Jthink 2011-HY-08

2011 전라북도 마을기업컨설팅 연구결과 보고서 (2010.11~2012.2)

think
전북발전연구원

Jeonbuk
Development Institute

Jthink 2011-HY-08

2011 전라북도 마을기업컨설팅 연구결과 보고서

2010.11 ~ 2012.2

think
전북발전연구원

Jeonbuk
Development Institute

연 구 진

연 구 책 임	이 민 수 • 전북발전연구원 연구위원
연 구 진	이 성 재 • 전북발전연구원 연구위원
	윤 경 택 • 지역농업연구원 부원장
	이 기 왕 • 비즈스타컨설팅 대표이사
	박 훈 • 품 대표이사
	김 양 중 • 이음 부소장
	장 현 욱 • 전북발전연구원 연구원

연구관리 코드 : 11HY08

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
전라북도의 정책과는 다를 수도 있습니다.

목 차

제 1 장 서 론 ····· 3
1. 컨설팅의 필요성 및 목적 ····· 3
2. 마을기업 컨설팅 절차 및 내용 ····· 6
2.1. 마을기업 컨설팅 절차 ····· 6
2.2. 마을기업 컨설팅 내용 ····· 8
3. 컨설팅 수행체계 ····· 11
4. 보고서의 구성 ····· 13

제 2 장 지역공동체사업의 현황과 주요 쟁점 ····· 17
1. 지역공동체사업 현황 ····· 17
2. 지역공동체사업 성공의 논리 ····· 21
3. 지역공동체사업의 사회적 · 인적자본 관련 주요 논쟁 ····· 23
3.1. 경제개발 vs 사회개발 ····· 23
3.2. 파트너십 문제 ····· 24
3.3. 평가문제 ····· 25
4. 지역공동체사업 추진 시사점 ····· 27

제 3 장 전라북도 마을기업 현황 ····· 33
1. 마을기업 현황분석 개요 ····· 33
2. 마을기업의 특성 ····· 37
2.1. 마을기업 유형 ····· 37
2.2. 활용자원 ····· 39
2.3. 조직형태 ····· 40
2.4. 주 고객 위치 ····· 41
2.5. 주경쟁자 위치 ····· 43
2.6. 주 판매방식 ····· 45

2.7. 자원봉사자 ····· 46
2.8. 협력체결 여부 ····· 47
2.9. 창업에 대한 교육 여부 ····· 49
2.10. 사업체의 체계적 관리 정도 ····· 50
3. 마을기업 준비도 ····· 54
3.1. 마을기업 준비도 개요 ····· 54
3.2. 마을기업사업 준비도 분석결과 ····· 58
4. 마을기업 사업수행의 문제점 및 컨설팅요구도 ····· 64
4.1. 개요 ····· 64
4.2. 조사결과 ····· 66

제 4 장 집단면접조사 결과 ····· 79
1. 개요 ····· 79
2. 브레인라이팅 결과 ····· 81
2.1. 브레인라이팅 진행 과정 ····· 81
2.2. 브레인라이팅 주요 결과 ····· 83
2.3. A그룹 주요 결과(마을기업, 컨설턴트) ····· 83
3. 전문가조사 결과 ····· 87

제 5 장 마을기업컨설팅 만족도 ····· 97
1. 개요 ····· 97
2. 마을기업컨설팅 만족도 분석결과 ····· 100
2.1. 자료조사방법 ····· 100
2.2. 전체 만족도 ····· 102
2.3. 부문별 만족도 ····· 104
2.4. 컨설팅 내용별 만족도 ····· 110
2.5. 향후 컨설팅 방향 ····· 111

제6장 결론 및 제언 ····· 119
1. 주요 연구결과 및 시사점 ····· 119
1.1. 마을기업사업 주요 논쟁 ····· 119
1.2. 마을기업 현황분석 시사점 ····· 121
1.3. 집단면접조사 시사점 ····· 126
1.4. 마을기업컨설팅 만족도분석 시사점 ····· 129
1.5. 시사점 요약 ····· 131
2. 전라북도 마을기업 활성화 방안 ····· 132

참고문헌 ····· 141

부 록 ····· 145

표 목 차

〈표 1-1〉 연구 추진체계 보고서 구성 ····· 14
〈표 2-1〉 2011년 전라북도 마을만들기 사업 현황 ····· 19
〈표 2-2〉 전라북도 향토산업마을만들기 투자계획 ····· 20
〈표 3-1〉 영리기업과 마을기업의 비교 ····· 55
〈표 3-2〉 마을기업사업 준비도 설문 개요 ····· 59
〈표 3-3〉 마을기업 사업수행의 어려움 ····· 67
〈표 3-4〉 준비도 정도에 따른 어려움 ····· 70
〈표 3-5〉 준비도정도에 따른 파트너십 미비 이유 ····· 71
〈표 3-6〉 준비도정도에 따른 파트너십 필요성 인식 ····· 72
〈표 3-7〉 사업체의 운영체계화 정도에 따른 어려움 ····· 74
〈표 3-8〉 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 미비 이유 ····· 75
〈표 3-9〉 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 필요성 인식 차이 ····· 76
〈표 4-1〉 전문가자문회의 결과 ····· 87
〈표 5-1〉 마을기업사업 만족도 설문 개요 ····· 101
〈표 6-1〉 연구의 결과 및 시사점 요약 ····· 131

그림목차

〈그림 1-1〉 단계별 마을기업 컨설팅 체계 ····· 6
〈그림 1-2〉 전라북도 마을기업컨설팅 조직체계 ····· 11
〈그림 2-1〉 지역사회공동체사업 성과분석 틀 ····· 22
〈그림 3-1〉 마을기업 현황 조사 · 분석 체계 ····· 36
〈그림 3-2〉 마을기업 공동체 유형 ····· 38
〈그림 3-3〉 활용자원 ····· 39
〈그림 3-4〉 마을기업 조직형태 ····· 41
〈그림 3-5〉 주 고객 위치 ····· 42
〈그림 3-6〉 주 경쟁자 위치 ····· 43
〈그림 3-7〉 주 판매방식 ····· 45
〈그림 3-8〉 자원봉사자 유·무 ····· 46
〈그림 3-9〉 협력체결 유·무 ····· 48
〈그림 3-10〉 창업교육 경험 유·무 ····· 49
〈그림 3-11〉 회계 관리체계 유·무 ····· 50
〈그림 3-12〉 업무일지작성 유·무 ····· 51
〈그림 3-13〉 상품개발경험 유·무 ····· 51
〈그림 3-14〉 조직준비도 ····· 60
〈그림 3-15〉 공동체준비도 ····· 61
〈그림 3-16〉 사업준비도 ····· 62
〈그림 3-17〉 준비도(전체) ····· 63
〈그림 3-18〉 마을기업 운영의 문제점(전체) ····· 66
〈그림 3-19〉 마을기업 파트너십 미비 이유 ····· 68
〈그림 3-20〉 마을기업사업 파트너십 필요성 ····· 68
〈그림 4-1〉 브레인라이팅 결과 ····· 86
〈그림 5-1〉 전체적인 컨설팅 만족도 ····· 102
〈그림 5-2〉 부문별 컨설팅 만족도 ····· 103
〈그림 5-3〉 컨설팅기획 만족도 ····· 104
〈그림 5-4〉 컨설턴트 만족도 ····· 105

〈그림 5-5〉 컨설팅운영 만족도 ····· 106
〈그림 5-6〉 학습성과 만족도 ····· 107
〈그림 5-7〉 동기유발 만족도 ····· 108
〈그림 5-8〉 실무적용 만족도 ····· 109
〈그림 5-9〉 세부내용별 만족도 ····· 110
〈그림 5-10〉 컨설팅 횟수 ····· 111
〈그림 5-11〉 1회 컨설팅 교육시간 ····· 112
〈그림 5-12〉 컨설팅교육 내용 난이도 ····· 113
〈그림 5-13〉 향후 컨설팅 방향_컨설팅 내용 ····· 114
〈그림 5-14〉 향후 컨설팅 방향_컨설팅 방법 ····· 115

제1장

서 론

제 1 절 컨설팅의 필요성 및 목적
제 2 절 마을기업 컨설팅 절차 및 내용
제 3 절 컨설팅 수행체계
제 4 절 보고서의 구성

Jeonbuk
Development Institute

제1장 서 론

1. 컨설팅의 필요성 및 목적

○ 선진국의 경우 지난 수십 년 동안 마을기업(community business)과 사회적기업(social enterprise)은 지역수준에서 경제적·사회적 문제를 해결하는 데 주요한 역할을 수행해왔다.

○ 국내의 경우도 2000년대에 들어오면서 마을이나 읍면 수준에서 지역민들이 공동으로 지역의 사회적·경제적 문제를 해결하기 위해 다양하게 활동해왔다. 특히 외환위기 이후 고용 없는 성장의 구조화, 재정건전화의 기조 속에서 농촌지역은 마을단위 사업이 다양하게 수행되었다. 그러나 기존 마을단위 사업은 행정주도로 다양한 부처에서 다수의 사업이 수행됨에 따라 불요불급한 사업의 추진과 마을사업의 과잉공급에 대한 비판이 제기되고 있다.

○ 이 같은 상황에 직면하여 행정안전부는 지역의 사회적·경제적 문제를 지역공동체가 주도하여 해결하고, 기존 마을사업이 가지는 한계점을

극복하기 위해 지역공동체가 기업을 형성하여 스스로 자립할 수 있도록 지원하는 '자립형 지역공동체 사업'을 2010년에 시범사업으로 도입하였다. 2010년에 하반기에 시범사업으로 도입된 '자립형 지역공동체 사업'은 2011년 6월까지 이루어졌으며, 2011년 사업명이 '마을기업'으로 변경되었다.

○ 행정안전부 마을기업사업의 특징은 행정은 재정적·행정적 지원에 초점을 맞춘 보조적 역할을 수행하고, 지역주민이 주도하여 내실 있는 사업경영을 통해 지역문제와 경제문제 해결을 유도하는 데 있다. 마을기업사업은 기존 중앙차원의 획일적인 보조사업 틀을 벗어나 새로운 패러다임을 즉, 지역실정을 가장 잘 아는 자치단체 중심으로 지역거버넌스를 통해 지역특성에 맞는 사업이 수행될 수 있도록 한다.

○ 전라북도는 2010년에 시범사업인 '자립형 지역공동체 사업'을 통해 14개 시군에서 1개소씩 총 14개 마을기업을 육성하였다. 2011년에는 '마을기업'사업을 본격적으로 도입하여 기존사업 10개소, 신규사업 20개소로 14개 시군에서 총 30개 마을기업을 선정·육성하였다.

○ 국가지원을 통해 육성되는 마을기업의 안정적인 자립을 지원하기 행정안전부는 마을기업에 대한 현장컨설팅의 필요성을 강조하고, 각 시도 마을기업사업 컨설팅 실시에 대한 지침과 재정적·행정적 지원 계획을 수립하였다.

○ 전라북도는 이 같은 중앙정부 계획에 발맞추고, 지역 내 거번넌스 구축과 마을기업사업의 모니터링과 평가, 안정적인 연구지원을 위해서 전라북도 출연연구기관인 전북발전연구원에 마을기업 컨설팅 및 연구를 의뢰하였다. 전북발전연구원은 지역 내 현장활동조직, 민간컨설팅조직과 연계하여 컨설팅을 수행하였다.

○ 민간컨설팅 조직들은 현장컨설팅팀을 구성하여 현장컨설팅을 직접 수행하였으며, 전북발전연구원은 체계적인 컨설팅 수행을 위한 연구를 지원하였다.

○ 현장컨설팅팀은 민간컨설팅조직이 중심이 되어 마을기업을 대상으로 현장컨설팅, 유형별 워크샵, 사례교육 등을 직접 수행하였다. 전북발전연구원은 다양한 컨설팅 툴을 개발하여 현장컨설팅팀을 지원하였다. 이와 함께 마을기업 현황 분석, 컨설팅 과정, 결과에 대한 체계적인 연구를 통해 향후 마을기업 육성과 컨설팅 방향을 제시하였다.

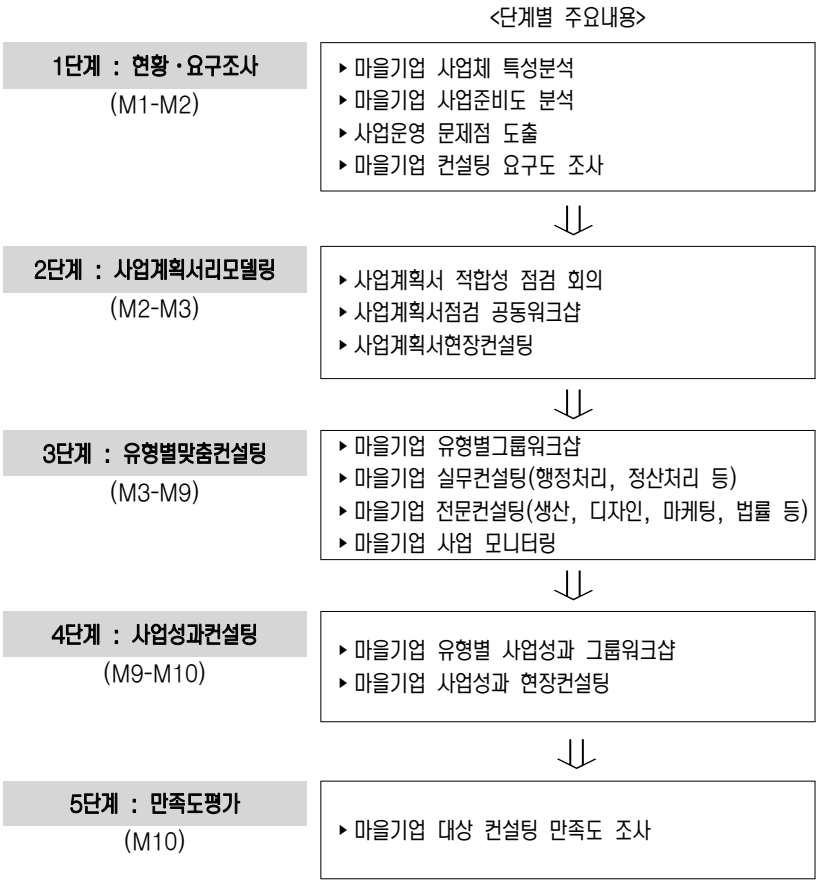
○ 현장컨설팅팀이 수행한 컨설팅의 목적은 다음과 같다.
- 자생적·지속가능한 마을기업 발전을 주도할 지역리더의 체계적 육성
- 지역주민의 공동체 활성화를 통한 지역역량 강화
- 마을기업사업에 대한 종합컨설팅

○ 전북발전연구원은 지역의 지리적 특성과 문화에 기반을 두어 새로운 사업을 개척하고자하는 마을기업 사업체에 대한 컨설팅과 정책지원 방안을 도출하기 위하여 아래의 연구목표를 설정하였다.
- 마을기업 등 지역공동체회사 지원과 관련된 국내외 주요 논쟁
- 마을기업 사업체 특성 및 요구도 분석
- 마을기업 등 지역공동체회사 성공요인
- 마을기업의 컨설팅 및 정책지원방안 제시

2. 마을기업 컨설팅 절차 및 내용

2.1. 마을기업 컨설팅 절차

○ 체계적인 컨설팅과 마을기업별 차별화된 맞춤형 컨설팅 제공을 위해 아래와 같이 단계별 컨설팅을 실시하였다.



〈그림 1-1〉 단계별 마을기업 컨설팅 체계

○ 1단계에서는 마을기업별 맞춤형 컨설팅을 위해서 요구조사와 현황분석을 실시하였다. 우선 마을기업유형, 조직형태, 구성원 수, 자산 등 마을기업특성을 조사하였다. 이와 함께 사업체가 얼마정도 공동체사업을 수행할 준비가 되어있는지를 분석하기 위해 설문조사를 실시하였다. 마지막으로는 초기 사업수행 과정에서의 어려움과 컨설팅에 대한 요구도를 조사하였다.

○ 2단계에서는 마을기업의 사업계획서리모델링에 대한 컨설팅을 수행하였다. 우선 마을기업현황분석을 토대로 마을기업이 제시한 사업계획의 타당성과 적정성을 검토하였다. 이를 통해 마을기업의 특성에 가장 적합한 형태로 초기사업계획서를 수정하였다.

○ 3단계에서는 마을기업을 대상으로 본격적인 컨설팅을 실시하였다. 주로 마을기업 현장을 방문하여 마을기업 구성원들을 대상으로 컨설팅을 수행하였다. 이와 함께 유사한 유형의 마을기업을 그룹별로 묶어서 공통 교육 및 워크샵을 실시하였다.

○ 4단계에서는 지난 1년간 수행한 마을기업사업의 성과를 평가하고 향후 마을기업 사업방향을 제시하였다. 현장컨설팅과 그룹워크샵을 통해 마을기업 대표와 공동으로 사업성과를 평가하였다. 이 후 사업성과에 대한 실적보고서 작성, 정부지원에 따른 제출보고서 작성 등을 지원하였다.

○ 5단계에서는 컨설팅 결과를 평가하고, 향후 컨설팅 방향을 모색하기 위해서 컨설팅에 대한 만족도 조사를 실시하였다. 만족도조사는 마을기업 임원진을 대상으로 마을기업 당 3부씩 조사하였다.

2.2. 마을기업 컨설팅 내용

2.2.1. 현장컨설팅팀

○ 현장컨설팅팀이 수행한 주요 컨설팅 내용은 다음과 같다.

①. 자생적·지속가능한 마을기업 발전을 주도할 지역리더의 체계적 육성

- 전북 마을기업사업에 적합한 마을주민 교육 프로그램 실시
- 전북마을기업사업의 효율적·효과적 추진위한 마을리더의 체계적 육성 및 조직화

②. 지역주민의 공동체 활성화를 통한 지역역량 강화

- 마을기업사업과 밀착된 지속적 교육으로 주민들의 실무 역량 강화
- 전문가 지원체제를 활성화하고 관련주체들의 협력 네트워크 구축

③. 마을기업사업에 대한 종합컨설팅

- 마을기업별 맞춤형 컨설팅 위한 현장밀착형 수시 컨설팅 및 유형별/그룹별 컨설팅 수행
- 공동마케팅, 마을기업 투어 등을 통한 판로개척 및 마케팅활동에 대한 컨설팅 수행
- 전문가 네트워크를 통한 소비자 분석, 경영시스템, 생산기술 등에 대한 전문 컨설팅 수행

2.2.2. 연구지원팀

○ 연구지원팀인 전북발전연구원이 수행한 컨설팅연구의 주요 내용은 아래와 같다.

①. 전라북도 지역공동체사업 현황 분석

- 기초자료를 활용하여 전라북도의 농촌지역공동체사업 현황 분석
- 지역공동체사업 추진 정책동향, 전라북도 지역공동체사업 현황 분석

②. 국외 지역공동체사업의 주요 논쟁점과 시사점 도출

- 국외에서 논의되고 있는 농촌지역공동체사업의 주요 성공논리와 성공요인에 대한 논의
- 국외 지역공동체사업 성공요인과 주요 논쟁 정리
- 국외 지역공동체사업 성공을 위한 시사점 도출

③. 컨설팅대상 마을기업 사업체의 특성분석

- 컨설팅 대상인 마을기업 사업체를 대상으로 사업체의 계획서와 인터뷰를 통해 사업체의 특징을 분석
  · 지역공동체 유형, 조직형태, 주 고객 위치, 경쟁자 위치, 판매방식, 사업관리체계화 정도 등

④. 마을기업의 공동체사업 준비도 분석

- 마을기업 사업체들이 지역공동체사업을 어느 정도 수행할 준비가 되어있는지를 설문조사를 통해 분석
- 공동체사업 준비도는 3가지 차원(조직준비도, 지역공동체준비도, 사업준비도)으로 구분하여 분석

⑤. 마을기업 컨설팅 요구도 및 사업수행 문제점 분석

- 마을기업 사업체들을 대상으로 사업수행의 문제와 관련된 요인을 분석
- 마을기업 사업체 임원급을 대상으로 한 설문조사를 통하여 사업수행의 문제점을 조사·분석함
- 브레인라이팅(Brain writing) 기법을 활용하여 지역공동체사업의 문제점과 육성방안을 분석함
  · 지역공동체사업에 참여하고 있는 사업체, 관계공무원, 컨설턴터가 참여하여 브레인라이팅 수행
- 전문가자문회의를 통하여 지역공동체회사 사업수행의 문제점과 육성방안을 도출함
  · 사업수행의 어려움에 대해 좀 더 일관성 있는 결과를 얻기 위해서 마을기업사업이 진행되는 약 10개월의 기간 동안 정기적으로 자문회의를 개최하여 사업의 문제점을 파악하고 분석함
  · 전문가 자문회의에 마을기업 대표나 지역 활동가를 포함하여 사업 수행의 어려움을 좀 더 구체적으로 파악함

⑥. 마을기업 컨설팅 만족도 분석

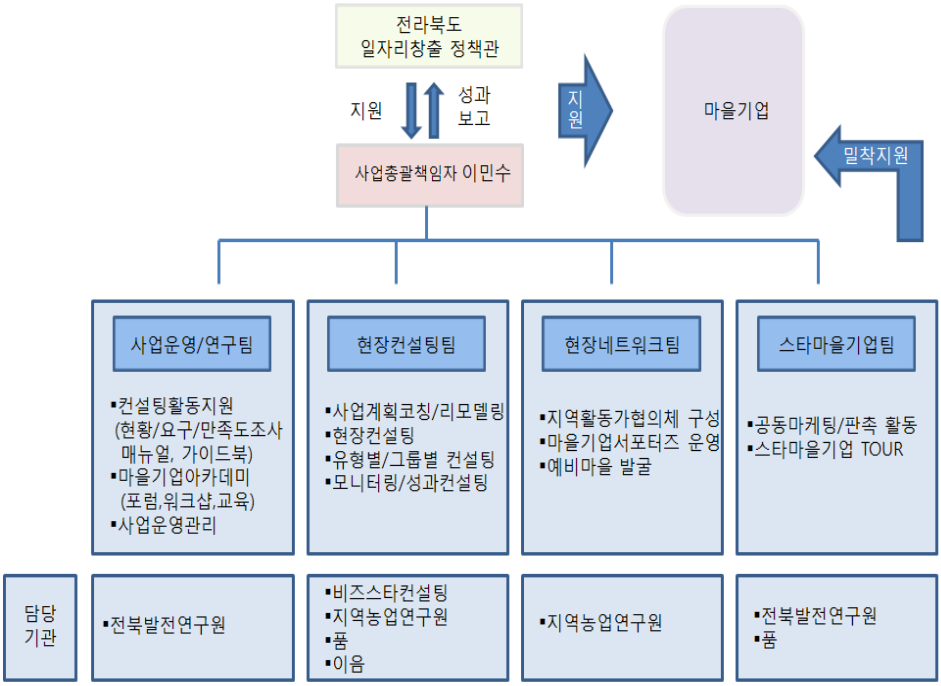
- 컨설팅 결과를 평가하고, 향후 컨설팅 방향을 모색하기 위해서 컨설팅에 대한 만족도 조사를 실시
- 만족도조사는 마을기업 임원진을 대상으로 마을기업 당 3부씩 조사하였음
- 마을기업의 만족도는 아래의 6가지 차원으로 조사
  · ‘컨설팅기획만족도’, ‘컨설턴트만족도’, ‘컨설팅운영만족도’, ‘컨설팅성과 만족도’, ‘동기유발 만족도’, ‘실무적용 만족도’

3. 컨설팅 수행체계

○ 마을기업 컨설팅은 연구기관과 민간컨설팅기관이 협력하여 수행하였으며, 조직성, 전문성, 책임성을 바탕으로 분야별로 유기적인 연계를 통해 일관성 있게 수행하였다.

- 조직성 : 전담팀을 근간으로 분야별 체계적 관리 운영
- 전문성 : 분야별 전문 인력 배치 및 외부전문가 활용·연계체계 구축
- 책임성 : 분야별 책임제도 도입으로 전문능력의 극대화 유도

○ 전라북도 마을기업 컨설팅 조직 및 역할분담 체계는 아래와 같다.



〈그림 1-2〉 전라북도 마을기업컨설팅 조직체계

○ 전라북도 마을기업 컨설팅은 총괄운영 및 연구를 수행하는 전북발전연구원을 중심으로 현장컨설팅을 담당하는 4개의 민간조직-비즈스타 컨설팅, 지역농업연구원, 품, 이음-과의 협력을 토대로 수행되었다.

- 사업운영·연구팀은 전북발전연구원이 담당하였다. 사업운영·연구팀의 핵심기능은 마을기업 조사연구, 사업수행 가이드 제공 등을 통해 현장컨설팅팀을 지원하는 것이다. 이와 함께 마을기업아카데미를 통하여 마을기업 구성원의 역량강화를 위한 포럼, 교육활동을 조직하였다.
- 현장컨설팅팀은 4개의 민간컨설팅 조직으로 구성되었다. 권역별 분담체계를 통해 권역별로 마을기업 현장컨설팅을 담당하였으며, 중간모니터링 및 성과컨설팅의 경우에는 민간컨설팅 기관이 공동으로 컨설팅을 수행하였다. 현장컨설팅팀의 주요 역할은 사업계획서리모델링, 현장방문 컨설팅, 유형별/그룹별 컨설팅, 사업모니터링, 사업성과 컨설팅이었다.
- 현장네트워크팀은 지역농업연구원이 중심이 되어 수행하였다. 현장네트워크팀은 지역 내 현장활동가를 조직하고, 외부전문가와의 연계를 강화하는 역할을 수행하였다. 이와 함께 잠재력을 가진 마을기업을 발굴하기 위한 예비마을 발굴사업을 수행하였다.
- 스타마을기업팀은 공동판촉활동과 스타마을기업 투어를 진행하였다. 공동판촉활동은 전북발전연구원이 기획·운영하였으며, 4개 민간컨설팅 기관이 지원하였다. 스타마을기업투어는 전북발전연구원과 '품'이 중심이 되어 기획·운영하였다. 공동판촉활동은 전라북도 '향토산업마을'과 공동으로 마을기업 장터를 전주에서 운영하였다. 스타마을기업투어는 일본 마을기업 대표들을 대상으로 팸투어 형식으로 이루어졌다.

4. 보고서의 구성

○ 보고서의 구성은 다음과 같다.

○ 2장에서는 전라북도 지역공동체사업 현황과 국외지역공동체사업의 주요 논쟁점과 시사점을 도출한다.

- 지역공동체사업 추진 정책동향, 기초자료를 활용하여 전라북도 지역공동체사업 현황을 분석
- 국외에서 논의되고 있는 농촌지역공동체사업의 주요 성공요인에 대한 논의와 공동체사업의 주요 논쟁에 대한 정리를 통해 공동체사업 성공을 위한 시사점 도출

○ 3장에서는 컨설팅대상 마을기업 사업체의 특성과 컨설팅 요구도를 분석한다.

- 컨설팅 대상인 마을기업 사업체를 대상으로 사업체의 계획서와 인터뷰를 통해 사업체의 특징을 분석
- 마을기업 사업체들이 지역공동체사업을 어느 정도 수행할 준비가 되어있는지를 설문조사를 통해 분석
- 마을기업 사업체 임원급을 대상으로 한 설문조사를 통하여 사업수행의 문제점과 컨설팅 요구도를 분석

○ 4장에서는 브레인라이팅과 전문가자문회의를 통해 마을기업 사업수행 및 컨설팅 수행의 문제점과 육성방안을 도출한다.

- 브레인라이팅(Brain writing) 기법을 활용하여 마을기업 사업의 문제점과 육성방안을 분석함
- 전문가자문회의를 통하여 지역공동체회사 사업수행의 문제점과 육성방안을 도출함

○ 5장에서는 컨설팅 결과를 평가하고, 향후 컨설팅 방향을 모색하기 위해서 컨설팅에 대한 만족도를 조사·분석한다.

○ 마지막으로 6장에서는 컨설팅 연구조사 결과를 요약하고, 향후의 마을기업 사업 컨설팅과 정책지원 방안을 제시한다.

〈표 1-1〉 연구 추진체계 보고서 구성

컨설팅 단계	보고서 구성	주요내용
-	1장	서론
-	2장	전라북도 지역공동체 현황 국외 지역공동체사업 시사점
1단계: 현황요구분석	3장	마을기업 특성 마을기업 준비도 컨설팅 요구도
2단계: 계획서리모델링	4장 (별책부록: 컨설팅활동보고서)	컨설팅진단, 육성방안 (브레인라이팅) (전문가자문회의)
3단계: 유형별컨설팅		
4단계: 사업성과컨설팅		
5단계: 컨설팅만족도	5장	만족도 조사 분석
-	6장	결론

제2장

지역공동체사업의 현황과 주요 쟁점

제 1 절 지역공동체사업 현황
제 2 절 지역공동체사업 성공의 논리
제 3 절 지역공동체사업의 사회적·인적자본 관련 주요 논쟁
제 4 절 지역공동체사업 추진 시사점

Jeonbuk
Development Institute

제 2 장 지역공동체사업의 현황과 주요 쟁점

1. 지역공동체사업 현황

○ 중앙정부와 지자체는 마을단위 수준의 지역공동체 경제 활성화 사업을 경쟁적으로 대규모 사업비를 투입하여 실행하여 왔으며, 각 부처별 대표적인 사업을 나열해보면 아래와 같음

- 농림수산식품부(신문화공간조성사업, 농촌마을종합개발사업, 녹색농촌체험마을, 전원마을조성사업, 어촌체험마을), 농촌진흥청(농촌전통테마마을), 행정안전부(살기좋은지역만들기), 행정안전부(정보화시범마을), 산림청(산촌생태마을), 환경부(자연생태우수마을)
- 충북(명품농촌만들기), 강원(새농어촌건설), 전남(행복마을조성), 제주(베스트마을조성)
- 전북의 경우 중앙부처에서 실행한 약 12개의 사업에 2008년까지 약 7천 2백억이 투입되었으며, 2009년에는 820억이 투입되었음
- 전북의 경우 2010년부터 시도 포괄보조금 사업으로 475억을 투자하는 전라북도 차원의 마을만들기 사업을 진행

○ 최근에는 자립형공동체사업, 사회적 기업 등의 사업을 노동부, 농림수산식품부, 행정안전부에서 경쟁적으로 개발 시행하고 있음. 이처럼 지역공동체의 경제를 활성화하기 위한 유사한 사업들이 각 부처에서 경쟁적으로 시행되고 있으며, 공공의 지지에 필수적인 사업의 합목적성에 대한 논의가 제대로 이루어지지 않고 사업이 이루어지고 있음. 이와 함께 사업의 효과를 높이기 위한 사업과정에 대한 모니터링과 사업의 효과를 검증하기 위한 체계적인 평가시스템도 미비함

○ 위에서 열거된 지역공동체사업이 지역에서 어느 정도 이루어지고 있는 지를 전라북도 현황을 토대로 살펴보면 <표 2-1>과 같음. 2011년 7월 기준, 전라북도에는 중앙부처 사업으로 16개의 지역공동체 단위사업을 진행하고 있음. 16개의 단위사업들은 농림수산식품부, 행정안전부, 국토해양부 등 6개의 중앙부처가 진행하고 있으며, 사업의 성격에 따라 체험마을, 사회적 기업, 산업형 지역공동체마을로 구분할 수 있으며, 체험마을 사업은 9개 유형, 사회적 기업 3개 유형, 산업형은 4개 유형으로 세분된다. 조성마을 수는 512개소, 총사업비는 483,555억 원에 이르고 있음

○ 그러나 대상 사업들 중 대부분이 포괄보조 예산 도입(2010년)으로 광특회계 내 시군구 자율편성 사업에 편입됨에 따라 단위사업의 자립화 및 지속성을 논의하기도 전에, 그리고 농촌 지역민들의 창업이 활성화되기도 전에 1회성 사업으로 종료될 위기에 처해 있음

〈표 2-1〉 2011년 전라북도 마을만들기 사업 현황

(단위: 개소/백만원)

사업 성격	소관 부처	관련 사업	사업기간	조성 마을수	총 사업비	지원 금액
합 계	6개부처(도)	16개 사업		512	483,555	
체험마을	소 계	9개 사업		366	256,291	
	농식품부	녹색농촌체험마을	'02~'11	72	14,400	2억
		농촌마을종합개발사업	'04~'11	44	140,283	권역당 40~70억
		어촌체험마을	'02~'11	6	3,997	5억 이내
	행안부	정보화마을	'01~'09	39	13,007	3억
	농진청	농촌건강 장수마을	'05~'11	54	5,750	1.5억
		농촌전통테마마을	'02~'09	26	5,490	1억
	산림청	산촌생태마을	'95~'11	51	56,664	14~16억
	전북도	맛체험마을	'07~'10	10	1,000	1억
		향토산업 마을만들기	'10~'11	64	15,700	2~3억
사회적 기 업	소 계	3개 사업		108	9,393	
	행안부	마을기업	'10~'11	34	2,693	0.8억
	노동부	사회적 기업	'07~'11	72	6,300	1인당 932천원
	농림부	농어촌공동체회사	'11~	8	400	1억
산업형	소 계	4개 사업		38	217,871	
	농림부	지역농업클러스터	'05~'11	9	59,704	4년간 80억
		향토산업육성	'07~'11	20	56,167	3년간 50억
		농어촌테마공원	'08~'11	7	82,000	개소당 50~100억
	전북도 (예정)	농식품 6차산업화사업	'11~'13	2	20,000	개소당 100억

자료 : 전라북도 내부자료, 2011.7월 기준

❍ 전라북도의 경우 2010년부터 시도 포괄보조금 사업으로 2010년부터 2014년까지 475억을 투자하는 전라북도 차원의 마을만들기 사업을 진행하고 있음<표 2-2>. 2010년에는 28개 마을, 2011년부터 매년 40개의 마을에 약 2~3억 원을 지원하는 마을만들기 사업임

〈표 2-2〉 전라북도 향토산업마을만들기 투자계획

(단위: 마을, 백만원)

성과지표		계	2010	2011	2012	2013	2014
사업량 (마을)		188	28	40	40	40	40
사업비	계	47,500 (2,000)	7,500 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)
	국 비	23,750 (1,000)	3,750 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)
	도 비	(1,000)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
	시군비	22,750	3,550	4,800	4,800	4,800	4,800

※ 괄호( ) 금액은 도 협력센터 사업비, 시군 지원센터 지원은 별도

2. 지역공동체사업 성공의 논리

○ 동일한 지원에도 불구하고 어떤 지역공동체사업은 성공하는 반면에 다른 지역공동체사업은 실패한다. 특히 많은 경우 지역공동체사업은 외부자금지원에 의해 사업이 수행되고 이루어진다. 이에 따라 외부지원이 종결되면 대부분 사업이 중단되는 경우가 많다. 미국과 유럽의 경우에도 외부지원 자금이 종결되면 지역공동체 프로젝트도 중단되는 경우가 많다(Cavaye, 2001).

○ 지역공동체사업의 성공과 관련된 주요한 논의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 지역공동체사업의 성공에는 무형자산이 핵심이다(Cavaye, 2001).

- 농어촌공동체사업은 지역 내 인프라구축과 지역사회 조직화 등에는 많은 기여
- 그러나 발상의 전환(rethinking), 네트워크 또는 전체적인 역량(capability) 강화에는 미흡한 성과를 가져옴
- 지역공동체사업의 성공을 위해서는 지역의 역량과 잠재력을 최대화해야 하며, 이를 위한 동기부여, 열의, 참여/연대, 파트너십, 태도변화와 같은 무형의 자산을 형성하기 위한 노력이 필요

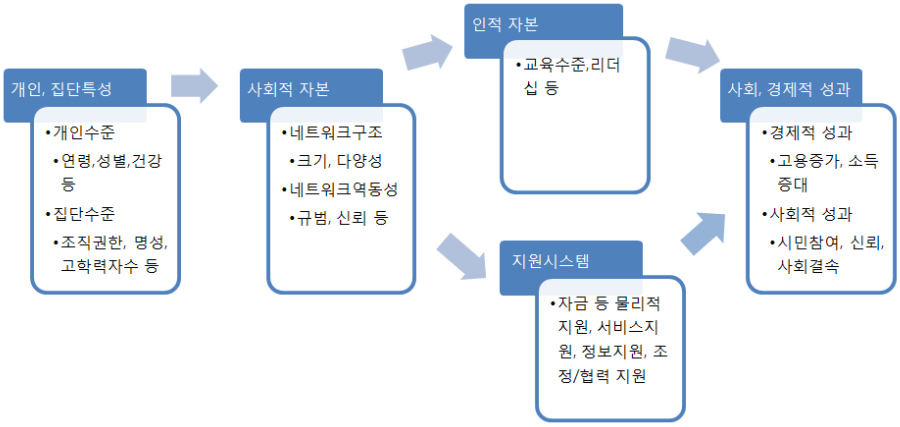
○ 둘째, 사회적 자본형성이 지역공동체 경제개발 성공의 중심이다(Putnam, 1993, 2000).

- 경제개발을 위해서는 지역공동체개발(community development)에 초점을 두어야 함
- 특히 경제, 정치와 거의 관련이 없는 종교단체, 합창단 등의 지역사회단체의 활동이 중요
- 사회적 자본은 경제 활성화뿐만 아니라 민주주의를 공고히 하는 데 있어서도 핵심

❍ 셋째, 인적 자본(human capital)은 전통적으로 경제개발에 있어서 가장 중요한 요인으로 고려되고 있다(Dwyer & findeis, 2008).

- 인적 자본은 개인의 기술, 지식, 열정을 설명하는 용어로 지역의 경제적, 사회적, 환경적 개발 진흥하는 핵심요인
- 인적자본 개발은 특정지역에 한정되지 않고 전체 국가범위에 적용될 수 있는 프로그램으로 대부분 시행됨
- 따라서 대부분 국가의 경우 인적자본 개발은 농촌개발프로그램 보다 일반적 국가프로그램에 더 큰 영향을 받음

❍ 위의 논의를 토대로 지역공동체사업 성과에 대한 분석 틀을 제시하면 아래와 같다.



자료: Beckley et al. 2008, p62; PRI Project, 2005, p6; Westlund & Bolton, 2003, p.89 모델을 토대로 재구성

〈그림 2-1〉 지역사회공동체사업 성과분석 틀

3. 지역공동체사업의 사회적 · 인적자본 관련 주요 논쟁

3.1. 경제개발 vs. 사회개발

○ 목표로서 경제개발의 중요성은 명확하지만, 사회개발의 중요성에 대해서는 많은 혼란이 존재한다(Shortall, 2004).

- 예를 들면, 프로젝트 수행에서의 시민의 적극적 개입, 소외계층의 참여와 같은 사회개발이 중요하다고 강조되지만, 실제 프로젝트 수행 시에는 프로젝트 자금의 빠른 집행 및 사업성과가 최우선적으로 고려되어 사회개발은 종종 무시됨
- 특히 고용창출이 중심적인 요구사항이 되면서 이 같은 경향은 심화되는 현상을 나타냄

○ LEADERD와 같은 성공적으로 평가되는 농어촌지역공동체사업의 경우에도 목표는 경제적 사회적 개발을 동시에 고려하지만, 평가과정은 대부분 경제개발에만 초점을 두는 경향이 있다(Shortall, 2004).

- 경제개발 영향에 대한 분석도 매우 피상적
- 예를 들면 일자리창출의 경우, 창출된 일자리 형태, 어떤 계층이 고용되었는지에 분석은 거의 없음
- 특히 사회개발의 핵심목표인 사회적 포용(civil inclusion)에 가장 중요한 분배개선에 대해서는 거의 논의가 되지 않음

3.2. 파트너십 문제

○ 지역공동체 사업과 관련된 지역 내 의사결정은 대부분 사부문과 공공부문의 다양한 단체의 파트너십을 통해 이루어진다. 농어촌공동체 사업은 대부분 상향식 의사결정, 지역분권이 강조됨에 따라 지역단위 파트너십은 중앙으로 부터 권한을 위임받는다. 그러나 파트너십이 농어촌 현장에서 실제 어떻게 작동하는지, 효과적인 작동에 대한 장애물, 파트너십의 성공요인에 대해서는 거의 알려져 있지 않다 (Edwards et al., 2000; Moseley and Cavazzani, 2001). 특히 파트너십의 부정적 측면에 대한 논의는 거의 없다.

○ 파트너십의 문제는 몇 가지 측면에서 제기될 수 있다. 첫째, 지역내의 권력 차별성으로 인해 파트너십의 부정적 측면이다.
- 파트너십에 대한 미화는 지역내부의 권력차별을 숨길 수 있음
- 지역공동체사업에서 특정그룹은 의사결정에서 소외되는 경우가 많음
- 성, 계층, 교육수준에 따른 사회적 차별은 파트너십을 통한 지역수준에서도 존재

○ 둘째, 파트너십의 중요성에 대한 이론적 기반인 사회적 자본은 권력과 사회적 불평등의 문제를 무시하는 측면이 있다. 예를 들면, 농촌지역의 여성단체들은 결속력이 강하고 신뢰수준이 높은데도 불구하고, 자원배분에서 소외되는 경우가 많다.

○ 셋째, 파트너십은 민주적 대표성에서도 한계를 가질 수 있음
- 파트너십은 프로젝트 예산을 다루고 개발 틀을 설정하는 데 핵심적인 역할을 수행함

- 그러나 많은 경우 동일한 사람이 대다수 파트너십의 회원. 이와 함께 소수의 지역주민이 다수의 파트너십 의사결정에 핵심적 역할
- 이처럼 선출되지 않은 소수의 지역주민이 주요의사결정을 하고, 프로젝트 기간 동안 단기적으로 구성된 조직이 민주적 대표성을 가질 수 있는지에 대한 문제제기가 자주 이루어짐
- 대부분 프로그램 수행기간 동안 단기(3-5년)간 유지되는 지역 파트너십이 사회적 배제(social exclusion) 문제를 해결하는 데는 한계가 있을 수밖에 없으므로, 경제적 사회적 포용(economic and social inclusion)에 대해서는 국가가 책임성을 가지고 적극적으로 관여해야 함

3.3. 평가문제

○ 지역공동체사업은

ⅰ) 경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구하는 점

ⅱ) 정책수혜자가 다수의 그룹이라는 점(예를 들면, 소농, 실업상태 청년, 여성 등)

ⅲ) 사업효과가 나타나기 까지는 일정 시간이 필요하다는 점

ⅳ) 타사업과 동시에 지원이 이루어짐에 따라 사업효과를 분리해내기 어렵다는 점에서 객관적 사업평가시스템 구축에는 많은 어려움이 있다.

○ 이처럼 지역공동체사업의 경우는 사업을 모니터링하고 평가하는 데 기존의 사업에 비해 상당한 어려움이 따른다. 평가문제와 관련된 중요한 논의는 다음과 같다.

○ 첫째, 지역공동체사업 성공의 가장 중요한 지표인 사회적 자본의 양은 시간에 따라 변하고 계량화하기 어렵다.

- 구체적이고 현실적인 지표개발이 중요
- 지표선정에는 이해관계자를 패널로 참여시켜 동의를 확보하는 것이 중요
- 지역공동체사업의 목적에 적합한 사회적 자본의 다양한 형태를 반영하는 질적 양적 데이터의 수집이 필요

○ 둘째, 다양한 학문 간의 빈약한 상호작용도 평가를 어렵게 한다.
- 측정방법과 개념에 대한 명확성과 동의가 부족, 따라서 기존의 개발성과지표를 이용하는 경향이 있음
- 예를 들면, LEADER의 경우에도 창출된 일자리 수, 창출된 비즈니스 수, 교육훈련자 수 등 계량화가 가능한 항목위주로 평가
- 최종 실적 측정에 대한 의존은 사회자본 형성에 있어서 가장 중요한 사업 수행 과정에 대한 평가 실패

○ 이처럼 지역공동체사업 평가의 어려움에도 불구하고 선진국의 경우에도 예산제약으로 인해 좀 더 엄격한 평가에 대한 요구 심화되고 있다. 특히 최근에는 유럽을 중심으로 공공재에 대해서만 예산을 투입해야 한다는 요구가 점점 강화되고 있다.

4. 지역공동체사업 추진 시사점

○ 지역공동체사업의 현황 및 기존 논쟁을 바탕으로 현재 국내에서 진행되고 있는 지역공동체 사업의 추진방향을 제시하면 다음과 같다.

○ 첫째, 사회적 배제에 우선적으로 정책관심을 둘 필요가 있다.

- 농촌개발정책이나 지역공동체사업의 핵심목표는 농어촌지역의 경제적 약자에게 새로운 고용기회와 소득 증대의 기회를 제공하는 것임
- 현재 마을만들기 사업을 중심으로 한 공동체사업은 대부분 지역 여건이 우수하여 단기간에 경제적 성과가 가능한 곳이 선정됨
- 이에 따라 여건이 불리하여 외부 지원이 필수적인 마을은 거의 선정되지 못하고, 경쟁력이 있는 마을에 다수의 마을만들기 사업과 기타 농업보조사업이 집중되는 경향이 나타남
- 외국의 연구결과들을 보면, 경제적 여건이 불리하고 교육수준이 낮은 주민들이 새로운 창업활동 등에서 더 많은 성과를 도출
- 농어촌지역내에서 약자그룹이 의사결정이나 정부지원 사업에서 소외되지 않도록 사회적 배제 문제에 대해서 중앙정부가 책임성과 균형감각을 가지고 관여해야 함

○ 둘째, '선택과 집중 모델'에서 '확산 모델'로 사업방식을 변화시킬 필요가 있다.

- 현재 진행되고 있는 마을만들기는 단기간의 사업성과를 위해서 소수의 마을을 선정하여 집중적으로 지원하는 방식
- 이 같은 방식에서는 정부자금 지원이 종료되면 대부분 사업이 지속되지 못할 가능성이 큼. 이와 함께 지원을 받은 마을은 사업지속성을 위해서 새로운 보조사업 획득에 집중하게 되고, 이에 따라 제한된 예산이 특정마을에 지속적으로 투입될 가능성이 높아짐

- 다양한 아이디어가 실험되고 현실화될 수 있도록 초기 선정에 있어서는 대다수 사업에 대해 소규모로 지원하고, 향후 본격적이 투자가 필요한 경우에는 엄격한 심사를 통해 선정하고, 이에 대한 자금지원도 초기 사업수행의 방아쇠 역할에 한정
- 다양한 아이디어가 경쟁하고, 이 과정에서 성공한 모델이 정부의 특별한 자금지원이 없어도 타 지역에 확산되도록 사업을 설계

○ 셋째, 사업선정에 있어서 지역주민 참여를 통한 민주성 강화하여야 한다.

- 현재 마을만들기 사업은 대부분 위원회를 구성해서 대상지역을 선정하고 평가. 위원회가 주관적 문항으로 구성된 평가표로 평가하는 방식
- 선정과 평가를 담당하는 위원들이 너무 제한되어 있음. 동일인물이 다수의 위원회에 속해있음
- 위원선정이나 사업에 대한 선정·평가에 있어서 담당공무원이나 사업수행기관의 영향력이 강한 구조
  - 위원들이 전문가이긴 하지만 대부분 사업지역에 살지 않는 경우가 많고, 잠깐 시간을 내서 선정·평가에 참여. 그러나 담당공무원은 많은 시간을 업무에 투입하므로, 사업지역에 대해 더 많은 정보와 지식을 가지고 있는 경우가 많음
  - 사업의 성공과 실패는 담당공무원의 인사고과와는 직결되지만 위원회는 책임문제가 거의 없음
  - 이에 따라 장기적으로 효과가 나타나고 눈에 보이지 않는 사회적 자본이나 인적 자본개발 보다는 사업비 집행과 단기적 사업실적에 초점
- 공동체사업의 성공에는 지역주민의 적극적 참여가 핵심요소, 지역주민이 사업의 선정단계에서 부터 적극적으로 참여할 수 있도록 설계할 필요성이 있음
  - 지역의 다양한 단체대표를 패널 풀로 구성. 경제적, 정치적 단체 외 친목

모임, 취미동호회 등을 포함

· 100-200명 풀을 구성해서 이 풀에서 50명 정도를 선정위원회로 구성

❍ 넷째, 객관적인 모니터링 및 평가시스템 구축이 시급히 이루어져야 한다.

- 예산제약이 심해질수록 사업효과에 대한 엄밀한 평가가 요구됨. 향후 농촌공동체사업이 지속적으로 공공의 지지를 받기 위해서는 객관적인 평가시스템을 통해 사업효과를 증명해야 함
- 정책평가 공급자인 연구자들에 대한 지역공동체사업의 평가개념, 과정, 방법에 대한 연구지원과 수요자인 정책의사결정자와 이해관계자들에게 효과적인 커뮤니케이션 수단에 대한 지원 필요

제3장

전라북도 마을기업 현황

제 1 절 마을기업 현황분석 개요
제 2 절 마을기업의 특성
제 3 절 마을기업 준비도
제 4 절 마을기업 사업수행의 문제점 및 컨설팅요구도

Jeonbuk
Development Institute

제 3 장 전라북도 마을기업 현황

1. 마을기업 현황분석 개요

○ 마을기업의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안을 도출하기 위하여 2010년과 2011년에 지원 대상으로 선정된 전라북도 마을기업 34개소 중 2011년 사업선정이 늦게 이루어진 1개 마을기업을 제외한 33개소를 대상으로 현황을 분석하였음[1)]

- 2010년에는 전라북도 마을기업으로 14개소가 선정되었으며, 이중 10개소가 2011년에 2년차 지원 대상으로 선정됨
- 2년차 지원 대상에서 제외된 4개 마을기업 중 3개 마을기업은 타 사업(사회적기업 2, 향토산업마을 1)으로 전환되었으며, 1개 마을은 사업수행 어려움으로 계속사업을 포기하였음
- 2011년에는 20개소의 마을기업이 신규로 선정되었음
- 전체적으로 2010~2011년에 지원이 이루어진 전라북도는 총 34개소이며, 2011년에는 30개소(신규 20개소, 계속 10개소) 마을기업사업이 이루어짐

1) 34개 마을기업에 대한 상세현황은 <부록 1> 참고

○ 마을기업 현황분석은 크게 3단계로 이루어 졌음

○ 첫 번째 단계는 33개 마을기업 사업체를 대상으로 사업체의 사업계획서와 임원진에 대한 인터뷰를 통해 사업체의 특성을 분석하였음[2)]

- 사업체에 대한 특성조사는 사업체의 사업계획서나 사업체 소개문서 등을 통해 조사하였으며, 사업체의 임원진에 대한 인터뷰를 통하여 추가적인 사업체 정보를 수집하였음
- 사업체 특성조사의 주요 내용은 마을기업 유형, 조직형태, 주 고객 위치, 경쟁자 위치, 판매방식, 사업관리체계화 정도 등이었음

○ 두 번째 단계는 사업체가 얼마나 공동체사업을 할 수 있는 준비가 되어있는 지를 분석하기 위해서 설문조사를 통해서 공동체사업 준비도를 측정하였음 [3)].

- 마을기업사업 준비도는 3가지 차원으로 구분되어 측정되도록 설계되었음
- 준비도에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 사업체당 3부 정도의 설문조사를 실시하였음
- 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 위에서 조직준비도, 마을기업준비도, 사업준비도, 마을기업사업의 어려움. 지역 내 파트너십 중요성 등으로 구성되었음. 준비도에 대한 문항은 응답의 모호성을 없애기 위해서 3점 리커트 척도로 구성하였음

○ 세 번째 단계는 마을기업의 창업 및 사업초기 운영 어려움과 컨설팅 요

---

2) 사업체특성을 위한 분석표는 <부록 2> 참고

3) 준비도와 준비도 설문조사방법에 대한 자세한 내용은 Ⅲ장 3절에 나타나 있으며, 준비도 설문지는 <부록 3> 참고

구도를 파악하기 위해서 사업운영의 문제점에 대해 설문조사를 실시하였음

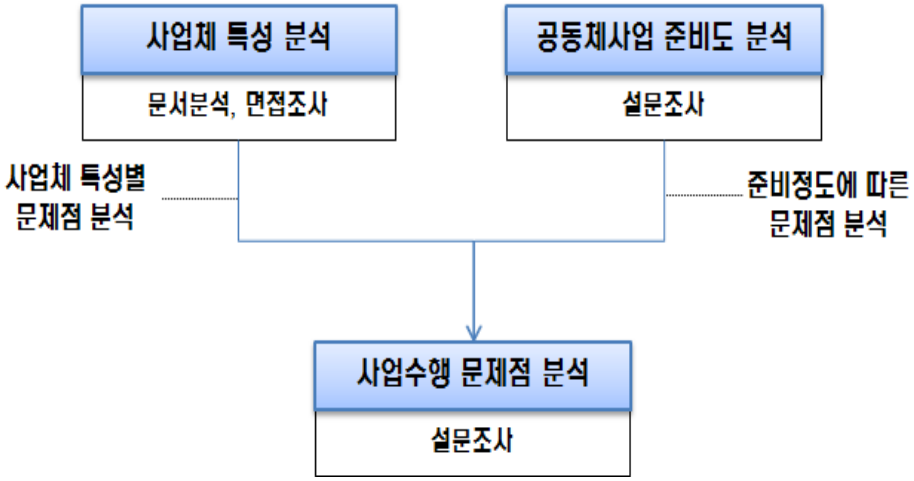
- 문제점에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 사업체당 1-3부 정도의 설문조사를 실시하였음[4)]
- 직접방문조사와 이메일 등을 통해 2011년 3월(2010년 마을기업)과 2011년 7월(2011년 마을기업)에 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 33개 사업체의 임원급이 작성한 53부의 설문지가 회수되었음
- 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 자금마련, 인력운영, 마케팅, 협력관계, 행정지원, 법적규제 등 사업체 운영의 전반에 대한 내용으로 구성되었음. 문제점에 대한 문항은 7점 리커트 척도로 구성하였음

❍ 사업체별 맞춤형 육성 지원책에 대한 시사점을 도출하기 위해서 사업체의 준비정도와 마을기업 사행수행의 어려움 인식에 차이가 있는 지를 분석하였음

- 우선 사업체의 체계적 운영정도에 따라 사업수행 어려움에 대해 어느 정도 인식차이가 있는 지를 분석하였음. 사업체의 특성 자료를 활용해 체계적으로 운영이 이루어지는 사업체와 그렇지 않은 사업체를 구분하였음
- 마을기업 준비도 차이에 따라 사업수행 어려움에 대해 어느 정도 인식차이가 있는 지를 분석하였음. 마을기업 준비도 점수를 활용하여 마을기업 준비가 우수한 집단과 보통인 집단으로 구분하여 분석하였음

4) 마을기업사업수행 문제점과 컨설팅 요구도 설문조사방법에 대한 자세한 내용은 III장 4절에 나타나있으며, 설문지는 <부록 3> 참고

○ 마을기업 현황분석 조사개요를 도식화하면 아래 <그림 3-1>과 같음



〈그림 3-1〉 마을기업 현황 조사 · 분석 체계

2. 마을기업의 특성

2.1. 마을기업 유형[5)]

○ 마을기업 유형은 크게 3가지로 분류하였음

○ 첫 번째 유형은 지역특산품이나 문화를 이용하는 사업형태인 지역자원활용형임. 지역자원활용형은 아래와 같이 3가지 사업이 대표적임

- 지역특산품・문화・자연자원 활용사업
  - · 지역관광, 농촌체험, 전통공예 등 지역특화 아이템 활용
  - · 지역자원 및 특화브랜드 개발・홍보 등 커뮤니티 마케팅
- 재래시장・상가 활성화사업
  - · 구도심 및 재래시장 상가의 수익사업 모형 개발을 통해 해체 위기의 지역상권 복원 및 안정적 일자리 창출
- 공공부문 위탁사업
  - · 지역축제, 공원관리, 주민자치센터 프로그램, 학교급식 등을 지역주민 주도의 비즈니스로 확대 활용

○ 두 번째 유형은 지역자원 재활용, 녹색에너지활용, 생태보전을 중심으로 사업형태인 친환경에너지형임. 친환경에너지형은 아래와 같이 3가지 형태가 대표적임

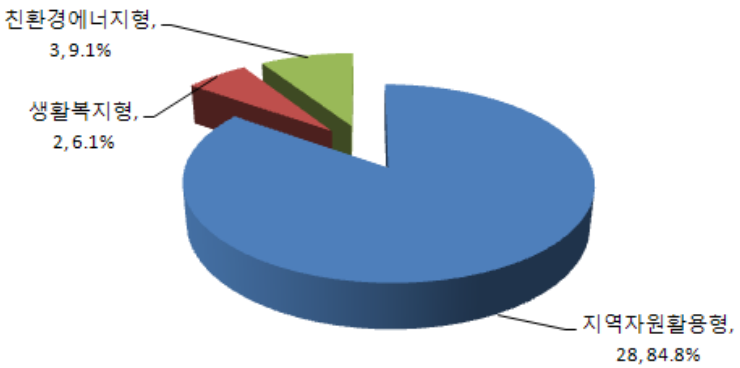
- 쓰레기・폐기물 처리 및 자원재활용 사업
  - · 음식쓰레기, 폐자원(헌옷, 폐금속, 폐식용유, 장난감 등) 재활용 등 친환경 녹색사업
- 태양열・자전거활용 등 녹색에너지 실천사업
  - · 저탄소 경제실현을 위해 태양열・지열・풍력사업 등
  - · 녹색성장자연에너지 및 자전거이용 활성화 등

5) '행정안전부.2011.12. 2012마을기업육성시행지침' 분류 적용

- 외래동식물 퇴치 등 생태계 보전사업
  · 돼지풀, 꽃매미 등 외래동식물 조사 및 효율적 퇴치사업
  · 해양생태계, 전통식물 등에 대한 체계적 조사 및 생태계보전

○ 세 번째 유형은 저소득 취약계층이나 다문화가족 중심으로 이루어지는 생활복지형임

○ 생활복지형은 아래와 같이 2가지 사업형태가 대표적임
  - 저소득 취약계층 지원 사업
    · 기초수급자, 독거노인 등에 대한 복지·간병 등
    · 저 출산 고령화시대를 맞아 방과 후 아이 돌보미사업 등
  - 다문화가족 지원 사업
    · 다문화가족의 적응을 위한 오리엔테이션, 한국어교육 등
    · 다문화가족이 직접 주체로서 참여할 수 있는 사업



〈그림 3-2〉 마을기업 공동체 유형

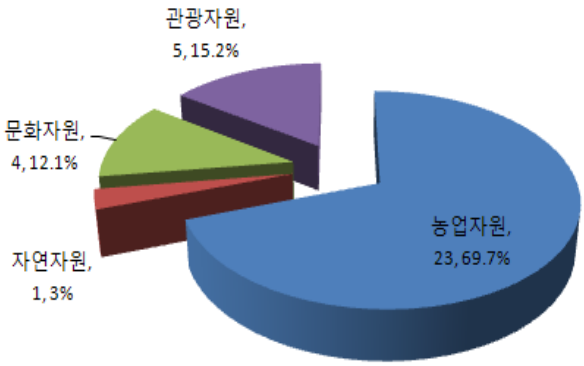
○ 사례대상 33개 마을기업 중 84.8%인 28개 사업체가 지역자원활용형이었고, 친환경에너지형과 생활복지형은 각각 3, 2개소를 차지하였음

○ 이 같은 현상은 현재 국내의 마을기업사업이 대부분 농식품부를 중심으로 진행되는 마을기업사업이 대부분 사회적 목표보다는 경제적 목표를 중심으로 이루어지고 있기 때문임

○ 사업의 선정 시 사업에 대한 성과가 중시되는 상황에서 지역의 농산물이나 관광자원을 활용하는 편이 타 유형에 비해 경제적 성과를 더 높일 수 있다는 측면이 반영된 결과로 보임

2.2. 활용자원

○ 마을기업은 대부분 농업자원을 활용해 사업을 시작했음. 전체 33개 사업체중 69.7%인 23개 사업체가 농업자원을 활용하였으며, 관광자원 활용 사업체가 5개소, 문화자원 활용 사업체가 4개소, 자연자원 활용 사업체가 1개소로 나타났음



〈그림 3-3〉 활용자원

○ 농업자원은 핵심품목을 전문적으로 가공·유통하는 사업체(구름에 뜬 마을의 오미자, 천년초마을의 천년초, 용사마을 감, 하마마을 모시잎 등)와 다양한 지역농산물을 새로운 유통경로를 개척하여 판매하고자 하는 사업체(EM환경개선실천회, 중금에너지자립마을 등)로 구분되었음

○ 관광자원은 주로 농촌마을의 주변 경관을 활용하여 체험위주 사업을 진행하는 사업체(남내마을, 와운마을, 두억마을)와 농촌 지역 내 존재하는 다양한 체험·관광자원을 네트워크화 하여 도시민에게 새롭고 공정한 여행경험을 제공하고자 하는 사업체(풍덩)로 구분되었음

○ 문화자원은 지역의 전통문화자원을 활용하고자 하는 사업체(부안도예가협회, 산성공작소), 지역의 다문화가족의 전통의상을 사업에 활용하고자 하는 사업체(레인보우뷰티크), 친환경 목제를 사용하는 사업체(아름지기) 그리고 자원을 재활용하는 사업체(아임러브메탈)가 있었음

2.3. 조직형태

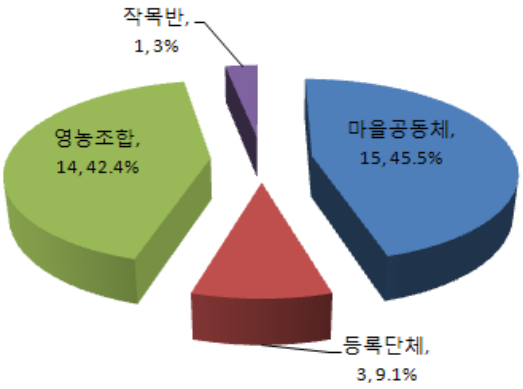
○ 마을기업의 조직형태는 크게 영농조합, 작목반, 등록단체[6], 미등록마을공동체 등 4가지 형태로 구분되었음

○ 전체 33개 사업체중 마을공동체의 사업형태가 15개소로 나타났으며, 영농조합이 14개소 작목반이 1개소 등록단체는 각 3개소로 나타났음

○ 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동 활동과는 달리 마을기업은 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임. 초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50% 이상을 차지하고 있으며, 사업체

6) 새마을회, 마을회 등으로 신고 등록된 단체

로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 3개소로 나타났음



〈그림 3-4〉 마을기업 조직형태

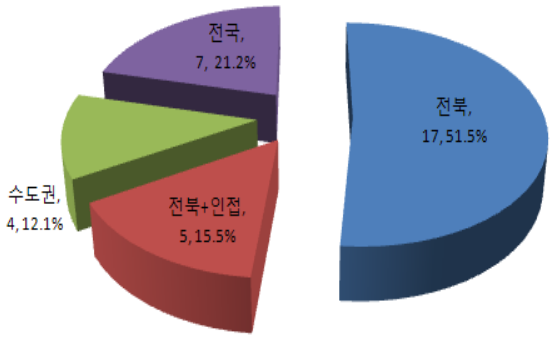
○ 이는 전체의 63.6%가 비즈니스를 위한 사업체 조직형태가 아니라는 점에서 향후 마을기업 육성을 위해서는 사업을 위한 조직형태 구성에 대한 지원이 필요함을 보여줌

2.4. 주 고객 위치

○ <그림 3-5>는 마을기업의 주 고객 위치를 보여줌. 33개 사업체 중 51.5%인 17개 사업체가 전라북도가 사업의 주 고객이며, 그 다음으로는 전국단위가 7개소, 전라북도와 인근시도가 5개소, 수도권이 4개소로 나타났음

○ 조사사업체의 67% 정도인 22개소가 주 고객의 위치를 전라북도나 전라북도 인근을 주요 목표 고객으로 설정하고 있었음. 이들 사업체 중 전라북도가 주고객대상인 경우는 대부분 로컬푸드 형태로 사업을 하고자 하는 사업체(신털미산, 산촌웰빙밥상, 마이산향기 등)가 많았고,

전라북도와 인근지역을 주 고객대상으로 하는 사업체는 전라남도 인접지역으로 체험·관광을 중심으로 사업을 하고자 하는 사업체(와운마을, 부안도예가협회)가 많았음



〈그림 3-5〉 주 고객 위치

○ 수도권이나 전국의 고객을 대상으로 사업을 진행하는 사업체의 경우는 지리적 위치로 수도권 고객을 확보하고 있는 사업체(아름지기, 아임러브메탈), 제품에 대한 인지도를 바탕으로 기존 고객을 다수 확보하고 있는 사업체(천년초마을)가 있었음

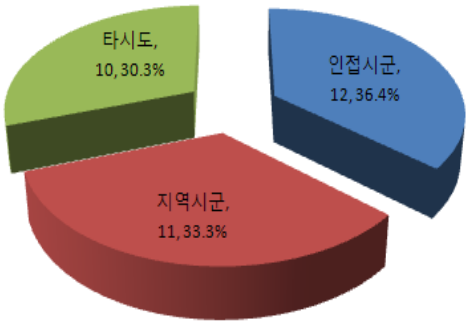
○ 그러나 그 외 사업체는 전문화된 특정 가공제품(오미자, 엿, 전통의상) 또는 차별화된 제품(정크아트, 친환경 목제)이 주 판매제품이어서 주 고객 수도권이나 전국으로 택한 경우가 많았음

○ 마을기업사업은 주로 관계성이 중요한 소규모 사업이므로, 전국을 대상으로 하는 사업체의 경우는 좀 더 면밀한 시장조사를 토대로 수도권 지역의 관련기관과의 협력체계를 구축하는 것이 향후 중요한 과제가 될 것임

2.5. 주경쟁자 위치

○ <그림 3-6>은 마을기업의 주 경쟁자의 위치를 보여줌 33개 사업체 중 사업경쟁자 위치가 지역시군이 11개소, 타시도인 경우가 각각 10개소였으며, 인접시군인 경우가 12개소로 나타났음

○ 주경쟁자에 대한 인식에서 지역시군이 아니라 인접시군이나 타시도가 65% 이상으로 나타났음. 이 같은 결과는 마을기업의 운영이 주로 지역에서 개발되지 않은 자원을 마을기업이 사업화한다는 취지를 어느 정도 살리고 있는 것으로 보임



〈그림 3-6〉 주 경쟁자 위치

○ 그러나 전체의 1/3이상인 11개 사업체는 지역 내 사업체가 주경쟁자라고 응답했음. 이들 사업체의 경우는 대부분 사업의 주 고객이 전북인 경우로 마을기업의 생산품이 시장경쟁이 높은 상품인 경우(안현마을 청국장, 대방영농조합 두부, 학전마을 청국장 등)가 많았음

○ 농촌지역은 일반적으로 기본적인 서비스와 인프라의 부족으로 기업창업활동에 불리함. 따라서 농촌지역은 지역 내 연구기관 등의 지원기관

부족 등으로 발생하는 정보의 비대칭성 등의 시장실패를 보완하기 위해서 정부의 지원이 이루어지고 정당성을 가짐. 마을기업 이 같은 농촌지역의 불리함을 해결할 수 있는 새로운 대안으로 현재 중앙정부와 지자체 단위에서 활발하게 지원이 이루어지고 있음. 그러나 마을기업에 대한 지원을 결정하기 위해서는 이 같은 불리함을 해결할 수 있는 아래와 같은 대안도 동시에 고려될 필요성이 있음

- 농촌지역에 공공서비스가 필요한 계층에게 직접적인 재정보조
- 기존의 개인사업체나 중규모 이상의 사업체가 농촌지역에서 사업을 유지하도록 인센티브를 제공하거나 규제를 적용
- 필요한 서비스가 지역 내에서 자발적으로 일어나도록 마을기업활동이나 지역역량을 강화

○ 첫 번째 정책선택은 취약계층 복지를 위한 일반적인 방법이지만, 사업성과에 대한 통제나 개인의 선택에 대한 자유가 없다는 점에서 불리함

○ 두 번째 정책선택은 어느 정도 규모의 경제가 필요한 상황에서는 매우 효과적으로 작동하지만, 그렇지 않을 경우 상업적 사업자에 대한 인센티브로 재정투입을 해야 한다는 문제점을 가짐

○ 세 번째 정책선택은 농촌의 마을기업활동의 토대를 보강하고, 어느 정도까지는 지역의 공공서비스 및 개별사업에 대한 새로운 대안으로 활용될 수 있음

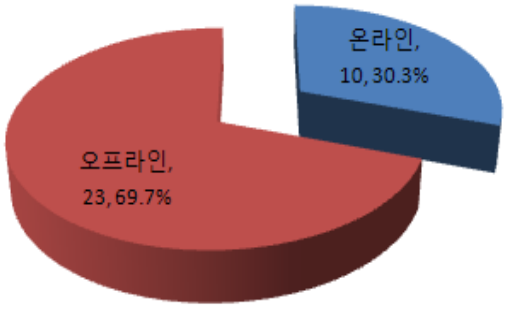
○ 마을기업에 대한 적극적인 활성화정책과 지원 대책은 지역역량을 강화하여 새로운 지역서비스 활동에 대안 창출을 위해 시작되었음

2.6. 주 판매방식

○ <그림 3-7>은 마을기업의 주 판매방식을 보여줌. 33개 사업체 중 사업체에 대한 홍보나 제품의 판매방식이 주로 오프라인 경우가 69.7%인 23개소였으며, 온라인인 경우가 10개소로 나타났음

○ 온라인인 경우는 대부분 체험을 중심으로 하는 사업체(와운마을, 하늘별마을)이거나 전국을 대상으로 지역의 특산품을 판매하고자 하는 사업체(장수신농영농조합, 안현마을, 천년초마을)이었음

○ 전라북도 농촌지역의 경우 주 고객층이 위치하는 수도권과의 거리문제로 인해 사업체의 운영과 성장에는 한계가 있음



〈그림 3-7〉 주 판매방식

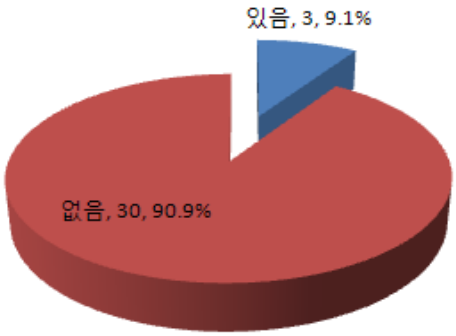
○ 따라서 이 같은 한계를 극복하기 위해서는 인터넷의 활용이 매우 중요한 과제임. 그러나 마을기업의 경우에는 대부분 관계성을 중심으로 인근지역이 주 목표시장이 경우가 많아서 온라인 활용이 크게 활성화되지 않았음. 이와 함께 인터넷 활용을 위해서는 지속적으로 유지 관리할 인력이 필요하고, 인터넷을 통한 상품판매의 경쟁이 심화되는 속에서 좀 더 적극적이고 특화된 인터넷 홍보가 필요하지만 농촌지역

은 이를 운영할 수 있는 인력이 절대적으로 부족함

○ 따라서 마을기업들 간의 협력체계를 구축하여 공동 홍보나 온라인 판매를 할 수 있는 방안이 필요함. 특히 최근에는 SNS의 활용 등 온라인 관계망을 활용한 마케팅이 더욱 중요해지고 있으므로, 이에 대해 마을기업들 간의 협력구조가 필요함

2.7. 자원봉사자

○ <그림 3-8>은 농촌마을기업의 자원봉사자 유무 현황을 보여줌. 33개 사업체 중 자원봉사자가 없는 경우가 전체의 90.9%인 30개소였으며, 자원봉사자가 있는 경우는 단지 3개소에 불과하였음



〈그림 3-8〉 자원봉사자 유·무

○ 조사대상 마을기업들은 대부분 수익성을 추구하는 상업적인 목표를 가지고 있기 때문에 자원봉사자의 참여보다는 직접 사업수혜자 중심으로 운영되고 있었음

○ 영국의 마을기업 사례를 보면 대부분 마을중심 마을기업의 경우는 사업체 활동가 중 10-25% 정도가 자원봉사자로 구성되어 있음. 이들은 주로 은퇴한 전문가나 지역 외 전문가로 자발적으로 지역에 필요한 기술적인 부문에 대한 업무를 보조하거나 지역포럼에 참여하고 있음

○ 마을기업은 많은 경우 지역 내 주민들의 자발적인 참여가 성공에 필수요건임. 따라서 향후 마을기업의 지속적인 운영과 발전을 위해서는 자원봉사자의 적극적 결합을 유도할 수 있는 정책적 지원이 필요함

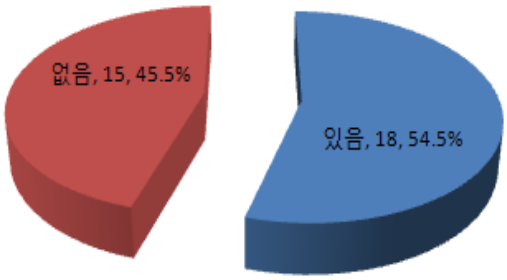
○ 최근 농식품부와 행정안전부는 마을기업에 전문가들의 자발적인 참여를 유도하기 위해서 재능나눔 pool을 적극적으로 구성 운영할 계획을 가지고 있음. 그러나 중앙차원의 인위적인 조직화는 형식적인 참여로 끝날 가능성이 많음. 따라서 지역차원에서 마을기업의 사회참여 활동을 통해 자연스럽게 자원봉사자의 참여를 유도하고, 지역 내 은퇴자를 활용하거나 지역과 인연을 가진 전문가를 적극 발굴하여 활용할 필요가 있음

2.8. 협력체결 여부

○ <그림 3-9>는 농촌마을기업의 1사1촌 등 타 단체와의 협력관계 체결 현황을 보여줌. 33개 사업체 중 협력체결을 한 경우가 전체의 54.5%인 18개소였으며, 협력관계 체결이 없는 경우가 15개소로 나타났음

○ 자원봉사자와 더불어 지역 외 타 기관과의 1사1촌 등 협력관계는 마을기업의 지속적인 성장에 매우 중요함

○ 사업을 시작하기 전 많은 마을기업은 지역 외 대기업이나 공공기관들과 1사1촌 등의 관계를 맺고 있는 것으로 나타남. 이는 마을기업사업장으로 선정되거나 시작하게 되는 마을의 경우는 대부분 기존에 체계적이지는 않지만 지역 외 관계망을 통해서 판매하고 있는 곳임을 보여줌



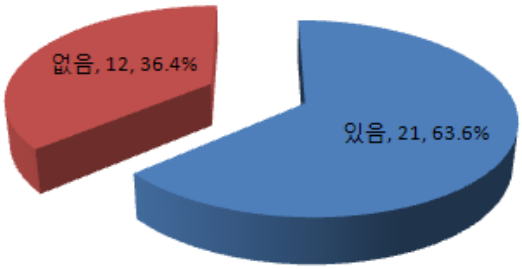
〈그림 3-9〉 협력체결 유·무

○ 협력관계가 5년 이상 이루어지고 지속적인 협력활동이 실제로 이루어진 사업체(호롱불마을)의 경우는 협력 기업을 통한 농산물 판매 및 체험활동 등 협력 기업을 통한 직접적인 수익과 함께, 협력 기업의 입소문을 통해 간접적인 판매도 상당히 이루어진 것으로 나타남. 이와 함께 사업의 기획, 경영 회계에 대해서도 협력기업으로부터 상당한 조언을 받고 있는 것으로 나타남

○ 이를 볼 때 마을기업의 성공과 지속적 유지를 위해서는 지역 내 관계망 형성뿐만 아니라 지역외의 기업이나 관련 단체와의 협력관계를 유지하기 위해 적극적으로 활동할 필요성이 있음

2.9. 창업에 대한 교육 여부

○ <그림 3-10>은 마을기업사업을 시작하기 전이나 시작한 직후에 회사 창업과 운영에 대해 창업교육을 받아본 적이 있는지에 대한 현황을 보여줌. 33개 사업체 중 창업교육을 받은 경우가 전체의 63.6%인 21개소로 나타났고, 12개소는 창업교육을 사전에 받은 경우가 없는 것으로 나타남



〈그림 3-10〉 창업교육 경험 유·무

○ 창업을 활성화하고 이들의 창업 성공률을 높이기 위해서는 우선적으로 창업교육이 이루어 져야 함. 특히 정부의 지원을 통해 초기 창업에 대한 지원을 받고자 하는 마을기업은 사전에 창업 관련 교육이 이루어질 필요가 있음

○ 농촌지역은 상대적으로 사업체를 경영하고 운영할 전문경험을 가진 인력이 상대적으로 적음. 이와 함께 인적역량을 갖추고 있어 창업 잠재력이 있어도, 창업이 현실화되기 위해서는 창업에 대한 치밀한 계획과 지역 현황 파악이 우선적으로 필요함

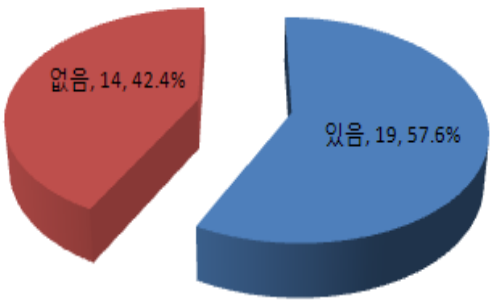
○ 마을기업의 사업계획서를 분석한 결과 대부분의 사업체가 매우 허술하고 막연한 사업계획을 가지고 있음. 따라서 창업 전에 이들이 자신의 사

업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공될 필요성이 있음

2.10. 사업체의 체계적 관리 정도

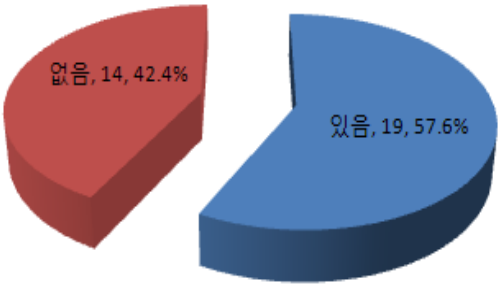
○ 마을기업의 사업이 어느 정도 체계적으로 관리되는 지를 파악하기 위해서 회계 관리체계, 업무일지 작성 여부, 제품의 상표등록 여부를 조사하였음

○ <그림 3-11>은 마을기업이 회계 관리를 컴퓨터프로그램이나 외부 전문업체를 통하여 관리하고 있는 지에 대한 현황을 보여줌. 33개 사업체 중 체계적인 회계 관리를 하고 있는 곳이 19개소로 나타났고, 14개소는 회계 관리체계가 없는 것으로 나타났음



〈그림 3-11〉 회계 관리체계 유·무

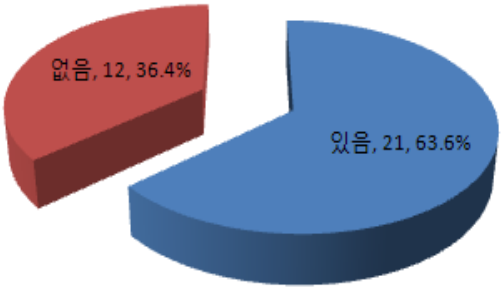
○ <그림 3-12>는 마을기업이 사업체내에서 일어나는 중용한 업무사항을 기록하고 보관하는지에 대한 현황을 보여줌. 33개 사업체 중 업무일지를 매일 작성하는 사업체는 전체 57.6%인 19개소로 나타났고, 14개소는 업무일지를 관리하지 않는 것으로 나타남



〈그림 3-12〉 업무일지작성 유·무

○ <그림 3-13>은 마을기업이 판매하고자 하는 상품에 대한 개발이 이루어지고 있는지 현황을 보여줌. 33개 사업체 중 상품개발이 이루어진 업체는 전체의 63.6%인 21개소로 나타났으며, 12개소는 상품개발이 이루어지지 않은 것으로 나타남

○ 많은 사업체가 현재 새로운 제품을 개발하고 있는 단계였으며, 제품이 개발되면 상표등록을 할 계획을 가지고 있었음. 그러나 상품개발과 상표등록에 대한 정확한 절차를 알지 못해서 도움을 받을 수 있는 기관을 찾고 있는 경우가 많았음



〈그림 3-13〉 상품개발경험 유·무

○ 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과에서 보듯이 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계 관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음

○ 이 같은 현황은 정부지원금이 투입되는 경우가 많음에 따라 사업자금과 사업운영이 투명성하게 이루어질 의무가 있는 마을기업에는 특히 심각한 문제를 일으킬 가능성이 많음

○ 마을기업의 경우는 대부분 소규모 사업체 형태이고 운영자가 농민 등으로 체계적인 회계 관리나 업무운영이 어려움. 특히 농가위주로 구성된 마을기업은 공공자금 투입에 따른 보고 자료의 과다에 대한 어려움으로 실제 사업진행에 대한 어려움을 호소하고 있었음

○ 따라서 마을기업과 지원기관의 역할분담을 통해 마을기업 운영자의 어려움을 해소할 필요성이 있음. 예를 들면, 복잡한 복식부기 등의 회계처리보다는 단식부기 형태로 간단히 기록할 수 있는 장부를 보급하고, 세무사 등과 연계하여 회계처리가 이루어지도록 지원하는 할 필요성이 있음

○ 이와 함께 영국이나 캐나다의 마을기업 지원기관들 체험 업무일지의 작성에 대한 예제와 업무일지 작성의 필요성 및 중요성도 예제를 통해 알 수 있도록 손쉬운 가이드북을 온·오프라인 형태로 제공할 필요성이 있음

○ 상표등록 사례에서 보듯이 실제 처음 사업을 시작하는 마을기업은 제품판매와 관련된 법적인 절차가 스스로 해결하기 가장 어려운 과제임. 따라서 상표, 특허, 식품위생과 관련된 법에 대해서 사전 교육

을 하고, 도움을 받을 수 있는 기관이나 전문가에 대한 정보리스트를 만들어 배포하는 것도 중요한 과제임

3. 마을기업 준비도

3.1. 마을기업 준비도 개요[7)]

○ 대부분의 소규모 사업체는 사업시작 3년 내에 실패함. 마을기업의 경우도 소규모 사업체로 사업초기에 안정적인 운영이 무엇보다도 중요함

○ 그러나 마을기업은 일반 영리기업에 비해 더 복잡한 환경에 처해 있음. 즉 마을기업은 일반영리기업과는 다르게 생각하고 업무를 실행하는 조직의 문화의 형성이 요구됨

○ 영리기업과 공동체에 기반을 둔 마을기업의 차이는 <표 3-1>과 같음. 그러나 영리기업과 마을기업의 이 같은 차이가 항상 명확하게 나타나지는 않음. 개인 영리기업은 주주들의 이익만을 위해서 배타적으로 경영을 하기도 하지만, 많은 경우 점점 더 사회적 책임과 환경적 책임에 대한 경영을 강조하고 있음. 이와 함께 공동체 기반 사업체의 경우도 기업적인 문화가 점차 정착되어 가고 있음

○ 마을기업을 운영하는 비영리조직은 다수의 이해관계자–의뢰인, 지역주민, 투자자, 고객 등–를 고려하여 사업체를 운영해야 함. 이에 비해 영리조직은 상대적으로 단순한 이해관계를 가짐. 이에 따라 마을기업 기반 사업체는 다수의 이해관계자를 고려한 사업체 운영에 따라 높은 거래비용(transaction cost)이 요구됨. 이 같은 높은 거래비용은 마을기업의 운영에 큰 걸림돌로 작용할 가능성이 큼

---

7) '준비도' 문항구성은 'enp. 2010. The Canadian Social Enterprise Guide'와 'Charbonneau. J. et al. 2005. Social Capital in Action. PRI'를 참고하여 마을기업실정에 맞게 재구성하였음.

〈표 3-1〉 영리기업과 마을기업의 비교

영리기업	마을기업
· 주요목적은 이윤창출	· 주요목적은 사회적 임무 수행
· 빠른 의사결정 문화	· 다수의 이해관계자가 참여하는 느린 의사결정 문화
· 기술, 경영관리에 재투자	· 마을기업이나 의뢰인(client)에 대한 프로그램개발과 서비스에 재투자
· 우선순위는 재정적 목적	· 재정적 목적과 함께 사회적 목적도 동시에 고려
· 고객(customer)의 요구에 초점	· 의뢰인(client)나 마을기업의 요구에 초점

○ 사업체를 운영하는 조직은 사업의 성장과 운영에 대한 추가적인 도전에 지속적으로 직면하게 됨. 이에 따라 더 기업가적인 문화를 사업체가 가지도록 노력하여야 함

○ 기업을 발전시키고자 하는 조직은 위의 도전을 수행하기 위해 사전에 준비가 되어있어야 함. 조직의 준비도에 평가를 통해 마을기업은 적절할 시기에 사업아이디어를 실행할 지를 결정해야함. 조직상황에 대한 충분한 정보 분석에 기초할 때, 불필요한 자원의 낭비를 하지 않고, 사업체가 설정한 임무수행이 가능함

- 마을기업의 준비도는 3가지 차원에서 측정이 가능함. 첫 번째는 '조직준비도'로 마을기업을 시작하고 성공적으로 계획할 수 있는 지에 대한 조직의 역량을 측정하는 것임
- 두 번째는 '마을기업 준비도'로 마을기업이 이윤획득 사업체로 얼마나 쉽게 전환할 수 있는지를 측정하는 것임
- 세 번째는 '사업준비도'로 조직이 얼마나 기업가적 행태를 가지고 아이디어를 얼마나 사업화할 수 있는지를 측정하는 것임

○ 위 3가지 준비도를 측정하기 위한 구체적 내용은 다음과 같음

❍ 조직준비도

- 명확한 미래상과 임무 설정
  · 사업체는 명확한 비전, 임무, (수치화된)목표를 가지고 있으며, 이에 대해 구성원들이 지지하는가?
- 전략적인 계획
  · 사업체는 전략적인 계획을 가지고 정기적으로 단기, 중기, 장기 사업계획을 점검하는가?
- 내부변화
  · 조직 내부의 변화를 유도하기 위한 계획을 수립했는가?
- 내부갈등
  · 조직 내부의 갈등을 해결한 경험과 기술을 가지고 있는가?
- 재정관리
  · 재정상황을 구성원들이 잘 알고 있으며, 향후 2-3년간의 재정운영에 대한 시나리오를 가지고 있는가?
  · 마을기업 투자금이나 공공지원금 외의 다양한 투자처를 확보하고 있는가?
- 조직구성원
  · 구성원들의 책임을 결과와 연계하여 명확하게 규정하고 있는가?
  · 사업의 혁신을 위해 지속적인 학습을 수행하고 있으며, 사업수행에 따른 위험을 어느 정도는 감수하도록 북돋우는 분위기가 있는가?
- 비용효과성
  · 사업을 수행하는 방법이 비용 효과적인지 지속적으로 조사하는가?

❍ 마을기업 준비도

- 마을기업사업의 개념 이해
  · 사업체 구성원들은 일반 영리사업체와 마을기업의 차이를 잘 알고 있으며, 마을기업 방식의 운영을 지지하는가?
  · 마을기업 방식은 우리사업체의 임무와 일치하고 있고, 우리 사업체가 생각하는 가치와 일치하는가?

- 외부이해관계자의 지원

· 사업체는 현재 다양한 외부 이해관계자(고객, 후원자, 전문가그룹 등)를 가지고 있으며, 그들은 마을기업의 취지와 목적을 이해하고 있는가?

- 잠재적 경쟁자와 협력자 인식

· 사업체는 협력 가능한 잠재적 사업체와 경쟁사업체를 알고 있는가?

· 사업체와 협력할 수 있는 파트너십 형성에 항상 관심을 가지고 있는가?

- 사업체 자원

· 사업체의 사업아이템은 조직구성원이 가지고 있는 능력과 강점에 적합한가?

· 사업체 지도부는 구성원들이 사업능력을 개발하도록 적극적으로 도와주기 위해 추가적인 시간과 노력을 투입하는가?

○ 사업준비도

- 사업 경험

· 사업체 지도부는 과거에 작목반, 생산조직, 판매조직 등에서 경영진이나 핵심구성원으로 참여하여 사업체를 운영해 본 경험이 얼마나 많은가?

- 재정관리

· 사업체는 회계 관리와 정산을 할 수 있는 전문 직원이 있으며, 지도부는 회계 관리 보고서를 통해 사업체 상황을 파악할 수 있는가?

· 사업체는 자금 확보 계획과 판매 계획을 구체적으로 가지고 있는가?

- 사업자금 집행 및 투자계획

· 사업체는 정부지원금과는 별도로 사업아이템 개발, 홍보, 판매처확보 등을 위한 여유 자금을 얼마나 확보하고 있는가?

- 인적자원 및 기타 자원

· 우리 사업체 구성원은 상품개발에 필요한 충분한 기술을 가지고 있는가?

· 사업체운영에 필요한 충분한 장비와 공간을 보유하고 있으며, 향후 사업 확대에 필요한 여유 공간도 확보하고 있는가?

3.2. 마을기업사업 준비도 분석결과

3.2.1. 자료조사방법

○ 마을기업사업 준비도 측정을 위해서 우선 위에서 논의한 마을기업사업 준비도의 3가지 차원을 토대로 설문지를 설계하였음. 준비도에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 조사하도록 설계되었으며, 이에 따라 사업체당 3부 정도의 설문조사를 하는 것으로 계획되었음

○ 설문조사는 두 가지 방법으로 이루어 졌음
- 첫 번째는 사례 사업체를 직접 방문하여 사업체의 대표의 협조를 얻어 대표를 포함한 임원급을 대상으로 직접 방문 조사하였음. 2011년 3-4월 기간 중 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 14개 사업체의 임원급이 작성한 37부의 설문지가 회수되었음
- 두 번째 설문조사는 워크샵에 참석한 마을기업 대표를 대상으로 사업체 대표에게 직접 설문조사를 실시하였음. 최종적으로 16개 사업체에서 16부가 회수되었음
- 따라서 최종적으로 회수된 설문지는 모두 53부였으며, 1부 작성 사업체가 16개소, 2부 작성 업체가 6개소, 3부이상이 8개소로 나타났음

○ 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 위에서 논의된 조직준비도, 마을기업 준비도, 사업준비도, 마을기업사업의 어려움. 지역 내 파트너십 중요성 등으로 구성되었음. 준비도에 대한 문항은 응답의 모호성을 없애기 위해서 3점 리커트 척도로 구성하였음. 준비도측정의 문항수, 준비도 측정의 이론적 점수와 실제 점수는 아래 <표

3-2>에 나타나 있음. 준비도에 대한 설문지는 <부록 2>에 나타나 있음

〈표 3-2〉 마을기업사업 준비도 설문 개요

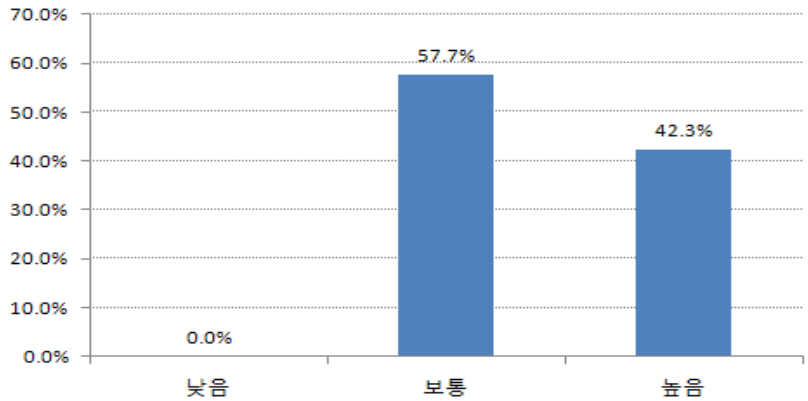
구 분	문항수	이론상 최저점수	이론상 최고점수	측정결과 최저점수	측정결과 최고점수
조직준비도	9	9	27	13	27
마을기업준비도	6	6	18	8	18
사업준비도	6	6	18	7	18
준비도(전체)	21	21	63	29	63

3.2.2. 조사결과

①. 조직준비도

○ 조직준비도를 측정하기 위한 문항은 총 9개 문항으로 구성되었으며, 13점에서 27점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(9~12점: 낮음, ~20: 보통, ~27점: 높음)로 구분하였음

○ 마을기업이 어느 정도 조직준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가 결과는 <그림 3-14>에 나타나 있음. 조직준비도는 무응답 1명을 제외한 52명의 응답하였으며, 이 중 57.7%가 조직준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우도 42.3%로 나타났음. 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 한명도 없는 것으로 나타남

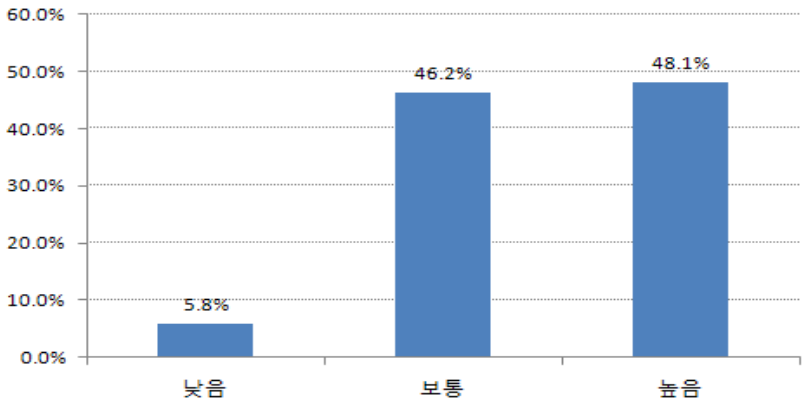


〈그림 3-14〉 조직준비도

② . 공동체준비도

○ 공동체준비도를 측정하기 위한 문항은 총 6개 문항으로 구성되었으며, 8점에서 18점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(6~9점: 낮음, ~14: 보통, ~18점: 높음)로 구분하였음

○ 마을기업이 어느 정도 공동체준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가결과는 <그림 3-15>에 나타나 있음. 공동체준비도는 무응답 1명을 제외한 52명의 응답하였으며, 이 중 48.1%가 공동체준비도가 '높음'이라고 응답하였으며, '보통'이라고 응답한 경우도 46.2%로 나타났음. 공동체준비도가 낮다고 응답한 경우는 5.8%로 나타남

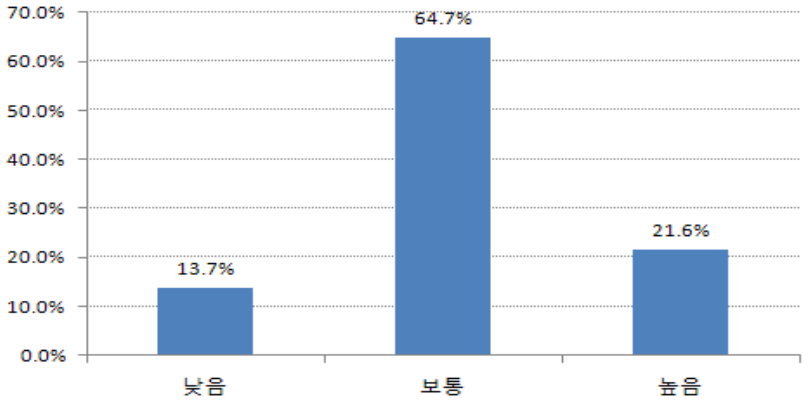


〈그림 3-15〉 공동체준비도

③. 사업준비도

○ 사업준비도를 측정하기 위한 문항은 총 6개 문항으로 구성되었으며, 7점에서 18점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(6~9점: 낮음, ~14: 보통, ~18점: 높음)로 구분하였음

○ 마을기업이 어느 정도 사업준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가 결과는 <그림 3-16>에 나타나 있음. 사업준비도는 무응답 2명을 제외한 51명의 응답하였으며, 이 중 64.7%가 사업준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우는 21.6%로 나타났음. 사업준비도가 낮다고 응답한 경우는 13.7%로 나타남



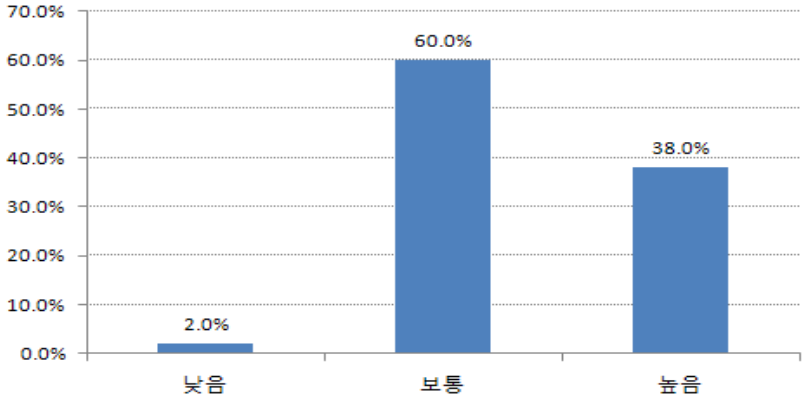
〈그림 3-16〉 사업준비도

④. 준비도(전체)

○ 준비도를 전체적으로 평가하기 위해서 3가지 차원의 준비도를 동시에 고려한 준비도 전체에 대한 결과는 <그림 3-17>에 나타나 있음. 조직준비도 9문항, 마을기업 준비도 6문항, 사업준비도 6문항을 합쳐 총 21개의 문항 전체의 점수를 합산하여 사업체의 전체 준비도를 측정하였음

○ 전체 준비도 점수는 29점에서 63점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(21~30점: 낮음, ~49: 보통, ~50점: 높음)로 구분하였음

○ 마을기업이 어느 정도 전체적으로 준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가결과는 <그림 3-17>에 나타나 있음. 전체 준비도는 무응답 3명을 제외한 50명의 응답하였으며, 이 중 60%가 준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우도 38%로 나타났음. 준비도가 낮다고 응답한 경우는 2%로 나타남



〈그림 3-17〉 준비도(전체)

4. 마을기업 사업수행의 문제점 및 컨설팅요구도

4.1. 개요

○ 마을기업의 창업과 사업초기 운영 어려움과 컨설팅 요구도를 파악하기 위해서 사업운영의 문제점에 대해 설문조사를 실시하였음

○ 선행연구와 사업체에 대한 면접결과를 토대로 사업수행 어려움에 대한 설문항목을 개발하였음
- 사업수행의 어려움을 측정하기 위해서 선행연구와 사업체에 대한 사전 조사를 통해 22개의 측정항목을 개발하였음
- 이후 개발된 측정항목의 내용 타당도를 검증하기 위해 마을기업사업 전문가 3인을 대상으로 안면타당도(face validity) 검사를 실시하였음.
- 각 문항이 마을기업사업 어려움을 적절하게 측정하고 있는 지에 대해 검토하도록 요청하였으며, 이 과정에서 부적절하다고 2인 이상에게 지적된 문항은 제거하였음
- 이와 같은 과정을 통해 5개 문항은 삭제되었으며, 사업수행 어려움에 대해 최종적으로 17개 문항이 포함되었음
- 17개의 개별 사업수행의 어려움 측정문항과 더불어 전체적인 사업수행의 어려움을 측정하는 1개 항목을 포함하여 최종적으로 설문조사에는 18개의 측정항목이 포함되었음

○ 사업수행 어려움에 대한 설문항목과 더불어 마을기업사업 수행에서 가장 중요한 협력관계 유지와 관련된 2개의 문항을 추가로 포함하였음

○ 사업수행 어려움에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 조사하도록 설계되었으며, 이에 따라 사업체당 3부 정도의 설문조사를 하는 것으로 계획되었음

○ 설문조사는 두 가지 방법으로 이루어 졌음

- 첫 번째는 사례 사업체를 직접 방문하여 사업체의 대표의 협조를 얻어 대표를 포함한 임원급을 대상으로 직접 방문 조사하였음. 2011년 3-4월 기간 중 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 14개 사업체의 임원급이 작성한 37부의 설문지가 회수되었음
- 두 번째 설문조사는 워크샵에 참석한 마을기업 대표를 대상으로 사업체 대표에게 직접 설문조사를 실시하였음. 최종적으로 16개 사업체에서 16부가 회수되었음
- 따라서 최종적으로 회수된 설문지는 모두 53부였으며, 1부 작성 사업체가 16개소, 2부 작성 업체가 6개소, 3부이상이 8개소로 나타났음

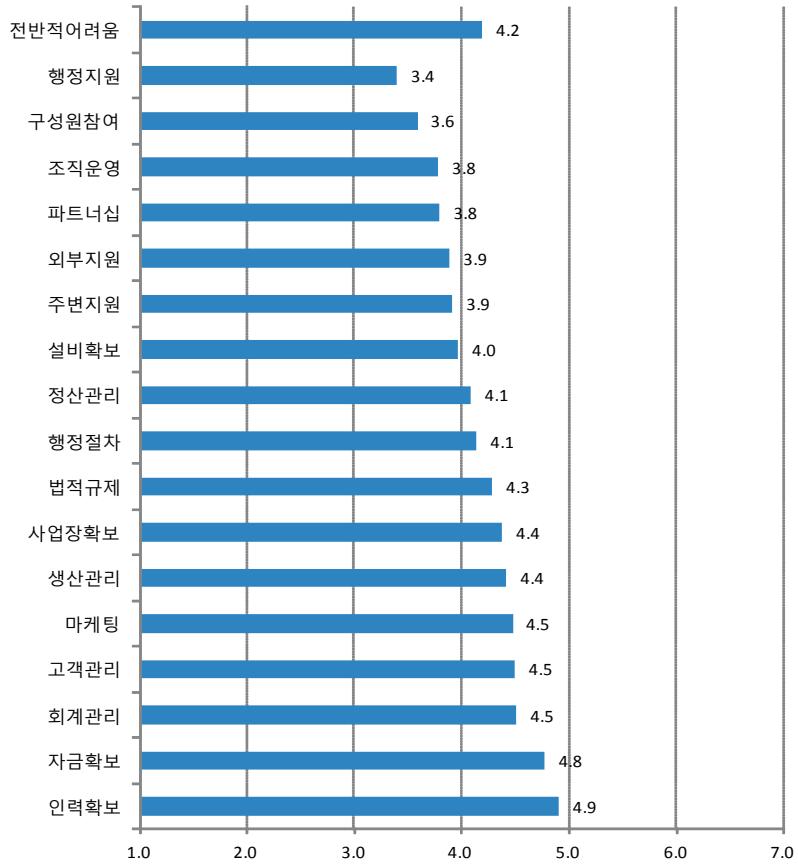
○ 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 자금마련, 인력운영, 마케팅, 협력관계, 행정지원, 법적규제 등 사업체 운영의 전반에 대한 내용으로 구성되었음. 문제점에 대한 문항은 7점 리커트 척도로 구성하였음.

- 사업수행 어려움 및 컨설팅 요구도에 에 대한 설문지는 <부록 2>에 나타나 있음

4.2. 조사결과

4.2.1. 전체

❍ 사업수행의 어려움에 대한 분석결과는 <그림 3-18>에 나타나 있음



* 1=전혀 어렵지 않음 ~ 4=보통 ~ 7=매우어려움

〈그림 3-18〉 마을기업 운영의 문제점(전체)

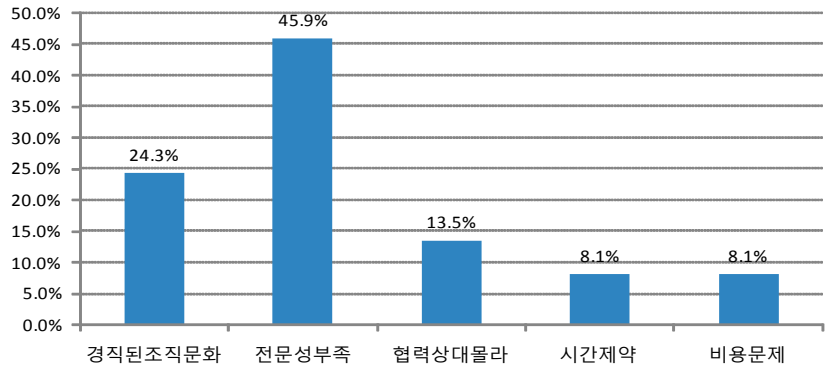
○ 마을기업 사업체들이 사업수행에 느끼는 전반적인 어려움은 4.2점으로 보통(4점)에 비해 다소 사업수행에 어려움을 느끼는 것으로 나타남

○ 개별 항목에 대한 어려움을 측정한 결과는 다음과 같음<표 3-3>
- 마을기업 사업체들이 가장 큰 어려움을 느끼는 분야는 '인력확보'와 '자금확보'인 것으로 나타남
- 그 다음으로 사업체들이 느끼는 어려움은 판로확보, 회계관리, 마케팅, 품질관리 등 마케팅과 회계 관련 분야와 품질, 생산관리 분야로 나타남
- '구성원의 참여참여 유도'와 '행정지원과 관심'은 상대적으로 사업수행에서 수월한 것으로 나타남

〈표 3-3〉 마을기업 사업수행의 어려움

어려움정도	최상	상	보통	하
내용	인력확보 자금확보	마케팅 판로확보 회계관리 품질관리 법적규제 사업장확보	주변지원 외부컨설팅 행정절차 정산관리 조직관리 설비확보 파트너십	구성원참여 행정지원 조직관리

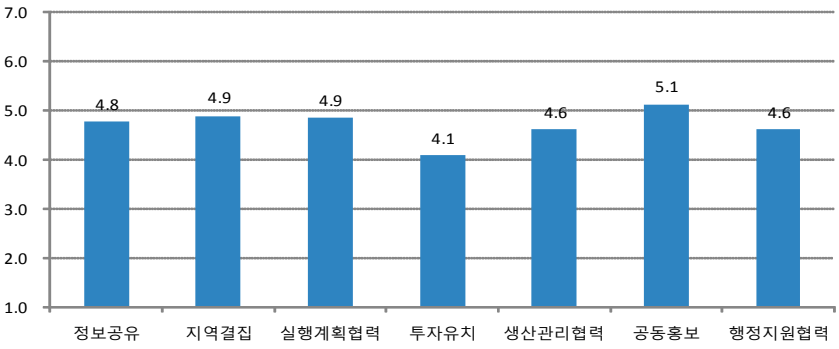
○ 마을기업사업에서 관련기관들간의 협력(파트너십)이 잘 되지 않는 이유는 <그림 3-19>에 나타나 있음
- 마을기업 사업체들은 협력이 잘되지 않는 가장 큰 이유로는 '전문성 및 경험부족' 으로 제시하였음
- 그 다음으로는 '협력기관들의 경직된 조직문화와 시스템', '누구와 협력해야 할지 몰라서'와 '비용이 많이 소요되어서'라는 의견으로 나타났음
- '시간적 제약 때문에'는 상대적으로 가장 낮은 빈도를 나타남



〈그림 3-19〉 마을기업 파트너십 미비 이유

○ 마을기업사업 관련기관(사업체, 행정기관, 컨설팅기관, 지역 내 NGO 등)들 간의 협력이 필요한 이유에 대해서는 <그림 3-20>에 나타나 있음

- 협력이 필요한 가장 큰 이유는 '공동홍보나 마케팅'으로 나타났으며, 그 다음으로는 '지역사회 결집', '사업실행계획 수립에 대한 도움', '정보공유 및 확산' 순으로 나타났음
- 프로젝트 수행을 위한 '투자유치'는 상대적으로 필요성이 낮은 것으로 나타남



(* 1=전혀 ~4=보통 ~ 7=매우필요)

〈그림 3-20〉 마을기업사업 파트너십 필요성

4.2.2. 마을기업 준비도 정도에 따른 어려움

○ 마을기업 준비도 정도에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도에 대한 차이가 있는지를 분석하였음

○ 전체 준비도 점수의 경우 60%가 준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우는 38%, '낮음'으로 응답한 경우는 2%로 나타났음

○ 이 전체 준비도 점수 분포를 기준으로 준비도가 '보통'[8], '높음'이라고 응답한 응답자의 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과는 <표 3-4>에 나타나 있음

- 전반적인 어려움 정도에서 준비도가 '보통'인 경우가 5점, '높음'인 경우가 4점으로 나타나, 준비도가 높을수록 사업의 어려움을 낮게 응답하는 것으로 나타났음
- 개별 어려움 측정 문항에서도 준비도가 높을수록 사업수행이 좀 더 수월한 것으로 나타남

8) '낮음'으로 응답한 1개의 사례도 포함

〈표 3-4〉 준비도 정도에 따른 어려움

구분	준비도 정도	N	어려움정도	t
자금확보	보통	31	5.1	−1.95*
	높음	19	4.4	
인력확보	보통	31	5.4	−4.00***
	높음	19	3.9	
사업공간확보	보통	31	4.6	−1.39
	높음	19	3.9	
생산설비확보	보통	31	4.2	−0.62
	높음	19	3.9	
생산관리	보통	31	4.6	−1.30
	높음	19	4.1	
회계관리	보통	31	4.9	−2.52**
	높음	19	3.8	
고객관리	보통	31	5.0	−3.79***
	높음	19	3.5	
마케팅	보통	31	4.9	−3.84***
	높음	19	3.6	
조직운영	보통	31	4.0	−1.42
	높음	19	3.4	
정산관리	보통	31	4.5	−2.73***
	높음	19	3.4	
행정절차	보통	31	4.5	−1.89*
	높음	19	3.6	
법적규제	보통	31	4.6	−1.93*
	높음	19	3.8	
파트너십	보통	31	4.2	−2.80***
	높음	19	3.0	
외부지원	보통	31	4.2	−2.16**
	높음	19	3.3	
행정지원	보통	31	3.9	−3.28***
	높음	19	2.5	
주변지원	보통	31	4.6	−4.48***
	높음	19	2.9	
참여유도	보통	31	4.1	−2.95***
	높음	19	2.9	
전반적 어려움	보통	31	4.8	−3.53***
	높음	19	3.4	

p: * 〈 0.1, ** 〈 0.05, ***〈0.01

❍ 준비도 정도에 따라 어려움을 인식하는 정도가 차이가 있는 지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음

- 준비도에 따라 어려움에 대한 인식 차이가 가장 큰 분야는 '주변지원'과 '인력확보', '마케팅', '고객관리', '행정지원', '참여유도', '정산관리'로 통계적으로 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
- 그 다음으로 어려움에 대한 인식 차이가 있는 분야는 '회계관리', '외부지원'으로 통계적으로 5% 유의수준에서, '자금확보', '법적규제', '행정절차'는 10% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남

❍ 준비도 정도에 따라 파트너십 형성 어려움에 대한 인식 차이가 있는지를 교차표를 통해 분석한 결과는 <표 3-5>에 나타나 있음.

- 준비도가 낮은 집단의 경우는 '전문성 및 경험부족', '비용문제'라는 응답이 준비도가 높은 집단에 비해 높은 것으로 나타남
- 준비도가 높은 집단의 경우는 '협력상대 모름'과 '시간제약'이라는 응답이 상대적으로 높은 것으로 나타남

〈표 3-5〉 준비도정도에 따른 파트너십 미비 이유

		경직된 조직문화	전문성 부족	협력 상대 모름	시간 제약	비용 문제	Total
준비도 정도	보통	25.0	**50.0**	8.3	4.2	**12.5**	100.0
	높음	23.1	38.5	**23.1**	**15.4**		100.0
전체		24.3	45.9	13.5	8.1	8.1	100.0

❍ 준비도에 따라 파트너십의 필요성을 인식하는 정도를 분석한 결과 준비도 정도가 높을수록 모든 영역에서 파트너십의 필요성을 더 크게 인식하고 있는 것으로 나타남

○ 준비도 정도에 따라 파트너십 필요성을 인식하는 정도가 차이가 있는지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음<표 3-6>

- 준비도에 따라 파트너십 필요성을 가장 크게 인식하는 영역은 '행정지원협력'과 '생산관리'로 통계적으로 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
- 그 다음으로 파트너십 필요성 인식 차이가 있는 분야는 '정보공유', '투자유치', '지역결집'으로 통계적으로 5% 유의수준에서, '공동홍보'는 10% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남

〈표 3-6〉 준비도정도에 따른 파트너십 필요성 인식

	준비도 정도	N	Mean	t
정보공유	보통	31	4.5	−2.61**
	높음	19	5.4	
지역결집	보통	31	4.6	−2.09**
	높음	19	5.4	
실행계획협력	보통	31	4.7	−1.30
	높음	19	5.2	
투자유치	보통	31	3.7	−2.29**
	높음	19	4.7	
생산관리	보통	31	4.3	−2.69***
	높음	19	5.2	
공동홍보	보통	31	4.9	−1.78*
	높음	19	5.5	
행정지원협력	보통	31	4.2	−2.90***
	높음	19	5.3	

p: * 〈 0.1, ** 〈 0.05, ***〈0.01

4.2.3. 사업체 운영체계화 정도에 따른 어려움

○ 사업체가 얼마나 체계적으로 운영되는지에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도에 대한 차이가 있는지를 분석하였음

○ 사업체의 체계적 운영은 사업체의 특성을 통해 두 개의 집단으로 구분하였음

- 사업체의 특성에 따라 아래와 같은 점수를 부여 하고 전체 합산점수가 5점 이상인 경우는 '높음'집단으로, 4점 이하인 경우는 '보통'집단으로 구분하였음
  - 조직형태(법인 2, 등록단체 1, 미등록 0), 자원봉사자유무(있음 1, 없음 0), 회계관리체계 유무(있음 1, 없음 0), 업무일지작성(작성 1, 미작성 0), 상품개발실적(있음 1, 없음 0), 협력실적(있음 1, 없음 0), 교육실적(있음 1, 없음 0)

○ 사업체의 운영체계화 정도가 '높음'인 경우와 '보통'인 경우로 구분하여 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과는 <표 3-7>에 나타나 있음

- 전반적인 어려움 정도에서 운영체계화가 '보통'인 경우가 4.9점, '높음'인 경우가 3.9점으로 나타나, 준비도가 높을수록 사업의 어려움 정도가 크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음
- 개별 어려움 측정 문항에서도 운영이 체계화되어 있을수록 사업수행이 좀 더 수월한 것으로 나타남

〈표 3-7〉 사업체의 운영체계화 정도에 따른 어려움

구분	운영체계화	N	어려움정도	t
자금확보	보통	31	5.0	-1.30
	높음	22	4.5	
인력확보	보통	31	5.0	-0.38
	높음	22	4.8	
사업장확보	보통	31	4.5	-0.84
	높음	22	4.1	
생산설비확보	보통	31	4.1	-0.78
	높음	22	3.8	
생산관리	보통	31	4.6	-1.02
	높음	22	4.2	
회계관리	보통	31	4.9	-2.69***
	높음	22	3.9	
고객관리	보통	31	4.6	-0.91
	높음	22	4.3	
마케팅	보통	31	4.6	-0.70
	높음	22	4.3	
조직운영	보통	31	4.0	-1.64
	높음	22	3.4	
정산관리	보통	31	4.6	-3.46***
	높음	22	3.3	
행정절차	보통	31	4.6	-3.26***
	높음	22	3.4	
법적규제	보통	31	4.7	-2.70***
	높음	22	3.7	
파트너십	보통	31	4.0	-1.36
	높음	22	3.5	
외부지원	보통	31	4.2	-1.93*
	높음	22	3.5	
행정지원	보통	31	3.8	-2.06**
	높음	22	2.9	
주변지원	보통	31	4.4	-2.70***
	높음	22	3.3	
참여유도	보통	31	3.8	-1.39
	높음	22	3.3	
전반적 어려움	보통	31	4.6	-2.36**
	높음	22	3.6	

p: * 〈 0.1, ** 〈 0.05, ***〈0.01

○ 운영체계화 정도에 따라 어려움을 인식하는 정도가 차이가 있는 지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음<표 3-7>

- 운영체계화 정도에 따라 어려움에 대한 인식 차이가 가장 큰 분야는 '정산관리'와 '행정절차', '법적규제', '주변지원'으로 통계적으로 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
- 그 다음으로 어려움에 대한 인식 차이가 있는 분야는 '행정지원'으로 통계적으로 5% 유의수준에서, '외부지원'은 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남

○ 운영체계화 정도에 따라 파트너십 형성 어려움에 대한 인식 차이가 있는지를 교차표를 통해 분석한 결과는 <표 3-8>에 나타나 있음.

- 운영의 체계화 정도가 낮은 사업체는 '전문성 및 경험부족'과 '비용문제'라는 응답이 운영체계화 정도가 높은 집단에 비해 높은 것으로 나타남
- 운영이 체계적으로 이루어지는 사업체는 '협력 상대 모름'과 '시간제약'라는 응답이 상대적으로 높은 것으로 나타남

〈표 3-8〉 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 미비 이유

		경직된 조직문화	전문성 부족	협력 상대 모름	시간 제약	비용 문제	Total
준비도 정도	보통	25.0	**50.0**	8.3	4.2	**12.5**	100.0
	높음	23.1	38.5	**23.1**	**15.4**		100.0
전체		24.3	45.9	13.5	8.1	8.1	100.0

○ 운영체계화 정도에 따라 파트너십의 필요성을 인식하는 정도를 분석한 결과 운영이 체계화 될수록 모든 영역에서 파트너십의 필요성을 더 크게 인식하고 있는 것으로 나타났으나, 그 차이가 크지는 않는 것으로 나타남<표 3-9>

○ 운영체계화 정도에 따라 파트너십 필요성 인식 차이가 있는 지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음<표 3-9>

- 운영체화 정도에 따라 파트너십 필요성에 대한 인식 차이가 가장 크게 나타나는 분야는 '지역결집'과 '투자유치'로 통계적으로 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
- 그 다음으로 파트너십 필요성 인식 차이가 있는 분야는 '공동홍보'와 '정보공유'로 통계적으로 5% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남

〈표 3-9〉 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 필요성 인식 차이

	준비도 정도	N	Mean	t
정보공유	보통	31	4.5	−2.04**
	우수	21	5.2	
지역결집	보통	31	4.5	−3.13***
	우수	21	5.5	
실행계획협력	보통	31	4.7	−1.38
	우수	21	5.1	
투자유치	보통	31	3.6	−2.81***
	우수	21	4.8	
생산관리	보통	31	4.4	−1.33
	우수	21	4.9	
공동홍보	보통	31	4.8	−2.63**
	우수	21	5.7	
행정지원협력	보통	31	4.4	−1.67
	우수	21	5.0	

p: * 〈 0.1, ** 〈 0.05, ***〈0.01

제4장

집단면접조사 결과

제 1 절 집단면접조사 개요
제 2 절 브레인라이팅 결과
제 3 절 전문가조사 결과

Jeonbuk
Development Institute

제 4 장 집단면접조사 결과

1. 개요

○ 마을기업의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안에 대해서 심층적인 분석결과를 도출하기 위하여 마을기업 관련 기관 종사자와 전문가를 대상으로 집단면접조사를 실시하였음

○ 집단면접조사는 크게 2단계로 이루어 졌음

○ 첫 번째 단계는 마을기업 관련기관 종사자를 대상으로 하는 워크샵을 조직하여 문제해결을 위한 아이디어를 참여자들이 동일한 비중으로 참여하여 도출하는 브레인라이팅(brain writing)을 실시하였음

- 브레인라이팅은 2011년 7월에 실시되었으며, 총 참가인원은 사업체 대표 28명, 컨설팅기관 7명, 담당공무원 3명 등 38명이었음
- 7~9명으로 이루어진 4개의 조를 형성하여 브레인라이팅이 이루어졌으며, 브레인라이팅의 주제는 현재 마을기업들이 직면한 문제점과 이를 해결하기 위한 방법이었음

- 브레인라이팅은 진행자의 안내에 따라 총 2시간여에 걸쳐 이루어졌으며, 초기에는 각 조별로 아이디어를 도출하고, 도출된 아이디어는 그룹화 되었으며, 최종적으로 그룹화 된 아이디어에 대해 조별로 발표하였음

○ 두 번째 단계는 마을기업사업의 활성화 방안에 대해서 전문가를 중심으로 전문가자문회의를 개최하였음
- 전문가자문회의는 마을기업사업에 대한 연구자와 지역 내 활동가를 중심으로 총 5회에 걸쳐 이루어졌음
- 마을기업사업의 창업활성화와 초기에 직면하는 문제와 이에 대한 해결책에 대해서 전문가들은 자유롭게 의견을 표현할 수 있도록 특별히 구조화된 질문지 없이 진행되었음
- 전문가자문회의에 대한 일정은 <부록 4>에 나타나 있음

2. 브레인라이팅 결과

2.1. 브레인라이팅 진행 과정

○ 브레인라이팅은 브레인스토밍의 변형으로 떠오르는 생각을 쓰는 방식으로, 독일인 홀리겔이 개발한 635법(6명이 둘러앉아 3개 아이디어를 5분 내에 기입하고 옆으로 돌리는 방법)을 프랑크푸르트에 있는 바텔연구소에서 개량한 기법임

- 브레인스토밍과 마찬가지로 문제해결을 위한 아이디어를 참가자들이 자유분방하게 참여하게 됨
- 다른 점이 있다면, 자기 생각을 말이 아니라 글로 표현하는 것으로, 남 앞에서 발언하기를 꺼려하는 사람에게는 아주 유용한 방법이임
- 특히. 소극적인 사람, 체면을 걱정하는 사람, 이야기하는 것이 서투른 사람 등이 효과를 볼 수 있는 방법임

○ 브레인라이팅은 회의에 참가한 사람의 수가 상당히 많은 경우나 다른 사람의 아이디어를 쉽게 차용하는 구조를 제공하여 많은 아이디어들을 빠르게 생성하고 싶을 때도 유용함

- 어느 정도 익명성이 보장되어 말로 표현하기 어려운 감추어진 의견이 제시 되어 활발한 토론이 제기될 수 있고, 결과물을 글로 남길 수 있어 자료로 활용할 수 있는 장점이 있음

○ 본 연구의 경우 마을기업사업의 문제점과 해결방안에 대한 다수의 의견을 심층적으로 조사·분석하기 위해서, 마을기업 관련 종사자들이 약 40여명 참가하는 워크샵을 조직하여 브레인라이팅 기법을 적용하였음

○ 브레인라이팅은 아래와 같은 절차를 통해 이루어 졌음

- 브레인라이팅은 2011년 7월에 실시되었으며, 총 참가인원은 사업체 대표 18명, 컨설팅기관 9명, 담당공무원 12명 등 39명이었음
- 7-9명으로 이루어진 5개의 조를 형성하여 브레인라이팅이 이루어졌으며, 브레인라이팅의 주제는 현재 마을기업들이 직면한 문제점과 이를 해결하기 위한 방법이었음
- 브레인라이팅은 진행자의 안내에 따라 총 2시간여에 걸쳐 이루어졌으며, 초기에는 각 조별로 아이디어를 도출하고, 도출된 아이디어는 그룹화 되었으며, 최종적으로 그룹화 된 아이디어에 대해 조별로 발표하였음

2.2. 브레인라이팅 주요 결과

2.2.1. A그룹 주요 결과(마을기업, 컨설턴트)

○ 문제점
- 마을기업사업을 진행하는데 있어서 마을의 고령화로 인하여 인적 자원의 부족
- 지역 활동인력의 부족으로 인하여 사업의 진행에 어려움이 있음.
- 타 사업과의 연계 부족

○ 사업 활성화를 위해서 시급하고 중요한 일
- 복잡하고 불필요한 서류의 요구와 단일화 되지 못한 서류에서 오는 시간적, 비용적 낭비를 줄이기 위한 서류의 단일화
- 리더 교육 강화와 더불어서 마을 기업의 다른 회원에 대해서도 활성화 될 수 있는 방안 모색
- 시작하는 마을기업들을 위하여 거창한 사례가 아닌 이해하고 마음에 와 닿을 수 있는 작은 사례교육

○ 사업 활성화를 위해서 협력해야 할 사항
- 지역내의 기관들과 마을기업간의 협력적인 네트워크의 구축으로 인하여 서로간의 윈윈 할 수 있는 환경 마련
- 마을기업과 컨설턴트간의 협력을 통하여 이념 교육이 아닌 마을기업에 실질적으로 도움이 되는 실질교육 필요

① B그룹 주요 결과(마을기업, 컨설턴트)

○ 문제점
- 마을이 조직화가 되지 않아서 일의 분담이 어려움이 있고, 공동체 의식의 부족으로 인하여 리더만의 사업으로 진행될 위험이 있음.
- 신규 회원과 기존 회원 간의 갈등 존재
- 마을의 상황을 이해하지 못하고 성과와 결과를 중시하는 사업의 특성에 따른 어려움이 존재함.

○ 사업 활성화를 위해서 시급하고 중요한 일
- 마을기업과 판매에 대한 홍보와 마케팅 강화
- 컨설팅 담당자들의 교육의 강화와 마을 현실에 맞는 실질적은 컨설팅
- 마을 리더들과 회원들 간의 커뮤니케이션과 정보 교환

○ 사업 활성화를 위해서 협력해야 할 사항
- 담당자와 구성원 전체가 함께 할 수 있는 교육을 통하여서 갈등의 최소화와 협력관계 구축
- 정기적인 교육을 실시하고 체험을 토대로 향후 자립할 수 있는 계기 마련

② C그룹 주요 결과(마을기업, 담당 공무원)

○ 문제점
- 사업의 빠른 진행으로 인하여 사업을 진행하는데 어려움과 어려운 사업 용어들로 인하여서 혼란이 야기됨.
- 서로간의 입장 차이에서 오는 비판적인 시각
- 불필요한 미팅에서 오는 시간적, 비용적인 낭비를 줄여야 함.
- 보조금 지원의 지연으로 인하여서 사업을 진행하는데 어려움이 있음.

❍ 사업 활성화를 위해서 시급하고 중요한 일
- 우수 사례지역에 대한 벤치마킹과 주제별, 산업별 교육
- 마을기업의 담당자들의 인식의 변화와 인프라 구축
- 협력기관, 행정기관의 지속적인 관심과 각 기관들 간의 충분한 대화(지속적인 소통)
- 마을의 정확한 현황 파악

❍ 사업 활성화를 위해서 협력해야 할 사항
- 마을기업사업 이후에도 컨설팅 단체와 담당 공무원 그리고 마을기업 담당자들의 지속적인 네트워크 구축과 컨설팅
- 마을기업과 컨설팅 업체와의 긴밀한 관계 유지를 통하여서 각 분야에 맞는 컨설팅

③. D그룹 주요 결과(컨설턴트)

❍ 문제점
- 마을기업 컨설팅을 진행하는데 있어서 마을 리더 외에 인력의 부족
- 마을기업사업에 대한 컨설턴트와 마을 담당주민들의 이해력의 부족
- 사업에 대한 전반적인 사업 용어의 어려움
- 마을 사업에 대한 홍보 부족

❍ 사업 활성화를 위해서 시급하고 중요한 일
- 마을기업사업에 대하여 마을리더 뿐만 아니라 주민들의 전반적인 교육을 통한 사업의 이해
- 마을과 행정, 마을과 컨설팅 단체, 컨설팅 단체와 행정 간의 지속적인 소통
- 협력기관, 행정기관의 지속적인 관심

○ 사업 활성화를 위해서 협력해야 할 사항

- 사업의 1차 이해관계자들뿐만 아니라 2차 관계자들까지 지역의 네트워크 강화
- 마을사업 진행에 있어서 관계자들 간의 일정 공유 필요

〈그림 4-1〉 브레인라이팅 결과

3. 전문가조사 결과

○ 마을기업의 활성화 방안에 대해서 전문가를 중심으로 전문가자문회의를 개최하였음

- 전문가자문회의는 마을기업에 대한 연구자와 지역 내 활동가를 중심으로 총 5회에 걸쳐 이루어졌음
- 마을기업의 창업활성화와 초기에 직면하는 문제와 이에 대한 해결책에 대해서 전문가들은 자유롭게 의견을 표현할 수 있도록 특별히 구조화된 질문지 없이 진행되었음
- 전문가자문회의에 대한 일정은 <부록 4>에 나타나 있음

○ 전문가자문회의 결과를 요약정리 하면 <표 4-1>과 같음

〈표 4-1〉 전문가자문회의 결과

구분	주요 자문 내용
1차	◎ **전문가 A** - 자립이 되기 위해서는 이익이 창출되어야 함 · 그동안의 국가 지원 사업에서는 이익 창출에 소홀 · 이익을 창출하기 위해서는 창출해야할 자원이 필요하고 자원을 관리하는 사람들의 경영마인드가 필요. - 농촌 공동체에서 어려운 부분이 공동재산 · 농산물의 경우 공동 작업을 하는 경우를 제외하고는 판매만을 공동으로 하는 경우 공동 재산이 이루어 질 수 없음. · 공동재산이 이루어지지 않으면 지역 공동체 의미가 없음. · 공동재산을 할 수 있는 요소에서 조직이 만들어져야 함. - 사업은 지속성이 있어야 함 · 지속성이 있기 위해서는 지역과의 연계가 필요. · 지역 간의 이질성이 있기 때문에, 차별성을 찾아내는 것이 중요한 문제. · 자원을 찾아내고, 숨어있는 사업을 찾아내는 것이 중요한 문제이며 이러한 자원을 지역, 국가의 전통과 연결시켜 유지하여야 함. · 전체적인 흐름을 파악해야 하며, 도시나 다른 지역에서 우리 지역을 찾는 부분에 대하여 과거를 찾아 줄 수 있고, 체험을 줄 수 있어야 함.

구분	주요 자문 내용
	· 지역이 가지고 있는 환경자원이 무엇이 있는가를 찾는 것이 중요함. 하지만 이것 또한 사람이 운영하는 것이기에 사람이 가장 중요한 자원. · 사업의 원활한 지속성을 위해서는 소비자들과 연계가 중요하다 - 인적자원은 지속성이 있어야 함 · 리더를 이어줄 수 있는 사람이 있어야 하고 그러기 위해서는 기록이 남겨져야 함. · 모든 기록들이 역사로서 남겨질 수 있도록 해야 한다. - 가장 우선적인 지원활동은 실무지원이 되어야 함 · 정산문제, 계획서 수정문제 등에 대한 점검과 컨설팅이 우선적으로 필요 - 지속적인 모니터링이 필요. ◎ **전문가 B** - 행정에서는 적절한 개입이 필요하고, 지나친 간섭은 피해야 한다. - 학습과정이 중요하다. · 마을기업사업이 내용과 언어적인 측면 자체에서 어렵고, 생소하기 때문에 학습과정이 반드시 동반되어야 함. · 학습은 신청한 단체만이 아닌 공무원, 현장 조사팀 등 모두 학습이 필요한데, 즉 교육대상을 확대시켜야 함. - 교육내용을 좀 더 보강할 필요성이 있음 · 마을기업 의미에 대한 학습, 소비자들과 연계할 수 있는 학습 방안 필요 · 교육 내용을 현장사례, 소비자연계, 마을기업 자체에 대한 학습 등으로 구분하여 추진할 필요성이 있음 - 네트워크 부분이 중요하다. · 역량이 부족하기 때문에 도움이 필요하며, 가까이에서 조력자를 찾는 게 필요함. · 시군별로 유사한 사업을 하는 사람들이 많이 있기 때문에, 이러한 사람들 간의 네트워크가 중요함. - 사업관련자들의 내부에서 많은 논쟁과 정보들의 공유가 필요하다. - 역량활동강화와 함께 수행 가능한 프로젝트 위주의 컨설팅 필요 · 역량강화를 위한 교육 사업은 타 사업에서 많이 진행되었으므로 실제 도움이 되는 교육프로그램 필요 · 사업의 전체적인 취지에 맞고 현장의 잠재력을 극대화할 수 있는 네트워크 형성을 위한 프로젝트 실시 필요 ◎ **전문가 C** - 마을 관련 사업이 중첩되고, 한 마을에서도 일부만 움직이기 때문에 괴리가 있고, 한 사업이 성과를 내거나 지속성을 갖기 이전에 다른 사업으로 흘러가는 현상이 있다. · 컨설팅, 사업 부분에 있어 작은 부분이라도 성과를 내서 사람들을 움직이게 만드는 것이 필요.

구분	주요 자문 내용
	· 컨설팅 진행에 있어서 간섭이 아닌 활성화의 조건을 채워주는 역할이 필요함. · 짧은 기간이라도 작은 성과를 만들 수 있는 계기가 되어야 함. ◎ **사업체 A** - 지금까지 여러 교육을 통하여 우수사례는 많이 봐왔다. 그러나 우리가 당면하고 있는 교육의 방향 설정에 있어서 성공사례가 아닌 성공까지의 과정을 보고 싶다. (현장사례 중심의 교육) - 우수사례의 경우 마을 사정과 맞지 않는 경우가 많이 있으며 이러한 부분은 리더들에게 힘이 되는 것이 아니라 오히려 위축되는 경우가 많이 있다. 너무 포장된 교육이 아닌 컨설팅 팀이 마을 주민과 함께 지내면서 함께 호흡하며 개발하는 과정이 되기를 원한다. ◎ **사업체 B** - 일자리 창출을 위해서는 주민을 참여시켜야 하는데 사업기간이 매우 부족 ◎ **사업체 C** - 마을과 주민들과의 공동사업의 문제 · 지역주민들과의 단합이 안 되고 협력이 안 될 때 어떻게 해야 할지가 가장 큰 과제임. 이러한 부분에 있어서 경험이 있으신 분의 도움을 바탕으로 기획된 과제에 관한 지원이 필요 ◎ **사업체 D** - 매장을 열어 이주여성들에게 일자리를 제공하고 수익이 발생하고 있는데, 이러한 부분이 임실에서만 이루어지는 것이 아니라 전국적인 단위로 수요가 이루어지고 있다. 전국을 상대로 어떻게 홍보 전략을 해야 하는지, 마케팅을 어떻게 하고, 판매 전략은 어떻게 해야 하는지에 대한 현장사례를 바탕으로 한 마케팅 교육이 필요
2차	◎ **전문가 A** - 준비하지 않으면 기회, 방향 설정에 있어서 어려움. 마을기업사업체도 마찬가지로 준비하는 부분이 중요함. - 행정에서는 단기간의 성과를 원하지만 마을에서는 단기간 성과를 낼 수 없는 어려움이 있음. 그렇기 때문에 단기적인 성과보다는 꾸준히 준비하면서 만들어가야 함. - 꾸준한 목표가 있고 목표를 향해 나아간다면 결과를 가져 올 수 있음. - 더디지만 사람들의 마음을 모아 함께 나아가야 함. ◎ **전문가 B** - 마을기업사업의의 경우 정부에서 성급하게 진행되고 있다고 생각함. - 사람이 가장 중요함. 농민만 참여하는 것이 아니라 귀농·귀촌자들이 마케팅, 기업

구분	주요 자문 내용
	윤리, 회계까지 치밀하게 생각하고 접근해야 함. - 지역의 사람들, 지역의 에너지가 적절한 조화를 이루었을 때 마을기업이 성공적으로 이루어 질 수 있음. ◎ **전문가 C** - 농촌문제가 농업만으로 풀기는 어려움. 젊은 사람들을 기다리기 보다는 에너지 자립마을을 만들어 스스로 해결하려고 노력. 지역의 에너지를 어떻게 만들어 가는가를 전문가가 아닌 마을 주민들이 만들어 나가고 있음. - 지원금에 의존한 사업은 성공하기 힘듦. 결국 주민들이 출자하고 주민들이 스스로 참여하고 책임지면 성공 가능함. - 농촌이 죽으면 도시도 죽는다는 뿌리 살리기 마음으로 장기적으로 지속될 수 있는 사업을 해야 함. ◎ **전문가 D** - 사회적기업이나 마을기업이나 커뮤니티 비즈니스와 같은 사업이 목표가 무엇인지 생각해야 함. 실제로 성공한 기업은 몇 개나 있는지 생각해 함. 시장에서 살아남기 힘들지만 꼭 필요한 사업이기 때문에 잘 진행해야 함. - 함께 하는 가운데 그 즐거움을 느낄 수 있음. 사람 사는 관계가 중요함. 즐거움 가운데서 일의 효율도 늘어남. 어떤 도움이 되기 때문에 일을 진행하는지 생각해 보는 시간을 가졌으면 함. ◎ **전문가 E** - '큰 것이 좋은 것이다' 라는 생각으로 일본은 발전해 왔음. 일본의 경우 버블이 깨지면서 재생이 어려운 정도로 힘든 상황까지 이르렀음. 잃어버린 20년 사이에 작은 마을의 경우 큰 도시로 흡수되어 버림. 그래서 일본에서는 지금 다시 작은 마을을 살려내자는 말이 나오고 있음. 큰 것이 좋다는 생각을 바꿔야 함. - 한국의 완주 진안과 같이 많은 활동들은 정말 중요하다고 생각함.
3차	-지속적인 지원 필요 · 지속적인 네트워크와 지속적인 지원이 필요함. 사업 세팅 후 방치가 아닌 지속적인 관심이 필요함. - 마을기업사업의 차별화 · 마케팅의 근본은 차별화임, 스토리를 만드는 것이 큰 성과를 만들 수 있음. · 마을기업의 경우 목표가 일반 기업과 달라야 함. 무엇을 상품화 할 것인가 중요성을 인식하고 차별화하지 않으면 성공하기 어려움. · 마을과 관련된 사업을 진행하는 과정에서 지향해야 할 목표가 무엇인지 명확해야 함.

구분	주요 자문 내용
	· 일반 기업의 경우 어느 정도 틀이 잡혀있지만, 마을기업은 틀도 잡히지 않은 상태에서 단기간 내에 성과를 내야 하므로 어려움이 있음. 기업이라는 용어를 쓴다면 기업의 체계를 잡고 틀을 잡는 것이 우선되어야 함. - 지원기관의 역할 · 소득, 마케팅 등 실용적인 부분에 대한 컨설팅 지원이 필요 · How to sell 부분이 취약함. 사업체에 대한 분석은 잘 이루어 졌지만 소비자에 대한 실질적인 분석과 구분이 필요함. 각 소비자들을 구분하고 다른 접근 방법이 필요함. · 자문단의 경우 자문한 이후 떠나기 때문에 소속감이나 책임감이 없음. 서포터 팀을 만들어 실질적으로 도움이 될 수 있는 역할을 해야 함. · 수익을 발생시키기 위해서는 시장을 분석해야 함. - 중간조직과 협의체 구성 · 중앙정부에서 유사한 사업이 진행되면서 사업의 내용을 이해하기 힘든 가운데 도 차원에서 효율적인 관리가 필요함. · 마을사람들의 목소리를 낼 수 있도록 협의체 구성이 필요함. · 중간조직과의 거버넌스가 없는 부분을 보완해야 함.
4차	- 사업의 체계적인 지원이 필요 · 일 년 안에서 소득을 창출하기는 어렵지만 행정에서의 지원은 일 년 형태로 집행되기 때문에 지원이후 어려움. 체계적인 지원이 필요함. · 보조금의 경우 카드 지출만을 요구하기 때문에 일반 주민들에게 소액의 물건을 구입하는데 어려움, 불가능함. · 인센티브를 제공함으로서 도약할 수 있는 기회를 제공해야 하지만 행정에서 결과 판단만으로서 역할을 한정지어버리는 문제가 있음. · 사업결과를 보여줘야 하는 사업체의 부담과 결과를 이끌어 내야하는 행정 각각의 어려움을 공유해야 함. - 마을기업사업의 제도적 지원과 사업체간 정보 공유 부족 · 마을기업사업 관련 지원 사업은 제도가 안정적이지 못해서 갈피를 잘 잡지 못함, 사업계획서의 공유가 되지 못함. 사업의 시작 단계에 있어서 정리가 되지 못함.
5차	**〈전문가 A〉** - 유사협력기관과의 협력관계 지원 · 일본의 무이타현의 사례를 볼 경우 일촌일품, 일사일촌을 진행하여 성공함. - 네트워크의 중요성

구분	주요 자문 내용
	· 해외, 지역 외 인재들과의 네트워킹을 할 필요성이 있음. · 돈을 받지 않는 서포터스의 역할을 할 수 있는 사람들과 네트워크 해야 함. - 청년 인턴제 사업 · 멘토, 멘티의 사업이 지경부, 행안부에서 핵심 사업으로 이루어지고 있음. · 이러한 사업을 시스템으로 만든다면 행안부의 자금과 또 다른 재원을 가지고 좋은 모델로 만들 수 있음. - 홍보 · 홍보의 중요성은 매우 큼. · 진안의 꽃마을 사례의 경우에는 언론에 알려진 이후에 많은 관광객들이 몰리게 되었음. 이렇듯 언론과 커뮤니티를 형성하는 것이 중요함. 〈전문가 B〉 - 기간의 문제 · 짧은 기간 동안 성과를 많이 냈지만, 그 기간이 짧았기 때문에 어려움이 많았을 것으로 생각함. - 마을기업사업의 이해 · 마을기업사업의 경우 Community Development의 전형적인 모습이라고 볼 수 있음. · 우리나라의 경우 전형적인 농촌개발정책이 잘 이루어지고 있지 않음. · 해외 사례의 경우에는 사업자의 의지를 가지고 있을 경우 수익성과 공공성을 가지고 있다면 100% 사업을 진행 할 수 있음. · 우리나라의 경우에는 농촌개발사업은 많이 있지만 농촌개발정책은 가지고 있지 못함. · 전북의 경우에는 리더적인 입장으로 잘 이끌어 가고 있는 상황임. - 마을기업사업의 성공핵심은 중간지원조직에 있음 · 중간지원 조직이 잘 만들어진 지역의 경우에는 잘 이루어지고 있음. 이러한 중간지원조직 없이 사업을 진행하는데 큰 어려움이 있음. · 지역리더아카데미, 지역경제순환센터와 같은 중간지원조직의 형태는 불안한 상태로 있음. 중간지원 조직이 만들어지고 컨설턴트들이 일을 하는 형태로 이루어져 있음. 전문가 그룹의 중간 지원조직형태로 만들어져야 함. · 다른 나라의 경우 전문 컨설턴트들이 있음 이러한 컨설턴트들은 공무원도 아니고 민간인도 아닌 형태. 공무원으로 이루어질 경우 의사결정이 유연해지지 못하고 민간인으로 이루어질 경우 투명성이 보장이 안 됨. - 새로운 기업가를 가진 젊은 층에서 새로운 시도가 이루어져 많은 조직이 이뤄져야 함. 〈전문가 C〉 - 각 사업들의 연계문제

구분	주요 자문 내용
	· 여러 마을기업사업들이(향토산업, 마을기업 등등) 서로간의 연계될 수 있도록 하는 것이 전북차원에서 컨트롤 타워가 있어서 지속적으로 관리하는 것이 필요함. 〈전문가 D〉 - 현장밀착형 지원이 필요 - 각 마을별로 이루어지고 있는 사업이 색깔이 다름. 이런 것을 하나에서 이루어지는 것은 어려움. - 지속적으로 가기 위해서는 2년이라는 기간 안에 일관된 행정지원체계가 어렵다면 일을 진행할 수 있는 타 기업과 네트워크를 형성해줘야 함. 〈전문가 E〉 - 계획을 세웠으면 큰 프로젝트로 만들어 각 지역에 밀착된 지원조직으로 거듭나야 함. - 쉽게 지원받을 수 있는 중간지원조직이 필요함. - 공동체 형성, 소득, 이러한 단어에 얽매여 있음. 소득우선, 공동체 형성. 이러한 단어에 얽매임. 소득은 둘째라고 생각함. 소득에 치우치기 보다는 공동체, 지역의 소통을 중요시 하고 이후 발전해 나가야 함. - 지속가능한 기업으로 발전해 나가야 함. - 마을기업사업의 취지가 마을단위로 한계 되는 것이라 생각하지 않음. 연계방안을 모색해야 함. 타 사업들과 연계방안은 조심스럽고 중요하고 신중해야 한다고 생각함. 〈전문가 F〉 - 마을기업사업의 이해 · 마을 기반으로 하는 기업적 활동으로만 이해하는 것은 바람직하지 못함. 마을이 기업적 단위로 활동이 가능한 상황인지, 역량을 가지고 있는지 냉정한 평가가 필요함. · 마을 밖에서 마을을 도와주는 조직이 필요함. · 마을기업사업의 속성이 마을이라는 속성과 기업이라는 속성이 충돌하는 영역이 존재함. 마을공동체의 의사결정, 합의할 때는 오랜 기간을 거쳐야 함. 하지만 기업적인 의사결정을 할 때는 빠른 시간에 이루어 져야 함. 그러기 때문에 이러한 충돌하는 영역을 염두에 두어 두어야 함. · 선정된 기관 단체들 간에도 매우 이질적임. 이런 이질적인 부분을 구분해야 함. 마을을 기반으로 해야 할 것이라고 생각함. 하지만 마을 전체가 가야 한다고 생각함. 그럴 경우 전략을 짤 경우에 수익성도 고려해야 함. 몇몇 사람이 이끌면서 수익을 창출하는 형태로 여러 사람을 이끄는 형태가 되어야 함. · 사업체 자체가 지치지 않고 오래 갈수 있는 문화적인 풍토, 제도적인 개선들과 같은 전략적인 목표를 가지고 있지 않으면 방향성을 잃을 수 있음.

구분	주요 자문 내용
	- 가장 필요한 것은 중간지원 조직임. · 지자체 단위로 가까이서 지원 받을 수 있는 형태가 이루어져야 함. · 도 단위로 이루어지는 경우에는 지원을 받기 어려움. 가까운 곳에서 일상적으로 도움을 받을 수 있는 중간지원 조직이 필요함. · 행정의 유사사업들을 포괄하고 행정체계를 명확히 하는 것, 민간의 다양한 사회적기업, 마을기업, 체험마을 이런 민간 조직 간의 네트워크를 만들고 연계시켜주는 중간 지원조직을 구성하는 것이 필요함. - 시행착오가 많이 있는데 이러한 것이 수정되지 않은 상태로 이루어지는 것은 바람직하지 못함. · 유사한 사업들이 많이 있지만 행정적인 준비가 되어있지 않음. 민간 내에서도 사업을 쫓아다니다 바쁘고, 실제로 유사한 사업들을 잘 이해하지 못하고 있음. · 컨설턴트, 자문위원들도 기대차이가 있음. 서로 보고, 배우고 도와주면서 사업을 진행해야 함. - 장기적인 안목을 가지고 사업을 진행해야 함.

제5장

마을기업컨설팅 만족도

제 1 절 마을기업컨설팅 만족도 개요
제 2 절 마을기업컨설팅 만족도 분석결과

Jeonbuk
Development Institute

제 5 장 마을기업컨설팅 만족도

1. 개요

○ 마을기업 컨설팅 결과를 평가하고, 향후 컨설팅 방향을 모색하기 위해서 컨설팅에 대한 만족도 조사를 실시하였음

○ 마을기업의 만족도는 6가지 차원에서 측정이 가능함
- 첫 번째는 '컨설팅기획만족도'로 마을기업 컨설팅 기획에 있어 방향성 설정을 위해 측정하는 것임
- 두 번째는 '컨설턴트만족도'로 컨설턴트들의 전문성이 마을기업에 얼마나 잘 전달이 되었는지를 측정하는 것임
- 세 번째는 '컨설팅운영만족도'로 기존의 컨설팅, 워크샵 등 교육 기획과 운영, 시간 등에 대한 만족도를 측정하는 것임
- 네 번째는 '학습 성과 만족도'로 마을기업 교육, 컨설팅 등을 통해서 마을기업의 실질적인 효과를 측정
- 다섯 번째는 '동기유발 만족도'로 컨설팅이 사업동기를 유발하는지 평가

- 여섯 번째는 '실무적용 만족도로' 컨설팅의 결과로서 실무적용에 활용할 수 있는지, 소득향상에 도움이 되었는지를 측정

○ 위 6가지 만족도를 측정하기 위한 구체적 내용은 아래와 같음

○ 컨설팅기획만족도
- 사업장특성반영 컨설팅
  · 사업장 특성을 고려한 맞춤형 컨설팅이 이루어졌는가?
- 공동체특성반영 컨설팅
  · 지역문제와 마을기업을 고려한 컨설팅이 이루어졌는가?

○ 컨설턴트만족도
- 컨설턴트 전문지식
  · 컨설턴트는 마을기업 컨설팅에 전문지식을 가지고 있었는가?
- 컨설턴트 전문지식
  · 컨설턴트는 충분한 사전준비를 하고 컨설팅을 수행하였는가?
- 컨설턴트 전달성
  · 컨설턴트는 컨설팅 내용을 쉽게 알아들을 수 있도록 잘 전달하였는가?

○ 컨설팅운영만족도
- 컨설팅 횟수
  · 컨설팅 횟수는 충분하였는가?
- 컨설팅 1회당 시간
  · 컨설팅의 1회 컨설팅(교육)시간은 충분하였는가?
- 컨설팅 난이도
  · 컨설팅 내용의 난이도는 적절하였는가?

○ 학습성과 만족도
- 지식과 기술습득

· 컨설팅은 새로운 지식과 기술습득에 도움이 되었는가?

- 실무능력

· 컨설팅을 통해 마을기업 사업추진 실무능력이 향상되었는가?

❍ 동기유발만족도

- 자신감향상

· 컨설팅을 통해 사업수행 자신감이 향상되었다

- 사업가로 성장

· 컨설팅 후에 마을기업사업 전문가로 성장해가고 있다는 느낌이 든다.

❍ 실무적용만족도

- 지식기술향상

· 컨설팅을 통해 알게 된 지식(기술)은 마을기업사업의 성과(소득증대, 일자리창출, 향후 사업계획수립 등)에 많은 도움이 되었는가?

- 공동체, 지역문제 해결

· 컨설팅을 통해 알게 된 지식(기술)을 마을기업사업에 적용해서 마을공동체 형성과 지역문제 해결에 많은 도움이 되었는가?

- 주변평판향상

· 컨설팅을 받고나서 본인의 지식과 기술에 대한 주변의 평판이 좋아진 것 같은가?

2. 마을기업컨설팅 만족도 분석결과

2.1. 자료조사방법

○ 마을기업컨설팅 만족도 측정을 위해서 우선 위에서 논의한 마을기업사업 준비도의 6가지 차원을 토대로 설문지를 설계하였음[9)]

○ 만족도에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 사업체당 1-3부 정도의 설문조사를 실시하였음

○ 직접방문조사와 이메일 등을 통해 2011년 7월 기간과 12월 워크샵 기간 중 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 30개 사업체의 임원급이 작성한 53부의 설문지가 회수되었음

○ 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 위에서 논의된 컨설팅 기획 만족도, 컨설턴트 만족도, 컨설팅운영만족도, 학습성과만족도, 동기유발만족도, 실무적용만족도 등으로 구성되었음. 만족도에 대한 문항은 응답의 선택범위를 높이기 위해서 7점 리커트 척도로 구성하였음. 만족도 측정의 문항수, 준비도 측정의 이론적 점수와 실제 점수는 아래 <표 5-1>에 나타나 있음.

9) 만족도 설문지는 <부록 5> 참고

〈표 5-1〉 마을기업사업 만족도 설문 개요

구 분	문항수	이론상 최저점수	이론상 최고점수	측정결과 최저점수	측정결과 최고점수
컨설팅기획만족도	2	2	14	4	14
컨설턴트만족도	3	3	21	11	21
컨설팅운영만족도	3	3	21	9	21
학습성과만족도	2	2	14	6	14
동기유발만족도	2	2	14	8	14
실무적용만족도	3	3	21	9	21
만족도(전체)	15	15	105	47	105

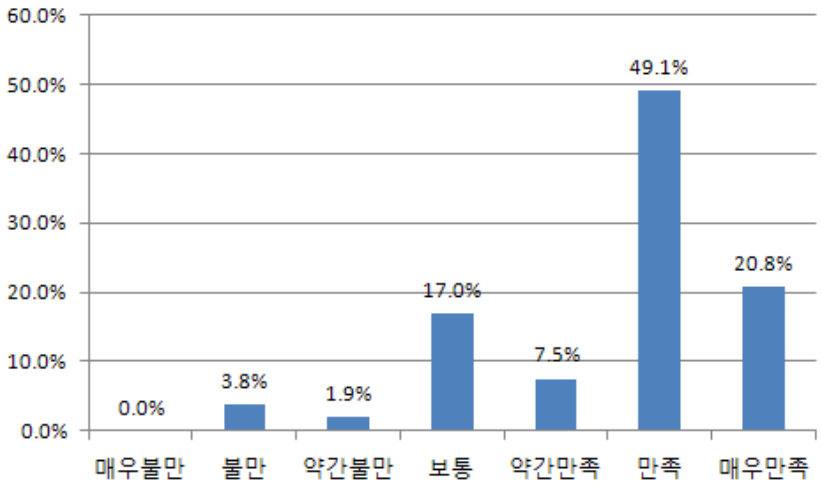
○ 컨설팅에 대한 만족도와 더불어 향후 마을기업 컨설팅 방향성 설정을 위한 만족도조사를 실시하였음

- 마을기업 컨설팅에서 다루어진 컨설팅내용(계획서리모델링, 생산기술, 유통/판매, 재무분석 등)에 대한 만족도를 조사를 실시하였음
- 이와 함께 향후 컨설팅에 필요한 내용과 컨설팅 방법에 대한 조사도 실시하였음

2.2. 전체 만족도

○ 전체적인 컨설팅 만족도는 100점 만점 기준으로 81.7점으로 평균적으로 컨설팅에 어느 정도 만족하고 있는 것으로 나타남

○ 컨설팅 만족도를 7점 척도로 조사한 결과는 <그림 5-1>과 같음



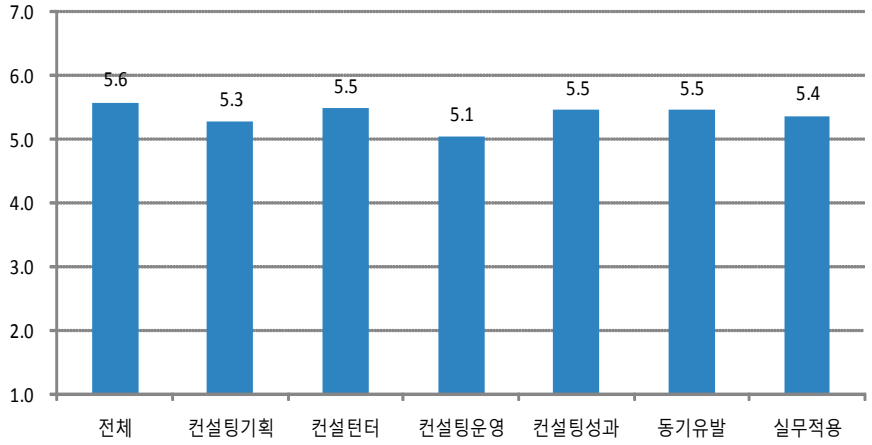
〈그림 5-1〉 전체적인 컨설팅 만족도

○ 컨설팅에 만족하는 비율(약간만족 이상)은 77.4%로 4개 마을기업 중 3개 마을기업이 컨설팅에 만족하는 것으로 나타남

- 이중 '약간만족'하는 비율은 7.5%, '만족'하는 비율은 49.1%이고, '매우만족'하는 비율은 20.8%로 나타남

○ 부문별 컨설팅 만족정도를 살펴보면 전체적으로 약간만족(5점) 이상의 만족도를 보였음

- 상대적으로 '컨설턴터', '컨설팅성과', '동기유발'의 만족도가 5.5점 이상으로 높았음
- '컨설팅운영'은 5.1점으로 가장 낮은 만족도를 나타내었음



(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

〈그림 5-2〉 부문별 컨설팅 만족도

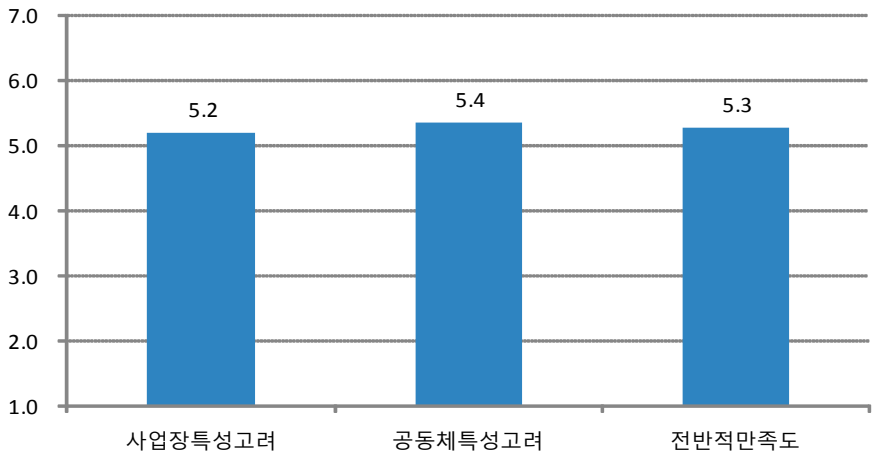
2.3. 부문별 만족도

2.3.1. 컨설팅기획 만족도

❍ 컨설팅기획 만족도를 측정하기 위한 문항은 총 2개 문항으로 구성되었으며, 컨설팅기획에 대한 전반적인 만족도는 5.3점으로 '약간 만족(5점)' 보다 높은 것으로 나타났음

❍ 부문별로 살펴보면 상대적으로 전체적으로 유사한 점수(5.2~5.4)를 나타내었음

- 상대적으로 '공동체특성고려(공동체특성을 고려하여 컨설팅이 기획된다)'에 대한 만족도가 다소 높은 것으로 나타남



(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

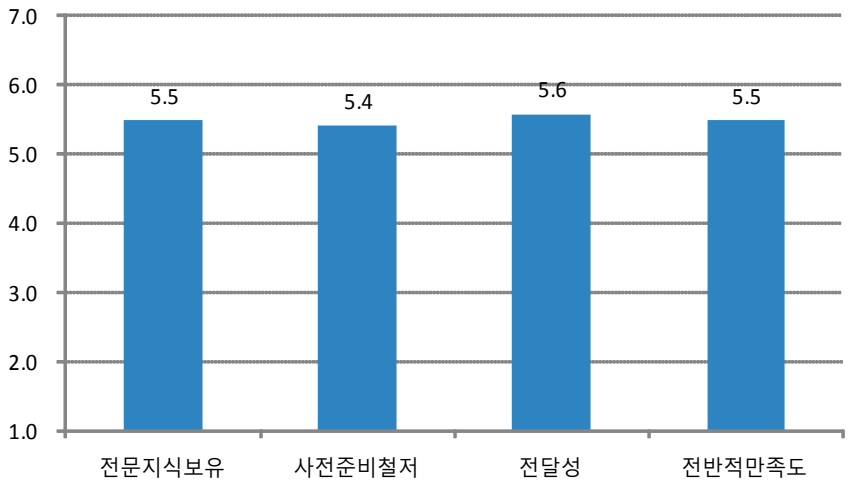
〈그림 5-3〉 컨설팅기획 만족도

2.3.2. 컨설턴트 만족도

❍ 컨설턴트 만족도를 측정하기 위한 문항은 총 3개 문항으로 구성되었으며, 컨설턴트에 대한 전반적인 만족도는 5.5점으로 '약간 만족(5점)'과 '만족(6점)' 사이의 만족도를 보이는 것으로 나타났음

❍ 부문별로 살펴보면 상대적으로 전체적으로 유사한 점수(5.4~5.6)를 나타내었음

- 상대적으로 지식과 기술의 '전달성'이 높았으며, 컨설팅을 위한 '사전준비성'이 다소 낮은 것으로 나타남



(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

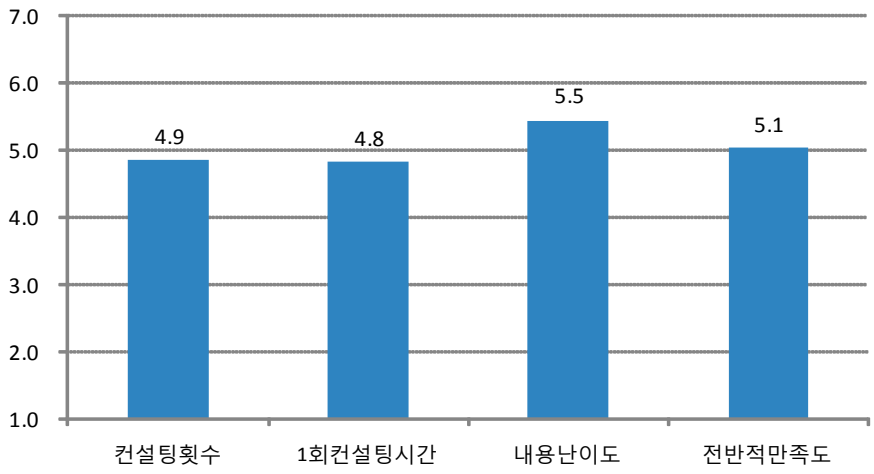
〈그림 5-4〉 컨설턴트 만족도

2.3.3. 컨설팅운영 만족도

○ 컨설팅운영 만족도를 측정하기 위한 문항은 총 3개 문항으로 구성되었으며, 컨설팅 교육운영에 대한 전반적인 만족도는 5.1점으로 '약간 만족(5점)' 보다 높은 것으로 나타났음

○ 부문별로 살펴보면 상대적으로 '내용난이도(컨설팅 내용의 난이도는 적절하였다)'는 만족하는 것으로 나타났음

○ 그러나 '컨설팅횟수'와 '1회 컨설팅시간'은 5점 이하의 점수로 나타나 향후 만족도 향상을 위해서 우선적으로 고려되어야 하는 항목으로 나타났음



(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

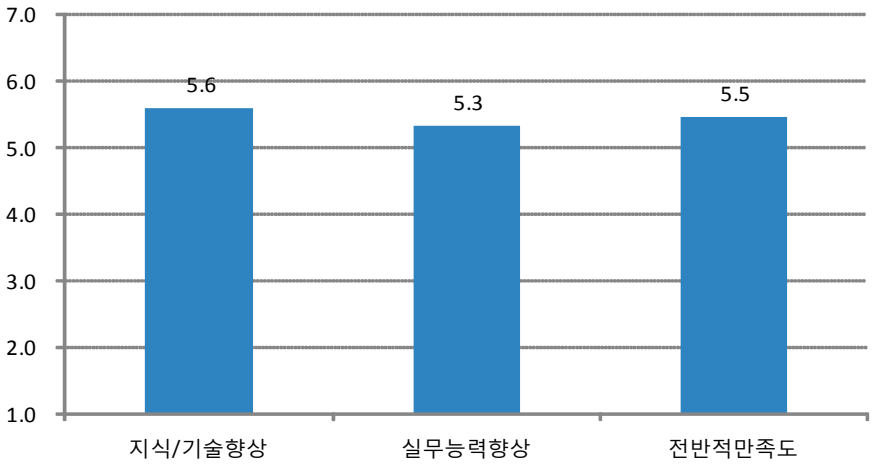
〈그림 5-5〉 컨설팅운영 만족도

2.3.4. 학습성과 만족도

❍ 컨설팅 학습성과 만족도를 측정하기 위한 문항은 총 2개 문항으로 구성되었으며, 컨설팅 학습 성과에 대한 전반적인 만족도는 5.5점으로 '약간 만족(5점)' 보다 높은 것으로 나타났음

❍ 부문별로 살펴보면 상대적으로 항목 간에 만족도가 어느 정도 차이를 나타내는 것으로 나타남

- 상대적으로 '지식/기술향상(컨설팅은 새로운 지식과 기술습득에 도움이 되었다)'의 만족도 점수가 5.6점으로 높았음
- '실무능력향상(컨설팅을 통해 마을기업 사업추진 실무능력이 향상되었다)'은 5.3점으로 상대적으로 만족도가 낮은 것으로 나타남



(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

〈그림 5-6〉 학습성과 만족도

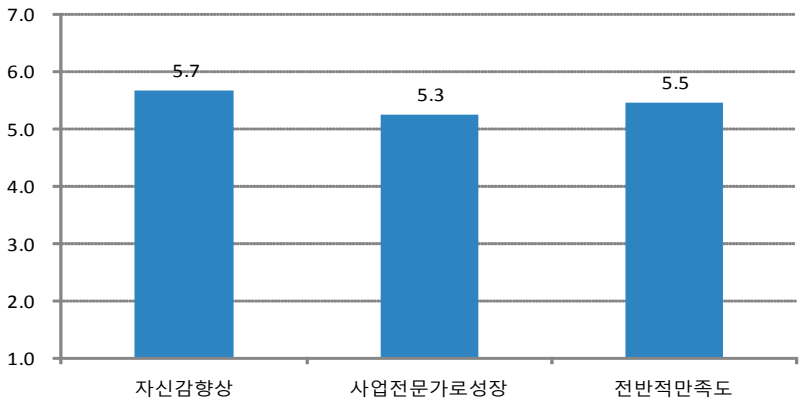
2.3.5. 동기유발 만족도

○ 컨설팅 동기유발 만족도를 측정하기 위한 문항은 총 2개 문항으로 구성되었으며, 컨설팅 동기유발에 대한 전반적인 만족도는 5.5점으로 '약간 만족(5점)' 보다 높은 것으로 나타났음

○ 부문별로 살펴보면 상대적으로 항목 간에 만족도가 어느 정도 차이를 나타내는 것으로 나타남

- 상대적으로 '자신감향상(컨설팅을 통해 사업수행 자신감이 향상되었다)'의 만족도 점수가 5.7점으로 높았음
- '사업전문가로성장(컨설팅 후 마을기업사업 전문가로 성장해가고 있다는 느낌이 든다)'은 5.3점으로 상대적으로 만족도가 낮았음

○ 이 같은 결과는 향후 컨설팅에서는 비즈니스 전문가로서 성장하도록 동기를 유발하는 것에 좀 더 노력해야 하는 것을 보여줌



(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

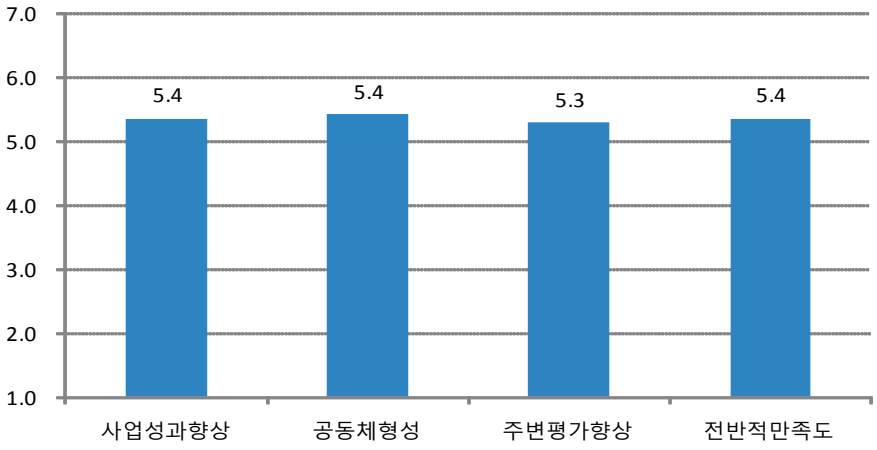
〈그림 5-7〉 동기유발 만족도

2.3.6. 실무적용 만족도

❍ 컨설팅 실무적용 만족도를 측정하기 위한 문항은 총 3개 문항으로 구성되었으며, 실무적용에 대한 전반적인 만족도는 5.4점으로 '약간 만족(5점)' 과 '만족(6점)' 사이의 만족도를 보이는 것으로 나타났음

❍ 부문별로 살펴보면 상대적으로 전체적으로 유사한 점수(5.3~5.4)를 나타내었음

- '사업성과향상(컨설팅을 통해 알게 된 지식은 마을사업 성과 창출에 많은 도움이 되었다'와 '공동체형성(컨설팅을 통해 알게 된 지식은 마을공동체 형성에 도움이 되었다)'의 만족도는 5.4점으로 나타났으며, '주변평가향상(컨설팅 후 주변의 평판이 좋아진 것 같다)'에 대한 만족도는 5.3점으로 나타남

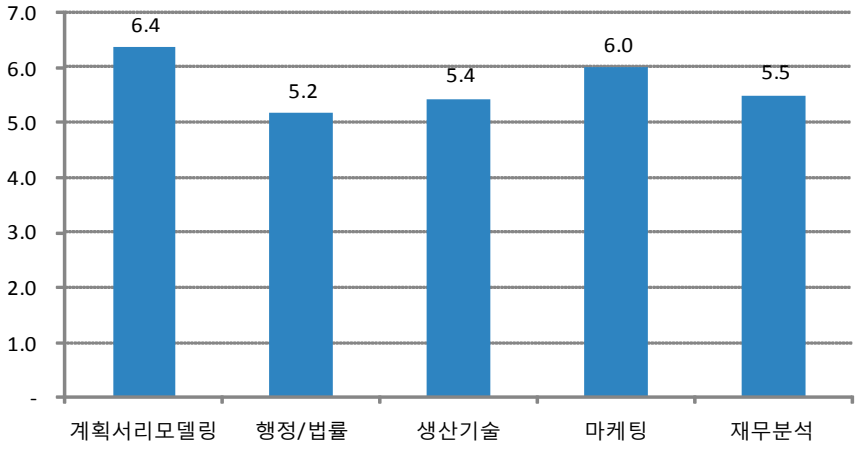


(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

〈그림 5-8〉 실무적용 만족도

2.4. 컨설팅 내용별 만족도

○ 컨설팅 세부내용별 만족도에 대한 조사 분석은 <그림 5-9>에 나타나 있음.



(* 1=매우불만족 ~ 4=보통 ~ 7=매우만족)

〈그림 5-9〉 세부내용별 만족도

○ 내용별 만족도를 살펴보면, 만족도 분포가 5.2점에서 6.4점으로 항목간에 어느 정도 만족도 차이가 있는 것으로 나타남

- 계획서리모델링'의 만족도(6.4)와 '마케팅'에 대한 만족도(6.0)가 상대적으로 높은 것으로 나타남
- '재무분석'과 '생산기술' 내용에 대한 컨설팅만족도는 각각 5.5점과 5.4점으로 중간정도의 만족도를 나타냄
- '행정법률' 부문에 대한 만족도는 5.2점으로 가장 낮은 것으로 나타남

2.5. 향후 컨설팅 방향

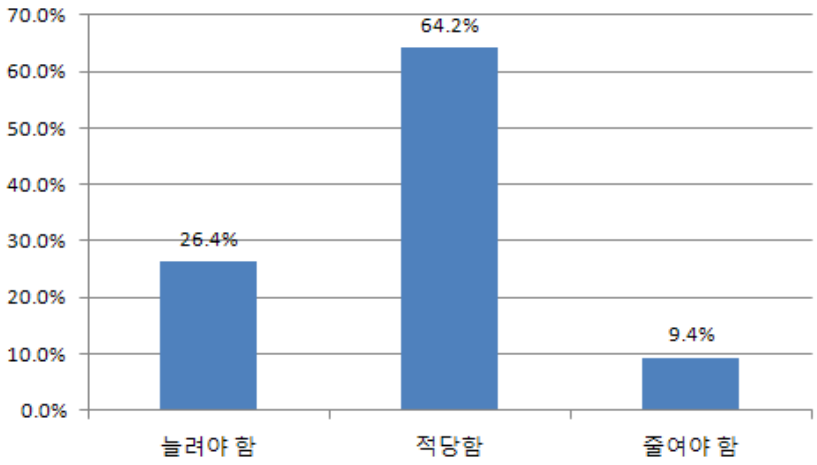
2.5.1. 컨설팅운영

①. 총 컨설팅 횟수

○ 향후 마을기업 사업기간 중 어느 정도 컨설팅이 자주 이루어 져야 하는 지를 파악하기 위해서 '총 컨설팅 횟수'에 대한 요구조사를 실시하였음

○ 전체의 64.2%가 현재 정도의 컨설팅 회수가 적당하다는 의견을 나타내었음

- 그 다음으로는 컨설팅 횟수를 늘려야 한다는 의견이 26.4%, 줄여야 한다는 의견이 9.4%로 나타났음



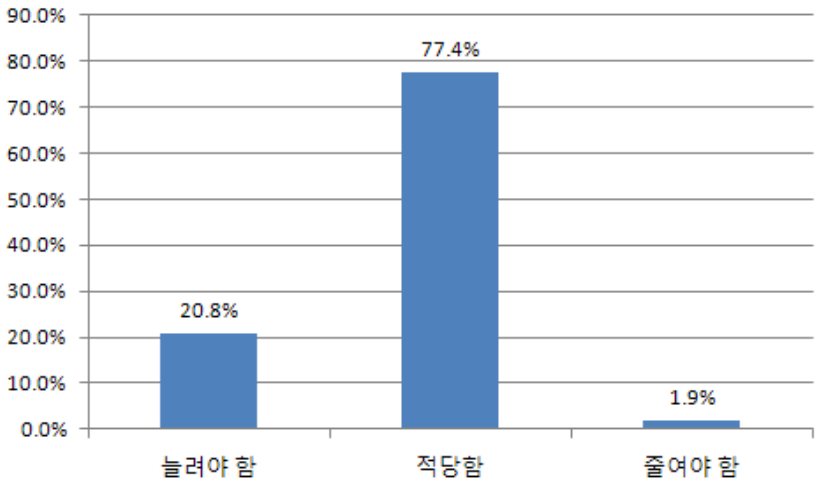
〈그림 5-10〉 컨설팅 횟수

② . 1회 컨설팅 교육시간

○ 향후 마을기업 컨설팅의 1회당 컨설팅시간이 어느 정도여야 하는지를 파악하기 위해서 '1회 컨설팅 교육시간'에 대한 요구조사를 실시하였음

○ 전체의 77.4%가 현재 정도의 컨설팅 회수가 적당하다는 의견을 나타내었음

- 그 다음으로는 컨설팅시간을 늘려야 한다는 의견이 20.8%, 줄여야 한다는 의견이 1.9%로 나타났음



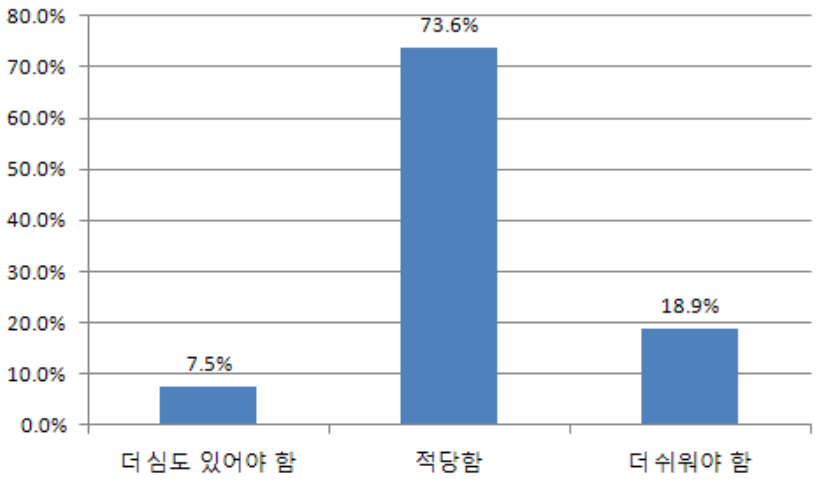
〈그림 5-11〉 1회 컨설팅 교육시간

③. 컨설팅 교육 내용 난이도

❍ 향후 마을기업 컨설팅의 교육내용의 난이도가 어느 정도여야 하는지를 파악하기 위해서 '컨설팅 교육 내용 난이도'에 대한 요구조사를 실시하였음

❍ 전체의 73.6%가 현재 정도의 컨설팅 내용난이도가 적당하다는 의견을 나타내었음

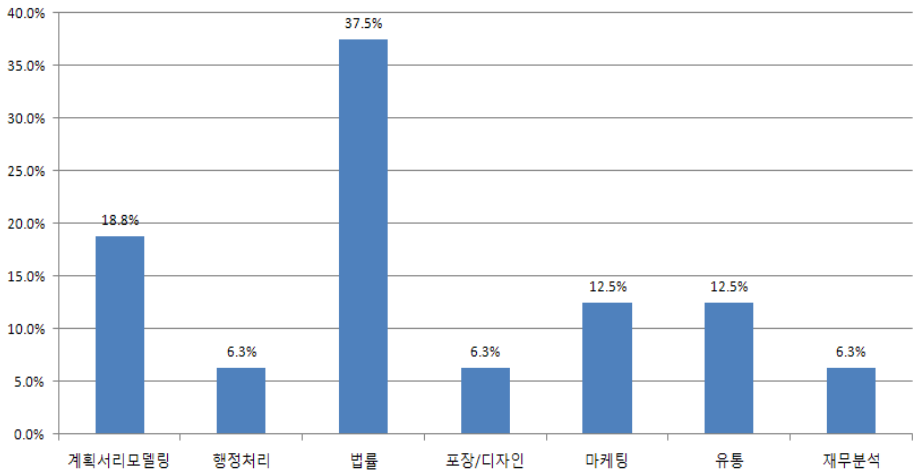
- 그 다음으로는 지금보다 좀 더 쉽게 컨설팅이 이루어져야 한다는 의견이 18.9% , 좀 더 심도 있는 내용으로 컨설팅이 이루어져야 한다는 의견이 7.5%,로 나타났음



〈그림 5-12〉 컨설팅교육 내용 난이도

2.5.2. 컨설팅 내용

○ 향후 마을기업에서 필요한 컨설팅 내용에 대한 조사결과는 <그림 5-13>에 나타나 있음.



〈그림 5-13〉 향후 컨설팅 방향_컨설팅 내용

○ 향후 컨설팅에 있어서 1순위로 강화되어야 할 내용은 '법률부문 컨설팅(회계처리, 사업비정산, 식품제조법 조언 등)' 이 가장 높았음

- 전체 응답자의 37.5%가 1순위로 필요한 컨설팅으로 응답

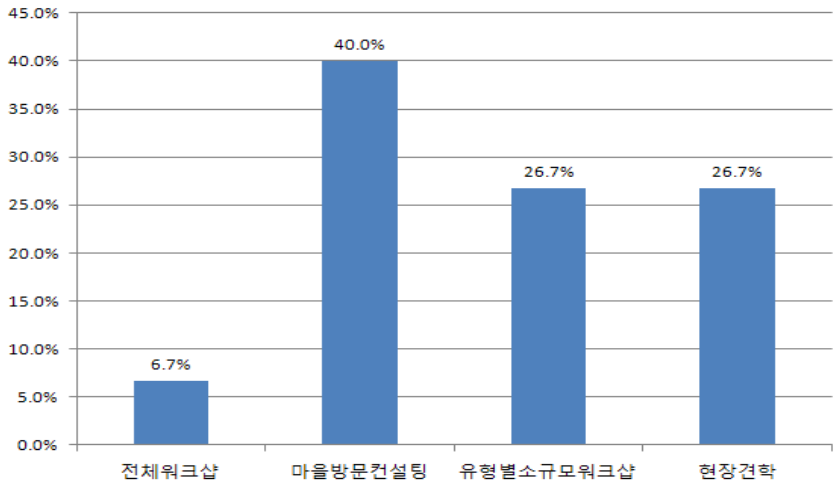
○ 그 다음으로는 '사업계획서리모델링(사업계획서 구체화 및 수정)', '마케팅(홍보/마케팅)', '유통(유통/판매)' 부문이 강화되어야 하는 것으로 나타남

- 전체 응답자의 18.8%가 계획서리모델링을 1순위로 응답

○ '행정처리'와 '포장/디자인' 분야는 상대적으로 컨설팅에 대한 요구도가 낮은 것으로 나타남

2.5.3. 컨설팅 방법

○ 향후 마을기업 컨설팅에서 강화되어야 할 컨설팅 방법에 대한 조사 결과는 <그림 5-14>에 나타나 있음.



〈그림 5-14〉 향후 컨설팅 방향_컨설팅 방법

○ 향후 컨설팅에 있어서 우선 강화되어야 할 방법은 '마을방문컨설팅'으로 나타났음

- 전체 응답자의 40.0%가 강화되어야 할 컨설팅 방법으로 응답

○ 그 다음으로는 '유형별 소규모 워크샵'과 '우수사례지역 현장견학'으로 나타났음

- 두 가지 컨설팅 방법 모두 전체 응답자의 26.7%가 강화되어야 할 컨설팅 방법으로 응답

○ '전체워크샵'에 대한 컨설팅 요구도는 가장 낮은 것으로 나타남

제6장

결론 및 제언

제 1 절 주요 연구결과 및 시사점
제 2 절 전라북도 마을기업 활성화 방안

제 6 장 결론 및 제언

1. 주요 연구결과 및 시사점

1.1. 마을기업사업 주요 논쟁

○ 공동체기반 사업을 일찍 시작한 유럽을 중심으로 마을기업사업에 대한 많이 논쟁이 일어남. 선진국의 주요 논쟁을 살펴보면 다음과 같음

○ 첫 번째 논쟁은 마을기업사업의 추구하는 목표와 관련되어 있음
- 마을기업 기반사업은 경제개발과 사회개발을 동시에 고려해야 하지만 많은 경우 실제 프로젝트 수행 시에는 프로젝트 자금의 빠른 집행 및 사업성과가 최우선적으로 고려되어 사회개발은 종종 무시됨
- 특히 최근에 고용창출이 중심적인 요구사항이 되면서 이 같은 경향은 심화되는 현상을 나타냄
- 특히 사회개발의 핵심목표인 사회적 포용(civil inclusion)에 가장 중요한 분배개선에 대해서는 거의 논의가 되지 않음

❍ 두 번째는 마을기업사업의 의사결정과 관련된 논쟁임

- 마을기업사업은 일반 영리사업과는 달리 다양한 이해관계자를 의사결정에 포함시키는 파트너십이 무엇보다 중요함.
- 그러나 지역내의 권력 차별성으로 인해 마을기업사업에서 특정그룹은 의사결정에서 소외되는 경우가 많은 파트너십의 부정적 측면이 있음.
- 이와 함께 선출되지 않은 소수의 지역주민이 주요의사결정을 하고, 프로젝트 기간 동안 단기적으로 구성된 조직이 민주적 대표성을 가질 수 있는지에 대한 문제제기가 자주 이루어짐
- 대부분 프로그램 수행기간 동안 단기(3-5년)간 유지되는 지역 파트너십이 사회적 배제(social exclusion) 문제를 해결하는 데는 한계가 있을 수밖에 없으므로, 경제적 사회적 포용(economic and social inclusion)에 대해서는 국가가 책임성을 가지고 적극적으로 관여해야 함

❍ 세 번째는 사업수행과정의 모니터링과 평가 문제임

- 마을기업사업은 i)경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구하는 점 ii)정책수혜자가 다수의 그룹이라는 점(예를 들면, 소농, 실업상태청년, 여성 등) iii)사업효과가 나타나기 까지는 일정 시간이 필요하다는 점 iv)타사업과 동시에 지원이 이루어짐에 따라 사업효과를 분리해내기 어렵다는 점에서 객관적 사업평가시스템 구축에는 많은 어려움이 있음

1.2. 마을기업 현황분석 시사점

① 마을기업 현황분석 개요

○ 마을기업의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안을 도출하기 위하여 2010년과 2011년에 지원 대상으로 선정된 전라북도 마을기업 34개소 중 2011년 사업선정이 늦게 이루어진 1개 마을기업을 제외한 33개소를 대상으로 현황을 분석하였음

○ 전라북도 지역의 다양한 특성을 반영하기 위해서 14개 시군의 마을기업이 모두 포함되도록 하였으며, 이들 마을기업의 현황분석은 크게 3단계로 이루어 졌음

- 첫 번째 단계는 33개 마을기업을 대상으로 사업체의 사업계획서와 임원진에 대한 인터뷰를 통해 사업체의 특성을 분석하였음
- 두 번째 단계는 사업체가 얼마나 마을기업사업을 할 수 있는 준비가 되어있는 지를 분석하기 위해서 설문조사를 통해서 마을기업 준비도를 측정하였음.
- 세 번째 단계는 마을기업의 창업과 사업초기 운영 어려움을 파악하기 위해서 사업운영의 문제점에 대해 설문조사를 실시하였음

② 마을기업 특성

○ 마을기업의 특성 분석을 통해 도출된 주요 시사점은 아래와 같음

- 첫째, 지역의 취약계층이나 에너지 문제를 해결하기 위한 마을기업 사업을 적극적으로 발굴할 필요가 있음
  · 지역자원활용형 좀 더 다양한 형태의 지역자원을 활용사례대상 33개 마을기업 중 84.8%인 28개 사업체가 지역자원활용형이었고, 친환경에너지

형과 생활복지형은 각각 3개소, 2개소를 차지하였음.

· 이는 마을기업이 너무 사업화와 소득부문에 집중하면서 나타난 현상으로, 장기적으로 마을기업이 주민과 지역의 지지를 받기 위해서는 지역의 취약계층문제와 에너지 문제를 해결하는 중요한 사업이 되어야 함

- 둘째, 향후 마을기업의 성공적인 자립을 위해서는 사업을 실행하기 전에 우선적으로 사업을 할 수 있는 조직체계를 갖출 필요가 있음

· 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동 활동과는 달리 마을기업은 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임.

· 그러나 조사결과에서도 보듯이 초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50%를 차지하고 있으며, 사업체로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 2개소로 나타났음

· 이는 전체의 63%가 비즈니스를 위한 사업체 조직형태가 아니라는 점에서 사업추진에 가장 큰 문제점으로 대두되었음

- 셋째, 마을기업은 각각 상이한 판매형태(판매방식, 주 고객, 경쟁자 등)를 보이고 있음. 따라서 마을기업에 대한 마케팅 지원을 위해서는 세밀한 사전조사를 통한 맞춤형 컨설팅이 필요함

· 조사사업체의 67% 정도인 22개소가 주 고객의 위치를 전라북도나 전라북도 인근을 주요 목표 고객으로 설정하고 있었음. 이들 사업체 중 전라북도가 주고객대상인 경우는 대부분 로컬푸드 형태로 사업을 하고자 하는 사업체(신털미산, 산촌웰빙밥상, 마이산향기 등)가 많았고, 전라북도와 인근지역을 주 고객대상으로 하는 사업체는 전라남도 인접지역으로 체험·관광을 중심으로 사업을 하고자 하는 사업체(와운마을, 부안도예가협회)가 많았음

· 경쟁자에 대한 인식에서 지역시군이 아니라 인접시군이나 타시도가 65% 이상으로 나타났음. 이 같은 결과는 마을기업의 운영이 주로 지역에서 개발되지 않은 자원을 마을기업이 사업화한다는 취지를 어느 정도 살리고 있는 것으로 보임

· 마을기업의 주 판매방식을 살펴보면, 33개 사업체 중 사업체에 대한 홍보나 제품의 판매방식이 주로 오프라인인 경우가 69.7%인 23개소였으며, 온라인인 경우가 10개소로 나타났음

- 넷째, 마을기업 선정 시 단순한 계획서를 통한 평가가 아니라 창업을 위한 사전활동-교육이나 견학활동, 워크샵활동 등을 평가하여 지원하거나, 본 사업 전에 비즈니스를 할 수 있는 기본적인 역량을 갖출 수 있는 예비역량강화 프로그램이 도입될 필요가 있음

· 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과에서 보듯이 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음

· 이 같은 기본적인 업무처리도 불가능한 마을기업을 대상으로 정부지원금을 투입한 사업수행은 실패할 가능성이 매우 높음

- 다섯째, 마을기업이 지속적으로 유지·성장하기위해서는 지역 내외 관계망을 형성하고 강화하는 활동이 중요함

· 사업이 잘 이루어지는 마을의 가장 중요한 특성은 지역내외 관계망을 활용하여 공식·비공식적인 자문을 받고 있었음

· 이와 함께 지역 외 대기업이나 공공기관들과 1사1촌 등의 관계를 맺고 이를 지속적으로 유지·관리 하는 마을이 판매나 소득에서 상당한 효과를 나타내는 것으로 나타남

· 예를 들면 협력관계가 5년 이상 이루어지고 지속적인 협력활동이 실제로 이루어진 사업체(호롱불마을)의 경우는 협력 기업을 통한 농산물 판매 및 체험활동 등 협력 기업을 통한 직접적인 수익과 함께, 협력 기업의 입소문을 통해 간접적인 판매도 상당히 이루어진 것으로 나타남. 이와 함께 사업의 기획, 경영 회계에 대해서도 협력기업으로부터 상당한 조언을 받고 있는 것으로 나타남

③ 마을기업 준비도

❍ 마을기업의 준비도 분석결과를 통한 시사점을 도출하면 아래와 같음

- 첫째, 전라북도 마을기업은 '조직준비도'와 '공동체준비도'는 상당히 준비되어 있는 것으로 나타났으나, '사업준비도'는 상당히 낮은 것으로 나타남. 따라서 우선적으로 회계관리, 자금계획, 상품개발, 홍보계획 등 비즈니스 중심의 컨설팅이 이루어질 필요가 있음
  - 조직준비도를 살펴보면 응답자의 57.7%가 조직준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우도 42.3%로 마을기업들의 조직준비도는 어느 정도 되어 있는 것으로 나타남
  - 마을기업이 어느 정도 공동체준비도가 이루어졌는지에 대한 분석결과를 살펴보면, 응답자의 46.2%가 조직준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우도 48.1%로 나타났으며, 준비도가 낮다고 응답한 경우는 5.6%로 나타남
  - 마을기업이 어느 정도 사업준비도가 이루어졌는지에 대한 분석결과를 살펴보면, 응답자의 64.7%가 조직준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우는 21.6%로 나타났으며, 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 13.7%로 나타남
- 둘째, 사업체의 준비도에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도가 상당히 차이가 있는 것으로 나타남. 마을기업들은 준비도가 높을수록 사업수행이 어렵지 않다고 인식하는 것으로 나타났음
  - 이 같은 결과를 통해 볼 때 사업초기의 안정적 운영이 사업의 성패를 좌우하므로, 마을기업 사업체의 수준을 측정하고 수준에 따른 적정한 사업지원 대책이 필요함. 특히 회계관리나 업무일지 작성, 사업의 수익성에 대한 검토 등 기본적인 사항도 관리되지 않는 사업체가 많으므로 이들 사업체의 경우는 외부지원기관이나 멘토, 인재관리 풀과 연계하여 정기적으로 사업수행을 지원할 필요가 있음

④ 마을기업 사업수행 문제점 및 컨설팅 요구도

❍ 마을기업 사업수행의 문제점 및 컨설팅 요구도 분석을 통한 시사점을 도출하면 아래와 같음

- 마을기업 운영의 가장 큰 어려움은 자금확보, 전문인력확보, 판로/마케팅, 회계/정산관리의 순으로 나타남. 따라서 우선적으로 마을기업이 가장 큰 어려움을 겪고 있는 자금확보 방안이 필요함
- 마을기업의 자금확보방안을 제시하면 다음과 같음
  - 첫째, 외부투자를 유도하기 위해서 사회적 투자에 관심이 많은 기업을 대상으로 마을기업사업을 적극적으로 홍보하고, 지역 내 기업들이 사회적 투자에 관심을 갖도록 분위기를 형성하는 활동이 컨설팅 차원에서 기획되고 실행될 필요가 있음
  - 둘째, 마을기업이 자립하기 위해서는 3-5년간의 안정적인 자금계획이 필요하므로 유사사업들간의 연계 방식을 도입하여 3-5년 정도 공공부문에서 안정적으로 자금 지원할 필요가 있음.
  - 셋째, 장기적으로 영국의 Future Biller, 퀘벡의 연대협동조합기금 등과 같은 마을기업 발전기금 조성이 필요함
- 자금확보 다음으로 어려움을 겪고 있는 전문인력확보 방안을 제시하면 다음과 같음
  - 첫째, 전라북도 마을기업을 대상으로 이루어지 리더아카데미의 역할을 강화하여 외부에서 이루어지는 역량강화 교육프로그램과 적극적으로 연계할 필요가 있음
  - 둘째, 도시민유치사업, 귀농귀촌사업 등과 연계하여 외부에서 유입된 우수한 인력이 마을기업사업에서 역할을 할 수 있도록 지원해야 함
  - 셋째. 특히 전라북도의 청년일자리사업, 청년인턴제사업 등과의 연계를 통하여 젊은 인력을 적극적으로 활용할 필요성이 있음

- 판로마케팅 향상방안을 제시하면 다음과 같음
  · 첫째, 마을기업 특성에 따른 맞춤형 마케팅 수행을 위해 외부전문가, 컨설팅 협력업체 등 다양한 분야의 전문가 풀을 조직해야 함
  · 둘째, 블로그, 트위터, facebook 등의 SNS 활용한 온라인 홍보를 강화하고, 수도권의 전북출신 언론인등을 적극적으로 활용하기 위한 홍보활동이 필요
- 사업체의 운영체계화 정도가 '낮음'. '보통', '높음'인 경우로 구분하여 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 운영이 체계화 되어있을수록 사업의 어려움 정도가 크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음. 따라서 회계, 장부정리, 일정관리 등 기본적인 운영체계에 대한 지속적인 교육과 지원이 필요함

1.3. 집단면접조사 시사점

① 집단면접조사 개요

○ 마을기업의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안에 대해서 심층적인 분석결과를 도출하기 위하여 아래와 같이 브레인라이팅과 전문가자문회의를 실시하였음
- 첫 번째는 마을기업 관련기관 종사자를 대상으로 하는 워크샵을 조직하여 문제해결을 위한 아이디어를 참여자들이 동일한 비중으로 참여하여 도출하는 브레인라이팅(brain writing)을 실시하였음
- 두 번째는 마을기업사업의 활성화 방안에 대해서 전문가를 중심으로 전문가자문회의를 마을기업사업에 대한 연구자와 지역 내 활동가를 중심으로 총 5회에 걸쳐 실시하였음

② 브레인라이팅

❍ 브레인라이팅에서 도출된 마을기업사업의 주요 해결과제는 아래와 같음

- 첫 번째는 공동체 사업에 대한 전반적인 이해부족 문제로, 사업 참여자의 공동체 의식 부족, 이기주의, 책임감회피 등으로 사업진행이 원활하지 않았음
- 두 번째는 사업에 대한 주민 합의 부재, 비전과 목표설정 부재, 사전준비 부족 등으로 사업 진행과정에서 많은 혼선이 발생하였음
- 세 번째는 사업을 경영과 행정관리 측면에서 운영할 수 있는 전문성을 가진 인력의 부족이었음
- 네 번째는 행정이나 법적인 사항으로, 사업의 진행에서 너무 많은 행정적인 보고가 요구되고, 법적인 제약사항으로 사업추진이 제대로 이루어지지 않았음
  · 이와 함께 시군/도/중앙 간의 지침이 다른 경우가 있고, 시군 담당 공무원의 경직된 업무처리도 유연한 사업수행을 요구하는 마을기업사업의 진행에 어려움을 주고 있음
- 다섯 번째는 사업진행기간의 문제로, 자립기반을 확보하기에는 사업이 너무 단기로 진행되며, 사업이 계획성 있게 진행되지 못함
- 여섯 번째는 사업수행의 자율성이 부족하여 사업수행 중 사업계획의 변경이나 수정이 어려워 실질적인 사업성과가 도출되지 않음
- 일곱 번째는 사업을 지원해주는 컨설팅기관의 문제로, 지원기관이 부족하고, 컨설팅이나 행정기관 담당자의 역량이 부족하여 실질적인 지원이 잘 이루어지지 않음
  · 이와 함께 지원기관들간의 협력체계 구축도 미비함

③ 전문가자문회의

❍ 전문가자문회의를 통해 도출된 마을기업 해결과제는 아래와 같음

- 첫째는 행정은 지나친 간섭을 피하고 적절한 개입을 해야 함. 최대한 마을기업의 자율성을 존중하면서 사업을 진행해야 사업의 지속성이 보장됨
- 둘째는 사업을 시작하기 전 학습과정이 중요함. 마을기업사업은 영리사업과 달리 다양한 기관이 협력해야 하는 새로운 형태의 사업이므로 학습과정이 동반될 필요가 있으며, 학습에는 사업체뿐만 아니라 담당공무원과 지원기관이 함께 해야 함.
- 셋째는 네트워크를 구축이 중요함. 농민이 중심인 대부분의 공동체 사업체는 사업수행의 전반적인 역량이 부족하므로 네트워크를 형성하여 문제를 해결하여야 함. 컨설팅이나 지원이 일회적으로 이루어지는 경우는 거의 효과가 없으므로 지속적으로 도움을 받을 수 있는 지역 내 기관들과의 네트워크를 형성해야 함.
- 넷째는 사업수행 기관들 간의 정보공유와 활발한 토론이 필요함. 많은 경우 특정 사업체가 겪고 있는 문제는 타 사업체에서도 대부분 겪고 있는 문제이므로, 정보공유와 토론을 통하여 공동이 문제를 해결하는 구조가 정착될 필요가 있음
- 다섯째 마을기업사업을 지원할 중간지원조직 육성이 필요함. 중간지원 조직이 잘 만들어진 지역의 경우에는 사업이 잘 이루어지고 있으나, 그렇지 않은 지역은 큰 어려움이 겪고 있음. 외국의 경우도 마을기업사업을 지원하기 위한 전문 컨설턴트들이 있음 이러한 컨설턴트들은 공무원도 아니고 민간인도 아닌 형태로 존재함. 이는 공무원으로 이루어질 경우 의사결정이 유연해지지 못하고 민간인으로 이루어질 경우 투명성이 보장이 안 되기 때문임.

1.4. 마을기업컨설팅 만족도분석 시사점

○ 마을기업 컨설팅 결과를 평가하고, 향후 컨설팅 방향을 모색하기 위해서 컨설팅에 대한 만족도 조사를 6가지 차원으로 구분하여 실시하였음

- '컨설팅기획만족도', '컨설턴트만족도', '컨설팅운영만족도', '학습성과 만족도', '동기유발 만족도', '실무적용 만족도'

○ 이와 함께 향후 마을기업 컨설팅 방향성 설정을 위해 컨설팅내용(계획서리모델링, 생산기술, 유통/판매, 재무분석 등)과 컨설팅 방법에 대한 만족도와 요구도 조사도 실시하였음

○ 전체적으로 컨설팅에 만족정도는 100점 만점 기준으로 81.7점이었으며, '약간만족' 이상의 비율이 77.4%로 나타나, 전반적으로 만족도가 높은 것으로 나타남

○ 6가지 차원으로 구분한 컨설팅 부문에 대한 만족도 결과를 보면, 동기유발과 컨설턴터에 대한 만족도가 상대적으로 높았으며, 컨설팅교육운영(컨설팅 회수, 시간 등)에 대한 만족도가 상대적으로 낮은 것으로 나타남. 따라서 컨설팅만족도 제고를 위해서는 우선적으로 컨설팅 회수와 시간을 확보하기 위한 현실적인 방안이 필요함

- 도 단위 광역 컨설팅 팀이 현장밀착형 수시 컨설팅을 수행하는 것은 현실적으로 한계가 있으므로, 시군별 지역 현장활동팀과의 협력체계를 구축하여야 함
- 진안군과 완주군의 경우처럼 마을만들기 팀이 이미 형성된 지역은 이들 팀과의 좀 더 공식화된 협력관계를 구축하고, 그 외 지역은 마을활동 전문가를 발굴/육성하는 활동이 필요함

- 장기적으로는 시군 내에 지역활동그룹이 형성되도록 시군과 적극적으로 협력할 필요가 있음

1.5. 시사점 요약

〈표 6-1〉 연구의 결과 및 시사점 요약

연구결과		시사점
사업체 특성	· 대부분이 지역자원활용형의 경제사업중심 · 미법인 조직형태 다수 · 체험형은 전북지역이 주 고객, 전문품목은 수도권이 주 고객 · 주판매방식은 오프라인, 전문품목은 온라인 판매 · 1사1촌 등 협력활동은 다수지만 대부분 일회성 행사 · 1/3이 창업교육경험 없음 체계적인 사업계획 부재 · 절반정도가 회계, 업무 등 기본업무 관리 안됨	→ 지속적 발전을 위해서는 사회적 활동계획 필요 → 비즈니스 활동에 적합한 법인형태로 전환필요 → 수도권대상사업체는 수도권 관련기관과의 협력체계 구축 → 마을기업간의 협력체계 구축을 통한 온라인 판매 및 SNS활용 마케팅체계 구축 → 마을기업사업의 지속성을 위한 지역내외 네트워크 구축 → 창업 전에 이들이 자신의 사업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공 → 중간지원조직 활성화를 통한 행정적 법적 지원 및 사업수행 가이드북 제공
준비도	· 준비도가 높을수록 사업수행이 용이함 · ‘조직준비도’와 ‘공동체준비도’에 비해 ‘사업준비도’는 상당히 낮음	→ 회계관리, 상품개발, 홍보계획 등 비즈니스 중심 컨설팅 우선 수행 → 창업 전에 사전교육과 창업계획을 위한 활동 지원으로 기본적 사업 운영체계가 구축된 조직을 우선적으로 지원
사업수행 문제점	· 사업체들의 가장 큰 어려움은 인력확보와 자금확보 · 경직된 조직문화와 전문성 부족으로 외부와의 파트너십 구축어려움 · 운영이 체계화되어있을수록 사업수행이 용이함	→ 전문성 가진 인력확보 위해 귀농 또는 청년일자리 정책과 연계하여 마을기업지원 인력 확보 → 중간지원조직 활성화를 통해 행정의 경직성을 벗어나 의사결정의 유연성을 증대하고, 사업집행의 투명성 확보 → 창업 전 사전교육/창업계획 활동지원으로 기본 사업운영체계가 구축된 조직 우선 지원
브레인 라이팅	· 사업 참여자의 공동체의식 부재 · 사업수행 전문 인력 부족 · 행정 · 법적 처리의 경직성 · 사업기간의 단기성 · 사업지원기관의 부족	→ 실제 사업수행 전 마을기업사업에 대한 사전교육 강화 → 전문성을 가진 인력확보를 위해서 귀농 또는 청년일자리 정책과 연계하여 마을기업지원 인력 확보 → 중간지원조직 활성화를 통해 행정의 경직성을 벗어나 의사결정의 유연성을 증대하고, 전문적인 컨설팅 등 사업지원 강화
전문가 회의	· 사업의 자율성 증대 필요 · 사업 전 학습과정 중시 · 사업수행기관의 네트워크 구축 · 정보공유와 활발한 토론 필요 · 마을기업사업 중간지원조직 육성	
만족도 조사	· 마을기업 3/4 이상 컨설팅에 만족 · 경직된 조직문화와 전문성 부족으로 외부와의 파트너십 구축어려움 · 컨설팅운영(회수, 시간 등)에 대한 만족도가 가장 낮음 · 현장컨설팅에 대한 요구가 높음	→ 현장중심의 컨설팅을 위해 시군단위 현장활동팀과 협조체계 구축 → 진안, 완주와 같이 협력할 수 있는 마을만들기 팀이 있는 경우는 좀 더 공식적인 협력관계를 구축하고, 그 외 지역은 시군과 협력하여 시군단위 중간지원조직 형성

2. 전라북도 마을기업 활성화 방안

① 예비 마을기업사업 육성 지원

○ 마을기업 창업을 활성화하고 이들의 창업 성공률을 높이기 위해서는 우선적으로 창업교육이 이루어 져야 함. 특히 정부의 지원을 통해 초기 창업에 대한 지원을 받고자 하는 마을기업은 사전에 창업 관련 교육이 이루어질 필요가 있음

- 농촌지역은 상대적으로 사업체를 경영하고 운영할 전문경험을 가진 인력이 상대적으로 적음. 이와 함께 인적역량을 갖추고 있어 창업 잠재력이 있어도, 창업이 현실화되기 위해서는 창업에 대한 치밀한 계획과 지역 현황 파악이 우선적으로 필요함
- 마을기업의 사업계획서를 분석한 결과 대부분의 사업체가 매우 허술하고 막연한 사업계획을 가지고 있음. 따라서 창업 전에 이들이 자신의 사업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공될 필요성이 있음

○ 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동 활동과는 달리 마을기업은 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임. 그러나 조사결과에서도 보듯이 초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50%를 차지하고 있으며, 사업체로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 2개소로 나타났음

- 이는 전체의 63%가 비즈니스를 위한 사업체 조직형태가 아니라는 점에서 향후 좀 마을기업의 성공적인 자립을 위해서는 사업을 실행하기 전에 우선적으로 사업을 할 수 있는 운영체계를 갖출 필요가 있음

○ 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과에서 보듯이 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계 관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음

- 이 같은 기본적인 업무처리도 불가능한 마을기업을 대상으로 정부지원금을 투입한 사업수행은 실패할 가능성이 매우 높음

○ 예비 마을기업 육성 정책을 도입하여 본 사업 전에 비즈니스를 할 수 있는 기본적인 역량을 갖추도록 하는 체계도입이 필요

- 본 사업을 수행하기 위해서는 단순한 계획서를 통한 평가가 아니라 창업을 위한 사전활동-교육이나 견학활동, 워크샵활동 등을 평가하여 지원

② 공동홍보판매 협력체계 구축

○ 전라북도 마을기업의 경우 주 고객층이 위치하는 수도권과의 거리문제로 인해 사업체의 운영과 성장에는 한계가 있음

- 이 같은 한계를 극복하기 위해서는 인터넷의 활용이 매우 중요한 과제임. 그러나 마을기업사업의 경우에는 대부분 관계성을 중심으로 인근지역이 주 목표시장이 경우가 많아서 온라인 활용이 크게 활성화되지 않았음. 이와 함께 인터넷 활용을 위해서는 지속적으로 유지 관리할 인력이 필요하고, 인터넷을 통한 상품판매의 경쟁이 심화되는 속에서 좀 더 적극적이고 특화된 인터넷 홍보가 필요하지만 농촌지역은 이를 운영할 수 있는 인력이 절대적으로 부족함
- 따라서 마을기업들간의 협력체계를 구축하여 공동 홍보나 온라인 판매를 할 수 있는 방안이 필요함. 특히 최근에는 SNS의 활용 등 온

라인 관계망을 활용한 마케팅이 더욱 중요해지고 있으므로, 이에 대해 마을기업들 간의 협력구조가 필요함

○ 지역 외 타 기관과의 1사1촌 등 협력관계는 마을기업의 지속적인 성장에 매우 중요함

- 사업을 시작하기 전 많은 마을기업은 지역 외 대기업이나 공공기관들과 1사1촌 등의 관계를 맺고 있는 것으로 나타남. 이는 마을기업으로 선정되거나 시작하게 되는 마을의 경우는 대부분 기존에 체계적이지는 않지만 지역 외 관계망을 통해서 판매하고 있는 곳임을 보여줌
- 협력관계가 5년 이상 이루어지고 지속적인 협력활동이 실제로 이루어진 사업체(호롱불마을)의 경우는 협력 기업을 통한 농산물 판매 및 체험활동 등 협력 기업을 통한 직접적인 수익과 함께, 협력 기업의 입소문을 통해 간접적인 판매도 상당히 이루어진 것으로 나타남. 이와 함께 사업의 기획, 경영 회계에 대해서도 협력기업으로부터 상당한 조언을 받고 있는 것으로 나타남
- 이를 볼 때 마을기업의 성공과 지속적 유지를 위해서는 지역 내 관계망 형성뿐만 아니라 지역외의 기업이나 관련 단체와의 협력관계를 유지하기 위해 적극적으로 활동할 필요성이 있음

③ 초기 사업안정화를 위한 맞춤형 지원

○ 대부분의 소규모 사업체는 사업시작 3년 내에 실패함. 마을기업의 경우도 소규모 사업체로 사업초기에 안정적인 운영이 무엇보다도 중요함

- 특히 마을기업은 일반 영리기업에 비해 더 복잡한 환경에 처해 있음. 즉 마을기업은 일반영리기업과는 다르게 생각하고 업무를 실행

하는 조직의 문화의 형성이 요구됨

- 마을기업을 운영하는 비영리조직은 다수의 이해관계자-의뢰인, 지역주민, 투자자, 고객 등-를 고려하여 사업체를 운영해야 함. 이에 비해 영리조직은 상대적으로 단순한 이해관계를 가짐. 이에 따라 마을기업은 다수의 이해관계자를 고려한 사업체 운영에 따라 높은 거래비용(transaction cost)이 요구됨. 이 같은 높은 거래비용은 마을기업의 운영에 큰 걸림돌로 작용할 가능성이 큼

○ 마을기업사업 현황조사에서도 사업체의 준비도와 운영체계화에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도가 상당히 차이가 있는 것으로 나타남

- 준비도 점수 분포를 기준으로 준비도가 '낮음', '보통', '높음'이라고 응답한 응답자의 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 준비도가 높을수록 사업수행이 어렵지 않다고 인식하는 것으로 나타났음
- 사업체의 운영체계화 정도가 '높음' '보통', '낮음'인 경우로 구분하여 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 운영이 체계화 되어있을수록 사업의 어려움 정도가 크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음

○ 이 같은 결과를 통해 볼 때 사업초기의 안정적 운영이 사업의 성패를 좌우하므로, 마을기업 사업체의 수준을 측정하고 수준에 따른 적정한 사업지원 대책이 필요함. 특히 회계관리나 업무일지 작성, 사업의 수익성에 대한 검토 등 기본적인 사항도 관리되지 않는 사업체가 많으므로 이들 사업체의 경우는 외부지원기관이나 멘토, 인재관리 풀과 연계하여 정기적으로 사업수행을 지원할 필요가 있음

④ 사회적 공헌을 위한 대책 수립

○ 현재 정부 주도로 진행되는 마을기업사업은 대부분 사회적 목표보다는 경제적 목표를 중심으로 이루어지고 있음. 전라북도 마을기업의 경우도 84.8%가 지역자원활용형으로 경제적 성과를 중심으로 하는 사업체임.
- 이 같은 현상은 마을기업사업의 선정 시 사업에 대한 성과가 중시되는 상황에서 지역의 농산물이나 관광자원을 활용하는 편이 타 유형에 비해 경제적 성과를 더 높일 수 있다는 측면이 반영된 결과로 보임

○ 그러나 마을기업사업의 목표는 지역의 경제개발 더불어 사회적 개발을 동시에 추구해야 함. 즉 마을기업사업의 핵심목표는 지역의 경제적 약자에게 새로운 고용기회와 소득 증대의 기회를 제공하는 것임.

○ 브레인라이팅에서 도출되었듯이 마을기업사업 리더들이 가장 큰 문제로 지적하는 것은 공동체의식과 사업에 대한 지역주민의 합의하였음
- 브레인라이팅 참가자들이 사업진행의 문제로 가장 많이 지적한 부분은 공동체 사업에 대한 전반적인 이해부족 문제, 사업 참여자의 공동체 의식 부족, 이기주의, 책임감회피 등이었음.
- 두 번째로는 사업에 대한 주민 합의 부재, 비전과 목표설정 부재, 사전 합의 부족 등으로 사업 진행과정에서 많은 혼선이 발생하였음을 지적하였음

○ 이 같은 현황을 볼 때 공동체기반 사업이 지속되기 위해서는 경제적 성과주의를 벗어나, 지역주민의 전체적인 동의와 협력을 통한 사업진행이 필수적임
- 외국의 연구결과들을 보면, 경제적 여건이 불리하고 교육수준이 낮은 주민들이 새로운 창업활동 등에서 더 많은 성과를 도출

- 지역 내에서 약자그룹이 의사결정이나 정부지원 사업에서 소외되지 않도록 사회적 배제 문제에 대해서 중앙정부가 책임성과 균형감각을 가지고 관여해야 함

⑤ 전문 인력 지원체계 구축

○ 영국의 마을기업 사례를 보면 대부분 마을중심 마을기업의 경우는 사업체 활동가 중 10-25% 정도가 자원봉사자로 구성되어 있음. 이들은 주로 은퇴한 전문가나 지역 외 전문가로 자발적으로 지역에 필요한 기술적인 부문에 대한 업무를 보조하거나 지역포럼에 참여하고 있음
- 마을기업은 많은 경우 지역 내 주민들의 자발적인 참여가 성공에 필수요건임. 따라서 향후 마을기업의 지속적인 운영과 발전을 위해서는 자원봉사자의 적극적 결합을 유도할 수 있는 정책적 지원이 필요함

○ 최근 농식품부와 행정안전부는 마을기업에 전문가들의 자발적인 참여를 유도하기 위해서 재능나눔 pool을 적극적으로 구성 운영할 계획을 가지고 있음. 그러나 중앙차원의 인위적인 조직화는 형식적인 참여로 끝날 가능성이 많음. 따라서 지역차원에서 마을기업의 사회참여 활동을 통해 자연스럽게 자원봉사자의 참여를 유도하고, 지역 내 은퇴자를 활용하거나 지역과 인연을 가진 전문가를 적극 발굴하여 활용할 필요가 있음

○ 최근에는 청년실업을 해소하기 위한 정책지원이 중앙정부와 전라북도 차원에서 다양하게 이루어지고 있음. 따라서 이들 청년 실업해소 지원정책을 마을기업사업과 연계하여 젊고 유능한 인력이 마을기업사업에 적극 참여할 수 있도록 지원체계를 구축할 필요가 있음

⑥ 마을기업사업 지원 활동협의체 구축

○ 경성적 정책사업(하드웨어사업)은 예산 집행이 사업 성과와 직결될 수 있기 때문에 담당 공무원이 정책사업 과정에 크게 관여할 필요 없이 행정서류 작업만으로 사업의 집행이 가능함

- 그러나 네트워크와 주민역량강화를 중시하는 연성적(소프트웨어) 사업 중심의 마을기업사업에서는 이전과 달리 공무원이 주민과의 접촉을 통한 변화촉진자로서의 역할을 함. 그러나 현재 공무원 조직은 연성적 사업을 하기에는 여러 가지 한계(순환보직, 조직의 경직성 등)가 있음. 외국의 경우도 이 같은 한계를 경험하고 연성적 정책사업의 경우 대부분 사업 추진을 위한 전담조직을 신설하거나, 기존 공무원 조직을 개편하였음.

○ 사례연구, 브레인라이팅, 전문가회의의 결과에서도 사업수행의 가장 큰 어려움의 하나로 경직된 행정구조와 제출 서류의 과다, 행정 처리의 복잡함으로 나타났음.

- 이와 함께 사업수행의 자율성과 사업수행을 지원해줄 수 있는 지원조직의 필요성에 대해서 브레인라이팅과 전문가회의에서 특히 강조되었음

○ 따라서 마을기업사업이 원활히 추진되기 위해서는 행정조직과는 독립된 반관반민 형태의 전담기구 구축이 필요함. 마을기업사업 전담기구가 원활히 작동되기 위해서는 지역 내 다양한 이해관계자가 참여하는 의사결정기구와 마을기업 컨설팅 활동을 현장에서 수행할 수 있는 실행조직이 필요함

참고문헌

참 고 문 헌

1. 국내문헌

박용규. (2009). 지역활성화의 새로운 대안: 커뮤니티 비즈니스. SERI전남발전연구원. 지역자원을 활용한 커뮤니티 비즈니스 구축방안. (2011). 전남발전연구원 워크숍 자료.

지경배. (2010). 사회적기업과 커뮤니티비즈니스의 통합지원체계 구축방안. 강원발전연구원

김재현 외. (2010). 지역경제발전을 위한 커뮤니티비즈니스 활성화 방안. (2010). 대한상공회의소.

염돈민. (2010). 지역공동체사업 및 사회적기업 육성전략. 강원발전연구원

김정호·박문호. (2010). 마을공동사업체의 법인화를 위한 제도개선 방안. 한국농촌경제연구원

오내원·김창호·권인혜. (2010). 농촌지역 사회적기업의 성과 평가와 지원방안. 한국농촌경제

행정안전부.(2011). 2012마을기업육성시행지침(2011.12)

2. 국외문헌

Armstrong, H. W., Kehrer, B., Wells, P., & Wood, A. M. (2002). The evaluation of community economic development initiatives. Urban Studies, 39(3), 457-481.

Beckley, T. M., Martz, D., Nadeau, S., Wall, E., & Reimer, B. (2008). Multiple Capacities, Multiple Outcomes: Delving Deeper into the Meaning of Community Capacity. Journal of Rural and Community Development, 3(3), 56-75.

Cavaye, J. (2001). Rural Community Development - New Challenges and Enduring Dilemmas. The Journal of Regional Analysis & Policy, 31(2), 109-124.

Charbonneau. J. et al. (2005). Social Capital in Action. PR

Dwyer, J., & Findeis, J. (2008). Human and social capital in rural development - EU and US perspectives. EuroChoices, 7(1), 38 - 45.

enp. (2010). The Canadian Social Enterprise Guide

Loxley, J. (2007). Elements of a Theory of Community Economic Development. In J. Loxley (Ed.), Transforming or Reforming Capitalism: Towards a Theory of Community Economic Development. Halifax: Fernwood Publishing.

Perry, S. (1999). Some Terminology and Definitions in the Field of Community Economic Development. Making Waves, 10(1), 20-23.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. Journal of Democracy, 6, 65-78.

Shaffer, R., Deller, S., & Marcouiller, D. (2006). Rethinking community economic development. Economic Development Quarterly, 20(1), 59-74.

Shortall, S. (2004). Time to re-think rural development? EuroChoices, 3(2), 34-39.

부 록

부록 1. 2011년 전라북도 마을기업 현황
부록 2. 마을기업 특성 조사표
부록 3. 마을기업 준비도 및 컨설팅요구도 설문지
부록 4. 마을기업 전문가자문회의 일정
부록 5. 마을기업 만족도조사 설문지

부록 1. 2011년 전라북도 마을기업 현황

〈표 8-1〉 2011 전라북도 마을기업 현황

시군구	단체명	사업개요	단체유형	비고*
전주시	우리밀 영농조합	친환경 밀 가공, 판매	영농조합	중단
	곡천마을	달맞이꽃 가공, 판매	영농조합	신규
	산성공작소	지우산 제작, 판매	마을공동체	신규
	학전참게쌀마을	청국장 명품화 사업	마을공동체	신규
정읍시	동곡마을 추진위원회***	수세미 체험	마을공동체	중단
	벌수마을	청정산채 상품화 사업	마을공동체	신규
	원촌마을	손 두부 생산, 판매	마을공동체	신규
남원시	누운골 밀랍 영농조합	산나물 가공, 체험	영농조합	계속
	하늘별마을	체험열차 운영	마을공동체	신규
김제시	신털미산 영농조합법인	버섯 로컬푸드 빌리지 사업	영농조합	계속
	산촌웰빙밥상	농산물 배달, 푸드가공사업	마을공동체	신규
완주군	로컬푸드 '건강한밥상**'	밥상꾸러미사업	영농조합	중단
	아름지기	목재활용사업	영농조합	신규
	원용복마을	슬로우푸드 마을조성	마을공동체	신규
	두억마을	공동체농장 조성	마을공동체	신규
진안군	공정여행사업단 '풍덩' **	공정여행	마을공동체	중단
	마이산향기	농·특산물 사업장 운영	영농조합	신규
	희망백운영농조합법인	흑삼 가공, 판매	영농조합	신규
무주군	호롱불 마을	칡·과일 활용 식품생산	부녀회	계속
	하늘땅 영농법인****	과일 활용 식품 생산	영농조합	신규
장수군	구름에뜬마을	오미자 가공·판매	영농조합	계속
	신농영농조합법인	사과 가공·판매·체험	영농조합	신규
임실군	레인보우뷰티크	홈페션·전통의상 제작	복지법인	계속
	중금마을	에너지 자립, 농산물 가공·판매	영농조합	신규
순창군	동계마을부녀회	전통 쌀엿 가공사업	부녀회	계속
	하마마을	하마솥 전통떡 가공	마을공동체	신규
부안군	부안군·부안도예가협회	도자박람회 참여, 지역행사 개최	협회	계속
	용사마을	곶감 가공사업	작목반	신규
익산시	천년초마을	천년초 명품화 사업	영농조합	계속
	아임러브메탈	정크아트 및 교육	등록단체	신규
고창군	EM환경개선 실천회	녹색농촌 일자리 창출	영농조합	계속
	안현마을	메주 생산, 판매	마을공동체	신규
군산시	남내마을	구불길 마실터 전통문화체험	마을공동체	계속
	대방영농조합법인	유기농 두부 생산	영농조합	신규

* 신규: 2011년 선정/ 계속: 2010년 선정 후 2년차 지원
  중단: 2010년 선정 후 2011년 2년차 지원중단.
** 사회적기업으로 전환됨에 따라 마을기업사업 중단
*** 향토산업마을로 전환됨에 따라 마을기업사업 중단
**** 사업선정이 늦어 컨설팅이 이루어지지 않음

부록 2. 마을기업 특성조사표

〈표 8-2〉 마을기업 특성조사표

연번	시군구	단체명	공동체유형	주요활용 자원	조직형태	활동 분야	주 고객위치	주요경쟁 자위치	주판매 방식	자원 봉사자 유무	회계관 리체계	업무일 지작성	상품개 발	협력 실적	교육실 적
1															
2															
3															
…															
33															
설 명			1=지역자원활용 2=친환경녹색에너지 3=생활지원복지	1=관광자원 2=문화자원 3=농업자원	1=사단법인 2=영농조합법인 3=작목반 4=등록단체 5=마을공동체	1=가공 2=유통 3=체험 4=기타	1=전북 2=전북+인접시도 3=수도권 4=전국	1=지역시군 2=인접시군 3=타시도	1=오프라인 2=온라인	1=있음 0=없음	1=있음 0=없음	1=있음 0=없음	1=있음 0=없음	1=있음 0=없음	1=있음 0=없음

부록 3. 마을기업 준비도 및 컨설팅요구도 설문지

마을기업사업 활성화를 위한 설문조사

안녕하십니까?

마을에서 지역에서 어려운 조건에서 마을기업사업을 위해 노력하시는 귀 단체에 성원을 보냅니다.

이 조사는 본 사업을 진행하는 과정에서 자세한 현장파악을 통하여 여러분의 어려움을 담아내고자 하는 목적에서 실시됩니다.

여러분의 필요사항을 파악하여 정부기관 및 지자체의 기초 자료가 되며 나아가 마을기업을 육성하는데 중요한 자료가 될 것입니다.

아울러 여러분에게 필요한 교육이나 지원내용을 파악하는 데 자료로 활용될 것입니다.

본 설문조사의 내용은 자립형공동체사업 목적 이외에는 사용하지 않을 것입니다.

여러분의 성실한 답변이 귀 단체 발전에 중요한 밑거름이 될 것입니다.

설문조사에 응해 주심에 감사드리며 귀 단체의 건승을 기원합니다.

감사합니다.

조사기관 : 전북발전연구원/비즈스타컨설팅/지역농업연구원/품
연구책임자 : 이 민 수 박사(minsooo.lee@gmail.com)
연 락 처 : Tel. 063-280-7143
C-phone. 010-7286-2546

사 업 체 명 : _____

직 책 : _____

연 락 처 : _____

면 접 일 시 : 2011년 월 일

1. 마을기업사업 운영과 관련해서 어려움은 무엇입니까?

구 분	① 매우 어려움	② 어려움	③ 다소 어려움	④ 보통	⑤ 다소 어렵지 않음	⑥ 어렵지 않음	⑦ 전혀 어렵지 않음
(1) 사업자금확보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(2) 전문인력확보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(3) 사업장 및 사업공간 확보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(4) 생산설비 및 기계 확보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(5) 생산관리, 품질관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(6) 장부정리 및 회계관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(7) 판로확보 및 고객 관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(8) 마케팅 및 홍보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(9) 조직운영 및 구성원 관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(10) 보조금 정산 관리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(11) 사업운영과 관련된 행정절차이행	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(12) 사업운영과 관련된 법적규제	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(13) 파트너십 형성(관련단체, 지자체, 전문가 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(14) 전문가 컨설팅 등 외부지원	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(15) 시군청의 행정적 지원과 관심	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(16) 주변 마을이나 단체의 지원	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(17) 사업체 구성원의 자발적 참여유도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
(18) 전체적인 운영 어려움 정도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

2. 현행 마을기업 사업을 추진하는 데 있어 다양한 기관들(지방자치단체, 농업기술센터, NGO, 농협, 농촌공사, 대학, 지역기업체 등)과 어느 정도 협력(파트너십) 하고 있습니까?

전혀 협력 안됨 <――――――――――――――――――> 협력이 매우 잘됨

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

3. 마을기업사업 추진에서 협력(파트너십)이 잘 되지 않는다면 그 이유는 ?

① 협력기관들의 경직된 조직문화 및 시스템 때문에
② 파트너십의 필요성이 없어서
③ 전문성 및 경험이 부족하여
④ 누구와 협력해야 할지를 몰라서
⑤ 시간적 제약 때문에
⑥ 비용이 많이 소요되어서
⑦ 기타( )

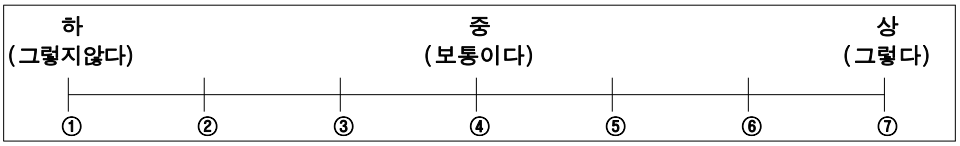
4. 네트워크구축이나 파트너십을 통해 하고자 하는 주요 활동은 무엇입니까?

구 분	파트너십내의 주요활동 전혀 아님<--------->매우 그럼						
1) 정보 공유 및 확산	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 지역사회 결집	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3) 사업 실행계획 수립에 대한 도움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4) 프로젝트 수행위한 펀딩(투자유치)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5) 생산 및 품질관리에 대한 도움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6) 공동 홍보 및 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7) 행정적, 법적 절차에 대한 도움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※아래 5, 6 ,7번은 자가 평가를 문항입니다. 현재의 사업현황을 스스로 진단해보는 문항이며, 사업체 평가를 위해서는 사용되지 않습니다.

5. 조직준비도에 대한 문항입니다.

< 보기 : 만족 정도를 평가하는 기준 표 >



항목		평가		
		하 (1)	중 (2)	상 (3)
A.1	우리 사업체는 명확한 비전, 임무, (수치화된)목표를 가지고 있으며, 이에 대해 구성원들이 지지한다.			
A.2	우리 사업체는 정기적으로 단기, 중기, 장기 사업계획을 점검한다.			
A.3	조직 내부의 변화를 유도하기 위한 계획을 수립한 경험이 있다.			
A.4	조직 내부의 갈등을 해결한 경험이 있다.			
A.5	현재의 재정상황을 구성원들이 잘 알고 있으며, 향후 2-3년간의 재정운영에 대한 시나리오를 가지고 있다.			
A.6	현재 자립형공동체사업 정부지원금 외에 다양한 투자처를 확보하고 있다.			
A.7	구성원들의 책임을 결과와 연계하여 명확하게 규정하고 있다.			
A.8	사업의 혁신을 위해 지속적인 학습을 수행하고 있으며, 사업수행에 따른 위험을 어느 정도는 감수하도록 북돋우는 분위기가 있다.			
A.9	사업을 수행하는 방법이 비용효과적인지 지속적으로 조사한다.			

6. 마을기업 준비도에 대한 문항입니다.

항 목		평가		
		하 (1)	중 (2)	상 (3)
B.1	우리 사업체의 사업아이템은 조직구성원이 가지고 있는 능력과 강점에 적합하다.			
B.2	사업체 구성원들은 일반 영리사업체와 공동체회사의 차이를 잘 알고 있으며, 공동체회사 방식의 운영을 지지한다.			
B.3	공동체회사 방식은 우리사업체의 임무와 일치하고 있고, 우리 사업체가 생각하는 가치와 일치한다.			
B.4	우리사업체 지도부는 구성원들이 사업능력을 개발하도록 적극적으로 도와주기 위해 추가적인 시간과 노력을 투입한다.			
B.5	우리 사업체는 현재 다양한 외부 이해관계자(고객, 후원자, 전문가그룹 등)를 가지고 있으며, 그들은 공동체회사의 취지와 목적을 이해하고 있다.			
B.6	나는 우리와 협력 가능한 잠재적 사업체와 경쟁사업체를 알고 있다. 나는 우리 사업체와 협력할 수 있는 파트너십 형성에 항상 관심을 가지고 있다.			

7. 사업준비도에 대한 질문입니다

항목		평가		
		하 (1)	중 (2)	상 (3)
C.1	우리 사업체 지도부는 과거에 작목반, 생산조직, 판매조직 등에서 경영진이나 핵심 구성원으로 참여하여 사업체를 운영해 본 경험이 많다.			
C.2	우리 사업체는 회계 관리와 정산을 할 수 있는 전문 직원이 있으며, 지도부는 회계관리보고서를 통해 사업체 상황을 파악할 수 있다.			
C.3	우리 사업체는 자금 확보 계획과 판매 계획을 구체적으로 가지고 있다.			
C.4	우리 사업체 구성원은 상품개발에 필요한 충분한 기술을 가지고 있다.			
C.5	우리 사업체는 사업체운영에 필요한 충분한 장비와 공간을 보유하고 있으며, 향후 사업 확대에 필요한 여유 공간도 확보하고 있다.			
C.6	우리 사업체는 정부지원금과는 별도로 사업아이템 개발, 홍보, 판매처확보 등을 위한 여유 자금을 어느 정도 확보하고 있다.			

※(5 6, 7의 합계: 21-30 : 낮은 준비도, 31-49: 중간, 50-63: 높음

8. 마을기업사업과 관련하여 시·군청이나 컨설팅팀이 지원해 줬으면 하는 사항을 적어주세요.

♤ 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다.

부록 4. 마을기업 전문가자문회의 일정

〈표 8-3〉 마을기업 전문가자문회의 일정

회차	일자	장소	참여자	주요내용
1차	3.24	전주한옥생활체험관	전문가 12 (이광원 원주신화마을 대표, 양양임순창하마모시미 대표, 원지현 파란하늘 어린이집 원장, 오형은 지역활성화센터 대표, 이기왕 비즈스타 대표, 니시노 토시아키 교수, 박진석 행안부 사무관, 유창복 성미산마을 대표, 노재석 창포마을 위원장, 이진하 임실치즈마을, 유찬주 농산업전략연구원장, 박천창 능길마을대표, 이현님 부안시민발전소장) 공동체회사 주민/담당공무원 30	로컬푸드와 마을기업 친환경농산물 학교급식 산촌재생과 지역공동체 공동체회사 성공조건 완주 건강한밥상 사례 성미산 사례
2차	3. 30	공간 봄	전문가 6 (황태규 우석대 교수, 박한식 명소 실장 이기왕 비즈스타 대표, 김정섭 농촌경제연구원, 강주현 진안와룡마을 대표, 박병운 완주마을기업 담당)	지역공동체회사 발전방향 지역공동체회사 컨설팅 방향
3차	5.25	전북도청	전문가 6 (이기왕 비즈스타 대표 박덕병 농촌진흥청 연구사 임경진 마을만들기협력센터 국장 강주현 진안와룡마을 대표 이근석 품 대표 구자인 진안군 팀장) 도 · 시군 담당공무원 15	공동체사업 성공사례 관광체험 연계 네트워크 구축 컨설팅 방향 중간지원조직 활성화
4차	7.15	안덕 파워빌리지	전문가 3 (함한희 전북대 교수,이진하 치즈마을 위원장, 김탁순 새둥지마을 위원장) 공동체회사대표 38/시 · 도 담담공무원 10	마을기업 활성화 방안 임실 치즈마을 사례 새둥지마을 사례 컨설팅 추진계획
5차	11.24 ~25	째즈 어라운드 호텔	전문가 6 (황만길 지역농업연구원장, 배종하 한농대 총장, 이영석 한농대 교수, 이기왕 비즈스타 컨설팅 대표, 장태평 전 농림부 장관, 박노복 한농대 산학협력단) 공동체회사대표 14	농산업 정책 FTA와 우리농업 갈등관리와 소통 세일즈&마케팅 경영전략 경영비전

부록 5. 마을기업 만족도조사 설문지

ID				

구 분			

2011년 마을기업사업 컨설팅

만족도 조사 설문지

안녕하십니까?

마을에서 지역에서 어려운 조건에서 마을기업사업을 위해 노력하시는 귀 단체에 성원을 보냅니다.

이 조사는 본 사업을 진행하는 과정에서 자세한 현장파악을 통하여 여러분의 어려움을 담아내고자 하는 목적에서 실시됩니다.

본 조사는 전라북도가 실시하고 있는 마을기업사업 컨설팅의 질적 향상과 이를 통한 지역공동체발전에 보다 더 보탬이 되는 정책을 수립하는데 그 목적이 있습니다.

여러분께서 응답해 주신 내용은 통계적 분석에만 사용될 뿐이며, 다른 용도로는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 바쁘시더라도 잠시만 시간을 내시어 본 설문지에 여러분의 의견을 개진해 주신다면 대단히 감사하겠습니다.

조사기관 : 전북발전연구원/비즈스타/지역농업연구원

연구책임자 : 이 민 수 박사 (minsooo.lee@gmail.com)

연 락 처 : Tel. 063-280-7143

C-phone. 010-7286-2546

http://cafe.daum.net/Jhope

2012년 월

사 업 체 명: _____

직 책 : _____

연 락 처 : _____

면 접 일 시: 2012년 1 월 일

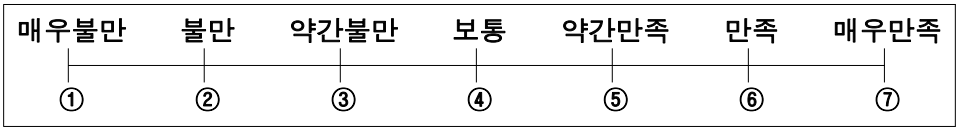
<컨설팅 만족도 관련 질문 >

문1. 귀하가 현재 전라북도가 실시하는 **마을기업사업 컨설팅에 대한 만족 정도를 종합적인 관점에서** 평가한다면 어느 정도 만족스럽다고 생각되십니까? 매우불만 불만 다소불만 보통 약간만족 만족 매우만족 ①점.....②점.....③점.....④점.....⑤점.....⑥점.....⑦점

1-1. 방금 평가한 마을기업 사업 컨설팅에 대해 **종합적인 만족 정도를 100점 만점으로 평가**한다면 몇 점 정도 주시겠습니까?	(/100점)

문2. 컨설팅 만족도를 다음 각 항목별로 보기의 평가 기준표에 따라 만족정도를 표시해 주십시오

< 보기 : 만족 정도를 평가하는 기준 표 >



컨설팅 평가 항목	만족정도
1. 사업장 특성을 고려한 맞춤형 컨설팅이 이루어졌다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
2. 지역문제와 지역공동체를 고려한 컨설팅이 이루어졌다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
3. 컨설턴트는 마을기업 컨설팅에 전문지식을 가지고 있었다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
4. 컨설턴트는 충분한 사전준비를 하고 컨설팅을 수행하였다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
5. 컨설턴트는 컨설팅 내용을 쉽게 알아들을 수 있도록 잘 전달하였다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
6. 컨설팅 횟수는 충분하였다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
7. 컨설팅의 1회 컨설팅(교육)시간은 충분하였다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
8. 컨설팅 내용의 난이도는 적절하였다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
9. 컨설팅은 새로운 지식과 기술습득에 도움이 되었다	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
10. 컨설팅을 통해 마을기업 사업추진 실무능력이 향상되었다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
11. 컨설팅을 통해 사업수행 자신감이 향상되었다	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
12. 컨설팅 후에 마을기업사업 전문가로 성장해가고 있다는 느낌이 든다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
13. 컨설팅을 통해 알게 된 지식(기술)은 마을기업사업의 성과(소득증대, 일자리창출, 향후 사업계획수립 등)에 많은 도움이 되었다.다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
14. 컨설팅을 통해 알게 된 지식(기술)을 마을기업사업에 적용해서 마을공동체형성과 지역문제 해결에 많은 도움이 되었다.	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
15. 컨설팅을 받고나서 본인의 지식과 기술에 대한 주변의 평판이 좋아진 것 같다	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦

문3. 마을기업사업의 **총 컨설팅 횟수를** 향후 어떻게 하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

① 횟수를 늘려야 한다 ② 지금의 횟수면 적당하다 ③ 횟수를 줄여야 한다

문4. 마을기업사업의 **1회 컨설팅(교육)시간은** 향후 어떻게 하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

① 시간을 늘려야 한다 ② 지금의 시간이면 적당하다 ③ 시간을 줄여야 한다

문5. 마을기업사업 컨설팅의 **내용 난이도는** 향후 어떻게 하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?

① 더 어렵고 깊어져야 한다 ② 지금 수준이면 적당하다 ③ 더 쉽고 초보적이어야한다

문6. 아래 각 항목에 대한 **컨설팅 만족도**를 평가 기준표에 따라 만족정도를 표시해 주십시오

< 보기 : 만족 정도를 평가하는 기준 표 >

매우불만	불만	약간불만	보통	약간만족	만족	매우만족
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

컨설팅 평가 항목	만족정도
1. 사업계획서 구체화 및 수정 컨설팅	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
2. 행정처리 및 법률적 문제(정산, 식품제조법 등) 지원 컨설팅	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
3. 생산기술 및 생산관련 컨설팅	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
4. 포장/디자인/유통/홍보/판매 컨설팅	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦
5. 재무분석/사업수익성 관련 컨설팅	①..②..③..④..⑤..⑥..⑦

문7. 아래 각 항목 중 향후 강화되어야 하는 **컨설팅 내용** 우선순위를 평가해 주십시오.

1순위( ), 2순위( ), 3순위( )

①사업계획서수립 ② 일반행정처리지원 ③법적문제 컨설팅지원(사업비정산, 식품제조 등)
④포장/디자인 ⑤홍보/마케팅 ⑥유통/판매
⑦재무분석/수익성분석 ⑧기타( )

문8. 향후 강화되어야 할 컨설팅 방법은 어떤 것이라고 생각하십니까?( )

① 전체마을기업 워크샵 ② 개별마을기업방문 컨설팅 ③ 유형별 소규모 워크샵 ④ 현장견학

문9. 귀하가 마을기업사업의 컨설팅을 받으면서 그동안 느꼈던 여러 경험을 고려해 볼 개선되거나 보완해야할 사항이 있다면 어떤 것이라도 좋으니 고견이 있으면 말씀해 주시기 바랍니다.

응답해 주셔서 대단히 감사드립니다.

부록 6. 마을기업평가지표

마을기업 평가지표

□ 정성평가 지표

	배점	항목	배점	정성적 성과평가지표
핵심목표	35	일자리 창출	15	· 제시한 일자리 목표는 달성되었나?
				· 창출된 일자리의 질적 수준은 우수한가?
				· 사용한 사업비에 상응하는 일자리가 창출되었는가?
		공동체 형성	10	· 일반영리사업체와 차별화된 공동체 운영방식을 가지고 있는가? (의사결정, 지역사회 참여, 취약계층 참여 등)
				· 구성원들이 공동체사업 방식에 대해 잘 이해하고, 공동체회시 방식의 운영을 지지하는가?
				· 사업아이템이 조직구성원 및 지역자원의 강점에 적합하며, 구성원들이 지역자원 활용 능력을 개발하도록 도와주고 있는가?(학습모임조직, 교육지원 등)
				· 공동체회사의 취지와 목적을 지역사회에 이해시키기 위한 다양한 노력을 해 왔는가?
				· 지역내 협력가능한 사업체나 지역단체와 파트너십을 형성하기 위한 노력을 해 왔는가?
		사회 공헌	10	· 발생수익을 지역의 취약계층에게 환원하는 활동을 하였는가?
				· 사업체가 지역활성화를 위한 공익적 활동을 하였는가?
				· 사업체의 활동으로 인한 지역내 경제적 파급효과가 있었는가? (타 부문의 일자리 창출, 지역내 공동체사업 활동 증대 등)
시장성	15	성과의 시장성	15	· 사업아이템의 시장 경쟁력은 우수한가?
				· 시장에서 꾸준히 성장할 것으로 보이는가?
				· 5년후 시장에서 생존 가능할 것으로 보이는가?
				· 사업계획서에서 제시된 성장예상목표가 달성되었는가?
자립경영	20	경영 자립도	10	· 지원 후 회계관리와 정산에 대한 업무 전문성이 향상되었는가? (회계관리보고서를 통해 사업체 상황 파악 가능한가?)
				· 지원 후 사업체의 자금확보 계획과 판매계획이 구체화되었는가?
				· 지원 후 구성원의 상품개발 기술이 향상되었는가?
				· 정부지원금과는 별도로 사업아이템 개발, 홍보, 판매처 확보 등을 위한 여유자금을 확보하고 있는가?
		조직 자립도	10	· 조직내부의 변화를 유도하기 위한 활동을 얼마나 수행했는가? (혁신활동 학습, 타지역 벤치마킹 등)
				· 재정상황에 대해 구성원들 숙지하고 있으며, 향후 2-3년간의 재정운영 시나리오를 가지고 있는가?
				· 정부지원금 외에 다양한 투자처 확보를 위한 노력을 해왔는가? (자부담, 후원금, 은행 등)
				· 사업체의 명확한 비전, 임무, (수치화된) 목표를 가지고 있으며, 이를 정기적으로 점검하는가?
				· 구성원들의 책임을 결과와 연계하여 명확하게 규정하고 있는가?

□ 정량평가 지표

평가 항목	배점	평가지표	정량적 성과 평가기준	비고
일자리 창출	20	일자리 창출	기준시점과 평가시점간의 관련 종사자수 변화	– 일자리, 매출액 중 택 1 – 관련 증빙서류제출 시에만 인정 (예: 일자리–임금입금통장) – 점수배점: 계획을 기준으로 평가 · 120%이상: 20점, ~100%:18, ~80%: 16, ~60%: 14, 60%미만:14점
		매출액(방문객)	기준시점과 평가시점간의 관련 매출액(방문객) 변화	
사업 관리	5	예산집행실적	기준시점과 평가시점간의 예산집행실적	– 점수배점 · 계획서와 맞게 예산집행 : 1점 · 정산서류 정확하게 제출 : 1점
		회계관리체계	회계관리의 전문성	– 점수배점 · 회계프로그램사용 또는 경영장부관리 : 1점
		업무관리	업무관리의 전문성	– 점수배점 · 회의록과 업무일지 작성: 1점
		상품개발	상품개발 관련 실적	– 점수배점 · 상품개발서류(실용신안/상품권/특허) : 1점
네트 워크	5	파트너십	협력실적	– MOU, 협약서 등 관련서류로 확인 – 점수배점 · 2개이상 : 2점, 1개: 1점
		교육참여도	교육이수실적	– 교육이수증, 공문 등 관련서류로 확인 – 점수배점 · 3회이상: 2점, 2회이하: 1점
		외부투자	외부투자실적	– 사업기간중 추가 자부담, 후원금 등 관련서류로 확인 – 점수배점 · 있을 경우 1점

Jthink 2011-HY-08

2011 전라북도 마을기업컨설팅 활동 보고서

발 행 인 | 김 경 섭

발 행 일 | 2012년 4월

발 행 처 | 전북발전연구원

560-860 전북 전주시 완산구 콩쥐팥쥐로 1696번지
(효자동3가 1052-1)

전화: (063)280-7100 팩스: (063)286-9206

본 출판물의 판권은 전북발전연구원에 속합니다.

think
전북발전연구원

560-860 전라북도 전주시 완산구 콩쥐팥쥐로 1696(효자동 3가 1052-1)
Tel 063-280-7100 **Fax** 063-286-9206
www.jthink.kr