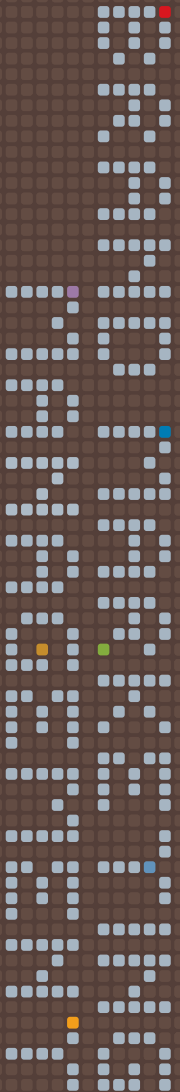


성공하는
사회복지시설의
경영실무도움서
시리즈 Ⅵ

브랜드 마케팅하기

Brand Marketing Management



성공하는
사회복지시설의
경영실무도움서
시리즈 Ⅵ

브랜드 마케팅하기

Brand Marketing Management

브랜드 마케팅하기

Brand Marketing Management



008	사회복지시설의 브랜드 마케팅하기	066	124
009		067	125
010	이제는 사회복지도 브랜드가 필요하다	068	126
011	브랜드의 의미와 필요성	069	복지관 사업에서 서울시 사업으로 브랜드 아이덴티티 확장
012		070	127
013		071	128
014		072	129
015	브랜드의 구축과 관리	073	130
016		074	131
017		075	132
018		076	133
019		077	134
020		078	핵심역량사업 고객과 관계강화를 위한 브랜드 커뮤니케이션활동
021			135
022		079	136
023		080	137
024	사회복지시설의 브랜드 마케팅과 이슈	081	138
025	사회복지시설의 비전과 전략 그리고 브랜드 마케팅의 관계	082	139
026		083	140
027	브랜드와 마케팅의 관계	084	141
028		085	142
029		086	143
030		087	144
031		088	대면 커뮤니케이션 및 구전효과를 활용한 마케팅
032		089	145
033		090	146
034		091	147
035		092	148
036		093	149
037		094	150
038		095	151
039		096	152
040		097	153
041		098	154
042	CASE	099	155
043		100	156
044	착한기업 맛있는 카페 그라나다 브랜드 마케팅	101	157
045		102	158
046		103	브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것
047		104	161
048		105	162
049		106	163
050		107	164
051		108	165
052			166
053			167
054			168
055			169
056			170
057			171
058			172
059			173
060			174
061			175
062			176
063			177
064	'호텔같은 복지관 만들기'를 위한 브랜드 포지셔닝	121	178
065		122	179
		123	180
			181
			182
			참고문헌

들어가며...

2010년은 복지시설 경영의 효율성 증진 및 조직과 사업의 전문성 강화를 위해 서울시복지재단에서 사회복지시설의 경영컨설팅사업을 시작한 지 만 6년이 되는 해입니다.

복지시설 유형은 각각 다르지만 컨설팅 현장에서 논의하며 시설들이 겪고 있는 경영실무주제들 중에서 보다 폭넓은 도움을 드리기 위해 시작한 <성공하는 사회복지시설의 경영실무도움서>는 2008년에 기획되어 2010년 올해까지 3년에 걸쳐 제1권 <미션과 비전세우기>과 제2권 <조직관리하기>, 제3권 <전략수립과 성과관리하기>, 제4권 <고객만족높이기>, 제5권 <지역사회 네트워크관리하기>를 개발하고 보급을 완료하였으며, 마지막 제6권 <브랜드 마케팅하기>의 개발을 마쳐 보급을 준비하게 되었습니다.

사회복지시설은 조직의 설립목적인 미션과 비전을 토대로 복지서비스를 전달하는 가치지향적인 조직입니다. 그렇기 때문에 눈에 보이는 가시적이고 현상적인 결과보다 한 사람, 한 사람 복지서비스가 필요한 대상자 중심으로 기관과 조직구성원의 역량을 집중해왔습니다. 그러나 이제 사회복지 경영 전반에 걸쳐 요구되는 윤리경영과 전문성은 지금까지 사회복지 현장의 많은 노력과 투입의 결과에 대한 성과를 체계적으로 관리하고 또한 지역사회 안에서 신뢰받는 기관으로 인정받기를 기대합니다. 사회복지조직의 정체성을 알리고 그들이 제공하는 핵심서비스의 실체를 정부와 이용고객, 다양한 이해관계자들에게 전달하기 위한 브랜드관리의 필요성은 이제 시대적인 패러다임 안에

서 돌아보아야 합니다.

제6권 <브랜드 마케팅하기>는 총 3부로 구성되어 있습니다. 제1부는 사회복지에 브랜드가 필요한 이유와 브랜드마케팅 관련 이슈의 이해를 돕기 위한 내용을 살펴보았습니다. 제2부는 사회복지 시설의 브랜드 관리와 마케팅활동 관련 실제 7개 기관의 사례를 담았으며 제3부는 브랜드마케팅에 대한 궁금한 점을 문답형식(FAQ)으로 기술하여 구성하였습니다. 사회복지현장의 사례는 생생한 경험과 노하우를 공유하기 위해 7개 기관의 시설장들께서 직접 집필에 참여하였습니다.

지난 3년간 저희 서울시복지재단 교육·컨설팅팀은 사회복지현장에 꼭 필요하다고 생각되는 실무관점의 여러 제언들을 전달하기 위해 최선의 노력을 기울였지만 아직도 미진한 부분이 많이 있음을 돌이켜봅니다. 특히 여러 학술적, 연구적 관점에서 접근하는 모든 영역을 담지 못한 한계점이 있음을 알려 드립니다. 독자 여러분의 애정 어린 관심과 조언을 부탁드립니다. 이 실무도움서의 유용한 활용이 있으시길 기대해봅니다. 이후에도 '성공하는 사회복지시설의 경영실무도움서'의 보다 다양한 주제별 개발을 준비하겠습니다. 그 동안 성원해주신 많은 분들께 진심으로 감사드립니다.

2010년 12월
서울시복지재단 교육·컨설팅팀

1

사회복지시설의 브랜드 마케팅하기

1부는 사회복지시설의 브랜드 마케팅하기에 대한 이해를 돕기 위해 2가지 이슈별로 기본개념을 담았습니다. 각 이슈는 사회복지시설에서 브랜드의 필요성, 사회복지시설의 비전과 전략 그리고 브랜드 마케팅과의 관계 및 체계에 대한 내용입니다. 이슈별 내용을 통하여 여러분 시설만의 브랜드 마케팅방법을 찾아보시기 바랍니다.

008	사회복지시설의 브랜드 마케팅하기	066	124
009		067	125
010	이제는 사회복지도 브랜드가 필요하다	068	126
011	브랜드의 의미와 필요성	069	복지관 사업에서 서울시 사업으로 브랜드 아이덴티티 확장
012		070	127
013		071	128
014		072	129
015	브랜드의 구축과 관리	073	130
016		074	131
017		075	132
018		076	133
019		077	134
020		078	핵심역량사업 고객과 관계강화를 위한 브랜드 커뮤니케이션활동
021			135
022		079	136
023		080	137
024	사회복지시설의 브랜드 마케팅과 이슈	081	138
025	사회복지시설의 비전과 전략 그리고 브랜드 마케팅의 관계	082	139
		083	140
026		084	141
027	브랜드와 마케팅의 관계	085	142
028		086	143
029		087	144
030		088	대면 커뮤니케이션 및 구전효과를 활용한 마케팅
031		089	145
032		090	146
033		091	147
034		092	148
035		093	149
036		094	150
037		095	151
038		096	152
039		097	153
040		098	154
041		099	155
042	CASE	100	156
043		101	157
044	착한기업 맛있는 카페 그라나다 브랜드 마케팅	102	158
045		103	브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것
046		104	159
047		105	160
048		106	161
049		107	브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것 12가지
050		108	162
051			163
052		109	164
053		110	165
054		111	166
055		112	167
056		113	168
057		114	169
058		115	170
059		116	171
060		117	172
061		118	173
062		119	174
063		120	175
064	'호텔같은 복지관 만들기'를 위한 브랜드 포지셔닝	121	176
		122	177
065		123	178
			179
			180
			181
			182
			참고문헌

Issue 01

이제는 사회복지도 브랜드가 필요하다

브랜드의 의미와 필요성

브랜드란 무엇인가?

상품과 서비스만이 아닌 개인과 국가도 브랜드(brand)란 차원에서 검토되고 관리되어야 하는 시대적 패러다임 속에서 살고 있다. 여기서 말하는 브랜드란 무엇을 의미할까. 1차적으로는 호명하여 부르는 이름(name)의 기능이 있지만 2차적으로는 그 대상에 대한 종합적인 평가와 이미지, 신뢰 등의 의미까지도 포괄한다고 할 수 있다.

브랜드에 대한 기능은 전통적으로 자신의 상품이나 서비스가 다른 판매자의 상품 및 서비스 등과 구별하기 위하여 붙인 이름, 기호, 도형 또는 이들의 결합으로 된 것을 가리킨다. 브랜드라 부르는 대상은 보통 이름을 가리켜 부르지만, 상표(trademark)는 브랜드 옆에 ® 표시나 TM표시가 되어 있는 것으로써 정부에 등록되어 법적인 보호를 받고 있는 상표를 나타내기도 한다(박찬수, 2002). 이 모든 경우를 브랜드라 부른다.

기업이든 사회복지시설이든 브랜드의 구성은 한 조직 내에서도 여러 계층구조(hierarchy)를 가져갈 수 있다. 계층구조란 브랜드의 운영조직, 운영사업 간 관련성을 고려하여 볼 때 나타나는 관계로써, 예를 들면 여러 상품이나 서비스에 공동으로 사용하는 공동 브랜드(family brand)가 있는가 하면 상품 혹은 서비스에 고유하게 사용하는 개별 브랜드(individual brand)가 있다. 기업의 경우 삼성, 현대와 같이 기업명 자체가 브랜드로 사용되기도 하는데 이를 기업 브랜드(corporate brand)라고 한다. 한편 브랜드 수식어(brand modifier)라 하여 브랜드의 특성을 보다 분명하게 표현하기 위해 붙이는 숫자, 프리미엄, 플러스, 골드 등과 같은 것을 의미한다.

조직은 필요한 상황에 따라서 공동 브랜드를 중심으로 고객과 지역사회에 커뮤니케이션할 때가 있는가 하면, 개별 브랜드를 중심으로 진행할 때도 있다. 이 때의 선택기준은 조직이 지향하는 전략적 사고와 관련되는데, 일반적으로 기업의 경우는 내구재의 경우 신뢰도를 높이기 위해서 기업 브랜드를 강조하지만, 비내구재 성격의 상품이나 서비스의 경우는 공동 브랜드 혹은 개별 브랜드를 강조하기도 한다. 모든 경우에 있어 이러한 계층구조를 다 따라 사용하는 것이 아니라 필요한 경우에 선택적으로 기업 브

랜드-개별 브랜드와 같이 선택하여 사용하기도 한다.

그렇다면 왜 사회복지영역에서 브랜드에 대해 살펴보아야 할까?

무료 급식서비스를 예를 들어보자. 서비스 수요자입장에서 본다면 무료로 내게 필요한 급식을 지원받는다는 내용 그 자체는 사회복지관이든, 노인복지관이든 혹은 어느 교회에서 진행되는 것이든 별로 다르지 않을 것이다. 그러나 무료 급식서비스를 제공하는 공급기관에 대해 서비스 이용자가 느끼고 판단하고 생각하는 내용은 동일하지 않다. 아니 동일하기가 오히려 어렵다고 해야 할 것이다.

브랜드란 바로 이러한 값의 총칭이라고 할 수 있다. 서비스의 내용 구성은 큰 차이가 없었지만 급식서비스를 받는 식당의 분위기, 청결함에 대한 느낌, 자원봉사자 및 직원들의 행동 및 반응 등은 큰 차이가 있는 것이다. 무료 급식서비스 그 자체를 넘어 서비스 공급기관에 대한 선호, 신뢰, 감사 등에 대한 태도까지도 떠올리게 하는 그 총체적인 대상을 브랜드로 볼 수 있는 것이다.

이제 사회복지조직에서 제공하는 다양한 기능의 역할과 그 효과는 곧 그 기능을 수행하는 조직과 개별 서비스단위를 통한 브랜드로써 형상화된다고 할 수 있는 것이다.

사회복지영역도 사회복지서비스 그 자체를 개별적으로 브랜드화하여 관리하거나 사회복지기관을 브랜드로 관리하는 예를 찾아볼 수 있다. 기관명, 단위사업명, 세부 프로그램명을 각각 독립적인 브랜드로 명명하여 고객에게 소통하는 커뮤니케이션활동을 하기도 하고 혹은 연합 네트워크사업에 참여하는 프로그램 일 경우는 모든 참여기관이 함께 사용하는 공동 브랜드 외에 개별기관의 브랜드를 함께 노출시키기도 하는 등 다양한 사례들이 있다. 이 때 중요한 것은 기관 브랜드가 갖고 있는 실체와 이미지가 기관의 세부 프로그램들로써 형성되는 이미지 및 실체에 있어 어떤 연결 관계를 맺고 있는 지 등을 파악하고 통합적인 관리를 진행하는 것이 필요하다.

브랜드가 왜 필요한가?

브랜드란 개념을 설명하기에 앞서 우리가 먼저 이해하고 파악해야 되는 것이 바로 상품과 서비스에 대한 개념과 차원이다. 넓은 의미에서 고객이 선택하는 모든 상품과 서비스는 고객의 욕구를 충족하기 위해 존재하는 것으로써, 과연 이 상품과 서비스가 내게 어떤 편익(benefit)을 줄 것인가를 생각하고 선택에 따르는 지불가격 및 시간과 이동거리 등의 비용(cost)을 판단한 후에 최종 선택을 결정하게 된다.

상품이나 서비스를 만들고 전달하는 공급자는 들어간 원료, 기술 등의 차별성을 강조하고 싶어 하나

대부분의 고객은 자세한 내용보다 결국 자신에게 어떤 편익이 돌아오는지는 더 중요하게 생각하는 것이다. 여기서 편익과 가치(value), 효용에 대한 관계식을 하나 설명하려 한다. 동일한 상품을 선택한다고 해도 선택하는 고객이 각각 생각하는 가치판단이 다르기 때문에, 단지 선택결과만 보아서는 왜 그 고객이 그런 결정을 하였는가에 대한 명확한 이해를 하기 어려울 수도 있다.

가치(value) = what you get - what you give up = 총 편익(benefit) - 총 비용(cost)
--

자료원 : 박찬수(2002), 마케팅의 원리, 법문사

브랜드의 도입은 쌀, 소금, 생수 등을 비롯한 모든 유형의 상품과 서비스에 브랜드로서의 가치를 구축하고 이를 통한 고객의 선호도를 관리하기 위해 노력을 기울인다. 고가격의 상품뿐만 아니라 저가격이라 하더라도 자신에게 깊게 관여된 의미가 있다면 동일 상품군(product class)이라 하더라도 어떤 브랜드인가에 따라 선택의 결정이 달라지기도 하기 때문이다.

브랜드가 어떤 기능을 하기에 브랜드를 선택해야 하는 소비자 관점과 조직관리자에게 의미가 있는지 브랜드의 역할에 대해 정의할 필요가 있다. 다음의 표는 소비자의 관점에서 기업의 관점에서 각각 브랜드를 통해 얻게 되는 유익에 대해 설명하고 있다. 브랜드는 분명히 소비자에게도 생산자에게 모두 중요한 혜택을 제공한다.

표 1. 브랜드의 역할	
수요자	공급자
<ul style="list-style-type: none"> • 출처의 확인 • 생산자에 대한 책임 부여 • 선택의 위험 감소 • 결정에 필요한 탐색비용의 절감 • 약속, 보증, 신뢰 • 상징적 도구 • 품질 표시 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품이나 서비스를 취급이나 관리를 간편하게 하는 확인 수단 • 상품과 서비스의 고유 특징을 법적으로 보호하는 수단 • 공급자만의 차별화된 이미지 형성 • 소비자를 만족시키는 품질의 표시

자료원 : 케빈 레인 켈러(2007), 브랜드매니지먼트(이상민외 역), 비즈니스북스 일부 수정

여기서 생각해보아야 할 것은 무엇이 브랜드인가에 관한 정체성이다. 그저 이름만 지어 부른다고 해서 브랜드의 역할과 효과가 발생하는 것은 아니기 때문이다. 많은 경우 시간과 노력, 자원이 투입된다고 해서 투입한 양 대비 브랜드효과가 보장되는 것 또한 아니기 때문에 어떤 목적과 과정으로 진행해야 할

것인가에 대한 전략적사고와 접근이 요구된다.

하나의 개별 서비스, 상품, 혹은 조직 존재까지도 브랜드화하려면 그 주체에 대한 기능이 '무엇' 이고 '왜' 소비자가 관심을 가져야 하는지를 분명하게 정의하여야, 어떤 방법과 과정으로 이를 쉽게 알리고 이해할 수 있도록 하기 위한, 라벨이나 문구, 심벌 등도 결정할 수가 있기 때문이다.

브랜드에 대한 필요성은 비단 영리조직만이 아닌 정부 및 공공기관, 사람에 이르기까지 광범위하게 적용된다. 이는 단지 그 존재를 알리는 목적만이 아닌 좋은 명성과 신뢰, 평판의 이미지를 구축하기 위한 목표를 위해서 브랜드가 필요하기 때문이다. 최근 발표된 '디자인 수도 서울'의 브랜드 가치가 9천 억 원의 효과가 있다는 발표 또한 서울이란 브랜드를 통해 창출될 수 있는 다양한 요소의 경제적 가치를 의미한다고 볼 수 있다.

'디자인 수도 서울' 9000억 효과 "브랜드가치 급상승"

서울의 브랜드 가치가 세계디자인 수도(WDC) 선정을 통해 9000억 가량 상승했다는 연구 결과가 나왔다.

지식경제부 산하 산업정책인 구원은 8월 서울시가 신라호텔에서 개최한 '세계디자인수도(WDC) 서울 국제 컨퍼런스'에서 이런 내용의 연구결과를 발표했다.

연구에 따르면 올해 서울의 도시브랜드 자산가치가 409조9472억원으로 지난

해 비해 22조 4381억원 늘어났다. 이 중 세계디자인수도 서울의 기여분이 8910억 7900만원이라는 설명이다.

세계디자인수도는 국제산업디자인협회(Icisd)가 디자인을 통해 사회, 경제 문화적 발전을 이루려는 도시에 부여하는 것으로 서울시는 2007년 샌프란시스코 총회에서 2010년 세계디자인 수도로 선정됐다.

오세훈 시장은 이날 컨퍼런스에서 "재밋고 유머가 담긴 디자인을 통해 서울의 역동적인 매력을 세계에 적극 알릴 것"이라며 "발랄하고 흥겨운 행사가 끊이지 않고 시민이 언제 어디서나 문화적 여와 낭만을 즐길 수 있는 도시가 우리가 진정 꿈꾸는 도시"라고 강조했다.

자료원 : 메트로(2010.12.08)

이제 사회복지영역에도 브랜드 필요성이 점점 높아지고 있다.

왜 필요한가?

이는 서비스 수요자 측면에서도 내가 알고 있고 선호하는 브랜드를 선택함으로써 내가 원하는 가치를 더 많이 확보할 수 있을 것이란 확신이 필요하기 때문이기도 하지만, 서비스 공급자 측면에서도 브랜드를 통해 연상되는 긍정적인 가치를 더 많이, 더 확실하게 수요자인 고객군들과 소통함으로써 타 조직과 차별화된 위상을 구축해갈 수 있기 때문이다.

일반 기업과 같이 수익과 영리를 목적으로 하지 않는다하더라도 사회복지조직의 정체성을 알리고 그들이 제공하는 핵심서비스의 실체를 정부와 이용자, 이해관계자들에게 전달하기 위해서 브랜드 관리가 필요한 것이다. 이는 한 국가도 하나의 브랜드로서 전략화되고 관리되어야 하는 맥락과 같다고 할 수 있다.

설립목적

국민여러분과 함께 글로벌코리아의 새로운 위상을 정립하고자 합니다.

국가브랜드란 국가에 대한 호감도, 신뢰도 등을 총칭하는 개념으로, 최근에는 국력의 전통적 요소인 군사력, 경제력(Hard Power)보다 국가의 품격, 이미지(Soft Power)가 국가브랜드에 많은 영향을 미치고 있는 추세입니다.

국가브랜드는 국민, 상품 기업에 대한 평가에 결정적 영향을 끼칩니다. 대한민국의 국가브랜드 가치가 상승하면 우리나라 기업과 상품이 세계시장에서 높은 평가를 받을 수 있을 뿐 아니라 우리 국민들도 세계인으로 부터 존중과 사랑을 받게됩니다.

국가적 차원에서의 세계적이고 종합적인 전략을 통해 대내·외적 국가 위상과 품격을 높이고 국가브랜드 가치를 제고하기 위해 2009년 1월 22일 국가브랜드위원회가 대통령 직속으로 설치되었습니다.

주요기능

국가브랜드위원회의 기능은

크게 **3** 가지로 요약 할 수 있습니다.

- | | |
|---|---|
| 01 국가브랜드
관련 법령부처 컨트롤타워 기능을 수행합니다. | - 국가브랜드 제고 활동의 중장기 목표 비전 전략을 주시
 - 국가브랜드 중장기 기본계획 수립 및 연차별 실행계획 심의조정 |
| 02 국가브랜드
정책 사업의 효율적 집행을 지원합니다. | - 관련 정책사업의 조정을 통해 사업 중복 및 예산 낭비 방지
 - 국가브랜드 사업 성과에 대한 분석 평가를 통한 환류 시스템 구축 |
| 03 민간협의
및 국민의 참여를 확대·강화합니다. | - 국민 제안을 통해 아이디어 및 정책발굴
 - 브랜드가치 제고에 기여한 모범사례 선정, 시상 등 국민적 관심 확대 |

자료원 : 국가브랜드위원회 (<http://www.koreabrand.net>)

브랜드의 구축과 관리

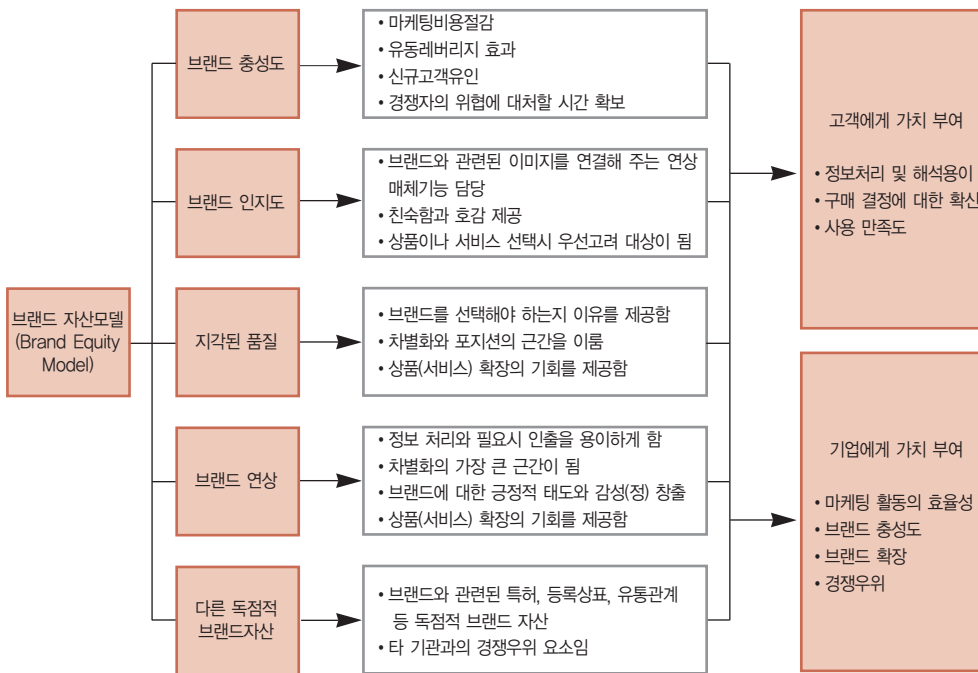
브랜드 자산의 구성요소

브랜드는 원래 한 기업의 상품을 다른 기업의 상품과 구별하기 위하여 부르는 용도로 시작되었지만, 오늘날에 와서는 이러한 식별기능보다 자산(equity)으로써의 가치가 더 큰 주목을 받고 있다. 자산이란 기업에게 현재는 물론 미래에도 경제적인 이득을 가져올 수 있는 것을 가리키는 말이며, 브랜드를 자산이라고 부를 수 있는 이유는 브랜드 자체로 창출되는 부가가치가 있음을 인정하기 때문이다(박찬수, 2002).

브랜드 자산의 출발점은 고객이므로 고객의 마음속에서 어떻게 브랜드가 의미 있게 자리매김 되어가는지를 살펴보는 것이 무엇보다 중요하다. 브랜드 자산을 결정짓는 요소로는 다음과 같은 5가지로 나누

어볼 수 있는데 특허라든지, 제품과 서비스의 전달과정인 유통 상의 특허 등 브랜드와 관련된 다른 독점적 자산원천요소를 제외하면 4가지는 모두 브랜드와 직접 관련된 값으로 볼 수 있다.

브랜드 충성도(brand loyalty)는 어떤 브랜드에 대한 선호가 높아 지속적으로 그 브랜드를 선택하는 정도를 말하며, 브랜드 인지도(brand awareness)는 브랜드의 존재를 알아차리는 정도를 뜻한다. 브랜드에 대해 지각된 품질(perceived quality)이란 브랜드 자체가 갖고 있는 품질을 주관적으로 생각하고 판단하는 값으로써 한 브랜드라 하더라도 판단하는 주체에 따라 지각된 품질은 다를 수 있다. 브랜드 연상(brand association)은 브랜드와 관련되어 일어나는 연상들로 긍정적이거나 부정적인 값을 모두 포함하고 개개인의 직접 경험 및 간접적인 정보나 이미지 등을 통해 형성된다.

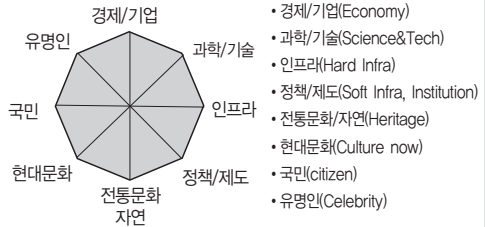


자료원 : 데이비드 아커(2009), 브랜드 자산의 전략적 경영(이상민 외 역), 비즈니스북스

[그림 1] 브랜드 자산 모델의 구성요소와 그 효과

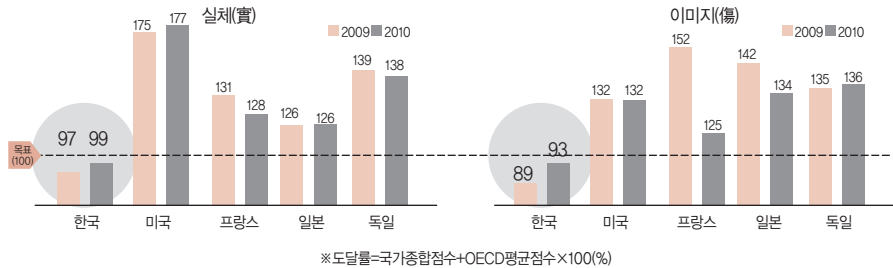
사례 1. 2010 국가브랜드 조사결과

국가브랜드위원회는 삼성경제연구소와 공동으로 개발한 국가브랜드 지수(국가브랜드 구성요소 8개 부문) 2010년 조사결과, 총 50개국 중에서 전년대비 실제 18위(19→18), 이미지 19위(20→19)로 모두 1단계씩 상승하였다고 발표하였으며, 이 조사는 26개국 오피니언 리더 1만3천5백 명을 대상으로 진행된 결과이다.

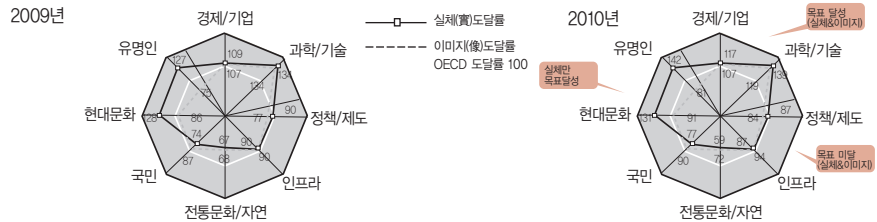


2009년과 2010년간 대한민국이란 국가의 브랜드가치 변화를 살펴본 결과 국가를 평가하는 실제의 값과 국가에 대해 평가하는 이미지와는 차이가 나타났다. 대한민국은 OECD 평균과 비교할 때 실제로는 전년대비 97→99점으로 이미지는 89→93점으로 상승하였으나, 실제에 비해 이미지는 여전히 저평가되고 있었다. 국가브랜드 구성요소 8개 부문별로 나누어 살펴보면 특히 정책/제도, 인프라, 전통문화/자원, 국민의 요소는 실제로 이미지도 OECD 국가수준과 비교하여 볼 때 개선의 필요성이 높게 나타났다.

목표(OECD평균)도달률



부분별실제-이미지의 목표(OECD국 평균)도달률



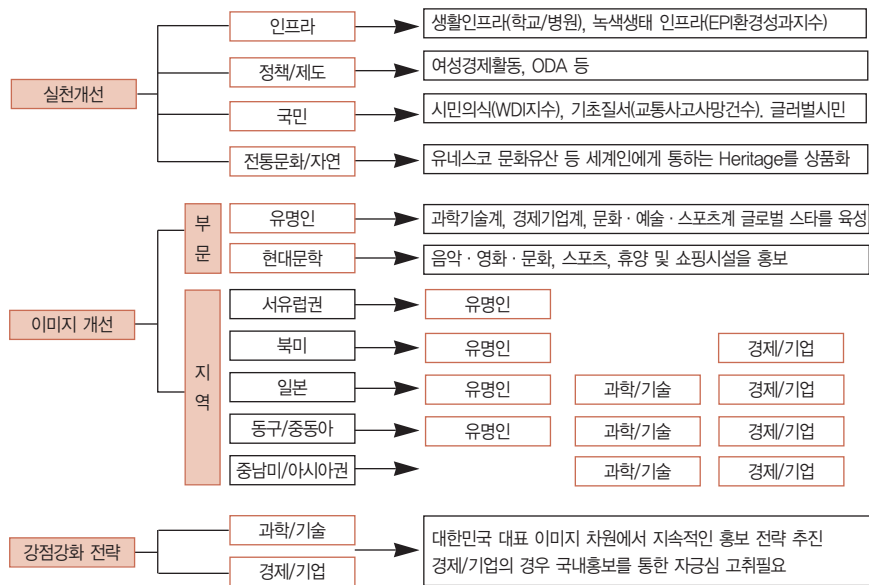
연구보고서는 종합 제언으로써 3가지 실행전략을 제안하고 있다.

첫째, 먼저 지속적인 모니터링 전략,

둘째, 취약부문 개선에 대한 역량집중 전략,

셋째, 강점요소는 홍보하고 약점요소는 시급히 개선하는 선택과 집중의 실행전략을 제시하고 있다.

실체는 소폭 개선되었으나 이미지 측면에서 아직도 저평가되는 영역에 대한 원인요소를 지속적으로 모니터링하면서 관리할 필요성을 주장하였다. 또한 '전통문화/자연', '정책/제도', '국민', '인프라'의 4대 부문은 2년 연속 실체와 이미지 모두 OECD 국가와 비교할 때 모두 낮은 요인에 대해서도 집중적인 개선의 필요성을 제안하였다.

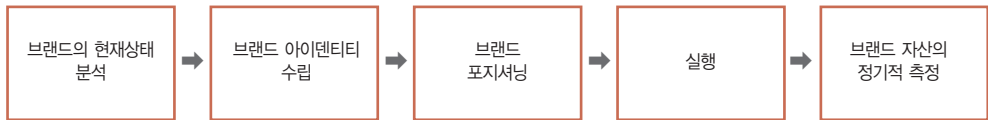


자료원 : 삼성경제연구소(2010), 2010 국가브랜드지수 조사결과, 연구보고서

국가브랜드 가치를 살펴보면 사회복지기관의 브랜드가치 또한 실체와 이미지 간의 차이에 대해 고려해야 할 여러 요소가 있다고 보여 진다. 사회복지영역을 평가하는 다양한 주체들이 생각하는 실체와 이미지 상의 차이(gap)를 극복하기 위한 전략적 요소를 다시 한 번 돌아보게 한다.

브랜드 자산의 관리

브랜드가 중요한 자산이라면 이것을 체계적으로 관리하여 그 가치를 높여나가는 것이 중요하다. 이는 곧 절차에 따른 계획적인 이행을 의미하는데 다음과 같은 절차를 예를 들어볼 수 있다(박찬수, 2002).



[그림 2] 브랜드 자산의 관리과정

○ 브랜드의 현재상태 분석

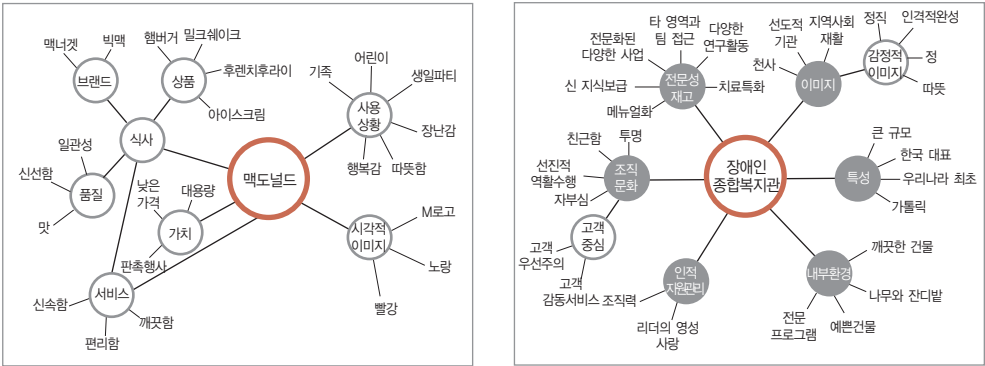
현재상황을 분석하고 이해하는 것에서부터 출발한다. 일반적으로 어떤 고객이 어떤 브랜드에 대하여 전혀 들은 적도 없다면 그 브랜드에 대한 어떤 이미지도 갖고 있지 않을 것이므로 브랜드를 인지시키는 것이 가장 먼저라 할 수 있다. 특히 해당 조직의 브랜드에 대하여 고객들이 어느 정도의 인지도를 갖고 있는지를 경쟁 브랜드와 비교분석함으로써 무엇을 강화해야 하고 무엇을 보완해야 하는지를 파악할 수 있게 된다.

사회복지영역은 다양한 이해관계자가 존재한다. 사회복지서비스의 직접 수요자인 고객 이외에도 지역주민, 지도감독의 책임을 갖고 있는 정부기관, 그 외 자원지원과 관련된 기업 등 다양한 민간조직과 제3기관에 이르기까지 각 주체에 따라 사회복지조직의 기능과 역할을 기대하고 평가하는 다양한 주체가 존재한다. 그렇기 때문에 사회복지조직 한 기관을 브랜드로 볼 때, 한 사업단위 및 서비스프로그램을 브랜드로써 관리하기 위해서는 다양한 이해관계자가 갖고 있는 인지의 수준이 어떠한지 어떤 이미지를 갖고 있는지를 파악하고 이해하는 것은 향후 어떤 개선의 방향이 필요한지를 준비하는데 있어 매우 중요한 의미가 있다.

○ 브랜드 아이덴티티 수립

BI를 수립한다는 것은 브랜드에 대하여 고객들이 궁극적으로 어떤 연상을 갖게 만들 것인가를 결정하는 것으로서 브랜드에 대한 조직의 비전과 목표를 수립하는 것이라고도 할 수 있다. 이미지는 관련되어

떠오르는 다양한 연상(association)들의 조합이라고 할 수 있는데, 연상의 내용과 특성에는 브랜드 입장에서 긍정적인 것도 있지만 부정적인 값이 섞여 있기도 하다. 연상이 강력하다는 것은 브랜드와 관련하여 빨리 떠오르는 뚜렷한 정도를 의미하며 독특하다는 것은 다른 브랜드와 비교하여 볼 때 이 브랜드만이 갖고 있는 차별화된 값을 의미한다. 브랜드 이미지가 현재를 기준으로 고객들이 갖고 있는 연상을 의미한다면 BI는 미래에 고객들이 갖게 될 것을 가정한 조직의 목표라고도 할 수 있다.



[그림 3] 영리조직과 사회복지조직의 브랜드 아이덴티티의 예시

일반 기업도 그렇지만 사회복지조직이야말로 BI를 명확히 설정하고 이를 수립하기 위한 준비가 필요하다. 최근에 보편적 복지의 확대로 일반인까지도 사회복지에 대한 인식과 평가가 달라지고 있지만 아직까지도 대다수의 일반인은 사회복지의 가치체계 및 현황과 이슈 전반에 걸쳐 잘 모르고 있는 경우가 많기 때문이다.

사회복지서비스의 직접 수요자인 고객과 지역사회의 일반 주민, 지방자치단체 및 정부기관, 그 외 자원연계와 관련된 다양한 민간조직까지 사회복지조직 한 기관에 대하여, 사업단위 및 서비스프로그램에 대하여 어떤 연상을 떠올리도록 만들 것인가에 대한 전략적 준비가 절실히 필요하다.

○ 브랜드 포지셔닝

포지셔닝이란 표적시장의 고객 마음속에 타 조직과 비교하여 상품이나 서비스가 유리하고 독특한 위치를 차지하도록 만들기 위해서 상품과 관련된 어떤 특징적인 것을 적극적으로 고객과 커뮤니케이션 할 것인지를 결정하는 활동을 말한다. 보다 자세한 것은 본문 2. 브랜드와 마케팅의 관계영역에서 다루고 있다.

○ 실행

브랜드가 구축되기 위한 실제적 과정을 실행단계라고 할 수 있다. 브랜드 포지셔닝에서 결정된 방향을 바탕으로 진행되는 다양한 커뮤니케이션 활동 즉 이벤트와 캠페인 등을 통한 후원, 광고 및 PR, 전시 활동 등을 들 수 있다. 실행은 목표달성을 위한 구체적 행동인 만큼 진행과정에 대한 투입자원 시간, 재정, 인력, 다양한 자원동원 등을 다각적으로 검토하며 추진하여야 한다.


○ 브랜드 자산의 정기적인 측정

측정할 수 있지 않으면 관리할 수 없다는 말이 있듯이, 투입자원의 결과와 성과를 목표대로 이루어내기 위해서는 정기적인 측정과 평가, 그리고 그 결과를 반영하는 새로운 투입 계획과 보완 등이 연속적으로 진행되어야 한다. 일시적이고 단편적인 상황으로 현재상태를 파악하는 것에 그친다면 자산으로써의 축적된 성과를 기대하기 어려울 것이다.

○ 사회복지에 있어서 브랜드 개념의 접근은 사회복지서비스의 핵심가치와 이를 수행하는 전달체계로서의 사회복지조직에 대한 가치를 높게 인식되도록 하기 위해서 반드시 필요한 접근이다

○ 일반기업보다도 더욱 사회복지조직이야말로 비를 명확히 설정하고 이를 수립하기 위한 준비가 필요하다. 최근에 보편적 복지의 확대로 일반인까지도 사회복지에 대한 인식과 평가가 달라지고 있지만 아직까지도 대다수의 일반인은 사회복지의 가치체계 및 현황과 이슈 전반에 걸쳐 잘 모르고 있는 경우가 많기 때문이다.

○ 한 조직이 지향하는 가치를 브랜드 안에 담는다는 것은 매우 어려운 일이지만 장기적인 안목과 목적을 가지고 한 걸음부터 시작하는 게 필요하다.

○ 사회복지의 브랜드자산은 단일 조직에만 미치는 영향력이 아니다. 사회복지조직에게 브랜드란 사회복지서비스의 가치를 내부 및 외부에게 인정받고 그를 토대로 자산화하기 위한 목적이어야 한다. 마치 복지시설을 평가한 후 그 결과로써 시설들을 순위화한 결과로써 잘못 이해되어서는 아니 된다. 

사례 2. 세계 최대 브랜드컨설팅그룹 인터브랜드, '2010 세계 100대 브랜드' 발표

세계 최대의 브랜드 컨설팅 그룹인 인터브랜드는 매년 글로벌 브랜드를 대상으로 브랜드 가치 평가를 실시하여 브랜드 가치 순으로 100개 기업을 선정하고 발표하고 있다. '세계 100대 브랜드(Best Global Brands)'는 PR위크(PR Week)가 미국의 500대 CEO와 CFO 임원진들을 대상으로 한 설문에서 세 번째로 가장 많이 참고하는 보고서로 평가될 만큼 중요하고 영향력 있는 브랜드 및 마케팅 관련 조사 중의 하나로 꼽히고 있다.

인터브랜드의 브랜드 가치 평가 방법






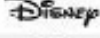








브랜드 가치(Brand Value)란 특정 브랜드의 화폐 가치로서, 순 현재가치 또는 미래에 브랜드가 창출할 것으로 예상되는 수익의 현재 가치를 나타내는 지표이다. 최근 브랜드가 매우 중요한 기업 자산의 하나로 인식이 확산됨에 따라 브랜드 가치의 중요성이 더욱 커지고 있다. 인터브랜드 고유의 브랜드 가치 평가 방법은 세계적으로 가장 널리 인정받고 이용되는 평가 방법으로, '브랜드 재무 성과(Financial Brand Performance)', 구매 결정 과정에서의 '브랜드 역할(Role of Brand)', 그리고 기업의 안정적 수익지속성의 척도인 '브랜드 강도(Brand Strength)'에 이르는 세 가지 핵심 요소에 기초하여 산출된다.

삼성전자, 현대자동차 나란히 브랜드 가치상승...각 19위, 65위 차지

세계 최대의 브랜드 컨설팅 그룹 인터브랜드는 16일, '2010 세계 100대 브랜드' 가치 평가 결과를 발표했다. 이번 발표를 통해 삼성전자는 브랜드 가치가 11% 상승하며 작년과 동일한 19위(194억 9,100만 달러)에 오른 것으로 평가되었으며, 현대자동차는 9%의 브랜드 가치 상승률을 보이며 지난해 보다 4계단이 오른 65위(50억 3,300만 달러)를 차지하였다.

인터브랜드는 삼성전자가 경제불황에도 불구하고 모바일 상품 확장을 통해 비즈니스 포트폴리오를 효율적으로 운영하는 한편, 디지털과 디자인영역에서 삼성전자의 인지도를 성공적으로 향상시켰다고 평했다. 또한 현대자동차는 '어슈어런스 프로그램' 및 '10년 워런티 프로그램'의 성공과 월드컵 및 슈퍼볼을 통한 적극적인 마케팅 활동 등에 힘입어 100대 브랜드 순위에 진입한 이래 가장 높은 브랜드 가치를 기록했다.

코카콜라(704억 5,200만 달러)는 11년 연속 1위를 차지하는 저력을 과시했으며, IBM(2위, 647억 2,700만 달러), 마이크로소프트(3위, 608억 9,500만 달러), 구글(4위, 435억 5,700만 달러), GE(5위, 428억 800만 달러)가 그 뒤를 이었다.

Rank	Previous Rank	Brand	Country of Origin	Sector	Brand Value (\$m)	Change in Brand Value
1	1		United States	Beverages	70,452	2%
2	2		United States	Business Services	64,727	7%
3	3	Microsoft	United States	Computer Software	60,095	7%
4	7	Google	United States	Internet Services	43,557	36%
5	4		United States	Diversified	42,808	-10%
6	6		United States	Restaurants	33,578	4%
7	9		United States	Electronics	32,015	4%
8	5	NOKIA	Finland	Electronics	29,495	-15%
9	10		United States	Media	28,731	1%
10	11		United States	Electronics	26,887	12%
11	8		Japan	Automotive	26,192	-16%
12	12		Germany	Automotive	25,179	6%
13	13	Gillette	United States	FMCG	23,295	2%
14	14		United States	Business Services	23,219	0%
15	15		Germany	Automotive	22,322	3%
16	16		France	Luxury	21,860	4%
17	20		United States	Electronics	21,143	37%
18	17	Marlboro	United States	Tobacco	19,961	0%
19	19		South Korea	Electronics	19,491	11%

자료원 : 인터브랜드(www.interbrand.co.kr)

Issue 02

사회복지시설의 브랜드 마케팅과 이슈

사회복지시설의 비전과 전략 그리고 브랜드 마케팅의 관계

사회복지기관의 '브랜드' 이슈는 다른 조직과 비교하여 무엇이 다른가. 사회복지기관이라 하여 브랜드 관련 중요도나 필요성이 다르지 않다. 종합사회복지관이란 기관명으로서 하나의 브랜드가 될 수 있으며 그 외 각 단위사업별로 세부 프로그램명이 또한 하나의 브랜드가 될 수 있다. 사회복지서비스도 일반 영리조직의 서비스처럼 고객이 여러 선택 상황에서 어떤 복지기관의 서비스를 이용할 것인가를 결정하는 경쟁상황에 처한 만큼 기관을 알리고, 믿음을 주고 또한 좋아할 수 있는 충성심을 갖게 하는 것이 중요한 것이다. 이제 사회복지기관의 브랜드뿐만 아니라, 기관의 대표 프로그램에 대한 브랜드가 매우 중요한 시대가 왔다고 볼 수 있다.

브랜드는 만질 수 없는 무형의 존재이지만 브랜드 자산(Brand Equity)으로 불릴 만큼 가치를 갖고 있는데, 브랜드 자산이란 의미는 브랜드 그 자체가 조직에게 큰 혜택을 발생한다는 뜻이다. 즉 브랜드를 통해 고객은 더욱 그 조직을 잘 알게 되고 신뢰감, 만족감 등을 높여주게 되며 해당 기관인 조직에게는 타 조직에 비해 높은 경쟁적 우위를 창출할 수 있게 한다.

사회복지는 그 어떤 영역의 전문성보다도 가치(value)를 기반으로 윤리적으로 실천하는 특징이 강하다. 그런 만큼 조직의 존재가치인 미션과 이를 기반으로 한 조직의 장기 목표인 비전의 연계는 사회복지조직의 브랜드관리 및 마케팅 이슈와도 연계되어야 한다. 조직의 미래 비전과 이를 구체화하기 위한 조직의 목표 및 전략수행이 일관되게 마케팅 이슈와 브랜드 자산관리에 적용되어야 하기 때문이다. 브랜드를 하나의 자산으로서 관리하는 것은 매우 체계적으로 오랜 기간 정기적인 점검과 관리의 요소가 요구되며 이는 이용 당사자인 고객과의 관계 형성에 충실할수록 브랜드에 대한 관리는 더욱 효과를 발휘할 수 있다.

사회복지조직관점에서 볼 때 사회복지사업과 관련된 내부 및 외부의 변화는 고객중심의 마케팅과 브랜드자산 관점을 다시 한 번 살펴보게 한다. 과거 수요자중심의 순수목적형 사업이 절대적이었다면 민간조직과 함께 경쟁해야 하는 유료사업 특히 사회복지서비스 전자바우처 분야의 사업과 노인장기요양보협제도 이후의 서비스 경쟁심화는 자원투입에 대한 효과성을 평가하지 않을 수 없기 때문이다.

대부분 사회복지기관의 경우 클라이언트를 중심으로 투입되는 자원과 과정을 결정하는 서비스전달 노력들에 집중해왔다. 그러나 사회복지조직만이 아닌 다양한 공공 및 민간조직과 함께 경쟁해야 하는 수익형 사업은 제한된 자원의 투입대비 결과의 성과를 보아야 하는 만큼 서비스 총량개념에서 효과성을 논의해야 하는 과제를 안고 있다. 비영리특성을 가진 사회복지기관은 특히 지역(community)과 이용고객의 특성을 반영한 미션과 비전의 체계가 중요한 만큼 고객관계를 형성하고 지속적으로 유지해 나가는 과제가 매우 중요하다.

[Issue] 10대 유망사회서비스 추진 선포

진수희 보건복지부 장관은 9일 부산 BEXCO에서 '10대 유망사회서비스' 비전선포식을 갖고 이들 서비스 분야를 집중 지원한다고 밝혔다.

보건복지부가 선정한 10대 유망 사회서비스 '따뜻한 사회서비스로 모두가 행복한 대한민국'이라는 비전을 달성하기 위해 진행된 비전선포식에서 진수희 복지부 장관은 2011년부터 10대 유망사회서비스를 집중 지원하기로 했다고 밝히고, 300여 사회서비스 제공기관 담당자도 함께 참석해 지역사회 서비스투자사업의 재도약을 위해 결의를 다졌다.

진수희 장관은 이날 선포식에서 "2011년에 신규 사업 예산 253억원을 포함한 1,353억 원을 10대 유망사회서비스에 집중 지원할 것"이라고 밝혔다. 또한, 지역의 창의적 아이디어를 육성하기 위해 "매년 우수 사회서비스 평가대회를 열어 지역이 발굴한 우수 서비스가 유망 사회서비스로 전국에 확산될 수 있도록 할 것"이라고 밝혔다.

9일 발표한 4대 분야 10개 사회서비스의 '10대 유망사회서비스'는 이러한 지역사회 서비스투자사업의 영세성과 시장 문제를 극복하기 위한 브랜드 중점 육성 전략이다. 유망사회서비스는 사회적 필요가 크고 성장가능성이 높은 서비스로 아동발달지원, 노인건강생활지원, 장애인사회참여지원, 건강가정지원 등 총 4개 분야의 10개 서비스로 구성되어 있다.

보건복지부는 10대 유망 사회서비스를 집중적으로 육성해 체감도 높은 사회복지서비스를 제공하고, 사회서비스의 브랜드화를 통해 시장 형성과 일자리 창출을 도모한다는 계획이다. 지역사회 서비스투자사업은 지방자치단체가 직접 지역의 서비스 수요를 반영해 사업을 기획·시행하는 사업으로 기존 사회복지서비스와는 달리 지자체의 자율성과 창의성이 발휘되는 사업이다. 기존 사회복지서비스의 획일적 현물지원·기초수급자 위주 지원이 아닌 문제행동아동 조기개입서비스, 정신장애인 토털케어서비스 등 다양한 사회서비스 모델을 제시하고 바우처 방식으로 구매력을 보전해 수요자 중심의 복지를 추구하게 된다.

자료원 : 보건복지부 (<http://www.mw.go.kr>)

브랜드와 마케팅의 관계

일반적으로 마케팅이라 하면 기업과 같이 이윤을 창출해내는 영리조직의 활동으로 알려져 있다. 즉 조직의 목적을 창출하기 위해 상품과 서비스를 개발하고 생산하며 판매를 촉진시키기 위한 광고 및 PR, 이벤트 등의 판촉활동 및 가격과 유통 관리 등에 적용되는 모든 계획과 실행 및 통제 과정을 일컬어 말한다. 이러한 마케팅 활동을 통해 운영조직과 사업 및 세부 프로그램에 대한 브랜드 이미지를 향상시킴으로써 궁극적으로 고객의 애호도(loyalty)를 증진시키고 이를 통해 타 기관보다 높은 경쟁력을 성취하고자 하는 것이다.

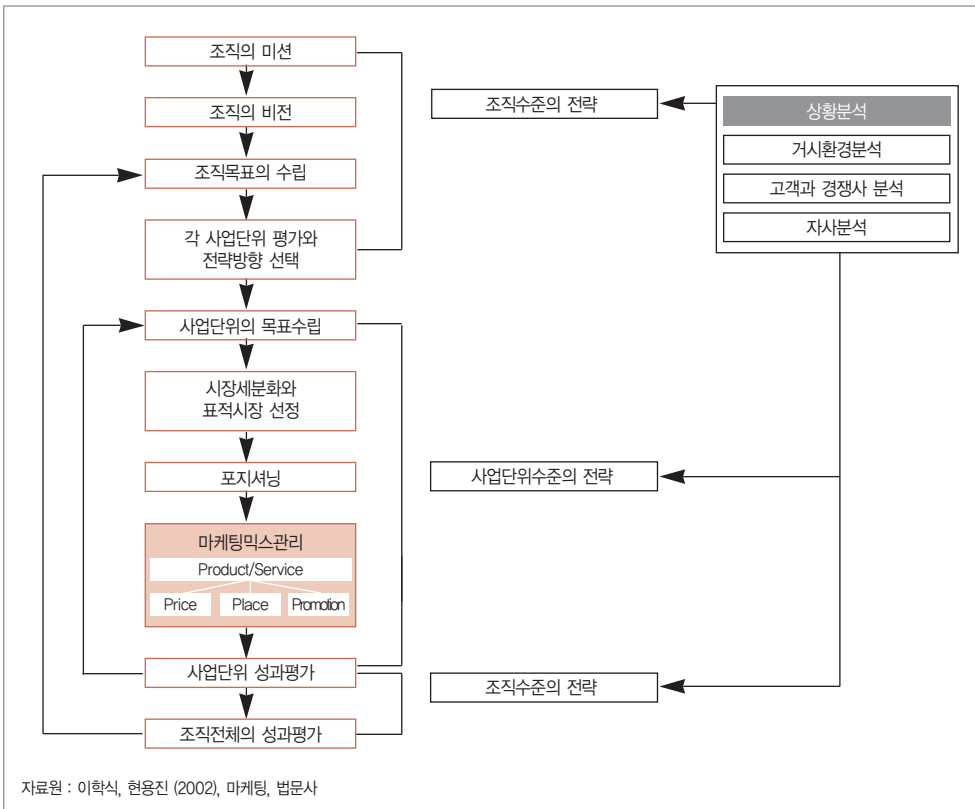
그러나 최근에는 이러한 마케팅 활동이 비단 기업과 같은 영리조직의 활동에만 국한되지 않는다. 국가브랜드란 개념이 나올 정도로 이제는 정부, 공공기관을 포함한 모든 유형의 조직에서 광범위하게 적용되고 있다.

비영리특성의 사회복지조직에서 마케팅 활동이 필요한 이유와 배경은 무엇보다도 서비스 이용자인 고객 자신의 선택권이 강화되면서, 예전의 서비스 공급자 중심으로부터 선택권을 가진 이용자의 권리와 힘(power)이 커진 점에서 찾아 볼 수 있다. 즉 이제는 복지서비스를 계획하고 생산해내는 공급주체가 다른 여러 기관과의 경쟁(competition) 상황을 고려하지 않고는 이용 고객에게 지속적인 서비스 공급이 어려울 수 있으며 사업의 정체성과 본질적 특성을 제대로 전달하기 어려워 질수도 있기 때문이다.

사회복지조직에 적용할 수 있는 마케팅 개념과 활동 및 브랜드 관리는 일반적인 영리조직의 마케팅 활동 및 브랜드 관리와 비교하여 볼 때 공통사항도 있고 차이점도 존재한다. 먼저 공통점은 조직의 사명을 고객만족지향에 둔다는 점이다. 고객이 무엇을 원하는 지를 파악하고 고객이 원하는 바를 경쟁하는 타 조직보다 더 잘 충족시키기 위하여 모든 마케팅 활동의 초점을 맞추어 진행한다. 마케팅 컨셉이 강한 조직은 3가지 공통되는 특징이 있는데, 첫째가 고객지향성(customer orientation)이고, 둘째 경쟁지향성(competitor orientation), 셋째 통합성(interfunctional coordination)이다.

고객지향성이란 늘 고객의 눈으로 보고 고객의 입장에서 생각하는 것으로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 최적의 효용을 창출해내기 위해 늘 고객관점에서 의사를 결정함을 말한다. 경쟁지향성이란 현

재와 미래의 경쟁관계 대상이 되는 조직의 움직임에 늘 관찰하고 분석하여 제공 서비스가 어떤 점에서 충분한지, 부족한지를 파악해 나가는 것을 의미하며, 무엇이 타 기관과 다른지, 차별화된 요소가 무엇 인지를 찾아가는 것이다. 통합성이란 조직의 여러 부서 간 협조와 협력을 통해 지원업무 및 실제 사업 수행 간의 원활함을 도모할 수 있도록 하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 점은 비단 영리조직만이 아니라 사회복지조직에도 공히 적용될 수 있는 공통점이라 할 수 있다.

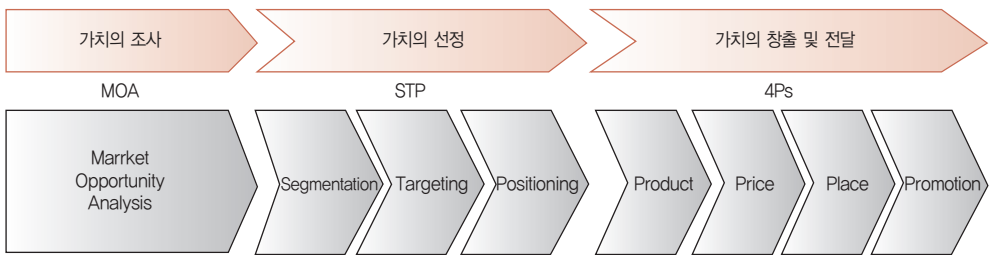


[그림 4] 마케팅 전략의 수립 및 실행 프로세스

다만 차이점은 영리조직의 경우 마케팅의 구체적인 상품/서비스, 가격, 유통, 광고 및 PR 등의 커뮤니케이션 등 모든 활동들이 고객을 타 경쟁사보다 빨리 확보하고 오랫동안 유지하기 위한 목적으로 진행된다면 사회복지조직은 고객 군과 상품 및 서비스의 특징자체가 상업적 성격이 아니기 때문에 마케팅활동에 대한 구조와 목표를 다르게 보아야 할 것이다.

특히 조직의 외부 환경변화로 인하여 고객이 받아들이는 조직의 동일한 서비스, 동일한 방식에 대한 평가가 달라지기 때문에 상대적인 요인을 잘 파악해야 한다. 마케팅활동이란 철저하게 고객의 분석을 바탕으로 전략수립과 실행과정이 달라지는 만큼 조직의 내부 및 외부의 변화요인을 민감하게 분석하여 유연하게 반영되어야 한다.


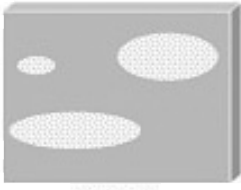

마케팅의 실체는 곧 마케팅 믹스의 관리과정이라 할 수 있다. 이 때 기본원리는 고객의 기대 대비 성과를 줄 수 있는 가치를 찾아 이를 전달할 수 있도록 접근하는 것이며, 가장 먼저 어떤 접근을 해야 할지에 대한 가치를 조사하고 이를 우리 조직이 갖고 있는 제한된 자원과 역량 안에서 가장 효율적인 방법을 찾는다. 다음의 그림은 어떤 가치를 우리 조직이 고객에게 공급할 수 있는 지 시장조사를 통해 확인하면 그 후에 시장세분화, 타겟팅, 포지셔닝을 전략적으로 준비하게 이를 통해 구체적인 마케팅의 믹스 4P요소에 대한 실행을 준비하게 된다.



[그림 5] 가치전달의 과정

○ 시장세분화(market segmentation)의 접근

시장세분화의 기본 원칙은 고객의 욕구가 존재하는 시장을 하나로 보지 않고 고객의 욕구를 기준으로 시장을 나누어 봄으로써 고객의 욕구가 다른 세분시장별로 고객만족을 위한 접근을 다르게 진행함을 의미한다. 즉 하나의 시장으로 정의하고 사업을 진행하면 각기 다른 욕구를 가진 고객들은 결코 만족할 수가 없고, 조직은 같은 자원을 투입하고도 목표로 하는 결과를 얻기 어렵기 때문이라는 논리이다. 시장세분화의 목적은 동일한 욕구를 가진 집단내의 고객들에게 타 경쟁조직보다 차별화된 과정을 통해 보다 만족을 높이면서 제한된 자원의 효율성을 높일 수 있는 방법을 찾기 위해 시도되었다. 따라서 시장세분화의 과정은 고객의 선호도 (Customer preference)에 따라 시장을 집단별로 나누는데 얼마나 세밀하게 나눌 것인가, 어떠한 기준으로 나눌 것인가를 중요한 기준이 된다.

	동질적선호도	군집성선호도	분산된선호도
디자인			
메모리	메모리	메모리	메모리

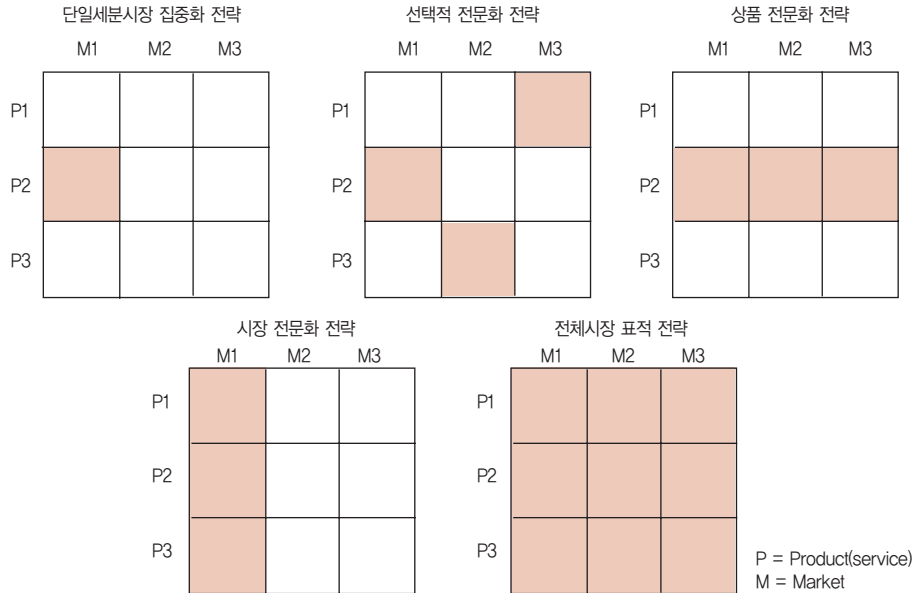
[그림 6] 소비자선호도를 구분하여 MP3시장을 세분화 한 예

○ 표적시장 선정전략

여러 세분화된 시장이 존재함을 파악하였지만 조직에서 어떤 결정을 할 것인가에 따라 표적시장 즉 타겟팅은 달라질 수 있다. 세분화하여 살펴본 시장 전체를 놓고 공략하는 전체시장 표적전략 (Full Market Coverage)도 있고 차별화 전략 (Differentiated marketing)으로써 일부시장만을 표적전략 (Concentrated Coverage)으로 접근할 수도 있다.

- 단일세분시장 집중화 전략 (Single-Segment Concentration)
- 선택적 전문화 전략 (Selective Specialization)
- 상품 전문화 전략 (Product Specialization)
- 시장 전문화 전략 (Market Specialization)

사회복지사업에 비유하여 본다면 특성화전략의 한 예로써 서비스특화영역을 들 수 있다. 독자적인 특화사업을 한 기관에서 기획하고 운영하는 경우나 여러 기관이 함께 하는 네트워크사업의 경우는 타 조직과의 공동협력전략도 있을 수 있다.



[그림 7] 표적시장의 선정 예

그렇다면 어떤 기준으로 표적시장을 선정할 것인가에 대해 일반적으로 고려하는 요소들이 있다. 외형적 요인으로서의 세분시장의 크기, 성장 잠재력, 성장률, 수명주기단계, 수익성 등을 고려하며 시장의 구조적 요인으로서의 잠재적 진입자, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 대체품들로부터의 위협, 현시장내의 경쟁관계 등을 고려하고 환경적 요인으로는 인구통계적, 경제적, 사회문화적, 기술적, 법규제적, 생태적 환경 요인들을 살펴본다.

경쟁관계에서 살펴볼 때는 각 세분시장에서의 경쟁우위 분석을 통해 조직의 목표 및 사용 가능한 자원 시너지의 활용가능성을 검토하여 핵심역량의 활용도 여부를 파악한다. 그 외에 시장 선정의 윤리성을 검토하여 결정한다.

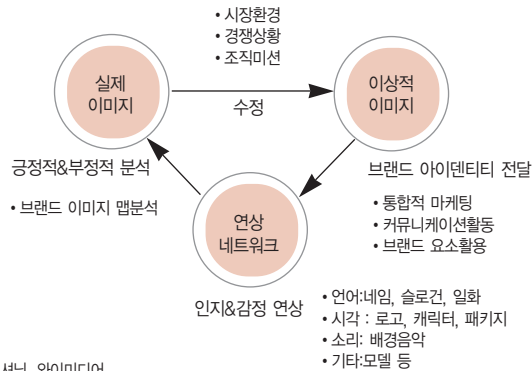
○ 포지셔닝의 정의

표적시장 소비자들의 마음속에 의미 있고 차별화된 기업의 상품 및 이미지를 심는 행위의 모든 것을 총칭하는 포지셔닝은 결국 다양한 커뮤니케이션의 활동과 오랜 시간동안의 관계형성 등을 통해 구축되는 값이라 할 수 있다. 성공적인 포지셔닝이 되기 위해서는 '어떤 포지셔닝 소구점을 선정할 것인가?' 와

상당히 관련되어 있다. 잘못 접근될 경우 비용과 노력에 비하여 큰 이미지의 실추와 효과성이 반감되는 결과가 초래되기도 하기 때문이다.

포지셔닝을 실행하기 위한 우선 검토사항으로는 표적시장 고객의 니즈를 정확히 반영해야 하며 경쟁조 직과의 이미지에 있어 차별적이어야 한다. 또한 이 모든 과정에 있어 고객이 명확히 지각할 수 있어야 한다.

포지셔닝의 수행결과는 고객이 떠올리는 다양한 연상네트워크를 분석함으로써 평가할 수 있다. 연상 에 대한 분석결과를 통해 브랜드 아이덴티티를 전달하고자 했던 목표가 형성되고 있는지를 파악할 수 있기 때문이다. 포지셔닝의 방법은 다양한 커뮤니케이션 활동들을 통해 진행되지만 핵심이 되는 내용은 주로 브랜드가 갖고 있는 차별화되고 명확한 가치(value)와 편익(benefit)중심으로 결정하는데 이 결과 로써 과연 고객이 그만큼의 연상을 갖고 있는지를 평가하며 수정해 나가야 할 것이다.



자료원 : 김진한(2009), 브랜드 포지셔닝, 와이미디어

[그림 8] 포지셔닝 프로세스의 개념도

○ 브랜드 요소의 선택과 활용

브랜드 요소들은 브랜드를 외형적 특징으로 규정하고 차별화하기 위한 목적으로 사용되는 수단들로 볼 수 있다. 대표적인 예로는 브랜드 네임, 로고, 심벌, 캐릭터, 슬로건, 징글, 패키지 등이며 일반적으로 6가지 기준으로 그 요소들을 선택한다(아커, 2009).

- 기억용이성(memorability)
- 유의미성(meaningfulness)

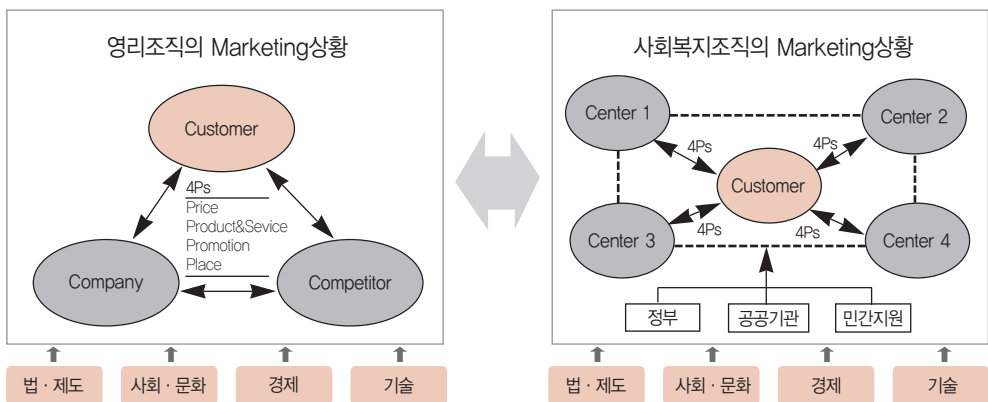
- 호감성(likability)
- 전이가능성(transferability)
- 적용가능성(adaptability)
- 보호가능성(protectability)

기억 용이성과 유미의성, 호감성은 브랜드 요소의 적절한 선택을 통해서 어떻게 브랜드 자산이 구축될 수 있는가하는 관점에서 고려되어야 한다. 그 밖의 전이가능성, 적용가능성, 보호가능성의 요소들은 관련 상품이나 서비스에 동일한 브랜드로써 활용되거나 검토될 때 얼마나 융통성 있게 적용되는가와 관련된다고 할 수 있다(아커, 2009). 특히 타 기관, 타인으로부터의 브랜드의 구성요소와 관련한 무단도용 및 사용에 대한 법적보호를 위해 보호가능성의 요소 또한 중요해지고 있다.

○ 사회복지영역의 마케팅 믹스 관리

일반적으로 기업은 고객유치 및 유지를 위해 경쟁사보다 우월하고 차별화된 경쟁력을 추구한다. 이는 곧 4ps 즉 상품과 서비스, 가격, 다양한 프로모션과 커뮤니케이션 활동, 그리고 유통전략을 통해 타사와 경쟁한다. 사회복지조직의 마케팅믹스 관리 또한 한 시장 안에서 공존하는 여러 조직들 간의 경쟁상황을 살펴볼 수 있다.

다만 차이가 있다면 일반 영리조직은 경영에 필요한 인적, 물적자원 확보 및 경영전반에 거친 의사결정과 자원배분의 활동이 조직에게 전적으로 달려있다면, 사회복지조직은 정부, 지역사회, 다양한 이해관계자군의 상호관계 안에서 복합적인 영향을 주고받기 때문에 전략적 선택의 폭과 결정에 어려움이 있다.



조직의 경영구조는 차이가 있지만 고객확보와 유지를 위한 관점에서 본다면, 사회복지조직은 영리조직과 유사성이 있다. 이런 관점에서 사업의 준비와 진행의 전반적 과정을 마케팅믹스 활동인 4P관점에서 재해석해보면 다음과 같다. 상품과 서비스(Product & service)는 해당 이용자의 욕구를 최대한 충족시킬 수 있는 가치를 담아낼 수 있는 결과물로서 신규상품, 신규서비스 외에 기존의 보완 및 수정 결과 등을 모두 포함한다. 대부분의 경우 R&D(Research & Development) 기능을 포함한다.

가격(Price)은 그 상품과 서비스를 생산해내기까지 소요된 모든 원가 및 비용 등을 감안하여 책정된 이용자의 이용료를 의미한다. 여기에는 직접사업비 외에 인적서비스가 주요 투입비가 되는 경우 인건비를 포함한 소요 비용을 파악하여야 가격구조를 명확히 이해할 수 있을 것이다. 사회복지사업에는 많은 프로그램들이 이용자의 가격 지불 없이 무료로 참여하기 때문에 가격 개념에 대한 의미를 자칫 놓칠 수 있다.

그러나 무료의 프로그램이라 하더라도 고객의 입장에서 시간의 투입과 물리적 이동 등에 소요되는 개인 부담의 모든 비용을 고려하는 것은 신규 혹은 기존고객의 이용결정을 이해하는데 필요하다. 최근 고객 1인당 제공 서비스 총량의 투입비 혹은 1회 서비스 제공에 필요한 서비스 원가 개념에 대한 논의가 활발한데, 이는 제한된 기관의 총 자원 안에서 효율적인 성과관리를 위한 차원에서 그 의미가 있다.

그 외 장소(Place)는 사회복지 프로그램이 진행되는 현장의 개념으로서 이는 서비스를 수행하는 주체 인력과 이용 당사자가 함께 있는 오프라인과 온라인 상황을 모두 포함할 수 있다. 그리고 프로모션(Promotion)은 안내와 소개 등의 PR, 이벤트 외에 뉴스알림 및 전단지 등의 다양한 커뮤니케이션 활동을 포괄한다.

많은 경우 사회복지조직은 마케팅 활동에 대한 주요 영역으로써 후원자개발, 자원개발 등을 주로 접근하고 있다. 물론 생산과 판매가 발생하는 직업재활시설, 사회서비스 및 요양서비스를 제공하는 기관은 다양한 업체 개발, 고객관리, 가격경쟁력 등을 검토하고 있지만, 대부분의 조직들은 자원개발과 관련된 주 영역으로 인식하고 있다.

이 또한 필요하고 중요한 영역이다.

그러나 사회복지조직에게 있어 마케팅사고와 접근은 보다 고객중심의 사업개발과 참여 독려 즉 신규고객과 기존고객의 균형적 관리, 그리고 브랜드 자산관점에서의 성과와 연결 지어 고려하는 것이 필요하다. 후원자 및 민간자원 확보를 위한 이벤트, 바자회 등의 이슈도 물론 마케팅 활동의 하나임에는 두말할 나위가 없다. 하지만 그 개념으로만 접근한다면, 조직의 경쟁력을 시장에서 타 조직과 비교하여 확보해야하는 전략적 접근의 중요도를 놓칠 수 있기 때문에 중장기적으로 조직의 비전과 전략, 그리고 우리 기관만의 고유한 브랜드 자산을 형성해나가는 데는 제한적일 수밖에 없다.

이제 사회복지조직도 민간시장과 다름없이 여러 요소에서 경쟁상황에 놓여있다. 현실적으로 인력의 부족과 전문성의 제한성 안에 놓여 있지만, 조직이 지향하는 미션과 비전, 그리고 고객중심의 가치전달을 위한 노력 전반에 걸쳐 인식의 변화가 필요하다. 사업을 준비할 때, 사업을 진행할 때, 그리고 사업의 성과를 평가하는 과정 전반에 걸쳐 조직의 가치를 고객에게 어떻게 전달하는가하는 '가치전달 과정'으로써의 STP 그리고 마케팅 믹스 활동을 통한 브랜드 포지셔닝의 관리에 필요성을 인식해야 한다.

사례 3. 이화여자대학교종합사회복지관의 브랜드 마케팅 컨설팅 사례

1. 경영컨설팅의 주요 목적

이화여자대학교종합사회복지관은 50년이 넘는 역사동안 이화여자대학교 주변 지역에서 4회나 복지관을 이전하면서 지역복지사업을 수행하여 왔고, 현재 위치한 충정지역(서대문구 충현동, 북아현동, 천연동)으로는 2000년에 이전하였다. 복지관은 재개발사업을 앞둔 전형적인 도심빈곤지역에 자리 잡고 있으나, 복지관의 위치가 고지대에 위치하고 있어 복지관을 이용할 목적이 아닌 주민들의 왕래가 적고 학교시설에 속해 있다 보니 복지관을 이용해보지 않은 지역주민들로부터는 교육시설로 오해받게 되는 경우도 있었다. 학교이름이 기관명에 포함되어 있는 것은 프로그램 홍보와 신규고객개발에 신뢰감을 주는 요소가 되기도 했지만, 반면 장애가 되는 요소로 작용하기도 하였다.

이화여자대학교종합사회복지관은 전통적으로 선도적인 사업을 개발하고 수행하여 모델화하거나 또는 제도화시키는 여러 전문프로그램들의 개발과 보급 성과가 있음에도 불구하고 이러한 오해와 장애들로 인하여 문제점을 인식하게 되어 서울시복지재단을 통해 2009년 브랜드마케팅 컨설팅을 신청하게 되었다. 이화여자대학교종합사회복지관의 경영컨설팅 신청목적은 다음과 같다.

- 재개발사업을 앞두고 있는 지역사회의 변화에 대한 기관의 대응방안 마련
- 국내 최초의 대학 부설 복지관으로서의 역할 재정립과 지속가능한 발전전략 수립
- 지역사회에 기반을 둔 마케팅, 홍보, 고객관계관리 전략 수립
- 기관 브랜드 이미지 구축과 방향성 제시

2. 경영컨설팅 수행과 관련한 주요 발견 점

○ 고객분석 및 브랜드 이미지 분석

사회복지조직의 마케팅전략사업수행에 가장 기본적 시작도 고객중심의 욕구파악과 이를 충분히 이해하고 준비하는 것으로 시작되었다. 마케팅 전략의 수립과 실행을 통하여 이화여자대학교종합사회복지관은 기관의 고객이 누구인지, 내·외부고객들이 복지관에 대하여 어떤 이미지와 인식을 가지고 있는지, 주요 고객은 어떤 특성을 가지고 있으며 어떤 경로를 통하여 복지관을 이용하게 되고, 최초의 이용에서부터 어느 정도의 기간 동안 어떤 종류의 프로그램을 이용하게 되며, 계속 이용하는 고객의 특성과 이용을 중단하는 고객의 특성도 파악하게 되었다.

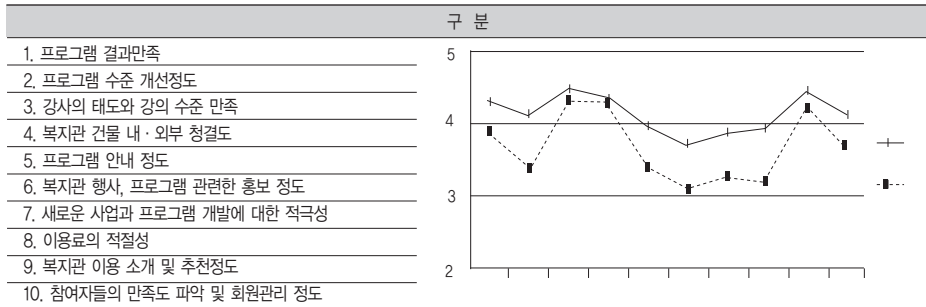
다음의 그림은 관내 이용고객과 관외에서 만난 고객이 복지관에 대하여 갖는 연상의 차이가 나타남을 보여준다. 또한 재가중심의 이용자와 그 외 일반이용자 간의 2그룹을 통해 파악된 복지관의 현재 이미지, 향후 기대하는 이미지간의 차이를 분석하고 살펴봄으로써 향후 복지관의 브랜드 아이덴티티를 고민하게 되었다.

복지관 이미지		
구분	관내 고객	관외 고객
복지관 이미지	<ul style="list-style-type: none"> - 가장 가까운 곳에 가장 든든한 이웃 - 건강한 나눔 - 사랑과 나눔을 지역사회에 - 클라이언트 욕구에 적합한 서비스 제공을 위한 노력 - 도움을 주는 곳 - 아들 때 가장 먼저 생각나는 곳 - 좋은 일 하는 곳 - 좋은 친구 	<ul style="list-style-type: none"> - 복지관 봉고차, 마티즈 - 양심적이다.
	<ul style="list-style-type: none"> - 윤리경영(Clean & Happy) - 친절, 성실 - 이용프로그램(한자, 경로식당, 건강증진실, 물리치료) - 깨끗함 - 공간협소(실만한 공간부족) - 한우리집 기숙사 - 꽃, 나무, 숲 - 복지관 간판 - 너무 높아 올라오기 힘들 - 봉사차량 - 이화여자대학교 - 국내최초 대학부설 사회복지관 - 학연 	
Visual	<ul style="list-style-type: none"> - 이화여자대학교 마크, 배꽃모양 - 셔틀버스에 있는 심벌, - 둥근모양, 하트모양 - 개나리, 천사 - 배꽃 - 학교 마크 	<ul style="list-style-type: none"> - 배꽃 - 학교 마크
Color	초록색, 파랑색, 하늘색, 흰색, 노랑색, 주황색, 보라색	- 초록색

	현재이미지	향후이미지
A GROUP (재가서비스 이용자를 제외한 일반이용자)	<ul style="list-style-type: none"> · 강사가 전문적임, 전경이 좋음 · 개인적 친밀감, 고도(高度)가 높다. · 프로그램이 많다, 가깝다. · 웃는 여자선생님, 체계적인 가르침 · 이화여자대학교, 자신감 · 선생님, 건강증진실 기구, 만족감 · 가족적인 강사, 이화여대 출신 · 체계적인 교육 프로그램, 믿음감 	<ul style="list-style-type: none"> · 더 어렵고 소외된 사람들을 도와주는 곳, 희망있는곳 · 홍보를 많이해서 교육 P/G과 체계성으로 유명해져 주변에 알려지는 곳 · 누구나 쉽게 올 수 있는곳, 홍보가 잘 이루어 지는 곳 · 청소년들이 쉽게 상담할 수 있는 곳, 편한 이미지 · 사람들이 많이 오는 곳 · 노인들이 많이 오는 곳 · 위치가 쉽게 올 수 있는 곳, 언지도 높은 곳
B GROUP (재가서비스 이용자)	<ul style="list-style-type: none"> · 셔틀버스, 편안함 · 친절함, 공기가 좋음 · 이화여자대학교 학생들 · 도움을 받는 곳 · 고마움, 선생님 · 놀이치료, 저렴한, 편안함 · 천사, 희망, 무지개 · 자원봉사자, 성실, 친절, 사랑 	<ul style="list-style-type: none"> · 현재 이미지의 지속적인 발전 · 노인 운동 프로그램이 많은 곳 · 청소년기 아이들이 스트레스를 풀 수 있는 프로그램 · 보육서비스 교사가 많아지는 것

[그림 9] 복지관 이미지에 대한 각 그룹별 응답 차이

또한 관내에서 만난 이용자와 관외에서 만난 이용자 간의 복지관 내 다양한 활동들에 대하여 평가 값을 비교한 결과 차이가 적은 영역도 있지만 매우 큰 차이로 나타난 영역도 발견하게 되었다. 복지관 차원에서 볼 때 동일한 활동에 대한 두 집단 간 평가의 차이를 파악함으로써 향후 필요한 개선요소를 찾아 볼 수 있었다.



[그림 10] 복지관 프로그램 및 다양한 마케팅활동에 대한 집단별 인식 비교

○ 마케팅 활동 분석

복지관 내 5개 단위사업별로 가장 영향력을 미치고 있는 대표 프로그램들을 중심으로 한 어떤 고객을 타겟으로 하고 있는지, 그 고객군이 기대하는 니즈는 무엇이고, 복지관차원에서 수행한 마케팅 활동 4P는 무엇인지를 내부분석을 통해 살펴보았다.

분석에서 1. 가족복지사업 대표 프로그램 마케팅 활동 분석

대표 프로그램	실인원	연인원	고객(WHO)	고객(NEED)	4P			
					Product	Price	Place	Promotion
전문상담	243 (21%)	2,304 (11.1%)	유아동비중 ↑, 성인, 저소득(바우처) 서대문이용자 증가추세	상담내용 및 부모상 담 강화측면 만족, 대기공간 마련 요청	일반상담, 검사, 부모 및 부부상담, 심리평가, 놀이치료, 언어치료	무료 (사실상담센 터 4~60% 수준) 저소득 (바우처) -개인 부담금 (일반의 20%)	상담실, 놀이치료실 (2) 언어치료실	전단, 홈페이지, 공문, 이용자간 정보교환
한부모 가족지원	93 (8.0%)	789 (3.7%)	서대문 50%, 은평,마포 등 50% 100%저소득, 부모와 자녀 함께 참여	아외/체형 P/G요구, 가족이 함께하는 부분 만족, 비슷한 처지의 집단 활동 만족 - 심리적 지지 및 안정, 자발적 활동에 대한 어려움	가족공동체 프로그램, 부모교육, 상담, 자조모임, 자녀집단 상담	무료	관년 및 외부 활동처	유료기관 홍보요청, SMS발송

이러한 분석을 통하여 구체적인 대표 프로그램의 마케팅의 활동에 대한 개선방안을 수립하려 노력하였다.

분석에서 2. 가족복지사업 대표 프로그램 마케팅 활동 향후 개선 안

구분	개선안
	<ul style="list-style-type: none"> · Loyalty 관리 - 핵심고객관리 · 전문성 강화 · segment 전략 · 장소, 소통방식 개선 (밀착형)
Product	<ul style="list-style-type: none"> · 가족상담 - membership관리(회원카드, 마일리지제도 등 장기고객관리) - 문제해결에 대한 모니터링(사후관리) → 성과관리 강화 · 한부모 - 사례관리 강화, 개별활동 SVC강화
Place	<ul style="list-style-type: none"> · 대기실 공간확보, ECC 활용
Price	<ul style="list-style-type: none"> · 부모교육 - 유료프로그램으로 특화(부모 리더쉽 과정)
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> · 전화만족도 조사 실시 · 쌍방향 소통 노력

○ 브랜드 진단과 향후 과제

오랜 연혁동안 복지관은 이용자와 직원, 그리고 지역사회 안에서 여러 가지 사업과 역할을 통해 이미지를 형성해오고 있다. 복지관의 현재 브랜드 이미지가 직원, 이용고객, 지역사회에 어떻게 형성되어 있는지 그 차이에 대한 원인과 해결방안 마련을 위해 논의하면서 향후 복지관에 필요한 브랜드 포지셔닝 전략과 추진 과제에 대한 방법과 실천방향을 준비하였다.

자료원 : 윤희숙, 이두혜(2011), 리얼타임 마케팅 : 11개의 마케팅 성공 사례 중

「9. 복지도 마케팅이 필요해?~서울시복지재단의 고객 지향적 마케팅 사례」내용 일부 발췌, 박영사

사회복지시설의 마케팅 전략수립과 실행은 브랜드 자산의 결과와 접목되면서 더 그 중요성이 커지고 있다. 현대 사회의 마케팅의 범위는 더욱 광범위해지고 있으며 비영리단체인 복지기관의 마케팅에 대하여 보다 분석적이고 체계적으로 접근하려는 노력들이 커지고 있다. 영리조직과 마찬가지로 비영리조직인 사회복지기관의 마케팅 또한 철저하게 고객중심에서 이루어져야 하며 어떤 이용 상황의 고객인가에 따라 정확한 브랜드 이미지 포지셔닝과 복지서비스에 대한 인식을 확인할 수 있다.

이는 기존 고객 뿐만 아니라 잠재고객의 욕구와 인식을 분석할 수 있으며 사회복지기관의 정체성을 강화할 수 있는 향후 마케팅 전략의 수립과 실행의 기본이 될 수 있다. 이제 사회복지영역의 모든 서비스도 고객에게 인정받는 가치와 자산으로써 인식되어야 하는 만큼, 복지시설의 브랜드 관점과 마케팅 전략의 수립 및 실행은 단순히 단기적 이용고객의 증대가 아니라 보다 장기적으로 고객의 충성도를 제고하고자 하는 노력이 더욱 중요하다. ♡

2

CASE

2부는 브랜드 마케팅하기와 관련하여 사회복지시설의 여러 유형들 중 일곱 기관의 사례를 소개합니다.

각 사례는 브랜드 마케팅, 브랜드 포지셔닝, 브랜드 커뮤니케이션활동, 브랜드 포트폴리오, 브랜드 아이덴티티 확장 등 사회복지시설을 둘러싼 다양한 사회복지 환경변화 속에서 각기 다른 유형의 시설들이 브랜드 마케팅을 구축하고 관리를 위해 노력해 나간 과정을 담았습니다. 사례 속의 당면 상황은 다르지만 각 시설 직원들의 적극적인 실행을 통해 브랜드 구축, 브랜드 자산 관리, 마케팅 활동 등을 통해 사회복지조직의 정체성을 알리고 고객들의 욕구에 적합한 핵심서비스를 전달하기 위한 좋은 사례로 볼 수 있습니다.

각 사례의 진행 과정을 살펴본다면 여러분의 시설에 좋은 참고가 될 수 있을 것입니다.

008	사회복지시설의 브랜드 마케팅하기	066	124
009		067	125
010	이제는 사회복지도 브랜드가 필요하다	068	126
011	브랜드의 의미와 필요성	069	복지관 사업에서 서울시 사업으로 브랜드 아이덴티티 확장
012		070	127
013		071	128
014		072	129
015	브랜드의 구축과 관리	073	130
016		074	131
017		075	132
018		076	133
019		077	134
020		078	핵심역량사업 고객과 관계강화를 위한 브랜드 커뮤니케이션활동
021			135
022		079	136
023		080	137
024	사회복지시설의 브랜드 마케팅과 이슈	081	138
025	사회복지시설의 비전과 전략 그리고 브랜드 마케팅의 관계	082	139
		083	140
026		084	141
027	브랜드와 마케팅의 관계	085	142
028		086	143
029		087	144
030		088	대면 커뮤니케이션 및 구전효과를 활용한 마케팅
031		089	145
032		090	146
033		091	147
034		092	148
035		093	149
036		094	150
037		095	151
038		096	152
039		097	153
040		098	154
041		099	155
042	CASE	100	156
043		101	157
044	착한기업 맛있는 카페 그라나다 브랜드 마케팅	102	158
045		103	브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것
046		104	159
047		105	160
048		106	161
049		107	브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것 12가지
050		108	162
051			163
052		109	164
053		110	165
054		111	166
055		112	167
056		113	168
057		114	169
058		115	170
059		116	171
060		117	172
061		118	173
062		119	174
063		120	175
064	'호텔같은 복지관 만들기'를 위한 브랜드 포지셔닝	121	176
		122	177
065		123	178
			179
			180
			181
			182
			참고문헌

Case 01

‘착한기업 맛있는 카페’ 그라나다 브랜드 마케팅 늘푸른나무복지관 ‘그라나다카페’ 사례

‘그라나다카페’는 지적장애인의 직업적 능력을 개발하고 지역사회에 참여하기에 적합한 사업의 일환으로 시작되었으며, 지적장애인에게는 근로를 통한 삶의 질 향상을, 서비스를 구매하는 고객에게는 착한 소비를 하고 있다는 자긍심과 더불어 맛있는 커피를 마시는데서 오는 충족감을 주고 있습니다.

늘푸른나무복지관의 사례는 브랜드가 무엇인지 모르는 상태에서 서울시복지재단의 경영컨설팅 후 브랜드 마케팅(포지셔닝 전략, 브랜드관리, 마케팅전략 등)을 도입하여 고객층 확보, 매출 증대, 장애인 고용 증대 및 근무여건 개선 등과 같은 성과를 얻게 된 과정을 소개하고 있으며, 기관의 특성이 다름에도 불구하고 카페를 운영하는 다양한 사회복지기관들이 브랜드 마케팅을 도입하고자 할 때 적용할 수 있는 좋은 예가 될 것입니다.

1. 추진배경

그라나다카페의 탄생

그라나다카페는 천주의 성요한 수도회 늘푸른나무복지관의 그라나다보호작업센터에서 운영하며 강서구 가양동에 위치하고 있다. 강서구는 서울시에서 두 번째로 큰 자치구이며 전체 면적의 60.1%가 녹지이다. 카페가 위치한 늘푸른나무복지관의 주변에는 구암공원, 허준박물관, 개신교회, 성당, 초·중·고등학교, 중대형 아파트 및 임대아파트가 있으며 도로변이 아닌 산책길에 위치하고 있는 것이 큰 특징이라고 할 수 있다.



[그림 11] 그라나다카페 전경(복지관 1층 식당의 카페공사 전·후)

그라나다카페는 2007년 4월 문을 열었다. 일반적인 장애인직업재활시설이 기능보강사업비로 카페를 오픈하는 경우와 달리 그라나다카페는 공적인 지원이 없이 오로지 자부담과 후원금만으로 준비하게 되었다. 포털사이트의 온라인 동호회에서 후원한 테이블 및 소파, 집기 및 동호회원들이 음식 재능을 기부하여 개최한 바자회의 비용으로 중고 커피 머신 등을 인수한 후 늘푸른나무복지관의 식당이었던 공간을 활용하여 최소한의 집기만 갖춘 채 문을 열었다.

그렇다면 본 시설의 사명은 무엇이기에 이렇게 부족한 자원으로 카페를 오픈하였을까?

본 시설의 궁극적인 사명은 지적장애인의 직업적 능력을 개발하여, 질적인 삶의 향상과 행복을 추구한다. 그라나다 카페를 오픈하기 전 직원들은 천주의 성요한 수도회에서 운영하는 아일랜드의 'Step Enterprise'를 견학한 바 있다. 이곳은 지적장애인을 위한 직업재활센터로 식당, 커피숍 등을 운영하면서 지역사회와 밀접하게 연관되어 활동하고 있었다. 이를 통해 지적장애인에게 적합한 시스템을 갖추어 준다면 충분히 경제활동을 할 수 있다는 것을 알게 되었다. 또한 늘푸른나무복지관에서 매점을 운영하

면서 서비스업무가 지적장애인에게 적합하다는 사실을 경험한 바 있다. 고도의 기능은 필요하지 않되 지속적인 교육을 통해 다양한 업무를 수행할 수 있을 것이라 예측하였고, 이와 더불어 지적장애인의 꾸밈없는 서비스에 대하여 고객은 친숙하게 느낄 수 있으며 장애인들의 입장에서는 사회와 소통하는 좋은 창구가 될 수 있다는 것을 알게 되었다.

이러한 사례를 통하여 그라나다카페는 지적장애인의 직업적 능력을 개발하고 지역사회에 참여하기에 적합한 사업의 일환으로 카페를 운영하게 되었다. 카페의 업무 중에서 지적장애인의 지적 능력에 적합한 업무는 경영에 관련된 부분을 제외한 전 영역에서 개발이 가능하였다. 지적장애인들은 고객으로부터 주문을 받고 접대하며 매장을 정리하는 영역에서 각자의 능력에 따라 맡은 바 소임을 다할 수 있으며, 카페의 매니저는 이들의 능력을 파악하여 적절히 훈련하고 평가하여 그 능력을 끌어올리게 되었다.

우리도 브랜드가 무엇인지 몰랐다.

2007년 카페를 오픈하면서 초기에는 근로장애인에게 서비스를 훈련하고 이들에게 바리스타업무를 지도하기 위하여 직원이 교육을 받아 전수하면서 서서히 틀을 갖추게 되었다. 처음에는 과연 지적장애인이 어려운 커피머신을 다룰 수 있을까? 혹은 고객이 불쾌감을 갖지 않도록 청결하게 서비스를 할 수 있을까? 하는 우려도 적지 않았다.

훈련을 통해 커피머신을 다룰 수 있는 장애인이 2명, 머신은 어렵지만 카운터를 담당할 수 있는 장애인이 1명, 그 외에는 고객에게 서빙을 하거나 설거지와 청소 등으로 역할을 분담하여 운영하였지만 주문 받은 커피가 제대로 나오지 않거나 거스름돈이 잘못 계산되어 더 받거나 혹은 덜 받거나 하는 상황도 적지 않았다. 또한 어떤 자폐성 장애인은 고객이 호랑이 무늬의 가방이나 옷을 입고 왔을 때 만져보고 싶어 하자 당연히 고객은 놀라게 되고 직원은 “말아톤의 조승우 아시죠? 우리 식구도 같은 성향이 있습니다. 양해해주세요. 주의하도록 하겠습니다.”라며 고객을 진정시키는 경우도 종종 있었다.

이러한 상황에서 초기에는 맛있는 커피를 내리기에 앞서 카페로서 생존하는 것이 급선무라고 판단하여 지적장애인을 위한 직업재활시설임을 홍보하는 광고 문구를 현관에 비치하여 고객의 이해를 구하는 동시에 장애인에게 서비스 업무에 대한 훈련을 고강도로 실시하였다. 지적장애인은 지식을 습득하는데 오랜 시간이 걸리고 습득한 지식을 일반화하는 것이 어려운 특성이 있기에 반복 설명하며 몸에 익히게 하고 학습된 업무의 단계에 맞는 훈련을 설정하게 되면서 점차 속도는 느리더라도 몸에 익힌 매뉴얼대로 단계적으로 성장하는 장애인들을 보면서 서비스업을 택하게 된 결정에 대해 자긍심을 갖게 되었다.

※ 실무자를 위한 Tip - 장애인을 대상으로 한 서비스 교육

1. Role play : 고객과 근무자의 모습 비교체험
2. 발성연습 : 고객에게 자신감 있게 밝고 활기차게 대하는데 도움
3. 할수 있어요 : 업무분장에 있어 현재의 직업능력보다 한단계 위의 업무를 맡을 때 성취감을 통한 직업능력 향상

카페를 찾아주신 고객으로부터 오히려 바쁜 현대시대에 ‘편안함, 소박함, 슬로우 라이프’를 느낄 수 있는 공간이라는 칭찬 아닌 칭찬을 듣게 되면서 지적장애인이 다소 서툴기는 하지만 편안하고 소박한 서비스에 오히려 강점을 갖고 있다는 사실을 깨닫게 되었다.

카페 본연의 업무를 수행하는 동시에 이러한 강점을 알리는 방법은 없을까 고민하던 중 오픈한지 4개월 만에 EBS로부터 출연 섭의를 받았다. EBS는 좌충우돌 현실과 부딪히고 있지만 열심히 살아가는 지적장애인의 모습을 알리고 싶다고 하였고 본 카페 역시 촬영을 통해 장애인이 성장을 할 수 있으며 홍보에 좋은 기회라고 여겨 8월 한 달 동안 카페와 가정에서 장애인들의 설레임과 애환을 다루는 다큐멘터리를 촬영하게 되었다.

스포트라이트를 받는 장애인 개인은 좋은 자극도 되고 방송출연을 하게 된다는 설레임도 크지만 초상권 및 인권이 침해될 수 있다는 점을 고려하여 촬영을 희망하는 가족에 한하여 동의를 받았고 일터인 카페와 가정 내에서 일어나는 크고 작은 에피소드들에 주목하여 느리지만 두 발로 우뚝 서는 지적장애인의 위대함을 밀착 취재하였다.

이러한 노력은 무려 6부작에 걸쳐 ‘EBS명랑주식회사:꿈꾸는 바리스타 3총사’로 방영되었고 우리도 알지 못했던 우리의 저력을 깨닫게 되면서 이후 마치 붓물처럼 밀려드는 방송국 섭의 및 언론 취재 등으로 이어져 점차 마케팅이나 브랜드에 눈뜨는 결과로 이어졌다.

점차 브랜드에 눈뜨다

‘EBS명랑주식회사:꿈꾸는 바리스타 3총사’가 방영되면서 카페가 홍보되어 찾아오시는 고객이 늘어나고 훈련기회가 많아짐에 따라 서비스의 질도 점차 향상되어 맛있고 정겨운 카페의 이미지를 갖게 되었다. ‘꿈꾸는 바리스타 3총사’ 이후 KBS나 MBC등 다른 방송사에서도 주목하게 되어 우리가 의도한

것은 아니었지만 언론의 기대에 부응하기 위해서 서비스의 내용과 질을 향상시키게 되었고 이것이 또 다른 신문사의 취재원이 되는 나선형의 발전 형태를 띠게 되었다.

이러한 홍보를 통해 늘푸른나무복지관과 그라나다카페가 널리 알려지면서 지역 내에서 후원 및 자원 봉사자 모집활동이 원활하게 되었다. ○○항공에서는 그라나다보호작업센터의 우편물 발송 작업에 필요한 ○○○만원 상당의 DM기계를 후원하였으며, 다른 ○○○항공에서도 지속적인 자원봉사 활동에 참여하였고 이는 다시 후원으로 연결되었다. 이러한 지역사회와의 연계를 원활하게 하기 위해서 그라나다카페는 '어떠한 이미지로 지역 내 기관 및 단체와 고객에게 다가가야 하는 걸까?' 구체적으로 고민하게 되었다.

이러한 고민을 촉발시킨 외적인 계기들은 다음과 같다.

1999년 12월 개관한 늘푸른나무복지관이 전문가 중심의 전인재활모델에서 점차 지역밀착형으로 사업의 중심을 이동하면서 지역사회와의 연계 및 협력을 강화하게 되었고 장애인의 자생력을 강조하게 됨에 따라 별도보조시설인 그라나다카페 역시 이에 발맞추어 지역사회에서 생존 가능한 카페의 발전구조를 모색하게 되는데 이를 위해서 그라나다카페의 브랜드 이미지를 형성하는 것이 필수적임을 깨닫게 되었다.

또한 2008년 늘푸른나무복지관과 별도보조시설을 대상으로 서울시복지재단의 경영컨설팅을 받게 되었다. 그라나다보호작업센터의 외부환경분석, 경쟁기관분석, 내부의 업무활동분석 및 조직행태 분석, SWOT분석, As-is/To-be 분석 등을 통해 향후 방향성과 전략과제를 도출할 수 있었다. 이 과정에서 상호평가와 분석을 통해 현재의 상황을 진단하고 중장기계획수립의 기반을 마련할 수 있었고, 그라나다카페는 지역사회에 뿌리내리는 장애인직업재활시설로 거듭나야 함을 다시 한 번 확신할 수 있었다.

서울시복지재단의 경영컨설팅 내용 중 이용자의 인지도 조사결과, 이용자들은 복지관의 대표 프로그램 1순위로 그라나다보호작업센터와 그라나다카페를 생각하는 비율이 31.9%, 대표프로그램 2순위로 생각하는 비율은 24.3%에 달하여 그라나다보호작업센터가 늘푸른나무복지관의 대표적인 브랜드 이미지를 갖고 있음을 알게 되었다. 긍정적으로 인식되고 있는 기회를 잘 활용할 수 있도록 장애인직업재활의 선두 주자로서 역할수행의 모습을 각인시키기 위하여 노력하였다. 우선 장애인 및 종사자의 역량을 향상시키고 대외적으로 수익의 대부분을 장애인의 경제적 자립을 위하여 사용하고 있으니 그라나다카페를 이용하는 고객은 '착한 소비자'라는 자긍심을 갖게 하는 홍보활동을 전개하였다.

표 2. 이용자가 생각하는 늘푸른나무복지관의 대표 프로그램 1순위

프로그램명	전체		소속(N)						
	N	%	고용지원	그라나다	단기보호	사회상담	자립지원	치료지원	지역복지
그라나다	1	2.3	0	0	0	0	0	1	0
그라나다 보호직업센터	8	18.2	0	2	0	1	4	1	0
그라나다 카페	5	11.4	0	1	0	3	0	1	0
그룹홈	1	2.3	0	0	0	1	0	0	0
긴급보호	2	4.5	0	0	2	0	0	0	0
대명라이팅	1	2.3	1	0	0	0	0	0	0
밀반찬서비스	2	6.8	1	0	0	0	0	0	2
바자회	1	2.3	0	0	0	0	0	1	0
방과후교실	3	6.8	0	0	0	3	0	0	0

표 3. 이용자가 생각하는 늘푸른나무복지관의 대표 프로그램 2순위

프로그램명	전체		소속(N)						
	N	%	고용지원	그라나다	단기보호	사회상담	자립지원	치료지원	지역복지
그라나다 카페	6	14.6	0	2	0	4	0	0	0
그라나다 보호직업센터	4	9.7	0	0	0	3	0	1	0
그룹홈	1	2.4	0	0	0	0	1	0	0
단기보호	3	7.3	0	0	1	0	0	2	0
마라톤	1	2.4	0	0	0	0	0	0	1
밀반찬서비스	2	4.9	0	0	0	0	0	0	2
바자회	1	2.4	0	0	0	0	0	1	0
방과후교실	1	2.4	0	0	0	1	0	0	0

자료원 : 서울시복지재단(2008), 늘푸른나무복지관 경영컨설팅 최종보고서

한편 2008년 12월부터 그라나다보호직업센터는 노동부의 지원을 받아 모델발굴형 사회적일자리 창출기관으로 출발하여, 2009년에는 기업 연계형 예비 사회적 기업으로 노동부와 협약을 맺게 되면서 노동부의 지원을 계속 받기 위한 생존 전략을 점차 터득하게 되었다.

생존을 위해 그라나다카페는 어떤 지점에 브랜드 포지셔닝을 해야 할 것인지 다음과 같은 질문을 통해 찾아보았다. 첫째, 영리를 목적으로 한 대형 프랜차이즈 카페나 상업지역의 카페와 달리 지적장애인이 커피를 내리고 서빙하는 그라나다카페는 어떠한 전략으로 고객에게 접근하여야 할까?

둘째, 낯선 사람들과도 쉽게 친밀감을 형성하는 지적장애인의 특성, 정해진 매뉴얼대로 업무를 수행하여야 하는 자폐성 장애인의 특성은 어떻게 살려야 하는지?

셋째, 지적·자폐성장애인이 최대한 자신의 삶의 질을 높이기 위한 직장으로서 카페라는 공간을 설정했을 때 고객에게 장애인직업재활시설이라는 점을 부각해야 하는가? 아니면 지역사회와 다른 카페와 다름없이 똑같은 카페로서 질적인 승부만을 해야 하는지?

그라나다카페를 규정짓는 요소는 카페인 동시에 장애인직업재활시설이며 예비 사회적 기업이다. 이러한 특성에 따라 카페로서의 기본적인 기능 및 역할과 더불어 장애인 및 사회적 취약계층과 연대하여 공익적 성격을 띠는 사회적 기업이라는 브랜드 이미지를 갖는 것이 최고의 생존 전략임을 알게 되었다.

이를 위해 지역과 밀착된 마케팅전략, 소비자로 하여금 착한 소비자로서의 자긍심을 갖게 할 수 있는 공익적 성격의 경영, 기업이나 지자체와 연계하여 시장을 넓혀 나가는 전략수립을 포함하는 그라나다카페의 브랜드 이미지를 점차 고민하게 되었다.

2. 브랜드 포지셔닝전략

사명분석

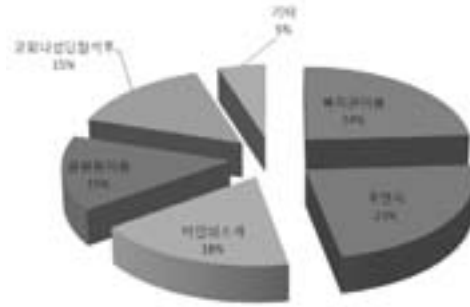
그라나다카페를 운영하는 그라나다보호작업센터의 사명은 운영주체인 천주의 성요한 수도회의 창립자인 성 요한(1495~1550)의 환대(Hospitality)정신에 입각하여 지적장애인의 직업능력을 개발하여 경제적 주체로서 지역사회에 참여할 수 있도록 지원하며, 지역사회 및 장애인직업재활시설과 연계하여 안정된 고용환경을 조성하기 위하여 적극적으로 노력하는 것이다. 이를 통해 장애인에 대한 편견을 해소하며, 장애인들의 질적인 삶의 향상을 추구한다.

그라나다보호작업센터는 운영법인의 사명인 환대(Hospitality)정신에 입각하여 지적장애인의 직업적 능력을 개발하고 지역사회에 참여하기에 적합한 사업의 일환으로 그라나다카페를 운영하게 되었다.

고객분석

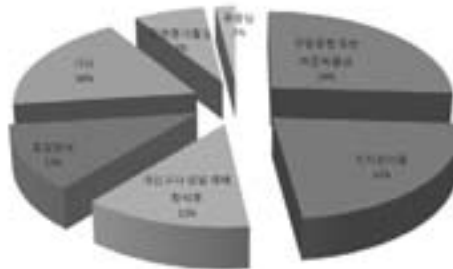
그라나다카페의 이용실태와 욕구를 조사하기 위해 실시한 2009년 만족도 조사결과에서는 다음과 같은 결과를 확인할 수 있었다. 첫째, 그라나다카페가 지적 자폐성 장애인의 경제적 자립 및 사회적 소통을 위한 장애인직업재활시설임을 알고 있거나 자세히 알고 있다고 응답한 비율은 72%, 전혀 모르고 있다는 응답이 9%로 나타났다.

둘째, 그라나다카페를 처음 이용하게 된 계기는 복지관 이용이 24%, 허준박물관이나 구암공원 이용이 15%, 카페인근의 개신교회나 성당 참석 후 이용하는 경우가 15%로 전체 이용자 중 54%가 카페 부근의 편의시설이나 기관을 이용하는 것으로 나타났다.



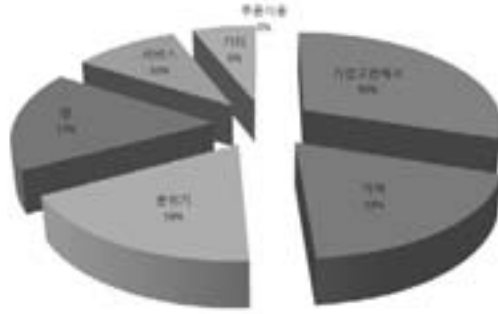
[그림 12] 그라나다카페를 처음 이용하게 된 계기

셋째, 최근 그라나다카페를 이용하는 주된 계기는 허준박물관이나 구암공원이용이 26%, 복지관 이용이 22%, 카페인근의 개신교회나 성당 참석 후 이용이 13%로 나타났으며, 처음 이용하게 된 계기에서는 카페에서 모임을 갖는다는 응답은 없었으나 최근에는 모임을 카페에서 갖게 되었다는 응답이 12%에 달하고 있어 카페를 알게 된 이후 카페에서 학부모 모임, 자원봉사자 모임, 친목모임 등을 갖게 된 것을 알 수 있다. 우연히 혹은 기타의 이유를 들고 있는 고객은 18%로 이들을 제외한 대부분의 고객은 카페를 자주 찾는 주 고객임을 알 수 있었다.



[그림 13] 그라나다카페를 이용하는 주된 계기

넷째, 그라나다카페를 이용하는 이유는 분위기나 맛이 좋아서가 35%, 가깝고 편해서가 30%, 가격이 저렴해서가 19%, 서비스가 좋아서가 10%, 기타 6% 순으로 나타났다. 즉 그라나다카페를 이용하는 주된 이유는 장애인직업재활시설이기 때문에 이용하는 것이 아니라 카페로서 분위기나 맛, 편의성, 가격 등에서 경쟁력을 갖고 있음을 알 수 있다.



[그림 14] 그라나다카페를 이용하는 이유

2009년 만족도 조사 결과를 2008년 만족도 조사 결과와 비교해보면 고객들이 복지관을 통하여 그라나다카페를 이용하게 된 비율은 낮아지고 지역 내 시설을 이용하게 되면서 분위기나 맛이 좋고 가격이 저렴하여 자주 찾게 되었다는 비율은 높아졌음을 알 수 있었다.

포지셔닝

앞에서 언급한 사명과 고객의 분석을 통해 그라나다카페는 지적장애인에게는 삶의 질 향상을, 서비스를 구매하는 고객에게는 착한 소비를 하고 있다는 자긍심과 더불어 맛있는 커피를 마시는데서 오는 충족감을 줄 수 있도록 브랜드 이미지를 포지셔닝 하였다.

고객의 입장에서는 같은 커피를 마신다면 이왕이면 공정무역 커피 농가를 지원하는 것이 훨씬 보람된 소비라고 인식하고 있었다. 공정무역거래란 국제적인 대기업의 수익을 늘려주는 것이 아니라 아주 영세한 개발도상국의 커피 농가를 지원하는 것으로 이들에게 현재의 수익을 높여주는 일 외에도 자녀들의 밝은 미래를 계획할 수 있도록 자립심을 키워줄 수 있다는 장점이 있다. 그라나다카페에서의 서비스를 구매하는 일은 공정무역 커피 농가를 지원할 수 있다는 점과 더불어 서비스에 참여하는 지적장애인에게 사회와 소통하는 징검다리를 놓는 일이자 이들에게 자립할 토대를 마련해 주는 것이기 때문에 그라나다카페를 한 번 찾아오신 고객들은 이후에도 지속적으로 방문할 수 있도록 그라나다카페만의 독특한 브랜드 이미지를 강조하고 있다.

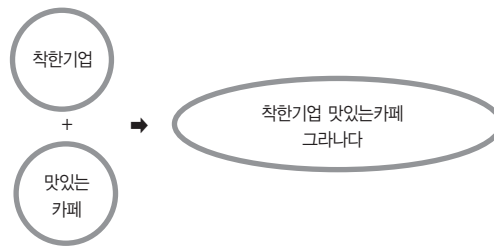
커피를 마시기 위해서 일부러 그라나다카페를 찾아주는 고객들에게 단순히 커피 한 잔을 판매하는 것이 아니라 총체적인 문화를 판매할 수 있도록 하기 위해서는 종사자인 지적장애인의 역량이 그 기대에

부응할 수 있어야 한다. '편안함, 따뜻함, 신뢰'가 느껴지는 카페를 만들기 위해서는 종사자가 우선 편안하고 따뜻한 신뢰를 느낄 수 있어야 하므로 종사자에 대한 환대를 가장 중요하게 생각하여 교육에 임하고 있다.

브랜드 구축

그라나다카페는 장애인직업재활시설인 동시에 예비 사회적 기업으로써 지역주민이 이용하는 공간이다. 이러한 전제에 기초하여 그라나다카페가 지향하는 '착한 기업 맛있는 카페 그라나다'를 브랜드의 로고로 삼고 있다.

여기에서 '착하다'는 것은 좋은 재료와 공정무역커피를 사용하며, 장애인의 직업재활을 위해 모든 수익을 사용한다는 점, 주요 고객인 주부층을 고려하여 거품을 뺀 착한 가격, 지역주민에게 꼭 필요한 의사소통의 공간이 된다는 점에서 착안한 것이다.



[그림 15] 그라나다카페의 브랜드 이미지

즉 예비 사회적 기업으로서 고객과 장애인 모두에게 환대의 정신을 실천한다는 그라나다카페의 기본 사명을 실천하는 것이다. 법인인 성요한 수도회의 사명인 '환대 정신'을 운영법인의 브랜드와 개별기업의 브랜드로 일치시킴으로서 카페를 찾아오는 고객에게 일관된 이미지를 줄 수 있게 된다.

'맛있는 카페'란 좋은 원두를 사용하고 갓 볶은 신선한 원두로 고객에게 커피를 내린다는 원칙을 지켜나가며 맛있는 커피를 내릴 수 있도록 바리스타 업무를 숙련시킨다는 점, 미각으로만 맛있는 것이 아니라 오감으로 만족할 수 있도록 고객이 감동하는 서비스를 실천하겠다는 의지 등이 함축된 전략이다.

특히 그라나다카페는 공정무역 커피 및 질 좋은 생두를 사용하며 생두를 선별하는 과정에서 지적 장애인이 결점두를 골라 낸 균질한 생두를 로스팅함으로써 신선한 커피를 공급하고 있다.

대부분의 카페에서는 인건비를 줄이고자 고객이 카운터에서 주문하고 음료를 받아가는 형태로 운영하고 있으나 그라나다카페에서는 고객이 테이블에 앉아 있으면 직원이 주문을 받은 후 음료를 가져다 드리고 있어 고객은 정중한 손님처럼 존중받는 느낌을 받게 된다고 한다. 이를 위해 커피 제조나 계산이 서툰 장애인이 주로 서빙을 담당하면서 이들의 사회 접점이 확대되고 있다.

3. 브랜드 관리과정

앞에서 설명한 것과 같이 그라나다카페를 오픈할 당시인 2007년도에는 지적장애인이 잘할 수 있는 서비스 영역인 카페를 운영함으로써 경제적인 자립과 사회와의 소통을 사업의 목표로 삼았기에 브랜드에 대한 명확한 전략은 없었다. 이후 여러 계기로 말미암아 브랜드의 필요성을 느끼고 관리하게 된 진행 과정을 중심으로 소개하고자 한다.

브랜드 이미지

그라나다카페의 브랜드는 ‘착한 기업 맛있는 카페 그라나다’로 설정하였으며 현재 브랜드 이미지는 완성된 형태는 아니며 계속 보완해나갈 예정이다. 이를 위해 서울시장애인직업재활시설 경영지원센터에서 연세대학교에 BI를 의뢰하여 2010년 말 완성될 예정이다. 이 때 구축할 이미지는 장애인생산물시설의 브랜드 이미지로 각 시설의 상호를 심볼 안에 삽입한 형태이며 이를 개별 포장, 라벨, 스티커, 쇼핑백 등에 사용하게 된다.

그라나다라는 카페의 이름은 천주의 성요한 수도회가 탄생한 스페인의 도시 그라나다에서 기원하며 이는 석류라는 뜻으로 석류 안에 있는 수많은 알갱이가 터져나가면서 사랑을 전파한다는 의미를 지니고 있어 그라나다카페는 석류 열매의 이미지를 다양한 용도의 로고로 사용하고 있다.



[그림 16] 그라나다카페의 다양한 로고

마케팅 전략

그라나다카페에서 수립한 마케팅 전략은 로고와 같이 ‘착한 기업 맛있는 카페 그라나다’가 되는 것이다. 그라나다카페는 지적장애인이 자신의 강점인 착한 서비스를 살려서 지역사회에서 경제적으로 자립할 수 있는 것을 목표로 한다. 이에 따른 마케팅 목표는 다음과 같다.

첫째, 착한 기업이 되어 고객이 만족할 수 있는 서비스를 제공하며 고객이 스스로를 착한 소비자로 인식할 수 있도록 장애인의 직업재활에 중심을 두고 공정무역커피 등 질 좋은 커피를 사용하며 지역사회의 작은 문화공간이 되는 것이다.

둘째, 맛있는 카페가 되어 고객과 장애인이 모두 행복해지는 공간이 되는 것이다.

○ 조직역량 강화

맛있는 카페로 거듭나기 위해서는 가장 기본적인 것이 커피를 제조하는 직원의 역량이기 때문에 커피를 만들 수 있는 장애인에게는 반복해서 일정 수준 이상을 갖출 수 있도록 하고 그 맛을 평가하고 있다. 또한 고객에게 감동적인 서비스가 이루어지도록 주 3회 서비스 교육을 실시하며 근로장애인과 직원이 함께 평가회를 통하여 사기를 진작시키고 있다.

2010년 1~2월에는 서울시장애인직업재활시설에서 지원하는 ‘근로장애인 역량강화’ 사업에 채택되어 2명의 장애인이 바리스타교육을 받았으며 8명의 장애인이 서비스태도 및 대인관계 역량 강화 교육을 받은 바 있다. 또한 2010년 5월 장애인바리스타 대회에 출전하는 등 장애인에게 배움에 대한 자극을 주기 위해서 노력하고 있다.

장애인을 위한 바리스타 교육 외에도 로스팅 기술이 일정한 수준에 이르러야만 지속적인 매출이 발생할 수 있으므로 카페에 종사하는 3명의 직원이 커피테스트(로스팅한 원두의 맛을 판별하는 테스트)를 교육받아 로스팅에 반영하고 있다.

○ 프로모션

프로모션이란 유형 혹은 무형의 상품 판매를 촉진하는 활동이다. 고객은 상품과 서비스를 구매할 때 이것이 내게 어떤 편익과 욕구를 충족시켜줄 수 있는지, 나는 어떠한 비용을 지불해야 하는지를 고민하면서 선택을 하게 되는데 이 때 고객이 저비용을 지불하였으나 높은 편익을 구매하였다는 만족감을 줄 수 있어야 한다.

그라나다카페에서는 프로모션을 함에 있어 고객에게 구매하는 상품과 서비스에 대한 정보를 알려주고 이러한 이해에 기초하여 카페의 서비스를 선택할 수 있도록 하는 고객과의 커뮤니케이션을 목표로 설정하였다.

공적인 고객과의 커뮤니케이션을 위한 준비과정은 다음과 같이 진행되었다. 첫째, 가장 기본적인 일은 고객이 원하는 서비스의 수준을 만족시킬 수 있도록 바리스타 업무를 담당하는 지적장애인들의 서비스 수준을 평가하고 재교육하는 일로 이는 매장을 찾아주신 고객에게 약속한 서비스를 지켜나가는 일이다.

둘째, 지킬 수 있는 약속을 하고 그 약속을 잘 지켜나가는 과정에서 서비스를 제공하는 카페와 고객 간의 신뢰관계가 형성되고 이것이 장기적인 관계로 발전하게 됨에 따라 카페가 지향하는 목표를 이룰 수 있게 된다.

그라나다카페는 다음과 같은 영역에서 프로모션을 수행하였으며 고객과의 약속을 잘 지키고 있는지 수시로 점검하며 다음 단계의 목표를 설정하고 있다.

① 언론 홍보

광고비를 내고 홍보를 하는 것보다 언론에서 취재를 하러 오도록 만드는 홍보활동은 그 효과가 이루 말할 수 없이 크다. 2007년 장애인인 서빙하는 카페가 거의 없을 무렵 언론의 주목을 받기 시작하여 2007년 가을 EBS 6부작 방송출연을 계기로 원거리에서도 방송을 보고 찾아오신 고객들도 많았으며 장애인들과 함께 사진을 찍어가는 모습도 볼 수 있었다.

언론에 홍보되어 카페의 이미지가 널리 알려지는 것과 더불어 빼놓을 수 없는 것이 장애인의 사회성 향상이었다. 자폐성 장애인이 스스로를 '미남 ○○○입니다' 라고 자신을 소개하는 놀라운 일도 있으며 방송에 열심히 일하는 자신의 모습이 방영되자 더욱 자신감을 갖게 되는 것도 쉽게 얻기 어려운 소중한 경험이었다.



[그림 17] 2007년 EBS 6부작 명랑주식회사 : 꿈꾸는 바리스타

[자매와 다운중수권] 다운중수권을 이기는 사람들

바리스타 꿈꾸는 위대한 리스크를 회색화

세상은 알수록 리스크 태도도 희박 - '다' 재계 활기대다'

세월 갈수록 거대해지는 그라나다 카페는 갈수록 지쳐 갈때만큼의 다양한 직무 서비스를 위해면서 다양한 품종서가를 꿈꾸는 작은 재계의 집이다. 전문적용과 유목의 농부중수권복합 안이상에 저지같은 귀재로 5월 18일 오후 11시

대여받은 10여개, 갈을할 때부터 시련이 갈수록 있는 거인의 첫발을 연상시켰다. 불운의 모두 '이름'을 지니는 '박관영'은 '진실'이다. 불운 운부터 살아남아서 100만, 100만 원의 이익도 불행정답이 한양에 손님을 찾았다. 다운중수권



2009 문화일보 '바리스타 꿈꾸는 카페의 마스코트' | 인터넷신문 그라나다

그라나다 | 문화 | 2009년 11월 18일 | http://www.granada.co.kr

문화일보
"바리스타" 꿈꾸는 지역 경제인들
4도내 문인 재계 '귀재'가 2년



4도내 서울 갈수록 거대해지는 그라나다 카페는 갈수록 지쳐 갈때만큼의 다양한 품종서가를 꿈꾸는 작은 재계의 집이다. 전문적용과 유목의 농부중수권복합 안이상에 저지같은 귀재로 5월 18일 오후 11시

[그림 18] 2009 위클리조선 '바리스타 꿈꾸는 카페의 마스코트'

[그림 19] 2009 문화일보 '꿈꾸는 바리스타 지역경제인들'

일기	일기	일기	일기
2009.11.18	2009.11.18	2009.11.18	2009.11.18
2009.11.19	2009.11.19	2009.11.19	2009.11.19
2009.11.20	2009.11.20	2009.11.20	2009.11.20
2009.11.21	2009.11.21	2009.11.21	2009.11.21
2009.11.22	2009.11.22	2009.11.22	2009.11.22
2009.11.23	2009.11.23	2009.11.23	2009.11.23
2009.11.24	2009.11.24	2009.11.24	2009.11.24
2009.11.25	2009.11.25	2009.11.25	2009.11.25
2009.11.26	2009.11.26	2009.11.26	2009.11.26
2009.11.27	2009.11.27	2009.11.27	2009.11.27
2009.11.28	2009.11.28	2009.11.28	2009.11.28
2009.11.29	2009.11.29	2009.11.29	2009.11.29
2009.11.30	2009.11.30	2009.11.30	2009.11.30

[그림 20] 언론에 보도된 그라나다카페 현황

② 지역사회 연계 활동

강서구는 장애인복지관 및 종합사회복지관 등의 활동이 활발하며 지자체에서도 다양한 지원활동을 하고 있다. 그라나다카페는 이러한 지역자원과 연계하여 다음과 같은 지역사회의 자원을 활용하고 있다.

표 4. 지역자원 연계활동

사 업	내 용
지역과 함께 하는 그라나다	사회복지공동모금회 모금활동
	따뜻한 겨울나기 모금활동
	강서구 사회복지 엑스포
	기쁜우리복지관 자원봉사자 한마당
	구암공원 시음회/ 인근 성당 시음회
	수박도 공연(본 센터 건강프로그램 시범공연)
	SKK SIFE (경제적 약자들을 위한 비영리조직)과 연대하여 공동 활동
문화 강좌	요리, 커피, 아동 및 청소년을 대상으로 한 창의력강좌, 작은 음악회
온라인카페	기관 및 카페에 대한 홍보, 장애인에 대한 이해와 공감 고취

○ 자원 네트워크

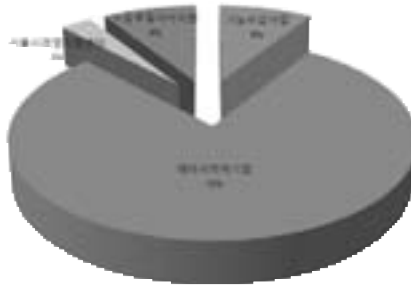
① 자원 확보

한정된 자원을 이용하여 카페를 알리고 지역주민이 찾아오는 따뜻한 카페를 만들기 위해서는 마케팅 전략에 따라 활용 가능한 지역자원을 분석하고 필요한 경우 펀드레이징을 해야 한다. 이러한 자원 유지 활동에서 활용할 수 있는 중요한 점은 시설에 대한 홍보가 충분히 이루어졌을 때 그 효과가 극대화된다는 것으로 홍보와 자원네트워크는 서로 연결되어 진행된다는 사실을 깨닫게 되었다.

그라나다카페에서 활용할 수 있는 일차적 자원은 프로포절에 의한 것이었다. 보건복지부의 기능보강 사업비, 노동부의 예비 사회적기업 지원금, 장애인직업재활시설협회의 지원금, 기업의 공익사업 등에 공모하여 임금지원, 기자재 확보 및 시설보수 등에 활용하고 있다. 즉 카페 내·외부의 인테리어 개보수, 커피 머신과 같은 주요 기기 확보 등은 사업전망, 필요성 등을 타당하게 제시할 때 확보할 수 있는 유형이라고 볼 수 있다.

아래의 [그림 21]과 같이 2009년 1월~2010년 11월까지 그라나다보호작업센터에서는 카페 운영에 필요한 인력과 장비 등을 여러 기관에서 지원받았고 이를 통해 카페 인력의 안정된 공급이 확보되어 카페는 연중무휴(명절 제외) 운영하고 있으며, 노후된 장비를 교체할 수 있게 되었다. 이렇게 확보된 자원 중에서 가장 효과가 큰 부분은 여러 사회적 인력을 활용하여 얻게 된 긍정적인 이미지를 통해 매년 예비

사회적 기업에 대한 평가 및 재심사에서 좋은 결과를 얻고 있다는 것이다.



[그림 21] 펀드레이징 분포도(기간 : 2009~2010)

일차적 지원이 기본적인 하드웨어를 갖추기 위한 것이라면 소프트웨어를 보강하기 위하여 인적 네트워크를 활용하는 전략도 매우 중요하다. 그라나다보호작업센터에서는 커피 사업의 확대 및 발전을 위하여 커피 전문 프랜차이즈 업체인 (주)○○○○과 2009년 협약을 맺어 경영컨설팅을 받고 있으며 2010년에는 서울시장장애인생산물 판매시설에 원두커피 납품 및 지원 등을 담보하는 MOU체결을 맺은 바 있다. 서울시장장애인생산물 판매시설에서 운영하는 행복플러스 카페는 목동 본점, 시청역점, 공덕역점 등 3개소가 있으며 커피를 마시러 들어왔다가 장애인생산물도 함께 구매하는 새로운 형태를 선보이고 있다.

또한 장애인생산품이 차지하는 시장의 규모를 확대하기 위해서 ○○○○, ○○○카페 등과 연계하여 서로의 생산품을 판매하는 등 착한 기업의 이미지를 파급시키고 있다.

② 사회적 기업 티모르카페와의 연계

착한 기업 그라나다카페가 되기 위해서 우선 사회적 정의의 실현에 기여하고자 사회적 기업 티모르로부터 공정무역 티모르커피를 구입하는 것을 원칙으로 하고 있으며 그라나다카페를 이용하게 되면 장애인의 자립을 지원하게 된다는 사실을 적극 홍보하고 있다. 즉 그라나다에서 커피를 마시면 티모르의 커피 농가를 지원할 뿐만 아니라 장애인의 경제적 자립을 지원하게 된다는 사실에 고객은 본인이 착한 소비를 하고 있다는 자긍심을 가질 수 있다. 착한 기업이라는 브랜드 이미지를 통해 고객과 카페가 서로 상생하게 되는 것이다.

4. 브랜드 성과

‘착한기업 맛있는 카페 그라나다’라는 슬로건 아래 시작된 브랜드 구축과 관리는 이러한 슬로건에 동참하는 고객의 증가와 더불어 매출의 증대로 이어지게 되었으며 기존 근무 장애인 외에 추가로 장애인을 고용할 여력이 생기는 등 고용 장애인의 복리증진에도 기여하게 되었다.

다양해진 고객층

‘착한 기업 맛있는 카페 그라나다’라는 브랜드 이미지에 따라 품질이 우수한 공정무역커피를 로스팅하여 신선한 커피를 공급하게 됨에 따라 “카페에서 참 맛있는 커피를 팔고 있다”며 매일 커피를 마시러 오는 주 고객이 생기게 되었다. 초기에는 주로 복지관을 이용하는 내부고객이 대부분이었으나 현재는 친목모임, 학부모모임, 동호회 모임 등이 카페에서 열리는 등 고객이 다양화되고 있다.

고객의 소리

그라나다카페에 찾아오시는 고객들이 궁금해 하는 많은 부분은 수익의 용도인 것 같다. 이들에게 본 카페는 장애인직업재활시설이므로 훈련교사의 급여는 보조금으로 지급하며 수익의 전부를 장애인의 급여에 사용한다고 말씀드리면 대부분 흐뭇한 얼굴로 더 자주 와야겠다는 말씀을 하신다.

사람 사귀기를 좋아하는 지적장애인들과 담소를 나누기 위해 일부러 찾아오시는 고객들도 있어 교대로 근무하는 장애인들의 근무시간을 확인하고 같이 사진을 찍거나 함께 차를 나누는 경우도 종종 있다.

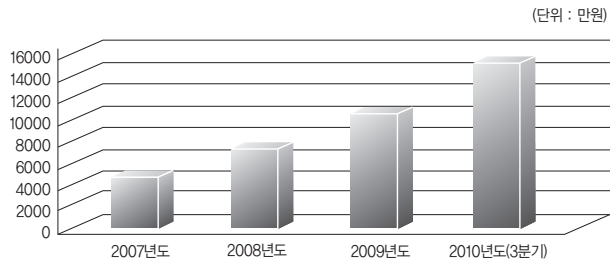
최근 주부들을 대상으로 문화 강좌나 커피 강좌를 기획하였을 때 현수막 등을 보고 카페를 처음 찾으신 분들은 이 카페는 장애인과 그 가족들만 이용하는 폐쇄된 공간인 줄 알았다는 말씀을 하시는 분들도 있어 카페를 잘 운영하는 일이 장애인에 대한 인식을 개선하는 계기가 됨을 알 수 있었다.

매출 증대

고객층의 다양화 및 다변화와 더불어 커피 문화 트렌드의 변화로 인하여 최근 원두에 대한 선호도와 관심이 점점 커지고 있고, 이러한 트렌드의 변화는 ‘착한기업, 맛있는 카페’를 추구하는 그라나다카페의

이미지와 부합되어 매출 증대로 이어지게 되었다.

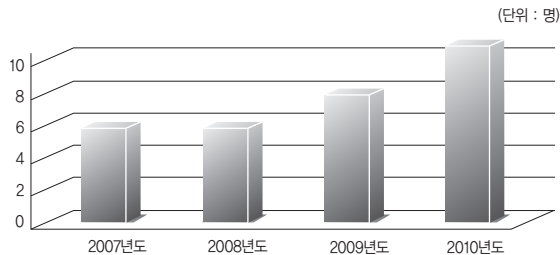
현재 카페 매출은 매년 30%씩 성장하여 2010년 3/4분기에는 2007년 1/4분기와 비교하여 13배 이상 신장되었다. 이는 신선한 로스팅으로 대표되는 맛있는 카페의 브랜드 전략에 따른 성과라고 할 수 있겠다. 이와 더불어 예전에 구매하던 원두커피는 직접 생두를 구매하여 로스팅함으로써 원재료비의 절감에도 크게 기여하고 있다.



[그림 22] 연도별 매출변화 추이

장애인 고용 증대 및 급여 인상 등 근무조건 개선

브랜드 마케팅에 따른 매출상승은 근로장애인의 급여상승 및 장애인의 추가고용을 가능하게 하였다. 2007년 6명의 근로장애인과 2명의 훈련생으로 운영하던 그라나다카페는 2009년 훈련생 2명을 정식직원으로 고용하였으며, 2010년 3명의 인원을 추가 고용하여 현재에는 11명의 지적장애인들이 그라나다카페에 근무하고 있다. 또한, 카페 근로에 대한 만족도가 높아 그라나다보호작업센터에 근무하고 있는 대부분의 지적장애인들이 선호하는 직종이 되었으며, 긍정적인 경쟁관계를 유도하여 근로의욕을 높이기 됨에 따라 서비스의 질이 높아지고 이는 다시 고객의 만족도를 높이는 연쇄반응으로 이어지고 있다.



[그림 23] 카페 근로장애인의 증가 추이

5. 향후과제

브랜드 이미지의 발전

‘착한 기업 맛있는 카페 그라나다’의 이미지 구축은 카페 내 종사원의 태도, 매장 내 이미지, 제품생산, 포장, 마케팅, 판매, 지역과의 커뮤니케이션 활성화 등 전 영역에서 이루어져야 그 효과가 극대화될 수 있다. 현재 원두커피를 생산하고 있으나 포장 및 판매의 영역에서 통일된 디자인을 갖고 있지 못하여 2010년 서울시 장애인직업재활시설협회에서 지원하는 디자인사업의 결과를 기다리고 있다. 연내에 포장디자인이 완성됨에 따라 원두커피의 포장 및 쇼핑백 등에 활용하게 되면 핸드드립제품의 일괄 판매나 티백제품의 출시도 용이해질 것으로 기대하고 있다.

고객이 만족하는 서비스 제공

로스팅이나 카페 운영에서 핵심은 커피가 기호식품이라 맛이 담보되지 못한다면 언제든지 고객은 떠나갈 수 있다는 사실이다. 고객은 본인의 기호에 맞지 않는 상품을 돈을 주면서 구매하지는 않기 때문이다. 따라서 커피를 생산하는 근로자의 역량 강화, 생산기자재의 정비, 생산능력의 점검 등에 이르기까지 고객이 만족할 수 있도록 끊임없이 기술을 배우고 익혀 경쟁력을 갖추도록 해야 한다.

장애인 직업재활시설로서 카페의 선배 역할

그라나다카페의 월 매출이 높아지고 지역과 연계하는 활발한 모습을 보면서 장애인 자녀를 둔 부모님들의 견학, 특수학교나 특수학급의 견학이 수시로 이루어지고 있다. 또한 바리스타 과정을 이수한 장애인의 실습을 요청받고 있으며 조건이 허락하는 대로 최대한 협력하고 있다. 개점 초기부터 사업자 등록 및 카드 결제 등이 이루어졌고 휴게음식점 허가를 받는다거나 부가세 신고, 재료 구매 등에 이르기까지 카페 운영에 관한 질의와 응답이 활발히 이루어지고 있다.

※ 실무자를 위한 Tip - 카페 운영에 필요한 내용

1. 카페 인테리어는 전문가에게 : 비전문가를 통해 공사하면서 비용적인 측면 오히려 상승
2. 커피관련 장비보강은 장기적인 안목으로 구매 : 전문가의 제언과 여러 사업장 방문

사회복지와 지역사회의 징검다리 역할

힘들고 어렵게 결심을 해야만 사회복지에 기여할 수 있는 것이 아니라 고객 스스로가 옳은 선택을 하는 것만으로도 복지가 증진될 수 있다는 사회적 분위기가 형성되는 것이 필요하다. 공익성을 추구하는 그라나다카페를 이용하고 카페의 공간에서 느끼는 따뜻함을 전파하는 작은 노력들이 보다 더 우리 지역 사회를 밝고 건강하게 하는 작은 징검다리 역할을 할 수 있을 것이라는 믿음이 확산될 수 있도록 노력하고자 한다.



[그림 24] 그라나다카페 내부모습

Case 02

‘호텔같은 복지관 만들기’ 브랜드 포지셔닝

마포노인종합복지관 사례

‘호텔같은 복지관 만들기’는 마포노인종합복지관의 정체성(가치와 감동으로 섬기는 마포노인종합복지관)과 이미지를 고객들에게 인식시키기 위해 핵심 실천영역을 고객에 대한 친절서비스와 시설 청결관리로 집중하여 실천한 내용입니다. 핵심 실천영역을 가장 많이 체감할 수 있는 ‘호텔’의 이미지로 고객서비스를 연상시키고자 했으며, 자치구의 명칭을 기관명으로 사용하고 이용자들에게 유사한 서비스를 제공하는 노인 복지관의 상황을 고려하여 서비스의 질적 향상을 도모하고자 마포노인종합복지관이 지향한 차별화 포인트라 할 수 있습니다.

마포노인종합복지관의 사례는 고객감동경영을 통해 고객이 만족하는 복지관이라는 이미지를 인식시키고자 서비스 품질의 차별화를 통한 브랜드 포지셔닝 전략(현상분석, 핵심 실천영역설정, CSFS지표 구성, 평가, 피드백)을 진행한 과정을 소개하고 있으며, 지역사회에서 타 기관과 제공하는 서비스나 사업이 유사한 경우 기관의 고유가치를 고객들에게 인식시키고자 할 때 적용할 수 있는 좋은 예가 될 것입니다.

1. 추진배경

마포노인종합복지관은 1999년 12월 개관 당시부터 노인복지관의 이용자를 '고객'으로 규정하고, Quality(질), Hospitality(환대), Care(보호), Service(서비스), Clean(청결)의 5가지 좋은 가치와 헌신된 봉사자, 정직한 청지기, 탁월한 경영자라는 좋은 인력으로 어르신을 섬기고 사회에 영향을 주겠다는 사명을 만들게 되었다. 이 중 <최고의 질, 최고의 청결, 최고의 서비스로 어르신을 환대합니다>를 첫 번째 사명으로 하여, '고객감동경영'을 위한 다양한 시스템을 적용하고 활용하는 지속적인 노력이 이어왔다.

2009년 마포노인종합복지관은 개관 10주년을 맞이하여 노인종합복지관으로서의 정체성은 무엇이며, 조직의 비전과 미션이 내·외부고객들에게 어떻게 인식되고 있는지 고민하기 시작하였다.

노인이 주 대상인 노인복지관은 만 60세 이상이라는 노인층의 다양하고 보편적인 욕구를 바탕으로 서울시립 기관으로서 서울시의 노인복지계획에 따른 사업을 동일하게 담아 운영하다보니, 마포노인종합복지관만의 고유한 정체성을 찾아가는 데는 다소 한계가 있었다. 2009년 4월 운영법인인 이랜드복지재단과 내부적인 경영평가를 통해 현재 복지관의 모습을 스스로 분석하고, 우리의 정체성을 재확인하게 되었다. 이를 통해 마포노인종합복지관은 고객에게 가치와 감동을 주는 최고의 노인복지관이라면 <Global Top 10. 노인복지센터>가 될 수 있다는 비전을 수립하게 되었고, 그 질적 비전을 이루기 위한 도구로 고객감동경영을 선택하게 되었다. 고객이 만족하는 복지관이라는 인식을 주기위해서 보편적이거나 일부 특화된 프로그램이 아닌 고객중심경영의 관점에서 서비스 품질 차별화를 통한 브랜드 포지셔닝 전략을 수립하는 것이 필요하였다.

서울시 노인종합복지관 운영 현황

현재 서울시에는 총 30개소(서울시립 19개소, 구립 10개소, 사립 1개소)의 노인종합복지관이 종교 기관에서 운영하고 있는 사립 1개소 이외에는 모두 민간위탁형태로 (사회복지법인 26개소, 학교법인 2개소, 사단법인 1개소)운영되고 있다.

민간위탁으로 운영되고 있는 노인종합복지관은 설립주체인 서울시나 자치구의 명칭을 기관명으로 사용하고 있고, 노인복지법, 서울시 노인종합복지관 운영규칙 등에 의하여 복지관의 규모, 기본사업, 인력구성, 보조되는 예산 등이 대부분 유사하나 지역의 특성과 기관의 운영방침에 따라 특화사업과 집중사업을 운영하고 있다.

노인복지관은 공공재정을 지원받는 기관으로 설립주체 기관의 로고와 CI를 일부 사용토록 의무화되어 있으며, 이를 통해 공공기관으로서의 신뢰감을 제공하고 있다.

2. 진행과정

현상분석

○ 비전(Global Top.10 노인복지관) 실현을 위한 구체적인 모습이 있는가?

마포노인종합복지관은 최고의 서비스 제공으로 <Global Top10. 노인복지관>이 되는 비전을 갖고 해마다 경영계획, 사업계획을 수립 운영하며 사업성고를 창출하여 왔다. 그러나 <Global Top. 10 노인복지관>의 모습을 구체적으로 명확하게 그려볼 수 있는 기준이 없었다. 비전을 함께 공유하고 있는 조직구성원들 간에도 공통된 방향성을 마련하지 못한 채, 이상향으로서만 인식될 뿐이었다. 고객만족, 고객중심, 감동을 반영한 모습이 구체화 되어 있지 않았으며, 마포노인종합복지관만의 차별화된 이미지로 떠오르는 것이 명확하지 않았다.

마포노인종합복지관은 1999년 개관당시부터 고객중심경영 실천을 위하여 내부에 서비스기획팀을 구성하여 친절, 인사, 서비스에 대한 지속적인 관리를 해나가고, 전 직원이 일상에서 시설 청결 업무를 담당하며 관리 유지해 나가는데 보다 집중하여 왔다. 그러나 실제 현장에서 '열심히' 하는 것 외에는 고객서비스에 대하여 '잘' 하는 기준이 모호한 것이 사실이었다. 고객서비스에 대한 측정지표와 평가시스템이 구체적으로 마련되어 있지 않으므로 지속적으로 꾸준히 무엇인가를 해왔으나, 자체 수준조차 객관적으로 진단, 파악하고 있지 못한 채 객관화된 지표가 아닌 관계 속에서 얻어지는 피드백으로서 모습을 진단해보는 수준이었다.

특별히 고객이 마포노인종합복지관에 가장 체감하게 되는 고객응대 서비스와 청결관리 영역에 대해서는 그 기준이 부재하여 평가 자체가 어려운 상황이었다. 내부 담당자에게는 주관적 기준이 존재하고 그 기준에 맞추어 관리하고 있지만, 그 기준은 담당자의 경험에 따라 수준차이가 존재하고 그 역시 '과연 최고의 수준인가?' 에 대한 질문에는 부합하지 못하는 것이었다.

따라서 복지관 고객 서비스 영역 중 체감 수준이 높은 고객응대서비스와 청결관리에 대한 표준화된 기준을 마련하고 그 기준에 맞추어 관리할 필요가 있었다.

○ 조직내부에서 현재 모습에 대한 Screening 진행

마포노인종합복지관은 외부고객이 인식하는 복지관의 모습이 어떠한가를 알아내기 위한 노력과 함께, 내부 직원들이 인식하고 있는 마포노인종합복지관은 어떠한 모습인지 설문을 통한 Screening을 진

행하였다. 일반직원들에게는 마포노인종합복지관의 차별화, 정체성, 떠오르는 단어들에 대한 질문을 인트라넷을 통하여 공지하고 직원들의 메일을 받아 의견을 수합하였으며, 관장 및 중간관리자는 운영법인의 월별평가 OJM회의를 통하여 아래와 같은 질문에 대한 응답을 얻어내었다.

표 5. 직원 인식조사 질문 및 응답내용		
구분	일반직원	관장 및 중간관리자
질문	<ul style="list-style-type: none"> - 마포노인종합복지관만의 차별화는 무엇이라 생각하는가? - 마포노인종합복지관의 정체성은 무엇인가? - 마포노인종합복지관을 생각하면 떠오르는 이미지는? 	<ul style="list-style-type: none"> - 우리의 핵심역량은 무엇인가? - 지난 10년간 복지관 운영을 통한 성과는 무엇인가? - 마포노인종합복지관의 정체성은 무엇이고, 어떻게 포지셔닝 되기를 원하는가?
응답 내용	<ul style="list-style-type: none"> - 정직과 투명성 - 가치와 감동이 있는 복지관 - 친절한 서비스, 청결, 복지관 CI - 지식경영과 교육 - 진정성 있는 섬김, 열정 	<ul style="list-style-type: none"> - 지식경영, 헌신된 사람(친절, 섬김, 열정), 현장경영 - 복지관 경영노하우 축적, 노인복지서비스 모델화, 인재양성 - 고객감동을 실현하는 전문 노인복지관 - 현장경영을 통해 최고의 가치와 감동으로 고객을 섬기는 복지관 - 가치와 감동을 추구하는 세상의 빛과 소금 - 어떻게 포지셔닝 되기를 원하는가? ① 매일 가고 싶고 함께 하고 싶은 복지관 ② 감동과 친절로 섬기는 복지관 ③ 고객중심, 고객만족으로 섬기는 복지관 ④ 노인복지시설의 호텔급 친절 서비스

○ 마포노인종합복지관이 지향하는 차별화는 무엇인가?

마포노인종합복지관은 노인복지관으로서 처음으로 CI를 도입하였으며, 개관 당시인 1999년부터 로고, 컬러사용, 실내인테리어 등으로 기관의 이미지를 전달할 수는 있었으나, 복지관의 정체성과 이미지를 확고히 인식시키기에는 다소 부족함이 있었다.

노인복지관의 주요 고객인 어르신들이 노인복지관에서 제공하는 일반적인 복지서비스가 아닌 ‘감동’이 함께 하는 특별한 섬김을 경험할 수 있도록 하기 위해서 무엇을 할 것인가에 대한 고민을 시작하였다. 노인복지관의 주 고객인 만 60세 이상의 어르신과, 후원자, 자원봉사자, 지역주민, 타 노인복지관 등 모두에게 동일한 포지셔닝이 되기 위하여 Focus 와 Target을 정함에 있어 친절과 청결, 열정을 모두 담은 단어로 ‘감동’을 선택하였다. 마포노인종합복지관은 ‘감동’이 있는 복지관이 되기 위해 표준화 및 지식화 작업을 진행하였다.

이러한 과정에서 복지관의 정체성을 ‘가치와 감동으로 섬기는 마포노인종합복지관’으로 정하고, 고객이 친절과 청결한 서비스를 가장 많이 체감하는 곳이 ‘호텔’이라고 판단하여 ‘호텔같은 복지관’으로

브랜드 포지셔닝 하기로 결정하였다. 대부분의 사회복지시설과 동일하게 고객에게 친절한 서비스를 제공하여 만족도를 높여나갈 수도 있지만, ‘호텔’이라는 이미지로 마포노인종합복지관의 고객서비스를 연상시킴으로써 서비스의 질적 향상을 도모해 나갈 수 있을 것이라 기대하였다.

브랜드 포지셔닝 전략

마포노인종합복지관이 ‘호텔같은 복지관’으로 인식되기 위하여서는 보다 집중하여 실천해야 하는 부분은 고객에 대한 친절서비스와 시설 청결관리로 압축하여 보았다. 2가지 영역에서 현재의 상태를 분석하고 그에 따른 대안을 마련함으로써 ‘호텔같은 복지관’ 브랜드 포지셔닝 작업을 실시하였다.

고객서비스, 청결관리를 ‘잘’ 하기 위하여서는 실행을 위한 도구로 표준화된 지표가 우선적으로 필요한 상황에서 운영법인인 이랜드복지재단에서 유통, 호텔 관련업체에서 사용하고 있는 평가 및 점검지표를 벤치마킹하고, 사회복지시설 평가기준 중 관련 기준과 2008년 받은 지식경제부 서비스인증평가지표를 적용하여 표준화된 CSFS(Customer Service & Five Step)지표를 구성한 후 제공해 주어 ‘호텔같은 서비스’를 시작할 수 있었다. 또한 운영법인 산하기관의 시설 및 서비스 관리 담당 인력을 매트릭스 조직화하여 상호 크로스평가를 통해 객관화된 상태를 유지해 나갈 수 있는 시스템을 운영하였다.

표 6. 포지셔닝 핵심영역 실천 모형

영역	As-is	To-be
고객서비스	<ul style="list-style-type: none"> · 정기적인 교육을 진행할 뿐, 교육에 대한 피드백 부재 · 대면 서비스 영역 한정 	<ul style="list-style-type: none"> · feedback 형 교육 진행 (담당 매트릭스 운영) · 고객응대서비스 표준화 (고객감동 친절서비스 매뉴얼)
청결관리	<ul style="list-style-type: none"> · 자체 시설관리 기준에 의하여 운영 (기본 유지) · 자가 점검을 실시하고 있으나 객관성 및 효과성 낮음 	<ul style="list-style-type: none"> · 표준화된 시설관리 지침 마련(유통, 호텔 관련업체 벤치마킹) · 깨진 유리창 시스템을 통한 전 직원 참여 피드백 강화
평가	<ul style="list-style-type: none"> · 진단/평가 도구 부재 · 고객만족도 평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 최고의 기준 지표 마련 · 전문심사단 구성 (외부전문가)
SO HOW	<ol style="list-style-type: none"> 1) 시설관리 및 평가기준 마련 2) 고객서비스 수준 평가 및 담당 인력 매트릭스 구성 3) 전문 컨설팅을 통한 전문성 확보 	

마포노인종합복지관에서 ‘호텔같은 복지관’이라고 인식되기 위해 구체적으로 진행한 내용은 다음과 같다.

○ 고객센터

마포노인종합복지관은 직원교육 과정 중 서비스, 친절교육으로 미소, 인사 훈련을 하고 있으며, 매일 아침 인사훈련을 통하여 지속적으로 고객 응대의 중요성을 인식해 오고 있다. 고객감동 친절서비스 매뉴얼을 자체 제작하여 전 직원이 모두 각자 보유하여 고객 응대에 활용하도록 하였고 이에 대한 주요 모니터링을 기준으로 피드백을 진행해 나갔다.

고객서비스에는 고객응대와 업무처리 시 보여 지는 서비스 태도를 <표 7>과 같이 8가지 항목으로 구성하고 각 항목내용에 대한 구체적인 기준점을 담아 그것을 기준하여 어떻게 서비스를 제공해야 하는지 방법을 알고 실행해 나갈 수 있도록 하였다. 각 기준에 대한 항목별 배점 평가를 하여 점수가 낮은 항목에 대해서는 해당 직원에게 슈퍼비전을 제공하여 문제를 개선해 나갈 수 있도록 하였다. 특히 고객센터는 일상의 태도로 평가되어야 하는 부분이 있기에 일정이 공지된 월별 평가와 함께 평가담당에 의하여 일상 속에서 지속적인 모니터링이 이루어졌다.

표 7. CSFS 주요모니터링 항목-고객서비스

고객 서비스	용모/차림	응대태도	응대언어	전화응대	전송인사	정보제공	처리속도	불만사항응대
	4	3	5	4	1	2	1	2
항목내용	유니폼 복장 용모단정 신분증패용	미소/표정 첫인사 눈맞춤	호칭 경어 경청과호응 용어 말투	신속한응대 첫인사 친절한응대 공손한끝인사	나갈때 전송인사	신속한 반응 정확한 정보	신속, 정확	편리성 공손한 태도

○ 청결관리

마포노인종합복지관은 자체 시설관리 기준에 의하여 운영하고 있었으며, 청결부분에서는 일상적인 관리들로 유지해 오고 있던 중 표준화된 지표인 CSFS 모니터링 평가표에 의하여 기준점들을 갖고 시설 정비를 하며 청결상태를 점검 유지해 나가기 시작하였다.

업무종료시점 30분전인 오후 17시 30분부터 매일 전 직원이 함께 청소를 하는 '클린타임'을 운영하고 있다. 각 층별 구역을 나눠 담당자를 선임하고 해당구역에 대한 청결유지를 위하여 '클린타임'에 집중하여 전 직원 모두가 함께 동시에 청소를 하게 된다. 청결에 관한 CSFS 모니터링 지표는 <표 8>과 같이 5가지 공간영역 항목으로 구성되며, 각 공간 영역별 항목에서 정리정돈, 먼지, 얼룩 등 오염도, CI 유지, 경로식당의 위생상태 등을 점검하게 된다. 지표에서 일정기준이 제시되고 있기에 직원들은 그 기준

에 맞춰 담당 구역에 대한 청결 관리를 진행하여 일정 상태를 유지해 나갈 수 있다. 청결관리에도 일일, 주간, 월간 단위로 기간에 따라 점검해야 할 사항들이 있는데 이러한 부분을 사전에 구분하고 전 직원이 함께 공유하므로 문제사항을 해결해 나가고 있다.

표 8. CSFS 주요 모니터링 항목-청결

청 결	외곽	편의시설 관리	화장실	식당	실
	4	6	4	13	9
항목내용	조경 현관 및 출입문 주차장 계시물	엘리베이터 정수기 휴게의자 도서공간 자동판매기 이동통로	청소상태 시설관리 비품관리 점검표	홀 옹모/복장 손 보간중 식자재 냉장냉동고 세척기 바닥 하수구 싱크대 후드 조리기기 청소도구	집기류 소모품 강사공간 바닥/벽면 냉난방기 창문 액자/화분 점검표 안내공지

또한 2008년 독서경영을 통하여 직원 필독서인 ‘깨진 유리창의 법칙’을 서비스 개선시스템으로 적용하여 일상 업무 현장에서 문제점들을 발견하고 즉각적으로 보수하고 개선하는 노력들을 전사적으로 진행하고 있다.

표 9. 깨진유리창 관리시스템 예시

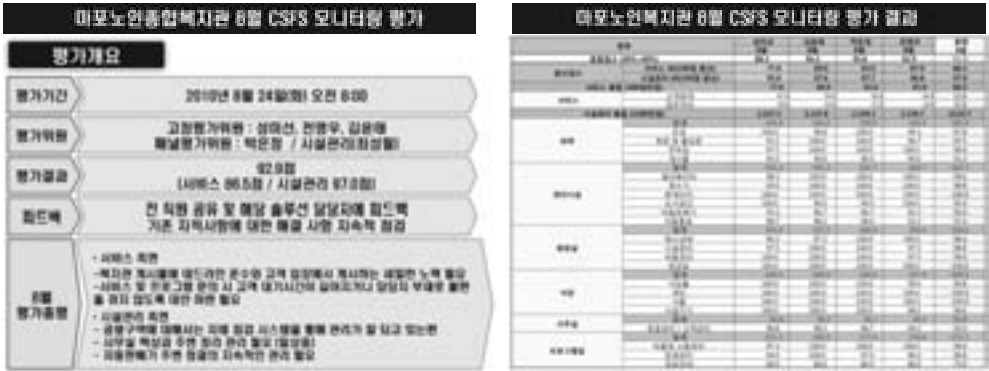
구분	날짜	깨진유리창항목	원인분석	대안	해결사	기한	성과	
		(What)	(Why)	(How)	(팀/개인)		(피드백)	
시설환경	2/28	• 셔틀버스 승하차시 우측 안전바 미설치에 따른 안전문제	• 어르신 개별기능 특성 고려 부족	• 우측 안전손잡이 부착	○○○	2/28	○	설치 완료
	3/30	• 경로식당 식기세척기 후면 벽지 오염 (검은곰팡이 노출)	• 식기세척기의 습기에 의한 곰팡이로 검게 오염됨	• 방수도배 실시	○○○	4/28	○	완료
	5/2	• 강우/강설시 외부안전을 위한 안전제일 띠로 복지관 이미지 훼손 - 공사장 연상 (불안감조성)	• 명확한 이유가 전달이 되 지않고, 일반적으로 시판 되는 공사장용 안전띠를 사용	• 복지관의 CI를 반영한 안전띠 제작 사용	○○○	6/5	○	안전띠 제작 완료

○ 평가 시스템

고객서비스 및 청결 측정지표인 CSFS 평가는 매일 말 자체 평가 모니터링 평가위원단을 구성·진행하여 평소 익숙하기 때문에 발견 또는 개선되지 못한 세부영역에 대하여 점검을 하고 개선해 나갈 수 있

었다. 평가방법은 평가위원과 매월 1회 담당자가 복지관 전체를 라운딩하며 CSFS지표항목별로 평가점수를 체크하고 개선이 필요한 사항에 대해 사진을 촬영하고 담당에게 즉시 전달하여 개선토록 한 후 개선에 대한 피드백을 요청한다.

2010년 경영계획에 ‘호텔같은 복지관 만들기’ 과업에서 CSFS 목표 점수를 93점으로 계획하고 매월 점수를 유지하기 위한 지속적인 노력을 하고 있다. 매월 정기적인 CSFS 동행평가와 함께 필요시 운영법인 산하기관 간 상호 교차평가를 하기도 하며, 유선 모니터링을 통해 응대 서비스 평가를 하는 암행평가도 함께 진행하고 있다. 3인 이상의 평가위원의 현장 라운딩을 통해 집계된 평가점수 등을 바탕으로 현장 평가 후 평가 총평을 하는 미팅을 갖고, 지적된 사항에 대하여 즉각적인 개선 활동을 수행하게 된다.



[그림 25] CSFS 모니터링 평가 결과표



[그림 26] CSFS 현장 모니터링 모습

브랜드 커뮤니케이션 활동

○ 내부 조직에서의 의식화 활동

마포노인종합복지관이 '호텔같은 복지관'으로 거듭나기 위하여 2009년 하반기 경영계획 리뉴얼 작업을 진행하였다. 핵심과업이었던 고객감동경영에 대하여 이용자 만족도 측정 정도로 평가계획이 수립되어 있었던 것을 CSFS 표준 매뉴얼, 서비스 품질평가, VOC 운영관리라는 구체적인 실행아이디어를 포함한 측정지표와 정량적인 목표량을 토대로 평가될 수 있도록 경영계획을 변경하게 되었다. 보다 구체적인 정량적 목표계획에 따라 직원이 모두 함께 공유하며 '호텔같은 서비스'의 수준을 유지하고자 전사적인 노력을 하게 되었다.

다음으로 내부조직 구성원에게 슬로건 공모전을 실시하였다. 운영법인 산하기관 전 직원 공모전을 통하여 '호텔 그 이상의 서비스'라는 슬로건을 선정하고 당선된 슬로건은 포스터 제작문구에 활용되었다.

마지막으로 2009년 내부 조직구성원 전체에게 리뉴얼 된 경영계획을 발표하고, 마포노인종합복지관이 '호텔같은 복지관'이 되기 위하여 어떠한 노력을 해야 하는지 함께 각오하는 시간으로 [그림 28]과 같이 '하반기 경영계획 출정식'을 진행하였다.



[그림 27] 직원서비스 인사교육



[그림 28] 역할극 및 2009년 하반기 경영계획 출정식

○ 홍보활동

운영법인 이랜드복지재단에서 '호텔같은 복지관 만들기' 포스터를 제작하고 복지관 내부 시설물 곳곳에 부착하여 이용 어르신과 복지관을 찾는 자원봉사자, 후원자 모두에게 마포노인종합복지관의 친절, 서비스에 대한 간절한 마음과 노력의 표현을 알리고자 하였다.



[그림 29] 내부 게시판에 부착된 포스터



[그림 30] 강당에 상시 설치된 현수막

다음으로 홈페이지 초기화면, 홍보 리플렛, 내·외부 현수막, 공문 등 복지관을 알리는 다양한 도구에 복지관의 정체성과 슬로건의 문구를 담아 마포노인종합복지관이 '호텔같은 복지관' 이 되기 위한 노력을 알리고 있다.



[그림 31] 복지관 홈페이지, 소식지, 리플렛

3. 브랜드 포지셔닝 성과

서비스 표준화를 통한 서비스 질적 향상

마포노인종합복지관은 그동안 최고의 질, 최고의 청결, 최고의 서비스로 어르신을 환대하는 복지관으로 자리매김하여 왔다. 고객감동경영을 지향해 왔던 그동안의 노력이 ‘호텔같은 복지관 만들기’를 통하여 고객에게는 ‘친절’해야 한다, 시설은 ‘청결’해야 한다는 기존의 막연한 기준을 넘어 표준지표를 활용하여 내부의 서비스를 점검하고 고객에게 친절하기 위해서는 어떻게 해야 한다는 구체적인 기준을 수립함으로써 서비스와 청결 수준에 대하여 질적 향상이 이루어졌다.

실행계획들이 보다 구체화된 측정지표의 기준을 토대로 실행되어 서비스의 질적 향상이 이루어질 수 있었다. 고객서비스 친절과 청결에 대한 노력으로 집중되었지만, 서비스 환경에 대한 개선으로 친절하고 청결함으로 ‘호텔같은 서비스’를 제공하는 노인복지관이라는 이미지를 확고히 갖게 되었다.

직원 참여 과정을 통한 조직 내 서비스 의식 강화

조직의 정체성에 대해 직원, 중간관리자, 경영자 모두가 조직 내부의 현상과 외부의 관점을 분석하고 도출된 내용에 대해 구체적으로 전개해 나갔다. 구성원 모두가 일련의 과정에 참여함에 따라 마포노인종합복지관의 서비스를 ‘호텔같은 서비스’로 포지셔닝 하는데 내부고객인 조직구성원에게도 자연스럽게 흡수될 수 있었고 서비스 의식이 더욱 강화될 수 있었다.

시설관리와 고객서비스 영역에서 ‘호텔같은 서비스’를 제공해야 한다는 것으로 조직 구성원들은 구체적인 목표가 생기고 서비스 개선과 인식의 전환이 이루어지게 되었다.

내·외부 고객의 소속감 및 자부심 강화

‘호텔같은 복지관’을 만들기 위하여 구체적인 실행방법으로 전개되고 복지관을 이용하는 고객들이 체감하기 시작하면서 고객들의 만족도가 높아짐과 동시에 마포노인종합복지관에 대한 기대수준이 높아짐에 따라 VOC가 강화되었다. ‘호텔같은 복지관’이 되기 위해 표준화 된 지표를 통한 점검이 정기적으로 진행됨과 동시에 고객의 욕구와 불편을 파악하기 위한 다양한 노력이 적극적으로 전개되었다. 실제

로 VOC 시스템이 개선 및 강화되고 고객이 불편을 느끼기 전에 미리 예방하기 위한 '깨진 유리창' 프로젝트가 전 직원을 통해 실시되는 등, 고객들은 복지관의 서비스가 달라지고 있다는 것을 직·간접적으로 경험하게 되고 단순히 복지시설로써의 노인복지관이 아니라 외부 고객(어르신, 후원자, 자원봉사자 등)과 내부고객(직원) 모두에게 '우리 복지관'이라는 자부심과 소속감이 강해지는 효과를 얻을 수 있었다.

고객의소리 서비스센터의 소식을 믿는 내외·인문합력자원이 되었습니다.

식당에 대해 한 말씀

이름 : 함건동 날짜 : 2009-07-05 파일 : 조회 : 558

위치도 가깝지만 식당 식사가 좋아 주로 이용하는 참견을 거주드립니다.
직원들과 자원봉사자들 모두 매일 수고하십니다.
이런 이야기를 하는 것이 불편가 되지 않을까 하며 고민하다가 그래도 식당이 더 발전했으면 하는 마음에서 개선해 줬으면 하는 내용을 말씀드립니다.

비빔밥(간장을 부리는 법), 생면(겨자를 넣어아하는 것)이 나중이면 식당에 곧 그릇에 들어먹을 수 있는 간장, 겨자가 들어가있습니다. 국그릇에 수제하나가 들어있고, 푸른도 없는 국그릇에 수제하나가 들어있는것이 보기에도 그렇고 위생에도 안좋은 생각이 들어 적습니다. 호텔 같은 복지관이라고 게시판 내용도 있는데 호텔에서 그렇게 내놓기 하는 생각이 듭니다.

직원들이 고생많이하고 있는데 조금 더 세심하게 생각해서 노인들을 위해 더 나아가 복지관을 위해 신경 써 줬으면 좋겠습니다.

친구들에게 마포 복지관 자랑을 많이하는데 부끄럽지 않은 마포가 되었으면 하는 마음에서 적었으니, 너그럽게 용서해 주시길 바랍니다.

김영유영장사	합심 식당을 이용해주시고 관심가져주셔서 감사합니다. 먼저 이용에 불편을 드려 죄송합니다. 제안해주신 내용은 지금 알맞은 용기(두껍있는 용기)로 교체됩니다. 빠른시일안에 교체하도록 하겠습니다. 앞으로 더욱 발전하는 식당이 되도록 노력하겠습니다.	2009-07-07 10:12:29 회
성미선 관장	우려복지관을 많이 사랑해주시고 관심 가져주셔서 진심으로 감사드립니다. ^^ 제안해주신 사항을 적극 반영하여, 호텔같은 복지관이 되기에 부끄럽지 않도록 더욱 노력하겠습니다. 다시한번 관심 가져주시고 좋은 제안해주심에 감사드립니다. ^^	2009-07-07 10:45:41 회
김영유영장사	제안해주신 알뜰용기는 푸짐과 스푼이 들어있는 스텐레스 용기로 구입 교체하였습니다. ^^	2009-06-05 14:41:27 회

[그림 32] '호텔같은 복지관'에 대한 고객 VOC

4. 향후과제

평가 시스템 개선

‘호텔같은 복지관’을 만들기 위하여 만들어진 CSFS 지표를 활용한 평가를 통해 고객서비스 및 청결관리 수준이 표준화되어 관리되고 있지만, 보다 혁신적인 서비스 개선을 위해서는 전문 서비스 평가기관을 통하여 평가 및 개선을 위한 교육이 동시에 이루어질 수 있도록 평가 시스템의 개선도 함께 진행되어야 할 필요가 있다.

고객 평가단 운영

‘호텔같은 복지관’ 프로젝트는 서비스 혁신 프로젝트로 전 직원이 참여하고 있다. 그러나 아직은 평가와 피드백이 직원들 주체로 진행되고 있어 이를 보다 고객중심의 프로젝트가 되기 위해서는 고객 평가단을 운영하며 지속적으로 고객의 욕구와 눈높이를 맞추는 노력이 필요할 것이다.

노인복지 전문화 측면의 브랜드 이미지 구축

마포노인종합복지관은 ‘호텔같은 서비스’를 제공하는 곳으로 연상은 되고 있지만, 호텔의 기능을 하는 곳은 아니다. ‘호텔같은 복지관’ 만들기에서 표준화된 기본 서비스 외, 노인복지관을 이용하는 이용 고객의 욕구에 맞는 복지프로그램에 의한 가치와 감동을 제공하기 위해서는 노인복지 전문화 측면에서 브랜드 이미지를 구축해 나갈 필요가 있다.

Case 03

핵심역량사업 고객과 관계강화를 위한 브랜드 커뮤니케이션 활동

서울장애인종합복지관 ‘서울리포츠크센터’ 사례

핵심역량사업 고객과 관계강화를 위한 브랜드 커뮤니케이션활동은 서울시복지재단의 경영컨설팅을 통해 도출한 서울장애인종합복지관의 핵심역량 7대 사업 중 서울리포츠크센터와 관련하여 고객이 원하는 바가 무엇인지를 명확하게 파악하고, 브랜드 관리에 필요한 체계를 수립하기 위해 보다 친숙하고 재미있는 복지관으로서의 이미지 형성과 브랜드 강화를 위해 지역사회를 대상으로 폭넓고 다양한 커뮤니케이션활동을 진행한 내용입니다.

서울장애인종합복지관의 서울리포츠크센터는 수중재활과 통합 수영을 목적으로 설립, 운영되는 국내 최초의 수중재활운동 전문센터입니다. 수중재활운동의 경쟁 우위를 가진 입장에서 타 기관의 출현과 유사서비스가 등장함에 따라 경쟁이 심화되어 다른 기관과 차별화가 필요하게 된 상황에서 서울리포츠크센터를 이용하는 고객과 관계강화를 위해 핵심고객 특성분석, 핵심고객과 관계강화 활동, 다양한 브랜드 커뮤니케이션활동을 진행한 과정을 소개하고 있습니다.

지역사회에서 타 기관과 경쟁이 심화된 상황에서 복지관의 긍정적인 이미지를 전달하고 고객과의 관계를 강화하고자 할 때 적용할 수 있는 좋은 예가 될 것입니다.

1. 추진배경

서울리포츠센터의 브랜드를 준비하다

서울장애인종합복지관은 1982년 서울시에서 설립해 ‘영원한 도움의 성모수도회’에서 위탁 운영하고 있는 우리나라 최초의 장애인종합복지관으로서 개관한 이후 국제적인 전문 재활서비스를 지향하는 시립 복지관이다. 장애인에게 필요한 여러 유형의 복지서비스 중에서도 장애인의 잠재 능력 개발을 통한 자립생활 지원을 위해 진단, 판정, 의료재활, 교육재활, 직업재활, 사회심리재활, 수중운동 및 그 외 지역사회복지사업과 다양한 연구개발 등을 사업으로 진행하고 있다.

서울리포츠센터는 서울장애인종합복지관의 한 부서로서 수중재활과 통합 수영을 목적으로 설립, 운영되는 국내 최초의 수중재활운동 전문센터이다. 서울리포츠센터가 건립될 당시인 1997년은 장애인에게 물을 이용해서 치료와 운동을 하는 풀테라피(Pool Therapy, 수영장 같이 넓은 곳에서 그룹으로 물을 이용한 재활치료를 하는 것)가 생소하였고, 새로운 개념의 기법이었다. 이로 인해 장애인은 물론 지역사회 주민들의 인식도 낮았기 때문에 지역사회의 복지관과는 달리 별도의 이름을 부각할 필요가 있었다. 또한 물을 이용한 수중재활은 물론 지역주민과 장애인의 사회통합을 실현하기 위해서도 지역사회의 인지도를 높일 필요가 있었다. 물을 통한 기능 개선과 건강 증진 효과성을 명확하게 인식시키고, 이를 통한 포지셔닝 전략이 필요하였다.

센터 건립을 위한 후원 모금 과정에서 국내에는 없었던 수중운동치료의 필요성을 알리고, 인식 개선을 위하여 우편발송을 통한 모금을 하였다. 그 결과 총 공사비 24억 중 8억은 서울시에서 지원하고, 16억원은 모금과 기부담 등을 통하여 서울리포츠센터를 건립하게 되었다.

서울장애인종합복지관은 수중재활과 통합수영의 개념으로 차별화된 명칭이 필요하다고 판단, 명칭을 복지관 내외부에 명칭을 공모하여 그 중 복지관 내부 직원 공모명인 ‘서울리포츠센터’라는 명칭을 선정하였다. 이는 재활(Rehabilitation)과 스포츠(Sports)의 합성어이자, 서울장애인종합복지관이 만든 신조어인 리포츠(REPORTS)를 의미한다.



[그림 33] 서울리포츠센터 실내모습

환경변화에 따른 브랜드 관리의 중요성 증가

서울리포츠센터는 1997년 출발하여 13년의 역사를 가지고 성장하면서 수중재활운동의 경쟁 우위를 가진 입장이었다. 하지만 타 기관의 출현과 유사서비스가 등장함에 따라 경쟁이 심화되었고 이로 인해 경쟁력을 선점했던 수중재활운동의 경쟁우위에 도전받게 되었으며, 다른 기관과의 차별화가 필요하게 되었다. 또한 지속적인 대기자 누적으로 대기기간에 대한 불만을 호소하는 빈도가 증가하였다.

이에 서울장애인종합복지관에서는 2009년 마케팅의 중요성을 인식하고 선도적인 핵심사업에 대한 정확한 진단과 브랜드 가치를 높이기 위해 서울시복지재단에 경영컨설팅을 신청하였다. 경영컨설팅의 제언은 서울장애인종합복지관만의 고유사업으로서 사업을 수행하는 필요한 전문기술의 보유 및 경험과 방법상의 지속가능한 경쟁우위를 확보할 수 있는 핵심역량 7대 사업(수중재활운동사업, 전문요원교육, 보조공학서비스센터, 지역사회모델화사업, 성인장애인사업, 장애인인식개선 자료제작 및 보급사업, 브랜드 지식 습)과 관련하여 고객이 원하는 바가 무엇인지를 명확하게 파악하는 것이었다. 또한 브랜드 관리에 필요한 체계를 수립하고, 보다 친숙하고 재미있는 복지관으로서의 이미지 형성과 브랜드 강화를 위해 지역사회를 대상으로 폭넓고 다양한 브랜드 캠페인을 실시해야 한다는 것이었다. 서울시복지재단의 경영컨설팅 결과를 바탕으로 2010년도에는 서울리포츠센터를 이용하는 고객과 관계강화를 위한 마케팅 활동을 다양하게 전개하는 것을 주요 목표로 설정하고 실행하게 되었다.

2. 추진과정

핵심고객 특성분석

현재 서울리포츠센터를 이용하고 있는 고객은 누구인지, 무엇을 원하는 지를 파악하고 고객이 원하는 바를 경쟁하는 타 기관보다 더 잘 충족시키기 위하여 마케팅활동의 초점을 맞추어 진행하는 것이 중요하다는 것을 인식하게 되었다. 고객 중에서도 특히 핵심적으로 중요한 타겟 고객의 특성을 파악하는 것부터 시작하였다.

핵심고객을 구분하기 위해서는 현재 서울리포츠센터에서 운영하고 있는 프로그램과 연결해서 살펴보는 것이 필요하며 프로그램 현황은 <표 10>과 같다.

표 10. 서울리포츠센터 고객별 사업현황	
단위사업	세부 프로그램
장애인수증재활운동 및 수증운동프로그램	· 건강상담 및 운동처방 · 수증운동치료 · Watsu치료 · 아동수증운동 · 아동심리운동 · 모자수증운동 · 기구수증운동
특수수영 및 통합수영프로그램	· 특수수영 · 직장인수영교실 · 어머니수영교실 · 어린이수영 · 자유수영
비장애인 운동프로그램	· 모자수증운동 · 어머니체형관리 · 임신부수증운동 · 장수수증운동

서울리포츠센터는 장애인의 사회통합과 주민의 건강증진을 위해 장애인과 비장애인들이 함께 이용하고 있다. 하지만 서울리포츠센터의 핵심고객은 장애인이므로 지체장애아동 및 성인, 정신지체아동 및 청소년, 관절질환자, 관절손상으로 인한 신체활동의 제한 및 통증을 호소하는 성인으로 선정하였다. 단 시각장애인은 제외하고 있는데 그 이유는 1km내에 시각장애인복지관과 체육센터가 있기 때문이다.

지체장애아동 및 성인은 뇌병변 장애를 가진 장애인으로 신체기능 향상을 목적으로 이용하거나 당뇨, 고혈압 등 내재적인 질병을 가지고 있었다. 다음 지적장애아동 및 청소년은 정신지체, 자폐 아동 및 청소년으로 심리적으로 불안정하고 스트레스를 많이 가지고 있었다. 관절질환자는 퇴행성 관절염 환자, 류마티스 환자, 관절수술환자들이었다.

핵심고객과 관계강화

서울리포츠센터는 핵심고객뿐만 아니라 센터를 이용하는 모든 고객들이 이용의 불편이 없도록 지원

하기 위해 사랑의 건의함, 연 2회 설문조사, 안내데스크에서 수시접수와 같이 고객의 소리를 들을 수 있도록 개방된 의사소통 체계를 운영하게 되었다.

또한 고객과의 관계유지 및 강화를 위하여 매년 2회 만족도 조사에 대한 결과 및 조치사항을 전자게시판과 수업 중 공지, 옴부즈맨 제도 등을 통하여 상호 의견을 주고받고 있다. 아울러 연 1회 반별 집단 면담과 직접 간담회를 통해 의사소통을 하고 있으며, 고객들의 결속과 친목을 촉진하기 위하여 매년 6월에 통합 수영대회와 장기자랑을 통한 유대감을 강화하고 있다.

다양한 브랜드 커뮤니케이션 활동의 전개

서울리포츠센터는 최고의 전문성과 다양함이 있는 수중재활서비스를 제공하는 센터로서의 이미지를 전달하고 고객과의 긍정적인 관계형성을 위해 센터를 이용하는 고객과 복지관 인근 지역에 거주하는 지역주민들을 대상으로 폭넓고 다양한 마케팅 활동을 전개하였다.

○ 홍보 활동

서울리포츠센터의 별도 홍보 비디오를 제작하여 활용·배포하고 있으며, 내·외부 홍보게시판을 이용하여 고객들에게 정보를 제공하고 있다. 포털사이트 2곳에 유료로 검색어 홍보를 하고 있으며, 홍보와 쌍방향 의사소통을 위해 외부 벽에 센터의 기능과 역할이 담긴 대형 현수막을 설치하여 인식을 강화하고 있다. 또한 연간 1,500여명 이상의 견학을 통한 구전홍보 등을 수행하고 있으며, 셔틀버스에 캐릭터를 포함 다양한 홍보물을 부착(랩핑)하여 지역주민에게 친근한 이미지를 부각, 인지도 향상을 위하여 준비를 하고 있다.



[그림 34] 서울리포츠센터 외부 벽 플래카드 설치

○ 이벤트

서울리포츠펀터를 이용하는 고객들의 이용을 증진시키고자 회원관리 행사, 통합수영대회(연 1회), 건강관리교육(연 1회), 어린이 수상안전 교육(연 1회), WATSU의 날 WATSU 체험 프로그램(연 1회), 어린이날 행사, 이용자 서울장애인종합복지관 견학 등과 같은 특별행사를 진행하였다.

○ 팸플릿

서울리포츠펀터 소개(시설안내, 프로그램 소개, 이용안내 등)내용이 포함된 리플릿을 안내데스크에 항상 비치하여 고객, 견학자, 방문자들이 자유롭게 이용할 수 있도록 하였고, 연 2회 지역 4대 일간지에 전단지 배포하여 지역주민들의 서울리포츠펀터에 대한 인지도를 높일 수 있었다.

대기자 해소 노력

서울리포츠펀터를 이용하는 고객 중 충성도가 높은 고정 고객의 수가 많아 서비스 순환의 어려움이 발생하였고, 이로 인해 지속적인 대기자 누적으로 대기기간에 대한 불만을 호소하는 빈도가 증가하였다. 센터에서는 <표 11>과 같이 대기기간을 줄여나가기 위해 기존고객의 서비스 종결에 대한 논의를 진행하였다.

표 11. 대기기간의 조정을 위한 논의과정

년 도	장 소	참 석 자	내 용	비 고
2009. 9 종결제 간담회	회의실	관장, 부서장, 팀장, 이용자 및 보호자	장기대기자에 대한 센터의 입장 및 종결제 제시	*바로 시정되는 것은 즉시처리하며, 장기적인 건의에 대한 부분은 차기년도 사업계획에 반영함, (시설, 이용료, 교육, 행사 등)
2010. 4 종결제 조정간담회	회의실		종결제에 대한 이용자들의 입장 및 건의사항 받아 들여 종결제 탄력적으로 실시하는 것 동의 함.	
2010. 8 종결자 개별 상담	사무실	프로그램 담당자	종결자를 대상으로 1:1 연계프로그램에 대한 상담 및 정보제공	

<표 11>과 같이 회의를 거쳐 2010년 9월부터 서비스 종결제를 시행하였다. 서비스 순환과 대기자 해소, 다양한 프로그램 개발을 통하여 10개 내외의 반을 신설하여 장애인 고객 흡수를 위해 노력하고 있다.

3. 브랜드 커뮤니케이션 활동의 성과

서울리포츠센터의 마케팅 활동에 따른 성과는 장애인들에게는 전문센터로 각광받고 있다는 것이며, 충성도가 매우 높아 이동이 적은 것이 큰 성과라고 할 수 있다. 또한 고객 편의를 위해 2010년 1~2월 휴관을 하여 대대적인 보수 공사를 한 후에도 고객들의 이용이 지속되고 있다는 것이다. 핵심고객과 관계 강화를 위한 브랜드 커뮤니케이션 활동의 성과는 다음과 같다.

○ 이용자 만족도 증진

고객만족 지향적 운영을 통해 이용자 만족도 수준이 평균 80점대 이상을 유지하고 있고, 비장애인 인식개선을 통한 통합 분위기 조성되고 있다(비장애인의 장애에 대한 인식개선 효과 응답 만족도 80% 이상 유지되고 있음). 이와 함께 장애인과 비장애인이 함께 이용하는 데에 따른 불만이 거의 없는 것으로 나타났다.

○ 복지관 및 프로그램 인식 증가

서울리포츠센터는 10여년 이상 통합수영대회를 통해 지속적인 고객들의 인식개선과 고객들 간에 단합할 수 있는 기회를 제공하고 있으며, 특히 대회 중 장애인경기를 기본으로 구성하여 비장애인들도 자연스럽게 인식이 개선되는 효과가 있었다.

연간 200여회의 견학을 통해 인식 개선 및 프로그램 홍보를 하여 지속적인 구전 효과를 얻고 있으며, 지속적인 국제 워크숍을 통해 전문적인 이미지를 강화하여 다양한 프로그램을 국내·외에 보급 및 인식시킬 수 있었다. 또한 서울리포츠센터 외벽의 플래카드 게시를 통한 홍보로 지역주민에게 인지도가 개선되는 효과를 나타내고 있다.

○ 서울리포츠센터와 서울장애인종합복지관의 책무성 달성

서울리포츠센터는 수중재활운동의 전문센터로서 독특성과 유일성의 지위를 유지하고 있다. 국제적으로 널리 사용되는 수중재활운동요법의 협회인 WABA, AT&RI, Ai-Chi는 센터와 지속적인 연계를 통해 WABAKorea, AT&RIKorea, ADIKorea라는 명칭으로 국내 처음으로 한국지부를 받아 운영하게 되었다. 그리고 매년 국제 강사를 초빙하여 국내지도자들에게 전문지식을 알려주어 지도자들의 수준을 향상시켜 장애인에게 보다 향상된 서비스를 제공할 수 있었다. 현재 서울리포츠센터에서는 국내지도자

를 교육할 수 있는 국제 강사를 배출하고 있다.

이와 같은 활동은 서울장애인종합복지관의 명성과 상호 상승하는 작용을 하고 있으며, 장애인과 비장애인들이 함께 이용할 수 있는 환경 제공을 통한 장애인의 사회통합과 주민의 건강증진이라는 책무성을 달성할 수 있었다. 또한 고객 편의를 제공하기 위해 2010년 1월부터 2월까지 내부 보수공사를 실시하여 로비공간 개선, 휴게공간 마련, 접수 불편을 개선하였다.



[그림 35] 서울리포츠센터 내부 보수공사 후 모습

4. 향후 과제

수중재활운동과 관련하여 경쟁우위를 확보하고 있던 상황에서 타 기관의 출현과 유사서비스의 등장으로 인해 경쟁이 심화되는 환경변화에 따라 핵심고객들과의 관계강화를 위해 다양한 브랜드 커뮤니케이션 활동을 진행하였다. 하지만 시립 시설로서 인근 지역의 영리기관과 경쟁을 통한 경쟁우위 확보에는 다소 어려움이 있다. 향후 환경변화와 고객들의 기대가 강화됨에 따라 다음과 같은 새로운 브랜드 유지 방안 검토와 전략 재정립이 필요하다.

첫째, 서울장애인종합복지관은 서울리포츠센터와 보조공학, 치료교육, 직업재활 분야 등과 다양한 협력을 통하여 새로운 서비스 개발을 추진할 필요가 있으며, 상호 관계를 통한 시너지 효과에 관심을 갖고 노력해야 할 것이다.

둘째, 국내를 넘어 외국으로 프로그램이 전파되도록 국제 협력을 강화해 나갈 필요가 있다.

셋째, 서울리포츠센터는 설립 목적에 맞게 수중재활운동과 통합 수영, 특수 수영을 통해 물을 이용한 전문센터로서 위상을 강화해 나갈 필요가 있다. 특히 장애인에게 양질의 서비스, 재활 관련 전문가의 전

문성 향상, 사례연구 및 연구 활동을 통해 수증재활운동의 한국적 성과 도출, 비장애인에게는 장애에 대한 인식 개선과 사회의 차별 분위기를 완화하도록 통합 분위기 조성, 더 나아가 장애와 비장애를 모두 포괄하는 다양한 수증운동 프로그램을 개발해 나가야 할 필요가 있다. 또한 고객들에게 서울리포츠텐터가 지향하는 정체성을 알리고 소통하기 위해서 소셜 미디어(페이스북, 트위터 등)을 활용한 1:1 안내 등과 같은 다양한 브랜드 커뮤니케이션 활동을 도입해 나갈 계획이다.

Case 04

사회복지사업의 다각화에 따른 브랜드 포트폴리오

신림종합사회복지관 사례

사회복지사업의 다각화에 따른 브랜드 포트폴리오는 신림종합사회복지관에서 다양한 단위사업의 브랜드를 운영하며, 효율적인 자원배분을 통해 전략적으로 브랜드를 관리한 내용으로 사업대상지역과 사회문제의 확대, 지역주민들의 욕구변화에 따라 전문화를 통해 이미지를 구축하고 지역밀착형 브랜드로 진화한 내용을 담고 있습니다.

신림종합사회복지관의 사례는 복지관의 역할과 가치에 적합하도록 선택과 집중을 통해 각 사업영역별 대표 프로그램을 브랜드 포트폴리오로 구성하기 위해 상황분석 및 방향설정, 선택과 집중, 브랜드 간 활발한 교류, 자원의 적합한 분배 과정을 소개하고 있으며, 복지관 브랜드와 개별사업 브랜드의 전략적 구축과 관리를 하고자 할 때 적용할 수 있는 좋은 예가 될 것입니다.

1. 추진배경

“가난한 이들에게 의술보다는 인술을...”

법인 설립자의 정신에 따라 빈곤지역 주민을 위한 무료진료사업의 시작

학교법인 일송학원 설립자(故 윤덕선)는 종합병원의 운영과 더불어 이를 사회에 환원하기 위한 무료 진료사업을 적극적으로 실시하며 “가난한 이들에게 의술보다는 인술을” 펼쳐왔다. 1981년 정부지원 없이 법인 자체운영으로 신림복지관을 개관할 당시 난곡지역은 무허가 불량주택 밀집지역으로 서울의 중심부 개발에 따라 싼 집값을 찾아 이주한 빈곤층이 집단으로 거주하는 지역이었다. 당시 봉천동 재개발 지역과 더불어 난곡은 서울의 대표적인 달동네로 불렸으며 ‘난곡’이라는 지명은 마치 도시빈민의 대명사와 같은 상징적인 의미가 있었다. 당시는 전 국민 의료보험이 실시되기 이전의 상황으로 가난한 사람들은 질병이 있어도 돈이 없어서 치료를 받지 못하고 방치되었다가 사망하는 경우가 다수 발생하였으며, 난곡 역시 그러한 현상에서 예외는 아니었다. 이에 학교법인 일송학원은 종합병원의 수익과 우수한 인재를 통해 무료진료사업을 난곡에서 실시하고자 신림복지관을 설립하고 법인 자체적으로 무료진료사업을 중심으로 한 사회복지사업을 실시하였다. 이 시기에 신림복지관은 지역주민들에게 병원비가 없어 치료를 받지 못하고 죽어가는 사람을 살려주는 곳으로 자리매김하였으며, 이러한 주민들의 신뢰를 토대로 불우노인결연사업, 노인대학, 청소년공부방, 청소년 장학금 지원 등의 사회복지사업을 병행하여 실시하였다.

종합사회복지기관으로 전환,

진료기관만이 아닌 사회복지기관으로의 위상확립 필요

1999년 관악구청은 난곡에 지금의 신림종합사회복지관을 건립하였고, 당시 18년 동안 지역주민을 위해 헌신적으로 활동한 신림복지관에 운영을 위탁하였다. 신림복지관 시절 좁은 공간상의 어려움으로 다양한 사회복지프로그램의 한계가 있었던 신림복지관은 대규모 건물을 확보하게 되면서 종합사회복지관의 면모를 갖추고자 각 계층에 맞는 다양한 복지사업을 구축해 갔다.

개관 초기에는 기존 사업의 규모를 확대하는데 주력하였다. 지역주민들의 욕구가 가장 많았던 진료실의 확장과 노인프로그램이 확대됨에 따라 복지관 이용자 대부분은 노인계층이 주를 이루게 되었고,

신림종합사회복지관은 지역주민들에게 무료병원이라는 이미지와 어르신을 위한 노인복지관의 이미지가 강하게 부각되었다. 그 결과 다수의 이용 노인들이 복지관을 자신들만의 공간으로 여기며 이용시간 및 공간 확대에 대한 무리한 요구를 하기도 하였다. 노인들이 이용하는 기관의 이미지로 인해 지역사회 일반주민들의 복지관 이용에 대한 기대와 요구가 사라져 가는 것을 확인할 수 있었다. 이에 전략적으로 노인복지프로그램 이외에 아동, 가족이나 지역조직 등의 프로그램 확대를 통하여 '종합사회복지관'으로의 이미지를 구축해 나가는 것이 매우 필요하였다.



달동네 난곡의 전경



[그림 36] 1981~1998년 신림복지관 법인 자체운영시기



재개발된 난곡의 전경



신림종합사회복지관 전경

[그림 37] 1999년 관악구청 건립 신림종합사회복지관 운영개시

2. 브랜드 포트폴리오의 진행과정

상황분석과 방향설정

○ 지역사회(시장) 변화와 대상자(고객) 욕구 분석을 통한 프로그램(제품) 선택

사회복지프로그램의 대상과 내용을 선택하는 과정을 브랜드 전략과 연결하여 설명한다면 어떠한 상

품을 브랜드로 구축할 것인가를 결정하기 위해서는 현재 상태의 분석에서부터 출발해야 한다고 할 수 있을 것이다.

신림종합사회복지관 개관 초기 주민욕구조사와 타 기관 분석을 통해 다양한 프로그램을 시도하였다. 그러나 교육문화사업 등의 프로그램이 제대로 자리 잡지 못하는 현상을 겪으면서 백화점식 프로그램의 진행은 지역주민들의 욕구와 실정에 맞지 않음을 깨닫게 되었으며, 지역사회에서 신림종합사회복지관의 역할에 대해 제고할 수 있는 계기가 되었다.

이러한 과정을 통해서 복지관의 주요 대상자를 어려움을 겪고 있는 빈곤계층으로 정하고, 다양한 프로그램의 시도보다는 해당 대상자에게 꼭 필요한 전문적인 프로그램의 실시가 바람직하다는 결론을 도출하였다. 특히 불량주택 밀집지역으로 빈곤의 문제가 심각한 지역사회의 여건을 살펴볼 때 이들을 위한 경제적인 지원과 더불어서 이들의 어려움을 치유하고 위기상황에 전문적으로 개입할 수 있는 전문프로그램의 구축이 필요하다고 판단하였다. 또한 난곡에서 활동하는 사회복지기관들은 대부분 아동이나 노인, 실직자 등 정해진 대상자에게만 접근하고 있었기 때문에 가족과 더불어 주민 전 계층을 포괄할 수 있는 지역사회복지관으로서의 역할 수행을 중요한 가치로 삼았다. 이에 각 영역에서 그동안 구축해온 복지관을 대표할 수 있는 세부프로그램에 주목하고 이를 본격적으로 진행해 온 결과 지금의 브랜드로 자리매김할 수 있었다.

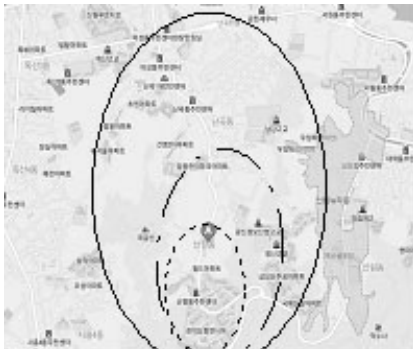
○ 전략적 자산인 학교법인의 전문가 기반을 활용하여 전문실천방향 설정

신림종합사회복지관은 학교법인으로 대학교와 대학원 운영을 통하여 개관 초기부터 전문인력에 대한 기반을 토대로 보편적이고 양적인 사회복지사업 운영보다는 전문서비스가 필요한 대상자를 중심으로 한 전문실천을 주요 방향으로 설정하였다. 이러한 것이 가능했던 것은 학교법인으로서 전문적인 기반이 구축되어 우수한 인력을 확보하고 있었으며, 교수진을 통한 탄탄한 이론적인 기반과 슈퍼비전을 토대로 사회복지 전문실천이 가능했기 때문이었다. 특히 개관 초기 사회복지대학원의 우수한 인력을 활용하여 가정상담소, 한림청소년센터, 한림알코올상담센터 등의 아동·청소년·가족분야의 실천을 위한 기반을 다질 수 있었으며 이러한 탄탄한 전문적인 기반이 신림종합사회복지관의 사회복지실천의 방향성의 초석이 될 수 있었다.

○ 지역밀착형 브랜드로의 진화

재개발 이후 외형적으로는 지역의 변화에 따라서 빈곤지역이라는 난곡의 이미지가 사라지게 되었다.

그러나 재개발 지역에서 벗어난 지역의 주민들은 여전히 난곡인근을 벗어나지 못함에 따라 신림종합 사회복지관의 대상자도 크게 달라지지 않았다. 다만 이전에는 지리적으로 난곡 상부에 집중적으로 모여 살았다면 재개발 이후에는 난곡하부까지 고르게 분포하는 형태로 변화하였다. 이에 복지관의 대상자도 지리적으로 난곡하부까지 확대되었으며 이러한 과정을 통해서 재개발로 이주한 저소득층이 아닌 기존 부터 난곡하부에 거주하였으나 복지관의 사회복지사업의 대상으로 포함되지 못하던 대상층까지 포괄할 수 있게 되었으며 이를 통해 난곡지역 전체주민을 대상으로 사업의 대상이 확대할 수 있었다. 또한 재개발 등으로 인해 위기개입 중심으로 이루어진 사회복지사업을 기존의 노하우를 그대로 유지하면서 이를 예방적인 형태로 변화시키면서 지역주민들이 참여를 확대시켜 나갔다. 이렇게 지역과 대상층이 확대됨에 따라서 이전보다 지역기관과의 연계를 더 활발하게 전개하였으며 이를 통하여 지역사회와 밀착하여 지역의 어려움을 해결하는 기관으로서의 이미지를 구축할 수 있었다.



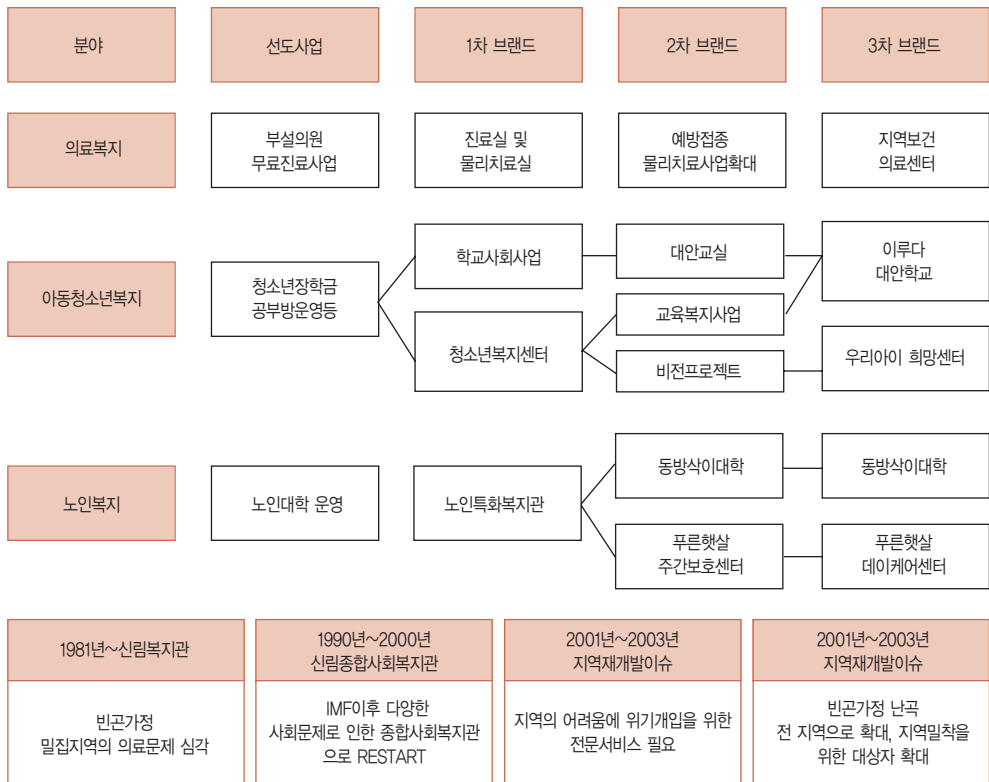
A	신림종합사회복지관 위치(1981년~1998년 자체운영시기)
-----	1981년~1998년 자체운영시기 - 신림7동 무허가주택 밀집지역 주민 대상(1999년~2005년 종합사회복지관 위탁운영과 재개발 시기)
-----	1999년~2005년 종합사회복지관 위탁운영과 재개발 시기 - 재개발로 인근지역으로 이주한 기존 이용자를 포함한 인근 3개동(신림 3,7,13동) 저소득 주민 대상
-----	2006년~2010년 재개발 완료 시기 - 신규주민 유입과 네트워크사업 확대 등으로 인근 5개동(신림3,7,11,12,13동) 저소득, 일반주민으로 대상 확대

[그림 38] 시기별 사업대상 지역

브랜드 포트폴리오 구축과 진화과정

신림종합사회복지관의 현재 모습은 30년이라는 역사와 함께 수많은 변화를 겪으면서 만들어졌다. 사업초기 1981년 당시의 사업들은 달동네 가난한 사람들에게 가장 절실했던 욕구를 해결하기 위한 것이었다. 몸이 아파도 병원에 가서 제대로 된 치료를 받지 못한 채 목숨을 잃기까지 하는 사람들을 위한 무료 진료사업, 가난으로 학업을 포기할 위기의 청소년지원사업, 술과 화투가 전부였던 노인대상사업이 대표적이다. 1999년 지금의 종합복지관 건물이 건립된 시기에는 IMF로 인한 빈곤 문제 해결과 더불어 예방과 자립에 대한 접근으로 교육복지사업을 제안하고 주도하였다. 재개발이 추진되던 2000년대 중반에는

달동네에서 아랫동네로 이주하게 된 주민들의 생활환경 변화와 규모가 확대된 복지관에 대한 주민들의 기대에 따른 사업의 조정과 변화가 있었다. 보건진료사업은 진료실 이외 물리치료실을 갖춘으로서 의료서비스의 영역을 넓혔으며, 청소년복지사업은 학교사회사업으로, 경로당에서 시작했던 노인대학은 다양한 교육문화프로그램 등으로 확대 실시하게 되었다. 2007년 재개발 완료로 신규주민들이 유입되면서 주민계층이 다양해지고 신림종합사회복지관이 지역사회 중심기관으로 자리매김함에 따라 지역사회 범위와 대상층이 또다시 변화되었고, 이에 따라 사업들은 포괄적이면서 동시에 더욱 심화되고 전문화된 방향으로 설정되었다. 한림청소년센터와 가정상담소, 알코올상담소 등에서 쌓은 경험을 기반으로 우리아이희망센터, 비전프로젝트, 이루다대안학교 등의 아동·청소년과 가족중심의 실천을 구축해 나갔다. 이렇듯 복지관 사업의 진화는 지역사회 변화에 기반하여 각각의 시기에 어려운 이들을 돕고자 핵심적으로 진행해온 사업들이 기관의 브랜드 사업으로 정착하게 된 것이라 할 수 있다.



[그림 39] 분야별 브랜드 포트폴리오 현황

○ 사업간의 연관성을 유지하며 브랜드 창출하기

연관성을 유지하는 것은 브랜드를 창출하고 진화하는 과정에서 매우 중요한 요소이다. 이에 신림종합사회복지관은 기존에 구축된 다수의 노인들에게 무료진료사업을 실시하는 의료중심의 사회복지기관의 이미지를 바탕으로 푸른햇살데이케어센터, 동방삭이대학으로 이미지를 확장해 나갔으며, 청소년복지센터라는 지역에서 부재한 청소년사업의 경험과 노하우를 통해 학교사회사업, 대안교실, 교육복지사업 등을 통해 이루다 대안학교라는 대표적인 브랜드로 성장할 수 있었으며, 청소년 이전단계의 지원의 필요성을 확대하여 아동복지사업인 우리아이희망센터로 상호간이 연관성을 유지하며 발전해 나갈 수 있었다.

○ 새로운 브랜드를 개발하기 위한 사업의 합병 등 브랜드 자산의 활용

브랜드의 진화과정에 있어서 현재 브랜드로 구축된 프로그램이 있기까지는 이전 브랜드가 새로운 브랜드 창출의 밑거름이 되었다. 즉, 신규브랜드의 창출에 있어서 이전의 유사사업 경험과 노하우를 통한 필요성, 전문성의 확보를 통하여 신규 사업이 성공적이고 안정적인 브랜드로 구축될 수 있었다.

지역보건의료센터의 경우 1980년 초 개관 당시의 기관의 이미지를 물리치료실, 예방사업 등을 통해 사업의 영역을 확대해 나갔으며, 이전에 극빈곤층을 대상으로 한 무료진료의 개념을 현재는 지역주민을 위한 진료와 예방사업을 통해 대상층을 확대해 나갈 수 있었는데 이러한 것이 가능했던 것은 기존부터 지역사회에 구축되어 있던 의료복지기관의 이미지를 바탕으로 가능한 것이었다.

이루다대안학교의 경우, 지역의 부적응 학생의 사회봉사활동을 담당하는 대안교실의 운영경험을 통하여 교육청으로부터 기관의 전문성 인정과 학교부적응 학생에 대한 장기적이고 집중적인 지원의 필요성을 결합하여 최초의 위탁형 대안학교를 지정받을 수 있었다. 대안교실과 교육복지사업이 다수의 이용자들에게 낮은 밀도의 개입을 통한 성장을 시도하였다면 대안학교는 부적응 청소년에게 장기적이고 집중적으로 밀도 높게 개입함으로써 이들이 공교육에 적응하고 성장할 수 있도록 지원하였다. 이를 효과적으로 달성하기 위해 대안교실과 교육복지사업에 투입되던 인력과 자원을 이루다대안학교에 집중시킴으로써 부적응 청소년지원사업의 성장을 이룰 수 있었다.

우리아이희망센터 역시 가족전문상담센터의 상담과 사례관리의 노하우, 비전프로젝트에서 실시했던 사례관리 사업을 청소년 전 단계인 아동이 있는 가족에게 초점을 맞추고 가족을 위한 사례관리사업으로 성장시킬 수 있었다. 비전프로젝트를 통한 6년간의 장기 청소년사례관리사업의 경험을 통하여 중학생 이전 단계의 아동에게 가족사례관리를 통한 집중지원의 필요성과 노하우를 획득할 수 있었다.

○ 차별화된 브랜드간의 활발한 교류를 통한 시너지 효과

브랜드를 구축하는 과정에 있어서 각각의 브랜드들이 제 역할을 명확히 수행할 때만이 결정적인 시너지효과를 창출할 수 있다는 것을 염두하고 필요한 자원을 적절하게 분배해 나갔다. 또한 브랜드 간의 활발한 교류와 지원을 통해 브랜드 이미지를 더욱 극대화 시켜나가하고자 하였다. 푸른햇살데이케어센터의 경우 지역보건의료센터의 이미지와 결합함으로써 다른 영양기관과 다른 차별화를 통한 특화된 이미지를 이용자에게 전달할 수 있었으며, 보건진료센터의 전문 인력이 직접 푸른햇살데이케어센터의 인력으로 투입할 수 있도록 자원을 분배함으로써 브랜드간의 교류와 지원을 통한 시너지 효과를 창출할 수 있게 하였다. 또한 동방사이대학과 지역보건센터의 경우도 동방사이대학 이용자에게 검진서비스나 난청 예방프로그램을 무료로 제공함으로써 지역보건센터의 이용기회를 확장하고 홍보하여 이용자를 확보해 나갔으며, 동방사이대학의 경우도 지역의 다른 노인교육센터와 다른 차별성을 확보하면서 발전해 나갈 수 있었다.

개별 브랜드 구축의 과정

○ 의료복지사업

① 법인의 생명존중의 정신 계승 - 가난한 사람에게 인술을

신림종합사회복지관의 의료복지사업의 핵심가치는 가난하고 소외된 사람의 생명존중 정신에 그 근간을 두고 있다. 질병과 가난의 악순환 속에서 고통 받는 사람들을 살리고 자립을 지원하기 위해서는 의료와 복지의 통합적인 접근이 반드시 필요했기에 복지관내 부설의원을 개설하여 의료복지사업을 시작하게 된 것이다.

② 지역사회와 고객층 분석을 통한 사업내용의 변화 전략

▶ 무료진료소에서 지역보건의료센터로 서비스내용 확대

1981년~1998년까지 법인에서 자체 운영한 신림복지관은 지역사회의 가난한 주민을 돕기 위한 무료진료소 역할을 담당하였다.

1999년 관악구청으로부터 위탁받은 신림종합사회복지관의 개관은 이러한 지역사회와 고객의 변화로 인해 무료진료사업의 전환점을 맞이하게 되었다. 복지관의 의료복지사업은 극빈곤층을 대상으로 한 무료진료사업에



머물지 않고 확대된 지역사회와 고객층의 욕구에 맞도록 보건의료사업의 전문화를 추구하였으며, 이에 다양한 보건진료서비스를 확대운영하고, 물리치료실을 개설하여 업그레이드 된 서비스를 제공하고자 노력하였다. 또한 2000년대 중반 재개발로 인해 무허가 불량주택 밀집지역이 해체되어 난곡전역으로 이주하여 분포되고 복지관의 노인사회교육프로그램 운영 등을 통하여 의료복지사업은 더 이상 극빈곤층이 아닌 일반대상자를 포함하는 지역주민으로 확대되었다. 이러한 과정을 통하여 신림종합사회복지관의 무료진료사업은 지역보건센터로 포괄적인 의료서비스를 제공하는 기관으로 거듭났다. 지역의 변화에 따라서 진료사업 뿐 아니라 주민들의 건강을 예방적으로 지원하기 위하여 사후 치료적 진료뿐 아니라 예방적인 차원의 다양한 건강서비스를 확대하였다.

▶ 유사 경쟁기관 등장에 따른 타겟 대상층 집중화

지역 재개발에 따른 일반병원의 신규개원과 함께 2010년 복지관 인근에 보건소 분소가 설치됨에 따라서 복지관의 의료복지사업은 새로운 경쟁 환경에 놓이게 된다. 이에 복지관은 지역사회 일반주민 전체를 타겟으로 하여 경쟁하기 보다는 복지관의 주요 이용대상자인 노인을 중요한 대상으로 선택하여 서비스 내용을 집중시켰다.

▶ 이용자 중심의 프로그램으로 차별화

진료사업의 주요 대상을 노인으로 정하고 사회교육프로그램 이용대상자를 중심으로 한 건강검진사업, 난청예방사업과 다양한 운동교실을 통하여 아픈 어르신 뿐 아니라 건강을 생각하는 다수의 어르신을 위한 진료사업의 영역을 확대해 나갔다. 또한 보건소에는 없는 복지관의 강점인 사회복지사업과의 연계활동을 활용하여 복지관의 사회복지 프로그램을 이용하는 어르신과 그 가족들을 대상으로 한 적극적인 홍보 전략을 구축하여 보건소가 의료서비스 수요만을 감당해 내는 반면 신림종합사회복지관은 의료와 복지를 원스톱으로 해결할 수 있는 기관으로서의 이미지를 강조하였다.

▶ 법인의 전략적 자산 활용을 통한 차별화 - '한림대 의료원'이라는 전문병원 이미지 활용

복지관 운영법인은 학교법인이지만 수도권에 5개 종합병원을 운영하는 의료전문기관이다. 이를 기반으로 복지관은 법인산하 종합병원의 우수한 전문 의료인력의 지원으로 진료사업을 운영해 왔다. '한림대 의료원'이라는 전문 의료기관의 이미지와 이를 활용한 연계서비스는 지역주민들이 지역보건의료센터를 전문 진료사업과 예방사업을 실시하는 질 높은 의료복지기관으로 신뢰하고 인정하는데 큰 역할을 담당하였다.

③ 보건복지통합서비스의 시너지 효과 -진료사업과 복지사업의 원-원 전략으로 성과 창출

신림종합사회복지관 의료복지사업의 가장 큰 강점은 사회복지사업과의 연계를 통한 대상자의 삶의 질을 높이는 것에 있다. 이는 신림종합사회복지관의 지역보건의료센터가 동일한 지역사회에 위치한 다른 의료기관과 차별되는 강점이고, 이러한 강점을 다른 관점에서 보면 사회복지사업의 차별성을 통해 인지도와 평판을 높이는데 일조하고 있다. 즉 복지서비스를 이용하기 위해 방문한 대상자가 진료실을 이용하기도 하고, 진료를 받으러 온 대상자가 사회복지서비스를 이용하는 계기가 되는 등 진료와 복지가 서로 원-원 할 수 있다.

사회복지서비스가 필요한 대상자의 다수가 의료복지서비스도 필요로 하기 때문에 의료와 복지는 중요한 상관관계를 가진다. 신림종합사회복지관은 보건과 복지를 통합하여 제공하는 복지관으로 대내·외적으로 위상을 확립할 수 있었으며, 복지관 운영에 있어서도 자신감을 확보할 수 있었다. 또한 무엇보다 보건과 복지의 통합서비스를 통해 지역주민들에게 질 높은 서비스를 제공할 수 있는 시너지 효과를 얻을 수 있었다.



[그림 40] 연도별 의료복지사업 진행 내용

○ 아동·청소년·가족복지사업

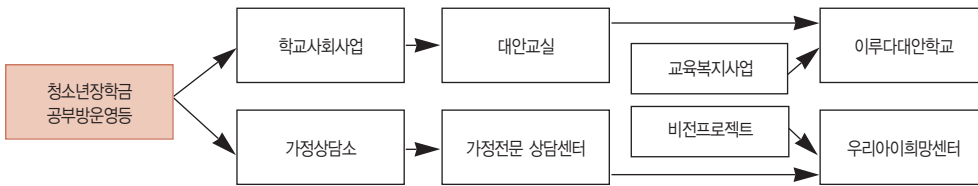
▶ 지역사회 욕구와 학교법인의 관심 일치 - 교육을 통해 가난의 대물림 예방

가난의 대물림 현상이 지속되는 지역사회문제와 이를 해결하는데 필요한 지원은 아동, 청소년의 교육 지원이라는 필요성이 등장하였다. 신림종합사회복지관은 이러한 지역사회문제와 욕구를 접하면서 적극적으로 문제해결에 앞장서기 시작하였다. 이는 학교법인의 가치와 전문성과의 연관성을 기반으로 더욱

탄력을 받을 수 있었다. 빈곤한 아동·청소년 가족의 건강한 성장을 지향하기 위해서는 기존의 일시적이고 단순한 지원이 아닌 장기적이고 통합적인 지원을 통한 실질적인 변화의 유도가 필요하다는 인식에서 프로그램을 기획하였다.

▶ 제품과 시장의 범위 명확화 시도

개관 초기부터 청소년사업에 관심이 많았던 운영법인의 지원에 따라서 청소년복지센터를 독립운영하며 지역사회에 청소년문제에 적극적으로 개입하였다. 센터운영 초기에는 학교사회사업을 중심으로 난곡지역의 청소년들 다수를 위한 프로그램을 실시하여 왔으나 지역적인 필요에 따라 점차적으로 센터의 운영방향이 저소득, 문제 청소년 중심으로 수행(비전, 대안교실, 교육복지)되었으며 일반 청소년 대상 프로그램 욕구(동아리, 상담, 학교복지 등)에 대응하지 못하는 구조가 됨에 따라서 타겟 계층을 명확화하여 청소년복지센터를 해체하고 프로그램 단위로 분화하여 이루다대안학교, 우리아이 희망센터 등 해당사업의 기능을 명확하게 설정하여 각 사업영역에 필요한 대상층에서 정확하게 인지될 수 있도록 하였다.



[그림 41] 청소년복지사업 브랜드 포트폴리오 확장 예시

① 우리아이 희망센터

▶ 가족전문상담센터, 비전프로젝트의 운영경험을 통한 노하우 등의 전략적 자산과 인정에서 출발

우리아이 희망센터는 2006년부터 실시된 사회복지공동모금회 기획사업으로 대내적으로는 비전프로젝트를 통해 중학생 사례관리사업의 성공적 운영 경험을 바탕으로 좀 더 어린 단계인 초등학생부터 사례관리와 가족지원을 통한 예방적인 복지사업의 개입이 필요하다는 제안을 바탕으로 실시하였으며, 가족전문상담센터를 통한 빈곤소의가족 상담 및 사례관리와 비전프로젝트를 통한 종합적인 지원의 경험을 토대로 안정적으로 자리 잡을 수 있었으며, 대외적으로도 이러한 복지관의 경험에 대한 높은 신뢰로 희망센터 가운데서도 선도적인 역할을 담당할 수 있었다.

▶ 지역에 부재한 아동기관 간의 주도적 네트워크 형성을 통해 지역사회 아동지원기관으로 포지셔닝
 난곡지역에는 우리아이 희망센터 이외에 재개발이전부터 아동을 지원하는 공부방들이 다수 존재하였다. 그러나 각 기관들이 함께하기 보다는 해당기관 중심으로 아동을 보호하는 형태로 운영되고 있었다. 이에 우리아이 희망센터는 지역의 아동문제에 접근하기 위하여 이러한 공부방들과 함께하는 네트워크를 통하여 지역에 아동을 위한 기관들이 연합할 수 있는 발판을 마련하였으며 이를 통하여 지역의 아동문제를 함께 고민하고 행동하는 난곡지역 아동청소년 네트워크로 발전할 수 있었다. 희망센터는 아이들이 행복한 지역사회라는 센터의 미션을 달성하고 그동안 종합사회복지관이면서도 아동지원에 다소 취약했던 복지관의 이미지를 지역사회 아동을 위해 적극적으로 일하는 복지관으로, 협력하기 좋은 복지관으로 변화시킬 수 있었다.

▶ 지역사회와 타 복지기관의 분석을 통해 공부방 중심의 지역사회 아동복지사업 속에서 사례관리 기관으로서의 차별화 전략의 활용

우리아이 희망센터의 주요 실천방법으로 사례관리를 활용하고 있는데 지역의 다수의 복지기관들은 아동들에게 필요한 교육과 보호를 제공하는 공부방의 형태를 취하고 있다. 우리아이 희망센터는 아동뿐 아니라 가족을 함께 지원하는 사례관리기관으로 공부방에서 취약한 부분을 보완하는 역할을 충분히 담당하고 있다. 공부방 중심의 지역복지기관들은 우리아이 희망센터의 이러한 역할을 잘 인식하고 공부방 내에서 가족문제가 필요한 아동들을 우리아이 희망센터에 추천 의뢰함으로써 협력체계가 잘 진행되고 있어 지역에 아동을 중심으로 하는 사례관리기관으로 자리매김 할 수 있었다.

② 이루다대안학교

▶ 지역사회와 고객층에 대한 분석을 통한 명확한 사업 영역의 결정

신림종합사회복지관의 초기 청소년 사업은 지역사회에 거주하는 일반 청소년을 대상으로 하는 학교 사회사업에서 출발하였다. 이후 난곡지역이 학교부적응 청소년이 많다는 사실에 주목하여 교육청으로부터 대안교실을 위탁받아 운영해 오던 중 단기개입으로는 청소년의 변화를 이끌어 내는 데에는 한계가 있다는 것을 확인하고 대안학교라는 장기개입 프로젝트를 도입하게 되었다. 이러한 결정은 난곡지역이 재개발 이전부터 청소년들의 비행과 부적응의 문제가 타 지역보다 높다는 지역사회에 대한 분석이 주요한 영향을 미쳤으며, 더불어 당시 비전프로젝트라는 빈곤청소년 장기 프로젝트를 통해 '빈곤'의 영역에 대한 개입은 이루어졌고 지역청소년의 중요한 화두인 '부적응'이라는 청소년문제에 가장 적합하고 적극

적인 개입의 형태로 대안학교를 선택하게 되었다.

▶ 개별 브랜드 전략을 통한 이루다학교의 이미지 강조

이루다학교는 신림종합사회복지관 소속의 이미지를 강조하기 보다는 최초의 위탁형 대안학교, 복지관 최초의 대안학교 설립 등 대안학교만의 이미지를 강조하며 개별 브랜드로서의 관리를 강화하였다. 이는 복지관에서 이루다학교의 운영의 장점을 살리면서도 복지기관이 아닌 교육기관으로서의 이루다학교의 이미지를 강조하기 위한 노력이었다. 이에 이루다학교는 신림종합사회복지관에 대한 관심 이외에 이루다학교라는 고유 브랜드로 지역사회와 대안학교 사이에서 자리매김 할 수 있었으며, 대안학교를 운영하는 기관 내에서도 모범적인 기관으로 성장함으로써 신림종합사회복지관과 별개로 이루다학교만을 위한 사례발표 및 벤치마킹들이 다수 이루어지고 있다.

▶ 복지관 내 대안학교 모델이라는 새로운 사회복지 영역의 개척

이루다학교는 복지관 공간에 교육기관인 대안학교의 설치라는 최초의 시도였으며, 새로운 시도는 성공적으로 정착함에 따라서 여타 다른 복지관에서도 대안학교를 설치하는 파급효과를 가져왔다. 이는 학교라는 체계가 이전의 다른 모델보다 부적응 학생들에 대한 집중적인 개입이 가능하고 복지관 내 다른 자원을 통하여 통합적으로 이들을 지원할 수 있다는 강점을 통해 청소년복지의 주요 대상인 학교부적응 학생들에게 효과적으로 개입할 수 있는 방안이 될 수 있었다.



제차정학금지금
1980년대



사랑의 도시락나누기
1990년대



2000년대 중반



2010년대 중반

[그림 42] 연도별 청소년복지사업 진행 내용

비전프로젝트

비전프로젝트는 2004년부터 2009년까지 6년간 지역의 빈곤청소년을 지원하기 위하여 실시된 빈곤 청소년 장기지원 프로그램으로 중앙일보의 '난곡리포트'를 통하여 난곡지역의 재개발에 따른 난곡의 어려운 상황을 알게 된 미국 뉴저지 초대교회에서 난곡지역의 철거에 따라 희망이 상실되는 점과 특히 미래의 희망인 청소년이 자신의 꿈을 포기하지 않을 수 있도록 희망을 심기위해 신림종합사회복지관과 협력하여 진행한 프로그램이다. 경제적으로 어렵지만 미래에 대한 꿈과 비전을 가진 청소년의 학습, 경제적 지원, 문화활동 등 복합적인 어려움을 해결하기 위해 사례관리 모델을 적용하여 다양한 자원의 연계를 통한 청소년의 올바른 성장에 대한 관심을 장기적으로 유지하여 25명의 호퍼들이 건강한 성인으로 자리 잡을 수 있도록 한 전형적인 사례관리 모델적용의 성공사례로 서울시 사회복지대상 최우수 프로그램상을 수상하기도 하였다. 신림종합사회복지관은 비전프로젝트를 통하여 중학생 이전단계부터 이러한 지원이 필요함을 사업의 과정에서 확인하고 비전프로젝트의 경험과 노하우를 토대로 우리아이 희망센터, 이루다대안학교 등의 사업을 성공적으로 추진하고 있다.

중앙일보에 실린 관련기사 일부

지역사회분석	사업전략	사업성과
 <p>2000년대 초 중앙일보와 재개발로 인한 난곡의 아동청소년 문제 이슈 파이팅</p>	 <p>중앙일보 보도이후 미국 뉴저지초대교회 후원확보, 비전프로젝트 운영의 로드맵이 소개된 기사</p>	 <p>2009년 비전프로젝트호퍼 대학진학기사, 서울시복지재단 최우수프로그램수상</p>

3. 브랜드 포트폴리오 전략의 성과

긍정적인 성과

○ 의료기관에서 종합사회복지관으로의 이미지 전환 성공

1981년 개관부터 신림복지관은 지역사회에 ‘무료진료병원’이라는 이미지로 기억되어 있었다. 그러나 계층별로 차별화된 프로그램의 전문화 노력으로 대표 프로그램들이 성장·발전하여 온 결과, 2010년 현재 신림종합사회복지관은 명실상부한 지역사회 종합사회복지관으로 자리 잡았다고 할 수 있다.

2009년 서울시복지재단 경영컨설팅 과정에서 조사된 이용자들의 복지관에 대한 이미지는 진료, 노인, 봉사단, 공동체 활동, 방과 후 아동교실 등으로 본인이 이용하고 있는 프로그램 외에도 복지관 주력 사업에 대해 인지하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

○ 개별사업의 브랜드화로 선도적인 사회복지사업 수행기관으로의 위상 강화

신림종합사회복지관의 브랜드 구축을 통해 각각의 사업들은 사회복지사업에서 선도적인 역할과 모델화에 기여한 경우가 많다. 이루다대안학교는 최초의 위탁형 대안학교이고, 비전프로젝트는 사례관리사업의 모델을 적용하여 위스타트 한국모텔의 초석이 되기도 하였으며, 우리아이 희망센터의 경우도 이전의 경험을 통해 대외적인 높은 인정을 받을 수 있었다.

이로 인해 신림종합사회복지관의 우수성과 개별단위사업의 벤치마킹이 활발하게 이루어졌다. 의료복지사업의 통합모델은 해외(일본, 미국 등) 사회복지기관과 학계의 관심으로 인해 방문이 계속되고 있으며, 국내 사회복지기관에게도 긍정적으로 인식되고 있다. 또한 이루다학교, 우리아이 희망센터, 푸른햇살주간보호센터 등 단위사업에 대한 우수성이 알려지면서 많은 기관들의 벤치마킹에 대응하고 있다.

○ 선택과 집중을 통한 우수 프로그램 발굴의 시너지 효과

최고의 복지관인 신림종합사회복지관의 이미지와 개별단위사업의 우수 프로그램화는 상호간의 큰 시너지 효과를 가져왔다. 신림종합사회복지관에서 사업을 진행하면 잘할 수 있을 것이라는 기초적인 신뢰가 작용하여 외부에서의 프로그램들에 대한 기대와 신뢰가 있었으며 복지관은 이에 부응하는 결과를 만들어 내고자 더욱 노력하는 결과를 가져왔다. 우리아이 희망센터의 경우도 이전의 가족전문상담센터 등의 경험을 통하여 해당지원 기관에서의 높은 신뢰를 통해 빠르게 정착해 나갔으며, 이루다대안학교의

경우도 이전의 대안교실을 통한 교육청과의 신뢰를 통하여 산림종합사회복지관에서 한다면 할 수 있을 것이라는 신뢰 속에서 출발하게 되었다. 이렇듯 선택과 집중을 통해 다수의 프로그램의 진행이 아닌 꼭 필요한 프로그램에 대한 집중적이고 전문적인 투자를 통하여 기관의 위상이 높아지고, 이러한 신뢰는 또 다시 새로운 우수 프로그램을 발굴하고 정착하는 데에 중요한 발판이 될 수 있었다.

○ 지역의 변화에 대응한 브랜드 전략을 통해 지역사회에 필요한 복지관으로 자리매김

산림종합사회복지관은 1981년부터 30여 년간 지역사회의 변화와 함께해 왔으며 이러한 과정에 있었던 지역주민의 욕구와 변화에 민감하게 대응해 왔다. 복지관의 사업 변화도 이러한 지역 변화에 기반하여 각각의 시기에 어려운 이들을 돕고자 핵심적으로 진행해 온 사업이 기관의 브랜드 사업으로 정착할 수 있었다. 이렇게 지역사회 실정과 주민의 욕구변화에 민감하게 대응하는 사업을 펼치면서 산림종합사회복지관은 지역사회에서 꼭 필요한 복지관으로 자리 잡을 수 있었다.

○ 전문화된 직원역량 확보

이러한 브랜드화 과정의 가장 중요한 성과 중에 하나는 우수한 인력의 확보와 성장이다. 브랜드 사업의 경우 담당하는 직원의 로테이션 없이 해당사업에만 집중하게 하는 전문인력 양성전략을 통하여 사업의 질을 향상할 수 있었으며, 이러한 전문인력은 사업의 브랜드화의 주요 요인이기도 하였다. 즉 전문화된 인력이 있었기에 브랜드로 구축된 사업이 지속적으로 성장하고 발전하며 진화할 수 있었으며, 우수한 인적자원의 확보는 산림종합사회복지관의 성장발전에도 크게 기여할 수 있었다.

새로운 이슈

○ 사업간의 자기중심적인 주장으로 인한 의사소통의 어려움

브랜드로 구축된 특화사업이 각 대상층에 따라서 실시되어 해당사업 담당자나 이용자 간의 의사소통에 있어 어려움이 발생하기도 하였다. 예를 들면 대안학교의 목표를 달성하기 위해 강당을 활용하는 경우 복지관의 다수 이용자인 노인들이 소수의 대안학교 청소년들의 강당 이용에 대한 불만을 표출하기도 하고, 엘리베이터 등의 공간에서 상호 허용하지 못한 모습으로 인한 충돌이 일어나기도 했다. 이렇듯 상호 이해관계가 상이한 대상 계층들의 이해와 화합을 위해 다양한 노력을 시도한 결과, 이용자간 의사소통이 많이 개선되었다.

※ 실무자를 위한 Tip - 이용자 계층 간 자기주장과 갈등을 조정하기 위한 노력

1. 각 대상자별로 공동체 의식을 강조하는 '공동체 교육' 의무 실시
2. 어른에게 인사하기 교육과 실천으로 가족 같은 분위기 조성
3. 사용 공간에 대한 조정을 통한 각각의 독립성을 최대한 확보
4. 아동, 청소년, 노인들의 세대통합 프로그램 마련으로 상호 이해와 존중의 기회 제공

○ 특정사업의 브랜드화로 그 외 사업에 대한 소외

복지관의 대표적인 브랜드 사업이 특정한 분야에 집중되어 추진됨에 따라서 기타 다른 사업을 담당하는 직원들은 상대적인 소외감을 느끼기도 하고 복지관 내의 결정사항에 따라 우선순위에서 밀리거나 해당사업의 중요도가 낮다는 오해로 인해 동기가 저하되는 경우도 있었다. 또한 브랜드로 구축된 사업의 경우 사업의 전문화를 위해 슈퍼비전이나 교육에 대한 집중적인 투자가 이루어져 해당 직원에게는 다양한 경험과 교육의 기회에 주어지는 반면 그렇지 못한 경우 이러한 기회가 많지 않은 직원들 간의 불평등의 감정을 가져오기도 하였다.

이러한 것을 극복하기 위해서 부서 단위에 내부 슈퍼비전과 전 직원 사례슈퍼비전을 실시하였고, 직원들에게 적극적인 외부교육과 최소 이수 교육시간을 지정하는 등 직원의 교육훈련을 강화하고 내부소통을 확대함으로써 불균형을 극복하기 위해 노력하였다.

4. 향후과제

내부과제

○ 미션과 비전의 재정립으로 브랜드 아이덴티티의 강화

신림종합사회복지관은 'BEST 신림'이라는 복지관의 비전하에 핵심가치를 중심으로 사업을 운영해 왔다. 하지만 이러한 비전과 핵심가치가 다소 추상적이며, 무엇보다 이러한 핵심가치가 브랜드 아이덴티티로써 개별브랜드 사업의 전략에 포함되는 데 있어 다소 집약적이지 못한 모습을 보이고 있다. 그에 따라 각 개별브랜드가 하나의 중심축으로 정렬되지 못하고 공통 이미지로서의 분모를 찾지 못하는 모습이 되고 있다. 이에 신림종합사회복지관은 미션과 비전을 재정립하고 브랜드 아이덴티티를 명확하게 하

여 전략과 개별브랜드 사업을 연결하여 수행하는 과정이 필요하며, 개별 브랜드 사업들도 이러한 전략과 축을 같이하여 복지관의 미션과 비전을 실천할 수 있는 방향으로 발전해 나가야 한다.

지역사회내 브랜드 포지셔닝 강화

○ 지역사회기반의 강화

신림종합사회복지관과 개별브랜드 사업으로 인한 대외적인 인지도에 비해 지역주민들이 체감하는 정도는 다소 취약한 편이다. 이에 현재 특화된 영역의 사업들을 중심으로 지역사회의 기반을 넓혀감으로써 지역사회에서 좀 더 많은 주민들의 인정과 참여가 있는 복지관으로 성장이 필요한 시점이다. 복지관을 이용하고 있는 주민들에게만 최고가 아닌 복지관을 이용하지 않지만 지역사회에 신림종합사회복지관이 있다는 것을 인식하고 자부심을 느낄 수 있는 형태로 발전해 나가야 하며 자신이 수혜자가 아닌 도움을 줄 수 있는 사람으로 복지관의 사회복지사업에 참여할 수 있다는 인식이 필요한 시점이다.

○ 전문화된 브랜드 유지와 더불어 지역밀착형 사업으로의 진화

현재 각각의 사업영역이 전문화되어 진행되고 있는바 이에 대한 지평을 넓혀 나가는 것이 또 하나의 과제이기도 하다. 가족전문상담센터가 상담이라는 포커스를 통해서 지역 내 어려움을 가진 가족들의 심리사회적인 어려움 이외에 생활 전반을 나눌 수 있는 사례관리를 실시하여 우리아이 희망센터로 발전해 왔다. 이렇듯 각각의 사업영역들이 현재의 상황을 점검하여 브랜드 고유의 특성을 잃지 않으면서도 지역사회 욕구와 실정에 맞게 지역과 밀착해 나가는 형태로 발전해 나가야 할 것이다.

포트폴리화 된 브랜드의 관리시스템 마련

○ 통합적 마케팅 커뮤니케이션(IMC)의 추구

브랜드 포트폴리오를 운영함에 있어서 가장 중요한 점은 브랜드 간의 통합적인 마케팅 커뮤니케이션의 확보이다. 각각의 브랜드들을 운용하는 직원과 해당 이용자들이 자신이 속한 프로그램 이외에 복지관 전체의 관점에서 브랜드를 바라보고 이에 대한 관심과 이해를 갖고 소통하도록 노력해야 하는 것이다.

① 직원 상호 간의 의사소통의 증진

복지관 전체 차원에서 직원들은 미션과 비전을 공유하면서 선택과 집중에 대한 이해를 높여 직원 상호간에 문화와 사기가 저하되지 않을 수 있도록 자원을 분배할 수 있어야 하며, 브랜드 포트폴리오를 추가하기 위한 명확한 기준을 마련해야 한다. 이에 대한 조직과 직원 간에 충분한 공유와 공감의 이루어져야 하며 이러한 과정을 통해서 향후 브랜드의 조정·확대·제거에 있어서 저항에 대한 대비를 할 수 있어야 하겠다. 그에 따라 자신의 담당사업뿐만 아니라 다른 사업에 대한 상호이해를 높일 수 있도록 직원 교육과 공감의 시간을 마련해 가야하며, 사업 간의 이기주의에 빠지지 않고 상호 협력할 때 복지관 차원에서 성과를 낼 수 있다는 윈윈 정신의 공유가 필요하다.

② 이용자 간의 공동체 의식 함양을 위한 교육 및 활동의 강화

직원 뿐 아니라 이용자 역시 자신이 속한 사업, 자신이 활동하는 프로그램 중심의 사고에서 벗어날 수 있도록 지속적인 공동체 교육과 제반활동들이 강화되어야 한다. 서울시복지재단과 함께 실시한 복지관 경영컨설팅의 이용자의 VOC 결과를 살펴보면 자신이 속한 프로그램을 복지관의 대표 사업으로 인지하는 경우가 다수 있었으며 또 이러한 결과로 이용자간의 지속적인 마찰이 발생해 왔다. 이에 직원 뿐 아니라 이용자와도 복지관의 전체적인 운영의 방향을 공유하고 복지관이 자신들만의 공간이 아닌 다양한 계층이 함께 이용하는 공동체적인 공간이라는 것에 대해 인식할 수 있도록 해야 할 것이다.

③ 미션과 비전 재정립을 통해 브랜드 이미지를 극대화 시킬 수 있는 시각적 효과의 마련

미션과 비전의 재정립을 통하여 브랜드 아이덴티티를 강화함과 동시에 이를 다양한 매체를 활용하여 시각적으로 보여줄 수 있는 적극적인 홍보활동이 필요하다. 복지관의 홍보 브로셔, 홈페이지, 기관내부 싸인볼, 소식지, 현수막 등 복지관의 주요 홍보매체에 이를 시각적으로 표현해 내야 할 것이며, 뿐만 아니라 각 브랜드 사업을 수행함에 있어서도 상위개념의 브랜드 이미지나 아이덴티티와의 연관성을 강조할 수 있도록 슬로건을 통일하여 수행하는 등의 활동이 강화되어야 할 것이다. 이를 통하여 지역사회에 복지관 브랜드의 이미지를 강화하여 신뢰종합사회복지관이 추구하는 역할과 정체성을 알려줄 수 있어야 할 것이다.

Case 05

‘건강한 순수를 담은 해다미’ 브랜드 마케팅

장애인직업재활시설 ‘아름다운’ 사례

‘해다미’는 ‘해맑은 다운증후군의 미소’의 줄임말로써 장애인직업재활시설 아름다운에서 생산하는 복분자, 오미자, 매실 등의 과실원액 제품의 대표 브랜드입니다. 해다미는 건강주의에 따른 ‘정직’, 자연주의에 따른 ‘순수’ 그리고 고객주의에 따른 ‘더불어 사는 세상’을 최고의 가치로 삼고 있으며, 이를 통해 고객에게 신뢰를 얻고 있습니다.

장애인직업재활시설 아름다운의 사례는 브랜드를 개발하게 된 배경, 브랜드 STP전략(세분화, 타겟팅, 포지셔닝), 브랜드 구축과 관리과정, 마케팅 믹스활동(4P-product, price, place, promotion)의 과정, 매출증대 및 고용창출, 장애인의 만족도 및 자긍심 향상이라는 성과를 소개하고 있습니다. 사회복지시설에서 직접 생산품을 제조하고 판매하고자 할 때 적용할 수 있는 좋은 예가 될 것입니다.

1. 해다미 브랜드 개발 배경

수익사업을 시작하며

2007년 장애인복지법 개정을 통해 장애인직업재활시설은 2010년까지 이전의 5개 시설 유형에서 보호작업장 및 근로사업장 등 2개 시설로 그 유형을 개편하도록 하였다. 이와 같이 시설유형이 개편됨에 따라 장애인직업재활시설의 역할과 기능은 생산성 강화를 통한 수익창출 증대와 장애인 고용 확대에 중점을 두게 되었으며, 각 시설별로 자체 생산품을 개발하고 판로를 확보하는 등 수익창출을 위한 각고의 노력을 기울이게 되었다.

장애인직업재활시설인 '아름다운' 에서도 이러한 정책적 변화에 따라 수익창출을 위한 새로운 사업 아이템 개발을 위해 다음과 같이 6가지 선정 기준을 마련하였다.

사업 아이템 개발을 위한 선정기준

1. 장애인 수준의 노동 생산력과 노동 강도를 고려하여 다품종 소량 생산의 품목
2. 한 개의 제품을 팔아도 확실하고 높은 수익이 보장되는 고부가가치 품목
3. 보호작업장과 같은 소규모의 사업장이 만든 제품이 판매 매장을 쉽게 확보하지 못한다는 점을 고려하여 인터넷 쇼핑몰을 통한 판매가 가능한 품목
4. 일반 가정에서 소비될 수 있는 음식료품
5. 높은 수준의 기술이 요구되지 않는 품목
6. 일반 기업의 진입장벽이 높은 품목 그리고 장애인의 일거리가 창출되는 품목

이러한 선정기준을 종합적으로 검토하여 장아찌, 식초, 참기름, 고춧가루, 매실, 오미자 등 약 10여 가지의 후보 품목을 선정하였으며, 시제품을 만들어보는 실험 과정을 거쳐 2008년 말 복분자, 오미자, 매실 등의 과실원액을 자체 생산품 품목으로 최종 선정하게 되었다.

과실원액은 제조 기술이 어렵지 않으나 제조 기간이 매우 길어 일반 기업이 쉽게 진입하기 힘들며 기존 경쟁업체들이 대부분 순수 원액이 아닌 만큼 100% 순수 원액이라는 점을 강조한다면 경쟁력을 확보할 수 있을 것이라고 판단하였고, 건강식품인 만큼 향후 지속적인 수요 증가가 예상되고 부가가치도 높은 편이며, 인터넷 쇼핑몰 판매가 가능하다는 점도 중요한 선정 이유에 포함되었다.

2009년 보건복지부, 서울시, 한국장애인개발원의 지원으로 생산 공장부지와 생산설비를 갖추게 되었으며, 노동부 지원을 통해 수행 인력을 확보할 수 있었다. 2009년 6월부터 본격적으로 복분자, 오미자, 매실 등을 국내 유명 생산지로부터 직접 구입하여 과실원액을 만들고 이를 제품화하여 고객들에게 판매를 시작하게 되었다.

제품을 생산한다고 해서 판매가 저절로 이루어지는 것은 아니기 때문에 제품의 홍보활동과 판매 전략이 계획적으로 전개되어야 한다고 생각했으며, 제품에 대한 브랜드 구축의 필요성을 인식하고 직원들과 함께 오랜 기간 많은 고민과 논의를 거쳐 해다미 브랜드를 만들게 되었다.

왜 해다미인가?

해다미는 '해맑은 다운증후군의 미소'의 줄임말로써 '아름다운'에서 생산하는 과실원액 제품의 대표 브랜드이다. 해다미는 다운증후군 자녀가 있는 부모 모임이 모체가 되어 설립된 운영법인인 사회복지법인 다운회의 정체성과 과실원액 제품의 맑고 순수한 이미지를 함께 담아내고 있다.

다운증후군은 외형적인 생김새에 있어 여러 가지 특징을 갖고 있는데 그 특징들 중에서 가장 긍정적인 이미지를 주는 것이 바로 '환하게 웃는 미소'라고 할 수 있다. 어린 다운증후군들의 웃는 모습을 보면 마치 천사의 미소를 보는 듯 맑고 깨끗한 순수함을 느끼게 된다.

이러한 다운증후군의 미소를 소재로 삼아 브랜드를 만들고, 브랜드를 활용하여 제품 판매를 활성화하여 다운증후군을 비롯한 여러 장애인들에게 더 맑고 더 많은 미소를 만들어주면 좋겠다는 의미를 담아 해다미라는 브랜드를 개발하게 되었다.

해다미 브랜드를 개발하기에 앞서 제품의 홍보 및 판매를 위해 시설명인 '아름다운'이 갖는 한계성에 대한 2가지 고민이 있었다. 첫째, 운영법인인 사회복지법인 다운회는 법인의 정체성을 살려 시설의 명칭을 '아름다운'으로 명명하였다. 그러나 '아름다운'은 다양한 일상생활 속에서 흔하게 사용되고 있는 형용사로서 시설의 생산 제품을 특징화하여 고객들에게 전달하기에는 전달력이 다소 부족하다는 판단을 하였다. 따라서 제품을 대표할 수 있으며 그 특징을 고객에게 직접 전달할 수 있는 별도의 브랜드가 필요하다는 것이 직원들과 주위 관계자들의 공통된 의견이었다.

둘째, 일반기업과 경쟁해야 하는 무한 경쟁 시장에서 시설명인 '아름다운'을 브랜드로 사용한다면 장애인보호작업장에서 제조했다는 장점보다 제품 홍보나 판매과정에서 한계가 있을 것으로 판단하였다.

이와 같은 고민을 해소하고자 시설명인 '아름다운'을 브랜드로 사용하지 않고 개별 브랜드인 해다미

를 만들게 된 것이다. 이러한 선택은 시장에서 고객으로부터 장애인보호작업장에서 만든 제품이라는 편견적 수혜나 불이익에 대한 강한 경계의 의지였고, 오로지 제품의 가치와 강점만으로 고객들로부터 평가받고 싶다는 강한 의지의 표현이기도 하였다.

해다미가 추구하는 것은 무엇인가?

해다미는 건강주의에 따른 '정직', 자연주의에 따른 '순수' 그리고 고객주의에 따른 '더불어 사는 세상'을 최고의 가치로 삼고 있다.

○ 해다미는 정직합니다(건강주의).

해다미는 정직한 재료를 사용하며 정직한 방법으로 정직한 먹거리만 만듭니다'

해다미가 첫째로 추구하는 가치는 정직이다. 해다미 제품은 건강식품으로써 고객의 건강을 위한 제품을 만드는 것이 최고의 사명이다. 고객의 건강을 생각하는 제품이 만들어지기 위해서는 무엇보다 정직이 우선되어야 한다. 즉 정직한 재료를 사용하여 정직한 방법으로 만들어진 정직한 먹거리만이 고객의 건강을 책임질 수 있기 때문이다. 그래서 해다미는 원재료 구입에서부터 시작하여 전 제조 공정에 있어서 고객의 신뢰를 얻을 수 있는 정직을 최우선으로 추구하고자 한다.

○ 해다미는 순수를 고집합니다(자연주의).

해다미는 국내산 과실만을 사용하고 오직 자연 숙성만을 고집함으로써 고객을 위한 건강한 순수를 고집합니다'

해다미는 사람의 몸에 가장 좋은 음식은 자연 그대로의 맛과 영양이 살아있는 음식이라고 생각한다. 따라서 해다미 과실원액은 제조 과정에 있어 자연의 변화를 그대로 따를 뿐 어떠한 인위적인 작용을 가하거나 유도하지 않는다. 해다미 과실원액은 자연 숙성을 통한 전통적인 제조 방법에 따라 생산하며 이를 통해 가장 자연에 가까운 맛을 만들어내고자 한다. 또한 제조 과정에서 제조 기간을 단축시키기 위해 원료를 끓이지도 않으며 좋은 맛과 향을 내기 위한 화학첨가물도 전혀 사용하지 않는다. 오로지 순수한 자연의 맛을 그대로 살려낼 수 있는 최고 품질의 제품을 생산하기 위해 자연 숙성 제조 방법을 고집하여 제품을 만들어내고 있다.

○ **해다미는 더불어 사는 세상을 지향합니다(고객주의).**

‘해다미는 고객의 아름다운 이웃으로 아름다운 기업시민으로서의 역할을 실천하며 더불어 사는 세상을 추구합니다’

해다미는 단순히 이익을 추구하기 위해 만들어진 일반기업이 아니다. 기본적으로 중증장애인의 일자리 창출을 통한 사회 참여 확대를 목적으로 하고 있지만 보다 나아가 해다미의 미소가 곧 고객의 미소가 되고 우리 이웃의 미소가 되고 또 모든 세상 사람들의 미소가 될 수 있도록 하고자 하는 궁극적인 목적을 가지고 있다. 이처럼 더불어 사는 세상을 만드는데 해다미가 함께 기여해 나가고자 하는 것이다.

2. 브랜드 STP 전략

시장 세분화

○ **고객 분석**

① **판매 경로에 따른 고객 분석**

해다미 제품의 판매 유통 경로에 따라 고객을 분류하면 아름다운가게, 장애인생산품판매시설 등과 같은 중간 유통망과 해다미 쇼핑몰을 비롯한 기타 대형 오픈 마켓을 통한 개인 고객으로 각각 구분할 수 있다.

아름다운가게는 재단법인 아름다운재단에서 운영하는 사회적 기업으로써 사회적 인지도가 매우 높은 편이며, 장애인생산품판매시설은 장애인직업재활시설에서 생산되는 여러 가지 제품들을 판매하고 있다. 이들 아름다운가게와 장애인생산품판매시설 등은 모두 고객의 착한소비를 이끄는 공통점을 갖고 있다. 따라서 이들 유통망을 통해 제품을 구입하는 고객은 모두 자신의 구매활동이 착한 소비가 되어 사회적 기여를 하게 된다는 점에 큰 가치를 두고 있는 사람들이라고 할 수 있다.

해다미 쇼핑몰과 기타 대형 오픈마켓을 통해 해다미 제품을 구입하는 고객은 모두 일반 고객으로서 자신이 구입하고자 하는 제품의 브랜드 가치를 판단 기준으로 삼아 제품 구입 여부를 결정한다. 따라서 이들 쇼핑몰을 통한 제품 판매를 위해서는 고객들에게 브랜드와 제품의 가치를 충분히 전달할 수 있도록 하려는 노력이 중요하게 요구된다.

② **제품 구입 목적에 따른 고객 분석**

해다미 제품은 복분자, 오미자, 매실 등 과실을 주원료로 사용하는 건강식품인 만큼 건강에 대한 관심

이 높은 사람이 주 고객이 될 수 있다. 제품 구입 목적에 따라 자신의 건강을 위해 건강식품을 직접 구입하는 고객과 가족이나 지인들의 건강을 위해 선물로 제품을 구입하는 고객으로 구분할 수 있다.

건강식품을 직접 구입하는 고객과 가족이나 지인에게 선물하는 고객 모두 가장 중요하게 생각하는 것은 역시 품질이라고 할 수 있을 것이다. 믿을 수 있는 재료를 사용하는지, 청결한 생산 과정을 거쳐서 만들어지는 제품인지 매우 관심이 높다. 따라서 이들 고객에게 믿을 수 있는 좋은 품질의 제품이라는 점을 강조하여 전달하는 것이 가장 중요하다고 할 수 있다.

○ 시장 분석

시장 분석을 위해서는 직접 시장 조사를 실시해야 하나 적은 인력으로 제품 생산과 판로확보를 동시에 진행해야 하는 부담으로 인해 다음과 같이 2가지 방법으로 진행하였다.

첫째, 도서관과 인터넷 검색을 통해 과실원액 시장의 규모와 향후 성장가능성에 대해 분석한 결과, 과실원액은 시장규모가 작고, 업체 간 경쟁도 심하지 않으며 향후 성장가능성이 높은 것으로 나타났다. 이를 통해 시장 진입시기가 적절하며, 향후 시장 점유율을 높일 수 있을 것으로 판단하였다. 또한 국내 과실즙 및 과실 음료 제조업 산업분석 결과, 향후 건강에 대한 관심 증대와 친환경 제품에 대한 선호도 증대로 지속적인 성장이 가능한 사업이라는 결과를 얻을 수 있었다.

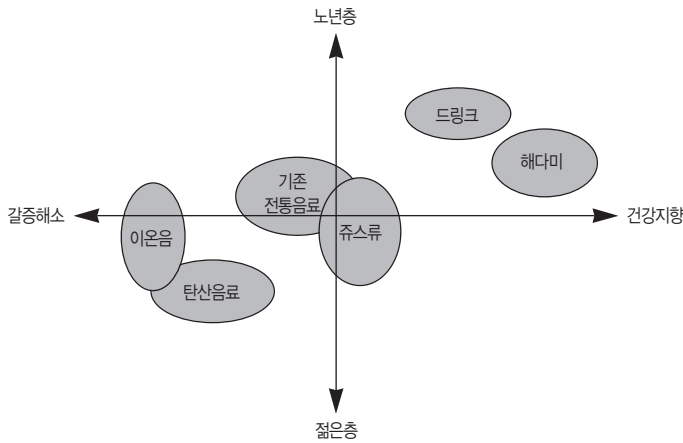
둘째, 서울시 장애인직업재활시설 경영지원센터에서 제공한 자료를 토대로 과실원액 시장의 경쟁 제품 현황에 대해 분석한 결과, 웰빙 트렌드로 인해 고객들의 관심이 높아져 국내 과실원액 시장의 경쟁이 매우 치열한 상황이라는 것을 확인할 수 있었다. 특히 매실 원액 시장의 경우 매실재배 마을단위에서도 경쟁에 참여하고 있는 상황으로 시장(소비)이 지속적으로 확대되고 있다는 반증으로 해석할 수 있었다. 그리고 고객 신뢰 및 인지도 구축의 편의에 의해 과실 재배지명을 브랜드로 구축하여 고객에게 다가가는 것이 추세였다. 이와 같은 결과를 토대로 '아름다운'에서도 복분자, 오미자, 매실 등의 전문 기업 이미지를 구축해 나가는 것이 필요하다는 것을 확인하게 되었다.

타겟팅과 포지셔닝

고객 분석과 시장 분석 결과를 바탕으로 해다미가 가질 수 있는 경쟁우위 요소가 무엇인가를 파악하였다. 매실보다는 상대적으로 경쟁이 심하지 않은 복분자와 오미자에 집중하고 100% 자연 숙성을 통한 제조 방법을 유지하는 것이 타 경쟁업체와 비교하여 경쟁적 우위를 차지할 수 있을 것이라는 결론을 도

출할 수 있었다. 이는 곧 해다미 제품이 고객의 건강을 위해 제조과정에서 얼마나 많은 정성을 들이고 있는가를 보여주는 대표적인 경쟁 우위 요소가 될 수 있을 것으로 판단하였기 때문이었다. 그리고 건강 식품이라는 특성에 따라 주 고객층은 건강에 보다 많은 관심을 갖고 있는 노년층이 될 것으로 판단하였다.

‘아름다운’은 자원이나 능력이 한정되어 있기 때문에 집중화 마케팅 전략이 필요하다고 보고 중년 및 노년층을 대상으로 건강음료에 집중하는 전략을 선택하였다. 기존 음료시장은 젊은 층을 대상으로 갈증해소를 위한 이온음료나 탄산음료, 건강을 지향하는 일부 주스류와 여타의 전통음료, 중년층 및 노년층을 대상으로 하는 건강 지향성이 강한 드링크제 등으로 분포되어 있다. 해다미는 상대적으로 경쟁 제품군이 적은 중년층 및 노년층을 대상으로 한 건강 지향의 포지션을 갖도록 하는 것이 경쟁우위의 요소를 최대한 부각시킬 수 있는 전략이라고 판단하였다. 따라서 해다미의 포지셔닝 전략을 [그림 43]과 같은 시각도로 나타낼 수 있다. 더불어서 건강식품으로서 고객에게 신뢰감을 줄 수 있도록 해다미를 보다 고급스러운 제품으로 개발하는 것이 필요하다고 보고 고급화 전략을 함께 실행하도록 계획하였다.



[그림 43] 음료시장의 인지도와 해다미 포지셔닝 전략

3. 브랜드 구축과 관리

해다미 브랜드 개발 과정

‘아름다운’은 생산 품목 선정을 위한 다양한 노력을 기울이는 동시에 생산품의 브랜드 개발도 함께 시도하였다. 브랜드 개발 과정은 온전히 직원들의 아이디어 도출 과정이었다고 할 수 있다. ‘아름다운’과

운영법인의 정체성, 제품의 특성을 최대한 살릴 수 있는 요소를 탐색한 결과 다운중후군의 가장 긍정적인 힘이 될 수 있는 특성인 '미소' 라는 단어에 집중하였다. 미소라는 단어를 사용한 여러 가지 아이디어가 도출되었으며, 2008년 8월에 '해 맑은 다운중후군의 미소'의 앞 글자를 따서 만든 '해다미'를 만들게 되었다. 해다미라는 브랜드를 개발하고 주위 사람들의 피드백을 받은 결과 긍정적인 평가 의견이 많아 제품 브랜드를 해다미로 최종 확정짓게 되었으며, 2008년 9월부터 만들어진 시제품에 사용하기 시작하였다.

그러나 이 시기에는 해다미 브랜드는 네이밍 수준에 머물러 브랜드를 마케팅에 적극적으로 활용하지는 못하였고 단순히 이름표만 하나 달아주는 정도였다.

2009년에 들어서 정식으로 브랜드 BI(Brand Identity)를 개발하게 되었다. 해다미 브랜드에 의미와 가치를 부여하였으며 다운중후군의 미소를 조형화한 심볼과 제품 디자인도 함께 만들었다. BI 개발 과정은 2개월 정도 소요되었으며 한 디자인 회사의 지원으로 다소 저렴한 비용으로 만들 수 있었다. 해다미 BI를 개발한 이후부터 본격적으로 해다미 브랜드를 활용한 마케팅을 시작할 수 있었다.

해다미 브랜드를 확정지은 후 상표권 등록을 할 필요가 있다는 주위 의견에 따라 2009년 3월에 특허청에 해다미 상표 등록 출원을 하였고 2009년 12월에 등록을 완료하였다. 상표 등록 출원은 시설 예산의 문제로 대리인을 사용하지 못하고 직접 진행하였는데 그 절차가 다소 복잡하고 어려웠으며 시간도 많이 소요되는 어려운 작업이었다.

상표등록 출원은 기업 간 상표 분쟁으로 인한 손실이 발생한다는 내용을 접하면서 반드시 필요한 조치라는 인식하고 진행하게 되었다. 실제로 '아름다운'은 지난 2010년 10월에 '해다미'라는 브랜드를 식품과 관련한 다양한 품목에 대해 상표 등록을 하고 있는 한 회사로부터 해다미 브랜드를 사용하지 말 것을 요구하는 통보를 받았다. 그러나 '아름다운'은 다행스럽게도 이미 해당 품목의 상표 등록을 마친 상태였기 때문에 우리가 해다미 브랜드를 그대로 사용하는 데는 문제가 없었다.

※ 실무자를 위한 Tip - 브랜드(상표) 개발 시 상표등록 관련 주의사항

1. 특허청에서 사용하고자 하는 상표의 등록 여부를 반드시 확인하자
2. 가능한 하루라도 빨리 상표의 등록 출원을 신청하자
3. 운영법인 변경, 사업자 변경, 대표자 변경 등을 고려하여 상표등록출원자 명의를 누구로 할 것인지 충분히 고려하자

브랜드 요소

해다미 브랜드의 심볼 마크는 다운증후군의 해맑은 미소를 조형화한 것이다. 브랜드 개발 초기부터 다운증후군을 가장 긍정적으로 잘 표현해 줄 수 있는 것이 그들의 미소이고 이 미소를 잘 활용한다면 충분히 브랜드로서의 가치 창출이 가능할 것이라 생각했기 때문이다.

‘아름다운’은 다운증후군의 사회적 참여 확대를 목적으로 만들어진 장애인보호작업장인 만큼 해다미 브랜드를 통하여 다양한 사업과 상품을 생산·판매함으로써 다운증후군의 순수 무공해 미소가 지속될 수 있도록 하는데 그 1차 목표를 두고 있다. 그와 동시에 해다미 제품을 구매하는 모든 고객과도 그 미소를 공유하도록 하며 나아가 전 사회에 그 미소가 퍼져나가도록 하여 더불어사는 세상을 만들어가는데 일조할 수 있는 해다미가 되고자 하는 염원을 담고 있다.



[그림 44] 해다미 브랜드 심벌 이미지

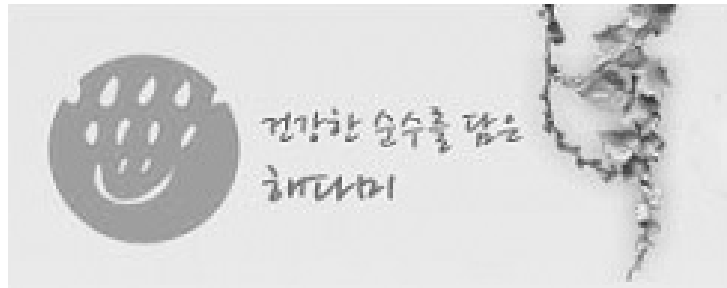


[그림 45] 해다미 제품 이미지

브랜드 가치 부여

해다미는 ‘해 맑은 다운증후군의 미소’의 줄임말이며, 다운증후군의 맑고 순수한 미소처럼 모든 고객이 미소 지을 때까지 항상 정직하고 순수한 제품만을 고객에게 제공하고자 하는 마음을 담고 있다. 그래서 해다미는 건강과 순수를 최고의 가치로 삼고 있다고 할 수 있다.

해다미는 ‘건강한 순수를 담은 해다미’라는 슬로건을 내세우고 있다. ‘건강한 순수를 담은 해다미’에서 건강은 해다미 제품이 ‘건강을 위한 먹거리’라는 것을 강하게 표현하기 위한 의도를 갖는다. 그리고 순수는 원재료와 생산 공정이 정직하고 자연 그대로의 맛과 영양을 그대로 담은 순수한 제품이라는 신뢰를 고객에게 인식시키기 위한 표현이다.



[그림 46] 해다미 슬로건

해다미 홍보 활동

‘아름다운’ 과 같은 작은 규모의 업체에서는 브랜드 홍보에 있어 예산확보와 배정에 어려움이 있을 수 밖에 없다. 이를 해결하고자 예산이 적게 소요되는 방법인 고객에게 직접 제품의 맛을 보여주는 시음회를 최대한 많이 개최하였다. 해다미 BI가 개발된 2009년 7월 이후 한국장애인개발원이 주최한 우수장애인생산품판매전, 서울시가 주최한 Hi Seoul 장애인누리축제, 한국장애인고용안정협회가 주최한 장애인생산품박람회, 노동부 Job Fair 행사 등의 크고 작은 행사에 직접 참여하여 시음회를 가짐으로써 해다미 브랜드를 고객들에게 직접 알리고자 하는 노력을 해왔다. 지난 2009년 서울 웨라톤 위커킬 호텔에서 개최된 제14차 세계한인경제인대회 수출상담회에 참가 했을 때는 주목받는 제품 중 하나로 해다미 제품이 연합뉴스에 소개되기도 하였다.



[그림 47] 해다미 전시회 및 시음회

4. 마케팅 믹스

제품(product) - 자연에 기다림 더하기

건강을 먼저 생각하고 건강 먹거리를 구입하는 고객의 가치는 제품의 품질이라고 할 수 있을 것이다. 이러한 고객의 가치를 충족시킬 수 있도록 해다미 제품은 최고 품질의 제품을 생산할 수 있도록 정직한 재료와 정직한 생산 과정을 첫 번째 가치로 두고 있으며 이를 위해 원산지 직거래를 통한 국내산 원재료 사용, 3무 원칙(무색소, 무첨가물, 무방부제), 자연발효 숙성 등의 세 가지를 해다미의 기본 생산원칙으로 삼고 있다.

‘아름다운’ 과 같은 작은 규모의 업체는 동종 업계의 여러 경쟁업체와 비교해볼 때 상대적인 경쟁우위를 차지할 수 있는 영역이 거의 없다고 할 수 있다. 그 이유는 생산 규모나 자금력에서 상대적 약점을 가질 수밖에 없기 때문이다. 그러나 유일하게 비교 우위를 차지할 수 있는 부분이 품질이다. ‘아름다운’은 대량생산 체제를 통해 많은 이익을 추구하는 경쟁업체에 비해서 상대적으로 시간적 여유를 가질 수 있어 제품 생산 과정에 있어 자연숙성 생산 체제로 운용이 가능하다. 이로 인해 보다 자연의 맛을 그대로 살려낼 수 있기 때문에 시장의 경쟁 제품에 비해서 상대적으로 높은 품질을 확보할 수 있다.



[그림 48] 해다미 생산 공정도

해다미 제품은 모두 국내 유명 원재료 산지로부터 좋은 품질의 원재료를 직접 구매하여 제조한다. 또한 가공 과정에서 인위적인 화학적 작용을 가하지 않고 화학 첨가물도 넣지 않는다. 해다미는 시간이 다

소 오래 걸리더라도 자연 숙성의 가공 과정을 거쳐 생산하여 건강식품으로서 그리고 순수한 자연 그대로의 맛과 영양으로서, 고객에게 그 높은 품질을 제공하고자 한다.

표 12. 해다미 제품별 원재료

구 분	복분자원역	오미자원역	매실원역
원산지	고창 선운산 지역	문경 동로 지역	광양 다합 지역
특 징	우리나라 최고 품질이 복분자가 출하되는 최대 산지로 매년 6월에 복분자 축제 개최	우리나라 최고 품질의 오미자가 출하되는 최대 산지로 매년 9월에 오미자 축제 개최	우리나라 최고 품질의 매실이 출하되는 최대 산지로 매년 4월에 매화 축제 개최

가격(price) - 가족건강을 생각하는 착한 소비

해다미는 건강을 지향하고 있어 고가격 전략을 떠나갈 수 있으나 고객이 인지하는 브랜드의 가치가 경쟁 업체의 인지도에 비해 크게 떨어지기 때문에 경쟁 업체를 상대로 가격 경쟁력을 확보하지 않으면 사업 성공의 승산이 낮아질 수밖에 없다고 판단하였다. 따라서 해다미 제품의 가격 전략은 중고가 가격으로 책정하여 건강식품으로서의 가격대를 확보하면서 동시에 경쟁업체에 대해 가격 경쟁력을 가질 수 있도록 하였다.

그리고 해다미는 고객이 지불하는 가격에 가치를 부여하는 전략을 선택하였다. 고객은 제품을 구입하기 위해 비용을 지불해야 하는데, 건강에 관심이 높은 고객은 건강에 좋은 제품을 구입하여 자신과 또 가족의 건강에 도움이 된다는 확신을 가질 때 그 비용을 기꺼이 수용할 것이며, 자신이 지불한 비용이 사회에 도움이 되는 경우라면 더욱 그럴 수 있을 것이다. 따라서 해다미 제품을 구입하는 고객의 행동이 곧 착한 소비를 실천하는 가치 있는 소비활동이라는 것을 부각시켜 고객의 구매 동기를 높이는 전략이 필요하다는 것을 확인하였다.

이를 실천하기 위해 '가족건강을 생각하는 착한 소비'라는 슬로건으로 해다미 제품을 구입하는 것이 자신과 가족의 건강을 생각하는 착한 소비가 된다는 점을 강조하고 자신이 지불한 비용이 중증장애인과 같은 취업 취약계층의 일자리를 만들어 장애인 복지에 도움이 될 수 있다는 점을 함께 강조함으로써 해다미 제품 구입은 곧 사회적으로 도움이 되는 가치 있는 착한 소비가 된다는 의미를 전달하고 있다.

프로모션(promotion) 및 유통(place) - 커뮤니케이션을 통한 브랜드 가치 공유

'아름다운'은 적은 인력, 한정적인 생산 설비 및 환경, 제한된 자본 등으로 인해 제품 유통에 어려움

을 겪고 있다. 대형마트에 직접 입점을 하는 것은 현실적으로 매우 어려울 뿐만 아니라 입점을 한다고 하여도 낮은 마진율과 유지비용 등으로 인해 실패할 가능성이 높다. 이런 점을 고려할 때 선택할 수 있는 대안이 그리 많지 않다는 것이 현실이다. 다행히 사회적기업 아름다운가게와 직업재활시설의 생산 제품을 대형 판매하는 장애인생산품판매시설이 있으나 전적으로 의지할 수는 없다.

소규모 제조업체가 가장 쉽게 선택할 수 있는 유통 경로는 온라인 쇼핑몰이다. 온라인 쇼핑몰을 통한 판매는 자체 쇼핑몰을 개설하여 직접 제품을 판매하는 것과 대형 오픈마켓을 통한 제품 판매로 나뉜다. 하지만 쇼핑몰에서 판매를 해도 고객이 먼저 찾아와서 제품을 구입하지 않기 때문에 고객을 대상으로 제품 홍보가 활발하게 이루어져야 한다. 홍보 과정에서 브랜드의 가치를 고객들에게 충분히 전달하고 각인시킬 수 있도록 하는 노력이 필요하다. 왜냐하면 쇼핑몰에서 고객이 제품을 조회할 때 그 브랜드 가치가 즉각적이고 직접적으로 전달되지 않는다면 그 제품의 주문으로 이어지는 주문전환율은 낮을 수밖에 없기 때문이다. 따라서 주문전환율을 높이기 위해 브랜드 가치를 높이고 고객들의 브랜드에 대한 인지도를 높이는 노력도 함께 진행하고 있다.



[그림 49] 헤다미 쇼핑몰

‘아름다운’에서는 브랜드 가치를 전달하기 위해 다음과 같이 2가지 전략을 펼치고 있다.

첫째, 해다미 쇼핑몰에 제품 후기 게시판을 운영함으로써 고객이 제품을 구입 후 단절되는 것이 아니라 제품 구입에 대한 후기를 게시하여 다른 고객들과 공유하도록 하고, 해다미 제품을 활용한 여러 가지 음식 레시피(만드는 방법)를 함께 공유할 수 있는 장을 마련하고 있다. 이는 제품에 대한 고객의 반응을 파악할 수도 있으며 고객의 눈높이에서 제품의 품질과 효능 그리고 활용 방법에 이르는 여러 정보를 함께 공유할 수 있는 장점이 있기 때문이다. 이러한 노력으로 해다미 브랜드의 가치를 고객과 함께 창출해 내고 또 향상시키는 긍정적인 효과를 기대할 수 있다.

둘째, 해다미 블로그와 트위터 같은 소셜 네트워크 서비스(SNS)를 활용하여 고객과 지속적인 쌍방향 커뮤니케이션이 이뤄지도록 하는 것이다. 이러한 소셜 네트워크 서비스를 통한 지속적인 해다미 브랜드 노출은 적지 않은 광고의 효과를 발휘할 수 있다. 다시 말해 해다미 블로그와 트위터를 통해 고객은 필요한 정보를 확인하고 ‘아름다운’은 자연스럽게 고객에게 해다미를 광고하는 효과를 얻을 수 있다는 장점이 있다. 따라서 소셜 네트워크 서비스의 활용으로 해다미 브랜드의 인지도를 높이는 효과를 기대할 수 있다.



[그림 50] 해다미 블로그와 트위터

5. 브랜드 마케팅 성과

매출 증대 및 고용창출

○ 매출 증대

지난 2008년부터 2010년까지 3년 동안의 매출 추이를 살펴보면, 해다미 브랜드의 발전 과정에 따라 매출이 증가하고 있음을 확인할 수 있다. 해다미 브랜드가 개발되기 이전인 2008년 상반기까지는 다소

낮은 매출 수준을 보였지만, 해다미 브랜드를 만들어 제품에 사용하기 시작한 2008년 하반기를 기점으로 매출이 전기 대비 63%나 크게 증가하였다. 그리고 해다미 BI가 개발되어 제품 디자인이나 홍보 자료에 적극적으로 사용하기 시작한 2009년 하반기에는 전기 대비 98%나 크게 증가하는 실적을 달성하였다. 2008년부터 2010년까지 매출이 증가할 수 있었던 여러 요인이 있을 수 있지만 해다미 브랜드의 발전 단계에 따라 매출액이 증가하고 있음을 확인할 수 있다.

○ 장애인 고용 확대

해다미 브랜드 개발을 통해 매출이 크게 증가하기 시작하면서 장애인 고용도 확대되었다. 해다미 브랜드가 개발되기 이전 시기인 2008년 상반기에는 총 6명의 장애인이 고용되어 있었다. 2008년 하반기에 해다미 브랜드가 개발되면서 매출이 증대됨에 따라 장애인 고용이 9명으로 확대되었으며, 2009년 상반기에는 사회적일자리 장애인을 포함하여 8명이 추가로 고용되어 전체 장애인 근로자 수는 17명으로 확대되었다. 그리고 해다미 BI를 적극적으로 활용하여 마케팅을 시작한 2009년 하반기에는 2명이 추가로 고용되었으며 2010년에는 1명을 더 고용하여 전체 고용 장애인이 20명에 이르게 되었다. 이렇게 장애인 고용이 크게 증가할 수 있었던 이유는 매출이 증가하는 만큼 이익도 증가하였기 때문이었다.

장애인 만족도 및 자긍심 향상

해다미 사업을 시작하며 '아름다운' 에서 근로하는 대부분의 장애인이 정식 근로계약을 체결한 근로자가 되었다. 비록 일반인들처럼 많은 임금을 받지는 못하지만 정식으로 근로자가 되어 매월 급여를 받게 되고 4대 보험과 퇴직연금에 가입하는 변화가 일어나게 되었다.

물론 '아름다운' 에서 근로하는 대부분의 장애인들은 지적장애인으로서는 경제적인 측면의 인식은 낮지만 매월 지급되는 급여명세서를 통해 자신이 급여를 받고 있다는 것에 대해서는 명확한 인식을 하고 있다. 이러한 변화를 통해 장애인들의 만족도가 매우 높아지게 되고 또한 자긍심도 높아지는 효과가 나타나게 되었다. 이러한 변화는 대부분 장애인 부모를 통해서 확인할 수 있었는데, 가정에서 장애인들이 가족으로서의 위치가 확고해지고 가정 내에서 일정 역할을 수행하는 구성원으로서의 자격을 확고하게 해준다는 것이다. 장애인 근로자는 가족과 주위 사람들로 부터 많은 칭찬과 격려를 받게 됨으로써 자긍심이 더욱 높아지게 되었다.

6. 향후 과제

브랜드 가치 정립 및 인지도 향상

처음 해다미 브랜드를 만든 후 제품과 관련되거나 홍보 효과가 있을 만한 여러 미사어구를 동시에 사용해 왔다. 이로 인해 해다미 브랜드가 가지고 있는 이미지와 가치가 다소 혼란스러운 감을 준다는 경영 전문가의 의견이 제시되기도 하였다. 이에 따라 해다미 브랜드의 이미지를 보다 구체화 하는 작업이 요구되고 있다. 너무 많은 수식어가 붙게 되면 고객이 브랜드를 인지하는데 혼란이 생길 수 있기 때문에 해다미의 이미지를 간결하면서도 호소력 있게 표현할 수 있는 핵심 이미지와 가치를 찾아 구체화하여 표현할 수 있도록 하는 작업을 진행할 계획이다.

해다미 브랜드가 개발된 지 이제 1년 6개월이 된 시점에서 아직까지 브랜드의 인지도가 낮은 편이라고 할 수 있다. 브랜드 인지도 향상을 위해 더 많은 홍보활동이 요구되고 있다. '아름다운'의 제한된 자원으로 효과적인 홍보활동을 펼칠 수 있는 최선의 방안으로 소셜 네트워크 서비스를 선택하였다. 해다미 블로그와 트위터는 적은 비용으로 많은 사람들에게 해다미라는 브랜드를 노출시킬 수 있기 때문에 적합한 홍보 수단이 될 수 있을 것으로 기대하고 있다. 이러한 소셜 네트워크 서비스를 통한 쌍방향커뮤니케이션은 생산자가 제품에 대한 정보를 고객에게 일방적으로 전달하는 것이 아니라 생산자와 고객에게 함께 제품에 대한 정보를 공유하고 또 그 제품의 가치를 만들어갈 수 있는 힘을 갖고 있기 때문이다. 이미 해다미 블로그와 트위터는 개설되어 있는 상태이며 향후 이를 효과적으로 이용하는 노력만이 남아있다. 이러한 커뮤니케이션 활성화를 통해서 해다미 브랜드를 고객에게 홍보하는 효과뿐만 아니라 해다미 브랜드의 가치를 고객과 함께 만들어가는 효과도 함께 기대할 수 있을 것이다.

제품 판매를 위한 판로확대

'아름다운'은 지금까지 제품 생산 체계를 갖추는데 초점을 두었다. 이제 제품의 실질적인 판매 증진을 위한 판로 개척에 보다 많은 노력을 기울여야 할 때가 되었다. 그러나 제품 판로 확보는 많은 장애인 보호작업장이 갖는 공통적인 어려움이다. 해다미는 현재 아름다운가게나 장애인생산품판매시설 등의 유통망과 온라인 오픈 마켓 등의 판로를 확보하고 있지만 아직까지 그 판매 규모가 크지 않아 보다 많은 판로 확보가 필요한 상황이다.

향후 친환경 유기농 제품을 전문적으로 판매하는 유통망에 진입할 수 있도록 하고 오픈 마켓의 입점도 보다 확대할 수 있도록 준비해 나갈 계획이다.

모범적인 사회적 기업 달성

‘아름다운’은 지난 2009년 7월 비전 선포식에서 ‘장애인 직업재활을 선도하는 모범적인 사회적 기업’ 달성이라는 ‘비전 2015’를 천명한 바 있다. ‘아름다운’이 해다미 사업을 추진하는 목적은 중증장애인의 일자리를 창출하고 장애인과 우리 사회가 더불어 함께 살아갈 수 있는 사회를 실현해 가는데 기여하고자 하는 것이다. 이를 위해 사회적 기업 인증을 받고 사회적 기업으로서의 역할을 수행하는 것을 목표로 설정하였다.

‘아름다운’은 지난 2009년 4월부터 노동부 예비 사회적 기업으로 사회적일자리창출사업을 추진해 왔으며 사회적 기업 인증을 받기 위한 노력을 계속해 가고 있다. 사회적 기업 인증을 받지 않아도 ‘아름다운’이 추구하는 사회적 기업으로서 그 역할을 충분히 수행해 나갈 수 있으나 법적으로 사회적 기업이라는 용어 사용 자체가 제한되기 때문에 인증을 받기 위한 노력을 기울이고 있다.

향후 해다미 사업의 활성화를 통해 장애인과 우리 사회가 함께 더불어 사는 세상이 될 수 있도록 하는데 기여하고자 하는 노력을 계속해 나갈 계획이다.

Case 06

복지관 사업에서 서울시 사업으로 브랜드 아이덴티티 확장

월계종합사회복지관 '아름다운 이웃' 사례

'아름다운 이웃'은 쉬우면서도 흔하지 않고, 지역성이나 기관명이 명시되지 않은 브랜드 아이덴티티이자 슬로건으로 기부업체(재능, 서비스, 물품 지원)와 이용자(욕구충족에 따른 칭찬, 격려, 지역사회 기여활동)가 상호 교환하며, 거점기관의 네트워크 활동으로 촉진되는 지역사회운동 및 네트워크 서비스입니다.

월계종합사회복지관의 사례는 기부업체, 이용고객, 거점기관 등 타겟 대상이 브랜드 자산을 공유하면서 동일한 브랜드명을 사용하도록 하는 과정을 통해 동일 브랜드로 성장할 수 있었습니다. 이를 통해 네트워크 브랜드의 성공사례가 되었으며, 개별 기관의 사업이 처음으로 서울시 사업으로 확장된 성과를 얻을 수 있었습니다.

주민 스스로 지역사회문제를 해결하고 서로 돕는 지역사회를 만들고자 할 때 적용할 수 있는 좋은 예가 될 것입니다.

1. 추진배경

월계종합사회복지관에서는 왜 브랜드가 필요했나?

월계종합사회복지관은 1993년 개관하여 2002년 ‘아름다운 이웃’ 사업을 기획할 당시까지 10년 간 재가노인을 대상으로 한 ‘재가복지센터’ 사업에만 집중하여 지역주민들에게 노인만 이용하는 복지관으로 인식되었으며, 영구임대아파트 단지에 거주하는 국민기초생활수급자들만 이용하는 복지관으로 이미지가 한정되어 종합사회복지관의 역할인 지역사회 복지욕구를 체계적이고 종합적으로 제공하는 복지관으로 재인식될 필요성이 대두되었다.

또한 2000년경 위탁운영법인이 현재 운영법인인 한국복음주의학원으로 갑작스럽게 변경되는 과정을 거치면서 지역주민과 자원봉사자, 후원자, 타 기관 등에 복지관의 이미지를 제고할 필요가 있었으며, 사회복지사업의 효과성의 문제에서 타 복지관과 차별화된 월계종합사회복지관만의 성과를 나타낼 수 있는 사업을 대표 사업으로 육성해야할 필요성이 제기되었다.

이를 위해 다양한 시행착오를 거치면서 지역사회 문제해결을 위한 조직화와 네트워크를 기반으로 한 ‘아름다운 이웃’ 브랜드를 구축하게 되었다.

사업기반

‘아름다운 이웃’ 사업은 두레·품앗이 같은 수평적 구조의 상부상조 민족정신을 바탕으로 이상적인 복지인 공동책임의 원칙을 도입하였으며, 운영법인인 한국복음주의학원의 자기희생적인 사랑을 뜻하는 ‘밀알정신’으로 ‘상호 나눔’을 기반으로 하였다. 또한 월계종합사회복지관의 비전인 ‘주민중심서비스’와 ‘서로 돕는 지역사회’, ‘효율적인 운영시스템’을 기반으로 주민 스스로 지역의 문제를 해결하여 서로 돕는 지역사회가 되도록 효율적인 운영시스템(아름다운이웃사업, 인트라넷, 매뉴얼 등)을 구축하는 것이 ‘아름다운 이웃’ 사업의 기반이다.

사업 기획단계에서의 고민은 2가지로 요약될 수 있다. 먼저 사회복지현장의 수요대비 자원의 공급 부족 문제가 발생하는 상황에서 ‘어떻게 하면 공급자원을 많이 확보할 수 있을까?’ 였고, 다음은 복지관에서 활용하기 부담스러운 대형자원을 발굴한 경우 ‘어떻게 효과적으로 배분을 해야 하나?’에 대한 고민이었다.

이러한 2가지 고민을 바탕으로 '지역사회문제 해결'을 위한 체계적인 사업 기획의 필요성을 인식하게 되었다. 복지관이 해결하기 어려운 한계를 지역사회 구성원들이 직접 극복하도록 하면 복지 서비스도 개선되고 지역도 활성화되는 일석이조의 효과를 거둘 수 있을 것으로 인식하였다. 이를 실천할 수 있는 방법으로 '조직화' 방법론을 채택하여 복지관은 거점기관으로서의 역할을 수행하고 실제 사업의 내용은 기부업체와 이용고객이 주체가 되어 진행하는 방법을 활용하였다. 이를 바탕으로 단일기관의 문제 해결력보다 파급효과가 큰 네트워크를 활용하여 개별 복지관의 '동 지역'만을 대상으로 하는 것이 아니라 '자치구'와 '시'를 넘어 '대한민국'의 '아름다운 이웃화'를 꿈꾸며, 원대하지만 실현가능한 실행계획을 수립하여 사업을 추진하였다.

'아름다운 이웃'의 브랜드 마케팅 성공배경에는 대한민국사람이라면 누구나 알고 있는 상부상조의 민족정신을 바탕으로 진행했다는 것이고, 월계종합사회복지관의 3가지 비전을 가장 잘 나타내는 사업이었기 때문에 이용고객, 기부업체, 월계종합사회복지관 직원 모두 동일한 목표를 가질 수 있었던 것도 성공의 요소로 평가되었다.

'아름다운 이웃' 사업이 탄생하여 '아름다운 이웃, 서울디딤돌'이 되기까지

'아름다운 이웃'은 기부업체에서 재능, 서비스, 물품 등을 후원하고 이용자는 욕구충족에 따른 칭찬, 격려, 지역사회기여활동 등을 상호 교환하는 서비스로 거점기관의 네트워크 활동으로 촉진되는 지역사회운동 및 네트워크 서비스라고 할 수 있다. 구축된 브랜드 자산으로는 '아름다운 이웃' 브랜드, 인트라넷시스템, 네트워크사업 노하우 및 '아름다운 이웃' 운영 노하우, 경제적 파급 효과(2005년~2009년 환가총액 약 4억), 기부업체 4,809개, 거점기관 330개, 이용고객 48,059명 등을 자산이라고 볼 수 있다.

시행초기(2002년)에는 기부업체 모집과 이용자 욕구에 맞는 기부업체 연결, 지속적인 서비스 관리에 어려움 등 시행착오를 겪으면서 1년도 지속하지 못하고 포기하였다.

하지만 2003년 7월부터 사업의 성격을 조직화와 지역사회운동으로 규정하고, 브랜드명을 '아름다운 이웃'으로 설정한 후 월계종합사회복지관이 위치한 월계동의 이용고객과 월계동 중심의 기부업체로 규정하고 사업을 진행하였다. 이후 효과적인 사업 수행을 위해 인트라넷 시스템 개발 및 보완, 총 19개 거점기관(서울시 12개구 18개 거점 기관, 경기도 1개 거점기관)이 참여하는 '아름다운 이웃-서울사랑커뮤니티' 확산, 기부업체 및 이용고객이 확대되는 성과를 얻었다.

2008년 5월 이후 3단계 양해각서체결에 따라 브랜드자산 전체를 서울시로 이관하여 체계적인

브랜드 마케팅을 통해 C제작, 인트라넷시스템보완, 거점기관의 다양화 등 브랜드 아이덴티티가 확장되었다.

월계종합사회복지관에서는 사업이관 이후에도 원브랜드 기획 복지관으로써 이관사업의 정착을 위해 인트라넷시스템과 운영 노하우 등 브랜드 자산을 기부하고, 본 복지관 실무자가 신규 거점 기관 실무자교육 등을 지원하였으며 이관사업이 안정된 지금은 '아름다운 이웃-서울디딤돌'의 거점기관으로 참여하면서 '아름다운 이웃'이 대한민국 전역으로 확산되는데 일조하고 있다.

2. 브랜드 구축과 관리 과정

시행 전 단계 2002	시행 1단계 2003~2004	시행 2단계 2005~2007	시행 3단계 2008~현재
<ul style="list-style-type: none"> • 기획 • 브랜드 미구축 • 시도 • 실패 	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 기초 구축 • 브랜드 정착 • 구전효과 • 지역홍보 	<ul style="list-style-type: none"> • 전략 : 네트워크 • 브랜드 자산 확대 • 네트워크 확산 • 품질관리 • 전략적 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> • 전략 : 확장브랜드 - 디딤돌 구축 • 대표기관변경
<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 미구축 • 아이덴티티 구축 • 브랜드 네임 • 타켓설정 	<ul style="list-style-type: none"> 1단계 준비 • 전략수립 • 타켓확대설정 • 인트라넷 개발 • 전략적홍보계획 • 예산확보 • 전달인력배치 	<ul style="list-style-type: none"> 2단계 준비 • 전략수립 • 수상, 이관논의 	<ul style="list-style-type: none"> 3단계 준비 • 우수거점기관 • 이용고객조직화 • 기부업체조직화

브랜드 아이덴티티 설정

브랜드 아이덴티티는 2002년 사업기획 이후 2003년경 사업을 재시작하면서 사업을 구체적으로 설명하지 않아도 누구나 쉽게 인식할 수 있도록 하기 위해 '서로가 서로에게 아름다운 이웃'이라는 목표를 브랜드 아이덴티티와 동일하게 설정하였다. 초기에는 브랜드 구축을 위해 브랜드 아이덴티티를 설정한 것은 아니고 사업의 기획취지에 맞게 구성을 하였다.

어려운 이들이 서로 도우면서 함께 행복을 일구는 아름다운 세상을 꿈꾸면서 제정한 '아름다운이웃'이라는 브랜드 아이덴티티 자체가 슬로건으로, 쉬우면서도 흔하지 않고, 지역성이나 기관명이 명시되지 않은 브랜드 아이덴티티를 통해 네트워크 확장 시 어느 기관에서나 사용가능한 촉진요인이었다.

‘아름다운 이웃’이라는 브랜드 아이덴티티에 대해 이미지를 나타낼 수 있는 특정 소리나 글씨체, CI를 개발하지는 않았으며 ‘아름다운 이웃’이라는 브랜드 아이덴티티만을 주력으로 사용하였는데, 현재 시점에서 생각해보면 ‘아름다운 이웃’이라는 브랜드 아이덴티티를 활용한 CI나 캐릭터, 로고 등을 제작하였으면 브랜드 마케팅에 좀 더 도움이 되었을 것으로 판단된다.

일반적으로 복지관에서 사업을 진행할 때 브랜드보다는 사업에 대한 내용을 중심으로 홍보를 하는 경우가 많으나 ‘아름다운 이웃’은 기부업체, 이용고객, 거점기관 등 타겟이 누구이든지 간에 항상 브랜드 아이덴티티를 강조하여 인식하도록 하였다. 예를 들면 기부업체에는 ‘아름다운 이웃’ 현판부착, 이용고객에게는 교육 시 ‘아름다운 이웃’을 인식하도록 안내, 거점기관에는 브랜드자산을 공유하면서 같은 브랜드 아이덴티티를 사용하도록 하는 과정을 통해 동일한 브랜드로 성장할 수 있는 파위가 생성되었다.

※실무자를 위한 Tip - 브랜드 아이덴티티 설정시 고려사항

1. 사업의 목표를 잘 드러낼 수 있도록 설정
2. 사업이 인식되기를 희망하는 이미지를 반영
3. 쉬우면서도 흔하지 않은 브랜드 네임
4. 브랜드 아이덴티티를 활용한 시각효과(CI,캐릭터,로고), 음향효과(특정소리) 의 제작 및 활용

타겟별 차별화된 목표수립 및 마케팅 전략

○ 타겟의 설정

‘아름다운 이웃’의 타겟은 크게 3가지로 구분할 수 있다. 첫 번째는 거점기관이다. 거점기관은 종합사회복지관을 중심으로 기부업체를 발굴한 후 이용자와 연계하여 서비스 진행을 촉진하는 역할을 수행하였다. 2005년에는 노원구의 종합사회복지관, 2006년~2007년에는 서울시의 종합사회복지관으로 확대하였다. 두 번째는 기부업체이다. 기부업체가 가진 재능, 서비스, 물품 등을 무료로 지원하는 역할을 수행하였으며, 거점기관 인근의 서비스업을 중심으로 음식점과 이·미용업소 등이 초기 타겟이었으며, 점차 확대되어 여가문화, 교육, 병원, 의류업 등으로 확대되어갔다. 세 번째는 이용고객이다. 이용고객은 서비스 이용 및 기여활동을 서로 교환하는 역할을 수행하는데, 거점기관의 기존 이용고객에서 거점기관 인근지역 주민들로 확대되어갔다. ‘아름다운 이웃’은 확산단계부터 촉진요인으로 ‘네트워크’를 활용하였기에 시행단계별 타겟을 확대해 나갔다.

표 13. 단계별 타겟 설정

구 분	1단계	2단계	3단계
	(2002~2004)	(2005~2007)	(2008.5~현재)
거점기관	월계종합사회복지관	2005년 노원구, 2006~2007년 서울시의 종합사회복지관	서울시 복지관련단체
기부업체	월계동 지역 상점 (음식업, 이미용)	노원구, 서울시 등 거점기관인근 (음식업, 청결업, 여가문화, 교육, 병원, 의류업, 생필품)	서울시 전체상점
이용객	월계동 주민	각 거점기관 근처 지역주민	서울시민 전체

※실무자를 위한 Tip - 기부업체 발굴 노하우

1. 일단 직접 발로 뛰어 무조건 두드려 본다.
2. 되도록 상점운영자나 실장/매니저 등을 상위 경영자를 직접 만난다.
3. 방문 시 사업 소개 자료를 준비해서 제공하고, 설명은 간단히 핵심만 한다.
4. 기부업체에서 희망하는 양, 횟수, 빈도만큼 참여하도록 한다.
5. 약정서를 작성한다.
6. 서비스 시행 후 바로 피드백(방문, 전화, 감사서신 등)을 시행하고, 서비스 진행 중에도 정기적으로 피드백을 차등 시행한다.

○ 타겟별 차별화된 목표수립

표 14. 타겟별 차별화된 목표

구분	목표
기부업체	<ul style="list-style-type: none"> · 별도의 시간투입이나 현금 지불 없이 누구나 쉽게 자신이 가진 재능, 서비스, 물품을 기부 · 기부업체별로 시간, 재료비등의 서비스 지불가격을 현실적으로 실현가능 하도록 설정(1case~1,000case) · 1CASE에게 서비스 제공하거나 1회 참여하더라도 '아름다운 이웃'이라는 이미지 강조
이용고객	<ul style="list-style-type: none"> · 거주지 인근 상점에서 질 좋은 서비스를 낙인감 없이 이용 · 기부업체에게 받은 서비스에 대한 지불가격으로 칭찬과 자원봉사활동을 통해 지역사회 기여활동으로 이어지는 상호교환
거점기관	<ul style="list-style-type: none"> · 후원개발사업을 기반으로 인트라넷, 실무자교육, 매뉴얼을 통해 효과가 검증된 사업수행을 지원하여 브랜드 자산의 무료공유 · '아름다운 이웃'의 참여를 통해 사회복지계의 동반성장 강조

3. 마케팅전략 실행

○ 상호수혜 되는 지불가격

① 기부업체

기부업체에서는 고유 재능, 서비스, 물품기부 시 시간과 재료비 등은 본인들이 지급하나 이에 따른 보상으로 봉사활동을 통한 보람을 느끼고, 이용고객을 통해 칭찬과 홍보효과, 후원영수증으로 세제혜택, 대외 홍보를 통해 일방적이지 않은 상호교환이 되도록 하였다.

② 이용고객

이용고객은 서비스 이용시간을 지불하나 개별욕구를 지역 내에서 질 좋은 서비스를 통해 충족하고 또 한 해당비용을 무료로 할 수 있다는 점에 대해 기여활동으로 기부업체에 대한 칭찬과 다른 지역사회 구성원을 위한 자원봉사활동에 참여하여 상호교환이 되도록 하였다.

③ 거점기관

거점기관에서는 사업담당 실무자인건비와 시간, 노력을 투입하나 이에 대해 사업비지원과 브랜드자산공유, 시스템 무료이용 및 실적획득, 공유자산 공유 등으로 상호교환이 되도록 하였다.

표 15. 타겟별 상호수혜 내용

	GIVE(제공)	TAKE(취득)
기부업체	· 고유 재능, 서비스, 물품기부시 시간과 재료비, 재능 기부	· 봉사활동과 이용고객 칭찬을 통한 보람 · 이용고객/거점기관을 통해 지역사회 내 홍보효과 · 후원영수증으로 세제혜택 · 긍정적인 상점이미지
이용고객	· 서비스 이용시간 지불 · 기부업체에 대한 칭찬 · 지역사회 구성원을 위한 봉사활동	· 개별욕구를 거주지 인근 지역에서 질 좋은 서비스로 무료 충족 · 봉사활동과 기부업체 칭찬을 통한 보람
거점기관	· 사업담당 실무자인건비와 시간, 노력	· 브랜드자산공유 · 시스템무료이용 · 후원개발 및 클라이언트 욕구충족 · 공유자원 공유

○ 서비스 종류와 크기의 다양성

‘아름다운 이웃’ 서비스는 다양한 영역의 기부업체(음식업, 청결업(이·미용업소, 목욕탕, 찜질방),

여가문화(극장, 노래방), 교육(영어, 보습, 입시, 태권도), 병원(안과, 정형외과, 한의원, 피부과), 의류업, 생필품)들이 제공하는 재능, 서비스, 물품을 통해 이용고객들의 욕구에 적합한 맞춤형 서비스 제공이 가능하였다. 기부업체 약정을 통해 횡수, 이용고객수, 빈도, 유통시기, 서비스대상 등의 조절이 가능하며 기부업체에서는 부담 없이 참여가 가능하며, 이용고객입장에서는 거주지 인근지역에서 품질이 보증된 재능, 서비스, 물품을 낙인감 없이 무료로 이용할 수 있다는 매력이 '아름다운이웃' 사업의 특성이다.

○ 지속적인 서비스 품질관리

기획단계에서는 품질관리를 계획하지 않았으나 필요성에 의해 이용고객, 기부업체, 거점기관 모두에 품질관리가 수반되었다. 사업초기 기부업체의 경우 서비스 약정을 하고도 이행하지 않거나, 이용고객을 기다리게 하는 등의 문제가 발생되어 해당 기부업체에 개선을 요청하고 시정하지 않으면 종결하기도 하였으며, 이용고객의 경우 기부물품 외에 다른 것을 요구하거나 상점의 물건을 훼손하는 경우가 있어 이용고객 교육 등으로 품질관리를 진행하였다. 거점기관의 경우 기관장의 의지로 사업을 시작하였으나 담당 실무자의 업무조정 등이 수반되지 않은 채 협약을 진행하여 거점기관으로 참여는 하나 실질적인 기부업체개발이나 이용고객에 대한 서비스 제공이 원활하지 않은 경우에는 실무자간담회와 개별독려, 공유자원 공유 등의 활성화 노력으로 품질관리를 진행하였다.

※실무자를 위한 Tip - 공유자원 공유 활성화 노력

1. 공유자원(예 : 2005년~2007년 ○○찜질방, ○○패밀리레스토랑, ○○시네마)을 대표기관에서 발굴
2. 확보된 자원에 대해 거점기관 실무자회의를 통해 기관별 균등배분 혹은 필요한 수량만큼 배분
3. 거점기관에서는 서비스 필요 시 개발기관(대표기관)으로 연락하여 서비스 제공 수량, 횡수, 시간, 서비스 품질관리 등의 의견 전달
4. 각 거점기관의 의견을 수렴하여 개발기관(대표기관)에서 기부업체와의 의사소통을 전담하여 의사소통의 혼란 방지
5. 후원영수증 발급이나 감사서신 등의 이용고객 피드백활동은 각 거점기관별로 다양하게 시행하도록 하여 기부업체의 피드백 횡수 증가 효과

서비스 전달체계의 핵심은 거점기관 네트워크와 인트라넷시스템

○ 이용고객 및 기부업체

지역사회 내에서 기부업체가 직접 서비스를 제공하거나, 포장을 통해 거점기관에서 대리전달 등의 다양한 방법으로 서비스를 전달하였으며, 서비스 전달 장소도 기부업체는 업체 내에서, 이용고객은 거주지 인근 지역에서, 거점기관은 기관 내 또는 인트라넷시스템 내에서 서비스 활용 가능하도록 하여 접근성을 높일 수 있었다.

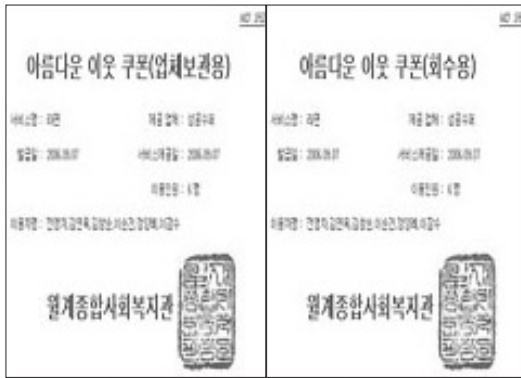
○ 거점기관

사업을 수행하다보니 사업의 규모 확대, 기부업체나 이용고객의 확대에 따른 관리에 어려움이 발생하여 거점기관 네트워크를 통한 서비스 전달을 전략으로 삼았다.

2단계 네트워크 확산시기에 사용한 네트워크 모집전략은 2005년에는 노원구, 2006년~2007년에는 서울시 전체 종합사회복지관을 대상으로 한 공개설명회와 개별기관 방문을 통한 기관장과 실무자 설득 과정이었다. 네트워크 지원전략은 브랜드자산의 무료공유를 위한 인트라넷 시스템 공유, 실무자 인트라넷과 사업교육, 인트라넷과 사업 매뉴얼 무료지원 및 공유자원 확보 시 공동사용을 사업비와 함께 지원한 것이었다. 이를 통해 네트워크 성공의 기반이 되었다. 또한 ‘아름다운 이웃’ 인트라넷 홈페이지를 개설하여 해당사이트에서 사업에 대한 소개와 기부업체, 거점기관에 대한 정보를 공유하고 서비스쿠폰발행과 이용자통계가 가능하도록 한 점도 확산의 촉진요인으로 볼 수 있다.

표 16. 단계별 타겟 설정

구 분	1단계 준비	2단계 확산	3단계 이관
	(2002~2004)	(2005~2007)	(2008.5~)
거점기관 타겟	-	2005년 노원구 종합사회복지관 2006~2007년 서울시 종합사회복지관	서울시 복지관련 단체
거점기관명	월계종합사회복지관	2005년 : 노원구 3개기관(월계,상계,공릉) 2006년 : 서울시 5개구 8개 기관 (월계,상계,공릉,신림,생명의전화,사랑의전화마포,은평,가락) 2007년: 서울시 12개구 18개 기관, 경기도 1개시 1개 기관-총19개기관 (월계,상계,공릉,신림,생명의전화,사랑의전화마포,은평,가락,대방,삼전,가산,월곡,우면,풍납,목동,성내,서울시립대,오산,평화)	현:330개
대표기관	-	월계종합사회복지관	서울시복지재단



[그림 51] 서비스 이용 쿠폰



[그림 52] 인트라넷

○ 대표기관

대표기관인 월계종합사회복지관에서는 거점기관을 모집하는 경우나 서울시로 사업을 이관한 이후에도 복지관이 드러나기를 고집하지 않고 브랜드 아이덴티티인 '아름다운 이웃'으로 공유되는 네트워크를 위해 자체 구축한 브랜드자산인 노하우, 매뉴얼, 시스템, 대형자원을 무료로 공유하였다. 이를 통해 복지기관들과 상부상조하여 '아름다운 이웃 커뮤니티'로 더욱 확산될 수 있었다.

타켓별 차별화된 촉진전략

단시간 내에 서울시 전역으로 '아름다운 이웃'이 확산된 것은 사업에 대한 전략적인 홍보가 큰 기여를 하였다. 단순히 '아름다운 이웃'을 알리는 것이 아니라 기부업체와 이용고객들의 미담사례를 중심으로 TV, 뉴스, 신문 등 다양한 매체를 통해 소개하였으며, 이를 통해 참여 상점을 확보할 수 있었고, '아름다운 이웃'이 지향하는 바가 서로 돕는 지역사회를 만들어 가는 것임을 인식시키고자 하였다. 이렇게 '아름다운 이웃'에 대한 인식이 높아짐에 따라 자연스럽게 많은 언론에서 취재를 요청하게 되었으며, 이후에는 일본 지역복지학회 교수들이 내방하여 간담회를 진행하였고, 2007년에는 일본에 초청받아 지역복지학회에 사례를 발표를 하기도 하였다. 타켓별로 홍보 및 커뮤니케이션 전략은 다음과 같다.

○ 이용고객

각 거점기관의 기존 이용고객부터 주변인들까지 구전효과를 통한 확대가 커뮤니케이션 전략이었다.

예를 들면 2006년부터 2008년까지 매주 수요일마다 유료고객을 받지 않고 아름다운이웃 서비스만 진행했던 청결업체(○○○)의 경우 2007년 한해에만 실인원 1,000명, 연인원 23,000명으로 서비스가 확대되면서 노원구 뿐만 아니라 인근의 성북구, 도봉구 등에서도 월계종합사회복지관 혹은 노원구에 있는 각종 참여기관으로 문의가 증가하였다. 이를 통해 이용고객간, 타 복지기관 등의 구전효과를 통해 인지도가 높아지는 효과를 얻을 수 있었다. 이용고객과는 사업신청 이후 소그룹을 조직하여 리더를 통한 의사소통을 활용하였으며 필요시 전화나 방문 등도 활용하였다.



[그림 53] 서비스 이용고객 교육

○ 기부업체

기부업체에는 1:1개별방문을 통해 상점운영자를 대상으로 하였으며, 참여약정을 하면 바로 월계종합사회복지관 홈페이지와 소식지에 업체사진, 전화번호도 함께 게재하여 정기적으로 업체를 홍보하였다. 이때 3개월 이상 지속적으로 참여한 경우 '아름다운 이웃' 참여업체로 현판을 부착하였다.

기부업체에 대한 커뮤니케이션 활동을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 지역 내 '아름다운 이웃' 홍보 시 참여업체에 대해 홍보물을 제작하여 홍보 캠페인 시 활용하였으며, 비정기 홍보 및 이벤트로 기부업체별 참여 기관과 서비스 양에 따라 신문, TV 등 매스컴에 우수업체와 사업내용 홍보하였다. 또한 연 1회 우수기부업체 시상식을 통해 장기 활동을 유도하였다.

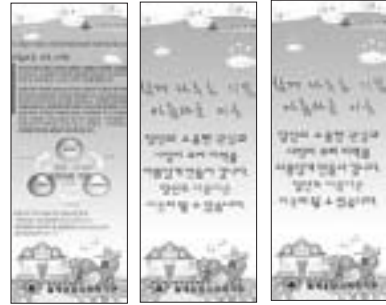
기부업체의 경우 신뢰감 형성과 친밀감 형성을 위해 전화보다는 사업담당자의 정기적인 개별방문을 선호하였다. 초기방문 시는 기관소개서, 사업소개서, 기부신청서 등을 활용하였으며 참여 신청 이후 관리방문 시는 소식지와 이용자 감사액자와 서신, 기부영수증 등을 커뮤니케이션 도구로 활용하였다. 또한 간접적인 커뮤니케이션 방법으로 참여 독려를 위해 TV, 신문 등 매체노출, 표창 등을 활용한 동기부여 강화전략을 사용하였다.

표 17. 참여단계별 기부업체 촉진전략 예시

참여단계	촉진현황
개발	1:1 개별방문, 상점운영자 공략
참여약정	약정서 작성, 홈페이지/소식지 업체게재
3개월이상 참여시	업체에 '아름다운 이웃' 현판부착
지속참여시 - 정기	사업담당의 수시방문, 매월 후원영수증 전달, 이용자 감사서신 홍보캠페인시 업체홍보, 후원소식지와 분기소식지에 업체홍보
3개월이상 참여시	언론(TV, 잡지, 신문) 홍보, 연 1회 우수업체시상



[그림 54] 상점부착용 현판



[그림 55] 홍보용 배너



[그림 56] 감사서신 액자



[그림 57] 소식지

○ 거점기관

보통의 경우 거점기관에는 구전효과가 전파되기 어려우나 대형자원으로 인해 이용자 간에 구전효과가 확대되면서 이용자들이 노원구에 있는 각종기관이나 이름이 비슷한 기관으로 문의를 하면서 타 복지기관에도 구전효과를 통한 홍보효과가 본격적인 네트워크 사업 전부터 시작되었다.

본격적으로 네트워크 사업을 하면서는 사회복지기관을 참여기관으로 모집하기 위해 공개 설명회를

연도별로 시행하여 총 39개 기관이 설명회 참석 후 76%인 30개 기관이 거점기관으로 참여하였다. 설명회시 월계종합사회복지관의 노하우인 인트라넷 시스템, 매뉴얼 등을 공개하였으며 관심을 보인 기관에는 개별방문을 통해 기관장과 실무자를 설득하는 전략으로 인트라넷시스템, 매뉴얼 등 브랜드 자산의 공개 및 무료제공을 통해 거점기관을 확대해갔다.

또한 2006년부터 2008년까지 사업성과를 알리기 위해 실무자의 사례를 발표와 ‘아름다운 이웃’의 기초배경과 연관 있는 사회적자본, 바우처, 커뮤니티 임팩트와 관련된 연구결과에 대해 관련 전문가를 초청하여 세미나를 함께 진행하였다.

커뮤니케이션 전략으로는 참여기관 모집 시에는 1차적으로는 단체 사업설명회를 활용하였으며, 2차적으로는 개별방문으로 기관장과 실무자 면담, 설명회, 교육, 매뉴얼 등을 통해 의사소통을 진행하였다. 거점기관으로 참여하여 사업을 수행한 네트워크 초기에는 전화, 문자로 거점기관과 의사소통을 하였으나 이후에는 인트라넷 홈페이지, 온라인 커뮤니티매체(○○○온)을 통한 의사소통을 상시 활용하였으며, 실무자 간담회도 진행하였다.

○ 대국민 홍보 및 해외홍보

사업 시작 초기부터 월계종합사회복지관 홈페이지에 사업과 참여방법 등을 소개하였고, TV, 신문 등 홍보매체를 적극적으로 활용하였으며, 서울시복지재단 사회복지 우수프로그램 신청서를 제출하였다. 또한 해외홍보로는 일본 지역복지학회 교수 내방과 일본 지역복지학회 초청으로 일본을 방문하여 사례 발표도 진행하였다. 이해관계자(후원자, 자원봉사자, 기타)와 지역주민, 대국민 홍보는 홈페이지, 홍보 캠페인, 소식지 등을 활용하여 사업을 알리는 전략을 사용하였다.



[그림 58] 해외홍보-일본지역복지학회 기관내방



2004. 6. 14 조선일보



2004. 9 좋은생각



2004. 10.18 MBC뉴스



2004. 8. 14 KBS특집방송



2005. 1. 7 서울사회복지신문



2005. 4.10 CBS기쁜소식

[그림 59] 언론 홍보-신문,잡지,라디오,뉴스

3. 브랜드 성과

네트워크 브랜드의 성공사례

가장 주목할 만한 성과는 이용고객들이 아무런 낙인감 없이 ‘아름다운 이웃’ 서비스를 받고 있다는 점이며, 지역사회의 신뢰가 회복되어 기부업체는 어려운 이웃들에게 희망을 줄 수 있었고, 도움 받은 이용고객은 기부업체와 다른 이웃을 위해 활동하기 시작했다는 점이다.

아이들은 무료로 공부한 학원에 감사 편지를 쓰고, 어르신들은 낮 시간에 노래방을 무료 이용하면서

갈고 닦은 솜씨로 주민잔치 때 공연봉사를 하고, 장애인들은 어르신들에게 게이트볼 교육을 하는 형태로 '아름다운 이웃'이 노원구와 서울시 곳곳에서 점차 성장하고 있다. 기부업체에서는 봉사활동을 따로 돈이나 시간을 들이지 않고 본인이 가진 자원(기술, 물품)을 후원하여 '아름다운 이웃' 현판부착과 이용고객의 칭찬액자 부착, 매체홍보로 지역 내에 좋은 상점으로 인정받는 성과가 있었다.

각 거점기관에서는 무료로 전자시스템과 실무자교육, 매뉴얼을 제공받아 기존자원의 효과적인 공유 및 신규자원개발, 공유자원으로 각 기관에도 자원 확보가 용이하게 되었고, 동일한 브랜드 아이덴티티를 사용하여 타 지역에서 진행되는 사업임에도 불구하고 기부업체와 이용고객들에게 알려지는 홍보 효과가 있었다.

복지관 사업에서 서울시 사업으로 확장

'아름다운 이웃'을 통해 월계종합사회복지관은 브랜드가 필요했던 목적들을 달성할 수 있었다. 이용고객과 기부업체의 다양화로 아동, 청소년, 성인, 가족, 지역상점 등 지역사회 전체를 포괄하는 복지관으로 재인식되었고, 타 복지관과 차별화된 대표 사업을 통해 지역사회와 사회복지계에 월계종합사회복지관을 널리 인지시킬 수 있는 기회가 되었다. 또한 효과성이 검증된 사업을 수행하고 확장하는 과정을 통해 지역주민과 자원봉사자, 후원자, 타 기관 등에 기관의 이미지를 제고할 수 있었다. 이로 인해 월계종합사회복지관은 전문사회복지기관으로 내·외부에서 인정받는 신뢰할 수 있는 복지관으로 인식되었으며, 브랜드와 함께 복지관의 명성도 함께 펼쳐졌다. 브랜드 마케팅의 성공은 월계종합사회복지관만의 발전이 아니라 효과성이 검증된 사업을 각 사회복지기관에게 전파할 기회가 되어 함께 발전하는 데 기여했다고 볼 수 있다.

복지관 사업에서 서울시 사업으로 확장된 후 복지시설과 함께 지역사회의 민간자원을 개발하여 복지서비스로 연계함으로써 시민고객의 삶의 만족도를 높이고 상부상조하는 나눔문화를 조성하여 서울을 '아름다운 이웃' 공동체로 만들어가고 있다.

4. 향후과제

원 브랜드 '아름다운이웃' 사업과 확장브랜드 '아름다운 이웃, 서울디딤돌' 과의 차별화

'아름다운 이웃' 이 서울시 사업으로 이관된 후 이용고객과 지역기부업체에는 계속 거점기관으로 활동하여 브랜드 확장에 따른 이용고객이나 기부업체의 혼란은 없었으나 기관 내부적으로는 원브랜드 기관으로서 확장브랜드와의 차별화에 대한 논의가 있었다. 그 결과를 아래와 같이 간략히 정리해보도록 하겠다.

○ 우수거점기관으로 역할

'아름다운 이웃, 서울디딤돌' 사업 초기에 월계종합사회복지관은 원 브랜드 기관으로써 실무자교육과 인터넷시스템 이관, 실무자 매뉴얼교육 등을 지원하여 사업의 성공적인 이관을 도왔다. '아름다운 이웃, 서울디딤돌' 사업으로 이관이 완료된 후에도 월계종합사회복지관은 현재 '아름다운 이웃, 서울디딤돌' 사업의 거점기관으로 참여하고 있으며, 기존에 다년간 구축된 브랜드 자산과 운영노하우를 바탕으로 매년 사례발표를 진행하는 등 '아름다운 이웃, 서울디딤돌' 사업의 성장을 도우면서 우수거점기관으로 역할을 하고자 한다.

○ 이용고객 조직화를 통한 지역사회기여활동 강화

2006년부터 현재까지 이용고객 중 아동과 어르신을 조직화하여 '아동지킴이' 와 '어르신지킴이' 로 구성하여 다른 주민을 도와주면서 서로 돕는 기회를 제공하고 있다. 그 중 '어르신지킴이' 는 5인 1조로 지역 내 결식아동청소년을 위한 도시락배달 자원봉사자를 주1회씩 시행하고 있으며, 또한 지역의 장애인을 위한 '사랑의 밥짓기' 자원봉사와 지역 홍보 캠페인이나 지역축제 시에도 도우미로 지역사회 기여 활동을 하고 있다. 이와 같이 이용고객들은 지역사회 기여활동에 참여함으로써 단순한 복지수혜자가 아니라 지역에 발전과 욕구해결에 직접 참여하는 주체가 될 수 있다. 월계종합사회복지관은 원브랜드 구축기관으로서 이용고객 조직화를 통한 지역사회기여활동의 활발한 추진을 통해 확장브랜드와의 차별성을 추구하고자 한다.

○ 기부업체 조직화로 지역문제해결에 참여

기부업체의 경우 기부에 참여하는 것과 지역사회 욕구와 문제해결에 동참하는 것으로도 의미가 있으나, 개별 기부방식에서 기부업체 조직화로 확장을 통해 지역의 문제 해결에 더 적극적으로 참여할 수 있는 기부문화를 만들 필요가 있다. 기부업체 조직화는 월계종합사회복지관에서도 초기단계이다. 지역을 기반으로 운영하는 상점들이 본인의 재능과 서비스를 나누는 것에서 한발 더 나아가 적극적으로 지역사회 문제해결에 참여할 기반을 만드는 것을 목표로 하며, 수행 내용은 향후 기부업체 조직화를 통해 발견된 내용과 전략방향에 따라 추진하고자 한다.

새로운 브랜드 육성의 필요

‘아름다운 이웃’ 사업은 월계종합사회복지관의 첫 번째 대표브랜드였으나 서울시 사업으로 이관되어 운영됨에 따라 신규 브랜드를 육성해 나갈 필요가 있다.

향후 전략적인 마케팅을 통해 ‘이혼가족지원사업’, ‘어르신정서지원사업’, ‘주민조직화사업’ 등을 ‘아름다운 이웃’ 처럼 대표 브랜드로 육성하여 월계종합사회복지관의 이미지를 전문사회복지기관으로서의 신뢰와 명성으로 연결하도록 하며, 이를 통해 서로 상부상조하여 동반성장하는 지속적인 사례로 발전해 나가도록 할 것이다.

Case 07

대면 커뮤니케이션 및 구전효과를 활용한 마케팅

이화여자대학교종합사회복지관 '주민조직화사업' 사례

'대면 커뮤니케이션 및 구전효과를 활용한 마케팅'은 전통적인 promotion방법(현수막 게첨, 홍보지 배포, 공문 발송 등)에서 탈피하여 친숙한 이미지를 얻기 위해서 이용자와 지역사회 속으로 들어가서 접촉점을 확대하고, 복지관과 이용자들의 의사소통을 촉진시키기 위해 실행한 마케팅 전략입니다.

이화여자대학교종합사회복지관의 사례는 복지관에서 가장 가까운 지역사회의 재개발 사업 시작으로 인해 대규모의 이주가 예정된 상황에서 대응방안을 마련하고자 서울시복지재단의 경영컨설팅을 신청하게 되었고, 경영컨설팅을 통한 제언을 바탕으로 주요 전략과제 도출, 대면 커뮤니케이션과 구전효과 활용을 위한 마케팅 액션플랜 수립, 다양한 마케팅 활동 수행(지역 밀착형 사업개발, 핵심고객 관리, 다양한 promotion 진행)을 통해 우호적인 지역여론의 형성과 브랜드 인지도의 증가와 같은 성과를 얻게 된 과정을 소개하고 있습니다.

지역사회나 이용 고객층의 변화에 따라 의사소통에 어려움을 겪고 있거나 친숙한 이미지를 얻고자 하는 사회복지시설에서 적용할 수 있는 좋은 예가 될 것입니다.

1. 추진배경

내재적 약점을 극복하기 위한 노력

이화여자대학교종합사회복지관은 우리나라 최초의 대학부설 사회복지관으로 50년이 넘는 역사를 가지고 있다. 과거의 이화여자대학교종합사회복지관은 신촌동지역(이화여자대학교 정문 앞, 서문 앞, 후문앞 등)에 위치하고 있었으나 이곳이 모두 교육시설이나 상업시설로 변모함에 따라 지역주민 거주지역이 상대적으로 가까운 현재의 충현동 지역으로 2000년에 청사를 이전하였다. 이 지역은 전형적인 도심 빈곤지역이나, 워낙 고지대에 위치하고 있고 학교부지에 포함되어 있다 보니 지역주민들로부터 교육시설로 오해받게 되는 경우도 있었다. 복지관명이 학교이름으로 되어 있는 것은 이런 오해를 더욱 가중시켜서, 다른 학교시설과 마찬가지로 학생이나 교직원을 위하여 존재하는 복지관으로 생각되는 경우도 있었다. 그러나 이것은 위치나 명칭만의 문제는 아니고 지역과 밀착된 프로그램이 부족하였고, 복지관이나 사업을 알리려는 노력도 미흡하였기 때문이라고 판단되었다.

또한 대부분의 프로그램이 치료적 성격을 띤 전문특화 프로그램들로써 제한된 경로를 통해서 발견하거나 의뢰된 소수의 이용자만을 대상으로 하는 복지관의 상황과도 밀접한 관련이 있었다. 전체 이용자의 규모는 많지만 이용자들의 유동성이 매우 높고 지속적인 서비스이용률은 낮으며, 지역사회의 인지도도 타 기관에 비하여 낮은 현상이 나타나게 되었다. 이런 현상은 지역복지사업을 확대하고자 하는 사회복지관에는 큰 장애요인이 되었다.



[그림 60] 1956년 개관 당시 이대사회복지관과 현재 이화여자대학교종합사회복지관

지역사회에서 더욱 필요로 하는 복지관으로

개관부터 1980년대 중반까지 약 30년의 기간과 이후 20여년의 기간은 복지관을 둘러싼 사업 환경이 매우 급변한 시기라고 할 수 있다. 서울시의 경우 1980년대까지 동종시설이 10개소 내외여서 지역복지 서비스의 공급자체가 매우 부족하였으며, 때문에 접근성이 좋지 않음에도 불구하고 서울·경기지역의 이용자들이 각 기관의 프로그램이나 서비스 이용을 위하여 원거리 이용을 기꺼이 감수하였다. 또한 기관마다 사업의 방향과 독특성이 매우 강해서 이와 같은 이용패턴을 더욱 강화시켰다고 할 수 있다.

이화여자대학교종합사회복지관의 경우 복지관이 위치한 서대문구 지역의 저소득주민을 위한 구호사업도 실시하였으나, 오히려 지역구분 없이 실시하는 개별 및 집단상담사업, 부모교육, 가족치료, 가족조성사업, 특수교육 등의 사업에 많은 이용자들이 오랜 대기기간을 거치면서도 이용을 하고자 하였다. 이때까지 학교지원금과 더불어 재정의 큰 원천이었던 해외지원금이 종결되기 시작하면서, 그 자리를 정부 보조금이 대체하게 되었다. 관련법령에 따라 사회복지시설 설치허가를 받아 사업의 성격과 구성이 법령과 정부지침에 따라 조정되었으며, 한편 1990년대 이후부터는 많은 사회복지관이 건립되어 동일 지역 내에서도 복수의 사회복지관이 경쟁하게 되었다. 어느 지역이나 가깝게 이용할 수 있는 사회복지관이 다수 생겨났기 때문에 복지관이 위치한 지역사회 내에서의 역할이 보다 더 중요하게 되었으며, 이러한 흐름은 지방자치제도의 시행과 복지예산의 지방이양에 의하여 더욱 가속화되게 되었다.

사회복지시설 설치 허가와 정부보조금을 받게 된 것은 복지관에도 큰 변화를 가지고 왔다. 학교의 복지관운영에 대한 철학과 방침에 못지않게, 중앙정부·서울시·서대문구의 제도변화와 정책목표가 복지관 운영과 사업개발에 큰 고려요소가 되었다. 복지관이 위치한 지역의 주민이 얼마나 인지하고 이용하고 있느냐 하는 것도 중요한 성과목표가 되었다.



[그림 61] 이화여자대학교종합사회복지관 청사 이전 및 주요사업대상지역

새로운 브랜드 마케팅 전략의 필요

충현동 지역으로 이전한지 10여년이 흘러 두 번째의 십년을 준비하는 시기이기도 하면서, 가장 가까운 지역사회이자 가장 많은 이용자들이 거주하는 충현동-북아현동 지역에 재개발 사업이 시작되어 대규모의 이주가 예정되어 있어, 복지관으로서는 지역변화에 대한 기관의 대응방안의 마련이 시급하였고, 지역사회에 기반을 둔 마케팅, 홍보, 고객관계관리 전략 수립의 필요성이 대두되었다. 때마침 서울시복지재단에서 2009년에 새롭게 개발한 E형 경영컨설팅을 신청하여 도움을 얻고자 하였다. 경영컨설팅의 제언도 역시 예상대로 복지관의 지역밀착경영을 강화해야 한다는 것, 전략적인 이용자관리의 노력이 필요하다는 것, 체계적이고 지속적인 브랜드 관리방안을 마련해야 한다는 것이었다.

복지관 내부의 여러 가지 고민과 경영컨설팅의 결과 등을 종합하여 2010년도에는 지역과 보다 더 가까운 복지관이 되는 것을 주요한 경영목표로 세우고 여러 가지의 전략을 수립하였다. 그 중에서 프로모션 방법에 변화를 준 전략으로 대면 커뮤니케이션과 구전효과를 활용한 마케팅 전략을 수립하고 시행하게 되었다.

2. 전략과제

주요전략 및 과제

○ 복지관 비전에 적합한 브랜드이미지 구축

이화여자대학교종합사회복지관은 전문성의 증진을 최상위 비전으로 두었으나, 2008년 하반기의 미션 및 비전 리빌딩 과정에서 사회복지정책 환경의 변화, 지역사회와 이용자의 욕구, 학교의 사회적 사명, 직원들의 인식의 수준 등을 반영하여 비전을 다각화하는 작업을 하였다.

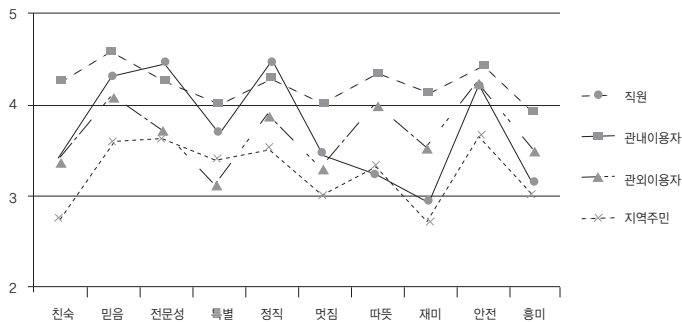
새로운 비전은 기존의 전문성 이외에도 윤리성, 지역성을 강조하였다. 윤리성은 사회적 취약 계층이 대부분인 복지관 이용자들의 잠재역량과 성장의 가능성을 믿고 그들의 권리를 보호·옹호·대변하는데 복지관이 앞장서며, 더불어 더욱 더 개방적이고 합리적인 복지관운영을 통하여 신뢰받는 복지관의 이미지를 계속 유지하겠다는 것이며, 지역성은 지역사회와 더욱 더 밀접한 복지관, 지역주민들이 친근하게 느끼는 복지관, 지역사회와 함께 발전해가는 복지관이 되고자 하는 복지관 의지의 반영이다.



[그림 62] 이화여자대학교중합사회복지관 비전

○ 브랜드 정체성 확립

2009년 서울시복지재단의 경영컨설팅 과정에서 직원, 관내이용자, 관외이용자, 지역주민을 대상으로 한 브랜드인지도 조사 결과에 따르면 각각의 그룹이 갖는 복지관의 이미지에 차이가 있다는 것을 발견하였다. 이용자그룹은 ‘친숙하다, 믿을 수 있다, 전문적이다, 멋지다’와 같은 성과적 이미지가 가장 높고, ‘사랑한다, 그리워 할 것이다, 이용자들과 관련성을 느낀다, 소식에 대해 빨리 알고 있다’와 같은 공명적 이미지가 가장 낮았다. 반면에 직원그룹은 ‘특별하다, 친숙하다’와 같은 심상적 이미지가 높고, ‘따뜻하다, 재미있다, 안전하다, 흥미롭다’와 같은 감정적 이미지가 낮았다. 또한 각각의 이미지 값도 각 그룹에 따라 매우 다르고, 이용자의 경우에는 신규이용자인지, 장기이용자인지에 따라 매우 달랐다. 이러한 결과는 브랜드의 정체성 확립이 아직 미흡하다는 반증이므로, 강력한 브랜드의 구축을 위해서는 이미지 값이 상승되는 것, 각각의 영역이 균형적으로 보완되는 것, 내·외부의 브랜드이미지 간의 격차가 감소하고 시각이 일치되는 것이 필요하다는 결론에 도달하였다.



자료원 : 서울시복지재단(2009), 이화여자대학교중합사회복지관 경영컨설팅 최종보고서

[그림 63] 브랜드 인지도 조사 결과

○ 대면 커뮤니케이션과 구전효과 활용

브랜드 이미지 조사 결과 ‘믿음’ ‘전문성’ ‘정직’ ‘안전’ 등의 이미지는 대체적으로 높은 것으로 나타났다. ‘친숙’ ‘특별’ ‘멋짐’ ‘재미’ ‘흥미’ 등의 이미지는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 대체적으로는 성과-판단-충성도에 이르는 영역이 심상-감정-충성도에 이르는 영역보다 높은 값을 보이고 있다고 단순화시켜 볼 수 있다. 이러한 브랜드이미지는 지역주민에게 가족과 같이 친밀하게 다가가고, 지역사회 내에서 동반자의 역할을 다하고자 하는 복지관의 비전과는 간격이 있다고 판단하였다.

관내·외의 이용자와 지역주민들에게 더욱 더 친숙한 이미지를 얻기 위해서는 이용자와 지역사회 속으로 들어가서 접촉점을 확대하고, 의사소통을 더욱 활발히 하는 것이 필요하였다. 이용자와 지역주민의 의견을 더욱 많이 듣고 복지관운영에 반영시키며, 복지관과 사업에 대해서도 더욱 다각도로 알리는 노력이 필요하였다. 현수막 게시, 홍보지 배포, 협조공문 발송 등의 전통적인 프로모션 방법은 의사소통이 일방적으로 이루어지고, 상대방의 의견을 들을 수 없다는 한계점을 가지고 있다. 이런 면에서 대면(face to face) 커뮤니케이션이나 기존의 이용자나 충성도가 높은 고객의 구전을 통한 마케팅 전략은 양방향 의사소통을 촉진시키고 프로모션의 효과를 배가시킨다는 점에서 매우 의미 있는 전략이다.

대면 커뮤니케이션과 구전효과 활용 마케팅 액션플랜

구분	과제	세부과제	2009년		2010년	
			상반기	하반기	상반기	하반기
전체	조직개편	· 전략기획팀 신설 · 장기발전계획수립TF 구성하여 경영컨설팅 사후관리·전략수립과 2011-2015 장기 발전계획 수립				
	대면홍보 강화	· 개별 프로그램 홍보시 대면홍보 강화				
	지역연계사업 강화	· 주민조직화사업 강화 · 5개동별 연 4회이상 연합사업 실시				
	브랜드인지도 조사	· 브랜드인지도·이미지 정기 조사				
직원	직원교육 강화	· CS교육(고객만족, 불만처리) 실시 · 직무교육, 테마교육 등 강화(월1~2회)				
	내부 슈퍼비전 강화	· 교육육구 조사 후 슈퍼비전 계획 수립 · 개별 슈퍼비전 계획에 따라 정기슈퍼비전 실시(월1회 이상)				
	개별면담 강화	· 팀장(월1회 이상), 관장(분기회 이상) 개별면담 실시하여 애로사항 청취				
	노사위원회 강화	· 노사위원회 노측위원 선발(직원회의) · 분기회 정기회의 개최하여 복지관 운영에 대하여 설명하고, 건의사항 토의				
	직원 동아리 운영	· 직원 스스로 아이템 제안, 회원모집하여 동아리 구성(연극, 테니스, 댄스, 사인, 요리 등)한 후 월1회 정기활동				
	런치데이 운영	· 구내식당이 없는 특성 반영하여 직원 스스로 준비하고 전 직원이 함께 식사(월1회)				
	직원토론회 실시	· 2010년 기관목표, 기관비전 공유, 효과적인 홍보전략, 장기발전계획 수립 등의 기관 운영, 사업개발에 관한 주제로 월1회 토론회 개최				

구분	과제	세부과제	2009년		2010년	
			상반기	하반기	상반기	하반기
관내/ 관외 이용자	고객소리함 설치	· 고객소리함 확대 설치 · 의견처리결과 공개 게시				
	고객 편의시설 확충	· 장애인편의시설 점검 및 보강 · 고객/육아휴게실 설치 · 의류, 기방 보관용 사물함 설치 · 정수기 확대 설치				
	고객모니터링 제도	· 고객모니터링 위원회 구성하여 기관운영에 대한 건의 및 토의				
	안내데스크 설치	· 1층, 4층 출입구에 안내데스크 설치 · 기관방문자 안내, 사업안내				
	고객등록카드 도입	· 고객등록카드 제도 도입 논의 및 준비(2011년 실시 예정)				
	육구/만족도조사	· 이용자 및 지역주민 대상 육구조사 · 단위사업별, 기관전체 만족도 조사				
	서틀버스 노선 확대	· 신촌지역 서틀버스 노선 확대				
지역주민	게시판 관리 강화	· 이용자 동선을 고려한 기관 내부 게시판 용도정리와 신속한 소식 게재				
	지역주민	· 1차사업 대상지역(중현, 북아현, 천연, 신촌, 연희동)에서 주민간담회 현장 개최				
	지역주민조직 참여	· 각 동 주민자치위원회 위원으로 참여 · 통장협의회, 주민봉사단체에 참여하여 사업홍보 및 연계방안 논의				
	지역복지협의체 참여	· 대표협의체, 실무협의체, 실무분과에 팀장 이상 전 직원 참여하여 네트워킹				
	홈페이지 리뉴얼	· 복잡한 문자정보를 지양하고 브랜드이미지를 간단하고 효과적으로 전달할 수 있는 방향으로 홈페이지 개편				
	전화응답시스템	· 기관 대표전화번호로 복잡한 전화번호를 정리하고, 자동연결시스템 도입				
	사업설명회 개최	· 사업대상지역 주민자치위원, 주민 등을 대상으로 복지관 사업설명회 개최				
	지역행사 참여 확대	· 지역행사(각 동 주민축제, 바자회, 주민자치센터발표회 등), 학교행사(걷기대회, 학생 축제, 동창회행사 등) 참여				
	지역캠페인 실시	· 복지관 신규사업 런칭, 지역사회 여론 조성, 특별후원 모금 등의 이슈로 지역내에서 캠페인 실시				

3. 추진과정

지역 밀착형 사업 개발

이화여자대학교중합사회복지관은 개인이나 가족을 대상으로 한 상담치료, 위기개입, 사례관리 등의 임상프로그램을 많이 개발해 온 전통이 있으며 그것은 지금도 이어져오고 있다. 반면에 주민조직화사업이나 지역개발사업은 특히 복지관의 지역이전 후에 좋은 성과를 보지 못한 분야이다.

2006년 이후로 여러 가지 분야에서 지역복지사업을 개발하였으나 지역주민의 관심부족으로 어려움을 겪어 온 것이 사실이다. 그럼에도 불구하고 2010년에는 주민조직화사업을 복지관의 중점추진사업의 하나로 개발하고 상대적으로 많은 인적·물적 자원을 투입하였다. 또한 이전에는 복지관 단독으로 수행했던 사업을 지역의 공공 및 민간단체들과 공동으로 또는 협력하여 수행하는 방식으로 변화를 꾀하였다.

주민조직화사업 강화 사례

'주민참여와 역량강화를 통한 안산골 공동체 만들기 프로젝트'

○ 배경

복지관이 1차 사업 대상지역으로 하는 충현동, 북아현동, 천연동, 신촌동, 연희동 지역은 '안산'을 둘러싸고 있는 지역으로서 오랜 기간 거주한 지역주민이 매우 많고 2개의 대학이 위치해 있어서 임시 거주하는 학생주민도 매우 많은 지역이다. 거주기간이 긴 것에 비하여 주민 간의 교류나 지역 활동 참여는 매우 저조한 편이고, 빈부격차도 뚜렷하며 주거지역, 상업지역, 교육지역, 재개발 지역 등이 매우 혼재되어 있다. 재개발을 앞두고 주민들 간의 갈등도 심화되어 있는 상태이며, 주민들을 묶어줄 수 있는 구심점은 없는 상태이다. 이 사업은 지역주민들의 애乡심을 고취하고, 지역문제 해결과 이웃사랑활동에 주민들을 직접 참여하게 하는 주민조직화사업으로 3년간의 사업 기간으로 2010년에 시작되었다. 1차 연도에는 복지관에 가장 근접해 있고 뉴타운 지역에 포함되어 있는 충현동 지역을 대상으로 하며, 2차 연도 이후에는 북아현동, 천연동, 신촌동, 연희동 등으로 사업대상지역을 확대할 예정이다.

○ 대상

- 서대문구 충현동 거주주민 + 이 사업에 관심 있는 인근 지역주민

○ 내용

- 주민교육사업 (살림아카데미 4주간 * 3기)
- 주민리더양성사업 (살림리더십아카데미 4주간 * 2기)
- 주민조직운영사업 (살림실천단 : 지역사랑팀, 살림마루관리팀, 축제살림팀)
- 주민모임터 운영 (살림마루 연중운영)
- 지역주민축제 (충현동 마을축제)

○ 기타

- 충현동 주민자치위원회와 연계협약으로 공동추진하고 있는 사업으로, 사업장소도 주민들이 보다 쉽게 접근할 수 있는 충현동 주민자치회관을 활용하고 있다.

핵심고객 관리와 홍보

현재 복지관을 이용하고 있는 이용자들에 대한 홍보활동을 강화하였다. 복지관에 신규프로그램이 생겼을 때 내부고객용 홍보물을 별도로 제작하여 프로그램 시작전·후에 시간을 할애 받아 담당사회복지사가 직접 들어가 프로그램의 취지, 참여방법 등을 설명하였다. 또한 복지관 이용자에게는 신규프로그램에 대한 안내활동을 병행하였다. 한편 복지관의 핵심고객들로 고객모니터링단을 구성하였다. 고객모니터링단은 각 사업 분야의 특화사업이나 중점추진사업들을 일정기간 이상 이용하신 분들로서 지역사회에 거주하고 계신 분들 중에서 담당 사회복지사들의 추천을 받아 구성하였다. 고객모니터링단에는 복지관의 사업내용이나 사업방향에 대한 설명, 사업에 대한 평가와 제언, 기관운영 전반에 걸친 건의, 신규사업에 대한 아이디어와 홍보 등으로 이루어졌다.

표 18. 고객모니터링단 구성 예시

구분	위원구성	구성방법
가족복지팀	<ul style="list-style-type: none"> · 전문상담센터 이용 아동의 학부모 · 한부모 프로그램 참여자(한부모) · 희망플러스통장 참여자 · 어르신한글교실 참여자(자원봉사 강사) 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객모니터링 위원은 현재 복지관 사업 참여자나 보호자를 대상으로 각 사업팀의 추천을 받아 구성하였음. · 세대문구에 거주하면서 복지관을 1년 이상 이용한 고객을 대상으로 하였음.
재가복지팀	<ul style="list-style-type: none"> · 지역공부방 이용청소년의 학부모 · 조손가족프로그램 참여자(조부모) · 어르신어가동아리 참여자 · 이동목욕 이용자의 보호자 	
지역복지팀	<ul style="list-style-type: none"> · 청소년 진로멘토링 참여자(멘토) · 안산골 공동체프로젝트 살림살이단 참여자 · 아이사랑서포터즈 참여자(맘서포터즈) · 고령자인재은행 회원 	

※ 실무자를 위한 Tip - 고객모니터링단을 잘 구성하는 방법

1. 고객모니터링단의 목적을 분명히 하라.
2. 복지관의 특화사업, 중점추진사업의 이용자로 구성하라.
3. 되도록 정치적, 종교적인 색깔은 배제하는 것이 좋다.
4. 복지관에 비판적·객관적 애정을 가진 이용자들로 구성하라.
5. 이용자와 기관사이의 가교역할을 해주실 분을 찾아라.
6. 지역사회 참여의식이 높고 사회적관계가 활발한 이용자가 적임자이다.
7. 성별, 연령별, 거주지역별, 이용기간별로 골고루 분포하는 것이 좋다.

영향력 있는 개인·집단의 사업 참여 유도

복지관이 사업대상지역으로 하는 서대문구 충정-신촌권역은 인구가동이 많지 않은 지역이고, 장기간 거주하는 지역주민들이 많은 지역이라, 특히 영향력 있는 지역인사가 복지관에 대하여 어떤 이미지를 가지고 있는지가 지역사회에서의 자리매김에 매우 중요한 요소라고 판단되었다.

충정-신촌권역에 속하는 5개동(충현, 북아현, 천연, 신촌, 연희동)의 공공조직(주민자치센터, 주민자치회관)과 그 산하의 주민조직과 회원, 자원봉사단체, 각급학교(초·중·고·대), 주요사업체, 다중이용시설, 사회복지단체, 시민단체, 명망가 등을 모두 망라하여 관계를 형성하였다. 복지관에서는 관장이하 팀장, 직원들이 가능한 경우 해당단체에 회원으로 직접 참여하기도 하고, 경우에 따라서는 해당단체의 대표 및 회원들이 복지관 사업에 직접 참여하도록 유도하였다. 이들은 이런 과정을 통하여 복지관에 긍정적인 이미지를 쌓게 되었으며 본인이 직접 또는 주변사람들에게 이용을 권유하는 홍보대사가 되었다.

이용자 모집 방법의 다양화

복지관에서 기존에 사용했던 홍보방법은 현수막을 걸고, 홍보물을 배포하고, 구청 및 기관홈페이지 등에 홍보물을 게시하는 정도였다. 지역신문이나 주민자치센터 등에 사업홍보를 요청하는 공문을 발송하기는 하였으나, 사업 취지에 대한 공감대 없는 상태에서 홍보물이나 공문만을 보내는 것과 직접 찾아가서 취지를 설명한 후에 홍보물이 전달되는 것은 큰 차이가 있었다.

과거에는 소극적으로 복지관에서 요청하는 경로로만 홍보에 참여하던 단체들도 관계가 맺어지고, 공감대가 형성된 이후에는 복지관에서 미처 인지하지 못한 방법으로도 홍보에 참여하고 사업의 진행에도 도움을 주게 되었다. 또한 대면홍보의 효과는 매우 길어서 그 다음의 사업, 다른 사안이 있을 때도 매우 유효하게 활용할 수 있었다.

표 19. 주민조직화사업의 홍보방법 예시

홍보방법		기존방법	신규방법
홍보물	리플렛, 현수막	- 복지관 내외부	- 서울메트로 총정로역사 - 충현동, 북아현동, 신촌동, 천연동, 연희동 주민센터 - 이화여자대학교, 연세대학교, 서강대학교 자원봉사단(사회봉사센터)
홍보기사	온라인홍보	- 복지관 홈페이지 게시 - 서대문구청 홈페이지 게시	- 서대문구자원봉사센터, 서대문마포지역 포털 이루선, 사회봉사활동인증관리(VMS) - 충현동, 북아현동, 신촌동, 천연동, 연희동 자치회관 홈페이지 - 이화여자대학교(사회봉사센터, 경력개발센터), 연세대학교(주거환경학과, 교육개발지원센터), 서강대학교(사회봉사센터), 경기대학교(학생지원처)
	홍보기사 게재	- 서대문구 소식지 '해담은마을' 신문게재	- 서대문구 '버룩시장' 버룩알림이 - 서울메트로 총정로역, 네이버블로그 - 이화여자대학교 학보사
공문발송	지자체	- 북아현주민센터 외 4곳	- 신촌동 자치회관 외 4곳
	초중고등학교	(아동, 청소년 이용자 모집 시에만 제한적으로 사용)	- 경기초 외 6곳, 이대부중 외 1곳, 인창고 외 2곳
	종교단체	(종교단체에 지원요청 시에만 제한적으로 사용)	- 경서교회 외 7곳
	타 복지기관	(특정대상자 의뢰, 추천시에만 제한적으로 사용)	- 서대문종합사회복지관 외 7곳
사업설명회	사업설명회	(실시한 적 없음)	- 북아현동, 천연동, 신촌동 동장 및 주민자치위원회 - 충현동 통장협의회, 서대문구자원봉사캠프
대면홍보	복지관이용자	(프로그램이용자에게는 간헐적으로 실시됨)	- 복지관 프로그램 이용자, 고객모니터링단
	주민자치단체	(통장협의회 등에 간헐적으로 실시됨)	- 충현동 17통장협의회, 충현동새마을부녀회, 북아현동청소년지도자협의회 등
	주민봉사단체	(실시한 적 없음)	- 아현동천주교회레지오, 서대문구자원봉사센터, 사회봉사활동인증관리, 환경실천단 등
	지역상점,업체	(실시한 적 없음)	- 공관수퍼, 보경수퍼, 진도식당, 구세군빌딩, 경기의원 등
	타 복지기관 및 단체	(실시한 적 없음)	- 충현동 자치회관 프로그램 이용자, 구세군 대한분영 서대문사랑방, 대한노인회 서대문구지회, 서대문여성인력개발센터
	타 지역 유관기관 및 단체	(실시한 적 없음)	- 아름다운재단, 희망제작소, 리더십개발연구원, 한국리더십센터, 도봉시민회, 도봉어린이문화정보센터 외 다수

※ 본 사례는 2010년부터 시작된 주민조직화사업 "주민참여와 역량강화를 통한 안산골 공동체 만들기 프로젝트"의 단위프로그램인 '살림아카데미'의 참여자를 모집하기 위하여 약 1개월간(2010/10/1~10/31) 수행한 내용임.

4. 성과 : 우호적인 지역여론의 형성과 브랜드 인지도 증가

이화여자대학교종합사회복지관은 학교브랜드의 긍정적인 효과로 복지관의 신뢰성 증진에 도움을 받기도 하였으나, 지역사회로부터는 지역개발이라는 주민들의 이해와 교육환경 보호라는 학교의 요구가 충돌하여 지역발전이나 지방재정 확충에 도움이 안 된다는 비판적인 여론이 있기도 하였으며, 이러한 부정적인 영향을 지역사회와의 대면접촉이 많은 복지관이 대표로 받아야 하는 어려움이 있기도 하였다.

또한 복지관 자체도 접근성도 좋지 않은데다가 오랜 기간 동안 소수의 선별된 이용자를 대상으로 한 치료사업에 초점을 두어 지역사회 내의 인지도가 높지 않았다. 2009년~2010년의 기간 동안 실시한 여러 가지의 이미지 개선활동, 특히 대면 커뮤니케이션과 구전효과를 활용한 마케팅 전략은 지역사회에

기관에 대한 긍정적인 이미지를 높이는데 크게 기여하였다.

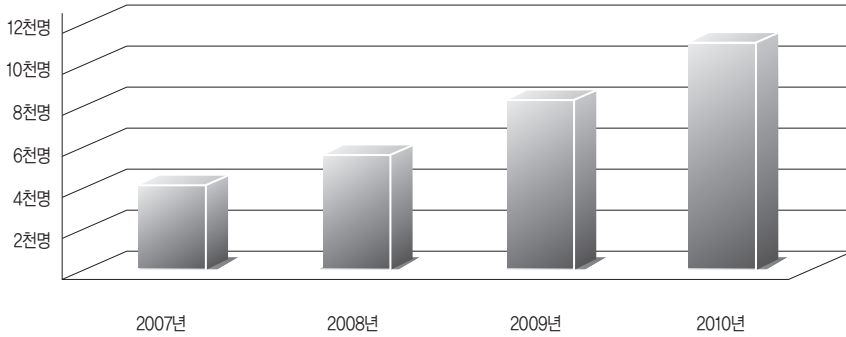
복지관에서는 서대문구에서 실시하는 '살기좋은 마을만들기' 사업에 현재 충현동 주민자치위원회와 연계하여 '주민참여와 역량강화를 통한 안산골 공동체 만들기 프로젝트'로 참여하고 있다. 사업연계 초기에는 사회복지관의 사업방식과 역량에 대한 의문 등으로 몇 차례의 간담회, 사업설명회 등을 열고 관계자 면담을 거친 후에야 협약이 성사되었다. 그러나 1년간의 사업시행을 통하여 구청이나 동사무소와는 다르지만 주민들에게 더욱 강한 참여 동기와 실천의지를 갖게 하는 복지관 사업방식에 대하여 매우 긍정적인 평가를 하고 있으며, 각종 행사에 참여할 때마다 동 관계자나 주민대표들로부터 이화여자대학교종합사회복지관이 있는 지역에 살고 있음에 대하여 큰 자부심을 느낀다는 피드백을 받고 있다. 더불어 인근 동으로부터 먼저 사업 연계 협약이나 공동추진에 대한 제안을 받고 있어 기관의 역량을 고려한 선택이 매우 힘든 어려움이 발생하기도 하였다.

※ 실무자를 위한 Tip - 지역사회 단체와의 효과적인 의사소통 방법

1. 지역사회단체의 대표와 신뢰관계를 형성하라.
2. 관계맺기가 힘들 때는 상대방과 좋은 관계를 맺고 있는 제3자의 도움을 받는 것이 좋다.
3. 그러나 절대 대표와만 의사소통해서는 안 된다. 자신이 동감하지 않는 사안에 대하여 상급자의 지시만 받고 움직이는 직원(회원)도 없고, 반대로 직원(회원)들이 모두 동의하면 대표도 거절하기 힘들다.
4. 항상 상대방의 입장을 고려하여 제안하고 결정하라. 협력의 결과를 자기 단체의 성과로 만들고 싶어 하는 것은 모든 단체의 공통된 욕구임을 이해하라.
5. 단체의 활동에 적극적으로 참여하라. 회원이 되어버리는 방법도 있고 그것이 불가능하다면 협력, 지원, 축하 등 다양한 방법을 모색하라.
6. 협력의 기회가 주어졌다면 우리 기관의 역량을 충분히 보여주라. 단, 그 역량은 상대방이 가지고 있지 않았던 것이어야 효과가 크다.

또한 복지관에서는 2009년도에 비하여 사업대상자가 매우 증가하였고, 이용자의 구성도 과거에는 복지관을 이용하지 않았던 새로운 계층의 참여가 두드러지고 있다. 과거에는 국민기초생활수급권자, 한부모 또는 조손가족, 저소득가정의 아동, 발달장애 아동, 학교징계 청소년, 취업희망 어르신 등이 주요 대상층이었으나, 서대문구 소재 초·중·고등학교의 학부모, 여가활용과 봉사활동에 관심이 많은 남녀 어르신, 자발적 봉사의지가 있는 청소년집단, 주민봉사단체나 주민자치조직의 회원, 지역사회 시민단체

회원이나 지역유지, 다문화가정이나 북한이탈주민과 같은 신소외계층 등이 새로운 복지관의 이용자그룹이 되었다.



[그림 64] 지역복지사업 중 주민조직화사업 실적 비교

※ 본 사례는 지역복지사업 중 주민조직화사업의 2007년~2010년의 실적(연인원)을 특정기간(1월~11월)을 설정하여 비교한 자료임

5. 향후과제

대면 커뮤니케이션의 제한점 극복방안 필요

대면 커뮤니케이션은 정보의 전달 뿐만 아니라 과정에서의 전달하는 사람의 태도, 전달력, 상대방에게 얼마나 호감을 주는가 하는 것이 큰 영향을 미치고, 또한 커뮤니케이션 당사자 간의 신뢰관계의 형성이 동기부여와 참여의지를 강화시키는데 복합적으로 작용하므로 효과성이 매우 크며, 그 영향력과 파급력도 매우 큰 훌륭한 마케팅 전략이라고 할 수 있다. 그러나 그 제한점은 투입되는 자원의 양이 너무 크다는데 있다. 복지관의 사업규모가 더욱 더 커지고 이용자의 규모가 커질수록 동질의 커뮤니케이션을 유지한다는 것은 매우 힘들다. 새로운 지역사회에서 인지도를 높이려고 할 때, 기관의 이미지를 개선하고자 할 때 등은 문서나 시각적 상징물이 왜곡할 수 있는 기관의 의지를 보다 직접적으로 전달하고자 할 때는 매우 효과적인 방법이나, 다음 단계의 업그레이드 된 목표를 달성하기 위해서는 다각적인 전략이 필요하며 적절한 자원투입의 양에 대한 고민도 선행되어야 한다.

구전효과의 부정적인 영향 예방

복지관의 핵심고객이 주변사람들에게 사업을 평가하고, 권유하면서 생겨나는 구전효과가 항상 긍정적인 면만 있는 것은 아니다. 복지관에서 기꺼이 핵심고객의 의견을 귀 기울이고, 고객만족을 높이고, 서비스의 높은 품질을 유지하려는 노력을 병행할 때만 구전효과의 긍정적인 효과도 지속될 수 있다.

서비스 품질관리의 지속성이 유지되지 못할 때, 서비스 제공과정에서 실수가 생겼을 때, 고객의 불만이 효과적으로 처리되지 못했을 때 구전효과는 오히려 기관에 치명적인 악영향을 끼칠 우려도 매우 크다. 직원교육, 사업개발, 고객만족 증진을 위한 노력 등이 빠짐없이 지속되고 높은 수준을 유지하는 노력이 필수적으로 필요하다.

IT기반 마케팅 전략 활용방법 모색

이화여자대학교종합사회복지관에서 이제까지 주력한 방법은 직접 개인과 개인이, 또는 개인과 집단이 만나 관계를 형성하고 정보를 제공하고 기관에 대한 이미지를 전달하고 사업에 대한 참여 동기를 증진시키는 것이었다. 그러나 모든 사람과 집단을 만난다는 것은 불가능한 일이고, 또 어떤 집단에게는 직접 만나는 것만큼이나 온라인상에서 유사한 효과를 낼 수 있는 방법도 있다.

IT기기의 개별화와 이동성이 더욱 증진되는 만큼 이러한 경향성은 활용하되, 대면 커뮤니케이션과 구전효과의 긍정적인 영향력은 지속시킬 수 있는 새로운 마케팅 전략의 개발이 필요하다.

브랜드 이미지 변화 값에 대한 객관적 모니터링과 종합적인 브랜드 마케팅 전략 수립

2년여에 걸친 마케팅전략의 변화로 지역사회에서 우호적인 여론을 형성하고 복지관 이미지의 개선에 성과가 있었다고 판단하였지만 사실 이것은 객관적인 평가가 동반되어야 정확한 판단을 내릴 수 있고, 또 이후의 개선 전략도 수립할 수 있다고 보인다. 복지관에서는 매년마다 욕구조사나 만족도조사를 실시할 때 브랜드 이미지 조사를 병행하려는 계획을 가지고 있으며 조사결과에 따라 대상별(직원-관내이용자-관외이용자-지역주민), 이용기간별, 거주지역별, 이용프로그램별로 적합한 마케팅전략을 수립할 수 있을 것이다. 또한 대면 커뮤니케이션과 구전효과를 활용한 방법이 매우 제한적인 프로모션 전략임에 틀림없으므로 종합적인 브랜드마케팅 전략의 수립과 시행이 요구된다.

3

브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것

3부는 현장의 오랜 경험을 지닌 집필진의 고민과 논의를 거쳐 도출해낸 브랜드 마케팅하기에 관한 중요한 사항들을 문답형식으로 구성하였습니다. 브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것 12가지의 문답사례가 다양한 실무현장의 상황에서 도움이 되기를 기대합니다.

008	사회복지시설의 브랜드 마케팅하기	066	124
009		067	125
010	이제는 사회복지도 브랜드가 필요하다	068	126
011	브랜드의 의미와 필요성	069	복지관 사업에서 서울시 사업으로 브랜드 아이덴티티 확장
012		070	127
013		071	128
014		072	129
015	브랜드의 구축과 관리	073	130
016		074	131
017		075	132
018		076	133
019		077	134
020		078	핵심역량사업 고객과 관계강화를 위한 브랜드 커뮤니케이션활동
021			135
022		079	136
023		080	137
024	사회복지시설의 브랜드 마케팅과 이슈	081	138
025	사회복지시설의 비전과 전략 그리고 브랜드 마케팅의 관계	082	139
026		083	140
027	브랜드와 마케팅의 관계	084	141
028		085	142
029		086	143
030		087	144
031		088	대면 커뮤니케이션 및 구전효과를 활용한 마케팅
032		089	145
033		090	146
034		091	147
035		092	148
036		093	149
037		094	150
038		095	151
039		096	152
040		097	153
041		098	154
042	CASE	099	155
043		100	156
044	착한기업 맛있는 카페 그라나다 브랜드 마케팅	101	157
045		102	158
046		103	브랜드 마케팅하기에 관하여 궁금한 것
047		104	161
048		105	162
049		106	163
050		107	164
051		108	165
052		109	166
053		110	167
054		111	168
055		112	169
056		113	170
057		114	171
058		115	172
059		116	173
060		117	174
061		118	175
062		119	176
063		120	177
064	'호텔같은 복지관 만들기'를 위한 브랜드 포지셔닝	121	178
065		122	179
		123	180
			181
			182
			참고문헌

브랜드 마케팅하기에 관하여

궁금한 것 12가지

FAQ

- Q 1. 노인복지관의 경우 이용자가 증가하는 상황에서 어떤 마케팅활동을 해야 하나요?
- Q 2. 다양한 사업과 홍보활동을 했지만 지역주민들의 인지도가 낮은 경우 무엇부터 시작해야 할까요?
- Q 3. 신규 노인장기요양시설에서 입소노인 모집을 위해 홍보를 할 때 우선순위는 무엇인가요?
- Q 4. 프로그램명만 변경하면 교육문화프로그램의 이용률이 높아질까요?
- Q 5. 적은 인력으로 인해 업무부담이 큰 경우 직원들의 효과적인 업무분담은 어떻게 해야 하나요?
- Q 6. 마케팅 지식과 경험이 부족한 경우 무엇부터 시작해야 하나요?
- Q 7. 사회복지시설의 한정된 예산구조에서 마케팅 예산을 확보할 수 있는 방안은 무엇인가요?
- Q 8. 사회복지서비스를 경험한 적이 없는 잠재적 후원자들의 참여를 끌어낼 수 있는 효과적인 방법은 무엇일까요?
- Q 9. 신규 이용자 참여를 활성화시키고 기존 이용자들의 참여를 유지하도록 하려면 어떻게 해야 할까요?
- Q 10. 고객들의 복지관이나 사업에 대한 브랜드 인식을 파악할 수 있는 방법은 무엇일까요?
- Q 11. 고객들이 CI나 슬로건을 인식하도록 하는 효과적인 방법은 무엇일까요?
- Q 12. 장애인직업재활시설에서 효과적으로 BI(Brand Identity)를 관리할 수 있는 방법은 무엇일까요?

FAQ

01 노인복지관의 경우 이용자가 증가하는 상황에서 어떤 마케팅활동을 해야 하나요?

저는 노인복지관에서 상담 및 홍보업무를 맡고 있는 3년차 사회복지사입니다. 노인복지관은 만 60세 이상이면 누구나 이용할 수 있기 때문에 이용회원이 증가하고 있지만 제한된 공간과 서비스환경으로 인해 양질의 서비스를 제공하기에는 어려움이 있습니다. 그럼에도 불구하고 보다 다양한 이용자들이 복지관을 이용할 수 있도록 해야 한다고 생각하는데 이런 경우 어떤 마케팅활동을 해야 하나요?

노인복지관은 경쟁상황에서 다른 복지관과 차별화된 내용과 방식을 통해 이용자가 선택할 수 있도록 하기 위한 요소인 4P(product/service, price, place, promotion)관점의 마케팅 활동이 필요합니다. 물론 '이용회원이 증가하는 상황에서 마케팅 활동이 필요한가?' 라는 의문을 가질 수 있습니다만, 노인복지관에서 마케팅 활동은 전반적인 서비스의 품질을 향상시키고, 적절한 가격을 책정한 후 이용하기 용이한 사회복지서비스 전달체계를 통해 이용자들이 서비스를 선택하게끔 하는 일련의 전략적 활동이며 노인복지관의 책무성을 높일 수 있는 전략적 방법이라 할 수 있습니다.

노인복지관에서 운영하는 다양한 무료 프로그램과 경로식당, 노인장기요양서비스, 바우처 등과 같이 유료 프로그램을 마케팅 활동인 4P(product/service, price, place, promotion)와 비교해 보면 다음과 같습니다.

첫째, product/service입니다. 제품이나 서비스는 마케팅의 대상으로 '무엇'에 해당하는데, 노인복지관에서는 노인들의 특성에 적합한 맞춤형 복지서비스(여가, 일자리, 요양서비스, 건강지원, 경로당활성화사업 등)를 기획하고 실행하고 있습니다.

둘째, price입니다. 가격은 제품의 적정 가격을 결정하는 것으로 노인복지관에서는 고객들의 경제적 수준을 고려한 서비스 요금(price)을 책정하고 있습니다. 각종 여가·정서·사회적 프로그램은 전체 무료이며, 노인장기요양서비스, 경로식당의 경우 요금을 지불할 수 있는 일반 노인들은 유료로, 서비스 요금 지불이 어려운 수급자나 차상위 계층 노인들은 무료로 서비스를 이용하고 있습니다.

셋째, place입니다. 유통경로는 생산자가 제품을 제조한 후 고객이 구입하게 되는 모든 과정을 의미하는 것으로 노인복지관에서는 이용자들이 편리하게 이용할 수 있는 서비스 전달체계(place)를 운영하고 있습니다. 건강하거나 복지관과 가까운 지역에 생활하는 노인들은 복지관을 직접 방문하고, 건강이 좋지 않은 노인들은 사회복지사나 간호사가 직접 가정을 방문하며, 경로당활성화사업과 같이 outreach 형태로 서비스를 전달하고 있습니다.

넷째, promotion입니다. 촉진활동은 고객과 직접 대응하여 제품 판매를 하기 위해 광고를 하거나 홍보를 하는 것으로 노인복지관에서는 복지관 이용을 활성화하기 위해서 지역신문이나 케이블 방송에 복지관 내용을 소개하거나, 거점지역에 현수막과 포스트 등을 게시하기도 합니다. 이외에도 지역사회와 연계한 다양한 행사, 캠페인, 일자리 확보 등의 활동도 하고 있습니다.

노인복지관뿐만 아니라 사회복지시설의 마케팅 활동은 고객지향적인 관점에서 사회복지시설의 본원적인 기능인 다양한 지역주민들의 복지요구에 체계적으로 대응한다는 측면이므로 현재 수행하고 있는 마케팅 활동을 좀 더 전략적으로 진행할 수 있도록 연구하고 노력하면 효과성을 높일 수 있습니다.

02 다양한 사업과 홍보활동을 했지만 지역주민들의 인지도가 낮은 경우 무엇부터 시작해야 할까요?

저는 개관한지 15년 된 영구임대아파트 단지에 위치한 종합사회복지관의 지역복지팀장입니다. 우리 복지관은 지난 15년 동안 영구임대아파트 단지에 거주하는 주민들을 위해 다양한 복지서비스 제공과 캠페인, 현수막 게시, 게시물 부착 등의 홍보활동을 해왔습니다. 하지만 지역주민들의 복지관에 대한 인지도가 낮아 프로그램 이용자 모집과 사업 진행에 어려움을 겪고 있습니다. 15년이라는 오랜 기간동안 성실하게 운영해왔다고 자부했는데 복지관에 대한 지역주민들의 인지도가 달라지지 않습니다. 이런 경우 무엇부터 시작해야 할까요?

결론적으로 명확한 전략이나 목표 없이 홍보나 캠페인 등을 강화한다고 해서 복지관에 대한 인지도가 높아지는 않습니다. 영구임대아파트에 위치한 사회복지관들은 지리적 접근성이 높고 10년 이상 지역주민들의 복지증진을 위해 다양한 활동을 해왔기 때문에 당연히 지역주민들이 복지관을 인지하고 있을 것이라고 생각할 수 있습니다.

하지만 중요한 것은 지역주민들의 ‘복지관에 대한 어떤 인지도가 낮은가?’입니다. 2가지 측면에서 고려해 볼 수 있는데 첫째, 단순히 복지관의 존재에 대한 인지도가 낮은 것인지, 둘째, 복지관의 본원적인 미션이나 비전 또는 패밀리브랜드(복지관명)로서 지역주민들에게 제공하는 고유 기능과 역할·가치·이미지, 개별브랜드(프로그램)의 품질에 대한 인지도가 낮은 것인지 명확하게 분석해볼 필요가 있습니다. 이러한 분석을 통해 지역주민들이 체감하는 낮은 인지도를 무엇인지 확인할 수 있고 또한 인지도를 높이기 위한 전략을 수립할 수 있기 때문입니다. 예를 들어 등산을 할 경우 아무런 목표 없이 산 정상을 올라가는 것 보다 나의 상태에 적합한 코스는 어디인지, 얼마 정도의 시간이 소요될지, 산을 오르는 과정에서 장애물은 없는 지 등을 확인하고 산 정상을 올라가는 것이 효과적인 것과 같은 이치이기 때문입니다.

또한 브랜드 마케팅의 전 과정을 실행하기에는 복지관의 역량이 다소 미흡하다면 복지관에서 시도할 수 있는 부분부터 시작해보는 것도 방법이 될 수 있습니다. 예를 들면 지역주민들의 기대를 충족시키기 위해 직원들에 대한 고객지향적인 마인드를 심어줄 수 있는 교육을 진행하는 것입니다. 교육을 통해 직원들이 열정과 헌신적인 자세로 지역주민들에게 서비스를 제공한다면, 지역주민들은 이전과 달라진 경험을 하게 될 것이고, 이를 바탕으로 복지관과 긍정적인 관계를 형성하게 될 것입니다. 사회복지시설은

정서적이거나 감성적인 측면에 대한 개입을 중요시 하는 특성이 있기 때문에 ○○복지관이라는 패밀리 브랜드보다는 ○○복지관에서의 경험을 통해 축적된 지역주민들과의 관계가 복지관만의 경쟁우위 요소가 될 수 있기 때문입니다. 이때 중요한 것은 내부고객인 직원들이 인식하는 복지관의 이미지입니다. 즉 직원들이 인식하는 복지관의 이미지는 ‘○’ 인데 전달받은 지역주민들이 인식하는 이미지가 ‘ㄷ’ 라면 브랜드 정체성이 명확하지 않다는 것을 의미합니다. 그러므로 직원들이 인식하는 이미지와 지역주민들이 인식하는 이미지가 균형을 이루도록 하기 위해서는 복지관의 미션과 비전을 전달할 수 있는 이미지를 명확하게 포지셔닝해야 합니다.

03 신규 노인장기요양시설에서 입소노인 모집을 위해 홍보를 할 때 우선순위는 무엇인가요?

저는 신규 노인장기요양시설에 근무하는 15년차 사무국장입니다. 2008년 노인장기요양보호제도 시행 후 다양한 운영주체들이 장기요양기관을 설립·운영하고 있어 입소노인 모집을 위한 경쟁이 심화되고 있는 상황입니다. 입소노인 모집을 위한 시설 홍보와 서비스 홍보는 무엇이 다른지, 우선순위가 있는 지 궁금합니다.

시설 홍보와 서비스 홍보 중 어떤 영역에 더 집중해야 효과가 있는지 정형화된 결론이나 정답은 없다고 봅니다. 다만 시설이 처해 있는 상황에 따라 유연하게 대처하는 것이 ‘가장 효과적이다’ 라고 말씀드릴 수 있습니다.

최근 노인장기요양서비스를 제공하는 기관들이 증가함에 따라 고객들은 시설 선택의 폭이 넓어지고 정보의 활성화로 소비자가 스스로 판단하고 선택할 수 있는 여지가 많아졌습니다. 이는 곧 교환의 무게 중심이 과거와 달리 서비스를 제공하는 시설중심에서 서비스를 이용하는 고객중심으로 이동했다는 것을 의미하므로 사회복지시설들은 고객의 욕구를 정확하게 파악하고 적절하게 대응할 수 있어야 합니다.

대부분의 사람들은 자신의 욕구나 관심 있는 영역에 대한 정보는 특별한 주의를 기울이지 않아도 눈여겨보게 됩니다. 예를 들면 장애인 부모님들은 일선 사회복지사들 보다 장애인 관련 정보나, 시설에서 제공하는 서비스, 서비스를 제공하는 치료사들에 대해 더 많은 지식과 정보를 가지고 있습니다. 이와 같이 사람들은 정보가 자신들에게 긍정적인지, 부정적인지를 판단한 후 선택을 하게 됩니다. 특히 사회복지영역은 신체적 제한으로 인해 스스로 정보를 판단하거나 선택을 할 수 없는 경우 가족들이 대신 선택을 하는 특성을 가지고 있습니다. 이러한 특성을 고려한다면 다음과 같이 사회복지시설의 고객을 이해

하는 것이 우선입니다.

사회복지시설의 고객을 이해하기 위해 필요한 정보

1. 누가 우리의 서비스를 구입하는가?
2. 누가 최종적인 의사결정을 하는가?
3. 누가 그 결정에 영향을 미치는가?
4. 고객은 어떤 과정으로 의사결정을 하는가? 누가 무슨 역할을 하는가?
5. 고객은 무엇을 결정하는가? 무슨 욕구가 충족되어야 하는가?
6. 고객은 왜 특별한 프로그램, 특정 시설을 선호하는가?
7. 고객은 서비스를 이용하기 위해 어디를 가거나 보는가? 비교하는 시설이 있는가?
8. 고객은 언제 그 서비스를 필요로 하는가? 어떤 계절적 요인이 있는가?
9. 우리 서비스는 고객에게 어떤 이미지로 비춰지는가?
10. 서비스에 대한 고객의 태도는 어떠한가? 프로그램, 시설에 대해 동일한 태도인가?
11. 어떤 사회적 영향이 고객의 의사결정에 영향을 미치는가?
12. 고객의 라이프스타일이 고객의 의사결정에 영향을 주는가?
13. 인적 요인 또는 인구통계학적 요인이 의사결정에 어떻게 영향을 주는가?

자료원 : 서울복지재단(2009), 경영실무도움서 제4권 고객만족놀이기

이와 같이 고객의 행동을 파악할 수 있는 방법은 기존 입소해 있는 노인들의 면접 또는 보호자들과 간담회 등이 있을 것입니다. 이를 통해 고객들의 선택기준, 즉 패밀리브랜드(기관명)를 선택하는지, 아니면 개별브랜드(서비스)를 선택하는지 확인할 수 있을 것입니다. 고객들의 선택기준에 영향을 주는 브랜드 중심으로 홍보를 집중하는 것이 효과적일 것입니다. 이때 놓치지 말아야 할 것은 현재 우리 시설에서 제공할 수 있는 서비스는 무엇인지, 고객의 요구사항을 충족시킬 수 있는 맞춤형 서비스를 제공할 수 있는 지 등과 같은 품질을 갖추고 있어야 한다는 것입니다.

그리고 시설이 위치한 지역의 노인장기요양 등급판정결과현황 등의 자료를 참고하여 타겟 지역을 선정하여 집중적으로 홍보하는 것이 효과적일 것입니다.

04 프로그램명만 변경하면 교육문화프로그램의 이용률이 높아질까요?

저는 종합사회복지관에서 교육문화프로그램을 담당하는 5년차 사회복지사입니다. 복지관 인근 민간 기관들이 문화프로그램을 운영하기 시작한 후 교육문화 프로그램을 이용하는 비중이 낮아지고 있습니다. 관장님께서도 프로그램명을 변경해보자고 하시는데 프로그램명만 변경하면 이용률이 높아질까요?

프로그램명만 변경한다고 해서 교육문화프로그램의 이용률은 높아지지 않습니다. 프로그램명 즉, 브랜드 네이밍도 물론 중요하지만 브랜드가 가진 본질적인 의미를 먼저 이해하는 것이 필요합니다. 브랜드는 단순히 프로그램에 대한 표시(네이밍)가 아니라 복지관 프로그램에 의미를 부여하고 가치를 나타내는 '무형자산'이라고 할 수 있습니다.

복지관 이용자들은 다양한 욕구를 가지고 있고 자신들이 가지고 있는 기대가 충족되면 지속적인 이용을 유지하겠지만 기대가 충족되지 못하면 다른 시설로 이동하게 됩니다. 물론 질문과 같이 '민간기관들이 복지관과 직접적인 경쟁관계가 있는가?' 라는 의문이 생길 수도 있습니다. 복지관과 민간기관의 성격은 다르지만 고객들은 복지관과 동일한 서비스를 제공하는 민간기관(백화점이나 대형마트의 문화센터, 동 주민센터 등)을 이용하기 때문에 복지관과 경쟁관계에 있다고 볼 수 있습니다.

복지관에서는 고객들이 왜 교육문화프로그램이 아닌 민간기관을 이용하기 시작했는지 원인을 파악하는 것이 우선입니다. 즉, 민간기관에서 제공하는 프로그램이 우수한 것인지, 아니면 고객들이 깊은 애착을 가지고 재구매하도록 브랜드 관리의 방법이 우수한 것인지 등을 파악하는 것입니다.

원인을 파악한 후 복지관들은 어떻게 대응하는 것이 효과적일까요? 다음과 같이 5가지로 나눠서 살펴볼 수 있습니다. 첫째, 우선 복지관이 사회적으로 위임받은 기능이 무엇인지를 명확하게 재조명해보는 것이 필요합니다.

둘째, 복지관의 미션과 비전을 마케팅 전략과 연계하는 것입니다. 이때 단기·중장기 시점을 고려하여 전략방향을 설정하고 실행하기 위해 일관된 브랜드 관리방안을 마련해야 합니다.

셋째, 목표에 따라 시장을 세분화(아동, 청소년, 성인, 노인 등)하고 타겟 고객을 명확하게 설정해야 합니다.

넷째, 타겟 고객의 요구사항을 충족시킬 수 있는 맞춤형 프로그램을 구성해야 합니다.

다섯째, 사회복지의 가치와 브랜드가 가진 교환가치를 동시에 전달할 수 있도록 노력해야 합니다.

이와 같이 5가지의 브랜드가 가진 본질적인 의미를 고려한 후 프로그램에 가치를 부여해야 효과를 극대화할 수 있을 것입니다. 그리고 본질적인 의미를 반영한 프로그램명으로 변경 후에 주의해야 할 사항은 브랜드 만능주의에 빠져서는 안 된다는 것입니다. 고객들의 욕구나 기대, 요구사항은 지속적으로 변화하기 때문에 지속적으로 프로그램 품질관리를 해 나가는 것이 필요합니다.

05 적은 인력으로 인해 업무부담이 큰 경우 직원들의 효과적인 업무분담은 어떻게 해야 하나요?

저는 노인복지관에서 근무하는 부장입니다. 우리 복지관의 경우 1명의 사회복지사가 홍보를 전담하고 있습니다. 1명의 직원이 홍보를 효과적으로 수행하기에는 어려움이 있고, 적은 인력과 기존 업무에 대한 부담이 가중되고 있는 상태에서 새로운 마케팅 업무를 수행하기에는 한계가 있습니다. 이런 상황에서 브랜드 마케팅을 추진할 때 직원들의 효과적인 업무분담은 어떻게 해야 하나요?

직원들의 효과적인 업무분담은 기관의 환경이나 상황, 기관의 지향점, 구성원의 역량 등에 따라 달라질 수 있지만 1명의 홍보 담당자가 진행하는 것이 아닌 전 직원들이 함께 참여하고 직급별로 담당 업무를 분담하는 것이 효과적입니다.

브랜드 마케팅을 전문적으로 수행해 본 경험이 없는 기관이나 적은 인력으로 새로운 마케팅 업무를 수행해야 하는 기관의 경우 직원들의 업무분담에 대한 고민이 더 깊을 수밖에 없고, 홍보 담당자 1명이 서비스를 계획하고 효과적인 개입방법을 통해 실행한 후 평가를 통해 이용자들이 긍정적인 인식을 하게 되었는지를 확인하는 전략적인 접근과정을 전담하여 수행하기에는 어려울 수밖에 없습니다.

브랜드 마케팅은 이용자가 기관의 서비스를 지속적으로 이용할 수 있도록 하는 일련의 활동으로 계획-실행-평가 과정의 업무를 직급별로 분담하는 것이 효과적입니다. 그리고 최선의 방법을 찾아가기 위해 특정 부서에서 진행하는 것이 아닌 전 복지관 차원에서 진행할 수 있어야 합니다. 각 직급별로 담당해야 할 업무를 소개해드리면 다음과 같습니다.

첫째, 최고관리자는 브랜드 마케팅에 대한 인식이나 의지가 명확해야 하며, 브랜드 마케팅을 위한 조직구조 마련, 전담인력 배치, 예산 편성 등 제반환경을 마련해 주어야 합니다. 특히 기관의 상황, 브랜드 마케팅의 필요성, 브랜드 마케팅을 통해 얻을 수 있는 기대효과 등에 대한 교육, 직원들에 대한 권한위

임 등을 통해 직원들의 참여를 유도하고 브랜드 마케팅의 효과성을 높일 수 있도록 지원해야 합니다.

둘째, 중간관리자는 브랜드 마케팅에 대한 사전 조사(3C-고객 분석, 자사 분석, 경쟁사 분석)와 계획 수립(STP-세분화, 타겟팅, 포지셔닝, 4P)을 담당해야 합니다. 왜냐하면 중간관리자들은 기관의 서비스에 대한 이해, 이용자들의 성향, 욕구, 인지도 등을 파악하고 있고 기관의 강점, 약점을 고려한 계획수립이 가능하기 때문입니다. 계획 수립 후 브랜드 마케팅의 타당성 검토, 직원들에 대한 슈퍼비전 제공, 일정 관리 등의 역할도 담당하는 것이 효과적입니다. 이때 중간관리자들은 직원들과 원활한 의사소통을 통해 정보를 공유하고 참여를 유도해야 합니다.

셋째, 직원들의 경우 마케팅 활동(4P-서비스, 가격책정, 서비스 전달체계, 촉진활동)을 담당해야 합니다. 즉, 담당 서비스에 대한 전문지식과 개입기술, 자원동원 등의 역량을 발휘하여 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 품질관리, 서비스 대상에 따른 적정 가격 책정, 효과적인 서비스 전달체계 구축, 다양한 광고활동을 진행해야 합니다.

이상과 같이 각 직급별 담당해야 할 업무를 살펴보았습니다. 업무분담 시 가장 중요한 것은 각 기관의 상황과 직원들의 역량을 고려하여 우선 진행할 수 있는 부분부터 업무분담을 실시하는 것입니다. 이때 놓치지 말아야 할 것은 전 직원의 동의와 자발적인 참여입니다. 왜냐하면 브랜드 마케팅 실행의 최일선에서 활동하는 직원들의 의지, 활동내용에 따라 기대한 성과를 얻을 수도 있고 낮은 성과를 얻을 수 있기 때문입니다.

06 마케팅 지식과 경험이 부족한 경우 무엇부터 시작해야 하나요?

저는 장애인복지관에 근무하는 5년차 사회복지사입니다. 조직개편으로 기획홍보 업무를 담당하게 되었습니다. 관장님께서 이용자 확보를 위해 마케팅을 강조하십니다. 물론 잘 해보고 싶은 마음은 있지만 마케팅을 배우지 않아 지식도 부족하고 경험도 없는데 무엇부터 시작해야 할지 고민입니다.

마케팅 지식과 경험이 부족한 경우 활동을 먼저 하기보다 개념을 이해하는 것이 필요하므로 적절한 교재를 읽거나, 공공서비스에 대한 마케팅 교육을 받는 것이 효과적입니다. 마케팅에 대한 이해를 바탕으로 다음과 같이 4단계로 접근해보는 것이 필요합니다. 먼저 마케팅이 왜 필요한지 파악하는 것이 필요합니다. 마케팅의 본질은 고객의 욕구나 기대에 적합한 맞춤형 서비스를 개발하고 수행하여 고객의

가치와 만족을 최대화하는 것이기 때문에 이용자 중심의 복지서비스를 제공하기 위해 전략적으로 접근하는 것이 필요합니다.

둘째, 고객이 원하는 것이 무엇인지 파악하는 고객분석, 복지관의 강·약점을 파악하는 복지관 내부 분석, 복지관과 경쟁관계에 있는 기관의 서비스와 강·약점이 무엇인지 확인하는 경쟁기관 분석이 필요합니다.

셋째, 복지관의 핵심 고객은 누구인지, 핵심고객에게 어떤 이미지를 전달할 것인지 결정하는 STT전략을 수립해야 합니다.

넷째, 경쟁상황에서 다른 복지관과 차별화된 내용과 방식을 통해 이용자가 선택할 수 있도록 하기 위한 요소인 4P(product/service, price, place, promotion)활동을 수행합니다.

물론 마케팅에 대한 지식과 경험이 부족한 상태에서 단계별 접근에는 어려움이 있겠지만 마케팅은 담당자 1인이 수행하는 것이 아니기 때문에 적절한 슈퍼비전과 전 직원의 협력을 통해 접근 가능한 영역별로 단계적으로 경험하는 것이 효과적인 것입니다.

07 사회복지시설의 한정된 예산구조에서 마케팅 예산을 확보할 수 있는 방안은 무엇인가요?

저는 종합사회복지관에서 지역사회조직을 담당하는 4년차 사회복지사입니다. 업무특성상 지역주민들과 자주 만나게 되는데, 아직까지 우리 복지관이 무엇을 하는지, 어떤 서비스를 제공하는지 잘 모르는 분들이 계십니다. 이 분들에게 우리 복지관을 효과적으로 알리고 싶은데 홍보 관련 예산은 다른 사업비에 비해 많이 부족한 실정입니다. 그렇다고 예산이 한정된 상황에서 홍보예산을 대폭 반영하기에도 어려움이 있습니다. 효율적인 마케팅 예산을 확보할 수 있는 방안은 무엇일까요?

효율적인 마케팅 예산을 확보하기 위해서는 최소한의 마케팅 예산을 확보하는 것과 최소한의 마케팅 예산으로 최대효과를 내는 것, 예산을 투입하지 않고 실행할 수 있는 마케팅 방법을 활용하는 것과 같이 3가지 방법으로 요약해 볼 수 있습니다.

○ 한정된 예산구조에서 최소한의 마케팅 예산 확보

대부분의 사회복지시설들은 예산 수립 시 마케팅 투입비용 보다 사업 투입비용에 우선순위를 둡니다.

이는 사업의 양과 질이 사회복지시설의 정체성을 나타내는 가장 필수적인 요소이기 때문입니다. 물론 마케팅을 진행하기 위해 많은 예산이 투입되면 더 효과적일 수 있겠지요. 하지만 많은 예산 투입이 마케팅의 성공을 의미하지는 않습니다. 마케팅을 통해 추구하는 목표가 다양하기 때문에 마케팅 투입비용에 비해 효과는 크지 않을 수 있습니다.

사회복지시설에서는 이용자, 이해관계자, 자원봉사자, 후원자 등에게 시설을 알리고, 긍정적인 이미지를 인식시킬 수 있는 소식지 및 리플렛 제작비, 홈페이지 운영비와 같이 최소한의 마케팅 예산은 확보해야 합니다. 우리 시설이 무엇을 지향하는지, 어떤 서비스를 제공하는지, 활동을 통한 성과가 무엇인지 등을 지속적으로 안내하고 알릴 수 있는 매개체가 있어야 긍정적인 관계를 유지할 수 있기 때문입니다.

○ 최소한의 마케팅 예산으로 효과를 극대화

누구에게 마케팅을 할 것인지, 마케팅 대상에게 얻고자 하는 목표는 무엇인지, 대상에 따른 효과적인 마케팅 방법은 무엇인지, 투입비용은 얼마인지 등을 명확하게 분석하고 역량을 집중하는 것입니다. 간단하게 예를 들면 복지관 노인복지프로그램 참여자 모집의 경우 대상은 노인, 목표는 프로그램 참여인원, 정서적 안정 등, 효과적인 마케팅 방법은 구전 마케팅, 투입비용 무료 등과 같이 분석하고 방법을 찾아나가는 것이지요.

○ 예산을 투입하지 않고 실행할 수 있는 마케팅 방법을 활용

사회복지시설에서 제공하는 서비스는 공익적 성격이므로 굳이 예산을 투입하지 않더라도 다양한 형태의 마케팅 활동(promotion)을 진행할 수 있습니다. 다음 소개해드리는 마케팅 활동은 Case 01에서 소개한 그라나다카페의 마케팅 역량을 집중하여 실시한 사례입니다.

첫째, 언론 홍보입니다. 언론 홍보는 예산은 전혀 투입되지 않지만 그 효과는 이루 말할 수 없이 큼니다. 2007년 장애인이 서빙하는 카페가 거의 없을 무렵 언론의 주목을 받기 시작하여 2007년 가을 EBS 6부작 방송출연을 계기로 그라나다카페의 이미지가 널리 알려지게 되었고 장애인의 사회성이 향상되었습니다.

둘째, 지역사회와 연계한 활동입니다. 강서구에서 개최하는 사회복지엑스포, 강서구자원봉사자의 날이나 다른 복지관에서 개최하는 체육대회, 바자회 등과 같이 지역사회와 연계하여 진행되는 행사에는 최대한 참가하여 그라나다보호작업센터에서 생산하는 커피와 로스팅원두, 비즈 생산품 등을 전시 판매하면서 생산품을 홍보하였습니다. 이러한 지역사회와 연계한 활동은 그라나다카페를 이용할 가능성이

높은 지역주민들에게 알리는 기회가 되었으며 이용률도 자연스럽게 높아질 수 있었습니다.

셋째, 온라인 카페 운영입니다. 온라인 카페(www.granada.or.kr)를 통해 늘푸른나무복지관과 카페에 대한 홍보, 장애인에 대한 이해와 공감, 장애인생산물에 대한 소개, 자원봉사 및 후원활동을 하면서 느끼는 글 등을 올려 작은 동아리의 역할을 하고 있으며, 이를 통해 고객들에게 지속적인 관심과 긍정적인 이미지를 각인시키고 있습니다.

다른 사업에 비해 마케팅 예산을 많이 투입하기 어려운 사회복지시설에서는 시설 상황에 맞게 마케팅을 위한 최소한의 예산확보가 필요하며, 예산을 투입하지 않더라도 효과를 높일 수 있는 방법 등을 전 직원들이 함께 고민하고 찾아보시기 바랍니다.

08 사회복지서비스를 경험한 적이 없는 잠재적 후원자들의 참여를 끌어낼 수 있는 효과적인 방법은 무엇일까요?

저는 장애인복지관에서 후원업무를 담당하고 있는 기획홍보팀장입니다. 우리 복지관은 만성적인 예산부족을 해결하기 위해 후원자 확보에 중점을 두고 있습니다. 사회복지서비스는 특성상 무형의 가치를 제공하기 때문에 사회복지서비스를 경험한 적이 없는 잠재적 후원자들에게 효과적으로 보여줄 수 있는 방법이 다소 부족한 것 같습니다. 잠재적 후원자들의 참여를 끌어낼 수 있는 효과적인 방법은 무엇일까요?

사회복지서비스를 경험한 적이 없는 잠재적 후원자들의 참여를 끌어내기 위해서는 관계형성이 가장 효과적이라고 할 수 있습니다. 잠재적 후원자들은 복지서비스에 대한 이해나 다른 복지관의 복지서비스와 차별화된 내용이 무엇인지 명확하게 인지하고 있지 못한 상태이며, 특히 후원활동에 대한 인식조차 없을 수 있기 때문에 복지관의 활동내용을 지속적으로 알려야 합니다. 하지만 잠재적 후원자의 규모나 수요를 확인하기 어렵고 잠재적 후원자에 대한 접근을 위해 투입해야 할 시간이나 예산이 부족하기 때문에 복지관에서는 미션과 비전을 마케팅 전략(STP)과 연계하는 것에 초점을 맞춰야 할 것입니다. 즉, 복지관의 미션과 비전을 달성하기 위한 기능과 역할이 무엇인지, 눈에 보이지 않는 복지서비스를 통해 나타나는 효과가 무엇인지를 명확하게 설정한 다음 잠재적 후원자를 세분화(Segmentation)하고, 세분화한 잠재적 후원자군 중에서 타겟 잠재적 후원자를 선정(Targeting)한 후 타겟 후원자의 마음속에 긍정적인 이미지와 경쟁력 또는 신뢰도를 인식시키는 것(Positioning)이라 할 수 있습니다.

STP전략을 구체적으로 살펴보면 다음과 같습니다. 첫째, 잠재적 후원자 세분화(Segmentation)입니다. 이는 향후 후원가능성이 있는 후원자가 누구인지 확인하는 과정이라 할 수 있습니다. 잠재적 후원자 세분화의 기준을 무엇으로 하고 어느 단계까지 세분화할 것인가는 복지관의 전략이나 직원들의 역량에 따라 달라질 수 있지만 <표 20>과 같이 주로 인구통계적 세분화, 지역적 세분화, 후원활동 가능성 세분화 등으로 구분해볼 수 있습니다.

표 20. 잠재적 후원자 세분화 기준 예시

단계	내용
인구통계적 세분화	<ul style="list-style-type: none"> · 성별 : 남, 여 · 연령 : 20대, 30대, 40대, 50대, 60대 이상 · 직업 : 학생, 직장인, 전문직, 지역업, 주부 등 · 종교 : 기독교, 천주교, 불교 등 · 소속 : 개인, 단체, 기업
지역적 세분화	<ul style="list-style-type: none"> · 사회복지 시설이 위치한 자치구, 타 자치구
후원활동 가능성 세분화	<ul style="list-style-type: none"> · 사회복지시설에서 자원봉사활동을 한 경험 유무 · 지역사회에서 자원봉사활동을 한 경험유무 · 다른 사회복지시설에서 후원을 한 경험유무 · 직접적인 활동은 없으나 사회복지시설과 관계유무

둘째, <표 20>과 같이 세분화한 후 타겟 잠재적 후원자를 선정(Targeting)하게 됩니다. 이는 향후 누구와 관계를 집중적으로 맺어야 하는 지 확인하는 과정이라 할 수 있습니다. 타겟팅에서는 비차별화 타겟팅(잠재적 후원자 모두가 대상, 예 : 모든 연령), 차별화 타겟팅(잠재적 후원자 욕구 대응, 예 : 사업 후원, 결연후원 등), 집중화 마케팅(특정 잠재적 후원자에게 집중, 예 : 단체, 기업) 등과 같이 3가지 전략을 사회복지시설의 상황에 맞춰서 적용해 볼 수 있습니다.

셋째, 타겟 잠재적 후원자의 마음속에 긍정적인 이미지와 경쟁력 또는 신뢰도를 인식시키는 것(Positioning)입니다. 포지셔닝은 잠재 후원자의 성향과 욕구파악, 사회복지시설에 대한 인식파악, 목표 포지션 결정(경쟁우위 확인), 잠재적 후원자의 목표 포지션 인식여부의 과정을 거치게 됩니다. 이때 잠재적 후원자의 목표 포지션 인식여부를 효과적으로 파악하기 위해서는 포지션 맵을 활용하는 것도 방법이 될 수 있습니다.

이렇게 포지셔닝 과정을 거친 후 타겟 잠재적 후원자들과 만나는 점진별로 효과적인 커뮤니케이션 방법을 도출해내는 것이 중요합니다. 사회복지사와 대면·비대면 상황, 정보제공, 구전 등과 같은 브랜드 커뮤니케이션을 통해 잠재적 후원자들은 복지시설에 대한 경험을 하고, 경험을 바탕으로 복지시설과 관계를 형성하게 됩니다.

09 신규 이용자 참여를 활성화시키고 기존 이용자들의 참여를 유지하도록 하려면 어떻게 해야 할까요?

저는 종합사회복지관에서 교육문화사업을 담당하는 6년차 사회복지사입니다. 우리 복지관에서는 지역주민들의 교육과 여가기회를 제공하기 위해 다양한 사회교육프로그램을 운영하고 있습니다. 하지만 프로그램을 개설해도 참여율이 높지 않고, 지역사회 내 다른 기관에서 진행되는 프로그램을 이용하기 위해 중단하는 경우도 있습니다. 이런 상황에서 신규 이용자 참여를 활성화시키고 기존 이용자들의 참여를 유지하도록 하려면 어떤 경쟁력을 갖추어야 할까요?

교육문화프로그램을 운영함에 있어 신규 이용자 참여를 활성화시키고 기존 이용자들의 참여를 유지하도록 하려면 이용자들의 프로그램에 대한 인지도와 브랜드 충성도(지속적인 프로그램 이용)를 높이는 것이 매우 중요합니다. 또한 복지관의 강점을 기반으로 한 프로그램에 집중해야 하며, 이용자들의 욕구나 기대에 맞게 타 기관과 다른 독특한 프로그램을 제공해야 합니다.

이용자들은 과거와 달리(프로그램 공급자 중심) 언제든지 필요로 하거나 더 좋은 프로그램을 수강하기 위해 움직이기 때문에 이용자들이 무엇을 원하는지, 복지관에서 제공하는 프로그램은 매력적인지 검토해야 합니다. 프로그램의 경쟁력을 갖추기 위해 다음과 같이 2가지 방법을 활용해 보시기 바랍니다.

○ 고객분석(고객들의 선택기준 점검 및 의견반영)

프로그램을 이용하는 대상이 누구인지 명확하게 설정하는 것이 필요합니다. 그리고 이용자들이 프로그램을 선택할 때 선택할 수밖에 없는 이유가 있는지, 선택하는 것이 더 좋은 이유들을 확인해야 합니다. 물론 선택하지 않을 때에도 마찬가지입니다.

만약 이용자들의 참여율이 낮다면, 이용자의 입장에서 선택에 대한 장애요인(물리적 환경, 이동거리, 프로그램에 대한 기대나 매력 등)은 없는지, 복지관의 프로그램이 이용자의 욕구나 필요에 기반으로 한 적절한 것인지를 재점검할 필요가 있습니다. 이때 가장 좋은 방법은 프로그램을 이용하는 당사자들에게 직접 확인(의견 청취)받는 것입니다.

이용자들의 의견을 확인하기 위해 일반적으로 욕구조사나 만족도조사를 주로 활용하지만 대다수의 이용자들은 설문지를 통해 프로그램에 대한 직접 반응을 나타내지 않는 경우가 많으므로 대표집단을 할

용한 질적 인터뷰를 실시해볼 것을 권해드립니다. 프로그램에 대한 평가와 개선사항을 잘 표현해줄 수 있는 이용자그룹이나 신규 타겟 대상이 될 수 있는 지역주민을 선정하여, 프로그램 발전을 위한 의견(프로그램 선택의 기준과 이유, 프로그램이 도움이 되는 점, 지속 유지할 점과 개선이나 보완이 필요한 부분 등)을 직접 묻고 이것을 프로그램 운영에 적극적으로 반영해간다면 프로그램의 유지는 물론 운영 측면에서도 많은 도움이 될 것입니다. 또한 이러한 이용자그룹을 프로그램의 적극적인 협력자로 활용할 수도 있을 것입니다.

○ Product(복지관의 강점을 기반으로 한 프로그램의 선택과 집중, 검토)

복지관에서 프로그램을 기획하고 운영할 때 가장 중요하게 고려되어야 할 요소 중 하나는 복지관만의 강점과 가장 잘 할 수 있는 일을 확인하는 것입니다. 즉 복지관만의 강점과 경쟁력이 무엇인지를 정확하게 인식하는 것이 중요합니다. 또한 선택과 집중을 통해 복지관의 모든 사업들을 재정비하고 집중할 수 있는 환경을 조성하는 것도 필요합니다. 예를 들어 최근에는 직접적인 아동지원사업을 수행하는 기관들이 많아짐에 따라 종합사회복지관에서 기존과 동일한 프로그램(1차적인 보호·교육·문화 지원 프로그램)을 수행하며 경쟁하기보다 사례관리사업과 같이 복지관의 강점을 기반으로 한 사업을 특화해 나간다면 경쟁력을 확보할 수 있을 것입니다.

복지관 프로그램의 경쟁력과 차별성을 확보하기에 앞서 지역사회 환경을 파악하는 것이 우선되어야 합니다. 복지관의 프로그램이 지역사회 환경의 변화(지역주민 생활환경 및 수준, 지역주민 욕구 등)를 고려하고 반영하였는지, 지역사회 내 유사프로그램을 수행하는 기관은 없는지, 그에 비해 복지관 프로그램이 갖는 경쟁력이나 차별성은 어느 정도인지, 프로그램의 존재 이유가 있는지 등을 확인하는 것이 필요합니다. 최근 동 주민센터, 문화센터, 건강가정지원센터 등 유사한 프로그램을 수행하는 기관들이 증가함에 따라 다수의 이용자들이 복지관 프로그램보다 더 선호하는 경향을 보이고 있습니다. 물론 이용자 입장에서 선택의 폭이 넓어지는 긍정적인 측면도 있겠으나, 복지관의 입장에서는 위기이자 기회라고 볼 수도 있습니다. 복지관의 존재이유와 지향하는 방향에 따라 경쟁력과 차별성은 달라지므로 전 직원이 같이 고민하고, 의사결정에 참여하여 결과를 공유하고 자발적으로 참여할 수 있도록 환경을 조성하는 것이 필요합니다.

10 고객들의 복지관이나 사업에 대한 브랜드 인식을 파악할 수 있는 방법은 무엇일까요?

저는 노인복지관에서 근무하는 부장입니다. 고객들은 거주지역에 상관없이 각 자치구에 위치한 모든 노인복지관을 자유롭게 이용할 수 있습니다. 자유롭게 이용하는 고객들이 어떤 복지관을 더 선호하는지 또는 타 복지관에 비해 우리 복지관이나 사업에 대해 어떻게 인식하는 지 체계적으로 파악할 수 있는 방법은 무엇일까요?

고객들이 복지관이나 사업에 대한 브랜드 인식을 파악할 수 있는 방법으로는 정량적 조사방법과 정성적 조사방법을 활용할 수 있습니다. 2가지 조사방법을 살펴보면 먼저 정량적 조사방법은 다수의 고객으로부터 자료를 수집하기 때문에 통계분석을 통한 계량화된 데이터를 얻을 수 있고 객관적이라는 장점이 있는 반면, 시간과 비용이 정성적 조사방법에 비해 많이 소요되고 고객의 심리를 심층적으로 이해하는데 한계가 있다고 볼 수 있습니다. 또 다른 단점으로는 데이터의 양이 질을 보장하지 않는다는 것입니다. 왜냐하면 고객들이 질문에 대한 답변을 기피하거나 왜곡하여 응답하는 경향이 있기 때문입니다. 정량적 조사방법에는 설문지 조사, 전화 조사, 인터넷 조사 등이 있으며 <표 21>과 같은 질문을 통해 조사를 진행할 수 있습니다.

표 21. 정량적 조사방법의 질문예시

구분	내용	예시
브랜드 이미지	고객이 브랜드에 대해 가지고 있는 연상에 의해 반영되는 브랜드 이미지에 대한 질문(5점 척도)	1. OO노인복지관은 친숙하다. 2. OO노인복지관은 전문적이다.
브랜드 충성도	고객이 브랜드에 대해 가지고 있는 지속적인 선호와 만족, 반복적 이용에 한 질문 (양자택일)	1. 향후 OO노인복지관을 계속 이용하시겠습니까? 2. 주위 이웃이나 친구들에게 OO노인복지관을 추천하시겠습니까? (예, 아니오)

다음으로 정성적 조사방법은 소수로부터 의견을 수집하는 방법으로 수시로 진행할 수 있고 고객의 심리를 깊이 이해할 수 있다는 장점이 있는 반면, 다소 주관적이라는 단점을 가지고 있습니다. 정성적 조사방법에는 인터뷰조사, 관찰조사, 실험조사 등이 있으며 <표 22>와 같은 질문을 통해 조사를 진행할 수 있습니다.

표 22. 정성적 조사방법의 질문 예시

구분	내용	예시
자유연상법	고객에게 관련 타 복지관이나 사업에 대한 특정한 질문이나 암시는 주지 않은 채 브랜드를 생각할 때 무엇이 떠오르는지 질문	1. 가장 먼저 떠오르는 노인복지관은 어떤 복지관입니까? 2. 왜 ○○노인복지관이 떠오릅니까? 3. 그 복지관의 대표 프로그램은 무엇입니까? 4. 언제 ○○프로그램을 이용합니까?
비유과제	고객들이 브랜드에 대한 지각을 직접적으로 표현할 수 없을 때 브랜드를 사람, 나라, 동물, 행동, 식물, 직업, 자동차, 다른 브랜드들에 비유함으로써 고객의 느낌을 전달하도록 비유	○○노인복지관하면 연상되는 '색깔, 모양, 심벌, 마크, 캐릭터, 슬로건' 이 있습니까?

위에서 살펴본 것과 같이 고객들의 브랜드 인식을 파악할 수 있는 대표적인 방법으로 정량적 조사방법과 정성적 조사방법을 설명 드렸습니다. 다른 방법으로는 브랜드 매니저의 직접 현장조사, 소비자 모니터링, 전문가 인터뷰 등의 방법이 있습니다.

조사방법 중 '어떤 조사방법이 더 효과적이다' 라고 할 수 없지만 정량적 조사방법과 정성적 조사방법을 보완적으로 적용하는 것이 더 효과적인 것이라 생각합니다. 조사방법의 결정 후 질문을 구성할 때 고객의 어떤 인식을 파악하고자 하는 지 목적을 명확히 하는 것이 우선이며, 질문 예시에서 본 것처럼 다양한 질문 방법 중 응답자가 이해하기 쉽도록 작성하여 적용해보기 바랍니다.

11 고객들이 C나 슬로건을 인식하도록 하는 효과적인 방법은 무엇일까요?

저는 종합사회복지관에서 근무하는 부장입니다. 우리 복지관은 개관 10주년을 맞이하여 지역주민들에게 새로운 변화와 비전을 제시하고, 지역사회와 함께하는 열린 복지관의 모습을 보여주기 위해 C와 슬로건을 제정하고 복지관 출입구에 게시하였습니다. 하지만 지역주민들에게 물어보면 우리 복지관의 C와 슬로건에 대해 모르는 경우가 있습니다. 이용자들이 C나 슬로건을 인식하도록 하는 효과적인 방법은 무엇일까요?

이용자들이 C나 슬로건을 인식하도록 하는 것은 단시간 내에 이루어지지 않기 때문에 전략적인 접근(계획-실행-평가)이 필요합니다. 우선 구축한 C나 슬로건 등을 어떻게 알릴 것인지 계획을 수립한 후 실행해야 합니다. 예를 들면 특정기간(6개월~1년 정도)동안 알리는 활동(복지관 외벽 현수막 부착, 게시판 안내문·홍보물에 C나 슬로건 표기, 프로그램 시간에 지속적인 안내 등)을 진행하는 것입니다. 다음에는 고객들이 실행결과를 어떻게 인식하고 있는지 확인하는 과정을 거치게 됩니다. 이때 사회복지

시설이 원하는 결과를 얻지 못했을 경우 인식부족의 원인을 고객들의 목소리에서 직접 찾고 이를 분석하여 대안을 찾는 것이 바람직할 것입니다.

CI는 기업이 브랜드를 통해 표현하기를 원하는 목표 이미지 또는 고객으로부터 자사브랜드에 대해 기대하는 연상들을 의미하며, 브랜드를 규정하고 차별화하기 위하여 적용되고, 상표로 등록받을 수 있는 수단이라 할 수 있습니다. 여기서 수단이란 브랜드 네임, 로고, 심볼, 캐릭터, 슬로건 등이 포함되는 데 이를 브랜드 요소라고 합니다. 브랜드 요소는 브랜드 인지도를 향상시키고, 강하고 호감이 가는 독특한 브랜드 연상의 형성을 강화하기 위해, 혹은 긍정적인 판단이나 강점을 이끌어 내기 위해 선택될 수 있습니다.

이러한 관점에서 우선 복지관에서 제정한 CI나 슬로건이 <표 23>과 같이 브랜드 요소의 선택기준에 부합하는지 먼저 판단해 보아야 합니다.

표 23. 브랜드 요소의 선택기준		
기억 용이성	유의미성	호감성
<ul style="list-style-type: none"> · 인지되기 쉽다 · 상기되기 쉽다 	<ul style="list-style-type: none"> · 서술적인 정보제공 · 설득적인 정보제공 	<ul style="list-style-type: none"> · 흥미롭고 재미있는 느낌 · 풍부한 시각적, 언어적 이미지 · 미적으로 즐거운 느낌
전이가능성	적용 가능성	보호 가능성
<ul style="list-style-type: none"> · 제품군 내외적으로 확장 · 지역적 경계 및 문화를 포괄할 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> · 탄력적 적용 가능성 · 갱신 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> · 법적인 측면의 보호 · 경쟁적 측면의 보호

자료원 : 케빈 레인 켈러(2003), 브랜드매니지먼트(이상민외 역), 비즈니스북스

사회복지시설의 경우 품질향상을 위한 노력은 지속되고 있지만, 패밀리브랜드인 시설명이 지역명인 경우가 대부분이기 때문에 시설 이미지 차별화에 어려움이 있습니다. 하지만 장애인복지관이나 노인복지관, 노인장기요양기관, 사회서비스 바우처 제공기관 등은 지리적 제한 없이 고객들이 시설 이미지, 서비스 품질, 직원의 태도 등을 이용의 근거로 활용하고 선택하고 있기 때문에 사회복지시설들은 긍정적인 시설 이미지 구축과 브랜드 자산가치를 높이는 활동에 관심을 가져야 합니다.

앞서 설명한 것과 같이 사회복지시설의 CI나 슬로건은 고객과 이해관계자들에게 신뢰감이나 친근감을 갖게 하는 중요한 요인이 되므로 인지도를 높이기 위해서는 전략적으로 접근할 필요가 있습니다.

다음과 같은 질문을 통해 고객들의 인지도를 높일 수 있는 방법을 명확하게 설정할 수 있습니다.

고객의 인지도 향상을 위한 질문

1. 누구에게 알릴 것인가?
2. 고객이 가치 있게 여기는 것은 무엇이고 복지관이 얻고자 하는 결과는 무엇인가?
3. 복지관과 고객은 무엇을 교환할 것인가?
4. 어떤 방법으로 알릴 것인가?

12 장애인직업재활시설에서 효과적으로 BI(Brand Identity)를 관리할 수 있는 방법은 무엇일까요?

저는 장애인직업재활시설 원장입니다. 우리 시설에서 생산하는 생산품의 판매활성화와 고객들의 신뢰도를 높이기 위해 BI를 도입하여 운영하고 있습니다. 하지만 우리 시설의 경우 생산품 제조와 판매에 집중할 뿐 BI를 어떻게 관리해야 하는지 잘 모르겠습니다. 막연히 BI를 잘 관리해야 고객들의 인지도를 높이고 제품 판매와도 연결된다고 알고 있습니다. 장애인직업재활시설에서 효과적으로 BI를 관리할 수 있는 방법은 무엇일까요?

소규모 시설에서 효과적으로 브랜드 아이덴티티(BI)를 관리할 수 있는 방법은 브랜드 아이덴티티(BI)의 우선순위를 결정하고 정교화 된 브랜드 아이덴티티(BI)를 제시한 후 효과성을 지속적으로 점검하는 일련의 과정을 거치는 것이라 할 수 있습니다. 즉 브랜드에는 제품의 속성과 식별 기능뿐만 아니라 이미지, 자산으로서의 가치 등이 혼재되어 있기 때문에 우리 시설에서 전달하고자 하는 브랜드 아이덴티티(BI)의 속성 또는 이미지 중 우선순위를 결정한 후 고객들에게 효과적으로 브랜드 아이덴티티(BI)를 전달하는 과정(영상물 제작, 제품 소개 안내책자 또는 리플렛 제작, 브랜드 매뉴얼 제작, 스토리텔링 만들기 등)를 거치게 됩니다. 이후 고객들이 우리가 전달하고자 하는 브랜드 아이덴티티(BI)를 효과적으로 인지하고 있는지 점검(제품 구매 고객의 인식 조사)하고 개선해 나가는 과정이라 할 수 있습니다.

브랜드는 제품과 고객을 연결하는 가장 중요한 연결고리의 역할을 하기 때문에 제품의 속성 또는 우리 시설에서 전달하고자 하는 핵심 가치를 시각적으로 디자인하여 브랜드 이미지를 통일화 하는 것이 브랜드 아이덴티티(BI)입니다. 브랜드 아이덴티티(BI)에는 브랜드명, 심볼 마크, 로고, 슬로건 등이 포함

됩니다. 물론 소규모 시설의 경우 적은 인력과 한정된 예산으로 인해 브랜드 아이덴티티(BI)를 관리하기에는 어려움이 있겠지만 장애인직업재활시설과 같이 장애인의 안정된 고용유지, 생산품 판매증진 등과 같이 고유 기능을 수행하기 위해서는 꼭 필요한 영역이라 생각합니다.

장애인직업재활시설에서는 브랜드 아이덴티티의 효과성을 높이기 위해 다음과 같이 3가지 영역에 대해 지속적으로 관리해 나가는 것이 필요합니다. 첫째, 브랜드 아이덴티티는 최대한 일관성 있게 유지해야 합니다. 고객들은 브랜드를 통해서 제품과 서비스를 연상하거나 인지하기 때문에 고객이 갖고 있는 브랜드 아이덴티티에 대해 혼란을 갖지 않도록 일관된 브랜드 아이덴티티를 유지하도록 해야 합니다.

둘째, 시설에서는 브랜드 아이덴티티(BI)를 수단으로써 대면상황이나 온라인 또는 오프라인 등의 경로에서 이벤트, 후원, 광고, 안내물 등을 통해 효과적인 커뮤니케이션 활동을 해야 합니다. 이때 중요한 것은 브랜드 아이덴티티(BI)를 기준으로 한 통일되고 일관된 커뮤니케이션 활동을 해야만 제품이나 서비스에 대한 고객의 인지도를 향상시킬 수 있다는 것입니다.

셋째, 시대에 따라 고객의 욕구나 트렌드가 변화하고 사회적 가치도 변화하므로 브랜드 아이덴티티(BI)도 탄력적으로 적용해야 합니다. 이는 한번 결정한 브랜드 아이덴티티(BI)를 종속적으로 유지한다는 의미가 아니라 변화하는 고객의 욕구나 트렌드를 브랜드 가치를 반영해야 한다는 것을 의미하며, 이때 제품이나 서비스의 기능, 디자인뿐만 아니라 브랜드명, 심볼 마크, 로고, 슬로건 등도 변화에 맞춰 탄력적으로 적용할 수 있다는 것입니다.

■ 참고문헌

- 김진환(2009), 브랜드 포지셔닝, 와이미디어
- 데이비드 아커(2009), 브랜드 자산의 전략적 경영(이상민 외 역), 비즈니스북스
- 박찬수(2002), 마케팅의 원리, 법문사
- 삼성경제연구소(2010), 2010 국가브랜드지수 조사결과, 연구보고서
- 서울시복지재단(2008), 늘푸른나무복지관 경영컨설팅 최종보고서
- 서울시복지재단(2008), 장애인직업재활시설 운영매뉴얼
- 서울시복지재단(2009), 사회복지시설 경영실무도움서 시리즈 IV '고객만족높이기'
- 서울시복지재단(2009), 이화여자대학교종합사회복지관 경영컨설팅 최종보고서
- 윤희숙, 이두희(2011), 리얼타임 마케팅 : 11개의 마케팅 성공 사례 중 「9. 복지도 마케팅이 필요해?~서울시복지재단의 고객 지향적 마케팅 사례」, 박영사
- 이학식·현용진(2002), 마케팅, 법문사
- 케빈 레인 켈러(2007), 브랜드매니지먼트(이상민 외 역), 비즈니스북스

■ 홈페이지

- 국가브랜드위원회(<http://www.koreabrand.net>)
- 메트로신문(<http://www.metroseoul.co.kr>, 2010년 12월 8일자 기사)
- 보건복지부(<http://www.mw.go.kr>)
- 인터브랜드(<http://www.interbrand.co.kr>)

■ 집필위원

서울시복지재단 교육·컨설팅팀

윤희숙 팀장

최우영 수석주임

늘푸른나무복지관

이은명 관장

마포노인종합복지관

성미선 관장

서울장애인종합복지관

곽재복 실장

신림종합사회복지관

최성숙 관장

아름다운

이상춘 원장

월계종합사회복지관

신영자 관장

이화여자대학교종합사회복지관

이영경 관장

■ 기관사례제공

늘푸른나무복지관

마포노인종합복지관

서울장애인종합복지관

신림종합사회복지관

아름다운

월계종합사회복지관

이화여자대학교종합사회복지관

■ 자문 및 감수위원

고려대학교 경영학과

문형구 교수

고려대학교 경영학과

이두희 교수

한국성서대학교 사회복지학과

최선희 교수

KAIST 테크노경영대학원

현용진 교수

서울시복지재단 2010-심사평가-20

성공하는 사회복지시설의 경영실무도움서 시리즈 Ⅵ

브랜드 마케팅하기

발행인 _ 이성규

편집인 _ 김남식

발행일 _ 2010년 12월

발행처 _ 서울시복지재단 

서울시 종로구 신문로 2가 1-43

T. 02.2011.0400 F. 02.2011.0500

<http://www.welfare.seoul.kr>

디자인 · 인쇄 _ 세종기획인쇄 02.285.2400

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.

무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

성공하는 사회복지시설의 경영실무도움서 시리즈

- 제 I 권 미션과 비전세우기
- 제 II 권 조직관리하기
- 제 III 권 전략수립과 성과관리하기
- 제 IV 권 고객만족높이기
- 제 V 권 지역사회 네트워크 관리하기
- 제 VI 권 브랜드 마케팅하기

www.welfare.seoul.kr

값 비매원



9 788962 981223 93330
ISBN 978-89-6298-122-3