마을관리 사회적협동조합

거점시설 운영관리 가이드북

STEP 2

2022. 12

국토교통부

한국사회적기업진흥원
Korea Social Enterprise Promotion Agency

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

0. 가이드북 개요 4

Ⅰ. 세부사업계획 수립

1. 환경분석 6

Ⅱ. 공간 홍보계획수립

1. 공간 브랜딩 20
2. 프로모션 26

Ⅲ. 거점시설 운영 준비

1. 거점시설 운영지침 마련 31
2. 운영위탁 준비 35

Ⅳ. 거점시설 운영 역량 강화

1. 공간 운영 준비 40
2. 기초 회계 STEP2 51

부록. QnA 56

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 STEP2은 거점시설 조성 전·후 단계에서 마을관리 사회적 협동조합 및 설립을 지원하는 기관에게 필요한 내용을 중심으로 구성하였습니다.

- **제1장**은 거점시설을 기반으로 구체적인 사업계획을 수립하기위해 거시환경과 시장 및 경쟁분석, 고객분석과정을 정리했습니다.

- **제2장**은 사업 준비과정에서 홍보를 위해 필요한 공간 브랜딩과 프로모션 방안을 담았습니다.

- **제3장**은 거점시설 운영준비단계에서 필요한 운영지침 및 위탁 관련 주요 내용을 서술했습니다.

- **제4장**은 거점시설 운영을 위해 공간 개소시 준비사항 및 실제 사업에서 필요한 회계내용을 수록했습니다.

- 본 가이드북은 지역의 수요를 기반으로 사업계획을 수립한 뒤, 거점시설 입주를 앞둔 마을관리 사회적협동조합에 필요한 내용을 수록했습니다.

- 아직 사업을 구체화하지 않았거나, 사업의 보완이 필요한 경우는 '거점시설 운영관리 가이드북 STEP1'을 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. 세부사업계획 수립

1 환경분석

- 거점시설 개소 전 구체적인 사업계획을 수립하기 위하여 지역을 둘러싼 다양한 요소를 검토
- 경쟁 및 고객에 대한 면밀한 분석을 통해 전략을 수립하는 과정

1 환경분석

환경분석 개요

- 마을조합은 지역사회에서 사업을 추진하기 때문에, 지역사회 중심의 상권분석 및 수요조사만 진행하는 상황 발생
- 그러나 정보통신의 발달로 연결성이 강화되고, 산업의 주기가 빠르게 변화하며, 정책환경에 영향을 받을 수 밖에 없는 특성상 외부 환경분석은 사업 운영에 필수 요소
- 외부에 존재하는 기회와 위협 요인들을 분석하는 외부환경 분석과정을 통해 기회를 발굴하고 위협을 회피하는 것이 사업 전략 수립의 기초
- 뿐만 아니라, 트렌드 분석을 통해 변화하는 시장환경 및 고객의 특성을 확인하여 새로운 사업 기획시 활용 가능
- 환경분석은 크게 거시환경분석과 산업환경 분석, 트렌드 분석으로 구분

거시환경 분석

- 거시환경 분석은 정치, 경제, 사회문화 등 사업환경에 직·간접적으로 영향을 줄 수 있는 요인을 확인하는 과정
- 정치적 요인은 정치환경 변화로 인한 기존 정책의 변화 및 새로운 정책환경을 검토하는 것
- 경제적 요인은 경기 변동, 소득 수준의 변화, 물가변화 등으로 직접적으로 사업환경에 영향을 줄 수 있는 항목
- 사회문화적 요인은 세대 및 인구 구성의 변화, 생활 및 주거 양식의 변화 등 기존 삶의 양식과 변화된 요소
- 그 외, 기술적, 환경적, 법적 요인을 분석하여 사업 및 운영에 영향을 끼칠 수 있는 요소를 확인하는 과정

표 1. 거시환경 분석을 위한 PESTEL 기법

구분	주요 내용
정치적 요인 (Political)	• 정치적 요인은 비즈니스 및 수행 방식에 영향 - 정책 동향, 신규 정책 변화, 정치환경 변화 등
경제적 요인 (Economic)	• 비즈니스를 수행하는 방법과 수익을 창출하는 방법에 영향 - 물가 상승, 시중 금리, 유가, 환율 등
사회적 요인 (Social)	• 경영방식, 상품 및 서비스에 영향 - 라이프 스타일, 인구 및 세대 변화, 주거변화 등
기술적 요인 (Technological)	• 상품 및 서비스의 품질, 비용, 인건비 등에 영향 - 신기술, 개선기술, 특허 동향 등
환경적 요인 (Environmental)	• 관광, 농업, 원재료 등에 영향 - 기후, 환경정책, 환경 규제 등
법적 요인 (Legal)	• 사업 과정에서 직·간접적 영향 - 소비자 관련 법, 세법 등

산업환경 분석

- 산업환경 분석은 마을조합이 추진하는 사업이 속한 산업군의 특징 및 매력도를 분석하는 과정
- 산업의 특성은 해당 산업에 속한 기업의 성과에 영향을 미치기 때문에, 산업의 매력도가 높으면 해당 산업에 속한 기업의 성과 향상
- 산업평균 이익률을 검토하는 과정을 통해, 매출 계획을 수립할 수 있으며, 사업 평가의 지표로 활용 가능
- 또한, 산업의 잠재적 경쟁자 또는 대체재 등을 검토하여 산업의 지속가능성 여부도 확인 가능
- 산업 전체의 수명주기와 산업의 경과를 통해, 현재 진입하려는 산업이 성장분야인지 쇠퇴분야인지 확인

트렌드 분석

- 트렌드는 눈에 보이지 않지만, 일반 대중에게 항상 영향을 끼치며 현재를 구성하고 미래를 만들어 내는 역할
- 과거의 경향과 현재의 징후에 대한 세심한 관찰을 통해 트렌드를 파악하고, 미래를 예측하여 대비 가능
- 사업은 매순간 불확실성에 노출되는 행위이기 때문에, 불확실성을 줄여줄 수 있는 트렌드 분석은 사업 계획 수립 단계에서 필수적 과정
- 트렌드 분석은 소비자를 대상으로 직접 조사를 진행하는 경우도 있으나, 마을조합의 경우 여건상 불가능
- 온라인 또는 문헌 자료를 통해 주요 트렌드를 분석하고, 오프라인 조사를 통해 마이크로 트렌드 확인 가능
- 메가 트렌드는 전 세계 사람들이 동조하며 10년 이상 지속되는 경향으로, 일반적으로 뉴스 검색, 트렌드 리포트 등을 통해 파악 가능

TIP ▸ 메가 트렌드를 활용한 이슈 검토*

| 이슈 점검표(예시) |

메가트렌드	트렌드	관련 이슈	주요 현상	파급 범위	연관성
에너지 위기	친환경·지속 가능한 식품 산업	• 대체육 • 제로웨이스트 패키징	• 채식 • 제로웨이스트 미션	3중고(경제/고용/환경) 극복을 위한 녹색 뉴딜 사업 부상	신재생/ 대체 에너지

결론: '에너지 위기'는 향후 식품 분야를 꿰뚫는 메가트렌드다. 친환경·지속가능한 식품 산업 트렌드가 되면서, 대체육의 관심과 '제로 웨이스트 패키징'이 대세로 떠올랐다. 이는 재활용이나 자연 분해가 가능한 소재를 사용해 식품 포장에 드는 자원 낭비와 폐기물을 최소화하고, 육고기 가공 공장의 가동이 멈추며 환경오염을 줄이는 것을 목표로 한다.

- 메가 트렌드가 미래에 대한 큰 변화 전망이라면, 마이크로 트렌드는 구체적인 상품이나 서비스 동향
- 마이크로 트렌드를 분석하기 위해 변화에 민감한 세대가 밀집한 상권의 변화 및 핵심 상품의 변화를 확인하거나, 대형마트 및 온라인 쇼핑몰 등의 상품 변화 확인 필요
- 또한, 온라인 상의 키워드 검색도구 등을 확인하여 소비자들이 자주 찾는 키워드 및 상품 동향을 확인하는 것도 중요한 과정

사례 ▸ 마을조합 트렌드 분석 사례

- **OO마을관리 사회적협동조합은 저층주거지 밀집지역에서 설립되어, 주민 소통 강화를 위해, 거점 공간의 일부를 커피숍으로 개설 예정**
- **커피전문점 운영 경험이 없는 조합원들은 최근 소비자들의 커피전문점 이용 형태를 확인하기 위하여 트렌드 리포트를 활용하여 트렌드 분석 진행**

* 권단정, '1코노미의 시대', 라온북, 2021

카페 방문 전에 주변 추천블로그/카페·지도 앱SNS 등 다양한 채널을 통해 정보를 탐색합니다
정보 탐색 시 음료와 음식의 퀄리티·후기/리뷰·위치/거리 등을 고려합니다

연령이 낮을수록 인터넷 블로그/카페·지도 앱 SNS 유튜브 등 다양한 채널을 통해 카페 관련 정보를 탐색하고 있습니다.
음료/음식의 퀄리티 이외에도, 40-50대는 주차 가능 여부를 중요하게 생각하는 반면, 20대는 음료/음식의 비주얼을 고려합니다.

카페 방문 전 정보 탐색 방법

	전체	성별		연령			
		남성	여성	20대	30대	40대	50대
Base	(1000)	(472)	(528)	(226)	(235)	(281)	(258)
가족/친구/지인 추천	55.9	50.4	60.8	56.2	55.3	52.3	60.1
인터넷 커뮤니티/블로그/카페	53.0	46.2	59.1	59.7	61.7	52.3	39.9
지도 앱	52.5	53.8	51.3	64.6	55.3	47.0	45.3
SNS	41.5	35.2	47.2	61.9	54.0	32.7	21.7
유튜브	16.5	19.1	14.2	22.6	16.6	15.3	12.4
다이닝 앱	5.9	7.0	4.9	8.4	8.5	4.6	2.7
정보 탐색하지 않음	15.9	20.3	11.9	10.2	12.3	20.6	19.0

카페 방문 시 탐색 정보

전체 대비 유의미하게 높음 낮음
(80% 신뢰수준, 응답 수 30건 미만은 제외)

■ 1순위 □ 1+2+3순위

	전체	연령			
		20대	30대	40대	50대
Base	(841)	(203)	(206)	(223)	(209)
음료의 맛/퀄리티	18.8 43.3	42.9	45.1	42.6	42.6
음식(디저트 등)의 맛/퀄리티	13.7 34.7	36.0	32.0	32.7	38.3
방문자 후기/리뷰	14.0 33.7	36.9	40.3	32.7	24.9
거주지/약속장소와의 거리	11.5 29.3	21.7	29.6	30.0	35.4
인테리어	9.6 28.7	27.6	33.0	27.4	26.8
주차 가능 여부	8.1 27.0	8.4	27.7	34.5	36.4
가격	6.2 23.3	27.1	20.4	24.7	21.1
매장 시설	2.7 14.0	17.7	9.7	12.1	16.7
음식(디저트 등) 다양성	3.4 11.9	13.3	11.7	13.0	9.6
음료/음식의 비주얼	2.6 10.8	17.2	12.6	9.4	4.3
음료의 다양성	2.7 9.4	9.4	9.2	10.3	8.6
방문자 평점	2.4 9.2	8.9	7.3	8.5	12.0
영업 시간	1.5 6.4	11.3	6.3	4.0	4.3
매장 크기	1.4 6.2	7.9	8.3	4.5	4.3
음료 커스텀 가능 여부	0.8 3.0	3.9	0.5	3.6	3.8
환경보호 실천 여부	0.2 1.4	1.5	1.0	0.9	2.4

카페 판매 MD/굿즈 구매 시 디자인 > 실용성 > 가격 등을 중요하게 고려하고 있습니다

여성은 주로 자기 자신을 위해 구매하고, 남성과 40대는 가족 선물을 위해 구매하는 비중이 높습니다
한편, 남성과 20대는 애인을 위한 선물로 제품을 구매하는 경우도 많습니다.

카페 판매 MD/굿즈 구매 목적

■ 1순위 □ 1+2+3순위

	전체	성별		연령			
		남성	여성	20대	30대	40대	50대
Base	(561)	(219)	(342)	(136)	(152)	(157)	(116)
나 자신을 위해	59.0 75.0	64.8	81.6	78.7	75.7	71.3	75.0
친구에게 선물하기 위해	14.1 51.2	46.6	54.1	57.4	52.6	49.0	44.8
가족에게 선물하기 위해 (배우자, 부모님, 자녀)	15.7 40.1	54.8	30.7	28.7	34.2	50.3	47.4
직장 동료/지인에게 선물하기 위해	6.1 28.9	32.4	26.6	21.3	30.3	32.5	31.0
애인에게 선물하기 위해 (배우자 제외)	4.3 12.1	21.5	6.1	19.9	12.5	10.8	4.3
판매(리셀)하기 위해	0.7 2.0	3.2	1.2	1.5	2.6	1.3	2.6

카페 판매 MD/굿즈 구매 시 중요 고려 요소

전체 대비 유의미하게 높음 낮음
(80% 신뢰수준, 응답 수 30건 미만은 제외)

■ 1순위 □ 1+2+3순위

	전체
Base	(561)
디자인이 마음에 드는지	34.8 68.8
실용적인지	23.0 57.2
가격이 합리적인지	10.5 45.6
제품의 성능이 좋은지	11.6 34.2
소장 가치가 있는지/한정판인지	8.0 25.0
내가 좋아하는 카페에서 냈는지	6.6 15.9
친환경적인지	2.9 8.9
내가 좋아하는 캐릭터/연예인/브랜드와 콜라보 했는지	2.3 7.3

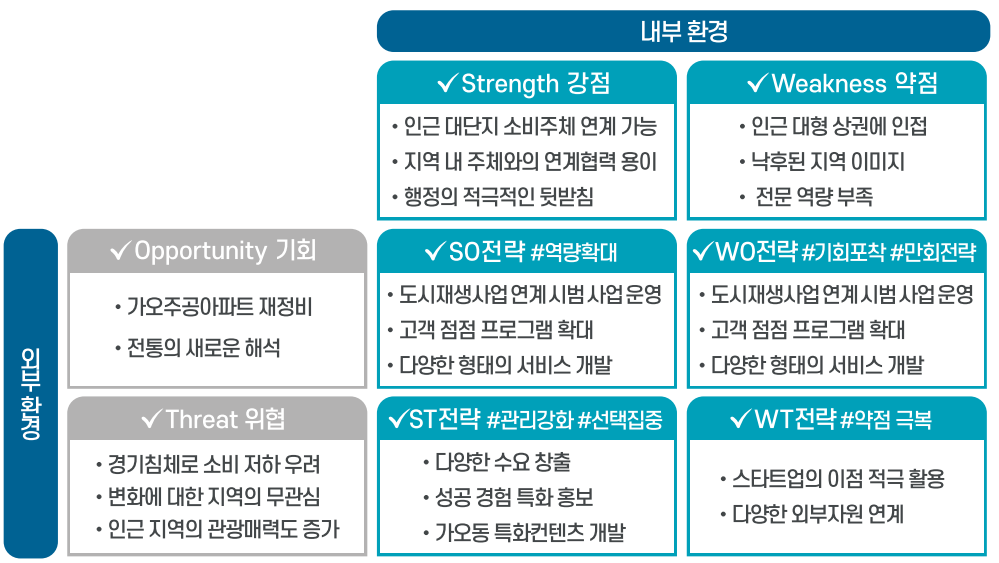
「2022 카페 이용 트렌드」, 오픈서베이, 2022

SWOT 분석

- 외부환경 분석 결과 도출된 정보를 기반으로 사업 전략 수립의 기초 마련
- SWOT분석은 내·외부 환경의 강·약점을 분석하여, 기회와 위기 요인을 확인하고 전략방향 수립의 기초를 마련하는 도구로 가장 많이 활용되는 도구
- SWOT 분석을 통해, 우리의 역량에 기반하여 외부의 기회를 활용하는 방안 및 위협에 대처하는 방안 모색

사례 ▸ 마을조합 SWOT 분석 사례

- **OO마을관리 사회적협동조합은 주택재개발예정구역에서 해제된 후 인구 감소 및 고령화가 진행된 노후 저층 밀집지역으로, 지역 쇠퇴 가속화**
- **대상지 주변의 대단지 아파트와 연계한 사업계획 수립 과정에서 SWOT 분석을 통해 사업 전략 수립**



2 시장분석

시장분석 개요

- 시장분석은 사업 아이템과 관련된 시장을 확인하고, 시장의 규모와 특성, 변화 등을 분석한 뒤, 이를 기초로 목표시장을 선정하는 과정
- 아무리 좋은 제품 또는 서비스라도 시장이 존재하지 않거나, 경쟁사가 너무 많거나, 수익성이 낮거나, 목표시장에서 고객이 원하는 가치를 제공하지 못하면 사업 불가
- 때문에 시장 세분화와 시장 특성의 분석을 통해 목표시장을 선정하는 것이 중요

시장 세분화

- 시장세분화는 동질적 욕구나 특성을 가진 소비자들이 나타낼 수 있는 구매관련 행동을 집단화시켜 시장을 구분하는 과정
- 구매 고객을 특정 기준에 따라 나누는 것으로, 연령별, 성별, 소득 수준, 학력 등으로 구분 가능

표 2. 시장 세분화 기준 예시

구분	세분화 요소
인구통계학적 변수	연령, 성별, 지역, 소득수준, 학력 등
심리적 변수	라이프 스타일, 개성 등
구매 행동 변수	구매 또는 사용 상황, 제품 사용 경험, 사용률 등

- 비즈니스모델 수립 단계에서 설정한 고객 중, 마을조합의 상품 또는 서비스의 구매 가능성이 높은 고객을 기준으로 시장 세분화 필요
- 시장 세분화는 하나의 기준일 필요는 없으며, 다양한 기준을 충족하는 형태로 구분하는 것도 가능
- 단. 시장 규모를 너무 작게 추정할 경우, 시장의 매력도가 떨어지는 효과가 발생하는 것에 주의

시장 규모 추정

- 시장규모는 실제 매출이 발생하는 시장의 크기이기 때문에 사업을 예측하고 비즈니스의 가능성을 판단할 수 있는 핵심 지표
- 시장규모 추정을 통해, 시장의 가치와 매력도, 경쟁자 현황 등을 파악 가능
- 일반적으로 지역기반 비즈니스의 시장은 통계자료가 없어 규모를 추정하기 불가능한 경우 대부분이기 때문에, 기초 통계자료 또는 산업 통계자료를 활용하여 마을조합의 사업 전망 추정 필요

표 3. 시장 규모 추정 방법 예시

구 분	추정 방법(예)	
TAM	전체 시장 (Total Addressable Market)	전체 서비스 대상의 크기
SAM	유효 시장 (Service Available Market)	전체시장 중 서비스 이용가능성이 높은 시장의 크기
SOM	수익 시장 (Serviceable Obtainable Market)	유효시장 중 초기 단계에서 확보 가능한 시장의 크기

사례 ▸ 마을조합 시장규모 추정 사례

- **OO마을관리 사회적협동조합은 과거 농촌의 중심 지역이었으나, 시외버스터미널의 이전으로 침체된 지역의 활성화를 위해 설립**
- **인근 군부대 군인가족(30~40대)이 주요 소비층이며, 농업인력지원공간이 조성될 예정으로, 핵심 사업으로 무인 빨래방을 구상**
- **이동범위가 넓은 농촌지역의 특성상 방문형태가 아닌 수거 및 배송 형태의 빨래방으로 사업을 기획하여 시장 규모 추정**

구 분	추정치	추정 근거
전체 시장	108,436,082원	2020 무인세탁소 매출액(한국소비자원)X 전국 대비 철원군 가구 비율(0.09%)
유효 시장	39,036,989원	철원군 전체 가구수X배송가능지역 가구 비율
수익 시장	29,518,494원	유효시장 50% + 단체 세탁 시장(1천만원)

경쟁 분석

- 소상공인 상권분석시스템을 통해 지역 내 유사 업종에 대한 기초 정보(업종 수, 매출, 거래건 수 등) 확인
  * 「거점시설 운영관리 가이드북 STEP1」 참고
- 사업계획 수립 단계에서는 계획 수립에 필요한 구체적인 사항(가격 정책, 포지셔닝, 홍보 전략 등)을 수립하기 위해 세밀한 경쟁 분석 진행
- 경쟁분석은 마을조합이 설정한 고객의 관점에서 구매할 경우를 상정하여 진행
- 특히, 거점공간을 기반으로 한 사업의 경우, 공간에 유입하도록 유도하는 것이 사업의 중요한 요소이기 때문에 , 상품 또는 서비스의 분석을 넘어 고객의 진입단계부터 진출단계까지 전체 과정을 분석하는 것이 중요

TIP ▸ 경쟁분석시 유의 사항

• 고객관점에서 경쟁 분석을 위한 질문

- 당신이 상품 또는 서비스를 구매하려할 때 비교한 것은?
- 해당 공간의 방문이 불가했을 때(만석, 휴일 등), 방문한 곳은?
- 공간에 방문하고 싶은 마음이 든 때는?
- 공간에 방문할 때 함께 가는 사람이나 주로 하는 행위는?

- 최근 대기업의 프랜차이즈 사업을 통한 지역 진출이나, 새로운 방식의 공간 비즈니스가 많이 출현하기 때문에 잠재적 경쟁 요소를 분석하는 과정 필요

표 4. 경쟁매장 분석 체크리스트2

구분	주요 내용
경영	• 경쟁매장의 경영자 현황 • 경영 스타일 및 핵심 역량 • 주요 특징 등
역사	• 어떻게 사업을 준비하고 개점했는가? • 개점 시점의 시장 상황 • 최초의 사업방향은 어떻게 변화했는가?
사업전망	• 사업 유지 및 확장 계획 • 신규 사업 여부 또는 새로운 시장 진출 여부
마케팅	• 광고 현황 및 호응 • 가격 및 판매 정책 • 프로모션 방식 및 빈도 등

3 고객분석

고객분석 개요

- 고객분석은 목표시장 내에 존재하는 고객들의 특성과 니즈를 분석하고 이들의 니즈를 충족시켜줄 수 있는 가치를 찾아내는 활동
- 공간기획 및 사업기획 단계에서 잠재고객군을 설정하고, 고객에게 제공할 핵심 가치를 선정했다면, 사업계획수립 단계에서는 목표시장 내 고객의 구체적 정보를 확인
- 비즈니스의 시작과 끝은 고객이기 때문에, 고객 분석은 최초 단계부터 사업의 종료 단계까지 끊임없이 진행해야 하는 필수적 과제

고객분석 과정

- 목표시장 내 타겟고객이 가진 불만족 사항을 확인하는 것이 고객 분석의 중요한 요소
- 고객이 공간을 활용하는 과정, 상품·서비스의 구매 및 활용 과정에서의 불편함 확인
- 타겟고객이 원하는 것과 현재 경쟁업체가 제공하는 것 사이의 불균형이 있는지 검토
- 고객이 원하는 것과 경쟁업체가 제공하는 것이 전혀 맞지 않거나, 시장에 없는 것인지 파악
- 이러한 불만족, 불편함, 불일치 요소를 확인하고 문제점을 개선하여 새로운 방향을 만들어내는 것이 고객 분석을 통한 사업계획 수립 과정

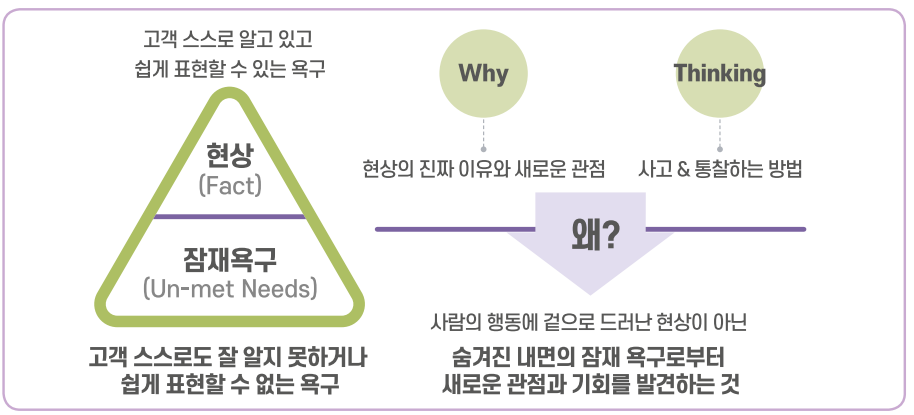
PLUS ▸ 고객분석 시 활용 기법

- **FGI(Focus Group Interview, 표적집단면접)**
  - 10명 내외의 소규모 그룹을 구성해 대화를 통해 필요한 정보 청취
  - 그룹 내 상호작용을 통해 개별 인터뷰 및 설문조사보다 다양한 의견 교환 가능
- **설문조사**
  - 적절한 문항을 구성한 뒤, 온라인 또는 대면 방식으로 필요한 정보 청취
  - 적은 비용으로 다양한 집단의 수요 분석 가능하며, 통계자료로 활용 가능
- **고객관찰**
  - 핵심 수요자(고객)를 특정해 이용 경로, 행동 패턴, 대응방식 등 관찰
- **고객체험**
  - 조사자가 직접 핵심 수요자(고객)로 설정해 생활 양식 및 서비스 체험
  - 수요자의 관점에서 공감과 이해의 폭을 넓혀, 사업을 새롭게 정의 가능

TIP ▸ 심층욕구 파악

- **일반적으로 사람들은 진짜 원하는 것을 잘 알지 못하며, 언어로 표현하는데 익숙하지 않은 경우가 대부분**
- **인터뷰, 설문 등의 방식으로 표면 욕구는 확인할 수 있지만, 심층(잠재) 욕구 파악은 쉽지 않음**
- **사람들의 행동(구매)을 끌어내는데 표면 욕구보다 심층(잠재) 욕구 파악은 필수 과정**

※ 다양한 분석기법과 경험, 실제 체험 등을 종합적으로 검토해 진짜 수요를 발굴하는 것이 중요



PLUS ▸ 타겟고객(Persona) 설정 및 고객 여정지도 작성

• 타겟고객(Persona) 설정

- 타겟 고객을 가상으로 설정해 특정 상황에서 어떤 동기로 행동하는지 유추
- 허구의 인물이 아닌, 수요 분석 결과에 근거해 실제 행동·동기 등을 반영하는 인물 설정
- 고객 중심의 맞춤형 서비스 및 상품 개발에 유용

“ 타겟고객 예시 ”

김가락(33세/남)

국적 | 대한민국 부산
취미 | 사진 촬영
성격 | 내성적
특기 | 인터넷 검색
서비스 이용 목적 | 데이트

[김가락 씨가 느끼는 문제]

- 부산을 벗어나 김해로 데이트를 왔지만 정보가 부족함
- 김해문화관광 사이트를 들어가 코스를 보았지만
- 지도와 연계가 안 되어 위치를 알기 어려움
- 카페 등 편의시설이 부족함
- 길 안내판이 제대로 마련되어 있지 않아서 길을 헤매는 경우가 많음

아나타(26세/여)

국적 | 영국
취미 | 대한민국 역사탐방
성격 | 외향적
특기 | 여행책 전문가
서비스 이용 목적 | 역사탐방

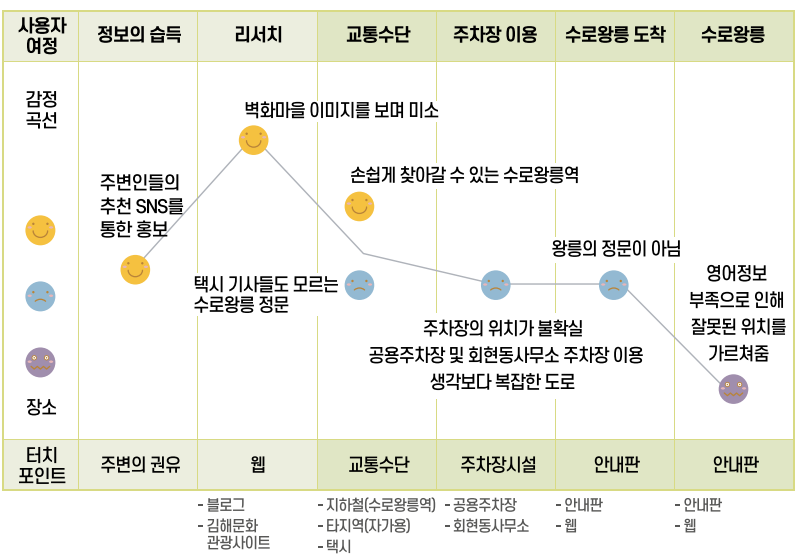
[아나타 씨가 느끼는 문제]

- 김해 도착 후 수로왕릉을 찾아왔지만 외국인을 위한
- 안내가 없어서 난감함
- 안내원을 찾았지만 영어로 안내가 불가함
- 작은 골목이 복잡하게 얽혀있어서 길을 잃기 쉬움
- 막상 보고 싶은 관광지는 어디로 가야 할지 안내가 되어있지 않음

• 고객 여정지도 작성

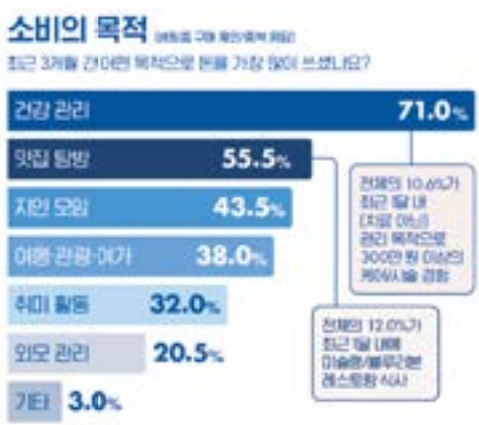
- 시간의 흐름에 따라 사용자가 서비스 이용 또는 상품 구매하는 과정을 지도로 작성
- 사용자의 경험과 감정의 시각화로 상황별 주요 이슈 및 잠재 욕구 파악 가능

“고객여정지도 예시”

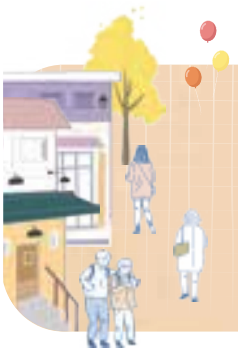


사례 ▸ 마을조합 고객 분석 사례

- OO마을관리 사회적협동조합은 60대 이상이 주로 거주하는 지역에 설립되어, 중년~고령층의 여가 및 문화를 위한 사업 구상중
- 조합원 및 직능단체 구성원이 타겟 고객과 다소 맞지 않아, 타겟 고객의 니즈를 확인하기 위해 자료조사를 통해 타겟고객의 니즈 분석



2022 신(新)시장 탐색 리포트, 대홍기획, 2022



II. 공간 홍보계획 수립

1 공간 브랜딩

- 지역이 지닌 인지도를 확인하고, 이를 기반으로 공간을 구체화하는 과정
- 다양한 고객들이 관심을 갖고 상호작용할 수 있는 공간으로 구성하기 위한 단계

1 인지도 분석

구매의사결정 과정

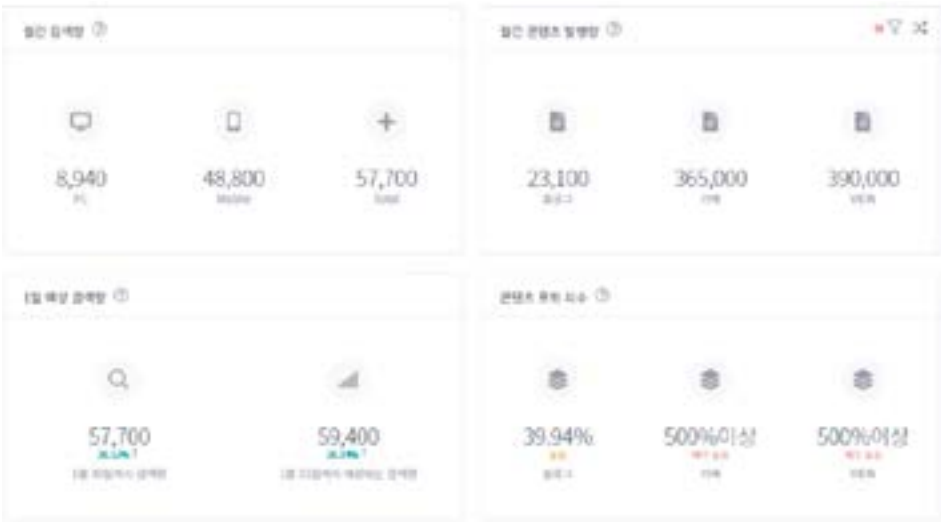
- 일반적으로 소비자의 구매단계는 인지부터 공유단계까지 순차적으로 형성
- 인지 과정에서 소비자의 이목을 끌거나 제품, 서비스 등을 알리지 못하면, 구매단계까지 진행 불가
- 마을조합이 운영할 거점시설은 쇠퇴지역에 공공이 조성하는 시설로 인지도가 낮은 특징
- 따라서, 거점시설을 조성단계에서부터 공간 및 사업을 알리기 위한 다양한 활동 필요

그림 1. 고객 구매의사 결정과정

인지도 조사

- 일반적으로 알려진 브랜드의 경우, 브랜드 인지도·호감도·신뢰도 등 브랜드 지표에 대해 소비자의 인지도 조사를 통해 인지도 분석 진행
- 마을조합은 아직 브랜드가 없거나, 있더라도 인지도 조사의 단계는 아니기 때문에, 연관어를 통해 인지도 추정하는 과정 필요
- 마을조합은 지역을 기반으로 지역의 주요 자원을 활용한 사업을 추진하는 특징이 있기 때문에, 지역의 인지도 및 인지도 특성 분석을 통해 홍보전략 수립 가능
- 일반적인 인지도 검색은 온라인상의 다양한 키워드 분석 도구를 활용하여 검색 가능
- 또한, 주요 포털사이트 검색 및 SNS언급 특성을 분석하는 과정을 통해 지역 인지도의 현황 및 유사검색어 등을 확인 가능

그림 2. 키워드 분석 도구를 활용한 검색현황 예시*



* https://blackkiwi.net/

그림 3. 연령별 관심도 현황 예시*

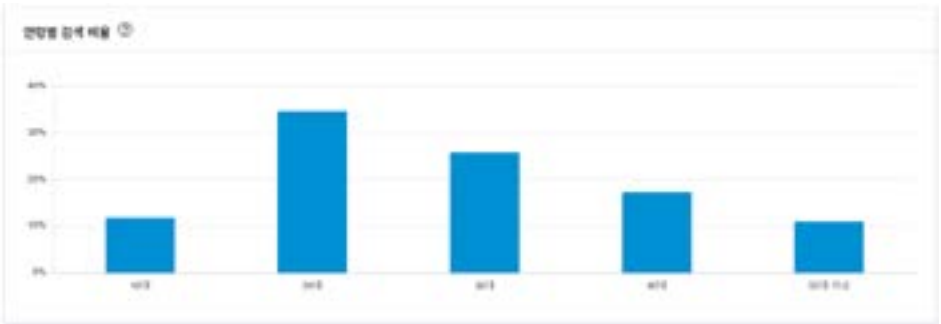


그림 4. 지역 검색량 및 SNS 연관어 분석 예시**

- 온라인 검색도구 외, 지역의 온라인 커뮤니티 및 주민 모임 등을 대상으로 설문조사 등을 진행하여, 지역에 대한 기존 이미지 확인 필요
- 지역에 대한 일반 주민의 기초 인식을 확인하는 과정을 통해, 지역의 현황을 파악하고, 홍보 전략 수립 가능
- 관광객을 대상으로 사업을 영위하는 경우, 방문자 통계 분석을 통해 주요 유입특성, 방문자 통계 등 확인 가능

* https://blackkiwi.net/

** https://some.co.kr/

사례 ▸ 마을조합 인지도 조사 사례

- 전라남도 나주시에 설립된 OO마을관리 사회적협동조합은 지역특산물을 활용한 떡을 생산하여 판매하는 것을 주요 사업으로 설정
- 타겟 고객인 50대 전후의 지역 관광갱을 대상으로 홍보방안을 고민하다, 한국관광데이터랩 통계 자료를 활용하여 방문자 현황 분석 진행
- 지역 주민들의 인식과 다르게, 네비게이션 검색 순위의 상위에 노출된 관광지가 주로 골프장으로 나타났고, 이에 골프장 및 이용고객을 대상으로 홍보계획을 수립하기로 결정

나주시 방문자 통계 (2021. 5 ~ 2022. 4 한국관광데이터랩)

2 브랜딩

브랜딩 개요

- 브랜드는 가치 제안과 서비스의 속성을 하나로 구현한 상징이자 아이덴티티
- 브랜드는 고객과의 소통 수단이며, 브랜드를 중심으로 고객과의 관계를 형성하는 브랜딩 과정을 통해, 지역사회에서 공유된 가치를 경험하는 고객 확산 가능
- 거점시설을 기반으로 한 사업의 경우, 공간을 활성화시키는 것도 주요 사업 목표중 하나이기 때문에, 공간만을 별도로 브랜딩하는 것이 필요
- 과거와 같이 공간은 판매를 위한 도구가 아니라, 공간 자체가 지닌 감성과 문화, 스토리로서 충분한 유입 효과 달성 가능
- 따라서 공간은 고객에게 새로운 경험을 제공할 수 있는 곳이자, 제품 및 서비스를 체험하는 곳, 브랜드와 고객이 관계를 형성하는 곳으로 인식 필요

브랜드 개발

- 브랜드는 공간·제품·서비스에 대한 고객의 첫인상으로, 비전, 핵심가치, 가치제안 등이 잘 부각될 수 있으며 고객군의 특성이 잘 반영되는 것이 중요
- 브랜드 정체성과 컨셉을 설정하는 과정에서 다양한 이해관계자와의 소통을 통해, 외부인의 입장에서 공간을 어떻게 인식하는지 확인 가능
- 특히, 인지도 조사과정에서 확인한 해당 지역의 일반적 인식을 먼저 검토하고, 이와 연계될 수 있는 브랜드 정체성과 컨셉을 설정하려는 노력 필요
- 완전히 새로운 것을 알리기보다, 기존에 익숙한 것과 연관지어 홍보하는 것이 고객의 인식 확산에 도움

TIP ▸ 공간 브랜딩 유의사항

- **주제**
  - 공간을 통해 말하고 싶은 것과 보여주고 싶은 것을 결정
  - 입지선정, 설계 단계에서 충분히 고려되어야 하나, 여의치 않을 경우 인테리어 과정에서 반영 필요
- **형태와 크기**
  - 공간의 물리적 요소들이 마을조합의 미션, 브랜드의 지향점과 일치 필요
  - 공간 자체가 지닌 속성이 건물 내부를 구성하는 요소마다 반영되고, 전체 브랜딩과 일치하는 방향으로 구성
- **동선**
  - 단순이 입구와 출구를 설계하는 것이 아니라, 이동 시간, 시선의 흐름 등까지 모두 세세하게 고려하여 구성 필요
- **상호작용**
  - 고객이 이 공간에서 브랜드와 직접적으로 교류할 수 있도록 재미 요소를 두어 흥미를 유발하고 브랜드에 감정이입을 할 수 있게 만드는 것
- **맥락**
  - 주변 환경, 대상지와 어울리는 공간을 창출하는 것도 중요
  - 거점시설만을 보는 것이 아니라, 전체 고객의 활동동선 상 감정의 변화까지 고려하여 공간을 연출하는 것이 공간 브랜딩의 핵심

고객 관계구축

- 브랜드를 개발하고 브랜드와 고객의 상호작용이 강화되면 확보된 고객과의 관계를 형성하는 것이 브랜딩의 마지막 단계
- 고객 관계구축은 고객 유지방안으로, 일반적으로 신규 고객 확보 비용보다 유지 비용이 낮기 때문에, 공간에 방문한 고객의 충성도를 높여 지속적 이용률 제고 가능
- 거점시설 운영 초기 단계에서는 공간 및 브랜드의 인지도를 높이고, 다양한 프로모션 등을 활용하여 고객의 호감을 확보하는 것이 중요
- 어느 정도 운영이 안정되고 나면, 고객과 관계를 구축하여 지속적 교감 가능

  * 고객 관계구축 내용은 「거점시설 운영관리 가이드북 STEP3」 참고

2 프로모션

- 사업 초기, 인지도 향상을 위한 다양한 홍보전략을 마련하는 과정
- 다양한 프로모션 기법을 활용하여, 초기 이용률 및 매출 극대화 가능

1 프로모션의 이해

프로모션이란

- 프로모션은 마케팅 활동의 일부분으로, 소비자로 하여금 생각이나 물건들을 수용하도록 설득하는 활동
- 프로모션은 판매를 촉진하는 판매중심적인 목표와 고객과의 소통을 강화하는 커뮤니케이션 목표로 구분
- 프로모션은 광고, 인적 판매, 판매 촉진, PR(홍보) 등의 구체적인 4가지 활동으로 구분

프로모션 유형

- 광고는 가장 많은 비중을 차지하는 프로모션으로, TV 등 대중매체, 전화, 온라인 등 다양하게 활용 가능
- 지역에서 가장 쉽게 활용할 수 있는 방식은 포털사이트를 활용한 광고 또는 대중교통(버스정류장, 지하철 등) 광고, 택시광고 등이 가능
- 그 외, 현수막, 전단지 등을 통해 마을조합의 주요 사업 등을 광고할 수 있으나, 고객의 특성에 따라 광고효과가 떨어질 수 있는 것에 주의
- 광고는 타 프로모션에 비해 비용이 다소 높지만, 반복성과 다양성을 확보할 수 있고, 장기적으로 인지도를 높일 수 있는 특징
- PR(홍보)은 공간 및 마을조합의 주요 사업을 알리는 활동으로, 거점시설의 잠재적 이용고객을 대상으로 설정
- PR은 지역 언론사 및 행정의 소식지 등을 활용할 수 있으며, 포털사이트의 지도를 등록하여 공간의 인지도를 높이는 활동 가능

- 마을조합은 거점시설의 운영, 지역 비즈니스 실행 외에도 지역 공동체 구축의 역할을 하는 지역의 대표법인으로서 공론장 개설, 토론회 개설 등의 PR활동도 가능
- 일반적인 비즈니스에서 가장 많이 활용하는 프로모션은 판매촉진
- 판매촉진은 비가격 판매촉진과 가격 판매촉진으로 구분
- 가격판매촉진은 가격할인, 쿠폰, 캐시백 등 실질적인 할인이 동반되는 형태의 판매촉진 방식
- 비가격 판매촉진의 방식으로는 경품제공과 견본제공, 콘테스트와 추첨 등
- 최근 다양한 판매촉진전략이 개발되면서 판매촉진이 세분화되어 시간대별, 고객특성별 등 효과를 높일 수 있는 방향으로 진화

2 프로모션 실행

지역사회 홍보(PR)

- 거점공간 개설 전 단계에서 지역사회 다양한 이해관계자가 공간의 개설과 상품·서비스를 인지하고, 지역사회 내에서 필요성을 인식할 수 있는 홍보과정 필요
- 홍보는 지역 사회 주요 행사, 지역단체 활동 등의 일정을 반영하여 최소 1년 이상의 홍보계획을 수립하고 지속적으로 각인될 수 있도록 계획하는 것이 중요

표 5. 지역사회 홍보 방식별 주요 특징

구분	방 식	특 징
일반홍보	포스터, 현수막 등	불특정 다수를 대상으로 인지도 확보 가능 본격적인 시행에 앞서 분위기 환기 효과
	리플렛 등	공간 세부내용 및 사업 안내, 사업 특징 소개 등
교육·행사	포럼, 소규모 강연 등	지역사회에 공간의 필요성 등을 적극 알리고, 전문가 연계를 통한 행정, 이해관계자의 참여 및 이해 도모
온라인	지역커뮤니티 홍보 등	다양한 경로의 홍보 방식을 통한 브랜드 위상 제고 필요

지역 광고

- 최근 O2O(Online to Offline) 사업이 성장하면서, 플랫폼을 기반으로 지역에서 다양한 서비스 시행 중
- 과거 40대 미만에서 주로 활용되던 스마트폰 애플리케이션이 전연령층으로 고르게 확대되면서, 온라인 플랫폼을 활용한 광고는 선택이 아닌 필수
- 고객분석과정에서 확인한 고객의 주요 활용 플랫폼을 통해 공간 및 사업의 인지도를 높이는 과정 필요
- 포털사이트 플레이스 등록, 중고거래 플랫폼의 지역광고, SNS의 로컬광고 등 다양한 방식을 검토하여 주기적인 광고 진행
- 특정 지역만을 타겟으로 다양한 광고를 연동할 수 있는 서비스를 활용하는 것도 가능

판매촉진

- 판매촉진을 하기 위해서는 명확한 목표를 설정하고, 목표에 맞는 판매촉진방법 설정 필요
- 고객측면의 목표는 ①고객정보 획득, ②신규고객 창출, ③경쟁사 고객의 전환, ④조기구매 유도 등
- 공간·상품측면의 목표는 ①공간·상품 이미지 개선, ②최초 구매 또는 반복 구매 유도 등
- 판매량 측면의 목표는 ①구매빈도를 높여 판매량 확대, ②공간 이미지 개선을 통한 고객 유입량 확대 등
- 초기 공간 개설 시점에서 필요한 목표를 설정하여 적합한 방식 활용

표 6. 활용 가능한 판매촉진 방식

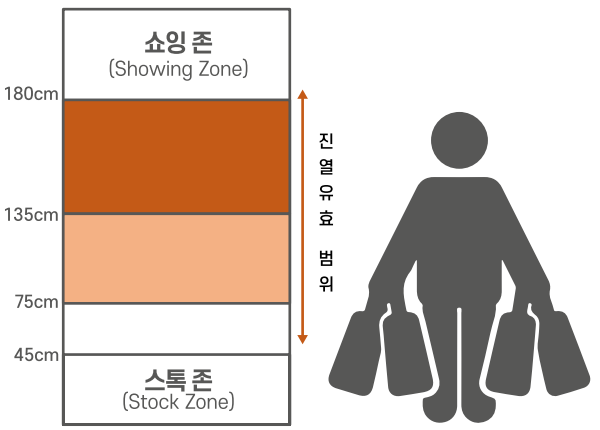
분류	구분	주요 내용
경품	패키지형 프리미엄	• 상품 구매시 프리미엄 제품을 증정(1+1)
	연속형 프리미엄	• 몇 개의 본 제품을 구매해야 완전한 프리미엄 제품 확보 가능(스티커)
	소개식 프리미엄	• 잠재 소비자 소개시 프리미엄 제공 (친구 추천시 할인 또는 추가상품 제공)

경품	보너스 팩	• 가격은 유지하되, 일시적으로 제품의 용량 또는 수량을 늘려 판매
샘플 (견본)	호별 방문	• 개별 가구 방문으로 샘플 증정
	DM 샘플링	• 견본의 우편발송 및 무작위 배송 • 배송 후 공간 방문 유도 가능
	무료 샘플	• 공간 내 활용가능한 무료 샘플을 구비
	패키지 무료	• 타 상품 구매시 소량으로 샘플 제공(맛보기)
	쿠폰	• 온라인 또는 오프라인에서 무료 쿠폰을 배포
콘테스트	시연회	• 고객 앞에서 상품시연 및 활용 경험
	충성도 제고	• 자주 구매시 가격 할인(스탬프) • 특별 이벤트 할인(생일 쿠폰 등)

TIP ▸ 공간 내 제품 진열시 유의사항*

• 제품 노출 빈도 극대화

- 바닥에서 75~135cm까지가 골든존
- 일반적으로 진열 유효범위는 45~180cm
- 45cm이하는 재고품을 쌓아두는 용도로 활용되며, 180cm이상의 공간은 디스플레이를 위한 공간으로 활용
- 동일한 상품이라도 어느 위치에 진열하느냐에 따라 매출 차이 발생



* 서여주, '소비와 프로모션', 백산출판사, 2021

사례 ▸ 마을조합 프로모션 사례

- OO마을조합은 명맥이 끊어진 지역의 전통 식품을 상품으로 개발하여, 지역의 문화를 복원하고 지역의 이야기를 형성하는 역할 수행
- 상품성에 비해 인지도가 낮고, 초기 구매의 장벽이 높은 특성을 확인한 뒤, 매주 정기 시식회를 개최하여 무료 나눔행사 진행
- 지역 축제 및 유관 기관의 행사 등에도 적극적으로 참여하여, 상품을 알리는 과정 진행

Ⅲ. 거점시설 운영 준비

1 거점시설 운영지침 마련

- 거점시설의 운영·관리 방안을 마련하기 위한 과정
- 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설이 주민 교류공간으로 기능할 수 있도록 주민 참여 운영과정 안내

1 운영·관리 방안 수립

운영관리 개요

- 거점시설의 운영관리 초반에는 다양한 변수가 발생하므로 다양한 이해관계자로 구성한 거버넌스(협의체) 운영을 통해 수시 소통과 토의하는 과정의 반복이 필수
- 거버넌스는 단순하게 회의나 토의만 하는 것이 아닌 지역사회에 맞는 주제를 정해서 이해관계자 간에 합의와 실행을 담보하도록 작동
- 마을조합은 지역사회의 대표법인을 지향하는 주민조직이기 때문에, 거점시설의 유형과 무관하게 이해관계자 합의를 통해 수립한 공동 목표와 비전을 계속 상기하며 각 주체의 욕구 충돌과 갈등을 조정·조율하는 과정 필요
- 이 과정을 통해 원칙과 방향이 설정되고 경험과 사례가 쌓이면서 매뉴얼로 만들어진 방법이 구축되고 지속가능한 운영·관리 시스템으로 진화 가능

- 거점시설 설계 단계에서 성별, 나이, 장애, 국적·언어 등 때문에 이용에 제약받지 않는 디자인 도입 필요
- 운영단계에서도 이를 지속하여 도구, 시설, 설비에서 차별 요소를 없앨 수 있도록 주의 필요
- 운영관리 방안은 갑자기 발생할 수 있는 변수에 대응하고 지역사회 의제를 발굴하여 사업계획을 지역사회의 변화에 맞게 조정하는 과정임을 인식
- 운영관리 프로세스는 거버넌스 참여자들이 합의한 운영규칙에 따라 공간을 운영관리하고 그 과정에서 도출된 이슈를 정리하고 매뉴얼화하는 전 과정임을 인지

운영 규정 마련

- 운영 규정은 거점시설 운영관리를 위하여 반드시 필요한 과정임을 이해관계자 모두 인지 필요
- 거점시설 용도와 정체성을 참여자들이 충분히 숙지한 뒤 이를 바탕으로 운영 규정을 마련
- 마을조합의 이사장이 중심이 되어, 참여자가 각자 상상하는 공간의 운영 방안을 제시한 뒤, 충분하고 지속적인 토론을 거쳐 공감대 형성 및 논의
- 참여자들간 협의와 합의를 거쳐, 함께 지키고 공동 통제권을 가진 운영 규정 수립
- 실제 운영상 이슈는 수시 협의과정을 통해 합의하되, 운영 과정에서 드러난 의제나 문제 등에 대해 변경 및 실행이 용이할 수 있게 구성 필요
- 운영 규정의 최종 결정 단위는 주민운영위원회와 마을조합 이사회(이사회는 승인 역할)로서 이에 대한 사항을 운영 규정에 삽입

주민운영위원회 구성

- 주민운영위원회(이하 운영위)는 거점시설 운영 전반을 책임지고 관리하며 프로그램을 심의·운영하는 주민 모임
- 운영위의 인원수는 정기회의와 결정(과반 이상)에 문제가 없을 수준에서 결정
- 운영위는 회의체가 아닌 운영관리를 담당하는 주민조직으로서 거점시설 운영관리 및 참여를 담당하는 한편, 지역공동체 형성과 주민 자치 활성화에도 기여
- 운영위는 지역 주민간 다양한 이해관계 및 관계 특이성이 존재한다는 사실을 인지하

여 공정과 형평을 해치지 않으려는 노력 필요

- 운영위는 거점시설 운영에 관한 사항을 심의·결정하고 집행하되, 사안에 따라 마을조합과 상시 소통·협의하고 주민과 행정이 소통하고 협력할 수 있도록 민관 협치 체계 마련도 가능
- 운영위 제반 사항은 운영 규정에 담고, 조합 이사회 의결을 통하여 활동의 공식성과 독립성을 보장하여 혼선 방지 및 다양한 주민참여 보장

TIP ▸ 주민운영위원회 구성 및 운영 예시 ※ 해당 거점시설 상황과 여건 등에 맞도록 재구성하여 활용 권장

• 구성 및 운영

- 위원: 10인 안팎 (위원장, 부위원장 각 1인 포함)
  (※ 고문 및 자문 위원 2인 이내 둘 수 있음)
- 대상: 관할구역 내 거주하거나 사업장에 다니는 사람으로서 자발적인 참여 의사를 가진 주민. 단, 위원 정수의 100분의 50 이상을 여성으로 위촉하고 나이, 장애, 출신(국가) 등의 이해를 반영할 수 있도록 다양성 확보가 가능한 주민들로 구성할 것을 권고
- 임기: 2년 (2회 연임 가능). 단, 위원 결원으로 인하여 새로 위촉하는 위원 임기는 전임 위원 임기의 남은 기간으로 한정
- 기능
  ① 거점시설 관리운영
  ② 기본계획 및 시행계획 수립
  ③ 거점시설 위탁 및 연도별 사업계획 수립
  ④ 그밖에 거점시설 관리운영 및 육성에 필요하다고 인정되는 사항
- 위원장 직무 등
  ① 위원장은 위원회를 대표하고 위원회 업무를 총괄
  ② 부위원장은 위원장을 보좌하며, 위원장이 부득이한 사유로 그 직무를 수행할 수 없는 경우 그 직무를 대행
- 회의
  ① 정기회의와 임시회의로 구분하며, 정기회의는 월 1회 개최하고 임시회의는 다음에 해당하는 경우에 소집
    - 재적위원 3분의 1 이상의 소집 요구가 있을 때
    - 위원장이 필요하다고 인정하는 때
  ② 회의는 재적위원 과반수 출석으로 개의하고, 출석위원 과반수 찬성으로 의결
- 협조: 위원회는 필요한 경우 안건에 관련되는 공무원이나 전문가를 불러 의견을 청취하거나 필요한 자료를 요청

2 용도별 운영방안 마련

거점시설 용도별 특성

- 거점시설은 해당 도시재생활성화계획에 근거하여, 단일 또는 복합 공간으로 구성
- 거점시설의 기능별 특성에 따라 각각의 운영방안을 마련하여 조성 목적에 맞게 운영될 수 있도록 지원

표 7. 거점시설 용도에 따른 운영 특성

구분	운영 특성
공동이용시설 (공동체공간)	• 설계부터 인테리어 등 이용 주민들의 필요 적극 반영 • 누구나 이용할 수 있는 공간이므로 보편적인 운영 방안 마련 (예. 시설내 음주와 흡연 금지, 성 중립 화장실 확보 등) • 아이, 청소년, 노인 등 자칫 소홀해지기 쉬운 주민의 이해를 적극적으로 반영할 수 있도록 운영위 참여 독려 • 주민 대상 홍보 등을 통하여 관심 증대 및 장소성(시설에 대한 스토리텔링 등) 발굴 및 확보 • 특정 이해관계자의 필요나 요구가 공동이용을 방해하지 않도록 주의
마을카페 (판매공간)	• 판매 공간은 금전거래가 오가는 곳이므로 투명한 운영 방안 마련 필요 (예. 장비·설비 사용 등에 대한 엄격한 기준 마련) • 장비·설비 등에 대한 하자보수 신속 처리를 위한 A/S 확인 • 일하는 주민 각자의 역량과 상황에 맞춘 근무 체계 확립 • 업무/역할에 대한 명확한 인지와 훈련 요구 • 운영관리 책임자 임명 및 훈련 • 업무별 백업시스템 구축 및 훈련 • 지역사회 다른 판매 공간 등과 지나친 경쟁이 되지 않도록 지역사회 내 협력 네트워크 등 형성 • 초기 인건비 및 운영비 대책 마련 • 회계 및 예산 활용에 대한 전문가 내부 육성 • 시즌 메뉴 등 판매 개발 인력 양성 및 연간 운영계획 마련 • 마을카페는 가능하면 봄에 열어 가장 성수기인 여름을 거칠 수 있도록 추진
복합문화공간 (전시·문화 공간)	• 전문가 손길이 가장 필요한 공간이므로 지역 내 전문가를 발굴하고 운영에 참여할 수 있도록 유도 • 가능하다면 전문가 그룹과 지속가능한 파트너십 구축 • 자체 공간기획 및 구성을 위한 역량 강화 훈련 필요 • 문화예술에 대한 안목을 가진 지역 안팎 작가, 크리에이터, 기획자 등을 통하여 조합원들을 교육훈련하고 인식 확장 노력 • 주민들이 마을 작가/예술가 등으로 활동할 수 있도록 교육 및 행사 등을 기획하여 공간과 친해질 수 있도록 유도

2 운영위탁 준비

- 거점시설 운영위탁을 위한 행정절차 및 운영 실무과정에서 주의해야 할 사항과 준비사항 점검 과정

1 위탁 전 준비사항

위탁 전 내부 역량 점검

- 거점시설 운영자 선정은 크게는 공유재산 및 물품관리법에 따른 '위수탁', '사용수익허가' 방식이 있으며 도시재생특별법(30조2)에 따른 '사용 허가' 방식 등 크게 세 가지로 분류

  * 「거점시설 운영관리 가이드북STEP1」참고

- 위탁사업자 선정은 공개모집이 원칙으로 거점시설을 운영할 수 있는 역량을 보유한 기관을 대상으로 선발
- 위탁준비 전, 거점시설 운영관리 역량이 충분한지 여부 및 역량의 부족한 부분 등을 확인하는 과정 필요
- 마을조합 내부 역량 점검표를 구성하여, 내부 역량을 측정하고 부족한 부분을 보완하는 과정 필요

표 8. 마을조합 역량 점검표 예시

구분	항목	점검			항목
		충분	보완	미비	
조직 운영	비전 정의·수립 및 확산				
	운영인력 및 실행조직 구성				
	네트워크 형성·관리				
	운영 규정(지침) 마련				
	주민참여운영위 구성				
	참여주민 역량 훈련 지속				

경영관리	회계(세무), 인사, 노무 관리				
	예산 및 사업계획 수립				
	행정 협력 체계 구축				
	근무 체계 수립 및 시행				
	민원 대응 및 갈등관리				
	초기 사업자금 마련 대책 수립				
	조직 행정시스템 구축				
사업기획 및 실행 역량	운영 기획 및 콘셉트 설계				
	하자 점검 및 보수 여부 확인				
	공간 조성 계획·예산안 마련				
	프로그램 기획 및 실행 준비				
	시범운영 준비 및 진행				
	사업모델 개발 및 수립				
	공모 등 운영자 선정 준비				

- 위탁 전 단계에서는 마을조합의 활동 및 공간 개설을 위한 준비 등을 민·관·중간지원조직이 함께 준비하는 과정이었다면, 위탁준비단계는 마을조합의 독자적 진행 과정
- 위탁 준비과정이 마을조합의 자발적 활동으로 진행될 수 있도록 시스템 구축 과정 필요
- 또한, 민·관·중간지원조직이 함께 구축한 협력체계에 대한 성과와 과제를 함께 평가하는 과정을 통해, 향후 행정 주도의 위계적 관리시스템 대신 주민 주도의 협력체계가 운영될 수 있도록 명확한 합의 과정 진행
- 초기 실무역량은 당연하게 부족하고 미비한 측면이 있을 수밖에 없다는 사실을 충분히 인지하고, 한정된 인력과 재원을 활용하여 효율적으로 관리할 수 있는 방안 마련
- 조급하게 역량을 끌어올리고자 서두르지 않는 자세가 기본적으로 요구되며 서로에 대한 이해를 바탕으로 공감과 배려하면서 공동체의 책무를 다하는 태도 요구
- 특히 다양한 문제를 놓고 갈등과 다른 생각이 충돌하기 마련이므로 의사소통과 대인관계 능력 함양을 위한 교육훈련 과정을 알아보고 함께 듣는 것도 방법

위탁 전 실행조직 구성

- 거점시설 운영을 위한 마을조합의 실무조직 구성 필요
- 사무국장, 회계행정 담당자, 사업기획 담당자가 조직구성의 기본요건이지만 인력과 재정 한계 등으로 3인 조직구성이 어려울 경우 현장의 상황에 맞춰 구성

TIP ▸ 초기 실무조직 구성 예시

- **전임 상근 2인**
  - 사무국장-회계행정 담당자 (사업기획은 사무국장 담당)
- **전임 상근 2인**
  - 사무국장-사업기획 담당자 (회계행정은 사무국장 담당)
- **전임 상근 1인, 반상근 2인**
  - 사무국장-회계행정 담당자-사업기획 담당자
- **전임 상근 2인, 반상근 1인**
  - (상근)사무국장-회계행정(사업기획) 담당자/(반상근)사업기획(회계행정) 담당자

- 마을조합 설립 후 첫 번째 중점사업이 거점시설 위탁운영 준비 및 운영인 경우가 대부분
- 거점시설 운영관리에서 회계행정 업무 비중이 크다는 점을 감안하여 회계행정 업무 담당자는 경험이 풍부한 인력으로 구성하여 조합의 안정성 및 신뢰 도모
- 위탁 공고사항의 주요 내용을 충분히 확인하고, 공고사항에 맞춰 마을조합의 상황과 역량, 지역의 비전 등을 정리하여 제안서 작성 및 제출
- 위탁 준비과정은 전체 조합원 또는 이사진의 역할 분장을 통해 전체 과정을 충분히 인지할 수 있도록 진행
- 지역 내 중간지원기관, 사회적경제조직 등 유관기관과 협력 과정을 통해 제안 내용을 충분히 검토한 뒤, 실행 가능한 수준에서 제안서 작성

2 운영위탁 준비

마을조합 운영전략 마련

- 운영위탁을 위한 내부 역량 점검을 마친 뒤 위탁준비를 위하여 현장을 꼼꼼하게 재점검하고 세부적으로 구체화할 수 있는 항목을 함께 준비
- 협력할 수 있는 지역 자원이 많을수록 공간 운영에 도움이 되기 때문에, '전문가 협력 네트워크 형성'이 필요
- 지역 내 공간기획 및 운영 노하우를 가진 전문가 또는 사회적경제조직 등을 찾아서 자문을 구하고, 자문단으로 구성하거나 협력을 위한 양해각서(MOU) 체결
- 거점시설 운영에 필요한 지속적인 역량 강화를 위한 '참여주민 역량 훈련'이 필요하며 전문가 협력 네트워크, 지역 자원 등을 활용한 프로그램 개설 필요
- 직접 프로그램 개설이 어려울 경우, 지역 공모사업 및 유관단체의 사업 참여방식 등을 활용하여, 주민 스스로 거점시설을 운영할 수 있는 체계 마련 필요
- 거점시설이 조성된 입지의 역사 및 거점시설이 지역사회에서 갖는 의미 등을 발굴하여, 거점시설이 지역의 새로운 명소가 될 수 있도록 준비
- 지역 내 작가 협력 및 구술 스토리텔링 과정을 통해 지역 전체가 하나의 이야기가 될 수 있도록 구성

운영위탁 실무 준비사항

- 운영위탁시 필수적으로 가입해야 하는 보험서류가 있기 때문에, 사전에 보험 비용 등을 확인하여 준비 필요

표 9. 위탁과정에서 필요한 보험

종류	내용
이행보증보험	위탁 및 용역 예산에 대하여 이행을 보증하는 보험
화재보험	통상 건물주(지자체)가 가입하지만, 위탁 및 용역 비용에 포함되면 운영조직이 직접 가입
시설배상책임보험	시설 소유자 혹은 운영관리하는 운영조직이 직접 가입
영업배상책임보험	수익을 목적으로 하는 영업시설은 필수 가입해야 하며, I운용조직이 직접 가입
기타	시설 특성에 따라 위험 요소가 큰 목공방 등은 이용자를 '상해보험 가입자'로 제한할 수 있음

- 이행보증보험은 크게 계약이행보증보험과 하자이행보증보험으로 구분
- 계약이행보증보험은 계약 불이행으로 피해가 발생하면 손해를 보상
- 하자이행보험은 공사가 끝난 뒤 일정 기간 내 하자가 발생했을 때 하자보수가 이뤄지지 않아 피해를 보면 손해를 보상해주는 보험으로 위탁운영과 관련해서는 계약이행보증보험에 가입
- 이행보증보험은 SGI서울보증보험 등 민간 보증기관을 활용하며 계약이행보증에 대한 사항은 별도 확인 필요
- 보험료는 보험 가입 시 위탁 상황이나 여건 등에 따라 달라지기 때문에, 보험사 확인을 통해 정확한 비용 확인
- 이밖에 화재보험, 시설배상책임보험, 영업배상책임보험 등은 지역 내 민간 화재보험사와 문의하여 결정
- 운영위탁 준비와 관련하여 지자체와 지역 상황 등이 다르므로 해당 지역 지자체를 통하여 정확한 준비사항을 파악하고 확인하는 것이 가장 중요

IV. 거점시설 운영 역량 강화

1 공간 운영 준비

- 본격적인 공간 운영을 위하여 거점시설 개소 시 고려하거나 필요한 사항 설명
- 초기 사업실행에 초점을 두고 염두에 두어야 할 법적 요소 파악

1 운영 시범사업을 통한 시행착오 보완

시범사업 필요성

- 거점시설 운영 준비단계에서 가능한 경우, 시범사업 기간을 두고 사업 및 시설 점검하는 과정 필요
- 거점 시설 내에서 시범사업이 가능한 경우, 시설하자 확인 및 결함 시 보수 요청하여야 본 운영 이후 하자나 결함 등으로 인한 운영 차질 최소화 가능
- 준공 일정 등으로 인해 거점시설 내에서 시범사업이 불가능한 경우라도, 별도의 공간을 단기 임대하여 시범사업을 진행하여 사업 운영과정의 문제점 확인 가능
- 시범사업을 통하여 주민들과 타겟 고객들이 장소를 알고 이용해보는 경험을 제공할 수 있으며 시범사업 기간에 운영계획의 적절성 여부를 판단하여 본 운영계획 보완
- 주민들의 공동체성과 역량을 강화하는 계기가 될 수 있으며, 운영 통제권과 공간에 대한 애정 확보 가능

시범사업 진행 과정

① 설명회 개최

- 비즈니스모델 검토 후 마을조합 육성팀 주최로 주민 대상 사업설명회 개최

- 설명회는 마을관리 사회적협동조합의 사업 방향에 대한 공감대 형성 과정이자 사업 추진 공식화 과정

- 마을관리 사회적협동조합 사업의 사전 홍보과정으로 충분한 시간을 갖고 다양한 주체 대상 설명회 진행

② 사업단 구성

- 사업단은 마을관리 사회적협동조합 설립을 감안해 사업 역량과 의지를 지닌 주민 우선 선발

- 사업단 모집과 선발과정에 지자체, 운영지원기관 참여해 공정성 확보

③ 교육과정 운영

- 사업별 전문교육(장비 사용, 안전, 위생 등) 및 인식개선 교육(성평등, 장애인 등) 진행

- 도시재생대학 및 사회적경제 통합교육 등 활용하여 다양한 교육 기회 제공

- 지자체 및 사회적경제 중간지원조직 등 교육 연계 운영 가능

④ 시범사업단 구성

- 조합 육성팀에 참여한 주민 또는 해당 사업의 전문성을 가진 주민 등 주민리더를 중심으로 사업단 체계화

- 법인 설립 전 단계임을 감안해 사업 공간 확보, 사업단 역할 분장 등 최소 기능으로 조직을 구성하고, 행정·회계 등 백오피스(Back Office) 기능은 현장지원센터에서 통합 관리 지원

⑤ 시범사업 계획 수립

- 시범사업은 기간·장소·활동 등이 제약되기 때문에 전체 사업의 검증 및 성과 도출에 한계

- 사전 검토 과정에서 취약한 지점을 확인하고 이를 검증하는 기회로 활용해야 함

- 각 사업의 특성에 따라 시간·장소·활동·대상 등을 달리 계획하는 등 사업의 성과보다 검증을 목표로 사업계획 수립 및 사업 시나리오 작성

PLUS ▸ 사업별 시범사업 과정 예시

구분	사업 종류	시범사업 과정 예시
기초생활 인프라 운영관리	- 주차장 운영관리 - 시설물 유지관리 - 주택 운영관리 등	• 유사 사례 현장 탐방: 서비스 프로세스 및 이슈사항 확인 • 시범사업 대상지 발굴: 지자체 협력 - 기 운영·유지관리 중인 시설 중 일부 한시적 공동 운영 등 • 연계 가능 사업 검토: 전문가 연계 - 주차장: 간편 세차, 차량관리, 차량이동 서비스 등 - 주택: 공동배송(먹거리, 생필품, 세탁 등), 공동 프로그램 등 • 연계 서비스 대상자 선정 및 시범 서비스 실행·평가
기초생활 인프라 활용 사업	- 마을식당 - 마을카페 - 돌봄서비스 등	• 유사 사례 현장 탐방: 서비스 프로세스 및 이슈사항 확인 • 시범사업 공간 확보: 단기 임대 - 공공 유휴공간 활용(동주민센터, 공공시설, 도서관 등) - 공동체 공간 활용(단지 주민공동시설, 주민사랑방 등) - 상업공간 활용(공유부엌, 점포 유휴시간 공유 등) • 시범 서비스 실행 및 평가
주거환경 관리	- 가로청소 - 재활용 - 마을관리소 등	• 유사 사례 현장 탐방: 서비스 프로세스 및 이슈사항 확인 • 시범사업 대상지 선정: 지자체 협력 - 해당 사업이 필요하지만 미시행 중인 대상지 발굴 • 연계 정책 검토 - 각 지자체 일자리 사업, 참여예산, 안전·환경 관련 정책 등 • 연계 가능 사업 검토: 전문가 연계 - 업사이클 상품 개발, 무포장 가게, 안심보안관 등 • 시범 서비스 실행·평가 및 정책 제안(지자체 위탁)

⑥ 시범사업 홍보

- 조합 설립 후 사업의 사전 홍보 차원에서 다양한 방식으로 집중 홍보 필요

* 온라인 커뮤니티, 현수막, 포스터, 리플렛, 공공기관 홈페이지, 동영상 등 가능한 채널 확보

- 마을관리 사회적협동조합의 정체성과 가치가 각인될 수 있도록 일관된 톤과 키 이미지(Key Image)로 홍보 진행

- 주민협의체 및 지역사회 연대활동과 병행하여 홍보 효과성 제고

TIP ▸ 키 이미지를 활용 사업 홍보 사례

• 키 이미지를 활용해 전체 홍보물을 통합제작 및 활용

사례 ▸ 마을조합 시범사업 진행 사례

- OO마을조합은 지역 주민들의 교류 증진과 소통을 위해 커피 전문점을 주요 사업으로 설정한 뒤, 주민 역량강화 교육 진행
- 커피 전문점의 준공이 다소 지연되는 과정에서, 지역 내 매장의 일부를 단기 임대하여, 시범사업 진행
- 시범사업 결과, 상품개발 과정에서 호응을 얻었던 메뉴의 판매량이 저조했고, 의외의 메뉴가 꾸준하게 판매되는 경험을 통해, 주력메뉴를 변경하고 새로운 상품 개발 진행

⑦ 사업 실행

- 사업계획 및 시나리오를 기반으로 일정 기간 시범사업을 실행하고, 도시재생 주민공모사업 및 역량강화 사업 등과 연계하여 사업 실효성 제고

- 리스크 관리를 위해 유사업종 선배 사회적경제기업의 자문·협력 병행

* 사업평가 및 이후 마을관리 사회적협동조합 설립을 위해 조합 육성팀의 진행과정 모니터링 필수

⑧ 사업 평가

- 지역사회 연대활동을 통해 확보된 주민을 중심으로 평가단 구성하여 이용자(소비자) 평가 진행

- 평가단 외 일반 주민 평가를 통해 사업 홍보과정, 이용 접근성 등 개선사항 발굴

- 시범사업 사업단 심층 인터뷰를 통해 사업 프로세스 및 의사소통, 역량 등 효율화 과제 발굴

- 사업별·사업단계별 다양한 요소를 점검하여 사업 실행시 시행착오 최소화

- 평가단 및 사업단 인터뷰를 토대로 조합 육성팀이 전체 사업과정 재점검

- 해당 사업분야 전문가 참여를 통해 과정 또는 주제별 평가 워크숍 진행

2 거점시설 용도별 개소 시 준비사항

주민 공동 이용시설(공동체 공간)

지역주민 중심으로 지역 내외 이용자들이 지역 활성화를 목표로 다양한 활동을 벌이는 공유 공간으로 기존 주민 자치 시설, 문화센터 등과 다른 목적성을 갖는 시설

① 독립적인 운영위원회 필요

- 점진적인 주민주도 운영을 위해 지역주민으로 구성된 '운영위원회'를 구성·운영하여 운영시스템과 운영비용의 자립적 기반 조성 추진

- 기존 주민조직이나 주민협의체 등과 다른 해당 시설만을 위한 독립적인 운영위원회 구성을 통하여 다양한 주민의 참여와 성장의 계기가 되도록 추진

- 기존 주민조직, 주민협의체 등의 주요 구성원도 운영위원회에 참여하여 새로운 주민의 등장과 성장을 돕고, 독립적이되 기존 주민조직과 협력 관계 원만하게 형성

② 유지보수관리 방안

- 시범운영 과정에서 드러난 하자와 결함을 고친 뒤에도 개소 전후 하자와 결함이 있는지 확인하고 계약서에 있는 하자보수 기간에 문제가 생기면 즉시 공사업체를 통하여 해결 추진

- 다만 하자보수 시 지자체를 통하여 시공사가 보수공사를 하는 경우, 복잡한 행정절차와 기간이 걸림을 감안하여 신속 조치가 가능한 민관협의 체제 구축 필요

- 하자보수 기간이 지나면 마을조합 내 시설 개보수를 할 수 있는 사람을 지정하고 역량을 구축할 필요

③ 자립 기반 구축 및 운영비용 마련

- 운영계약 방식과 관계없이 자립 기반을 마련하기 위한 목표를 공동 합의 하에 만들고 매년 공간 운영과 관련한 목표설정과 이를 반영한 계획 수립 및 실행

- 자립 기반을 구축하려면 공간 운영비용(예비비 포함)도 필요하므로 조합원 분담금을 마련하는 방안을 권고, 초기에 큰 비용 마련은 모두에게 부담이므로 적은 비용(가령 각자 매달 5천 원~1만 원)을 1~2년 모으고, 이후에는 비용을 얼마간 인상 합의 필요

- 단계적 분담금에 대한 조합원 간 명확한 합의가 필요하므로 자립 기반 목표와 계획에 따른 분담금 목표치를 설정하고 합의에 따른 실행

- 위탁 운영할 경우, 협약내용에 수익사업 가능과 수익금 사용방안 등을 명시하고 비용 마련과 자립 기반 조성이 원활하도록 추진

마을카페(판매 공간)

도시재생을 통해 조성된 '마을카페'는 지역 일자리·일거리 창출, 지역공동체 활성화, 지역 명소 조성을 통한 지역 활성화 등 복합 목적을 가진 곳으로 해당 지역 시장환경과 고객 설정에 따라 목적 달성 방안과 운영 전략은 상이

① 마을카페 영업 신고 등 행정절차

- 일반적인 카페 영업 신고 및 사업자등록 절차는 아래와 같은 흐름으로 진행

그림 5. 카페 영업신고 및 사업자등록 절차

- 카페는 어디든 관할 시·군·구청에 영업 신고가 필요하며 신고 전, 건강진단서와 위생교육필증 발급 필요

- 영업 신고 전 위생교육필증 발급을 위해 휴게음식점과 일반음식점 가운데 하나를 결정

- 휴게음식점은 주류 판매 불가능하나 일반음식점은 주류 판매 가능

- 맥주나 와인 등 어떠한 종류의 주류와 관계없이 판매할 경우, 사업자등록시 일반음식점으로 등록

표 10. 카페 영업신고 필수서류

구 분	발급기관	비 고
휴게음식점 위생교육필증	(사)한국휴게음식업중앙회 (https://kcraedu.or.kr)	• 인터넷 강의를 통한 수료 가능
일반음식점 위생교육필증	(사)한국외식업중앙회 (https://www.ifoodedu.or.kr)	
건강진단서	보건소 또는 지정병원	• 유효기간 1년

표 11. 카페 영업신고시 구비서류

구분	주요 내용
사전 준비서류	• 임대차 계약서 • 신분증 • 위생교육필증 • 건강진단서 • 기타 요구서류
현장 작성서류	• 영업신고 신청서 • 영업장 내역 등 ※ 영업신고 전 관할 보건위생과 및 홈페이지를 통해 확인 필요

- 영업장에 대한 공통적 시설기준은 사전 검토 필요

그림 6. 업종별 시설기준(서울시 서대문구 기준)

구분	시설기준
휴게음식점 일반음식점 영업 및 제과점 영업	• 일반음식점의 객실에는 잠금 장치를 설치할 수 없다. • 휴게음식점 또는 제과점에는 객실을 둘 수 없으며, 객석에는 높이 1.5미터 미만의 칸막이(이동식 또는 고정식)를 설치할 수 있다. ※ 이 경우 2면 이상을 완전히 차단하지 아니하여야 하고, 다른 객석에서 내부가 서로 보이도록 하여야 한다. • 일반음식점 중 그 영업소가 지하층에 위치하고 있는 것으로 바닥 면적의 합계가 66제곱미터 이상인 업소와 2층 이상의 100제곱미터 이상인 업소에는 소방법령이 정하는 소 방·방화 시설을 갖추어야 한다
영업장	• 독립된 건물이거나 다른 용도로 사용되는 시설과 분리되어야 한다. ※다만, 일반음식점에서 식육판매업의 영업을 하고자 하는 경우에는 그러하지 아니하다. • 영업장은 연기/유해가스 등의 환기가 잘 되도록 하여야 한다.
조리장	• 조리장은 손님이 그 내부를 볼 수 있는 구조로 되어 있어야 한다. ※ 다만, 관광호텔의 조리장 경우에는 그러하지 아니한다. • 조리장 바닥에 배수구가 있는 경우에는 덮개를 설치하여야 한다. • 조리장 안에는 취급하는 음식을 위생적으로 조리하기 위하여 필요한 조리시설 / 세척시설 / 폐기물 용기 및 손 씻는 시설을 각각 설치하여야 하고, 폐기물 용기는 오물 / 악취 등이 누출되지 아니하도록 뚜껑이 있고 내수성 재질로 된 것이어야 한다. • 1인의 영업자가 동일건물 안의 같은 통로를 출입구로 사용하여 2종 이상의 식품접객업의 영업을 하고자 하는 경우와 일반음식 영업자가 당해업소와 직접 접한 장소에서 도시락을 제조하는 즉석 판 매제조 / 가공업의 영업을 하고자 하는 경우에는 하나의 조리장을 공동으로 사용할 수 있다.

구분	시설기준
조리장	• 조리장에는 주방용 식기류를 소독하기 위한 자외선 또는 전기살균 소독기를 설치하거나 열탕세척 소독 시설(식중독을 일으키는 병원성 미생물 등이 살균될 수 있는 시설)을 갖추어야 한다. • 충분한 환기를 시킬 수 있는 시설을 갖추어야 한다. ※ 다만, 자연적으로 통풍이 가능한 구조의 경우에는 그러하지 아니한다. • 식품 등의 기준 및 규격 중 식품별 보존 및 보관기준에 적합한 온도가 유지될 수 있는 냉장시설 또는 냉동 시설을 갖추어야 한다.
급수시설	• 수돗물이나 「먹는 물 관리법」 제5조의 규정에 의한 먹는 물의 수질기준에 적합한 지하수 등을 공급 할 수 있는 시설을 갖추어야 한다. • 지하수를 사용하는 경우 취수원은 화장실/폐기물처리시설/동물사육장 기타 지하수가 오염될 우려가 있는 장소로부터 영향을 받지 아니하는 곳에 위치하여야 한다.
화장실	• 화장실은 콘크리트 등으로 내수 처리하여야 한다. 다만, 공동화장실이 설치된 건물 내에 있는 업소 및 인근에 사용하기 편리한 화장실이 있는 경우에는 따로 화장실을 설치하지 아니할 수 있다. • 화장실은 조리장에 영향을 미치지 아니하는 장소에 설치하여야 한다. • 정화조를 갖춘 수세식 화장실을 설치하여야 한다. • 화장실에는 손을 씻는 시설을 갖추어야 한다.

- 영업장이 2층 이상이거나 지하인 경우, 소방설비가 필요하므로 소방법령이 정하는 소방·방화 시설을 구비

- 영업 신고 종료 후 관할 세무서 방문하여 사업자등록 신청 및 발급을 하여 사업 준비 완료

표 12. 사업자등록 신청시 구비서류

구분	주요 내용
사전 준비서류	• 영업신고증(사본) • 신분증 • 임대차계약서 • 조합원 명부 • 법인인감도장

② 지역공동체가 지키는 마을카페

- 마을카페의 가장 바람직한 모델은 '지역공동체가 단골이 되는 카페'

- 만약 마을카페가 어려워지면 이를 살리고자 지역공동체가 함께 노력하고 동참하도록 지역주민과 끊임없이 접촉하면서 지역사회 이슈에 촉각을 세우고 참여하는 노력 필요

- 카페는 대개 오픈 뒤 3~6개월 운영자금을 마련하여 운영하므로 마을카페도 초기 운영자금 마련 필요

- 카페 한 달 운영비(인건비 포함)를 추정하여 6개월 운영자금을 계산한 뒤 조합원 각자 분담금 갹출 방안을 권유

- 젠트리피케이션, 코로나19 등 지역사회의 위기가 닥칠 때 지역공동체가 지킬 수 있는 마을카페가 되는 것이 차별화된 전략

③ 운영에서 경영으로

- 마을카페 초기에는 마을조합 사무국이 '총괄경영'(회계, 세무, 노무 등), 주민 바리스타들이 '현장 운영'(영업, 매장관리, 재고관리·구매, 메뉴 개발 등) 하면서 책임과 권한을 명확하게 하는 방식이 초기 재정과 갈등을 관리하면서 초기 실적 관리 및 효율화에 적합

- 초기부터 주민들 운영만으로 전담할 경우, 갈등이 발생하면 운영에 직접적인 영향을 주기 때문에, 공고한 팀워크와 시스템을 갖추기 전까지 사무국과 주민 바리스타의 파트너십으로 운영하는 것이 효과적

- 지역 기반 중장기 자립 모델을 만들기 위한 전략을 수립하고, 주민 바리스타들을 꾸준하게 트레이닝하고 현장 노하우를 쌓으면서 중장기적으로 운영을 넘어 총괄경영을 책임지는 역량과 마인드를 갖추도록 유도

- 이 같은 전환이 무난하게 이루어진다면 주민 바리스타의 역할과 위상이 달라지며, 이는 토론과 공감대 형성을 통한 자율적인 결정이 핵심 요소

- 지역성과 장소성을 드러낼 수 있는 '협동조합 마을카페'로 자리매김하는 것이 가장 바람직한 모델

복합문화공간(전시·문화공간)

현재 공간 트렌드는 다른 공간과 '차별화 가능한 특색'이 주요 요소로서 건축설계 단계부터 인테리어, 공간 환경, 소품 배치 등에 특색을 살릴 수 있는 방향으로 설정

① 공간 콘셉트 설정

- 복합문화공간은 용도와 지역적 상황, 콘셉트 등을 고려하면서 지역주민에게 거점시설에서 무언가 해보고 싶은 욕구를 불러일으키는 공간으로 조성 필요

- 운영 콘셉트를 미리 구체화하여 공간 설계 단계부터 반영하되 건축설계에서 이를 반영할 수 없는 여건이나 구조라면 내부 인테리어나 소품, 사람, 구조물 등에서 구현할 수 있는 감각을 지닌 지역주민 혹은 전문가 발굴 및 활용

- 다만 공간에 여백이 있어야 공간 활용을 위한 다양한 시도와 도전이 가능하므로 빡빡하게 공간을 채우는 것은 지양

- 공간이 지닌 스토리텔링 등 임팩트를 줄 수 있는 특성이 있을 때 최상의 콘텐츠를 구상하고 필요한 콘텐츠를 구성할 주체의 참여 촉진 가능

② 지속가능한 파트너십의 중요성

- 복합문화공간 기획·운영 역량은 높은 전문성이 있어야 하는 분야로서 단기간 육성할 수도 없고 초기 운영에 있어 기획.운영 역량을 지닌 주체와 파트너십 중요

- 파트너십을 위해서는 발굴하고 다가서는 적극적인 구애가 필요하며 이를 위하여 네트워크 활용이나 공모를 통한 역량 검증 필요

- 시범운영 기간 중 일정 기간 파트너십을 통한 파일럿 프로그램 운영 등 추진

- 파트너십을 공고하게 하려면 상호 간 이점을 구체적으로 제시하고 합의하여 계약서나 협약서 등으로 구체화

- 역량 있는 파트너 주체가 지역 주체로 진화할 수 있도록 지역과 구체적이고 친밀한 관계를 형성하고 이를 위한 충분한 시간과 노력을 축적할 수 있도록 마을조합이 적극적인 조력자 역할로서 지원

③ 단계별 성장 전략 마련

- 복합문화공간은 초기 지역공동체에 임팩트를 줄 수 있는 기획이 중요하므로 처음 지역사회와 접점을 만드는 기획과 실행에 무게를 싣는 것이 중요

- 마을조합은 자체 공간기획 및 구성 역량 구축을 위하여 주민 및 내부 조합원 교육훈련, 신규인력 채용, 네트워크 구축 등 장기 운영 전략 준비 및 지속 추진

- 지역사회에 있는 작가, 예술가, 크리에이터, 기획자 등을 발굴하고 참여할 수 있는 기회 마련

- 복합문화공간 운영을 위해서는 기획력, 디자인, 브랜딩 및 마케팅, 네트워크, 실행 역량을 겸비한 총체적인 역량이 필요

- 역량이 일정 수준까지 도달하기 위해서는 초기 운영비용이 꼭 필요하기 때문에, 이를 위한 조합원 분담금 마련 방안 권고

- 단계적 분담금에 대한 조합원 간 명확한 합의가 필요하므로 역량 달성 목표와 계획에 따른 분담금 목표치를 설정하고 합의에 따른 실행네트워크 활용이나 공모를 통한 역

2 기초 회계 STEP2

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

1 회계 기초 실무

회계장부 작성

- 마을조합도 여느 회사와 마찬가지로 상품 거래나 용역(서비스) 제공으로 인한 부가가치세 납부 의무 유지
- 또한, 법인 소득에 대한 법인세, 조합원 또는 직원에게 급여 등을 지급할 때 발생하는 원천세 관련 세무 의무 발생
- 이에 거점시설을 운영하면서 생기는 수익과 비용 등을 회계장부에 작성하고 조합원들이 요청하면 볼 수 있도록 투명한 재정관리가 중요
- 마을조합도 엄연한 사업체임을 인식하고 회계장부를 반드시 작성할 의무가 있으며, 이 의무는 크게 세법상 의무와 협동조합기본법상 의무로 구분
- 세법상 마을조합은 공익 목적의 비영리법인이므로 원칙적으로 법인세 신고·납부 의무는 없으나, 비영리법인이어도 영리 목적 사업을 수행하면 해당 부분에 대한 법인세는 신고·납부 필요

표 13. 사회적협동조합의 법인세 납세 의무

구분	의무
각 소득금액에 대한 법인세	X
청산소득에 대한 법인세	O
토지 등 양도소득에 대한 법인세	법인세 또는 소득세 O (선택 가능)

- 과세사업은 재화 판매나 용역 제공에 대해 10% 부가가치세가 발생하므로 이에 따른 납부 세액 또는 환급세액을 신고·납부 하며, 원천세도 익월 10일까지 관할 세무서에 신고·납부

> 회사 재무 상태(자산[비품·건물·현금 등], 부채, 자본, 수익[매출], 비용[재해손실·도난 손실 등])와 관련 없이 일어난 행위는 회계상 거래 아니기 때문에 별도 신고 불필요

TIP ▸ 회계상 거래 구분

• <예시> 회계상 거래와 거래가 아닌 것

거래처에 상품 500만 원 매출 계약	X	단순한 약속(계약)은 회계상 거래 아님
사무실 비품을 30만 원에 현금 구입	O	자산(비품) 30만 원 증가, 자산(현금) 30만 원 감소로 회계상 거래
화재로 200만 원 건물 소실	O	자산(건물) 200만 원 감소, 비용(재해손실) 200만 원 발생으로 회계상 거래
상품 30만 원 매출 현금으로 받음	O	수익(매출) 30만 원 발생, 자산(현금) 30만 원 증가로 회계상 거래
현금 500만 원 도난	O	자산(현금) 500만 원 감소, 비용(도난 손실) 500만 원 발생으로 회계상 거래

반드시 알아야 할 기본 세무 지식

① 부가가치세(부가세)

- 부가세는 상품 거래나 용역 제공 과정에서 얻는 이윤에 대하여 과세하는 것으로 부가세 계산구조는 아래와 같음

- 부가세 계산에서 가장 중요한 증빙자료는 세금계산서

- 사업자가 재화 또는 용역을 제공하는 때에 매출액(과세표준)에 세율(10%)을 적용한 부가세를 공급받는 자에게 징수하는 구조(거래징수)

- 세금계산서는 부가세 과세거래의 증빙 역할을 하는데, 영수증 또는 청구서 기능, 재화나 용역을 제공할 때 함께 보내는 송장 기능

- 세금계산서를 공급하는 자는 매출세액을 납부하고, 세금계산서를 매입하는 자는 매입세액이 공제되는 구조로서 법인은 국세청 홈택스(www.hometax.go.kr)를 통해 전자세금계산서 발행

- 부가세 신고 기한은 법인은 1년에 4번(분기별)이며 직전 과세기간(6개월) 공급가액이 1억 5천만 원 미만이면 1년에 2번(반기별)

- 부가세를 면제받는 면세유형은 아래와 같음

<표> 부가세 계산구조	
납부세액	매출세액 - 매입세액
매출세액	매출액 × 10%
매입세액	거래처에서 받은 세금계산서 상 세액

<표> 면세유형	
기초생활필수품	미가공 식료품
국민후생용역	정부 인가 / 허가 교육용역
문화관련	예술·문화 행사 및 창작품
기타	국민주택규모 건설용역

② 원천징수세

- 원천징수는 소득(급여, 사업소득, 기타소득 등)을 지급하는 자(원천징수 의무자, 마을조합)에게 반드시 발생하는 의무

- 소득을 지급받는 자(조합원, 직원 등)가 부담할 세액을 국가를 대신하여 미리 징수한 뒤 국가에 납부하는 세금

- 원천징수를 하지 않을 경우, '원천징수납부불성실가산세'라는 세금을 추가로 내야 하기 때문에 반드시 납부하는 것이 필요

- 마을조합도 직원에게 급여를 줄 때 '근로소득간이세액표'에 따라 갑종근로소득세와 주민세를 제외한 금액을 직원에게 입금

- 원천징수한 달의 다음 달 10일까지 원천징수이행상황신고서를 관할세무서에 제출

③ 재무제표

- 재무제표는 건물과 각종 기계장치 등의 자산과 빌린 돈 등의 부채, 자본으로 구성이 되는 재무상태표와 1년 동안 사업을 통해 발생한 매출, 비용, 순이익을 파악할 수 있는 포괄손익계산서 등을 요약한 재무 보고서

- 재무제표는 재무상태표, 포괄손익계산서, 자본변동표, 현금흐름표 및 주석 등의 묶음이며 기업의 재무 상태나 경영성과 등을 보여주는 종합보고서

표 14. 재무제표 구성

구분	주요 내용
재무상태표	특정 시점에 회사 재무 상태로서 그 시점에 회사가 가진 자산, 부채, 자본이 얼마인지 확인 가능
포괄손익계산서	일정 기간 얼마나 벌었고 썼는지 알 수 있으며, 경영성과를 포괄 적으로 확인 가능
자본변동표	조합원들의 지분구성 내역 변동을 나타내며, 배당·증자 등 일정 기간 자본의 각 항목(자본금, 이익잉여금 등)의 변동 내역 확인 가능
현금흐름표	일정 기간 현금이 어떻게 조달되고 사용되었는지 알 수 있도록 현금흐름 정보를 영업, 투자, 재무 활동으로 구분해 표시
주석	회사의 회계정책, 재무제표 작성 근거, 본문에 표시되지 않은 질적 정보 등 재무제표 이해에 필요한 보충 정보 제공

* 출자금 통장은 별도 개설하고, 가급적 사업별(수입통장, 지출통장) 통장 개설로 구분 필요
* 이익잉여금은 별도 통장에 적립하지 않음

2 재무계획 수립

회계 전문성 확보

- 마을조합의 회계 투명성을 위하여, 회계 담당자의 확보는 중요한 과제이나, 당장 확보할 여건이 어려울 경우, 향후 회계 업무를 담당할 사람을 반드시 육성
- 마을조합 총괄 업무 담당자도 회계를 읽고 재무계획을 세우거나 함께 논의할 수 있는 수준으로 회계에 대한 감각을 키우기를 권유
- 지자체, 중간지원조직 등이 지원하는 사회적경제 혹은 사회적협동조합을 위한 회계·세무·재무 교육 혹은 컨설팅 기회가 많이 있으므로 이를 적극적으로 활용

기초 재무계획 수립

- 재무계획 결과물은 회사 재무상태표(추정)와 포괄손익계산서를 만들어보는 것
- 아래 간단한 양식을 참조하여 재무계획 작성

① 재무상태표(구 대차대조표)

- 회사 재산이 얼마인지 알려주는 표로서 자산, 부채, 자본이 어떤 관계를 맺고 있는지 확인 가능

- 자산은 회사가 소유하고 있는 재화나 채권

- 부채는 회사가 미래 시점에 타인에게 지급해야 할 채무로서 '타인자본'이라고 호칭하기도 함

- 자본은 자산총액에서 부채총액을 차감한 잔액으로 '자기자본(혹은 순자산)'이라고 호칭 (자산 = 부채 + 자본)

- 자산과 부채 앞에 '유동'이라고 붙은 경우는 '1년 이내 만기, 환금 등이 도래한다'는 의미로 유동을 비유동보다 더 신경 쓰는 것이 중요

- 재무상태표에서는 유동자산이 비유동자산보다, 유동부채가 비유동부채보다 상위에 위치

<표> 재무상태표

자산	유동자산	부채	유동부채
	- 당좌좌산		비유동부채
	- 재고자산	자본	자본금
	- 기타유동자산		자본잉여금
	비유동자산		기타포괄수익누계액
	- 투자자산		이익잉여금
	- 유형자산		
	- 무형자산		

②손익계산서

- 회사가 1년에 버는 금액을 알려주는 표로서 이를 통해 사업이 돈이 될 것인지 아닌지 판단 가능

- 일정 기간(분기, 반기, 년) 회사 재무성과에 대한 정보를 알려주는 동태적 재무제표

- 카페를 운영할 경우, 매출은 커피 등을 판매하여 확보한 금액

- 매출(커피를 팔아 확보한 금액)을 달성하는데 필요한 재료가 매출원가

- 매출에서 매출원가를 뺀 금액이 매출총이익

- 판관비는 판매비와 관리비를 합친 말로 인건비, 임차료 등의 비용으로 영업활동을 위하여 쓴 비용 중 매출원가를 뺀 모든 비용

- 영업이익은 회사의 영업 결과를 나타내는 수치이며 회사 가치평가 및 투자에 있어서 주요한 지표

- 반면 당기순이익은 영업과 상관없는 이익 및 비용을 뜻하는 영업외이익(영업활동과 관련 없는 이자수익 등), 영업외비용(영업활동과 관련 없는 비용으로 이자비용 등)이 섞여 있으므로 주된 영업 결과라고 보기 어려움

<표> 손익계산서

매출	150,000
매출원가	(100,000)
매출총이익	50,000
판관비	(30,000)
영업이익	20,000
영업외이익	5,000
영업외비용	(10,000)
당기순이익	15,000

부록 거점시설 운영 단계 Q&A

Q 사업계획은 언제 수립해야 하나요?

- 사업계획은 사업환경이 변할 때마다 수립해야 합니다.
- 마을조합 설립단계에서 전체 사업을 가늠할 수 있는 사업계획을 수립하고, 사업을 시작하기 전, 변화된 환경에 맞춰 세부적인 계획을 수립하는 것이 좋습니다.
- 세부사업계획을 수립할 때는 외부환경분석-시장분석-고객분석 등을 진행한 뒤, 거점시설을 구체적으로 어떻게 운영할 것인지 계획해야 합니다. (세부사업계획 수립 챕터 참고)

A

Q 거점시설 개소시 사람들에게 어떻게 알려야 하나요?

- 거점시설 또는 해당 지역에 대한 일반 대중 또는 고객군의 인지도를 객관적인 조사를 통해 확인합니다.
- 현재의 인지 수준을 바탕으로 누구를 대상으로 어떻게 알려야할지 검토한 다음 브랜드 정체성과 컨셉을 결정하는 것이 중요합니다.
- 이후 다양한 프로모션 활동을 통해 인지도를 높여가는 방식으로 거점시설을 홍보하는 것이 좋습니다.(공간 홍보계획 챕터 참고)

A

Q 거점시설 운영은 이사진이 하는 건가요?

- 거점시설의 운영은 위탁받은 법인이 운영하는 것이 원칙입니다.
- 다만, 거점시설은 지역사회의 공동체 형성 및 지역문제 해결을 위해 조성된 공간이기 때문에, 특별한 경우가 아니라면 거버넌스(주민운영위원회 등)를 구성하여 운영하는 것을 권장합니다.
- 이후 다양한 프로모션 활동을 통해 인지도를 높여가는 방식으로 거점시설을 홍보하는 것이 좋습니다.(공간 홍보계획 챕터 참고)

A

Q 거점시설 위탁단계에서 어떤 것을 준비해야 하나요?

- 행정이 거점시설 위탁계획을 수립하기 전, 마을조합이 해당 시설을 운영할 역량이 있는지 점검하고 보완합니다.
- 거점시설의 운영을 위한 실무조직을 구성하고, 다양한 지역단체 등과 협력을 통해 공고문에서 요청한 사항들을 준비해나가야 합니다.
- 실무적으로는 각종 보험 및 영업허가 등이 필요할 수 있으니, 공고문을 잘 살펴 필요한 준비사항을 놓치지 않도록 유의해야 합니다(거점시설 운영준비 챕터 참고)

A

Q 거점시설 개소단계에서 어떤 것을 준비해야 하나요?

- 가능하다면, 거점시설 개소 전 시범사업을 하는 것을 권장합니다.
- 시범사업을 통해 거점시설 운영과정의 시행착오를 줄일 수 있고, 고객의 반응도 확인할 수 있기 때문에, 거점시설 또는 다른 공간을 활용해서라도 시범사업을 진행하는 것이 중요합니다.
- 거점시설의 용도 및 기능에 따라 요구되는 준비사항들이 다르기 때문에, 사전에 확인 후 준비하시기 바랍니다.(거점시설 운영역량 강화 챕터 참고)

A

Q 사회적협동조합은 비영리법인인데 세금을 내나요?

- 비영리법인의 경우에도 영리목적 사업을 할 경우, 해당 사업에 대해서는 법인세를 납부하여야 합니다.
- 또한 상품 등의 거래과정에서 부가가치세를 납부하고, 인건비에 대해 원천징수 등을 해야하기 때문에 기초적인 세금에 대해 알고 있는 것이 중요합니다.
(기초회계 챕터 참고)

A

마을관리 사회적협동조합

거점시설 운영관리 가이드북

STEP 2

마을관리 사회적협동조합

거점시설 운영관리 가이드북

STEP 2

13320
9 791192 212265
ISBN 979-11-92212-26-5

마을관리 사회적협동조합 거점시설 운영관리 가이드북 STEP2
한국문헌번호: ISBN 979-11-92212-26-5(13320)
발간등록번호: 11-B552745-000044-01

국토교통부
한국사회적기업진흥원
Korea Social Enterprise Promotion Agency