2020년 마을관리 사회적협동조합 사업모델 가이드북

마을관리협동조합 등 주민중심형 사회적경제기업의

거점시설 기반 마을식당 모델 개발

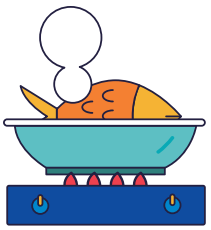
국토교통부

한국사회적기업진흥원

본 거점시설 기반 마을식당 모델 개발 가이드북은 2020년 마을관리협동조합 육성지원 사업의 일환으로 '해피브릿지 협동조합'이 정리한 자료이며, 해당 내용의 수정보완이 필요한 경우 한국사회적기업진흥원으로 연락주시기 바랍니다.

마을관리협동조합 등 주민중심형
사회적경제기업의

거점시설 기반 마을식당 모델 개발



CONTENTS

1. 가이드북 개요 04

2. 사업 개요

2.1 사업 프로세스 05

2.2 지원 주체별 역할 06

2.3 심층 사례 분석 07

3. 주민공동체 기반 마을식당 사례

3.1. 음밥 협동조합 29

3.2. 성동자활 면사무소 32

4. 사업 활성화방안

4.1 지속가능한 운영관리 37

1 가이드북 개요

추진배경 및 목적

- 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설의 자력적인 운영관리를 위해 거점시설을 활용한 마을식당 사업 모델 필요
- 마을식당은 손쉽게 접근할 수 있는 사업모델이지만, 전문적인 사업역량이 부족하고 빠르게 변화하는 라이프 스타일에 유연하게 대응하지 못할 경우 쉽지 않은 사업 모델
- 국내 최초 협동조합협 프랜차이즈 본사이자 사회경제적 영역에서 약 20년 간 외식프랜차이즈업, 식자재 생산·유통, 외식 컨설팅을 수행하며 관련 전문 인력과 기술력을 보유한 HB협동조합에서의 전문화된 협력 필요

목적

- 마을관리협동조합이 거점시설을 활용한 마을식당을 원활하게 운영하여 안정성과 지속성 확보

가이드북 활용대상

- 마을관리협동조합 등 거점시설 기반 마을식당 운영 주체

가이드북 구성

- 마을식당 사례
- 만부마을 상권분석
- 만부마을 마을식당 워크숍 진행
- 메뉴교육 & 실습
- 메뉴판매
- 워크북 제작

기대효과

- 본 가이드북을 통한 표준화 된 프로세스를 구축하는 과정을 학습하고 표준 매뉴얼 및 관리 툴(손익분석, 매출관리, QSC체크리스트 등) 습득
- 마을식당 운영의 기본역량 내재화
- 실제 운영에서 활용할 수 있도록 지속적인 코칭, 티칭
- 매장내 직원 변동 시 매뉴얼(워크북*)을 통한 자체교육 진행

* 워크북 : 표준화된 조리법, 재료손질, 조리방법, 위생, 서비스 등의 운영안내 매뉴얼

2

사업 개요

2.1 사업 프로세스

마을식당 사업 준비 과정

구 분		주요 내용
환경분석	상권 기초조사	• 식당 설립 예정지 반경 300m 내 상권분석 (도보방문고객 동선 기준) ※ 아파트 등 주요 상권 별도 조사 • 매출분석 ① 지역별(비교군 설정) ② 요일별(주말/주중) ③ 시간대별 • 인구분석 ① 거주인구 분석 ②오피스 인구분석 *소상공인 상권분석시스템 활용
	핵심 상권분석	• 실제 생활권 및 이동경로에 따른 상권분석 (도시재생지역 한정, 특정 생활권 및 주거지 한정 등) • 매출분석 ① 지역별(비교군 설정) ② 요일별(주말/주중) ③ 시간대별 • 인구분석 ① 거주인구 분석 ②오피스 인구분석 *소상공인 상권분석시스템 활용
	평 가	• 기초·핵심상권 분석결과 고객 특성 도출(주민/직장인 등) • 사업 방식(내점/배달) 및 메뉴 특성 도출 • 예상 손익분기점 달성기간 도출

역량분석	내부역량평가	• 참여자 기술수준 및 숙련도 파악 • 메뉴 난이도 설정 및 교육 계획 수립
전략수립	SWOT분석	• 내부역량 및 외부환경분석을 통한 사업 전략 수립 (위험회피전략 및 기회활용전략 등)
	컨셉 도출	• 타겟 고객·시장 설정, 식당 기본 컨셉 도출
역량강화	팀빌딩	• 미션·비전·가치 수립 워크숍
	사업계획수립	• 비즈니스모델 설계(고객정의, 제품·서비스 정의 등) ※비즈니스모델캔버스 또는 린캔버스 등 도구 활용
	사업준비	• 메뉴 개발 및 평가(난이도, 원가율, 표준화 등 고려) • 메뉴 원가표 및 손익 시나리오 작성
공간조성	공간 설계	• 주방 및 홀 공간 설계(사업 특성에 따라 유동적 설계) • 외부 사인물·간판·홍보 컨셉 구상
	공간 구성	• 기초 설비 및 필수 기물 체크리스트 작성 • 견적 요청 및 최소 요건 설정(최소 면적, 구성품 등)

2.2 지원 주체별 역할

● 마을식당 사업 준비 과정

구 분	지자체·현장센터	사업전문가	도시재생지원기구
환경분석	• 사업추진 거버넌스 형성 • 도시재생활성화계획 등 관련데이터 제공 • 거점공간 현황 사전조사	• 상권분석 지원 • 상권특성별 참고사례 공유 • 사업준비 프로세스 정립	• 지원 수요 파악 • 사업전문가 등 연계지원
역량분석	• 참여주민 발굴 및 연계 • 주민 역량강화사업 설계 • 공간 조성 수요조사	• 조합원 역량 평가 • 역량강화 교육계획 수립 • 마을식당 컨설팅 계획 수립 • 우수사례 답사 지원	• 사업 기초 가이드 안내 • 역량강화 교육 지원
전략수립	• 공간 조성계획 수립 • 시범사업 지원계획 수립 • 홍보계획 수립	• 상권 특성 분석 • SWOT분석 지원 • 기본 컨셉 설정	

역량강화	• 지역 내 홍보 지원 • 역량강화 교육 지원 • 관련 전문가 매칭	• 교육·컨설팅 실행 • 사업계획 수립 지원 • 메뉴개발 및 평가지원 • 손익 시나리오 작성 지원
공간조성	• 공간 조성지원 • 사업 홍보 지원 • 관련 인·허가 행정지원	• 공간 설계 지원 • 사업 컨셉 설정 • 공간 구성 점검 • 개점지원 준비

2.3 심층 사례 분석

만부마을 마을식당 시범사업 추진사례를 중심으로

● 기본 현황

1) 지역 특성

가) 인천만부마을 현황

• 만부마을은 인천시 남동구 만수동 1번지 일원에 위치한 면적 약 48,000㎡, 인구 약 1300명 정도 규모의 마을

- 1972년에 철거민이 이주하면서 산을 깎아 10평씩 불하하여 정착해 살면서 현재의 마을이 형성
- 1980~90년대에 주변지역이 아파트로 개발되고, 만부마을 내에는 일부 부분적으로 합필을 통해 재건축을 하면서 일부가 변화
- 2000년대에는 마을 내 기반시설을 확충하는 주거환경개선사업을 통해 도로나 공원, 주차장 등을 조성
- 2013년에 주거환경관리사업(현, 관리형 주거환경개선사업)을 통해 추가적으로 기반시설을 개선하는 사업 진행

• 주거지로서는 노후한 주택이나 부족한 기반시설이라는 과제가 있고, 지역 사회적으로는 인구가 점점 고령화되고 사회경제적 취약계층의 비율이 높은 지역 (주거취약계층이 전체 가구의 33)

• 그럼에도 불구하고 오랜 시간 동안 거주한 주민이 다수 거주하고 있으며, 이에 도시라기보다는 농촌에 가까운 이웃 간 관계와 친밀도를 갖고 있음

만부마을의
주요 현황
ⓒ 남동구청

나) 인천만부마을 도시재생사업

- 인천만부마을은 2017년 12월에 도시재생뉴딜사업 중 우리동네살리기 유형으로 선정되어 2018년부터 2020년까지 도시재생뉴딜사업 진행
- 집단이주정착지라는 대상지의 특성을 존중하면서, 기존 정비 사업의 한계 극복
- 초기 사업계획 수립 단계부터 지속가능한 만부마을을 위한 '마을관리협동조합'의 구성을 사업의 주요 목표로 설정
- 소규모의 마을앵커시설을 마을관리협동조합에 초점을 맞추어 계획 수립

2) 만부마을 마을관리 사회적협동조합 특성

가) 주민협의체 활동

- 만부마을은 도시재생뉴딜사업 이전에 인천시에서 추진하던 주거환경관리사업을 추진하면서 2013년 주민협의체를 구성
- 2014년부터 2017년까지 17명 정도의 주민모임으로 주거환경관리사업을 통한 물리적 환경개선사업 이후 마을 내에서 다양한 활동 진행
  - 교육, 마을축제 등 공동체활성화부터 계단 보수공사나 꽃길 보수 등 마을관리의 영역까지 확대
- 주민협의체 활동을 통해 마을 어르신도 쉽게 참여할 수 있는 먹거리, 생활예술 프로그램 등을 중심으로 마을기업의 구성 고민
- 도시재생 뉴딜사업의 시작과 함께 국토부 마을관리협동조합 시범지역이 시작되면서 마을관리협동조합 구성 준비 시작

만부마을 주민 협의체의 활동 (2014~2017)

ⓒ 만부마을마을 관리사회적협동조합)

나) 설립 준비과정

- 만부마을 마을관리 사회적협동조합은 2018년 9월부터 TF를 구성하면서 본격적으로 준비
  - 참여 주체 : 주민, 한국사회적기업진흥원, 남동구청, 만부마을 현장지원센터, 운영지원기관(남동신협, 더좋은 경제)
  - 주요 역할 : 마을관리협동조합 설립을 위한 주요 현안사항 논의, 진행
- 2019년 4월 마을관리협동조합 인가, 공공지원준비과정을 거쳐 2019년 8월 마을관리협동조합의 본격적 사업 진행

다) 주요 사업

① 마을식당

- 마을주민 공용부엌 및 마을공동식당 운영

② 마을 '문화'상점

- 공터를 활용한 천연염색, 꽃차 제품 생산 및 체험 프로그램 운영
- 마을생산품을 판매하는 둘레길 부스 운영
- 지역 주변 교육기관과 연계한'문화'교육 프로그램 운영

③ 마을관리소

- 공공시설 관리 운영
- 주차장 관리 및 나대지 관리 등 공공사업 진행
- 지역 공공기관과 연계한 지역 어르신 일자리 창출

④ 조합원 교육 및 홍보

● 마을식당 사전 준비과정

1) 외식시장 환경분석

- 본 상권조사 분석의 내용은 상권의 동선, 경쟁매장의 개수, 규모 등에 따라 정확도가 떨어질 수 있음.
- 전체적인 상권의 윤곽을 파악하는 자료로만 사용하는 것을 권장함

가) 만부마을 상권 기초조사

① 개요

- 만부마을 커뮤니티 센터 인근 반경 300m 상권 분석(통상적으로 도보 내점 고객은 300m 이내 이동)
- 고객 동선으로 볼 때 OO아파트, OO아파트 등은 동선에서 벗어나 있어 핵심고객으로 보기 어려우나 잠재적 고객으로 보고 상권 분석에 포함시킴
- 주변 아파트 상권은 상권 구조·특성상 진입하기 어려운 구조이나 확장상권으로 분석함
- 일반적으로 평지에서 언덕 상권으로 유동이 흐르지는 않고, 주변 아파트가 만부 재생지역으로 유입될 특별한 구조물이 보이지 않음
- 업종은 '한식/백반/한정식'을 선택하여 분석함

만부마을 센터
반경 300M
상권조사
ⓒ 소상공인
상권정보시스템

② 매출분석

ⓐ 지역별 매출분석

- 만부 마을 상권의 경우 타 지역(유사상권 / 남동구 / 인천시 / 전국)과 비교 했을 때 유사상권 11, 남동구 31.5, 인천시 25.6, 전국 33.1 의 비율로 낮게 매출 발생
- 전반적으로 상권의 매출 규모는 현저히 낮은 상권

*매출액 현황은 카드사 가맹점 매출을 기반으로 추정

지역별 매출분석

세부 조건(점포 면적, 점포 위치의 입지조건, 서비스 품질)에 따라 달라질 수 있으니 참고 자료로만 활용

(단위 : 만원/건)

업종		20.02	20.03			20.04			20.05			20.06			20.07		
한식/백반/한정식																	
지역		액/건	액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)	
만부마을	매출	1,203	1,093	-9.11	▼	1,186	8.01	▲	1,356	14.33	▲	1,248	-7.96	▼	1,306	4.65	▲
	건수	455	442	-2.86	▼	475	7.47	▲	530	11.58	▲	487	-8.11	▼	491	0.82	▲
유사상권	매출	1,428	1,350	-5.46	▼	1,421	5.26	▲	1,575	10.84	▲	1,443	-8.38	▼	1,482	2.70	▲
	건수	424	406	-4.25	▼	430	5.91	▲	474	10.23	▲	438	-7.59	▼	452	3.20	▲
남동구 (한식)	매출	2,190	1,985	-9.36	▼	2,015	1.51	▲	2,164	7.39	▲	1,887	-12.80	▼	1,906	1.01	▲
	건수	624	581	-6.89	▼	578	-0.52	▼	610	5.54	▲	550	-9.84	▼	543	-1.27	▼
인천 (한식)	매출	2,115	1,894	-10.45	▼	1,905	0.58	▲	2,026	6.35	▲	1,755	-13.38	▼	1,756	0.06	▲
	건수	592	544	-8.11	▼	536	-1.47	▼	560	4.48	▲	502	-10.36	▼	490	-2.39	▼
전국 (한식)	매출	2,147	1,982	-7.69	▼	2,034	2.62	▲	2,173	6.83	▲	1,953	-10.12	▼	1,952	-2.41	▼
	건수	588	562	-4.42	▼	565	0.53	▲	585	3.54	▲	540	-7.69	▼	527	-2.41	▼

ⓑ 요일별 매출분석

- 주말 매출과 주중 매출 5:5 인 전형적인 주거 상권의 매출 패턴

요일별 매출분석

(단위:만원)

지역	구분	주중/ 주말 (일평균)		요일별						
		주중	주말	일	월	화	수	목	금	토
만부 마을	매출액	174	185	122	139	201	153	176	258	227
	비율(%)	48.50	51.5	9.6	10.9	15.8	12.0	13.8	20.2	17.8

ⓒ 시간대별 매출분석

- 시간대 매출에서도 저녁 매출이 70대에 이르는 주거 상권의 매출 패턴 (일반적으로 주거상권의 경우 점심 : 저녁 = 4 : 6 정도)
- 일반 주거 상권보다 저녁 매출이 높게 나타나는 것은 상권내 오피스 인구가 극히 적기 때문

시간대별 매출분석

(단위:만원)

지역	구분	00~06시	06~11시	11~14시	14~17시	17~21시	21~24시
만부마을	매출액	100	24	129	139	486	431
	비율(%)	7.6	1.8	9.9	10.6	37.1	32.9

③ 인구분석

ⓐ거주 인구분석

- 음밥 협동조합(오피스 상권) / 국수나무 노원점(전형적인 주거상권) 과 비교 분석

- 오피스 상권인 음밥에 비해 거주 인구수는 월등히 높고, 표준 주거 상권인 국수나무 노원점과 비슷한 수준의 거주 인구수를 보임

거주 인구분석

(단위:명)

지역	구분	가구수	전제	성별		연령별						
				남성	여성	10대 미만	10대	20대	30대	40대	50대	60대 이상
만부마을 상권	수	3,690	9,588	4,707	4,880	740	971	1,284	1,249	1,629	1,685	2,028
	비율	100	100	49.10	50.90	7.70	10.10	13.40	13.00	17.00	17.60	21.10
음밥	수	3,374	6,276	3,137	3,137	247	324	1,102	941	904	1,076	1,682
	비율(%)	100	100	50.00	50.00	3.90	5.20	17.60	15.00	14.40	17.10	26.80
국수나무 노원점	수	4,100	10,327	4,800	5,527	835	977	1,418	1,529	1,775	1,704	2,089
	비율(%)	100	100	46.50	53.50	8.10	9.50	13.70	14.80	17.20	16.50	20.20

ⓑ 오피스 인구분석

- 전반적으로 오피스 인구가 취약(음밥의 1/9, 국수나무 노원점의1/4 수준)
- 직장인의 절대 숫자 부족으로 점심 매출 기대 불가
- 일반 주거상권 매출의 30 정도는 직장인의 몫이나, 이를 기대하기 어려움

오피스 인구분석

(단위:명)

지역	구분	전제	성별		연령별				
			남	여	20대	30대	40대	50대	60대 이상
만부마을 상권	수	1,139	481	658	96	203	289	299	253
	비율(%)	100	42.20	57.80	8.40	17.80	25.40	26.20	22.20
음밥	수	9,653	3,930	5,723	1,106	1,781	2,265	2,349	2,141
	비율(%)	100	40.70	59.30	11.50	18.50	23.50	24.30	22.20
국수나무 노원점	수	4,426	1,411	3,015	713	1,016	1,135	895	664
	비율(%)	100	31.90	68.10	16.10	23.00	25.60	20.20	15.00

나) 만부마을 식당 핵심상권분석

① 개요

- 일반적으로 반경 300m 내에서 고객이 유입되나, 만부 도시재생 지역의 경우 상권의 특성상 주변 아파트 거주 고객들이 유입되기 쉽지 않은 구조

만부마을
핵심상권

ⓒ 소상공인
상권정보시스템

② 매출분석

ⓐ 지역별 매출분석

- 만부마을 도시재생지역내로 한정했을 때 한식 매출은 7월 기준 월 760만원 (일 25만원) 수준(확장 상권 분석시 평균매출의 60에 불과)
- 상권내 한식 매장의 매출은 타 상권에 비해 현저히 낮은 수준(전국 대비 40)

지역별
매출분석

(단위 : 만원/건)

업종 / 한식/백반/한정식		20.02	20.03			20.04			20.05			20.06			20.07		
지역		액/건	액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)		액/건	증감률(%)	
만부마을	매출	703	639	-9.10	▼	690	7.98	▲	789	14.35	▲	726	-7.98	▼	760	4.68	▲
	건수	286	260	-2.99	▼	279	7.31	▲	312	11.83	▲	287	-8.01	▼	289	0.70	▲
유사 상권	매출	1,428	1,350	-5.46	▼	1,421	5.26	▲	1,575	10.84	▲	1,443	-8.38	▼	1,482	2.70	▲
	건수	424	406	-4.25	▼	430	5.91	▲	474	10.23	▲	438	-7.59	▼	452	3.20	▲
남동구 (한식))	매출	2,190	1,985	-9.36	▼	2,015	1.51	▲	2,164	7.39	▲	1,887	-12.80	▼	1,906	1.01	▲
	건수	624	581	-6.89	▼	578	-0.52	▼	610	5.54	▲	550	-9.84	▼	543	-1.27	▼
인천 (한식)	매출	2,115	1,894	-10.45	▼	1,905	0.58	▲	2,026	6.35	▲	1,755	-13.38	▼	1,756	0.06	▲
	건수	592	544	-8.11	▼	536	-1.47	▼	560	4.48	▲	502	-10.36	▼	490	-2.39	▼
전국 (한식))	매출	2,147	1,982	-7.69	▼	2,034	2.62	▲	2,173	6.83	▲	1,953	-10.12	▼	1,952	-2.41	▼
	건수	588	562	-4.42	▼	565	0.53	▲	585	3.54	▲	540	-7.69	▼	527	-2.41	▼

ⓑ 요일별 매출분석

- 주말 : 주중 매출 비중이 거의 7 : 3 으로, 극명한 주거 상권으로 판명

요일별 매출분석

(단위 : 만원)

지역	구분	주말/주중 (일평균)		요일별						
		주말	주중	일	월	화	수	목	금	토
만부도시 재생상권	매출액	166	79	164	43	121	61	53	114	168
	비율	67.9	32.1	22.7	5.9	16.7	8.4	7.3	15.7	23.2

ⓒ 시간별 매출분석

- 시간대 매출 비중도 저녁 매출이 65 정도인 주거 상권으로 판단

시간별 매출분석

(단위 : 만원)

지역	구분	00~06시	06~11시	11~14시	14~17시	17~21시	21~24시
만부도시 재생상권	매출액	154	7	57	42	232	264
	비율	20.4	0.9	7.5	5.6	30.7	34.9

③ 인구분석

ⓐ 거주 인구분석

- 도시재생 상권으로만 한정 지을 때 거주 인구수가 현저히 낮음
  (일반적으로 주거 상권 내점 식당의 경우 5,000세대의 세대수가 기본)
- 오피스 상권인 음밥에 비해서도 1/3 수준의 거주 인구 현황

거주 인구분석

(단위 : 명)

지역	구분	가구수	전체	성별		연령별						
				남성	여성	10대 미만	10대	20대	30대	40대	50대	60대 이상
만부확장 상권	수	3,690	9,588	4,707	4,880	740	971	1,284	1,249	1,629	1,685	2,028
	비율(%)	100.0	100.0	49.1	50.9	7.7	10.1	13.4	13.0	17.0	17.6	21.2
만부도시 재생상권	수	1,228	3,190	1,566	1,624	247	323	427	415	542	561	675
	비율(%)	100.0	100.0	49.1	50.9	7.7	10.1	13.4	13.0	17.0	17.6	21.2
음밥	수	3,374	6,276	3,137	3,137	247	324	1,102	941	904	1,076	1,682
	비율(%)	100.0	100.0	50.0	50.0	3.9	5.2	17.6	15.0	14.4	17.1	26.8
국수나무 노원점	수	4,100	10,327	4,800	5,527	835	977	1,418	1,529	1,775	1,704	2,089
	비율(%)	100.0	100.0	46.5	53.5	8.1	9.5	13.7	14.8	17.2	16.5	20.2

ⓑ 오피스 인구분석

- 직장인구가 거의 없어, 직장인 점심 매출은 기대하기 어려운 상황
- 창업인큐베이팅센터내 근무하게 될 내부 고객 유치에 매진 필요

오피스 인구분석

(단위 : 명)

지역	구분	전체	성별		연령별				
			남성	여성	20대	30대	40대	50대	60대 이상
만부확장 상권	수	1,139	481	658	96	203	289	299	253
	비율(%)	100.0	42.2	57.8	8.4	17.8	25.4	26.2	22.2
만부도시 재생상권	수	413	175	238	41	43	78	120	129
	비율(%)	100.0	42.4	57.6	9.9	10.4	18.9	29.1	31.2
음밥	수	9,653	3,930	5,723	1,106	1,781	2,265	2,349	2,141
	비율(%)	100.0	40.7	59.3	11.5	18.5	23.5	24.3	22.2
국수나무 노원점	수	4,426	1,411	3,015	713	1,016	1,135	895	664
	비율(%)	100.0	31.9	68.1	16.1	23.0	25.6	20.2	15.0

다) 만부마을 마을식당 입점 상권분석 인사이트

① 상권분석 요약

- 현재의 만부 도시재생지역내 상권에서 올릴 수 있는 내점 매출은 낮음(일 30만원 이하)
- 도시재생지역 인근 주민을 유입 시킬 메뉴 구성 필요. 단, 외부 고객 유입까지 시간 필요 (단기 3개월, 장기 1년)
- 손익분기점 도달 기간까지의 운영 예비비 필요
- 외부 고객 유입이 어렵다면 배달을 통해 마을식당이 직접 찾아가는 서비스 필요
- 상권의 폐쇄성이 높아 내점은 단골위주의 간편한 식사류를 취급하고 투트랙으로 매출 증대를 위해 배달을 함께 진행하는 것이 필요한 상권으로 판단

② 배달판매로 시장확장

- 만부도시재생지역의 경우 뒤쪽이 산으로 막혀 배달 구역을 확보하기에 좋은 입지는 아님
- 직선거리 1.5km내(배달의 경우 배달대행이 직선거리 3km 이상 배달 가능함) 대단위 아파트 1만 3천세대 이상 확보할 수 있으며, 3km까지 확장했을 시 아파트 3만세대 이상 확보 가능
- 배달은 내점이 안정되는대로 선택이 아닌 '필수'로 진행해야 할 상황

배달 상권

ⓒ 카카오 지도

만부마을 주변 아파트 세대

아파트명	세대수	아파트명	세대수
향촌 휴먼시아	3,208	만수주공5단지	900
만수주공1단지	516	만수주공6단지	800
만수주공2단지	1,920	만수주공11단지	900
만수주공3단지	510	햇빛마을 벽산	2,073
만수주공4단지	2,200	**합계**	**13,027**

(2) 만부마을 마을식당 내부역량

가) 참여자 역량

- 조합원이 마을 커뮤니티 식당 운영 경험이 있음
- 인근 지자체와 협업으로 도시락 제조 및 납품 경험이 있음

나) 참여자 역량을 반영한 운영 전략(인사이트)

- 단체 도시락 제조 경험이 있음
- 전문 식당(표준화) 경험이 많지 않고, 조합원이 언제라도 충원 될 수 있기에 메뉴 컨셉은 간단하고 조리가 용이한 컨셉으로 구현 필요
- 전문 식당 경험이 많지 않기에 식당 전문 교육 필요
- 식당 전문 교육 외 프랜차이즈 시스템에 준하는 운영 프로세스 설계 필요 (물류, 슈퍼바이징, 신메뉴 출시, 마케팅 등)

(3) 만부마을 마을식당 운영전략 및 컨셉설정 분석

가) 만부마을 마을식당 SWOT 분석 및 전략도출

S(강점)	W(약점)
1. 커뮤니티 식당등 마을 식당으로 운영한 경험 2. 도시 재생지역내 인지도 높음 3. 재생지역내 뚜렷한 경쟁 상대 없음 4. 상권3km내 거주인3만 세대 이상 대단위 아파트 상권 보유 5. 외식 전문 업체 결합(HB협동조합)	1. 마을 식당 운영 구성원들의 전문적인 외식 매장 운영 경험 크지 않음 2. 운영조합원간 갈등 관리 필요 3. 상권내(만부도시재생지역) 핵심 타깃 고객수 부족(상권력 떨어짐) 4. 다양한 이해 관계자들로 인해 사업 집중력 부족
O(기회)	**T(위협)**
1. 배달 시장 급속 성장 2. 커뮤니티 센터 입점으로 충성고객 유치 가능 3. 지자체등과 교류로 새로운 시장 창출 가능(도시락 배달등) 4. 선도지역으로 재생지역 내/외부 관심 집중(홍보 효과)	1. 코로나19로 인한 외식 시장 위축 2. 해외 코로나19 확산 및 해외 곡물가/돼지 열병등 악재로 인해 식당 재료 원가상승 3. 소비 여력 한계로 인해 신규 매장 이용률저조

① SO 전략 (강점, 기회 강화전략)

- 외식 시스템 구축 : 외식 전문 업체와 연계하여 메뉴개발, 식자재 공급, 직원 교육, 오픈 이후 매장 관리등 식당운영 전반에 대해 시스템 구축
- 초보 운영자 결합 가능성 확보
- 상권내 강력한 고객 멤버십 구축(CRM)을 통해 단골 고객 확보
- 배달 상품 결합을 통해 인근 대단위 아파트 공략 및 지자체 도시락 사업 수주

② ST 전략(강점강화, 위협감소 전략)

- 매장 운영 안정화를 위해 초기 2~3개월은 매장 내점 중심 영업 개진
- 매장 안정화 이후 배달을 통해 매출 증대 도모
- 배달의 경우 내점 매장 메뉴를 배달 할 수도 있고 최근 트랜드를 반영하여 별도의 배달 컨셉을 숍인숍(shop in shop) 형태로도 운영 가능
- 내점 브랜드 + 별도의 전문 배달 브랜드 숍인숍(shop in shop) 도입 하는 것이 효과적
- 내점 브랜드와 배달 브랜드의 이원적 운영 제안

내점 배달
이원적 운영안

ⓒ 해피브릿지협동조합 쿱쏠팀

	내점 브랜드	배달 브랜드
목표	커뮤니티 식당역할	매출 활성화
핵심상품	간단한 식사류20종 내외	배달(조합원 역량/경험고려)
타겟고객	만부 도시재생 지역내 거주민	반경3km 내 거주민/ 직장인
적용시점	오픈시 부터	내점 매장 안정화 이후(오픈후2~3개월 내)

나) 만부마을식당 컨셉 가이드

만부마을식당
컨셉 가이드

ⓒ HB협동조합

대분류	소분류		고려요소	적용포인트
시장세분화 Segmentation	외식시장세분화1		외식시장 현황	편리성/접근 용이성/ 나홀로/ 간편한 한끼/ 배달
목표고객 (시장) Target	목표시장1		우리의 시장, 목표고객	만부도시 재생지역내 거주인구
	목표시장2			3KM 내 배달 잠재 고객
컨셉도출	경쟁자선정		메뉴군/경쟁사 상권/이미지	분식/ 백반등 간단한 한끼를 제공하는곳
	외식선택변수선정		맛, 분위기,서비스 외	도시재생 지역내 거주민과의 유대관계
	컨셉(핵심상품)선정		전략캔버스or 나인블럭	나인블럭/ 주민 워크숍을 통해 확정
포지셔닝 Positioning	정체성 포지셔닝		S(시장세분화) T(목표고객) C(컨셉) / 브랜드미션, 비전	조합원 워크숍을 통해 미션, 비전 설정, 운영 리더십 설정
	경쟁 포지셔닝		경쟁자대비 차별적 우위요소	마을 사람이 직접 운영하는 식당/ 트랜디한 식당
	트랜드 포지셔닝		트랜드	집앞에서 심플하고 깔끔하게 즐기는 간단한 한끼
4P	Product	메뉴	전략메뉴/전술메뉴/주메뉴/부메뉴 외	10종 내외/ 간단한 한상 플레이팅/ 조리 편리성 담보
		인테리어	인,아웃테리어/홀레이아웃 외	예산 확정 후 전문업체 의뢰/ 배달을 고려한 동선 설계
		서비스	서비스 교육(정기적), 유니폼	친근한 동네사람/ 고객 대소사까지 아는 식당/ 고용인이 아닌 조합원이 운영하는 식당(주인의식)
	Price	표준가격	가격대비 만족수준,	5,000원~8,000원
	Place	표준입지	표준손익계산서 달성정도	확정
	Promotion	광고/홍보		조합원 워크숍을 통해 설정
		프로모션	가격할인 행사, 전략적프로모션, CRM	조합원 워크숍을 통해 설정
운영	표준손익	표준손익계산서	표준 손익계산서	근로인원 목표 인건비 창출이1차 목표
	표준운영	표준운영 매뉴얼	메뉴 품질 유지	표준 운영을 위해 반조리 형태 제품 공급처
				메뉴 및 서빙 동선 최소화

● 마을식당 공간설계 및 조성

• 공간 설계는 가용 가능한 예산 범위 내에서 진행 하는 것이 원칙

1) 만부마을식당 거점공간

가) 마을식당 운영을 위한 사전확인 사항

① 주방 공간 설계

- 기존 분식집의 경우 3~4평정도의 공간에 주방 기물 셋팅
  (만부마을식당의 경우 실 평수 25평 기준으로 5~6평 공간 사용)
- 추후 배달 확장을 염두에 두고 전후 주방 공간 확보
  (간택기, 작업대, 가스 튀김기, 싱크대, 포장 공간 등 여유 있게 설계)
- 추후 건물 준공 전후 실측을 통해 주방 사이즈, 도면, 세부 시설집기 리스트 추가 필요

② 홀 공간 설계

- 커뮤니티 공간까지 활용
- 추후 샵인샵(카페) 고려한다면 여유 공간 확보 필요

국수나무그린 여주프리미엄 아울렛점
ⓒ HB협동조합

③ 익스테리어(Exterior) 효과

- 익스테리어의 경우 간단한 홍보물 및 실사 출력으로 적은 예산으로 깔끔한 홍보 효과 발휘
- 내점 고객들이 주메뉴를 명확하게 인식 할 수 있도록 홍보물과 출력물 배치 및 부착
- 배너 및 전단지를 활용하여 시기에 맞는 메뉴 홍보 및 프로모션 홍보 진행

'면사무소'
홍보물
ⓒ HB협동조합

(2) 마을식당 운영을 위한 공간구성 일반사항

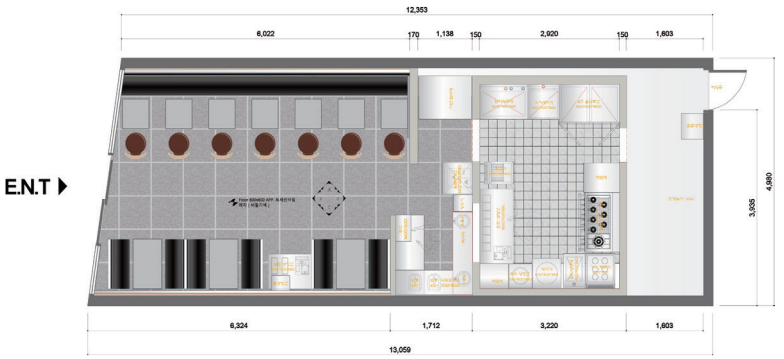
① 점포 공간구성 최소요건

- 전체 : 15평 (홀 70%, 주방 30%)
- 테이블 : 2인 600mm*600mm, 4인 1050~1100mm*600mm

② 공간구성도면(안)

- 다음 공간구성도(도면)은 15평형 국수나무 셀프형 매장 기준이며, 마을식당의 컨셉 및 평형에 따라 구성안이 달라 질 수 있으며, 참조로만 활용

국수나무
셀프형 매장
Floor Plan
ⓒ HB협동조합



③ 주방설비

- 아래 주방설비내역은 15평형 국수나무 셀프형 매장 기준이며, 마을식당의 컨셉 및 평형에 따라 필요 설비의 품목과 규격, 수량이 달라 질 수 있으며, 참조로만 활용

국수나무
주방설비내역

찬냉장고	1200*700*850	세척기싱크	1000*700*850
작업대	850*650*850	파이프선반	1000*250
벽선반	1400*350*550	벽선반	1000*350*550
육수냉장고	500*500*900	중앙작업대	600*550*850
사리냉각기	600*600*850	퇴식대	780*800*1030
1조세정대	450*600*850	다단선반	780*800*800
면선반	900*250	하단냉동고	
벽선반	1500*350*650	셀프냉장고	700*700
해면기(6구)	500*750*850	음료냉장고	
방열판	500*1200	2구 냉장고	655*800*1900
간택기	1200*600*750	컵 자외선 소독기	소형
간택기 선반늘림	1200*150	전기온수기	100W
까치선반	1200*200	수전	
가스튀김기	450*600*850	설치 및 작업비	
방열판	450*600	간택기옆 작업대	600*300*600
2구 냉장고	655*800*1900	배식대상판	1925*470*15
세척기	700*700*1750	막음민판	
세척기싱크	1000*700*850	튀김기 막음판	

④ 주방기물

- 아래 주방기물내역은 15평형 국수나무 셀프형 매장 기준이며, 마을식당의 컨셉 및 평형에 따라 품목, 규격, 수량이 달라 질 수 있으며, 참조로만 활용

국수나무
주방기물내역

가위통	소스통中	육수 국자	샤꾸 중
과도		일반 가스총(충전용)	스파크
국물 그릇	6609 블랙	자루 냄비	특대
국수 그릇	6738 엔틱	자루 냄비	대
가츠동 그릇	6226 m 골드	자루 바가지	대
나무 절구공이		전자 저울	카스 20K
냉면용 가위	양수가위	전자저울	접시저울 경인2K
네프킨함	대나무티슈함	주방 빗자루	나이론비
돈가스 밥그릇(+공기밥)	5468	참모 칼 - 타공	일제타공식도
디지탈타이머	대화면	채칼	독일V채칼
뚝배기집게	알루미늄	책받침 도마	내쇼날
만능사각소쿠리	유진 3호	크림샷다/밥주걱용	#10
만능사각소쿠리	유진 2호	투명케찹통	중
만두용 접시	5445	튀김 저분	각게바시
돈가스 멜라민접시	6918 엔틱블랙	뼈통	
멜라민 볶음주걱	만두스픈 대	후레쉬밀폐	1호
멜라민 볶음주걱	만두스픈 특대	후레쉬밀폐	2호
미니핸들 샥구	소	후레쉬밀폐	4호
유리뚜껑	T유리18	P 용기.25L	청통 25L
반찬 집게	빵집게 특대	pc드레인	1/6사이즈
반찬냉장고 PC 밧드	6 1/6	S 고리	
백밀폐	1	물잔	이중스탠
백밀폐	8	미니케찹병	
투명밀폐	마마소소	플라스틱물병	1L
빠스푼		냉장고선반	
철브러쉬	대	S/T 냉면기	파도이중200
수저통	bmp2호	육수손질통	bmp6호
스텐 밧드/구멍뚜껑포함	6 1/6	반찬냉장고 PC 밧드	4 1/9
스텐 밧드/뚜껑포함	6 1/3	돈가스꽂이	접시꽂이 8구
스텐 밧드/뚜껑포함	6 1/2	파스타집게	원써빙 대
식용유 기름용 스푼(1온스)	온스국자 1온스	육수국자	미니핸들 중
쓰레기 통	월드6호	반찬종지	167
아미	중	쟁반	9 - 22 '
아미	소	홍합껍데기	5897

앞접시	로하스덴다시	전자레인지	
양념 종지	돌산5-231미색	온열 육수통	한양 코드분리 20L
양념통 4구용(사각)		알밥기 그릇/세트	경질샤브소소
양배추칼	와이드채칼	돈가스 접시	
양은 양푼	양푼 360	수저저분	
양은 양픈	황양푼180	김치나베그릇	1인전골 9-1A
소스 물통	락앤락물병735	유리뚜껑	T유리20
에그팬	센시블200	전기 압력밥솥	10인
우동 스푼	돌산5914미색	소스종지	
원형 소쿠리	선우 7	미니우동	6591엔틱
원형 소쿠리	선우 6	소도와	15GL
원형 소쿠리	선우 5	위생 도마	가정용3호
원형 소쿠리	미니 4호	원형 소쿠리	미니3호
원형 소쿠리	선우 1호		

⑤ 기타

- 브랜드 컨셉에 맞춰 브랜드 BI(로고, 사인물, 색상 등) 개발되어야 하며, 브랜드 컨셉과 BI에 일관성 있게 인테리어, 익스테리어, 홀 및 주방공간의 설계가 되어야 함.
- 브랜드 BI에 일관성 있도록 간판, 사인물, 메뉴판, 판촉홍보물(전단지, 배너, 현수막, 명함, 쿠폰 등), 유니폼 등도 준비되어야 함.

● 마을관리협동조합 (마을식당 운영) 역량강화

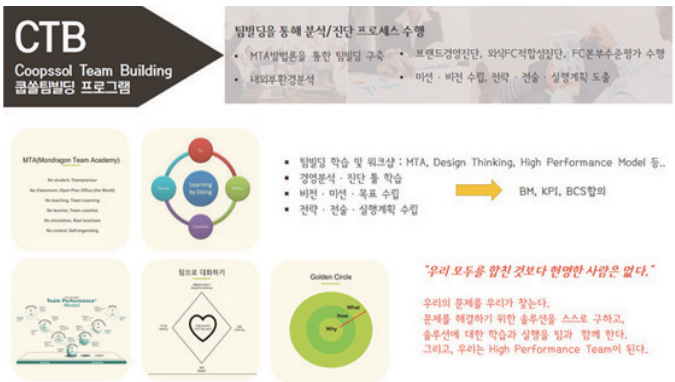
(1) 팀빌딩

가) 만부마을 마을식당 분과 팀빌딩

① 해피브릿지협동조합 쿱쏠 팀빌딩 프로그램(CTB)도입

- 지속성과 성과도출을 위해서는 필수적인 팀빌딩에서 사업기획에 필요한 학습 콘텐츠 전달(디자인씽킹, High Performance Model, Golden Circle, 고객가치 제안설계, 비즈니스 모델 캔버스 등)
- 만부마을조합 마을식당 분과의 미션, 비전, 목표 수립
- 팀빌딩 워크숍을 통해 사업 전략, 전술, 실행계획 수립

쿱쏠 팀빌딩
프로그램 소개
ⓒ HB협동조합



② MTA방법론 워크숍 수행

- MTA방법론의 팀빌딩 학습 및 워크숍 진행
- MTA는 핀란드의 혁신적인 창업교육인 TA(Team Acsdemy)에 몬드라곤 협동조합의 정신과 창업경험을 녹여낸 팀 기반 창업혁신가 양성 프로그램임
- 일방적인 지식전달인 교육을 벗어나, 경험기반의 학습 싸이클을 활성화
- 다양한 비즈니스 방법론을 활용하여 팀에 최적화된 대안을 도출

MTA방법론
ⓒ MTA KOREA

나) 만부마을 마을식당 미션, 비전, 가치 수립

① 미션, 비전, 가치 수립 워크숍

- 조직 및 비즈니스의 목적(존재이유)에 대한 대화를 통해 조직미션 수립
- 조직 및 비즈니스의 목표(방향성, 원하는 결과물)에 대한 대화를 통해 조직 비전 수립
- 미션과 비전을 달성하기 위한 방법에 대한 대화를 통해 행동가치 수립

학습한 내용을 토대로
만부마을의 미션, 비전,
가치를 논의

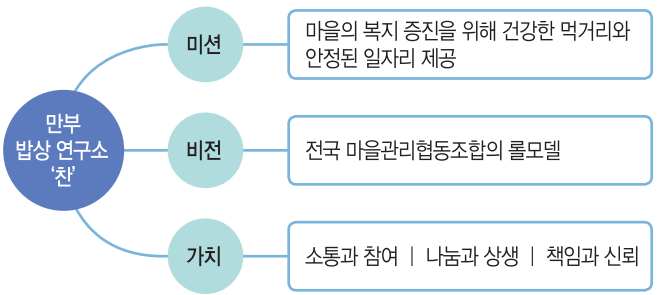
ⓒ 만부마을식당
분과팀

② 만부마을식당 미션, 비전, 가치 도출

- 미션 : 건강한 먹거리로 마을의 복지증진과 안정된 일자리 제공
- 비전 : 마을관리협동조합의 롤모델화
- 가치 : 소통과 참여, 나눔과 상생, 책임과 신뢰

만찬
비전선언문

ⓒ 만부마을식당
분과팀



(2) 컨셉설정 및 비즈니스모델 개발

가) 만부마을 마을식당 가치제안설계

- 만부마을 고객 정의
- 고객행동 조사를 통해 고객이 얻고자 하는 혜택과 불만사항을 분석
- 만부마을식당이 고객들에게 제공하려는 제품과 서비스를 정의
- 혜택창출방안, 불만해소방안 아이디어 도출을 통해 가치제안 설계 완성

나) 만부마을 마을식당 비즈니스모델 설계

- 도출된 고객가치를 토대로 사업운영에 필요한 9가지의 요소에 대한 논의
- BMC(Business Model Canvas : 비즈니스 모델 캔버스) 활용 워크숍 진행
- 만부마을식당의 비즈니스모델 설계 도출

'만찬'의
비즈니스모델
캔버스(BMC)도출
ⓒ 만부마을밥상팀

⑧ 핵심파트너십	⑥ 핵심활동	② 가치제안	④ 고객관계	① 고객
• HB협동조합 • 진흥원 • 남동구청 • 신협 • 문화 놀이터 • 청솔	• 홍보 • 일자리 모집, 관리 • 서비스교육 • 메뉴개발 • 고객관리	• 신선한 재료 (안전한 먹거리) • 합리적 가격 (품질대비) • 편리성 • 1인식사(혼밥족)	• 회원제 • 조합원제	• 조합원 • 마을주민 • 직장인 • 1인가구
	⑦ 핵심자원 • 조합원 • 마을주민		③ 채널 • 만부 밥상연구소 '찬'	
⑨ 비용 구조 • 관리비 • 인건비 • 원재료		⑤ 수익원 • 만부 밥상연구소 '찬' 손익 (매출, 수익)		

다) 만부마을 마을식당 BI 도출

① 브랜드 네이밍 워크샵을 통해 도출

- '만부밥상연구소'와 '찬'을 결합하여 '만찬'으로 브랜드 네이밍
- 만부마을 마을식당의 가치(소통과 참여, 나눔과 상생, 책임과 신뢰)를 담은 아이덴티티 로고 도출

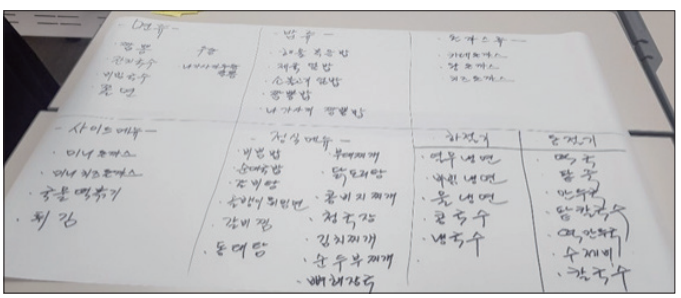
'만찬'의 BI
ⓒ 협동조합 몽땅

(3) 메뉴개발

가) 메뉴 가안 설정

- 타겟고객들에게 적합한 메뉴를 브레인스토밍 형식으로 도출

HB협동조합 제안메뉴,
마을식당 제안메뉴
(정식메뉴)
ⓒ HB협동조합



나) 메뉴 조리 및 평가

- 제안된 메뉴를 조리테스트와 시식하여 마을식당 참여자들이 결정
- 메뉴개발 고려요소 토대로 결정
  - 표준화 가능성(누가 만들어도 같은 맛을 낼 수 있는가?)
  - 식재료 구입, 보관 및 조리의 편리성
  - 원가율 (판매가 대비 40%이하의 원가 적합)
  - 시장 검증(타겟고객들의 니즈에 부합하는가?)

최종결정된 메뉴(안)

ⓒ HB협동조합

제육덮밥

오징어덮밥

치즈돈까스

떡볶이, 튀김

백짬뽕(밥)

김치찌개돈까스

새우튀김우동

샐러드돈까스

짬뽕(밥)

들깨칼국수

미니만두샐러드

샐러드비빔국수

잔치국수

어묵우동(면)

다) 메뉴개발 및 조리교육

- 지속가능성을 위해서는 고객가치 중심의 메뉴 기획 및 개발 필요
- 조리편리성, 재료관리, 표준조리적합성, 메뉴원가 등을 고려하여 상품화 가능하도록 메뉴개발
- 레시피·원가표 등 작성 및 메뉴조리·메뉴특성 교육

(4) 운영준비

① 마을식당 손익관리 예상시나리오 작성

- 목표 매출액 산출 방법, 매출액에 따른 비용관리 방법 등 교육

만부마을식당
제안 메뉴 원가표

	메뉴	원가	판매가	원가율	판매이익	배달	원가율	배달이익
면류	잔치국수(생면)		4,500					
	새콤달콤비빔면		6,000					
	소고기쌀국수		6,500					
	상하이짬뽕		7,000					
	나가사끼 짬뽕		7,500					
돈가스류	왕돈가스		7,000					
	치즈돈가스		7,500					
라이스류	오리연탈오므라이스		6,500					
	나가사끼 짬뽕밥		7,500					
	상하이짬뽕밥		7,000					
	돈가스카레덮밥		7,000					
	떡만두국		6,500					
	제육덮밥		6,500					
우동류	가께우동		4,500					
계절메뉴	물냉면		6,000					
	비빔냉면		6,000					
	열무냉면		6,500					
	메밀소바		6,500					
	냉국수		5,500					
	열무국수		6,500					

영업시 총 메뉴 원가 : 35% 내외

HB협동조합
예상손익

예상 손익

		금액	비율	비고
목표매출		9,100,000	100%	
재료원가		3,185,000	35%	
영업이익		5,915,000	65%	
판관비	임대료	800,000	9%	
	인건비			매출대비 적정인력 2명
	관리비	910,000	10%	수도광열비 및 관리비
	소계	1,710,000	19%	
순이익		4,205,000		

일매출 350,000
영업일수 26

예상 손익

		금액	비율	비고
목표매출		10,400,000	100%	
재료원가		3,640,000	35%	
영업이익		6,760,000	65%	
판관비	임대료	800,000	8%	
	인건비			매출대비 적정인력 2명
	관리비	1,040,000	10%	수도광열비 및 관리비
	소계	1,840,000	18%	
순이익		4,920,000		

일매출 400,000
영업일수 26

② 만부마을 마을식당 메뉴표준화

- 구성원에 변동이 발생하더라도 항상 표준화된 조리방법에 맞춰 메뉴 조리 필요
- 표준레시피를 기준으로 구성원 전원이 조리실습을 통해 표준화된 조리방법 학습

③ 만부마을 마을식당 메뉴 및 서비스 품질관리

- 메뉴 품질에 대한 이해, 원재료 발주 및 검수, 전처리 관리 방법, 위생관리방법, 제공방법 등 메뉴에 대한 QSC 교육 진행

④ 오픈준비 및 운영워크북 제작

- 매장 운영을 위한 행정관리 워크북 제작(일일업무 및 정기 업무목록, 업무분장, 노무관리, 세무관리, 수발주, 위생교육자료, 서비스교육자료 등)

3

주민공동체 기반 마을식당 사례

3.1 음밥 협동조합

• 외식업에서 근무하던 현 대표가 지인들과 식당을 창업하여 운영 하던 중, 근무 여건 개선 및 주인의식 고취를 위해 협동조합으로 전환하여 운영

기본개요

• 법인 형태 : 직원 협동조합

• 운영 기간 : 2015년 4월 ~ 현재 운영중

• 구성원 : 근로 조합원 4인, 비근로 조합원 1인

• 지역 (위치) : 서울 강북구 도봉로87길 34-21

• 상권/입지 특성

- 상권 : 수유역 상권(주택사업지역)
- 입지 : 먹자 상권 골목 입지(C-급), 1층 오픈형 매장
- 매장규모 : 15평

• 주요 고객

- 한식뷔페 : 오피스 직장인 70%, 자영업자 20%, 빌라 거주민 10%
- 도시락 배달 : 오피스 직장인 50%, 빌라거주민 30%, 자영업자 20%

• 영업시간

- 한식뷔페 운영 시 : 월~금 08시~21시 30분
- 도시락 배달 : 휴무 없음(조합원 교대로 휴무) 10시 ~ 22시

• 식당 운영 컨셉

- 2015년 한식뷔페 컨셉
- 2019년 도시락 배달 컨셉 추가
- 2020년 5월(코로나로 인한 컨셉 전환) 도시락 배달 전문점으로 전환
- 2020년 11월 내점 도시락 판매 시작

• 차별화전략

- 타겟시장 : 오피스 점심 고객 (30대 후반 ~ 50대 직장 남성)
- 메뉴 : 매일 바뀌는 10가지 집밥 뷔페
- 홍보 마케팅

- 식권 10+1 행사를 통해 재방문 유도
- 모바일 마케팅 활용(카카오톡 플러스 친구)
- 출근길 직장인 전단 배포

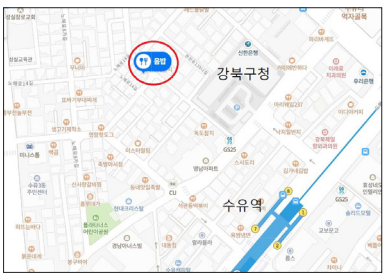
• 일 방문객 및 매출

- 일 방문객 : 평균 180~ 200명
- 일 매출 : 평균 90~100만원 발생

음밥
매장 전면
ⓒ 네이버블로그

음밥 위치 및
음밥 매장 내부

서울시 강북구
도봉로87길 34-21



지속가능운영 성공요인

• 타겟(주요고객)

- 타겟(주요고객)고객 분석과 전략의 적중
- 30대 후반~50대 직장 남성(식사량이 많은 고객)을 타겟으로 설정
- 매 끼니 고기반찬 제공(불고기/찜닭/제육볶음 등)

• 메뉴(구성)

- 심플 : 당일 제공되는 메뉴 가짓수 8가지로 집중
- 조합원들이 구현 가능한 수준에서 메뉴 개발 및 구현
- 조합원이 구현 및 표준화하기 어려운 메뉴는 개발 되었어도 과감히 삭제
- 조리 편리성 강화 : 기성 소스 및 재료 활용 극대화

• 운영

- 운영초기 6개월간 마이너스 손익이 발생함에도 재료를 아끼지 않고 투자

• 홍보마케팅

- 타겟 고객과 같은 연령대인 점장이 고객과 직접 소통하여 공감대 형성
- 한번 온 손님에 대한 지속적 환대를 통한 단골고객(충성고객) 확보

• 내부역량

- 외식업체에서 근무한 경험이 있는 점장의 리더십과 컨셉설계역량 학습
- 점장이 설계한 컨셉에 따라 조합원들은 매장 운영에 집중

음밥
뷔페형 메뉴 세팅
ⓒ 네이버블로그

인사이트: 마을관리협동조합에 적용 가능성을 중심으로

• 고객관계관리

- 상권 특성상 음밥과 유사하게 단골 중심의 매장 운영이 필요할 것으로 예상
- 접객 스킬 향상 및 고객 관계관리(조합원으로 유도등) 교육 필요

• 메뉴 구성

- 조리 편리성 담보 (식재료 구입 및 기성 소스를 활용한 메뉴 구성)
- 타겟 고객이 자주 방문하여 즐길 수 있는 메뉴로 구성

• 뚝심

- 초기 매출 부진이 있더라도 구애받지 않고 꾸준히 유지

• 시장 트렌드 반영

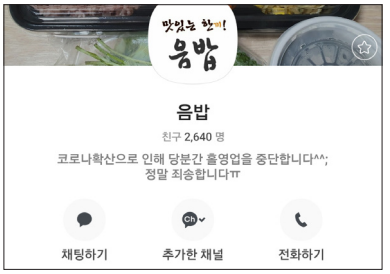
- 음밥은 시장 트렌드에 맞춰 내점에서 내점·배달 혼합, 배달전문점으로 운영 컨셉 전환
- 기존 및 초기 운영 틀에 얽매이지 않고 시장 환경에 맞는 변화 구현 필요

• 리더십

- 음밥의 경우 외식업 경험자인 점장의 리더십하에 일사분란 하게 움직이는 것이 성공 요인 중 하나

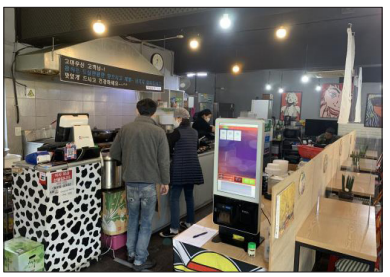
- 마을식당의 각 파트별 리더가 결정되면 리더의 의견에 따라 일사분란하게 움직여야 함

음밥 카카오톡 친구 등록
ⓒ 네이버블로그



음밥 카카오 친구 운영페이지
ⓒ 음밥협동조합

음밥 도시락 : 2020년 코로나로 인해 도시락 내점판매, 배달 판매를 시작
ⓒ 음밥협동조합



음밥 매장 내부(2020년 현재) : 주문결제용 키오스크 도입, 코로나로 인한 가림막 설치
ⓒ 음밥협동조합

3.2 성동자활 면사무소

- 성동자활센터에서 참여 주민과 함께 공공기관 도시락 배달 및 분식 업종으로 창업하였으나, 매출 저조로 인해 운영 어려움 및 일자리 창출 불가
- 오픈 1년 남짓 후 HB협동조합 협동조합에 컨설팅 의뢰

※성동자활 면사무소 사례는 주로 컨설팅 경과에 중점을 두고 기술

● 기본개요

- 법인 형태 : 자활기업에서 참여주민이 일반기업으로 독립
- 운영 기간 : 2014년 8월 오픈 ~ 현재 운영중
- 구성원 : 참여주민 2인
- 지역 (위치) : 서울 성동구 매봉길 21 지하1층
- 상권/입지 특성

- 상권 : 옥수동 주거 상권
- 입지 : 아파트 배후를 두고 있는 상가 지하1층
- 매장규모 : 15평

• 주요 고객 및 영업시간

- 주요고객 : 아파트 거주민 80%, 오피스 직장인 20%
- 영업시간 : 화~일 10시~21시

• 식당 운영 컨셉

- 분식, 도시락 배달

• 차별화전략

- 타겟시장 : 내점 중심, 공공기관 도시락 배달 중심에서 아파트 거주 배달로 타겟 전환
- 메뉴 : 배달용 메뉴 세팅
  - 돈가스/오므라이스/국수등 다양한 메뉴 셋팅
  - 배달 가능 금액에 맞춘 셋트메뉴 출시 (14,000원 ~ 16,000원)
  - 객단가 상승을 위해 2~3인용 셋트메뉴 출시
- 운영
  - HB 물류 시스템과 연동하여 운영 편리성 증대
  - 직원 역량 강화 교육 실시
  - 운영 / 서비스 / 메뉴 및 메뉴 셋팅 교육 실시
- 홍보 마케팅
  - 배달 패키지 및 배달 홍보물 제작(저렴한 비용으로 효과 극대화)
  - 배달 전략 수립(해당 매장 지역 배달 대행 업체 선정, 배달 어플 셋팅, 1~3km 배달 구역 확정)
  - 게시물 업로드 및 리뷰(댓글) 관리 등 배달 어플 관리

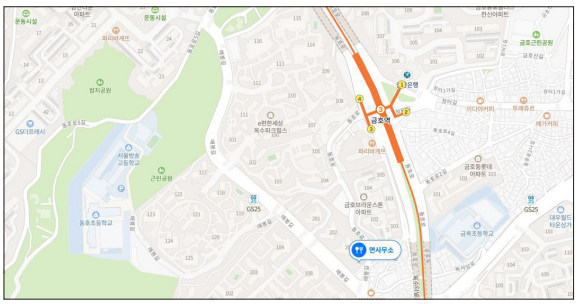
• 매출 개선 변화

- 일 매출 4만원대에서 65만원까지 매출 상승)

'면사무소' 매장 전면 및 매장 내부

'면사무소' 위치

서울 성동구
매봉길 21 지하1층



컨설팅 진행 내용

• 브랜드 정체성 확립

- 명확한 메뉴 아이덴티티 확립 및 BI수립을 위한 컨설팅 진행

컨설팅으로 도출된 BI '면사무소'

© 면사무소

BI CONCEPT

면사무소'라는 전통의 멋과 세련된 현대미의 조화로운 음식점으로 돈까스, 국수 전문 식당.
한국정서를 담은 붓글씨 서체를 이용하여 전통의 멋을 강조했다.
대표메뉴 중 하나인 돈까스 이미지 역시 붓터치 느낌의 획으로 표현하여
완벽하게 하나의 로고로 결합되었다.

'면사무소' 홍보물

POINT 1

"GRAND OPEN" 문구로
고객의 시선을 사로잡는다.
또한, 세스코 엠버스 마크로
위생적인 상업장을 명시해준다.

POINT 2

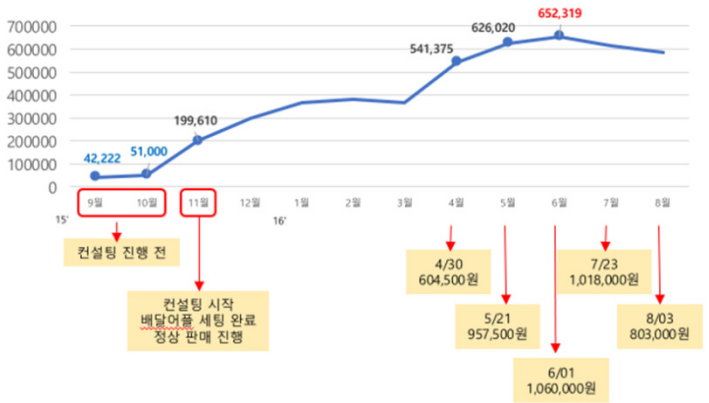
배달은 12,000원부터가능하므로
세트메뉴를 구성하여 세트메뉴 뒤주로
배달시킬수 있게 다른페이지와 다른
Yellow 로 배경을 배색하여
눈에띄는효과를 나타낸다.

POINT 3

'면사무소' 의 대표메뉴중 하나인
돈까스를 큰 이미지로 배치하여
식욕을 자극하고 돈까스류 리스트를
텍스트로 주어 이미지에 주목성을
높여준다.

• 컨설팅 성과(2015.11~2016.08)

- 월 평균 매출 컨설팅 이전에 비해 15배 상승
- 상승된 매출을 기반으로 자활 기업으로 독립



• 컨설팅 종료 후 사후관리

- 컨설팅 종료 1년간 관리 부재, 점진적 매출 하락
- 추가 컨설팅 진행하여 매출 상승 성공

ⓐ 메뉴 리모델링

- 기존 시장에서 검증된 배달 메뉴 투입
- 돈가스류 강화, 우동류 추가

ⓑ 매장 운영 시스템 변화

- 선불 시스템 도입(차후 키오스크 도입까지 염두)
- 배달 집중 할 수 있는 환경 조성

ⓒ 배달 홍보물 추가 투입

- 3개월간 컨설팅으로 약 20% 전후 매출 상승됨

● 지속가능운영 성공요인

• 타겟(주요고객)

- 내점 대상으로 적절하지 않은 상권 및 입지임을 파악하고 빠르게 배달로 전환
- 아파트 30~40대 주부 고객을 타겟으로 설정

• 메뉴(구성)

- 배달 가능한 메뉴로 세팅하고 셋팅된 메뉴를 내점화한 것이 주요
- 배달 가능한 메뉴중 주부와 아이들이 좋아하는 면류 및 돈가스류 세팅

• 운영

- 자활센터의 전폭적 지지 : 센터장 및 담당 팀장이 현장에서 함께 주민들과 동고동락 함
- 참여 주민의 목표의식 : 자활기업에서 일반기업으로 독립하고자하는 명확한 목표를 설정

• 홍보마케팅

- 고객 관계관리에 강점이 있지 않아 어플등을 활용하여 고객과의 점접 최소화
- 지속적인 배달 세트 메뉴 출시 및 매장 내외부 홍보(외부 홍보용 배너, 홍보 시트지 부착 등)

• 내부역량

- 지속적인 QSC(메뉴 퀄리티/서비스/청결) 교육 이수

● 인사이트

• 타겟 세분화에 따른 전략 수정

- 내점 고객 유치가 힘든 입지에서 배달을 통해 매출 증대

• 외식시스템 도입

- 외식 시스템을 통해 운영 역량 극대화 (물류, 메뉴개발, 운영교육)

• 지속적인 매장 관리의 필요성

- 운영관리, 신메뉴 추가 등을 통한 매장의 긍정적인 변화가 지속되어야 하는 상황에서, 매장 관리자 혼자 처리하기 어려워 외부 전문가 결합하여 운영 지속성 확보

4 사업 활성화방안

4.1 지속가능한 운영관리

- 마을식당으로 개발된 컨셉과 상품이 고객에게 전달되어 지속가능한 가치를 창출하기 위해서는 오픈 이후 관리가 매우 중요
- 이를 위해 식당전문관리요원의 정기적인 점검과 지도를 통한 운영현황 모니터링이 필요
- 환경변화에 따라 유연하게 컨셉을 조정, 실행하기 위해 식당 운영관리시스템 결합을 통한 사업유지 및 확장 필요

● 점포개점(오픈) 지원방안

- 점포의 오픈을 위해 필요한 제반 사항의 준비, 오픈행사 기획, 오픈시 운영지도 등을 지원
- 식당운영시스템이 조기 안착될 수 있도록 식당운영의 실무업무를 지원
- 마을식당이 지역사회에 좋은 이미지를 남길 수 있도록 관계관리방법 제안 및 지원

• 오픈 준비시 업무

ⓐ 오픈 D-45일경부터 준비
ⓑ 인허가(위생교육, 보건증구비, 영업허가, 사업자등록 등)취득일정 확인
ⓒ 보험, 전화개설, 카드가맹, 수도·전기, 통장개설 등 업무점검
ⓓ 각종 운영관련서류 준비(근무일지, 손익장부, 영수증철 등)
ⓔ 각종 법적관리서류 준비(원산지표기법, 근로기준법, 식품위생법 등에 따른 관리서류 구비 및 파일철)
ⓕ 필요인원에 대한 채용관리
ⓖ 사전교육(조리, 서비스, 운영)
ⓗ 오픈 행사 기획 및 실행 준비
ⓘ 필요 비품, 서류 등의 준비
ⓙ 상품, 원재료의 초도상품 준비
ⓚ 공사하자 점검 및 인수인계

• 오픈시 업무

ⓐ 그랜드 오픈을 포함한 5~11일간(컨셉에 따라 다름) 점포에 상주
ⓑ 오픈~마감까지의 업무일정 숙지
ⓒ 채용인원에 대한 교육(조리, 서비스) 및 리허설
ⓓ 조합원에 대한 운영교육 지속
ⓔ 오픈 행사 및 고객반응 파악, 피드백 반영

● 슈퍼바이저에 의한 정기관리

- 오픈 초기 3개월간 품질(매뉴얼준수), 인력, 손익에 대한 집중관리가 식당성공의 핵심
- 이후에도 정기점검을 통한 매출관리, 서비스관리, 운영관리에 대한 매장 운영지도 필수
- 프랜차이즈의 경우 이를 슈퍼바이징이라 하며, 슈퍼바이징 시스템을 도입한 마을식당 전문관리요원 및 시스템 지원 수행

• 방문지도 횟수

- 개업 0~1개월 : 4회/월
- 개업 2개월 이후 : 1~2회/월

※ 매장운영상황 및 컨셉에 따라 방문횟수 및 주기는 변동 가능

• 집중관리(오픈~3개월)

- 1개월 : 품질 ☞ 매뉴얼에 맞는 조리·서비스 준수 및 품질 유지 점검
- 2개월 : 인력 ☞ 인력들의 업무스킬 향상여부 및 생산성 도출 여부 점검
- 3개월 : 손익 ☞ 점포 운영계획에 맞는 매출 및 비용관리 점검

• 일반관리(오픈 3개월 이후)

- 연간 활동미션, 점검사항 및 수행사항에 따른 월 1회 대면 방문관리
- 마을식당 전문관리요원과 비대면 상시 소통관리

연간 활동미션
ⓒ HB협동조합

월별	활동미션	점검 및 수행사항
1월	법령체크	근로기준법, 원산지표기법, 제반법령 체크 및 적용
2월	졸업, 입학 이벤트	졸업, 입학 이벤트 계획 및 실행
3월	정기 QSC점검	우리 매장의 QSC지수 점검과 개선 활동
4월	신메뉴 세팅	신메뉴 세팅에 대한 교육 이수
5월	가족의 달 이벤트	가족의 달 이벤트 계획 및 실행
6월	위생 집중관리	입점~퇴점까지의 흐름속에서 위생관리중점요소 확인
7월	위생체크리스트 관행화	매일 위생체크리스트 관행화 실행
8월	서비스 업그레이드	서비스 추가교육, 서비스 수준 업그레이드
9월	매출 활성화	매출분석, 매출활성화 전략 도출
10월	동절기 메뉴 세팅	동절기 메뉴 세팅에 대한 교육 이수
11월	로스 절감	로스 품목 점검, 절감방안 도출
12월	연간업무점검/ 차년도 업무계획	연간업무점검(매출, 운영), 차년도 업무계획수립

● 식당운영관리 시스템 도입

- 마을식당의 경쟁력을 확보하고, 개발된 컨셉 및 상품의 지속가능한 가치창출을 위해 정기관리활동에 마케팅 시스템, 교육 시스템, 관리시스템(스마트바이저) 도입 필수

• 마케팅시스템

- 매출분석(POS이용시)
- 상권분석 및 외식트렌드 분석
- 매출활성화방안 기획
- 프로모션 계획 수립, 실행 지원

• 교육시스템

- 신메뉴, 시즌메뉴 개발 및 교육
- 서비스 및 고객불만 대처 교육
- 손익관리 교육
- 법령교육(노무, 세무, 위생, 원산지법령 등)

• 스마트바이저

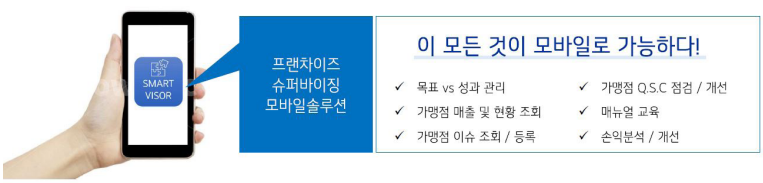
- 점포의 성장도약을 함께 하는 슈퍼바이징 솔루션으로 점포관리 시스템을 효과적, 효율적으로 전달, 내재화시키기 위한 모바일 애플리케이션 도구

① 기능

- 점포 품질, 서비스, 위생관리 상태(QSC)를 셀프로 점검 가능
- 매출목표관리 기능과 손익관리 기능을 통해 우리 점포의 수익 점검 가능
- 매뉴얼, 교육자료 상시 확인 및 학습 가능
- 마을식당 전문관리요원과 상시소통

스마트바이저 기능

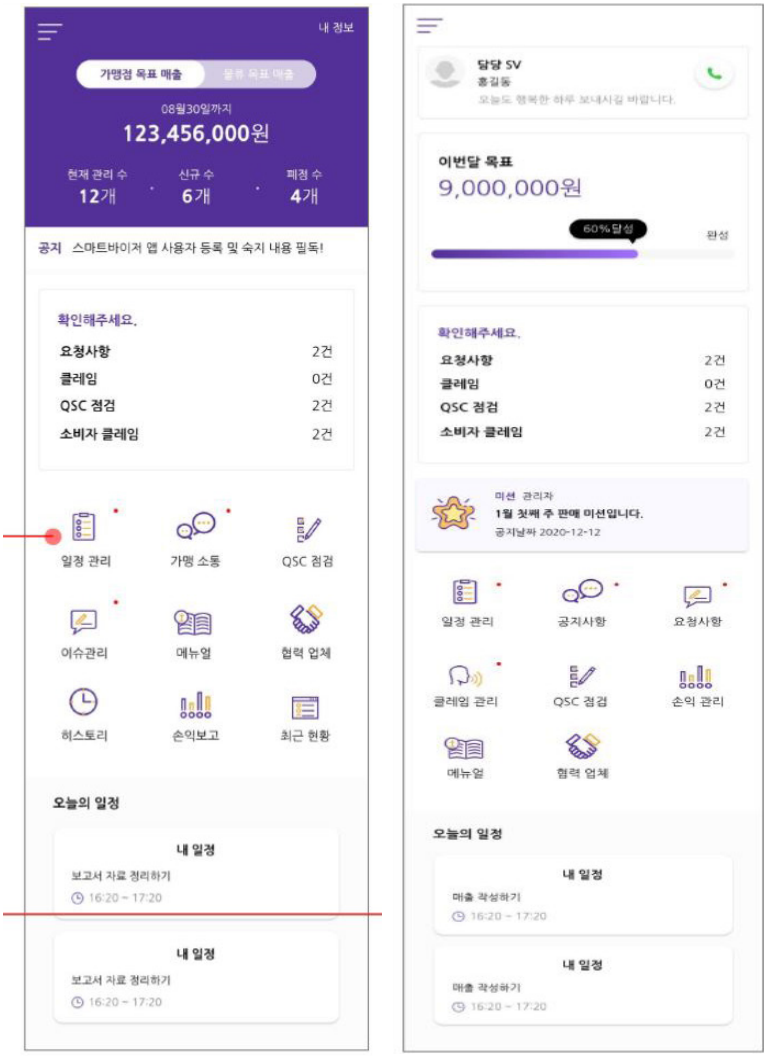
ⓒ 스마트바이저



② 스마트바이저 기능 예

스마트바이저
슈퍼바이저용 어플 및
가맹점주용 어플

ⓒ 스마트바이저



③ 기대효과

- 모바일 기반의 솔루션을 통해 마을식당의 운영현황을 효율적으로 점검, 관리 가능
- 별도의 자료축적 시스템이 구비되어 있지 않아도 본 솔루션을 통해 식당운영에서 발생되는 자료를 축적 및 분석
- 마을식당 전문관리요원(슈퍼바이저)이 방문하지 않더라도 품질점검을 상시로 점검하여, 신속하게 품질관리 개선 가능
- 마을식당 전문관리요원(슈퍼바이저)과 상시 소통을 통해 식당운영에 필요한 정보와 요청사항을 빠르게 처리 가능

| 참고 문헌 |

- 해피브릿지협동조합 내점배달 운영안
- 해피브릿지협동조합 HB 관리시스템 스마트바이저스 마트바이저
- MTA KOREA MTA(Mondragon Team academy) 방법론
- 소상공인진흥공단 상권정보시스템 https://www.sbiz.or.kr

정부혁신
보다 나은 정부

마을관리협동조합 등
주민중심형 사회적경제기업의
거점시설 기반 마을식당 모델 개발

한국사회적기업진흥원
Korea Social Enterprise Promotion Agency

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

13320
9 791197 302640
ISBN 979-11-973026-4-0