Social Enterprise Collaboration
Facilitation Consulting Support
Project Casebook

2023 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 사례집

다음 단계를 향한 여정

규모화와 전국화

새로운 시작

한국사회적기업진흥원

Social Enterprise Collaboration
Facilitation Consulting Support
Project Casebook

2023 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 사례집

한국사회적기업진흥원

CONTENTS

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업의 배경과 경과

Chapter 1

2023년 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업

1. 취지와 목표 20
2. 전략과 추진체계 21
3. 프로세스와 지원 내용 22
4. 주요 성과 24

Chapter 2

2023년 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 사례

| 공동사업·공동역량 강화 | 이하 '가나다'순

1. 가사서비스 표준매뉴얼 제작 및 보급 28
2. 공동판로개척 협업 프로세스 구축 및 실행 32
3. 의료사협형 요양병원 설립 타당성과 효과적인 진출 방안 37
4. 정신/발달장애인 치유농업 프로그램 개발 및 치유농업 연계 활성화 42
5. 정원 유휴공간을 활용한 힐링, 치유, 공감스페이스 재구성 47
6. 지역화폐를 활용한 로컬푸드 구독시스템 런칭 및 운영 52
7. 폐버섯배지를 활용한 정원 소재 개발 58
8. 폐에어콘 수집-분해-판매 프로세스 구축 63
9. 폐플라스틱 후공정처리 사업의 규모화 전략 68
10. 허들링 없는 지속가능한 소셜 문화공간 운영 73
11. K-Musical <The Blind Sejong> 제작 및 해외 보급 78

| 스케일업 |

12. 강원도형 통합돌봄 서비스 체계 고도화 83
13. 돌봄사회서비스 기업 사업 다각화를 위한 전국 모델 개발 91
14. 통합방문 의료돌봄모델 고도화 -다학제로써의 한의방문 의료 협업사업 모델 중심 96

Chapter 3

변화의 목소리

(전문가 좌담) 협업활성화 컨설팅 지원사업의 전망과 모색 104
(참가자 인터뷰) 협업활성화 컨설팅 지원사업을 통한 변화와 가능성 탐색 108

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 배경과 경과

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업의 등장

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업은 코로나19가 절정을 향하던 2020년에 시작되었다. 두 가지가 고민되었다. 하나는 사회적경제기업이 지역에 미치는 좋은 영향에도 불구하고코로나19 펜데믹 속에서 경영상의 어려움을 겪게 된다는 점이었다. 또 하나는 코로나19 시기에 보여준사회적경제조직들의 연대와 협력의 모습들 속에서 사회적경제조직의 확장과 성장의 단초를 발견할 수 있겠다는 것이었다.

기업이 놓인 경영 상의 애로는 이중적이다. 이 애로 사항을 해결하면 거꾸로 기업의 성장이 가능할 수 있기 때문이다. 사회적경제조직들의 연대와 협력이 확장된다는 것은, 전통적인 시장경제의 언어로 표현한다면 사업이 규모화한다는 것이다. 규모화를 통해 질 좋은 서비스를 제공하고, 서비스가 제공되지 않던 지역으로 진출하고, 수익성을 개선할 수 있다는 의미와 통한다.

사회적경제조직의 규모화는 곧 사회적가치의 전국화라고 할 수도 있다. 고용취약계층을 고용하고 질 좋은 사회서비스를 제공함으로써 임팩트를 확산할 수 있는 것이다. 협업활성화 컨설팅은 이 고민에 대한 솔루션으로 등장했다. 기업이 가진 문제를 해결하되, 이것이 일회적인 처방이 아니라 기업의 지속가능성과 규모화를 증대하는 기회로 작동할 수 있도록 유도하자는 것이다.

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업의 구조와 전개

초기에 코로나19 극복을 위한 솔루션으로 등장했던 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업은 시간을 더해가며 사회적경제조직의 협업을 도모하고 임팩트를 증대하는 방향으로 발전했다.

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업의 디자인은 동일한 구조 위에서 해마다 변화했다. (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업의 구조는 다음과 같다.

수진 기업

동종 혹은 유사업종에 종사하고 있거나 같은 지역에 있는 복수의 (예비)사회적기업, (사회적)협동조합, 마을기업, 자활기업 등이 함께 해결 할 문제를 가지고 모인다.

컨설팅 기관

수진기업이 고민하는 문제에 대해 전문성을 가지고 있고 컨설팅 수행이 가능한 사회적기업이나 유관 기관이 컨설팅 기관으로 참여해 수진기업들을 도와 문제를 해결해나간다.

협업사업비 편성

전문기관의 컨설팅 외에 협업을 도모하는 기업들이 협업의 결과를 실질적으로 창출하고 그 가능성을 시장에 제시할 수 있도록 협업활동비를 지원했다. 수진기업 간 네트워킹, 역량강화, 공동협력사업 발굴을 위한 연구조사, 공동상품 개발 및 홍보지원 등에 활용되었다.

이해관계자

수진 기업과 컨설팅 기관이 문제를 해결해나가는 과정에 지역사회의 공공조직, 유관 기관, 기업 등과의 연계가 형성되고 자원이 결합되어 더 넓고 확장성이 있는 방향으로 가치가 증대된다.

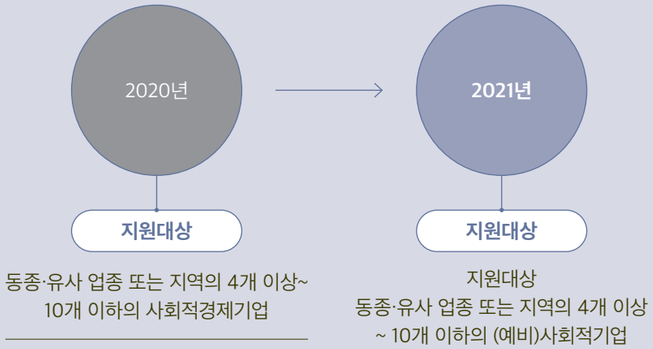
2020년

- 코로나19 대응 및 조기극복 및 '사회적경제 협업활성화 지원 컨설팅' 긴급 편성
- 공동상품 및 서비스 제작, 협동조합 등 연대조직 설립, 네트워크 구축 및 확대 등 연대 협력의 가능성 확인

컨설팅 기관	수진기업
• 전문성을 확보하여 컨설팅 수행이 가능한 인증 사회적기업 또는 사회적기업 유관기관	• (예비)사회적기업 외에 (사회적)협동조합, 마을기업, 자활기업으로 확대 • 동종·유사 업종 또는 지역의 4~10개의 사회적경제기업이 공동으로 참여

2021년

- (예비)사회적기업 협업활성화 지원 컨설팅」 정식 편성 및 확대
- 사업 고도화를 통해 업종·지역 단위 연대-협력 지원 및 협업촉진자로서 사회적기업의 역량 강화 도모
- 전략공유워크숍, 현업 사회적기업의 컨설팅 기관 등록 및 활동 참여 유도, 협업 사업모델로 제작된 결과물제품과 서비스에 대한 판로지원, 내외부 자원연계 등의 사후지원 강화
- 사회적경제기업이 컨설팅 기관으로 참여10개 과제 중 8개 수행하여 협업 코디네이터로서 활동하며 협업추진의 동력 제공



2022년

- 사업 전략, 판로, 자금연계 등 기존 컨설팅 영역 외에 ESG 대응 및 가치 제고 등 현장 수요 적극 대응
- 협업활성화 컨설팅을 통한 성과 관리를 개선하고 성과의 지속가능성 제고
- 기존 협업활성화 컨설팅 과제 지속 지원을 포함, 진흥원 내외부 유관 사업과의 연계를 통한 유효 협업 과제의 발굴 및 지원. 한국사회적기업진흥원 내부자원판로지원, 대기업·공공기관 CSR, SE프로, 홍보 등 컨설팅 등과 외부자원중앙정부 및 지방자치단체 정책사업, 타 기관의 지원사업과의 연계 지원

유형	표준형	자율형		
		지속성장형	공동형	협업활성화
지원 내용	경영현안 해결 및 경제적·사회적 경쟁력 강화를 위해 표준화된 컨설팅 제공	경영·기술 전 분야의 심화된 경영과제와 현안 문제 해결지원	동종·유사 업종 또는 지역 공동의 경영 현안 해결지원	연대와 협력을 통한 사회적기업 공동의 성장 전략 구축지원

2023년

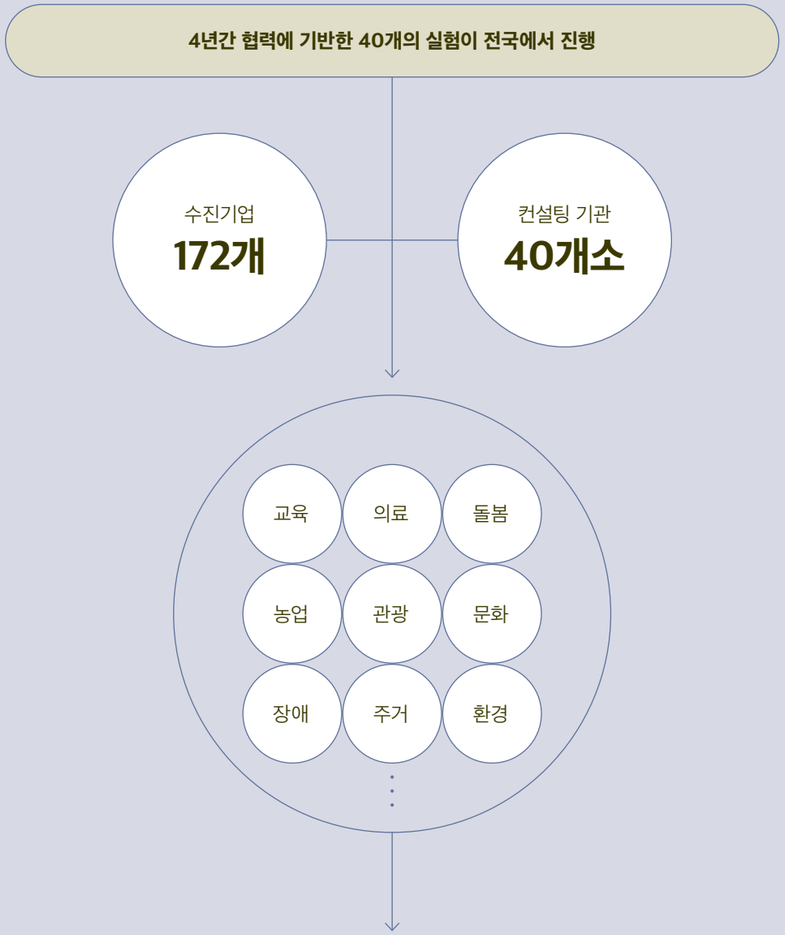
- 역량강화, 서비스 확대, 품질제고 등 경영현안 대응 전략으로 협업을 추진하는 복수 (예비)사회적기업 대상 컨설팅 매칭 및 협업사업비 통합지원을 통한 성장 인프라 강화
- 공통의 아젠다를 발굴한 복수 (예비)사회적기업 대상으로 공동사업 및 공동역량강화 지원, 성장기 (예비)사회적기업들의 사업확장 및 경쟁력 강화를 위한 수요중심의 맞춤형 지원
- 다수의 기업이 공동사업·규모화 전략 등을 구축하는 지원 정책을 확대하고 공동참여 방식의 컨설팅 수요에 맞추어 사회서비스 분야 등 혁신적 공급주체 및 사회적 배제 예방기제로 사회적경제의 역할 적극적 확대
- (예비)사회적기업의 성장단계 및 목표에 따라 기업 간 공동 전략 공유 및 목표수립, 역할 분장 및 공동과업 추진을 통해 경쟁력 강화를 도모하는 공동사업·공동역량강화 유형과 기업 간 협업 프로젝트 추진을 통한 지역·전국단위 통합모델을 적용, 개발, 확산하는 스케일업 유형으로 구분 지원

구분	공동사업·공동역량강화	스케일업
협업 대상	최소 3개소 이상 (예비)사회적기업	최소 5개소 이상 (예비)사회적기업
협업 목적	복수 기업간 협업을 통한 사업역량 강화 및 안정적 수익 및 사회적 가치 창출	지역·전국 단위로의 사업확장 및 사업 다각화 등을 통한 공급확대 및 품질제고

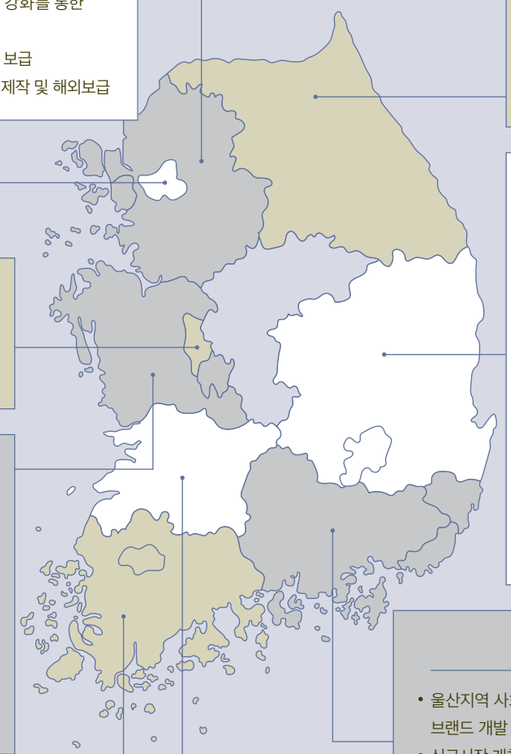
(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업의 경과

2020년부터 2023년까지, (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업은 사회적경제기업들에게 실험, 교육, 모색, 문제해결의 새로운 장이었다.

4년간 협력에 기반한 40개의 실험이 전국에서 진행되었다. 수진기업 172개와 컨설팅 기관 40개소는 교육, 의료, 돌봄, 농업, 관광, 문화, 장애, 주거, 환경 등의 영역에서 새로운 비즈니스 모델 구축, 온라인 플랫폼 개발, 공동 브랜드 론칭, 역량 강화, 공동마케팅과 신시장 개척, 사업규모의 전국화와 질적인 전환 등을 모색했다.



(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 지역별 과제(2020~2023)



서울

- 포스트코로나 사회환경 대응 ICT 에듀테크 협업 네트워크 전략 솔루션 구축
- 사회적 은둔형 외톨이 자립 네트워크 구축
- 송파구 사회적경제기업 생산품 중심 '온라인 활용 상설 협업 공동판매장 운영 활성화 방안 수립'
- 돌봄 정기구독서비스 출시를 위한 상품군 설계 플랫폼 운영 전략수립
- "봄잇다" 몰 활성화 및 상호역량 강화를 통한 협업시너지 창출전략
- 가사서비스 표준매뉴얼 제작 및 보급
- K-Musical <The Blind Sejong> 제작 및 해외보급

경기/인천

- 비대면 라이프케어 교육 꾸러미 상품개발 및 공동 마케팅
- 평화굿즈 상품개발을 위한 공동브랜드 및 공동마케팅 전략수립 협업 컨설팅
- 양주사회경제 클러스터 운영 비즈니스 모델 및 공동 마케팅 전략 수립
- 수원시 사회적기업 공동제품기획 및 판로지원 컨설팅
- 허들링없는 지속가능한 소셜문화공간 운영(청각장애인 고용 및 문화컨텐츠 제작 등)
- 정신/발달장애인 치유농업 프로그램 개발 및 치유농업 연계 활성화
- 의료사협형 요양병원 설립타당성과 효과적인 진출방안

강원

- 페버섯배지를 활용한 정원소재 개발
- 강원도형 통합돌봄 서비스체계 고도화

경북/대구

- 지역 특화형(독립유공)소셜 비즈니스 모델개발
- 대구지역 카페네트워크 공동브랜드 개발 및 협업전략 수립
- 소셜 비즈니스 모델 개발 사업
- 협업활성화를 통한 서비스 경쟁력 강화 및 신규 사업 발굴
- 안동시 문화관광분야 사회적기업 협업상품 개발
- 공동판로개척 협업 프로세스 구축 및 실행(저탄소 과수 재배농가 공동판로개척)

세종

- 정원 유휴공간을 활용한 힐링, 치유, 공감 스페이스 재구성

충남/대전

- 공동브랜드를 활용한 상품 꾸러미 제작·유통 컨설팅
- 지역화폐를 활용한 로컬푸드 구독시스템 런칭 및 운영
- 논산시 (예비)사회적기업간 연대와 협력기반 공동마케팅 전략 구축을 위한 통합브랜드 개발 컨설팅

경남/울산/부산

- 울산지역 사회적기업 협업체계 구축 및 공동상품 브랜드 개발
- 신규시장 개척을 위한 융합 제품 및 협업 브랜드 개발
- 시제품 제조 및 시장 테스트를 통한 공동상품 개발
- 사회문제 해결형 특화 컨텐츠 활용 교육 프로그램 개발
- 폐에어컨 수집-분해-판매 프로세스 구축

전북

- 장애가족 통합지원 모델 구축(장애가족 심리, 정서, 직업능력 증진으로 사회적 통합 기여)

전남/광주

- 사회적경제기업 간 협업을 통한 도시락 개발

전국

- 경남, 전남 융합 관광상품 개발을 위한 컨설팅
- 협업활성화를 위한 중장기 비전 수립
- 사회주택 사업 규모화 및 협업모델 개발
- 유관사 협업을 통한 취약계층 주거환경개선서비스 고도화
- 돌봄사회서비스 기업 사업 다각화를 위한 전국모델 개발
- 페플라스틱 후공정처리사업의 규모화 전략마련
- 통합방문의료돌봄 모델 고도화: 다학제로써의 한의방문의료 협업사업 모델중심

협업활성화 지원 컨설팅사업 참여기업 리스트(2020~2023)

사업년도		수진기업	컨설팅기관	지역	컨설팅 분야	주제
2020년						
1	1	알배기협동조합	경상북도 사회적기업종합상사	경북	기술개발 (서비스상품 개발 및 개선)	지역 특화형(독립유공)소셜 비즈니스 모델개발
	2	주식회사 씨앤푸드				
	3	㈜알브이핀				
	4	주식회사 부창산업				
2	5	(사)월드유스비전	㈜맘이랜서	서울	기술개발	포스트코로나 사회환경 대응 ICT 에듀테크 협업 네트워크 전략 솔루션 구축
	6	사회적협동조합 봄에는				
	7	50플러스미래설계 사회적협동조합				
	8	잉쿱영어교육협동조합				
3	9	유한회사부모마음충전소	유한회사 쿠미	전북	마케팅·판매 (사회서비스)	장애가족 통합지원 모델 구축 (장애가족 심리, 정서, 직업능력 증진으로 사회적 통합 기여)
	10	(유)우리에듀				
	11	(유)플로에듀				
	12	예술기획 My Stage				
4	13	㈜케이투인터내셔널코리아	사회적협동조합 SE바람	서울	마케팅·판매 (사회서비스)	사회적 은둔형 외톨이 자립 네트워크 구축
	14	주식회사 트립티				
	15	㈜자연에버리다				
	16	㈜사람마중				
5	17	(사)한국교육공예저작권협회	㈜손안에 세상	경기	기술개발 (서비스상품 개발 및 개선)	비대면 라이프케어 교육 꾸러미 상품개발 및 공동 마케팅
	18	㈜감성숲				
	19	㈜담심포				
	20	㈜라온아띠				
6	21	주식회사베이비플래너	에스이메이커스㈜	울산	마케팅·판매 (브랜딩)	울산지역 사회적기업 협업체계 구축 및 공동상품 브랜드 개발
	22	(사)청산				
	23	㈜열린세상				
	24	농업회사법인모드니애㈜				
	25	㈜정의정발효연구소				
7	26	나무를심은사람(주)농업회사법인	㈜오요리아시아	대구	마케팅·판매 (브랜딩)	대구지역 카페네트워크 공동브랜드 개발 및 협업전략 수립
	27	㈜아이나리				
	28	㈜콩지팥지				
	29	㈜이야기가 있는집				
8	30	씨제이씨협동조합	사회적협동조합 굿임팩트	서울	전사인프라 (정보화·디지털전환)	송파구 사회적경제기업 생산품 중심 (온라인 활용 상설 협업 공동판매장 운영 활성화 방안 수립)
	31	소통과공감 사회적협동조합				
	32	심리상담교육연구소 해돋㈜				
	33	나래공방협동조합				
	34	소이플리협동조합				
	35	송파구사회적경제네트워크 사회적협동조합				

사업년도		수진기업	컨설팅기관	지역	컨설팅 분야	주제
2021년						
1	1	알배기협동조합	경상북도 사회적기업종합상사	경북	경영전략	소셜 비즈니스 모델 개발 사업
	2	주식회사 씨엔푸드				
	3	㈜알브이핀				
	4	주식회사 부창산업				
2	5	사회적협동조합도원참사랑나눔	가치플러스 사회적협동조합	대전	마케팅·판매 (물류·유통·재고관리)	공동브랜드를 활용한 상품 꾸러미 제작·유통 컨설팅
	6	㈜윙윙				
	7	단비(사회적)협동조합				
	8	사회복지법인 한마음한터(보호작업장)				
	9	㈜예주식품				
	10	주식회사 이엠에코				
	11	㈜건강생활연구소				
3	12	감동CLEAN협동조합	㈜손안에세상	경기	마케팅·판매 (브랜딩)	평화굿즈 상품개발을 위한 공동브랜드 및 공동마케팅 전략수립 협업 컨설팅
	13	세움주식회사				
	14	주식회사 양주돌봄센터				
	15	주식회사 북부친환경상품지원센터				
4	16	주식회사 호재	에스이메이커스㈜	울산	기술개발 (서비스상품 개발 및 개선)	신규시장 개척을 위한 융합 제품 및 협업 브랜드 개발
	17	(주)숲담다				
	18	주식회사 나무그루				
	19	(주)누리보듬				
5	20	농업회사법인모드니애㈜	에스이메이커스㈜	울산	기술개발 (서비스상품 개발 및 개선)	시제품 제조 및 시장 테스트를 통한 공동상품 개발
	21	주식회사 베이비플래너				
	22	(주)열린세상				
	23	두드림협동조합				
6	24	영덕돌봄협동조합	(사)사회적경제허브센터	경북	경영전략	협업활성화를 통한 서비스 경쟁력 강화 및 신규 사업 발굴
	25	드림돌봄센터㈜				
	26	㈜나눔과돌봄사회서비스지원센터				
	27	두꺼비학교협동조합				
	28	사단법인 가경서비스지원센터				
	29	주식회사 효와사랑				
7	30	주식회사앨리스	가치플러스 사회적협동조합	울산	기술개발 (서비스상품 개발 및 개선)	사회문제 해결형 특화 컨텐츠 활용 교육 프로그램 개발
	31	㈜마마포미				
	32	주식회사 어울				
	33	협동조합 청강				
8	34	수레인보우협동조합	협동조합이노밸류	전남	마케팅·판매 (마케팅·판로개척)	사회적경제기업 간 협업을 통한 도시락 개발
	35	베타니아아동발달지원센터				
	36	㈜베베키친				
	37	㈜스토리즈				

사업년도		수진기업	컨설팅기관	지역	컨설팅 분야	주제
9	38	㈜자연미약선연구원	사회적협동조합 굿임팩트	서울	기술개발 (서비스상품 개발 및 개선)	돌봄 정기구독서비스 출시를 위한 상품군 설계 플랫폼 운영 전략수립
	39	㈜더쇼퍼				
	40	디어라운드주식회사				
	41	주식회사 코야드				
10	42	주식회사 여수와	㈜공공디자인이즘	전국 (전남, 경남, 부산)	마케팅·판매 (브랜딩)	경남, 전남 융합 관광상품 개발을 위한 컨설팅
	43	하동주민공정여행 놀루와 협동조합				
	44	바다야놀자협동조합				
	45	주식회사 유니온키드				
2022년						
1	1	농업회사법인 주식회사밀과노닐다	(사)지역사회적경제허브센터	경북	마케팅·판매 (마케팅·판로개척)	안동시 문화관광분야 사회적기업 협업상품 개발
	2	곤충파충류영농조합법인				
	3	농업회사법인안동반가주식회사				
	4	㈜놀몸문화예술교육연구소				
	5	㈜잇다				
	6	주식회사 히어로				
2	7	㈜자연미약선연구원	사회적협동조합굿임펙트	서울	마케팅·판매 (영업·판로개척)	"봄잇다" 몰 활성화 및 상호역량 강화를 통한 협업시너지 창출전략
	8	㈜비욘드넥스트				
	9	해피팜협동조합				
3	10	사단법인공예문화협회	㈜나비프로젝트	울산	마케팅·판매 (영업·판로개척)	수원시 사회적기업 공동제품기획 및 판로지원 컨설팅
	11	주식회사 더즐거운교육				
	12	㈜일공오일컴퍼니				
	13	유한회사 초록쉼표				
	14	㈜팝그린				
4	15	라이프매직케어협동조합	협동조합 한국감마센터	전국 (서울, 전북, 경기)	전략기획	협업활성화를 위한 중장기 비전 수립
	16	사회적협동조합 행복한돌봄				
	17	전북행복한돌봄사회적협동조합				
	18	희망나눔사회적협동조합				
5	19	발그래사회적협동조합	만들어봄협동조합	충남	마케팅·판매 (브랜딩)	논산시 (예비)사회적기업간 연대와 협력기반 공동마케팅 전략 구축을 위한 통합브랜드 개발 컨설팅
	20	농업회사법인 주식회사 이장님닷컴				
	21	주식회사 냉이				
	22	궁골식품영농조합법인				
6	23	주식회사손안에세상	사단법인 한국교육공예저작권협회	경기	마케팅·판매 (영업·판로개척)	양주사회경제 클러스터 운영 비즈니스 모델 및 공동 마케팅 전략 수립
	24	주식회사 숲과사람들				
	25	㈜나그네다문화				

사업년도		수진기업	컨설팅기관	지역	컨설팅 분야	주제
7	26	유니버설하우징 협동조합	아이부키 주식회사	전국 (서울, 경기)	마케팅·판매 (공공시장·사회서비스진출)	사회주택 사업 규모화 및 협업모델 개발
	27	주식회사어울리				
	28	㈜아트브릿지				
	29	㈜어반정글				
	30	주식회사 사회주택관리				
8	31	주식회사 가온아이피엠	쿱비즈협동조합	전국 (서울, 강원)	마케팅·판매 (공공시장·사회서비스진출)	유관사 협업을 통한 취약계층 주거환경개선서비스 고도화
	32	㈜한누리				
	33	영월한옥협동조합				
2023년						
1	1	사회적협동조합성동행복한돌봄	협동조합 한국감마센터	서울	고객서비스 (A/S, 고객관리)	가사서비스 표준매뉴얼 제작 및 보급
	2	사회적협동조합 강서나눔돌봄센터				
	3	사회적협동조합 행복한돌봄				
2	4	바네사가든주식회사	투비앤포스트㈜	인천	마케팅·판매 (브랜딩·디자인)	허들링없는 지속가능한 소셜문화공간 운영(청각장애인 고용 및 문화컨텐츠 제작 등)
	5	주식회사 아이앤지				
	6	주식회사 에코드인				
3	7	농업회사법인과일드림주식회사	㈜에코로드	경북	마케팅·판매 (영업·판로개척)	공동판로개척 협업 프로세스 구축 및 실행(저탄소 과수 재배농가 공동판로개척)
	8	농업회사법인주식회사 더끌림				
	9	(사)사회적경제허브센터				
4	10	㈜마음샘	경기대학교산학협력단	경기	마케팅·판매 (공공시장·사회서비스진출)	정신/발달장애인 치유농업 프로그램 개발 및 치유농업 연계 활성화
	11	㈜팝그린				
	12	주식회사 더힐링팜				
5	13	주식회사 세종씨이엠	소셜인비전스	세종	전략기획	정원 유휴공간을 활용한 힐링, 치유, 공감 스페이스 재구성
	14	주식회사 오감통통숲앤아이				
	15	인앤인연구소 협동조합				
	16	투해펀				
	17	주식회사 영풍위생방역				
6	18	주식회사 에스티코난	산업경영연구원	울산	생산·운영 (생산·품질관리)	폐에어컨 수집-분해-판매 프로세스 구축
	19	주식회사 다한기술				
	20	(주)엣지케어				
7	21	㈜천안돌봄사회서비스센터	에스이임파워 사회적협동조합	전국 (서울, 충남, 경남, 경기, 충북)	마케팅·판매 (공공시장·사회서비스진출)	돌봄사회서비스 기업 사업 다각화를 위한 전국모델 개발
	22	사회적협동조합 도우누리				
	23	사회적협동조합 경기수원지역자활센터				
	24	사회적협동조합 창원도우누리				
	25	사회적협동조합 휴먼케어				
8	26	주식회사 한국농산어촌네트워크	이에스지코리아	강원	기술개발 (서비스상품 개발 및 개선)	페버섯배지를 활용한 정원소재 개발
	27	피노키오숲영농조합법인				
	28	농업회사법인주식회사대관령송암버섯				

사업년도		수진기업	컨설팅기관	지역	컨설팅 분야	주제
9	29	㈜늘푸른자원	우리사회적경제연구소	전국 (서울, 광주, 경남, 부산)	생산·운영 (생산·품질관리)	페플라스틱 후공정처리사업의 규모화 전략마련
	30	㈜희망자원				
	31	㈜에코시티서울				
	32	㈜에코라이프살림				
10	33	주식회사 케이앤아츠	㈜공익마케팅스쿨	서울	마케팅·판매 (브랜딩·마케팅)	K-Musical <The Blind Sejong> 제작 및 해외보급
	34	(사)룩스빛아트컴퍼니				
	35	(사)한국발달장애인문화예술협회 아트위캔				
11	36	안산의료복지사회적협동조합	한국의료돌봄컨설팅 협동조합	경기 인천	마케팅·판매 (공공시장·사회서비스진출)	의료사협형 요양병원 설립타당성과 효과적인 진출방안
	37	안성의료복지사회적협동조합				
	38	화성의료복지사회적협동조합				
	39	부천의료복지사회적협동조합				
	40	인천평화의료복지사회적협동조합				
	41	느티나무(구리)의료복지사회적협동조합				
12	42	지역화폐협동조합	사회적경제연구원 사회적협동조합	대전	전사인프라 (정보화·디지털전환)	지역화폐를 활용한 로컬푸드 구독시스템 런칭 및 운영
	43	한밭두레협동조합				
	44	모두의밥상협동조합				
	45	품앗이소비자생활협동조합				
13	46	시흥의료복지사회적협동조합	한국의료복지 사회적협동조합연합회	전국 (경기, 대전, 서울, 전북)	마케팅·판매 (공공시장·사회서비스진출)	통합방문의료돌봄 모델 고도화: 다학제로써의 한의방문의료 협업사업 모델중심
	47	민들레의료복지사회적협동조합				
	48	서울의료복지사회적협동조합				
	49	성남의료복지사회적협동조합				
	50	수원의료복지사회적협동조합				
	51	용인의료복지사회적협동조합				
	52	전주의료복지사회적협동조합				
	53	행복한마을의료복지사회적협동조합				
14	54	춘천별빛사회적협동조합	㈜나비소셜컴퍼니	강원 (원주, 춘천)	고객서비스 (A/S·고객관리)	강원도형 통합돌봄 서비스체계 고도화
	55	제3의청춘주식회사				
	56	두루바른사회적협동조합				
	57	사회적협동조합희망리본				
	58	주식회사 정션메드				
	59	위드커뮨협동조합				

Chapter

1

2023 (예비)사회적기업
협업활성화 컨설팅 지원사업 사례집

2023년
(예비)사회적기업
협업활성화 컨설팅 지원사업

1. 취지와 목표
2. 전략과 추진체계
3. 프로세스와 지원 내용
4. 주요 성과

1 취지와 목표

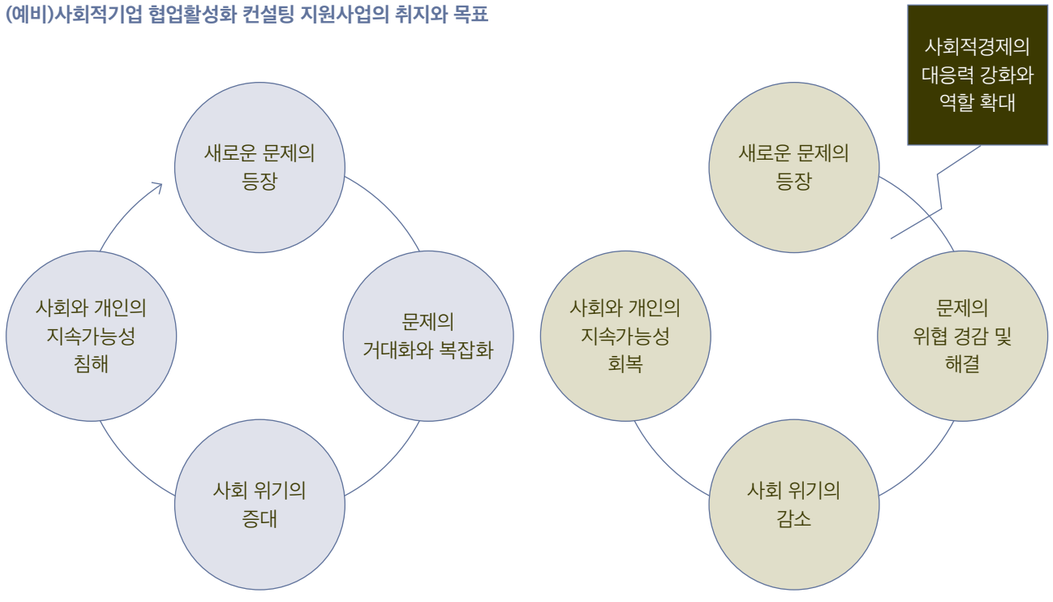
환경과 사회의 위기가 빠른 속도로 커지고 있다. 저출생고령화의 급격한 진행, 대두되는 지역소멸의 위험, 지구환경의 급변으로 인한 재난의 급증 등은 우리 사회와 개인들의 지속가능성을 위협하고 있다.

(예비)사회적기업은 코로나19 이후 취약계층의 일자리 창출은 물론 사회적인 취약지점들을 돌보고 새로운 방식으로 문제를 해결하는 독특한 수단으로 자리 잡았다.

새로운 문제들의 등장은 (예비)사회적기업에게는 새로운 시장의 등장과 같은 맥락으로 해석될 수 있다. 소셜 미션을 지향하며 비즈니스를 통해 사회문제를 해결하는 방식은 문제들의 경감, 문제로 인한 피해의 최소화에 기여할 수 있다.

다만 새로 등장하는 문제들의 규모와 영향이 크고, 문제의 발생과 파급의 속도가 빨라지고 있으므로, 이에 대응하는 (예비)사회적기업의 대응력이 강화되고 그 역할이 확대될 필요가 있다.

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업의 취지와 목표



2 전략과 추진체계

새로운 양상의 사회문제를 해결하기 위해서는 (예비)사회적기업의 경쟁력이 강화되어야 한다. 이를 달성할 수 있는 전략은 각각의 현안에 대응하고자 하는 고립된 (예비)사회적기업들의 노력을 협업의 마당으로 효과적으로 유인하는 것이다.

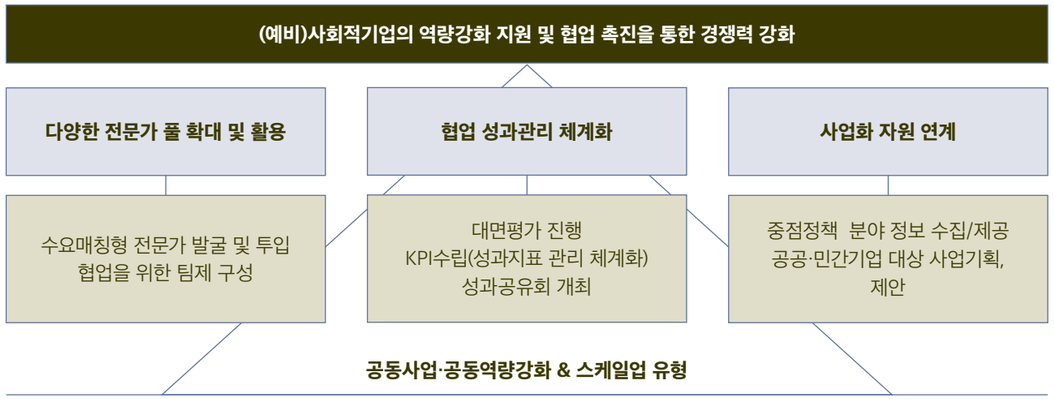
역량 강화, 서비스 확대, 품질 제고 등과 같은 공동의 현안을 가지고 있는 복수의 (예비)사회적기업들이 적절한 협업을 이루기 위해서는 크게 두 가지의 전략적 지원이 필요하다.

첫 번째는 복수의 기업들이 해결하려는 문제에 특화된 전문가의 지원이고, 두 번째는 이러한 공동의 노력을 실험하고 사업화함으로써 그 성과와 영향력을 가늠할 수 있도록 하는 협업 사업비 지원이다.

또한 제공되는 지원은 협업의 크기와 경험에 따라 그 층을 달리할 필요가 있다. 따라서 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업은 협업방식의 유형을 ① 공동사업·공동역량강화 유형과 ② 스케일업 유형으로 구분하여 차별화된 지원을 제공했다.

공동사업·공동역량강화 유형은 기업 간 공동전략 공유 및 목표 수립, 역할분장 및 공동 과업 추진을 통한 경쟁력 강화 및 지속가능성 제고를 목표로 하였다. 스케일업 유형은 기업 간 협업 프로젝트 추진을 통한 지역·전국단위 통합모델 적용 및 개발·확산을 목표로 하였다.

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 추진방향



3 프로세스와 지원내용

공동의 해결해야 할 문제를 발견한 (예비)사회적기업들은 이를 함께 해결 할 전문가인 컨설팅 기관을 선택해 팀을 구성한 후 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업에 신청한다. (예비)사회적기업과 컨설팅 기관으로 구성된 팀은 함께 함께 기존에 수립했던 사업계획을 지속적으로 고도화한다.

심사를 통해 선정된 팀은 협약을 체결하고, 각 팀들은 사업을 추진하며 다양한 방식으로 변화를 창출한다. 각 팀에 배정된 컨설팅 기관의 도움을 받아 문제를 조금 더 구체화하고, 성과를 창출하기 위한 기술적 시도를 적극적으로 추진한다. 협업워크숍 등을 통해 각 팀이 도달한 중간 성과를 점검하고, 다른 팀들이 가진 문제의식과 해결과정을 참고할 수도 있다. 협업워크숍을 통해 확인되고 수정된 사항들은 다시 사업에 반영되어 최종적인 성과로 연계된다.

각 팀들의 사업 종료 후 성과공유회를 통해 다시 각 팀들의 성과는 다른 팀들에게 공유되고, 이 속에서 다양한 미래적 아젠더가 발견된다. 또한 성과공유회를 통해 맺은 네트워크는 더 큰 성과를 위한 협력의 기반이 된다.

1단계	→	2단계	→	3단계	→	4단계	→	5단계
신청·접수		선정심사 (대면평가)		협약체결		사업추진 (협업워크숍)		성과공유회 결과물제출
4월중순~5월초		5월 중순		5월 말		6월~11월		11월 하순

유형별 지원 자격 및 대상

유형 구분	참여기관수	대표조직	컨설팅기관(컨설턴트)
❶ 공동사업·공동역량강화	3개소 이상	(예비)사회적기업 1개소 지정	사업신청 시 희망하는 컨설팅기관 선택가능
❷ 스케일업	5개소 이상	(예비)사회적기업 1개소 지정	

사업 기간 중엔 다양한 서비스가 지원되었다. 검증된 컨설팅 기관과의 협력, 협업사업비, 다양한 영역에서 활동하는 전문가와의 연계, 협업성과 강화를 위한 네트워크의 장, 컨설팅 결과를 후속사업화 하기 위한 자원연계의 기회가 함께 제공되었다.

컨설팅제공

사회적기업 통합정보시스템SEIS에 등록 및 승인 완료된 컨설팅기관컨설턴트을 통한 협업과제 컨설팅이 매칭 지원되었다.

협업사업비 지원

공동상품개발, 공동프로그램 기획·운영, 사업모델 정립 및 다각화를 위한 사업비 활용을 통한 사업 응집력 및 실행력 강화를 위해 협업사업비가 지원되었다.
공동사업·공동역량강화 유형은 과제당 최대 40백만 원컨설팅비+협업사업비이, 스케일업 유형은 과제당 최대 100백만 원컨설팅비+협업사업비이 지원되었다.

다영역 전문가 연계지원

협업과제의 복합성을 고려, 컨설팅 외 전문가 자문 등 다자간 협력지원이 필요한 경우 관련분야 전문가 연계를 지원했다. 협업과제와 관련된 분야 유관기관 담당자, 연구자, 선배기업 관계자, 지역 현장가 등 다분야 전문가가 참여하였다.

협업성과 강화지원

협업워크숍, 성과공유회를 개최해 과제단위 협업기관을 넘어 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업에 참여한 모든 기업 간의 네트워크 기회를 제공했다.

후속사업화 자원연계

협업활성화 컨설팅 지원사업 종료 후 진흥원 유관사업 연계지원 및 협업과제별 주요성과를 포함한 사업제안서를 마련, 진흥원 사업 및 민간 협력사 대상 후속사업화 추천을 제안했다.

4 주요 성과

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 추진방향

성장기 사회적기업의 규모화

(예비)사회적기업 협업활성화 전문컨설팅 지원을 통해 개별 사회적기업들은 협업 기업과 함께 새로운 시장을 개척하고 경영환경을 개선하고 서비스를 표준화하는 등 사업을 규모화할 수 있는 기회를 마련했다.

영향력 확대

협업기업들의 사업 규모화는 동종 업종에 종사하고 있는 타 (예비)사회적기업과의 교류·협력을 통해 노하우의 전달, 협업체계의 확대 등으로 발전될 것으로 전망된다. 또한 사회적경제 영역을 벗어나 공공기관 및 민간기업의 자원연계와 결합되어 새로운 차원의 협업을 전개할 것으로 기대된다.

전국 모델화

(예비)사회적기업 협업활성화 전문컨설팅을 통해 창출된 성과는 한 기업이나 한 지역에서의 활용되는 한계를 벗어날 것으로 보인다. 동종 업계 전체가 제공하는 서비스의 질 개선에 기여하고, 전국적인 규모의 판로개척과 기업가정신 함양 등의 기반이 될 것이다.

2023년 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업 사례

2

공동사업·공동역량 강화

1. 가사서비스 표준매뉴얼 제작 및 보급
2. 공동판로개척 협업 프로세스 구축 및 실행
3. 의료사협형 요양병원 설립 타당성과 효과적인 진출 방안
4. 정신·발달장애인 치유농업 프로그램 개발 및 치유농업 연계 활성화
5. 정원 유휴공간을 활용한 힐링, 치유, 공감스페이스 재구성
6. 지역화폐를 활용한 로컬푸드 구독시스템 런칭 및 운영
7. 폐버섯배지를 활용한 정원 소재 개발
8. 폐에어콘 수집 - 분해 - 판매 프로세스 구축
9. 폐플라스틱 후공정처리 사업의 규모화 전략
10. 허들링 없는 지속가능한 소셜 문화공간 운영
11. K-Musical 〈The Blind Sejong〉 제작 및 해외 보급

스케일업

12. 강원도형 통합돌봄 서비스 체계 고도화
13. 돌봄사회서비스 기업 사업 다각화를 위한 전국 모델 개발
14. 통합방문 의료돌봄모델 고도화 - 다학제로써의 한의방문 의료 협업사업 모델 중심

01

가사서비스 표준 매뉴얼 제작 및 보급

참여기업

- 사회적협동조합 성동행복한돌봄
- 사회적협동조합 행복한 돌봄
- 사회적협동조합 강서나눔돌봄센터

협업체계

컨설팅 기관

- 협동조합 한국감마센터
- 라이프매직케어협동조합

컨설팅 기간

2023. 6. 28 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 교육매뉴얼 업그레이드 및 재구성을 통한 NCS 가사관리 교육 시스템 고도화
- 가사서비스 매뉴얼 교육을 통한 인증기관 서비스 질 향상

컨설팅 성과

- NCS 가사관리사 교육 1, 2급 커리큘럼 설계
- 가사관리사 1급/2급 과목별 교재 작성 및 제작
- 가사관리사 1급/2급 과목별 PPT 제작
- 가사관리사 현장교육용 워크북 제작
- 가사관리사 교육(3회)을 통해 교재 수정 및 전문역량 강화

프로젝트의 배경과 문제정의

저출생고령화로 인한 인구구조의 변화와 산업체계의 전환으로 가족의 형태가 다양해지고 있다. 이러한 변화는 청소, 세탁, 양육 등 과거에 '집안 일'로 치부되었던 가사노동에 대한 인식의 전환과 산업으로서의 접근을 요구하고 있다.

가사노동은 최근까지도 일종의 그림자 노동으로 존재하고 있다. 잘 드러나지 않으며 누구나 할 수 있는 노동이라는 인식이 만연해, 필수 서비스로서 가사노동이 갖추어야 할 질적 수준이나 산업의 체계, 가사노동자에 대한 인식 개선은 사각지대로 남아 있었다. 가사노동에 대한 사회적인 수요는 높아지지만 고품질의 안정적인 가사노동을 공급할 수 있는 환경은 조성되지 못했던 것이다.

2021년 6월 가사근로자의 고용개선 등에 관한 법률[이하 '가사근로자법']이 공포되면서 가사근로자는 1953년 근로기준법 제정 후, 68년 만에 노동자로서 법적 지위를 인정받게 되었다.

가사근로자법은 가사근로자를 유급으로 고용하고 서비스 제공 중에 생길 수 있는 손해에 대한 배상수단을 갖추는 등 일정 기준을 충족하면 그 법인을 가사서비스 제공기관으로 인증하도록 정하고 있다. 가사노동과 가사서비스가 일자리와 산업의 체계 안으로 들어오게 된 것이다.

그러나 새로운 문제가 발견되고 있다. 기존의 청소 중심의 가사서비스는 가사 현장의 소비자 욕구를 충분히 반영하고 있지 못하다. 단적으로 최근의 가사서비스에는 노인이나 아이 등 가족의 돌봄이 포함되는 등 사회의 변화에 맞추어 혁신이 필요하다. 이러한 혁신은 서비스의 질 제고, 가사노동자에 대한 인식의 개선과 함께 진행되어야 하는데, 아직 우리 사회는 이를 충분히 준비하고 있지 못한 실정이다.

문제정의

체계적인 가사서비스가 제공될 수 있도록 현장기반의 교육 매뉴얼을 제작하고 보급한다.

문제해결 과정

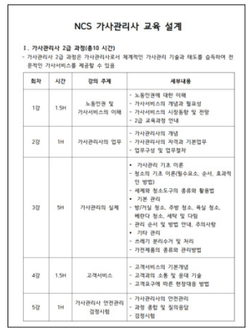
문제해결을 위해 우선 교육 매뉴얼 제작을 위한 사전조사가 이루어졌다. 가사서비스에 대한 교육자료는 물론 유사사업의 교육매뉴얼과 교재를 수집해 각각의 교육자료가 가진 지향, 기술적 특이점, 참고점과 한계 등을 분석했다. 이러한 수집과 분석의 결과가 가사서비스 현장에서의 실무와 충돌하지 않도록 5개 기관을 사전 면접조사하고, 인증기관을 대상으로 온라인 설문조사를 병행했다.

다양한 이해관계자가 참여한 조사와 분석 끝에 NCS교육 커리큘럼을 재구성할 수 있었다. 가장 눈에 띄는 결과는 NCS기반 직업기초능력과 직무수행능력이 갖춰질 수 있도록 급수별 교육 매뉴얼 교재[1급·2급]를 만들어낸 것이다. 이렇게 제작된 교육 매뉴얼은 다시 현장의 다양한 의견수렴을 거쳐 개선되었다.

매뉴얼은 즉시 현장에서 적용가능하도록 다양하게 변주된 산출물로 나타났다. 실무자를 위한 워크북이 제작되었고, 실무자 교육을 위한 교재와 ppt자료가 개발되었다. 교육이 수시로 제공될 수 있도록 동영상 교재도 제작되었다.

실제로 이러한 교육의 혁신이 가사서비스의 질적인 개선이라는 결과로 이어질 수 있을지를 확인하는 기회도 있었다. 가사서비스 인증기관을 중심으로 실무자교육을

진행하고, 가사관리사의 보수교육에 적용했다. 이러한 교육의 결과, 가사서비스 매뉴얼 교육이 인증기관의 서비스 질 향상에 기여할 것이라는 확신도 얻을 수 있었다.


NCS 가사관리사 교육 설계

Ⅰ. 가사관리사 2급 과정(총80 시간)

- 가사관리사 2급 과정은 가사관리사로서 체계적인 가사관리 기술과 태도를 습득하여 전문적인 가사서비스를 제공할 수 있음

회차	시간	강의 주제	세부내용
1강	1.5H	노동인권 및 가사서비스의 이해	• 노동인권에 대한 이해 • 가사서비스의 개념과 필요성 • 가사서비스의 시장동향 및 전망 • 2급 교육과정 안내
2강	1H	가사관리사의 업무	• 가사관리사의 개념 • 가사관리사의 처격과 기본업무 • 업무수행 및 업무절차
3강	5H	가사관리의 실제	• 가사관리 기초 이론 • 청소의 기초 이론(청소유소, 순서, 효과적인 방법) • 세탁의 정소도구의 종류와 활용법 • 기본 관리 • 얼기당 청소, 주방 청소, 욕실 청소, 베란다 청소, 세탁 및 다림 • 관리 순서 및 방법 안내, 주의사항 • 기타 관리 • 스케가 분석수가 및 처리 • 가전제품의 종류와 관리방법
4강	1.5H	고객서비스	• 고객서비스의 기본개념 • 고객응대의 소통 및 음대 기술 • 고객요구에 따른 현장대응 방법
5강	1H	가사관리사 안전관리 경찰시험	• 가사관리사의 안전관리 • 과정 종합 및 질의응답 • 경찰시험

활동 1

교육매뉴얼 구성을 위한 연구 및 조사

- 교육자료 및 정보수집
- 유사사업 매뉴얼 연구
- 설문조사 및 인터뷰

활동 2

NCS교육커리큘럼 매뉴얼 재구성

- 급수별 커리큘럼 작성
- 현장교육용 워크북 제작
- 매뉴얼 활용방안 마련

활동 3

가사서비스 인증기관 교육진행 지원

- 실무자 교육
- 가사관리사 보수교육

Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	이번 프로젝트를 하기 전엔 가사서비스 전방위를 아우르는 교육 매뉴얼이 없었습니다. 특히 가사서비스 현장에서의 경험과 노하우가 수집되어 교육자료가 만들어진다면 매우 체계적이고 유용할 텐데, 이런 자료도 없던 상태였습니다. 이번에 수진기업으로 참여한 성동행복한돌봄, 강서나눔돌봄센터, 행복한돌봄은 다양한 경험을 보유하고 있었습니다. 우리가 그동안 지역사회에서 했던 활동들을 모아서 펼쳐보니 세탁, 청소, 주방지원 등의 가사지원활동이나 산후지원, 재가방문요양, 장애인활동지원, 병원동행지원, 긴급돌봄, 베이비시터 등으로 무척 범위가 넓었고, 전문성도 인정받고 있었습니다. 이번 교육매뉴얼 제작에는 이러한 경험이 반영되었습니다. 현장경험을 반영하기 위해 가사관리사의 의견을 수렴하고, 그 간의 경험들을 엮어 표준에 가까운 매뉴얼을 만들었습니다. 여기에서 그치지 않고 유관기관들에 우리가 준비한 교육과의 연계를 제안하고, 매뉴얼을 배포했습니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 실무자 교육자료, 현장활용 워크북 부재 • NCS가사관리사 인력양성 교육 비활성화 • 수시교육 위한 도구 부재 • 가사관리사 대상 부정적 인식 존재 (전문직업영역으로의 인정수준 낮음)	• 실무자용 교육자료 및 워크북 개발 • NCS가사관리사 인력풀 확보 및 교육 • 교육과정 이수 프로세스 체계화 • 가사관리사 자존감 향상 지원 • 가사관리사 양성체계 기반 마련

이번 컨설팅을 통해 NCS 가사관리사 교육 1·2급 커리큘럼이 설계되었다. 그리고 가사관리사 1·2급 과목별 교재가 작성 및 제작되었고, 가사관리사 1·2급 과목별 PPT도 제작되었다. 현장에서 활용할 수 있도록 가사관리사 현장교육용 워크북도 제작되었으며, 가사관리사 교육[3회]을 통해 교재를 수정하고 및 현장에서의 경험에 적용하는 등의 전문역량 강화도 이루어졌다.

고품질의 가사관리서비스 제공과 표준화

이번 협업활성화 컨설팅 지원사업의 성과는 컨설팅을 받은 기업에 혁신적인 결과를 제공하는 것을 넘어 가사서비스를 제공하는 고용노동부 인증기관들에도 그 효과가 파급될 것으로 전망한다. 수준 높은 가사서비스 제공을 위한 표준화가 가능해지고, 교육매뉴얼의 업그레이드에 따라 가사서비스의 질과 체계 역시 개선될 것이다.

핵심 수혜 대상
- 사회적협동조합 성동행복한돌봄
- 사회적협동조합 행복한 돌봄
- 사회적협동조합 강서나눔돌봄센터

잠재 수혜 대상
- 가사서비스 제공기관 (고용노동부 인증기관)

관계 기관
- 가사근로자 종합지원센터

가사관리사에 대한 인식개선

가사서비스 제공기관은 점차 늘어나고 있는 추세이며, 이에 따라 인증기관의 수도 증가할 것으로 예측된다. 기존에 가사도우미 수준으로 인식되던 가사관리사가 전문적이고 체계적인 교육과정 이수를 통해 전문가로서의 자존감을 형성하게 되고, 사회적으로 가사관리를 산업의 한 부분으로 받아들일 수 있는 기반이 형성될 것으로 기대한다. 이는 돌봄의 사각지대가 그만큼 해소됨을 의미한다.

전문가 의견

이번 컨설팅의 직접적인 결과는 서비스 인력의 교육 체계를 만들어서 가사서비스의 품질이 향상될 수 있는 기반이 조성되었다는 점이다. 고용부의 가사서비스 인증기관 정책간담회에서 대표 사례로 소개되는 등 표준 매뉴얼 보급에 대한 기대감과 효과는 가시권에 있다. 이를 기반으로 일상돌봄 서비스사업 수행기관 선정 시 정부인증기관, 지자체의 신뢰를 확보할 수 있을 것다. 더 나아가 더 큰 목표를 가질 수도 있다. 중장기 적으로 가사관리 교육기관을 설립하는 것도 불가능한 일은 아닐 것이다. 더 큰 활용을 위해 사업의 지속력을 유지하고, 가사근로자의 교육 참여율과 재참여이수율 등의 결과들을 아카이빙하는, 성과 축적의 노력이 필요하다.

02

공동판로개척 협업 프로세스 구축 및 실행

저탄소 과일 제품 공동판로개척

참여기업

- 농업회사법인 과일드림(주)
- 농업회사법인 ㈜더끌림
- (사)사회적경제허브센터

협업체계

컨설팅 기관

- 에코로드(주)

컨설팅 기간

2023. 6. 28 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 공동 판로개척을 위한 협업체계 구축
- 온라인플랫폼 입점과 신규 유통채널 혹보를 통한 내수 판로개척
- 온라인 수출플랫폼, 잠재바이어 발굴, 수출판로개척

컨설팅 성과

- 온라인 플랫폼 입점(국내 입점 4개소, 수출플랫폼 입점 1개소)
- 신규바이어 및 유통채널 확보 3개소, 잠재 수출 바이어 확보 25개소
- 수출판로개척을 위한 수출/수입요건 확인 2건

프로젝트의 배경과 문제정의

수진기업들이 위치한 안동에서 과수재배를 하고 있는 (예비)사회적기업들은 2023년 위기를 겪었다. 저탄소과일 재배농가를 확대하기 위해 다양한 활동을 추진하고 있지만 소비자들의 가치소비에 대한 인식 전환은 기대보다 느리고, 이에 따라 시장 수요에도 한계가 있었다. 지역 내 학교들에서는 친환경 과일간식지급을 중단하기도 했다. 매출에서의 어려움을 보고 회사를 떠나는 직원들도 있었다.

아직 소비자에게 낯선 개념인 저탄소과일을 시장에 안착시키기 위해서 무엇보다 협력이 필요하다는 인식에 도달했다. 저탄소 과일의 판매와 소비 활성화에 문제의식이 있는 지역사회 (예비)사회적기업들 간의 협업을 통해 공동의 판로를 개척해보자는 것이었다.

협업을 생각하면 우선 막막하다. 당장 해야 할 일이 많았다. 협업을 하기 위해서 협업체계를 구축해야 하고, 내수와 수출 등의 판로를 개척하기 위한 노력도 필요했다. 이는 원물의 공급과 가공, 수출기반 구축, 국내 유통의 모든 분야에서 기존과는 다르게 협업 기반으로 일을 해야 한다는 의미이다. 기존의 각각의 기업 별 전략에 따라 경쟁적인 관계 속에 있던 기업들이 이제는 함께 성장하기 위한 발판을 만들어야 한다는 의미인 것이다.

이런 협업을 통해 협업 이전보다 더 좋은 결과가 있을 것이라는 보장은 없다. 그럼에도 협업을 통해 위기를 돌파하고, 함께 성장할 수 있으리라는 믿음을 가지고 협업활성화 컨설팅 지원사업을 시작하게 되었다.

문제정의

저탄소 과일 제품을 판매할 수 있는 공동의 판로를 개척하고 협업 프로세스를 구축한다.

문제해결 과정

이번 컨설팅에서는 공동판로개척을 위한 협업 프로세스를 공들여 구축했다. 과일 등 원재료의 구매, 저장, 가공 등은 물론 신규 제품 개발 모두 협업을 기반으로 새롭게 프로세스를 마련했다. 이는 각각의 조직이 가지고 있는 강점을 재발견함으로써 가능했다. 과일드림(주)는 원물을 공급하고, ㈜더끌림은 과채주스를 가공하는 협업, 과일드림(주)가 보유한 기존 홈쇼핑, 수출판로개척의 강점과 ㈜더끌림의 온라인 유통 강점들이 협업을 통해 시너지를 이루며 유통채널이 확대되었다. 사회적경제허브센터는 공공조달 컨설팅 지원사업의 경험을 공유했고, 수출 바이어 발굴사업의 역량강화 방안도 제안했다. 공동의 판로를 개척하기 위한 협업은 자연스럽게 각자의 영업마케팅 능력을 개선하기 위한 노력으로 이어졌고, 교육참여, 정보공유 등의 결과를 낳았다. 이를 통해 향후 더 큰 협력이 기대가 된다.

공동판로개척을 위한 노력은 다양하게 진행되었다. 청과 전문 소매 프랜차이즈와 함께 하는 홍보판촉, 전국에 체인점을 두고 있는 슈퍼마켓과의 공동 프로모션, 학교급식 총판 워크숍 참가, 저탄소 과일 인식개선을 위한 기후위기와 ESG소비 인식개선 캠패인 등이 진행되었다. 온라인 판로를 개척하기 위해 이커머스 역량을 강화 교육을 받고

스마트스토어를 이미지, 상품명, 키워드, 상세페이지 등으로 세분화해 점검했다.

수출 판로개척 대응력은 처음부터 재점검되었다. 수출프로세스를 다시 이해하고, 영문 마케팅 자료를 준비했다. 수출에 필요한 서류양식을 준비하고 견적 계산표를 활용해 수출견적을 내기도 했다. 일본, 중국, 베트남, 태국 등 주요국가의 식품 수출입 요건을 확인했고, FTA 활용 경쟁력을 확보하기 위해 원산지 판정 및 원산지 인증을 받았다. 다양한 수출상담회에 참가해 제품을 알리고 적극적으로 MOU를 체결했다. 수출에 있어서도 온라인은 중요한 영역이기 때문에 온라인 수출플랫폼의 특성을 이해하고 상세페이지 제작, 상품등록과 인콰이어리 대응 등을 수행했다.

활동 1

협업프로세스 구축

- 협업프로세스 마련 (원재료 구매, 저장, 가공)
- 협업 적용 확대 협의

활동 2

내수판로개척

- 학교급식시장 입점
- 식자재 유통마트 입점
- 온라인 플랫폼 입점

활동 3

수출판로개척

- 수출역량 강화
- 바이어 발굴
- 수출 기반 확보

Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	이번 컨설팅을 통해 알게 된 것 중 하나는 미래 세대가 우리의 예상보다 환경 위기와 기후변화에 대한 관심이 높다는 것이었습니다. 이것은 우리에게 장기적인 관점에서 매우 의미있는 변화라고 생각합니다. 그래서 이 변화를 가속하기 위한 노력을 했습니다. 돌봄학교에 찾아가 미래세대를 대상으로 기후위기 환경교육과 ESG 착한소비에 대해 알려주고 저희 제품을 홍보할 수 있었습니다. 다른 방향에서도 의미있는 변화가 있었는데요, 우리 내부의 역량강화를 체계적으로 시도했다는 것입니다. 온라인 이커머스, 공동 마켓플레이스 운영을 위한 교육워크숍을 진행했는데요, 이 속에서 온라인 마케팅 역량 강화 교육 등 지금의 우리에게 매울 필요한 교육을 진행할 수 있었습니다. 이런 경험들을 토대로 온라인에 있는 우리의 스토어들을 재정비할 수 있었습니다. 실질적인 성과를 창출하기 위해 공동의 프로모션을 진행하기도 했습니다. 개별적으로 참여하면 부담이 큰 프로모션이나 입점 광고 홍보비 집행 등이 협업을 통해 진행되었습니다. 그래서 더 과감하고 자신감 있게 광고홍보를 할 수 있었고, 이런 시도가 곧 매출 증대로 이어졌다고 생각합니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 회사별 개별 사업 전략에 따른 협업체계 미구축 • 저탄소 과일 수요 확대 한계 • 경기침체로 인한 판매 감소	• 원물 → 가공 → 판매망 공동구축 - 협업체계를 통한 공동 판매전략 수립 - 경쟁보다는 함께 성장하는 사회적 가치의 실현 • 저탄소 원물 + 가공 품목 추가 - 저탄소 과일 경작 농가 확대 • 신규 판매망 확보 + 수출 기반 공고화

이번 협업활성화 컨설팅 지원사업은 다양한 판로 개척의 성과를 낳았다. H Mart 고국통신, 오아시스, 다원상회, 로컬브라더스 등 온라인 플랫폼 4개에 입점했고, 맘다해를 통해 학교급식에 입점했고 늘푸레와 하이웨이마트에도 입점해 신규 유통 채널을 확보했다. 알리바바닷컴에 상품을 등록해 온라인 B2B 수출의 기반을 마련했고, 25개 바이어와 수출상담을 진행해 다양한 잠재적인 수출바이어를 확보했다. 선적계약을 체결하기도 했다. FTA 원산지 증명을 통해 관세가 절감되고 이는 경쟁력 확보로 이어질 것으로 기대하고 있다.

공동판로개척 프로세스 적용 기업 확대 및 저탄소 과일 재배 농가 확대

이번 협업활성화 컨설팅 지원사업을 통해 구축한 판로개척 프로세스는 지역에 있는 다른 사회적경제 기업에게도 도움이 될 것이다. 사회적경제허브센터의 판로개척 사업과 연계가 이를 가능하게 할 것이다. 또한 확보된 온·오프라인 유통채널과의 협업을 통해 저탄소 과일 재배 농가의 확대를 도모하고, 미래세대를 위한 기후변화 교육 및 홍보활동도 더 강화할 예정이다. 이를 통해 지역의 사회적가치 소비가 증대될 것으로 기대한다.

핵심 수혜 대상	잠재 수혜 대상	관계 기관
• 경북 안동지역 과일 농가	• 경북 안동지역 사회적기업, 친환경 학교급식 소비자 • 돌봄학교 어린이, 지구환경	• 경기도 광주시 사회적경제협의회 • 안동시 사회적경제센터

전문가 의견

사회적경제기업에게 공동판로는 늘 중요한 과제이다. 이번 컨설팅은 3개 수진기업이 가진 공통수요를 기반으로 진행되었다. 컨설팅 지원분야가 명확했고, 그래서 빠르게 추진되었고, 매출증가와 시장점유율 상승 등의 실질적인 성과가 창출되었다.
성장촉진제, 착색제, 제초제 등의 화학물질을 사용하지 않은 건강하고 친환경적인 저탄소농법을 적용했기 때문에 학교 급식은 물론 대규모 주문을 소화할 수 있을 것이라고 기대한다. 해외판로 진출 확대를 위한 추가 전문가 연계나 수출을 위한 기초준비의 토대가 지금처럼 잘 마련되면 지역내 저탄소 과일 중심의 공동상품이 잘 개발되고 경영이 내실화될 것이다.

03

의료사협형 요양병원 설립 타당성과 효과적인 진출방안

참여기업

- 안산의료복지사회적협동조합
- 느티나무의료복지사회적협동조합
- 부천의료복지사회적협동조합
- 안성의료복지사회적협동조합
- 인천평화의료복지사회적협동조합
- 화성의료복지사회적협동조합

협업체계

컨설팅 기관

- 한국의료돌봄컨설팅협동조합

컨설팅 기간

2023. 7. 2 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 요양병원 사업 진출을 위한 내외부적 필요성 진단
- 효과적인 진출 방안
- 요양병원 진출의 사업 타당성 분석
- 의료사협형 요양병원 설립추진 TF 조직 결정 지원

컨설팅 성과

- 조합원 의료사협형 요양병원 욕구파악을 위한 설문조사(2,233명)
- 현안 정책 사항(지역총량제) 파악 및 운영실태 인지 및 학습
- 의료사협형 요양병원의 효율적인 진입방안 제시
- 요양병원 사업의 경제성 분석 결과 도출 및 공유
- 의료사협형 요양병원 진출 모색을 위한 경인지부와의 협약체결 및 TF구성

프로젝트의 배경과 문제정의

초고령사회로 진입하면서 요양병원이 많은 관심을 받고 있다. 우선 수면으로 나타나는 것은 요양병원에서 발생하는 인권침해나 도덕적 해이, 간병으로 인한 경제적 고통의 가중과 같은 뉴스들이다. 그러나 이런 비판적인 보도 속에서 정작 좋은 요양병원에 대한 논의 공간은 쉽게 열리지 않는다. 요양병원의 의료적 기능은 어느 수준까지 필요할까, 지역사회 통합돌봄이 이루어지기 위해 요양병원은 어떤 역할을 해야 할까, 요양병원 방문진료나 방문재활 등은 어떻게 접근해야 할까. 초고령사회에 대한 준비가 안된 것은 제도나 개인 모두 마찬가지로 겪고 있는 문제이고, 이를 개선하기 위해 요양병원의 역할과 혁신, 기능 전환 등에 대한 다차원의 논의가 필요하다.

이는 의료사협에게도 비슷한 숙제를 안긴다. 무엇보다 의료사협 역시 조합원이 고령화되고 있다. 의료사협의 조합원들은 돌봄사업에 대해 어떤 욕구를 가지고 있을까, 요양병원을 필요로 하는 조합원들이 있다면 조합은 그들을 위해 어떤 요양병원을 준비해야 할까와 같은 질문이 우선 떠오른다. 이에 대해 아직 객관적인 수준의 판단근거를 가지고 대화와 토론에 임해본 경험이 많지 않은 것이 사실이고, 관련한 의사결정을 위한 종합적인 분석이 필요하다.

문제정의
의료사협형 요양병원 사업에 대한 종합적인 판단의 근거 마련 필요

문제해결 과정

이번 컨설팅은 오래된 질문에 대해 정확한 답을 제공해 확신을 주어야 한다는 전제 하에 진행되었다. 따라서 크게 3가지의 질문을 제시하고 각각의 질문에 대한 답을 하나씩 차근히 확인하는 경로를 밟았다. 3가지 질문은 다음과 같다. 요양병원 사업은 필요한가? 요양병원 사업에 효과적으로 진출하고 경쟁력을 확보할 수 있는 방안은 무엇인가? 요양병원 사업 시행은 어떤 경제적 투입부담과 회수의 가능성을 가지고 있으며, 종합적인 경제성은 어떠한가?

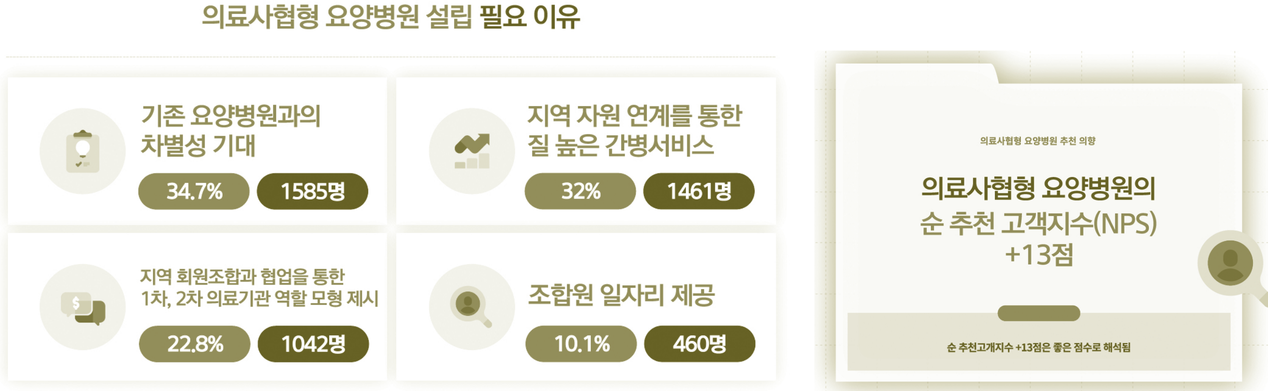
위 세가지 질문 중 어느 하나가 부정된다면, 이는 요양병원이 필요하지 않거나, 요양병원을 설립할 방법이 없거나, 설립하지 않는 것이 나은 결과인 것이라는 의미가 된다. 따라서 각각의 질문에 대해 답을 얻는 과정은 객관적이며 과학적이어야 했다.

요양병원 사업 필요성을 확인하기 위해서 우선 의료사협에서 그동안 진행해왔던 돌봄활동의 내용과 수행 실적을 파악했다. 기존에 진행했던 사업의 특성들을 이해하고 그 속에서 요양병원과의 관련성을 확인할 수 있었다. 요양병원과 관련된 정부의 정책방향과 법, 제도의 환경을 정리하고 분석함으로써 제도적 쟁점을 발견해 이에 대응하기 위한 준비를 할 수 있었고, 조합원의 욕구를 파악하기 위한 설문을 통해 성별, 연령별 수요를 도출할 수 있었다.

요양병원사업의 진출방안은 몇 가지의 시나리오를 두고 각 시나리오의 장점과 단점을 분석해 가장 효율적인 진입방법과 근거를 제시하는 과정을 거쳤다. 이를 위해 의료사협의 지역별 현황과 조직화 정도를 파악하는 등 조합별/지역별 경영현황을 분석해 의료사협형 요양병원 진출가능성을 탐색하는 기초자료를 확보할 수 있었다.

경제성 분석을 위해 요양병원의 수익구조를 파악한 후 행위별, 요인별 수가를 일람표 형식으로 정리해 이를 토대로 경제성을 분석했다. 각각의 경우에 손익분기점을 분석했고, 향후 5개년의 추정손익계산서를 도출함으로써 사업참여 조합의 역량과 사업의 손익을 비교해 의사결정을 할 수 있도록 정리했다.

활동 1	활동 2	활동 3
요양병원 사업필요성 검토	**진출 및 경쟁력 확보 방안**	**경제성 분석**
• 참여 조합 현황 정리 • 정책동향, 설립요건 정리 • 설문 시행 및 분석	• 진입방안 제반 쟁점 분석 • 조합별/지역별 경영 분석 • 진입방안 제시	• 행위별 수가 리스팅 • 경제성 분석방법 제시 • 5개년 추정 손익계산작성



Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	협업 기업 6개는 경인지부와 협약을 맺어 향후 의료사협형 요양병원의 설립에 관한 논의의 지속가능성을 담보할 수 있도록 설립추진 TF를 조직했습니다. 이후 안산 호원요양병원과 부천요양병원 등 선진지를 견학하고, 의료사협형 요양병원 설립을 주제로 2회에 걸친 임원워크숍을 진행했습니다. 가장 기억에 남는 것은 전국 의료사협들 중에서는 최초로 단일한 욕구 조사를 10개의 의료사협이 협업으로 진행했다는 점입니다. 그만큼 요양병원이 중요하고 파급력이 있는 의제일 수 있겠는데요, 당초 800명을 기대했던 것보다 훨씬 많은 2,233명이 설문조사에 참여했습니다. 이를 통해 요양병원에 대한 조합원의 기대도 엿볼 수 있었고, 의료사협 간의 협업이 가진 힘도 느낄 수 있었습니다. 설문조사 결과에 대해서도 많은 관심이 있었습니다. 그래서 안산의료복지사회적협동조합, 부천의료복지사회적협동조합, 안성의료복지사회적협동조합 등 임직원 150명이 참석한 자리에서 의료사협형 요양병원 설문조사 결과를 보고하고 의견을 나누었습니다. 이번 컨설팅 전까지는 의료사협형 요양병원에 대한 내부 욕구도 잘 파악하지 못하고, 법률적인 사항에 대한 이해도 부족했습니다. 다들 필요하다고 생각은 하지만 구체적인 쟁점들을 발견하지 못한 상황이었는데요, 이번 컨설팅 후에 조합원의 욕구를 면밀히 직접 파악하고 법률사항과 현안 정책 등을 파악해 의료사협형 요양병원에 대한 기존의 태도와는 확연히 다른 준비를 시작하게 되었습니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
•의료사협형 요양병원에 대한 내부 욕구 파악 부재 •요양병원 사업의 법률적, 정책적 사항에 대한 이해 부족 •현 요양병원의 운영실태 및 실 운영사례 미학습	•의료사협형 요양병원에 대한 조합원욕구 파악 (설문조사 실시) •요양병원 사업의 법률적사항 정리 및현안 정책 파악(지역총량제) •현 요양병원 운영사례 견학 및 법인 운영 요양병원 운영성과 분석
•요양병원 사업의 진출방안에 대한 방향 미설정 •요양병원 진출에 대한 타당성 불확실 •의료사협형 요양병원의 차별화요인	•요양병원 사업의 진출방안에 대한 방향 제시(협업형 진출) •요양병원 진출의 경제성 분석력과 제시 •의료사협형 요양병원의 비정형적 이슈 및 차별화 요인 제시

이번 컨설팅을 통해 의료사협형 요양병원의 로드맵 작성을 위해 필요한 근거들이 체계적으로 마련되었다. 우선 의료사협의 내부 이해관계자라 할 수 있는 조합원 2,233명의 요양병원 욕구를 파악했다. 그리고 외부환경이라 할 수 있는 현안과 관련된 정책사항을 검토했다. 내외부 환경 분석 후 요양병원 사업의 경제성을 분석하고 의료사협형 요양병원의 효율적인 진입방안을 시뮬레이션했다. 이러한 결과를 기반으로 의료사협형 요양병원 진출 모색을 위해 경인지부와의 협약체결에 성공했고 TF를 구성하는 등 실질적인 진전이 있었다.

의료사협형 요양병원의 로드맵 시작

생각과 고민의 단계에 있던 것이 계획의 단계로 옮겨졌다. 필요하지 않을까, 할 수 있지 않을까 추측했던 것들 속에서 쟁점들이 하나 둘 발견되었고 각각의 쟁점들은 나름의 근거를 통해 인정받거나 기각되었다. 할 수 있는 이유와 못할 이유, 하지 않을 이유와 그럼에도 해야 할 이유들이 로드맵의 구성요소로 떠올랐다.

이 과정은 의료사협이 지향하는 것처럼 조합원의 참여를 통해, 조합원과 임직원의 소통과 대화를 통해 공유되고 공감되었다. 견고하면서도 열려있는 과정을 통해 경인지역 의료사협형 요양병원 설립준비 TF가 추진되었다. 조합원 세대의 변화, 새로운 지역돌봄이라는 과제를 의료사협의 이념과 체계에 맞게 아젠더로 진입시킨 셈이다. 다양한 요양병원 운영모델 사례를 참고하면서도 의료사협형 요양병원의 강점이 부각되는 새로운 서비스가 전개될 것으로 기대한다.

핵심 수혜 대상	잠재 수혜 대상	관계 기관
• 의료사협형 요양병원 협업화 사업참여 의료사협 조합원	• 요양병원 이용가능 경기도민	• 경인지부 회원조합, 대한요양병원협회, 한국의료사협연합회 • 경기도자원봉사센터, 지역복지기관, 돌봄 사회적협동조합

전문가 의견

이번 컨설팅은 수진기업과 컨설팅 기관의 주도로 진행되었지만, 그 결과가 수진기업의 범위를 넘어 경기인천지역 내 협업을 위해 활용되고 있다는 점에서 매우 의미가 있다. 조합원의 참여를 기반으로 요양병원 설립의 협업이 가시화되고 있기 때문에, 무엇보다 건강한 요양병원의 운영사례 등을 분석하고 참고해 시장에 존재하는 기존의 요양병원과의 차별화를 꾀할 수 있을 것으로 기대한다.

04

정신/발달장애인 치유농업 프로그램 개발 및 치유농업 시범사업 운영

참여기업

- ㈜마음샘
- ㈜팝그린
- ㈜더힐링팜

협업체계

컨설팅 기관

- 경기대학교 산학협력단

컨설팅 기간

2023. 6. 28 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 치유농업 비즈니스 모델 개발
- 식물치유농업 상품개발
- 정시장애인·발달장애인 치유농업 체험프로그램 개발
- 치유농업 시범사업 운영(도시형-수원, 농촌형-화성)

컨설팅 성과

- 공동정책세미나 및 BM도출
- 치유식물상품 공동기획
- 치유농업 체험프로그램 개발
- 치유농업 거버넌스 구축을 위한 워크숍 운영
- 치유농업 시범사업

프로젝트의 배경과 문제정의

치유농업은 “농업·농촌 자원이나 이를 이용해 국민의 신체, 정서, 심리, 인지, 사회 등의 건강을 도모하는 농업활동”을 의미한다.[농촌진흥청] 채소나 꽃과 같은 식물이나 가축, 산림, 농촌문화자원을 이용한 활동들이 이에 해당한다. 치유농업은 현대인들이 겪고 있는 스트레스, 삶의 전반에 만연한 피로도, 생활습관성 질환의 어려움 해소에 도움이 될 것으로 기대되고 있다.

2020년 3월 ‘치유농업 연구개발 및 육성에 관한 법률[치유농업법]’이 제정되었다. 법은 치유농업, 치유농업시설, 치유농업서비스 등을 정의하고 있으며 이에 따라 치유농업을 체계화하기 위한 제도적인 노력들이 뒤따르고 있다. 농촌진흥청은 치유농업 종합계획[2022년~2026년]을 수립하여 추진하고 있다. 특히 치유농업시설인증제 도입을 위한 치유농업법 개정안이 2023년 국회본회의에서 가결되었고, 치유농업을 사회복지사업에 연계하기 위한 제도적 장치를 마련하는 법률 개정안도 발의되어 있는 상태이다. 치유농업법 개정에 따른 인증제 시행으로 치유농업서비스의 품질 향상과 신뢰도 개선이 기대되고 있다.

이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에 참여한 3개 수진기업은 치유농업 서비스를 준비하고 있으며, 이번 컨설팅을 통해 비즈니스 모델과 상품을 개발하는 등 역량을 강화해야 할 필요를 느끼고 있다.

문제정의

치유농업 사업을 전개하기 위한 조직의 역량을 개발하고 지역 거버넌스를 구축한다.

문제해결 과정

컨설팅에 참여하는 수진 기업 3개는 모두 치유농업 프로그램을 준비 중이었다. 2024년부터 시행되는 치유농업시설 인증을 준비해야 하므로 컨설팅 과제는 매우 구체적인 수준에서 결정되었다.

컨설팅의 목표는 치유농업 상품과 체험프로그램을 개발하고 치유농업을 위한 정책 거버넌스를 구축하는 것에 있었다. 컨설팅을 진행하는 과정에서 3개 기업이 완전한 공동의 상품을 개발하기보다는 각 기업의 상황에 맞추어 적절히 협업할 수 있는 프로그램이 개발되었다. 또한 정책세미나와 워크숍을 통해 경기도, 경기도 의회, 농업기술원, 전문가 등이 고민을 나누는 거버넌스를 구축할 수 있었다.

상품과 체험프로그램은 상호 연관성과 시너지가 발생할 수 있는 방향을 찾아 기획되었다. 다양한 가능성들 가운데 슈퍼푸드의 하나로 주목받고 있으며 잎, 열매, 뿌리, 씨앗 등 다방면으로 제품활용이 가능한 모링가를 재배해 티백, 분말, 제리 등 4종의 상품으로 판매하는 비즈니스 모델을 제안했다. 이러한 상품은 모링가 재배, 티백 생산, 젤리만들기 체험과 연계되는 농장체험 프로그램으로 확장될 수 있다. 모링가와 함께 꽃차도 비즈니스 모델로 제안되었다. 꽃차 정원을 조성해 꽃차 상품 6종을 기획했고, 이 상품들이 생산되는 일련의 과정들일 꽃차 정원 가꾸기, 꽃차 원료 만들기, 꽃차 티백 만들기로 세분화되어 체험프로그램으로 개발되었다. 이러한 비즈니스 모델은 시범사업을 통해 가능성이 검증되었다. 모링가 활용체험 시범사업 2회, 꽃차 활용체험 시범사업 4회를 통해 가능성을 확인할 수 있었다.

이번 컨설팅에서 가장 큰 성과 중의 하나는 경기도 내 치유농업을 준비하는 행정, 정책, 연구, 현장이 함께 고민을 나누고 준비를 점검할 수 있는 세미나와 워크숍이 진행되었다는 점이다. 세미나에는 정책이해관계자 80여 명이 참여했고, 워크숍에는 치유농업 농장주와 정책관계자가 참여했다. 이를 통해 현장과 제도를 아우를 수 있는 거버넌스가 구축되어야 할 필요성에 대해 공감이 가능했고, 이를 통한 경기도 치유농업의 질적인 성장도 기대할 수 있게 되었다.

활동 1

치유농업 거버넌스 구축

- 정책세미나 개최
- 공동 워크숍 운영

활동 2

상품 및 프로그램 개발

- 치유식물 상품 기획
- 체험프로그램 개발

활동 3

시범사업

- BM도출
- 시범사업 운영

Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	수진 기업 3개사는 치유농업이라는 공동의 화두를 가지고 있지만 각각의 기업이 놓인 상황이 달랐습니다. 우리는 각 기업에게 도움이 되면서 각 기업의 성장이 서로에게 도움이 되는 방식을 찾기 위해 노력했습니다. 우선 치유농업 정책세미나를 개최해 서로가 가지고 있는 치유농업에 대한 경험과 준비정도를 이해할 수 있었습니다. 각자가 가진 경험과 문제점, 어려움을 공유해 작게는 3개 수진기업의 협업체계를 구축하려 하였고, 크게는 치유농업의 거버넌스를 구축하는 시도를 해보았습니다. 3개 수진기업은 각 기업별로 2개씩 총 6개의 치유식물 상품을 개발했습니다. 그리고 각 기업별로 1개씩 총 3개의 치유식물 홍보물을 제작했습니다. 이 과정은 각자가 가지고 있는 노하우와 아이디어를 상호 간에 배울 수 있는 좋은 경험이 되었습니다. 그리고 각자가 놓인 환경에 맞는 시범사업이 진행되었습니다. 마음샘과 팝그린은 도시형 치유농업 시범사업을 4회 운영했고, 마음샘과 더힐링팜은 도농복합형 치유농업 시범사업을 2회 운영했습니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 치유농업을 준비하는 수진기업들의 당면 미션이 미체계화 • 치유식물 상품과 치유농업 프로그램이 없는 상태 • 치유농업서비스를 전개할 치유농업 체험프로그램의 부재 • 치유농업서비스를 지역바우처 사업과 연계할 제도적 기반 부재	• 수진기업의 치유농업 BM 체계화 • 치유식물 상품 개발과 홍보자료 획득 • 치유농업 체험프로그램 개발(각사별 2종) • 치유농업 시범서비스 운영모델 획득 • 수진기업간 치유농업 협업체제 마련 • 치유농업서비스를 지역바우처 사업과 연계할 제도적 기반 마련

이번 컨설팅을 통해 수진기업들은 치유농업의 비즈니스모델을 체계화할 수 있었다. 주요 이해관계자인 경기도 해양농정위원회, 경기도농업기술원, 경기도 지역사회서비스지원단, 치유농업 전문가 등이 참여한 세미나와 워크숍을 통해 치유농업을 위한 거버넌스를 구성했다.

실무적으로는 치유식물 상품을 수진기업별로 2종 개발하고, 치유농업 체험 프로그램도 2종 개발했다. 상품과 프로그램에 대한 홍보물도 제작해 즉시 활용할 수 있게 되었다.

뿐만아니라 사업의 확장과 성장을 위한 기반으로 수진기업 간의 치유농업 협업체계상품 협업, 정신장애인 치유농업 체험 협업를 마련했고, 경기도 지역사회서비스지원단과의 MOU를 통해 향후 경기도를 거점으로 지역 시범서비스를 펼칠 수 있게 되었다.

치유농업 거버넌스 조성과 시범사업자 선정

이번 협업활성화 컨설팅 지원사업은 표면적인 상품개발과 비즈니스 모델 구축 외에 심층에서 치유농업의 질을 높일 수 있는 기반이 무엇인가 고민했고, 그결과 치유농업의 거버넌스를 구축하는 데에 많은 힘을 쏟았다. 협업세미나와 워크숍을 통해 경기도 내 치유농업의 거버넌스를 구축했고, 3개 기업의 협업 역량과 프로그램을 거버넌스의 내부와 외부에 충분히 홍보했다. 이를 통해 경기도 사회서비스지원단 지역바우처 연계 시범사업자로 선정되었으며, 2023년 11월 16일 관련 MOU를 체결했다.

핵심 수혜 대상	잠재 수혜 대상	관계 기관
• ㈜마음샘 정신재활센터 시설이용자 150명 (정신적 장애인) • ㈜팝그린 도시농업 교육 청소년(학교밖 청소년 등) • ㈜더힐링팜 : 화성시 소재 복지시설 이용자 (재가복지센터 등)	• 경기도 수원, 화성, 평택 소재의 협업기업 치유농장 소재지 - 복지시설 이용자(정신적 장애인, 어르신, 치매 요양환자 등) - 해당 지역의 청소년 (초중고 학생들 대상 치유농업 서비스 전개) 인근 시군 지역 수혜대상 확대	• 경기도 지역사회서비스지원단 (핵심 정책관계자) • 경기도의회 농정해양위원회 부위원장 방성환의원 • 경기도 농업기술원 치유농업팀 • 수원시, 화성시 정책담당자와 협의 • 전국 치유농업사 협회 경기도지회장 ㈜더힐링팜 대표 선출(9.10)

전문가 의견

컨설팅을 수행하는 내용과 과정 속에서 처음에 설정했던 목표보다 높은 결과를 달성했으며 기업 간의 협업활동도 활발히 진행되었다. 협력의 시너지는 앞으로도 잘 발휘될 것으로 기대된다. 정신장애인 사회복귀지원, 치유농업 종사자 교육, 교육체험 농장운영 등에서 협력을 실행할 수 있는 기회들이 지속적으로 나타날 것이기 때문이다.
무엇보다 수진기업들이 하고자 하는 바를 이루기 위해 자원과 제도의 연계를 찾아 노력하고, 그 성과가 가시적으로 나타났다. 앞으로 치유농업이 사회서비스와 연계되며 활성화될 것으로 예상한다.

05

정원 유휴공간을 활용한 힐링, 치유, 공감 스페이스 구성

참여기업

- ㈜세종씨이엠
- ㈜오감통통 숲앤아이
- 투해펀
- 인앤인연구소
- 영풍위생방역

협업체계

컨설팅 기관

- ㈜소셜인비전스

컨설팅 기간

2023. 6. 28 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 사업목표 정립 및 구성원 역량 분석
- 선진지 벤치마킹 사례연구 견학
- 컨텐츠의 개발 및 구조화(프로그램 재구성, 패키지 컨텐츠, 매뉴얼)
- 정원 문화예술사업 발굴 및 유휴문화예술공간의 발굴조성활용방안
- 통합 컨텐츠 및 협업 사업 홍보 방안
- 시범사업 실행화

컨설팅 성과

- 정원(공원) 자원현황 정보관리 선진지 탐방 및 자료, 정보관리를 통한 사업관리 방법론
- 협업 컨텐츠 공동프로그램 도출 각 사별 프로그램 분석 및 협의를 통한 재구성 조합안의 제시
- 패키지 컨텐츠의 운영방법 지침을 통한 표준화 인식 공동운영상품의 가치체계 인식
- 지역유휴공간 확보를 통한 공실미술관 사업개발 성과
- 협업사업 홍보재료 개발 및 공동 홍보활동 수행
- 시범사업의 일환으로 프로그램 개별과정 운영

프로젝트의 배경과 문제정의

세종시는 2026년 국제정원도시박람회를 개최할 예정이며, 이에 따라 지역 정원산업 육성 이슈가 커진 상태이다. 효율적인 시설운영, 유지관리보수 등에 대한 정책보완과 시민공원정원 인프라 정비라는 문제가 대두된 것이다. 이러한 환경 요인은 정원도시화와 연계된 사업을 진행할 경우 확장성이 클 것이라는 기대를 가능케 했다.

더 중요한 것은 이러한 흐름이 단순히 박람회 개최를 위한 일회적인 것이 아니라, 지자체가 시민의 생활과 밀착된 정원문화의 확산과 보급에 대해 견고한 의지를 가지고 있다는 점이었다. 시민들의 삶의 질 향상, 교육 함양, 정서 치유의 기반인 민간 정원을 지속적으로 발굴하고 운영한다는 방침이 꾸준히 있었다.

협업에 나선 기업들은 이러환 환경이 컨텐츠를 확장하고, 정원산업의 기술을 교류할 수 있는 기회가 될 수 있을 것이라는 점에 주목했다. 협업에 나선 5개의 기업은 각기 다른 기술적 배경과 비즈니스 아이템을 보유하고 있다. ㈜세종씨이엠은 다목적 시설종합관리 기술 및 네트워크를, ㈜오감통통 숲앤아이는 정원과닐 및 산림 레포츠 전문교육기관으로서 컨텐츠 개발과 프로그램 운영 노하우를, 투해펀은 예술문화분야 컨텐츠 개발 경험과 협업 청년예술가 풀을, 인앤인연구소는 아동에 특화되어 문화재 관련 체험교육을 수행하는 등 지역문화유산과의 연계 가능성을, 영풍위생방역은 공공시설 소독 위생 방역 분야의 전문성을 지니고 있다. 이들 기업들의 잘 짜여진 협업구조가 시장의 수요와 만날 경우 비즈니스가 확대될 수 있는 가능성이 제기되었다.

문제정의

시장기회에 빠르게 진입하기 위한 협업구조의 체계화와 내실화를 수행하고 가능성을 확인한다

문제해결 과정

컨설팅에 참여하기 이전에, 참여 기업들은 개별적인 사업추진역량의 한계를 체감하고 있었다. 협업에는 소극적이었고, 사업에 대한 기대치는 단발적인 프로그램에 머물러있었다. 이는 각자 가지고 있는 기존 시장의 한계가 명확했기 때문이었다. 시장 자체가 참여기업이 개별적으로 진출하기에는 한계가 있었고, 개별사업 수행은 사업효율이 낮았다. 무엇보다 개별적으로 지역 내 가용자원 인프라와 연계되기에는 어려움이 있었고, 이로 인해 체험교육 환경이 단조로울 수밖에 없었다.

컨설팅은 정원에 대한 선행사례 연구 및 벤치마킹을 통한 적용 방법 도출 등을 통해 협업을 통해 생성할 수 있는 새로운 가치를 발견하는 방향으로 진행되었다. 가치의 발견이 단순히 발견으로 끝나지 않고 적극적인 외부 제안, 정원 산업시장에 대한 관심 등으로 이어지기 위해서는 논리적인 형태로 협업사업이 수행코자 하는 바를 제시할 필요가 있었고, 이를 수행했다. 컨설팅의 각 과정에서 논리적 방법론과 자료 중심의 과업관리라는 방향성을 분명히 했다.

우선 정원공원과 관련된 자원들의 현황에 대한 정보들을 찾고 관리했다. 순천만 국가정원을 탐방하고 세종시의 현장답사를 진행하여 그 실태를 스스로 분석할 수 있도록 가이드했다. 정원산업의 시장현황을 파악 및 분석하기 위해 정원식물 쇼케이스 세미나에 참여하는 등의 활동을 통해 진출하고자 하는 시장의 현황과 특성에 대한 정보를 구축했다.

이를 기반으로 각 참여 기업이 운영하던 프로그램을 협업 컨텐츠라는 관점에서 재구성하고, 우선 실행할 수 있는 문화예술사업을 개발했다. 또한 협업사업을 위한 공동 홍보활동을 수행해 협업의 경험을 축적했다. 이런 경험들은 다양한 시범사업과 연계되었다. 기업들이 진행하던 프로그램들에 협업의 경험이 녹아들어 업데이트되었고, 협업을 통해 시장이 확대될 것이라는 기대감도 증대되었다.

활동 1

현황조사

- 협업 구성기업 진단
- 정원시장 현황조사
- 추진목표 공유

활동 2

컨텐츠의 구조화

- 공동목표시장 대상 상품
- 협업기업 패키지프로그램
- 표준운영안 매뉴얼 개발

활동 3

실험 및 협업사업

- 문화예술사업개발
- 협업사업 홍보수행
- 패키지 컨텐츠 시범운영

Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	협업 기업들은 공동의 목표 시장이라는 가설을 설정했고, 이를 확인하는 것을 일차적인 협업의 목표로 삼았습니다. 정원이라는 키워드로 비즈니스가 가능한지, 가능하다면 어떻게 해야 하는지 힌트가 필요했습니다. 그래서 순천국가정원을 답사하고, 순천시청의 정원사업 담당자와 간담회를 했습니다. 이를 기반으로 우리가 활동하게 될 세종시의 주요 정원과 공원의 현황을 탐색했습니다. 이어서 우리 내부를 개선했습니다. 각자가 가지고 있던 고유의 프로그램들이 있는데, 이를 공동의 목표 시장에 맞는 패키지 상품으로 다시 구성했습니다. 각자가 가진 장점이 공동의 목표와 조화를 이루는 것이 핵심이었고, 이 과정에서 체험프로그램 6개를 개발하고 관련 교재, 자료를 만들었습니다. 그리고 종촌동에 공실미술관을 개관, 운영하는 문화예술사업도 개발되었습니다. 새로 개발된 컨텐츠들을 시장에 적용하기 위해 노력했습니다. 세종시에서 진행하는 사회적경제 가치나눔행사에 참여해 부스를 설치하고, 협업사업을 소개하는 안내자료를 제공했습니다. 공동사업 홍보용으로 만든 자료만 리플렛, 책갈피, 퍼즐게임 등 3종에 이릅니다. 체험컨텐츠를 시범운영해보는 기회도 가졌습니다. 실제로 패키지 프로그램에 참여하는 이들로부터 생생한 시장반응을 얻기 위해 숲체험 트리클라이밍체험 외 4개 프로그램을 운영했습니다. 그리고 지역사회에 협업 모임을 알리고, 가치를 공유하기 위해 지역공원과 관련 시설물에 소독방역청소 서비스를 제공했습니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
•개별적 사업추진역량 한계 체감(협소, 소극적) •프로그램 중심의 사업 기대치(단발성) •단일 사업 수행 인식 수준 •기존 시장의 한계성	•사업참여 및 공동대응력 향상(적극적) •정원테마과제 발굴에 대한 체감우위(중장기적) •협업을 통한 확장성 기대감 향상 •공통시장 확대에 대한 관심도 향상

수진기업들은 주요 정원 8개를 방문해 현황과 실태를 조사했다. 이를 기반으로 수진기업들이 펼칠 수 있는 상품, 서비스 개발을 시작했다. 수진기업들이 개별적으로 수행할 수 있는 체험프로그램이 5개 개발되었고, 지역의 공실미술관을 개설해 운영했다. 세종시의 사회적경제 행사에 참여하기 위해 홍보자료를 제작해 함께 부스를 운영하며 수진기업들의 협업을 홍보했다. 수진기업들이 준비한 컨텐츠들을 시범수행해 총 5개 과정 16회차 컨텐츠에 167명이 참여했다. 동시에 지역 정원과 공공시설 20개소에 소독방역서비스를 제공해 지역사회와 한층 가까워졌다.

시장환경의 확대와 기업의 성장

이번 협업활성화 컨설팅 지원사업으로 협업사는 정원문화 테마라는 새로운 시장을 탐색하고, 이 시장에 진입할 수 있는 협업 구조를 구성했다. 이를 통해 체험+문화예술+환경 분야의 컨텐츠와 시장이 통합되는 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대한다. 협업기업들은 중장기적으로 정원테마과제 발굴에 대한 우위를 가질 것이라고 확신하고 있으며, 이러한 우위가 이업종간 기술역량 교차 수행을 통해 시너지로 이어지고 곧 매출 확대에 기여할 것으로 기대하고 있다. 특히 기존의 일회성 프로그램 중심의 소극적인 협업이 아닌 사업참여, 공동 대응력 등 협업 기반의 시야를 가지고 각 기업의 비즈니스와 공동의 비즈니스를 조감하게 된 것은 커다란 성장의 계기가 되었다.

핵심 수혜 대상
- 세종시 지역아동센터 어린이 및 취약계층 주민
- 학교 청소년, 일부 행정동 주민단체

잠재 수혜 대상
- 세종시 학교 청소년 및 시민계층
  - 현재는 협업 컨텐츠 프로그램 내용이 지역의 어린이, 청소년 중심으로 맞추어져 있으나 향후 지역주민과 대중 시민계층 대상 사업을 점진적으로 확대하여 생활정원 비즈니스화 정착을 목표로 사업계획을 구상함

관계 기관
- 종촌동 주민복지센터(향후 여타 행정동 교섭 추진 구상)
  - 유휴시설 문화예술공간 발굴·확보 및 운영
- 세종시 도시재생지원센터
  - 도시재생 프로그램과 연계한 정원테마의 문화예술사업 구상중
  - 24년도 세종시 미래마을 조성사업과 연계 구상
- 세종 인근의 산림공원운영관리기관, 공주산림휴양마을 등
  - 프로그램 및 공원관리 수탁 사업 교섭 예정

전문가 의견

이번 컨설팅을 통해 조사, 제안, 홍보, 활동이 이루어져 지역사회 연계를 기반으로 하는 협업의 토대가 마련되었음을 확인했다. 수진기업들의 반응을 통해 연대협력활동의 가치를 경험으로 체득하고, 지역에 소재한 사회적기업 간의 영향력 결집, 액션화의 중요한 계기를 포착했음을 확인할 수 있었다. 협업경험의 내재화가 가능하다고 예상되는 지점이다. 장기적인 협업의 확대와 질적인 제고를 위해 꾸준한 소통이 필요할 것이다.

06

지역화폐를 활용한 로컬푸드 구독시스템 런칭 및 운영

참여기업

- 지역화폐협동조합
- 한밭두레협동조합
- 모두의밥상협동조합
- 품앗이소비자생활협동조합

협업체계

컨설팅 기관

- 사회적경제연구원사회적협동조합

컨설팅 기간

2023. 7. 2 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 구독 앱 개선(관련화면, 배송기사용 APP, 관리자시스템 개발)
- 직원 직무 설계 및 교육
- 마케팅 및 매장 매출, 구독자 증대

컨설팅 성과

- 모바일지역화폐 거래플랫폼 '한밭페이'를 활용한 구독서비스 앱 개선
- 로컬푸드 구독서비스를 운영할 로컬푸드 매장 직원 직무 설계
- 구독서비스 마케팅 전략 수립
- 로컬푸드 구독서비스 확장을 위한 3개년 계획 도출

프로젝트의 배경과 문제정의

로컬푸드에 대한 관심이 높아지고 있다. 젊은 직장인, 아이를 키우는 가정 등에서 안심하고 먹을 수 있는 로컬푸드를 찾는다. 그러나 소비자층이 다양화되고 있는 것에 비해 로컬푸드 농가와 매장의 고객접점은 오프라인 매장에 있다. 소비자들은 구독경제 등 디지털환경에 친숙해지고 있는데, 로컬푸드는 그 반대의 방향에 놓여 있는 것이다.

로컬푸드와 소비자 간의 온라인 접점을 형성하고 넓혀가는 것은 매출 상승과 직결되는 중요한 선택이다. 소비자의 접근성을 높일 수 있으며, 기존보다 소비자 층이 더 다양해지는 효과도 함께 발생한다. 다만 소비자 점점의 온라인 서비스를 잘 만들어야 한다. 재원을 투입해 구축한 온라인 서비스가 제 기능을 하지 못하고 사라지는 것은 어제 오늘의 일이 아니다. 공급자 중심의 일방적인 서비스를 구현하거나, 소비자의 욕구에 기민하게 대응하지 못하거나, 잦은 오류로 소비자 불편을 초래하는 경우 등 온라인 서비스가 제대로 성과를 내지 못할 가능성은 어디에나 있다.

그래서 문제는 성공적인 온라인 서비스를 어떻게 구현할 것인가에 있다. 참여기업들은 사회적경제 호혜 거래 플랫폼인 "한밭페이"를 활용해 로컬푸드를 구독할 수 있는 가능성을 탐색했다.

문제정의

로컬푸드 활성화를 위해 온라인 구독이 작동하는 시스템 장착이 필요함

문제해결 과정

구독앱은 제작과 의견수렴, 개선의 반복을 통해 점차 사용자의 편의성을 증대하면서 로컬푸드 구독서비스의 강점을 표현할 수 있는 형태로 진화되었다. 소비자용APP, 배송기사APP, 매장Web, 최종관리자Web이 개발되었고, 각각의 서비스는 각자의 이용자에게 최적화되었다.

구독서비스는 디지털로 구현되지만, 대부분의 디지털 서비스가 그런 것처럼 앱과 웹의 후방에 있는 오프라인 현장에서의 체계적인 시스템이 성패를 좌우한다. 로컬푸드 직매장 구독서비스를 이용하는 사람들은 어떤 사람들인가, 그들은 어디에 있고, 어떤 방식으로 서비스를 이용하는가. 그들이 가지고 있는 욕구와 구매 형태, 선호에 대한 이해는 오프라인 전략 수립을 위한 기본 자료들이다. 이번 컨설팅에서는 구독서비스 이용자의 구매성향을 분석하고, 이를 토대로 오프라인 매장에서의 구독서비스 구현을 위한 역할들을 재설계했다. 이를 위해 협업 기업들의 매장 사업현황과 배송구조, 관련한 직원의 운영을 파악했고, 이 자료와 구독서비스 이용자의 구매성향을 비교해 3개 매장의 배송지역을 배분하고 4개 기관의 역할을 설계했다. 이러한 재설계 과정 역시 이해관계자의 피드백을 통해 지속적으로 개선되었다. 최종적으로 사업운영체계의 변화가 직원의 직무에 혼란을 초래하지 않도록 직무교육 프로그램을 개발했다. 즉 구독서비스와 오프라인 사업체계, 직원의 일처리를 동기화했다.

이러한 활동들로 구독서비스가 빠른 시간에 정착할 수 있었고, 매장별로 구독서비스 마케팅이 진행되었다. 마케팅 역시 매장별로 현황을 분석하고 파급효과를 고려한 전략을 수립해 진행했다.

활동 1

구독 앱 개선

- 앱이용자 설문조사·분석
- 베타서비스 이용자 설문

활동 2

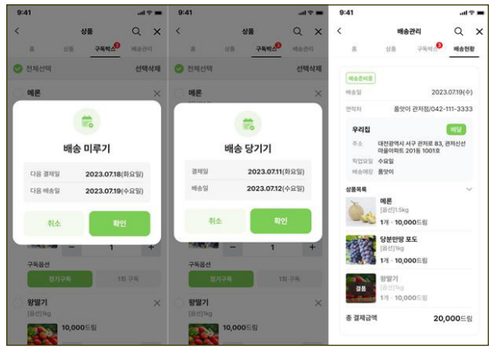
직원 직무 설계 및 교육

- 구독서비스 구매성향 분석
- 기관역할설계 및 교육개발

활동 3

구독서비스 마케팅

- 매장별 마케팅 분석
- 홍보방안 제시



Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	구독앱을 개선하고 오프라인에서의 활동을 재구조화하기까지 모든 과정은 일하는 방법을 새로 만드는 것과 같았습니다. 앱을 만드는 과정에서 의사결정들은 모두 소비자의 관점에서 다시 한 번 저희의 비즈니스를 돌아봐야 했습니다. 설문조사를 통해 소비자의 목소리를 직접 들어볼 수 있어서 좋았어요. 소비자들이 로컬푸드를 구독하는 이유, 원하는 구독 주기와 같은 것들은 저희가 진행하는 비즈니스에 대한 새로운 감각이었어요. 구독앱을 만드는 과정에서 협업기관 간의 네트워크가 자연스레 강해졌습니다. 협업회의나 워크숍이 진행되면서 공동의 목표를 기반으로 일을 할 수 있었어요. 이런 논의의 장은 이후 공동홍보를 하거나 프로모션을 할 때에도 도움이 되었습니다. 그런데 이런 과정에서 오프라인의 중요성도 다시 깨달았어요. 예를 들면 로컬푸드를 구독하는 소비자를 만나는 배송기사는 어떤 톤과 매너를 갖추어야 할까와 같은 부분들은 여전히 중요한 문제입니다. 결과적으로만 생각하면 로컬푸드 구독 시스템을 만들고, 구독자를 모집할 수 있었다고 단순하게 이야기할 수 있겠지만, 그 과정에선 온라인 서비스와 오프라인을 넘나들며 소비자 참여 기반의 비즈니스를 구현시키고 있었다고 생각해요. 참여는 사회적기업에겐 무척 중요한 신념인데, 온라인 서비스를 통해서 이를 확인할 수 있었습니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
•지역화폐협동조합의 구독서비스 시스템 구축 필요 •매장 직원들의 로컬푸드 구독꾸러미 배송 역량 강화 •마케팅 방법 다각화 필요 •지역화폐 활용을 통한 지역 내 선순환 경제 활성화 필요	•4종의 앱 개발 - 소비자용 구독신청 APP, 구독가맹점 Web - 배송기사용 APP, 최종시스템 관리자 Web - 매장 직원들의 로컬푸드 가치 이해 및 공감활동을 통해 몰입도가 높아짐 - 구독앱 및 역할에 대한 이해도 제고 - 구독 꾸러미 운영의 로드맵 및 운영 메뉴얼을 통해 기업별 역할을 이해 - 소비자의 구독서비스 활용 증대 - 마을신문을 활용하여 거점 지역 내 구독서비스 프로세스 안내 및 로컬푸드 소개 - 매장에 정보와 매장별 특징을 소개 - 주력상품에 대한 웹게시물 제작 및 게시 - 소비자와 가맹점의 네트워크 형성를 통한 지역의 호혜소비 인식 확산 - 로컬푸드에 대한 인식을 개선하는 교육의 기회 제공, 로컬푸드의 소비를 높여 가치소비, 기후변화에 대응 - 한밭페이 충전금액에 따라 기부금 조성을 통해 지역사회문제 해결

컨설팅을 통해 구독앱이 4종이 개선되었다. 이를 통해 기존의 예약서비스 중심이던 쇼핑몰이 구독서비스 기반의 쇼핑몰로 바뀔 수 있게 되었다. 소비자와 매장, 배송기사 모두의 변화가 가능해진 것이다.

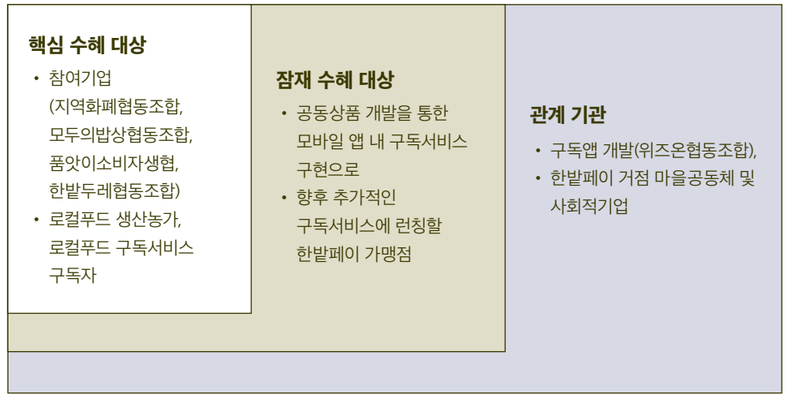
배송기사들의 시간 준수율이 90%에 이르고, 로컬푸드의 가치와 직무몰입도 제고를 위해 진행된 교육의 결과 직원의 이해도 증가율은 120%에 이른다. 1인가구와 4인가구의 특성에 맞추어 구독구성품을 설계해 2개 분류 5종, 총 10종의 구성품이 설계되었고, 매장별 마케팅 전략을 수립해 운영한 결과 구독자는 컨설팅 전에 비해 150% 증가했다. 이를 통해 매장매출은 3,600만원 증가했다.

온라인 단골의 시작, 온라인 구독서비스

온라인구독서비스를 시작하고 2회의 프로모션을 통해 구독자 200여명이 모집되었다. 배송기사 앱이 개발되어 배송기사들이 더 효율적으로 일할 수 있는 기반도 마련되었다. 빠른 시간 동안 시장을 조사하고 소비자 반응을 확인해 최적화시킬 수 있었던 것, 이러한 최적화가 단순히 온라인 서비스의 최적화가 아니라 온라인 서비스를 중심으로 오프라인 매장에서도 발생했다는 것은 로컬푸드의 체질이 근본적으로 바뀌는 경험에 가깝다.

그러나 근본적으로 바뀌지 않는 가치도 여전히 존재함을 깨닫게 되었다. 로컬푸드를 찾는 이들이 지향하는 가치, 이러한 가치들을 묶어 지역사회 내외부와 도농의 상생을 만들어가야 한다는 비전은 온라인 구독서비스를 통해 더 확장적으로 이해되었다. 이러한 가치와 비즈니스를 옹호하는 더 많고 다양한 소비자를 만날 수 있었기 때문이다.

이러한 경험을 기반으로 2024년 이후의 전략과 계획이 수립되었다. 로컬푸드 온라인 구독서비스는 계속 진화할 것이고, 그 가치는 더욱 커질 것이다.



전문가 의견

컨설팅을 통해 구독앱이 개선되었고 실제 구독자와 매출증대에 기여함이 확인되었다. 새롭게 등장한 구독앱이 새로운 가치를 덧붙일 수 있는 플랫폼임이 입증된 것이다. 로컬푸드를 활용한 밀키트나 지역의 사회적경제조직이 제공하는 서비스 구독, 교육기관이나 지자체 등 로컬푸드의 가치를 공유할 수 있는 집단과의 협업, 고향사랑기부제 등 제도와의 연계도 가능할 것이다. 연계와 협력의 확대가 플랫폼의 지속가능성에 기여할 수 있도록 선순환을 고민하고 실험할 수 있을 것으로 기대한다.

07

폐버섯배지를 활용한 정원 소재 개발

참여기업

- ㈜한국농산어촌네트워크
- 피노키오숲영농조합법인
- 농업회사법인
- ㈜대관령송암버섯

협업체계

컨설팅 기관

- 사단법인 이에스지코리아

컨설팅 기간

2023. 7. 2 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 폐버섯배지 수급
- 폐버섯배지 토양개량제 개발
- 활용상품 개발
- 친환경소재 시장조사 및 진입

컨설팅 성과

- 폐버섯배지 토양개량제 개발 프로세스 구축
- 정원원예분야 토양개량제 배합비 개발
- 폐버섯배지를 활용한 업사이클링 체험 키트 개발 및 제작

프로젝트의 배경과 문제정의

기후위기가 사회에 미치는 영향은 이제 단순히 환경을 보호하자는 슬로건 차원을 넘어섰다. 기후위기가 초래하는 사회환경적 변화, 이 변화로 인해 발생하는 새로운 위기에 대한 식별과 대응은 시민사회의 활동은 물론 비즈니스의 영역에서도 관심을 가져야 할 주제가 되었다. 특히 (예비)사회적기업에게는 기후위기에 대응하는 활동을 통해 수익을 창출할 수 있는 사업모델이 필요해졌다.

특히 정원활동, 텃밭 활동들이 과거 도시인의 휴식과 정서, 회복을 위한 사업으로 해석되었던 것을 넘어서서 탄소흡수원 확보 차원에서 재해석되고 확장되어야 한다. 도시농업과 농임업활동을 연계하고 이를 확대할 수 있는 비즈니스는 다양한 차원에서 출현할 수 있으며, 이런 비즈니스들은 탄소흡수 차원에서 중요한 환경적 가치를 가지게 될 것이다.

이러한 비즈니스의 기회요소가 있음에도 도시농업이나 정원 관련 소재들의 상당수가 중국산을 포함한 수입산에 의존하는 경우가 많아, 관련 기술을 확보하고 기술기반의 소득을 창출하기 위한 시도가 필요하다.

문제정의

정원 및 도시농업 관련 비즈니스의 활성화를 위한 기술 및 소재 개발이 필요함

문제해결 과정

협업 기업들은 귀농귀촌체험, 산림복지서비스, 버섯생산 등의 영역에서 활동하고 있었다. 그리고 이 기업들은 모두 현재의 활동을 넘어서는 더 큰 시장을 위한 협력의 필요성을 체감하고 있었다. 임업은 지역의 대표산업 중 하나인데, 임업과 산림복지를 기반으로 하는 더 큰 가치의 창출이 가능할 것이라는 예측이었다. 특히 탄소중립, 기후위기 대응은 각자가 운영하는 비즈니스에 내재되어 있는 공동의 가치였다. 이 공동의 가치라는 관점에서 협업 기업들의 비즈니스를 리뷰한 결과, 각 기업들의 자원들이 협력적으로 공유되고 더 큰 가치를 창출할 수 있는 가능성을 확인할 수 있었다.

협업기업과 컨설팅 기관이 발견한 것은 '폐버섯배지'라는 소재였다. 폐버섯배지는 컨설팅을 수행하기 전까지는 단순히 폐기되고 있었다. 그러나 폐버섯배지를 토양개량제로 활용하고, 폐버섯배지를 이용해 정원체험용 업사이클링 체험키트를 개발할 경우, 다양한 부가가치와 일자리의 창출이 가능할 것이라는 가설이었다.

가설은 다양한 실험을 낳았다. 이 실험들은 근거기반으로 진행되며 착실한 성과로 연결되었다. 폐버섯배지의 수급은 어느 정도 가능한지, 폐버섯배지를 토양개량제로 만들 경우 제품의 품질을 유지하기 위한 적절한 처리 방법은 무엇이고, 어떻게 표준화할 것인지, 균사체 등에 기반한 친환경소재의 시장은 어떻게 구성되어 있고 향후 전망은 어떤지, 폐버섯배지를 활용한 콘텐츠와 상품이 경쟁력이 있을 수 있는 체험 콘텐츠는 무엇인지가 조사되고 논의되었다.

이를 기반으로 협업을 통한 프로토타입들이 제작되었고, 프로토타입을 활용한 공공조달 진입전략도 수립할 수 있었다. 농진청의 기술이전을 신청해 성공하는 등의 활동으로 협업 기업들이 상상했던 더 큰 가치가 착실히 실현되고 있다.

활동 1

조사

- 폐버섯배지 수급, 활용
- 친환경소재 시장

활동 2

프로토타이핑

- 폐버섯배지토량개량제 개발
- 체험콘텐츠 및 상품 개발

활동 3

체계화 및 확장

- 폐배지부숙 매뉴얼 개발
- 기술이전 신청, 공공조달 진입준비

Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	기업 간 협업은 상당히 다양한 실험을 해볼 수 있는 기회였습니다. 하나씩 가설을 세우고 시도해보고, 그 결과를 직접 확인할 수 있었습니다. 예를 들면 폐버섯배지 부숙 프로세스를 개발하기 위해서 종이 화분을 개발해보기로 했습니다. 그 결과 프로토타입으로 종이를 개발할 수 있었습니다. 그리고 폐버섯배지 부숙에 대한 나름의 노하우와 경험을 기반으로 폐버섯배지 부숙장 운영을 위한 매뉴얼도 확보할 수 있었어요. 폐버섯배지를 이용해서 토양개량제도 개발했는데요. 토양개량제의 성능을 테스트하고, 시험성적을 의뢰해서 추가개량의 방향성, 상품성 등을 확인해볼 수 있었습니다. 정원을 체험할 수 있는 교육과 업사이클링 체험을 시범운영 해보았는데요, 당초 100명 정도를 목표로 프로그램을 운영했는데 반응이 좋아서 300명이 체험에 참여하기도 했습니다. 이 교육을 운영하기 위해서 교육키트를 2개 개발해서 더 의미가 있었습니다. 관련해서 고용이 창출되기도 했고요. 이런 과정들을 통해 저희는 기술기업으로 변화할 수 있다는 자신감을 얻었습니다. 그래서 관련 지원기관을 통해 기술이전을 신청했고 결국 성공했습니다. 그리고 다양한 친환경의 소재와 상품들(종이, 충진재, 가죽 등)에 대한 관심은 여전히 열어두고 있습니다. 지금까지 폐기물로만 여겨졌던 폐버섯배지가 우리 지역에서 지속가능한 순환경제 가치창출의 출발점이 될 것이라고 기대하고 있습니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 폐버섯배지 : 단순 폐기 • 폐배지 부숙 매뉴얼 : 없음 • 토양개량제 개발 프로세스 없음 • 농진청 기술이전 : 추진 안함 • 정원체험용 제품이 개발되지 않은 상태	• 폐버섯배지 : 토양개량제 제조 • 폐배지 부숙매뉴얼에 따른 제조 • 토양개량제 개발 프로세스 구축 • 농진청 기술이전 : 기술이전 성공 • 폐버섯배지를 활용한 정원체험용 업사이클링 체험 키트 개발

컨설팅을 통해 3개사의 체험 콘텐츠가 개발되었고 각각을 시범운영하는 경험을 축적했다. 교육에 활용가능한 상품으로 기트 2종이 개발되었다. 이 외에 체험 콘텐츠의 개발과 운영을 위한 인력 3명이 양성되었다.

폐버섯배지 토양개량제가 1종 개발도었고, 수급 및 관리할 수 있는 폐배지 15톤을 확보했다. 종이화분 개발을 위한 소재도 1건 개발되었으며, 농업진흥청의 기술이전을 통해 폐버섯배지를 활용한 친환경포장재, 가죽대체제 등을 개발할 수 있게 되었다.

폐기물을 활용한 지속가능한 순환경제 가치창출 모델 발굴

순환경제가 기존의 선형경제에 대한 대안모델로 떠오르고 있다. 생산, 사용, 폐기로 연결되는 선형경제는 막대한 폐기물을 양산하면서 동시에 자원을 고갈시켜 사회와 환경의 지속가능성을 위협한다. 순환경제는 닫힌 체계를 만들어내는 것을 목표로 한다. 폐기가 생산으로 순환되는 과정에 그 핵심이 있다. 버섯은 지역 임업의 핵심 작물이었고, 폐버섯배지는 불가피한 폐기물이었다. 그러나 협업활성화 지원 컨설팅을 통해 폐기물 속에 숨겨져 있는 새로운 가치를 발견했고, 이를 상품화할 수 있는 기술까지 개발했다. 다양한 시범사업을 통해 상품화의 요소를 찾아냈고, 몇 차례의 순환을 더 거치면 성숙한 비즈니스 모델이 성립될 수 있을 것이다. 이는 단순히 소득증대의 효과를 넘어 지역에 새로운 고용을 만들고 부가가치를 생성하는 모델이 될 것으로 전망한다.

핵심 수혜 대상
- ㈜한국농산어촌네트워크
- 피노키오숲영농조합법인
- 대관령송암버섯

잠재 수혜 대상
- 원주시 및 인근 지역 학생, 체험프로그램 참가자

관계 기관
- 산림청, 강원도사회적경제지원센터, ESG경영기업

전문가 의견

지역 산림자원의 컨텐츠를 개발하고 활용할 수 있는 네트워크가 실현되었다. 특히 수진기업 간의 협업 촉진을 위한 역할 분담이 구체화되고 각자가 과업을 완수하기 위해 노력한 덕일 것이다. 이번 컨설팅의 결과물은 다양하게 확장될 수 있다. 교육 및 체험 프로그램은 지역의 학교, 시니어들에게 제공될 수 있고, 개발된 제품과 소재는 최근 ESG 경영에 관심을 보이고 있는 기업들과의 협업 요인이 될 수 있을 것이다. 이러한 결과는 유사한 관심을 가지고 있는 다른 기관과의 협업을 가능케 해 더 큰 네트워크의 실현으로 이어질 것으로 기대한다.

08

폐에어콘 수집, 분해, 판매 프로세스 구축

참여기업
- ㈜에스티코난
- ㈜다한기술
- ㈜엣지케어

협업체계

컨설팅 기관
- ㈜산업경영연구원

컨설팅 기간

2023. 6. 28 ~ 2023. 11. 23

컨설팅 목표
- 사회적기업 사업진단 및 공동목표 마련
- 폐에어콘 재활용 시장조사 및 분석을 통한 목표시장 설정
- 폐에어콘 재활용 사업체계 및 프로세스 구축(운영 표준화)
- 폐에어콘 재활용 프로세스 내재화를 위한 참가업체 교육
- 폐에어콘 재활용 사업관리/확대방안 마련

컨설팅 성과
- 공동(협업) 작업장 기반 구축(2024년 11월)
- 폐에어콘 수급방안 마련
  1차 : 지자체 폐가전 재활용센터 수거업체 등록
  2차 : 자체 무상수거시스템 구축(2024년 4월)
- 폐에어콘 재활용 수익모델의 향상을 위한 업무역량강화교육(3회)
- 폐에어콘 재활용 업체 10개소 추가 확보

프로젝트의 배경과 문제정의

수진기업 3개사에게는 공통의 고민이 있었다. 매출이 정체되고 이는 기존 사업의 유지가 정답인가라는 근본적인 문제를 안겨주었다. 지속성 위기를 돌파하기 위해서 새로운 사업이 필요하다는 공감대는 형성되어 있지만, 새로운 사업이 착수되기 위해 필요한 선행 준비들은 잘 이루어지지 않고 있었다. 기존의 성장 관행의 틀을 깨는 혁신을 이루기 위해 필요한 비용과 자원이 만만치 않을 것이라는 걱정이 앞서기도 했다.

환경과 관련된 미션을 가진 기업들에게 포착된 것은 폐에어컨이었다.

한국은 자원과 에너지가 나지 않지만, 이를 많이 소비하는 국가에 속한다. 특히 단순 소각되거나 매립되는 폐기물 대비 에너지 회수율이 낮다. 이런 비효율성을 극복하기 위해 2016년 자원순환기본법을 제정 및 공포되었다. 2018년에는 제1차 자원순환기본계획2018~2027을 수립 및 발표했다. 자원순환 기본계획의 골자는 생산-소비-관리-재생 단계에서의 각각의 추진전략을 세우고 세부과제를 두어 자원순환을 관리하겠다는 것이다. 그러나 이런 노력과는 별개로, 지역사회에서 대표적인 폐가전이라 할 수 있는 폐에어컨의 수거와 재활용은 아직 기대에 미치지 못하고 있다. EPR생산자책임재활용제도로 인해 대기업에서 폐가전제품 수거에 적극적으로 참여하고 있다고 하지만, 대다수의 폐에어컨은 자자체나 대기업이 아닌 제3자가 유입되어 철거와 수거가 이루어진다. 지역의 고물상, 개인화된 에어컨전문업체들이 이에 해당한다. 이러한 환경에서 폐에어컨 시장을 양질의 순환경제 생태계로 바꾸어내기 위한 노력이 시급하다.

문제정의

페에어콘 재활용 사업의 효율화를 위한 프로세스 도출

문제해결 과정

컨설팅에 참여하기 이전에, 참여 기업들은 진단을 통해 각자가 가지고 있는 강점과 약점, 시장 상황에서의 기회와 위협 요인을 탐색했다. 단순히 각 기업의 비즈니스가 정체되어 있다는 이유만으로 무턱대로 협업을 시작할 수는 없기 때문이다. SWOT 분석의 결과, 협업기업은 에어콘과 관련한 다양한 경험과 지식을 가지고 있으며, 지역을 포함한 다양한 유통망을 확보하고 있다는 강점을 가지고 있음이 확인되었다. 또한 경기불황으로 인해 가성비를 선호하는 고객이 증가하고, 특히 환경오염에 대한 인식이 높아져 중고 가전제품에 대한 선호가 증대할 것이라는 기회 요인도 발견되었다. 다만 기업 외부의 재활용 정책 변화에 따른 영향을 크게 받으며 경쟁사가 많다는 점이 위협으로 지적되었고, 기술력에 비해 마케팅 경험이 부족하다는 약점이 발견되었다.

협업을 통해 이러한 강점과 기회의 시너지를 창출하고 약점과 위협의 감소를 시도할 수 있는지가 관건이었다. 협업기업들은 폐 전기·전자제품의 재활용 사업 프로세스에 대한 집중적인 학습을 시작했다. 재활용사업들이 영위하는 수집, 운반, 재활용 3단계가 각각 어떤 프로세스 안에서 진행되는지 구체적으로 확인했다. 제도에서 소재까지 폭넓은 학습이 이루어졌다. 이어서 참고할만한 유관 산업의 모델로 차량 부품 판매 사업에 대한 학습을 진행했다. 최근 폐차장에서는 차량의 폐기만이 아니라 차량 수출, 중고 부품 판매 등을 영위하고 있다. 또한 폐기된 자동차의 부품을 세부적으로 분류해 온라인을 통해 필요한 소비자들에게 판매하기도 한다. 소비자는 저렴한 가격에 중고부품을 구매할 수 있고, 카센터나 공업사는 부품 수급을 위한 시간을 절약할 수 있다는 장점이 있다. 이런 스터디를 통해 페에어콘 수리/분리/재활용 프로세스 구축에 접목할 수 있는 요인을 찾기 위해 노력했다.

이러한 진단과 스터디를 통해 페에어콘 수거/분리/재활용 사업의 프로세스 표준화를 시도했다. 실제로 폐에어콘 재활용 사업모델을 Canvas Model을 통해 시뮬레이션해보고, 각각의 flow를 기반으로 협업 역할과 분업을 구성했다. 새로운 협업사업을 위한 한 편의 시나리오가 완성되었다.

활동 1

현황조사

- 협업 구성기업 진단
- 산업 환경 분석

활동 2

비즈니스 모델 수립

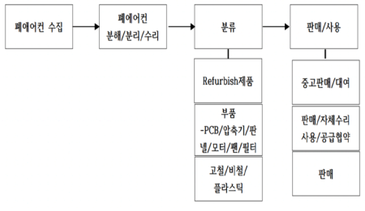
- 벤치마킹 사례 분석
- 비즈니스 프로세스 구현

활동 3

시나리오 수립

- 분업 및 협업체계
- 시장 대응요소 식별

Key Partner	Key activity	Value proposition	Customer Relationship	Customer Segments
▪ 공조업체 ▪ 수리전문업체 ▪ 설치전문업체 ▪ 고물상·중상이상(핵심매출) ▪ 장비판매 및 AS 업체 ▪ 일반가정	▪ **분해 및 분류** ▪ **수리/정비** ▪ **수송** **Key Resourecs** ▪ 분리기술력 ▪ Cleaning/유지관리 ▪ 작업장-분리 ▪ 폐에어컨 공급망	▪ **품질-부품, Clean 고철** ▪ 적기 공급/설치 ▪ **가격** ▪ 지속가능사회 참여의식	▪ 합리적경험-제품안정성 ▪ 공동가치 ▪ 정보 **Channels** ▪ 광고/홍보 ▪ SNS,인스타,블로그,유투브 ▪ 지역매체- 당근 ▪ 협약(1:1) -협동조합(신설/미래)	▪ 고물상 ▪ 설치 업체 ▪ 유지관리업체 ▪ 건물관리업체 ▪ 소비자
Cost Structure		**Revenue streams**		
▪ 창고비(재고비용) ▪ 폐에어콘 매집비용 ▪ 인건비 ▪ 장비비 및 유지관리비 ▪ 광고비		▪ 재사용(중고,) 판매 ▪ 비철/고철 판매(매입가의 2~4배 (잠정 목표)) ▪ 부품(PCB, 드레인펌프, 모터, 프론트판넬, 송풍팬, 필터)		



Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	협업 기업들은 각자의 전문성이 있습니다. 문제는 이런 전문성이 너른 시야를 확보하지 못할 경우, 시장 환경의 변화에 쉽게 영향을 받게 된다는 것입니다. 반대로 시장 환경의 변화를 눈치채지 못해 비즈니스 기회를 놓칠 수도 있습니다. 최근 시민들의 인식변화, 경제환경의 변화 등으로 많은 이들이 중고제품 시장을 새로운 시장으로 지목하고 있습니다. 그런데 정작 이 업계에서 일해왔던 우리는 시장 환경의 변화에 빠르게 대응하지 못하고, 매출의 정체를 지켜보고 있었습니다. 막연하게 생각하던 협업이 필요하지 않을까 생각했습니다. 폐에어콘 수거, 분해, 폐기, 수리업이 각자 따로 일을 하는 것이 아니라 하나의 시스템을 구축하면 어떨까 하는 생각을 해본 것이죠. 이런 협업에 대한 상상은 특히 공동작업장이라는 개념에까지 이르렀습니다. 공동작업장을 두고 분류, 분리 작업을 한다면 시기와 환경에 맞게 계획적인 운영이 가능하고, 이를 통해 인력의 과소과대 문제를 해소할 수 있지 않을까 생각했습니다. 최근 대형건물이나 기관의 시스템 에어콘 교체 주기가 다가오고 있는데, 저희 비즈니스가 정착한다면 시스템에어콘을 조기 폐기하는 것이 아니라 그 수명을 연장할 수 있겠다는 기대도 가지고 있습니다. 이는 협업 기업만의 문제가 아니라 사회적인 문제라고 생각합니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 폐에어컨의 수거/분해/폐기/수리업의 각각 분리 운영/소통 협력 부족으로 비효율적 경영 • 참여기업 개별 여건에 따른 비수기/성수기의 인력 과부족의 비효율과 비용 부담 • 대형건물 및 기관의 시스템에어컨 수리부품 부족에 의한 조기폐기로 환경악영향 및 탄소중립사회역행	• 폐에어컨의 수거단계에서 분류/분리 과정을 통해 재판매, 폐기의 프로세스를 시스템적으로 따로 또 같이하여 성과제고 • 공동작업장을 통한 분류/분리작업을 시기와 환경에 맞게 계획적으로 운영하여 인력과부족을 해소 • 폐에어컨 분해/분리 부품의 선별 및 품질관리로 대형시스템 에어컨의 사용수명연장(10년미만->15년이상)에어컨 오래쓰기 운동 전개

컨설팅을 통해 자원순환의 전체적인 맥락을 이해하고 그 안에서 지역사회의 순환 생태계를 조금 더 잘 이해할 수 있게 되었다. 이를 기본으로 비즈니스 환경을 분석하고 전략 방향성을 체계적으로 검토한 보고서가 발행되었다. 보고서 이후 비즈니스 착수를 위한 실행계획서, 시장조사, 마케팅 전략 계획, 사업체계도, 프로세스 운영 표준화 기준서 등이 연이어 산출되었다.

향후 지역에서 폐에어컨 관련 순환생태계를 만들 수 있는 협력네트워크사 5개사와 네트워킹이 구성되었고, 폐에어컨 재활용 고객을 10개사 확보했다. 컨설팅 기간 중 신규고용이 창출되는 등 경영상의 애로를 해결하고, 비즈니스 혁신을 이룰 수 있다는 자신감이 확산되고 있다.

폐에어콘 재활용 사업 프로세스 구축 및 내재화

폐에어콘 재활용 사업에 대한 시나리오는 우선 Canvas Model을 통해 설득적으로 표현되었다. 협업 기업들이 모두 이해할 수 있는 지도map가 마련된 것이다. 새로운 비즈니스의 Key partner는 누구인지, 고객은 누구이고 고객들과는 어떤 가치를 공유해야 할 것인지, 이 가치를 공유하기 위한 채널은 무엇이며 이런 가치제공을 위해 해야 하는 활동과 핵심 기술은 무엇인지 등을 확인할 수 있었다.

협업기업들 사이의 협업구조수집, 분리, 분류, 판매/사용 단계에서의 각 기업의 역할과 분업는 물론이고, 이러한 협업을 실제로 작동하게 만드는 고객지향의 활동, 이 사업이 창출해낼 가치에 대한 생각을 해볼 수 있었다.

핵심 수혜 대상	잠재 수혜 대상	관계 기관
• 다한기술 • 엣지케어 • 에스티코난	• 울산, 경남소재 폐가전 처리업체(개인, 사업체 등)	• 학교, 지자체, 중소기업 등

전문가 의견

환경적 영향력이 높을 것으로 기대되는 분야이다. 이번 컨설팅을 통해 시장분석이 진행되었고, 폐에어컨 부품 재활용 관련 시장의 폐쇄성이 존재함을 확인했다. 이를 극복하기 위해 지역별 폐기물 수거업체, 지자체 등과 긴밀한 협력체계를 마련하기 위한 적극적인 행동이 요구된다.
폐에어컨 부품과 관련된 환경문제로 시작되었지만, 사업의 진행과 확장 과정에서 지역사회 재가어르신 공기 질 개선 사업, 지역 내 폐에어컨 수거를 위해 협력할 업체와의 네트워킹을 통한 가치 확장과 수진 기업 간 공동 홍보 등 여러 노력이 지역 사회 안에서 새로운 가능성들을 발견할 것으로 기대된다.

09

폐플라스틱 후공정처리사업의 규모화 전략 마련

참여기업

- 주식회사 늘푸른자원
- ㈜희망자원
- 에코시티서울
- 에코라이프 살림

협업체계

컨설팅 기관

- ㈜우리사회적경제연구소

컨설팅 기간

2023. 7. 2 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 주체의 필요와 욕구를 충족
- 지속가능한 최적 경영 조건 인식과 사업계획 마련
- 최적의 경영조건에 맞는 상황 마련
- 이해관계자에 맞는 사업제안서 마련

컨설팅 성과

- 협업기업의 공동사업인 전방통합사업의 모델링, 규모화 도전
  - 서로에게 안정적인 물량공급과 수요처가 되어줌으로 경쟁력 확보
- 사업런칭 기획 및 준비
  - 플레이크 및 펠렛 사업 시장조사, 전략마련, 사업계획 마련
- 협업기업 외 2개 협력기업 추가 발굴하여 사업연합 협약 달성
  - 안정적인 생산물량 공급체계 마련

프로젝트의 배경과 문제정의

온난화와 탄소배출의 위험이 널리 알려짐에 따라 기후위기에 대한 대응전략이 사회의 각 영역에서 제시되고 있다. 특히 기업들은 ESG 경영확대를 천명하고 있다. 이에 따라 주목받고 있는 시장 중 하나가 폐플라스틱 시장이다. 폐플라스틱은 2050년에 600조원의 시장으로 성장할 것으로 예상된다. 예를 들면 EU와 영국, 미국 등은 플라스틱 지침 등을 통해 플라스틱 병에 재활용 플라스틱 첨가비율을 높이고 있으며, 첨가비율이 낮은 제품에 대해서는 추가세금을 부과하는 방식으로 정책을 추진하고 있다.

그러나 현재 국내에서는 낮은 기술 진입장벽으로 인해 폐플라스틱 산업의 경쟁이 심하고, 기술인증과 제도권의 준비가 미흡한 상황에서 시장은 성장하지만 대기업 친환경사업 주도로 규모화가 진행되고 있다.

참여기업들은 서울, 부산, 창원, 나주 등 전국에 분포해있고 폐전기전자제품 파쇄 등 폐플라스틱을 생산하고 동일한 공정 기술력을 보유하고 있다. 그동안 수평적인 협력을 해왔던 이들 기업들은 커지는 시장규모에 맞추어 수직적-수평적 통합전략을 통해 규모화와 고도화를 이루고자 한다. 이를 통해 경쟁력을 확보할 수 있을 것이라 기대한다.

문제정의

폐플라스틱 후공정 시장에서의 경쟁력과 지속가능성을 확보하기 위한 체계가 필요함

문제해결 과정

협업기업들은 지금까지 유지해왔던 수평적인 협력을 넘어서는 질적인 전환을 이루려고 한다. 이는 폐플라스틱 수거와 선별로 분류되던 역량들을 수직적으로 통합하려는 시도로 그 목적을 잡고 있다. 협업기업들의 기대는 수거·선별업체들의 전방통합을 통해 폐플라스틱을 안정적으로 공급할 수 있는 수준의 규모화와 고도화를 달성할 경우, 떠오르는 폐플라스틱 시장에서 도약이 가능하다는 것이다.

이러한 변화는 창업 수준의 변화에 가깝다. 따라서 컨설팅은 새로운 비즈니스의 타겟이 되는 폐플라스틱 재생시장에 대한 조사부터 시작했다. 폐플라스틱 재활용 시장의 주요 쟁점과 지원 방향, 시장의 현황, 재생의 공정과 경쟁우위의 확보 방안, 경쟁사와 고객사 현황, 폐플라스틱 재생시장의 장기모멘텀을 이끄는 정책 방향 등이 종합적으로 검토되었다.

시장의 기대에 맞는 생산량과 품질관리를 위해 공장공정의 최적화를 위한 컨설팅이 진행되었다. 현 공정의 문제점과 개선방향을 찾고, 운영관리지표를 목록화하고 제조공정의 고도화할 수 있는 전략이 플레이크와 펠렛 부문에서 각각 제시되었다. 또한 기술사업가치 분석을 진행하고 외부에 제안할 수 있는 사업계획서를 작성해 자원연계를 시도해보았다.

협업기업들은 이러한 과정 전반에서 워크숍과 포럼을 통해 각 단계에서의 주요 쟁점을 이해하고, 사업연합을 맺을 수 있는 조직을 발굴하는 등의 네트워킹을 진행했다. 서로에게 안정적인 물량공급과 수요처가 되어줄 수 있는 기반이 형성된 것이다. 이를 토대로 협업기업들은 2024년 플레이크와 펠렛의 원료공급업자로 산업 내에 새로운 포지셔닝을 할 수 있게 되었다.

활동 1

폐플라스틱 재생시장 조사

- 시장 조사 및 전략 마련
- 대기업, 전문가 인터뷰

활동 2

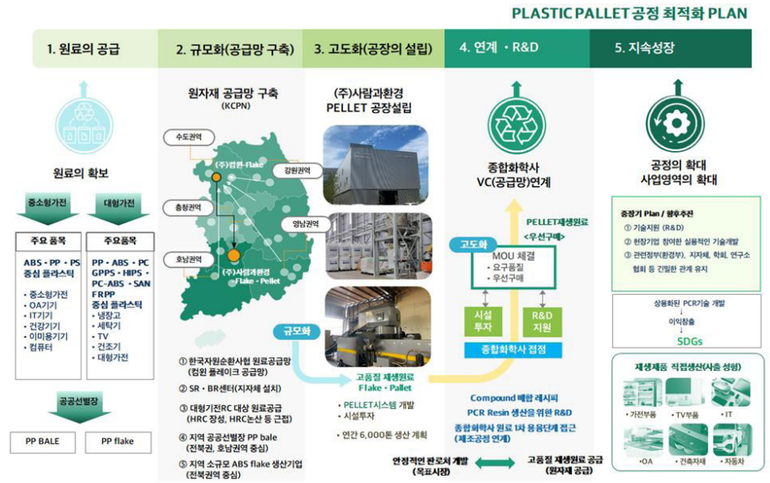
제안서작성과 자원연계

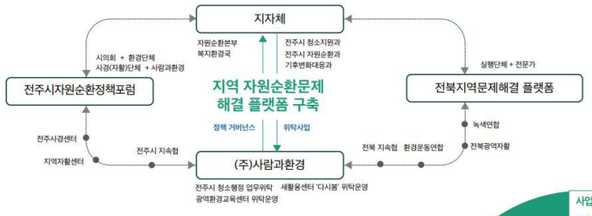
- 공모전 제안서 제출
- 관련 기업 협업 제안

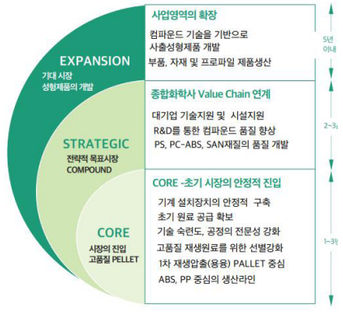
활동 3

산업내 포지셔닝

- 사업연합협약
- 공정최적화,
  기술사업가치분석







Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	이번 협업은 상당히 높은 수준의 논의와 책임있는 의사결정을 전제로 하는 것이었습니다. 그래서 매 단계에 신중을 기하며 진행되었습니다. 컨설팅 기관의 시장전략보고서, 사업계획서 등에 대해 논의하고 결정하는 순간들이 모두 실질적이며 구체적일 수밖에 없었습니다. 사업계획서를 보고받고 피드백하고 토론하는 일련의 과정을 통해 수거·선별업체의 안정적인 판로공급과 가격구조 마련을 위한 전후방통합사업의 상이 갖추어졌습니다. 사업연합을 주제로 전략을 마련하고 협약에 이르기까지 한국 자원순환 사회적협동조합 내의 논의와 이해를 조정하는 과정이 있었습니다. 서로가 가진 노하우가 언제 어떤 방식으로 공유되어야 하는지, 당장의 목표와 장기의 비전은 무엇인지 이야기하며 사업연합협약서의 문구를 하나하나 검토했습니다. 그리고 우리가 이루고자 하는 비전이 우리 외부에서 어떻게 이해될 수 있는지, 그리고 외부에 어떤 기회가 있는지 알고 실제 협력을 이끌기 위해 직접 자원연계를 제안하기도 했습니다. 팰릿기술의 시장 내 포지셔닝을 조사해 기술의 사업가치를 분석했고, 플레이크와 팰릿의 공장공정을 최적화했습니다. 사업계획 등의 전략이 마련되어 협업기업 4개사, 그리고 함께 사업연합협약서를 작성한 2개사는 사업연합을 통해 향후 시장 내에서 공급자로서의 운영능력과 대처능력을 마련했습니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 수진기업 4곳 • 목적 : 수진기업의 안정적 판로와 가격 • 공동의 협력틀 이견 • 명문화 없음 • 이견 발생 시 논의틀 없음 • 공동의 목표인식과 책임 주체 없음 • 수진기업의 자기정체성 전략 협의 없음	• 수진기업 4곳 + 협력기업 2곳 • 목적 : 수진기업의 안정적 판로와 가격, 플레이크·펠렛 제조업 규모화 • 공동의 협력틀 마련 • 사업연합협약서로 명문화 • 이견 발생시 논의틀에서 조정/협력가능 • 명문화로 공동의 목표의식과 주체 확인 • 수진기업·협력기업 모두 정체성 강화

인터뷰보고서 9종과 시장전략 보고서 1식, 플레이크공정 최적화 보고서 1식, 펠렛공정 최적화 보고서 1식, 기술사업가치 분석 보고서 1식이 산출되었다. 이를 활용한 결과,

플레이크공정이 최적화되었고, 펠렛공정 최적화를 통해 한달 생산량이 400톤-620톤에 이르게 되었다. 매출액이 50% 증가하는 결과가 있었고, 취약계층 3명의 고용을 창출할 수 있었다. 품질개선과 락다운을 예방할 수 있도록 QC공정도를 실행했고 품질관리체계를 마련했다.

향후 협업의 안정적인 운영의 토대가 될 수 있는 사업연합협약서가 산출되었다.

수거·선별업체들의 전방통합을 통한 새로운 시장 포지셔닝 창출

폐플라스틱 재사용 시장의 성장과 함께 수거·선별 기업들의 규모화에 대한 내외부적인 욕구가 높아지고 있다. 그러나 규모화를 이룰 수 있는 힘이 어디에 있고, 그 시작은 무엇이 되어야 하느냐는 늘 고민거리였다. 이번 (예비)사회적기업 협업활성화 지원 컨설팅은 그 답을 관련 사회적기업들의 협력에서 발견했다. 전국에 사업장을 둔 수거·선별업체들이 사업연합이라는 전략을 통해 단순한 수평적 협력보다 강력한 전방통합의 실험에 나섰다. 협업활성화 컨설팅 참여기업 4개와 협력기업 2개는 플레이크와 팰릿을 직접 생산할 수 있는 일련의 공정과 이 공정의 안정성을 담보할 수 있는 1차적인 운영체계를 이번 컨설팅 지원사업을 통해 달성했다. 이러한 모델은 향후 성장 속도가 빠르고 규모가 큰 시장에서 사회적기업들이 어떻게 대응할 수 있는지를 보여주는 실험적인 사례로 모니터링될 것이다.

핵심 수혜 대상
- ㈜늘푸른자원
- ㈜희망자원
- ㈜에코씨티서울
- ㈜에코라이프살림

잠재 수혜 대상
- 한국자원순환사회적협동조합

관계 기관
- ㈜사람과 환경
- ㈜컴윈

전문가 의견

컨설팅기관과 수진기업 사이의 긴밀한 관계성 아래 컨설팅 활동 및 협업활동이 충실히 진행된 것이 인상적이다. 특히 이번 사업을 통해 플레이크 및 펠렛공정 최적화를 위한 다분야 전문가를 직접 만남으로서 학습기회를 충실히 마련하고 인적 네트워크가 확장되었다.
컨설팅 결과를 잘 활용하여 향후 대기업을 고객사로 유치할 수준의 품질고도화와 품질관리가 가능해질 것으로 기대한다.

10

허들링 없는 지속가능한 소셜문화공간

참여기업
- 바네사가든
- 에코드인
- 아이앤지

협업체계

컨설팅 기관
- 투비앤포스트(주)

컨설팅 기간

2023. 6. 28 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표
- 농인의 언어 허들이 낮아질 수 있도록 까페메뉴 수어 단어 개발
- 취약계층을 비롯한 모든 계층이 허들 없이 문화교육을 경험하는 공간
- 각 회사가 보유하고 있는 환경/문화 교육 프로그램을 통한 협업
- 복합 문화 교육 공간으로 로컬 브랜딩 추진

컨설팅 성과
- 까페메뉴 수어 프로그램 개발
- 공동상표(스왈로 스프링) 상표등록 가능한 CI 개발
- 소셜교육 콘텐츠 개발

프로젝트의 배경과 문제정의

수진기업 3개사는 각각이 지니고 있는 경험과 비즈니스의 핵심 기술이 상이하다. 그러나 이들은 모두 '공간'을 중심으로 새로운 사회적 가치를 창출하고자 하는 욕구가 있었다. 이러한 욕구는 지역에 취약계층의 다면성을 반영한 커뮤니티 공간이 부족하다는 현실에 기반하고 있다.

"누구나 허들 없이 이용할 수 있는 양질의 문화교육 콘텐츠가 필요하지 않을까?"

"이러한 콘텐츠와 문화적 권리를 누릴 수 있는 공간이 있어야 하지 않을까?"

"이러한 공간과 공간에서 제공하는 서비스는 지속가능해야 하지 않을까?"

예를 들면 우리 사회에서 청각장애인과 농인들이 허들 없는 문화생활을 누릴 수 있는 공간, 디지털 격차에 노출된 취약계층이 편히 이용하면서 자연스럽게 이 격차를 줄일 수 있는 교육의 공간, 그리고 이러한 공간을 고용 창출을 뒷받침할 수 있는 지속가능성을 담보할 수 있는 상품과 서비스의 기획 등이 모두 동시에 고민되었다.

커뮤니티 공간의 기획부터 상품의 사업화 전략까지 넓은 범위의 문제에 도전해야 하지만, 다행히 협업활성화 컨설팅에 참여한 3개 기업은 각자의 분야에서 축적해온 전문성이 있었다. 따라서 이번 컨설팅에서는 이전까지 각자의 활동 범위에서만 운영되던 콘텐츠들을 협업의 영역 속으로 가져오는 것이었다.

문제정의

취약계층을 비롯한 모든 계층이 차별과 허들 없이 이용할 수 있는 공간을 기획하고 지속가능하도록 운영전략을 도출한다.

문제해결 과정

컨설팅은 일종의 문제해결 과정이었다. 우선 3개 협업화 기업이 진출할 수 있도록 시장을 세분화하고 각각의 수익모델을 구상했다. 이를 통해 B2G 조달시장 진출, B2B, B2C 장애인 보장구 등에서 각각의 시장에 맞는 진출 전략을 세울 수 있었고, 이를 통해 협업체들은 각자의 타겟시장을 적정성과 사업화 확대의 가능성을 가늠할 수 있었다.

동시에 3개 기업의 상호 시너지 창출 요소가 무엇인지 탐색했다. 주로 상품 연계, 네트워크, 판로 공유 등이 가능할 것이라는 가정 하에, 협업의 성과를 극대화하기 위한 공동브랜드를 개발하고, 이를 상품에 적용한다면 서로가 가진 낮은 브랜드 이미지를 보완할 수 있게 될 것이라 가정했다. 이러한 가정을 토대로 공동의 브랜드인 "SWALLOW SPRING"를 개발했다. SWALLOW SPRING의 활용도를 높이기 위해 CI를 디자인하고, 로고, 상품, 공간에서 어떻게 CI를 활용할지를 담은 디자인북을 개발했다.

CI는 공간브랜딩에 적극적으로 활용되었다. 특히 공간의 기획과 활용방안 수립에 우선적으로 고려되었다. 공간을 활용한 비즈니스모델은 '허들 없이 누구나 이용가능한 공간'이라는 취지 하에 다양한 가능성이 검토되었고 실제로 실험으로 이어졌다. 예를 들면 공간의 운영에 필요한 인력은 로컬의 미혼모를 우선 채용했다. 이를 위해 자녀돌봄 이용시간을 고려한 파트타임, 풀타임 등 다양한 일자리를 만들었다. 또한 환경 교육을 통해 공간의 활용성을 다양화할 수 있는 방안도 함께 강구되었다. CI는 공간의 브랜드로 일상적으로 사용됨은 물론, 공간에서 창출될 수 있는 굿즈 등 다양한 상품에 적용될 수 있고, 각각의 협업기업의 상품에서도 활용될 수 있는 공동브랜드로서 시너지를 창출할 수 있도록 유도되었다.

활동 1

협업화 공동상표 창출

- 공동상표 개발
- CI디자인

활동 2

문화공간 운영

- 공간 운영자 교육
- 카페메뉴 레시피 개발

활동 3

콘텐츠 개발

- VR환경교육 콘텐츠 개발
- 메뉴 수어프로그램 개발

Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	서로 다른 기술적 배경과 경험을 가진 3개의 조직이 협업을 했습니다. 그래서 각자가 가지고 있는 역량이 무엇인지 확인하는 것이 중요했습니다. 바네사가든(주)는 취약계층을 직접 고용하는 카페와 문화취약계층을 비롯한 모든 계층이 자유롭게 즐길 수 있는 소셜문화공간의 운영에 중점을 두었습니다. ㈜아이앤지는 수어 해석 기술이 탑재된 디바이스를 통해 수어를 실시간으로 해석할 수 있는 수어 실시간 번역시스템이 이 공간 내외에서 활용될 수 있도록 진전을 이루었습니다. ㈜에코드인은 증강현실 기술을 활용한 체험 프로그램을 제작했습니다. 가장 큰 협업은 이런 여러 상품과 서비스들이 펼쳐질 수 있는 소셜문화공간의 브랜딩과 CI디자인이 개발되었다는 것입니다. 현재 공동상표 출원을 진행 중입니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 개별기업 단위 수준에서의 체험교육 및 콘텐츠 기획/운영 • 청각장애인 관점에서 메뉴 주문시 발생하는 장벽 존재	• 기업 공동자원 활용 및 시너지 활용을 통해 체험교육 콘텐츠 개발 및 공동운영 현실화 • 소셜문화공간 수어를 활용하는 대상자를 위한 까페메뉴의 지속적 수익창출 • 공동상표 브랜드 컨설팅을 통한 소셜 공간 CI 및 향후 브랜딩 제품 디자인 전략 도출

협업화 공동상표 “SWALLOW SPRING”가 개발 및 디자인되었다. CI를 적절히 활용할 수 있도록 디자인북이 별도 개발되어 향후 운영될 공간의 로고와 굿즈 등에 적용된다. 협업 체계 안에서 VR을 이용한 환경교육 콘텐츠가 개발되었고 이를 시행할 수 있는 교육안도 함께 개발되었다.

컨설팅 기간 중 6명의 신규 고용창출이 이루어졌고, 매출액은 기존에 비해 50% 증대했다. 구성원 교육이 정례화되었고, 강사 풀이 5명 확보되어 컨설팅 결과를 즉시 활용할 수 있게 되었다.

3개 협업체 상호 역량 및 시너지 효과 요소 활용

이번 협업활성화 컨설팅 지원사업은 지역에 있는 서로 만나기 힘든 요소들이 공간을 매개로 해서 만날 수 있는 기반을 구축했다는데 의미가 있다. 지역주민이라는 넓은 테두리 안에서 취약계층 고용, 가족, 환경교육, 청각장애 등의 요소들이 공간을 채우게 된다. 이를 위해 3개 업체가 서로의 역량을 공유할 수 있는지에 대한 다양한 탐색이 있었다. 한 공간에서 미혼모의 고용이 창출되고, 청각장애인들이 허들 없이 이용하며 공간을 만끽하고, 지역 주민 누구나 환경에 대해 공부하고 실험을 해볼 수 있는 입체적인 공간이 탄생하게 되는 것이다. 지역에 있는 공간들은 모두 특정한 누군가에 타겟팅이 되어 있는 것이 현실이다. 이 공간은 지역에 있는 특정한 사람들이 각자 모이는 것이 아닌 한 공간에서 함께 머무를 수 있는 실험을 지속할 수 있는 기반을 갖추어 나갈 것이다.

핵심 수혜 대상
- LH 단지 내에 위치한 소셜문화공간 인근의 취약계층
- 장애인, 시니어, 미혼한부모 여성

잠재 수혜 대상
- 장애인 협회 등 청각장애인 당사자
- 지역사회 시니어, 아동 청소년 등

관계 기관
- 경기도 시흥 링크 솔루션, 지역 주민센터, 청각장애인 협회

전문가 의견

지역사회 안에서 기존에 없던 공간이 조성되었다. 이를 활용해 다양한 사업기획이 가능해졌고, 기술력 보유 창업기업 간의 협업을 통한 사업추진 동력이 확보되었다.
수진기업 3개소가 가진 장점(소셜커뮤니티 공간운영+수어+VR기술)이 안정적인 협업사업으로 진화할 수 있는 가능성이 있다. 그러나 각각의 기업이 가진 비전과 타겟시장이 다를 수 있으므로, 실행의 적정성을 담보할 수 있는 논의가 필요하다. 청각장애인을 포함한 지역사회에서 공간을 필요로 하는 다양한 이들의 수요를 발굴하고 반영하여 성과를 확대할 수 있을 것으로 기대한다.

11

K-Musical <The Blind Sejong>

참여기업

- ㈜케이앤아츠
- (사)룩스빛아트컴퍼니
- (사)한국발달장애인문화예술협회아트위캔

협업체계

컨설팅 기관

- ㈜공익마케팅스쿨

컨설팅 기간

2023. 7. 2 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 해외시장 개척 가능한 Able Musical 제작
- K-Social History를 통한 한글의 이미지 제고
- 장애·비장애 통합 공연 예술의 완성도 제고
- 국내외 장애·비장애 예술단체와의 협력 채널 확대

컨설팅 성과

- 한류팬덤 타깃의 공연 및 영상 작품 제작
- 관객 만족도 긍정 평가
- 국내외 마케팅 채널 확보 및 프로모션 추진
- 음악 및 영상 제작
- 안무제작을 통한 룩스빛 무용단 안무가 발굴 및 역량 강화
- 시작장애인 밴드의 미니콘서트 제작

프로젝트의 배경과 문제정의

장애인에 대한 차별은 여전히 우리 사회가 넘어서야 할 중요한 사회문제이다. 장애라고 하는 정체성을 질병으로 이해하거나 고쳐야 할 문제로 보는 인식은 여전히 강하고, 장애가 있기 때문에 참여할 수 없을 것이라고 오해를 받는 직업과 일도 많다. 그러나 예술 분야에서는 오래 전부터 장애인이 활동해왔다.

예를 들면, 한글을 창제한 성군으로 알려진 세종대왕은 익히 알려진 바와 같이 시각장애를 가지고 있었다. 그리고 장애 예술인을 등용하기도 했다. 우리는 왜 지금까지 세종대왕을 장애인의 서사라는 관점에서 생각해보지 못했을까? <The Blind Sejong>은 한글과 한국문화에 대한 소비가 전 세계적으로 확산되는 한 복판에서 이런 질문을 던지고자 한다.

역사 속에 등장하는 장애인의 스토리와 현재의 장애 예술인이 결합되는 뮤지컬을 통해 한국문화의 다양성을 한걸음 더 진척시키고자 한다. 그리고 이런 무대를 완성하기 위해 종합적인 예술인 뮤지컬의 각 부분들을 관련 사회적기업간 협업을 통해 채워나가려고 한다.

문제정의

역사 속 장애인의 스토리와 현대 장애예술인의 연기를 융합하는 뮤지컬을 제작하고 홍보함

문제해결 과정

협업과제의 특성 상 컨설팅 기관과 협업 기업들 사이에서는 역할의 구분이 필요했다. 하나의 무대를 완성해나가는 과정은 음악 프로듀싱과 영상제작에 강점이 있는 ㈜케이앤아츠가, 시각장애인 안무 제작에는 (사)룩스빛아트컴퍼니가, 시각장애인 밴드공연 제작에는 (사)한국발달장애인문화예술협회아트위캔이 나섰다. 그리고 컨설팅 기관은 <The Blind Sejong>이 더 많은 관객을 만날 수 있는 전략을 구성하고 직접 실행했다.

특히 이번 협업활성화 지원 컨설팅에서는 국제적으로 관심을 받고 있는 '한글'을 활용한 콘텐츠가 글로벌한 무대에서 다양한 이들과 만날 수 있는 접점을 찾는데 고민을 기울였다. 공영 영상작품을 제작해 해외에 보급하는 것은 물론, 세종 이야기라는 콘셉트에 부합하는 소비자 층을 상상하고 이들에 대한 마케팅을 지원했다. 컨설팅기관은 국내외의 한국어 교육기관이 적합한 소비집단이라는 가정 하에 이들을 향한 프로모션을 진행했다.

활동 1

공연 및 영상 제작

- 협력기반의 뮤지컬 제작
- 지속활용을 위한 영상

활동 2

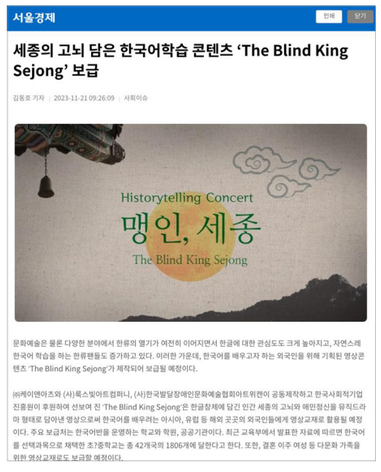
국내외 마케팅

- 타겟시장 분석 및 리스팅
- 플랫폼 셋업

활동 3

협업기업 경영현안 진단

- 경영현안 진단 및 제언
- 마케팅 제언



Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	작품을 기획하는 과정에서 기존과는 다른 문법이 등장했습니다. 기존에는 가치지향적이고 장애예술이라는 한정된 시장에서의 소구력이 있는 작품을 만들었습니다. 그런데 이번에는 타깃을 설정하고 타깃에 대해 생각하며 콘텐츠를 제작했습니다. 그리고 우리의 공연과 공연영상이 공연 이외에 부가가치를 창출할 수 있는 다양한 방법을 생각해볼 수 있었습니다. 저희가 설정한 타깃은 한국어를 학습하는 한류 팬으로 정의할 수 있고, 저희의 공연을 편집한 영상은 이들에게 적절한 학습용 (부)교재로 가공될 수 있을 것입니다. 이런 기획의 변화는 우리 공연이 관객을 만나는 플랫폼의 변화와도 연계됩니다. 과거의 공연은 객석을 찾는 관객과의 호흡에 많은 것을 집중했습니다. 왜냐하면 공연이 펼쳐지는 무대와 관객은 그 순간 유일무이한 희소적인 관계를 맺기 때문입니다. 그러나 이번에는 유튜브 등의 플랫폼에 대해 생각하며 저희의 공연이 무대 밖에서 관객을 만나는 입체적인 경험을 어떻게 쌓아올릴 것인지 고민했습니다. 이런 변화 속에서도 이번 공연이 지향하는 가치를 지키기 위해 노력했습니다. 좋은 음악을 만들고, 역량 있는 연기자를 발굴해 무대에 세웠습니다. 시각장애인 안무가를 발굴해 무대에서 함께 했고, 시각장애인 밴드 윈드 앙상블의 공연도 진행했습니다. 장애인이 예술을 만날 수 있는 길은 지금보다 더 넓어져야 하고, 우리 무대가 이런 역할을 조금이나마 해냈기를 기대합니다.

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• ‘장애의 극복’에 중심을 둔 ‘가치지향적’ 작품 기획 • 장애 예술 등 한정된 시장과 높은 지원사업 의존성 • K-POP과 공연에 집중된 한류 콘텐츠	• 한국어 학습 한류팬이라는 명확한 타깃시장 개척 • 학습용 (부)교재를 통한 영상 콘텐츠 상품 개발로 BM 다각화 • 한류 팬덤을 활용, 역사에 기반한 한류 콘텐츠 다각화

한류의 팬덤을 확장할 수 있는 공연과 영상 작품이 제작되었다. 쇼케이스에서 관객 만족도 중 긍정평가가 90%에 달해 잠재력을 확인받았다.

공연을 국내외에 널리 알리겠다는 목표를 이루기 위해 여러 측면에서 시도가 있었다. 서울경제와 국악신문 등 언론보도 138건, 인스타그램의 총 도달 104만건, 동영상재생릴스 17만회가 달성되었다.

세종을 소재로 하는 컨텐츠를 체계적으로 활용하고 보급하기 위해 국내외 마케팅 채널을 확보하기 위해 노력했다. 세종학당, 해외의 대학과 한글학교 등 2,533개의 리스트를 확보해 프로모션을 추진했다.

국내외 마케팅을 위한 체계적인 접근

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업은 문화예술사회적기업이 늘 하고자 했으나 하기 힘들었던 부분을 채워주었다. 문화예술사회적기업의 강점은 문화예술기획과 공연에 있다. 그러나 좋은 공연이 있다고 하더라도 관객을 만나지 못하면 그 효과가 반감된다. 문제는 문화예술사회적기업이 관객을 만나는 홍보와 마케팅에 있어서는 전문성이 부족하다는 점이다.

이번 지원 컨설팅을 통해 협업기업은 영상을 판매할 수 있는 플랫폼을 유튜브에 셋업하고 온오프라인 홍보를 추진하는 등 공연과 관객, 이후 사용자의 접점을 확대하기 위한 시도를 해보았다. 이번 경험은 창작과 마케팅의 협업에 대한 기대감으로 마무리되었다.

핵심 수혜 대상
- 한국어 학습 외국인

잠재 수혜 대상
- 국내 다문화 인구

관계 기관
- 해외 한국어 교육 기관, 국내 다문화 관련 기관

전문가 의견

이번 컨설팅의 결과는 그 자체보다는 앞으로의 쓰임에 더 기대를 일으킨다. 한류팬 대상의 영상물을 통한 공연과 해외 활동, 유튜브 등을 활용한 수익 콘텐츠 개발 등 해외 기반의 활동은 문화예술 사회적기업들에게는 도전적인 과제가 될 것이다. 특히 수진기업들은 국내외의 다양한 장애 관련 예술단체, 기관들과의 발전적인 협업과 교류도 고민해볼 수 있다.

12

강원도형 통합돌봄 서비스체계 고도화

참여기업
- 춘천별빛 사회적협동조합
- 위드커뮨협동조합
- 두루바른사회적협동조합
- ㈜정션메드
- 제3의청춘 주식회사
- 사회적협동조합 희망리본

협업체계

컨설팅 기관
- 주식회사 나비소셜컴퍼니

컨설팅 기간

2023. 7. 2 ~ 2023. 11. 23

컨설팅 목표
- ‘G-Care’ 통합돌봄 생태계 조성
- 통합돌봄 서비스모델 고도화 추진
- 돌봄관련 연계 자원의 다양화로 통합돌봄 활성화

컨설팅 성과
- 지역단위 ‘G-care’ 네트워크 조성 (춘천 및 원주지역)
- 공동포럼, 워크숍, 간담회 및 자문 진행을 통해 통합돌봄에 대한 공동역량 강화
  - 사회적경제 조직 대상 정보 제공 및 공감대 형성의 기초 마련
- 사회적경제 영역의 현장서비스 다양화 및 실행 자원 발굴
  - 이동지원영역 및 정서지원서비스 영역의 서비스 기획 방향 도출
- 서비스 제공을 위한 현장 중심의 운영사례 추진으로 공동경험 축적
  - 다양한 협력기관 및 기업의 참여 연계로 지역 활동 기반 확장
  - 지역에 필요한 서비스의 영역, 대상, 운영 등의 과정상 과제 도출
- 통합돌봄 상품 및 서비스 제공을 위한 상품화 목록 초기작업 구체화
- ‘G-care’ 공동 CI 개발 및 공동홍보를 위한 준비 작업 지원
- 향후 협력사업 발굴을 위한 MOU 등 진행

연대협력 성과
- 통합돌봄 네트워크 구성 및 역량 강화
- G-Care 통합돌봄모델 고도화
- G-Care 매니저 양성 및 인력풀 구성

프로젝트의 배경과 문제정의

G-Care는 강원도의 주민공동체와 사회적경제조직들을 기반으로 구성된 통합돌봄시스템 공동브랜드이다. 정책과도 연계가 되어 있어 통합돌봄에 있어 중요한 현안이기도 하다. 지역에 존재하는 네트워크 기반의 브랜드들이 공유하는 문제들이 있다. 예를 들면 지역에 기반하고 있으나 지속가능성 측면에서 구조가 취약하다는 점, 네트워크 안에서의 협력이 기대만큼 활발하지 못하다는 점, 네트워크를 구성하고 있는 각각의 조직들이 서로 다른 경험과 역량을 가지고 있어 정보의 공유를 비롯한 통합적인 활동이 활발하지 않다는 점 등이 있다. 개별조직의 한계를 넘어서는 지역 통합 돌봄은 쉽지가 않다.

하지만 지역에 기반을 두고 있을 때만 가능한 것이 있다. 지역 안에 있어야만 지역을 볼 수 있기 때문이다. 각각의 사례들이 놓여 있는 구체적인 상황들은 모두가 다르고 절박하다. 일원화되고 단일화되어 공급되는 서비스로는 이러한 개별적인 사례들의 삶을 개선시키거나 만족감을 주기 힘들다. 지역에서 '통합'돌봄을 한다는 것은 그 정의부터가 어려운 일이다.

서비스의 공급자, 정책의 관계자, 매개자들이 지역에 대한 생각과 현안을 공유하는 것, 기존에 추진하던 사업의 성과들을 연계하고 한계를 토론하는 체계와 문화를 만드는 것은 그 자체로 자원을 필요로 한다. G-Care의 성장을 이루기 위해 필요한 것은 무엇일까?

문제정의

기존에 추진되던 G-Care의 한계를 극복하기 위해 G-Care의 지역 확대와 업무 효율화, 상품개발 등을 실험한다.

문제해결 과정

지역은 균일하지 않다. 지역 안에는 다양한 지역성들이 존재하다. 주민들의 연령, 영위하는 핵심 산업, 인구의 밀도와 교통, 기후 등 여러 요인들이 입체적으로 지역의 구성에 영향을 준다. 따라서 G-Care의 핵심은 단일한 서비스를 강원도에 공급하는 것에 있지 않다. 반대로 각 지역에서 발견되는 문제들과 솔루션들이 연결될 수 있는 그물망을 출렁이게 하는 것이 중요하다.

이를 위해서 우선 통합돌봄네트워크를 구성했다. G-Care 안에 다시 G-Care의 지역 네트워크를 만드는 것이다. 춘천과 원주를 중심으로 춘천의 10개소 기업, 원주의 13개소 기업이 각각의 지역에 존재하는 문제를 해결하기 위한 네트워크를 구성했다. 공동포럼과 통합 워크숍을 통해 서로의 고민과 진행상황을 공유하고 서로로부터 배우는 계기를 마련했다. 지역네트워크와 함께 G-Care의 정체성을 형성하기 위한 공동 브랜드를 개발했다. 디자인패키지와 홍보물로 G-Care를 표현해 개별의 기업들이 서비스를 제공했을 때 얻기 힘든 신뢰도를 얻고 서비스의 규모화가 가능한 기반을 마련했다. 이런 과정을 거쳐 7개 기업과 함께 2건의 G-Care 협약을 맺었다.

G-Care가 제공할 수 있는 서비스는 지역 안에서 자생적으로 생산되고 소비되는 상품과 서비스에 기반을 둘 필요가 있다. 지역 주민의 문제를 해결하는 것이기에 주민 가까이에서 주민을 관찰하고 함께 고민해왔던 기업들이 제공하는 서비스가 주민들에게 더 효과적으로 영향을 줄 수 있기 때문이다. 이를 위해 춘천에 있는 5개 기업, 원주에 있는 13개 기업이 가지고 있는 상품과 서비스의 목록을 작성하고 아카이빙했다. 주민들은 여러 문제를 동시에 겪고 있기 때문에, 한 명의 주민이 가진 문제를 해결하기 위해서는 여러 기업들의 서비스가 동시에 제공될 필요가 있고, 이를 수월하고 효율적인 형태로 제공하기 위해서는 아카이빙이 필수적이다. 이러한 아카이빙은 2회의 G-Care라운지를 통해 그 적정성을 실험했다. 도심형 서비스인 원주 G-Care 라운지는 사회적기업들의 제품과 서비스를 한 곳에 모아두고 주민들이 찾아와 경험하게 하는 방식이었다. 반대로 농촌형 서비스인 춘천 G-Care 라운지는 사회적기업들의 제품과 서비스가 농촌 지역의 주민들을 찾아가 경험을 제공하는 방식이었다. 이를 통해 체계적인 방식으로 서비스를 제공할 수 있었다.

또한 기술과 결합된 특화서비스도 실험되었다. 노인들이 가진 우울감과 고독감, 치매 등은 대화를 통해 어느 정도의 치유효과를 기대할 수 있다. 컨설팅 기간 중 26명의 어르신들과 함께 의사소통을 진단하고 평가했으며, 19건의 음성데이터를 수집해 우울을 예측해보았다. 이런 서비스는 당장 상용하되지 않더라도, 다양한 형태로 확대될 수 있는 가능성을 지니고 있음을 확인할 수 있었다.

마지막으로는 이런 사업들이 진행되는 체계를 고도화했다. G-Care 매니저들의 업무를 관리할 수 있는 앱을 개발해 매니저들의 업무효율성을 제고하고, 자연스럽게 DB가 구축되도록 기반을 조성했다. G-Care를 현장에서 실행하는 매니저를 적재적소에 배치할 수 있도록 교육을 통해 매니저풀을 확보했고, 전문적인 코디네이팅을 제공할 수 있는 거점매니저를 육성했다.

활동 1

생태계 구성

- 협력 네트워크 구성
- 공동브랜드 및 협력MOU

활동 2

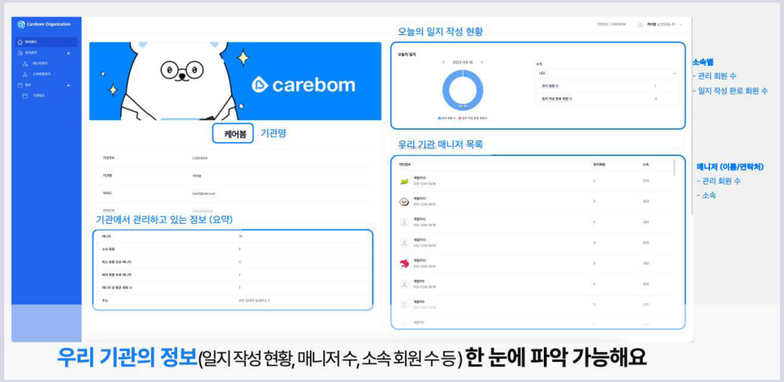
공동상품 개발

- 돌봄서비스 상품 목록화
- 협업패키지 구성

활동 3

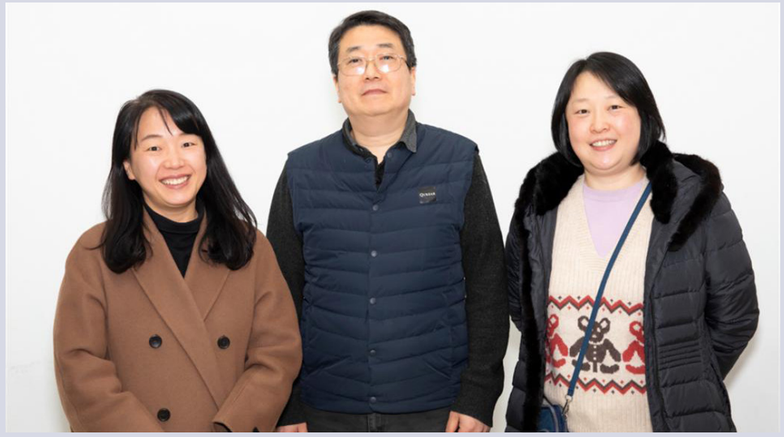
사업체계 고도화

- 업무관리 앱 개발
- 매니저 풀 양성 및 전문화



우리 기관의 정보(일지 작성 현황, 매니저 수, 소속 회원 수 등) **한 눈에 파악 가능해요**

g-care
강원사회적경제통합돌봄



Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	크게 세 가지 방향성을 가지고 있었습니다. 우선 통합돌봄 네트워크를 구성하자, 그리고 통합돌봄 모델을 고도화하자, 마지막으로 이를 실현할 수 있도록 인력을 양성하고 풀을 구성하자. 통합돌봄네트워크는 지역의 모임을 만들고 진행한 후, 이들 모임이 단순 모임이 아닌 공동의 문제의식과 계획을 가진 그룹으로 진화할 수 있도록 포럼과 워크숍을 조직했습니다. 이를 통해 G-Care 춘천, G-Care 원주 네트워크가 구성되었습니다. 이렇게 형성된 네트워크가 G-Care라는 정체성을 가질 수 있도록 공동 브랜드도 개발했습니다. 브랜드를 개발하고, 홍보리플렛과 물품을 제작했습니다. 이런 과정을 통해 자연스럽게 역량이 강화되었고 G-Care가 지역으로 확대되었습니다. 두 번째 과제는 통합돌봄모델의 고도화였습니다. 사실상 지역에서 통합돌봄을 할 수 있는 실력을 기르고 자원을 효율적으로 사용해야 하는 단계이기 때문에 여러 과제들을 함께 고민했습니다. 예를 들면 우리가 그동안 일을 했던 방식이 충분히 효율적이고 체계적인가를 고민했고, 이를 개선하기 위해 G-Care매니저가 현장활동을 기록관리할 수 있는 앱을 개발했습니다. 마찬가지로 관리자가 이를 모니터링할 수 있는 시스템도 개발했습니다. 이 시스템을 사용할 경우, G-Care 매니저의 업무가 관리됨은 물론 DB화도 자연스럽게 이루어집니다. 현재는 노인복지관의 생활지원사 대상으로 연계하여 운영하고 있습니다. 고도화를 위해 꼭 필요한 것은 적절한 서비스 상품을 개발하는 것이었습니다. 이 부분에서 다양한 실험이 있었습니다. 어르신의 음성데이터를 확보하고 분석해 의사소통을 평가하고, 그 속에서 우울증 등을 발견할 수 있는 가능성을 탐색했습니다. 어르신 26명의 음성데이터를 확보해 분석했고, 이 결과를 어르신들에게 피드백을 주기도 하고, 지역의 언어치료사 등과 연계할 수 있는 방안을 모색했습니다. 이런 기술 기반의 실험 외에도 강원지역의 다양한 사회적경제기업들이 제공하는 상품과 서비스를 목록화하고, 이들이 제공할 수 있는 서비스를 한 자리에 모아 소개하는 G-Care 라운지를 개최하기도 했습니다. 지역주민들은 서비스를 미리 활용해볼 수 있고, 사회적경제기업들은 직접 주민들의 피드백을 듣고 반응을 살피며 상품과 서비스를 개선할 수 있는 힌트를 얻을 수 있었습니다. 강원도의 환경에 맞게 도심에서는 찾아오는 G-Care라운지를, 농촌에서는 찾아가는 G-Care라운지를 각각 1회씩 진행했습니다. 여러 실험들을 함께 진행하고, 이후 지역에서 G-Care를 실현할 수 있는 매니저 풀을 확보한 것도 좋았습니다. 신규매니저 양성 교육을 통해 126명을, 심화교육을 통해 27명을 풀로 확보했습니다. 그래서 든든합니다.

A

목표	활동산출물	세부내용
통합돌봄 네트워크 구성 및 역량강화	참여기관 네트워크 모임 추진	지역별 각 2회 모임 진행 G-care 춘천/ 원주 네트워크 구성
	공동 워크숍 및 포럼 개최	포럼 2회 / 워크숍 3회
	공동 브랜드 개발	디자인 패키지 1식 원주 공동홍보 리플렛 1식 홍보물품 제작 2종(공동형/원주형)
G-Care 통합돌봄모델 고도화	G-care 매니저 업무관리 리포트 및 DB화 솔루션 개발	G-care 매니저 현장활동 기록관리 앱 1식 개발 관리자 모드 모니터링 시스템 1식 개발 건강매니저 대상 관리시스템 활용 교육 실행 G-care매니저 대상 적용 어려움 - 디지털 활용 교육 사전 필요 노인복지관 생활지원사 연계하여 진행
	정서지원 특화서비스 실행	의사소통 진단평가: 26명
	음성데이터 분석 및 만족도 평가	현장 진행을 위한 가이드북 제작 음성데이터 수집 (149.6MB / 19건) 개별 다회차 진행 및 측정주기에 따른 시간 소요로 비교분석평가 결과와 만족도 조사는 추후 진행 예정임
	현장서비스 자원 발굴 및 연계 진행	춘천지역 현장서비스 운영 (2개 지역) - 생활지원(3종), 이동지원, 정서지원(2종) 서비스 진행
	공동상품개발 기획 운영 - G-care 라운지 운영	- 박람회 방식 (찾아오는 통합 라운지/도심형) : 원주 1회 - 현장 패키지 방식(찾아가는 라운지/농촌형) : 춘천 1회
G-Care 매니저 양성 및 인력풀 구성	신규 양성 심화 교육	신규 양성 : 126명 - 54명 수료+시니어클럽 72명 심화 교육 : 27명(월 1회 진행)
	G-care 코디네이터 (거점 매니저) 양성	신규 양성 및 실습 : 5명 - 광역매니저 1명+지역매니저 4명 - 5개월 인턴과정 운영

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 지역기반의 통합돌봄 논의구조와 서비스 자원의 취약 • G-care 매니저 양성 확장과 이에 따른 돌봄인력지속적인 활동기반과 다양한 서비스 연계 어려움 • 정보와 경험의 분절로 인한 사회적경제 통합돌봄 관련 기반 미비	• 지역단위 사회적경제 통합돌봄 네트워크 구성 (춘천, 원주) • G-care 현장서비스 운영 과정을 통해 공동상품 및 서비스 제공 모델 다양화 방안 모색 • G-care 라운지 구성과 운영(도심형, 농촌형), 정서지원, 택시이동지원서비스 등 다양화 • 지역별 통합돌봄 관련 DB 작업 추진

지역G-Care 네트워크가 조성되었다. 원주 13개소, 춘천 10개소가 네트워크를 구성했다. 3회의 워크숍과 2회의 포럼을 통해 역량강화의 기회도 가졌다. 함께 사용할 브랜드를 개발했고 홍보자료와 홍보물품을 구성했다. G-Care 활동관리 시스템인 케어봄의 2.0 버전의 개발이 완료되어 매니저의 활동관리와 DB구축이 체계적으로 이루어질 수 있는 기반이 마련되었다. 매니저의 풀을 확대하기 위한 교육을 진행해 150여명의 풀을 확보했고, G-Care 코디네이터거점매니저 5명을 양성했다.

지역에 있는 사회적경제 상품과 서비스 18건을 DB화했고, G-Care 돌봄서비스 상품패키지 2종을 구성했다. G-Care라운지를 통해 직접 도민과 사회적경제 상품/서비스가 만나는 장을 마련했고, 노인 26명의 의사소통능력을 진단평가하고 우울예측 음성데이터 19건을 수집했다. 이를 통해 다양한 협력기관과 기업이 참여 및 연계할 수 있는 지역활동의 기반이 확장되었고, 지역에 필요한 서비스의 영역, 대상, 운영에 대한 과제들일 도출되었다.

핵심 수혜 대상
- 서비스 이용자 측면 : 춘천시 사북면, 춘천시 효자동, 원주시 신림면 마을주민
- 서비스 제공자 측면 (사회적경제 기업) : 소양시민협동조합, 진지한상, 춘천워커즈협동조합 등

잠재 수혜 대상
- 사회서비스 자원을 필요로 하는 지역 노인복지관 및 유관 기관
- 사회서비스 사업을 준비하는 사회적경제 조직들
- 지역에서 통합돌봄 전달 및 인력양성을 필요로 하는 단체 및 기관
- 사회서비스제공을 통해 돌봄의 부담이 경감되는 가족
- 공공영역의 서비스 지원이 닿지 않는 사각지대의 지역주민 및 가구

관계 기관
- 강원특별자치도사회적경제지원센터, 춘천시사회적경제지원센터, 춘천사회적경제네트워크, 원주협동사회경제네트워크, 건강보험 심사평가원, 연세대학교 미래캠퍼스 디지털헬스케어사업단, 춘천사회혁신센터, 소양감댐노인복지관, 한림대학교 언어청각학과, 길벗마을돌봄간호사협동조합

전문가 의견

협업사업 추진과정에서 확인된 보완과제와 상품화 방안은 지속적으로 관찰되고 검증되고 실험될 필요가 있다. 결합형 서비스 기획 등의 구체적인 방향들이 실험된다면 지역에 필요한 서비스가 지역주민을 만나는 좋은 결과에 이를 수 있을 것이다.
강원도 안에 있는 다양한 지역적 특성들을 발견해 G-Care의 모델들이 더 개발되고 확장될 수 있을 것임을 확인할 수 있었다. 지역, 주민, 사회적경제기업들이 풍부한 경험을 축적할 수 있을 것이라고 기대한다. 특히 지역 안팎에 있는 다양한 협력기관들과의 협업 협의도 매우 인상적일 것이다. 대학, 기업, 관련 제도 등과의 접점을 찾는다면 서로의 욕구를 충족시킬 수 있는 확장되고 깊어지는 G-Care 모델이 도출될 수 있을 것이다.

13

돌봄사회서비스 기업 사업 다각화를 위한 전국모델개발

참여기업

- ㈜천안돌봄사회서비스센터
- 사회적협동조합도우누리
- 사회적협동조합경기수원지역자활센터
- 사회적협동조합창원도우누리
- 사회적협동조합휴먼케어

협업체계

컨설팅 기관

- 에스이임파워사회적협동조합

컨설팅 기간

2023. 6. 28 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 돌봄서비스 이용자를 대상으로 하는 케어푸드 판매사업 영업전략, 컨설팅 전략 개발
- 고령친화식품 판매사업 브랜드 개발 및 상표 출원
- 협업화 기업이 각 사업장에서 고령친화식품을 판매할 수 있도록 기반 조성
- 협업화 사업을 통한 매뉴얼 표준화 및 전국 모델 개발

컨설팅 성과

- 케어푸드 상품군 채택
  - 복지유니온(효반, CP10, 소프티아S), 매일유업(메디웰)
- 영업 전략 보고서 작성
- 유효 고객 조사 및 체험단 만족도 조사를 통해 유효 고객 파악
- 공동 브랜드 '웰빙누리' 채택 및 BI 디자인 채택
- 케어푸드 방문판매업 가맹 매뉴얼 작성

연대협력 성과

- 영업전략 및 마케팅 전략 개발
- 브랜드 개발 및 상표 출원
- 판매환경 및 기반 조성
- 표준매뉴얼 개발

초고령사회에 대한 대비는 사회의 전방위에서 이루어져야 한다. 정책, 행정, 산업, 문화 등 모든 분야에서 지금까지 존재하지 않았던 사회를 준비하는 셈이다.

2025년에는 고령인구의 비율이 20%에 이르러 초고령사회로 접어들 예정이다. 소비인구의 20%가 노인이라는 것은 산업의 곳곳에서 노인의 욕구와 시선을 기반으로 재편이 있을 것이라는 의미이다. 이는 돌봄사회서비스의 영역에서도 마찬가지다. 초고령화를 맞아 돌봄사회서비스가 지금보다 더 다각화되어야 한다는 목소리는 늘 있었다.

우선 노화의 진행에 따라 개인이 요구하는 서비스가 조금 더 포괄적인 형태로 그 수요가 증가할 것이라는 예측을 할 수 있다. 특히 고령인구의 건강에 있어 절대적인 영향을 미치는 식사와 식품산업에서 케어푸드가 차지하는 비중이 높아질 것은 확실하다. 돌봄서비스를 제공하는 (예비)사회적기업들은 이미 현장에서 이런 변화를 체감하고 있고, 이에 대한 적극적인 대응이 필요하다는 것도 인지하고 있다. 다만 이런 시장의 변화를 거대한 흐름이라고 한다면, 돌봄기업들은 그 규모나 영향력이 작아 충분한 대응을 하지 못하고 있는 것인 현실이다. 돌봄서비스 외 신규사업이 부재한 형편이고, 장기요양이나 장애인활동 지원 등으로 고객 풀이 한정된 상황이다. 공동브랜드를 만들어 규모의 경제를 실현해보자는 목소리도 있지만, 그 실마리를 찾는 것은 쉽지 않다.

비즈니스의 혁신이 필요하지만 이를 촉발시키기 힘든 상황에서 (예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업에 참여하게 되었다. 우선 고령친화제품 판매를 통해 서비스의 질을 관리하고 매출을 확대해보자는 것이다. 일련의 과정을 진행하고 완성시키며 다양한 분야로 혁신의 경로를 넓혀갈 수 있을 것이다.

문제정의

고령친화제품을 판매해 돌봄서비스 질 관리와 매출 증대를 이룸

문제해결 과정

케어푸드는 새로 접근하는 시장이다. 따라서 시장조사를 우선 시작했다. 기본적인 케어푸드 시장의 산업규모와 동향을 살펴보고, 케어푸드의 주요 고객군, 관련 기업들의 현황, 케어푸드 관련 제도와 SWOT, 케어푸드 시장에서 활용되는 영업 방법과 기법에 대한 사례 분석을 진행했다. 이를 통해 영업전략을 수립하고 타겟 고객군을 선정할 수 있었다.

수요의 규모화와 마케팅의 효과성 극대화를 위해 공동브랜딩을 기획했다. 개별 기업이 아닌 협업하는 기업들이 함께 사용할 수 있는 브랜드를 개발했고, 개발된 브랜드를 상표출원하고 BI를 제작했다. 브랜드 BI 등은 상품 리플렛과 웹홍보물 등에 적극적으로 활용되었다.

오프라인 판매를 위해 쇼케이스도 설치했다. 쇼케이스는 기존 돌봄서비스 이용자에게 자연스럽게 제품을 홍보하고, 서비스 기업들이 케어푸드 시장에 진입했음을 알릴 수 있는 매개가 되었다. 이런 준비와 함께 실제로 케어푸드 비즈니스가 돌봄서비스 이용자에게 유의미한 효과를 남기는지, 꾸준한 수요를 기대할 수 있는지 알아보기 위해 2개 기업으로부터 제품을 공급받아 체험단을 운영했다. 복지유니온 제품 체험단, 메디웰매일유업의 제품 체험단이 만족도 설문에 응답했고, 이를 활용해 확대전략을 수립했다.

비즈니스의 확장을 위해 정관을 변경하고 전국 모델화 사업추진을 위한 사업설명회를 개최했다. 가맹사업의 성공을 위해 영업 및 고객관리, 상품수급 및 재고관리, 영업사원 채용 등 실질적인 운영을 위해 활용할 수 있는 가맹매뉴얼을 제작했다.

활동 1

기반 조성

- 영업·마케팅 전략 개발
- 브랜드 개발 및 상표출원

활동 2

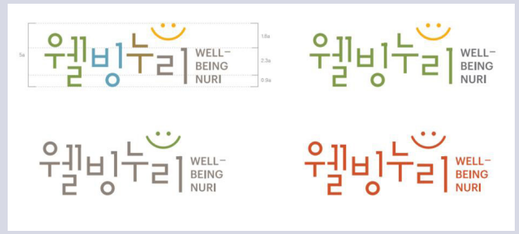
판매 환경 조성

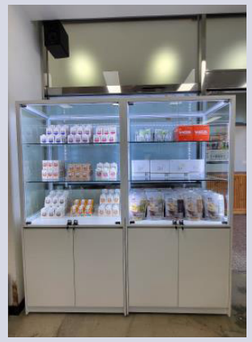
- 상품군 선택 및 유효수요 조사
- 시범체험단 운영, 쇼케이스 제작

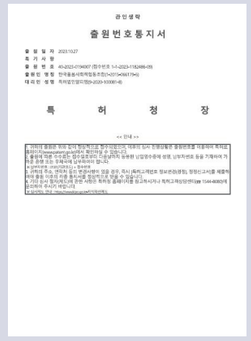
활동 3

확장 준비

- 가맹 계약 학습
- 가맹 매뉴얼 개발







Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	케어푸드를 취급하는 기업들로부터 직접 제품을 공급받아 체험단을 운영했습니다. 비즈니스 환경을 분석하고 전략을 수립하는 등의 단계에서와는 다른 협력이 진행되었습니다. 제품을 직접 생산하는 기업이 협업 체계 안에 들어왔고, 미래의 소비자가 될 수 있는 분들이 참여해 우리의 가설 검증을 도왔습니다. 일종의 거대한 실험을 한 셈입니다. 복지유니온에서 유통, 생산하는 제품 중 3종을 선정해서 협업기업 5개에서 모집한 체험단과 연계했습니다. 욕창 및 상처치유 건강식품인 CP10, 점도증진제인 소프티아S, 연하도움식 효반의 죽 5종이 5개 기관의 서비스 이용자에게 제공되었습니다. 이후 설문을 통해 결과를 리뷰했는데 119명이 참여해주셨습니다. 이를 통해 품목별로 구매수요의 강도를 확인할 수 있었습니다. 메디웰은 매일유업의 케어푸드 브랜드인데요, 메디웰 제품 7종을 공급받아 5개 기관의 체험단에게 제공했고 1,183명에게 설문응답을 받았습니다. 높은 수요를 확인할 수 있었습니다. 이런 결과를 토대로 케어푸드 판매에 대한 확신이 생겼습니다. 그 결과로 메디웰 제품의 유통과 판매를 위한 체계를 구축했고, 일주일 간의 시범판매도 진행했습니다. 제품 홍보물을 만들고, 제품을 진열할 수 있는 쇼케이스를 설치하는 등 가시적인 변화가 하나 둘 나타나고 있고, 기대감도 높아지고 있습니다.

목표	활동산출물	세부내용
영업전략, 마케팅 전략 개발	영업전략 보고서	보고서 1부
브랜드 개발 및 상표 출원	상표출원서	보고서 1부
	상표 출원BI 디자인	디자인 1식
판매환경 및 기반 조성	쇼케이스 5개	진열장
	유효 고객 수요조사 1식	보고서 1부
	체험단 만족도 조사 2식	보고서 1부
	홍보 리플렛 2종	디자인 파일
표준 매뉴얼 개발	가맹 매뉴얼 1부	보고서 1부

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
• 돌봄서비스 외 신규사업 부재 • 공동브랜드 부재 • 장기요양, 장애인활동지원 등 고객 풀 한정	• 웰빙누리 브랜드 선정 및 상표권 출원 • 케어푸드 판매 신규 사업화 • 공동BI를 통한 협업 및 마케팅 효과 상승 • 기존 이용자 외 신규 고객 확대 • 돌봄사회서비스 사회적기업 신규 사업 • 매뉴얼 보급을 통한 전국 사업화 준비가능

케어푸드 시장 환경 분석과 마케팅 환경 분석을 담은 영업전략보고서를 발간해 영업전략을 수립했다. 공동 브랜딩을 위한 BI를 만들어 공동홍보 마케팅, 수요규모화를 꾀하며 상품리플렛, 웹홍보물을 제작 및 배포했다. 판매기반을 조성하기 위해 쇼케이스를 5건 설치하고 시범체험단을 10건 운영했다. 사업의 확장성을 고려해 가맹매뉴얼을 제작했다.

공동브랜드 웰빙누리를 통한 전국사업화의 시작

시장이 빠르게 성장하고 확대되는 가운데, 5개 협업기업은 급변하는 시장의 한가운데로 뛰어드는 모험을 결심했다. 외부 환경의 변화에 대응하기 위한 수동적인 접근이 아니다. 5개 협업기업이 그 동안 축적한 비즈니스의 결실이 시장 변화를 맞아 새로운 기회를 맞이한 것이다. 5개 기업이 제공하던 돌봄서비스에 대한 기존 고객의 만족감과 신뢰는 공동브랜드 웰빙누리로 시작하게 될 비즈니스의 가장 큰 자산이다.

웰빙누리는 협업활성화 컨설팅 지원사업을 통해 제조사를 만났고, 유통/판매를 위한 프로세스를 구축했다. 가맹사업과 결합한다면 사업의 전국화는 먼 미래의 목표가 아니다. (예비)사회적기업의 가치가 지역과 전국을 아우르는 변화를 창출하기를 기대한다.

핵심 수혜 대상	잠재 수혜 대상	관계 기관
• 5개 참여기관 및 사회서비스 이용자	• 한국돌봄 사회적협동조합 조합원사 • 사회서비스 이용자	• 매일유업 • 복지유니온 • 케어푸드 제조사 및 유통사

전문가 의견

웰빙누리 상표권 출원은 한국돌봄사회적협동조합 회원사 67개소 공동상표의 탄생을 의미한다고 볼 수 있다. 지역내 두터운 신뢰도 및 업력보유를 기반으로 돌봄서비스 기업들의 전국모델 개발화가 지속될 것으로 기대한다. 케어푸드 서비스 이용 증가, 배달 프로세스 개선 등이 직접적으로 실무수준까지 진행되지 못했으나 수진기업 경쟁력 확보 및 협력네트워크 구축을 통한 사업다각화 모색에는 성공했다. 초고령사회로 진행되는 현실을 고려할 때, 건강유지, 질환화 예방, 치료지원(의료전문가 연계필요), 가족생활 지원 등으로 시장확장성을 기대한다.

14

통합방문의료돌봄 모델 고도화

다학제로서의 한의방문의료협업사업모델 중심

참여기업

- 시흥희망의료복지사회적협동조합
- 민들레의료복지사회적협동조합
- 서울의료복지사회적협동조합
- 성남의료복지사회적협동조합
- 수원의료복지사회적협동조합
- 용인의료복지사회적협동조합
- 전주의료복지사회적협동조합
- 행복한마을의료복지사회적협동조합

협업체계

컨설팅 기관

- 한국의료복지사회적협동조합연합회

컨설팅 기간

2023. 7. 2 ~
2023. 11. 23

컨설팅 목표

- 참여기업 통합의료돌봄 현황_현안
- 통합의료돌봄정책 활용 경영 분석
- 다학제 한의방문의료 협업사업 수행
- 다학제 한의방문의료 모델링

컨설팅 성과

- 다양한 직능과 자원결합으로 이용자 삶의 종합적인 개선 확인
- 구글앱시트 업무 적용
- 한의방문진료, 재택의료시범사업 적용 경영방안 수립
- 사업 기간 내 이용자 건강돌봄 개선 사례 확인

연대협력 성과

- 참여기업, 컨설팅 기관 간 네트워킹 및 워크숍
- 공동상품개발, 8개 조합 방문의료 시범운영
- 사업홍보 모집, 홍보판촉물 제작 배포

고령화를 먼저 경험한 국가, 그리고 초고령화 사회를 앞두고 있는 한국에서 중요한 화두 가운데 하나는 '자신이 살던 곳에서 살아갈 수 있는 삶'이다. 이가 가능하기 위해서는 지역사회에 노인의료돌봄이 통합적으로 지원되는 체계가 안착되어야 한다. 정부는 2022년부터 재택의료시범사업을 시행하고 있고, 의료복지사회적협동조합들은 그 동안 전국 10개 지역에서 주민의 의료돌봄의 문제를 해결하기 위해 통합적인 서비스를 제공하고 있다.

현재 재택의료는 의과양방 의원 중심으로 운영되고 있다. 그러나 이용자들은 필요에 따라 양방과 한방 치료를 동시에 받는 경험을 해왔고, 재택의료에서도 같은 서비스를 받을 수 있기를 희망하는 경우가 있다. 한의방문진료를 효과적으로 재택의료에 융합하기 위해서는 다학제 방문치료에 대한 풍부한 경험이 필요하다. 그리고 이를 운영할 수 있는 역량이 필요하다. 또한 이런 접근이 지속가능한 모델인지에 대한 경영 관점에서의 리뷰도 필요하다.

협업활성화 지원 컨설팅 이전에는 지역사회에 존재하는 다양한 한계로 다학제 접근이 어려웠다. 의과나 돌봄사업소가 없는 지역에서는 한의원 단독으로 서비스가 제공되기도 했고, 다학제의 공급요소를 갖추었다고 평가되었던 지역에서는 관련 매출에 대한 기대가 회의적이어서 진행이 힘들기도 했다. 모든 요건을 갖춘 것처럼 보인 지역에선 다학제팀과 한의가 결합되는 경험이 부족해 운영에서 어려움을 겪기도 했다. 이런 한계들은 거꾸로 협업의 필요에 대한 명백한 증거이기도 하다.

문제정의

통합방문의료모델의 고도화를 위해 한의방문의료 협업의 체계화가 필요함

문제해결 과정

실마리는 회원조합들의 방문의료 환경을 분석하고 그 안에서 쟁점들을 파악하는 것이다. 협업기업들이 가진 기존의 경험들은 새로운 시도를 하기 위한 자산이 될 수도 있지만 동시에 장애물이 될 수도 있기 때문이다. 8개 참여기업을 인터뷰하고 워크숍을 수행하며 다학제 인력, 실적, 의원, 돌봄사업과 협력 사항 등을 파악하고 현안과제를 도출했다. 이어서 통합의료 정책을 활용한 경영 사례를 분석했다. 전주의료사협의 한의장기요양재택의료센터 사업을 인터뷰하고 분석했다. 동시에 정부의 방문의료사업을 분석해 다학제 기반의 통합방문의료돌봄의 준비사항을 도출하고 손익분기점을 예측했다.

시범적으로 다학제한의방문의료 협업사업을 수행했다. 8개 협업기업에 다학제 한의방문협업 방문의료비를 3개월 간 지원했다. 8개 기업에서 3개월 간 340건의 방문의료가 진행되었다. 시범사업 속에서는 시범사업의 질을 향상시키고 성과를 확인하기 위한 다양한 장치가 작동했다. 워크숍이 개최되어 사례관리교육이 제공되었고, 중간다학제 실적평가, 종료환자 개선사례 평가, 한의사워크숍, 최종사례 발표회 등이 진행되었다. 사업의 흐름 안에서 다학제 통합방문의료돌봄의 성과를 실증적으로 파악할 수 있었다. 사업모델링은 양적, 질적으로 충분한 분석과 토론이 함께 했다. 방문 및 포괄평가케어플랜 608건의 데이터를 분석했고, 성과평가 워크숍을 개최해 조합유형과 다학제수행범위에 따른 수행지침을 만들 수 있었다. 모델안은 참여기관의 유형별로 경영 및 운영 전략을 제시하고 이후 발전전략을 제시할 수 있었다.

활동 1

현황 분석

- 참여기업 통합의료돌봄 현황
- 통합의료돌봄 정책 활용 분석

활동 2

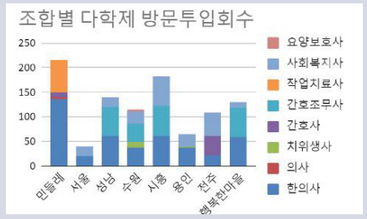
협업 사업 수행

- 다학제한의방문의료 협업사업 수행

활동 3

모델링

- 환자유형별 다학제방문 보건의료 지침
- 참여조합 통합의료돌봄 경영모델안



Q	이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 협업은 어떻게 이루어졌나요?
A	협업활성화 컨설팅 지원사업의 장점 중 하나는 협업을 직접 실행해볼 수 있는 사업비를 배정한다는 점입니다. 시범사업의 규모가 크기 때문에 시범사업의 전과 후에 대한 정밀한 계획이 필요했습니다. 시범사업을 왜 하는지, 어떻게 하는지, 그래서 참여기업들은 어떤 역할을 어떻게 수행하면 되는지가 체계적으로 설계되어야 했기 때문입니다. 목적이 분명한 기획을 하고, 의도에 맞게 사업을 수행하고 그 결과를 분석해야 원하는 데이터를 얻을 수 있습니다. 참여기업들이 협업사업을 어떻게 수행해야 할지, 이 협업사업은 어떤 취지로 수행되는지 등이 4회의 워크숍을 통해 참여기업들과 공유되었습니다. 역량강화가 이루어지는 계기가 되기도 했습니다. 이후 8개 기업에도 시범사업이 동시에 진행되었는데, 3개월간 1개 기업 당 50건의 방문의료서비스 제공을 목표로 진행되었습니다. 장애인건강주치의 사업에 한의 분야가 참여할 수 있는 계기를 만들기 위해 일차보건의료학회와 공조했습니다. 시범사업은 워크숍과 분리해서 생각할 수 없습니다. 워크숍에서는 각 기관별로 등록된 환자 중 다학제팀접근이 필요한 사례를 선정해서 사례관리를 진행한 결과를 정리하여 발표하고 토론했습니다. 사례관리의 과정은 다양한 내용들을 담고 있습니다. 문제목록 도출 및 장단기 목표 설정, 문제 우선순위 선정 및 개입 문제 선정, 중재계획과 실재 중재 수행 내용, 중재 결과 등이 공유되고 토론됩니다. 워크숍 외에 담당 컨설턴트가 현장에 방문해 인터뷰를 진행해 시범사업의 안에서 발견되는 문제들을 발견했습니다. 시범사업에서는 늘 데이터가 함께 했습니다. 앱을 통해 다학제한의방문 의료데이터가 실시간으로 생성되었고, 이에 따라 현황을 분석하고 보완점을 찾아낼 수 있었습니다. 그리고 이런 데이터들은 이후 방향모색에도 도움이 되었습니다. 예를 들면 다학제인력이 한 환자에 대하여 평균적으로 방문하는 횟수, 방문당 진행시간, 제공되는 서비스 등이 나타나 다학제인력의 투입원가를 계산할 수 있습니다. 이런 데이터들의 축적은 곧 비즈니스와 서비스의 모델링을 가능하게 합니다. 협업기회가 없었다면 도달하기 어려웠을 지점까지 일단 도착했습니다. 이후의 협업 활동에 대한 기대감도 매우 커졌습니다.

A

목표	활동산출물	세부내용
네트워킹 프로그램 워크숍	한의방문 협업사업을 위한 네트워킹, 사업수행지침, 학습, 사례관리, 사례발표, 역량강화 워크숍	1차: ~4차 워크숍 워크숍 자료집 제작 사업 관련 학습자료 제작 및 배포 - 한의건강돌봄 진료 가이드북
공동상품개발 방문의료시범운영	수진기업 다학제 한의방문협업 방문의료	조합별 다학제한의방문의료수행 - 시흥희망: 50건 - 민들레: 57건 - 서울: 20건 - 성남: 60건 - 수원: 54건 - 용인: 40건 - 행복한마을: 59건 방문의료시범운영 8곳 59건
사업홍보 모집홍보판촉물 제작 배포	수진기업 협업사업 모집을 촉진하기 위한 한방파스 제작 및 배포	한방파스 1224개 제작 및 배포

성과와 의미

컨설팅 수행 전(As-was)	컨설팅 수행 후(As-is)
•의료사협형 요양병원에 대한 내부 욕구 파악 부재 •요양병원 사업의 법률적, 정책적 사항에 대한 이해 부족 •현 요양병원의 운영실태 및 실 운영사례미학습 •요양병원 사업의 진출방안에 대한 방향 미설정 •요양병원 진출에 대한 타당성 불확실 •의료사협형 요양병원의 차별화요인	•의료사협형 요양병원에 대한 조합원욕구 파악(설문조사 실시) •요양병원 사업의 법률적사항 정리 및현안 정책 파악(지역총량제) •현 요양병원 운영사례 견학 및 법인 운영 요양병원 운영성과 분석 •요양병원 사업의 진출방안에 대한 방향 제시(협업형 진출) •요양병원 진출의 경제성 분석력과 제시 •의료사협형 요양병원의 비정형적 이슈 및 차별화 요인 제시

협업사업을 수행하기 위한 앱이 개발되었고 실제로 사례에 적용되어 결과들이 나타났다. 8개 참여기업의 인터뷰와 워크숍, 전주의료사협의 한의장기요양 재택의료센터사업에 대한 분석, 현 정부의 방문의료사업 분석, 손익분기점 도출 등이 제시되었다.

협업사업모델에 기반한 지침들이 작성 및 배포되었고 5회에 이르는 워크숍과 10회의 현장컨설팅 수행결과가 제시되었으며, 방문 및 포괄평가케어 플랜 608건의 데이터가 분석되었다.

이러한 작업들에 기반해 참여기관(조합)별 유형별 경영 및 운영 전략이 제시되었으며 기관별 협업 전후의 발전전략도 함께 도출되었다. 여러 경로를 통한 입체적인 분석을 통해 성과와 한계를 제시했다.

협업을 통한 통합방문돌봄의료의 고도화

흔히 '고도화한다'고 표현할 때 그 대상은 대개 '기술'이 되곤 한다. 하지만 고도화가 기술에 국한되지만은 않는다. 서비스의 생성과 진행, 그 결과의 활용에서 모든 것이 목적과 취지에 의해 기획되고 수행되며 평가되는 일련의 과정을 착실히 밟는다면, 우리는 그 서비스가 고도화되었다고 이야기한다. 예를 들면 하나의 서비스가 온전히 이용자의 관점에서 해석되어 기존의 관행을 벗어나는 혁신을 성공적으로 이루어낸다면, 우리는 사용자 경험이 고도화되었다고 이야기한다.

한 명의 주민이 자신의 삶의 터전인 지역 안에서 온전한 삶을 누린다는 것이 쉽지 않다. 지역에는 이 한 사람의 주민을 위해 최적화된 의료 시설이나 복지시설이 없다. 의료나 돌봄을 연계해주는 그물망이 없는 지역도 있다. 공공의 재정 부족으로 서비스의 질이 수요자의 기대를 한참 밑도는 경우도 많다. 이런 상황에서 방문의료와 돌봄이 고도화된다는 것은 어떤 의미일까? 이는 주어진 한정된 의료·돌봄의 자원이 주민 하나하나에 대해 목적화된 접근을 하기 위해 다양한 협력을 맺고, 이러한 서비스 제공자 간의 협력이 주민의 삶을 여러 겹으로 촘촘히 둘러싼다는 의미일 것이다. 한 사람의 주민이 가진 신체적, 정서적, 사회적 필요를 다각적으로 이해하고 이에 대응할 수 있는 서비스 간의 협력을 이루어낼 수 있다. 이번 협업활성화 지원 컨설팅에서는 한 사람에게 양방, 한방, 치과, 의사, 간호사, 사회복지사, 물리치료사, 작업치료사 등이 체계적으로 서비스를 제공할 수 있는 방법을 찾고, 이러한 접근이 경제적으로 지속가능할 수 있는 모델을 어떻게 만들 수 있는지 제시하고 있다. 고령사회의 실질적 대안이 될 것이라고 기대한다.

핵심 수혜 대상
- 한의다학제방문의료 받은 환자분 및 주 수발자

잠재 수혜 대상
- 인근 지역 환자 및 주수발자

관계 기관
- 한의다학제방문의료 지역연계 협력기관
- 다학제팀 경영실무자
- 타의료기관, 방문진료한의사

전문가 의견

중앙부처에서 제공해주는 기본 매뉴얼 수준을 넘어 협력과 연대에 기반한 통합 돌봄 추진 역량을 선제적으로 구축하고 있다. 이번 지원 사업에서 미세하지만 그 의미가 크다고 생각되는 것은 여러 데이터 시트를 활용해 다양한 데이터를 생성하고 이를 기반으로 수진기업 간에 소통을 하고 있다는 점이다. 데이터 기반의 소통이 협업에 미치는 영향을 반증하듯, 지원사업을 통해 생성된 자료들의 설득력이 높고, 모델들이 정교하다는 인상을 갖게 되었다. 한의사를 채용하거나 근무일수를 확대해 목적하는 서비스 제공을 위해 활동범위를 확장해나가는 모습도 인상적이었다. 한국사회적의료기관으로서 건강한 영향력이 더 확대되기를 기대한다.

3

변화의 목소리

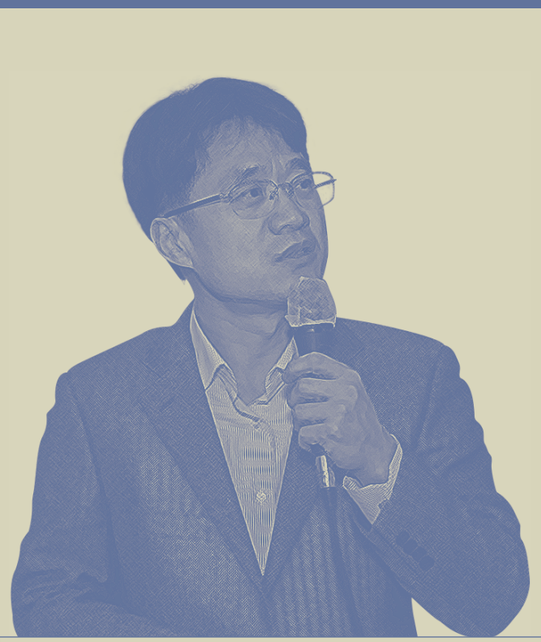
전문가 좌담
참가자 인터뷰

협업활성화 컨설팅 지원사업의 전망과 모색
협업활성화 컨설팅 지원사업을 통한 변화와 가능성 탐색

전문가 좌담

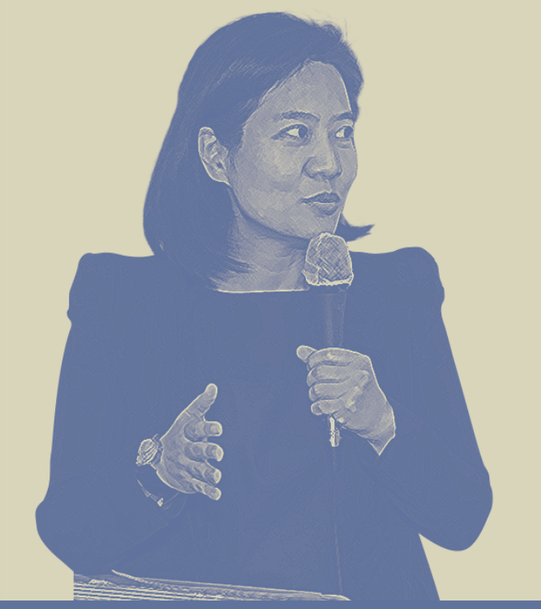
협업활성화 컨설팅 지원사업의 전망과 모색

(예비)사회적기업 협업활성화 컨설팅 지원사업을 통해 참여 기업과 기관들은 다양한 가능성을 탐색하고 실험해볼 수 있었다. 이러한 성과를 조금 더 확대된 렌즈로 보면 어떻게 이해할 수 있을까? 협업활성화 컨설팅 지원사업의 주요 활동영역과 관련된 주요기관에서 활동 중인 전문가 4명에게 협업활성화 컨설팅 지원사업에 대한 조금 더 확장된 의견을 들었다. (예비)사회적기업들이 선택한 사업 영역은 현재, 그리고 미래에 어떤 의미를 가지게 될까? 사업을 조금 더 빠르게 체계적으로 확대하기 위해 어떤 방법과 수단을 선택할 수 있을까?



송윤찬
남부센터장(농업기술진흥원)

이규환
선임연구원(중소벤처기업연구원)



김민경
박사(건강보험공단 정책연구원)

김정현
박사(서울복지재단 정책연구실)

농업기술진흥원
송윤찬 남부센터장

한국농업기술진흥원의 지원사업들을 소개하며, 협업활성화 컨설팅 지원사업의 효과가 연계되어서 성숙할 수 있는 가능성을 탐색해보자고 안내했다.

—— “한국농업기술진흥원은 기술이전, 사업화 지원 등을 통해 실용화를 촉진하는 것을 목적으로 합니다. 이를 실현하기 위해 한국농업기술진흥원은 벤처창업을 지원하고, 농식품분야 기술 및 노하우를 보유한 농업법인이나 중소기업의 이차 보전을 지원하고 있습니다. 또한 국유특허와 비국유특허의 기술을 이전하고 있습니다. 이런 노력들로 다양한 농식품 스타트업들이 식품, 바이오, 비건제품, 스마트팜, 반려동물, AI/빅데이터플랫폼 등의 영역에서 등장하고 있음을 지켜보고 있습니다. 이러한 스타트업의 분야들과 아이템들은 이번 협업활성화 컨설팅 지원사업을 통해 개발되고 확장된 아이템들과 비슷한 결을 가집니다. 대두되고 있는 환경문제 속에서 농업을 통한 솔루션을 제시하거나, 사람의 정서적·인지적 케어를 위해 농업이라는 수단을 고민하고 그 속에서 비즈니스 모델을 찾아가는 모습이 인상적입니다. 컨설팅 지원을 받았던 경험이 다른 유관 지원사업에서도 활용될 수 있기를 바랍니다.”

중소벤처기업연구원
이규환 선임연구원

지역경제활성화라는 측면에서 협업컨설팅의 후속사업화를 위해 필요한 정보들을 정리하고 소개했다. (예비)사회적기업들이 지역경제를 주제로 다양한 시도를 해볼 수 있는 가능성들을 지원사업의 결을 이해하며 준비해볼 수 있다는 것이다.

—— “주위를 둘러보면 상당히 많은 지원사업이 있다는 것을 알 수 있어요. 하지만 우리에게 딱 맞는 지원사업이 무엇인지 알기 힘들다는 모순도 있죠. 그리고 각각의 지원사업이 가지고 있는 목적에 대해 뚜렷하게 이해하기 힘들다는 생각들도 많이 하실 것 같아요. 우선 중앙부처의 지원사업을 리뷰해볼 수 있어요. 고용부의 지역산업맞춤형 일자리창출 지원사업, 행안부의 지역주도형 청년일자리사업과 지방소멸대응 특별 양여금, 중기부의 지역특화산업육성 등이 중앙정부의 사업입니다. 자원순환이나 환경 분야에서도 이번 협업활성화 컨설팅 지원사업에서 많은 시도가 있었는데요, 이런 시도들은 환경부의 미래환경산업육성 융자, 새활용 산업 육성지원, 환경분야 예비사회적기업 사업화 지원, 중소환경기업 사업화 지원, 에코스타트업 지원, 자원순환시설 설치·개선 지원, 영세 자원순환 기업 창업 및 기술지원 등을 눈여겨볼 필요가 있습니다. 또 중기부의 탄소중립 경영혁신 바우처를 이용할 수도 있고, 직접적으로는 GR제품인증이나 환경표지인증, 저탄소제품인증 등의 인증제도를 활용할 수도 있습니다.”

건강보험공단 정책연구원
김민경 박사

현재 노인장기요양보험이 추구하고 있는 목표를 달성하기 위해 (예비)사회적기업의 참여가 필요하다는 점을 강조했다. 돌봄영역에서 다양한 (예비)사회적기업이 참여할 수 있는 가능성이 확대될 것이고, 이에 따른 준비가 필요하다는 것이다.

—— “노인장기요양보험은 급격한 고령화, 가족구조의 변화 등 사회환경적 변화, 가족의 돌봄역량 강화라는 배경에서 등장했습니다. 2007년 10월 ‘노인장기요양보험법’이 시행되었죠. 노인장기요양보험의 비전은 ‘초고령사회를 빈틈없이 준비하는’ 것입니다. 저는 (예비)사회적기업의 활동이 현행 제도의 사이와 사이에서 빈틈을 메우는 역할을 할 수 있다고 생각합니다. 노인장기요양보험은 살던 곳에서 충분하고 다양한 돌봄을 받을 수 있고, 편안하고 안전하게 이용할 수 있음을 강조하는데요, 공적인 전달체계만으로는 불가능한 이야기입니다. 현재 노인장기요양보험은 노인규모의 급격한 증가, 특히 후기고령자의 증가라는 변화를 맞이하고 있습니다. 75세 이상 후기고령자는 돌봄과 의료욕구가 급격히 증가하는 양상을 보입니다. 또한 새로운 노년층이라고 하는 베이비부머55년~66년 출생자가 노년기로 진입하면서 건강이나 소득 측면에서 새로운 노인세대가 등장하고 있습니다. 이들은 기존의 노인에 비해 가구구성, 부양방식, 서비스의 기대수준에서 다른 양상을 보이고 있어요. 이런 변화는 곧 서비스 욕구의 다양화로 연결되고, 장기요양 재정의 건전화와 지속가능성에 대한 고민으로 이어집니다. 그래서 ‘개혁’이라는 화두가 떠오르곤 합니다. 사회의 변화와 서비스에 대한 욕구변화를 거칠게 요약하자면 지속적인 지출증가요인의 발생이라는 의미입니다. 따라서 민간의 참여가 절대적으로 필요합니다. 이번에 돌봄 영역의 (예비)사회적기업들이 사업의 내실화를 위한 다양한 시도를 하셨는데요, 특히 장기요양인력의 부족이라는 문제를 마주하고 있는 입장에선, 이러한 시도들이 새로운 가능성을 불어넣어주기를 기대해봅니다.”

서울복지재단 정책연구실
김정현 박사

노인 식생활 지원의 경험을 제공하며, 관련 분야에서 (예비)사회적기업들의 진입가능성을 전망했다.

—— “어르신들의 건강엔 식사가 밀접한 연관을 맺습니다. 식사양, 영양, 규칙성 등이 모두 중요한 요소입니다. 무너지는 식생활은 결국 노쇠, 유병률 증가, 돌봄부담 증가, 의료비 증가로 이어집니다. 문제는 우리나라 노인의 영양실태가 전반적으로 열악하다는 것입니다. 65세 이상의 영양섭취 수준이 에너지 기준 필요추정량의 86.5%에 불과하다는 연구도 있고, 거동의 불편함 등을 겪는 사회경제적으로 취약한 노인의 영양섭취 수준은 이보다 더 열악하다는 연구도 있습니다. 지역사회에서 당연히 관심을 가질 수밖에 없고, 사실 우리나라의 무료급식 지원사업의 역사는 40년이 넘습니다. 그럼에도 불구하고 여전히 노인식생활 지원과 관련된 쟁점들이 남아 있습니다. 고려해야 할 서비스 대상의 특성이 더욱 다양해지고 있다는 점, 필수인력이라 할 수 있는 영양사, 조리사, 배달, 사회복지사 등의 안정적인 인력을 확보할 수 있어야 한다는 점, 물리적/재정적으로 충분한 기반조리공간, 배식공간, 포장공간, 용기 소독공간, 적절한 급식단가, 위생과 안전이 보장된 배달이 조성되어야 한다는 점, 식생활 지원을 통한 노인의 자기돌봄self-care 역량이 증진될 수 있어야 한다는 점 등입니다. 이런 쟁점들은 다양한 솔루션들의 등장을 통해 조금씩 해결될 수 있을 것입니다. (예비)사회적기업들이 이런 솔루션의 한 축을 이루게 되기를 바랍니다.”

참가자 인터뷰

협업활성화 컨설팅 지원사업을 통한 변화와 가능성 탐색

인터뷰는 (예비)사회적기업 협업활성화 전문컨설팅 지원사업에 참여한 다양한 기업과 컨설팅 기관의 설문을 재정리해 구성되었다. 설문 참여 기업, 기관은 아래와 같다.

주식회사 한국농산어촌네트워크,
케이앤아츠, 바네사가든(주), (주)마음샘,
사회적협동조합 성동행복한돌봄,
느티나무의료복지사회적협동조합,
사회적협동조합 창원도우누리,
주식회사다한기술,
농업회사법인(주)대관령송암버섯,
주식회사 늘푸른자원, (주)희망자원,
에스티코난 , 천안돌봄사회서비스센터,
세종씨이엠, (사)사회적경제허브센터,
(주)팝그린, 농업회사법인 과일드림 주식회사,
한국발달장애인문화예술협회, 아트위캔

투비앤포스트, 경기대학교 산학협력단,
소셜인비젼스, 산업경영연구원,
에스이임파워 사회적협동조합,
ESG코리아, 우리사회적경제연구소,
한국의료돌봄컨설팅협동조합,
한국의료복지사회적협동조합연합회,
나비소셜컴퍼니

“
협업의 품질을 높이기 위해서,
가장 필요한 것은 무엇일까요?
”

(예비)사회적기업 협업활성화 전문컨설팅 이후, 이번 사업에 참여한 각각의 조직은 어떤 기억과 포부를 남기게 되었을까? 컨설팅 지원은 각 (예비)사회적기업들이 원하던 변화를 창출했을까? 프로세스를 더욱 정교하게 만들 수 있는 방법은 무엇일까? 2023년 (예비)사회적기업 협업활성화 전문컨설팅 지원사업에 함께 했던 기업과 컨설팅 기관의 목소리를 들어보았다.

—— “협업활성화 전문컨설팅을 통해 얻게 된 것 중 하나는 생각의 전환이었습니다. 지금 우리가 하려고 하는 일은 단순히 좋은 일이 아니라 경제적인 가치를 창출하자는 분명한 목표를 가져야 한다는 것입니다.”

경제적인 가치의 창출은 (예비)사회적기업이 지속가능성을 위해 늘 고민하는 문제이다. 그런데 이런 문제가 협업활성화 전문컨설팅에서 더욱 두드러진 이유는 무엇일까?

—— “더 정확히 말하자면, 협업은 당장 눈 앞에 이익이 보여서 협업을 하는 것이 아니라, 협업을 함으로써 공동의 이익이 창출된다는 것을 깨달아가는 과정이었습니다.”

협업은 주기적으로 다가오는 파도에 맞서는 일이다. 시작할 때는 개별의 기업들이 참여하지 못했던 더 큰 시장에 참여할 수 있을 것 같다는 희망을 가지기 마련이다. 하지만 정작 협업에 필요한 자원을 배분하고, 지출을 감행해야 할 때는 예상보다 큰 결심을 해야한다는 스트레스에 시달린다. 일이 더디게 진행되면 협업 구조 안에서 갈등이 발생하기도 하고, 갈등을 관리하기 위한 비용이 새롭게 요구되기도 한다. 협업은 일단 모여보자는 것과는 근본적으로 다른 일이다. 협업을 위해 필요한 것은 무엇일까?

—— “협업을 위해서는 다양한 기반들이 마련되어야 하는 것 같습니다. 우선 협업에 참여하는 각자의 역할과 범위에 대한 숙지가 있어야 합니다. 이런 숙지가 되려면 서로가 서로의 비즈니스를 잘 이해하고 있어야 합니다. 좋은 사업 아이템이 있다고 해서 협업이 잘 되는 것이 아니라, 참여하는 기업들의 공통된 사업마인드가 있어야 협업이 가능해집니다. 그리고 이런 협업은 지속적인 소통을 필요로 합니다. 협업 구조의 내부와 외부에서 다양한 네트워크 활동이 있을 때 협업의 효과들을 조금씩 확인할 수 있고, 협업이 지속되어야 한다는 의미를 알아가게 됩니다.”

한 개 기업이 독자적으로 상품을 개발하고 판매할 경우, 발생하는 지출과 이에 따른 이익을 단기적으로 예상하는 것은 쉽다. 하지만 여러 개의 기업이 참여하는 경우, 협업을 통해 발생하는 지출과 수익이 무엇인지 불분명한 경우가 많다. 시장조사와 원가분석을 함께 하더라도 이에 대한 해석은 기업의 여건에 따라 달리 해석되며 유불리를 자연스레 생각하게 된다.

—— “그러다 보면 소탐대실이라는 함정에 빠질 수 있습니다. 협업 기업들이 충분히 소통하고 참여하지 않으면, 협업은 누군가의 희생으로 끝나버릴 수 있습니다. 협업은 협업의 성공을 위한 전략과 이에 맞는 헌신을 필요로 합니다.”

조금 더 자세하게 들어 보았다. 협업을 위해서는 협업에 참여하는 이들의 마음가짐, 협업을 유지하는 다양한 기재, 협업을 지원하는 조직이 필요하다는 이야기로 간추릴 수 있었다. 우선 협업을 위해서는 협업에 참여하는 기관 간에 문제인식을 충분히 공유해야 한다. 그리고 이를 기반으로 사업화에 대한 공감을 이루어야 한다. 희생하고 있다는 마음보다는 헌신하고 있다는 신념을 가지면 협업의 난관을 돌파할 수 있다고 한다. 이렇게 마음가짐이 갖추어지는 것과 함께 협업을 위한 설계 안에 협업의 품질을 높일 수 있는 기재들이 설치되어야 한다. 무엇보다 중요한 것은 협업 구조 안에서의 정보 공유다. 서로 다른 기업과 기관들이 공동의 목표를 가지고 있기 때문에 협업의 목표 안에서 누군가 습득한 정보들은 빠르고 정확하게 공유되어야 하고, 그래야 효과적인 의사결정이 가능하다. 이를 위해서는 정기적인 네트워킹을 가지는 것이 효과적이다.

—— “참여하고 있는 기업들이 서로의 이해관계를 솔직하게 잘 알고 있다면 협업이 더 수월합니다. 이러한 이해는 신뢰에 기반한 협업의 룰 구성에 도움이 되기 때문입니다. 이 전제가 달성되면 협업의 비전과 전략이 도출됩니다. 그리고 협업 구조에 포함된 기업들의 장점과 단점이 어우러져 기존에 개별적으로는 달성할 수 없었던 차별화된 비즈니스 모델이 창출됩니다.”

컨설팅 기관은 협업의 안에 있지만 동시에 밖에서 협업의 흐름을 지켜보는 존재이기도 했다. 그래서 협업에 참여하는 기업들이 가지는 태도의 변화를 지켜볼 수 있었다.

—— “협업에 있어서 긍정적이고 열린 가치관이 상당히 중요합니다. 이것은 컨설팅을 받는 기업들이 스스로를 어떻게 이해하고 있느냐와도 관련이 있습니다. 기업들은 가끔 자신들이 협업의 주인이라는 것을 잊어버릴 때가 있습니다. 컨설팅 기관에게 문제를 던져두고 답이 오기를 기다린 후, 채점관의 자세로 컨설팅을 받는 경우가 있습니다. 혹은 감시자의 관점에서 다른 기업들의 활동을 지켜보는 경우도 있습니다. 하지만 협업의 가장 큰 전제는 공통의 필요에 있었음을 잊지 말아야 합니다. 협력적인 관계를 만들고 유지하는 데에는 물론 정답이 있습니다. 컨설팅 기관은 전문적이어야 하고, 참여 기업은 역량이 있어야 하고, 의사소통이 정확해야 하죠. 다만 이런 당연한 정답이 늘 어려움에 봉착하는 이유를 잘 아는 게 중요합니다. 우리는 협력하고자 모였는데, 협력은 각자의 책임을 놓을 수 있는 편안함을 누리겠다라는 의식보다는 각자 더 강한 주인의식을 가진다는 전제를 필요로 합니다.”

이런 협업은 쉬운 일이 아니다. 당연히 협업을 창출하고자 구조를 설계하는 한국사회적기업진흥원의 역할이 중요하다. 협업을 창출하는 기관은 어떤 역할을 해야할까? 우선 참가 조직들은 이런 사업의 기획과 진행 자체가 이미 의미가 있다고 입을 모았다.

—— “소규모기업들에게 협업은 성장의 계기일 수 있는데, 스스로 비용과 투자를 통해 협업을 하기에는 많은 위험부담이 따릅니다. 이번 사업은 협업에 대한 동기부여는 물론, 협업을 통한 시너지를 경험하게 했다는 측면에서 도움이 되었습니다.”

한국사회적기업진흥원이 협업을 활성화하기 위해 어떤 역할을 해야할까. 우선은 재무적인 지원이 우선 언급되었다. 그리고 협업을 통해 구성된 네트워크의 지속가능성을 위한 여러 지원들로 생각이 넓혀질 것도 요청했다.

—— “이번 협업을 통해 구축된 성과들이 지속될 수 있도록 이후 협업을 확대할 수 있는 (예비)사회적기업들의 리스트를 제공해주면 어떨까 생각해봤습니다. 그리고 협업의 성과가 사회적으로 인정을 받을 수 있도록 외부 연계가 가능하다면 좋겠는데, 그 방법이 무엇일지 함께 고민해보면 좋겠습니다. 그리고 이번 협업의 경험들을 잘 간추려서 다음에 협업이라는 실험에 나서는 이들에게 잘 전달되면 좋겠습니다.”

긴 시간의 협업의 경험을 통해 (예비)사회적기업들은 협업에 대한 새로운 관점에 도달했다. 협업은 새로운 시작으로서 그 의미를 가진다는 것이다.

—— “협업은 새로운 창업의 영역이었습니다. 협업활성화 전문컨설팅 지원과 같은 목적지향적인 사업이 우리를 더 큰 시장과 가치로 안내할 것입니다.”

2023
(예비)사회적기업
협업활성화 컨설팅
지원사업 사례집

발행일 2023년 12월
발행처 한국사회적기업진흥원
기획 및 제작 이노소셜랩
디자인 (주)크리에이티브다다
ISBN 979-11-92212-38-8(03330)
발간등록번호 11-B552745-000059-01

한국사회적기업진흥원
(13292) 경기도 성남시 수정구 수정로 157 새마을금고빌딩(6-8층)
Tel. 031-697-7700 Fax. 031-697-7889

2023
(예비)사회적기업
협업활성화 컨설팅
지원사업 사례집

한국사회적기업진흥원
(13292) 경기도 성남시 수정구 수정로 157 새마을금고빌딩(6-8층)
Tel. 031-697-7700 Fax. 031-697-7889

비매품 / 무료
03330
9 791192 212388
ISBN 979-11-92212-38-8