

마을관리 사회적협동조합 거점시설 운영관리 가이드북

STEP 3

2022. 12

마을조합 제 2차 정기총회





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

CONTENTS

마을조합 제 2차 정기총회

0. 가이드북 개요	4
I. 거점시설 활성화	
1. 고객 관리	6
2. 주민대상 프로그램 기획·운영	11
3. 주민 참여 확대	20
II. 성과관리	
1. 성과관리 및 운영진단	29
2. 재위탁 준비	33
III. 역량 강화	
1. 서비스 역량 강화	38
2. 사업 확장	42
IV. 사업 지속성 확보	
1. 자원 연계	47
부록. QnA	54



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 STEP3은 거점시설 준공 후 3년 이내 단계에서 마을관리 사회적협동조합 및 설립을 지원하는 기관에게 필요한 내용을 중심으로 구성하였습니다.
- **제1장**은 거점시설 활성화를 위해 주민대상 프로그램을 기획하고, 주민 참여를 확대할 수 있는 방안을 담았습니다.
- **제2장**은 성과관리를 위해 필요한 요소 및 추가 위탁 또는 재위탁을 위해 알아야 할 내용을 담았습니다.
- **제3장**은 마을조합의 역량 강화를 위해 서비스를 고도화하고, 사업을 확장하는 방안을 담았습니다.
- **제4장**은 마을조합의 발전을 위해 자원을 확보하는 방안 및 신규 사업 평가방안을 담았습니다.
- 본 가이드북은 거점시설 입주 이후 공간을 활용하여 본격적인 사업 진행 경험이 있는 마을관리 사회적협동조합이 거점시설을 지속가능하게 운영하는데 필요한 내용을 수록했습니다.
- 아직 거점시설의 입주 경험이 없거나, 사업계획의 보완 및 재수립이 필요한 경우는 ‘거점시설 운영관리 가이드북 STEP1 또는 STEP2’를 먼저 활용한 뒤, 본 가이드북을 활용해주시기 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. 거점시설 활성화



1 고객 관리

- 거점시설의 고객현황을 관리하고, 기존 고객을 유지하여 충성고객으로 만드는 과정
- 거점시설의 운영이 안정된 단계에서 공간활성화를 위해 필요한 단계

1 고객관계 관리

고객관계 관리 필요성

- 고객관계 관리는 고객과의 관계를 전 생애에 걸쳐 유지하고 발전하는 일련의 활동
- 일반적으로 기존 고객을 유지하는 비용이 신규 고객을 창출하는 비용보다 훨씬 저렴하기 때문에, 비용관리 차원에서도 중요한 관리 방안
- 마을조합은 지역주민들을 대상으로 사업을 영위하기 때문에, 기존 고객과의 안정적 관계 구축은 마을조합의 신뢰도 및 인지도 강화에도 중요
- 따라서, 신규 고객의 꾸준한 확보 및 신규 시장 진입에 앞서, 기존 고객의 이탈을 방지하고 유지하여, 장기적으로 마을조합의 조합원이자 지지자로 만들기 위한 관계관리 방안이 필요

고객현황 관리

- ▶ 고객관리를 위해서는 고객의 구매이력, 신상정보, 취미와 관심분야 등과 같은 고객 정보의 확보가 우선
- ▶ 고객현황 관리를 통해 고객에게 맞는 차별화, 맞춤형 정보를 제공함으로써 직접적인 반응을 유도하고, 만족도를 높이는 효과 달성 가능
- ▶ 공간 및 사업 이용의 '멤버십' 개념을 도입하여, 고객의 정보를 확보한 뒤, 별도의 DB로 유형화
- ▶ 최근 소상공인 분야에서도 통합 멤버십 또는 연계 마케팅 등 다양한 방식을 활용하여 고객정보를 확보하기 때문에, 기존 시스템을 활용하는 방식도 가능
- ▶ 멤버십 가입 정보로 확인 불가능한 정보는 고객 대상 프로그램, 지역사회 관계자원 등을 활용하여 확보하여 관리

사례 ▶ 마을조합 고객현황관리 사례

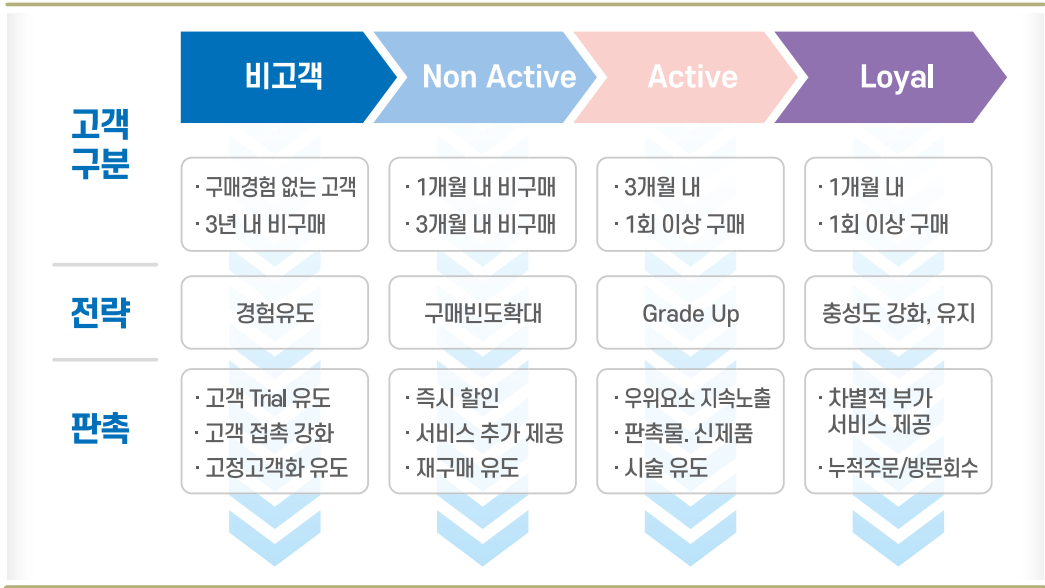
- 00마을관리 사회적협동조합은 관광지에 인접한 구도심에서 설립하여, 쇠퇴한 구도심의 상권을 활성화시키기 위한 사업 진행
- 지역 내 문화예술 작가들을 발굴하여 작품을 전시·판매하는 공간을 개소한 뒤, 공간에 방문하여 상품을 구매하는 관광객에게 멤버십 가입 유도
- 주로 타 지역에서 방문한 고객에게 주기적으로 지역에 대한 소식을 제공하고, 샘플 상품을 무료로 제공하는 등의 판촉활동을 진행하여, 향후 온라인 상점 개설 시, 자연스럽게 연계될 수 있는 전략 마련

고객변동 관리

- ▶ 월별 고객분석을 통해, 고객의 구매주기상 특이사항을 확인하여 고객 이탈여부 및 이탈 원인을 파악
- ▶ 대면 접촉, 모니터링, 미스터리 쇼퍼 등 다양한 방식을 활용하여 고객의 불만족 사항을 확인하고, 이탈 원인을 제거하는 것이 중요

- ▶ 구매 빈도에 따라 고객을 구분하여 임의로 정의하고, 고객에게 적합한 판촉 전략을 수립하여 제공

그림 1. 고객 구매빈도에 따른 구분 및 판촉 전략 예시



고객관계 강화

- ▶ 기존 고객의 구매빈도를 높이기 위해, 구매에 상응하는 인센티브를 제공하여 사업에 대한 관심 및 호감도 증진
- ▶ 고객과 소통을 강화하고, 고객에게 특별한 배려의 경험을 제공(해피콜, 생일축하 등) 하여, 고객 애호도 제고
- ▶ 구매한 제품에 대한 추가적 정보를 제공하여, 고객이 구매 제품에 대해 호의적인 태도를 갖고 가치있는 고객으로 느끼도록 대우
- ▶ 기존 구매고객에게 신규 상품 및 연관상품을 구매(교차판매)하도록 유도하여 전체 시장의 규모 확대
- ▶ 기존 구매고객에게 기존 제품보다 한단계 상위의 제품을 구매하도록 유도하고 적절한 혜택을 제공하여, 고객의 충성도를 강화하고, 사업 활성화 효과 달성

표 1. 고객 유형별 고객관계 강화 방안 예시

기존고객	현재고객	기존상품	<ul style="list-style-type: none"> • 인센티브 제공 • 소통 강화 및 배려 • 제품에 대한 정보 제공
		신상품	<ul style="list-style-type: none"> • 교차 판매(연관상품 구매) • 상위 판매(상위제품 구매)
	과거고객		<ul style="list-style-type: none"> • 재활성화(프로모션 제공)
잠재고객	신규고객		<ul style="list-style-type: none"> • 사용경험 제공, 홍보 등

2 고객경험 및 상호작용

고객경험관리

- 고객경험관리는 고객이 구매하는 상품과 서비스를 이용하여 원하는 효용(편리, 재미, 보람, 뿌듯함 등)을 얻을 수 있도록 유도하는 활동
- 뛰어난 고객경험을 제공할 경우, 같은 상품 및 서비스에 더 높은 부가가치 창출 가능
- 또한, 새로운 고객을 유치하거나 기존 고객의 충성도를 유지하는데 강력한 수단으로 작용
- 고객경험을 결정하는 효용은 개개인별로 다른 특징이 있기 때문에, 고객 페르소나를 세분화하여 고객별로 적합한 고객 경험을 제공하기 위한 노력 필요
- 마을조합이 운영하는 거점시설을 단순히 상품 및 서비스를 구매하기 위한 공간으로 인식하기보다, 고객이 일상에서 느끼지 못하는 색다른 경험을 제공하는 공간으로 인식 전환 필요
- 고객의 유형별로 시간대별 다른 경험을 제공하거나, 월별 또는 시즌별 다른 경험을 제공하는 등 다양한 방식으로 경험을 확장하면, 차별화된 고객경험관리 가능

고객상호작용관리

- ▶ 고객상호작용관리는 마을조합과 고객과의 상호작용, 고객과 고객간의 상호작용을 통해 고객의 만족도를 높이는 활동
- ▶ 사전에 고객의 니즈와 성향 등을 면밀하게 분석하여, 고객 개개인에 특화된 서비스 또는 경험을 제공하는 방식으로 상호작용이 가능
- ▶ 또한, 개인고객 뿐 아니라 단체 고객(행정, 지역단체, 기업 등)을 대상으로 상호작용 관리도 가능
- ▶ 이 경우, 협업을 통해 융합된 서비스를 개발하고, 다양한 기회에 적극적으로 참여하는 등의 활동을 통해 새로운 비즈니스 창출 가능
- ▶ 마을조합은 기본적으로 지역사회연대활동을 통해 주민들과 함께 지역사회의 변화를 이끌어가는 역할
- ▶ 지역사회연대활동과 거점시설의 고객상호작용이 선순환하는 과정을 통해 마을조합의 자생력 및 지역 내 위상이 높아지는 효과 창출

2 주민대상 프로그램 기획 · 운영

- 주민대상 프로그램의 의미와 필요성을 이해하기 위한 과정
- 주민대상 교육 프로그램과 주민대상 동호회 활동 프로그램을 기획하고 운영할 수 있는 방안을 모색

1 주민대상 프로그램

개요

- 주민대상 프로그램은 마을관리 사회적협동조합 조합원뿐만 아니라 전체 주민을 대상으로 진행되는 프로그램
- 주민대상 교육 프로그램과 주민대상 동호회 활동 프로그램으로 구분

주민대상 프로그램의 필요성

- 조합원들의 학습 욕구, 친목 도모 욕구를 충족시켜줌으로써 마을관리 사회적협동조합 가입의 효용성을 체감
- 비조합원 주민들에게는 마을관리 사회적협동조합을 홍보와 가입 유도 역할
- 거점시설 공간을 마을 주민들에게 유익하게 실용적으로 활용

2 주민대상 교육 프로그램 기획 및 운영*

주민대상 교육 프로그램의 기획 절차

- 주민대상 교육 프로그램의 기획과정은 ① 주민들의 교육적 요구 분석·파악, ② 교육 과정 설계, ③ 교육 프로그램 개발, ④ 주민대상 교육 프로그램 실행, ⑤ 교육 결과 평가 등으로 구분

① 주민들의 교육적 요구 분석 및 파악

- 마을 환경 및 교육 대상자로서의 주민 특성에 대한 이해 필요
- 주민들의 교육요구를 조사하기 위해서 주민 대상으로 사전에 설문조사를 하거나 연령대별로 대상자를 선정하여 면접을 실시

② 교육과정 설계

- 주민대상 교육은 실제 주민 학습자를 중심에 두고 그들의 학습요구에 근거하여 이루어지는 것이 중요
- 따라서, 학습자의 학습을 촉진시키고 돕는 것을 목적으로 하며 개인의 성장과 발달을 가져올 수 있도록 설계
- 교육내용은 구체적인 것에서 추상적인 내용으로 조직하는 것이 좋으며 쉬운 부분에서 어려운 내용으로 구성
- 무엇보다 교육 프로그램을 구성하고 있는 다양한 요소들이 하나의 유기적인 체제를 이룰 수 있도록 설계

* 교육부(2020) 평생교육 교수학습자료 개발 참고

표 2. 지역주민대상 교육 프로그램 설계 예시

구분	예시
협동조합	신입조합원을 위한 협동조합에 대한 기초 이해 갈등관리 해결 방안
실용 기술	SNS 글 잘쓰기 노하우 스마트폰 100배 활용법
인문·교양	MBTI와 성격 자녀와의 대화법
지역 알아가기	지역 문화 역사 알기 지역 기록 방법 이해

㉓ 교육 프로그램 개발

- 설정한 교육목표를 실현할 수 있도록 교육 전문가에게 교육 프로그램 개발 의뢰
- 이를 위해 단위 교육과정별 교육일정표와 구체적인 지도안(학습목표, 교육내용, 교수기법 등)을 작성
- 교육내용은 주민 학습자들의 능력과 흥미를 고려하여 선정해야 하며 학습자의 자발적 참여를 유도하도록 설계
- 또한 학습 내용을 현장에 바로 적용할 수 있도록 실용적인 것으로 구성하며 다양한 내용이 포함되도록 설계

표 3. 지역주민대상 교육 프로그램 개발항목 예시

구분	예시
과정명	• 갈등관리 해결방안
학습목표	• 주민들간의 갈등이 발생했을 때 이를 원활하게 해결하며 갈등을 관리할 수 있는 방안을 습득한다
교육방법	• 이론+실습
교육내용	• 갈등의 유형 • 갈등이 발생하는 원인 • 갈등 발생시 해결방안 • 갈등 상황 시뮬레이션
학습시간	2시간

④ 주민대상 교육 프로그램 실행

- 주민들의 참여를 높일 수 있도록 현수막 게재, SNS 및 온라인 카페 등재 등을 통해 적극적으로 홍보
- 특히, 도시재생지역은 고령층이 많은 점을 감안하여, 전화와 문자 등을 통한 홍보 필요
- 접근성을 높일 수 있도록 교육에 적합한 장소를 선정
- 접수를 할 때 선착순으로 할 경우 접수시기를 명확히 표시하는 것이 중요
- 접수는 구글 링크, 전화, 방문 등 다양한 방식을 통해 진행하여 교육 참여자의 편의성 제고
- 교육시 주민학습자들의 흥미를 유발할 수 있도록 시각과 청각을 동시에 자극하여 정보를 전달하도록 영화, 유튜브 등의 시각매체를 활용
- 교육 진행시 사진 촬영을 통한 기록
- 교육 완료 후 주민들의 참여 소감을 얘기할 수 있도록 유도하여 교육 효과를 제고

표 4. 지역주민대상 교육 프로그램 실행 예시

구분	예시
교육명	• 스마트폰 활용 마을 영상제작 교육
교육 내용	어려운 편집프로그램을 사용하지 않고도 스마트폰으로 지역 활동을 사진 혹은 동영상으로 촬영 후 어플을 이용, 스마트폰에서 간단하게 편집하고 자막과 음향을 입혀 멋진 영상콘텐츠로 제작할 수 있는 방법 안내하는 교육
일시	• 2023년 5월 10일 14~16시
장소	• XX동 도시재생지원센터
교육 인원	• 15명(선착순)
신청기간	• 2023년 4월 28일~5월 5일, 5월 8일 신청자 확정 안내
접수방법	• xxdosi@naver.com • 000)333-8888 • 방문 접수

㉔ 교육 결과 평가

- 교육의 목표에 맞추어서 교육이 제대로 실행되었는지에 대해서 평가하여 다음 교육에 반영

표 5. 지역주민대상 교육 평가항목 예시

구분	예시
출석율	<ul style="list-style-type: none"> • 주민들의 참석자 수
강의환경	<ul style="list-style-type: none"> • 강의실은 깨끗하게 잘 정비되었다 • 학습을 지원하는 기자재가 잘 작동되었다
수업만족도	<ul style="list-style-type: none"> • 강사는 효과적으로 주민들을 수업에 참여시켰다. • 강사는 성실히 주민들의 질문에 답변을 하였다.

2 주민대상 동호회 활동 프로그램 기획 및 운영*

주민대상 동호회 활동 프로그램의 의미와 중요성

- ▶ 주민대상 동호회 활동은 지역 주민 스스로 문화적 삶의 질을 높이는 자발적이고 자율적인 문화활동
- ▶ 거점시설은 지역주민의 공동체 공간으로 마을관리 사회적협동조합은 지역에서 활동 중인 동호회에게 거점시설을 개방하며 지원하거나 마을조합의 자체 프로그램을 통해 동호회를 형성
- ▶ 이를 통해 지역사회의 다양한 주체들과 마을조합이 광범위한 네트워크를 구축 가능

주민대상 동호회 활동 프로그램의 기획

- ▶ 직접적인 기획보다는 지역 내 다양한 취미를 공유하는 지역주민들이 자연스럽게 동호회를 이룰 수 있도록 촉진
- ▶ 다만 동호회의 활동이 개인의 취미활동으로 머무르지 않고 지역사회를 위한 역할을 할 수 있도록 유도하고 기회를 제공
- ▶ 필요한 경우 전문 강사를 연계해서 동호회 활동을 지원

주민대상 동호회 활동 프로그램 모집

- ▶ 현수막, SNS 등을 통해 거점시설을 이용할 주민대상 동호회 프로그램 홍보
- ▶ 동호회를 위한 대관 절차를 마련하여 연간, 분기별, 월별 단위로 공간 이용 신청을 취합
- ▶ 동호회를 시작하려는 주민들에게 마을조합에 대해 잘 알리고 거점시설을 활용하는 방법을 안내할 수 있도록 마을조합 소개가 담긴 공간 이용 매뉴얼을 비치

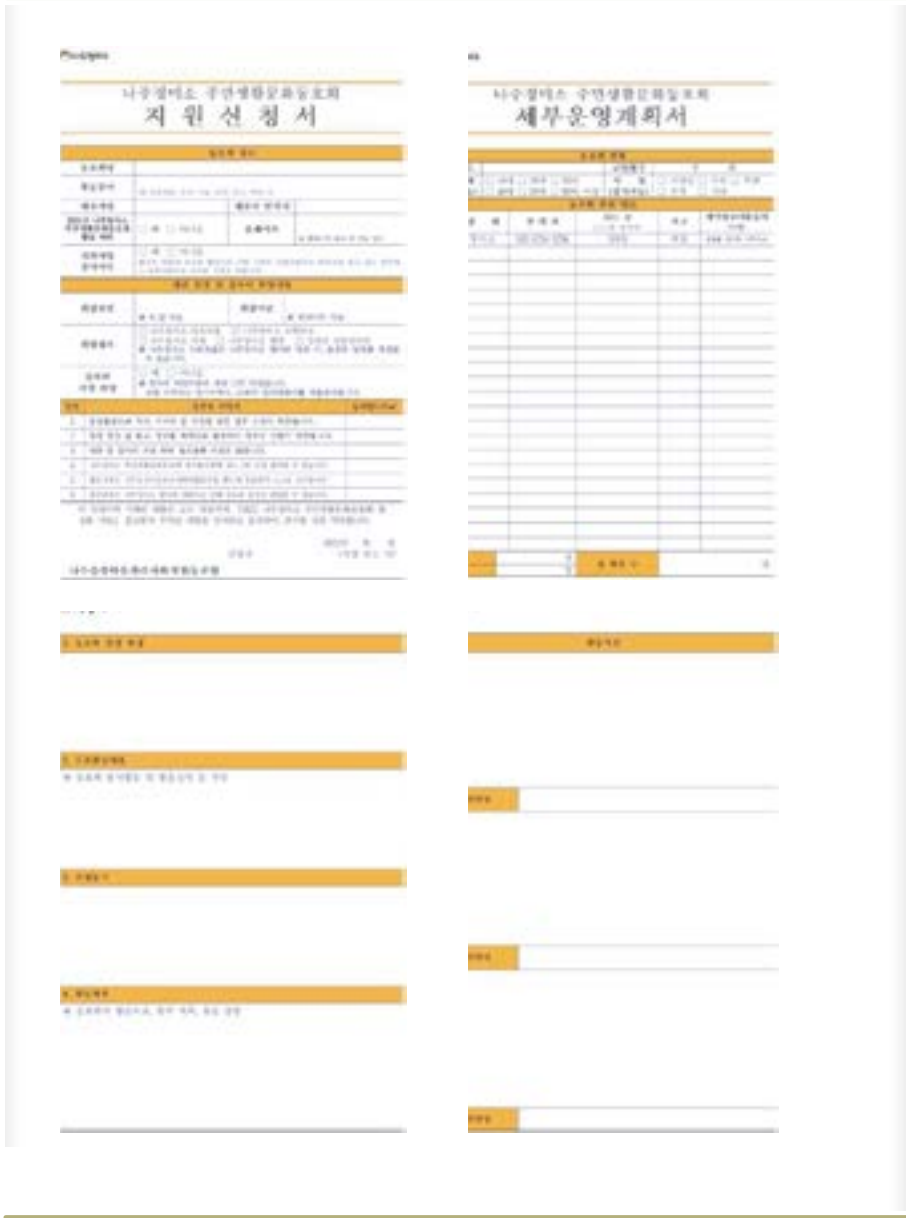
* (재)지역문화진흥원(2021). 생활문화센터 운영길잡이 참고

표 6. 지역주민대상 동호회 활동 예시

구분	예시
예술문화	<ul style="list-style-type: none"> • 마을 합창단 • 우쿨렐레 연주단 • 댄스 스포츠
인문교양	<ul style="list-style-type: none"> • 부모 아이들 함께 하는 동화책 읽기 • 지역 역사 탐방
공동체 나눔	<ul style="list-style-type: none"> • 마을 밥상(반찬 배우고 나누기) • 공동체 카페를 위한 커피 바리스타 교육
지역 기록	<ul style="list-style-type: none"> • 마을 풍경 사진 촬영 동호회 • 마을 신문 동호회

사례 ▶ 마을조합의 주민 동호회 활동 사례

- 00마을조합은 지역주민의 추억이 담긴 공간이었으나 방치되어온 곳을 문화공간으로 새롭게 리모델링하여 거점시설 운영
- 지역 주민들이 자주 찾던 공간이었던 만큼, 지역 주민들이 다시 찾을 수 있도록 주민 대상 생활 문화동호회를 운영하여 활성화 추진



동호회 관리 방안

- 진행되고 있는 동호회 프로그램 시간과 대관 가능 시간을 미리 공지하고 공간 이용 신청을 받아 월별 일정표를 작성
- 월별 일정표를 공개해 지역주민들이 거점시설을 활용한 동호회 활동에 대해 정보를 얻고 추가적으로 공간을 예약하며 동호회 활동을 통해 거점시설공간을 적극적으로 이용할 수 있도록 관리
- 공간이용시간에 따라 거점시설 공간 지킴이를 선정하여 주민과 함께 공간 운영
- 동호회 활성화를 위해서는 마을조합 운영진과 동호회 간의 지속적인 소통이 중요
- 동호회가 안정적으로 독립해 운영하게 된 이후에도 관심을 갖고 수시로 대화를 통해 동호회 운영 상태를 파악하고 필요한 지원을 할 수 있도록 관리
- 동호회들이 한 자리에 모일 수 있는 마을문화 축제를 기획해서 운영
- 이는 동호회 활동에 대한 주민들의 자부심을 높여주고 지역주민들에게 동호회 활동에 대한 긍정적인 관심을 유도하는 역할

3 주민 참여 확대

- 주민참여의 중요성을 이해하고 주민참여 확대방안을 모색하는 과정
- 주민 참여 확대방안으로서 내부 소통 및 외부 홍보, 기존 조합원들의 참여 확대 전략 마련

1 주민 참여

주민참여란

- 일반적으로 주민참여란 행정과정상 주민의 참여*
- 마을조합에서의 주민참여란 주민 스스로 거주 지역의 미래상을 정립하고 이를 실현하기 위한 수단을 마련함과 동시에, 집행의 전체과정에 능동적으로 관여하는 것을 의미

주민참여의 중요성

- 주민참여의 활성화는 마을조합의 목표를 지역사회의 욕구에 더욱 부합하게 하는 과정
- 이해관계를 달리는 주민들이 참여하고 마을조합의 여러 문제를 공동으로 해결하며 주민 건전성을 확보하고 주민들간의 합리적인 의사결정을 경험
- 마을조합의 부족한 자원을 주민들의 참여를 통해 보완

* 김병준 (2012). 지방자치론. 파주: 법문사.

2 주민참여 확대 방안으로서 내부 소통 강화

소통의 필요성

- ▶ 조합원들이 자유롭게 자신의 의견을 개진하고 그것이 실제 운영에 반영되고 다시 피드백 되면서 주민참여가 강화될 수 있도록 온오프라인 소통이 필요

소통 방안

- ▶ 총회는 협동조합의 공식적인 의사결정 기구로 전체 조합원들이 소통할 수 있는 좋은 기회
- ▶ 총회를 준비하는 과정에서부터 조합원들의 의견이 오갈 수 있도록 사전에 설문조사, 인터뷰, 글 게재 등을 부탁
- ▶ 일상적으로는 밴드, 단톡방 등 SNS를 통한 온라인 소통을 활용. 다만 중요한 공지사항의 경우 SNS 소통에만 의존하지 않고 문자 발송 및 전화 통화를 병행

3 주민참여 확대 방안으로서 외부 홍보

주민 대상 소식지 제작 및 배포

- ▶ 소식지가 자칫 마을조합 사업의 결과보고형태로 구성되어 딱딱하게 전달되지 않도록 유의
- ▶ 주민들에게 편안하고 쉽게 다가갈 수 있도록 지역 사람들이 사는 이야기 중심으로 꼭지를 구성
- ▶ 이를 위해 지역주민들의 삶 중심으로 소재로 활용
- ▶ 주민들을 인터뷰 대상으로서만 대하는 것이 아니라 이들이 직접 인터뷰어(interviewer)가 되어서 다른 주민들을 인터뷰하며 주체적으로 참여
- ▶ 관계를 맺지 못한 지역주민들에게 우편발송을 하거나 우편함에 꽂는 것만으로는 효과가 제한적

- ▶ 지역주민들을 직접 만나고 인사하면서 소식지를 전하는 과정에서 역동적인 관계 형성 가능
- ▶ 당장의 효과가 발생하지 않더라도 지속적인 관계유지 및 효과 발현을 위해 필요한 과정

그림 2. 목2동 도시재생지원센터의 소식지 예시



페이스북, 인스타그램 등 SNS 활용

- ▶ 마을조합의 활동을 일상적으로 알릴 수 있는 방법으로 페이스북 페이지와 인스타그램을 활용
- ▶ 이를 위해 평소에 마을조합의 활동을 사진과 동영상으로 기록하는 것이 중요
- ▶ 홍보의 효과를 높이기 위해 페이스북 페이지는 유료 광고를 할 수 있으며 인스타그램은 다른 인스타그램을 팔로우 함으로써 맞팔로우를 유도
- ▶ 다만 SNS는 초기에는 바로 홍보 효과가 나오기 어렵기 때문에 꾸준함이 중요

그림 3. 배다리마을관리 사회적협동조합 페이스북 예시



온라인 카페와 밴드

- 지역을 기반으로 한 온라인 카페는 마을조합의 활동을 알릴 수 있는 좋은 공간
- 대표적으로 맘카페는 3~40대 여성들이 모여있는 카페로서 육아뿐만 아니라 지역맛집, 지역소식 등이 역동적으로 교류되는 온라인 공간
- 지역 주민들이 주로 회원으로 가입되어 있으며, 구매력도 충분하기 때문에 마을조합의 상품, 서비스를 홍보하기에도 좋은 공간
- 맘카페는 상업적 홍보를 제재하는 경우도 많기에 마을조합에서 하는 행사나 판매되는 상품과 서비스를 지역주민의 입장에서 정보를 제공하는 방식으로 접근

- ▶ 또한 지역에는 다양한 네이버 밴드들이 운영되며 지역사회의 정보가 교류되기에 이를 활용하는 것도 필요
- ▶ 다만 광고성 글을 일방적으로 올린다기보다는 지역주민들과의 정보 교류와 친목 도모로 접근

그림 4.00 맘카페 예시



카페, 식당 등 지역의 사랑방 역할 공간 활용

- ▶ 지역의 사랑방 역할을 하는 공간으로서 카페, 식당 등에 마을조합에서 만든 소식지나 소개 리플렛을 배치하여 지역주민들에게 마을조합을 보다 적극적으로 알리며 잠재적 참여자 증대 가능

그림 5. 춘천 문화시민모임 밴드 예시



4 기존 조합원들의 참여 확대 전략

위원회 구성을 통한 조합원별 책임 부과

- ▶ 협동조합에서는 총회, 이사회 이외에도 위원회를 구성하여 조합원들의 의결기관과 집행 기관 역할을 수행
- ▶ 특히 위원회는 대부분의 조합원들을 포함시킴으로써 조합원들의 실질적인 협동조합 참여 촉진

표 7. 마을조합의 위원회 구성 예시

구분	예시
사업위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 거점시설 운영 사업 • 신규 사업 발굴
교육위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 신규조합원 교육 • 연간 협동조합 교육 기획 및 운영
홍보위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 마을관리 사회적협동조합 소식지 제작 • SNS 홍보

조합원 참여 활동 책임 시간 규범화

- ▶ 관련 규약에 조합원으로서 연간 내지 월간 참여활동 책임 시간을 규범화하여 조합원으로서 최소 참여를 의무화

PLUS ▶ 조합원의 자격 및 권리·의무 예시

• 제1조(목적)

조합원의 책임은 정관 제10조 제1항에 따라 조합원 자격에 대한 기준을 정하고 조합 가입에 제약을 두는 것을 목적으로 한다.

• 제2조(적용범위)

조합원의 자격은 법령 및 정관에서 정한 것을 제외하고는 이 규약에 의한다.

• 제3조(조합원의 자격)

- ① 조합원은 정관으로 정하는 바에 따라 1좌 이상을 출자하여야 한다.
- ② 조합원은 정관 5조의 사업구역 내 거소 또는 주사무소를 둔 자로서, 마을조합의 설립목적에 동의하고 조합원으로서의 의무를 다하고자 하는 자는 조합원이 될 수 있다. 단, △△의 의결이 있는 경우에는 도 시재생활성화지역 및 ○○구 내 거소 또는 주사무소를 두지 않은 자도 조합원이 될 수 있다.

• 제4조(조합원의 권리·의무)

- ① 조합원은 의결권 및 선거권을 가진다.
- ② 조합원은 사업이용권 및 출자금 환급 청구권을 가진다.
- ③ 조합원은 다음 각호의 활동 책임 시간을 이행하여야 한다.
 1. 월별 ○시간 이상 위원회 활동 수행
 2. 연간 ○시간 이상 조합 활동 수행

• 제5조(기타 사항)

이 규약에서 정하지 않은 사항은 총회에서 정할 수 있다.

보상을 통한 동기 부여

- 마을조합은 사회적협동조합으로서 배당 불가
- 하지만 급여, 수당 등을 통한 경제적 보상은 가능하기 때문에, 조합원들의 참여에 대한 경제적 대가를 지급함으로써 조합원의 참여 촉진 가능
- 경제적 보상의 방식으로 '타임뱅크' 방식 가능
- 타임뱅크는 이는 타인과 공공을 위한 개인의 모든 노동 행위를 1시간이라는 동일한 단위로 환산하여 주고받는 경제적 거래 방법
- 이러한 방식을 토대로 하여 조합에서 활동한 내역을 기록화하여 조합원들간의 품앗이 노동 교환 시도 가능

조합 행사
참여 1시간



아이돌봄
1시간

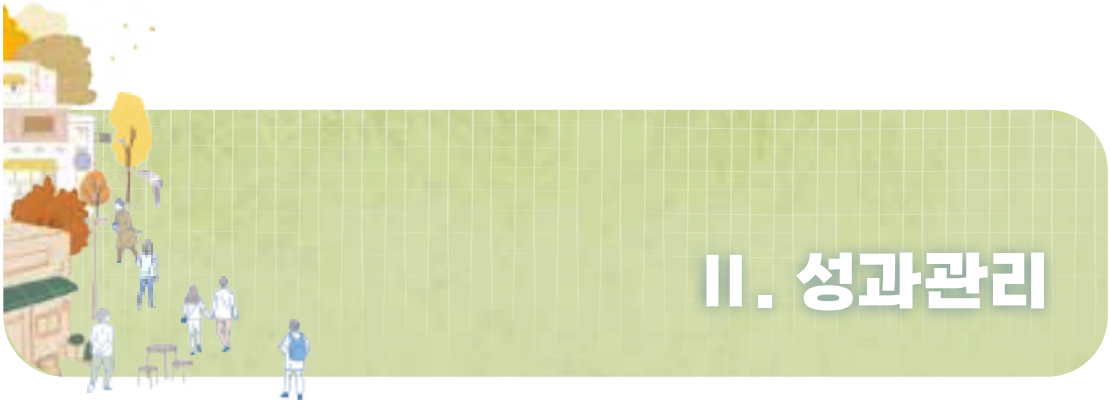


바이올린 교육
1시간

- ▶ 경제적 보상뿐만 아니라 적극적으로 활동한 조합원들에 대해 총회시 상장 수여, 소식지 등에 게재함으로써 사회적 보상 가능
- ▶ 또한 조합 활동 참여에 대해 상호간 적극적인 칭찬과 감사의 마음을 포함으로써 심리적 보상을 통해 조합원 참여를 장려하고 지지하는 문화를 형성

조합원 활동 기록 및 정기적인 성과 공유회

- ▶ 조합원들의 활동을 시간과 같은 수치화를 통한 기록뿐만 아니라 사진, 영상을 통해 기록화
- ▶ 이를 통해 조합과 조합원들에게 스스로의 활동의 양을 인식시키고 활동의 의미를 부여
- ▶ 조합 활동의 내용은 조합 사무실 게시판 등에 상시 게재하는 것과 더불어 분기별 등 정기적인 성과 공유회를 통해 조합원과 주민들에게 공유



II. 성과관리

11 성과관리 및 운영진단

- 마을조합의 운영과정을 돌아보고, 지속적인 사업 유지를 위한 방안을 모색하는 단계
- 마을조합의 사업방향을 유지하고, 조합원들의 역량강화를 위한 기초 분석

1 성과관리란

성과관리 필요성

- 성과관리는 거점시설 운영에 대한 자료의 축적 및 기존 사업을 점검하는 활동
- 성과관리는 1년 또는 일정 기간동안 마을조합이 당초 추구했던 비전 및 전략과 일치되는 방식으로 운영되었는지 확인 가능
- 또한, 성과관리를 통해 대외적으로 거점시설 및 마을조합을 홍보하기 위한 자료로 활용 가능
- 성과관리는 객관적으로 진행하는 것이 가장 중요하며, 가급적 다양한 이해관계자가 참여하여 측정 및 평가할 수 있도록 설계

2 성과관리의 종류 및 방법

계획 대비 성과 측정

- ▶ 거점시설 조성 전 단계 또는 입주시 작성한 사업계획과 비교하는 성과측정 방식
- ▶ 실제 사업 진행과정에서 다양한 변수로 인해 사업이 변경되는 경우가 많기 때문에, 초기 계획과 결과를 면밀히 비교하여 계획대비 진행과정을 측정
- ▶ 특히, 당초 기대했던 고객군의 유입, 가치의 제공, 동선의 운영 및 재무계획까지 전반적으로 비교하는 과정 필요
- ▶ 성과 측정을 통해 사업이 변경되었을 경우, 변경된 이유를 발굴하고 해결하기 위한 대안을 마련하는 과정도 필요

우수 사례 발굴

- ▶ 1년간 거점시설을 운영한 뒤, 거점시설의 운영과정 및 진행한 프로그램, 고객 또는 방문객의 만족사항 등을 정리하여 사례화
- ▶ 우수 사례를 정리하여 사례집 등의 형태로 정리할 경우, 향후 마을조합 또는 거점시설의 운영을 알릴 수 있는 홍보자료로 활용 가능
- ▶ 또한, 조합원의 확대 및 관리 인력의 변경 등 거점시설 운영인력이 교체될 경우, 거점시설 운영 노하우를 전수하는 용도로 활용
- ▶ 우수 사례를 발굴하는 것은 거점시설의 정체성을 확립할 수 있고, 지향을 명확히 한다는 점에서 매우 중요

보도자료 스크랩

- ▶ 1년간 진행한 활동 및 거점시설, 마을조합 등에 대한 언론에 노출된 정도를 파악하는 방식
- ▶ 방송, 신문, SNS 등 다양한 매체를 통해 소개된 자료를 스크랩하여 정리하고, 주요

홍보 매체를 선별한 뒤 홍보 전략 수립 가능

- 특히, 스크랩 자료는 거점시설의 운영에 대한 DB를 체계적으로 구축할 수 있다는 점에서 장기적으로 마을조합 및 시설의 역사를 만들어가는 방법

수치자료 DB화

- 사업 및 방문 고객, 매출, 프로그램 참여 인원 등 활용가능한 모든 수치를 기록하는 것
- 향후, 행정의 민간위탁 성과평가시 활용 가능성이 높으며, 마을조합 자체적으로도 객관적 성과관리에 용이
- 특히, 언론을 통한 홍보에 수치화된 지표를 활용할 경우 보다 객관적인 홍보 가능

3 운영진단

운영진단 및 의견수렴

- 거점시설 운영에 대한 피드백 과정은 다음 해 안정적 운영 및 거점시설의 공간 효율성 제고를 위해 필요한 과정
- 1년 동안의 운영과정을 확인하고, 부족한 점과 개선점을 찾아 이를 수정·보완하기 위한 대안을 찾는 과정으로 거점시설의 발전적 운영에 큰 도움
- 피드백을 진행하지 않을 경우, 매년 비슷한 수준의 운영이 유지되며, 같은 실수를 반복할 수 있기 때문에 운영을 위한 진단 및 의견수렴 과정 중요
- 진단의 경우 객관적인 입장에서 전체적으로 평가할 수 있는 공식적인 그룹을 선정
- 지역주민들로 구성된 모니터링단 외 전문가 그룹이 참여하는 모니터링단을 별도로 구성하여 운영해야 하며, 전체적인 사업 자문도 함께할 수 있도록 역할 부여
- 진단 과정에서 가장 중요한 것은 사후관리 부분
- 도출된 개선점을 어떻게 보완할 것인지, 좋은 성과를 나타낸 사업은 어떻게 확대시킬 것인지에 대한 전반적 논의들이 이루어지는 것이 중요

4 운영진단의 종류 및 방법

모니터링

- ▶ 1년 운영에 대한 모니터링은 사업의 기획부터 실행, 정리까지 모든 과정을 하나의 관점으로 볼 수 있다는 점에서 좋은 피드백 방안
- ▶ 사업의 전 과정에서 발생가능한 실수와 개선점을 지속적으로 체크하고 이를 수정·보완하기 위한 대안을 마련하는 것은 이후 운영에 대한 오류 최소화에 용이
- ▶ 모니터링은 내부 모니터링과 함께 지역주민으로 구성된 모니터링단을 함께 운영할 수 있으며, 모니터링단 운영을 통해 지역주민들의 참여 유도 가능

운영위원회

- ▶ 분기 단위로 운영위원회 회의를 소집하여 전체 사업에 대한 진단 및 방향에 대한 안건을 공식적으로 논의할 수 있도록 하는 방법
- ▶ 전체 사업에 대한 의견의 공유와 동시에 공식적인 자리에서 대안 논의할 수 있는 특징
- ▶ 운영위원회 회의에서 논의할 내용은 사전 공지를 통해 참석자들에게 충분히 의견을 정리할 시간적 여유를 주어야 유의미한 결과 도출 가능

설문 및 인터뷰

- ▶ 사업 및 프로그램 등에 참여한 지역 주민을 대상으로 지속적인 설문과 인터뷰를 진행하는 방법
- ▶ 개별 사업활동 및 직원, 프로그램 등에 대한 만족도와 피드백 자료를 획득할 수 있는 장점
- ▶ 고객의 목소리를 직접 들을 수 있기 때문에, 응답률을 높일 수 있게 간단하게 구성하는 것이 중요

2 재위탁 준비

- 거점시설의 위탁 종료 후, 재위탁 준비를 위해 필요한 행정사항을 점검하는 과정
- 평가지표에 대한 이해도를 높이고, 위탁에 대비하여 사업 운영

1 민간위탁 개요

민간위탁 의의

- 민간위탁은 정부가 작은 조직과 비용으로 공공서비스를 제공하고, 민간의 전문적인 기술을 이용하여 공공서비스의 품질을 높이기 위해 마련한 제도
- 도시재생 거점시설은 공공이 조성하는 공공시설이기 때문에, 일반적으로 민간위탁 형태로 마을조합에게 운영을 위탁하는 경우가 많음
- 민간위탁의 취지는 예산 절감 및 공공서비스의 품질 향상, 행정업무의 생산성 제고와 민간영역의 활성화
- 민간위탁에서 일반적으로 공공성과 책임성의 확보 문제가 대두되기 때문에, 재위탁 준비과정에서도 공공성과 책임성의 확보 방안 등을 중점으로 제안 필요
- 단순히 주민 조직 또는 사회적협동조합이기 때문에 민간위탁을 받아야한다는 당위성 보다는 마을조합의 거점시설 운영이 주는 효과를 명시하는 것이 중요

민간위탁 절차

- 민간위탁 절차는 각 지자체마다 상이할 수 있기 때문에 구체적인 사항은 해당 지자체를 통해 확인 필요
- 일반적으로 민간위탁은 전체적인 단계, 민간위탁 이전단계, 이후 단계, 기간 완료 후 재계약 단계, 민간위탁 이후 단계 등으로 구분

단계	예시	비고
• 민간위탁 전체적인 단계	① 민간위탁 준비단계 → ② 계약단계 → ③ 집행단계 → ④ 사후관리단계	
• 민간위탁 이전단계 (위탁 준비와 업체 선정)	① 민간위탁 필요·타당성 검토 → ② 민간위탁 대상기관 선정 → ③ 지방의회 동의 → ④ 수탁기관 공모 및 선정 → ⑤ 위탁·수탁 협약체결 → ⑥ 시설인계·인수 및 위탁 개시	
• 민간위탁을 처음 선정하는 경우	① 민간위탁 필요·타당성 검토 → ② 지방의회 동의 → ③ 민간위탁 범위·민간조건, 위탁방법 등 결정- ④ 민간위탁 계약 체결 → ⑤ 위탁운영 개시	
• 민간위탁 기간 완료 후 갱신 (재계약)	① 수탁기관 → ② 재계약 신청서 제출(계약만기 3개월 전까지) → ③ 관리위탁 갱신여부 결정(30일 이내) → ④ 지방정부공유재산 심의위원회 심의 → ⑤ 수탁자 선정 → ⑥ 위탁·수탁계약 체결	
• 민간위탁 이후 관리	① 지도·감독 → ② 위탁상황에 대한 감사	

민간위탁 성과평가

- ▶ 민간위탁은 공공서비스의 공급 주체가 공공에서 민간으로 전환되었기 때문에, 공공 서비스의 생산과 공급에 대한 정성적, 정량적 측면에서 성과평가 필요
- ▶ 과거 민간위탁 성과평가는 필요에 의해 일부 지자체에서 수행되었으나 최근 대부분의 광역자치단체에서 성과평가를 진행하기 때문에 주요 지표 확인 필요

2 민간위탁 성과지표 체계

기본 성과지표

- ▶ 민간위탁의 성과지표는 민간위탁을 하는 근본적인 이유가 얼마나 잘 지켜지고 있는지 대변하는 것
- ▶ 공공서비스를 공급한다는 공공성의 원칙을 지키면서, 시장이 강점을 가진 효율성의 담보가 핵심
- ▶ 공공성은 신뢰성, 책임성, 대시민 서비스 등으로, 기업성은 장래성, 재정운영 효율성, 인력 및 조직운영 효율성 등으로 구분
- ▶ 공공성에 더 큰 가중치를 두는 경우가 일반적이거나, 지자체별 상황 및 주요 방침에 따라 변경될 수 있기 때문에 반드시 지자체의 우선 방침 확인 필요

공공성	기업성
신뢰성	장래성
책임성	재정운영 효율성
대시민 서비스	인력, 조직운영 효율성

주요 성과지표 사례

- ▶ 대구광역시의 경우, 공통지표는 계획 및 활동, 개별지표는 성과로 구분
- ▶ 계획영역은 리더십과 책임, 사업계획 수립 및 관리 지표로 구성하고, 활동영역은 일반적 조직운영, 성과 영역은 고객만족도 등으로 구분

그림 6. 대구광역시 공통평가지표 예시

평가영역	평가범주	평가지표	세부평가요소
공통지표	계획	CEO 리더십과 책임경영	CEO의 전문성과 책임경영 의지
			시정목표 및 시정방향의 사업계획 반영 및 실천 노력
			내부구성원과 적극적 소통 및 문제파악해결 노력
			사업추진상의 애로점 파악 노력 및 개선대책 마련
			자체 사업실적평가회 개최 및 차기계획에의 반영

공통지표	계획	사업운영계획 수립 및 관리	중기 사업운영계획의 수립 및 관리의 적정성	
			연차별 사업운영계획의 적정성	
			사업 운영계획 실천을 위한 인력·조직, 예산·재무 계획과의 연계성	
	활동	조직·인사관리		사업 운영계획 달성을 위한 외부 이해관계자와의 협력증진 활동
				업무종사자의 관련분야 자격증 소지 비율
				지원기능 인력 비율
				인적자원관리의 적정성
				노사관리의 적정성
				민간위탁 시설 담당자 공무원교육원 교육(연 4회) 이수 (미이행 시 감점 1점)
		시설 및 환경관리		각종 수탁재산 관리의 적정성
				이용자 안전 확보를 위한 시설관리의 적정성
				이용자 편의 제공을 위한 시설관리의 적정성
		재무·예산관리		시설 이용자의 권익 제고를 위한 노력의 적정성
				예산편성 및 집행의 적정성
				일반관리비 충당률
	회계처리의 투명성			
	조달계약 실적			
	취약계층 중소기업제품 구매실적			
사업활성화 노력		신규 이용자 발굴/유치 노력의 적정성		
		신규 프로그램 개발 및 기존 프로그램 개선 노력의 적정성		
		사무처리의 정보화 노력의 적정성		
		외부 및 타 기관 공모사업 응모 사업비 확보		
지적사항 이행		경영혁신 우수사례(가점 부여: 1점)		
		외부감사 결과 지적사항 건수		
		외부감사 지적사항 이행실적		
사업성과 관리의 적정성		외부평가 시 지적 및 제안사항 이행 실적		
		사업계획 수립의 적정성		
		사업계획 이행의 적정성		
		사업 실적 평가의 적정성		
개별 지표	성과	고객만족도	자체감사 실시의 적정성	
			외부고객 만족도 평가	
	시설유형별 사업실적		전년 대비 외부고객 만족도 개선 실적	
			교육인원수 목표달성률	
			교육인원수 개선 실적	
	프로그램 운영횟수 목표달성률			
	프로그램 운영횟수 개선 실적			

- 거점시설 운영의 경우, 아직 명확한 평가지표 개발 사례가 없지만, 유사사례를 기준으로 살펴보면 구체적 활동에 대한 명확한 배점 부여

그림 7. 근로자 복지시설 성과지표 예시

기능	평가지표	측정지표	배점		비고
			기능	지표	
교육	근로자 비즈니스 역량강화교육	인원수	10.0	2.5	
		프로그램 운영횟수		2.5	
	근로자 취미활동교육	인원수		2.5	
		프로그램 운영횟수		2.5	
상담	근로자 고충 및 구직상담	상담건수	3.0	3.0	
네트워크	업무협약 체결	체결기관수	2.0	1.0	
	이사회 운영위원회개최	목표 달성률		1.0	
시설활용	사업용도 장기임대	월평균 임대면적비율	9.0	4.0	
	회의 행사공간대관	대관건수		5.0	
	안전사고발생	안전사고 발생률		-	감점지표
	민원발생	민원 발생률		-	감점지표
홍보	오프라인 홍보	활동횟수	8.0	2.5	
	온라인 홍보	활동횟수		3.5	
	언론보도	보도자료 작성건수		2.0	
특정사업	자체수입	자체수입금액	8.0	4.0	
	근로자 복지 프로그램 개발·개선	개발·개선건수		4.0	
계			40.0	40.0	

그림 8. 전시관람시설 평가지표 예시

기능	평가지표	측정지표	배점		비고
			기능	지표	
교육	성인 전시관람교육	프로그램 운영횟수	10.0	5.0	
	아동청소년 전시관람교육	프로그램 운영횟수		5.0	
상담	-	-	-	-	
네트워크	이사회 운영위원회개최	목표 달성률	2.0	2.0	
시설활용	전시관람공간 운영	연간 이용자수	14.0	6.0	
	회의·행사공간대관	연간 이용단체수		5.0	
	안전사고발생	대관건수		3.0	
	민원발생	안전사고 발생률		-	감점지표
홍보	오프라인 홍보	민원 발생률	8.0	-	감점지표
	온라인 홍보	활동횟수		2.5	
	언론보도	활동횟수		3.5	
특정사업	신규 콘텐츠 개발 및 기존 콘텐츠 개선	보도자료 작성건수	8.0	2.0	
		개발·개선건수		5.0	
	무료 문화 이벤트 개최	개최횟수		1.0	
계			40.0	40.0	

➤ 각 시설의 성과지표를 일률적으로 정의할 수는 없지만, 시설 운영의 기본 목적 및 참여 인원에게 가장 큰 배점을 부여하기 때문에, 시설운영과정에서 고려 필요

Ⅲ. 역량 강화



1 서비스 역량 강화

- 거점시설 운영과정에 포함된 서비스 역량을 점검하고, 역량을 강화하는 단계
- 서비스 고도화를 위해 필요한 사항 점검

1 서비스 관리의 중요성

서비스 개요

- 서비스는 사용자에게 성과에 대해 어느 정도의 만족을 제공하지만, 소유되거나 저장 될 수 없는 무형적 활동
- 거점시설의 공간 구성은 초기 조성단계 이후, 특별한 계기가 없으면 쉽게 변화가 어려운 특성
- 다만, 거점시설에서 방문객과 대면하는 과정에서 발생하는 서비스 경험은 변화가 용이하며, 방문객의 만족도에 큰 영향을 주는 요인이기 때문에 역량강화 필요
- 서비스는 공간의 방문 이후, 또는 제품의 구매 이후단계에서 시작하는 것이 아니라, 공간의 방문 시점 또는 제품의 구매시점부터 발생하기 때문에 전체적인 관리 필요

서비스 특성

- 서비스는 비유형성의 특성을 갖고 있기 때문에, 비교 또는 명확한 평가가 어려운 특성
- 따라서, 서비스를 보다 유형적으로 보이게 하려는 노력 필요.
- 가령, 은행의 경우 서비스 카운터를 낮춤으로서 동일한 서비스에 대해서도 보다 향상된 만족감 충족
- 서비스는 또한 비표준화의 특성이 있기 때문에, 서비스 표준의 설계를 통한 일관성의 확보가 필요
- 특히, 최근 개별 고객에 맞는 맞춤형 서비스 또는 신뢰성있는 서비스를 위한 교육 등이 강화되고 있기 때문에, 이러한 과정을 통해 서비스 비표준화의 한계 극복
- 서비스는 저장되지 않고 소멸하는 특징이 있기 때문에 수요와 공급의 불균형 발생
- 안정적 서비스 수요를 확보하기 위한 다양한 노력 필요

표 8. 서비스 제공방법 변화 예시

구분	예시
서비스 가격의 적용 차별화	<ul style="list-style-type: none"> • 시간대별 극장 이용가격 차등(조조할인, 주말할증 등) • 피크타임의 초과수요를 비피크타임으로 이전
비정수기 수요의 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 스키리조트의 경우, 눈이 없는 기간동안 인공잔디 슬라이드 설치 (리프트를 활용한 경관 제공)
예약시스템 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 예약판매는 수요의 사전 확보에 유용한 방법으로철도, 항공, 호텔 등에서 다양하게 활용되는 방식

2 서비스 고도화

물리적 환경 개선

- 물리적 환경은 서비스 스키이프라고 표현하기도 하는데, 인간이 창조한 환경을 의미
- 물리적 환경이란 서비스가 창출되는 환경으로 마을조합과 고객 사이에 상호작용이 발생하는 환경
- 서비스 유형의 목적에 따라 인테리어 색깔, 색감, 음악, 벽에 걸린 그림, 실내에 나는 향기 등에 세심하게 신경쓰는 것이 필요
- 물리적 환경에는 주변요소, 공간적 배치, 기능성, 표지판, 상징물과 조형물로 구분 가능
- 주변 요소는 실내온도, 조명, 소음, 냄새, 색상 등과 같은 환경의 배경
- 주변요소는 특정한 환경에서 오래도록 일하는 직원에게 영향을 미치며 소비자의 반응에도 영향을 끼침
- 공간적 배치는 내부 집기의 배치관계이며 기능성은 고객을 만족시키는 각 집기들의 기능을 의미
- 물리적 환경은 고객의 구매결정에 영향을 끼치는 요소로 고객의 행위와 구매, 서비스 경험에 대한 만족에 잠재적으로 영향
- 또한 서비스의 무형성을 극복하고, 이미지 형성에 기여

서비스 품질 관리

- 서비스 고도화를 위해 필수적인 단계가 품질관리 단계
- 서비스 품질은 고객의 인식에 의해 결정되며, 서비스 속성의 집합이 소비자를 만족시키는 정도
- 서비스의 일관성을 확보하기 위해 거점시설의 활동에 따른 주요 내용을 명시하는 것이 품질관리의 첫 단계

표 9. 서비스 속성 예시

구분	예시
안내 공간	친절성, 신속성, 정확성, 접근성
창고	청결, 조직적 관리, 충분한 상품 공급, 상품 회전을
진열 공간	매력성, 정돈, 고객 취향, 고객의 의견 청취
계산대	깔끔함, 친절, 대기시간, 신속성, 정확성
주방	청결, 적절한 재고, 위생, 보건 규칙 이행
활동공간	청결, 편안함, 활동 범위, 자유도

서비스 고도화

- 서비스 고도화를 위해 필요한 핵심 요소는 신뢰성과 대응성, 확산성과 공감성, 유형성 등
- 신뢰성은 약속한 서비스를 믿음직스럽고 정확하게 수행할 수 있는 능력
- 고객의 기대수준을 정확히 인식하고, 이를 제공할 수 있는지 여부가 주요 관건
- 대응성은 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하겠다는 의지로 빠른 응대가 핵심 요소
- 서비스 실패가 발생할 경우, 전문가의 입장에서 신속하게 복구할 수 있는 능력이 긍정적 인식 제공
- 확산성은 서비스 수행능력, 고객에 대한 정중함과 존경, 고객과의 효과적인 의사소통, 서비스 제공자가 진심으로 고객에게 최선의 관심을 쏟는 것을 포함
- 공감성은 고객에 대한 배려와 관심을 보이는 것을 말하며, 고객의 요구를 이해하기 위하여 접근 가능성, 민감성, 노력 등을 포함
- 마지막으로 유형성은 물적시설, 장비, 인력, 통신사의 확보, 물적 환경 등으로 시설 운영자가 보여주는 세심한 관심과 배려

2 사업 확장

- 거점시설을 기반으로 사업이 안정된 마을조합이 사업 확장을 모색하는 단계
- 고객확대 방안 및 신규 사업의 타당성 검토 진행

1 고객 확대

고객군 확대

- 기존 타겟 고객군을 확대하는 과정으로, 사업의 성장을 위해 필수적인 과정
- 기존 타겟 고객군과 유사한 성향을 보유한 고객군으로 확장하는 방식과, 타겟 고객군의 인접 고객군으로 확장하는 방식
- 유사한 성향의 고객군으로 확장하는 방식은 거점시설의 변화없이, 상품의 변화나 프로그램의 변화 등으로 확대 가능
- 고객군을 확대하는 과정은 기존 고객의 만족도를 기반으로 신규 고객을 확보하는 과정이나, 서비스의 폭이 넓어지는 특징
- 인접고객군으로 확장하는 방식은 기존 고객의 친구 또는 가족 등 기존 고객군과 인접한 고객으로 확장하는 방식
- 공동의 프로그램을 기획하거나, 프로모션을 제공하는 등의 방식으로 인접고객을 견인할 수 있는 장치 마련

고객 추가수요 창출

- 기존 고객군이 충분히 확보되었을 경우 활용가능한 방안
- 기존 고객의 거점시설에 대한 만족도 및 충성도를 기반으로 품목 또는 서비스를 확

장하는 방식

- ▶ 고객 분석을 통해 고객의 추가 수요를 발굴하고, 이를 사업화하여 새로운 비즈니스 창출 가능
- ▶ 기존 고객의 만족도에 따라 새로운 서비스의 가능성이 좌우되기 때문에, 기존 고객을 우선적으로 유지관리하는 전략이 중요
- ▶ 고객 특성을 분류하고, 고객 행동관찰을 통해 고객의 라이프스타일에 따른 새로운 수요를 하나씩 확보하는 과정 필요

PLUS ▶ 공간 연계성 증대 방안

• 공간 연계 프로모션

- 마을조합이 여러개의 거점시설을 운영하는 경우, 각 사업의 고객군을 동일하게 유지하거나, 각 시설의 상품 및 서비스가 연계성을 가질 수 있도록 관리 필요
- 동일한 고객을 확보했을 경우, 인근 거점시설 방문시 할인을 제공하거나, 거점시설의 서비스를 추가로 제공하는 형태의 프로모션 가능
- 특히, 공간간 연계성이 높아질 경우, 고객의 지역 내 체류시간이 증가하며, 고객의 동선이 명확해 질수록 지역활성화 효과 확보 가능

2 신규사업 타당성 검토

타당성 검토

- ▶ 마을조합은 거점시설을 기반으로 하나의 사업만을 수행하는 조직이 아니라, 지역의 다양한 문제를 비즈니스로 전환하여, 지역을 변화시키는 조직
- ▶ 따라서, 기존 거점시설을 기반으로 안정적 사업이 운영되는 경우, 마을조합은 지역 내 다른 필요 또는 수요를 발굴하여 지역의 새로운 사업 개발 필요
- ▶ 타당성 검토 과정은 기존에 형성된 주민 관계 및 사업 과정에서 확인된 지역 수요를 기반으로 새로운 사업 아이템을 발굴하고, 사업화에 적합한지 여부를 검토하는 단계
- ▶ 사업아이템의 타당성 분석을 시행하지 않을 경우, 기존의 거점시설마저 운영에 애로 사항을 겪을 수 있기 때문에, 신중한 과정을 통해 타당성 분석 진행

타당성 분석 방법

- ▶ 타당성 분석은 마을조합의 조합원 등 이해관계자가 함께 평가하는 방법과 전문가를 통해 분석하는 방법이 가능
- ▶ 마을조합의 활동과 연계된 전문가가 있을 경우, 전문가를 활용하는 방법이 권장되나, 일반적으로 여의치 않은 경우가 많기 때문에, 조합 내부에서 심도깊은 논의를 통해 분석하는 것이 필요
- ▶ 다만, 분석의 용이성과 객관성을 위하여, 아이템을 다양한 관점에서 검토할 수 있는 평가지표를 활용하는 것도 가능

타당성 분석을 위한 지표

① 시장성 분석

- 시장성 분석은 아이템이 상품화되었을 때, 구매할 수 있는 시장의 규모가 어느 정도이며, 매출이 어느 정도 일어날 수 있는지를 분석하는 단계

- 고객이 없거나, 시장의 규모가 작거나, 시장이 포화상태에 이른 경우, 사업 아이템으로서 적합하지 않은 수준

! 시장성 검토

고객 추정	• 제품과 서비스에 대한 고객의 니즈를 중심으로 고객의 규모를 추정
시장 규모 추정	• 동종업계나 유사업계의 총 매출 규모를 분석하여 시장 규모 추정
시장 성장성 분석	• 과거 성장률 및 통계 자료를 기초로 예상되는 성장 추세 분석
시장 경쟁 분석	• 시장 내에서 활동하는 주요 기업의 수와 각 기업의 시장점유율을 분석하여 경쟁 정도를 분석
시장성 평가	• 분석한 결과를 토대로 시장성 측면에서 종합적으로 평가

㉔ 기술성 분석

- 아이템을 개발하는데 필요한 기술이 존재하는지, 그 기술을 확보하여 개발할 수 있는지, 저렴하게 생산할 수 있는지 등을 검토하는 과정

- 크게 기술 타당성과 개발 타당성, 생산 타당성을 검토하여 사업 가능성을 확인하는 과정

! 기술성 검토

기술 타당성 분석	• 사업 아이템을 개발하는데 활용하는 기술이 존재하는지, 그 기술이 타당한지 분석
개발 타당성 분석	• 고객이 원하는 제품과 서비스로 개발할 수 있는지, 개발 기간 및 비용이 타당한지 분석
생산 타당성 분석	• 아이템을 생산하는데 투입되는 설비 및 인력, 비용이 타당한지 분석
기술성 평가	• 세가지 관점에서 분석한 결과를 토대로 기술성 평가

③ 수익성 분석

- 수익성 분석은 생산한 제품 또는 서비스를 판매하여 예상되는 매출액과 투입 비용을 추정한 뒤, 어느 정도 수익을 달성할 수 있는지 분석하는 과정
- 수익성 분석을 위해서는 예상 매출 및 비용을 정확하게 추정하는 것이 중요하나, 현실적인 여건상 대략적인 비용을 추정하여 검토

| 수익성 검토

매출 추정	· 사업 아이템의 판매량을 분석해서 1년 동안 예상되는 매출을 추정
비용추정	· 사업 아이템을 생산 및 판매하는 과정에서 발생하는 비용을 분석해서 1년 동안의 예상 비용을 추정
수익 추정	· 매출액과 비용을 기반으로 1년 동안의 수익 규모 파악
수익성 평가	· 수익성에 대해 평가하고 시사점 도출

④ 독창성 분석

- 독창성 분석은 아이템이 기존 제품 및 서비스에 비해 차별화된 요소를 찾아내고, 고객에게 어떠한 독창적 가치를 제공하는지 분석하는 과정
- 독창성은 기존에 없던 완전히 새로운 것은 아니며, 차별화된 포인트를 발굴하는 것이 중요

| 독창성 검토

차별화 요소 분석	· 기존 제품과 서비스와 달리 사업 아이템이 가지고 있는 차별화된 요소를 발굴
독창성 가치 분석	· 차별화된 요소의 관점에서 새로운 제품의 독창적 가치 평가
독창성 평가	· 독창적 가치 평가를 기초로 사업 아이템의 독창성을 평가



IV. 사업 지속성 확보

11 자원 연계

- 기업의 자원으로서는 유형자원, 무형자원, 인적자원의 의미를 이해
- 각 자원의 유형에 맞는 세부적인 증대방안을 파악하여 자원 연계 전략을 세움

1 마을조합 자원

자원의 특성

- > 일반적으로 기업의 자원은 크게 유형자원, 무형자원, 인적자원의 3가지로 구분
- > 유형자원은 기계, 장비와 같은 물질적 자산과 재무적 자원 등 가시적인 자원
- > 무형자원은 기업의 명성, 기술, 노하우, 특허권과 같은 비가시적 자원
- > 인적자원은 노하우, 기술, 의사결정능력과 같이 조직구성원이 체득한 자원

자원 관리 및 확대의 중요성

- > 협동조합에서도 지속적인 경영을 위해서 뿐만 아니라 외부환경에 의해 사업기회가 포착되었을 때 이를 성공적으로 현실화하기 위해서 자원 관리 및 확대가 필요

- ▶ 또한 자원에 대한 객관적인 인식으로 마을조합 내부의 환경 역량을 분석하여 경쟁 우위의 강점과 약점을 파악하여 핵심역량이나 강점을 계속 유지하고 약점은 보완

표 10. 경영자원의 유형

자원		성격	측정지표
유형 자원	재무적	<ul style="list-style-type: none"> • 대출능력 • 내부펀드 창출 • 유동성 	<ul style="list-style-type: none"> • 부채/자본 비율 • 신용등급 • 순현금흐름
	물리적	<ul style="list-style-type: none"> • 장치/설비: 크기, 입지, 기술 • 토지와 기술, 원자재 	<ul style="list-style-type: none"> • 고정자산의 시장가치 • 장치 및 설비의 규모
무형 자원	기술	<ul style="list-style-type: none"> • 특허권, 저작권, 노하우 • R&D 기술 	<ul style="list-style-type: none"> • 특허개수, 특허료 수입 • R&D 비용
	평판	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드, 고객충성도 • 기업명성 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 자산가치 • 인지도
인적 자원		<ul style="list-style-type: none"> • 직원 수 • 직무훈련 경험도 	<ul style="list-style-type: none"> • 급여수준, 종업원 자질 • 신규채용률

2 유형자원 증대 방안

출자금 증대

- 출자금은 협동조합의 가장 중요한 자원
- 따라서 기존 조합원의 출자금 증좌와 신규 조합원 가입 확대를 통해 출자금 증대를 함으로써 자원 확대 가능

회비 납부

- 마을조합 정관에는 “마을조합은 사업운영을 위하여 조합원에게 회비를 징수할 수 있다”고 규정(정관 작성예시 상 제23조)
- 회비는 조합원들이 정기적으로 내는 금액으로, 출자금은 탈퇴시 돌려받을 수 있으나 회비는 돌려받지 못한다는 점에서 출자금과 상이
- 마을조합 운영 초기에는 가급적 회비를 책정하여 운영비 마련 필요
- 회비를 납부함으로써 조합원 스스로 조합의 주인이라는 의식이 강해지며 책임감을 가지게 되는 효과 발생

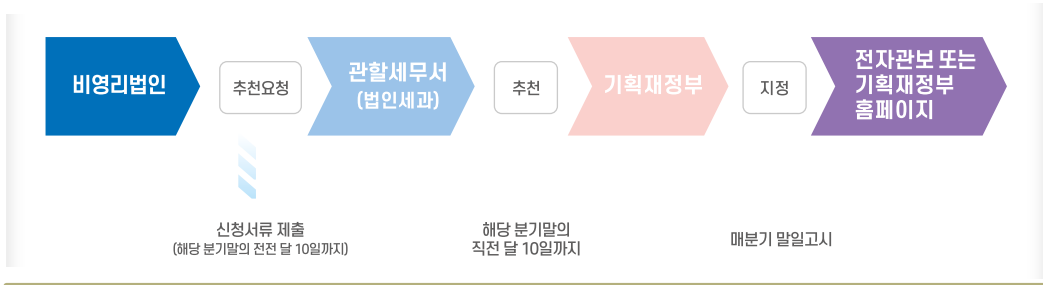
사용료와 수수료 납부

- 정관상 동조에 따라 조합원 및 조합 사업을 이용하려는 자에 대해 사용료와 수수료를 부과 및 징수 가능
- 예를 들어 마을조합의 거점시설 공간을 사용한 경우 사용료 부과 가능
- 유사한 방식으로 조합원 등이 마을조합에 물품을 납부하여 수익이 발생한 경우 일정 비율을 수수료로 마을조합에 납부하도록 규정

후원금 모금

- 마을조합은 비영리법인으로서 요건을 갖추어 지정기부금 단체로 지정 가능
- 국세청에 추천을 신청하면 검토 후 기획재정부에 추천
- 이를 통해 기획재정부에서 최종적으로 지정기부금단체로 지정, 고시 가능
- 지정기부금단체가 되면 법인기부자와 개인기부자에게 기부금 영수증 발행 가능

그림 9. 지정기부금단체 신청 절차



마을공동체기금 조성

- 지역의 자주 관리를 위해서는 지역사회가 스스로 자원 조달의 힘을 키우고, 나아가 이에 기반한 사회적 소유의 자산을 형성하는 것이 중요
- 마을조합 뿐만 아니라 지역의 다양한 공동체 주체들이 지역에 적합한 기금 운영 프로그램을 설계하여, 마을공동체 내에서 자원이 조달되는 시스템을 구축
- 이를 통해 마을공동체 내에 있는 잉여를 그에 대한 필요가 있는 곳으로 자원 조달이 가능해지도록 하여 점차 공동체적·사회적소유의 자산을 형성함으로써 지역사회의 지속가능성 도모 가능

대출

- ▶ 대출은 크게 담보대출, 신용대출, 보증부대출로 구분
- ▶ 담보대출은 경제적 가치를 지닌 자산을 담보 삼아 자금을 융통하는 방식이며 일반적으로 신용대출보다 한도가 크고 대출금리는 낮은 특징
- ▶ 반면 신용대출은 고객의 신용도를 기준으로 심사하는 대출방식으로, 고객의 경제적 처지, 직업, 거래사항 등을 고려하여 대출금액과 금리를 결정
- ▶ 마을조합은 담보대출이나 신용대출이 어려울 수 있기에 보증부대출 활용 가능
- ▶ 보증부대출은 신용기관이 대출금액을 보증해주는 방식
- ▶ 대표적인 사례로 신용보증기금이 사업자의 보증서를 발급해주면, 그 보증을 기반으로 은행에서 대출을 신청할 수 있는 신용보증 정책자금이 있음
- ▶ 마을조합이 활용할 수 있는 보증부 대출은 협동조합 희망보증상품으로, 일반협동조합뿐만 아니라 사회적협동조합도 대상
- ▶ 시설자금과 운전자금을 최대 3억 원 보증해주는 프로그램으로 재무 상황이 비교적 취약한 협동조합의 상황을 고려해 보증료를 법정 최저인 연 0.5%로 규정
- ▶ 이제 막 설립된 협동조합이나 매출이 없는 협동조합도 신청할 수 있고 이 경우에는 최대 5천만 원까지 지원이 가능
- ▶ 지역에 따라서 지원 요건과 내용이 다를 수 있기에 신용보증기금(1588-6565)로 문의 필요

사회적경제 지원제도 활용

- ▶ 마을조합 설립 후 사회적경제 지원제도 인증이 가능하며, 가장 많이 활용되는 지원제도는 마을기업 지정제도와 사회적기업 인증제도
- ▶ 마을기업이란 지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 기업

- 예비마을기업으로 선정될 경우 최대 1천만 원, 행안부형 마을기업으로 지정 시 최대 3년간 1억 원을 지원
 - * 참고: 행정안전부 홈페이지>업무안내>마을기업 참고
- 사회적기업이란 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인증을 받은 기업
- 사회적기업으로 인증시 일자리 인건비, 전문인력 인건비, 사업개발비, 사회보험료, 세제 감면 등 지원
 - * 참고: 한국사회적기업진흥원 홈페이지 참고

3 무형자원 증대 방안

연구개발(Research and Development, R&D)

- 마을조합도 일반 기업처럼 상품 및 서비스의 개선을 위해 연구개발을 위한 노력 필요
- 새로운 기술을 개발할 역량이 부족하다면 지역의 다양한 협력업체와 파트너십을 가지는 방법을 활용

마을조합 명성

- 지역에서 마을조합의 평판 역시 관리 및 증대 필요
- 이를 위해 지역사회에 대한 공헌을 통해 마을조합의 긍정적 이미지 제고 필요
- 행정과의 관계에서 신뢰를 얻기 위해서는 행정에서 요구하는 양식에 맞춰서 관련 서류들을 기한 내에 제출하는 업무 처리가 중요
- 주민과의 관계에서는 마을조합이 특정 세력에 의해 주도되거나 자원을 독점한다는 오해를 불식시키기 위해 소식지 등을 통한 지속적인 정보 제공과 홍보가 중요
- 주요 소식에 대해서는 보도자료를 작성해 지자체를 통해 외부 언론사에 기사화를 통해 마을조합의 긍정적인 이미지를 제고

4 인적자원 증대 방안

조합원 증대

- 마을조합에서 가장 중요한 인적자원은 조합원
- 조합원 증대를 통해 유형자원으로서 출자금이 늘어날 뿐만 아니라 조합원들의 결속과 참여를 통해 인적자원 역시 확대 가능

직원 수 증대와 교육 및 훈련

- 마을조합의 초기에 사무국을 담당할 1명의 유급 근로자를 고용하기도 어려울 수밖에 없으나 사업이 확장되고 안정되면서 직원 수 증대 필요
- 직원 수 증대를 위해 사회적기업 지원 제도 활용 가능
- 직원의 역량 향상을 위해 교육 및 훈련이 필요하며 이를 위해 국민내일배움카드를 활용 가능
- 국민내일배움카드는 직무수행능력 습득·향상을 위해 국민 스스로 직업능력개발훈련을 실시할 수 있도록 훈련비 등을 지원하는 프로그램
- 300만원 기본지원, 최대 500만원까지 지원 범위 내에서 훈련비의 45~85%가 국비로 지원
참고: 직업훈련포털(<https://www.hrd.go.kr/>)
- 마을조합을 포함한 사회적경제기업의 경우 별도의 직원 역량 향상을 위한 다양한 프로그램이 운영되는 만큼 이를 활용하는 것을 권장

거점시설 운영 단계 Q&A

Q

거점시설 내 고객을 지속적으로 유지하려면 어떻게 하나요?

- 일반적으로 기존 고객을 유지하는 비용이 신규 고객을 창출하는 비용보다 훨씬 저렴합니다.
- 회원가입 등의 방법을 통해 고객 현황을 수집하고, 고객을 다양한 기준으로 분류하여 고객별 특화된 유지 및 방문 전략을 수립해야 합니다.
- 특히, 이탈고객에 대한 원인을 확인하여 이탈원인을 제거하고, 고객의 추가 욕구를 확인하면서 개별적 관리를 하는 것이 고객 유지의 핵심입니다.(고객관리 챕터 참고)

A

Q

마을조합의 조합원을 추가로 확보하기 위해서 어떻게 하나요?

- 주민 대상으로 다양한 프로그램을 기획하고 운영하는 방법을 권장합니다.
- 주민들이 필요로 하는 교육 등을 사전에 확인하여, 교육과정을 설계하고 프로그램을 개발하여 주민들이 마을조합의 활동에 많이 참여할 수 있도록 구성합니다.
- 주민 동호회 활동 등을 기획하여 주민들과 광범위한 네트워크를 형성하면 마을조합의 외연을 확대할 수 있습니다.(주민대상 프로그램 운영 챕터 참고)

A

Q

거점시설의 홍보를 더 강화하기 위한 방법이 있을까요?

- 마을조합의 사업의 활성화 뿐 아니라, 마을조합이 지역사회 내 대표 법인으로 자리 잡기 위해서는 거점시설을 포함한 마을조합 사업의 많은 홍보가 필요합니다.
- 주민 대상 소식지를 발간하거나, SNS를 활용하여 조합의 활동을 꾸준히 기록하고, 그 외 다양한 도구를 활용하는 등의 지속적 노력이 필요합니다.
- 기존 조합원도 위원회를 구성하거나 참여활동 등을 기획하여 참여를 확대한다면, 아주 핵심적인 홍보 자원으로 기능할 수 있습니다.(주민참여 확대 챕터 참고)

A

마을조합의 성과관리는 어떻게 하나요?

Q

- 마을조합의 신뢰도를 높이기 위해 마을조합이 지역사회에서 어떤 역할을 하고 있는지 알리는 과정도 필요합니다.
- 성과관리를 위한 계획을 수립하고, 명확한 성과지표를 마련하여 숫자로 드러낼 수 있도록 관리해야 합니다.
- 방송, 신문 등 매체를 적극적으로 활용하면서, 우수 사례를 정리한다면 마을조합과 거점시설에서의 사업을 널리 알릴 수 있고, 마을조합에 대한 신뢰를 확보할 수 있습니다.(성과관리 챕터 참고)

A

거점시설 재위탁 과정에서 준비해야 할 것이 있나요?

Q

- 실무적인 준비사항은 초기 위탁과정과 유사합니다.
- 다만, 재위탁 단계에서는 기존 위탁과정의 성과를 잘 증명하는 것이 중요하기 때문에, 거점시설의 용도와 기능에 충실하게 운영되고 있음을 드러내야 합니다.
- 거점시설에 대한 행정의 성과지표와 지향하는 바를 확인하고, 성과지표에 맞는 운영을 통해 원활하게 재위탁을 준비할 수 있습니다.(재위탁 준비 챕터 참고)

A

마을조합의 중장기 계획수립시 고려사항은 무엇인가요?

Q

- 사업은 끊임없이 변화하는 과정입니다.
- 거점시설이 원활하게 운영되고, 마을조합이 안정되어 있더라도 끊임없이 부족한 서비스를 고도화하고, 품질을 높여나갈 수 있도록 노력해야 합니다.
- 또한 타당성 검토를 통해 새로운 사업을 기획하고, 신규 고객을 확보하며, 다양한 자원을 연계하여 마을조합이 지속가능성을 확보할 수 있도록 준비하는 과정이 중요합니다.(역량강화 및 사업지속성 확보 챕터 참고)

A



마을관리 사회적협동조합
거점시설 운영관리 가이드북
STEP 3



13320



ISBN 979-11-92212-27-2

마을관리 사회적협동조합 거점시설 운영관리 가이드북 STEP3

한국문헌번호: ISBN 979-11-92212-27-2(13320)

발간등록번호: 11-B552745-000045-01

