

마을관리 사회적협동조합 거점시설 운영관리 가이드북

STEP 1

2022. 12





본 가이드북은 2022년 마을관리협동조합 육성지원 사업의 일환으로 '(주)사회연
대경제연구소'가 정리한 자료입니다. 해당 가이드북 내용은 2022년을 기준으로
작성되었으며, 수록된 내용을 임의로 변경하여 사용할 수 없습니다.
내용의 수정보완이 필요한 경우, 한국사회적기업진흥원으로 연락주시기 바랍니다.

CONTENTS



0. 가이드북 개요	4
I. 거점시설의 이해	
1. 거점시설 개념 및 기능	6
2. 거점시설 조성 및 운영체계	11
II. 공간 기획	
1. 지역 자원조사	17
2. 사업 구상	27
III. 사업 기획	
1. 운영 기초 마련	34
2. 기초 상권 분석	39
3. 비즈니스 모델 수립	45
IV. 역량 개발	52
1. 역량 분석 및 개발	56
2. 기초 회계 STEP1	56
부록. QnA	60



0. 가이드북 개요

- 본 가이드북은 마을관리 사회적협동조합이 도시재생사업으로 조성된 거점시설을 효과적으로 운영할 수 있도록 거점시설의 구체적인 운영관리방안을 안내하기 위하여 제작되었습니다.
- 총 3권으로 구성된 본 가이드북은 거점시설 조성계획 수립단계부터 조성 이후단계까지, 각 단계에 따라 마을관리 사회적협동조합이 해야할 역할과 업무범위를 포함하고 있습니다.
- 각 단계별 중점구성은 다음과 같습니다.

거점시설 운영관리 가이드북 단계별 구성

구분	거점시설 조성단계	주요 내용
STEP1	거점시설 조성계획 수립	거점시설 운영계획 수립 거점시설 운영역량 개발
STEP2	거점시설 조성 전·후	거점시설 운영관리 준비 초기 사업실행 방법
STEP3	거점시설 준공 후 3년 이내	거점시설 운영관리 실제 거점시설 중장기 방향 수립

- 본 가이드북의 주요 활용대상은 마을관리 사회적협동조합의 설립을 준비 중인 주체 또는 조합원, 마을관리 사회적협동조합의 설립을 지원하는 지원기관입니다.
- 본 가이드북을 통해 마을관리 사회적협동조합이 거점시설을 기반으로 지역 수요에 기반한 사업을 영위하여 지역사회의 대표 법인으로 지속 성장할 수 있기를 바랍니다.

- 거점시설 운영관리 가이드북 STEP1은 거점시설 조성계획 수립단계에서 마을관리 사회적협동조합 또는 설립 준비중인 주체, 설립을 지원하는 기관에게 필요한 내용을 중심으로 구성하였습니다.
- **제1장**은 거점시설을 이해하기 위해 필요한 기본적인 내용을 중심으로 서술하였습니다.
- **제2장**은 거점시설을 중심으로 공간을 기획하는 단계에 필요한 지역분석 및 수요분석을 담았습니다.
- **제3장**은 사업기획 단계에 필요한 운영준비과정과 기초상권분석 및 비즈니스모델 수립 과정을 담았습니다.
- **제4장**은 거점시설 운영하기 전 역량개발을 위한 과정과 기초회계에 대한 내용을 서술하였습니다.
- 거점시설의 조성 여부와 관계없이 지역의 이해에 기반한 사업을 기획하고자 할 경우, 본 가이드북을 활용해주시길 바랍니다.

일러두기

본 가이드북에서는 편의상 “마을관리 사회적협동조합”을 “마을조합”으로 축약하여 서술하오니 착오 없으시길 바랍니다.

본 가이드북에 수록된 내용들은 각 도시재생사업지 및 마을관리사회적협동조합의 상황을 고려하여 유연하게 적용해주시기 바랍니다.

I. 거점시설의 이해



1 거점시설 개념 및 기능

- 거점시설의 역할과 이용대상에 따른 분류
- 거점시설의 기능과 용도에 따른 특징을 이해하여, 거점시설에 대한 전반적 이해 도모

1 거점시설의 개념

거점시설의 명확한 정의는 없으나, '지역사회를 위해 주민이 공동으로 사용하는 공간'을 통칭

- > 「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법」에 따르면, 주민이 공동으로 사용하는 시설, 주민의 복지 증진을 위한 시설, 공동체 활성화를 위한 시설을 '도시재생기반시설'과 '공동이용시설'로 정의
- > 또한 '도보권 또는 생활권 내에서 주민들이 모이고, 공동체활동을 수행하는 공간' 또는 '지역문제를 해결하고 지역발전을 도모할 수 있는 공간' 등으로 거점시설을 정의

‘거점시설’은 역할과 주요 이용대상, 서비스 공급범위에 따라 커뮤니티형, 지역 자원연계형, 단순지원형으로 구분 가능*

- ▶ 커뮤니티형 거점시설은 지역주민, 공동체를 대상으로 공동체 활동을 지원하기 위한 시설로서 근린생활권이 주요 서비스 공급범위에 해당
- ▶ 지역자원연계형은 지역발전을 위해 여러 서비스를 제공하는 시설로서 지역주민과 공동체를 대상으로 하는 경우에 해당
- ▶ 단순지원형의 경우 관광객 및 방문객을 대상으로 지역발전을 위한 서비스를 제공하는 경우로 구분

표 1. 거점시설 역할과 이용대상에 따른 구분

주요 이용 대상	주요 역할	거점시설 유형
지역주민, 공동체	공동체 활동 지원	커뮤니티형 (주민공동체 활동지원)
	지역발전 촉진	지역자원 연계형 (공동체활동+커뮤니티 비즈니스)
관광객, 외부방문객		단순 지원형 (문화관광지원)

도시재생사업 대상지별 특성에 따른 거점시설의 유형과 역할을 포괄하기 위한 새로운 개념 필요

- ▶ 일반적으로 도시재생사업 대상지에서는 지역의 특성에 따라 거점시설을 복합적이며 다양하게 운영하는 것이 특징
- ▶ 본 가이드북에서는 거점시설을 “도시재생활성화를 목적으로 조성되는 공간으로 공동체 활동 및 지역에 필요한 서비스를 제공하는 시설, 지역경제 활성화를 위한 사업 수행의 공간”으로 정의

* 장민영 외, ‘근린재생활성화를 위한 거점시설 운영방안’(2021), 건축공간연구원

PLUS ▶ 거점시설의 법적 정의

• 「도시재생활성화 및 지원에 관한 특별법」 특별법 제2조 정의

- 가. 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」 제2조 제6호에 따른 기반시설
- 나. 주민이 공동으로 사용하는 놀이터, 마을회관, 공동작업장, 마을 도서관 등 대통령령으로 정하는 공동이용시설

• 특별법 시행령 제3조 (공동이용시설의 종류)

법 제2조 제1항 제10호 나목에서 “놀이터, 마을회관, 공동작업장, 마을 도서관 등 대통령령으로 정하는 공동이용시설”이란 주민이 공동으로 사용하는 시설로서 다음 각 호의 시설을 말한다.

1. 놀이터, 마을회관, 마을도서관 등 주민의 복지 증진을 위한 시설
2. 공동으로 사용하는 구판장, 세탁장 등 공동작업장·화장실 및 수도
3. 어린이집·경로당 등 아이돌봄서비스시설 및 노인복지시설
4. 마을방송국·마을신문사 등 지역주민 간 정보교류 및 의사소통을 위한 시설
5. 제1호부터 제4호까지의 시설과 유사한 용도의 시설로서 특별시·광역시·특별자치시·특별자치도·시·군·구의 조례로 정하는 시설

2 거점시설의 개념*

거점시설은 지역주민의 공동체 활동이나 수익창출을 위한 장소 또는 기반시설로서의 기능 수행

- ▶ 주민들의 공동체 활동을 위한 장소나 일상생활에 필요한 여러 사회서비스를 제공하는 기반시설로서의 기능
- ▶ 주민, 공동체, 민간주체 등의 수익창출을 위한 기능이 도입된 시설로서 지역경제 활성화에 기여하는 기능
- ▶ 도시재생 거점시설은 여러 기능이 복합되는 형태로 조성되는 경우가 대부분

거점시설의 용도는 주민복지, 육아·돌봄, 작업·경제, 문화·관광, 관리·지원으로 구분

- ▶ 일반적으로 공동체 활성화와 주민복지증진을 목적으로 하는 거점시설은 공간 이용 주체와 활동내용에 따라 '주민복지'와 '육아·돌봄' 용도로 구분 가능
 - * 주민복지 시설은 마을 환경개선 및 주민 공동체활동을 지원하는 마을회관, 주민운동시설, 작은 도서관, 공유부역 등
 - * 육아·돌봄 시설은 어린이, 취약계층, 고령계층 등 지역 내 돌봄 수요에 대응하기 위한 서비스 공급을 목적으로 하는 어린이 놀이방, 공동육아시설, 고령자 건강시설 등
- ▶ 지역 경제 활성화와 일자리 창출 등 수익창출을 목적으로 하는 거점시설의 용도는 '작업·경제'와 '문화·관광' 용도로 구분 가능
 - * 작업·경제 시설은 공동작업장, 마을카페, 마을 펍 등 마을조합이나 주민조직 등 지역주민으로 구성된 주체의 판매, 임대, 영업을 위한 생산 및 판매시설 등
 - * 문화·관광 시설은 지역자원을 활용한 프로그램을 기획·운영하는 전시실, 복합문화시설 등
- ▶ 그 밖의 용도는 공원, 주차장, 화장실, 외부 관람석 등 거점시설의 주 기능이 활성화될 수 있도록 설치된 '관리·지원' 시설 등이 대부분

* 장민영 외, '근린재생활성화를 위한 거점시설 운영방안'(2021), 건축공간연구원

표 2. 거점시설 용도별 시설 구분

용도	주요 내용	시설 종류
주민복지	지역의 환경개선과 주민 공동체 활동을 위한 복지시설	마을회관, 주민운동시설, 작은 도서관, 공유부엌, 공동텃밭 등
육아돌봄	어린이, 취약계층, 고령계층의 돌봄수요를 충족시키기 위한 서비스 공급시설	어린이 놀이방, 공동육아시설, 건강치료시설 등
작업·경제	지역 활성화를 위한 판매, 임대, 영업 등의 생산시설	공동작업장, 마을 카페, 마을 펍 등
문화·관광	지역자원을 활용·연계한 집객시설	전시실, 복합문화시설 등
관리·지원	거점시설의 주 기능 활성화를 위해 설치된 시설	마을 관리사무소, 공동 택배함, 경비실, 주차장, 화장실 등

2 거점시설 조성 및 운영체계

- 거점시설 조성과정 및 운영체계 이해를 통한 거점시설 운영관리를 위한 기초 마련
- 조성과정의 주요 이슈 및 위탁방식 확인을 통해 거점시설 위탁을 위한 사전 준비 가능

1 거점시설의 조성과정

도시재생사업 단계별 진행상황에 따라 거점시설 조성 및 운영준비를 위한 과정 진행*

표 3. 도시재생사업 절차별 거점시설 조성과정

	도시재생 사업절차	거점시설 조성 과정
기반 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생 전담조직 구성 • 현장지원센터 설치 및 전문인력 활용계획 수립 • 주민·상인 상생협의체 구성 • 도시재생추진협의회(운영위원회) 구성·운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업단위 주민·상인협의체 구성
도시재생 활성화계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 사전조사, 도시재생활성화 계획 수립용역 발주 • 주민공동체·거버넌스 구성원 역량강화 교육 • 쇠퇴진단 및 지역자산 발굴, 잠재력 분석 • 계획의 목표 및 핵심전략 설정 • 부처 협업사업 발굴 및 연계 • 마스터플랜 및 세부사업별 실행계획 수립 • 도시재생 활성화계획 승인절차 추진 	<ul style="list-style-type: none"> • 단위사업별 필요성, 개요, 추진 일정, 참여주체, 사업효과, 자원 조달 및 집행계획 수립 • 지역 수요, 입지조건, 사업시행 가능성 등을 검토하여 적정 규모의 도시재생 기반시설 계획
사업 시행	<ul style="list-style-type: none"> • 사업지역 내 거점사업 및 공공임대주택 확보 • 거점공간 설치·확보 • 주민주도사업 및 마을관리를 위한 역량강화 교육 • 부서, 부처 협업·연계사업 계속 시행 • 주민주도사업 착수 • 사업 종료 후 프로그램 및 마을관리 운영 시행 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 시행주체 선정 및 도시재생 추진협의회 구성 • 사업시행과정에서 주민·상인 참여를 위해 주민역량강화사업, 주민공동사업 등 시행 • 사업 종료 후 관리·운영계획 수립

국토교통부, 「도시재생 뉴딜사업 계획수립 및 사업시행 가이드라인」, 2020

* 국토교통부, 「도시재생 뉴딜사업 계획수립 및 사업시행 가이드라인」, 2020

거점시설 조성 및 운영과정은 ‘계획단계-설계단계-시공단계-운영단계로 구분’*

- ▶ 계획단계에서는 지역현황조사와 지역의견 조사를 통해 공간계획 기본방향을 설정하고 운영단계를 고려한 관련 주체, 기관과의 방향 등 협의 진행
- ▶ 설계단계에서는 부지 확정 후, 지역조사 및 기본방향을 고려하는 설계 진행, 설계용역 발주시 기본계획방향 및 지역의 의견을 충분히 반영하고, 중간지원조직 및 지역주체와 관련 논의 진행
- ▶ 시공단계에서는 주민이 시공과정에 참여하여 관리할 수 있도록 제도를 마련하고, 시설 조성과정과 주요 내용을 지속적으로 주민들에게 피드백
- ▶ 운영단계에서는 거점시설 운영을 준비하는 주체를 발굴, 운영주체들이 공간 내에서 어떤 활동을 할지 시범운영 기획 추진 등을 진행

표4. 거점시설 조성 및 운영과정의 단계별 주요 내용

구분	주요 내용
계획 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 지역현황조사 및 지역의견조사 • 관련주체 간 공간 기본계획방향 논의 • 입지·규모·용도의 기본 방향 결정 • 운영단계를 고려한 타부서, 기관과의 기본계획 방향 협의
설계 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 지역조사, 기본계획방향을 고려한 설계 진행 • 거점시설 참여 주민조직의 구성 및 운영 • 거점시설 중 지역의 운영범위에 대한 논의 • 전문가, 설계자, 지역 주체간 계획 논의 • 거점시설 세부계획 내용에 대한 지역공론화(의견수렴) • 운영단계를 고려한 타부서, 기관과의 설계 계획 협의 • 설계 관리 진행
시공 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 주민이 시공과정에 참여, 관리 • 전문가와 주체간 진행 과정 논의 • 운영단계를 고려한 타부서, 기관과의 협의 • 시공 관리 진행
운영 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 시범운영 준비 및 진행 • 운영주체 선정 및 운영 • 운영체계 구성 • 운영관리 주체별 역할 수행

* 서울특별시 도시재생지원센터, ‘서울형 도시재생사업 근린재생일반형 도시재생사업 앵커시설 운영지침’, 2019

거점시설 조성 및 운영에 참여하는 주요 주체들은 상호 소통체계 마련, 지속적 논의 및 협의과정 진행 필요

- ▶ 행정은 거점시설 조성을 위한 부지 매입부터 운영자 선정, 운영단계의 지원 등 행정적·재정적 절차 진행과 지원을 담당
- ▶ 주민협의체나 주민조직, 거점시설 운영주체 등 지역의 다양한 주체들은 거점시설 조성·운영과정에서 의견수렴 과정에 참여하고 시공과정의 감독이나 시범운영 등에 참여
- ▶ 도시재생지원센터를 비롯한 지역 내 중간지원조직은 지역주체들의 역량강화를 지원하고 거점시설 조성·운영과 관련된 지역사회 공론화 추진
- ▶ 전문가는 거점시설 조성계획 수립과 시공단계 등에 참여하여 도입가능 설정이나 운영 방안 마련, 제도적 절차 등에 대한 자문 등 지원

표 5. 거점시설 조성 및 운영의 참여주체별 주요 역할

참여 주체		주요 역할
행정(지자체)		<ul style="list-style-type: none"> • 부지매입, 거점시설 조성사업 용역발주 등 행정절차 진행 • 운영자 선정, 시범운영 등 관련 행정절차 진행 • 운영단계를 고려한 행·재정적 운영지원방안 마련 • 진행과정에서 타부서, 타기관 등과 협의 진행
지역주체	<ul style="list-style-type: none"> • 주민모임(주민협의체 등) • 주민참여 전담조직 • 거점시설 운영주체 • 주변 이해관계자 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 공간 조성 관련 지역의견수렴 과정 참여 • 행정, 현장지원센터, 전문가 등과 협의과정에 참여 • 시공과정에서 주민감독관의 역할 수행 • 시범운영 등 거점시설 운영 참여
중간지원 조직	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생지원센터 • 공동체지원센터 • 사회적경제지원센터 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역주민 의견수렴과정 기획 및 진행 • 운영단계 과정에서 지역주체 역량강화 프로그램 기획 및 진행 • 지역사회에 거점시설 조성 및 운영과정 공유 • 지역 공론화 진행
관련 전문가	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 전문가 • 분야별 전문가 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 운영단계를 고려한 거점시설의 계획 및 시공 참여·지원 • 진행과정에서 행정, 지역주체, 중간지원조직과의 협의

2 거점시설의 조성과정

거점시설 조성과정의 핵심 이슈는 도시재생사업 참여 주체들의 거버넌스를 통한 일관된 계획 수립

- ▶ 계획단계에서는 행정과 지역주민주체, 중간지원조직이 거버넌스를 구성하여 운영까지 염두하여 공간계획을 수립하고, 필요시 공간기획 워크숍의 형태로 지역의 욕구와 주민의견을 구체적으로 확인하는 과정 필요
- ▶ 설계단계에서는 거점시설을 운영할 주민조직(마을조합 등)을 구성하여 본격적인 사업 구상 및 계획수립 필요
- ▶ 시공단계에서는 준공까지의 잔여일을 확인하여, 단계별 주민조직의 역량강화, 시범사업, 지역홍보 등의 프로세스 진행
- ▶ 운영단계에서는 지역사회에 필요한 서비스 등을 적절하게 제공하며, 다양한 지역주민이 참여할 수 있는 과정을 만들어가는 과정 필요

표 6. 거점시설 조성과정의 주요 이슈

구분	주요 내용
계획 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 행정, 주민주체, 중간지원조직간 거버넌스 구성 • 공간기획 워크숍을 통한 지역 욕구 확인
설계 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 주민조직(마을조합 등) 구성 • 사업 및 운영방안 모색
시공 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 준공예정일 검토 및 일정계획 수립 • 주민조직 역량강화, 시범사업, 지역홍보 등 진행
운영 단계	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 필요 서비스 등 제공 • 주민 참여 프로세스 마련

3 거점시설 운영체제

운영·관리주체의 구분

- ▶ 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설은 기본적으로 행정의 재산이기 때문에 지자체가 직접 운영하거나, 위탁하여 운영하는 방식으로 구분
- ▶ 거점시설 위탁 운영·관리자의 선정은 '경쟁입찰' 또는 '수의계약' 방식으로 결정

표 7. 거점시설 운영방식에 따른 운영·관리주체 구분

운영방식	운영·관리주체	내용	내용
행정직영	지자체	<ul style="list-style-type: none"> • 행정이 거점시설을 직접 운영·관리 	-
위탁운영	공공기관 민간단체 주민조직 (마을조합 등)	<ul style="list-style-type: none"> • 운영·관리비 전부 지원 • 운영·관리비 일부 지원 • 운영·관리비 미지원 	경쟁입찰 방식 수의계약 방식

운영·관리주체의 선정 시기

- ▶ 일반적으로 거점시설 착공 후, 공모 등의 방법으로 운영·관리 주체를 선정
- ▶ 일부 지자체에서는 준공 이후, 시범운영기간을 두고 선정하는 경우도 있기 때문에, 계획단계에서 선정시기를 명확하게 확정하는 과정 필요

거점시설의 위탁방식

- ▶ 거점시설의 위탁방식은 사용수익허가와 관리위탁으로 구분
- ▶ 위탁 방식에 따라 운영·관리주체의 역할이 달라지기 때문에 위탁방식에 대해서도 사전 협의 필요

TIP ▶ 무상사용 vs 민간위탁 vs 사용수익허가

방식	차이점	장점	단점
무상사용	사용료 없음 수익사업 가능 전대 불가	사용료 부담이 없고, 수익사업이 가능하기 때문에 지역주체의 초기역량 강화에 도움	주체 역량에 따라 사업의 성장과 확장에 편차가 발생할 수 있음
민간 위탁	민간 위탁 위탁사업비 有 수익사업 불가 전대 불가	위탁사업비를 활용한 사업 추진으로 안정성이 높음	다양한 역량을 가진 주체들과 협업 불가능 사업 확장 및 다양한 실험 등이 불가능, 보수적 운영
	관리 위탁 위탁사업비 無 수익사업 가능 전대 가능	전대가 가능함에 따라 역량 있는 외부주체들과의 협업이 용이 (저렴한 임대료 인센티브)	사업 역량에 따른 편차 발생 가능성 높음. 제도적 인센티브로 인해 갈등 발생 요인 상존. 도덕적 해이 발생 가능
사용수익 허가	수익사업전용 최고가입찰방식 민간위탁 시 사용수익허가 받은 것으로 간주 전대 불가능	자유로운 수익활동 가능	최고가 입찰방식으로는 마을조합 사업 수주 불가능, 과도한 임대료로 다양한 협력 가능성 저해

※ 사용료의 경우 '사회적협동조합'의 경우 1000분의 10 기준으로 경감
(일반 사용료: 평가액 기준 1000분의 50, 행정목적 사용료: 1000분의 25)



II. 공간기획

1 지역 자원조사

- 마을조합의 사업구상 전, 지역 현황을 객관적으로 인식하기 위한 과정
- 지역조사를 통해 마을조합의 사업 구상 및 방향성 수립

1 지역 자원조사 필요성

마을조합의 역할

- ▶ 마을조합은 도시재생 마중물 사업 이후, 지역의 재생을 주도하고, 지역의 변화를 창출할 주민 조직
- ▶ 마을조합은 지역의 문제를 발굴하여 사업화하는 방식으로 해결하고, 주민들의 지역 문제를 공론화하여 해소하는 지역의 공론장이자 플랫폼의 역할 수행
- ▶ 마을조합이 단순히 거점시설의 관리·운영을 넘어, 지역사회의 대표 법인이자 지역관리의 주체로 자리매김하기 위해서는 지역 전반에 대한 이해 필요

표 8. 마을조합 주요 역할

구분	주요 역할
사업조직	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설 등 기초생활인프라의 운영·관리 및 활성화 • 지역문제 해결을 위해 필요한 사업(집수리, 가로관리, 돌봄서비스 등)의 기획 및 실행 • 주민 생활 편의를 증진할 수 있는 서비스(마을식당, 행정대행 등)의 기획 및 실행 • 주민 일자리 창출에 기여할 수 있는 신규 사업(업사이클, 지역배송 등)의 기획 및 실행
공론장	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생사업 종료 후 주민협의체를 대신해 지역사회 유지·관리를 위한 주민들의 소통의 장 • 지역사회 문제에 대해 민, 관, 지역전문가 등이 함께 해결방안을 마련해나가는 논의의 장 • 지역 변화의 비전을 제시하고, 변화의 방향성을 주민들과 공유하는 참여의 장
플랫폼	<ul style="list-style-type: none"> • 지역의 대표법인으로서 지역사회의 기능 유지를 위한 전반적인 역할을 수행하는 플랫폼 • 지역문제를 해결하기 위해 사회적경제기업 등 사업조직과 주민을 연결하고, 필요시 사업조직 및 주민 상호간 정보와 자원을 공유하는 플랫폼

지역 자원조사의 중요성

- ▶ 지역 자원조사는 대상지의 일반현황 및 특성을 확인하는 과정으로, 인적·물적·기타 자원을 조사하여 지역의 문제를 의제화하는 과정
- ▶ 지역 자원조사를 통해 지역사회의 필요와 주민 욕구를 확인할 수 있는 근거자료 확보 가능
- ▶ 조사과정에서 주민협의 및 공동체활동을 연계할 수 있으며, 향후 마을조합 사업계획 수립의 근거자료로 활용 가능

지역 자원조사의 구성

- ▶ 지역 자원조사는 객관적인 자료를 기반으로 지역의 특성과 현황을 파악하는 지역현황조사와 주민과의 교류를 통해 주민의 실제 욕구를 파악하는 주민욕구조사로 구분

2 지역 현황조사*

지역 현황조사 개요

- ▶ 지역현황조사는 기존의 연구자료 등 문헌자료를 통해 지역의 현황을 파악하고, 현장 조사를 통해 발견된 내용을 정리하는 과정
- ▶ 지역현황조사를 통해 경험의 한계를 넘어, 지역의 구체적 현황과 특성을 파악하고 시각화

주요 조사항목

① 역사문화 현황

표 9. 지역 현황조사 역사분야 주요 항목

항목	주요 내용
역사 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 문화재, 향교, 서원, 사찰, 기념비, 고택, 성곽 등의 역사자원 및 인물 • 전래민담, 풍수지리, 지명유래, 역사적 사건 등 전설 및 설화
문화 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 지역축제, 이벤트, 체험 프로그램 등 외부인 방문을 목적으로 하는 교류행사 • 주민축제, 공동체 활동, 문화행사 등 지역행사 • 문화예술 교육기관, 문화예술 네트워크
종교	<ul style="list-style-type: none"> • 교회, 사찰 등 각종 종교기관, 신도 수, 성지 등 종교 관련 공간 및 행사

② 지리 현황

표 10. 지역 현황조사 지리분야 주요 항목

항목	주요 내용
자연 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 환경자원 : 습지, 토양 등 청정 환경자원 • 수자원 : 하천, 저수지, 폭포, 약수, 지하수, 온천 등 친수공간 • 동식물자원 : 보호수, 정자목, 노거수, 산림, 군락지, 희귀 동식물 등 • 자연경관 : 산, 바위, 하천, 동물 등 자연환경이 형성하는 공간
공간 자원	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 시설 : 복지회관, 커뮤니티센터, 도서관, 창작소 등 • 주거 환경 : 주거지별 특성, 개발 현황, 주거지 역사 등 • 여가 공간 : 영화관, 쇼핑몰, 놀이시설, 유흥시설 등
교통	<ul style="list-style-type: none"> • 버스, 지하철 등 이용현황 및 위치정보, 주차장 현황 등

* 성북신나 협동조합, '지역자원조사 매뉴얼ABC', 2014

③ 경제 및 산업 현황

표 11. 지역 현황조사 경제 및 산업분야 주요 항목

항목	주요 내용
산업	<ul style="list-style-type: none"> 지역특성화 산업, 산업단지, 산업별 분류 등
경제	<ul style="list-style-type: none"> 농축수산물, 특용작물, 지역 요리, 전통주, 공예품, 캐릭터 상품, 관광기념품 등 소득수준, 저소득층, 차상위계층 현황 등
상권	<ul style="list-style-type: none"> 지역연고기업, 공장, 음식점, 식당가, 상점가, 대학가, 전통시장 등

④ 생활 현황

표 12. 지역 현황조사 생활분야 주요 항목

항목	주요 내용
교육	<ul style="list-style-type: none"> 어린이집, 유치원, 초·중·고 및 대학 현황 사립교육기관 수, 사립교육비 평균
인구	<ul style="list-style-type: none"> 출산율, 인구 변화추이(월별, 년별), 세대별 인구, 인근 지역 비교, 이주민, 유학생 등

⑤ 공동체 현황

표 13. 지역 현황조사 공동체분야 주요 항목

항목	주요 내용
인적 자원	<ul style="list-style-type: none"> 학자, 문인, 예술인, 요리사, 지역리더, 지역 토박이 등 지역 네트워크 핵심 자원
지역 조직	<ul style="list-style-type: none"> 상인회, 부녀회, 노인회, 입주자협의회, NPO, 주민단체 등
연계 조직	<ul style="list-style-type: none"> 출향민 조직, 자매결연체, 지역복지관, 직능단체 등

TIP ▶ 지역현황조사 항목구성 유의사항

• 최대한 다양한 항목 구성 필요

- 지역현황조사 항목구성은 지역자원조사의 첫 번째 단계이자, 지역 현황을 객관적으로 조망하기 위한 기본 도구
- 익히 알고 있는 항목 또는 굳이 조사할 필요가 없다고 판단되는 항목까지 조사하는 것이 중요
- 마을조합은 지역의 다양한 자원이 비즈니스의 기반이 될 수 있기에 지역조사 과정에서 변화된 것을 새롭게 인식하고 외부의 새로운 관점을 청취할 수 있도록 지역현황의 망라 필요

지역 현황조사 방법

① 조사서식 개발

- 주요 조사항목을 간단히 정리할 수 있는 조사서식을 개발하여 마을조합의 사업과정에서 활용할 수 있도록 항목 평가 진행

그림 1. 지역현황조사 서식 예시

00시 00구 00동 현황조사 서식 (예)									
조사시기	00년 00월 00일 ~ 00년 00월 00일				조사자명	000조사원			
지도 삽입									
위치	00시 00구 00동 00-00번지 일대			인구수 (세대수)	000 명	00 가구			
(지역현황)	분류	가려진 현황							
	역사문화	-----							
	지리	-----							
	경제/산업	-----							
(지역자원)	분류	항목	갯수	자원명					
	역사문화	문화 자원		-----					
	지리	공간		-----					
	경제/산업	경제		-----					
조사위원/총평	평가 항목	평가 등급	평가 이유						
	(자원평가)	역사문화 지리 경제/산업 생활 공동체		-----					
(현장사진)	<사진>				<사진>				
	<사진>				<사진>				

② 문헌 및 자료 조사

- 대부분의 도시재생생활성화 계획에 지역에 대한 기초 조사내용이 수록되어 있기 때문에, 해당 자료를 우선적으로 검토하는 것이 중요

- 활성화계획에 누락된 항목을 확인하고, 기존 문헌자료를 통해 추가 자료조사 진행

PLUS ▶ 문헌 및 자료조사 활용 도구

구분	주요 내용	
복지 자료	지역사회보장계획(시군구) 마을복지계획(읍면동) 지역실태조사 자료	지역사회보장균형발전지원센터(http://www.kccwp.or.kr/) 각 시군구 지역사회보장협의체 홈페이지 등 각 시군구 홈페이지 등
인프라	기초 통계 전반 (인구, 시설, 자원 등)	국가통계포털(https://kosis.kr/) 마이크로데이터 통합서비스(https://mdis.kostat.go.kr/)
	사회적경제 현황	한국사회적기업진흥원(https://www.socialenterprise.or.kr/) 지역별 사회적경제지원센터 등
기타	행정일반 교육 및 문화	해당 자치구 주요업무계획 시·도 교육청 및 문화원 등

③ 현장조사

- 문헌조사를 통해 확인할 수 없거나, 구체적 현황이 필요한 경우, 직접 현장을 확인하거나 주민 또는 전문가 대상 조사 진행
- 현장조사는 기존 자료를 검증하거나, 새로운 자원을 찾는 과정으로 반드시 대면조사를 통한 확인 필요

TIP ▶ 현장조사 방법

• 지역 지도 그리기(지역 맵핑)

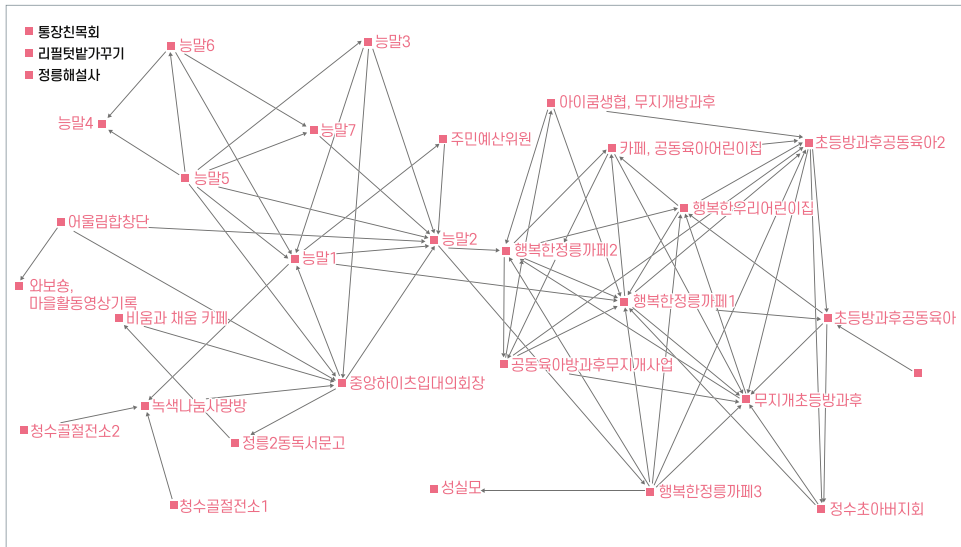
- 현장조사는 지역 전체의 자원을 직접 확인하는 과정이기 때문에 충분한 시간적 여유를 두고 진행 필요
- 도시재생 참여 주민과 함께 주민공모사업 또는 역량강화사업 등을 활용하여 다양한 방식으로 조사
- 지도 어플 및 맵핑도구를 활용할 경우, 효과적인 조사 가능



커뮤니티 맵핑 도구를 활용한 자원조사 사례

• 지역 관계도 조사

- 현황조사 결과를 기반으로 지역 자원간 상호관계 분석 가능
- 네트워크 분석 도구 등을 활용하거나, 수기로 관계도 매핑
- 향후, 자원 활용시 기초자료로 활용 가능



프로그램을 활용한 지역 관계도 매핑 사례

④ 지원체계 조사

- 마을조합이 지역의 문제를 해결하기 위해 협력가능한 사람, 기관, 조직, 시스템, 지원사업을 조사하는 과정
- 직·간접적인 다양한 채널을 확보하고, 중간지원조직 등 네트워크를 활용하여 주요 항목 조사

표 14. 지역 지원체계 조사 주요 항목

항목	주요 내용
정책사업	• 진행 중인 정책사업, 추진 중인 정책사업 등
공약	• 단체장 및 지방의원 주요 공약사항 및 주민 여론
행정지원조직	• 관조직 내 관련 지원기관, 조직 및 담당자, 역할 범위
중간지원조직	• 지원 및 연계활동이 가능한 민간조직 및 역할범위
지역 산업	• 지역 내에서 추진중인 관련 사업의 명칭, 주요 내용 등

3 주민 욕구조사

주민 욕구조사 개요

- ▶ 주민욕구조사는 지역에 거주하거나 생활하고 있는 주민을 대상으로 지역의 문제 및 변화욕구 등을 확인하는 과정
- ▶ 지역현황조사가 정적인 지역특성을 확인하는 과정이라면, 주민 욕구조사는 동적인 특성을 확인하는 과정

주민 욕구조사 개요

① 설문 및 면접조사

- 설문조사는 주로 객관적 항목에 대한 주민의 욕구를 확인하는 과정으로 데이터화를 통한 비교·분석에 용이
- 설문조사는 많은 주민을 대상으로 조사할 수 있는 반면에 깊이있는 조사를 하는데 한계가 있어, 심층적인 조사의 경우 면접조사를 진행
- 면접조사의 경우, 질문의 구성과 조사대상 주민의 선정이 매우 중요한 과정이므로, 연령·활동지역·소속 등을 면밀히 검토한 후 대상 선정
- 면접조사는 일대일로 진행하거나 집단면접조사 방식으로 진행 가능하며, 집단면접조사의 경우 5명 이내로 구성하여 면접의 밀도를 높이는 것이 필요- 직·간접적인 다양한 채널을 확보하고, 중간지원조직 등 네트워크를 활용하여 주요 항목 조사

② 주민 워크숍

- 주민 워크숍은 현황조사 등을 통해 확인된 지역의 주요 의제를 재확인하고, 주민 의견을 바탕으로 문제의 해결방안을 도출하는 과정
- 설문 및 면접조사를 통해 욕구를 도출했다면, 주민 워크숍을 통해 변화의 방향을 확인 가능

PLUS ▶ 워크숍 진행시 참고사항

• 워크숍 기획

- 워크숍은 세밀한 사전 기획과정을 통해, 참여 주민들의 의견을 최대한 도출하는 것이 중요
- 참여 주민들의 특성을 파악한 뒤, 현실적인 워크숍의 목적 및 과정별 목표를 명확하게 설정 필요
- 주민들의 참여를 이끌어낼 수 있는 다양한 도구 활용

• 워크숍 진행

- 워크숍의 목표, 진행과정, 참여자의 역할을 명확하게 안내
- 자유로운 의견이 나올 수 있도록 편안한 분위기 유도(필요시 아이스 브레이킹 과정 삽입)
- 초반 진행과정은 참가자와 진행자, 참가자간 공감대 형성에 초점
- 팀별 진행시 갈등 예방을 위한 규칙 제정 필요

• 기타 유의사항

- 중간중간 자리 이동을 통해 분위기 환기 필요
 - 워크숍의 방향을 유지할 수 있도록 목적 및 목표 환기
 - 상품을 활용하여 참여 독려
- 다양한 사진, 도구, 포스트잇 등을 활용하여 분위기 전환 유도

2 사업 구상

- 지역조사에서 확인된 문제를 구체화하고 마을조합의 핵심 역할을 수립하는 단계
- 과제 정의를 통해 거점공간의 기본 기능 구상

1 문제 정의

문제정의 개요

- ▶ 문제정의 과정은 지역자원조사를 통해 도출된 지역의 핵심 문제를 명확하게 규명하는 단계
- ▶ 문제란 주민 또는 지역사회의 기대수준과 현상의 차이로 인해 발생하는 것이기 때문에, '위험요인'으로 인식하기보다 '해결해야할 과제'로 인식하는 자세 필요
- ▶ 지역주민들의 지역에 대한 이상적인 상(像)과 실제 현실과의 차이를 확인하고, 차이가 발생한 원인을 정리하는 것이 문제정의의 출발

문제정의 과정

① 문제유형 구분

- 일반적으로 문제는 크게 발생형 문제와 탐색형 문제, 설정형 문제로 구분
- 발생형 문제는 현재를 기준으로 주로 과거의 어떤 이유로 발생되어 현재까지 지속되고 있는 것
- 탐색형 문제는 목표 수준을 현재 수준보다 더 높게 설정함으로써 만들어 내는 문제
- 설정형 문제는 미래의 어떤 목표를 설정하고 이를 성취하기 위해 정의되는 문제로, '성취해야 하는 것' 또는 '개발해야 하는 것'
- 지역조사 및 주민 워크숍 등을 통해 드러난 기대수준과 현상을 파악하여, 문제 유형을 구분하는 것이 문제 정의과정의 첫 단계

PLUS ▶ 지역사회 문제 유형 예시

• 생활 쓰레기로 인한 골목길 환경 문제

① 발생형 문제의 경우 (이미 발생한 문제의 해결)

원인 : 쓰레기 무단투기 및 배출기준(배출일, 종량제봉투 등) 미준수

과제 : 쓰레기 무단투기 방지 대책 수립, 주민 배출기준 교육 및 의무화 대책 수립

② 탐색형 문제의 경우 (기대 수준의 상향)

원인 : 수거차량의 느린 수거 또는 골목길 배출시 미관 훼손

과제 : 수거 시스템 개선 또는 별도의 골목길 수거장 건립

③ 설정형 문제의 경우 (새로운 목표 설정)

현상 : 현재 만족할만한 수준이지만, 향후 발생가능한 문제의 해결

목표 : 쓰레기 배출 최소화 또는 새로운 골목 환경 조성

과제 : 지역사회 제로웨이스트 활동 진행별도 수거체계 조성 및 골목길 화단 조성 등

② 세분화

- 문제의 명확한 정의를 위해 해결해야할 질문을 상세하게 재구성하는 과정 필요
- 필요시 문제해결 정의서 등을 활용하여 문제의 기본 질문을 정리하여 문제를 세분화하는 것이 중요

그림 2. 문제해결 정의서 예시

✓ 해결해야할 기본 질문	· 해결해야할 질문은 간결하고 실행에 옮길 수 있는 것으로 상세한 질문으로 구성		
✓ 관점과 맥락 파악	· 현재 상황에 대한 주변요소 - 사회 트렌드, 정책 방향, 과정 등	✓ 의사결정자	· 해결과정의 최종 의사결정자 확인
		✓ 주요 이해당사자	· 제안사항의 주요 이해당사자 정리
✓ 문제 해결의 기준	· 문제 해결이 된 상태 - 명확한 그림의 구현	✓ 해결방안의 제약사항	· 예산, 정책 등 제약요건 검토
		✓ 해결방안의 범위	· 해결과정에서 배제되거나 반드시 포함되어야할 시안의 정리

- 문제의 기본 질문을 정리한 뒤, 문제를 둘러싼 환경요인(제도, 사람, 역사 등)을 정리하고, 목표 수준을 명확히 하는 과정 필요

- 목표 수준을 설정할 때, 최종 목표와 더불어 현실적으로 달성할 수 있는 목표치를 설정하여 단계적으로 문제해결의 경험을 쌓을 수 있도록 준비

- 문제 해결을 위한 방안과 방해요인을 정리하고, 추가 또는 배제되어야 할 사항을 정리한 뒤, 주민 또는 행정·전문가 등과 함께 워크숍을 통해 해결방안 구체화

㉓ 해결과제 도출 및 우선순위 설정

- 문제 해결을 위해 필요한 사항이 정리된 후, 우선적으로 해결해야 할 사항을 정렬하는 단계

- 우선순위를 설정할 때는 다양한 관점을 반영하는 것이 필요

- 지역의 필요, 행정의 기대, 마을조합의 역량 등 문제해결에 동참하는 주체들의 관점을 중요성과 긴급성, 난이도와 가능성 등으로 구분하여 설정

- 설정된 우선순위를 토대로 마을조합의 비전 수립

2 미션 수립

미션수립의 필요성

- ▶ 미션(Mission)은 조직의 존재 이유와 가치 또는 정체성, 수행하는 과업의 개념을 정의하고 지역사회와 주민들에게 기여하는 바를 제시하는 선언
- ▶ 미션 수립과정을 통해 마을조합이 지역사회에 반드시 필요한 이유와 역할 확인 가능
- ▶ 명확한 미션 수립을 통해 지역 주민들은 마을조합에 대한 신뢰와 지지를 형성할 수 있으며, 조합원 역시 적극적으로 참여할 수 있는 동기 형성
- ▶ 수립된 미션은 향후 마을 조합의 의사결정과정에서 판단 기준으로 작용하며 평가 척도로 기능

미션수립 과정

- ▶ 지역조사 및 문제정의 과정에서 도출된 주민의 욕구와 해결과제를 기반으로 마을조합의 역할 구상
- ▶ 마을조합이 해결할 수 있는 문제와 지역주민에게 제공할 수 있는 가치를 정리하여 미션 선언문 작성

그림 3. 마을조합 미션 선언문 예시

미션 선언문

우리 마을관리 사회적협동조합은 **지역사회의**
(문제)를 해결하기 위하여,
(대상)에게 **(가치)**를 제공함으로써,
○○ 지역을 (지향) 변화시키는 조직

TIP ▶ 미션 수립시 유의사항

• 효과적인 미션의 조건

- 조직의 변화와 긍정적인 성장을 자극할 수 있어야 함
- 본질적으로 장기적이며 안정적인 속성을 가져야 함
- 표현이 단순하고 명확해야 함
- 누구나 쉽게 이해하고 공유할 수 있어야 함

• 미션의 구성 요소

- 문제, 기회
- 대상자(수혜자, 이해관계자, 협력자)
- 변화(사회적 가치, 개인적 가치)
- 지향(문제 해결의 방향성, 철학 등)

• 미션 수립을 위한 질문

- 우리 마을조합은 지역사회에서 어떤 역할을 담당하는가?
- 우리 마을조합이 없다면 지역사회와 주민은 어떤 불편함이 있을까?
- 우리 마을조합은 지역사회에 어떤 가치를 제공하는가?

사례 ▶ 마을조합 미션 수립 사례

- OO마을관리 사회적협동조합은 상권 쇠퇴로 인한 지역사회의 침체 문제를 해결하기 위하여, 지역 주민과 상인이 함께 마을조합 설립
- 도시재생대학 및 주민 워크숍 과정을 통해 지역의 핵심 문제를 정의한 뒤, 지역사회에서 필요한 역할을 마을조합의 미션으로 수립

미션 수립

|우리 마을조합의 미션(지향, 역할)

우리 마을관리 사회적협동조합은 **OOO 상권의 쇠퇴 문제**
를 해결하기 위하여, **OOO 상권 방문객** 에게
놀거리, 즐길거리, 먹거리 등 여가 및 문화활동 참여기회 를 제공함으로써,
OOO 상가거리가 사람들로 북적일 수 있도록 변화시키는 조직

3 공간 구상

기능 설정

- ▶ 일반적인 사업구상 과정과 달리, 거점시설 기반의 사업구상과정에서는 공간의 기능을 설정하는 것이 우선
- ▶ 앞서 수립한 마을조합의 미션에 기반하여, 지역사회의 문제와 해결방안의 속성을 나열한 뒤, 속성에 해당하는 기능에 맞게 공간을 구상하는 것이 중요

표 15. 공간 기능설정 방안 예시

해결방안	주요속성	기능 설정
주민 소모임 활성화	교류	<ul style="list-style-type: none"> • 주민 상호간 함께할 수 있는 분위기 • 지역 주민이 상시 드나들 수 있는 공간
	소통	<ul style="list-style-type: none"> • 지역과 관련된 이야기가 있는 공간 • 편안하게 앉아서 마주볼 수 있는 공간
	신뢰	<ul style="list-style-type: none"> • 공공성이 보장되는 공간 • 믿을 수 있는 사람과 아는 사람이 있는 공간

주요 고객 설정

- ▶ 마을조합이 거점시설에서 비즈니스를 영위하기 위해서는 공간과 구매경험을 판매하는 전략이 필요
- ▶ 마을조합은 지역사회의 문제를 상품 또는 서비스로 개발하여 제공하는 주민 조직이기 때문에, 문제를 먼저 발굴하고, 문제를 해결할 수 있는 공간을 구상한 뒤, 문제를 느끼는 당사자를 고객으로 설정하는 것이 중요
- ▶ 마을조합의 미션 수립과정에서 도출된 가치를 제공할 대상을 주요 고객으로 설정하여, 고객 중심의 사업계획 및 공간 구상과정 진행

아이템 선정

- ▶ 공간의 주요 기능 및 고객군이 설정된 후, 공간에서 판매할 아이템을 구성
- ▶ 아이템은 단일 품목일 필요는 없으며, 제품과 서비스 등 다양한 형태의 재화로 구성

- ▶ 다만, 공간의 기능을 저해할 수 있는 아이템은 지양하고, 고객 특성에 맞는 아이템으로 선정하는 것이 중요
- ▶ 특히, 핵심 고객군인 주민이 불편함을 느끼는 잠재된 욕구를 정확히 파악하고, 주민의 인터뷰 및 관찰 과정을 통해 잠재 욕구를 발굴하는 것이 필요
- ▶ 일반적으로 고객의 욕구는 필요와 욕구, 수요로 구분되기 때문에, 구체화하는 과정을 통해 고객이 구매가능한 아이템 선정

TIP ▶ 아이템 선정시 유의사항

• 고객 요구 분석 구체화 과정

구분	주요 내용	예시
필요 (Needs)	<ul style="list-style-type: none"> • 사람이 생활하는데 필요한 어떤 것이 박탈당한 상태 • 기본적으로 느끼는 결핍 요소 	배가 고프다
욕구 (Wants)	<ul style="list-style-type: none"> • 필요를 만족시킬 수 있는 구체적 욕망 • 특정한 상품이나 서비스 	밥을 먹고 싶다
수요 (Demands)	<ul style="list-style-type: none"> • 구매 능력이 뒷받침 된 특정 제품에 대한 욕구 	1만원 한정식

Ⅲ. 사업 기획



1 운영 기초 마련*

- 사업계획 수립에 앞서, 마을조합의 운영원칙을 설정하는 단계
- 비전 및 핵심가치 수립을 통해 조합원간 상호 신뢰 구축 가능

1 비전 수립

비전 수립 필요성

- ▶ 비전은 5~10년 후의 미래에 마땅히 있어야 할 모습을 표현한 미래상
- ▶ 비전은 현재의 주어진 조건에서 열심히하면 달성할 수 있는 목표가 아니라 전체 조합원들이 합심하여 전력을 기울이지 않으면 달성하기 어려운 미래의 바람직한 모습
- ▶ 비전은 마을조합의 변화와 혁신의 기본 방향을 명확히 해주고, 조합원들의 혁신적 행동을 유발하여 변화와 혁신을 촉진시키는 역할
- ▶ 미션 수립과정을 통해 마을조합의 역할을 설정한 뒤, 구체적인 사업을 구상하고, 사업을 통해 구현되는 미래를 제시하는 것이 비전 수립

* 정진호 외, '가치관으로 경영하라, 생각지도, 2019

비전 수립 과정

- ▶ 비전 수립을 위한 첫 번째 단계는 마을조합이 사업을 통해 원하는 바를 명확히 하고, 목표기한을 수립하는 것
- ▶ 목표기한은 3~5년 내외로 설정하는 것이 일반적이거나, 변수가 많을 경우, 1년 단위로 짧게 설정하는 것도 가능
- ▶ 두 번째 단계는 목표기한 내 예상되는 변화를 예측하여 정렬하는 것
- ▶ 지역상황의 변화, 마을조합 내부의 변화, 사업의 변화 등을 전망하고 필요한 과제를 도출하는 것이 중요

그림 4. 비전수립을 위한 과제도출 도구 예시



- ▶ 과제에 기반하여 최종적으로 사업의 목표와 조합의 목표를 설정한 뒤, 한 문장으로 정리하여 비전 슬로건으로 제시

그림 5. 비전 슬로건 예시

20XX년 _____ (추구하는 모습) _____ 된다

TIP ▶ 비전 수립시 유의사항

• 비전의 원칙

- 명확하며 간결한가
- 구체적 결과를 지향하고 있는가
- 미래상을 제시하고 있는가
- 조합원들이 실행하지 않을 수 없는 동기를 제공하고 있는가

• 비전 수립시 고려사항

- 마을조합의 전략적 목표는 무엇인가
- 현재 조합이 개선해야 할 사항은 무엇인가
- 변화를 가능하게 하는 요인은 무엇인가
- 변화를 가로막는 요인은 파악되었는가
- 올바른 범위에서 정의되었는가

• 비전 수립을 위한 질문

- 20XX년까지 사업을 통해 이루고 싶은 목표는 무엇입니까?
- 20XX년까지 지역사회에 구체적으로 어떤 기여를 하고 싶습니까?
- 20XX년까지 조합원들에게 어떤 만족감을 선사합니까?

PLUS ▶ 비전과 지역사회 연대활동의 중요성

- 마을조합이 지속하기 위해서는 '안정적 운영', '사업 활성화', '주민의 지지'가 필요
- 협동조합은 사업체와 결사체의 특성이 있기 때문에, 지역주민과 관계를 구성하는 것은 조합의 핵심 과제
- 재생사업에 관여도가 낮은 주민과 관계를 구성하기 위해, 조합을 설명할 수 있는 메시지가 중요
- '좋은 마을', '살기좋은 마을'이라는 비전은 모호하며, '삶의 질 제고', '순순환 체계' 등은 일반 주민들이 이해하기 쉽지 않은 비전
- 조합의 명확하고 구체적인 비전은 주민이 조합을 인지할 수 있는 메시지이며, 비전을 구체화하여 주민의 관심을 끌어내기 위한 핵심 활동이 지역사회 연대활동
- 지역사회 연대활동을 통해 주민의 관심을 지지와 참여로 발전시켜, 향후 조합의 주요사업의 이용자이자, 조합원으로 활동할 수 있는 계기 마련 필요

2 핵심 가치 설정

가치 설정 필요성

- ▶ 핵심 가치는 마을조합이 추구해야할 우선 원칙이자 기준으로, 조합원으로서 해도 되는 것과 하지 말아야 할 행동을 명확히 알려주는 역할
- ▶ 핵심 가치를 설정할 경우, 원칙과 기준이 명확하게 제시되기 때문에 조직 운영과정의 갈등 감소 가능
- ▶ 협동조합은 다양한 조합원의 의견에 기초하여 운영하기 때문에 의사결정에 많은 시간 소요
- ▶ 핵심 가치는 의사결정의 속도를 높이고, 일관성 있는 의사결정에 도움을 주어 협동조합의 신뢰 강화에 기여

핵심 가치 설정 과정

- ▶ 마을조합의 미션과 비전 달성을 위해 필요한 원칙과 기준을 구상하고, 지역사회에서 가장 중요하게 생각하는 원칙과 기준 정리
- ▶ 조합원 워크숍을 통해 각자 중요하게 생각하는 핵심 가치 3~5개 선정
 - * 핵심가치 선정시 별도의 핵심가치 카드 활용 가능

그림 6. 핵심가치 카드 예시

도전 Challenge	균형 Balance	신뢰 Trust	성취 Accomplishment	탁월 Superiority	긍정 Positive Mind	관용 Generosity
효율 Efficiency	자율 Autonomy	완벽 Perfection	공정 Fairness	변화 Change	혁신 Innovation	유머 Humor
소통 Communication	용기 Courage	용서 Forgiveness	예의 Etiquette	성장 Growth	스피드 Speed	정직 Honesty
충성 Loyalty	헌신 Devotion	자존감 Dignity	목표 Goal	책임 Responsibility	팀워크 Teamwork	감사 Gratitude
존경 Respect	안정 Stability	감성 Sensitivity	지식 Knowledge	열정 Passion	아름다움 Beauty	즐거움 Fun
전문성 Specialty	인내 Patience	신실 Sincerity	다양성 Diversity	성실 Faithfulness	창의 Creativity	안전 Safety

- ▶ 조합원간 합의를 통해 공통의 핵심 가치를 확정하고, 핵심가치의 의미를 구체화하여 모두가 알 수 있도록 제시
- ▶ 핵심 가치가 실현될 수 있도록 조합원 모두가 지킬 수 있는 바람직한 행동약속 도출

그림 7. 행동약속 도출을 위한 도구

	✓ 반드시 해야 할 행동(Do)	✓ 반드시 하지 말아야 할 행동(Don't)
미 션		
비 전		
핵심 가치		

TIP ▶ 행동약속을 정하는데 필요한 조건

• 관찰할 수 있는 행동일 것

- 예) 눈을 맞추고 미소로 인사한다
- 예) 회의 종료 후 회의록을 배포한다

• 객관적으로 평가할 수 있는 행동일 것

- 예) 중간보고를 한다
- 예) 회의는 10분 전에 도착한다

• 훈련할 수 있는 행동일 것

- 예) 약속은 기한을 정하고, 반드시 지킨다
- 예) 공식 회의시 존칭과 경어를 사용한다

• 현재보다 발전적 상태로 이끌 수 있는 행동일 것

- 예) 외부기관과 회의 후 회의록을 발송한다
- 예) 새로운 사업에 부정적 결론을 먼저 내리지 않는다

• 위 4가지에 해당하지 않더라도 우리 조직에 꼭 필요한 생각이나 행동일 것

2 기초 상권 분석

- 거점공간이 위치한 지리적 특성을 상업적 관점에서 분석하는 과정
- 고객 특성 및 경쟁 현황 등을 확인하여 사업 방향 수립시 활용 가능

1 상권분석 개요

상권분석 필요성

- ▶ 상권이란 '특정 판매점의 제품과 서비스를 구매할 의향이 있는 고객들이 생활하는 지리적 범위'를 통칭
- ▶ 상권분석은 해당 상권의 고객들이 원하는 것이 무엇인지 정확한 정보를 통해 확인하는 과정
- ▶ 상권분석은 창업단계의 입지선정 과정에서 진행하는 것이 일반적이지만, 이미 확정된 입지에서 고객을 확보하기 위해서도 필요한 과정
- ▶ 도시재생사업에서 거점공간 입지 선정은 다양한 요소들을 고려하여 결정되기 때문에, 사업 아이템만으로 입지를 선정하는데는 한계 존재
- ▶ 따라서, 거점공간의 위치를 확정된 뒤, 추가 분석을 통해 명확한 고객 분포 및 사업계획 수립 과정 필요

상권분석의 핵심요소

① 고객분석

- 상권 분석에서 가장 중요한 요소는 고객이기 때문에, 항상 고객의 관점에서 분석하려는 자세 필요
- 상권 분석을 위해서는 원하는 고객이 거점공간을 방문할 것인지 가능성을 살피는 것이 중요
- 지역조사자료를 바탕으로 지역의 인구 및 주거현황 등을 확인한 뒤, 직장인→주거

* 송규봉, '상권은 매출이다', 북스톤, 2020

민 → 유동객 순으로 목표고객의 확보 가능성 여부 판단

- 가능한 범위에서 고객 유입요인이 발견되지 않을 경우, 사업구상과정에서 고객을 재설정하는 것도 필요

② 경쟁분석

- 상권 분석에서 두 번째로 중요한 요소는 경쟁

- 거점공간의 기능과 유사한 기능을 제공하거나 유사한 아이টে를 판매하는 경쟁매장을 분류한 뒤, 인기품목과 품질 등에 대해 상세히 점검 필요

표 16. 경쟁매장 분석 체크리스트1

구분	주요 내용
개요	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁매장의 상호와 주소 영업시간: 주중/주말 영업요일과 시간(주당 영업시간) 서비스에 대한 분석 매장의 매력과 강점, 약점 등
내부 평가	<ul style="list-style-type: none"> 가게 내부 부착물과 시설의 적절한 배치 여부 영업 면적(추정)과 기타 면적(추정) 제품·서비스의 주요 인기품목과 비인기 품목
외부 평가	<ul style="list-style-type: none"> 물리적 건축물의 형태(쇼핑몰/단독/거리상가 등) 외부 디자인, 주차 배치, 간판 등에 대한 인상 매장 외형 중 매력 요소와 비호감 요소
기타	<ul style="list-style-type: none"> 가격정책(시장가격 대비 수준) 판매와 상품 및 서비스의 독창성 등

2 상권분석 과정

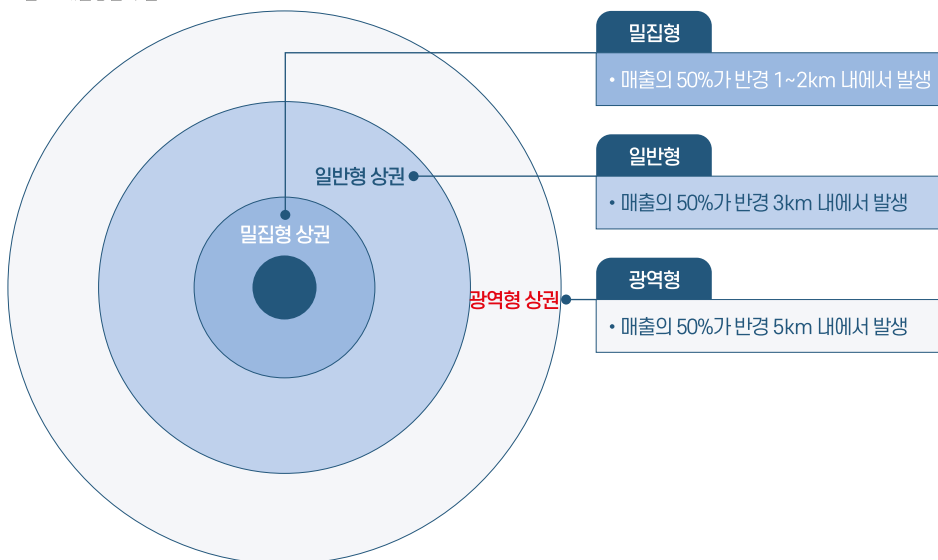
조사방식

- ▶ 상권분석을 위한 조사는 간접조사와 직접조사로 구분
- ▶ 간접조사는 공공기관의 통계 및 데이터를 기초로 분석하는 것이며, 직접 조사는 현장에서 실제 데이터를 확보하는 과정
- ▶ 간접조사자료는 대부분 지역자원조사과정을 통해 확인 가능하기에, 현장조사 등을 통해 부족한 내용 보완

고객 범위 설정

- ▶ 상권을 구분하는 기준은 다양하나 주요 고객의 분포를 중심으로 상권을 구분하면 매출상권은 밀집형과 일반형, 광역형으로 구분 가능
- ▶ 밀집형은 매출의 50% 정도가 반경 1~2km내에서 방문하며, 일반형은 3km, 광역형은 5km로 구분

그림 8. 매출상권 구분



- ▶ 대상지역 인구구성 및 고객군의 특성을 검토한 뒤, 거점공간의 고객범위를 가상으로 설정하는 것이 필요

- ▶ 고객 범위 설정에 따라 홍보전략(현수막 또는 전단지의 위치 등)도 수립 가능
- ▶ 도시재생지역은 쇠퇴지역으로 상권이 침체하였거나 유동인구가 적은 경우가 많기 때문에, 가급적 고객범위를 넓게 설정하여 고객 유인 방안 고민 필요

고객 분석

- ▶ 상권분석에서 가장 중요한 3대 고객은 주거민, 직장인, 유동인구
- ▶ 유동인구는 반복성과 이동의 목적을 중심으로 가급적이면 다양한 시간대와 월별 변화를 측정하는 것이 중요
- ▶ 소상공인 상권분석시스템을 통해 기본적인 유동인구 데이터를 확보한 뒤, 실제 현장에서 조사를 기반으로 정확한 유동인구 파악
- ▶ 유동인구 관찰분석을 할 경우, 연령, 옷차림, 이동방향 등을 확인하여 이동의 목적을 추측하는 방식으로 진행

표 17. 유동인구 조사양식 예시

구분	내용		구분	내용	
조사일	2022년 12월 12일(월)		조사시간	10:00 ~15:00	
성별	남성	00명	연령	20세 미만	00명
	여성	00명		20~30대	00명
				30~40대	00명
				40~50대	00명
의복	캐주얼	00명	추정 직업	학생	00명
	정장	00명		직장인	00명
	물건소지	00명		전업주부	00명
	빈손통행	00명		기타	00명

- ▶ 주거인구 분석은 주민등록인구와 전출입 인구, 집계구별 데이터를 활용하여 데이터 수집
- ▶ 직장인 통계는 중소기업현황정보시스템을 활용하여 해당 지역의 중소기업 데이터를 확보

- ▶ 도시재생지역은 주거인구가 감소하는 지역 특성상, 상권에서 소비를 일으켜줄 잠재적 소비인구인 배후인구를 주목하여 확보하려는 노력 필요

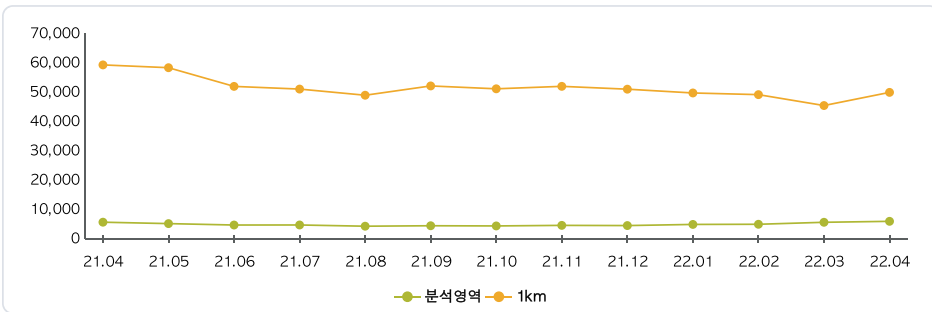
PLUS ▶ 기초 상권분석 방법

• 소상공인 상권분석시스템(<https://sg.sbiz.or.kr/>)

- 소상공인 상권분석 시스템을 통해 설정한 범위 내, 거주인구 및 유동인구, 직장인구 등의 기초 현황 확인 가능
- 유사 업종의 경쟁현황 및 매출 현황자료도 확인 가능하기 때문에, 초기 단계에서 해당 시스템을 활용하여 기초 상권 현황 확인 가능

● 월별 일평균 유동인구 추이

단위 : 명



단위 : 명, %

지역	구분	'21.04	'21.05	'21.06	'21.07	'21.08	'21.09	'21.10	'21.11	'21.12	'22.01	'22.02	'22.03	'22.04
분석영역	인구	5,654	5,172	4,689	4,706	4,285	4,443	4,377	4,571	4,505	4,893	4,946	5,622	5,951
	증감률	-	▼ 8.5	▼ 9.3	▲ 0.4	▼ 8.9	▲ 3.7	▼ 1.5	▲ 4.4	▼ 1.4	▲ 8.6	▲ 1.1	▲ 13.7	▲ 5.9
1km	인구	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323	59,323
	증감률	-	▼ 1.6	▼ 10.9	▼ 1.8	▼ 4.1	▲ 6.5	▼ 1.9	▲ 1.6	▼ 1.9	▼ 2.5	▼ 1.1	▼ 7.6	▲ 9.9

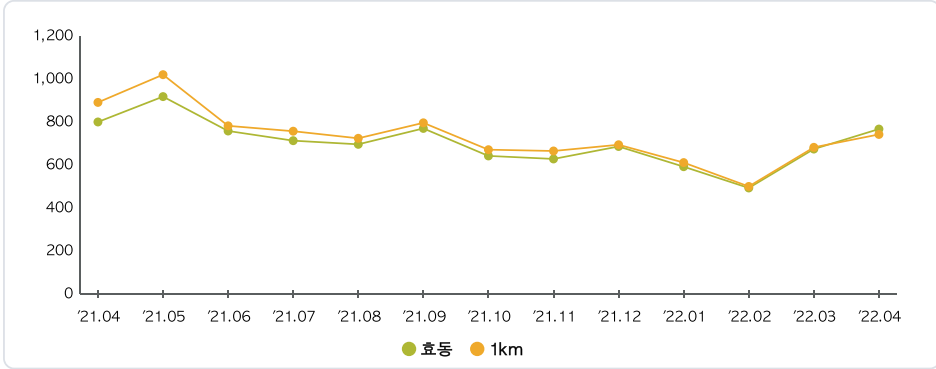
● 성별/연령대별 일평균 유동인구

단위 : 명, %

지역	구분	일일	성별		연령대별					
			남성	여성	10대	20대	30대	40대	50대	60대 이상
분석영역	인구	5,952	3,082	2,870	599	595	662	1,269	1,103	1,725
	비율		51.8	48.2	10.0	10.0	11.0	21.0	19.0	29.0
1km	인구	49,949	27,115	22,835	4,515	4,807	6,139	11,160	9,910	13,418
	비율		54.3	45.7	9.0	10.0	12.0	22.0	20.0	27.0

업소당 월평균 매출건수 추이

단위 : 건



단위 : 건, %

지역	구분	21.04	21.05	21.06	21.07	21.08	21.09	21.10	21.11	21.12	22.01	22.02	22.03	22.04
효동	매출	799	917	757	712	695	769	641	627	685	591	492	673	766
	증감률	▲ 999	▲ 14.8	▼ 17.5	▼ 5.9	▼ 2.4	▲ 10.7	▼ 16.6	▼ 2.2	▲ 9.3	▼ 13.7	▼ 16.8	▲ 36.8	▲ 13.8
1km	건수	890	1,019	781	756	723	795	670	664	693	610	499	681	741
	동구	857	941	803	776	738	802	872	760	753	708	614	736	923
대전	건수	817	853	813	815	758	815	869	735	766	714	604	748	880
	전국	1,306	1,393	1,343	1,373	1,328	1,398	1,447	1,282	1,200	1,164	1,006	1,204	1,421

시기별 매출특성

주중/주말, 요일별 월평균 매출액/매출건수 비율

단위 : 만원, %

지역	구분	주중/주말		요일별						
		주중	주말	월	화	수	목	금	토	일
효동	매출액	111	100	87	101	134	112	122	120	80
	비율	52.6	47.4	11.5	13.4	17.7	14.8	16.1	15.9	10.6
	매출건수비율	48.4	51.6	12.4	13.8	13.8	15.4	14.7	16.3	13.6
1km	매출액	96	104	81	86	111	94	106	106	101
	비율	48	52	11.8	12.6	16.2	13.7	15.5	15.5	14.7
	매출건수비율	44.8	55.2	12.7	13.4	12.7	14	14.3	16.1	16.9

시간대별 월평균 매출액/매출건수 비율

단위 : 만원, %

지역	구분	00~06시	06~11시	11~14시	14~17시	17~21시	21~24시
효동	매출액	8	79	256	244	134	34
	비율	1.1	10.5	33.9	32.3	17.7	4.5
	매출건수비율	0.9	11.5	35.2	28.9	18.2	5.3
1km	매출액	8	74	228	210	137	27
	비율	1.2	10.8	33.3	30.7	20	3.9
	매출건수비율	1.1	12.4	34.4	27.4	20.4	4.3

성별/연령대별 월평균 매출액/매출건수 비율

단위 : 만원, %

지역	구분	성별		연령대별					
		남성	여성	10대	20대	30대	40대	50대	60대
효동	매출액	375	380	0	59	156	322	149	68
	비율	49.7	50.3	0	7.8	20.7	42.7	19.8	9
	매출건수비율	45.7	54.3	0	10.1	24.1	40.3	19.2	6.4
1km	매출액	358	326	0	61	137	261	140	86
	비율	52.3	47.7	0	8.9	20	38.1	20.4	12.6
	매출건수비율	48.4	51.6	0	10.7	22.5	35.1	20.6	11.1

3 비즈니스 모델 수립

- 고객의 필요와 욕구를 해소할 수 있는 구체적인 사업계획을 수립하는 과정
- 비즈니스모델 수립 과정을 통해 마을조합의 현 상황을 객관적으로 진단 가능

1 고객가치 제안

가치 제안 필요성

- ▶ 비즈니스 모델이란 회사가 가치를 어떻게(누구를 위해) 창출하고, 가치를 어떻게(누구로부터) 확보하는지 구체적으로 명시하는 것
- ▶ 비즈니스 모델은 단순히 돈을 버는 방법이 아니며, 비즈니스의 작동 원리를 설명하는 구조화된 모델
- ▶ 비즈니스 모델의 핵심은 고객에게 전달하고자 하는 '가치'를 발굴하는 것
- ▶ 공간에 가치를 담아 상품 또는 서비스화하여, 고객으로부터 지속적인 수익을 창출할 수 있는 구조를 마련하는 것이 중요

가치 제안 과정

- ▶ 지역자원조사를 통해 확보한 기초자료와 상권분석과정을 통해 확보한 데이터를 기반으로 고객 및 경쟁 정의
- ▶ 기초 상권조사과정에서 확인한 경쟁업체 현황을 통해 우리 마을조합의 경쟁우위요소 도출
- ▶ 경쟁 우위요소를 도출할 때, 핵심 구매요소(Key Buying Factor)를 설정한 후, 경쟁 대비 우위요소를 검토하는 과정 필요

그림 9. 핵심 구매요소를 통한 마을조합 특징 분석 예시

KBF(Key Buying Factor) - 핵심 구매요소 중심으로 우리 상품(서비스) 특징 점검

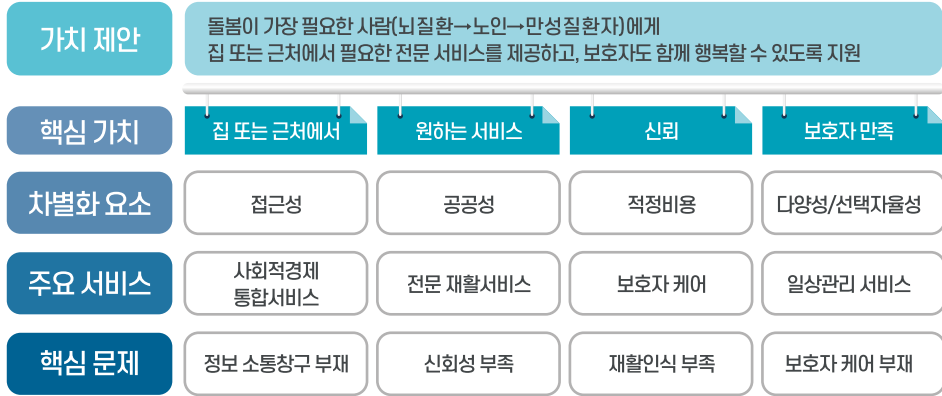
핵심 요소	주요 특징
예) 가격	예) 경쟁업체 대비 낮은 가격대
예) 디자인	예) 고객의 관심에서 벗어난 디자인
예) 품질	예) 00원재료를 기반으로 검증된 품질(경쟁업체와 유사)
예) 안전성	예) 검증 필요

그림 10. 핵심 구매요소를 통한 경쟁 우위 분석 예시

핵심 요소	우리 서비스	경쟁 A	경쟁 B
가격대	10,000원	9,000원	11,000원
디자인	△ 고객 반응 미온적	○ 고객 반응 높음	○ SNS 자주 노출
품질	○ A사 원재료 사용	○ A사 원재료 사용	○ A사 원재료 사용
안전성	△ 검증 필요	⊗ 고객 불만 발생	⊗ 고객 불만 발생
⋮		⋮	

- ▶ 경쟁 우위요소를 기반으로 경쟁 대비 고객의 매력을 끌 수 있는 요소를 2개 선정하여 포지셔닝 맵핑으로 시각화
- ▶ 지역현황조사 단계부터 수립한 고객의 필요·욕구와 해결방안, 차별화 요소 등을 정렬한 뒤, 고객의 관점에서 핵심 가치 설정
- ▶ 핵심 가치를 고객에게 어떻게 전달할 것인지 정리하여 가치 제안 수립

그림 11. 고객 가치제안 예시



2 수익모델 설정

수익모델 개요

- ▶ 수익모델은 경제적 수입을 창출하기 위한 기본 구조
- ▶ 수익모델을 통해 어떤 수익원을 추구할 것인지, 어떤 가치를 제공할 것인지, 그리고 그 가치에 대한 가격을 책정하고, 누가 그 가치를 지불할 것인지 등을 확인 가능
- ▶ 판매형 수익모델 외 광고형, 제휴형, 구독형, 수수료형 등 다양한 수익모델이 등장하고 있기 때문에, 구매자와 가격, 이익을 명확하게 정의하는 것이 핵심

수익모델 구조화

- ▶ 수익모델의 핵심 구성요소 5가지를 기반으로 항목을 구성하여 구조화하는 단계

그림 12. 수익모델 구성요소 및 예시

비용 지불 누가 대가를 지불하는가? <ul style="list-style-type: none"> • 이용자: 서비스 이용의 대가 지불 • 광고주: 홍보기회에 대해 대가 지불 • 후원자: 지원 및 나눔의 대가로 지불 • 공 공: 공적 성격에 대한 대가 지불 	지불 대가 비용을 지불하는 수단 <ul style="list-style-type: none"> • 돈 • 데이터: 대가로 데이터를 제공 • 특정활동: 이용자가 상품 제공자를 위한 특정 활동 제공 • 지분: 이용자가 상품 제공자에게 향후 이익의 일부 약정 	지불 목적 비용을 지불하는 이유 <ul style="list-style-type: none"> • 제품구매 및 서비스 이용 대가 • 이용량: 쓴 만큼에 대해서만 지불 • 결 과: 사용에 따른 결과에 대해서 대가 지불 • 부가서비스 이용에 대해 지불
지불 방식 어떻게 지불하는가? <ul style="list-style-type: none"> • 즉각지불: 서비스 이용 즉시(전/후) • 임 대: 일정 기간 동안만 대여 • 신용거래: 일정 기간 동안 대가를 분할하여 지급 • 구 독: 정기적으로 서비스에 대한 접근 대가 지급 	가격 책정 어떻게 비용을 책정할 것인가? <ul style="list-style-type: none"> • 정찰제 • 경 매: 다수의 잠재 구매자를 대상으로 경매를 붙여 나온 최고가를 가격으로 설정 • 대량할인: 구매한 서비스의 전체 수량을 기준으로 일정 부분 할인하여 제공 • 변동가격제: 시간, 장소, 수요량 및 가용성 등을 고려하여 실시간으로 가격을 계산하여 제공 	

그림 13. 카페 수익모델 비교 사례

	A카페	B카페
비용지불 누가 대가를 지불하는가?	카페 이용 고객	기업 등 스폰서
지불대가 비용을 지불하는 수단	현금	현금
지불목적 비용을 지불하는이유	음료 및 디저트 구매	방문자 대상 홍보 기회
지불방식 어떻게 지불하는가?	구매와 동시에 직접 결제	연일시납
가격정책 어떻게 비용을 책정할 것인가?	3,000원 (아메리카노)	1천만원 (세부조건 별도)

- ▶ 거점시설을 기반으로 하는 사업은 다양한 방식의 수익모델 설계가 가능하기 때문에, 단순히 설정하기보다 복합적으로 설계하는 것 필요

3 사업 구체화

사업 구체화 과정*

- ▶ 지금까지 정리된 사항을 중심으로 거점공간에서 진행될 사업을 일목요연하게 정리
 - ▶ 사업 구체화 과정을 마무리한 뒤, 거점시설 조성까지의 기간동안 세부적인 과제 수립
- ① 사업에 관한 역량
 - 공간 운영, 주요 아이템의 판매 또는 상품개발 등 주요 비즈니스의 경험 및 역량 서술
 - 전체 조합원 및 사업에 참여할 주민을 대상으로 역량을 서술하여, 부족한 부분을 보완
 - ② 사업을 위해 필요한 활동
 - 사업을 운영하는데 반드시 필요한 요소를 명시
 - 공간 청소, 세금 관리 등 기초적인 사항부터, 상품의 주문 및 재고관리방안까지 서술
 - ③ 사업의 파트너
 - 사업을 운영하는데 도움이 될 수 있는 자원 명시
 - 지역 내·외 기관 및 연계 가능한 전문가 등 가용한 자원을 모두 포괄
 - ④ 예상되는 비용항목과 원가
 - 사업 운영과정에서 발생하는 모든 비용
 - 부수적 비용(수수료, 법인세 등)까지 포함하여 항목 수립
 - ⑤ 고객을 유지하는 방법
 - 한번 방문한 고객을 지속적으로 찾아오게 만드는 방안
 - 고객과 함께 할 수 있는 프로그램 등
 - ⑥ 목표 고객
 - 사업구상 과정에서 설정한 목표 고객군 명시
 - 목표 고객군은 시간대별, 공간 운영방식별(주말/평일/저녁 등) 다양화 가능
 - ⑦ 고객과 만나는 통로
 - 거점시설을 고객에게 알리는 방법(SNS, 모임 초청 등)

* 김란, '나만의 공간을 만드는 창업 가이드', 퍼블리, 2020

사업 구체화 과정

- 거점시설의 활동 및 상품·서비스를 전달하는 경로

㉔ 예상 매출

- 공간을 통해 발생가능한 총 매출

- 추가적인 활동(외부 교육 진행 등)을 통해 발생할 수 있는 매출도 포함

㉕ 우리만의 특별한 서비스

- 경쟁과 차별화할 수 있는 요소

- 고객이 만족을 느끼는 요소 도출

그림 14. 비즈니스 모델 캔버스(변형) 예시

사업의 파트너	사업을 위해 필요한 활동	우리만의 특별한 서비스	고객을 유지하는 방법	목표 고객
	사업에 관한 역량		고객과 만나는 통로	
예상되는 비용항목과 원가			예상 매출	



IV. 역량 개발

1 역량분석 및 개발

- 사업 준비단계에서 마을조합이 보유한 역량을 객관적으로 파악하는 단계
- 명확한 역량분석을 통해 구체적인 역량개발계획 수립 가능

1 역량분석

역량 수준 분석

- ▶ 역량분석은 비즈니스모델 수립과정에서 확인한 경쟁우위 요소를 구체적으로 분석하는 과정
- ▶ 고객을 만족시키기 위하여 '우리의 제품이나 서비스에 어떤 가치가 담겨야 하며, 이를 위해 어떤 역량이 필요한지, 경쟁과 대비하여 얼마나 강한지' 등을 확인하는 것
- ▶ 역량은 크게 유형자원과 무형자원, 인적자원으로 구성
- ▶ 유형자원은 재무적 자원과 물리적 자원으로 구성되는데, 마을조합의 경우, 일반적으로 재무적 자원(대출역량, 자본력 등)은 부족한 반면 물리적 자원(거점시설 등)은 높은 경우가 다수
- ▶ 다만, 거점시설의 경우 위탁기간 및 운영범위 등을 확인하여 자원의 보유 수준 및 한계를 명확히 설정하는 것이 중요

- 무형자원은 기술 또는 평판으로 구분
- 특허권, 저작권 등을 뜻하는 기술자원은 마을조합이 보유하기 어려운 역량이기에, 평판 자원(브랜드, 고객 충성도 등)을 중심으로 분석하는 과정 필요
- 마을조합이 거점시설을 운영할 경우, 가장 크게 좌우되는 요소는 인적자원의 역량
- 대부분 지역에 기반한 비즈니스의 경우, 지역 주민을 대상으로 하기 때문에, 직원 또는 조합원의 역량 수준, 기술 수준 등에 따라 경쟁력이 좌우

역량 평가

- 마을조합의 역량 수준을 객관적으로 확인한 뒤, 역량을 정의하고 목표치를 설정하는 과정
- 마을조합의 역량은 정량적 요소(재무역량, 기술역량)보다 정성적 요소(평판, 공간, 사람 등)가 크기 때문에, 객관적으로 측정하는데 한계 존재
- 다만, 주요 경쟁시설 등과 비교를 통해 필요한 수준을 명확히 확인하고 계량화하려는 노력 필요
- 평판의 경우, 조합원 가입률 또는 문자/이메일 확인율 등으로 확인 가능하며, 공간의 경우 방문 정도, 입소문 정도 등으로 확인
- 인적역량의 경우, 별도의 고객 만족도 조사를 실시하거나, 미스터리 쇼퍼 등을 활용하여 평가 가능

표 18. 역량 평가를 위한 주요 평가 항목

구분	주요 평가 항목
물리적 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 공간의 접근성 및 위치(도보, 주차, 장애인 배려 등) • 공간의 기능 및 다양성
인적자원 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 보유하고 있는 기술 수준(조리, 목공, 기타 등) • 가용 시간 및 이동 범위 • 조합 활동 참여 의지 등
마을조합 평판 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 지역내 다양한 네트워크 보유 여부 • 조합활동에 참여 및 호응 여부 등

TIP ▶ 역량 정의 예시

역량	역량정의	하위역량
인성	인간 이해의 인문학적 소양을 바탕으로 타인을 공감하고 배려하며, 정직하고 성실하게 공동체의 책무를 다하는 역량	성실, 배려, 인간애 공동체적 책무의 이해
소통	의사소통 및 대인 관계 능력을 바탕으로 다양한 상황에서 갈등을 관리하고, 동료들과 협력하여 공동 목표를 달성하는 역량	대인관계능력 의사소통능력 갈등관리능력, 팀워크
네트워크	공동체의 다양한 자원과 관계를 맺고 연계 및 조합을 통해 새로운 가치를 창출해 내는 역량	인간관계관리능력 리더십 신뢰자산관리
사업실행	공간 운영에 필요한 사업을 기획하고 실행함으로써 공동체의 공간 활용과 참여가 증진되고, 공간이 활성화 되도록 촉진하는 역량	사업계획서 작성 사업기획역량 이용자 욕구 파악
공간관리	공간의 하드웨어에 대한 이해와 관리 매뉴얼에 대한 이해를 통해 공간 활용에 문제가 없도록 유지 관리 하는 역량	시설관리기본지식 건물수리기초역량 (누수/단열/배관)

2 역량 개발

공동체 역량 개발

- ▶ 마을조합은 지역사회의 공동체를 증진하는 역할을 수행하는 사회적협동조합
- ▶ 사회적협동조합은 다양한 조합원들의 이해를 조정하면서 공통의 필요와 욕구를 충족하는 결사체
- ▶ 마을조합이 지역사회에 안착하고 지역의 대표 법인으로 지속하기 위해서는 조합원의 공동체 참여 및 갈등 조정 역량 필요
- ▶ 지역주민과의 소통과정, 갈등관리, 비폭력 대화 등 다양한 형태의 프로그램을 통해 조합원의 공동체 역량 개발 필요

비즈니스 역량 개발

- ▶ 마을조합은 또한 지역사회의 문제를 발굴하고 사업화하여 지역을 변화시키고 일자리를 창출하는 조직
- ▶ 마을조합의 안정적 운영을 위해, 기초 경영관리 역량을 개발하는 것이 중요
- ▶ 특히, 사업의 현황을 확인하고, 경영 전략을 수립하는 과정을 통해 조합의 중장기 방향 수립 가능

서비스 등 직무 역량 개발

- ▶ 마을조합은 거점시설을 기반으로 끊임없이 지역 주민들과 관계를 맺으며 소통하는 기능 수행
- ▶ 거점시설에서 만나는 지역 주민은 서비스 공급자와 고객의 관계이기 때문에, 지금까지와는 다른 관계설정 필요
- ▶ 뿐만 아니라, 거점시설 내 판매하거나 생산하는 품목의 질을 높이기 위해서는 별도의 직무역량 강화과정 필요

2 기초 회계 STEP1

- 마을조합 운영을 위한 회계 기초 이해 과정
- 회계의 기초 개념 이해를 통해 비즈니스에 대한 전반적 이해 가능

1 회계 기초

회계 기초 이해

- 회계는 회사 재무 정보를 장부에 기입하고 정보를 전달하는 과정
- 이해관계를 가진 사람들에게 합리적인 경제적 의사결정을 하는 데 유용한 재무 정보를 제공하기 위한 일련의 과정 또는 체계
- 회계는 '재무 정보'라는 점에서 다른 정보기능과 구별되며, 화폐액(숫자)으로 나타나기 때문에 이로 나타낼 수 없는 현상이나 가치는 회계 대상에서 제외
- 마을조합의 재무 상태를 수시로 확인하는 과정을 통해, 조합의 현 상황에 대한 명확한 인식과 미래전망 및 신규 사업 계획 수립 가능
- 마을조합의 재무상황은 경영성과를 측정하고 기록하여 요약한 재무제표를 통해 확인 가능
- 재무제표를 활용하여 미래 재무계획을 수립하고 마을조합의 전략적 의사결정에 참고

회계의 목적

- 마을조합의 실제적인 재무상태, 자본변동이나 현금흐름 전망을 평가하는데 유용한 정보 제공
- 마을조합이 가진 경제적 자원 및 경제상황의 변동과 현재 청구할 수 있는 권리에 관한 정보 제공
- 조합원(출자자), 투자자, 채권자, 금융권 등 정보이용자들의 투자·대출 의사결정이나 신용 의사결정에 유용한 정보를 제공하며 이들이 받게 될 미래 현금의 크기, 시기 및 불확실성을 평가할 수 있는 정보 제공

회계의 분류

- ▶ 재무회계 : 투자자, 채권자, 정부 등 기업 외부 (잠재)이용자에게 제공하기 위한 회계
- ▶ 관리회계 : 경영자, 직원 등 내부 관계자에게 내부 보고 목적으로 제공하기 위한 회계
- ▶ 세무회계 : 정확한 세금을 부과하기 위해 세법 규정에 따라 수행되며 적절한 조정을 거쳐 기업의 과세소득 결정
- ▶ 마을조합은 공익적인 기능을 수행하는 비영리 법인이지만 영리 법인과 마찬가지로 세금 의무 부과
- ▶ 따라서 회계장부 작성은 물론 각종 세금을 신고·납부 해야 하므로 세무회계에 특히 신경쓰는 것이 중요

2 손익 추정

매출 추정

- ▶ 객단가는 공간에 방문한 고객 1명의 평균 구매 금액
- ▶ 객단가는 총 매출액을 구매고객으로 나누어 계산
- ▶ 평균 객단가를 산정해야 예상 매출 추정 가능
- ▶ 객단가를 높이기 위해서는 개별 품목의 단가를 높이거나, 구매 빈도를 늘리는 방법, 그리고 구매 개수를 늘리는 방법 등이 가능

비용 추정

- ▶ 비용은 크게 매출원가와 판매관리비로 구분
- ▶ 매출원가는 원 재료를 구매하거나, 가공하는데 발생하는 비용으로, 커피숍의 경우 원두 구매비용, 제과점의 경우 생지 구매비용 등이 매출원가
- ▶ 직접 제조를 하는 경우, 제조에 소요되는 비용을 제조원가라고 칭하며, 일반적으로 매출원가에 포함
- ▶ 직접 제조의 경우, 제조에 투입되는 인력의 인건비와 제조에 소요되는 경비도 제조원가에 포함
- ▶ 판매관리비는 영업활동을 하기위해 필요한 비용
- ▶ 가장 크게 발생하는 항목이 임대료 및 인건비이나, 마을조합의 경우 임대료가 발생하는 경우가 많지 않으므로 대부분 인건비가 가장 큰 항목으로 발생
- ▶ 그 외, 수수료, 홍보비, 세금 등이 판매관리비에 포함

손익 추정

- ▶ 전체 매출에서 매출원가(또는 제조원가)를 제한 금액이 매출 총이익
- ▶ 매출 총이익에서 판매비와 관리비를 제한 금액이 영업이익
- ▶ 영업이익에서 매년 발생하는 법인세를 제한 금액을 당기 순이익(손실)으로 표현
- ▶ 손익추정을 위해서는 매월 고정적으로 발생하는 비용을 확인하는 것이 중요

- ▶ 일반적으로 운영비와 인건비, 공과금 등은 매월 고정적으로 지출되는 금액이며, 홍보비 등은 비정기적으로 발생하는 금액
- ▶ 이를 구분하여 거점시설 운영 전 예상 손익을 확인하고, 장기 재무계획을 수립하는 과정 필요

손익 추정

매출액	사업 활동을 통해 벌어들인 총 금액
매출 원가	원 재료 구매 또는 가공 비용 (원두, 밀가루 등)
매출총이익	매출액 - 매출원가
판매 관리비	임대료, 인건비, 수수료, 홍보비, 세금 등
영업 이익	매출원가 - 판매관리비

부록 거점시설 운영 단계 Q&A

Q

거점시설이 무엇인가요?

- 거점시설에 대한 명확한 정의는 없습니다.
- 다만, 일반적으로 주민이 공동으로 사용하는 공동이용시설 및 기반시설 등을 통칭하여 거점시설로 부르는 경우가 많습니다.
- 본 가이드북에서는 도시재생활성화를 목적으로 조성되는 공간으로 공동체 활동 및 지역에 필요한 서비스를 제공하는 시설, 지역경제 활성화를 위한 사업 수행의 공간 등을 거점시설로 정의하였습니다.

A

Q

마을조합은 거점시설 조성 이후에 설립하면 되는 건가요?

- 마을조합의 설립시점은 해당 지역의 상황에 따라 적절하게 판단하시는 것이 좋습니다.
- 다만, 보통 거점시설 조성 전 단계부터 사업을 기획하고, 준비하고, 거점시설 조성에 대한 의견을 나누는 등, 마을조합이 할 수 있는 일들이 많습니다.
- 따라서, 거점시설 조성 1~2년 전, 마을조합을 설립하시기를 권장합니다.

A

Q

마을조합을 설립하기만 하면 거점시설을 운영할 수 있나요?

- 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설은 기본적으로 행정의 재산입니다.
- 행정의 재산은 지자체가 직접 운영하거나 위탁하는 방식 등으로 구분되며, 위탁기관을 선정하는 경우, 공개모집 과정을 통해 진행하는 것이 기본 원칙입니다.
- 거점시설의 운영방식(직영, 위탁 등) 및 선정방식(경쟁입찰, 수의계약 등)은 각 지자체별로 다르기 때문에 지자체에 반드시 확인해야 합니다.

A



Q

마을조합은 거점시설에서 어떤 사업을 하면 되나요?

- 사업지 도시재생활성화계획에 따라 조성되는 거점시설은 각각의 기능(기반시설, 경제활성화 등)과 용도(주민복지, 육아, 관광 등)가 명확합니다.
- 거점시설의 기능과 용도에서 벗어나지 않는다면, 어떤 사업이든 가능합니다.
- 다만, 사업을 기획할 때는 지역조사와 주민의견 청취를 통해, 지역사회에 필요하고 도시재생계획에 맞는 사업을 기획하여야 합니다.(공간구성 및 사업기획 챕터 참고)

A

Q

마을조합은 거점시설을 잘 운영하기만 하면 되나요?

- 마을조합은 크게 거점시설 운영, 주민 필요사업 실행, 지역연대사업이라는 3가지 역할을 갖고 있습니다.
- 마을조합은 거점시설 운영을 통해 지역 사회의 필요를 해결하면서, 주민 필요사업을 추가로 기획하고, 주민 공동체를 형성하여야 합니다.
- 따라서 지역사회의 문제를 해결하고 지역을 변화시키기 위한 조합의 미션과 비전, 핵심가치를 명확히 설정하여 다양한 활동을 지속하기를 권장합니다.(사업구상 및 운영기초마련 챕터 참고)

A

Q

거점시설이 이미 조성되었는데 상권분석이 필요한가요?

- 상권분석은 해당 상권의 고객들이 원하는 것이 무엇인지 정확한 정보를 통해 확인하는 과정입니다.
- 상권분석은 입지선정 과정에서 진행하는 것이 일반적이지만, 이미 확정된 입지에서 고객을 확보하기 위해서도 반드시 필요합니다.
- 거점시설의 입지선정 시, 사업기획 시 상권분석을 면밀히 진행하여, 마을조합이 실행할 사업의 고객 및 경쟁 특성을 확인하시기 바랍니다(상권분석 챕터 참고)

A

Q 거점시설이 조성되기까지 시간이 많이 남았는데, 그동안 마을조합은 무엇을 하면 되나요?

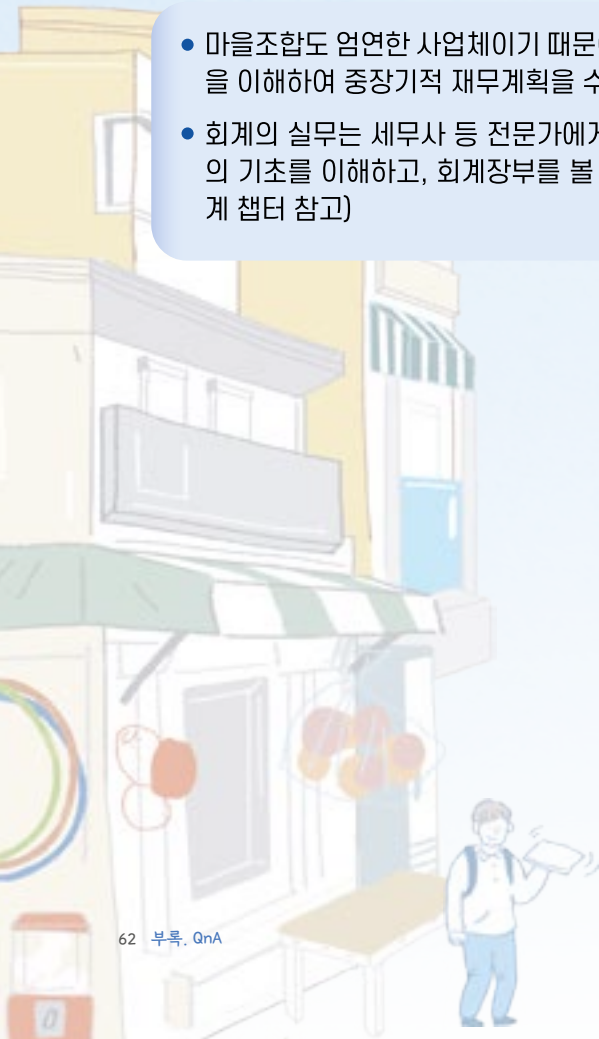
- 거점시설이 조성되면 바로 운영위탁 및 사업이 진행될 수 있기 때문에, 이를 위한 준비가 필요합니다.
- 운영 및 사업준비과정을 완료했을 경우, 조합원 및 주민들이 거점시설을 잘 운영할 수 있도록 역량을 분석하여, 역량을 개발하는 과정을 진행해야 합니다.
- 단순히 거점시설 운영 뿐 아니라 마을조합의 전체 사업을 위해서는 공동체, 비즈니스, 서비스 등 다양한 역량이 필요하기 때문에 착실하게 역량을 강화하여 마을조합의 사업을 준비해나가시길 바랍니다.(역량개발 챕터 참고)

A

Q 회계는 전문가에게 맡기면 되는 것 아닌가요?

- 마을조합도 엄연한 사업체이기 때문에 조합원 또는 임원진이라면 조합의 회계상황을 이해하여 중장기적 재무계획을 수립할 수 있어야 합니다.
- 회계의 실무는 세무사 등 전문가에게 맡길 수 있으나, 조합원 또는 임원진이 회계의 기초를 이해하고, 회계장부를 볼 수 있도록 준비하는 것이 중요합니다.(기초회계 챕터 참고)

A



마을관리 사회적협동조합 거점시설 운영관리 가이드북 STEP 1





마을관리 사회적협동조합
거점시설 운영관리 가이드북
STEP 1



13320

9 791192 212258
ISBN 979-11-92212-25-8

마을관리 사회적협동조합 거점시설 운영관리 가이드북 STEP1

한국문헌번호: ISBN 979-11-92212-25-8(13320)

발간등록번호: 11-B552745-000043-01

