비가 나눔으로 연결되는 IT 세상을 꿈꾸며 비영리단체들이 온·오프라인(O2O) 기부 중개 솔루션을 통해 지역 기업과 소상공인의 상품 및 서비스를 모금의 자원으로 손쉽게 활용할 수 있도록 지역 기반 소비 유도형 기부 중개 플랫폼을 구현하고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 소비가 나눔으로 이어지는 온·오프라인 소비기부 IT생태계 형성
- 지역 비영리단체 기부금 확대
- 지역 기업/소상공인 홍보 지원 및 매출 증대

개선 희망사항

- 온·오프라인 모금 플랫폼 완성 및 서비스 확장
- 리소스 확보와 판로 개척
- 직원역량 강화 및 수익창출

(주)연을담다

singtheyeon.com



“(주)연을담다는 한스타일 웨딩을 새롭게 구축해 나가는 기업으로 웨딩 한복대여 및 다양한 스냅 촬영을 하고 있습니다. ‘한 문화 당 신과의 연을 담다’라는 슬로건을 가지고 새로운 웨딩문화를 만들어 나가겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 전통문화 수도에 맞는 한 문화 콘텐츠 비즈니스 모델 구축
- 새로운 문화 산업 및 지역 문화 활성화
- 지역 청년 및 중·장년층 일자리 창출
- 즐거운 청년 기업

개선 희망사항

- 한 스타일 웨딩 문화 인식
- 문화 콘텐츠에 비즈니스 모델 개발
- 조직 역량강화 및 자기개발
- 연을담다 브랜드 가치 개발

문팩토리 매직

moonfactory.co.kr



“문팩토리 매직은 2010년부터 군산에서 활동하고 있는 마술콘텐츠 전문기업입니다. 마술을 통한 대중들의 문화의식 함양이라는 목표 아래 공연, 교육, 도구 제작, 기획 등 다채롭고 수준이 높은 서비스를 제공하고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 취약지역 문화의식 및 기반 향상
- 문화 콘텐츠에 대한 다채로운 접근성
- 새로운 관광자원 개발
- 청년 일자리 창출

개선 희망사항

- 새로운 비즈니스 모델 확립/브랜드 가치 개선 및 강화
- 효과적인 홍보·마케팅 및 새로운 판로 개척
- 조직의 체계화 및 경영진단
- 조직 내 인원 역량강화

화탑영농조합법인

hwatop.co.kr



“화탑영농조합법인은 화탑마을 주민 80여명이 모여 설립한 곳으로 주민공동체 문화복원을 위해 노력하고 있습니다. 주민소득과 복지를 위해 소고기 직판장을 운영하며 농촌체험마을, 지역사회공헌형 사회적기업으로서 화탑마을을 넘어 나누시의 취약계층과 행복한 도시를 만들겠습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역공동체 활성화
- 주민소득향상
- 즐겁고 행복한 주민복지
- 주민을 위한 마을 축제

개선 희망사항

- 경영/회계 전문성 확대
- 비즈니스모델링 수립
- 이노베이션 기반 마련

두레박협동조합

dure1004.co.kr



“두레박협동조합은 지역농산물을 활용한 안전한 먹거리를 통해 고객 요구에 맞는 배달 서비스와 단체급식을 전문적으로 하는 기업입니다. 자치와 협동으로 조합원들과 함께 사회문제를 해결하여 지역공동체를 회복하기 위한 노력을 하는 착한기업이며 앞으로 지역의 사회적경제기업의 성공모델이 되어, 주변 사회적경제기업에 희망을 주고 싶습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 특산물 개발로 지역농산물 판로 확대
- 취약계층의 일자리 확대
- 결식아동 없는 행복한 세상 만들기
- 사회적경제기업의 희망을 불어넣어 주는 모범 사례 만들기

개선 희망사항

- 현 수준을 진단하고 그에 따른 문제점 해결
- 경영 전략과 체계적인 관리 시스템 구축
- 영업 전략과 마케팅
- 지속 가능한 투자 방향성 확립

(사)한국인성연구원

krinsung.com



(사) 한국인성연구원
KOREA RESEARCH INSTITUTE OF HUMAN NATURE



“(사)한국인성연구원은 세상 모든 사람들이 인성(본성)을 회복하여 행복하게 살도록 돕는다는 사명으로 진심, 소통, 열정, 나눔이라는 핵심가치를 가지고 있습니다. 청소년·가족 중심의 교육과 후원 및 봉사를 통해 그 가치를 실현하고자 하는 사람들이 뜻을 모아 만든 여성가족부 소관 인성교육 기관입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 가족의 화합과 소통을 위한 인성교육 콘텐츠 제공
- 청소년들의 삶의 만족도를 높이기 위한 인성교육 프로그램 개발 및 보급
- 청소년 및 대학생들의 인성계발을 통한 인재양성
- 부모님들의 감정 코칭 및 스트레스 관리

개선 희망사항

- 경영, 재무 교육을 통한 운영시스템 구축
- 교육 콘텐츠 개발 및 마케팅
- 직원들의 분야별 역량 강화
- 타 기관과의 네트워크

초井

sikchobogam.co.kr



“정인숙 식초보감 ‘초井’는 한국과학기술연구원 인증 발효명장 정인숙이 손으로 직접 빚은 천연발효식초의 전문 브랜드입니다. 건강한 사회와 화합을 위한 지역경제 공동체 설립에 주안을 두고 교육과 연구개발에 전념하면서 직접 빚은 천연발효식초를 필요한 곳으로 돌아갈 수 있도록 힘쓰고 있습니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역 농산물 소비증가 촉진 및 고용창출
- 고품질 발효식초의 대중화를 위한 커뮤니티센터 건립 공동참여 유도
- 발효 장수마을 추진으로 명품발효숙순 완성
- 전통발효식품의 세계화를 위한 주민 참여 유도

개선 희망사항

- 성공 아이템 실현 사례 현장 체험
- 인적 네트워크

김정숙발효이야기

balhyonuri.com



“김정숙발효이야기의 비전은 전통 식생활문화의 정착하고 건강한 삶을 지향하는 가치를 창조하여 전통발효식품이 생활화 되는 것입니다. 패스트푸드와 인스턴트식품 등 서구화된 식생활에 길들여져 성인병에 시달리는 현대인들의 건강증진을 위해 전통음식인 발효식품(전통발효식초)을 전 국민에게 전달하고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 향토산업으로 발효식품 단지개발
- 지역주민 일자리 창출
- 발효식품의 활성화로 지역소득증대

개선 희망사항

- 안정적인 유통망 정착
- 상품패키지 고급화
- 생산라인 증설

농업회사법인(주)아침미소

morningsmile.modoo.at



“농업회사법인(주)아침미소는 1차, 2차, 3차 산업을 동시에 영위하는 6차 산업 인증 업체이자 벤처인증을 받은 벤처기업입니다. 아침미소에서는 유네스코 인증 생물권보존지역에서 풀을 먹고 자라난 친환경 인증 원유를 이용하며 행복한 젖소를 키우고 수제 치즈와 요구르트를 만드는 곳입니다. 장인정신을 가지고 후대에 계승되는 기업으로 나아가는 것이 목표입니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 수익의 일부분 소아백혈병 재단 기부
- 장애인에게 체험 무료 개방
- 지역농가에게 친환경목장 운영 유도
- 목장형 유가공업체사업소 공동 운영

개선 희망사항

- 아침미소 경영 매뉴얼 마련
- 예측 가능한 경영
- 새로운 판매처 확보
- 자사 브랜드로 90% 이상 판매

글로벌이너피스

globalinnerpeace.org



“Think globally, Act locally (세계적으로 생각하고, 지역적으로 행동하라)! 글로벌이너피스는 지구촌 평화를 위해 글로벌시민운동을 펼치는 비영리 시민사회단체로 지역 청년들이 지역과 세계를 연결하는 글로벌 인재로 성장하며 자기 주도적으로 살아 갈 수 있는 역량을 키워주고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 지역적 가치를 바탕으로 하는 글로벌시민교육을 통한 ‘글로벌(글로벌+로컬)’ 인재 육성
- 지역 자산의 고유 가치 발굴과 활용을 통한 지속가능한 발전모델 제시
- 문화다양성 보존을 위해 제주의 가치를 세계로 알리기
- 지구촌 평화를 위해 제주가 세계에 기여할 수 있는 플랫폼 역할

개선 희망사항

- 타 국제단체와 차별적인 브랜드 이미지 확립
- 회계 전문 컨설팅
- 효과적인 마케팅과 홍보
- 디자인 인력 충원 및 안정적 교육 공간 확보

아일랜드

isldesign.blog.me

ISLAND



“아일랜드는 ‘가장 지역적인 것이 가장 세계적이다’ 라는 모토 아래 제주도 자연의 가치와 미래세대를 고민하는 제주도 지역에 위치한 기업입니다. 제주도의 우수한 자연 브랜드를 세계화하고 그에 맞는 상품을 기획하며 지역자원의 재생과 지역자원의 선순환 구조를 통해 미래 세대를 위한 자연의 올바른 가치를 선물하고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 제주도 지역브랜드 가치의 성장
- 제주도 지역 원재료의 가치창출, 지역 상품의 세계화
- 제주도 환경기부 및 지역 자원의 재생

개선 희망사항

- 아일랜드 브랜드 확립
- 경영시스템 확립 및 교육
- 연구시설 확충 및 생산 프로세스 정비

메인오브제

mainobjet.com

mainobjet



“메인오브제는 청각장애인 목수와 대학생들이 함께 설립한 원목 인테리어 소품 브랜드입니다. 사회의 차별적 시선과 무관심으로 인해 포기할 수밖에 없었던 청각장애인들의 꿈을 실현시키며 더 나아가 청각장애인이 중심이 되는 사업체의 롤모델이 되고자 합니다.”

지역에 기여하고 싶은 점

- 청각장애인에 대한 사회적 시선 극복
- 지역사회 청각장애인 아동들에게 문화체험의 기회 제공
- 청각장애인 대상 일자리 확보

개선 희망사항

- 지속가능한 비즈니스 모델 수립
- 안정적인 자본 확보
- 경쟁력 있는 디자인 역량 개발
- 인재 고용, 육성 및 관리를 위한 인적자원관리 컨설팅

지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

3 추진일정

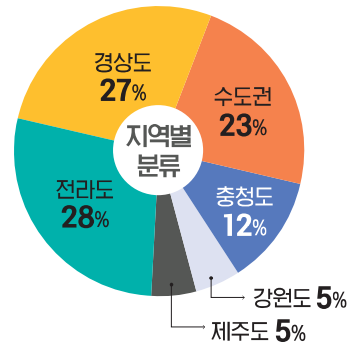
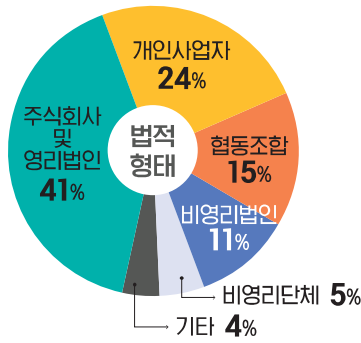
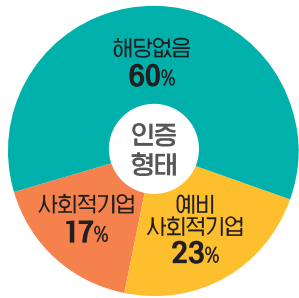
LCP5기 공모부터 선발까지

2017년 2월 6일부터 온라인 공모와 추천으로 로컬챌린지프로젝트 5기 모집이 시작되었습니다. 1차 서류접수는 한 달 간 진행되었으며, 총 98개의 기업이 응모하였습니다. 응모기업의 현황을 보면 기업 소재지는 전국적으로 고루 분포되어 있으며, 법적 형태는 주식회사가 가장 많았습니다. 사회적기업 인증여부는 40%였습니다. 업태는 제조, 숙박/음식, 여가 예술, 교육, 보건복지 등 다양한 기업들이 응모하였습니다. 비즈니스로 해결하고자 하는 문제를 설문 조사한 결과 '지역경제 활성화'가 50%로 가장 높았으며, 그 다음이 '지역 공동체 회복 및 활성화'로 48%이었습니다. 그 외에도 '사회문제해결(46%)', '문화/예술 교육제공' 등이 있었습니다. 성장을 위한 해결해야 하는 기업의 당면문제를 설문 조사한 결과 '홍보/판로개척'이 가장 높았으며, 그 다음이 '운영자금', '경영전략' 순이었습니다.

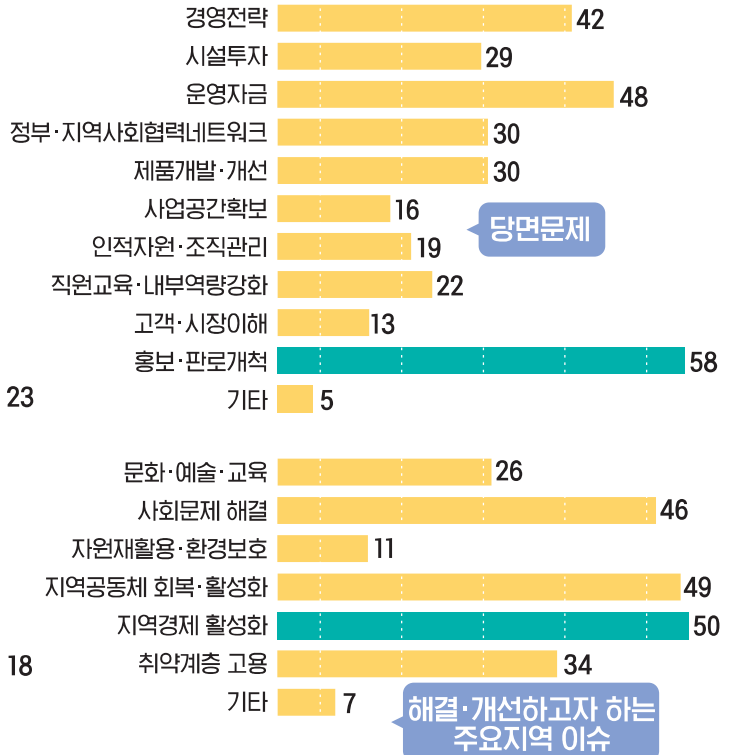
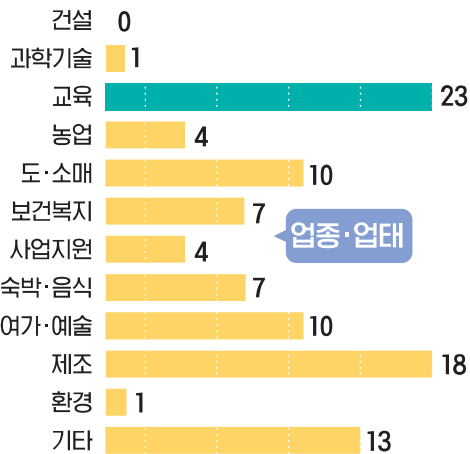
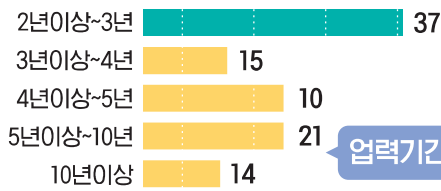


사업설명회 동그라미재단 관계자가 로컬챌린지프로젝트 사업설명회에서 응모기업들의 현황을 설명하고 있다.

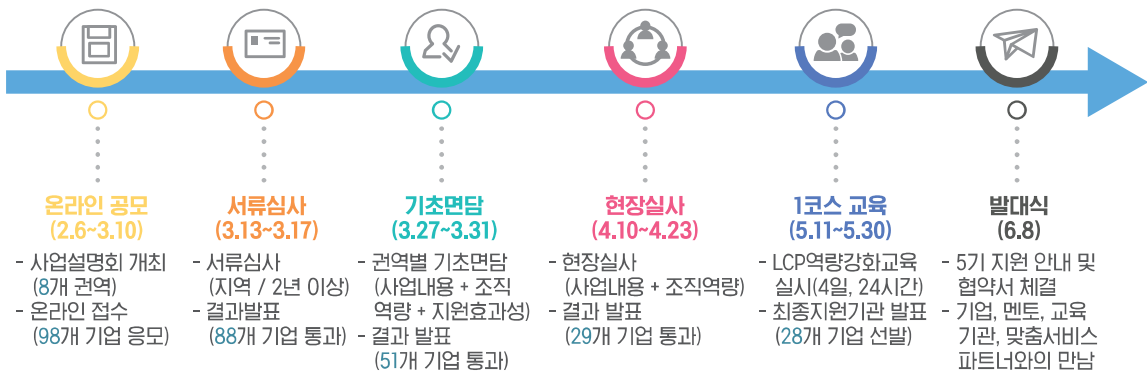
LCP 5기 응모기업 현황 (총 98개 기업/2017년 4월 기준)



• LCP 5기 응모기업 현황 (총 98개 기업)



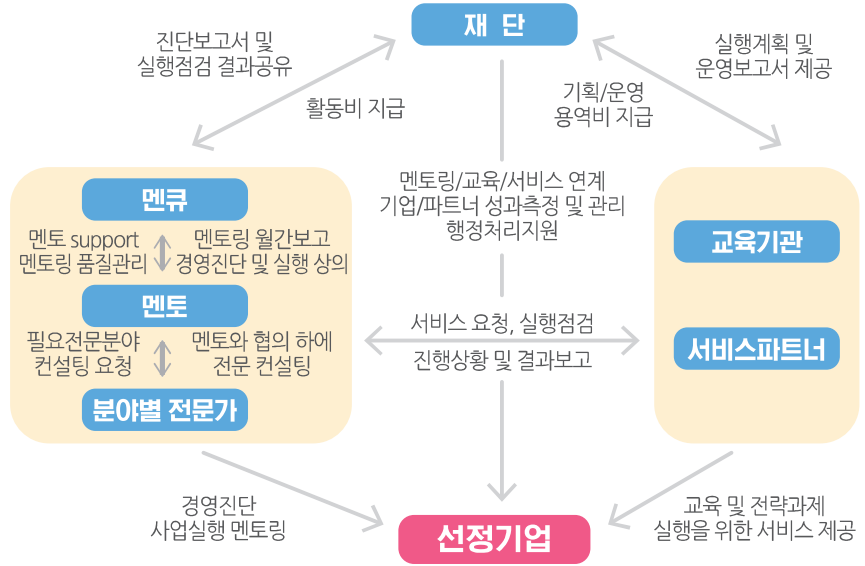
1차 서류심사는 5기 심사기준 중 기본조건인 '지역', '2년이상'으로 자격요건을 확인하였고 총 88개 기업이 선발되었습니다. 그리고 1차 서류심사를 통과한 88개의 기업은 '사업 내용', '조직 역량', 'LCP 지원의 효과성'을 기준으로 권역별 기초면담을 받았습니다. 그리고 기초면담을 통과한 51개 기업은 심층면담과 현장실사를 통해 재단지원의 적합성 여부가 검토되었고, 거기에서 통과된 29개의 기업이 LCP 역량강화 기초교육(24시간)을 받게 되었습니다. 그리고 기초교육을 수료한 최종 28개 기업이 6월 8일 '발대식'을 시작으로 5기 프로그램에 참여하게 되었습니다.



1년간의 대장정 시작

2017년 6월 발대식을 시작으로 로컬챌린지프로젝트 5기 프로그램이 1년간 진행됐습니다. 최종 선발된 28개 기업에게는 경영진단 컨설팅, 사업실행을 위한 멘토링, 역량강화교육, 홍보/마케팅을 위한 맞춤형서비스, 목적자금 등이 지원되었습니다. 지역기업들에게 꼭 필요하다고 생각되는 공동지원과 기업의 상황에 따른 개별지원이 동시에 병행될 수 있도록 하여 최대한 효과를 낼 수 있도록 하였습니다.

LCP 통합지원 체계

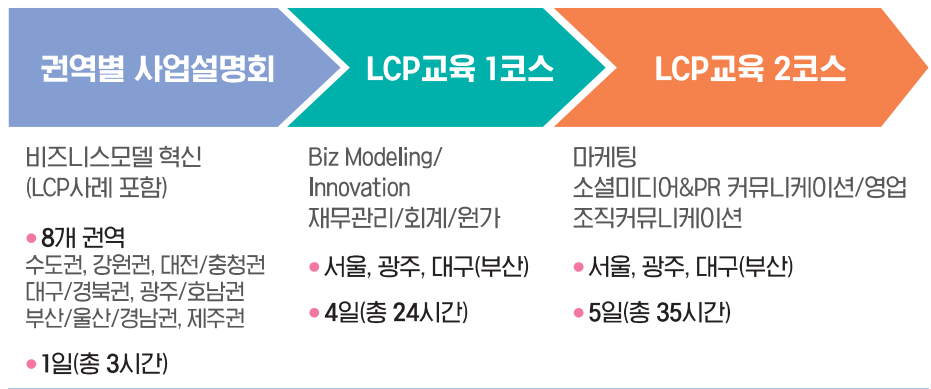


1년 역량강화 프로그램



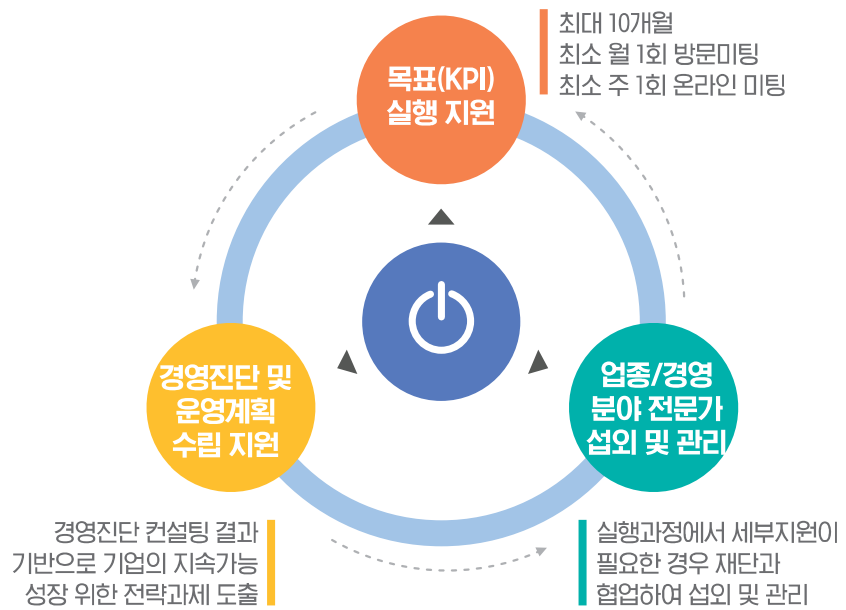
① LCP 역량강화교육

기업의 자생력 확보를 위한 로컬챌린지프로젝트 역량강화 교육을 진행합니다. 기업 경영에 가장 필수적인 주제를 중심으로 기초를 다지고, 심화과정을 통해 실제적인 해결책을 찾아갑니다. 기업의 대표와 실무자가 함께 교육에 참여하여 역량강화와 체질개선을 함으로써 지속 가능한 기업으로 성장할 수 있는 토대를 마련하고자 합니다.



*LCP : 로컬챌린지프로젝트(Local Challenge Project)





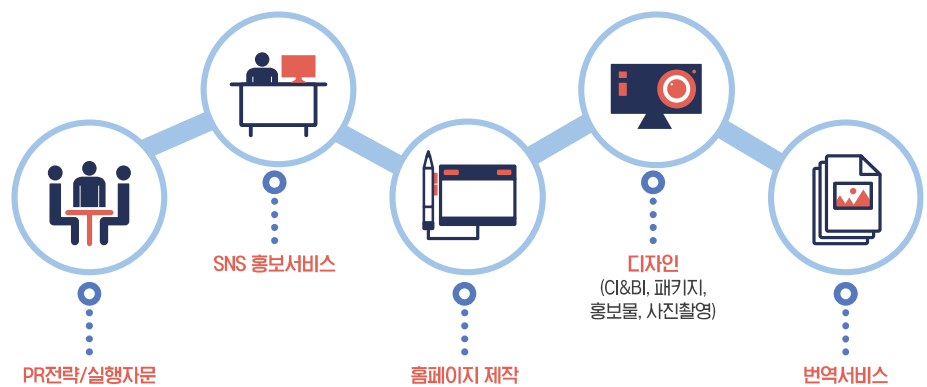
② 전문가 1:1 집중 멘토링

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



③ 사업수행에 필요한 맞춤서비스 제공

기업의 자생력 확보를 위해 사업수행에 필요한 맞춤서비스를 제공합니다. 기업의 상황에 따라 내용과 규모는 다르게 지원되며, 멘토링과 함께 목적자금과 맞춤서비스가 효과적으로 사용되어 좋은 성과로 이어질 수 있도록 노력하고 있습니다. 기업들의 마케팅/홍보 역량을 강화하기 위한 맞춤서비스로 PR자문, 페이스북 마케팅, 홈페이지 제작, 디자인 등이 제공되었습니다.



④ 기업의 자립과 확산을 위한 후속지원

기업들이 자생력을 갖춘 이후에 한 단계 도약하여, 확산될 수 있도록 다양한 후속지원을 진행합니다. 투자유치, 판로개척, 네트워킹, 협력사업 참여 등 간접 지원을 통해 지역 기업들이 경쟁력을 가지고 함께 성장할 수 있는 생태계를 만들어가고자 합니다.



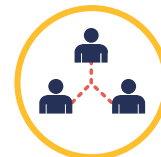
전문가 멘토링



판로 개척
(박람회, 유통 연결 등)



투자유치
(크라우드펀딩, 임팩트투자)



로컬리더스클럽 네트워킹



지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

4 5기 결과

1년 동안 기업이 필요로 하는 내용들을 집중 지원하는 시스템인 만큼 전문성으로 무장한 여러 파트너들이 시간과 재능을 아낌없이 쏟았습니다. 그 결과 1)미션과 목표 중심의 사업모델 재정립 2)마케팅/홍보/영업 전략강화 및 실행 3)업무 프로세스 체계화와 효율화 4)조직의 안정화 및 역량강화를 통해 건강한 체질을 가지게 되었습니다.





① 만족도조사

‘LCP 역량강화교육’ 과 ‘1:1 전문가 멘토링’, ‘목적자금지원’, ‘맞춤 서비스’ 를 진행 후에 기업들에게 만족도 조사를 실시하였습니다.

교육 만족도 조사 결과는 다음과 같습니다. ‘교육 프로그램에 대한 전체 만족도’는 ‘매우 만족’이 54%, ‘만족’이 39%로 대체적으로 만족도는 높았습니다. ‘교육 프로그램의 적절성’은 ‘매우 그렇다’는 47%, ‘그렇다’는 39%, ‘보통’은 14%였습니다. ‘교육 내용의 난이도’는 ‘적절했다’가 72%, ‘다소 쉬웠다’ 7%, ‘다소 어려웠다’가 21%였습니다.

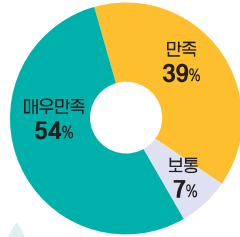
교육의 횟수와 기간은 '적절했다' 57%, '길었다' 11%, '짧았다'가 32%로 의견이 나왔습니다. 그 외에 의견들로는 도움이 되었던 점으로 현장감 있는 사례교육·새로운 곳에 대한 정보습득이 좋았으며, 사업에 관한 새로운 관점을 가지게 되었으며, 사업장 방문을 통해 서로를 더욱 알 수 있었다는 의견이 있었습니다. 아쉬운 점으로는 '다양한 현장 방문 교육 필요', '현장 방문교육에서 참석자가 원하는 정보 공개' 등이 있었습니다.

멘토링 만족도 조사 결과는 다음과 같습니다.

'멘토의 경영진단 및 전략수립 역량'에 대한 만족도는 '매우 만족'이 57%, '만족' 29%, '보통' 11%으로 다양한 분야의 멘토링을 통해 경영전반에 걸쳐서 비즈니스모델을 재정비하고 문제를 해결할 수 있는 힘을 길렀으며, 멘토님이 다방면에 조언을 해주었고, 정서적인 지지와 응원이 되었다는 의견이 있었습니다. '멘토링이 기업 운영에 실질적 도움이 되었는가'에 대해서는 '매우 그렇다'가 43%, '그렇다' 36%, '보통' 21% 담당 멘토에 대한 만족도가 실질적 도움에도 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었습니다. '추가 멘토링을 원하는가'에 대해서는 '그렇다' 61%, '그렇지 않다' 39%로 기업들이 멘토링에 만족하고 지속적으로 받기 원했습니다. 그 외에 의견으로 '도움이 되었던 점'은 '기업의 비전과 새로운 경영전략을 세우는데 도움', '선진지 방문 교육을 통한 학습', '사업에 대한 새로운 방향 모색', '재무교육'이었습니다. 반면 아쉬웠던 점은 '담당 멘토 외의 다른 멘토와의 상담으로 다양한 상담이 필요', '구체적인 결과물이 나올 때까지 멘토링 횟수와 기간 필요' 등이 있었습니다.

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

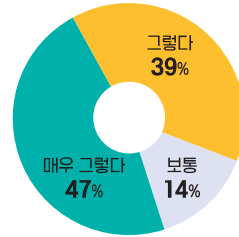
공통교육(1,2코스) 프로그램에 만족하십니까?



도움됐어요!

- 기업진단의 기회가 되었고, 기초부터 쌓을 수 있는 체계적인 교육 커리큘럼이었음.
- 양질의 교육이었으며, 실용적이었음.
- 교육에 함께 참여하는 대표들과의 대화가 도움이 되었음.

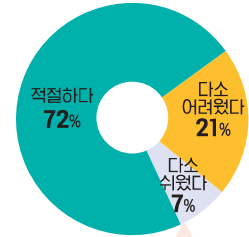
공통교육 내용 구성이 적절하다고 생각하십니까?



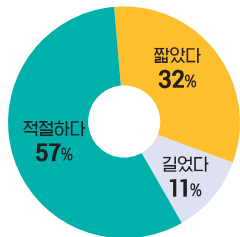
아쉬웠어요!

- 이론보다는 사례를 통한 토론학습이 좀 더 많았으면 함.
- 사내 구성원들이 다소 어려워하는 경우가 있었음.
- 회계/원가와 소셜미디어는 시간이 좀 더 배정이 되었으면 함. 교육 후 추가 멘토링도 있었으면 좋겠음.

공통교육 내용 구성이 적절하다고 생각하십니까?



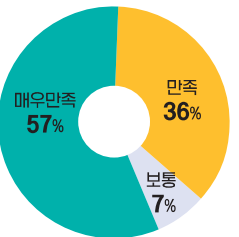
교육횟수와 기간



도움됐어요!

- 현장감 있는 사례교육과 새로운 곳에 대한 정보습득이 좋았음.
- 사업에 관한 새로운 관점이 생기는 교육이었음.
- 사업장 방문을 통해 서로를 더욱 알 수 있었음.

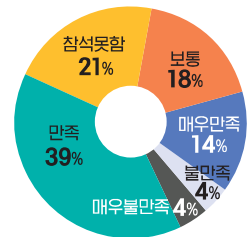
교육운영



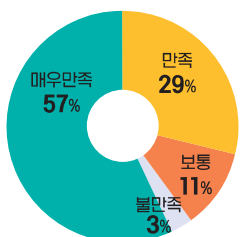
아쉬웠어요!

- 좀 더 다양하게 여러 곳을 방문해 보고 있음.
- 참석자들이 원하는 정보가 공개되지 않아 아쉬웠음.

업종별교육 만족도



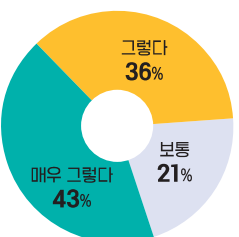
담당멘토의 경영진단 및 전략수립 등 멘토링 역량에 만족하십니까?



도움됐어요!

- 경영전반에 걸쳐서 비즈니스모델 재정비, 자주적 문제해결 능력 배양
- 멘토님이 다방면의 조언을 해주었고, 정서적인 지지와 응원이 되었음.
- 다양한 분야의 멘토링을 받을 수 있어서 좋았음.

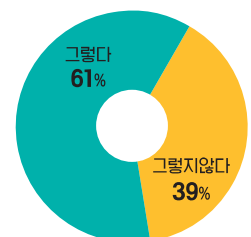
멘토링이 기업운영에 실질적 도움이 되었습니까?



아쉬웠어요!

- 기업 내부역량 부족으로 성과를 내기를 어려웠음.
- 기업에 대한 이해가 부족했던 점이 아쉬웠음.
- 담당 멘토외에도 다른 멘토들을 만나 상담을 받지 못해 아쉬웠음.
- 좀 더 밀도가 있었으면 좋겠고, 구체적인 결과물이 나올때까지 기간과 횟수가 늘었으면 함.

추가 멘토링이 필요하십니까?



② 로컬챌린지프로젝트 5기 결과공유회

2018년 6월 29일, 지난해 5월부터 진행된 5기 프로그램을 마무리하는 ‘로컬챌린지프로젝트 5기 결과공유회’를 가졌습니다. 5기 선정기업 뿐만 아니라 지역의 변화와 혁신을 위해 애써주신 파트너가 참석하였습니다. 이번 행사는 크게 두 가지 세션으로 나누어 진행되었습니다. ‘LCP 5기 프로그램 결과발표’ 시간에는 1년간의 시간을 함께 돌아보고, 재단과 파트너사들이 결과를 공유하는 시간을 가졌습니다. 수료증 및 멘토 감사패 전달이 있었습니다. ‘결과공유 워크숍’ 시간에는 지금까지 학습한 내용을 토대로 ‘나·조직·국가를 어떻게 이노베이션 할 것인지?’에 대한 주제로 의견을 나누고 발표하는 시간을 가졌습니다.





로컬챌린지프로젝트 5기 결과공유회

2018년 6월 29일 로컬챌린지프로젝트 5기 결과공유회에 참석한 28개 선정기업 대표와 파트너들이 성공적인 기업운영을 다짐하고 있다.

지역의 착한 기업 키우기

로컬챌린지프로젝트

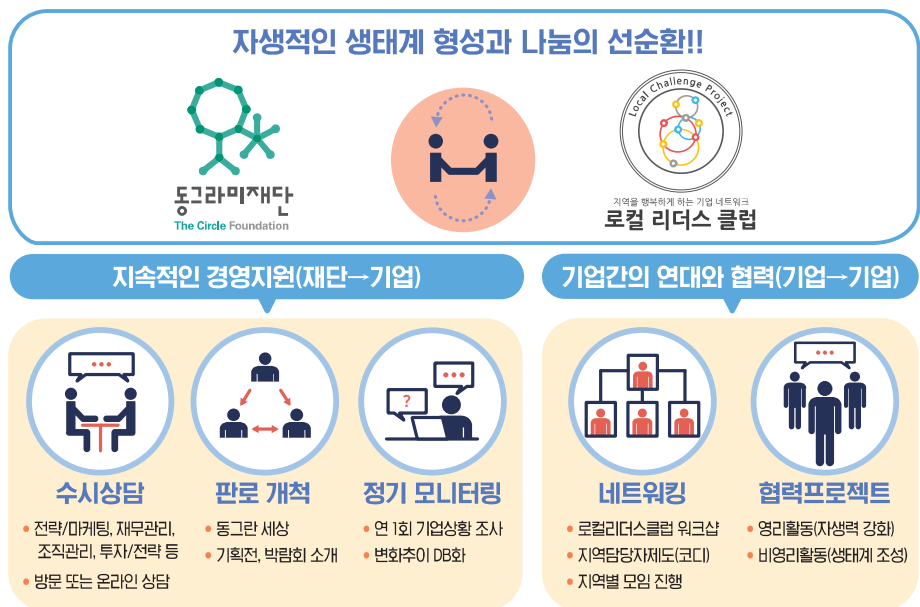
5 후속지원

① 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.

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

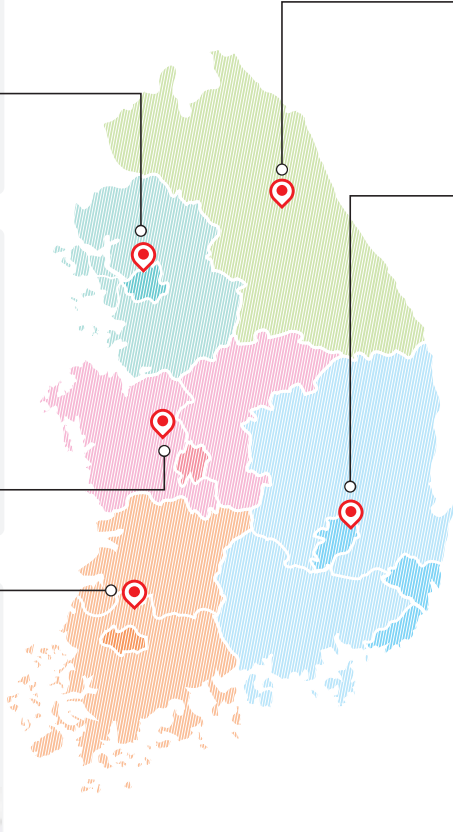




Local Challenge Project

로컬리더스클럽 멤버 (로컬챌린지프로젝트 1기 ~ 5기)

전국 103개 기업 - 수도권19 / 강원권6 / 충청권13 / 경상권29 / 전라권28 / 제주권8



② 4인의 창업가, 더스쿠프 창업스토리에 소개되다

“어딜 가든 사장님 소리를 듣는다. 명함 앞머리엔 ‘CEO’가 붙는다. 나와 합이 맞는 사람만 골라 직원으로 둔다. 사무실 한편엔 내 좌우명이 걸린다. 회의 중에 번뜩이는 아이디어가 쏟아진다. 연말 결산 보고서의 매출 성장세가 심상치 않다. 언론사의 인터뷰 요청이 쇄도한다. 하루하루가 축제 분위기다...”

미디어가 그리는 창업가의 청사진은 대략 이렇다. 수많은 사람들이 부푼 꿈을 안고 창업을 선언하는 이유다. 큰 조직에 삼켜져 기계 부품처럼 사느니 ‘내가 원하는 걸 좇겠다’는 신념으로 시장에 뛰어든 이도 있을 거다. ‘도전’ ‘열정’ ‘젊음’ ‘혁신’ ... 이 시장을 대변하는 단어부터 멋이 묻어난다. 당장 예라도 출사표를 던지고 싶어진다.

하지만 통계는 시장의 어두운 면을 비춘다. 폐업률은 사상 최고치를 찍었고, 수많은 창업가들은 매출 절벽에 신음한다. 창업시장을 묘사하는 미디어의 그림이 그만큼 왜곡됐다는 얘기다. “창업의 신화가 아닌, 민낯을 보자.” 더스쿠프(The SCOOP)가 창업가 4인을 만난 이유다. 이들을 딱 한번 만나는 것도 아니다. 봄, 여름, 가을, 겨울 한 번씩 찾는다. 철이 바뀔 때마다 달라질 그들의 속마음을 듣기 위해서다.

출처 : 더스쿠프(<http://www.thescoop.co.kr>)

정통 경제주간지 더스쿠프(The Scoop)에서 2018년 1월부터 기획 연재한 ‘창업가 6인의 좌충우돌 사계’에 LCP 출신 4인의 창업가가 소개되었습니다. 이폴약초협동조합, 다누리맘, 라주어코리아, 스테이플리오 대표의 창업 스토리입니다.

6
프로젝트
파트너

① 멘토

다양한 분야에서 많은 경험을 가지고 있는 멘토가 1:1멘토링을 통해 기업들의 성장을 돕고 있습니다.

멘 토	주 요 경 력
· 김 동 헌	(현) Epitus Consulting 대표이사
· 이 종 익	(현) 한국사회투자 대표
· 서 정 현	(현) (주)SP R&E 대표
· 박 용 진	(현) 경기대학교 경영학과 교수
· 정 용 환	(현) 사단법인 한국소프트웨어세계화연구원 원장
· 김 덕 영	(현) 호서대학교 예체능대학 디자인학부 부교수
· 최 영 근	(현) 상명대학교 경영학과 교수, 창업진흥원 가산 앱 창업 보육센터 운영위원
· 김 현 철	(현) 부영 캔버스 상무이사
· 이 영 주	(전) 소상공인시장진흥공단 부천소상공인지원센터 센터장
· 이 양 우	(현) 소상공인경영개발원 대표
· 김 천 사	(현) (주)Free-CEO 컨설턴트
· 이 승 용	(현) 상명대학교 경영대학 교수
· 강 만 형	(현) SS경영컨설팅 대표, (주)CE경영컨설팅 이사
· 김 보 성	(현) 대전문화재단 문화기획실장
· 김 창 훈	(현) KRG 부사장/프로젝트 총괄 본부장
· 송 인 창	(현) HBM협동조합 경영연구소 소장
· 강 민 정	(현) KAIST 경영대학원 연구 부교수(SK사회적기업가센터)
· 박 상 욱	(현) 플엠 컨설팅 대표

② 실행 파트너기관

홍보, 디자인, 교육분야의 전문기관이 로컬챌린지프로젝트를 위해 함께 합니다.



③ 프로보노

법무, 회계, 세무, 특허 등 특정분야의 전문가들이 기업의 고민을 함께 해결해나갑니다.

프로보노	구분	소속	전문분야
· 김은아 부장	실행파트너	인컴PR재단	PR
· 김홍중 대표	실행파트너	JOSHUALOG	디자인
· 나웅주 대표	실행파트너	1-1 Company	디자인
· 장영숙 디자이너	실행파트너	스튜디오 공백	디자인
· 홍순연 대표	교육강사	Egg PR	PR
· 이상훈 대표	교육강사	작은마케팅	마케팅
· 이영희 대표	교육강사	토닥토닥협동조합	조직심리
· 박진석 세무사	프로보노	박진석 세무회계사무소	세무
· 박한수 세무사	프로보노	삼일회계법인	세무
· 김도형 회계사	프로보노	삼덕회계법인	회계
· 김용진 변호사	프로보노	사단법인 두루	법률
· 송영건 변리사	프로보노	특허법인 무한	특허

Local



Chaille



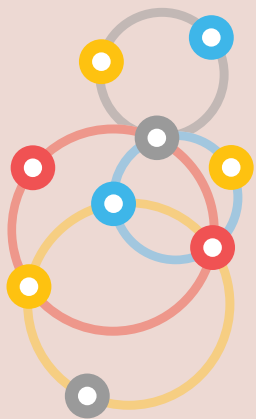
Projeo



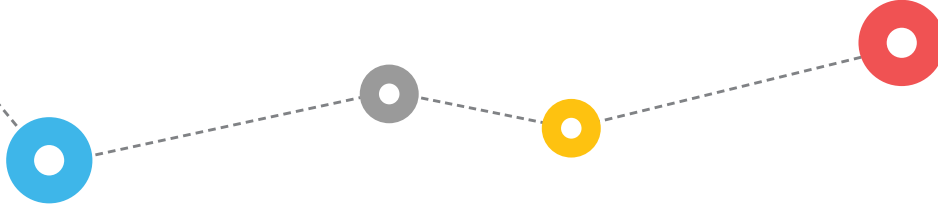
allenge

문화, 지역에 활기를 채우다

- 지리산문화예술사회적협동조합 구름마
- (주)연을담다
- 아일랜드
- 문팩토리 매직
- 사회적협동조합 문화숨



Local Challenge Project



9ma.co.kr

지리산 문화예술협동조합 구름마

지리산문화예술사회적협동조합 구름마는 폐교를 개조한 하동군 사회적경제지원센터에 위치해 있다. 사무실 1층에는 구름마 사무 공간과 갤러리 공간이 있는데 갤러리에는 구름마가 올 가을 진행한 다원예술순례 기획전시인 '다원그림전' 이 한창이다. 지역 내에 있는 예술인들이 하동의 다원풍경과 문화 그리고 인물, 현장작업에서 직접 보고 느끼거나 상상을 가미한 작품들로 하동 다원풍경의 아름다움을 엿볼 수 있는 전시였다.

도시와 농촌 문화예술의 격차가 큰 현실

섬진강을 사이에 두고 전라도와 경상도가 마주하는 곳에 위치한 경상남도 하동군. 그 곳에서도 박경리의 대하소설 토지로 유명한 평사리에는 지리산문화예술사회적협동조합 구름마(이하 구름마)가 있다.

구름마는 하동의 문화예술 발전과 관광 진흥을 위해 설립한 문화예술 사회적협동조합이다. 하동을 중심으로 진주, 파주, 서울 등지의 예술가 28명이 참여한 예술가 협동조합이다. 이들은 그림책 만들기, 동요 짓기 같은 어린이 체험, 교육프로그램인 작은 학교, 지역장터의 문화상품 개발 보급 등 다양한 활동을 하고 있다.

구름마는 지역을 오가는 '구루마'에서 착안한 이름이다. 구름처럼 떠다니며 자유롭게 예술활동을 하고 싶어서 짓게 되었다고 한다.



이승현 대표가 문화예술협동조합에 주목한 이유

이승현 대표는 그동안 문화예술인들이 사회적 기여를 하고 싶어도 예술을 생활과는 동떨어진 존재로 인식하는 사회통념으로 인해 길이 많지 않았으며 개성 있는 작가들이 자신의 작품세계를 알리고 소신 있는 작품활동을 지속적으로 돕기 위해 문화예술협동조합을 꾸리게 됐다.

지리산문화예술사회적협동조합 구름마





경영진단 결과

1. 협동조합 사무실이 없어 공동작업 애로
2. 구성원은 많으나 실질적인 사업기획 및 관리직원 미지정
3. 정부지원 사업에 100% 의존 상태로 고정매출사업 및 자체사업이 없어 운영애로
4. 최첨판덕 등 주변관광 시설을 활용한 사업들은 토지 문화재단 등 점유되어 지역문화시설관련 사업개발 애로

전략과제 도출

1. 협동조합 직원 상주 운영기반 마련
2. 고정매출 발생을 통한 협동조합 운영 방안 마련
3. 협동조합 적정 운영 모델 마련
4. 최첨판덕 관광자원 활용 방안 마련
5. 참여하는 작가들에 적극적인 참여 방안 마련

과제별 실행내용

1. 협동조합 직원 상주 운영기반 마련
 - 폐교를 협동조합터전으로 활용하게 됨
 - 조합원중심 사업운영 위해 사업분야 구분
 - 직원 확충을 통한 사업 기획력 보강으로 조합사업 증가
2. 협동조합 운영 방안 마련
 - 조합원 운영으로 수익발생시 조합원에게 지출하는 방안(수익지급 15~20%) 마련
 - 민간자격개발로 관내 학생대상 진로체험사업, 웹그림 책 창작작가(특급, 1급, 2급, 3급) 진행, 하동 및 최첨판덕 1일여행코스 기획
 - 홈페이지 개발로 그림책 판매사업, 작가 교육과정 온라인 신청 가능

향후과제

1. 민간자격 활성화를 통한 웹그림창작작가 양성배출
2. 조합원담당자별 단위사업개발과 안정화 지속
3. 조합원과 수익공유모델 지속 보완
4. 주변관광자원을 활용한 체험사업 실행

“

경영을 잘 모르는 예술가 조직 전문 교육과 함께 지속가능한 구조 만들고파

”

지역문화활성화를 위한 예술적 개입은 각 지역에서 이루어지고 있지만 단발성 시도로 끝이 나가거나 현실적 한계로 골칫거리로 남는 경우가 부지기수인 경우에 반해 구름마는 6년 동안 꾸준히 활동을 이어가고 있다.

구름마는 하동지역 화가들을 비롯해 전국 각지에서 활동하는 예술가와 장인들 19명이 주 활동가다. 그림책 작가, 유리공예, 목공예, 설치미술, 동양화, 의상디자인 등 분야도 다양하다. 시작은 2013년이었다. 약양면 평사리에 위치한 최참판댁 안에서 예술가들이 모여 작은 아트숍을 운영하게 됐다. 당시 작가들끼리 돌아가며 운영을 하면서 주말마다 모이다 자연스럽게 협동조합 형태로 발전한 것이다. 2015년 6월 문화예술 사회적협동조합으로 문화체육관광부 정식 인가를 받았고, 다음해인 2016년 9월에는 예비사회적기업으로 지정됐다. 사회적협동조합은 일반 협동조합과 달리 지역사회에 어떻게 기여할 것인지를 고민하는 비영리 법인이다. 문화예술 분야에 관심이 있는 일반인이나 협동에 뜻이 있는 지역 예술인 이면 누구나 함께할 수 있다.

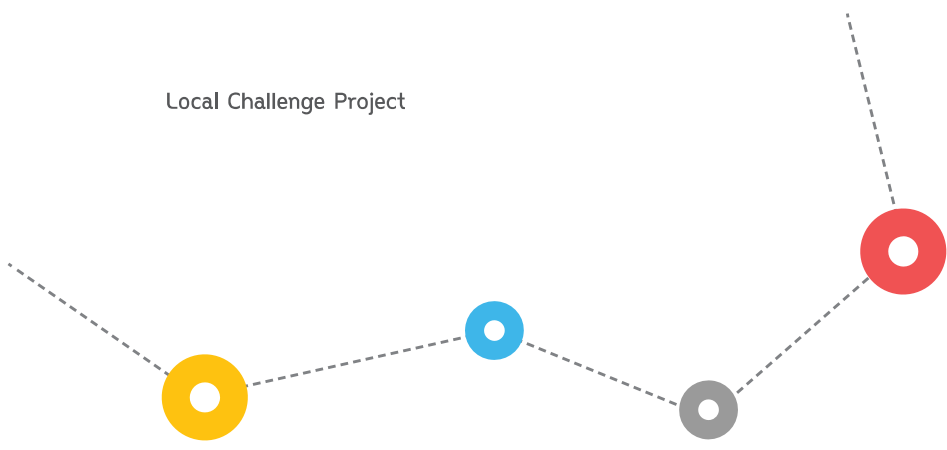
이승현 대표는 “사실 문화예술인들은 그동안 사회적 기여를 하고 싶어도 예술을 생활과는 동떨어진 존재로 인식하는 사회통념으로 인해 길이 많지 않았다. 또한 유명작가 위주의 문화예술 풍토로 인해 개성 있는 작가들이 자신의 작품세계를 알리는 것과 소신 있는

작품활동을 하기란 더욱 힘든 처지”라고 말했다.

문화예술협동조합은 농촌지역인 하동군에서는 처음이었고 이 대표도 처음 운영하는 형태였다. 처음 기업 운영은 이 대표의 그림책 관련 강의 위주로 운영이 됐고, 대표의 개인점포 공간을 활용했다. 함께 하는 조합원들이 있었지만 실질적인 사업을 기획하고 관리하는 직원들이 지정되어 있지 않은 상태였다. 주로 예술가들로 이루어져 있다 보니 기획, 회계, 마케팅 등의 기업운영 업무 등에 있어서는 어려움이 많았다. 그러던 중 2016년 예비사회적기업이 되고, 사회적기업 등을 지원해주는 프로그램들을 알아보다 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 알게 됐다. 이 대표는 “지역사회의 문제점이나 현안을 비즈니스로 해결하고자 하는 기업을 지원하는 LCP에 저희 구름마가 적합하다고 생각했다. 전문적인 교육과 함께 지속가능한 구조를 만들고자 지원하게 되었다.”고 말했다.

자체적인 콘텐츠를 개발하라

이양우 멘토가 구름마를 분석한 결과, 최참판댁 등 주변 관광시설을 활용한 사업들은 ‘토지 문화재단’ 등에 이미 점유가 되어 있어 지역문화시설관련 사업개발에는 어려움이 있었다. 또한 구름마는



“

정부지원 사업 의존
자체사업 없이 어렵게 운영

분야구분 후 사업기획 일원화
PD 출신 영입해 기획력 보강

적극적인 인원 중심으로
조합원도 재정비

”

정부지원사업에 모두 의존하고 있는 상태로 고정매출사업과 자체 사업이 없어 운영 전반의 어려움을 겪고 있었다. 이는 생계가 어렵고 소극적인 작가들이 조합원들로 구성된 조합이 적극적으로 사업을 추진하기에 큰 장애물로 작용하고 있었다.

이 멘토는 고정매출사업과 자체사업이 없으면 기업이 지속적으로 운영되는 것에 어려움이 있다고 판단해 사업분야를 구분하고, 사업기획을 일원화했다. 그리고 PD 출신 인력을 영입해 사업 기획력을 보강해 조합 사업을 증가시켰다. 문화센터 세부사업 기획을 보강해 문화센터 운영을 안정화시켜 다른 사업 진척도 이뤄냈다. 조합원 재정비도 필요했다. 이 멘토는 사업 참여에 적극적인 인원을 중심으로 조합원을 정리하며 조합의 재정비를 권유했다. 그는 “조합원이 사업을 운영하며 수익의 15~20%를 조합원들에게 지급하는 방안을 정리했다. 개별 조합원이 개발한 사업은 아직 없지만 향후 수익이 발생할 경우 이를 반영할 계획”이라고 밝혔다.

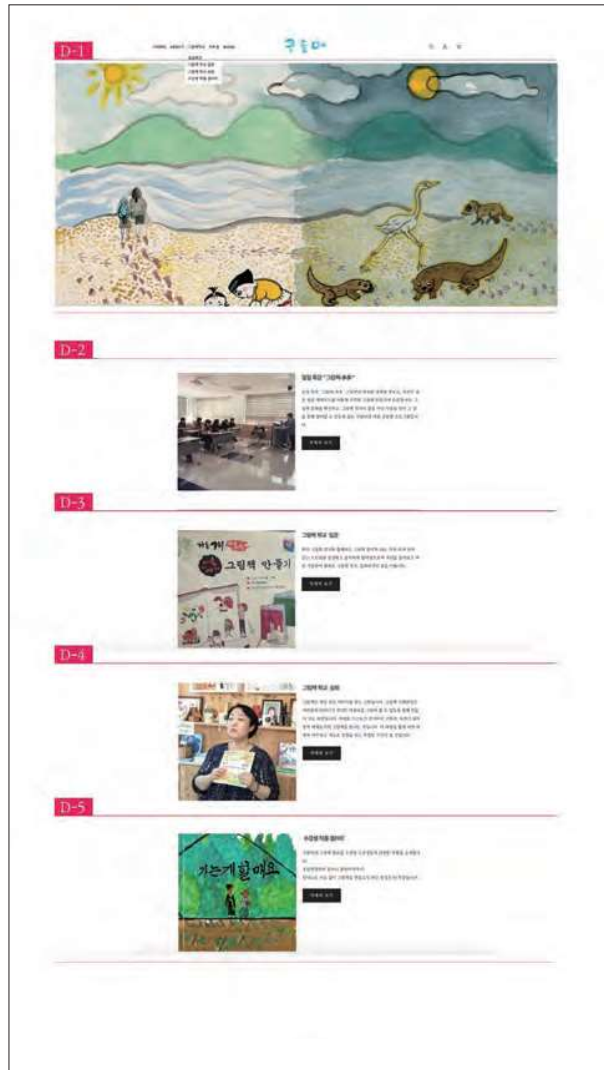
이 멘토는 이어 민간자격증을 기반으로 진로체험과정을 운영하고, 자격자 양성을 위한 사업활성화의 기반마련을 권고했다. 폐교를 리모델링한 문화센터에서 자체적인 사업의 기획전시나 그림책학교 운영 등 공간을 활용하는 방안도 제시했다.

이 대표는 “매년 새로운 콘텐츠를 개발해 지역문화예술 지원예산으로 협동조합 콘텐츠를 지역 내에 알리고 예술가와 조합원과 주민의 연계성을 강화하는 방안을 강구해야 했다. 그 사례로 ‘찾아가는 목공소’라는 프로그램을 기획했었다. 버려진 상다리와 같은 목재로 농기구를 새로 만들어주는 사업을 2018년 진행했는데 농가에 계시는 어른들이 특히 좋아하셨다. 버려진 자원으로 새로운 기구를 만들며 자연스럽게 주민의 관심을 끌 수 있었다.”고 말했다.



아이들을 위한 예술프로그램

구름마는 6월부터 11월 말까지 월 2~5회에 걸쳐 섬진강 주변에 있는 작은 초등학교에서 아이들과 하는 예술프로그램도 운영한다. 아이들과 생태해설사들이 함께 지역을 탐방하고, 놀이를 하며 내 고장에 대한 아이들의 관심을 유도한다.



홈페이지 리뉴얼

구름마는 로컬챌린지프로젝트를 통해 홈페이지를 리뉴얼했다. 협동조합에 대한 소개와 그림책 작가들의 이야기를 포함해 체험, 전시정보, 아트숍 판매상품 등에 대한 정보를 체계적으로 제공할 수 있게 됐다.



아이도 어르신도 누구나 예술해요

구름마를 통해 아이들은 놀이의 결과물로 오브제 작업을 하고 어르신들은 마을의 전설 등을 직접 그려 그림책을 만들기도 한다. 예술이 생활의 일부가 되는 것, 구름마가 지향하는 목표다.

예술, 지역에 활력을 불어넣다

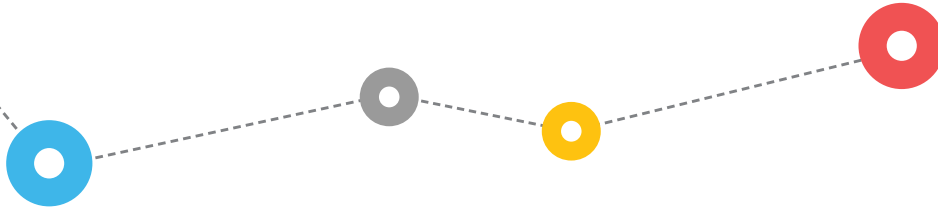
구름마는 다양한 프로그램을 기획운영 중이다.

그 중 하나는 자체 프로그램인 다원순례로, 다식과 차를 먹으면서 춤, 연주, 노래를 감상하고 미술체험을 할 수 있다. 또 섬진강 주변에 있는 작은 초등학교에서 6월부터 11월말까지 월 2~5회에 걸쳐 아이들과 하는 예술프로그램도 운영한다. 오전에는 아이들과 생태해설사들이 함께 지역을 탐방하고, 놀이를 한다. 오브제 작업을 통해 직접 아이들이 다리를 만들고 섬진강에서 보고 놀았던 걸 상상하고 그림을 그린다. 이 프로그램을 통해 아이들이 자연스럽게 내 고장에 대한 관심을 가질 수 있다.

어르신과 함께하는 프로그램도 있다. 하동지역 4개 마을 어르신들과 함께 5개월 정도 그림책을 만드는 작업을 했는데, 이때 화가의 이야기와 마을의 전설 등을 담았다. 구름마는 이를 전시까지 연계시켜 진행할 계획이다.

구름마는 지역과 함께 발전하는 사업을 계속적으로 구상할 계획이다. 이 대표는 “마을 꾸미기와 다원순례 등을 계속 진행하면서 어르신들의 문화, 예술 교육과 지금 현재 있는 센터의 공간을 체험과 예술전시 공간으로 기획 중이다. 장기적인 목표는 복합문화 공간 같은 형태로 만들고 지역 내 있는 예술인과 주민들이 함께 어우러지는 문화·예술을 계속하고 싶다.”고 말했다.

Local Challenge Project



singtheyeon.com

(주)연을담다

전주하면 이제는 누구나 쉽게 전주한옥마을을 떠올릴 것이다. 한옥마을에서 몇 걸음 뒤편에 자리한 동문사거리는 북적한 태조로와 달리 아늑하고 편안한 느낌을 준다. 동문사거리에 위치한 '연을담다' 스튜디오 입구에 걸린 나무 간판은 이질적이거나 낯선 느낌이 아닌 거리에 스며들 듯 조화를 이루고 있다. 전통 가옥의 현판을 떠올리게 하는 회사의 나무 간판에서 이미 연을담다가 하는 일을 알아차릴 수 있다. "인연을 담아보자해서 지은 이름"이라고 임기환 대표는 회사명을 설명한다. 그래서일까, 연을담다는 남녀가 연(緣)으로 만나 가정을 꾸리는 웨딩 콘텐츠에 주력하고 있다. 그 중에서도 한복 웨딩을 전문적으로 촬영하며 한(韓) 문화 웨딩을 선도하려고 앞장서고 있다.

지역만의 매력을 찾고 만드는 '연을담다'

임기환 대표는 학생시절 전주한옥마을에서 한국적인 이벤트, 퍼포먼스, 한복 퍼레이드를 기획·진행한 경험을 바탕으로 2013년부터 문화기획가로 활동해오고 있다. 8년째 사진촬영 재능기부 활동을 하고 재능기부 프로젝트의 하나인 '청춘사진관'에서 4~5년간 활동하며 사진에 대한 조예도 깊다. 그러던 와중에 멘토링을 해주던 교수의 전통 혼례 예식에서 창업 아이디어를 얻게 됐는데, 그렇게 태어난 것이 2015년 4월 설립된 '연을담다'이다. 연을담다는



임기환 대표와 한스타일 웨딩

연을담다의 임기환 대표는 전통혼례와 서양식 결혼식의 이점을 각각 취해 새로운 퓨전웨딩, 한스타일 웨딩에 주력하고 있다. 허례허식이 없고 간략해 효율적으로 끝낼 수 있는 서양식 결혼식의 편이성을 적용해 전통문화 수도 전주에 들어맞는 한문화 웨딩 콘텐츠를 구축한 셈이다.

(주)연을담다



“

한스타일 웨딩을 더 많이 알리고 마케팅과 판로개선에 도움 받고 싶어요

”

전통 혼례와 서양식 결혼식의 이점을 각각 취해서 탄생된 새로운 퓨전 웨딩을 표방한다.

또 무겁고 여러 겹 입어야하는 전통 혼례복을 심플하고 활동성 있게 개량했다. 허례허식이 없고 간략해 효율적으로 끝낼 수 있는 서양식 결혼식의 편의성을 적용해 전통문화 수도 전주에 들어맞는 한문화 웨딩 콘텐츠를 구축한 것이다.

임 대표가 연을담다를 설립하게 된 다른 이유는 전주의 지역 정체성과 관련된 문화 콘텐츠를 생산하기 위해서였다. 전주한옥마을은 중구난방으로 각종 음식점과 카페가 난립해 지역적 특색을 잃어가고 있었고 소비형 상업지구로 변해가고 있었다. 전주를 대표하는 문화 콘텐츠가 없고 전주의 정체성을 명확하게 드러낼만한 이미지가 약하다는 점에서 전주의 문화 상징이 필요했다.

임 대표는 “전라북도 여행은 아직까지 다른 지역 관광객들에게 활성화 되어있지 않다. 우리는 지역의 발견되지 않은 명소를 찾아내고 앨범 제작, 영상 촬영을 한다. 또 계절별로 사진 찍기 좋은 전라북도, 웨딩사진 찍기좋은 전라북도를 소개한다.”고 말했다.

그는 전주에서 확장되어 전라북도에 사람들이 발길을 옮길 수 있도록, 그리고 전라북도를 다양한 사람들에게 알릴 수 있도록 힘쓰

고 있다.

고객확장을 위한 쇼핑몰 구축, 동료기업과의 협업 진행

처음에 작은 지하에서 시작한 연을담다는 지금은 2층 넓은 공간에 회사를 꾸릴 정도로 성장했다. 그 과정이 결코 순탄치는 않았다. 임 대표는 “소비자에게 사업에 대한 인식을 심는 것이 쉽지 않았다. 판로 부분을 개척하는 것도 힘들었다.”고 회상한다. 그러던 중 그는 주변의 권유와 추천으로 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 알게 됐고 지원하게 됐다.

웨딩 업체는 레드오션이라고 불릴 정도로 과잉되어 있지만 연을담다는 그 안에서 차별성을 가지고 있다. 한국적인 웨딩을 메인으로 촬영하는 스튜디오 및 결혼 업체가 없기 때문이다. 더 나아가 기존의 단순하고 일회적인 한복체험에서 벗어나 새로운 한스타일 웨딩 문화를 조성할 수 있다는 이점도 있다. 이는 한국적인 새로운 문화 트렌드, 지역의 문화 이미지에 기여한다고 볼 수 있다.

김덕영 멘토는 연을담다를 분석한 결과, 우선 이들만의 강점을 살리고 약점을 보강하기 위해 차별화된 웨딩식 장소를 확보할 것을

조언했다.

김 멘토는 “가족여행 관광객의 촬영 증가에 대응해 고객을 확보하는 방안을 협의하고 덧붙여 웨딩장소의 제약을 극복하기 위해 전 북의 여행코스를 지속적으로 확장했으면 한다.”고 말했다.

이에 맞춰 연을담다는 LCP 과정에서 전주 황강서원, 삼례문화예술회관, 완주 비비정 등 아주 대중적이지도 않으면서 한국적인 느낌을 갖고 있는 장소를 확보하기 위한 노력을 벌였다. 김 멘토는 “현재 많은 지역 명소를 이용해 웨딩식을 진행하고 있으나 차별화된 거점 장소 확보가 필요하다. 특히 이들만의 특징인 한스타일 웨딩 촬영을 위한 지역 명소를 물색하고 연을담다만의 공간이 필요하다. 숨겨진 명소들과의 컨소시엄도 추천한다.”며 “한스타일 웨딩 화보 제작을 통한 포트폴리오 작성도 필요하다.”고 조언했다.

연을담다는 결혼식 그 자체에 집중하기보다 의류나 콘텐츠에 힘을 기울인다. 그 때문에 새로운 한복 스타일을 디자인하는 전담 디자이너가 회사에 소속되어 있다. 콘텐츠로는 웨딩 한복 드레스, 한스타일 웨딩 스냅, 연을담다만의 촬영 명소, 프로필 사진인 한스타일 싱글 웨딩, 연을담다만의 사계절, 한스타일 웨딩 행사 등이 있다.

그 중 ‘선연하다’는 연을담다 패밀리 브랜드로 한복대여 사업을 한다. 선연하다 역시 기존의 한복 대여 업체와는 다른 타깃층을 가지고 있다. 일반적인 한복 대여 업체가 커플, 관광객을 대상으로 한다면 연을담다는 예비 신랑신부를 주고객으로 삼는다. 김 멘토는 “선연하대를 한복웨딩 쇼핑몰로 포지셔닝하고 한국적 웨딩으로 특화해 한복드레스 대여사업을 강화해야 한다.”고 말했다.

고객과 양방향으로 소통할 수 있는 종합플랫폼 구축도 이들의 큰 과제였다. 임 대표가 LCP를 통해 가장 큰 도움을 바랬던 것은 바로 마케팅과 판로 개선이었다. 현재 연을담다는 블로그, 페이스북, 인스타그램 등 소셜네트워크서비스(SNS)를 중심으로 마케팅 활동을 벌이고 있다. 하지만 지속적인 SNS 마케팅에도 광고 비용 부족

경영진단 결과

1. 많은 지역 명소에서 결혼식을 진행하고 있으나 거점 장소 필요
2. SNS 마케팅 광고 비용 부족에 따른 한계 존재
3. 웨딩한복 제작, 음향기기 구매 등 웨딩에 필요한 많은 자금 확보 필요

전략과제 도출

1. 결혼식 거점 지역 탐색 및 10곳 확보 목표
 - 전주 황강서원, 삼례 문화예술회관, 완주 비비정 등 협약을 통한 장소 확보 노력
 - 포트폴리오 작성 완료
2. 쌍방향 홈페이지 종합 플랫폼 구축과 판로 개척 및 마케팅
3. 사업비 공모에 지속적 전략적 참여
 - 정부 및 관련기관과 기업체 창업지원금 공모에 참여 2개 목표

과제별 실행내용

1. 한스타일 웨딩 촬영을 하기 위한 지역 명소 물색
2. 한스타일 웨딩 화보 제작을 통한 포트폴리오 작성
3. 결혼답례품 개발을 위한 타기업과 전략적 연계구축
4. 웨딩맵의 전략적 운영관리체계 구축강화
5. 웨딩 및 일반 커플을 위한 전라도 지역을 중심으로 하루코스 등 지속적인 여행 location 개발
6. 사업비 확보를 위해 정부산하기관 프로젝트 적극 참여

향후과제

1. 지역 상공업체 복합네트워크 홈페이지로서 웨딩맵의 전략적 운영관리체계 구축을 더욱 강화하여 커뮤니티 서비스 사업화 도모를 통한 시너지 효과 기대
2. 선연하다 한복웨딩쇼핑몰의 대여사업 강화를 위해 다양하고 차별화된 한복웨딩드레스 개발을 위한 전문인력 보강 필요



에 따른 문제로 한계를 느끼고 있었다.

이들은 과제 설정 후 연을담다 쇼핑몰 구축을 완료하고 소상공인들과의 네트워크를 통한 지역 홍보 네트워크를 구성했다. 특히 쇼핑몰은 구축은 연을담다와 선연하다 2개 브랜드의 전략적 운영관리체계 확보를 위한 것이기도 했다. 복합한류문화 플랫폼으로서의 연을담다 브랜드와 웨딩드레스 판매 및 대여관련 쇼핑몰로서의 선연하다 브랜드를 분리해 연을담다 이용고객 확장을 기대할 수 있었다.

또한 LCP 이전에 추진하고 있던 복합네트워크 홈페이지인 '웨딩맵'을 LCP 과정에서 보다 구체화했다. 임 대표는 "플랫폼을 개발해서 우리 회사 단독이 아닌 다른 기업과 같이 판매할 수 있는 장을 만들고 싶었다."고 설명한다.

그 결과 현재 웨딩맵(wd_map.com) 플랫폼은 완성됐으며 DB 구축만이 남아있다. 김 멘토는 "웨딩맵은 영세 소상공인, 전통 공예품을 생산하고 판매하는 사회적기업을 포함한 지역 상공업체들이 결합한 소셜커머스를 위한 복합네트워크 홈페이지이다. 정교화를 통해 커뮤니티 서비스를 사업화 해야한다. 해외 웨딩박람회에도 적극 참여하길 바란다."고 말했다.

한편 웨딩한복 제작이나 음향기기 구매 등에 필요한 자금 확보도 중요했다. 김 멘토는 이를 위해 정부관련기관의 사업비 공모에 적극적으로 지원할 것을 제안했다. 그는 "지속적이고 전략적으로 공모 사업에 지원하는 것이 필요하다. 성공적인 프리젠테이션을 위한 방안에 대해 강구했다."고 말했다.

임 대표는 결혼담례품을 개발하고 싶어했는데 LCP를 통해 그 성과를 낼 수 있었다. LCP 선배 기업인 이플약초협동조합과의 전략적 연계를 구축할 수 있었던 것이다. 결합상품구조의 일환으로 전통차를 생산하는 이플약초협동조합 노봉래 이사장을 방문해 협의

“

레드오션 웨딩시장에 콘텐츠 차별화로 도전장

여행명소 연계 촬영거점 확보
커플 중심 한복대여사업 운영

지역상공인 결합 웨딩맵 완성
LCP 선배기업과 담례품 개발

”

를 하는 과정을 진행했다.

김 멘토는 “LCP 기업들간의 상호성장 발전 방안을 마련하는데 동그라미재단이 매개역할을 감당한다면 바람직하다.”고 의견을 제시한다.

혼자서는 힘들어요. 함께 갑시다!

임 대표는 상생을 중요시한다. 조직문화에서도 볼 수 있다. 회사 조직은 수평적 구조를 띠고 있다. 의사 결정에 있어서도 1인 1표로 다수결의 원칙에 따라 진행하되 의사결정 이후의 책임은 모두가 똑같이 지는 형태를 가지고 있다. 현재 연을담다 직원은 대표 1명, 팀장 2명, 팀원 2명으로 구성되어 있으나 직책이란 말에 크게 연연하지 않는다. 직급은 팀원과 팀장 두 단계로 정하고 매번 돌아가면서 팀장을 맡는다. 또한 기업투자 유보금을 제외한 모든 임금을 임직원 모두가 동등하게 분배하여 인사 체계에서도 평등한 모습을 보인다.

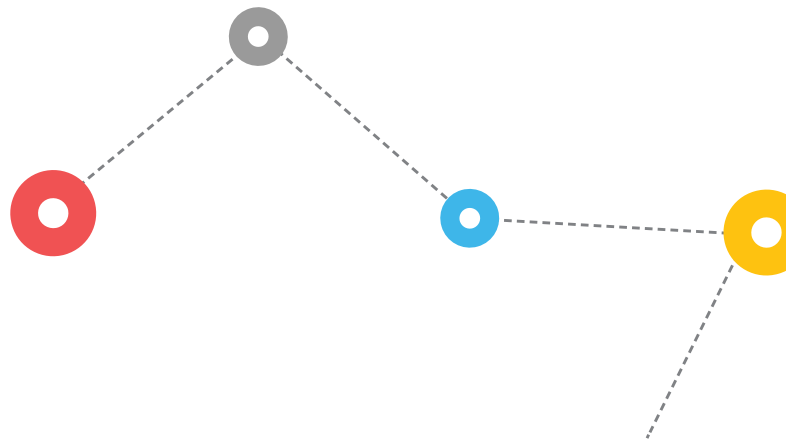
이 같은 기업 운영 자세는 그의 목표에서도 나타난다. 임 대표는 혼자만 승승장구 하는 것이 아닌 주변의 여러 사람들과 함께 살아가는 것을 바란다. 지역에서 경제적 활동을 하고 있는 자영업자들, 소상공인들, 예비 신규창업자들과 함께 지역에서 상생할 수 있기를 소망한다.

그는 “지역 내 기업들을 포함해 타 지역의 기업들과 교류, 협업을 함으로써 시너지 효과를 일으켜 향후 더 넓게 글로벌 시장으로 뻗어나가길 바라본다. 같이 무언가를 할 수 있는 이들과 상생하는 것이 LCP 참여 목표를 넘어 기업의 목표.”라고 말했다.



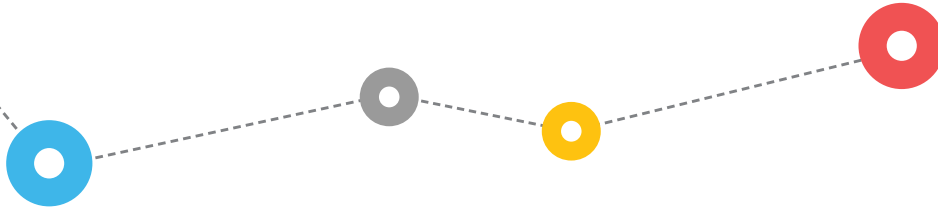
연을담다의 조직문화 핵심은 상생

상생에 중점을 두는 대표의 생각에 따라 회사 조직은 수평구조다. 의사 결정에 있어서도 1인 1표로 다수결의 원칙에 따라 진행하되 의사결정 이후의 책임은 모두가 똑같이 진다.



(주)연을담다





isldesign.blog.me

아일랜드

아일랜드는 2012년 1월 25일 창업했다. 핵심아이템은 관광 상품. 정재환 대표와 동료들이 보기에 제주는 우리나라를 대표하는 관광 지임에 틀림없지만 관광 상품 측면에서는 이렇다 할 대표 브랜드가 없었다.

“제주는 누구나 찾는 곳이잖아요? 그런데 막상 와서 여행하고 돌아갈 때 기념품으로 사가지고 갈 지역 상품은 열악했어요. 그 지역 상품에 대한 이미지가 저는 여행지 이미지에서도 쪽 이어진다고 보거든요. 어딜 가도 그걸 사고 추억하고 선물하는데 당시의 관광 상품들은 제주의 이미지를 안 좋게 만드는 가장 큰 요인 중 하나라고 봤어요. 그래서 그 부분을 저희가 개선하고 싶었던 거죠.”

가장 제주다운 관광 상품을 꿈꾸다

산업디자인을 전공한 정재환 대표는 아일랜드의 디자인을 바탕으로 제주의 특성을 담은 새로운 관광 상품 브랜드를 만들고자 했다. “마침 당시엔 그런 걸 하고 있는 업체가 없었어요. 단체로 관광객들이 많이 오다보니 중국 같은데서 저렴하게 만들어 와서 유통하는 게 대부분이었죠. 상품자체에 집중해서 관광의 질적 서비스를 올리려는 기업은 보이지 않았습니니다. 대개 유통을 기반으로 사업을 일으키고 있었죠. 덤핑 혹은 바가지. 이런 게 제주관광의 안 좋은 요인이라고 봤습니다.”



정재환 대표 생각하는 제주 관광상품은

산업디자인을 전공한 정재환 대표는 제주의 특성을 담은 새로운 관광 상품 브랜드를 만들고 싶었다. 단체관광객들이 많이 오다보니 상품자체에 집중해서 관광의 질적 서비스를 올리려는 기업은 보이지 않고 중국 등에서 저렴하게 만들어 와 유통하는 게 대부분이었다. 이런 점이 제주관광의 안 좋은 요인이라고 보았다.



“

중국에서 온
값싼 관광상품 판쳐
제주 특성담은
자체상품을
만들고 싶어요

”

창업 초 아일랜드는 자신들이 직접 만들어 팔았다. 머그컵, 자석 타일, 엽서 같은 것들이었다. 간단한 가내수공업 형태였다. 하지만 곧 한계에 봉착했다. 상품구성을 다양하게 가져갈 수 없었던 것이다. 상품 하나를 늘리려면 그 만큼의 생산시설과 인력이 필요했기 때문에 투입되는 자본도 커질 수밖에 없었다. 자연스레 자체 생산보다는 외부 제품을 소싱해 유통하는 형태의 비중이 늘어갔다. 김창훈 멘토는 당시 아일랜드의 경영상황을 이렇게 진단했다. “설립 후 6년여 동안 매출은 답보상태에 있었고, 기존 자사 브랜드보다는 외부 제품을 소싱해 유통하는 형태의 사업을 진행하다보니 수익성을 담보하기 힘든 구조였습니다.” 이 같은 문제의식은 아일랜드 식구들도 함께하는 바였다. 때문에

아일랜드는 자체 브랜드를 개발한다는 신념아래 비누, 치약 등 신 제품을 출시해 새로운 시장에 진출하려는 계획을 갖고 있었다. 또한 기존의 유통사업보다는 보다 수익성이 높은 사업에 진출해 매출과 수익을 달성하고자 했다. 그렇다면 어떻게 할 것인가? 김창훈 멘토와 아일랜드는 머리를 맞댔다. 비전을 수립하고 목표 분야에 대한 면밀한 시장조사와 B2C 역량을 확보하는 문제를 논의하고, PR과 프로모션 등의 전략적 과제에 대해 이야기를 나눴다. 조직문화를 혁신하고 임직원의 역량을 강화하는 문제도 빼놓을 수 없는 과제였다. 이들은 몇 가지의 실행과제와 목표를 도출했다. 이를 큰 모둠으로 정리해보면 비전수립과 마케팅전략 마련, 유통라인 정비와 비주력 제품 구조조정이다.

판매 상품을 줄였는데 매출이 늘었다

비전수립과 관련해서는 중장기적인 전략과제를 바탕으로 명확한 비전을 수립할 것. 특히 이 과정에서 직원들과 공유할 수 있는 비전을 수립하기로 했다. 마케팅전략과 관련해서는 기존 오프라인 중심의 사업기반을 온라인까지 확대하기 위한 디지털 마케팅을 강화하기로 했다. 뷰티관련 신제품을 중심으로 기존 제주지역 시장을 우선 공략하고 목표고객인 20~30대 여성의 눈높이에 맞는 제품개발과 마케팅을 고민하기로 했다. 이 과정에서 김창훈 멘토는 “제품과 관련한 콘텐츠는 물론이고 20~30대 여성들에게 적합한 스토리 기반 콘텐츠를 매주 1개 이상 업로드하고 이를 자사 쇼핑몰과 연계할 것”을 주문했다.

아일랜드 유통라인은 관광시설 밖 개인이 운영하는 작은 기념품숍의 비중이 크다. 관광시설 내 매장으로 한화 아쿠아리움과 카멜리아힐 관광지 기념품숍이 있지만 매출로 봐도 개인숍이 더 많다. 정재환 대표는 “특색 있게 열심히 하기 때문에 독립서점을 찾아가듯이 사람들이 많이 찾는 것 같다. 관광지는 보고 가고, 개인숍은 일부러 찾아가기 때문에 구매로 이어지는 곳이 많은 것 같다.”고 분석했다.

하지만 김창훈 멘토는 새로 출시한 치약제품의 주요 판매처로는 대형점 위주의 세일즈 확장을 권했다. 제품소비 특성은 물론 성장 잠재력 면에서도 대형점이 유리하다고 판단했다.

마지막으로 비주력 제품의 구조조정인데, 결과적으로 이 부분이 아일랜드 식구들에게는 경영적으로 가장 큰 만족도를 불러왔다. 당시 아일랜드는 40여 가지가 넘는 제품을 위탁 판매하고 있었다. 제품관리에 들어가는 공력은 막대한데 이것이 매출상승이 아닌 비용증대만 불러오고 있는 상황.

경영진단 결과

1. 외부제품 소싱해 유통하는 형태로 수익 담보성 낮음
2. 신제품을 출시해 새로운 시장에 진출하려는 계획
3. 기존 유통사업 이외 고수익 사업에 진출 목표 수립

전략과제 도출

1. 직원들과 공유할 수 있는 비전 수립
2. B2C 시장 진출을 위해 온·오프라인 마케팅 역량 강화
3. 고객니즈 분석, 차기 제품개발 및 마케팅 활용
4. 신제품 개발에 따른 미디어 및 다양한 채널과의 지속적인 커뮤니케이션 강화

과제별 실행내용

1. 비전 수립
 - 임직원과 향후 비전 수립에 대한 의견 교환 후 최종 전략 과제 설정
2. 뷰티관련 신제품 마케팅
 - 기존 오프라인 중심의 사업기반에서 온·오프라인에 대한 적절한 전략 마련
 - 신제품인 비누, 치약제품을 중심으로 기존 제주도내 시장을 우선적으로 공략
3. 유통라인 정비
 - 새로 출시한 치약제품의 주요 판매처를 대형 거점 위주로 관찰하고 세일즈 강화
 - 현실적인 가격 정책 제시해 관광객 접근이 쉽게 함
4. 비주력 제품 구조조정
 - 40여가지 비주력 제품에 대한 구조조정
 - 주기별 판매 현황 등 모니터링해 단계별 제품 철수
 - 현재 회사의 역량을 신제품 마케팅에 집중

향후과제

1. 초기에는 사업 기반이 취약한 상황이었지만 멘토링 과정을 통해 '선택과 집중' 'Plan-Do-See' '디테일한 액션 플랜' 등의 체계를 갖추
2. B2C에 포커스 된 제품으로서 '디지털 마케팅'이 필요함에 따라 디지털 채널 확대
3. 단기간 결과물에 만족 또는 불만족하지 않고 장기적으로 시장을 바라보는 시각 필요

Local Challenge Project



주력상품에 주력하다

멘토의 제안에 따라 주기별 판매현황 등을 모니터 해 머그컵, 책갈피 등을 단계별로 철수했다. 살아 남은 제품은 자석타일, 엽서 등의 기본적인 기념품 과 치약, 핸드크림, 립밤 등의 실생활용품이었지만 제품을 줄이니 매출이 늘었다.



김창훈 멘토는 주기별 판매현황 등을 모니터해 단계별로 과감한 제품철수를 권했다. 이를 통해 현재 회사의 역량을 신제품 마케팅에 집중하자는 전략이었다. 마침 아일랜드는 자체 기획 상품인 한라봉치약 출시를 준비 중이었다.

제일 먼저 머그컵을 없앴다. 다음은 책갈피. 살아남은 제품은 자석 타일, 엽서 등의 기본적인 기념품과 치약, 핸드크림, 립밤 등의 실생활용품으로 채 10개가 안됐다. 제품을 줄이니 매출이 늘었다. 정재환 대표는 “관리 차원에서도 큰 도움이 되었다.”고 말했다.

항상 계획하고 실행하고 점검하라

김창훈 멘토에 따르면 멘토링 초기 아일랜드는 사업기반이 취약하고 전략적 액션이 부족한 상황이었다. 하지만 멘토링 과정을 거치면서 선택과 집중, 디테일한 액션 플랜, Plan-Do-See 등의 체계적인 모습을 갖춰 나갔다.

“특히 제품 자체가 B2C에 포커스 된 제품으로 무엇보다 디지털 마케팅이 필요하다는데 공감했습니다. 그래서 디지털 채널 확대에 공을 들이기로 했습니다.”

현재 아일랜드는 비누, 치약 등 공산품 중심의 제품으로 편재돼 있는데 워낙 경쟁상대가 많고 이미 대기업이 진출한 레드오션 시장이라 차별화된 포인트를 만들기가 쉽지 않은 상황이다. 하지만 제주 고유의 재료와 천연, 친환경 등의 품질적인 측면, 제주 토종기업이라는 브랜드, 디자인 전문성, 20~30대 여성을 타겟으로 한 스토리 기반의 마케팅 우위 등 나름의 강점과 차별화 요소를 적극 내세워 보다 공격적인 마케팅과 세일즈 활동을 전개하고 있다.

물론 단기간에 성과를 기대하기는 쉽지 않다. 김창훈 멘토는 “단기적으로 결과물에 만족 또는 불만족하지 않고 장기적으로 시장을 바라보는 시각이 필요하다.”고 조언했다. 아울러 그는 “제주 고유의 브랜드라는 이미지를 높이기 위해서는 제품 판매 노력에 더해

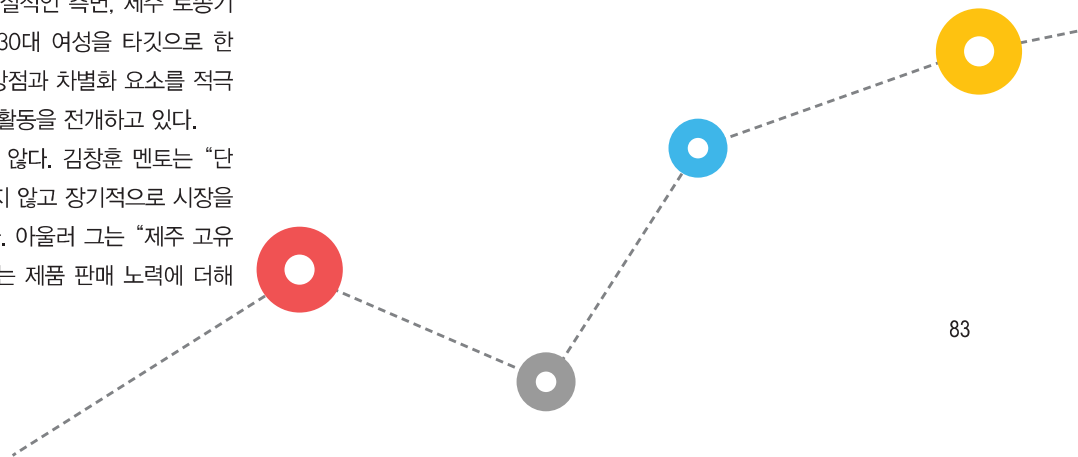
“

아이디어 있어도 개발비용 커
외부 상품 소싱에 의존

수익 떨어지는 제품 정리
한라봉 치약 등 자체상품 개발

디지털 마케팅 강화
경영에 대한 내부성찰 성과

”





한라봉치약 미 잇미 개발과 응용

아일랜드는 제주 고유의 재료와 천연, 친환경 등의 품질적인 측면, 디자인 전문성, 20~30대 여성을 타겟으로 한 스토리 기반의 마케팅에 능한 점을 활용해 콘셉트부터 성분에 이르기까지 아일랜드만의 아이디어를 제품에 집어넣는 제품기획에 집중할 계획이다.

사진은 인스타그램 홍보용 탬플릿과 배너

아일랜드라는 브랜드 이미지도 같이 업그레이드할 수 있는 전략이 필요하다.”고 말했다. ‘아일랜드 제품은 믿을 만한 제품’이라는 인식을 심어주기 위해 좀 더 폭넓은 PR전략과 장기적인 비전 제시가 필요하다는 것이다.

끝으로 김창훈 멘토는 디지털 전략을 세분화하고 다듬어서 재구매를 유도하고 관광객들에게 제품을 적극적으로 홍보할 수 있는 스토리 기반 디지털 채널을 운영할 것, 그리고 대형유통망 외에 직접 관광객을 찾아다니는 푸시 마케팅을 적극적으로 전개할 것을 강조했다.

아일랜드 정재환 대표는 LCP를 통해 ‘경영’에 대해 생각하게 됐다고 했다. 판매 전략, 인력 관리 등 경영 전반을 세부적으로 체크하면서 지속가능성을 확보하지 못하면 사회적가치 실현도 없다는 것. 사회적경제도 결국은 비즈니스를 기반으로 한다는 것을 깊이 생각하게 되었다. 그는 “그동안 내부성찰 없이 달려왔다.”며 “그런 측면에서 LCP는 우리를 돌아볼 수 있었던 좋은 기회였다.”고 말했다. “처음에는 동료들과 동아리 느낌으로 해볼 수 있는 걸 해보자 했어요. 그렇게 사업을 일으켰는데 어느 순간 막히는 거예요. 이런 저런 체험프로그램은 효율성이란 벽에 막히고, 그래서 이번 기회가 더 소중한 것 같아요.”

지금 아일랜드는 비주력제품의 구조조정을 바탕으로 새판을 짜고 있다. 그 핵심은 아일랜드의 기획이 들어간 위탁생산제품이다. 한라봉치약이다. 기존의 위탁 판매와 다른 점은 아일랜드가 기획해서 제품생산을 의뢰한다는 데 있다. 창업 초기 가내수공업 방식과의 차이는 위탁생산이라는 것이고,

정재환 대표는 “앞으로 제품 기획에 집중하겠다.”며 “콘셉트부터 성분에 이르기까지 우리의 아이디어를 제품에 집어넣을 것”이라고 말했다. “좋은 상품으로 좋은 가치를 만들어내는 것이 목표입니다. 제주는 관광지잖아요? 사람이 늘면 반대급부로 발생하는 여러

가지 문제가 있습니다. 대표적인 게 환경문제죠. 궁극적으로 그런 요인까지 고려한 관광 상품을 만들고 싶어요. 상품을 생산하면 할수록 제주가 안고 있는 문제가 풀리는.”

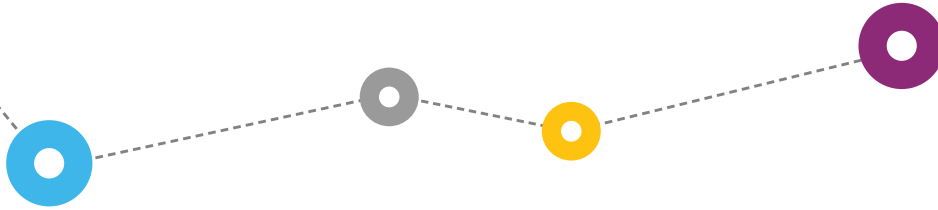
계획대로만 된다면 조만간 아일랜드는 제주의 대표 관광 상품을 갖게 될 것이다.



직원들과 비전을 공유하다

멘토의 조언에 따라 아일랜드는 직원들과 공유할 수 있는, 중장기적인 전략과제를 바탕으로 명확한 비전을 수립했다. 또 비주력 제품의 구조조정을 통해 직원들에게는 경영적으로 가장 큰 만족도를 주었다.

Local Challenge Project



moonfactory.co.kr

문팩토리 매직

“수리수리 마하수리.”

주문을 외우면 마치 꿈같은 신비한 모습을 보여주는 사람, 그게 마술사가 아닐까.

군산 구시가지의 어느 조용한 골목에 위치한 문팩토리 매직에는 지역의 문화의식을 높이고 마술에 대한 이미지를 새롭게 만들어 가는 청년들이 있다. 문태현 대표는 “대중들의 문화의식이 변하는 것에 중심을 두고 일을 한다.”고 말한다. 이들은 지역의 한계를 벗어나 문화 콘텐츠 기업과 시민이 모두 행복할 수 있는 지역의 상생을 바라보며 오늘도 기지개를 켜다.

상상을 제조하는 공장 문팩토리매직

2010년에 설립된 문팩토리 매직은 마술 공연, 교육, 도구제작 등 마술과 관련된 콘텐츠를 제작한다.

문팩토리 매직은 서울에서 활동하던 프로마술사 문태현 대표가 고향인 군산으로 내려와 전라도 지역에서 마술 문화 콘텐츠의 새로운 길을 개척해보자는 생각으로 시작했다. 기존에 함께했던 구성원들은 각자의 사정이 맞물려 더 이상 함께할 수 없게 되었고 현재 최성민 실장, 채영환 팀장을 비롯해 3명의 구성원으로 기업을 이어가고 있다. 문 대표는 “우리 회사를 통해 영향력을 발휘하고 공연·문화적 부분에 대한 사람들의 인식을 바꾸는 일이 의미있



문태현 대표가 군산에서 마술을 부리는 이유

서울에서 활동하던 프로마술사 문태현 대표가 고향인 군산으로 내려와 전라도 지역에서 마술 문화콘텐츠의 새로운 길을 개척하고 있다. 그러나 대부분의 마술 공연회사처럼 출장이벤트 기업이라는 이미지가 강해 마술 전문공연 기업 이미지를 갖출 수 있는 방법을 모색하기 위해 로컬챌린지프로젝트의 문을 두드리게 됐다.



“

어떻게 하면 출장이벤트 기업이 아닌 전문 마술공연 기업이 될 수 있죠?

”

다고 생각한다.” 고 말했다.

문 대표는 기업 설립 초기에 적은 자본이지만, 마술콘텐츠를 위한 길을 차근차근 밟아나가기 시작했다. 2010년 공연 ‘매직판타지’를 시작으로 2012년 군산 마술 버스킹, 2014년 초근접마술 1미터마술 공연 등 특색 있는 마술 공연을 통해 문팩토리 매직의 공연은 지역적 한계를 초월하는 문화 예술 콘텐츠를 생산해냈다. 하지만 회사운영에 있어서는 순탄치 않았다. 회사의 형태를 두고 직원을 갖춘 상태였지만 시스템이 제대로 꾸려지지 않은 상태여서 업무분담이 잘 이뤄지지 않았다. 누구도 알려주지 않는 상황에서 기업을 이끌어 가는 일은 쉽지 않았다. 수익성을 높이기 위한 비즈니스 모델의 확립과 안정화가 필요했고 기업운영을 위한 직원들의 역할과 조직구조의 리엔지니어링이 필요한 상황이었다.

문팩토리 매직의 고민은 점점 깊어갔다. 대부분의 마술 공연 회사는 ‘출장이벤트 기업’이라는 이미지가 강한 상태인데 이런 상황에서 어떻게 ‘전문 마술 공연 기업’ 이미지를 갖출 수 있을지에 대한 고민이었다. 다른 기업과 다르게 경쟁력을 갖추고 차별화를 두어야 하는 지점에서 변화가 필요했던 것이다. 이러한 점이 문팩토리 매직이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청하게 된 계기였다. 문 대표는 “처음에는 홍보나 브랜드개발 이런 부분을 개선해나가는데 관심을 가졌는데 저희가 실질적으로 필요했

던 것은 회사를 유지하고 시스템을 구축하는 방법에 대한 교육이었던 것 같다. 이러한 점들을 해결해 나가는데 있어서 LCP가 필요했다.”고 설명했다.

당시 문팩토리 매직의 상황은 공연 예술분야에서 마술이라는 차별성과 뛰어난 마술 실력이라는 강점을 가지고 있었으나 설립 후 7년간 개인 사업자들의 연합체 형태로 운영되어 기업형태를 갖추지 못하고 있었다. 또 군산지역 시장의 규모가 작다보니 전국 공연을 다녀야 해서 비용이 과다한 점이 위협이 되고 있는 상황이었다. 이승웅 멘토는 “대외 커뮤니케이션 목표, 타깃, 핵심 메시지 및 대외 커뮤니케이션 방향성이 부족하고 내부 상황을 직원 간에 공유하는 것이 필요한 상황이었다. 향후 B2C공연에 집중하고 문팩토리 매직 브랜드의 차별성을 드러낸 콘셉트를 기획하는 것이 필요했다.”고 판단했다.

이들은 우선 지속성장을 위한 실행 과제를 세웠다. 문 대표가 제안한 기업 운영을 위한 직원들의 역할과 조직구조의 리엔지니어링의 필요성을 검토했고 수익성을 높이기 위한 비즈니스 모델의 확립과 안정화에 대해 논의했다. 기업의 브랜드스토리나 고객이 누리게 되는 가치와 혜택보다 프로그램 소개에 급급했던 것에서 벗어나 전문 마술 공연기업으로서 기업의 이미지를 확립하기 시작했다.

문 대표는 “이전에는 회사를 운영할 때 감으로 운영했는데 운영체

제가 생기고 문팩토리 매직만의 차별화 된 브랜드 이미지가 구축 되니 직원들도 우리 기업에 대해 한 목소리고 말하게 됐다. 그리고 나니 자연스럽게 소비자들도 우리 기업에 대한 믿음이 생기게 된 것 같다.”고 말했다.

스토리가 담긴 마술 공연을 만들어내자

성장을 위한 고객 타겟팅도 중요한 부분이었다. 당시 문팩토리 매직은 이미 3년 동안 ‘모어클로저’ 공연을 진행해왔던 차, 더 가치 있고 더 나은 마술공연을 만들어내기 위해 고객을 대상화해야 했다. 문 대표는 “공연을 진행해보면서 주로 왔던 고객들의 데이터를 조사해보자는 제안을 받았다.”고 말했다.

그렇게 해서 ‘더 가까이 사랑에 빠지는 거리, 1미터 마술’이 탄생하게 되었다. 기존 마술 공연과 달리 손을 뻗으면 달을 만큼 아주 가까운 거리에서 진행되는 이색마술 공연이라는 타이틀을 걸고 마술에 스토리를 담았다.

문 대표는 “데이터를 조사해보니 성인 비중이 높고 타 지역에서 마술공연을 보러 따로 오는 고객이 많다는 사실을 알게 됐다. 그래서 연인 등을 대상으로 하는 메시지를 뽑기 시작해 본격적인 타겟팅을 통해 공연을 진행하게 되었다.”고 설명했다. 또 그는 “사람

경영진단 결과

1. 수익성을 높이기 위한 비즈니스 모델 확립 및 안정화 필요
2. 기업 운영을 위한 직원들의 역할과 조직구조의 리엔지니어링이 필요

전략과제 도출

1. 기존 비즈니스 모델 점검 및 새로운 비즈니스 모델 수립
2. 직원들의 업무점검을 통한 역할 재수립 및 신규직원 채용

과제별 실행내용

1. 매출액 관리
 - 들쭉날쭉한 매출액을 맞춤으로써 기업 운영의 예측 가능성 높임
 - 수익성에 따라 분야별로 각각 다르게 자원 배분
2. 신규 공연 개발
 - 1미터 마술 공연을 매주 금·토 정기공연으로 운영
 - 구시가지에 소규모 상설공연장을 운영함으로써 고정 수입 창출
 - 수익성 낮은 방과후학교 마술교육 최소화
 - 수익성 높은 이벤트 공연 및 관공서 지원사업에 주력
3. 직원 업무분장 및 신규직원 채용
 - 대표 중심으로 운영되던 업무를 분담해 업무 효율성과 공연의 질 향상

향후과제

1. 낮은 매출액에 대한 지속적인 보완 필요
2. 정기공연의 유지 및 수익 확보 방안

Local Challenge Project



“

프로마술사 문태현 대표
고향 군산서 마술문화콘텐츠 개척

비즈니스 모델 확립과
브랜드 이미지 작업 착수

1미터 마술 등 스토리 접목
연인 등 핵심타겟 접근성 높여

”

들에게 더 와 닿게 할 수 없을까 고민하다 기존의 '모어클로저' 에서 '1미터 마술'로 공연명을 바꿨다."고 덧붙여 말했다.

또 다른 아이디어는 새로운 메시지를 제작해서 비주얼 콘셉트를 생산해 기업 PR에 활용하는 것이다. 기존 홈페이지는 슬로건이나 핵심역량이 따로 기재되어 있지 않았으며 연혁처럼 나열된 공연 히스토리와 전체적으로 소비자가 공연을 찾는 의미와 거리가 먼 사회적가치만을 부각하는 문제점이 있었다.

이에 대해 김은아 PR자문위원은 "정리되어 있지 않은 문팩토리 매직만의 차별화 요소와 강점을 정리하고 연혁 수준 또는 추상적 수준에 머물러 있던 기업의 성과를 구체화한 메시지를 개발해야한다."고 조언했다. PR 자문을 통해 문팩토리 매직은 전 직원이 모여 자신들의 차별성을 뽑아내 홈페이지, 블로그, 공연 리플릿 등 대외 커뮤니케이션에 일관성 있게 활용가능한 메시지가 생겼다. 이를 20-30대 젊은 고객의 눈높이에 맞춰 커뮤니케이션 할 수 있도록 영상 콘텐츠도 함께 기획했다. 김 위원은 "프로페셔널한 대외 커뮤니케이션 채널이 만들어져서 B2C공연이 한층 탄력을 받고 결과적으로 B2B 공연 매출로 이어지기를 기대한다."며 앞으로의 문팩토리 매직을 응원했다.



Local Challenge Project



새 CI 개발과 응용, 홈페이지 리뉴얼
 기존 문팩토리 매직에서 마술의 느낌을 강조한 CI와 응용,
 문팩토리 매직은 PR 자문을 통해 자신들의 차별성을 뽑아
 홈페이지, 블로그, 공연 리플릿 등 대외 커뮤니케이션에
 일관성 있게 활용가능한 메시지킷을 만들었다.





1미터 마술

문팩토리 매직은 고객데이터 분석을 통해 공연 관람객들이 성인 비중이 높고 타 지역에서 마술공연을 보러 오는 고객이 많다는 사실을 알게 됐다. 그 결과 연인 등을 대상으로 하는 메시지카드 뽑기 시작해 본격적인 타겟팅을 통해 공연을 진행하게 되었으며 모어클로저라는 기존의 공연이름을 1미터 마술로 바꾸어 마케팅하게 되었다.

지역에서 문화를 바라보는 시선을 바꾸려는 노력

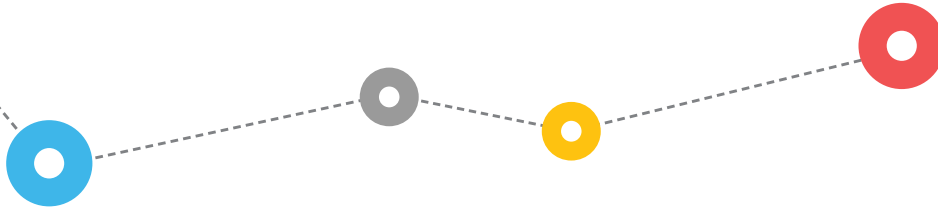
지역에서 마술 콘텐츠 및 문화적 의식 확산에 기여하는 기업 문팩토리 매직은 앞으로 더 새롭게 나아가고자 한다. LCP와 함께 하면서 지속성이 낮은 사업들은 없애고 정리하는 과정을 겪었고 현재는 사업방향을 새롭게 다지는 중이다. 문 대표는 “기존에 군산지역에서 열리는 마술강좌에 파견되는 강사 교육을 맡았다. 그런데 그게 과연 문팩토리 매직답게 하고 있는 일인가 스스로 물었을 때 아닌 것 같아서 다른 일에 전념하기로 했다.”며 “원래 제 전문 공연은 무대공연이기 때문에 다시 초심으로 돌아가고자 한다.”고 말했다. 그는 이어 “현재 하고 있는 1미터마술과 테크니컬뮤지컬에 전념하려고 한다. 또 최근에 해외에서도 마술사들이 교육받길 원하는 곳이 있어서 그 사업도 진행할 예정”이라고 앞으로의 사업

계획을 밝혔다.

이승용 멘토는 “공연섭외를 한다든지 기업들의 매출과 수익성에 직접적인 영향을 미치는 판로에 대한 더 적극적인 방안을 고민해야 할 것이다. 또한 판매나 마케팅과 관련된 기업 및 기관과의 협의를 통해 지원방안을 모색하면 좋을 것으로 보인다.”고 최종적인 자문을 했다.

문팩토리 매직은 문화의식을 형성하는 과정에 놓인 지역에서 자신들만의 이유있는 고집을 보이는 사람들이다. 마술의 가치가 높아지고 공연자의 공연이 인정받아 후배 마술사들 역시 자신의 꿈을 펼칠 수 있는 환경을 만드는 것. 그것이 그들이 최종적으로 지향하는 목표이다.

Local Challenge Project



munasum.com

사회적협동조합 문화숨

경기도 성남시에 위치한 사회적협동조합 문화숨은 시민이 주체가 되어 지역사회 문제를 해결하고 문화예술을 통해 지역 커뮤니티를 디자인하기 위해 설립됐다. 이들은 문화예술 및 도시재생 분야에서 지역재생 문화기획 사업과 교육, 연구 사업을 추진한다. 오래된 마을현장 활동을 기반으로 주민밀착형 교육 연구 사업을 하고, 문화예술적 접근을 통한 도시재생 사업 기획을 수행한다. 문화숨의 모토는 '사람이 기초가 되는 재생'. 문화숨이라는 이름처럼 지역 재생을 목표로 마을에 숨결을 불어넣고 있다.

도시에 숨을 불어 넣는 도시재생

문화숨은 2003년 '문화로숲'이라는 비영리민간단체에서 출발했다. 이후 2013년 문화체육관광부에서 사회적협동조합으로 인가를 받았고 2017년 예비사회적기업으로 지정됐다.

초창기 5명의 인원으로 시작한 문화숨은 현재 조합원, 후원회원을 포함해 모두 55명이 됐다. 이곳은 문화예술가들이 문화적 지역재생 콘텐츠를 기획 및 생산하면서 경제적 자립과 문화가 갖는 사회적가치를 실천하고자 시작됐다. 이들은 문화를 통한 지역 고유 특성과 가치를 발굴하고 주민 삶의 질 향상, 공동체 회복 등 지속가능한 도시를 만들어 나가기 위해 노력하는 중이다. 없애고 다시 만드는 도시재생이 아닌, 사람이 기초가 되어 살리는 재생이 이들의



황정주 대표와 지역재생

문화숨은 주로 지역재생 프로그램과 교육서비스를 통한 사업을 진행한다. 교육 서비스를 통해 도시재생 분야의 인력 양성, 마을계획 수립 워크숍, 마을 컨설팅을 진행하는데 이를 전국으로 확장하고자 방법을 모색 중이다.



“

도시재생 전문 업체로서 사업모델전환 고민 이를 구체화하기 위한 전문가 도움 필요

”

핵심이다. 또 도시와 커뮤니티가 지닌 이슈를 문화를 통해 디자인 하는 것이 이들이 지향하는 바이다.

문화숨은 주로 지역재생 프로그램과 교육서비스를 통한 사업을 진행한다. 교육서비스를 통해 도시재생 분야의 인력 양성, 마을계획 수립 워크숍, 마을 컨설팅을 진행하는데 이를 성남시에 국한되는 것이 아닌 전국으로 확장하고자 방법을 모색 중인 단계이다.

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 지원 당시 문화숨의 도시재생 사업은 정부와 지자체의 슬로건에 의존하는 사업모델에 가까웠다. 어느 순간부터 기업은 제자리걸음을 하고 있었고 무엇보다 혁신이 필요했다.

황정주 문화숨 대표는 “문화예술인 협동조합에서는 장기적인 수익구조 유지가 어렵다는 위기 의식 하에 도시재생 전문업체로서 사업 모델 전환을 고민하고 있었다. 하지만 신규 사업모델을 더 구체적으로 풀어내기 위해서는 전문가의 도움이 필요했다. 대부분의 컨설팅이 일회적이고 단기적인 과정들이 많아 맞춤형으로 컨설팅 해줄 수 있는 곳을 찾고 있었는데 LCP가 딱 맞는 사업이어서 도전하게 되었다.”고 말하며 LCP에 신청하게 된 계기를 밝혔다.

도시재생사업은 정부 주도의 사업인 만큼 정책적·경제적 변화에 따른 시장 상황에 대한 민첩한 적응이 필요하다. 특히 당시 성남시는 도시재생 관련 사업의 기틀이 갖추어지지 않은 상태였다. 이렇

듯 사업지형이 형성되는 시기에서 문화숨이 주도적인 자세로 시장의 논의를 이끌어 갔을 때 향후 사업발전을 좌우할 수 있었다.

문화숨은 이를 위해 정부, 학계, 업계의 관계자들과의 네트워크를 통해 시장에 대한 정보 및 지식을 취합해가면서 더 설득력 있는 사업을 제안하고 이를 실행해야했다.

김현철 멘토는 “도시재생이라는 사업의 속성을 이해하는 것이 중요하다. 그동안 중앙정부 및 지자체에서 출간한 연구서와 진행 중인 도시재생사업을 면밀하게 분석하고 벤치마킹하면서 사업 모델 및 전략을 다듬어 나가야했다. 여기에 문화숨이 갖고 있는 전문성과 역량을 연결시켜야 했다.”고 말했다. 그는 “문화숨에서 하고 있는 컨설팅과 교육이 갖고 있는 가치를 지역인에게 제공한다는 것을 검증해내면 장기적으로 유망할 수 있는 분야라고 판단했다. 이에 따라 가치 확인을 위한 작업이 선행되어야 하고 이를 바탕으로 장기적으로 시장을 선도해 나갈 장기계획 수립이 필요하다고 판단했다.”고 말했다.

우선 문화숨의 브랜드 정체성과 사업 전략을 풀어내는 것이 주된 과제였다. 앞으로의 사업발전을 위해서는 사업 전략을 미리 갖춰 놓는 것이 필요했기 때문이다. 그에 따라 세부과제로 내부역량을 분석하고 시장 지형 및 잠재 고객을 파악하는 것으로 설정했다. 그 외 문화예술대행사업 등 사업의 다각화와 비즈니스 모델을 창의적

으로 혁신하는 것에 대해 논의했고 수익성을 높이기 위해 교육 서비스를 다양화·전문화하고 교구개발도 기획했다.

황 대표는 “정부나 지자체에서 도시재생 사업이 다양한 정책과 사업으로 쏟아져 나오고 있다. 도시재생 뉴딜정책에 의해서 점점 사회적경제의 역할도 중요하게 여기는 변화 속에서 문화숨의 혁신 가능성에 대한 분석이 필요했다.”고 말했다.

주민들과 도시재생 사안에 대한 공감대 형성도 꾸준히

시장 파악을 위한 분석도 중요한 부분이었다. 당시 문화숨은 정부지원에 의존하지 않는 새로운 모델에서 수익 창출에 대한 요청을 재단 쪽에 했었고 회의를 통해 비즈니스모델 도출작업을 하기로 했다. 이에 따라 마을 재생 관련 사업 미션 및 비즈니스 모델 도출을 위해 주민들 대상으로 설문조사를 실시했다. 설문조사 결과, 주민들의 관심은 문화적 인프라 보다 생활 밀착형 장치를 선호했다. 이 결과는 이후 이들의 마을 재생 사업 기획에 반영돼 주민과 함께하는 재생사업으로 한 걸음 나아갔다.

김 멘토는 “우선적으로 내부역량 분석을 위해 문화숨의 강점과 전문성 그리고 브랜드 특성을 도시재생 사업과 관련해 어떻게 초점을 맞출지 생각해보기로 했다. 그리고 잠재 고객 파악을 위

경영진단 결과

1. 장기적인 수익을 위한 사업 미션과 비즈니스모델 명확하게 구축하는 것이 필요
2. 신규사업에 대한 브랜드 정체성과 전략 수립이 필요
3. 이해 관계자들과 전략적 연대를 통한 협업방안을 모색

전략과제 도출

1. 중앙정부 및 지자체에서 출간한 연구서와 진행중인 도시재생사업을 면밀하게 분석, 벤치마킹 하면서 사업 모델 및 전략 보강
2. 진행중인 사업을 문화숨의 전문성과 역량에 어떻게 연결시킬 것인가를 모색

과제별 실행내용

1. 자체 강점, 전문성, 브랜드 특성을 정립
2. 국토부, 지자체의 정책설명서, 연구보고서, 사업진행 보고서를 연구 및 관계 공무원 네트워킹
3. 기존의 문화숨 네트워크를 활용하여 주민들과 도시재생 사안들에 대한 공감대 형성
4. 도시재생 관련 다수의 공모에 선정
전국단위의 도시재생 컨설팅 시작

향후과제

1. 정부 주도의 사업이니 만큼 정책적·경제적 변화에 따른 시장 상황에대한 민첩적 적응이 주요
2. 초기의 사업지형이 형성되는 시기에 적극적이고 주도적인 자세로 시장의 논의를 이끌어 가는 것이 향후 사업발전에 관건
3. 정부, 학계, 업계 관계자들과 네트워크를 통해 시장에 대한 정보와 지식을 취합해, 더 설득력있는 사업 제안을 제출하고 이를 실행해내는 실적을 쌓아야 함

Local Challenge Project



“

사업영역 전국단위로 확장 모색
브랜드 정체성 확립 및
사업전략 수립을 주된 과제로 설정

문화예술대행 등 사업다각화도 논의

도시정책 연구와 시장현황 조사
더 넓은 시각과 사업비전 다져

”



해 노력했다. 사업에 주도적으로 참여할 수 있는 기회를 높이기 위해 기존의 문화숨 네트워크를 활용해 주민들과 도시재생 사업들에 대한 공감대를 형성하는 밑작업도 꾸준히 하도록 유도했다.”고 말했다.

또한 이들은 도시재생 사업과 관련해 성남시의 내부 진행 현황을 파악하고 인적 네트워크를 구성하기 위한 노력을 기울였다. 성남시 내부의 상태를 면밀히 추적하면서 향후 사업이 진행될 때를 대비해 정부가 주최한 전국 도시재생 포럼 등에 참석, 정부 부처들과 잠재적 사업 참여자들로부터 유용한 정보를 수집하는 과정도 진행됐다. 국토개발부와 산하 AURI연구소에서 발간한 도시재생 관련 보고서를 분석한 내용을 기반으로 현재 전국 도시재생 관련 산업 지형을 파악해 기회 접점 포인트를 추출해냈다.

김 멘토는 “중앙정부와 지자체의 도시재생 사업관련 행정 인프라 및 정책 방향을 분석해 사업 모델을 개발시켰다. 향후 사업주체들



예비사회적기업으로 인증

지난해 문화숍은 매출을 100% 상승시켰고 참여 대상도 주민, 청년, 공직자 등으로 확대되었으며 국토교통형 예비사회적기업으로 인증받았다.



에게 역량을 드러낼 수 있는 사업 제안서 도출을 목표로 해 추진한 것이다. 도시재생 사업의 국가 주관 부처인 국토교통부가 발간한 보고서를 바탕으로 기존에 성남시 및 서울시에서 진행해 온 사업모델을 좀 더 넓은 시각과 비전으로 가다듬는 중요한 계기를 마련했다.”고 말했다.

이에 대해 황 대표는 “도시재생 정책 연구를 기본으로 현재 도시재생 분야 시장의 현황 조사, 도시재생 니즈 조사를 수행하면서 문화숨이 전문적으로 접근하고 비즈니스화 할 수 있는 사업 아이템들을 발굴했다.”고 말했다.

지속가능한 문화예술 생태계 구축을 꿈꾸다

LCP 기간에는 아직 성남시 내부 도시재생센터의 조직이 다 갖춰지지 않은 상태였다. 지자체 선거를 앞두고 거의 반 년째 업무가 멈추어져있는 상태라 부득이하게 문화숨도 사전 준비만을 다질 수밖에 없었다. 이 와중에도 문화숨은 도시재생관련 다수의 공모에 선정 되어 성남시 단대동과 태평동의 사업을 필두로 시장점유를 넓혀 나갔다. 이를 바탕으로 전국단위의 도시재생 컨설팅으로 한발씩 내딛는 모습을 보인 것이다. 결과적으로 지난해 문화숨은 매출을 100% 상승시켰고 참여 대상도 주민, 청년, 공직자 등으로 확대되었으며 국토교통형 예비사회적기업으로 인증되기도 했다. 김 멘토는 “문화숨의 다년간 누적된 시민단체운영 경험이 사업모



델을 전격 재검토하고 변화를 모색하는 경영 직관이 잘 발휘되었던 것으로 보인다. 실제적인 사업을 운영하지 못한 점이 아쉽지만 앞으로 시청 사업을 진행할 때 LCP 과정에서 도출된 피드백을 근거로 사업제안을 다시 다듬는다면 더 좋은 성과가 더 있을 것으로 예상된다.”고 말했다.

문화숨은 하드웨어 위주의 도시재생을 벗어나는 것이 목표이다. 황 대표는 “협동조합이 위치하고 있는 태평동의 도시재생 사업에서 하드웨어 위주의 도시재생을 탈피하고 문화적인 소프트웨어가 통합된 도시재생 사업을 계획 실행해보고자 한다. 이웃 간의 공동체적인 관계 맺기를 통해 지속가능한 삶을 살 수 있도록 문화숨이 매개역할을 하고자 한다. 마을 안에서 인적 네트워크를 통해 경제적 자립구조를 만드는 데 힘을 보태고 싶다.”고 말했다.

하드웨어 위주 도시재생 말고

문화숨은 하드웨어 위주의 도시재생을 탈피하고 문화적인 소프트웨어가 통합된 도시재생 사업을 계획, 실행하고자하는 꿈이 있다. 이웃 간의 공동체적인 관계 맺기를 통해 지속가능한 삶을 살 수 있도록 매개역할을 하고자 하는 것이다.

Local



Chaille



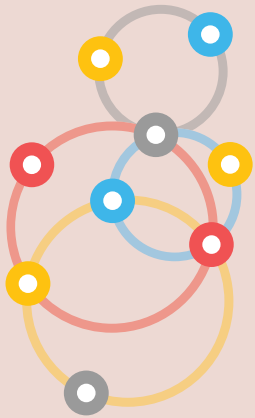
Projeo

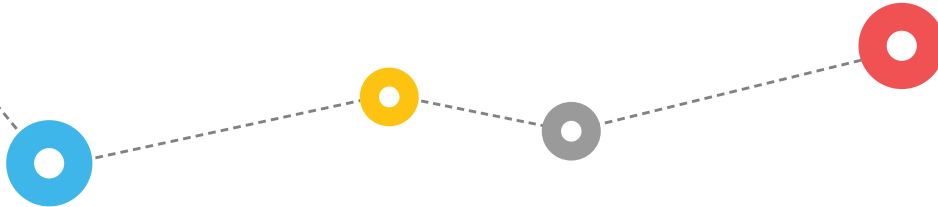


allenge.

교육, 꿈을 키우다

- 페토 사회적협동조합
- (주)플레이아트짐
- 에듀나래
- 두빛나래협동조합
- (사)두드림청소년지원네트워크
- 글로벌이너피스





peto.or.kr

페토 사회적협동조합

영화 '죽은 시인의 사회' 에서 괴짜 선생 존은 획일화된 교육제도에 길들여진 학생들에게 자신의 목소리, 각자의 색깔을 찾으라고 말한다. 한국은 어떨까? 우리나라의 진로교육은 미래를 자유롭게 상상하는 대신, 현재의 직업목록 중에서 근사하고 가능성이 있는 것들을 골라 그것을 '꿈' 이라 말하며 그 '꿈' 이라는 것에 도전하려고 한다. 그 과정에서 성적순의 교육은 미래를 준비하는 과정이 아닌 직업에 대한 편견과 불안을 전달하는 통로가 됐다.

괴짜선생 존처럼 대한민국의 획일화된 교육제도에 대해 변화의 목소리를 내며 행동을 하는 청년들이 있다. 그들은 공동체를 만들고, 제도를 변화하고자 오늘도 변화의 목소리를 내고 있다. 대전광역시 구도심 지역에 위치한 페토(peto) 사회적협동조합(이하 페토)이 그들이다.

경쟁이 아닌 성장할 수 있는 교육의 길을 찾다

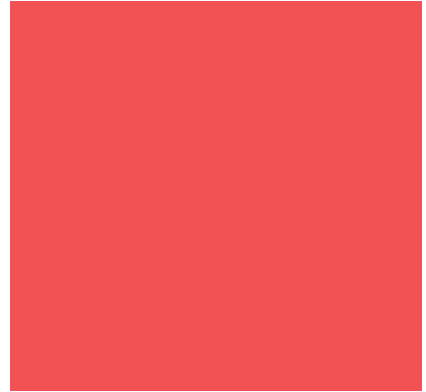
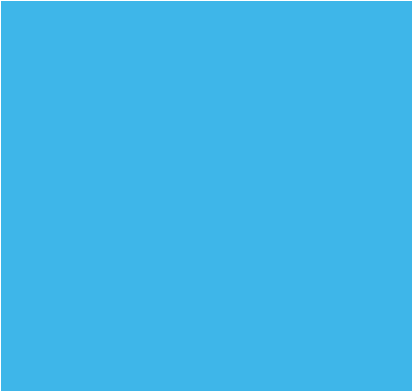
페토는 기존 교육의 문제점을 해결하고 보다 창의적인 사고와 자주성을 지닌 사람으로 성장하기 위한 교육을 하는 사회적협동조합이다. 라틴어로 페토(peto)는 진로를 잡다, 길을 찾다라는 의미. 사회적협동조합 페토는 진로를 자주적으로 결정할 수 있도록 돕고 함께 고민하기 위해 청년들이 모여 세운 곳이다.

선택연 대표는 대학교 시절부터 아이들을 가르치는 봉사활동을 했



선택연 대표가 청소년, 청년 진로코칭에 주목한 이유

선택연 대표는 아이들을 가르치면서 자연스럽게 교육의 문제에 대해 관심을 갖게 되었다. 당시 막 자유학기제가 시작되는 시기여서 성급한 도입이 가져온 문제점을 개선할 방법을 강구하다보니 교육사업까지 생각하게 되었다.



“
행정, 회계, 인사 등
기업운영
전반에 필요한 지식을
가르쳐 주세요
”

다. 신 대표는 “아이들을 가르치면서 자연스럽게 교육의 문제에 대해 관심을 갖게 되었다. 그와 함께 획일화 되고 과열된 경쟁을 부추기는 교육환경에 대해 문제점을 느끼게 되었다. 당시 막 자유학기제가 시작되고 있었다. 자유학기제는 좋은 정책이지만 성급하게 도입되면서 문제점이 있었고 이와 함께 개선해야 할 방법을 강구하다보니 교육사업까지 생각하게 되었다.”고 말했다.

대학졸업 후 교육 전반에 변화의 필요성을 느끼던 그는 꾸준히 교육공동체 활동을 하다 뜻이 맞는 사람들과 ‘청소년, 청년 진로코칭기업’ 아이디어를 생각했다. 그리고 2016년 페토가 설립됐다.

신 대표는 “지금까지 대한민국의 교육은 국영수 위주의 단순 암기와 성적순의 평가로 학생들 사이에 끊임없는 경쟁을 부추겨왔다. 다가오는 4차 산업혁명의 시대에서는 학생들이 창의적이고 비판적인 사고력을 키우는 것과 함께 공동체 안에서 소통하는 방법이 중요한 화두로 떠오르고 있다. 우리는 과열된 경쟁 대신 청소년과 청년들에게 자주적으로 자신의 진로를 결정하고 이를 함께 고민해 자신만의 역량을 향상시킬 수 있는 교육을 추구한다.”고 말했다.

기업운영의 길을 고민하다

신 대표에게도 페토는 첫 직장이었다. 그동안 단체활동은 활발하게 해왔지만 회사를, 그것도 직접 운영하는 것은 쉽지 않았다. 페

토의 정체성과 목표는 확고했지만 경험이 부족했다. 경험이 부족하다보니 기업운영방향을 좀처럼 잡을 수 없었다. 신 대표는 “행정, 회계, 인사 등 기업운영 전반에 필요한 지식을 배워야겠다는 생각이 들었다.”며 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 된 계기를 설명했다.

페토의 주력사업은 학생을 위한 진로가치관형성 사업, 직업교육 및 훈련이다. 또 훈련을 받은 학생들이 자립을 할 수 있도록 자립지원사업, 소외지역에 찾아가는 마을공동체교육 같은 문화지원사업, 학생들의 진로향상에 대한 연구 사업 등을 한다.

김보성 멘토는 페토를 진단한 결과 “대표를 포함한 조직구성원들의 열정과 성실성이 특히 돋보이는 기업이다. 대전지역 내 사회적 공유경제 기업들과의 구체적인 네트워크 활발한 편”이라고 분석했다. 하지만 사회적 경험과 사업경험 경륜 부족은 문제였다. 또 사회적으로 ‘청소년 진로교육’의 필요성이 중요시되고 있지만 수익모델로는 제대로 자리 잡기 힘든 현실이 장애물이 될 수 있었다.

김 멘토는 페토의 단기 전략으로 사업 기반을 조성하기 위한 자체 역량을 강화하는 것을 꼽았다. 중기전략으로는 조합원을 늘리고 연령별 직업탐색 프로그램 개발하는 등 타지방으로 사업을 진출하는 것을, 장기전략으로는 대안교육이나 자유학기제, 진로교육 연구소 등을 운영하며 진로패러다임을 구축하는 것으로 설정했다.

우선 안정적으로 기업이 자리 잡기 위해서는 내부 구성원의 역량

경영진단 결과

1. 교육철학을 기반으로 한 공감대 형성
 - 사회적협동조합은 많은 사람에게 공감을 얻어 같이 성장해야 하는 기업이므로 사회적 문제, 교육철학, 교육방법, 프로그램 등의 명확성을 기반으로 마케팅, 웹사이트, 브랜드 등의 정립이 필요
2. 내부역량 향상으로 한 지속성 확보
 - peto사회적협동조합은 현재 내부 구성원의 역량 성장이 필요한 상황으로 조합원교육, 과업 프로세스 구축, 업무분장, 사업 담당 등의 분야에서 체계성과 내부팀원의 성장을 기반으로 한 지속성 확보

전략과제 도출

1. 교육철학 및 진로연구
2. 내부스터디를 통한 역량강화
3. 새로운 사업개발
4. 마케팅 전략 계획

과제별 실행내용

1. 조합의 교육 철학을 기반으로 한 프로그램, 교육방법, 교실의 모습 등을 개선할 수 있는 환경을 제공
2. 문화예술X진로라는 콘셉트로 다양한 지역의 문화 예술인과 협업을 할 수 있는 새로운 사업분야 개발
3. 회의방법, 내부 스터디, 업무프로세스, 조합원교육, 업무관리대장 등 다양한 방면으로 내부역량 강화
4. 브랜드와 홈페이지 리뉴얼을 통한 정체성 확립

향후과제

1. 사회적 경험과 사업경험의 경륜 부족으로 청소년진로 교육프로그램 이라는 사업아이템의 중요성에 대한 사회적 인식이 점차 커지고 있지만 수익모델로 제대로 자리잡지 못한 현실에서 투입되는 노력에 비해 경제적 보상이 미비
2. 비영리사업의 지속적으로 안정적인 유지를 위해서는 현재의 출장형 교육프로그램 외에 거점형 공간 운영사업에 진출할 수 있도록 중장기 비전체계 수립 필요



“

진로가치관 형성 돕고
직업교육 및 자립 지원

진로교육 필요성 불구
수익모델로 자리 잡기 힘들어

내부구성원 역량 강화
대안교육 등 중장기 전략 짜

”



강화가 필요했다. 김 멘토는 “조합원 교육, 과업 프로세스 구축, 업무분장, 사업담당 등의 분야에서 체계성과 내부팀원의 성장이 기반이 되어야만 기업이 안정적으로 정착할 수 있다.”고 말했다. 이어 김 멘토는 “프로그램 기획력 전문성을 키우고 지역기업과의 연대를 통해 진로체험장소를 보유해야 한다. 또 지역사회 멘토단과 봉사단을 50명 이상 구축하고 조합원을 200명 이상 확대하는 것도 필요하다.”고 강조했다.

내부 프로세스 구축도 이어졌다. 그동안 페토가 진행해온 프로그램을 분석해 자체 프로세스를 구축하고, 직원 스터디를 통해 교육 철학과 교육방법의 다양화를 구축하는 한편 내부 청소년동아리 추진 방향과 함께 관리방법을 논의했다.

조합원끼리 연대성 강화도 중요했다. 조합원 분석을 통해 가치창출과 미션을 공유하고, 현재 조합원들에게 자체적인 프로젝트를 지원하고 설계해 연대성을 강화하는 방식으로 접근했다. 김 멘토는 “다양한 프로젝트를 통한 새로운 관계망을 구축하고 이 과정에서 새로운 조합원을 확대하는 방향을 제시했다.”고 말했다.

지역사회에 걸맞은 마케팅 수립도 진행됐다. 김 멘토는 먼저 지역에 대한 분석을 실시해 다양한 사회적협동조합의 사례를 분석할 것을 제안했다. 그는 “지역사회 공감을 통해 조합의 마케팅 전략을 수립하는 것이 필요하다. 조합원을 대상으로 마케팅 전략의 피드백을 받고, 마케팅을 실시해야 한다. 또 ‘청소년 진로교육’이라고 하면 대전 지역에서 바로 ‘페토’로 통할 수 있는 플랫폼을 구

축하는 것을 목표로 정해야 한다.”고 말했다.

신 대표에게 기업 운영 전반에 필요한 교육도 필요했다. 신 대표는 “인사, 마케팅, 기획, 회계 등 기업운영 전반에 필요한 교육서비스를 제공 받았다.”고 말했다.

청소년, 청년들의 자주적인 성장을 돕다

“어떤 사람이 되고 싶은가.”

이 질문이 페토가 청소년과 청년들에게 던지는 질문이다. 꿈이 직업이 아닌 어떤 사람이 되고 싶은지, 페토는 이를 위해 다양한 프로그램을 계획하고 있다. 누구나 정상회담, 컨퍼런스를 개최해 교육정책에 대한 논의를 나눌 수 있는 자리를 만들고 있다. 또 함께하는 청년네트워크들과 교류하며 다방면의 사회 변화도 생각하고 있다. 열린책장이라는 수화인식개선 프로그램도 계획 중이다.

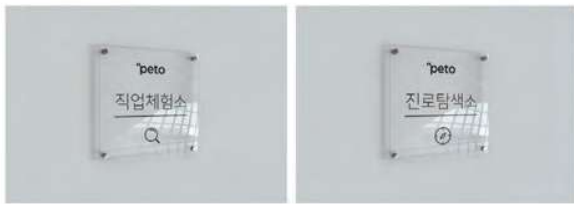
신 대표는 “청각장애인에게 수화는 제 1의 언어, 한국어는 제 2의 언어라는 의미에서 열린책장이란 프로그램을 계획했다. 사회에서 소외받는 사람들에 대한 교육사업도 추진 중이며, 누구나 쉽고 즐겁게 교육을 받는 세상을 만들고 싶다.”고 말했다.

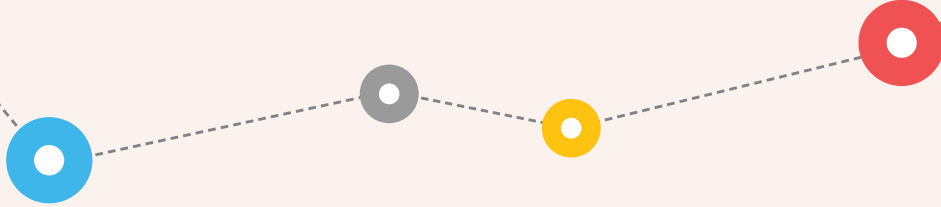
이어 그는 “학교는 환경적 요인이 덜 받을 수 있는 평등한 공간이다. 그리고 이러한 배움을 통한 아이들이 자라 사회를 이끄는 동력이 된다. 아이들이 행복한 어른이 될 수 있도록 앞으로도 꾸준히 활동하겠다.”고 덧붙였다.



비 리뉴얼과 카드뉴스 템플릿

페토는 이번 로컬챌린지프로젝트를 통해 브랜드 아이덴티티와 홈페이지 리뉴얼을 통해 정체성을 확립하고 인사, 마케팅, 기획, 회계 등 기업운영 전반에 필요한 교육서비스를 제공 받았다.





playartgym.com

(주)플레이아트짐

“집에서는 안 되는 아이들 놀이, 이곳에서는 다 가능해요.”

인천광역시 서구. 이곳에는 아이들이 다양한 체험을 하면서 재밌게 놀 수 있는 공간이 있다. 바로 아이들의 경험을 창조하는 테마 미술놀이체험센터 플레이아트짐이다. 이곳에서는 멸종된 공룡을 만날 수도 있고 도심에서 여름 외갓집 체험도 할 수 있다. 요리체험도 퍼포먼스놀이도 가능하다. 플레이아트짐을 즐겨찾는 한 학부모는 “아이들에게 일반적인 놀이가 아닌 창의적인 놀이를 할 수 있게 해줘서 좋다.”고 말했다.

균등한 교육 기회 및 여성의 사회참여를 돕는 기업

2013년에 설립된 플레이아트짐은 어린이 교육사업에 오랜 관심과 경험이 있는 경영진 두 명으로 시작했다. 현재는 다른 지점까지 합해서 모두 10명의 직원이 활동한다. 플레이아트짐은 모든 아이들에게 균등한 교육의 기회를 주고 여성들에게 일자리를 제공하자는 좋은 취지를 가지고 소셜 프랜차이즈 사업을 펼치고 있다. 정진숙 대표는 “이전에도 어린이 교육사업 관련 분야를 지속적으로 작업해왔고 교육을 통해 기회를 균등하게 제공하는 것이 가장 큰 목표였다.”고 말했다.

플레이아트짐은 아동을 위한 창의체험센터이자, 다양한 경험과 창작을 자유롭게 표현하는 공간이다. 이곳은 Gym, Wall art, paly art,



정진숙 대표와 아이들의 창의적인 놀이

정진숙 대표는 아동을 위한 창의체험센터이자, 다양한 경험과 창작을 자유롭게 표현하는 공간인 플레이아트짐을 열었다. 이곳은 짐, 월, 플레이, 쿡아트 등으로 섹션이 구분되어 있는데, 3개월마다 테마를 달리하여 새롭게 구성한다.



“

프랜차이즈 사업 경험 부족

법인운영에 대한 노하우를 배우고 싶어요

”

Cook art 등으로 섹션이 구분되어 있는데, 3개월마다 테마를 달리 하여 새롭게 구성한다. 이렇듯 이곳은 자체 개발한 테마로 어린이들에게 미술 체험 교육을 통한 건강한 교육 환경을 조성하고 특히 낙후 지역, 교육 소외 현상 등을 극복하고 경력단절여성 등에게 사업의 기회도 제공하고 있다. 또한 여성벤처협회 및 프랜차이즈산업협회 등에서 우수 프랜차이즈 비즈니스 모델 및 선도벤처 연계 지원 사업 등으로 어느 정도 사업 아이디어에 대한 시장성을 검증 받기도 했다.

하지만 어려움이 있었다. 초창기 기업을 운영할 때부터 프랜차이즈 사업을 염두에 두고 사업을 실행하고 있었고, 이에 따라 직영점을 운영하는데 있어서 최적화된 경험을 축적하지 못한 상태에서 사업이 전개되고 있는 문제점이 있었다. 정 대표는 “거의 혼자서 하는 사업이다 보니 프랜차이즈에 대해서 아는 부분이 없었다. 법인을 설립하고 나서 법인이 해야 할 일들에 대해서도 알고 싶었고 홍보나 마케팅 전략 등에 대해서도 궁금했다.”고 말했다.

정 대표는 지인의 소개로 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 지원하게 됐다. 지원 당시 플레이아트짐은 개인 기업을 법인으로 전환한지 5개월 밖에 되지 않았고 대표자 100% 주주 형태로 되어 있었다. 향후 투자 유치 등으로 인한 재무구조 개선 차원

에서의 변화는 어느 정도 대비하고 있는 상태였다.

서정현 멘토는 플레이아트짐에 대해서 인턴 직영점의 운영 성과를 평가하고 4개까지 출점한 가맹점들의 현황 및 본사와 가맹점과의 협력 체계 구축 상황 등을 파악했다. 분석한 결과, 이미 다른 지원 사업을 통해 본사의 운영 매뉴얼을 구축하고 있었으나 현실적으로 활용 가능한 부분은 60% 정도 수준이었다. 또 가맹점 교육이나 성과 관리, 로열티 지불에 대한 이해 등의 부분은 취약한 상태였다. 서 멘토는 “우선적으로는 본사의 역량이 향후 교육이나 슈퍼바이징 시스템을 운영할 수 있는 상태인지를 점검하기로 했다. 장기적으로는 본사 인력을 최대한 효율적으로 활용하면서 운영 가능한 프랜차이즈 방식을 찾기로 했다.”고 말했다.

어린이 미술체험교육 시장은 이미 프랜차이즈 브랜드들도 시장에 진출해 있다. 이러한 경쟁이 치열한 시장에서 플레이아트짐은 지난 3년 간 자체 축적한 프로그램을 자산으로 독창적인 교육 콘텐츠를 제공하고 있는 상황이었다. 서 멘토는 “낙후지역 대상의 가맹점 개설 등의 원칙도 사업 전개에 긍정적 요인으로 작용할 것으로 보인다. 현재의 자산들을 보다 체계적으로 정비하여 접근한다면 시장 점유율도 높일 수 있을 것.”이라고 진단했다.

정 대표는 LCP를 통해 마케팅 관련 방안을 수립하고자 했다. 온라인 마케팅의 체계적인 접근이 보다 필요했고, 특히 가맹점 역량 강

경영진단 결과

1. 어린이 체험 교실을 운영한 풍부한 경험 등을 바탕으로 실질적인 역량을 갖추고 있음
2. 프랜차이즈 사업에 대한 현실적 평가와 향후 방향성 모색이 시급

전략과제 도출

1. 인천 직영점의 운영 성과 평가
2. 4개 가맹점들의 현황 및 본사와 가맹점과의 협력 체계 구축 상황 등 파악
3. 본사 역량이 향후 교육이나 슈퍼바이징 시스템을 운영할 수 있는지 점검
4. 본사 인력을 활용하면서 운영 가능한 프랜차이즈 방식모색

과제별 실행내용

1. 본사 체계 정비
 - 인천 직영점을 비롯, 가맹점 4곳의 성공 모델 도출을 위한 본사의 체계적 지원시스템 정리
2. 가맹점 상생 모델
 - 현재 4계절 단위로 징수하고 있는 로열티 개념의 업그레이드 비용이 가맹점 입장에서는 부담을 느껴 자연스럽게 상품 물류 수익으로 전환하도록 유도
3. 매뉴얼 정비
 - 일부 본사 운영 매뉴얼은 수정 단계를 진행하였으나 가맹점들의 이탈이 가속화돼 잠정 중단한 상태
4. 신규사업 모델 추구
 - 본사의 인력이나 자금 구조가 취약한 상태에서 현재와 같은 가맹유치 및 운영체계를 지속하는 것은 현실적으로 어려움이 많다는 판단

향후과제

1. 프랜차이즈 사업을 전개하기 위한 사전 준비과정이 다소 미흡한 상태에서 가맹점 개설이 진행
2. 향후에는 인력사업이라는 프랜차이즈 사업 본연의 목적이 달성될 수 있도록 본사의 전문인력 확보나 교육 시스템 마련이 필수적
3. 당분간 인천 직영점 경영에 매진하여, 성공 모델을 보다 정밀하게 디자인하여 2019년 이후에는 가맹점 사업을 본격화하는 데에 필요한 매뉴얼 구성을 기초부터 다시 진행해야 할 것임

화 방안의 마련이 필요한 상황이었기 때문이다.

서 멘토는 “사업 분야에서도 자체적으로 보유한 경쟁력을 돋보이게 할 수 있는 마케팅 수단이 마련되지 않으면 성장에 한계를 보일 가능성이 높다. 본사의 수익 구조에 대한 구체적 시뮬레이션도 시급한 과제로 보인다. 아직 가맹 사업 전개 초반인 관계로 전문적 역량을 갖춘 인력이 구성되지 않은 상태이며 재무관리 역시 체계적이지 못하다. 향후 각 분야의 전문 인력 및 네트워크를 구성에 노력이 필요해 보인다.”고 말했다.

본사 체계를 정비하고 매뉴얼을 정비하다

더 나은 방향으로 나아가기 위해서는 기업을 더 튼튼하게 다지는 것이 필요하다. 플레이아트짐은 앞으로 기업을 체계적으로 운영하려면 본사의 운영체계와 그에 따른 매뉴얼도 함께 정비되어야 했다. 정 대표는 “본사가 사회적기업으로 가야할지 법인으로 가야할지 고민이 많았다. 기업에 대한 매뉴얼이 필요할 것 같아서 이 부분에 대해 멘토와 상의했다. 여러 회의를 거쳐 내실을 가지자고 결론을 내렸다.”고 말했다.

이 같은 논의를 통해 정 대표와 서 멘토는 본사체계 정비 및 매뉴얼 정비라는 수행과제를 설정했다. 프랜차이즈 사업을 본격화 하



벽과 바닥에 마구마구 그려요

벽과 바닥에 마음껏 드로잉하는 프로그램인 월아트, 종이라는 한정된 공간을 벗어나 다양한 그리기 도구로 유리나 벽을 마음껏 활용하는 것으로 아이들의 반응이 좋다.

“

인천직영점과 가맹점 4곳
성공모델 도출위해
본사 지원시스템 및
운영매뉴얼 정리

찾아가는 미술체험교육 등
신규아이템 추진
수익구조 개선

”

고 있음에도 불구하고 가맹점 개설에 창업자들을 설득할 수 있는 확고한 직영점 성공 모델이 마련되지 않은 상황에서 본사 체계정비가 필요했던 것이다. 이에 따라 인천 직영점을 비롯해 가맹점 4곳의 성공 모델 도출을 위한 본사의 체계적 지원 시스템을 정리하게 되었다.

서 멘토는 “프로그램 매뉴얼은 구비되어 있으나 2015년 마련된 매뉴얼에서 전반적인 사업체 운영 매뉴얼이 부족한 상태이므로 이 부분을 해결하기 위해 집중적으로 진행했다. 또 매뉴얼 정비를 위해 소상공인시장진흥공단의 지원 사업을 통해 본사 매뉴얼이 마련되어 있었으나 이를 현장에 바로 활용하기에는 미흡한 점이 많이 발견됐다. 일부 본사 운영 매뉴얼은 수정 단계를 진행하였으나 각 가맹점들의 가맹 이탈이 계속 발생하여 잠정 중단했다.”고 말했다.

(주)플레이아트짐



다양한 프로그램을 즐기는 아동들

플레이아트짐은 쿡아트, 플레이아트, 월아트, 집아트, 플레이하우스 등 요리와 미술, 신체활동이 어우러지는 다양한 프로그램을 운영중이다.



다.
또 다른 아이디어는 신규 사업 모델을 추구하는 방안이었다. 서 멘토는 “본사의 인력이나 자금 구조가 취약한 상태에서 현재와 같은 가맹 유치 및 운영 체계를 지속하는 것은 현실적으로 어려움이 많다.”고 판단했다. 이에 따라 이동 사업장을 활용한 ‘찾아가는 미술 체험교육 서비스의 개발을 위해 ‘현대자동차 기프트카’ 창업 모델을 적용하기로 하고 ‘찾아가는 미술체험교육 서비스’, 키트판매, 물품 대여 등 부가 사업아이템에 대한 진행도 지속적으로 추진했다. LCP를 통해 회사의 수익구조 극대화를 위한 다양한 노력을 기울인 시간을 진행한 것이다.

탄탄하고 단단한 기업이 되기 위한 새 출발

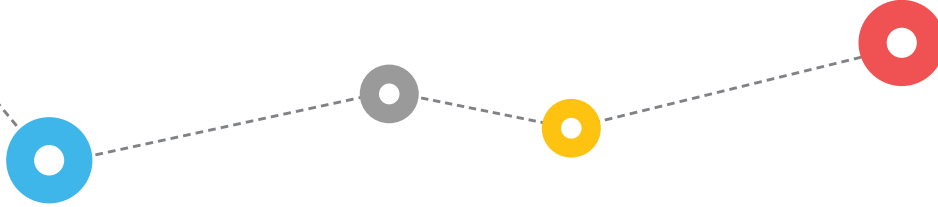
플레이아트짐은 LCP를 통해 가맹점과 운영 관계를 정립하기 위한 내부 시스템을 정비하고 장기적로 사업체를 운영하기 위한 방향을 정리하는 기간을 가졌다. 이를 수행하면서 로열티 징수의 어려움, 매뉴얼 제작의 어려움 등의 이유로 멘토링 이전부터 설치되어 있었던 4개 가맹점 가운데 별내점만 제외하고 가맹계약 내용을 해지 내지 중단하게 되었다. 이에 따라 지난 해 인천 직영점 운영에 집

중했고 그 당시 한 달간 1,200명의 고객을 유치했으며 오후 운영 인력을 추가하고 주말 인력도 보충하여 진행됐다.

서 멘토는 “성공 모델을 보다 정밀하게 디자인해 2019년 이후 가맹점 사업을 본격화하는 데에 필요한 메뉴얼 구성을 기초부터 다시 진행해야 할 것으로 보인다. 또한 세무, 회계 부분의 불투명성 해소와 더불어 본사 인력을 최소한으로 활용하며 진행할 수 있는 프랜차이즈 사업 방식인 ‘찾아가는 미술체험교육 서비스’는 반드시 그 내용을 구체화 하여 장기적인 비즈니스 모델로 정착시킬 필요가 있다.”고 말했다.

플레이아트짐은 보다 독창적인 양질의 교육을 계획하고 있다. 정 대표는 “LCP를 통해 다양한 교육을 듣고 다른 사람들을 만나면서 몰랐던 사례들을 많이 알게 되었다. 이러한 네트워킹을 통해 사업에 대한 시각이 확장하게 되었다.”고 말했다. 이어 그는 “센터에서 진행 중인 프로그램에 대해서 독창적이고 질 높은 교육을 하고 싶다. 현재 IT 쪽으로 관심이 있고 이 부분에 대해서 서 멘토와 지속적으로 상의하고 있는 중이다. 최종적인 목표는 프로그램을 더 탄탄하게 하고 가맹점을 더 차리고 싶은 것”이라고 포부를 밝혔다.

Local Challenge Project



edunarae.com

에듀나라

지난 11월 대전광역시 유성구에 위치한 에듀(edu)나라. 사무실에 들어가니 여러 가지 비행 교구들이 전시되어 있다. 에듀나라 박근석 대표는 자신이 제작하고 있는 교구제작 콘텐츠 동영상을 보여 주었다. 박 대표는 “항공소프트웨어는 누구에게나 생소하고 어렵게 느껴지는 분야다. 어떻게 하면 사람들이 쉽게 접할 수 있을까 고민하던 중 이런 콘텐츠를 생각하게 됐다.”고 말했다.

IT 기술이 발전하기 전 교육은 장소와 시간의 제약 속에서 선생과 학생을 축으로 지식을 전달하는 강의 형식이 주를 이뤘다. 하지만 기술이 발달한 지금, 누구나 자신이 원할 때 언제 어디서든 시·공간의 제약을 받지 않고 지식을 공유할 수 있는 세상이 되었다. 에듀나라는 이러한 변화에 발맞춰 사람들이 생소해하고 어렵게 여기는 항공소프트웨어에 대해 창의교육과 과학교구를 제공하는 서비스를 한다.

1인 기업으로 시작해 어느새 3년차

박근석 대표는 충남대학교 항공우주공학과 재학시절 교육봉사 활동을 통해 교육에 관심을 갖게 됐다. 이때 경험한 내용을 바탕으로 박 대표는 “누구나 쉽게 교육하고 교육받는 환경을 조성하고 싶다는 목표를 갖게 됐다. 자연스럽게 항공소프트웨어 기반의 교육·연구사업을 고안하게 됐고 2014년 1인 기업으로 창업하게 됐다.”



박근석 대표가 로컬챌린지프로젝트로 얻은 것

박 대표는 LCP 과정 중 가장 큰 성과로 장기적인 계획 수립을 꼽았다. 그는 교구개발, 교육사업을 전국적으로 확대하는 계획을 세웠고 지속가능한 수익 구조에 대한 개념도 바로잡았다고 말했다.



“

1인 기업이다 보니 객관적 평가 한계 경쟁력을 높여줄 전문가 진단이 필요해요

”

고 말했다.

에듀나래는 창업 초기 과학창의 교구 플랫폼 개념으로 사업을 전개했다. 이후 점차 교구 개발 위주 사업으로 진행을 하게 되면서 교육 콘텐츠로 전환했다. 박 대표는 여기에 그치지 않고 IT기술을 활용해 교육소외환경에 있는 사람들도 교육을 쉽게 접할 수 있는, 파급력 있는 콘텐츠를 만들고 싶었다.

박 대표는 “1인 기업이다 보니 오로지 대표의 생각으로 움직였다. 객관적으로 평가를 받기 힘든 상황이었다. 무엇보다 에듀나래가 출발한지 3년여가 지난 지금, 교육서비스 쪽으로 진입하려는데 전문적인 조연과 교육이 필요했다. 교육의 질을 향상시키고 기업의 지속가능한 구조를 만드는 데에 있어 전문가의 진단을 받고 싶어 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 됐다.”고 말했다.

온라인을 활용한 교육콘텐츠로 기업 성장을 모색하다

에듀나래는 항공 분야 교육이라는 특징을 가지고 있으며, 지난 3년 간 각종 지원 사업 선정 등을 통해 교구의 개발이 상당 부분 진척된 상태였다.

서정현 멘토는 “특히 대전 인근 지역에 특별한 경쟁 업체가 없어

사업 개발에 유리한 환경이었고, 대전 과학관에서 고정적인 수업을 진행하는 등 개인적인 역량도 일부 확인된 상태였다. 마케팅 상황에 따라 사업 확장 가능성이 높다.”고 진단했다.

하지만 에듀나래는 3년 반 동안 주력해 온 교구 생산과 판매 보다는 과학 교구 관련 정보 제공과 직접 교육 분야로 사업 확장 의지가 있었다.

서 멘토는 “해당 상품에 대한 개발에 치중된 나머지 실행을 희망하는 교육서비스업에 대한 장기적 비전 설정과 종합적 사업 계획 등이 마련되지 않은 상태였다. 주력 소비층에 대한 분석이 이루어지지 않아 마케팅 활동 역시 제한된 상태로 진행 중이었으며, 무엇보다 장기적, 종합적 사업 계획 수립이 시급한 상태였다.”고 말했다.

이 같은 분석을 통해 먼저 교육서비스 체계를 정비하기 위한 실행 과제를 선정했다. 그 결과 현재 방과 후 학교 수요응대 위주로 이루어지고 있는 교육 서비스 대상에 대전 과학관 주말 교육이 안정적으로 추가되었고 대학원 입학 이후 모교인 충남대 교수진과 협업 프로그램으로 자체 모객 교육을 시행하기로 했다.

온라인 플랫폼 구성도 논의됐다. 그동안 에듀나래는 블로그 수준에서 온라인 활동이 이뤄지고 있었다. 서 멘토는 “지인들을 통해 정보를 검증하고 제공하는 수준에서 유튜브에 교육 현장 자료를

제공하는 등 직접적 마케팅에 도움이 되는 내용으로 전환하기로 했다.”고 설명했다.

이에 유튜브로 제공하기 위한 동영상 제작이 진행됐다. 기존 촬영 자료와 이에 대한 주변의 피드백을 통해 이미지 삽입의 떨림 현상, 화면의 황색 보정 필요 사항, 자막 처리 등 편집 필요 내용을 확인하고 수정 과정을 진행했다.

박 대표는 “전문 멘토 지도를 받는 등 오프라인 수업위주로 진행했던 교육서비스를 온라인으로 진행하며 누구나 쉽게 교육을 받고, 자연스럽게 회사를 홍보하는 효과를 생각하게 됐다.”고 말했다.

교구 판매 유통라인 정비도 중요했다. 현재는 연구 개발을 통해 마련된 과학교구는 교육 서비스의 부속물로 일부 판매가 이루어지고 있고, 부정기적으로 수요에 응대해 판매가 이루어지고 있는 상황. 하지만 향후 교육조합을 결성하는 등 간접 판매가 이루어질 수 있는 체계를 구축하는 방법도 필요했다.

서 멘토는 “중장기 발전 모델 정리와 인력 양성 계획도 수립해야 했다. 궁극적으로 대표자가 원하는 교구 평가를 중심으로 한 온라인 플랫폼 정보제공 서비스 사업의 진행을 위해 필요한 교육 서비스, 교구 평가를 통한 플랫폼의 신뢰도 확보, 제휴 사업을 통한 비즈니스 모델 확대, 교구 판매의 간접 유통 채널 정비 등 종합적 사

경영진단 결과

1. 일정 정도의 질적 성장을 이루었으나 해당 상품에 대한 개발에 치중된 나머지 교육 서비스업에 대한 장기적 비전 설정과 종합적 사업계획 등이 마련되지 않은 상태
2. 주력 소비층에 대한 분석이 이루어지지 않아 마케팅 활동 역시 제한된 상태로 진행 중

전략과제 도출

1. 교육서비스 체계 정비
2. 온라인 플랫폼 구성
3. 교구판매 유통라인 정비
4. 중장기 발전모델 정리
5. 인력 양성 계획 수립

과제별 실행내용

1. 대전 과학관 주말교육 및 대학원 입학 후 충남대학교 교수진과 협업교육 시행 실시
2. 지인들을 통해 정보를 검증하고 제공하는 수준에서 직접적 마케팅에(유튜브 교육현장자료 제공) 도움이 되는 내용으로 전환
3. 교육조합 결성 등으로 간접 판매가 이루어질 수 있도록 체계 구축 예정
4. 교육서비스, 교구 평가를 통한 플랫폼의 신뢰도 확보, 제휴 사업을 통한 비즈니스 모델 확대, 교구 판매의 간접 유통 채널 정비 등 종합적 사업 모델을 구축
5. 해당 사업 분야에 네트워크 인력 구성 추진. 장기적으로 자체 인력 양성을 위한 내부교육 시스템 구축과 동업종 종사자들의 협동조합 구축으로 문제점 해결 시도

향후과제

1. 1인 기업이라는 구조적 한계, 대표가 아직 대학원 과정에 재학중. 하지만 과학 교구를 기반으로 한 교육서비스 사업에 안정적으로 자리잡을 수 있을 것으로 판단됨
2. 교육 서비스 브랜드가 수익성이 확보되기 전이라도 기본적 수익을 확보하면서 추진해 나가기 기대함

Local Challenge Project





Local Challenge Project



“

초기 과학창의 교구 플랫폼에서
교구개발 교육콘텐츠로 전환

개척 희망분야에 대한
비전과 중장기적 사업계획 마련

유사업체 협동조합 만들어
1인 기업 한계극복 제안

”

업 모델을 구축했다.”고 말했다.

한편 1인 사업가로서의 어려움을 극복하기 위해 협동조합을 구성하는 방안도 고민했다. 서 멘토는 “혼자 콘텐츠 제작 및 관리, 영업, 교육 서비스 등을 동시에 진행하기 어려운 점을 해소하기 위해 주변의 유사 교육사업 진행 업체들과 협동조합 구성에 대해 인식을 공유하고 지원 사업 등에 참여해 사업을 진행하기 위한 사전 준비 과정을 진행했다. 사회적기업진흥원 지원 신청을 할 예정”이라고 설명했다. 그는 이어 1인 기업으로의 구조적 한계 및 사업확장에 대해경계의 목소리도 냈다. 그는 “대표가 아직 대학원 과정에 재학 중인 것 등으로 인해 사업 확장에 장애 요인이 없지는 않지만 지난 3년 간 사업 진행 방식을 1~2년 정도만 꾸준히 계속한다면 과학 교구를 기반으로 한 교육 서비스 사업에 안정적으로 자리를 잡을 수 있을 것으로 판단된다. 다만 교육 서비스 브랜드가 수익성이 확보되기 전이라도 정기적, 영속적으로 진행해 나아가야 자리가 잡힌다는 점으로 인하여 기본적 수익을 확보하면서 추진해 나가기 기대한다.”고 말했다.

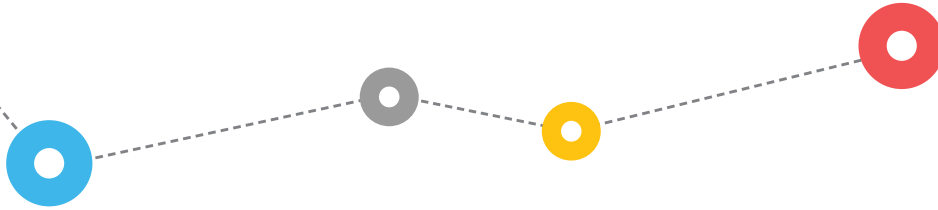
누구나 쉽게 교육을 접할 수 있는 환경을 만들고 싶다

에듀나래는 현재 여러 단체와 연대해 영덕, 울산 시외지역, 양구 등의 소외지역으로 찾아가는 진로버스 사업을 하고 있다. 앞으로 이를 교육부 사업으로 분류해 다른 교육 기업들과 협동해 서비스를 제공할 예정이다.

박 대표는 LCP 과정 중 가장 큰 성과로 장기적인 계획을 수립하게 됐다는 것을 꼽았다. 교구개발, 교육사업을 전국적으로 확대하는 장기적인 계획을 수립할 수 있었다며 온라인교육사업 플랫폼을 기반으로 장기적으로 진행할 계획이라고 말했다.

또 지속가능한 수익 구조에 대한 개념도 세울 수 있었다. 박 대표는 “대기업에서 사회공헌활동으로 에너지교육을 하고 있는데, 비행기 교구를 제작하는 공모사업에 채택되어 많은 도움을 받게 되었다. 앞으로 교육콘텐츠와 교구연구사업에 주력하면서 에듀나래도 사회공헌 하는 기업으로 성장하고 싶다. 누구나 교육을 쉽게 접하고 이를 접한 사람들이 새로운 콘텐츠를 양산해 교육이 또 다른 교육의 선순환이 되는 구조를 만들고 싶다.”고 말했다.

Local Challenge Project



blog.naver.com/wing-k

두빛나래협동조합

학교 밖 청소년들이 커피를 통해 사회와 소통하는 곳이 있다. 바로 학교 밖 청소년들의 꿈터, 두빛나래협동조합의 카페 두빛나래다. 이곳에서 학교밖 청소년들은 커피를 배우고 사람을 만나며 세상으로 나가고 있다.

학교 밖 청소년들의 길잡이 역할을 꿈꾸다

두빛나래협동조합(이하 두빛나래)은 2016년 협동조합 법인으로 설립된 신생 기업이다. 학교밖 청소년 문제에 관심 있는 회계사, 경찰 등 전문인력 5명이 모여 학교밖 청소년들의 길잡이 역할을 하기위해 설립했다.

최성은 대표는 “사회복지 일을 7년간 하면서 학교 밖 청소년들을 많이 만났다. 개인·법률상담 등의 지원이 끝난 청소년들을 청소년 전문기관과 연결하려 할 때 자주 난관에 봉착했다. 실질적으로 학교밖 청소년들에게 도움이 되는 일을 하고 싶었다. 그에 대한 해답이 사회복지보다는 사회적기업에 있지 않을까하는 생각에 이르렀다.”고 밝혔다.

2016년 경상북도 사회적기업가 육성사업에 지원한 두빛나래는 그 해 12월 예비사회적기업으로 선정됐다. 이들의 주력 분야는 커피 매장 사업과 케이터링 등의 행사지원 사업. 초창기 3명의 학교밖 청소년들과 1개의 커피 전문점으로 시작했지만 2018년 2월 포항



두빛나래협동조합의 시작

두빛나래협동조합은 2016년 협동조합 법인으로 설립된 신생 기업으로 학교밖 청소년 문제에 관심 있는 회계사, 경찰 등 전문인력 5명이 모여 학교밖 청소년들의 길잡이 역할을 꿈꾼다.



바게트
프렌치 토스트
(과일 토핑)



토스트와 잼



사과 프리터



복숭아 셰이크



오미자 상그리아



오미자 아이스크림



말기 판나코타



말기 티라미수



사과 잼 스틱



초콜릿 푸딩



사과 파이



오미자 사베트



말기 라떼



말기 프라페



말기 슈크림빵



말기 수홀레



말기 생크림 케익



오미자 푸딩



복숭아 프라페



복숭아 요거트 스무디



복숭아 셰이크



복숭아 타르트



복숭아 빙수



오미자 상그리아



포도 에이드



포도 요거트 스무디



포도 푸딩



포도 바게트



포도 타르트



오미자 에이드



자두 에이드



자두 스무디



자두 차



사과 라떼



사과 스무디



사과 프리터

“

기업관리, 재무회계 등 경영지식 부족 기업현황 분석 통한 체계적인 점검 간절해요

”

시내인 대흥동에 2호점을 내면서 현재 16명을 고용하는 기업으로 성장했다. 비슷한 시기 경상북도 내 청년 네트워크 거점공간인 청년 과짜방을 열게 되면서 문화영역으로까지 분야를 넓히고 있다.

청소년들에게 넓은 세상을 알려주고 싶어

동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 신청할 당시 두빛나래는 출발한 지 1년 된 신생기업이었다. 최 대표는 LCP 선배기업인 토닥토닥협동조합 이영희 대표의 권유로 지원하게 됐다. 최 대표는 “2017년도까지는 수익사업과 연결이 잘 안 됐다. 커피전문점이라 매장사업이 중요한데 인사체계가 안정적이지 못했다. 또 기업이 출발한지 얼마 안 됐기 때문에 재무회계, 기업관리 등 경영 전반에 관한 지식이 부족했다. 기업현황분석을 통해 체계적인 관리가 필요한 시점이었다.”고 말했다.

무엇보다 LCP를 지원하게 된 가장 큰 목적은 매장에 근무하는 학교밖 청소년들을 위해서였다. 그는 “함께 일하는 10대 친구들이 자신들의 일에 자부심을 갖길 바랐다. 단순히 커피를 만들고 대접하는 일을 하는 것이 아닌 보다 시야를 넓게 가질 수 있도록 도와주고 싶었다. 위축되고 자존감이 낮은 아이들이 LCP를 통해 다양한 사람을 만나고 여러 사람 앞에서 발표도 하면 좋은 경험이 될

수 있을거라 생각했다.”고 말했다.

전문성을 키우고 비즈니스 모델을 구축하라

서정현 멘토는 두빛나래에 대해 대표를 비롯한 기업의 가치인식은 탁월하나 그에 준하는 전문성이 미비하다고 지적했다. 서 멘토는 “두빛나래는 학교밖 청소년들의 제도권 귀환과 적절한 일자리 제공 및 미래 전망 형성 등에 도움을 주고자 하는 사업 비전에 충실한 기업이다. 하지만 뚜렷한 지원 대상과 사업 목적에 비해 외식사업에 대한 경험이 많지 않고 프랜차이즈 사업 이외에는 사업의 확장성을 추구하는 비즈니스 모델이 없었다.”고 말했다.

이들은 개선을 위해 케이터링 서비스, 식품 제조 및 재료 유통 등으로 사업 확산 모델을 설정했다. 또 공간을 활용해 학교밖 청소년을 비롯한 또래 집단들의 문화 공간 운영 사업으로 사업 내용의 다변화 추구를 목표로 내세웠다.

이어 근거해 서 멘토는 다음의 세 가지를 최우선 과제로 제시했다. 전문성 확보와 조직 및 사업형태 정비, 프랜차이즈 운영시스템 정비가 그것이다.

서 멘토는 “구성원들의 해당 사업에 대한 경험과 전문성이 아직은 미흡한 상태다. 보다 전문화된 서비스 제공이 가능해야 한다. 커피

전문점이 보편적 서비스 영역으로 자리 잡고 있는 반면 경쟁 상황이 치열해 마케팅 역량, 시설 경쟁력 등이 필수조항"이라 말했다. 이어 그는 커피전문점 성공 사업자 등과 연계해 실행과정의 핵심 노하우에 대한 전수과정을 진행하며 필요할 경우 추가 교육 등에 인력들을 투입할 필요가 있다고 진단했다.

전문성을 확보할 세부사항으로는 비즈니스모델 다각화, 메뉴 개발, 인력 활용방안 정비 등의 계획을 세웠다. 서 멘토는 "커피전문점 확산 위주의 비즈니스 모델은 한계가 분명했다. 그 한계점을 인식하고 다각화하는 작업이 필요했다. 케이터링, 문화공간 사업, 식품 제조 및 유통 등의 사업 내용을 정리하는 것이 필요하다."고 말했다.

메뉴개발도 진행됐다. 음료와 간단한 사이드 메뉴 중심의 커피전문점을 목표로 메뉴 구성을 좀 더 현장 수요층에 맞춰 구성했다. 전문 제빵경력자를 채용하고 샌드위치를 비롯한 각종 부대 메뉴를 개발한 것이다.

LCP 초반에는 한 곳에 불과했던 매장이 2곳으로 확대되면서 인력 활용 방안의 문제도 제기 됐다. 최 대표는 "초반에는 학교밖 청소년들을 주로 고용하였으나 업무 집중도가 높지 않아 현재는 일부만 이르고 대부분 청년들을 채용하고 있다. 향후 인력 채용 및

경영진단 결과

1. 지원 대상 및 사업 목적이 뚜렷함
2. 외식사업 관련된 경험 부족
3. 사업의 확장성을 추구하는 비즈니스 모델 부재
4. 케이터링 서비스, 식품 제조 및 재료 유통 등 사업 확산 모 설정
5. 문화 공간 운영 사업으로 사업 내용의 다변화 추구

전략과제 도출

1. 비즈니스 모델 다각화
2. 커피전문점 메뉴 개발
3. 인력 활용 방안 정비
4. 신규 사업 형태 개발
5. 사업 및 조직 형태 정비

과제별 실행내용

1. 케이터링, 문화공간 사업, 식품 제조 및 유통 등의 사업 내용 정리
2. 전문 제빵 경력자 채용 및 각종 부대 메뉴 개발
3. 인력 채용 및 관리 방안 정립
4. 문화 공간으로의 확대 또는 1인 매장 운영 방안 등 신규 사업 형태 개발
5. 협동조합에서 일반 법인형태로 사업자 형태 전환 검토

향후과제

1. 심각한 인적 구성의 변동 및 전문적인 역량 축적이 어려운 상태이므로 근원적 리스크 해소 방안 필요
2. 다양한 문화 콘텐츠 실행을 위한 점검 및 프로그램과 네트워크 인력 등의 제공 필요
3. 향후 진행 예정인 분야별 사업 내용(커피, 케이터링, 유통, 식품 제조) 에도 전문가의 도움 필요
4. 사회적기업 전환을 위한 사업 내용 정비



“

학교밖 청소년들
커피를 매개로 사회와 소통

카페 비즈니스모델 한계
사업영역 다각화 필요

‘청년 괴짜방’ 유치 성공
문화공간 확대발전 계기 마련

”

관리 방안 정립이 필요하다.”고 말했다.

서 멘토는 전문성 확보에 이어 조직 및 사업형태 정비를 2순위로 꼽았다. 그는 “현재 협동조합 형태의 사업구조가 사업 진행과정의 최선의 선택인지 평가 및 분석 과정을 실행하고 개선이 필요할 경우 구체적 대안을 도출하고 법적 절차를 준비해야한다.”고 말했다.

두빛나래는 현재 6명의 조합원으로 구성된 협동조합이다. 서 멘토는 조합원이 사업에 직접 참여할 수 있는 이해당사자로 구성되지 않았다는 점을 단점으로 꼽았다. 출자금 없이 지원 인력들로만 조합을 결성해 이익당사자로서의 구성변경이 필요하다는 것이다.

최 대표는 “두빛나래가 처음부터 협동조합으로 구성되다보니 사업 확장에 대한 제재가 많았다. 학교밖 청소년들을 위한 사회공헌



두빛나래에 대한 지속가능한 조언

두빛나래는 커피전문점 사업의 기본적인 운영 기법과 전문성을 갖추기 위한 노력을 기울이는 동시에 지역에서 생산되는 식품 재료를 기반으로 매장의 디저트 개발 및 원재료 판매, 커피 음료를 중심으로 한 케이터링 서비스 등으로 사업 모델을 구체화했다.



경북도내 청년들의 공유공간인 청년괴짜방 블로그

두빛나래는 청년괴짜방 포함점 유치에 성공해 포항 도심의 청소년 휴식 공간으로 자리 잡고 있으며 초기의 사업 목표인 청소년 문화 공간으로 확대발전을 앞두고 있다.

사업을 하려면 주식회사가 좋은 것 같다. 적극적으로 변경을 검토 해볼 것”이라고 말했다.

마지막으로 프랜차이즈 운영시스템에 대한 메뉴얼 구축도 중요한 문제였다. 서 멘토는 “한 개의 독립매장 운영으로는 표방하고자 하는 기업의 사회적 목적은 물론 인력 활용도 여의치 않다. 프랜차이즈 시스템 구축을 위한 메뉴얼 작성이 필요했다.”고 지적했다.

두빛나래는 커피전문점 사업의 기본적인 운영 기법과 전문성을 갖 추기 위한 노력을 기울이는 동시에 지역에서 생산되는 식품 재료를 기반으로 매장의 디지털 개발 및 원재료 판매, 커피 음료를 중심으로 한 케이터링 서비스 등으로 사업 모델을 구체화했다. 이어 각 단계별로 필요한 초기 지원 사업을 파악, 신청하는 단계를 거쳤다.

두빛나래는 2018년 2월 카페두빛나래 2호점 개소를 앞두고 공간 조성에 대한 아이디어를 얻기 위해 LCP 3기 출신 뉴미들클래스를 다녀오기도 했다. 뉴미들클래스는 문화기획을 바탕으로 공유공간 운영 및 공유콘텐츠를 발굴하는 소셜벤처기업이다.

최 대표는 “서 대표의 소개로 울산 선배기업을 방문했다. 직접 가서 기업 소개와 공간운영에 대한 지침을 들을 수 있었다. 두빛나래 2호점은 카페 매장 운영뿐 아니라 경북도내 청년들의 공유공간인 청년과짜방이 들어설 계획이었는데, 선진지 기업 방문을 통해 효율적이고 실질적인 공간 운영방안을 들을 수 있었다.”고 말했다.

서 멘토는 “이러한 노력의 성과로 경상북도 지원 사업인 ‘청년과 짜방’의 4호점 포항점 유치에 성공했다. 이를 통해 포항 도심의 청소년 휴식 공간으로 자리 잡고 있으며 초기의 사업 목표인 청소년 문화 공간으로의 확대 발전 계획을 실현시키게 될 것”이라며 기대했다.

한편 최 대표는 LCP의 지원에 대해 “교육 컨설팅이 알차다. 수도권의 좋은 강사들을 통해 회계, 기업전반에 관해 필요한 지식을 전수받았다. 청소년들이라 교육생들 중 가장 나이가 어린 친구들이

많았는데 많은 것들을 배우며 시야를 넓힐 수 있었다.”고 말했다. 특히 이번 LCP를 통해 함께 지원한 경북의 단체 2곳인 경산 책임, 상주 마르코호호와는 더욱 단단해졌다. 그는 “저희끼리는 동그라미 삼국지라 부른다. 저는 장비고 다른 두 명이 유비와 관우다. 참여하면서 더 자주 만났고 교류를 많이 할 수 있었다.”고 말했다.

학교밖 청소년의 꿈터, 두빛나래

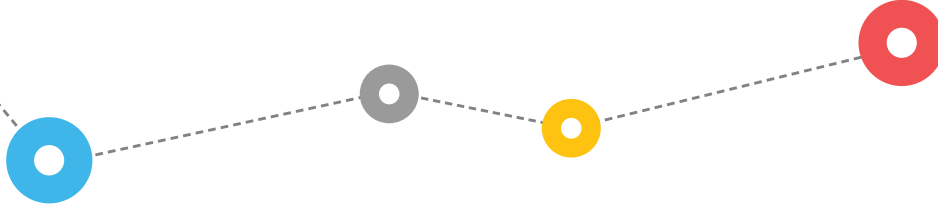
경상북도 내에서 ‘학교밖 청소년의 꿈터’라고 하면 두빛나래를 많이 떠올린다. 두빛나래는 사회복지센터나 법률지원팀에 속한 경찰들과도 연결되어 학교밖 청소년들이 안전하게 사회로 나아갈 수 있는 발판이 되어주고 있다.

하지만 여전히 두빛나래는 고민이 많다.

최 대표는 “1년간 학교밖 청소년들의 안정적인 사회 정착이라는 기업의 미션과 비전에 맞추어 카페를 열었다. 친구들이 원한다고 생각해서 시작했는데 실제로 매장운영을 해보니 맞지 않는 부분이 있었다. 아이들을 편하게 하고 자유롭게 할 수 있는 것들을 다시 한 번 찾아보려 한다. 아이들이 할 수 있는 일을 찾는 게 지금 가장 큰 고민”이라고 말했다.

그는 이어 “청소년들이 성장할 수 있는 인큐베이팅 역할을 하고 싶다. 이 곳에서 성장해서 우리 회사가 아닌 다른 회사에서도 원활한 취업을 통해 꿈을 펼쳐갈 수 있었으면 한다. 현재 커피는 부사업으로 하고 두빛나래협동조합의 미션을 비즈니스로 연결할 수 있는 모델을 찾는 중”이라고 덧붙였다.

Local Challenge Project



facebook.com/dodreamnet

(사)두드림청소년지원네트워크

최근 흥행한 드라마 'SKY 캐슬'은 상위 1% 가정에서의 과도한 사교육을 꼬집어냈다. 사회적 계층에 따른 교육소외현상은 누구나 공감하는 사회의 질병 중 하나다. 이러한 교육문제를 해결하기 위해 팔을 걷어붙이고 나선 곳이 있다. 바로 청소년에게 공정한 교육 사업을 제공하는 두드림청소년지원센터다. 이곳은 청소년들의 교육격차를 줄이고 교육콘텐츠 보급을 통해 기울어진 세상을 바꾸려 한다.

청소년 교육소외현상 해결 위해 출발한 기업

두드림청소년지원센터(이하 두드림)는 2013년 사단법인으로 출발했다. 소외계층 청소년 교육사업을 운영하기 위해 두 사람이 모여 시작한 것이 그 출발점이다. 하지만 현재는 서울온드림센터 다문화팀 7명, 나눔세상휴먼플러스 자원봉사팀 3명, 법인사무국 6명 등 모두 16명이 모여 일하는 대가족이 되었다.

이승우 대표는 "교육기회의 불균형을 해소하고 모든 청소년이 소외되지 않게 교육받고 활동할 수 있는 사회를 만들고자 시작했다. 초기에는 청소년 교육 서비스와 청소년 스포츠 지원 사업을 진행했고 복지 사각지대에 놓인 청소년과 차상위계층과 함께 하는 민간 차원의 사회안전망 지원사업도 병행했다."고 말했다.

이들은 지역에서 청소년 교육문제에 관심 있는 전문가들의 협력을

통해 사업을 진행해왔다. 물적·인적 자원을 가지고 있는 개인이나 단체가 함께 하면서 효율적인 시스템이 구축될 수 있었다. 그에 따라 초록연필 프로젝트, 청소년 건강교실, 민간사회안전망 프로젝트 등 다양한 영역으로 넓혀 나갔다. '초록연필 프로젝트'는 금천구 및 전국 농산어촌에 화상영어 교육을 지원하는 사업으로 총 20곳 150여명이 지원했고 '청소년 건강교실'을 통해 척추측만증 청소년의 조기진단과 운동치료를 도왔다. 또한 '민간사회안전망 프로젝트'로 복지사각지대에 놓인 주민 청소년들에게 교육, 의료, 법률을 지원했다.

조직력 강화에 중점을 두다

두드림은 2인 기업에서 출발해 조금씩 성장해 나가고 있었지만 여러 어려움이 발생했다. 그 중에서도 조직을 전문화하는 과정이 잘 이뤄지지 않았던 점이 문제였다. 시장 경험, 조직운영 경험, 비즈니스 경험 등이 부족한 상황 속에서 이들의 고민은 깊어졌다. 그러던 중 이승우 대표가 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 관련 게시물을 소셜네트워크서비스(SNS)에서 보고 신청하게 됐다. 신청할 당시 두드림은 전체 조직의 전략을 수립하거나 사업운영을 일관되게 계획하는 것이 부재한 상황이었다.

이 대표는 "기존 사업은 안정적으로 운영되고 있었으나 새롭게 기

(사)두드림청소년지원네트워크



두드림이 하는 일

두드림은 현재 누구나코딩스쿨, 누구나크리에이터스쿨을 통해 코딩 교육과 크리에이터 양성과정을 운영하며 청소년 스스로의 활동을 보장하는 콘텐츠를 운영한다. 또 유·초등학생을 중심으로 융합과학교육 프로그램도 진행하고 있다.

“

개인 맞춤형 수학교육을 기획 중인데 비전이나 체계적인 시스템 구축이 필요해요

”

획하고 있는 사업에 대해 구체적인 목표가 없었다. 당시 기획하던 개인 맞춤형 수학교육에 대해 구체적인 비전을 정립하는 것이 필요한 상황이었다.”고 신청 계기를 밝혔다.

기획 중이었던 교육 사업은 당시 사업영역만 결정되어 사업모델이나 실행전략은 수립되지 않은 상황이었다. 이들에게 중요한 것은 신규 사업의 정체성을 확립하고 체계적인 시스템을 구축하는 것이었다.

김동헌 멘토는 “당시 기획하고 있던 신규 사업은 성장성과 수익성이 높을 것으로 판단했다. 하지만 프로그램의 경쟁력과 조직 전체의 사업 실행 역량에 성공여부가 달려있었다.”고 말했다.

이예 이승우 대표는 “교육 사업에 대한 경험 및 역량 수준이 높으나 수학 분야에 대한 전문성은 상대적으로 미흡했다. 기획 중인 교육 사업이 수학 분야이므로 이에 대한 해결 과제가 필요한 상황이었다.”고 말했다.

이에 따라 멘토링을 통해 실행과제를 다음과 같이 설정했다. 신규 사업 프로그램 개발 방향을 설정한 후 그에 맞는 세부 내용을 설계하는 것, 또한 이를 사업화하기 위한 실행 방안을 수립하는 것으로 과제를 정했다.

더 나은 사업화 방안을 모색

이들은 LCP를 통해 두드림에서 새롭게 기획 중이었던 사업을 개발하는데 중점을 두고 멘토링을 진행했다. 멘토와 대표는 함께 머리를 맞대고 순차적으로 계획을 실행해나갔다. 먼저, 프로그램의 개발 방향을 정하기 위한 기업진단이 이루어졌다.

김 멘토는 “내부자원부족으로 인한 외부자원과의 네트워크 협업 방식으로 진행이 되어 사업주체의 계획과 전략보다는 파트너의 준비나 조건 등이 중요한 상황이었다. 또한 브랜드가치가 미약하고 상품으로서의 완성도가 미흡한 상황이었다.”고 판단했다.

이에 따라 프로그램의 세부 내용을 설계했다. 먼저 수학 교과 과정에 대해 1차적으로 정리해 결과확인 및 개선 방안을 제안했다. 그 결과 수학 교과과정을 최대한 세분화하는 것과 수학 교육 단위 간의 관계를 형성하는 것이 필요하다는 것이 도출되었다. 또한 동영상 활용한 수학 교육 사업 모델의 성공 사례를 살펴보았다. 성공 사례를 통해 동영상의 최소 학습단위에 대한 설계도 이루어졌다. 그리고 사업화를 시행하는 방안을 수립했다. 오프라인 사업화를 준비하기 위해 벤치마킹을 실시했다. 또한 교육생을 모집하고 브로슈어를 제작하는 등 교육 사업을 위한 다양한 준비도 진행했다.

이 대표는 “정기적인 멘토링을 통해 사업의 계획과 위치를 정확히 이해하게 됐다. 차후 사업의 발전을 위해 스스로의 객관화 작업 및 전략에 대해 꾸준히 토론하고 실행했다. LCP를 통해 보다 명확한 비전과 목표를 가지게 되었고 조직 구성원들이 갖고 있는 역량을 발견하는 계기가 됐다.”고 말했다.

그리고 마무리 단계로 사업을 점검했다. 사업의 현황을 보고하고 추가 지원 확보를 위해 사업 계획서를 작성하는 활동을 했다. 이렇듯 앞으로의 사업 방향에 대해서도 논의가 이루어졌다.

이 대표는 “멘토링 이후에도 적극적으로 세계적 범위의 사업을 전개하고자 한다. 또한 LCP를 통해 사업의 정체성을 되찾은 결과 한 국수력원자력, 한국사회투자 등 공공기관과 계약을 체결할 수 있었다.”고 말했다.

청소년의 발판이 되어주는 기업이 되고파

멘토링을 마치며 김 멘토는 “두드림 대표는 기존의 사업가로서의 관점과 기본 역량이 충분하다. 이를 바탕으로 앞으로의 사업 계획을 단계적으로 실행에 옮겨나간다면 독보적인 사업을 만들어낼 수 있을 거라고 본다. LCP가 끝나도 다른 지원제도를 통해 후속 지원

경영진단 결과

1. 기존 사업은 안정적으로 운영
2. 목표로 하는 신규 사업(개인 맞춤형 수학 교육)에 대한 비전과 목표가 구체적으로 정립 안됨

전략과제 도출

1. 신규사업 프로그램 개발 방향 설정
2. 신규사업 프로그램 세부 내용 설계
3. 사업화 실행 방안 수립

과제별 실행내용

1. 프로그램 개발 방향 결정
 - 진단을 위한 Map, Test, 판별 Logic 등 솔루션의 세부 구성을 결정
2. 프로그램 세부 내용 설계
 - 솔루션의 구성요소별로 세부적인 내용을 설계
3. 사업화 실행 방안 수립
 - 사업계획서 작성
 - 솔루션의 테스트를 위한 오프라인 사업의 전개
 - 홍보 자료의 작성

향후과제

1. 사업가로서의 관점과 기본역량이 배양된 것으로 판단
2. 다른 지원제도를 통해서라도 후속 지원 확보가 필요



이승우 대표가 로컬챌린지프로젝트에 도전한 이유

두드림은 2인 기업에서 출발해 조금씩 성장해 나가고 있었지만 시장 경험, 조직운영 경험, 비즈니스 경험 등이 부족한 상황 속에서 조직을 전문화하는 과정이 잘 이뤄지지 않아 고민이 깊어졌다. 더군다나 새롭게 기획하고 있는 개인 맞춤형 수학 교육에 대해 구체적인 비전을 정립하는 것이 필요하게 되자 신청하게 됐다.



(사)두드림청소년지원네트워크





을 확보하는 것이 필요해 보이며 지속적으로 자문을 할 예정”이라고 말했다.

두드림은 현재 ‘누구나코딩스쿨’, ‘누구나크리에이터스쿨’을 통해 코딩 교육과 크리에이터 양성과정을 통한 청소년 스스로의 활동을 보장하는 콘텐츠를 운영한다. 또한 STEM 클럽을 통해 유·초등학생 중심으로 융합과학교육 프로그램을 진행한다. ‘비온드스쿨’로 미래교육 중심의 대안학교, ‘브릿지 스쿨’로 청소년 및 대학생 사회진출을 위한 포트폴리오를 구성하고 체험하는 학교를 운영하고 있다. 이렇듯 두드림은 청소년들의 균형 있는 교육뿐만 아니라 그들의 다양한 활동을 돕는다. 청소년들에게 일회성 교육이 아닌 지속적인 참여로 성장활동을 체계적으로 지원하고 있다. 이러한 두드림의 앞으로 계획은 무엇일까.

이 대표는 “앞으로 두드림은 비영리지원 사업의 범위를 확대하고자 한다. 현재 1,200명 수준에서 전국적으로 10,000명 수준으로 확대하는 것이 목표다. 또한 만들어진 콘텐츠와 프로그램을 일반 교육시장으로 출시하여 자체 수익모델을 구축하고자 계획하고 있다.”고 말했다.

“

사업영역은 결정했는데
목표나 실행전략은 없는 상황

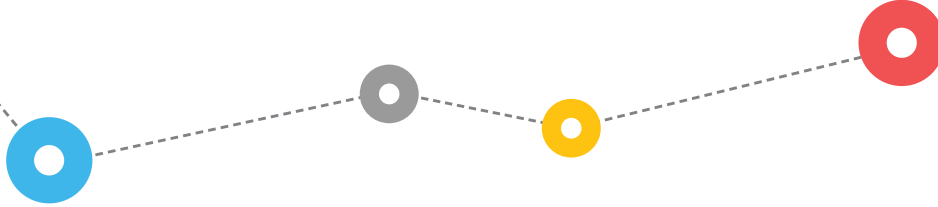
프로그램 세부내용 설계 후
교육생 모집 등 다양한 준비활동

LCP 통해 정체성 되찾아
한국사회투자와 계약체결 성과

”



Local Challenge Project



globalinnerpeace.org

글로벌이너피스

글로벌이너피스는 지구촌 평화를 위해 글로벌시민운동(global citizenship movement)을 펼치는 비영리 시민사회단체다. 제주의 청년들이 지역과 세계를 연결하는 글로벌 인재로 성장하며 자기 주도적으로 살아 갈 수 있는 역량을 키워주자 설립했다. 이들이 추구하는 모든 것이 단체명에 들어있다. Global(세계), Inner(내적 성장), Peace(평화). 국가와 인종, 종교, 정치적 이념을 초월해 세계가 직면하고 있는 여러 가지 문제를 교육을 기반으로 한 내적성장을 통해 해결하고 지구촌의 평화에 기여하고자 하는 것이다.

제주에 세계평화의 씨를 심다

글로벌이너피스는 2013년(법인등록은 2014년) 설립되었다. 국제연합개발계획(UNDP) 한국대표부 Program Associate와 유네스코 Beijing Office 프로젝트 매니저로 활동했던 고은경 대표가 고향인 제주로 돌아와 국제기구 활동 경험을 나누고자 설립한 것이다.

고은경 대표는 무역업에 종사한 부친 덕에 어린 시절부터 해외 문화를 접할 수 있었다.

“부친이 해외를 많이 돌아다니셨는데 현지에서 엽서를 보내주시거나 선물을 가져오셨어요. 그런 걸 통해 그때부터 해외 다른 문화에 관심을 갖기 시작한 것 같아요. 초등학교 때는 세계지도를 그리는데 재미있어요. 안 되는 실력으로 사전을 찾아가며 영국이나 핀



고은경 대표가 세계평화에 관심을 둔 이유

2004년 12월 강력한 쓰나미가 인도양을 덮쳐 11개국에서 20만 명의 이상의 사상자와 수백만 명의 이재민이 발생했다. 당시 해외봉사단으로 스리랑카에 있던 고 대표는 처음으로 유엔과 해외 원조기구들의 활동을 직접 눈으로 목격했다. 그때부터 인도주의적 지원이나 해외봉사, 국제개발협력 같은 키워드에 관심을 가지게 됐다. 사진 왼쪽이 고은경 대표.



국내를 대표하는 글로벌평화교육단체, 글로벌이너피스
글로벌이너피스는 지역학생과 도민들을 대상으로 하는 세계시민
교육과 유엔 세계평화의날 제주지역행사와 같은 국제행사를 진
행하고 있다.

“

다른 국제단체와 차별화된 이미지를 갖고 열악한 재정상황을 개선하고 싶어요

”

란드에 있는 친구들과 펜팔도 했어요. 어떻게 보면 펜팔을 통해 이미 어린 시절에 국제사회에 데뷔했던 게 아닌가하는 생각을 가끔 해요.”(JIBS 인터뷰)

2004년은 그녀에게 터닝포인트가 된 해다. 그해 12월 강력한 쓰나미가 인도양을 덮쳤다. 한순간에 해안가 마을이 쓸려갔고 도로와 항만이 부서졌다. 11개국에서 20만 명의 이상의 사상자와 수백만 명의 이재민이 발생했다. 스리랑카도 많은 피해를 본 나라였다. 당시 해외봉사단으로 그곳에 있던 고은경 대표는 거기에서 처음으로 유엔과 해외 원조기구들의 활동을 직접 눈으로 목격하게 된다. 그녀의 인생항로를 결정짓는 순간이었다. 고은경 대표는 그때부터 인도주의적 지원이나 해외봉사, 국제개발협력 같은 키워드에 관심을 가지게 됐다. 당연히 유엔에 대한 관심도, 그래서 원래 교사였던 꿈을 접고 국제개발협력 활동에 참여했다. 그 과정에서 고향에 돌아가 이런 일을 지역사회에 알리고 특히 청년들이 제주에만 있지 말고 해외로 나가 넓게 다니면서 국제 활동에 참여하도록 도와주고 싶다는 생각을 하게 됐다.

그녀가 돌아올 당시의 지역사회는 이런 길을 알려줄 누군가를 간절히 원했는지도 모른다. 글로벌이너피스 이규진 사무국장은 “지역의 청년과 활동가들이 목말라 있었던 게 이런 교육이었던 것 같다. 국제기구에서 일하려면 어떻게 해야 하는 지에 대한 정보도 없고 관련 강의를 들을 수도 없었다. 국제교류란 말은 막연하고 어려

웠을 것”이라고 말했다. 그런데 글로벌이너피스와 함께 제주에서 UN 세계평화의 날 같은 국제기구 관련 행사를 하게 되면서 지역 청년들은 자신들도 국제무대에서 활동할 수 있다는 자신감을 갖게 되었다.

“재능은 있는 데 겁을 먹거나 정보가 없기 때문에 못하고 있는 일들이 많았어요. 지방대 출신이라는 핸디캡도 갖고 있었죠. 아마도 고은경 대표는 그럴 필요가 없다는 걸 알려주고 싶었던 것 같아요.”

그리고 그것은 제주대 출신인 고은경 대표가 스스로 증명한 일이었다.

Think globally, Act locally

글로벌이너피스는 지역적 가치를 바탕으로 하는 세계시민교육을 통해 글로벌(글로벌+로컬) 인재를 육성하고 지역이 갖고 있는 고유 가치를 발굴·활용해 지속가능한 발전모델을 제시하고자 한다. 또한 문화다양성 보존을 위해 제주의 가치를 세계에 알리고 지구촌 평화를 위해 제주가 세계에 기여할 수 있는 플랫폼으로 자리매김하고자 한다.

Think globally, Act locally (세계적으로 생각하고 지역적으로 행동하라). 이것이 글로벌이너피스의 모토. 그리고 그 핵심 콘텐츠는

세계시민교육과 국제행사, 국제협력사업이다.

글로벌이너피스는 지역학생과 도민들을 대상으로 하는 세계시민교육과 유엔 세계평화의날 제주지역행사와 같은 국제행사를 진행하고 있다. 또한 국제협력사업도 주요 사업 중 하나인데 제주도청과 함께 진행하고 있는 동티모르 우호의 숲 조성사업이 대표적인 예다. 이 외에 청년워크숍이나 국제청소년포럼 같은 행사도 있다. 세계시민교육은 중장기 프로그램으로 진행되며 학생들이 많이 참여할 수 있게 주로 방학기간 두세 달을 이용해서 진행하고 있다. 프로그램이 다 똑같지는 않지만 대개 지역에서 몇 차시의 강의를 진행하고 코이카 지구촌체험관이나 국내 관련 현장 체험으로 이어진다. 여기에 미얀마 같은 개발도상국을 직접 방문해 그곳에서 활동하고 있는 국제기구 관계자들을 만나서 활동상을 경험하는 커리큘럼이 더해지기도 한다.

이규진 국장은 “대표님이 경험했던 것들을 세계시민교육을 통해 이야기 하고 있고 모두 제주도와 연관 지어 프로그램 짜고 있다. 이 과정을 거치고 나면 아이들이 많이 변화하는 것을 보게 된다. 자신의 진로를 바꾼 학생들도 상당하다.”고 말했다.

유엔 세계평화의날 행사는 그 해에 정해지는 주제에 맞는 다양한 프로그램을 기획하고 있는데 2014년에는 함께 걸었고 2015년에는 제주 전통의 방사탑을 쌓았다. 이 모든 활동은 기획부터 실행까지 지역의 학생들이나 동아리가 주제로 참여하고 있다. 이런 과정 자체가 시민교육이다.

국내를 대표하는 글로벌평화교육단체

글로벌이너피스가 동그라미재단 LCP(Local Challenge Project)를 통해 개선하고자한 건 다음의 네 가지였다. 첫째, 다양한 주제의 국제협력 활동을 전개하는데 있어서 타 국제단체와 차별화된 브랜



글로벌 인재육성이 목표

글로벌이너피스는 지역적 가치를 바탕으로 하는 세계시민교육을 통해 글로벌 인재를 육성하고 지역이 갖고 있는 고유 가치를 발굴·활용해 지속가능한 발전모델을 제시하고 있다.

경영진단 결과

1. 국제협력이라는 모호한 미션을 가짐
2. 경제적자립을 이루지 못한 상태로 경제관념이 없는 상태
3. 조직의 미션 및 사업 방향에 대해 합의

전략과제 도출

1. 조직의 비전, 미션 정립 및 경영전략, 사업전략, 조직 전략 수립
2. 사업 구조 명확화 및 지속가능한 비즈니스 모델 수립
3. 사업 진행, 조직 운영, 내외부 커뮤니케이션의 원칙 재정립

과제별 실행내용

1. 경영계획 수립
 - 전직원 비전, 미션 정립, 사업구조별 경영계획 수립, 조직 분리
2. 비즈니스모델 혁신
 - 사업별 피드백을 통해 사업 정리 및 단순화
3. 조직운영의 원칙과 경영시스템 정립
 - 원활한 의사소통 조직 및 매월 피드백 진행

향후과제

1. 대표의 개인역량에 의존하지 않고 조직이 체계적으로 운영되도록 지속적인 피드백 필요
2. 조직의 경제적 자립을 점검하는 재무 상담 필요

드 이미지 확립. 둘째, 열악한 비영리 재정상황을 개선할 수 있는 회계전문 컨설팅. 셋째, 단체가 운영하고 있는 다양한 프로그램의 효과적인 홍보마케팅. 넷째, 디자인 인력 총원 및 안정적 교육공간 확보.

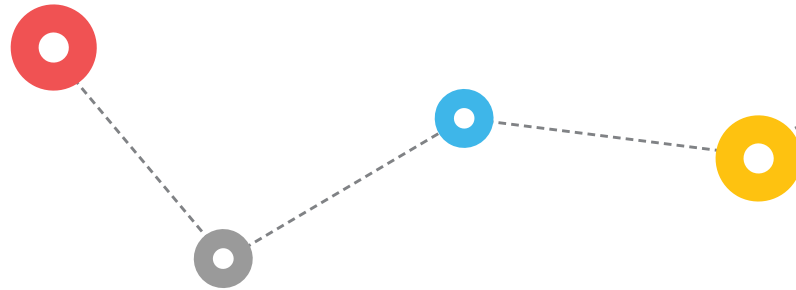
이에 대한 답을 찾기 위해 글로벌이너피스의 운영전반을 살펴본 강민정 멘토는 경영전략과 체계적이고 장기적인 경영목표가 없고 일회성 프로젝트 진행에 급급하여 핵심 사업을 못하며 조직을 비효율적으로 운영하고 있다고 진단했다. 국제협력이라는 모호한 미션을 가지고 경제적인 자립을 이루지 못한 상태에서 원칙 없이 벌여 나간 다양한 사업들은 자산잠식이라는 결과를 불렀다.

강민정 멘토가 판단하기에 조직의 비전과 미션, 경영전략과 조직 전략을 다시 수립해야하는 시점이었다.

“그런 다음 적어도 3년간의 경영계획을 수립하고 글로벌이너피스의 사업구조와 경영시스템을 명확히 해 지속가능한 비즈니스 모델을 수립해야 했어요.”

글로벌이너피스는 비영리단체로서 갖는 수익활동의 한계를 극복하고자 주식회사 GLA(전 GIPCND)를 설립해 예비사회적기업 인증을 받고 운영 중에 있었다. 하지만 비영리조직인 GIP와 영리법인인 GLA사이에 업무분장이 제대로 이루어지지 않아 서로가 정체성에 혼란을 겪고 있었다.

강민정 멘토와 글로벌이너피스 구성원들은 조직의 비전과 미션을 먼저 재정립했다. 글로벌이너피스만의 차별화된 브랜드와 홍보마케팅은 그 이후의 일이어야 했다. 또한 글로벌이너피스를 목적사



업 수행조직과 수익사업 수행조직으로 분리하여 별도의 대표체제로 운영하는 조직전략을 수립했다. 그리고 무엇보다 전체 사업을 펼쳐놓고 하나하나 점검하면서 필요한 사업과 불필요한 사업을 정리해나갔다. 사업구조를 단순화하고 글로벌이너피스가 진정으로 하고자 하는 일에 집중할 수 있도록 했다. 어떤 사업들이 원칙 없이 추진되는 일이 없도록 했다.

이규진 사무국장은 “덕분에 우리도 명확해졌다. 멘토께서 뭔가를 묻고 의문점을 던져주면 우리는 거기에 답을 해야 했는데 그러면서 많이 정리가 됐다.”고 말했다.

“사업들이 분리가 안됐었거든요. 글로벌이너피스랑 GLA랑, 직원도 회사로 들어왔는데 이게 NGO 성향과 겹치다보니 혼란스러웠어요. 멘토링 후 저희 직원도 명확하게 자기의 역할을 찾았고, 저희도 그런 부분에 있어 정리가 됐습니다.”

글로벌이너피스가 정립한 비전은 ‘글로벌평화교육을 바탕으로 전문적인 국제협력 사업을 추구하는 시민사회단체(CSO)로서 제주를 대표하고 해외에 지사 조직을 가진 조직으로 성장한다’ 이고 미션은 ‘제주와 세계 청년들에게 글로벌평화교육을 제공하여 생태환경과 문화가치가 보존되는 세상을 만든다’ 이다. 여기서 중요한 건 글로벌평화교육이라는 단어가 명확해 졌다는 것이다. ‘글로벌평화교육’이라는 글로벌이너피스의 세계시민교육 브랜드가 만들어진 것이다.

이규진 사무국장은 “처음에는 교육이라는 단어를 안 썼다. 주제 넘게 교육이라는 단어를 쓰지 말라는 분들이 많으셨다. 그런데 이게 평화교육이라는 단어로 규정되니 미션이 좀 더 명확해진 것 같

다.”고 말했다. 그는 무엇보다 불필요한 사업을 정리한 게 큰 도움이 되었다고 말했다.

“뭔가가 들어오면 계속 받았어요. 지역사회에서 부탁하시는 분들이 많으셔서 부탁하는 대로 다 사업을 하다 보니 이게 통제가 안 됐거든요. 직원들은 내가 뭐하고 있나 이런 생각을 하게 됐고, 개별적인 사업들이 상당히 많았어요. 박람회 같은 것도 참여하고, 욕심이 많아서 제주도에서 ‘아, 이런 것도 하고 저런 것도 하고 하면 좋을 것 같은데...’ 그러면서 진행해왔던 게 많았거든요.”

선택과 집중을 통해 조직을 보다 효율적으로 운영하는 토대가 마련된 것이다. 글로벌이너피스는 조직의 업무분장을 명확히 해 글로벌평화교육과 국제협력사업, 자체 국제행사, 정책제안사업, 향토 학자발굴사업 등의 목적사업은 글로벌이너피스가 맡고 외부에서 들어오는 국제행사, 국내외 박람회, 해외산업시찰 등의 수익관련 사업은 GLA에서 진행한다.

“이렇게 정리하고 남은 알맹이가 결국은 평화교육이었어요. 초심으로 돌아간 거죠. 동그라미재단 엘시피 마무리 후 두 번의 프로그램을 운영했어요. 베트남 현장 견학으로 마무리되는 커리큘럼이었는데 반응이 무척 좋았습니다.”

GLA는 2020년까지 국제행사를 수행할 수 있는 역량을 갖춰 제주의 가치를 해외로 알리는 전문기업으로, 글로벌이너피스는 국내를 대표하는 글로벌평화교육단체로 자리매김하는 것을 목표로 세웠다. 가능할 것 같다.

Local Challenge Project





“

국제협력이란 모호한 미션과
원칙 없는 사업이 자산잠식 불러

영리법인과 비영리법인
업무분장 안 돼 정체성 혼선

불필요한 사업부터 정리하고
글로벌 평화교육에 집중

”

세계시민교육

중장기 프로그램으로 진행되는 세계시민교육은 학생들이 많이 참여할 수 있게 주로 방학기간 두세 달을 이용해서 진행한다. 대개 지역에서 강의가 진행되고 코이카 지구총체험관이나 국내 관련 현장 체험으로 이어진다.

Local



Chaille



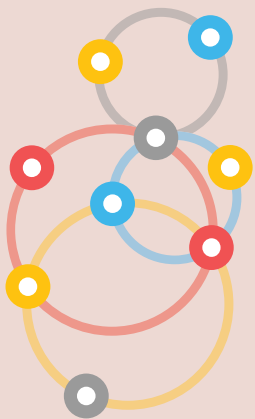
Projeo



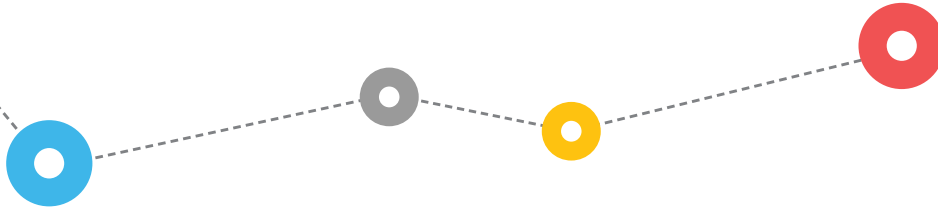
engage

사람, 결국엔 사람이다

- (사)한국인성연구원
- (사)부산돌봄사회서비스센터
- (합)하나로트래블
- (주)아이피미라클:헬로편루
- (주)마크로호
- 메인오브제



Local Challenge Project



krinsung.com

(사)한국인성연구원



이성원 대표와 인성교육

한국인성연구원의 인성교육은 스스로의 성찰을 통해 부모가 행복해야 자녀가 행복하다는 생각을 공유한다. 이를 위해 부모교육과 청소년 인성교육, 가족프로그램을 함께 운영하고 있다.

복잡하고 각박한 한국의 현대 사회에서 만연한 마음의 문제를 해결하기 위해서는 어떻게 해야 할까. 광주광역시에는 현대인의 마음을 키워준다 하여 'MIND UP' 이라 불리는 인성 교육 및 심리상담 서비스를 하고 있는 한국인성연구원이 있다. 이곳은 더 좋은 생각, 더 좋은 감정, 더 좋은 행동을 통해 삶의 문제를 해결한다는 자세로 인성교육이 필요한 대상자에게 교육을 하고 교육자를 키우는 곳이다. 또 마음의 문제를 치유해 밝은 사회를 만드는 것을 사명감을 가지고 있다.

행복한 가족을 만드는 인성 교육기관

한국인성연구원은 1997년부터 활동을 시작해 2006년 법인으로 설립했다. 이들은 활동 초창기에 아동을 대상으로 프로그램을 운영했지만 점차 청소년·가족으로 대상의 범위를 넓혔다.

이성원 대표는 “많은 청소년과 부모들이 인성교육을 받은 후 가족 관계가 좋아지는 계기가 되었다는 후기를 들려주었다. 그 후 이 세상 많은 청소년과 부모들이 이 인성교육을 받으면 좋겠다는 생각을 공유하게 되면서 법인 단체를 설립하게 됐다.”고 밝혔다. 이어 그는 “우리 사회에서 힘든 시기를 겪고 있는 사람들을 위해 MIND UP 인성교육 프로그램을 빠르게 보급하는 것이 필요하다. 청소년 시기부터 인성교육을 시작할 수 있도록 하고, 부모님도 함께 해 가

(사)한국인성연구원



“

비영리사업에 대한 방향성 재정립 시점 주력사업영역 설정에도 체계적 도움 필요

”

족 중심의 온전한 인성교육을 시작하기 위한 기반을 마련하는 것이 한국인성연구원의 역할”이라고 덧붙였다.

한국인성연구원은 초기에 수익사업을 하는 사회단체로 운영됐지만 현재는 여성가족부 소관 비영리단체로 운영되고 있다. 이 대표는 “한 단체 내에서 청소년과 성인을 모두 대상으로 하다 보니 어려움이 많았다. 각 대상별로 전문적인 인력을 배치하고 확장성을 확보하기 위해 단체를 분리 운영하게 됐다.”고 설명했다.

이들이 추진 중인 사업으로는 먼저 서울, 인천, 광주, 부산 등 모두 4개 지역 교육센터를 중심으로 진행하는 인성교육이 있다. 또 인성중심의 리더십, 역량강화, 자기계발 프로그램 등을 각종 학교, 기관, 각종 단체에서 위탁받아 운영한다. 최근에는 ‘MIND UP 인성지도자’라는 교육부 인가 민간자격증 과정을 개설해 인성지도자를 양성하고 있고, 서울과 인천에서 심리상담을 운영하고 있다. 한국인성연구원은 2016년 초 영리사업을 분리해 순수 비영리사업을 하게 되면서 여러 가지 문제에 직면하게 됐다. 비영리 단체로서의 비전과 사명, 전략과 운영 경험이 부족하다는 문제점이 발견됐고 공공기관의 수요가 발생하기 시작하고 있었으나 이를 개발하지 못하고 있는 점이 있었다. 그 당시 사업영역으로 마음 수련과 관련되는 교육서비스와 심리상담 서비스가 있으나 두 가지 모두 경쟁력이 없을뿐더러 그 이외에는 사업영역을 가지고 있지 못한 문제

점도 있었다. 또한 일반 기업도 고객이 될 가능성은 있으나 기업을 전혀 공략하고 있지 못했으며 유사한 서비스로 영리활동을 하는 업체들과 경쟁해야 한다는 점도 약점으로 작용했다.

이 대표는 “단체의 주력사업이었던 캠프 중심의 청소년인성교육 파트가 분리되면서 모단체로서 정체성을 다시 한 번 재정립하고 장기적인 비전을 설정해야 하는 상황이었다. 이사회, 직원들 간에도 방향성을 두고 혼란스러워하던 시기였다. 방향성을 두고 고민했던 때에 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 설명회가 광주에서 있다는 것을 알게 되어 참가하게 됐다.”고 말했다.

또한 이 대표는 “LCP를 통해서 단체의 주력사업영역을 설정하는데 체계적인 도움을 받고자 했다. 사실 지금까지는 큰 어려움 없이 진행되어왔지만 비영리단체로서 더욱 튼튼한 기업으로 성장해야겠다는 열망을 가지게 되어 기본을 제대로 다지기 위해 신청하게 됐다.”고 말했다.

‘가족의 행복’을 추구하는 정체성을 구축하다

10년 동안 기업을 운영하며 그들만의 기반을 잘 다져놓은 상태였지만 기업의 형태가 변화하면서 그에 따른 변화가 필요했다. LCP를 통해서 앞으로의 계획과 전략을 수립하는 것이 1차적으로 진행

되어야 하는 상황이었다.

김천사 멘토는 “구체적으로 분석된 경영전략은 수립되어 있지 않지만 기존의 경영방식을 탈피해 돌파구를 찾고자하는 노력을 하고 있는 상황이었다. 경영환경과 내부 여건을 면밀히 분석해 중장기적인 전략수립이 꼭 필요할 것으로 보인다. 무엇보다 비영리 단체로서 운영자금을 확보할 수 있는 구체적인 전략을 수립해야 할 것”이라고 분석했다.

이에 따라 이들은 중·장기적인 경영계획을 수립하고 마케팅 능력을 강화시키기 위한 IT 기법의 활용과 인성교육 프로그램 마인드업의 브랜드 개선 및 PR 활동을 하는 것으로 과제를 설정했다. 구체적으로는 기업의 사명과 비전을 정립해 한국인성연구원의 정체성을 확립하고, 기존 사업영역의 재정비와 새로운 사업영역의 개발을 모색하는 것이었다.

마케팅 능력 강화에 대한 필요성에 따라 클론컨설팅 이상훈 대표에게 자문을 받으며 총 네 차례의 미팅이 이뤄졌다. 마케팅 프레임, 마케팅 엔진에 대한 분석도 진행됐다.

김 멘토는 “회사에서 추구하는 가치와 고객이 바라는 가치가 상충하는 부분을 탐색하고 활성 고객, 단골 고객, 기본 고객의 관계를 통해서 잠재적 고객을 도출해내는 과정을 거쳤다.”고 설명했다.

데이터가 모이고 결과를 도출한 결과, 40대는 성찰력을 키워 자아 실현하는 것과 불안 없이 행복한 것을 중요 가치로 설정했고 50대 중장년층은 가족과 함께 소통하며 행복한 것, 청소년은 인성을 갖춘 후 진로를 통해 자아 실현하는 것을 가치 있게 여겼다. 이에 따라 한국인성연구원은 전략방향으로 가족의 행복을 추구하는 것을 가치로 삼았다. 즉 이들의 주 고객을 공공기관으로, 후원자는 40~50대 도시인으로 설정한 것이다.

멘토와 함께 정체성 확립 문제를 해결하고 한국인성연구원의 존재의의를 정립하려고 노력한 결과 이들은 ‘가족의 행복을 추구하는

경영진단 결과

1. 비영리단체로 비전, 사명, 전략과 운영 경험이 부족
2. 사업 경쟁력 약함(수련관련 교육 및 심리상담 서비스)
3. 교육프로그램 'Mind Up'의 재정비 필요
4. 공공기관의 수요가 있으나 개발하지 못함
5. 일반기업에 대한 전략 부재
6. 브랜드 인지도가 낮고 홍보자료가 부족해 일반인 대상 홍보가 미흡

전략과제 도출

1. 정체성 확립 : 사명과 비전 정립
2. 사업영역 재정비 및 개발
3. 홍보전략 : IT 활용 및 PR자료 개발

과제별 실행내용

1. 정체성확립
 - 가족의 행복을 추구하는 제반활동을 하는 곳으로 정의하고 이에 부합되는 사업영역을 찾도록 함
2. 경영전략 수립
 - 중장기경영전략을 수립중(기획 인력 부족)
3. 행복한 삶의 설계에 대한 강의 : 8회 교육
4. 지속적인 수익 확보를 위한 마케팅 시스템 구축
5. 브랜드 및 홈페이지 리뉴얼
6. 업무 매뉴얼 작성

향후과제

1. 기존 교육프로그램인 Mind Up 프로그램의 대폭적인 개선으로 경쟁력 확보
2. 새로운 사업영역 발굴 위해 공공분야 관련사업 참여, 유료회원 확충, 가족의 행복을 주제로 프로그램 개발
3. 기획 부문의 강화를 위해 새로운 인력 충원

“

2016년 초 영리사업 분리
순수 비영리사업 단체로
비전과 전략, 운영경험 부족

주 고객으로 공공기관 설정
'Mind Up' 브랜드 재정비
'가족의 행복'이란 가치 추구

”

제반 활동을 하는 곳'으로 정의했다. 이제 이에 부합되는 사업영역을 찾는 것이 과제였다.

김 멘토는 “정체성 확립 이후 사업영역을 재정리해 중장기 경영전략을 수립하기 위해 노력했으나 LCP기간 동안 완성단계에 이르지 못했다. 사업영역을 재정립하는 일과 미래에 대한 예측 등 기획업무를 담당할 인력이 없었기 때문에 어려움이 있었던 것”이라고 설명했다.

기존 사업의 재정비도 이뤄졌다. 한국인성연구원이 원래 진행하던 'Mind Up' 교육 프로그램에서 본인이 가지고 있던 '행복한 삶의 설계'에 대해서도 모두 8회에 걸쳐 교육이 이뤄졌다.

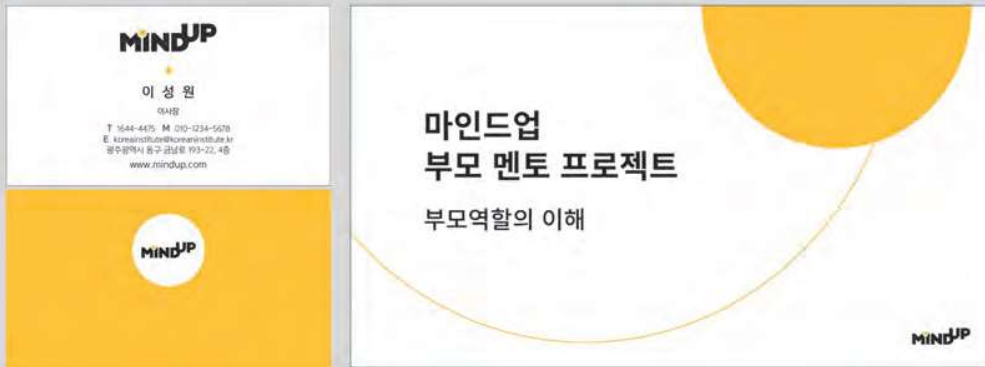
이 대표는 “브랜딩 측면에서 큰 도움을 받았다. 체계적으로 단계를 밟아가면서 'Mind Up'이라는 브랜드를 정리할 수 있었고, 새



(사)한국인성연구원



MINDUP



마인드업 브랜드 리뉴얼

한국인성교육원은 마케팅 능력을 강화시키기 위한 IT 기법의 활용과 인성교육 프로그램 'Mind Up'의 브랜드 개선을 통해 기존 사업영역의 재정비와 새로운 사업영역의 개발을 모색했다.

롭게 정리된 브랜드를 바탕으로 홈페이지까지 새롭게 개설했다. 경영 측면에서도 전문가의 경영분석에 따른 중·단기 경영전략도 세울 수 있었다. 전반적으로 우리를 객관적으로 바라보고 비전을 고민해보는 시간이었다. 그 중 몇 가지 전략들은 이미 완성된 것도 있고 현재 진행 중인 것도 있다.”고 말했다.

인성교육의 대중화를 목표로 하다

현재 마음 치유와 관련한 인성교육을 특화해 다루는 단체는 그리 많지 않다. 현재로서는 예의범절과 같은 규범을 다루거나 신체훈련을 통한 정신력을 키우는 곳, 또는 자신감 스피치 훈련을 하는 캠프 정도가 대부분이다. 한국인성연구원의 인성교육은 방법론에 있어서 주입식이 아닌 스스로 성찰할 수 있도록 하며 ‘부모가 행복해야 자녀가 행복하다’는 생각을 공유한다. 이를 위해 부모교육과 청소년 인성교육, 가족프로그램을 함께 운영한다는 강점을 가

지고 있다.

김 멘토는 “마음 치유와 관련한 한국인성연구원의 사업은 현대사회의 특성상 큰 사업은 못 되더라도 지역별 사회적기업으로서는 가능성이 있다. 그러나 이런 사업은 사람들의 마음의 문제를 다루어야 하는 사업이므로 용의주도한 기획에 의해 시행되어야 한다. LCP를 하면서 사업영역의 확립, 사업영역별 실행계획 수립과 같은 전략을 세웠고 앞으로도 지속적으로 필요한 부분에 대해 자문할 계획”이라고 말했다.

이 대표는 “현재 TF팀을 조직해, 보다 대중적으로 사업화할 수 있는 인성교육프로그램과 인성지도자 양성시스템을 구축하는 작업을 준비하고 있다. 인성을 우리가 보는 관점에서 정확히 정의내리고 객관적 지표로 나타내 수치화된 데이터로 자료화하여 효과성을 검증하고자 한다. 그리고 표준화된 인성프로그램을 진행할 강사를 대량으로 양성할 수 있는 시스템 등을 갖추고자 한다.”며 앞으로의 계획을 밝혔다.





bsdolbom.or.kr

(사)부산돌봄사회서비스



‘아기를 낳았다. 부모님께 부탁해야하나?’

요즘 세대는 핵가족으로 이루어져 있다. 자식도 많아야 두세 명, 과거 대가족이 주를 이룰 때처럼 집안어른의 도움을 얻을 수도 없고 이웃에게 도움을 요청하는 건 더욱 어렵다.

이런 시대에, 처음 아기를 낳은 부부에게 구세주가 나타났다. 부산 돌봄사회서비스센터가 운영하는 아가마지다. 아가마지는 20여 년의 경험을 바탕으로 전문산후조리사가 서비스를 제공한다. 부산 돌봄사회서비스센터는 산모를 위한 서비스 외에도 다양한 돌봄 서비스를 제공하고 있다.

세대를 아우르는 종합돌봄서비스 제공

종합 돌봄을 추구하는 부산돌봄사회서비스센터(이하 돌봄센터)는 산모와 신생아를 위한 산후조리서비스를 중심으로 아이 돌봄, 노인방문요양 등의 서비스를 제공하는 비영리법인이다.

안혜경 대표는 “저희 돌봄센터는 자활기업으로 시작했다. 취약계층인 돌봄 여성, 기초생활수급자, 장애인에게 교육을 제공하고 실력양성을 통해 그 분들의 자립능력을 키우는 것이 목표였다. 이들이 선생님이 되어 다른 사회적 약자를 돕는 선순환구조를 바랐

“
취약계층 자립이라는
목표는 달성
이제
더 좋은 다른 서비스를
개발하고 싶어요
”

경영진단 결과

1. 조직의 비전, 미션, 전략이 체계적으로 정리되어 있으나 전략의 실행을 위한 관리 체계가 미흡한 상황
2. 지속적인 성장과 수익성의 개선을 위한 신규 사업의 발굴 필요

전략과제 도출

1. 전략 실행 체계의 정비
 - 성과 목표(재무, 비 재무)의 설정 및 관리
 - 업무 성과의 개선을 위한 프로세스의 정비
2. 신규 사업의 발굴
 - 지속적인 성장 및 수익성 개선을 위한 신규사업의 발굴

과제별 실행내용

1. 성과 목표(재무, 비재무)의 설정 및 관리
 - 연간 사업 계획 수립 (종합 예산 편성)
 - 비재무 성과 지표(고객 만족도) 설정
2. 업무 프로세스의 정비
 - 현행 업무 프로세스 점검
 - 업무 프로세스 개선 방안 수립
3. 신규 사업 개발
 - 신사업 기회 영역 탐색
 - 신사업 세부 내용 결정
 - 시제품 개발 방안 설정
 - 시제품 평가 및 개선 방안 수립
 - 홍보 방안 수립

향후과제

기존 사업의 관리 체계에 대한 개선은 신속하게 작업이 이루어졌으나, 신사업 개발은 계속적으로 진행되어야 함

다.”고 말했다.

이 법인은 2001년 간병사업으로 출발해 2009년 5월 돌봄사회서비스센터를 설립했다. 그해 7월에는 아가마지 프로그램으로 사회적기업 인증을 받았다.

아가를 맞이한다는 뜻을 가진 아가마지는 20여 년간 부산에서 1만7,000여 명에게 서비스를 제공한, 부산 최초 정부지원 산후조리 서비스 제공기관이다. 돌봄센터의 주요사업인 아가마지는 가정으로 산후도우미를 파견해 산모와 신생아를 보살피는 일을 하고 있다. 2016년도에는 서부산에 아가마지 2호점을 열었고 산모신생아 건강관리지원사업 품질평가 우수기관으로 선정되기도 했다.

이 외에도 노인을 대상으로 서비스를 제공하는 사업인 도우누리도 있다. 어르신들에게 지능 강화, 정서 지원, 건강증진, 사회 재활 등의 전문화된 서비스를 제공하며 부산 최대 규모의 전문 간병인이 속해있어 간병서비스도 제공하고 있다.

안 대표는 “돌봄 서비스는 사람을 대하는 일이라 규모화하지 않으면 운영하기 힘들다. 현재 300~400여 명이 함께 일하고 있는데 직원 모두가 업무에 대한 자부심과 사회기여 의지가 높다. 지금처럼 일하는 분들이 행복한 마음으로 일할 수 있었으면 좋겠다.”고 말했다.

3수해서 LCP 선정 “많은 도움 받아 감사”

“사실 저희 돌봄센터는 LCP 3수 했다.(웃음)”

3수 끝에 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 5기에 선정된 돌봄센터는 다음과 같은 질문에 봉착해 LCP를 신청했다.

‘현재 제공하는 돌봄 서비스를 어떻게 많은 시민들에게 알릴까, 자활기업의 목표인 취약계층의 자립은 달성했지만 사회적경제와 만나서 더 좋은 서비스를 개발할 수는 없을까?’

내부적인 논의만으로는 한계를 느낀 돌봄센터는 색다른 시각에서 사업의 방향성을 의논할 상대가 필요했다. 그것이 LCP를 지원하게 된 계기였다.

안 대표는 “회사 출범 20주년을 앞두고 고민이 많았다. 저희가 60명에서 시작해 400명까지 양적인 성장은 했으나 이제는 보다 내실을 공고히 하고 사업을 확장할 시기라고 생각했다.”고 말했다.

김동헌 멘토가 분석해보니 돌봄센터는 조직의 비전, 미션, 전략이 체계적으로 정리되어 있고 매출과 이익이 매우 안정적이며 서비스의 품질 또한 우수한 편이었다. 하지만 경쟁력을 유지하고 지속적인 성장을 담보하기 위해서는 더 구체적이고 명확한 목표가 필요하며 신규사업발굴이 필요한 단계였다.

김 멘토는 명확한 기업의 비전, 미션, 전략에 비해 실행을 위한 관리체계가 미흡한 것을 지적하며 3가지 실행과제를 수립했다. 신사업 발굴, 프로세스 및 성과관리, 홍보 강화가 그것이다.

먼저 김 멘토는 신사업 발굴을 우선과제로 꼽았다. 그는 “매출과 이익이 안정적이고 대표자 및 주요 조직구성원의 업무 경력 및 사회기여 의지가 높은 수준이다. 현 상황에서 새로운 사업 발굴은 돌봄이 한 단계 도약하는데 큰 역할이 될 것”이라며 “아이디어 발굴을 통해 대상 사업 분야를 결정하고 이에 따른 실행전략 수립이 필요하다.”고 말했다.

둘째는 프로세스 및 성과 관리를 꼽았다. 김 멘토는 돌봄센터의 아가마지, 노인돌봄 등의 현행 업무프로세스를 점검한 후 이에 대한 개선방안을 수립하고 성과목표를 설정한 뒤 연간 사업계획 수립, 고객 만족도 등의 비재무 지표설정과 관리를 강조했다.

안 대표는 “김 멘토와 프로세스를 점검하면서 빠지거나 중복되는 점을 비교하고 개선점을 파악할 수 있었으며 목표였던 신사업 개발까지 진행하고 있다. 신사업 부분은 런칭은 안했지만 임신 축하 선물판매 등 아이템 방향은 정해졌다. LCP 지원 기간 이후에도 신



도우누리와 아기마지

아기를 맞이한다는 뜻을 가진 아기마지는 부산 최초 정부지원 산후조리서비스 제공기관이다. 가정으로 산후도우미를 파견해 산모와 신생아를 보살피는 일을 하고 있다. 이 외에도 노인을 대상으로 서비스를 제공하는 사업인 도우누리도 있다.

“

비전, 미션, 전략 체계적
안정적 매출에 서비스도 우수

안정기에 접어들자
지속성장 위한 신사업 모색

B2B와 B2C 브랜드 분리
임신선물 등 아이템 방향 정해

”



안혜경 대표와 돌봄서비스 그리고 직원들

안혜경 대표는 현재 직원 300~400여 명이 함께 일하고 있는데 모두가 업무에 대한 자부심과 사회기여 의지가 높으며 지금처럼 일하는 분들이 행복한 마음으로 일할 수 있었으면 좋겠다는 바람을 갖고 있다.

사업 개발과 관련해 계속해서 멘토링을 받았다. 3수해서 됐는데 정말 많은 도움을 받았다.”고 말했다.

고객이 필요한 정보를 담은 PR채널 운영

김 멘토는 홍보 역량을 지적하면서 PR전략의 필요성에 따라 메시지, 미디어 등을 통한 홍보 전략 수립과 이에 따른 실행계획 수립을 강조했다. 그는 “마케팅(홍보) 및 영업 활동이 충분히 이루어지지 않고 있다. 전략이 수립될 경우 실행 역량은 높을 것으로 판단된다.”고 말했다.

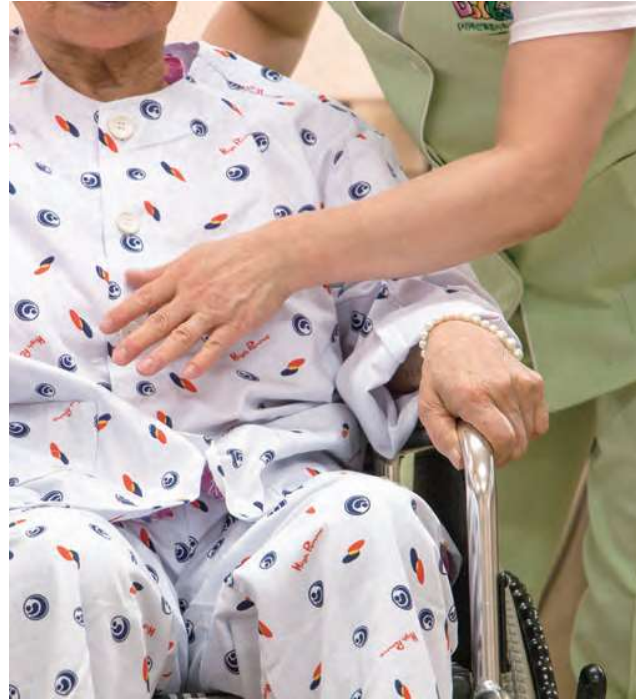
김은아 PR자문위원은 “현재 돌봄 매출의 60%는 B2B 타깃인 병원간병 서비스, 30%는 B2C 타깃인 부산 아가마지 가정방문 산후

조리 서비스다. 향후 B2C 유료시장 확대를 목표로 하므로 부산 아가마지 가정방문 산후조리 서비스에 대한 기존 대외 커뮤니케이션 개선에 대한 필요성이 제기된다. 현재 커뮤니케이션 채널인 홈페이지에는 돌봄의 핵심 역량과 경쟁력, 차별성 WHY가 안보이고 단편적 사업소개에 그치고 있다. 이에 대한 수정 보완이 필요하다.”고 말했다.

김 위원은 좋은 일자리 창출이라는 사회적기업의 정체성이나 단체에 초점을 맞추기보다 서비스를 이용하는 고객의 입장에서 상품, 서비스의 가치와 혜택에 초점을 맞춘 메시지 개발이 필요하다고 강조했다.

또한 B2C 확대를 위해서는 돌봄의 법인 브랜드와 별개로 부산 아가마지 브랜드를 별도로 운영할 것을 권고했다. 그는 “아가마지

Local Challenge Project



사업의 경우 영리기업과 경쟁 중이며 바우처 고객을 넘어서 유료 고객 확보를 목표로 하기 위해서는 독자적 브랜드 개발이 필요하다.”고 말했다.

이러한 멘토링에 따라 메시지 개발 및 메시지킷 제작, 비주얼 콘셉트 자문, 제작물 기획 및 자문, 검색 노출 방안으로 블로그 운영 제안이 이뤄졌다. 이 과정을 통해 기존의 행복한 일자리 등의 핵심 키워드가 전문성, 부산유일 종합돌봄기업 등의 키워드로 바뀌었다. 비주얼 콘셉트를 논의하며 CI 개편도 이루어졌다. 김 위원은 “CI에는 서비스 내용보다는 서비스의 특성을 담는 것이 좋다. 새로 개발한 CI에는 돌봄이라는 내용보다는 직원의 클로즈업 샷 등으로 전문성과 따뜻함을 보여줄 수 있는 서비스의 특성을 담고 있다.”고 말했다.

블로그 운영에 관한 제안도 이뤄졌다. 김 위원은 “기존 블로그는 박람회 참석, 산후조리사 교육 관련 정보 등의 콘텐츠로 채워져 있었다. 상품이용 고객을 대상으로 하기 때문에 검색 노출을 목표로 한 사용 후기, 서비스 소개 초점 기획 포스팅, 후기 이벤트 등의 콘텐츠가 좋다. 단체 활동보다 소비자에게 필요한 정보를 제공해야 한다.”고 말했다.

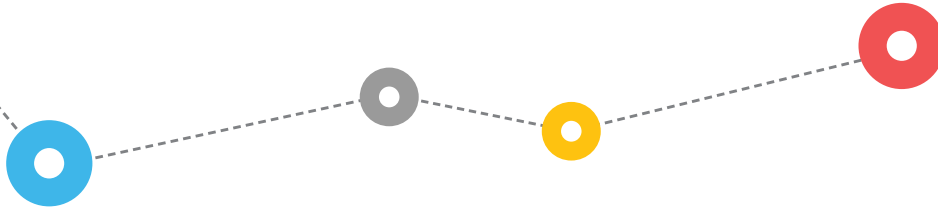
이외에도 제작물 기획에 대한 자문에 따라 홈페이지 개편도 진행됐다. LCP에서 돌봄센터의 홈페이지 제작 및 메뉴 기획을 지원했다. 김 위원은 “B2B 영업에 초점을 맞춰 안정적으로 사업해 오던 비영리조직이기에 대외 커뮤니케이션은 필요가 없었으나 향후 B2C 영업을 목표로 새로운 서비스를 준비 중이었기에 커뮤니케이션 체질 개선에 대한 내부 요구가 있었다. 조직의 강점이 소비자에게 어떤 약속과 혜택을 줄 수 있는지 브랜드 가치를 높이는 방향

으로 메시지 개발을 교육했고 전 직원이 모두 모여 법인 전체 및 각 사업 분야별 메시지를 점검하고 새로운 메시지를 만들어 앞으로 대외 커뮤니케이션의 기초가 될 메시지킷을 만들었다. 향후 이를 토대로 홈페이지 제작, 블로그 운영, 스팟 광고 등을 통해 일관성 있게 커뮤니케이션함으로써 돌봄센터의 브랜드 가치를 높일 수 있으리라 기대한다.”고 밝혔다.

전 생애에 걸친 돌봄 프로세스 개발 목표

돌봄센터가 LCP를 통해 얻은 가장 큰 성과는 자신들만의 강점을 직원들이 한 목소리로 말할 수 있게 됐다라는 것이다. 또한 홈페이지, 블로그 포스팅, 스팟 광고 등 모든 대외 커뮤니케이션에 일관성 있게 활용할 메시지킷이 생겼다. 그는 “돌봄센터 설립 20주년이 되면서 고민이 많았다. 기업 운영은 안정적이지만 변화로 새로운 돌파구가 필요한 시점에 변화에 대한 압박감을 느끼고 있었다. 적절한 시기에 LCP를 만나 방향을 찾게 됐다.”고 말했다. 돌봄센터의 목표는 전 생애에 걸친 돌봄 프로세스를 개발하고 제공하는 것이다.

안 대표는 “돌봄은 전 생애에 걸쳐 필요하다. 노인, 영유아 등 서비스가 당연히 필요하다고 생각되는 사람들뿐 아니라 아기를 맡길 곳이 없는 직장인들, 아파서 병원에 잠시 입원한 사람들 등 돌봄을 필요로 하는 욕구는 보편화 되어 있다. 사회에서 꼭 필요한 서비스인데 개발이 잘 안 되어 있다. 그 부분들에 대한 모델링을 통해 실제 서비스를 해나가는 것이 우리의 최종 목표”라고 말했다.



blog.naver.com/hanaro7322

(합)하나로트래블

보건복지부 자료에 따르면 우리나라 전체인구 중 250만 명 이상은 장애인 인구이다. 이 중 5%는 선천적인 장애, 95%는 후천적으로 얻게 된 장애다. 이들이 가장 꿈꾸는 것은 바로 비장애인과 똑같이 누릴 수 있는 '평범한' 일상이다. 특히 여행은 장애인들에게는 꿈같은 이야기다. 그들에게 이 꿈같은 여행을 현실로 만들어주는 사람들이 있다.

장애인들에게 특별한 여행 선물

하나로트래블 황형중 대표는 대학에서 관광영어통역과를 졸업한 이후 10여 년간 여행업에 종사했다. 베트남 하노이 현지에서 6개월간 여행업을 하기도 했고 2012년에는 동업자와 여행사를 차리는 등 20개국을 넘는 나라를 오가며 다양한 경험을 했다. 이후 2014년 하나로트래블을 설립했다.

황 대표는 "처음부터 장애인을 위한 여행사를 생각했던 것은 아니다. 여행사 경험을 통해 동남아 현지의 형편 어려운 어린이들과 국내 취약계층 어린이들을 지원하기 위한 공정여행 사업을 펼쳐볼 생각으로 사업을 시작했었다."고 말했다.

하지만 당시 자유여행 바람이 거세게 불면서 공정여행의 가치가 일반 사람들에게 제대로 알려지지 못했고 어렵게 확보한 투자금은 인건비로 다 쓰게 됐다. 먹고 살 수 있을지는 몰라도 의미 있는



황형중 대표와 장애인 여행사의 인연

하나로트래블 황형중 대표는 대학에서 관광영어통역과를 졸업한 이후 10여 년간 여행업에 종사했다. 여행사 경험을 통해 동남아 현지의 형편 어려운 어린이들과 국내 취약계층 어린이들을 지원하기 위한 공정여행 사업을 펼쳐보자는 생각이 장애인을 위한 여행사의 시작이 됐다.

(합)하나로트래블



“

기획에서 인사관리까지 기업운영 지식 없어
안정적 매출과 지속가능 구조 만드는 게 목표

”

SERVICE

—

나들이 여행이란?
*정밀한 여행*을 전달하는 *특별한 여행사* 하나코트래블에서 제공하는 *같이 여행*의 편안함과 즐거움을 제공하는 서비스입니다.

정의
절을 떠나 가까운 곳에 잠시 다녀오는 외출 또는 바깥 나들이를 뜻합니다. 생활 속에서 자신이 원하는 곳에 가서 시간을 보내고 추억을 만들어 나만의 여가 생활을 할 수 있는 서비스를 제공합니다. 화창한 날씨에 자연과 함께 하고 싶고 움직일 때는 기분 전환이 필요할 때 우리는 바깥 나들이를 통해서 욕구를 충족합니다. 나들이 여행을 통해 그동안 미루어 왔던 일들을 해보세요.

특징
나들이 여행은 솔라티 미니버스로 이동 편의를 제공합니다. 모든 차량은 기본적으로 운전 기사를 지원합니다. 차량비는 어느 지역이든 상관없이 20만원 (요금 확인)에 이동 편의 서비스를 제공합니다. 또한 이용자의 편의를 돕기 위하여 상황에 맞는 요금을 적용할 수 있습니다.

구분
15인승 풀리터: 아왕고역 14명까지 탑승
09인승 솔라티: 일반 4명, 휠체어 4명 탑승

일을 하기는 힘들겠다는 위기감이 들었다. 그냥 근근이 살 것인가, 뭔가 돌파구를 만들 것인가 고민하던 차에 ‘장애인 여행 서비스’라는 아이디어가 선물처럼 다가온 것이다. 그는 “2016년 강원문화재단에서 우연히 찾아왔는데 당시 재단에서 ‘문화누리카드’를 만들어 취약계층에 여행문화상품 쿠폰을 제공하고 있었다. 재단 측에서 가맹점에 들어와 장애인을 위한 여행업을 해달라는 제안을 해왔다. 그리고 이 제안을 통해 우리가 가야할 방향을 정하게 되었다.”고 말했다.

황 대표는 여행사와 관련된 오랜 경험이 있었지만 혼자 사업을 하다 보니 기획부터 마케팅, 인사관리 등 전반적인 기업운영에 있어 부족한 점이 생길 수밖에 없었다. 안정적인 매출을 확보하고 이를 바탕으로 지속가능한 구조를 만드는 게 이들의 가장 큰 목표였다. 그는 “여행사를 운영하는데 필요한 차량 두 대의 리스비만 한 달에 400만 원이 들어간다. 20회 정도 꼴이 있어야 차량 유지비와 인건비가 충당되는데 아직은 못 미치고 있는 상황이었다.”며 “지속가능한 사업 구조를 만들기 위해 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 됐다.”고 말했다.

장애인 이동수단 사업과 지속가능한 구조 만들어야

박용진 멘토는 하나로트래블을 진단한 결과, 새로운 서비스를 잠재 고객에게 널리 알려 지속 가능한 수요 발생을 촉진하고 장기적인 성장을 위한 투자자금 확보가 필요했다.

박 멘토는 “이들은 장애인들의 문제점을 잘 이해하고 이를 극복할 수 있는 서비스를 제공하고자 하는 강한 의욕을 가지고 있다. 장애인의 행복을 위한 사회적 공헌을 비전으로 시대적 소명감을 가지고 사업에 임하고 있는 것으로 보여진다.”고 말했다.

이어 그는 “대표의 10여 년에 달하는 여행사 근무 경험으로 여행업 전반에 대한 지식이 풍부하며 차별화된 여행 서비스업으로서의

비즈니스 모델은 경쟁력 및 차별성이 있다.”고 판단했다.

하나로트래블은 현재 대표와 상근직원 3명이 근무하는데 이 중 대표가 노무, 재무를 전담하고 있다. 점진적으로는 인사 관리 체계를 구체적으로 마련해야 할 필요성이 있었다.

박 멘토는 “황 대표의 시간 분배를 잘 하여 중요하고 즉시 해야 할 일들을 하고, 덜 중요 하거나 급하지 않은 일들은 직원이 할 수 있는 조직 구조를 만들어야 한다. 매출 증대와 함께 좀 더 잘 정비된 조직을 갖추고 단기, 중기, 장기 계획을 가지고 좀 더 조직화 된 업무를 할 수 있으면 좋을 것 같다.”고 조언했다.

이들은 우선 전략을 수립했다. 단기적으로는 강원도 내 장애인 10만 명의 이동 수단인 장애인 택시 제공을 목표로 도내 130여 개 장애인 기관과 협업을 맺고, 중장기적으로 전국단위로 확대해 장애인 이동 수단 및 장애인 전용 여행 상품 제공과 외국 장애인 인바운드 여행도 제공 하는 방향을 추진하는 것을 계획했다. 강원도 춘천지역의 경쟁 여행사는 많았지만 장애인 전문여행사는 현재 없는 것에 집중하며, 이를 기반으로 사업에 주력하자는 목표였다.

이어 이들은 크게 3가지 목표를 세웠다. 그 중 첫 번째는 독특하고 차별화된 장애인 전용 ‘나들이택시’에 대한 강원도내 인지도 제고를 위한 홍보 활동을 펼치는 것이었다. 강원도를 시작으로 이후 경기도, 충청도 등으로 확대 실시할 계획을 세웠다.

두 번째는 하나로트래블 홈페이지 및 나들이 택시 앱을 제작하는 것이었고, 마지막은 나들이 택시 시범 운영 기간에 필요한 초기 고정 비용을 확보하는 것이었다.

이를 위해 이들이 해야 할 일은 나들이 택시 디자인, 로고 등을 완성해야 했고 타깃 PR대상을 선정하고 효과적인 매체를 선정해야 했다. 또 초기에는 홍보 부족 등으로 고객 수요가 손익 분기점에 도달하기 어려우므로 투자를 확보해야 했다.

우선 이들은 나들이택시 디자인을 검토하는 한편 강원도 및 경기도의 장애인 단체 목록을 정리했다. 이를 기반으로 이메일과

“

홈페이지 구축과 디자인
경영과 홍보자문 등 지원받아
장애인 나들이 택시와 앱 개발 박차
이동편의점 서비스도 구상

이주여성 일일가이드 채용 등
소외된 비장애인 사업도 계획

”

경영진단 결과

1. 고객수요는 많지 않아 고객확보를 하여 현금 흐름의 개선이 필요
2. 새로운 서비스를 잠재 고객에게 널리 알려 지속가능한 수요 발생을 촉진
3. 장기적인 성장을 위해 투자자금 확보가 필요

전략과제 도출

1. 독특하고 차별화된 장애인 전용 '나들이 택시'에 대한 PR 활동
2. 하나로 트래블 홈페이지 및 나들이 택시 앱 제작
3. 나들이 택시 시범운영 기간 초기 고정 비용 확보

과제별 실행내용

1. 택시 디자인, 로고 등 완성작업 및 효과적인 매체 선정
2. 나들이 택시 신규사업 시작, 브랜드·홈페이지 개발
3. 초기 투자확보(5,300만원 확보, 용자 1억원 확보)
4. 홍보·마케팅 활동 : 장애인단체 리스트 확보, 이메일, 전화컨택(약 700개)

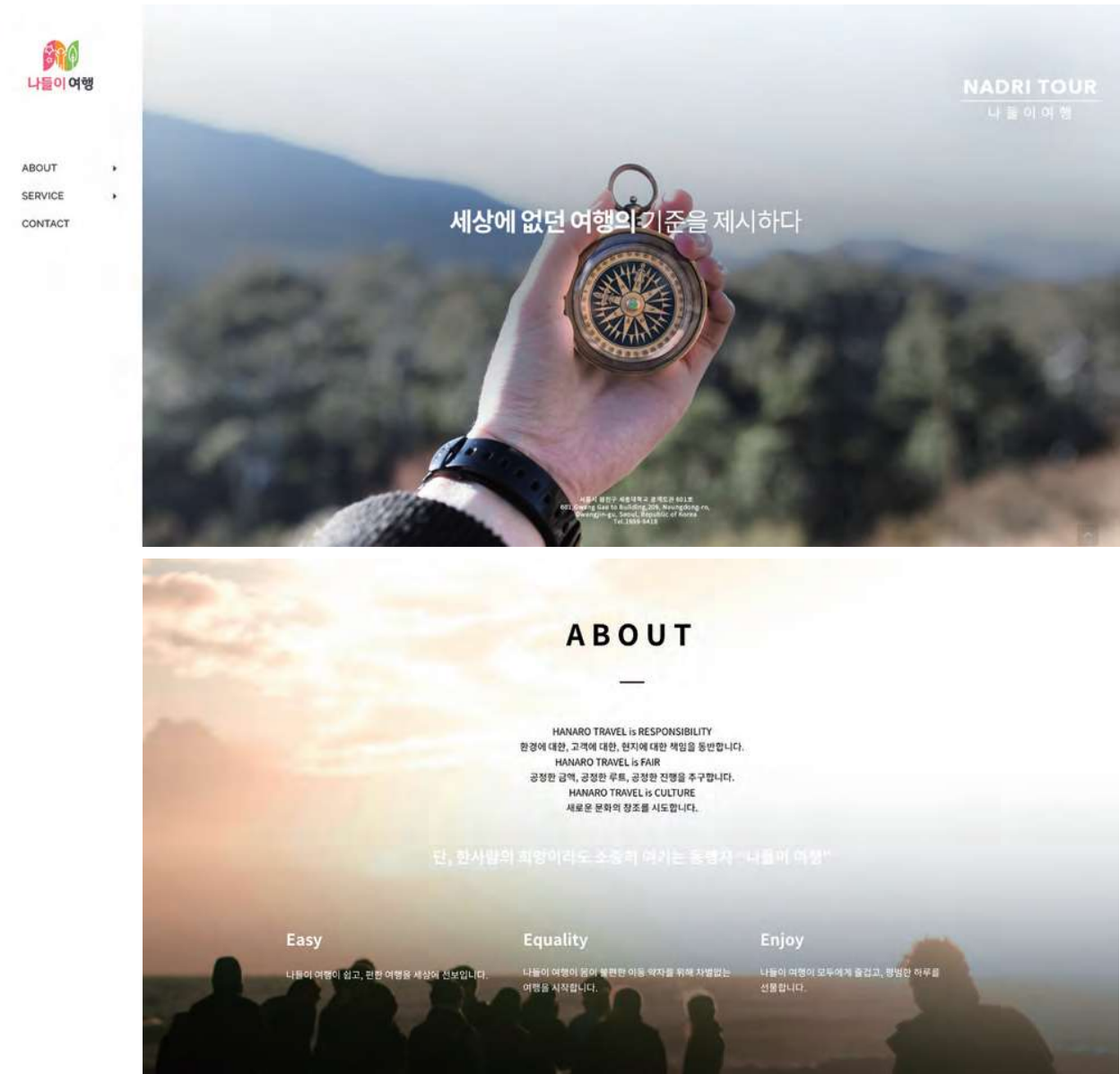
향후과제

1. 기존 여행수요 고객의 반응을 분석하여 집중적으로 개선 보완. 비슷한 수요가 있을 만한 장애인 단체를 선정하여 안정적이며 지속가능하며 반복구매가 가능한 단골 고객확보 및 활용
2. 대표가 시간 분배를 잘하여 중요하고 즉시 해야 할 일들에 Time allocation을 해야 하고 덜 중요하거나 급하지 않은 일들은 직원이 할 수 있는 조직 구조를 만들어야 함
3. 매출 창출에 모든 역량을 집중 하고 투자 유치 활동은 원하는 기대 수준 도달시 종료하는 것을 추천함

(합)하나로트래블

홈페이지 구축과 나들이택시 앱개발

홈페이지 및 앱 개발을 진행했다. 홈페이지는 자치단체의 지원을 받아 구축했고 스마트폰을 이용한 VR 여행 콘텐츠를 현재 개발 진행 중에 있다.





이주여성을 일일가이드로, 인바운드 여행

황 대표는 강원도를 찾는 동남아시아 여행객들이 점점 늘고 있다는 점과 강원지역에는 태국이나 베트남에서 이주한 여성들이 많다는 점에 주목했다. 이주여성들이 일일 가이드로 나서는 인바운드 여행은 이렇게 탄생했다.

전화를 통해 장애인 나들이 차량 마케팅 활동에 나섰다. 700여 곳 이상의 단체를 대상으로 마케팅을 진행해 CRM (Customer Relationship Management_고객관계관리) 데이터를 축적, 이들에게 반복적인 재구매를 유도하고 기존 이용자의 입소문 효과로 신규 고객 확보를 도모했다.

박 멘토는 “겨울 비수기를 지나 홍보 효과가 서서히 나타나더니 3월과 4월에 걸쳐 약 1,000만원의 매출이 발생했다. 이러한 사례를 널리 확산 시켜 지속적인 매출 성과를 실현 하고자 계속적으로 노력해야한다.”고 조언했다.

홈페이지 및 앱 개발도 진행됐다. 홈페이지는 자치단체의 지원을 받아 구축했고 스마트폰을 이용한 VR 여행 콘텐츠는 현재 개발 진행 중에 있다. 만약 VR 콘텐츠가 완성되면 관련 업계의 파트너와 협업 작업을 진행해 볼 예정이다.

또 나들이택시 시범 운영 기간에 필요한 초기 고정 비용 확보는 각종 지원 사업 및 융자 프로그램 등에 참여해 해결했다. 현재 하나로트래블은 클라우드 펀딩과 엔젤 투자 등을 통해 보다 더 전략적인 사업 운영을 해나가려 노력 중에 있다.

황 대표는 “LCP에 지원하게 되면서 홈페이지 구축, 디자인 지원, 경영 자문과 홍보 자문 등의 지원을 받았으며 앱 개발, 회사소개 동영상 등 필요한 것들을 하나씩 해나가면서 모양새를 갖춰가고 있다.”고 말했다.

또한 장기적인 사업으로는 장애인을 위한 이동 편의점도 구상하고 있다. 온라인이 있긴 하지만 물건 하나를 구입하는 것도 쉽지 않은 장애인들을 위해 찾아가는 편의점 서비스를 제공하는 것이다. 평범하고 쉬운 여행에 이어 평범하고 쉬운 쇼핑을 위한 아이디어다. 이어 황 대표는 사회적기업에 대한 편견을 깨달라고 요청했다. 그는 “사회적기업이라고 하면 봉사하는 기업이라고 생각하는데 이는 사회적기업에 대한 편견이라고 생각이 든다. 돈을 지불해야 한다는 사실에, 혹은 저렴하지 않다는 사실에 불만을 제기하는 사람

들이 간혹 있기도 하다.”고 말했다. 그는 “사회적기업은 비즈니스로 수익을 창출하는 엄연한 기업이다. 다만 사업의 취지가 사회에 기여하는 좋은 취지로 사업을 하고 사업에서 얻은 수익은 사회에 다시 좋은 취지로 활용하는 사회적기업에 대해서 제대로 된 인식이 우리사회에 자리잡혔으면 좋겠다. 여태껏 만난 장애인들 중에 공짜를 바라는 사람은 하나도 없었다. 제값 주고 제대로 된 서비스를 받아야 한다는 생각을 하고 사회적기업에 대해서도 훨씬 더 이해를 잘하신다. 그분들을 보면서 보람을 많이 느낀다.”고 말했다.

장애인, 이주여성, 농촌이라는 키워드

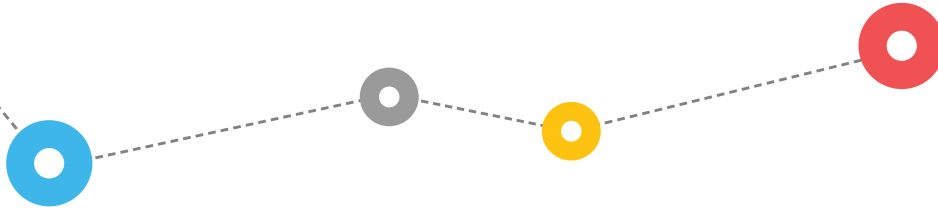
하나로트래블의 여행업은 이제 막 초입부다. 장애인 말고도 소외된 사람들을 위한 활동을 펼치고 싶은 것이 이들의 생각이다. 이주여성들이 일일 가이드로 나서는 인바운드 여행도 그런 생각해서 나왔다.

황 대표는 “강원도를 찾는 동남아시아 여행객들이 점점 늘고 있다. 반면 우리 지역에는 태국이나 베트남에서 이주한 여성들이 많다는 점에 주목했다.”고 말했다.

당일 여행을 콘셉트로 이주여성에게는 사회적 일자리를, 여행객들에게는 모국어로 안내를 받는 편안한 여행을 제공하며 사회에 공헌한다는 취지다. 이와 관련해 다문화센터와 연계해 이주여성 모집을 하고 교육을 진행해 추진할 계획을 세우고 있다.

더 나아가 농촌의 폐가를 개조해 리조트 공간을 조성하고, 여기에 농촌 체험과 주변 관광을 연계하는 사업도 계획하고 있다. 장애인들도 쉬어갈 수 있도록 편안한 쉼터와 무리 없는 동선, 아늑한 숙박을 제공하는 것은 물론이다. 장애인, 이주여성, 비어가는 농촌 3가지를 키워드로 삼고 각각은 미약하지만 연계했을 때 시너지를 내는 서비스를 하나로트래블은 꿈꾸고 있다.

Local Challenge Project



ipmiracle.com

(주)아이피미라클

‘나는 돈이 많지 않은데 기부를 할 수 있을까?’
‘평범한 일상에서 기부를 가능하게 하는 방법은 없을까?’
평소 이런 고민을 했다면 아이피미라클을 주목하자. 아이피미라클에서는 장을 보고 커피를 마시고 누군가에게 선물을 하는 등 일상적인 소비행위만으로도 기부가 가능하다. 아이피미라클은 ‘일상에 기부를 더하다’ 라는 슬로건 아래, 세상의 온기가 골고루 퍼지도록 중개하는 기부 플랫폼이다.

일상적 소비가 기부가 되는 플랫폼 아이피미라클

아이피미라클은 모금과 IT기술의 조합으로 2011년 설립된 펀드레이징 테크기업이다. 아이피미라클은 소비가 나눔이 되는 지역기반 IT 생태계 형성을 미션으로, 지역에 기반 한 O2O 모금을 중개한다. 쉽게 말해, 일상적인 개인의 소비로 기부가 가능하도록 중개한다.

예를 들면 다음과 같다. A라는 개인이 아이피미라클의 스토어에서 자신의 일상에 필요한 상품을 구매한다. A는 구매와 동시에 기부하고 싶은 특정 단체를 지정한다. 상품 판매자는 A가 지정한 단체에 판매금액의 일부를 기부한다.

이러한 일상 기부 시스템은 개인과 물건을 판매하는 사업자, 비영리단체에게 모두 이익이 된다. 펀드에 가입한 개인은 1만 명, 단체



정당한 대표와 소비를 통한 편한 기부

정당한 대표는 일상의 소비를 통한 기부에 주목했다. 개인은 일상적인 소비로 기부할 수 있어 좋고 사업자는 개인이 선택한 단체로 판매금의 일부를 기부함으로써 세액공제를 통한 고정비 절감의 효과를 볼 수 있다. 비영리단체 등의 단체회원 또한 부담스러운 기부를 벗어나 일상의 소비를 통해 기부문화를 형성함으로써 지속적인 기부유치가 가능하다.



2017, 2018 NPO 파트너 페어에 참가한 아이피미라클
 아이피미라클은 2018년 NPO 파트너 페어에 참가했다. 해당 페어는 기업, 비영리단체, 공공기관, 중간지원조직 등 공익활동을 하는 다양한 영역의 조직들이 파트너를 찾아 협업의 가능성을 모색할 수 있도록 서울시와 서울시NPO지원센터가 마련한 교류의 장이다.

“

우리는 기부를 중개하는 플랫폼

LCP를 통해 기업·단체와 협업네트워크 구축

”

와 기업은 7,000여 곳이 넘는다.

정장한 대표는 “개인회원은 일상적인 소비로 사업자회원이 대신 기부할 수 있어 좋고 사업자회원은 개인회원이 선택한 단체로 판매금의 일부를 기부함으로써 세액공제를 통한 고정비 절감의 효과를 볼 수 있다. 비영리단체 등의 단체회원 또한 부담스러운 기부를 벗어나 일상의 소비를 통해 기부문화를 형성함으로써 지속적인 기부유치가 가능하다.”고 말했다.

아이피미라클은 크게 두 가지 사업을 하고 있다. 사업자의 판매수익금 일부를 단체에 기부하도록 하는 펀투사업과 창의교육 플랫폼인 펀투 사업이 그것이다.

비즈니스 모델 최적화로 조직관리, 재무관리에 안정감을

정 대표는 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP) 신청 동기에 대해 “기업과 단체를 연결해 기부 중개를 하는 플랫폼이다보니 다양한 인적네트워크가 필요했다. LCP에는 사회적가치를 지향하는 우수 기업과 단체가 있는 것으로 안다. 그들과의 협업네트워크 구축을 통해 서로 윈윈하고 기부 시스템을 정착시키는 것이 목표였다.”고 말했다.

이종의 멘토는 기업의 미션과 비전, 기업 전략, 비즈니스 모델 등

경영전략에 대한 현황을 점검했다. 그는 “미션과 비전은 설립초기부터 비교적 구체적으로 명시되고 작성되어 있으나, 미션-비전-전략의 일관성이 부족했다. 특히 비전의 경우 기간 설정이 필요하다고 판단되고 지역기반이라는 것이 사업의 속성상 바람직하지 검토가 필요하다.”고 말했다.

경영전략에 대해서도 “장기적인 사업전략이 제대로 수립되지 않고 있으며, 장기전략에 따른 중기-단기 전략 및 이에 따른 연간, 월간 사업 실행 계획이 필요한 상황이다. 전략은 타 경쟁사와 차별화를 수행하는 것인데 이 부분에 대한 반영이 부족하다. 실행력 부분도 좀 더 세부적인 실행 계획에 의거해 실행과 점검을 하는 것이 필요하다.”고 지적했다.

특히 아이피미라클의 네트워크와 시장진출 역량은 우수하지만 비즈니스모델에 한계성이 있다고 지적했다. 이 멘토는 “부산창조재단, 시민단체, 대학 등 대표의 우수한 네트워크를 기반으로 시장을 개척하는 점, 사회적 문제 증대화, 이에 따른 사회복지투자의 증대로 기회요인이 많은 점은 강점이다. 그러나 비즈니스 모델이 상거래 상 일부 비율의 금액을 기부 유치하는 것으로 모델 자체가 한계성을 띄고 운영비 조달을 위해 목적사업보다는 소프트웨어 개발, IT 시스템 공급 등 부수적인 업무에 자원을 투입해 본 사업 역량의 집중이 어렵다.”고 말했다.

이 멘토는 이러한 진단 아래 우선 해결해야 할 문제로 다음의 3가지 과제를 수립했다. 비즈니스모델 최적화, 재무관리의 효율화, 운영의 효율화 및 조직력 제고가 그것이다.

먼저 비즈니스모델 최적화가 최우선 과제였다. 이 멘토는 수익·비용 체계 분석 및 효율화와 NPO와의 소통 강화 방안 수립, 마케팅 및 영업 전략의 최적화를 세부 과제로 제시했다. 그는 수익·비용 체계를 효율화시키기 위해 회사의 재무관리 측면에서 손익계산서와 현금흐름을 작성했고 핵심역량을 재정의 했다. 사업제휴를 위한 영업 아웃소싱 및 한국정보통신과 협약을 완료했다.

비영리단체와의 소통강화를 위한 방안도 수립했다. 이 멘토는 B to O 측면에서 NGO, NPO 중 고정적인 자금 공급이 이루어지고 있는 협회, 조합, 라이온스클럽, 연합회 등 협업 전략을 수립하고 실행하도록 했다. 또한, 주방산업협회, 소상공인연합회 등의 협회와 사랑의 열매와 수영로 교회, 동서대학교, 사상구청 등의 모금단체와의 협업 자문도 이루어졌다.

LCP 기간 동안 마케팅 및 영업전략을 바탕으로 사회복지공동모금회 부산지회 및 부산환경운동연합에서 기부 플랫폼을 사용하기로 확정했으며 벤처나라 조달청에서 공식 공급 업체로 선정됐다. 부산환경운동연합의 60여 개 매장과 계약했으며 부산창조재단의 100여 개 기부 가게와 계약했다. 또한 영업확장 전략으로 부산 비

경영진단 결과

1. 대표의 네트워크 및 역량 우수
2. 사회적인 문제 증대 및 사회복지 투자의 증대로 기회요인은 많음
3. 과거 플랫폼에 대한 시행착오와 경험이 장점
4. 비즈니스 모델이 상거래상 일부 비율의 금액을 기부 유지하는 것으로 모델 자체가 한계성이 있음
5. 운영비를 조달하기 위해 목적 사업이 아닌 부수적인 업무에 자원을 투입하여 본 사업 역량 집중이 어려움
6. 개발인력이 빠질 경우 회사 운영에 문제가 될 수 있음

전략과제 도출

1. 비즈니스모델 최적화
2. 재무관리의 효율화
3. 운영의 효율화 및 조직력 제고

과제별 실행내용

1. 수익/비용 체계 분석 및 효율화
2. NPO와의 소통 강화 방안 수립
3. 마케팅 및 영업 전략의 최적화
4. 원가/현금흐름 분석
5. 자금조달 방안 수립(투자 유치 방안 포함)
6. 인사 및 조직 체계 수립
7. 평가, 보상, 승진 체계 수립

향후과제

기업의 지속가능성을 향상시키고, 핵심 기술을 사업화와 매출로 연결하는 마케팅 노력 증대가 필요

Local Challenge Project



영리기관 모금 플랫폼 시장을 석권한 이후 수도권 사업에도 진입해 인천 사랑의쌀나눔운동본부와 180여 개 착한 사업장과 모금 솔루션이 연결됐다. 또한 제주의 섬이다와 널모리동동과 LCP 5기로 참여한 나주의 화탐영농조합법인과도 기부플랫폼 운영사업이 연결됐다.

다음은 재무관리의 효율화. 이 멘토는 원가분석, 현금흐름 분석을 바탕으로 투자유치방안을 포함한 자금조달 방안의 수립을 강조했다. 그는 “편류와 창업캠프 사업과 관련해 개별원가분석표를 작성하고 손익분기점 및 구간별 원가계산 후 수수료율 등 수익확보 전략과 판매전략 결정을 할 수 있었다.”고 말했다.

또한 현금흐름을 분석하기 위해 2017년 손익계산서를 검토하고 2018년 전체손익계산서를 바탕으로 매출계획과 현금수지계획서를 작성했다. 그는 “매출계획서는 영업의 실적 관리와 평가의 목적으로 이용되기 때문에 중요하다. 월별로 사업부, 팀, 고객 등 가능한 세부적으로 계획하고 달성하려고 하는 노력이 요구된다.”고 말했다.

이외에도 투자유치방안을 포함한 자금조달방안을 수립했고 2018년 한국사회투자의 투자유치를 확정했다.

마지막으로는 기업 운영의 효율화 및 조직력 제고다. 이를 위해 이 멘토는 인사 및 조직 체계 수립과 평가, 보상 등의 체계를 수립했다. 그는 현재의 사업구조를 지적하며 영리조직과 비영리조직의 분리를 제안했다. 이 멘토는 “현재 사업구조는 영리와 비영리가 혼재되어 있으나 회사의 거버넌스 체계가 영리추구형 주식회사라 효과적인 사업 수행에 최적화되어 있지 않다. 장기적으로는 비영리조직을 설립해 기부처리와 비영리성 업무를 전담하고 영리사업은 기존 주식회사에서 수행하는 것이 바람직하다.”고 말했다.

이 멘토는 비즈니스 모델상 기부 처리되는 사항은 비영리조직을 활용하는 것이 좋다고 제안했다.

또한 평가, 보상 및 승진체계를 수립했다. 이 멘토는 경영지원실 및 마케팅팀, 시스템운영팀, 개발팀, 영업팀을 체계로 KPI를 설정 후 2018년부터 성과체계를 개편하고 실행하도록 했다.

이외에도 전 KICC 영업 담당 부사장으로부터 자문을 구했으며 주



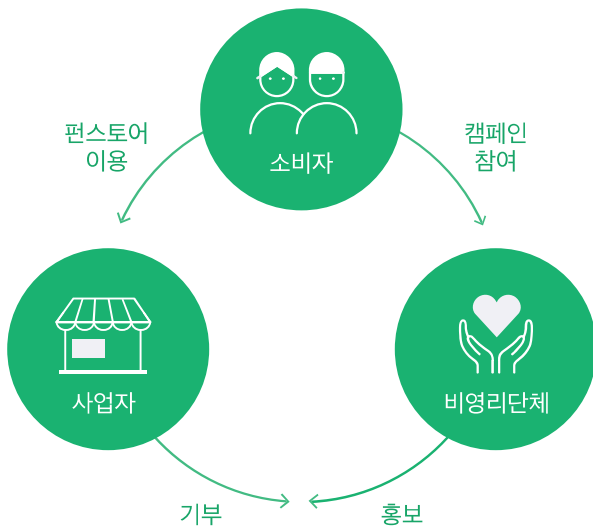
“

영리목적 비즈니스모델 한계
목적사업 역량집중 어려워

편루사업과 편두사업 두 축
비영리, 영리로 사업구조 분리 제안

인천, 제주, 나주 등 전국으로 확장
자금조달방안 수립 후 투자도 유치

”



소비자

- 부담없는 기부 연결
- 기부포인트 적립 혜택

사업자

- 고정비용 절감
- 비영리단체 회원의 유입으로
- 신규매출을 통한 순이익 증가
- 고객 DB 구축

비영리단체

- 모금자원 활용
- 후원매장 유치를 통한 지속적인 기부금 조성
- 후원자 개발/관리



소비와 동시에 기부가 일어나는 공간.
지역 사업주들과 함께 성장하고 나눌 수 있는
지역 기반 O2O 소비기부 중개 플랫폼 서비스,
편루 입니다.

www.funroo.net



단체의 모금자원을 통해 지속 가능한 지역 내
소비 기부 후원매장 유치를 돕고, 후원자 개발·
관리를 비영리단체 맞춤형 O2O 소비기부 모금
솔루션을 통해 한번에 해결하는 헬로편루입니다.

hello.funroo.net

주간 계약서 법무 사항을 설명하고 표준안을 제시했다. 이 멘토는 멘토링을 마무리하며 다음과 같이 총평했다. 그는 “미션-비전으로부터 사업전략을 재수립하고 이를 뒷받침하는 수익모델, 상품 설계가 체계적이고 유기적으로 완성됐다. 원가 분석에 의한 수익모델 강화, 손익 및 현금 흐름 관리 효율화 자금 및 금융 조달의 전략 수립 및 투자유치도 가능해졌으며 인사, 조직 등의 운영 전반 프로세스를 정립해 경영의 효율성을 기할 수 있도록 했다. 이를 바탕으로 기업의 지속가능성을 향상시키고, 핵심기술을 사업화와 매출로 연결하는 마케팅 노력을 증대하는 것이 필요하다.”고 말했다.

이어 그는 “비즈니스 모델을 점검하고 수익·비용체계에 따른 전략을 재수립할 수 있었다. 또한 원가분석과 현금흐름의 분석을 통해 재무관리의 효율화를 꾀할 수 있었다. LCP 크라우드 펀드 연결을 요청했으나 진행되지 않았고 LCP 기업들간의 연계 및 체계적인 관리가 부족해 실질적인 협업 플랫폼 구축은 되지 않아 아쉬웠다.”고 말했다.

일상에 소비문화 정착을 목표로

최근 코즈마케팅에 대한 관심이 높아졌다. 코즈마케팅이란 기업의 경제적 수익뿐 아니라 사회적가치를 동시에 창출하는 마케팅으로, 소비자에게 구매 명분을 제공하면서 참여를 유도해 기업과 소비자가 함께 공익을 달성하도록 하는 것이다. 아이피미라클은 코즈마케팅을 가능하게 하는 플랫폼 역할을 하는 셈이다.

그렇다면, 아이피미라클의 앞으로 목표는 뭘까. 정 대표는 “가치 있는 소비를 통해 따뜻한 지역공동체를 만드는 것이 목표다. 기부라고 하면 어렵고 몇몇 사람의 전유물로 아는 경향이 있는데 그렇지 않다. 소비를 통해 편하고 의미있는 기부가 가능하다.”고 말했다.

펀스토어는 고객 유치를 넘어 판매까지 책임집니다!

월 1만 원으로 모든 혜택을 누리 보세요.

- 단체회원 전용 카드단말기 지원**
비영리단체 회원들이 매장에서 직접 결제할 수 있도록 카드단말기를 지원해 드립니다.
- 24시간 365일 온라인 상시 판매 지원**
매장에서 사용 가능한 이용권을 제작하여 온라인에서 판매해 드립니다.
- 온라인 이벤트 지원**
장기적으로 온라인 판매 이벤트를 지원하여 매출 증대를 도와드립니다.
- 매장 홍보패키지 지원**
원판, 포스터, POP를 매장에 설치하여 착한가게 사장님의 매출을 올려드립니다.

사랑님은 딱 두 가지만 해주세요!

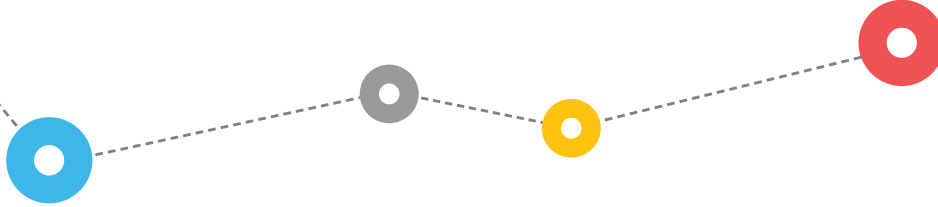
- 1. 월 1만 원 기부하고, 혜택을 받기
- 2. 비영리단체 회원 결제금액 일부를 판매수수료로 기부하고 매출 올리기

이제 사장님 차례입니다!

무료로 사용하기 유료로 사용하기

funroo 문의 1566-3609

Local Challenge Project



marcoroho.com

(주)마르코로호

서울의 한 대학교에 마련된 사무실에서 청년들이 회의 중이다. 회의 중간 중간 언급되는 비즈니스 파트너의 명칭은 바로 매듭지은이. 좀 더 이야기를 들어보니 '매듭지은이'라고 불리는 이들은 다름 아닌 할머니들이다. 이 매듭지은이들은 경상북도 상주시 시니어클럽에서 모집된 어르신들이다. 매듭을 지어 팔찌, 반지 등을 만드는데 이를 통해 사회활동에 참여하고 있다.

마르코로호는 2016년 7월에 설립됐다. 문화·기술 교육과 일자리 창출로 여성노인의 사회참여를 응원하는 기업이다. 마르코로호에서 더 확장된 모기업 알브이핀을 통해 사회문제 해결 브랜드를 지속적으로 만들고 있기도 하다. 마르코로호의 의미는 다름 아닌 '도전정신'. 이들은 이름처럼 끊임없이 도전정신으로 새로운 시도를 하는 중이다.

주름진 손에서 만든 아름다운 가치

신봉국 대표는 초등학교 교사로 근무하던 중 군대에 입대했다. 입대 후 뉴스를 보던 중 우리나라 노인문제에 대해 알게 됐는데, 이것이 그가 군대에서 고민하던 자신이 나아갈 길에 대해 함께 생각하게 된 계기가 됐다.

신 대표는 "특히 여성노인이 남성노인보다 경제적 참여율과 사회적 격리가 크다는 사실을 알게 되었다. 군 제대 후 소셜벤처를 통



신봉국 대표와 손재주 좋은 할머니들의 기업

마르코로호는 상주 시니어클럽에서 선호직업으로 꼽힌다. 매듭지은이로 일하는 할머니들이 최저임금 이상을 받고 복지클래스도 다양하게 운영하니 인기가 많을 수밖에 없다.





경영진단 결과

1. 기부를 이용한 사업 경험 및 기부 추적 시스템 관련 지적재산
2. 비즈니스 모델 기획력 강화 필요
3. 유사사업 모델을 통한 경쟁업체 출현으로 인한 위협
4. 국내 기부문화 확산으로 인한 사업 기회가 있음

전략과제 도출

1. 경영분석 역량 확보
2. 기부추적 시스템의 구현
3. 가방 제품 브랜딩 및 홍보전략 수립

과제별 실행내용

1. 관리담당 직원에 대한 교육
 - 회계와 재무에 대한 기초적인 지식
 - 실적 분석 및 계획 수립 교육
 - 재고자산 장부작성법 교육
2. 비즈니스 모델링
3. 가방 브랜드 홈페이지 개발업체 섭외 및 미팅

향후과제

- 신규사업 기획력 및 경영분석 역량 강화 필요
- 현재 추진하고 있는 고퍼방사업 등 신규사업의 정리 및 향후 사업분야 분석을 통한 사업분야 집중과 신규 사업 기획력 지속적 강화

“

매출은 느는데 회사사정은 제자리 인터넷 공부로 안 되는 경영지식 필요

”

해 여동생과 함께 창업을 하게 됐는데 그것이 마르코로호의 시작이 됐다.”고 말했다.

여동생과 둘이서 시작한 마르코로호는 꾸준히 성장해 현재 직원 8명(모기업 알브이핀은 13명)의 규모까지 성장했다.

마르코로호는 윤리적 소비를 장려하고 할머니들에게 행복한 노후를 선물하는 브랜드를 목표로 한다. 방법으로는 할머니들이 만든 제품을 판매한 후 그 수익금을 사회문제해결에 사용하는 것이다. 사회문제해결에는 5가지 항목이 있는데, 이 중 소비자가 원하는 후원 항목을 선택하는 시스템이다.

이들은 초창기에 기업을 운영하는데 있어 비즈니스모델을 수립하는 등 경영이나 회계부문에 어려움이 있었다. 사업이라는 게 어떤 건지 알아가는 과정이었기에 누군가의 도움이 필요했던 시점이었다. 신 대표는 “그 당시에는 거의 봉사에 가까운 수준이었을 정도로 회사를 운영하는데 어려움이 있었다. 매출은 늘어나는데 회사사정은 제자리에 있는 게 이상하다고 느꼈지만 해결방안에 접근하기 어려웠다.”고 말했다. 그는 이어 “경영지식이 필요했기 때문에 인터넷 강의나 책을 찾아보긴 했으나 한계가 있었다. 그러던 중 동그라미재단 로컬챌린지프로그램(이하 LCP)이 교육 수준이 높다는 것을 듣고 신청하게 되었다.”며 지원 계기를 밝혔다.

기업운영 기초지식 공유와 교육이 이뤄지다

마르코로호는 경영을 분석하고 회계와 재무에 대한 기초적인 지식이 무엇보다 필요했다. 당시 모기업 알브이핀의 브랜드 중 하나인 오리진알이 신규 사업으로 2017년 5월 경북 상주에 청년 커뮤니티 카페인 ‘청년괴짜방’을 열었는데 이것에 관련한 지속성 구축 및 경영분석 역량 확보 등 여러 방면에서 고민을 안고 있었다. 신 대표는 “그 당시에는 사업을 기획할 때 회계적인 부분을 고려하지 못하고 우리가 추구하는 사회적가치나 하고 싶은 것에 초점을 두었던 것 같다.”고 말했다.

이 같은 상황에서 최영근 멘토는 관리담당 직원에 대한 교육이 시급하다고 판단했다. 회계, 재무와 같은 기초적인 지식을 쌓고 실적 분석 및 계획 수립에 대한 교육이 중요했던 것이다.

최 멘토는 우선 경영현황을 분석하고 예측하는 방법론을 관련 직원에게 교육하는 것을 중요과제로 선정했다. 이를 위해 재고자산장부작성법부터 시작해서 회계와 재무에 관련한 기초적인 교육을 실시했고 LCP 5기 기업과 함께하는 관점, 노무, 혁신부문 및 경영관리 등에 대해서도 교육이 이루어졌다.

Local Challenge Project





매듭지은이 증서가 있는 제품
제품을 배송할 때는 가치소비를 하는 소비자에게 감사의 인사를 담은 매듭지은이 인증서도 함께 보낸다.(맨 왼쪽) 복지클래스에서 염색을 배우며 즐거워하는 할머니 직원들.(아래)



신 대표는 “이전에 창업동아리를 한 경험도 없었고 경영 관련 전공도 아니었기 때문에 기초적인 지식이 부족했다고 느꼈었다. LCP를 통해 관련 교육을 많이 받아 큰 도움이 됐다. 확실히 교육의 수준이 높았고 단순한 이론적인 부분이 아니라 실제 기업들의 이야기를 들을 수 있는 살아있는 교육이었다.”고 말했다. 이들은 기업을 운영하면서 회계 틀을 제작하고 비즈니스 모델을 기획하는데 있어서 어려움을 겪곤 했다. 그럴 때마다 멘토를 만나 자문을 구하고 도움을 얻고자 했다. 신 대표는 “LCP 기간 동안 최영근 멘토가 소셜캠퍼스 입주공간에 방문해서 도움을 많이 줬다. 회계적인 부분에서 틀을 만들어서 작성해야 했는데 직접 만들면 비용과 시간이 많이 들어 걱정됐었다. 그런데 최 멘토가 좋은 틀을 만들어주거나 제공해줘서 도움이 됐다.”고 말했다. 이어 그는 “멘토가 경영 관련 교수이다 보니 이론

이 탄탄했고 그 위에 실전도 함께 알려줬다. 그리고 브랜드 개발할 때 개발사 지인을 추천해줘서 만나게 되었다.”며 좋은 기회를 얻었다고 말했다.

최 멘토는 “알브이핀 마르코로호는 현재 국내기부문화가 확산되고 있는 상황을 기회로 삼고 그동안 기부를 이용한 사업경험 및 기부추적시스템과 관련한 지적자산을 잘 활용해서 기업을 키워나가면 좋겠다.”고 향후 기업이 나아가야 할 방향에 대해 설명했다. 이어 그는 “멘토링이 끝나도 추진 중인 신규사업의 분석과 기획에 대해서도 지속적으로 자문할 예정”이라고 말했다.

한편 알브이핀은 내부 운영 브랜드 기획과 운영 외에도 외부적으로 브랜딩이나 마케팅이 필요한 기업에 도움을 주고 있다. 외부 협력은 영농조합법인이나 공익형 프랜차이즈 카페와 같은 사회적가치를 실현하는 곳을 대상으로 한다. 알브이핀은 자체적으로 브랜

“

윤리적 소비 확산
할머니들에게 행복한 노후 선물

부족한 경영 기초지식 채우자
재고자산 장부작성법부터 배워

‘좋은 일 하는데 디자인이 예쁘다’에서
‘제품이 예쁜데 좋은 일도 한다’로
관점 전환

”



딩과 마케팅이 가능하고 경영전략도 따로 꾸려서 구성되어 있어 자체적으로 사회문제를 사업화로 빠르게 추진 가능하다는 큰 강점을 가지고 있는 셈이다.

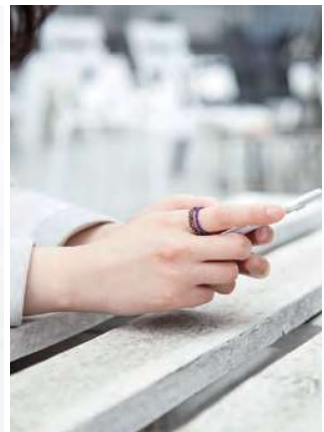
이들은 매출 상승세도 꾸준하다. 2017년 당시 매출액은 3억 원이었지만 2018년에는 6억으로 증가했다. 앞으로도 더 많은 성장이 기대되고 있다.

신 대표는 “현재 마크코로호는 100% 온라인 매출로 운영되고 있다. 오프라인 같은 경우에는 온라인에 비해서 매출 구조가 비교적 좋지 않기 때문에 효율적으로 다가갈 수 있어서 좋다.”며 외부사업을 하는 이유도 이런 부분에 있다고 설명했다. 그는 “서울에는 브랜딩이나 마케팅 교육이 많지만 상주 같은 지역에는 이런 교육이 거의 전무하다고 봐야 해서 무료교육을 하고 있다.”고 덧붙여 말했다.

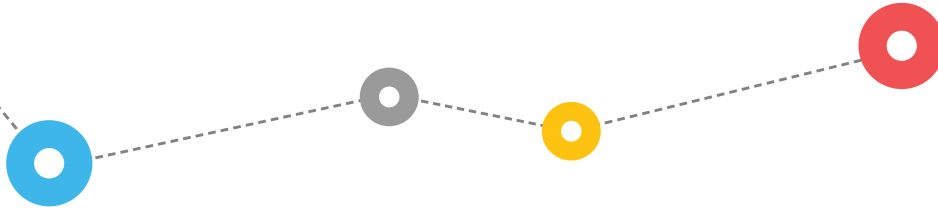
할머니에게 행복한 일상을 선물하는 기업으로 거듭나고파

이전에는 마크코로호가 ‘할머니가 만든 제품을 판매한다’고 브랜딩 되어 있었다면 이제는 새롭게 거듭나려 한다. 이들은 올해 4월 말 모기업 알브이핀을 포함해서 리브랜딩 마무리를 계획 중이다. 현재 마크코로호는 상주 시니어클럽에서 선호직업으로 꼽힌다. 매듭지은이로 일하는 할머니들에게는 최저임금 이상이 지급되고 다양한 복지클래스도 운영하니 인기가 많을 수밖에 없다. 지난해부터는 모기업 알브이핀에서 청년 커뮤니티 카페와 더불어 다양한 사업에 도전 중이다.

신 대표는 “이전에는 ‘우리가 좋은 일도 하는데 디자인이 예뻐요’라는 취지였다면 이제는 ‘제품이 예쁘는데 좋은 일도 많이 해요’로 바꾸려 한다.”고 말했다.



Local Challenge Project



mainobje.com

메인오브제

경기도 안양시의 한 작업실. 바닥에는 톱밥이 날리고 목재를 다듬는 기계의 소음이 들린다. 이곳은 농인 목수가 설립하여 장애인들과 목공의 즐거움을 나누고 일할 기회를 제공하는 '메인오브제'이다. 이들은 더 많은 청각장애인들이 즐겁게 일하고 당당하게 자립할 수 있는 사회를 만들어내기 위해 노력한다. 또한 구직활동을 하는데 차별을 겪는 청각장애인들에게 직업을 제공하는 것을 넘어 이들의 자아실현을 도와 지역 사회의 당당한 일원으로 자립할 수 있도록 한다. 사회에서 중요한 가치를 실현하는 메인오브제의 이름이 갖고 있는 의미도 '중요한 소품'이라고 한다. 이들이 만드는 소품이 누군가의 공간을 빛내주고 채워주는 중요한 존재이기에 그런 것이 아닐까.

청각장애인의 자아실현을 목표로 세우다

2015년 설립된 메인오브제는 사회의 차별적 시선과 무관심으로 인해 포기할 수밖에 없었던 청각장애인들의 꿈을 실현시키고자 출발했다. 초창기에 김태수 대표와 성균관대학교 인액터스 SKK '결' 팀과 만나 업사이클링 인테리어 소품을 만드는데서 시작했다. 메인오브제는 1인 기업이다. '결' 팀원들과 함께 프로젝트성 사업을 진행하는데, 매 회마다 팀원들이 교체되는 시스템으로 운영된다. 청각장애인이 중심이 되는 사업체의 롤모델이 되고자 하는 목



1인기업 김태수 대표의 의미있는 도전

메인오브제는 1인 기업으로 청각장애인이 중심이 되는 사업체의 롤모델이 되고자 하는 목표를 가지고 김태수 대표의 역량을 활용한 사업아이템을 실행 중이다.



“

청각장애인 제품 저평가 극복 과제 브랜드 개발과 홍보전략 수립 도움 필요

”

표를 가지고서 대표의 역량을 활용한 사업아이템을 실행해 나가는 중이다.

당시 김 대표는 본인이 보유한 목공 역량과 수화통역 역량을 활용해 목재 인테리어 소품을 제작하고 지역 내 농아인학교를 대상으로 목공프로그램을 기획했다. 함께 일하는 프로젝트 팀원들도 메인오브제의 성장과 지속 가능한 운영을 위해 다음 프로젝트 팀원 인수인계를 위한 매뉴얼 정비, 회의록 구성, DB 구축 등을 진행해 오고 있다. 메인오브제는 기업 운영을 통해서 ‘청각장애인 자아 실현의 어려움’이라는 문제를 해결하며 사회적가치를 실현하고자 노력 중이다. 대부분의 청각장애인들은 일반적인 의사소통의 불편함으로 근로 능력을 저평가 당하며 원하는 직업을 가지지 못하는 경우가 많기 때문이다.

메인오브제는 이러한 청각장애인의 사회적 문제를 해결하고자 팀원들과 함께 해결 방안을 찾는 중이었다. 하지만 장애물은 많았다. 대표적으로 신제품 개발 및 차별화 된 제품 브랜딩이 필요했고 홍보 전략이 갖춰지지 않은 상황이었기에 마케팅 분야 전문가의 도움이 절실했다. 김 대표는 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하

LCP)에서 그런 부분을 도움을 받을 수 있을 것 같았다.

원목 조명제품이 핵심인 메인오브제는 목재 수급 난항으로 기존 제품이 판매 중지되어야 했고 업사이클링 포지셔닝도 폐기하고 신규 제품으로 교체해야 하는 상황이었다. 또한 제품 판매 외에 다른 프로그램으로 농아인 학생을 대상화 한 목공 체험 프로그램도 기획 중이었다.

김덕영 멘토는 “앞으로도 지속적으로 기업이 성장할 수 있도록 몇 가지 과제설정이 필요했다. 우선 대표의 역량을 활용하여 CNC(Computer Numerical Control) 기계 도입 및 프로그래밍 교육 실시로 수익성 있는 새로운 사업 아이템을 발굴하기로 했다. 또한 지역의 농아인 학교와의 목공 프로그램을 기획했으며 마케팅을 강화하는 전략을 세웠다.”고 말했다.

그리고 메인오브제는 브랜드 개발 및 마케팅 강화의 필요성에 따라 LCP를 통해 PR자문을 받았다. 김혜림 PR자문위원은 “당시 메인오브제의 각 홍보채널에 실린 브랜드 소개는 활동내용에 치우쳐 브랜드 가치나 차별성이 전달되지 않았다. 따라서 명확한 핵심 타겟에 집중 소구하는 브랜딩 커뮤니케이션이 필요했다.”고 말했다.



사회적가치를 메시지에 담다

기업의 목표와 사회적가치를 실현시키기 위해서는 메인오브제의 성장이 바탕이 되어야 했다. 당시 메인오브제는 기존 제품에 대한 개선과 마케팅 점검에 대한 논의를 요청했다. 멘토링을 통해 지역 공헌을 위한 새로운 서비스를 개발하고 사업의 유지 및 확장을 위한 자본금 확보를 위한 방안을 검토하기로 했다. 그렇게 해서 나온 아이디어가 신제품 개발이었다. 기존의 조명 제품에서 벗어난 제품군 출시를 확대하자는 제안에 따라 메인오브제만이 가질 수 있는 핵심 제품을 고안해보기로 했다.

김 멘토는 “메인오브제만의 제품을 만들기 위해 소비자의 입장이 되어 몇 차례 회의를 통해 함께 고민했다. 그 결과 우드스피커와 화병으로 신제품을 제작하기로 했고 각각의 기능과 디자인을 고안해냈다. 그리고 판로를 개척하고 판매채널의 특성을 분석하여 매출을 증대시키기 위한 노력도 병행했다.”고 말했다.

신제품을 착안하는 과정에서 경쟁사와 대응하기 위한 메인오브제의 탄력적인 가격전략 전개와 차별화된 브랜딩의 필요성이 대두되

경영진단 결과

1. 상품군의 다양화가 필요
2. 메인오브제의 브랜드 정체성 확립과 고객과의 적극적인 커뮤니케이션 필요
3. 청각장애인을 위한 목공프로그램 정교화 및 판로개척 필요

전략과제 도출

1. 신제품 개발
 - CNC 기계를 활용한 신제품 출시(기반)
 - 조명 라인에서 벗어난 제품군 확대
 - 메인오브제만이 가질 수 있는 핵심제품 고안 및 출시
2. 마케팅 강화
 - 브랜딩 + STP 재확립
 - SNS 홍보강화 및 판로개척
3. 청각장애인을 위한 목공프로그램 실시
 - 목공 프로그램 기획

과제별 실행내용

1. 메인오브제만이 가질 수 있는 핵심 제품 고안 및 조명라인에서 벗어난 제품군 출시 확대
2. 신제품 출시에 맞추어 신제품 홍보 방법 적용
3. 각 판매 채널별 마케팅전략방안 적용
4. PR자문 통한 PR전략 및 메시지 완성하여 브랜드 및 홈페이지 리뉴얼
5. 청각장애인을 위한 목공프로그램 구체적 기획 실시

향후과제

1. 청각장애인의 ‘목공역량’을 활용한 목재 인테리어 소품의 제작 및 판매
2. 김태수 대표의 ‘수화통역 역량’을 활용한 지역 내 농아인 학교 대상 목공프로그램 운영
3. BI/홈페이지 구축으로 브랜드이미지를 개선하고, 신제품 디자인 개발역량이 자립할 때까지 외부 전문가와 협업

“

목재수급 난항 기존제품 중단
업사이클링 포지셔닝도 폐기

CNC기계 도입 및 프로그래밍 교육
조명 위주 벗어나 신제품 발굴

디자인 생활소품과 목공체험
핵심타깃 설정 후 스토리 개발

”



었다. 김 대표는 주로 제품 생산 업무를 맡고 있는 상황에서 마케팅 인력이 필요했는데 다행히 LCP를 통해 PR자문을 받게 되어 마케팅 강화에 힘쓸 수 있었다.

이들은 우선 메인오브제에서 하고 있는 기본 사업의 영역에 따라 접근방식을 달리 하는 것에 집중했다. 소비자 대상인 '디자인 생활소품'과 관공서·기관 대상인 '목공 체험 프로그램'에서 각각의 핵심 타깃과 활용할 채널을 설정하고 브랜드 스토리를 개발했다. 디자인 생활소품의 핵심 타깃은 30대 초·중반 신혼부부로 정했다. 이들은 구매력이 높고 결혼 후 독립하여 자신만의 공간을 꾸미고자 하는 욕구가 강하기 때문이다. 또, 목공체험 프로그램은 방과후 프로그램이 부족한 경기도 내 농아인 학교를 핵심 타깃으로 정했다. 그리고 각 사업별로 '당신의 공간을 당신의 취향으로 채우는 디자인 생활소품', '농인 목수에게 배우는 즐거운 목공 체험'이라는 메시지를 개발해서 기업의 브랜드 콘셉트를 정했다.

단 하나 밖에 없는, 가치 있는 소비

사업의 명확한 가치 정립을 위해 메인오브제 목공클래스 사업의 시장 분석과 주요 고객 및 잠재 고객의 파악도 함께 진행됐다. 조사 결과 서울을 제외한 전국 농학교의 개수는 14곳이며 특수 교육을 받고 있는 청각 장애인 학생 수는 2015년 기준 952명이고 수요는 꾸준히 존재하는 상황이다. 수요는 있지만 소통의 문제로 인해 문화 체험의 기회가 적고, 학교 내 수화 통역 인력의 부족하다는 문제를 겪고 있다. 이에 따라 다양한 문화 체험에 대한 욕구가 존재하는 상황에서 메인오브제의 목공클래스는 청각장애인 목수가 직접 진행하므로 따로 수화 통역지원이 필요하지 않으므로





가치소비의 의미를 담아낸다

메인오브제의 원목인테리어 소품사업에서도 멘토링을 통한 조사 결과, 30대 초·중반 신혼부부를 타깃 고객으로 청각장애인의 자립을 돕는 제품을 구매한다는 점에서 가치소비의 의미를 담아냈다.



mainobjeT

메인오브제 브랜드 개발

메인오브제는 브랜드 가치나 차별성을 제대로 전달하기 위해 B를 새롭게 개발하고 명확한 핵심 타겟에 집중 소구하는 브랜딩 커뮤니케이션을 시작했다.

1:1로 전달해 자세한 내용 전달이 가능하고 청각장애 아동들의 흥미 유발이 가능하다는 점이 강점으로 작용한다.

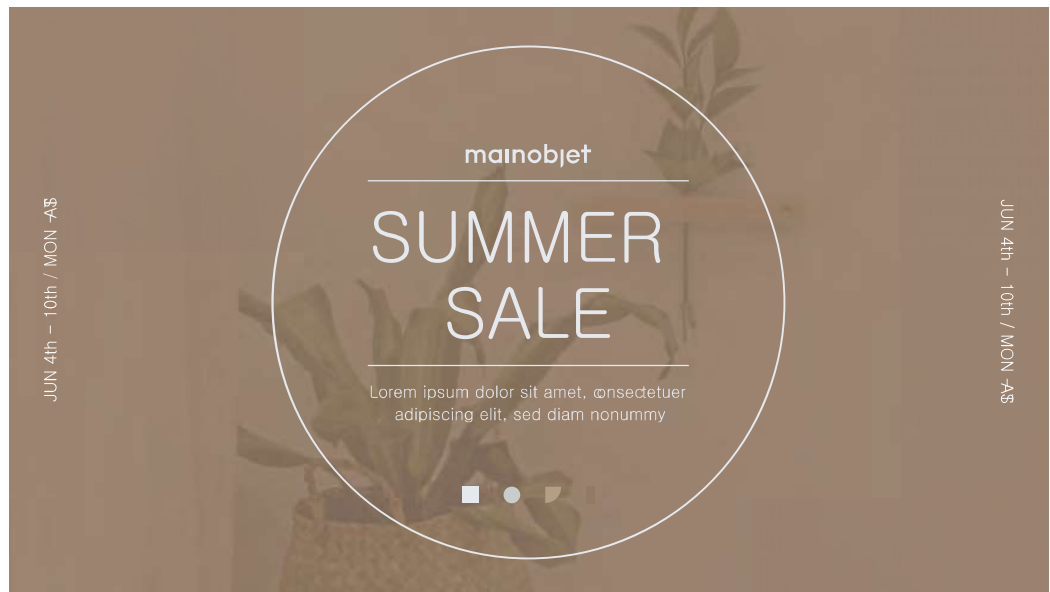
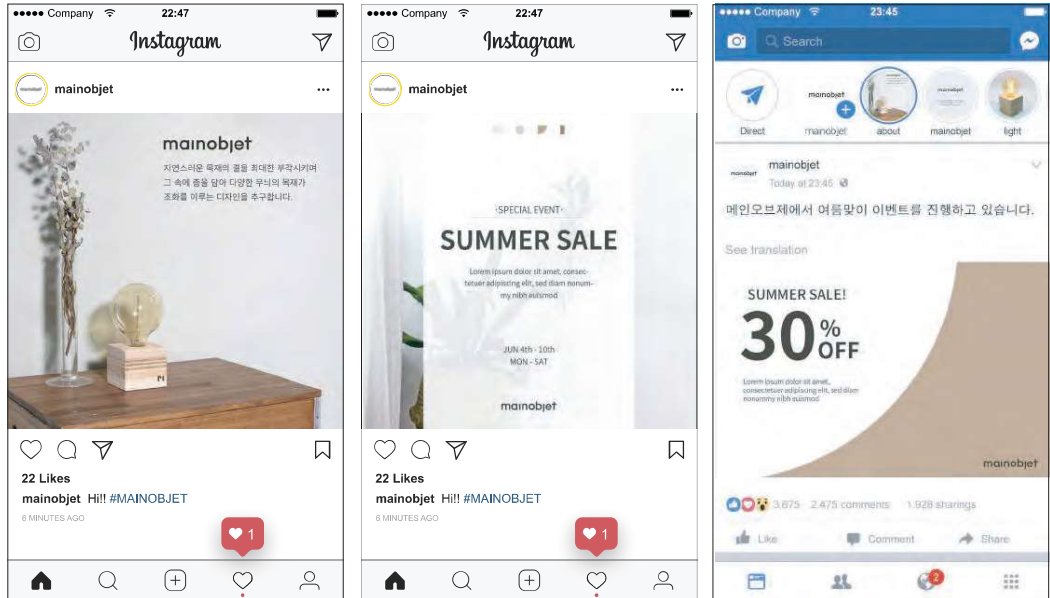
김 멘토는 “농아인학교 대상 프로그램은 농아인 아동 및 청소년들을 위한 체험을 통해서 농아인 아동들이 문화를 체험할 수 있는 기회의 평등을 추구한다. 김 대표가 직접 교육해주는 프로그램을 통해 지역사회 특수교육의 문제점을 해소하고 원활한 소통으로 인한 흥미를 유발시킬 수 있다.”고 말했다.

또한 메인오브제의 원목인테리어 소품사업에서도 멘토링을 통한 조사 결과, 30대 초·중반 신혼부부를 타겟 고객으로 지속가능한 사용성과 타 기업과의 경쟁 우위 요소를 고려했을 때 커스터마이징 요소가 필요하다고 판단했다. 이에 따라 청각장애인의 자립을 돕는 제품을 구매한다는 점에서 가치소비의 의미를 담아 냈고 레이저 각인과 같은 커스터마이징 요소를 추가하여 ‘하나뿐인 제품’이라는 가치를 제시했다. 디자인적으로는 제품에 다양한 무늬와 색상의 목재들이 조화롭게 층을 이루고 있다는 가치가 있다. 사회적 공감을 이끌어냄으로써 브랜딩 효과를 가져 올 수 있다고

기대 중이다.

멘토링을 마치며 김혜림 PR자문위원은 “소비자 입장에서 차별화되지 않는 브랜드 콘셉트와 제품 복제가 난무하는 인테리어 소품 시장에서 메인오브제는 기존 제품 라인 생산 중단과 신규 제품 출시로 인한 개편이 필요한 상황이었다. 명확한 타겟에게 매력적으로 보일 수 있는 메인오브제 제품 및 사업의 장점을 새롭게 메시지킷으로 정리했으며 이를 토대로 제작된 홈페이지와 개편된 판매 채널을 통해 소비자들은 일관된 브랜딩으로 ‘일 잘 하고 있어 보이는 회사’로 기억할 것”이라고 말했다.

이어 김 대표는 “LCP가 끝나고 나서 지난해부터 농학교 목공교육을 시작했다. 그리고 올해부터는 일반 농민들을 대상으로 하는 목공교육도 진행하고 있다. 농인 목수로서의 제 경험을 다른 청각장애인들과 나누고자 한다. 청각장애인 학생에게 목공체험의 즐거움을 알려주고 메인오브제에서 더 많은 청각장애인들이 일할 수 있도록 기회를 만들어 가고 싶다.”고 앞으로의 목표에 대해 말했다.



타깃 소비자층에 일관된 메시지 전달

메인오브제는 PR자문을 통해 명확한 타깃에게 매력적으로 보일 수 있는 메인오브제 제품 및 사업의 장점을 새롭게 메시지킷으로 정리했으며 이를 토대로 제작된 홈페이지와 개편된 판매 채널을 통해 소비자들은 일관된 브랜딩으로 메인오브제를 인식하게 됐다.

Local



Chaille

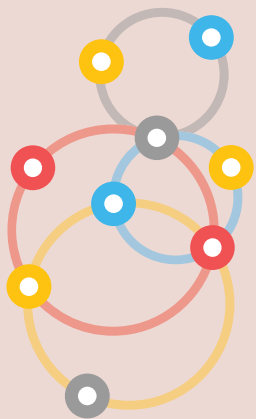


Projeo

allenge

먹거리, 가치를 나누다

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





www.dure1004.co.kr

두레박협동조합

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

지역 활성화 고민하던 시민활동가들 의기투합

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

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

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



김미선 이사장이 로컬챌린지프로젝트에 도전한 이유

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



이화산



“

명확한 역할구분 없이 주먹구구식 운영 매출 느는 만큼 체계적인 경영 필요해요

”

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

주먹구구식 운영에 문제의식을 느끼다

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

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

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

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

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

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

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

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

효과적인 PR전략 개발 및 실행이 필요

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

경영진단 결과

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

전략과제 도출

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

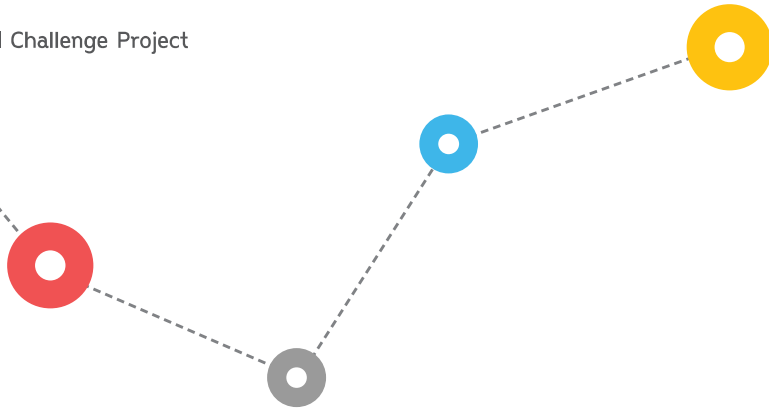
과제별 실행내용

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

향후과제

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

Local Challenge Project



“

지역 활성화로 일자리 만들자
시민활동가들
급식, 가공식품 사업 뛰어들어

LCP 멘토링 통해
수정 나주곰탕 브랜드화 등
기업색깔 찾는 계기 마련

취약계층 무료급식, 식재료 공급
지역을 위한 다양한 활동 고민

”



정용환 멘토 “나주특산물 가공식품사업 구상하라” 조언

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

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

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

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



나주곰탕의 브랜드화

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



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



두레박과 이화찬, 두 개의 브랜드를 분리하라

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

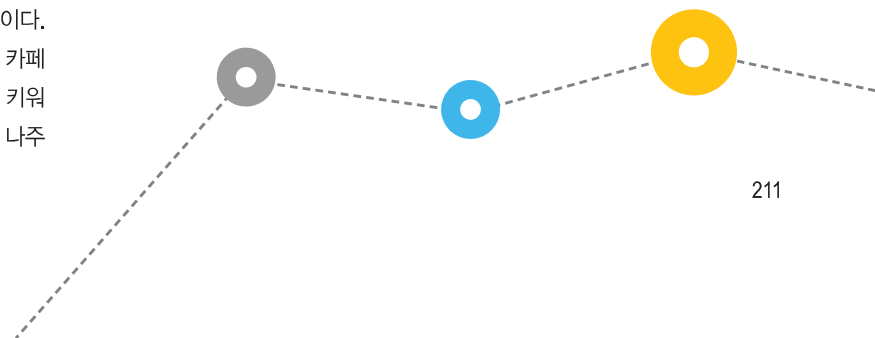


널 자문, 온라인 고객 관리 방안 제안을 했다.
 먼저 메시지 개발 및 메시지킷 제작과 관련해 기존 반찬 배송 업체를 분석하고, 나주 신도시 내 반찬가게 메시지를 분석하며 키메시지를 수립하는 과정이 진행됐다.
 김 위원은 “핵심 메시지는 업체별로 큰 차별점이 없으며 이는 이화찬도 마찬가지다. 또한 두레박 위탁급식 메시지와 비슷해 이화찬만의 차별성있는 메시지가 필요했다.”고 말했다.
 브랜드 관리도 중요했다. 멘토링 이전에는 위탁급식에 심혈을 기울인 터라 반찬사업인 이화찬의 브랜드 관리는 미흡했다. 김 위원은 “이화찬을 독자적인 브랜드화 시키기 위한 브랜드 전략이 필요했다. 기존 매장명을 두레박과 이화찬을 함께 사용하고 이화찬의 독자적인 홈페이지 구축이 요구된다. 또한 카카오플러스 친구 이화찬 개설, 이화찬 네이버 블로그 운영으로 전문적인 브랜딩이 필요한 시점”이라고 말했다.
 이외에도 BI 매장 간판 자문(두레박+이화찬 분리 2개 간판 설치), 아파트에 배포할 전단지, 인쇄 홍보물 등에 활용할 메시지킷을 제안하는 등 제작물 및 홍보채널 자문과 보유채널 검색 노출에 관한 자문이 이어졌다.
 김 위원은 “제품군, 고객 연령대, SNS 투입가능 리소스 등을 고려했을 때 카카오톡을 기반으로한 채널 활용이 큰 도움이 될 것이다. 또한 신규고객 유치를 위해 ‘나주반찬’으로 검색 시 블로그, 카페 등 검색노출 관리가 필요하다. 또한 블로그 검색 노출을 위한 키워드 활용법과 콘텐츠 작성법 등의 운영 방안에 대해 전달했다. 나주

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

사회적가치를 지향하는 기업들과 공존하고자

김 이사는 10개월 간의 LCP에 대해 다음과 같이 말한다. 그는 “경영을 해오면서 외적으로는 상승세를 타는데 내실이 부족하다고 생각했다. LCP를 하면서 놓쳤던 부분을 챙길 수 있었다. 사업의 방향성, 홍보 마케팅, 인적자원 관리 등 전반적인 부분에서 도움을 받았다. 적절한 타이밍에 LCP를 만나서 저희 기업만의 색깔이 나올 수 있었다. 끝난 이후에도 계속 멘토님을 만나서 조언을 얻고 있다.”고 말했다.
 나주 유일의 급식 및 반찬 전문점 사회적기업인 두레박의 목표는 무엇일까. 김 이사는 “나주시 사회적기업의 롤모델이 되고 싶다. 두레박은 지역 농산물로 사람들에게 안전한 먹거리를 제공하고 이 지역 사람들을 고용해 안정된 일자리를 제공할 것이다. 사회적가치를 지향하는 다양한 기업들이 어울려 공존하는 생태계를 꿈꾼다.”고 말했다.





herbpark.net

박신당

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

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

지역 농산물을 활용한 빵과 커피를 개발하다

박신당은 농업회사법인으로 대표이사 1인 주주 형태로 구성되어 있다.

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



박순용 대표가 쌀빵과 쌀커피에 주목한 이유

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

“

매출하락에 젠트리피케이션까지... 지역농산물로 지역 대표빵 만들고 싶어요

”

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

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

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

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

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

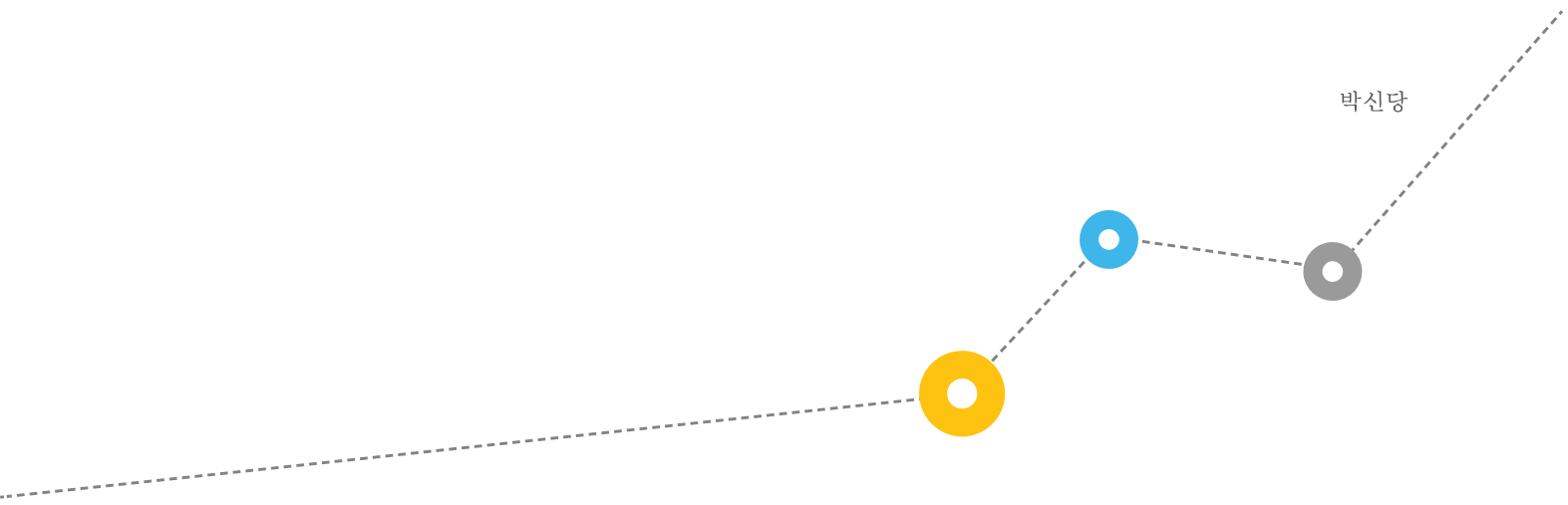
기업 재정비가 필요했다. 그때 누군가 박 대표에게 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 추천했다. 그는 “기업의 위기를 맞아 전반적인 재정비가 필요했다. 지역에 기여하는 사업을 지원한다는 프로젝트의 목적에 부합한다고 판단해 신청하게 됐다.”고 말했다.

(주)농업회사법인 허브파크에서 박신당으로

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

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

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



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

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

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

지역을 대표하는 제과로 거듭나고파

박 대표는 “멘토링을 통해 브랜드스토리를 우리 농업에 초점을 맞

경영진단 결과

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

전략과제 도출

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

과제별 실행내용

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

향후과제

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



“

우리농산물로
쌀빵과 쌀커피 개발

LCP를 통해
브랜드와 디자인 리뉴얼

생산과 판매가
동시에 이뤄지는
공간구축 목표

”

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

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

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



강릉쌀을 활용한 제품들
위부터 사임당쌀빵, 쌀커피 티백과
커피내리는 시연.

EST.  1952

박신당

朴信堂



박신당 디자인 리뉴얼과 다양한 응용 제안

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



EST. 1962
박신당
[강릉사임당쌀]

강릉 사임당쌀빵

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

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

강원도에서 3대째 이어온 제빵·커피강가 박신당은 강원지역 농산물을 재료로 만들었으며, 강릉 지역농업에 기여하고 농민들과 함께 성장하는 기업입니다.

강원도 강릉시 사임당로 641-22
강릉과학산업단지 해양바이오벤처 2공정 F2-3호 (주)박신당 FAB
033.648.5527

[박신당 로고]



EST. 1962
박신당
[강릉사임당쌀]

강릉 쌀커피

박신당의 강릉 쌀커피는 커피에 강릉쌀을 첨가하여 재직한 국내 최초의 쌀커피입니다.

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

강원도에서 3대째 이어온 제빵·커피강가 박신당은 강원지역 농산물을 재료로 만들었으며, 강릉 지역농업에 기여하고 농민들과 함께 성장하는 기업입니다.

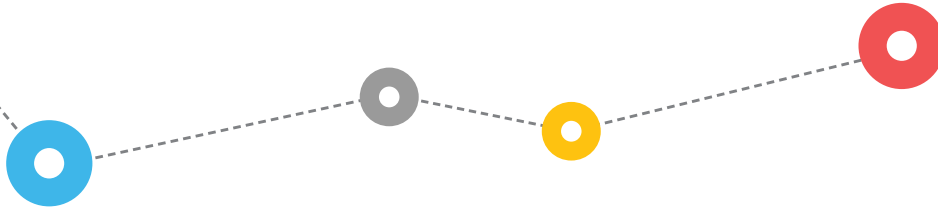
강원도 강릉시 사임당로 641-22
강릉과학산업단지 해양바이오벤처 2공정 F2-3호 (주)박신당 FAB
033.648.5527

[박신당 로고]

박신당의 홍보연서

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

Local Challenge Project



hwatop.co.kr

화탑영농조합법인

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

마을 주민이 직원인 마을기업

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

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

실제로 화탑은 매출의 5%를 마을기금으로 조성해 마을축제, 일자



박수진 상임이사와 마을기업 화탑한우

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



“

화탑의 경영철학을 다시 세우고 홍보마케팅에 관한 조언을 구하고 싶어요

”

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

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

사업의 확장성과 홍보마케팅에 대한 깊은 고민

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

경영진단 결과

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

전략과제 도출

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

과제별 실행내용

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

향후과제

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

Local Challenge Project



“

암소한우 등 농산물 팔며
체험관광프로그램 운영
매출 5% 마을기금 조성

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

”

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

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

이 멘토는 화답의 LCP 과정에 대해 다음과 같이 총평했다.

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

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

메시지킷 개발 등 독자적 브랜딩 구축

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

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

화답암소한우 브랜딩 및 지역 유명 한우브랜드로 포지셔닝, 화답



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



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

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

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

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

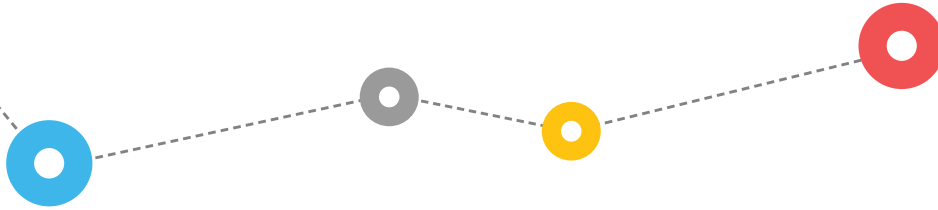
젊은이들이 있는 활성화된 농촌경제를 꿈꿔

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

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

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

Local Challenge Project



morningsmile.modoo.at

농업회사법인(주)아침미소

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

오늘 짠 우유가 치즈가 되고 체험이 되다

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

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



아침미소목장과 이성철 대표 부부

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



“ 경영전략과 내부역량 강화 제품개발 및 개선이 기업의 당면 과제 ”

것이다.

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

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

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

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

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

매출목표 100억, 새로운 이정표가 되다

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

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

경영진단 결과

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

전략과제 도출

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

과제별 실행내용

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

향후과제

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

을 올리고 있었다.

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

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

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

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

“

입증된 품질과 고객충성도
목장의 장점이자 기회요인

매출 100억 원 달성
세부 전략과제로 정해

목표를 수정하니
그에 따른 미션과 비전 생겨나

”

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

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

혼자가 아닌 모두가 잘사는 마을 만들기

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

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

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

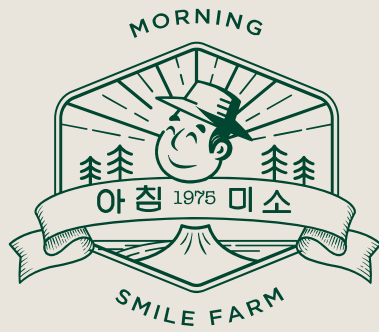
아침미소목장의 지난해 체험객은 17만 명이었고 올해는 11월 현재 30만 명을 넘겼다. 카드 한 번결제에 두 사람으로 계산한 통계 수치다. 이종익 멘토와 이성철 대표는 목표방문객을 60만 명으로 정했다. 그 정도는 와야 동네에 상권이 형성될 것이라는 판단에서다. “우리만 잘 살면 되는 게 아니잖아요. 잘 되면 동네 주민들이 운영하는 식당이나 마트, 숙박시설 같은 게 생겨나지 않겠어요? 그런 걸 바라는 거예요. 그래야지 같이 살 수 있잖아요. 주변 사람들이 우리에게 식당 하라고 막 그러는데 절대 하면 안 되는 거죠. 그런 건 동네 사람들이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

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



Local Challenge Project



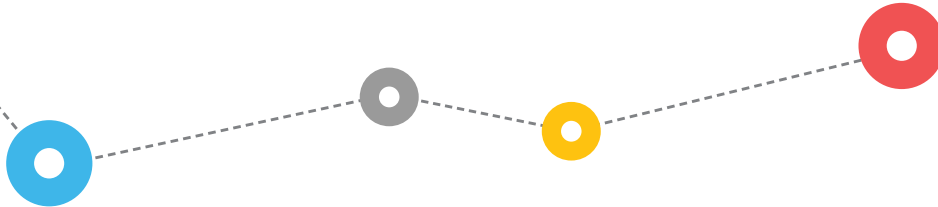


아침 1975 미소

아침 1975 미소

아침미소 비 제안

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



sikchobogam.co.kr

초정

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

좋은 식초는 좋은 물에서 시작된다

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

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

정 대표는 고향에서 나는 건강한 원재료의 유용성을 고민하다가



정인숙 대표의 식초 공부

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



경영진단 결과

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

전략과제 도출

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

과제별 실행내용

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

향후과제

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

발효식품의 길로 들어섰다. 그는 “시골에서 나고 자라 건강한 원 재료를 어떻게 가공하면 좋을까 고민했다. 재료를 그냥 두면 썩어 버리는데 발효를 시키면 오래두고 먹을 수 있었다.”고 말했다.

초정은 소비자들에게 좋은 제품을 제공하기 위해 배움을 멈추지 않는다. 발효푸딩 제조 방법, 발효용기 속 공기 공급 장치, 미생물 수집 장치 등 5건의 특허를 출원했고 조선대, 순천대, 동신대 등 인근 대학과의 산학연계를 통해 고급화된 제품을 개발했다.

정 대표는 “발사믹 식초는 전국 최초로 출시했고 그것으로 대한민국 발명 대전에서 수상했다. 식품으로는 최고”라고 말했다.

설립 후 5년차에 접어든 신생 기업임에도 발효전문가의 오랜 노하우와 끊임없는 연구와 개발의지로 서울 현대백화점 명인명춘관과 도곡 로컬푸드직매장 등에 입점하기도 했다.

LCP 통해 기업 운영에 자극받아

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

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

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

“ 어느 순간부터 매출신장과 규모 확대에 한계 정확한 기업분석과 방향 재설정이 필요해요 ”

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

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

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

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

도 소비자의 입맛에 맞는 식초 개발이 필요하다.”고 말했다.

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

조정의 차별화된 핵심메시지 개발 등의 PR전략도 중요

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

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

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



다양한 체험실습

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

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

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

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

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

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

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

“

중장기 전략위한 초정 정체성은
특허기반 벤처형
발효식초전문기업

지원사업 참여, 사업장 이전 등
세부실행과제 수립

브랜드 ‘정인숙 식초보감’ 개발
블로그 등 핵심 홍보메시지 정리

”



정인숙 대표 부부와 직원(왼쪽)



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





초정 홍보를 위한 핵심메시지 정리

자문위원단은 초정의 핵심메시지를 암환자들이 먼저 찾는 발효식초, 정인숙 식초보감으로 제안하고 홈페이지, 대외커뮤니케이션에서 일관성있는 홍보를 하도록 제안했다. 사진은 중문·일본 번역 리플릿.

를 통해 교육적으로 많은 도움을 받았다. 또한 LCP에 참여한 다른 기업들과의 교류를 통해 우리 기업을 객관적으로 분석할 수 있었고 앞으로 방향설정에 있어 자극제가 되었다.”고 말했다.

발효를 전 국민의 생활 속으로 끌어오고파

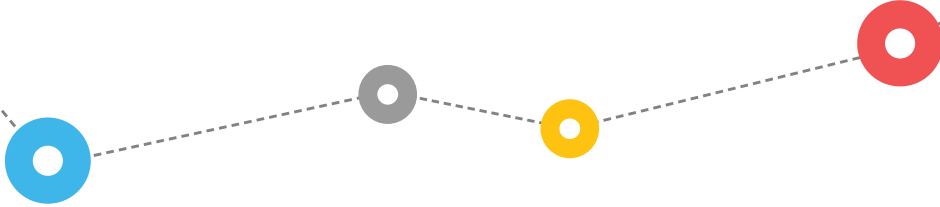
정 대표의 목표는 발효를 국민들의 일상생활로 끌어오는 것이다. 그는 “과거에는 발효가 일상이었다. 김치, 된장, 고추장 같은 우리 전통식품을 손수 담가 먹었다. 현재에는 이러한 전통식품을 슈퍼에서 사먹는데, 이러한 식품에는 방부처리가 되어 우리 몸에 좋지 않다. 현재에는 발효문화가 트렌드로 자리 잡고 있다. 우리의 건강한 발효문화를 우리 생활 속에 뿌리내려 잃어버린 발효문화를 찾고 싶다.”고 말했다.

그는 이어 “식초는 과학이다. 발효도 과학이다. 짜지 않고 영양 높은 식초를 제공하기 위해 연구개발이 중요하다. 전남 옥화면 넓은

부지의 더 나은 시설에서 연구개발을 통해 과학적 데이터를 만들 계획”이라며 “발효식품을 먹어야 한다고 강조하기에 앞서 교육이 중요하다. 대부분 발효가 좋은 것은 알지만 어디에 어떻게 좋은지 교육이 잘 안되어 있는 것이 현실이다. 김치나 된장의 역할을 머리로 알고 이해가 되어야 몸이 찾게 된다. 발효문화형성을 위해 첫째로 중요한 것은 교육이다.”고 말했다.

초정은 2017년 말부터 발효문화를 알리기 위한 센터를 전남 곡성 옥화면에 건립 중이다. 정 대표는 “발효 학교를 만들 계획이다. 건립 중인 센터는 제품 생산시설뿐 아니라 사람들에게 발효를 알리고 우리의 발효문화를 회복하기 위해 발효에 대한 교육장부터 시작해 직접 발효식품을 만들어보는 체험장까지 갖추고 있다”며 “장기적으로는 체험과 휴식의 발효 웰빙공간 완성으로서 건강장수와 관련해 포괄적인 교육과 체험이 가능한 마을 발효커뮤니티센터 만드는 게 목적”이라고 말했다.





happypartner.org

(주)행복을나누는사람들

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

이웃을 위한 마음으로 시작된 사회적기업

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

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



조인검 이사과 행복을나누는사람들의 시작

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

“

만들기만 하면 팔릴 줄 알았는데...

마케팅에 대한 전문가의 도움이 필요해요

”

했다.

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

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

했다.

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

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

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

시지킷을 제작하기로 계획을 세웠다.

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

대중적인 김치를 프리미엄 김치 브랜드로 구축하다

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

경영진단 결과

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

전략과제 도출

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

과제별 실행내용

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

향후과제

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



“

품질 높으나 매출 불안정
홍보와 영업활동 강화 요구돼

복지사업과 김치사업 혼재
메시지킷, 비주얼콘셉트 정리

프리미엄 김치로 차별화
큰 폭 매출증가 가시적 성과

”

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

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

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



깊은 손맛 김치공방 표방한 고급 수제김치로 브랜딩

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

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

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

행복한 공동체를 지향하는 기업으로의 발걸음

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

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

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

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

Local Challenge Project



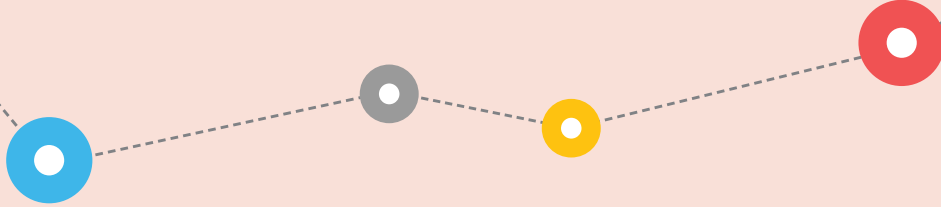
김치브랜드 복사골 BI와 적용, 홈페이지 리뉴얼

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



복사골 김치

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



balhyonuri.com

김정숙발효이야기

잔잔한 파도가 밀려오는 수문 해변을 앞에 두고 몇몇 집들이 옹기종기 모여 있다. 보이는 것은 하늘과 닿을 듯한 수평선이고, 들리는 것은 파도소리와 바람소리 뿐. 몸과 마음의 여유를 찾고 싶은 이들의 마음 속 고향 같은 공간이 있다면 이곳이 아닐까. 이렇게 맑고 한적한 마을에서 엄마의 마음으로 장을 담그는 이들이 있으니 바로 정남진발효누리 영농조합법인이다.

올곧게 만든 제품을 제공하고자 설립된 정남진 발효누리

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

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

정남진발효누리는 전통음식 전문가인 김 대표가 전통을 계승해 화학재료를 쓰지 않고 올곧은 제품을 제공하자는 사명으로 시작됐다. 김 대표는 “역사와 전통을 자랑하는 우리나라 발효음식문화, 특히 천연발효식초의 보급에 앞장서고 싶었다. 상업적인 목적보다 천연식초의 자연적 요소를 살린다는 본질을 우선으로 한다.”며



최도현 이사의 발효사랑

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



“

뚜렷한 계획 없이 되는대로 팔아 체계적 회사운업을 위한 진단이 필요해요

”

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

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

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

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

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

발효숙성과정을 거친다.

기업의 체계적 운영 위해 LCP 신청

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

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

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

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

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

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

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

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

경영진단 결과

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

전략과제 도출

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

과제별 실행내용

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

향후과제

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



“

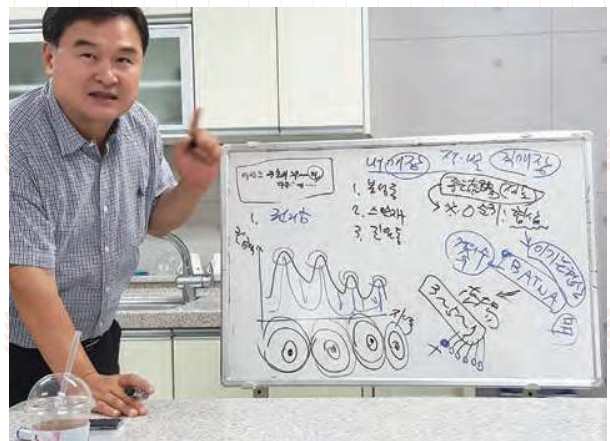
전통의 소중한 맥 잇자
천연발효식초와 장류 등 생산

전문성에 비해 영업역량 부족
홍보채널과 가격전략 점검

김정숙의 발효이야기로
무분별했던 브랜드도 통합

”

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



박상욱 멘토의 조언

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



김정숙의 발효이야기로 브랜드 통합

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

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

전통 계승해 사람들에게 좋은 제품을 제공하고파

과거 우리 조상들은 일상적으로 천연식초를 만들어 먹었다. 일명 부뚜막 식초. 이 부뚜막 식초를 만들기 위해 무엇보다 중요한 것은 어머니의 사랑과 정성일 것이다. 정남진발효누리가 제품을 만드는데 있어 가장 중요하게 생각하는 바도 그와 같다.

최 이사는 “우리는 대량생산을 안 한다. 큰 공장에서 많이 만들면 돈은 많이 벌겠지만 지금처럼 하나하나에 정성을 쏟지 못한다. 광

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

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

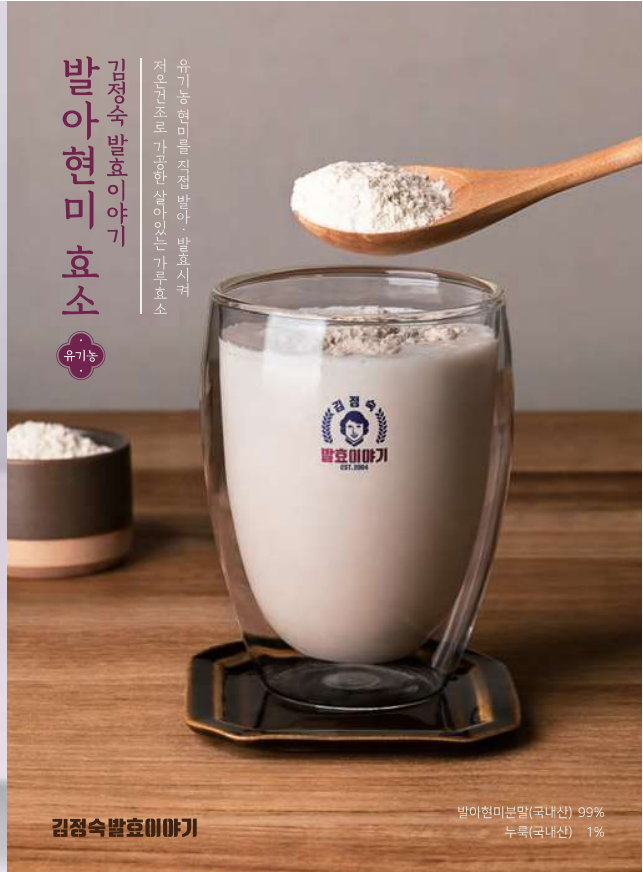
이어 그는 “돈이 되고 안 되고, 물건이 팔리고 안 팔리고를 떠나서 소비자들에게 건강한 제품을 맛있게 하고 싶다. 우리 선조들의 맛을 보전해 전통을 계승하면서 건강하고 정직한 제품을 만들 것”이라고 말했다.



초씨
유기농

물만 붓고 저어주면
천연발효 후초가 되는

김정숙발효이야기



발아현미효소
유기농

우유와 현미를 직접 발아 발효시켜
저온건조로 가공한 살아있는 발아효소

김정숙발효이야기

발아현미분말(국내산) 99%
누룩(국내산) 1%

김정숙 발효이야기
EST. 2004

자연의 발효

현미발효후초

300ml

청정지역 정남진 장흥에서
전통 발효방식으로 김정숙 장인이
직접 만들었습니다.

물천미(국내산) 90%
누룩(국내산) 10%

김정숙 발효이야기
EST. 2004

김정숙 발효이야기
현미발효 후초

음료초로 드실때... 원액과 생수를
1:5 비율로 섞은 뒤 기호에 따라
꿀을 첨가하여 음용합니다.

양념초로 드실때... 설탕, 생식의
조리 마지막 단계에서 기호에 맞게
적당량을 첨가하시면 음식의 맛과
향을 더욱 높일 수 있습니다.

제품명: 현미발효후초 식품의약품
안전위원회 인허가번호: 20130521071200
소재/제조업체: 061-863-0045
부정·불신을 신고는 국번없이 1399

제조일:

김정숙 발효이야기
EST. 2004

장흥지역 정남진 장흥에서
전통 발효방식으로 김정숙 장인이
직접 만들었습니다.

표고죽염간장

300ml

제품명: 표고죽염간장 식품의약품
안전위원회 인허가번호: 20130521071200
소재/제조업체: 061-863-0045
부정·불신을 신고는 국번없이 1399

제조일:

김정숙 발효이야기
EST. 2004

김정숙 발효이야기
표고죽염 간장

김정숙 발효이야기 표고죽염 간장은
국내산 대두를 사용하여 병뚜껑 지워 5년간
숙성시킨 전통 간장입니다.

표고죽염 간장 더 맛있게 먹는 방법
표고죽염 간장은 볶음 요리에 넣는 것보다
끓이거나 나물찌장에 활용하면 더욱 깊은
맛을 느낄 수 있습니다.

제품명: 표고죽염간장 식품의약품
안전위원회 인허가번호: 20130521071200
소재/제조업체: 061-863-0045
부정·불신을 신고는 국번없이 1399

제조일:

EST. 2004

우리공으로 직접 담근
표고죽염 된장

청정지역 정남진 장흥에서 전통 발효방식으로
김정숙 장인이 직접 만들었습니다.

김정숙발효이야기

Local



Chaille

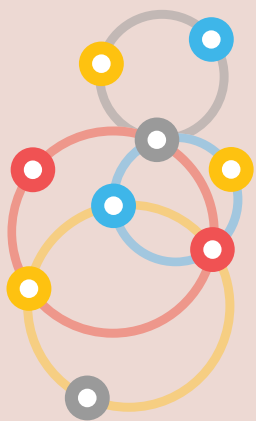


Projeo

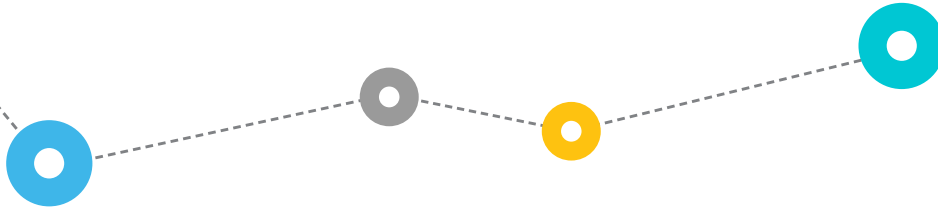
allenge

환경,
지속가능한 삶을
말하다

- (주)책임
- (주)라이트에코너지
- (주)에코라이프살림
- (주)팝그린



Local Challenge Project



cheakim.com

(주)책임

현대사회에서 환경문제는 늘 우리를 따라다닌다. 이러한 가운데 최근에는 단순히 재활용하는 리사이클링부터 시작해 프리사이클링, 업사이클링 등의 운동이 대세다. 이 흐름에 발맞춰 업사이클링의 계보를 이은 사회적기업이 있다. 바로, 업사이클링계의 마이더스라고 부를 수 있는 (주)책임이다. 책임은 버려질 뻔한 1,000톤의 폐기물을 매입해 활용 가능한 제품으로 소생시킨다. 1,000톤이면 396여㎡ 공간에 나무 5만 여 그루를 심는 것과 같은 수치이다.

업사이클링 통해 '주방제품 제공 및 설비' 서비스 제공

(주)책임은 2015년 설립됐다. 주방용품 및 제품설비, 주방기구 리뉴얼 등의 제품과 서비스를 제공한다. 이들은 2014년 정부주도의 사회적기업가 육성사업 선정으로부터 출발했는데, 박종복 대표를 포함한 3명의 직원으로 시작했다. 현재는 지역청년 10명이 일하고 있다. 박 대표는 “최근 들어 창업하는 사람들도 많고 폐업하는 사람들도 많다. 그런데 그 구조를 뜯어보면 안타까웠다. 창업할 때도 많은 시간과 노력이 들고 폐업하는 사람들의 경우도 폐업기물들이 제 값을 받지 못하고 땀치리로 버려지는 경우가 많다. 이 구조가 새 제품을 사기만 하고 제품들만 버려지는 구조인데, 이를 선순환으로 바꾸고자 시작하게 됐다.”고 말했다.

책임은 조금만 손보면 되는 폐업기물들을 고가에 매입하고 적절한



박종복 대표가 업사이클링에 관심을 갖는 이유

책임의 박종복 대표는 폐기물이 될 뻔한 제품을 리사이클링해 적절한 가격에 제공하고 지역청년들을 고용해 일자리를 창출하는 등의 환경적 책임과 사회적 책임을 다하는 착한 기업을 꿈꾼다.



경영진단 결과

1. 대표의 마인드 및 기업가 정신은 높으나 조직의 팀빌딩 부족
2. 누적된 경영손실로 인한 재무적 리스크 및 현금 유동성 부족
3. 비즈니스 모델

전략과제 도출

1. 단기적 재무 안정화 방안 마련
2. 핵심가치와 타겟 고객 재정의
3. 경쟁전략 수립과 조직 리빌딩

과제별 실행내용

1. 공공부문과 협력을 통해 적자 폭의 대폭 감소
2. 리사이클링 사업에서 주방집기를 기반으로 한 외식 프랜차이즈 사업으로의 비즈니스 재정의
3. 핵심 인력 충원을 통한 경영지원 분야 안정화

향후과제

1. 투자 및 장기대출을 통한 현금 흐름 개선 필요
2. 재정화된 비즈니스에 따른 경쟁전략 구체화 필요
3. 대표 개인 중심의 운영을 탈피하기 위한 핵심인력 팀빌딩 필요

리뉴얼을 통해 창업자에게 제공한다. 자영업자의 창업비용과 폐업 손해를 줄일 뿐 아니라 폐업제품을 살림으로써 환경오염을 줄이는 효과까지 있다. 이외에도 폐업제품 보관서비스, 소상공인과의 연결 주선, 제품수리점검 등의 연관업무를 진행한다.

실현 가능한 비전과 미션으로 재설정하다

책임은 어떤 이유에서 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 신청했을까. 박 대표는 “대구경북지역 지인 중 LCP 선배 기업이 있다. 비슷한 교육 프로그램에 갈증을 느끼고 있을 때 지인의 강력한 추천으로 지원했다.”고 말했다.

송인창 멘토는 책임을 분석한 결과 “대표의 기업가 정신 및 열정이 우수하고 사회적기업 인증을 통해 경상북도 내에서는 사회적기업의 모범이 된 기업이다. 다만 대표의 기업가 정신에 비해 조직의 팀빌딩이 다소 부족했다. 누적된 경영손실로 재무적 리스크가 높았는데 특히 현금 유동성이 낮은 상태였다. 비즈니스 모델이 아직 구체적으로 정의되어 있지 않아 개선이 필요한 시점이었다.”고 지적했다.

이에 따라 송 멘토는 우선해결과제로 단기 재무 안정화 방안 마련, 타겟 고객과 핵심 가치 정의, 경쟁전략 수립과 조직 리빌딩을 꼽았다.

그는 5,000만 원 가량의 매출이익이 가능한 도매 매출처 확보, 재

“

누적된 경영손실로 재무적 리스크 높아 비즈니스 모델의 개선이 필요해요

”

고 상품 확보 및 영업을 위한 영업자금 2,000만 원 확보, 비용절감 방안 마련을 통한 재무 안정화의 필요성을 강조했다. 이어 타깃 고객과 핵심가치 정의도 중요했다. 송 멘토는 “타깃 고객을 재선정하고 그들의 핵심니즈를 파악해야 한다. 샘플 거래처를 확보하고 상품 및 서비스를 재정의 하는 등의 비즈니스 모델 재설계도 필요하다.”고 말했다.

멘토링 전, 책임의 미션은 ‘재활용 사업을 통해 환경보호에 기여하고, 청년들에게 비전 있는 일자리를 제공한다’였다. 이에 따른 비전은 ‘전국 유통망을 갖춘 주방설비 재활용 협동조합형 프랜차이즈 본부’.

이에 대해 송 멘토는 “비전은 명확하고 측정 가능하나 그 실현가능성에 대한 타당성은 검토가 필요하다. 또한 미션이 대표 및 직원들을 동기부여하고 결집시키는 역할까지 나아가고 있지 못하고 있다.”고 분석했다. 이러한 분석에 따라 비즈니스를 재정립하는 작업이 이뤄졌다. ‘리사이클링사업’에서 ‘주방집기를 기반으로 한 외식 프랜차이즈 사업’으로 구체성과 명확성을 띤 미션으로 변경한

것이다.

마지막으로 경쟁전략 수립과 조직 리빌딩 과정이 필요했다. 송 멘토는 조직의 미션과 비전을 재수립하여 조직의 리빌딩을 권고했다. 그는 경쟁자 분석 및 전략 수립을 위한 워크숍을 여는 등의 사업전략을 설계하고 기업의 소유구조와 지배구조를 개편하는 재무구조 개선을 과제로 제시했다.

또한 조직 리빌딩도 지적했다. 송 멘토는 “대표의 사회적 미션이 직원들에게 공유되어 있는 것이 부족하다. 직원들과의 소통과 학습에 대한 노력이 엇보이나, 직무 및 실무 교육과 더불어 직원들에게 조직의 미션과 비전을 공유시키기 위한 교육이 병행되어야 한다.”고 말했다.

박 대표는 “직원들이 베테랑이 아니라 이제 사회에 나온 젊은 청년들로 구성되어 있어 이들에게 LCP는 더없이 좋은 기회였다. 직원 중 6명이 교육을 받았고 회계, 웹디자인 등의 능력 향상에 큰 도움이 됐다.”고 말했다.

한편 책임은 LCP 동기 기수와 사업파트너로 일하는 성과도 올렸



“

기업가 정신에 비해 팀빌딩 부족
재무안정화 단기방안 등
우선과제 정해

리사이클링 사업에서
주방집기 기반 외식 프랜차이즈로
비전을 토대로 비즈니스 재정의

”

다. 박 대표는 “경북에서 친한 사회적기업 몇 곳과 동시에 지원해, 책임을 포함한 세 군데가 선정됐다. 덕분에 자주 만나면서 돈독해졌다. 더 나아가 사업적 교류도 이루어졌다.”고 말했다.

그 결과 탄생된 곳이 프랜차이즈형 더쓰리섹터카페이다. 박 대표는 “카페 내 기물 설비 및 수리 등의 하드웨어적인 부분은 책임에서 맡고 커피를 만들고 손님을 응대하는 일은 두빛나래협동조합이, 패션팔찌나 모자 등 액세서리를 만드는 마르코로호는 카페 내의 장식을 맡았다.”고 말했다.

사회적기업 3곳이 뭉친 만큼 카페에서는 과일청, 식자재에 이르기까지 로컬푸드를 활용하며 판매제품도 사회적기업 제품을 취급한다. 더쓰리섹터카페는 경북에 모두 10곳이 있으며 카페의 총 관리 책임에서 담당한다. 박 대표는 “LCP를 통해서 전직원이 대전에서 마케팅, 회계 등의 회사운영에 있어 중요한 교육을 받을 수 있었다. 영세한 규모의 기업이 갖고 있는 불확실한 비전을 해소 해



주었던 좋은 기회였다.”고 말했다.

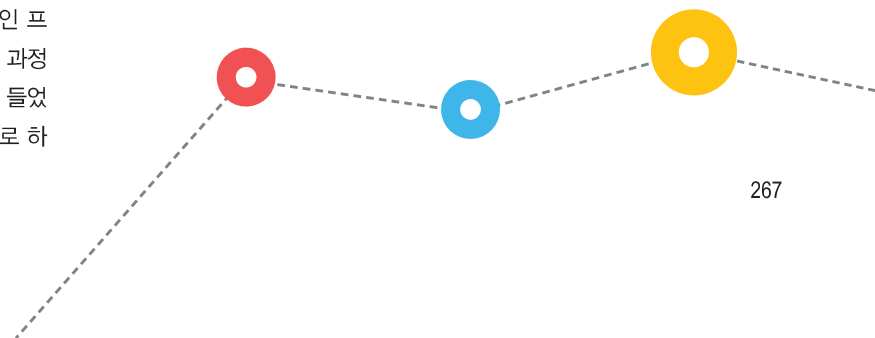
경북 내 사회적기업의 모델인 책임

폐기물이 될 뻔한 제품을 리사이클링해 적절한 가격에 제공하고 지역청년들을 고용해 일자리를 창출하는 등의 환경적 책임과 사회적 책임을 다하고 있는 착한 기업 책임. 이들의 앞으로 계획은 무엇일까.

박 대표는 “현재 소상공인 창업 절감 시스템을 개발 중이다. 이는 창업준비, 물량 입고, 디자인, 교육 등의 창업전반에 필요한 전체 과정을 아우르는 시스템이다. 현재 주방설비 도입 등 부분적인 프로그램들만 운영해왔는데, 고객들과 일을 해오면서 창업 전 과정에 함께한다면 편리한 서비스를 제공할 수 있겠다는 생각이 들었다. 대기업 프랜차이즈 창업 할 때와 같은 서비스제공을 목표로 하

고 있으며 2019년 내 특허신청 할 예정”이라고 말했다.

한편 책임은 2018년 경북을 대표하는 스타사회적기업 세 곳 중 한 곳으로 선정되는 등 지역의 청년유입과 청년 일자리 고용에 힘쓰고 있다. 박 대표는 경북 사회적경제 청년총회의 의장으로도 활동하고 있기도 하다. 그는 “경북 사회적경제 청년총회의는 사회적기업가 120명 정도가 활동하고 있는 모임이다. 모임은 사회적경제를 확산하고 가치를 나누기 위해 설립됐다. 천안, 일본과도 교류 중이다. 앞으로도 지역 구분 없는 네트워크 활동을 통해 곳곳에 사회적가치가 전파되었으면 좋겠다.”고 말했다.





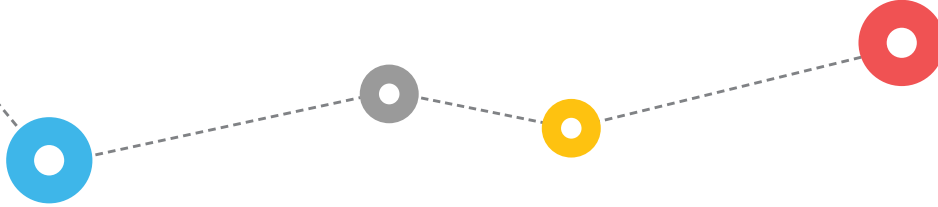
2018년 경북의 대표 스타사회적기업으로 선정
책임은 2018년 경북을 대표하는 스타사회적기업 세 곳 중 한
곳으로 선정되는 등 지역의 청년 유입과 청년 일자리 창출에
힘쓰고 있다.



(주)책임



Local Challenge Project



facebook.com/lighteconergy

(주)라이트에코너지

경기도 양주시 은현면에 위치한 라이트에코너지. 마주현 대표를 따라 들어간 사무실 한 쪽에는 연탄난로가 자리하고 있다. 난로 뚜껑을 열어보니 두 개의 연탄이 있었다. 익숙한 연탄냄새가 날 줄 알았더니 아무런 냄새도 나지 않는다. 석탄 대신 버려지는 왕겨, 아자껍질로 만든 친환경 숯연탄인 '제로탄'이기 때문이다.

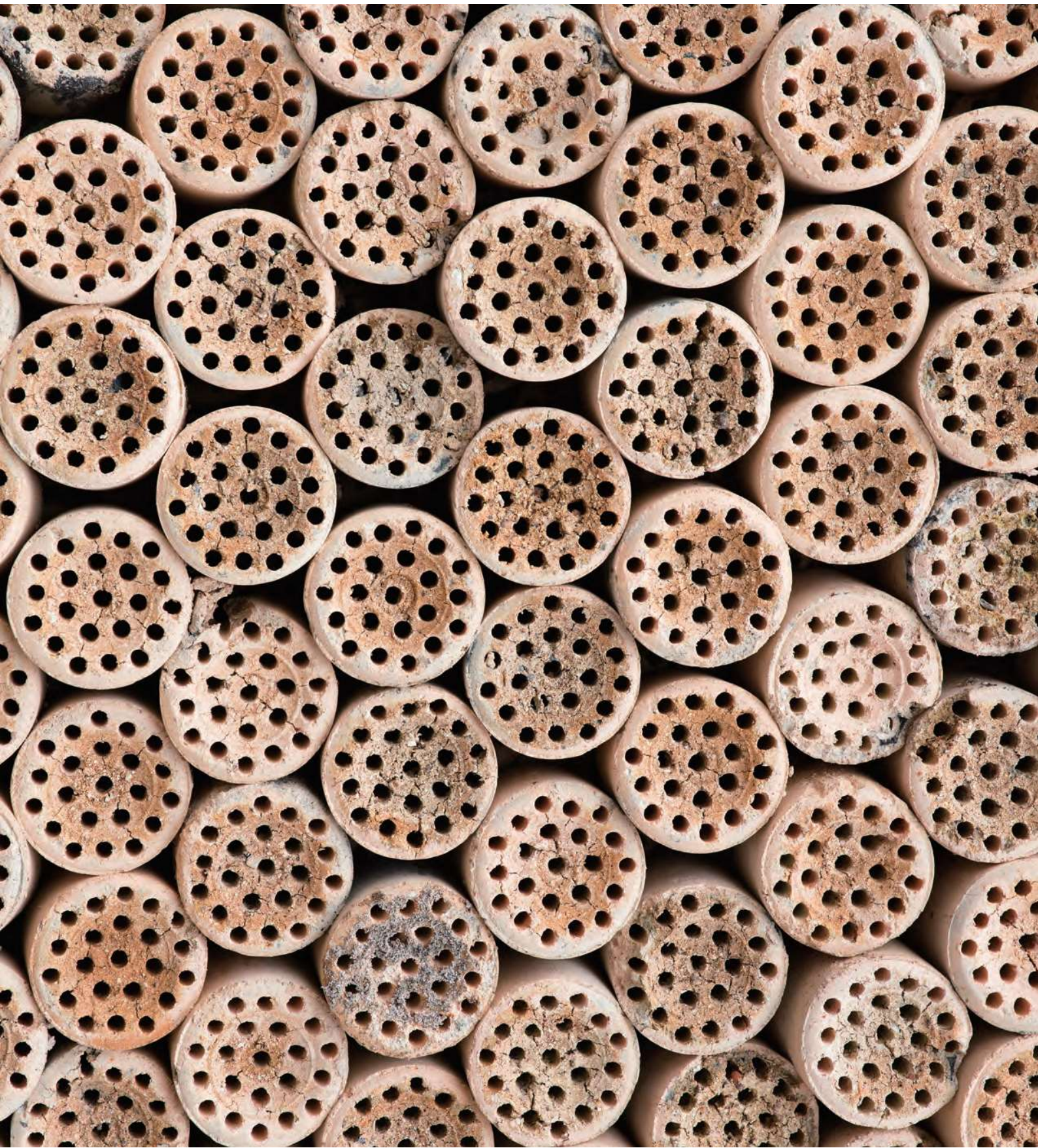
파리기후협정 이후 신재생에너지의 필요성이 대두되다

선진국만 온실가스 감축 의무가 있었던 97년 교토의정서와 달리 2016년 11월 체결된 파리 신기후체제 협정은 195개 국가에게 보편적인 첫 기후합의라는 점에서 차이가 있다. 파리 신기후체제 협정 발효 이후 세계 각국 산업에는 대변화가 일어나고 있다. 선진국과 개발도상국들이 일제히 온실가스 감축 경쟁을 벌이게 된 것이다. 우리나라도 이러한 국제 정세에 맞게 2020년까지 연탄 제조업체에 보조금 지원을 폐지하는 것을 목적으로 연탄 가격을 7년 만에 인상하는 등 석탄 수요를 줄이는 정책을 시행 중이다. 국내 연탄 사용량은 연간 약 3백만톤, 연탄에는 카드뮴, 납, 비소, 수은 등의 중금속이 포함 돼있는데, 이를 태움으로써 방출되는 이산화탄소는 토양을 오염시켜 대기 뿐 아니라 우리가 먹는 농산물에도 영향을 끼친다. 마주현 대표는 이 문제를 해결할 대안으로 신재생에너지에 주목했고 그렇게 탄생한 것이 라이트에코너지이다.



마주현 대표와 제로탄

마주현 대표는 연탄 제조업체에 보조금 지원을 폐지하는 것을 목적으로 연탄 가격을 7년 만에 인상하는 등 석탄 수요를 줄이는 정책을 시행 중인 정부의 노력에 맞춰 환경문제를 해결할 대안으로 신재생에너지에 주목했다.



“

제로탄 사업화 홀로 준비

객관적 평가와 인적네트워크가 필요해요

”

객관적인 진단으로 경영목표를 설정하라

마 대표는 2005년부터 2014년까지 LS전선에서 에너지 관련 기업의 전선 영업 활동을 했다. 자연스레 에너지산업에 대한 이해도가 높았고 지역사회 공헌 의지도 강했다. 마 대표는 오랫동안 창업을 준비해오던 중 2015년 7월 라이트에코너지를 설립했다.

마 대표는 3년 동안 끊임없이 제품 개발을 시도했다. 시중에 출시되는 제품처럼 열량도 맞추며 환경적인 제품을 고민한 것이다. 그 과정에서 그는 유압프레스를 이용해 숲의 부피를 낮추는 방법을 고안해냈다. 하지만 문제는 자금. 유압프레스 성형설비를 구축하는데 꽤 많은 자금이 들어가기 때문이다.

마 대표는 “다양한 공모사업 등에 참가해 받은 상금으로 유압프레스 설비를 구매했다. 제로탄은 이미 특허가 난 상태였다. 하지만 기업운동을 준비하는 과정에서 홀로 하다 보니 객관적인 진단을 받기 어려웠다.”고 말했다. 그는 이어 “사업 계획을 구체화 시킬 필요가 있었다. 전반적인 기업경영 어려움을 해소하고 객관적이고 전문적인 평가와 함께 인적네트워크가 필요하다 생각해 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하게 됐다.”고 덧붙였다.

기업 홍보에 필요한 브랜드이미지 구축

라이트에코너지는 LCP 지원 당시 스타트업 기업으로 마 대표 홀로 경영을 하고 있는 상황이었다. 해야 할 일은 많았지만 함께 하는 직원이 없다보니 일을 수행하는 과정이 더디기만 했다. 또 번개탄 제조에 필요한 기존설비가 없어 관련 시설을 설치해야 하는 상황이었고 숲연탄을 생산하는 기기장비의 부족으로 설비를 위한 자금을 확보하는 것이 급선무였다.

원가, 품질 경쟁력을 위한 제품 확보를 구축하는 것과 효율적인 홍보에 대한 접근 그리고 마케팅을 위한 브랜드 개발 등 기업전반 운영에 대한 모든 것이 필요한 상황이었다.

최영근 멘토는 “기업 운영자금을 위해 인수합병을 통한 투자자금 조달과 크라우드펀딩을 통한 투자자금 조달책을 고안했다. 또 기업을 홍보하는데 필요한 제대로 된 브랜드이미지가 없었기에 재단의 PR지원프로그램을 신청했다.”고 말했다.

최 멘토는 이 같은 상황 분석을 통해 인수합병을 통한 투자자금을 조달하기로 과제로 설정했다. 이를 위해 커피찌꺼기를 활용한 천연 바이오 연료인 커피숯을 개발 중인 도시광부와의 합병을 통한 투자자금 조달 협상을 자문했으나 성사되지 않았다. 또 중견 사출업체의 경영권 인수투자 후 추가 자금 조달 협상에 대해서도 가능

(주)라이트에코너지

성을 열어줬지만 이 역시 무산됐다.

두 번째 방안은 크라우드 펀딩을 통한 투자자금 조달이었다. 이 과정에서 크라우드 펀딩 사이트를 통해 펀딩 자문이 이뤄졌으나 이 역시 최소 모집 금액 미달로 무산됐다.

다른 과제는 기업을 홍보할 수 있는 방법 모색이었다. 재단에서는 기업 비와 홍보전략에 대한 지원을 하면서 기업이미지와 제품 홍보전략에 대한 컨설팅이 진행됐다.

최 멘토는 “라이트에코너지는 설비가 완성되지 못하면서 시제품 생산이 지연되고 있다. 이는 투자금 유치에 난항을 가져오고 있다. 하지만 시제품 생산 시 한국전력, SK 등의 사회공헌 사업에서 구매 의향이 있기 때문에 향후 투자금 유치의 가능성이 있다.”고 말했다.

마 대표는 “LCP는 지역에 기여할 수 있는 기업을 지원해주는 프로젝트이다. 우리가 LCP에 참여하면서 지역에 기여 할 수 있는 부분이 무엇인지 적합한 것을 생각해 볼 수 있는 시간이었다. 또 컨설팅을 받으며 제품의 원가적인 측면을 꼼꼼히 따져보게 된 점, 그리고 전반적으로 기업 운영 방식을 개선할 수 있게 되어서 좋았다. LCP 과정에서 비를 제작했는데 조금 더 기업다운 이미지를 만들 수 있는 계기가 됐다. 덕분에 회사를 홍보하는데 있어서도 많은 도움이 됐다.”고 말했다.

경영진단 결과

1. 번개탄 제조용으로 기존 설비를 개조
2. 구이탄 시장 조사
3. 제품 브랜드/디자인, 홍보전략
4. 연탄으로 인정받거나 신재생 에너지 보조금 지원

전략과제 도출

1. 번개탄 제조용으로 기존 설비를 개조
2. 비용 조달(지인 및 엔젤투자자 섭외 계획)
3. 제품 브랜드/디자인, 홍보전략 수립

과제별 실행내용

1. 크라우드펀딩을 통한 투자자금 조달
 - 와디즈를 통한 크라우드 펀딩 자문
 - 최소 모집금액 미달로 무산
 - 한국엔젤투자협회회장을 통한 엔젤투자자 섭외
 - 설비 미완성으로 미루어짐
2. 브랜드 개발 및 홍보물 제작

향후과제

1. 투자금 유치 필요
2. 시제품 생산시, 한전, SK 등의 사회공헌사업에서 구매 의향이 있기 때문에 향후 투자금 유치의 가능성 존재

“

생산설비 구축위한
자금 확보 급선무

시제품 생산 시
한국전력, SK 등 구매 의사

원가분석과 브랜드 개발
기업운영 방식 개선 성과

”

반면 그는 이론보다 현장에서 직접 노하우를 전수받는 식의 멘토링도 필요하다고 말했다. 그는 “LCP에 다양한 업종이 참여를 하다 보니 현장 경험이 풍부한 전문가들의 멘토링도 있으면 좋을 것 같다. 생산관리, 현장관리, 제조업 전반 고충상담 및 노하우 전수, 생산라인, 원재료 수급에 대한 소싱 전문가 멘토링 지원 등을 보안 해주면 좋겠다.”고 말했다.

지역사회에서 나아가 개발도상국에 기술 보급도 꿈꿔

라이트에코너지는 2018년 12월 중·하순부터 제로탄 생산을 목표로 세웠다. 또한 한전 사회적경제활성화 에너지분야 임팩트 투자지원으로 1억 원을 지원받아, 올해 말이나 내년 초 중에 인원 1명을 신규 채용할 예정이다.

2020년을 기점으로 기존 화석연료인 연탄에 대한 보조금이 폐지된다. 이는 라이트에코너지에게는 기회로 작용할 수 있다. 이들은 신재생 에너지의 필요성이 대두될 미래를 전망하며, 앞으로 장기적 목표로 연 매출 10억을 꿈꾸고 있다. 출시를 진행 중인 제로탄 외에도 조금 더 환경과 사람들에게 도움이 될 친환경에너지를 개발하고 저개발국이나 개발도상국에 기술보급도 목표로 한다.

마 대표는 “몽골 같은 경우 대부분 석탄을 쓰기 때문에 이산화탄소 배출량이 매우 많다. 또 캄보디아에서는 나무를 수출하는데 이때 산림 황폐화가 심각하게 진행된다. 이러한 국가에 친환경 에너지 기술을 보급해 환경을 지킬 수 있는데 기여하고 싶다.”고 말했다. 그는 이어 “기업 상황이 점차 자리잡게 되고 인력이 구축된다면 친환경 연탄을 지역에 기부하는 활동과 함께 친환경에너지 연구를 지속하고 싶다. 또한 제로탄에 쓰이는 원재료인 왕겨나 짚을 현재 동남아시아에서 수입을 하고 있는데 만약 뜻이 맞고 역량이 되는 사람들이 있다면 지역 내에 거주하는 다문화인력들과도 함께 일하면서 성장하는 기업이 되고 싶다.”고 포부를 밝혔다.







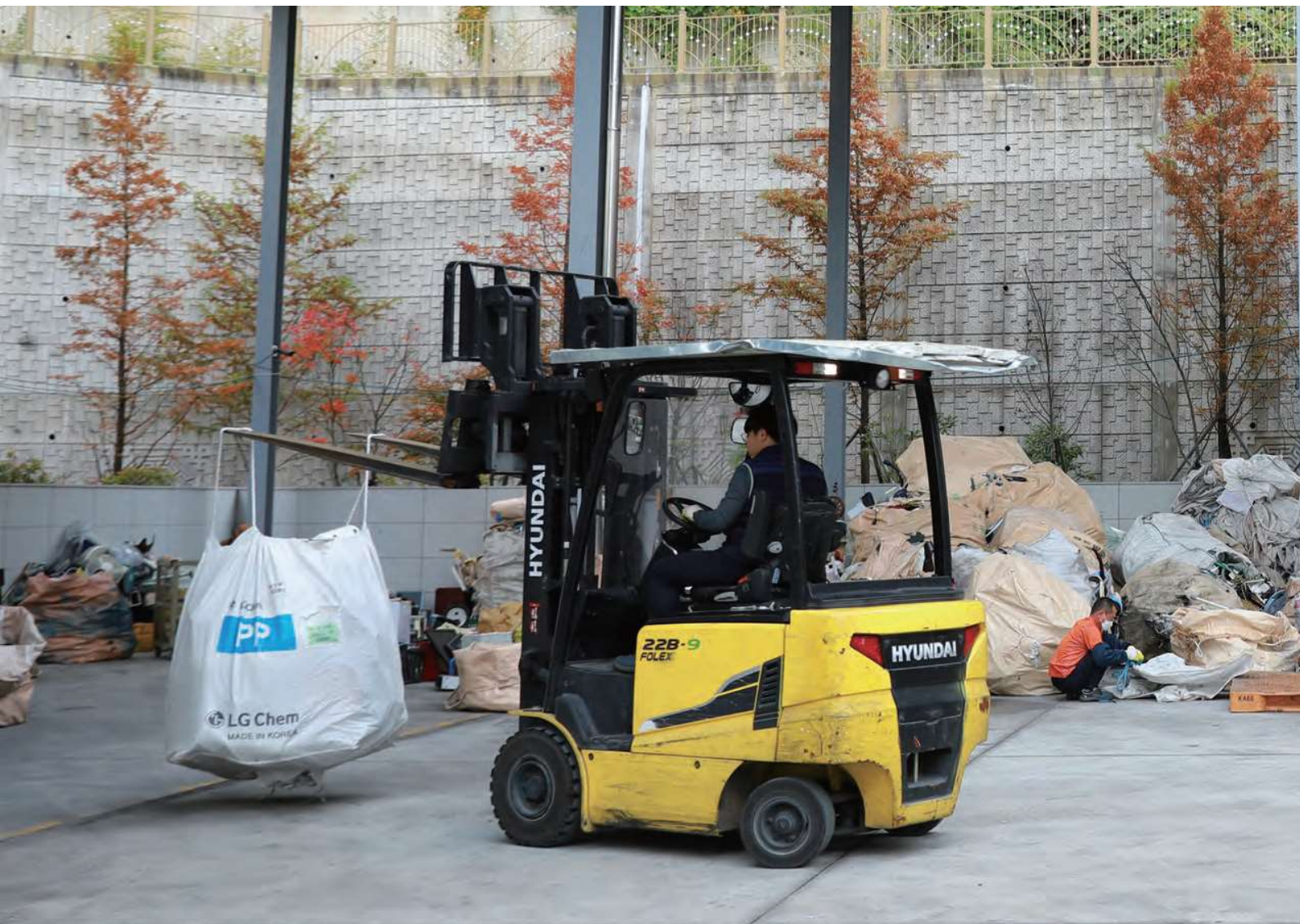
라이트에코너지의 여러 시도

라이트에코너지는 기업 운영자금을 위해 인수합병을 통한 투자자금 조달과 크라우드펀딩을 통한 투자자금 조달책을 시도했지만 아쉽게도 무산됐다. 그러나 한전 사회적경제활성화 에너지분야 임팩트 투자지원으로 1억 원을 지원받아, 인원 1명을 신규 채용할 예정이다.



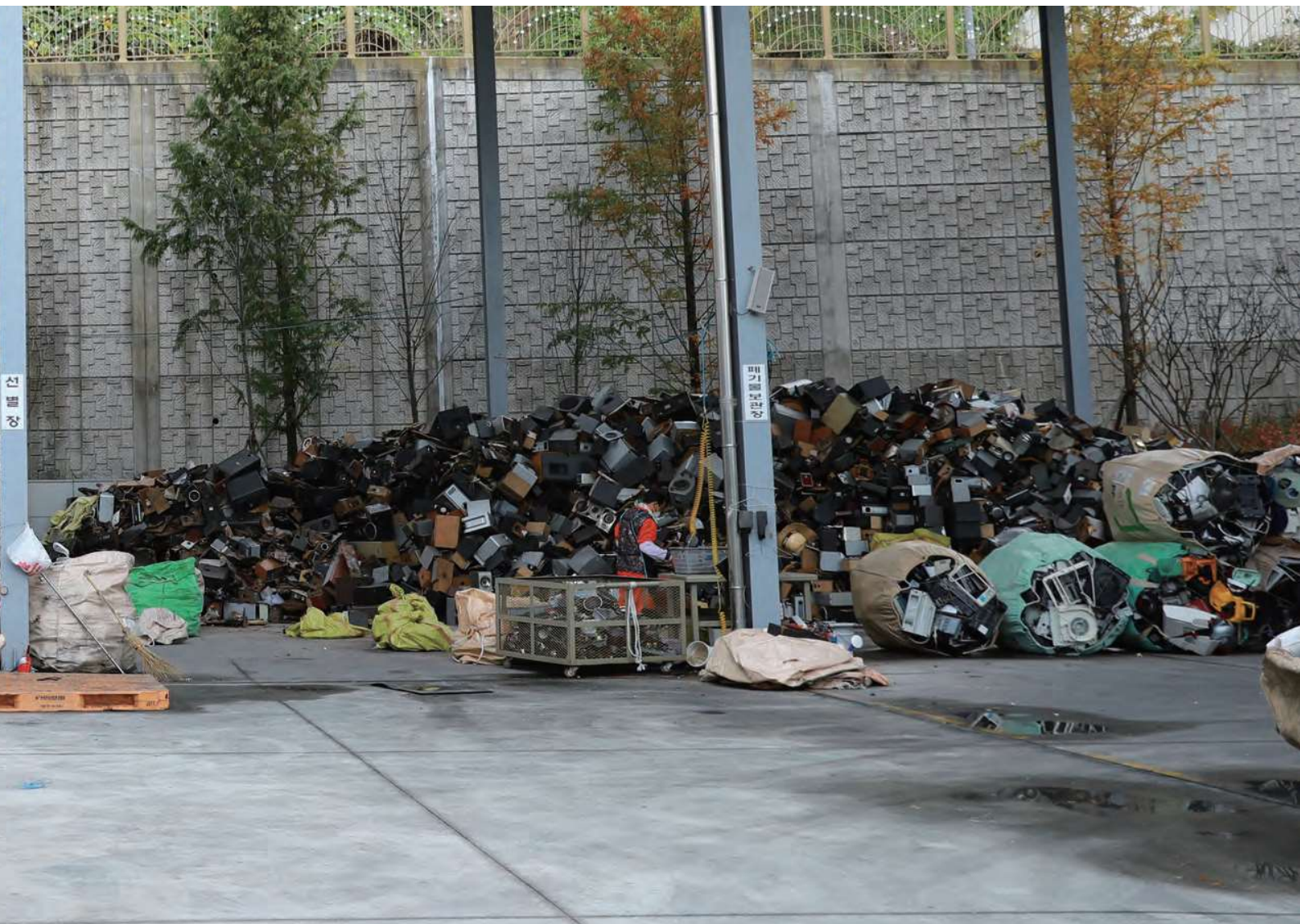
라이트에코너지 새 BI

라이트에코너지는 로컬챌린지프로젝트 과정에서 PR지원 프로그램을 신청해 기업 BI를 제작했는데 조금 더 기업다운 이미지를 만들고 홍보하는데 도움을 받았다.



ecolifesalim.com

(주)에코라이프살림



현재 지구는 쓰레기로 한창 골머리를 앓고 있다. 종이컵, 몇 번 입 다 버린 옷, 고장 난 전자레인지, 변색된 선풍기, 기능이 퇴화된 냉장고 등 쓰레기의 종류도 작은 것에서부터 큰 전자제품까지 다양하다. 그렇게 버려지는 쓰레기들 중 중 소형 폐가전제품에 새 생명을 불어넣는 기업이 있다. 바로 부산의 에코라이프 살림이다.

폐기물 수거해 자원재활용하는 사회적기업 에코라이프살림

에코라이프살림(이하 살림)은 폐기된 중 소형 전자제품을 수거해 유가물을 추출한다. 소형가전제품인 전기비데, 공기청정기, 전기

히터, 오디오, 전기밥솥, 연수기, 가습기, 전기다리미, 선풍기, 믹서, 청소기, 비디오플레이어 등에서 철, 알루미늄, 기타비철(구리, 전선, PCBs), 합성수지(플라스틱), 폐기물(폐지, 목재) 등 사용가능한 품목을 추출하는 것이다.

살림은 2007년 5월 환경운동연합에서 노동부 사회적일자리 창출 사업에 선정되어 출발했다.

안하원 대표는 “중소형 폐가전을 가져와 사업을 하는 사람은 거의 드물다. 돈이 안 되기 때문이다. 대기업들도 대형 폐가전 회수 사업은 하지만 중소형은 취급하지 않는다. 하지만 쓸 수 있는데 버려지는 제품이 많았고 누군가는 이런 일을 해야 되지 않을까 생각했

“ 직원 늘었는데 재무구조는 취약 어떻게 하면 재무현황을 정상화할까요 ”

다.”고 말했다.

살림은 부산의 16개 구 중 13개 구의 전자제품을 수거한다. 수거된 폐전자 제품은 분해 및 해체 작업, 고철·구리·플라스틱 등 종류별 세분화를 거쳐 판매된다.

안 대표는 “초창기에는 하수처리장 옆 빈 주차장에서 시작했다. 2010년 4월 사업자 등록 후 한 달 뒤, 사회적기업 인증을 받았다. 현재는 재활용체계가 제대로 구축된 부산자원순환특화단지 내의 폐가전 회수센터를 위탁받아 운영하고 있다.”고 말했다.

자원순환특화단지는 부산지역의 쓰레기들을 매립하는 곳 중 하나인 부산 강서구의 서곡 매립장 옆에 위치해있다. 1996년부터 20여년 넘게 쓰레기 매립지로서만 존재하던 곳에 2016년 자원순환 특화단지가 들어섰다. 단지 내부에는 부산자원순환협력센터와 부산폐가전회수센터가 있고 살림은 폐가전회수센터를 위탁운영 중이다.

안 대표는 “사람들은 버려진 제품을 모아두는 고물상이라고 생각할 수도 있다. 그런데 저희는 버려질 수도 있는 자원을 수집해 다시 쓸 수 있도록 생명을 불어넣는 자원순환 전도사.”라고 말했다.

살림은 자원순환이라는 목표와 더불어 취약계층의 일자리 창출을 미션으로 하고 있다. 안 대표는 “살림의 제1의 사명은 취약계층 일자리 창출이다. 가능하다면 더 많은 사람을 고용하려고 한다.

10명의 직원으로 시작해 현재 28명을 고용하고 있다. 주로 고령자, 저소득층을 고용해 안정적인 일자리를 보장하고 싶었다.”고 말했다.

주먹구구식 경영에서 체계적인 경영으로

살림은 기업 경영에 있어 자금 마련의 고충을 토로했다. 살림은 안정적인 자금 순환에 방점을 두고 동그라미재단의 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원했다.

안 대표는 “기업의 규모가 커지고 고용인원도 배로 늘었지만 재무관리가 쉽지 않았다. 어쩔 수 없이 빚을 져 사업을 이어갔다. 어떻게 하면 재무현황을 정상화시킬 수 있을 지에 대한 체계적인 진단과 실행이 필요한 시점이었다.”고 말했다.

이영주 멘토는 “시기적으로 자원순환법 시행으로 인한 자원순환에 대한 정부의 지원이 확대되고 있고, 부산시 13개 자치구와 폐가전제품 수거체계를 구축한 점, 최신 시설인 부산 폐가전회수센터를 위탁 운영하는 점이 살림의 강점이었다. 그러나 취약한 재무구조가 현 상황에서 가장 큰 문제점이었다.”고 진단했다.

살림의 2007년도 생산량은 약 100톤, 2017년도 생산량은 약 1,000톤으로서 10년간 꾸준히 성장해왔다. 그러나 이러한 외적



안하원 대표가 중소기업 폐가전에 관심을 둔 이유

안하원 대표는 중소기업 폐가전을 가져와 사업을 하는 사람은 거의 드물다. 대기업들도 돈이 안 되기 때문에 중소기업은 취급하지 않는다. 하지만 쓸 수 있는데 버려지는 제품이 많았고 누군가는 이런 일을 해야 되지 않을까 생각했다고 말했다.

인 성장에도 불구하고 최근 3년간 당기 순손실과 부채가 증가했다. 이 멘토는 그 이유에 대해 유기물의 낮은 시장가격, 상대적으로 낮은 노동생산성, 관리직의 잉여인원 과다 등으로 분석했다. 그는 “지속적인 성장을 위해 노동 생산성을 향상하고 비용을 절감해 경영합리화를 기해야했다.”고 말했다.

이를 바탕으로 이들은 우선 해결해야 할 전략과제로 생산성 향상 계획 수립 및 실행을 꼽았다.

이 멘토는 “생산성이 낮은 원인은 시설이나 자재보다는 근로의욕 저하, 숙련도 부족, 생산량 목표의식 결여 등으로 판단된다. 이에 목표관리, 동기유발 극대화, 경영방법 혁신 등을 실시해야 했다.”고 말했다.

생산성 향상을 위한 방안으로는 전 직원 역량강화, 정년 설정, 성과보상 프로그램 신설, 수거량 확대방안 수립, 잉여인원의 인건비

경영진단 결과

1. 매년 높은 생산량 증가율 및 직원 수 증가
2. 최근 3년간 당기 순 손실 및 부채 증가
3. 유기물인 고철이나 폐플라스틱 등의 낮은 시장, 타사에 비해 낮은 노동생산성, 과다한 관리직의 잉여인원을 손실 원인으로 판단
4. 노동생산성 향상과 비용 절감의 필요성 판단

전략과제 도출

경영합리화 및 역량 향상 목표

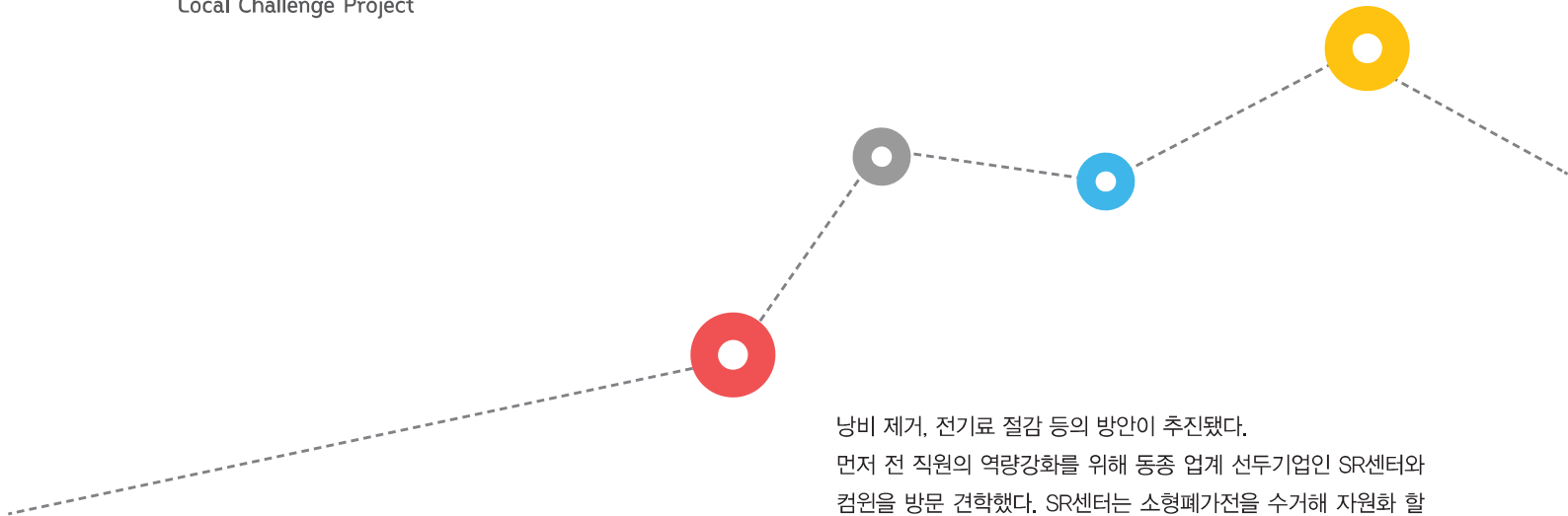
- 보유노동력 효율적 이용 방안
- D3직원 역량강화
- 낭비요소 제거
- 취업규칙 개정
- 폐자원 수거 영업 강화

과제별 실행내용

1. 직원 역량강화
 - 동종 업계 선두기업 방문 견학
2. 정년 설정
 - 취업규칙을 개정 정년을 설정(65세)
3. 성과보상 프로그램 신설
 - 매출목표 초과 달성 및 경상이익 발생 시 성과급 차등 지급
4. 수거량 확대 방안 수립
 - 부산시내 500여 초중고의 폐컴퓨터 수거 가능토대 마련
 - 르노 삼성자동차와 수거 관련 협약 체결
5. 잉여인원의 인건비 낭비 제거
6. 전기료 절감 위한 태양광 발전시설 설치 추진

향후과제

직원들의 역량강화 및 동기부여와 커뮤니케이션을 강화하고 매출과 영업 외 수익을 증대하고 비용 절감으로 경영 내실화를 기해야 할 것으로 보임.



“

시장가격과 노동생산성 낮아
당기순손실과 부채 증가

컴윈 등 동종업체 견학 통해
문제해결 실마리 얻어

정년 도입하고 연령대 낮춰
노동생산성 향상 도모키로

”

낭비 제거, 전기료 절감 등의 방안이 추진됐다.

먼저 전 직원의 역량강화를 위해 동종 업계 선두기업인 SR센터와 컴윈을 방문 견학했다. SR센터는 소형폐가전을 수거해 자원화 할 목적으로 서울시가 2009년 설립한 곳이다. 또 2003년 설립된 컴윈은 전기전자폐기물을 재활용하는 자활기업으로, 설립 초기 작은 공간에서 출발했지만 현재 자원순환전문 사회적기업으로 도약했다. 살림은 두 기업 탐방을 통해 선진기업의 경영시스템을 분석하고 살림에 맞는 향후 계획을 설정할 수 있었다.

이 멘토는 “두 기업은 정년을 설정하고 있으며 직원들의 연령은 평균 30~50대로 월등히 낮아 시간당 생산량이 높다. 현재 살림에는 정년이 없어 정년 설정의 필요성이 대두된다. 또한, 직원들의 연령이 60~70세로 비교적 높는데 이후 결원 보충 시에는 가급적 연령을 낮춰 채용하는 것이 좋다.”고 말했다.

컴윈을 견학 한 살림은 부산시교육청의 협조를 얻어 부산시내 500여 초·중·고의 폐 컴퓨터를 수거할 수 있는 토대를 마련했다.

이 멘토는 “폐가전 등 적정처리의 강점을 내세워 부산시내 대기업, 공공기관을 대상으로 불용품 수거를 확대하도록 권고했고 르노삼성자동차와 고철 등 수거에 대한 협약을 체결함으로써 매출신장에 크게 기여할 것으로 보인다.”고 말했다.

이 멘토는 생산성 향상의 방안으로 잉여인원의 인건비 낭비도 지적했다. 그는 “회사의 관리 업무는 팀장급 직원 1인이 수행해도 충분한데 이사, 본부장, 과장 등 5명이 수행하고 있어 4명 정도의 잉여인원이 발생하고 있었고 오히려 저임금의 생산직 인원은 부족 신규 채용이 필요한 상태”라고 말했다.

이 같은 지적에 따라 살림은 잉여인원 4명의 문제를 해결해 연간 5천만 원에 달하는 인건비 낭비를 제거했다. 안 대표는 “만성적인





폐가전 처리는 이렇게
살림은 부산 13개 구의 전자제품을 수거해 분해 및 해체 작업, 고철·구리·플라스틱 등 종류별 세분화를 거쳐 판매해 수익을 얻는다.

적자를 탈피하고 인원의 채용, 적재적소 배치 등 인적자원 관리는 물론, 고정비의 중요성을 새삼 인식하는 계기가 되었다.”고 말했다.

이 외에도 성과보상 프로그램을 신설해 2018년부터 시행을 시작했다. 또 전기료 절감을 위해 건물 내 옥상에 태양광 발전을 추진 중인데 태양광 시설이 완료될 경우 연간 약 10~20%의 전기료 절감이 기대할 수 있다.

안 대표는 LCP를 통해 얻은 것 중 전 직원과의 선진지 견학을 제일로 뽑았다. 그는 “직원들과 함께 같은 업종의 다른 기업을 가서 본 적이 없다. LCP의 간접지원을 통해 SR센터와 화성의 컴원을 방문했다. 견학을 하며 직원들끼리 수거 방법에 대해 논의하고 토론하는 모습이 인상 깊었다. 실제로 전 직원 선진지 견학 실시 후 직원들의 근무태도와 자세가 달라졌으며 과거에 비해 작업능률이 향상되었다. 서로의 시너지가 합쳐져 회사 운영에 큰 영향을 주고 있다.”고 말했다.

자원순환의 본보기, 사회적기업의 롤모델로 성장하고파

안 대표는 분리수거만 잘하면 폐가전 재사용이 100% 가능하다고 말한다. 그는 “시민들이 전자제품을 버릴 때 분리수거만 잘해서 내놓으면 이 곳에서 정상적인 절차를 거쳐 거의 100% 재활용이 가능하다. 전자제품이 쓰레기로 버려져 환경에 해가 될 수 있는 것을 이곳에서 유가물을 추출함으로써 사용가능한 것들로 탈바꿈시킨다.”고 말했다.

‘쓸모 없음’에서 ‘쓸모 있음’으로 바꾸는 살림을 자원순환전도사라 해도 손색이 없겠다. 이 같은 활발한 활동을 통해 부산의 160여 개 사회적기업 중 살림은 부산의 사회적기업 본보기로 꼽힌다.

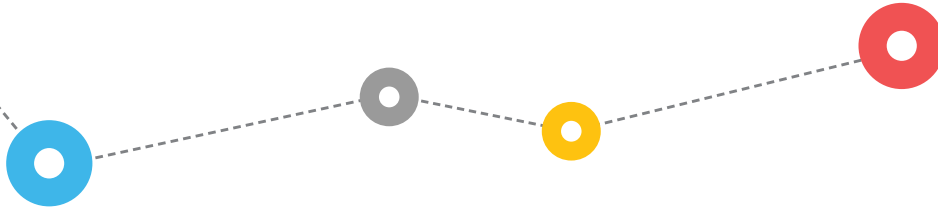


안 대표는 “우리가 하는 일은 경제성보다도 공공성이 크다. 돈을 벌기보다는 사회적 약자를 고용하고 환경 낭비를 막기 위한 자원순환을 위한 공공성을 목적으로 한다. 사회적기업의 롤모델로서 부산의 다른 많은 기업들에 귀감이 되길 바란다.”고 말했다.

살림이 기계대신 사람을 강조하는 이유도 여기서 나온다. 그는 “회수된 폐가전제품을 분리하고 선별하는 작업을 일일이 수작업으로 한다. 그 이유는 바로 기업의 첫째 목표가 취약계층의 일자리 창출이기 때문이다. 어렵지 않은 일이라 고령자도 충분히 잘 할 수 있는 일”이라며 “또한 사람의 손으로 선별을 하면 오히려 재활용의 효율성도 높다. 기계로 하면 한 제품 모두를 파쇄 시키는데 사람은 정교하게 제품에서 유가물을 찾아낸다.”고 말했다.

부산폐가전회수센터에 위치한 살림은 전시시설, 체험시설, 홍보관 등이 있는 자원협력센터와 더불어 자원순환에 관한 교육이나 전시, 체험프로그램을 통해 지역의 자원순환체계를 구축할 예정이다. 안 대표는 “앞으로 부산 시민들을 대상으로 환경과 관련된 교육프로그램도 함께 진행하면서 자원순환에 대한 인식개선에 앞장서고 싶다.”고 말했다.

Local Challenge Project



popgreen.or.kr

(주)팝그린

급격한 도시화는 도시의 생활환경 악화는 물론 도시민의 정서적인 여유마저 빼앗아 갔다. 빠른 변화와 치열해진 경쟁에 지친 도시인들은 건강과 여유를 찾기 위해 안전한 먹거리에 관심을 두기 시작했다. 내 눈으로 직접 확인한 농산물을 구입하고 이제는 배란다, 옥상, 도시의 텃밭 등을 빌려 일상공간에 직접 채소를 기르는 도시농부들이 늘고 있는 것이다.

우리나라는 2012년부터 도시농업이 법적으로 공표되고 보급되기 시작했다. 과거 농업은 단순히 먹거리를 생산하는 산업이었지만 이제는 건강과 환경개선, 교육이나 공동체 회복 등 도시인들 삶의 질 향상을 위한 산업이 됐다. 자연스레 이를 전문적으로 뒷받침 할 인력 수요가 증가하게 됐고, 정부에서는 전문적으로 인력을 양성할 기관이 필요하게 됐다. 수원시에 위치한 사회적기업 팝그린도 그 중 하나다.

도시농업관리사를 양성하는 인력양성기관

팝그린의 김정숙 대표는 원래 대기업에서 영양사를 하다 결혼과 동시에 직장을 그만두고 가사에 전념했다. 아이가 자라고 난 후 직업을 구했지만, 경력단절여성인 터라 취직이 쉽지 않았다. 때 마침 당시 수원에 위치했던 농촌진흥청에서 원예치료프로그램 연구 관련 보조인력을 채용하는 글을 접하게 되면서 원예분야 일을 시작



김정숙 대표와 팝그린

팝그린은 도시농업관리사 자격증을 만드는 인력양성과정사업과 기초단체 도시농업위탁사업을 수주한다. 부수적으로 원예자재, 원예자료를 판매한다. 기관에 납품을 하고 자연적으로 관리위탁을 하는데 수원시청 옥상텃밭, 수원 아토피센터 옥상정원 등을 관리하고 있다.



“

지금 하는 일을 지속할지 중단할지 우선순위와 목표 설정이 어려워요

”

하게 됐다.

김 대표는 당시 보조인력을 겸하면서 원예교육지도사 양성 교육과정을 이수했다. 그 후 농촌진흥청에서 보조인력으로 계속 일을 하다 보니 자연스럽게 여러 거래처가 생기게 됐다. 홀로 일을 맡기에는 점점 일이 많아졌고, 자연스레 사업을 시작하게 됐으며, 2012년 사회적기업센터에서 주최하는 사회적기업가 육성 사업에 지원하면서 지금의 사회적기업 팝그린이 탄생했다.

도시농업관리사는 2017년 민간자격증에서 국가자격증으로 승격됐다. 농림수산물부에서 지정한 인력 양성기관에서만 자격증을 취득할 수 있는데 팝그린은 2018년 1월 도시농업전문인력양성기관으로 지정됐다. 기관을 통해 양성된 사람들은 유치원이나 초등학교 혹은 복지관에 파견 되어 프로그램을 가르칠 수 있다.

팝그린은 이러한 자격증을 만드는 인력양성과정사업과 기초단체 도시농업위탁사업 수주를 한다. 부수적으로 원예자재, 원예자료를 판매한다. 기관에 납품을 하고 자연적으로 관리위탁을 하는데 수원시청 옥상텃밭, 수원 아토피센터 옥상정원 관리사업 등이 그 사례이다. 또한 수원시 하광교동에서 교육농장을 운영하고 있기도 하다. 이곳에서는 도시농업관리사의 실습위주 수업이 진행된다. 현재 팝그린의 상주인력은 2명, 전임강사는 50명 그리고 인턴보조 강사는 30~40명가량 된다. 김 대표는 “우리는 도시농업분야

력양성을 통해 취약계층 및 유관기관에 서비스를 제공한다. 그로 인한 인력의 수요가 자연스럽게 발생하면서 일자리가 창출 되고 서비스와 일자리 창출로 인한 사회적가치를 창출하는 것을 비전으로 삼고 있다. 매년 일자리를 창출하지만 양질의 일자리 창출은 어려울 수밖에 없다. 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)를 하면서 지역사회 문제를 적극적으로 해결하는데 관심을 갖게 됐다. 일자리와 사회서비스를 제공하는 사회통합형 기업으로 변화를 생각하고 있다.”고 말했다.

김 대표는 LCP를 지원할 때 교육과 경영컨설팅을 지원해준다는 것에서 매력을 느꼈다. 팝그린은 내부적으로 진행하는 사업이 지속가능한 사업인지 아니면 과감히 중단해야 할 사업인지 기업의 우선순위를 설정하고 목표를 구체화 하는데 도움이 필요한 상황이었다.

김 대표는 “인력이 부족한 상황이었다. 대표를 포함해 직원들이 여러 업무를 병행하다보니 경영방식의 단점을 알아도 이미 고착화된 업무패턴을 바꾸기가 어려웠다.”고 어려움을 토로했다.

과도한 업무가 쌓이다 보니 무리하게 일이 진행되는 경우도 다반사였다. 그러다 보니 업무의 우선순위를 제대로 잡지 못하고 흐지부지 끝나는 경우도 있었다. 김 대표는 “업무를 처리하기엔 인력이 부족했다. 특히 디자인 인력이 필요했다. 다들 원예 관련 업종

을 하는 이들이 직원이다 보니 디자인에 대해서는 지식이 전무 한 상태였다.”고 말했다.

객관적으로 기업을 판단하게 되는 계기가 되다

김천사 멘토는 팝그린을 분석한 결과, 중장기 경영목표 및 전략이 부재하고 성장을 주도할 사업의 영역이 부재하다고 판단했다. 또 대표자 1인에 의한 모든 경영 및 관리 업무가 진행되고 있었고 정규직 내부 인력이 부족한 상황이었다.

김 멘토는 이 같은 기업 분석을 바탕으로 비전, 미션 및 중장기 경영목표를 정립하고 경영전략과 주요 전략의 실행계획을 수립하기로 했다.

우선 팝그린이 진행하는 교육사업은 수주, 실행계획, 운영, 정산, 평가의 순서로 진행되는데, 각 업무 절차가 매끄럽게 진행되지 않아 대표가 일일이 개입해야 하는 문제를 가지고 있었다. 또 소통의 문제, 책임의 명확성, 업무계획의 부족 등이 문제가 될 수 있다고 판단되어 교육사업 관련자들을 면담하고 관련 서류들을 조사, 분석하는 과정을 거쳤다. 그는 “다양한 사업영역을 재정리해 중장기 경영전략을 수립하도록 유도했으나 실무진 부족과 당장 진행해야 할 프로젝트 업무의 발생으로 완성하지 못한 점이 아쉬움으로 남

경영진단 결과

1. 비전, 미션 및 중장기 경영목표를 정립하고, 경영전략과 주요 전략의 실행계획 수립
2. 신규사업인 도시농업 교육교구재 관련 사업계획 수립 및 시장 진입
3. IT의 활용방안으로 홈페이지 개편 및 스마트폰 버전 개발

전략과제 도출

1. 중앙 정부 및 지자체에서 출간한 연구서와 진행중인 도시재생사업을 면밀하게 분석, 벤치마킹하면서 사업 모델 및 전략 보강
2. 진행중인 사업을 문화숨의 전문성과 역량에 어떻게 연결시킬 것인가를 모색

과제별 실행내용

1. 경영전략 수립
 - 매우 다양한 사업영역을 재정리해 중장기경영전략을 수립하도록 유도
2. 행복한 삶에 관한 강의
 - 60여명의 강사풀을 가지고 도시농업 관련 교육사업을 하는 관계로 그들 강사의 서비스 일환으로 6회에 걸쳐 강의 진행
3. 브랜드 및 홈페이지 리뉴얼과 사진 촬영, 홍보물 제작

향후과제

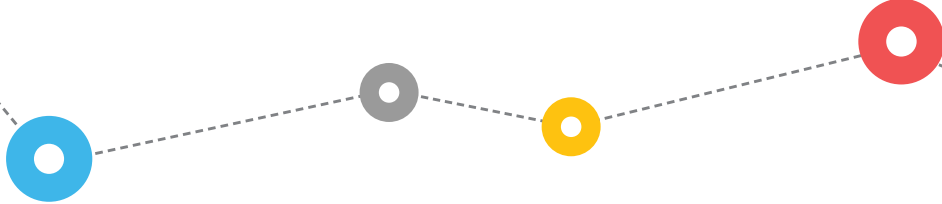
1. 단 1명이라도 정규직 사원 확보가 필요
2. 도시농업계의 생태가 공공기관의 프로젝트성 사업에만 의존하고 있어, 이로 인한 문제가 발생하고 있으므로, 반드시 계획적인 수익사업으로 전환하고, 이를 위하여 어려움을 겪더라도 기존의 악순환 고리를 끊어야 함
4. 육묘사업을 계획적 수익사업으로 키워 나가고 농업교육 교구재 판매사업을 수행하여 수익성 확보



어린이들을 위한 육묘체험 프로그램

멘토의 조언에 따라 그 동안 교육자료로 사용하던 농작물을 직접 육묘하여 자가 생산한다는 사업 계획을 세웠다. 아울러 어린이집이나 초등학교생들의 육묘 체험 장소로 활용하는 방안도 검토했다.





“

일자리와 사회서비스 제공
사회혼합형 기업 변화 모색

성장을 주도할 사업영역 부재
농업교육 교구제작 및 교육농장 구상

기업의 방향성 확립 성과
도시농업 성장 일조하고자파

”

는다.”고 말했다.

신규 사업 진출 건에 대한 논의도 이어졌다. 팝그린은 교육사업, 도시농업 위탁사업, 방과 후 프로그램 등 다양한 사업을 펼치고 있는 반면, 수익성이 낮아 수익을 창출할 수 있는 새로운 사업이 필요한 시점이었다. 김 멘토는 “생산과 유통을 겸하는 농업교육 교구재 제작 및 판매 사업이 대안이 될 수 있었다.”고 말했다.

LCP 과정에서 팝그린의 농장 바로 옆에 임차 가능한 토지가 나온 것을 기회로 그 동안 교육자료로 사용하던 농작물을 직접 육묘하여 자가 생산한다는 사업 계획도 세워졌다. 김 멘토는 “어린이 집이나 초등학교생들의 육묘 체험 장소로 활용하는 방안도 검토했

다. 신규 육묘 사업에 대한 구체적인 상황 파악과 협의를 통해 육묘 사업장 예정지를 방문하고 사업 구상 내용 확인을 제안했다.”고 말했다.

직원들을 위한 교육도 빠질 수 없었다. ‘행복한 일 처리’ 관련 교육도 진행됐다. 상근 및 비상근 직원들을 위한 교육으로 일을 시작하기 전 생각하는 방법, 합리적인 업무수행 과정, 바람직한 일 처리 방법 등에 대한 교육이었다.

한편 홈페이지 제작도 진행됐다. 팝그린은 LCP의 도움을 받아 디자인 개선 등을 진행했다.

김 대표는 “LCP를 통해 기업 홍보 리플릿 등의 디자인을 맡기고 홍보 문제를 해소하는데 어느 정도 도움이 되었다.”고 말했다.

기업이 가야 할 방향성을 제고하다

김 대표는 LCP를 통해 얻은 가장 큰 성과를 기업이 가야 할 방향성과 기업 전반 경영에 대한 정체성을 확립하게 된 것이라고 말한다. 그는 “앞으로 팝그린의 목표는 가까운 2019년에 지점 1호점 개설을 하는 것이다. 또한 기존부터 계획해왔던 온라인 매장을 준비하고 있다. 온라인매장 운영을 어떻게 해야 할 지 구체적인 계획이 없었는데 멘토링을 받으면서 기본적인 프로세스를 간접적으로 체험해 봄으로써 운영에 대한 방향을 잡고 노하우도 전수 받았다.”고 말했다.

끝으로 김 대표는 “자리하고 있는 지역을 기반으로 도시농업이 성장하는 데 이 일을 계속 발전시키고 싶다.”고 덧붙였다.



도시농업관리사 양성과정

팝그린은 2018년 1월 농림수산식품부가 지정하는 도시농업전문인력양성기관이 됐다. 상주 인력은 2명, 전임강사는 50명 그리고 인턴보조 강사는 30~40명 가량이다.









9 791188 866052 04300
ISBN 979-11-88866-05-2
ISBN 979-11-954318-3-0 (세트) 비매품