

관광분야와 연계된 문화·공연·예술 사회적기업 비즈니스모델 구축: 광주광역시를 중심으로

Establishing a Business Model for Social Enterprises in the Fields of Culture, Performance, and the Arts Associated with the Tourism Industry: Gwangju Metropolitan City

김창범*, 변장섭*, 나주몽**

전남대학교 지역개발연구소*, 전남대학교 경제학부**

Chang-Beom Kim(cbkim@jnu.ac.kr)*, Jang-Seop Byeon(jsbyeon@jnu.ac.kr)*,
Ju-Mong Na(najumong@jnu.ac.kr)**

요약

사회적기업은 사회적목적 달성을 위해서 영업활동을 수단으로 하는 기업 또는 조직을 말한다. 우리나라의 사회적기업은 그동안 큰 양적 성장을 보여 왔다. 하지만, 지금은 사회적기업들이 특화된 비즈니스모델의 발굴을 통한 질적 성장을 추구할 때이다. 본 연구는 AHP를 이용하여 광주광역시의 지역수요에 기반한 관광과 연계된 문화·공연·예술 사회적기업의 특화 비즈니스 모델을 개발하였다. 분석결과, 다음과 같은 비즈니스 구성요소들이 필요한 것으로 파악되었다. 가치창출을 위해 일자리 창출 및 공공서비스 혁신을 핵심목적으로 하고, 관광과 연계된 문화·예술·공연 콘텐츠 관련 체험 프로그램이 핵심역량이 될 수 있다. 또한 일반기업, 지자체, 관광과 문화·공연·예술 관련 업체와 협력이 이루어져야 하며, 온·오프라인 결합을 통한 프로그램이 제공되어야 한다. 또한 가치제안에서는 일반소비자, 관련 업체, 연구기관, 내·외국인 관광객, 교육기관으로 고객세그먼트가 이루어져야 하고, 펀딩과 출자금을 통한 자금조달, 파트너십을 통한 경영혁신이 필요하다. 그리고 서비스 유효화와 수익배분을 통한 수익모델 구축과 지속적인 가치창출을 위한 협력적 네트워크가 필요하다.

■ 중심어 : | 사회적기업 | 문화·예술·관광 연계 비즈니스모델 | 계층분석적 의사결정과정 |

Abstract

Social enterprise is an organization which use business activities as a means to achieve of social purposes. It has grown sharply since 2007 in Korea. However, now it is time had to pursue qualitative growth through the development of specialized business model. This study aims to identify business components using the Analytic Hierarchy Process (AHP) with experts and to develop a tailored business model for social enterprises in the fields of culture, performance, and the arts associated with the tourism based on regional demand within Gwangju. The analysis shows that job creation should be set as the main objectives to create value, and programs that offer hands-on experience with that fields can be the core competency. Cooperation among private corporations, local governments and agencies related to that fields is essential, as are programs provided through on- and off-line platforms. To develop a value proposition, customers must be segmented among a variety of the market participants.

■ keyword : | Social Enterprise | Business Model on Culture, Performance, and the Arts Associated with the Tourism | AHP |

* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2014S1A5B8062546)

접수일자 : 2016년 07월 27일

심사완료일 : 2016년 09월 05일

수정일자 : 2016년 08월 23일

교신저자 : 변장섭, e-mail : jsbyeon@jnu.ac.kr

I. 서론

『사회적기업육성법』에 의하면, 사회적기업은 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하며, 지역주민에 대한 사회적 목적을 추구하면서 영업활동을 추구하는 기업”으로 정의된다. 즉 사회적기업은 사회적 목적을 추구하되, 그 수단으로 영업활동을 통해 수익을 창출하는 것으로 비영리 조직과 영리기업의 중간 형태라 할 수 있다[16]. 따라서 사회적기업의 성공적인 운영을 위해서는 지역수요에 기반하고 영리기업과 마찬가지로 수익을 창출할 수 있는 매력적인 비즈니스모델 정립이 필수적이다[7].

그러나 우리나라의 사회적기업의 수는 『사회적기업육성법』 제정 이후 지속적으로 증가하여 2014년도 현재 1,228개소에 이르고 있다. 하지만 전체 영업손실은 1천 130억원으로 2012년 908억원 대비 약 24.4% 증가하였고, 사회적기업의 평균 영업손실은 2014년도에 9천 286만원을 기록하고 있다[24].

이러한 사회적기업의 지속적 성장의 실패는 자신들이 추구하는 사회적 목표를 달성할 수 있는 자생력을 갖추지 못하고, 구체적인 비즈니스 모형을 구축하지 못하였다는 것이 그 실패의 원인이 될 수 있다[7]. 이것은 사회적기업이 선점한 시장에서 어떤 위치를 차지할 것인가에 대한 계획이 없거나 경제적 관점에서 차별화된 전략적 포지셔닝이 없다고 평가할 수 있다. 우리나라의 사회적기업은 제품 생산과 서비스 제공이 정부 지원에 의존하고 있으며 경제적 자립을 위한 핵심역량 및 자원이 없는 경우가 많다. 사회적기업이 이러한 상황에서 사회적 목표 달성을 추구하는 것은 지속가능성 확보를 위한 수익창출을 어렵게 할 수 있다.

따라서 사회적기업이 사회적목적과 이윤추구를 동시에 달성하기 위해, 비즈니스모델을 개발하는 것이 필요하며, 이를 통해 지속가능한 수익을 창출할 수 있다. 소위 성공적인 사회적기업들이 정부의 보조금에 의존하는 것을 벗어나 조직체계에 맞는 비즈니스모델을 개발하여 더 많은 부가 가치를 창출하게 된 사례가 있으며 [3][21], 기존에 논의되고 있는 사회적기업 비즈니스모델의 주요 구성요소들이 사회적기업의 사회적·경제적

성과에 정(正)적인 영향을 준다는 것이 실증되기도 하였다[15]. 즉 사회적기업은 사회적 목적을 추구하고 지역사회와 함께 발전할 수 있는 전략적인 비즈니스모델을 개발하는 것이 필요하다[17]. 그러나 광주광역시는 지역의 사회서비스에 대한 수요에 비해 사회서비스를 제공하는 교육기관 및 사업 등이 난립하고 있으며, 관련 자활공동체는 수익창출에 어려움이 있다[19].

광주광역시는 역사, 전통, 자연과 같은 유·무형 관광 자원이 풍부하고, 국립아시아문화의전당, 김대중컨벤션센터, 정음성음악축제, 충장로·금남로 7080축제와 같은 문화 인프라도 잘 구축되어 있으므로, 관광과 연계된 문화·예술·공연 사회서비스 산업의 육성이 가능하다. 이를 위해서는 지역의 커뮤니티와 네트워크를 기반으로 사회적 서비스를 공급할 수 있는 지역 내 사회적기업의 발굴과 육성이 요구되며, 이들의 성장과 발전을 위한 비즈니스 모델 구축이 필요한 상황이다.

이러한 배경 하에, 본 연구는 기존 연구에서 제시된 비즈니스의 모델의 핵심요소인 가치창출, 가치제한, 가치확보에 대해 전문가 대상 계층분석방법(AHP: Analytic Hierarchy Process)을 이용하여 광주광역시의 관광과 연계된 문화·공연·예술 사회적기업의 비즈니스모델의 구성요소를 파악하고 구축하는데 연구의 목적을 두었다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 아래와 같은 연구절차를 따른다. 첫째, 문헌연구와 전문가 자문을 받아 사회적기업에 대한 비즈니스모델의 구성요소 추출 및 계층화를 시도한다. 둘째, 관광분야와 연계된 문화·공연·예술 사회적기업의 비즈니스모델에 대하여 계층화된 AHP설문을 바탕으로 설문조사를 실시하여 분석결과를 도출한다. 셋째, 분석결과를 바탕으로 광주광역시의 관광분야와 연계된 문화·공연·예술 비즈니스모델을 선정하고 구축한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

1. 사회적기업 비즈니스모델의 개념과 구성요소

비즈니스모델은 20세기 말 세계화·정보화와 더불어 정보기술기업의 탄생으로 출현한 용어이며, 인터넷 비

즈니스 관련 벤처기업들이 시장에 다양한 비즈니스 모델을 제안하면서 폭넓게 사용되었다[29]. 전통적인 제조업의 기업에 비해 인터넷 기반의 기업들은 가치사슬 구조를 개선하고 투자시장을 통해 자금을 받기 위한 수단으로서 비즈니스모델을 활용하였다. 비즈니스모델의 구성요소는 대표적으로 리차드슨[31]과 오스왈트[30]의 연구에서 제시되고 있다.

리차드슨[31]의 비즈니스모델은 가치제안, 가치창출 및 제공, 가치확보 3가지 요소를 중심으로 비즈니스모델을 구축하였다. 가치제안은 고객에게 가치를 제공하기 위해 시장에서 어떠한 전략으로 포지셔닝을 할 것인가이고, 가치창출 및 전달은 핵심적인 역량을 토대로 협력대상과 가치창출 방법을 설정하고 어떠한 방법으로 고객에게 전달할 것 이며, 가치확보는 수익과 이익의 창출과 가치 회수를 어떻게 할 것인가를 나타낸다[7].

그리고 오스왈트[30]는 비즈니스의 핵심적인 영역인 고객, 인프라, 주문, 사업 타당성 분석 등을 포괄적인 조직의 구조와, 시스템, 프로세스를 통해 실현시킬 수 있는 시각적이고 전략적인 비즈니스 모델을 제시하고 있다. 여기서 비즈니스 모델은 고객 세그먼트(CS: Customer Segments), 고객관계(CR: Customer Relationships), 가치 제안(VP: Value Propositions), 채널(CH: Channels), 비즈니스 구성요소인 핵심자원(KR: Key Resources), 핵심활동(KA: Key Activities), 핵심파트너십(KP, Key Partnerships), 수익원(RS: Revenue Streams), 비용구조(CS: Cost Structure)로 분류하고 있다.

2. 선행연구 검토

상기한 바와 같이 사회적기업은 사회적목적을 추구하고 동시에 영리기업으로써 수익을 창출하기 때문에, 지역사회에 사회서비스를 제공하면서도 지속적으로 수익을 창출할 수 있는 명확한 비즈니스모델이 제시되어야 한다. 이에 허문경[26]은 관광분야의 사회적기업에 대한 비즈니스모델의 유형을 분류하였지만, 명확한 전략을 제시하지는 못하였다. 이와 관련하여, 라준영[7]은 사회적기업 비즈니스모델에 관한 연구가 부족하다는 것을 지적하며, 알터[28]와 리차드슨[31]의 비즈니스모델을 참조하여 사회적기업의 비즈니스모델을 가치창출

과 가치제안, 가치확보로 분류하였다.

신세원·김원택[14]은 오스왈트[30]의 비즈니스모델을 참조하여, 제조·판매형과 서비스제공형의 디자인 사회적기업 비즈니스모델을 캔버스모형으로 제시하였다.

주상호·장문철[21]은 라준영[7]의 비즈니스모델이 개별적인 사회적기업을 구성하는 체계와 그 특징을 규명하는 데에는 미흡하다고 지적하며, 사회적기업의 비즈니스모델을 제품 및 서비스의 제공자, 제품 및 서비스의 제공가치, 시장의 주요 거래대상인 목표고객, 수익 등으로 재분류한다.

사회적기업 이외에도 표원지·하환호[23]는 소규모 창업기업이 비즈니스모델을 스스로 분석하고 경영진단을 하기 위해 비즈니스모델 캔버스를 제안한다.

이러한 연구들은 대부분 라준영[7]의 연구에서 정리한 알터[28] 또는 리차드슨[31], 그리고 오스왈트[30]의 비즈니스모델을 참조하여 사회적기업의 사례별로 비즈니스모델과 그에 따른 캔버스모형을 제시하였다. 그러나 이러한 연구들에서 비즈니스모델의 구성요소를 설정하고 캔버스모형을 제시하는데 객관적 근거가 부족하다. 이에 본 연구는 보다 객관적인 사회적기업 비즈니스모델을 구축하기 위해, 그 구성요소를 설정하는데 있어 AHP를 이용하였고, 이를 통해 최우선적으로 고려되는 비즈니스모델의 구성요소를 도출하여, 관광분야와 연계된 문화·공연·예술 사회적기업의 비즈니스 모델을 구축하였다.

III. 광주광역시의 문화·예술·공연 분야 사회적기업 현황과 필요서비스

광주지역 문화콘텐츠 분야 사회적기업은 2014년 현재 동구 7개, 서구 4개, 남구 7개, 북구 5개, 광산구에 1개 업체가 있다. 주요 사업으로는 문화·영상·교육홍보물 제작, 디자인·문화 콘텐츠, 컨벤션 공연이벤트, 무용·댄스교육, 영화·다큐제작, 공예심리교육, 여행상품 기획 판매, 산업디자인·콘텐츠 디자인, 문화기획·교육프로그램이다.

광주지역 문화콘텐츠 분야 사회적기업은 양적으로는

충분하나 지속적 수익확보가 가능한 비즈니스 모델이 필요한 실정이다. 광주지역 문화콘텐츠 사회적기업의 필요 업종은 광주지역만의 특색 있는 역사·문화·전통을 반영한 콘텐츠 개발(문화원천 추출 Data Base화, 기술 특허 및 지적재산권 보유)이 필요하다. 그리고 비즈니스 모델 구성요소로는 세그먼트된 고객관리, 초·중·고와 연계된 프로그램 개발, 파트너쉽을 통한 경영혁신, 포털사이트를 통한 인터넷마케팅이 요구된다.

광주지역에 소개한 문화콘텐츠 사회적기업의 현황과 비즈니스모델에 필요한 구성요소는 다음의 [표 1]과 같다.

표 1. 광주지역 문화콘텐츠 사회적기업 현황과 필요서비스

지역	업체명	주요 사업	설립형태
동구	아시아문화협동조합	문화, 영상, 교육홍보물제작	협동조합
동구	컬처네트워크	문화마케팅	주식회사
동구	주식회사빛고을티브	인터넷방송, 홍보영상제작	주식회사
동구	대중미술문화협동조합	팝아트인물화	협동조합
동구	나무와 달	디자인 및 문화콘텐츠	주식회사
동구	필름에이지	영상콘텐츠 제작	주식회사
동구	빛소리오페라단	창작오페라, 공연	사단법인
서구	좋은피알착한기업	컨벤션공연이벤트, 홍보광고, 소프트웨어개발, 디자인	주식회사
서구	협동조합탄하	무용 및 방송댄스교육	주식회사
서구	광주시민의소리 문화콘텐츠 스토리텔링사업단	지역내 각종 시민문화행사 및 프로그램 진행	사단법인
서구	있다	영화 및 다큐 인권콘텐츠 제작	주식회사
남구	사단법인 문화진흥협회	문화재, 문화 활용 그린투어리즘, 역사교육 방문 사업	사단법인
남구	전통문화연구회 얼쑤	전통국악공연	NPO
남구	아트주	문화콘텐츠 제작 및 공연 기획	주식회사
남구	성균관여성유도회광주광역시본부	전통혼례	NPO
남구	칠석고싸움놀이청년문화사업단	고싸움놀이문화상품개발	NPO
남구	대한공예심리협동조합	공예심리교육	협동조합
남구	미디어 연구소	영상물 제작, 교육	사단법인
북구	아모틱협동조합	생활습관개선프로젝트	협동조합
북구	국민이 행복하게 사는 세상	전라도사투리홍보 및 콘텐츠제작	사단법인
북구	섬여행학교	섬여행상품 기획판매	주식회사
북구	아이어스	산업디자인 및 콘텐츠디자인	주식회사
북구	아시아컬처커뮤니티	학술문화여행상품기획 및 판매	주식회사
광산구	상상창작소 봄	문화기획 및 교육프로그램 디자인 및 인쇄·출판	협동조합

■ 필요한 특화비즈니스 모델: 지역 특화 역사·문화·전통을 반영한 콘텐츠 개발 (문화원천 추출 Data Base화, 기술특허 및 지적재산권 보유)
 ■ 필요한 비즈니스 모델 요소: 세그먼트된 고객관리, 초·중·고와 연계된 교육프로그램 개발, 파트너쉽을 통한 경영혁신, 인터넷마케팅

다음으로 광주지역 공연·예술 분야 사회적기업은 동구 2개, 서구 3개, 남구 1개, 북구에 7개 업체가 있으며, 주요 사업으로는 공연, 기획, 연구, 음악치료, 국악, 예술교육사업이다. 광주지역 공연·예술 업종 사회적기업은 양적으로는 충분하나 공연·예술 사회적기업의 특성상 수익확보가 가능한 비즈니스 모델이 필요하다. 광주지역 공연·예술 업종 중에서 필요한 업종은 관광과 연계된 예술·공연 콘텐츠 서비스, 콘텐츠 기반 관광프로그램 구축, 스토리가 있는 관광연계 예술·공연 서비스 개발이 필요하다. 그리고 비즈니스 모델 구성요소로는 파트너쉽을 통한 경영혁신과 일반제품을 판매하는 사회적기업과의 협업식 서비스제공이 요구된다.

광주지역에 소개한 공연·예술 사회적기업의 현황과 비즈니스모델에 필요한 구성요소는 다음의 [표 2]와 같다.

표 2. 광주지역 공연·예술 사회적기업 현황과 필요서비스

지역	업체명	주요 사업	설립형태
동구	다락클래식음악감상실	음악을 통한 정서함양	NPO
동구	교육극단 파랑새	인형극, 뮤지컬 등 공연	주식회사
서구	극단 기분좋은극장	문화예술교육 사업 및 공연장 운영	NPO
서구	광주실버연예예술협회	각종 지역축제 문화공연	사단법인
서구	문화예술협회서부지회	예술공연기획	사단법인
남구	함세아문화예술인협동조합	악기 및 문화예술교육 공연기획	협동조합
북구	월드뮤직그룹루트머지	문화예술공연	NPO
북구	창작국악단 도드리	전통문화예술발견연구	주식회사
북구	아시아문화예술협회	전통예술공연 및 교육	주식회사
북구	아티스코 예술교육센터	음악치료사업 현장방문형 교육콘서트 사업	사단법인
북구	하늘다래예술단	국악예술	NPO
북구	행복문화사업단	행복음악회, 대중교통사랑운동, 농촌사랑행복아카데미, 아시아 문화도시 홍보유람단	사단법인
북구	퓨전국악연구회 아리아	국악·공연 및 예술교육 사업	NPO

■ 필요한 특화 비즈니스 모델: 관광과 연계된 예술·공연 콘텐츠 서비스, 콘텐츠 기반 관광 프로그램 구축, 스토리있는 관광연계 예술·공연 서비스
 ■ 필요한 비즈니스 모델 요소: 파트너쉽을 통한 경영혁신, 일반제품 판매 사회적기업과 협업식 서비스제공

IV. AHP기법을 이용한 광주지역의 관광분야와 연계된 문화·공연·예술 사회적기업 비즈니스모델 구축

1. AHP의 이론적 배경

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 설문 구성요소들을 중요도 및 상호관계에 따라 계층구조를 정리한 후 각각의 항목에 가중치를 주고, 이를 바탕으로 의사결정의 우선순위를 보여주는 방법론 중의 하나이다.

본 연구에서의 AHP 적용 절차는 다음과 같다. 제1단계는 비즈니스모델 구축을 위해서 설문항목을 최상위 계층, 하위계층, 세부항목을 구조화 한다. 제2단계는 비즈니스 모델 구축을 위한 구성요소들의 상대적 가중치의 평가를 위해 두 항목씩 쌍대비교를 실시한다. 쌍대비교는 일반적인 기준인 9점 척도를 따른다. 제3단계는 구성요소들의 상대적 가중치를 결정하기 위해 쌍대비교 행렬을 각 열 원소의 합이 1이 되도록 표준화시킨 후, 각 행 행렬 값들의 평균을 구하여 상대적 가중치 벡터를 만든다. 마지막 과정은 일관성지수(CI: consistency index)와 일관성비율(CR: consistency ratio)을 이용하여 쌍대비교에 의한 설문답변이 논리성을 갖는지를 검증한다(일관성검증 결과는 부표에 제시함).

2. AHP 설문조사 방법과 계층화

설문조사는 2015년도 광주광역시 사회적기업 지역 특화사업인 『광주지역 지역수요기반 맞춤형 사회적기업 비즈니스모델 개발』의 일환으로 2015년 11월 17일부터 11월 30일까지 2차례에 걸쳐 실시되었으며, 사회적기업을 직접적으로 운영하는 사회적기업 운영자, 사회적기업의 컨설팅 및 지원을 담당하는 중간지원조직, 사회적기업 연구 인프라를 확대하고 자문의 역할을 수행하는 교수 및 연구원을 대상으로 하였다. 설문조사는 이메일과 직접 방문을 통하여 이루어졌으며, 제조업, 문화·예술, 가사·간병, 유통, 환경·위생, 교육 6개 분야로 세분화하여 실시되었다. 또한 30부를 배포하여 이 중 17부가 회수되었다. AHP분석은 일반인이 아닌 전문가 집단을 대상으로 하고 있으며 실무지식과 전문적 경험이 있을 경우 표본크기가 너무 크지 않은 것이 적절한

것으로 알려져 있다. 또한 100개가 넘는 표본을 이용한 AHP분석도 있지만 아주 적은 표본으로도 분석결과를 도출한 논문들도 있다[4][8][10][12][13][18][27].

설문분석 결과 도출에는 응답한 설문결과와 계층별 가중평균 값을 이용하였으며, 일관성비율(CR: Consistency Ratio)의 값이 0.1보다 작게 나타나 설문응답의 일관성 확보된 것으로 나타났다. 여기서 일관성비율의 도출은 응답한 설문결과와 계층별 가중평균 값을 이용하였다. 이러한 AHP 설문방법의 주요 내용은 다음의 [표 3]과 같다.

표 3. AHP 전문가 설문조사 설계

조사대상	사회적기업, 교수·연구원, 중간지원조직
설문배포수	30개
조사방법	구조화된 AHP 설문지를 통한 방문과 이메일 설문조사
조사기간	1차 설문기간: 2015년 11월 17일 ~ 11월 23일 2차 설문기간: 2015년 11월 24일 ~ 11월 30일
조사기관	OO대학교 지역개발연구소

사회적기업은 영리기업의 경제활동이라는 수단으로 사회적 목적을 달성하는 기업으로 정의할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 비즈니스모델의 대표적인 국내·외 연구(라준영[7], 리차드슨[31], 오스왈트[30])를 참조하여 비즈니스모델의 기본 구성요소를 다음과 같이 설정하였다. 우선 관련 분야 사회적기업의 핵심역량을 바탕으로 협력과 채널을 통해 핵심목적 달성함으로써 비즈니스 가치를 만들어 낼 것인가와 연관된 가치창출, 사회적기업이 시장에서 포지셔닝을 설정한 후 어떻게 고객을 분류하였다. 또한 자금을 조달하고, 혁신적인 경영기법을 도입할 것인가와 관련된 가치제안, 가치창출과 가치제안을 통해 어떻게 수익과 이익을 만들어낼 것인가와 관련된 가치확보를 중요한 비즈니스로 요소로 설정하였다. 기존 비즈니스 모델과의 차이점은 가치창출에서 핵심목적(사회적 목표 및 지역사회문제 해결)과 협력(중간지원기관 및 공공기관과의 협력), 가치제안에서의 자금조달(정부보조금), 가치확보에서 성장원리(자체 성과평가)와 이윤재분배(사회적 목적의 교육과 재투자) 측면에서 찾을 수 있다. 이렇게 설정한 AHP 설문 계층화의 구성요소는 다음의 [표 4]와 같다.

표 4. AHP 설문 계층화 구성요소

상위 계층	하위 계층	세부항목	내용
가치 창출	핵심 목적	일자리 창출	소외계층에 대한 일자리 마련 및 소득 창출
		지역사회문제 해결	간병, 육아, 쓰레기 문제, 금융소외 등 지역사회 문제 해결
		사회적 목표 달성	사회서비스 측면에서 정부가 담당하는 사회적 역할을 담당
	핵심 역량	기술 및 정보	사회적기업이 보유한 기술 및 사업관련 정보 축적 정도
		인적자원	사회적기업 보유한 전문지식이 체화된 인력
	특화상품	특화상품	사회적기업이 보유하고 있는 특화된 제품 또는 서비스
		민간기업	사회적기업 후원기업을 통한 재정적 기술적 협력
	협력	지자체, 공공기관	지자체 및 공공기관과의 판로 협력
		사회적기업	同種 또는 異種 사회적기업 간 협력
		중간지원기관	중간지원기관과의 업무 및 판로 협력
채널	온라인	인터넷과 모바일	
	오프라인	공동판매장 또는 직판장	
가치 제안	고객 세그먼트	일반소비자	일반소비자에게 직접 제품 및 서비스 판매
		사회적경제 조직	사회적경제 조직에게 제품 및 서비스 판매
		사기업	일반기업에게 제품 및 서비스 판매
		공공기관	정부 및 지자체에 제품 및 서비스 판매
	포지셔닝	경쟁시장	일반 기업과 경쟁하는 기존 경쟁시장
		이해관계시장	조합원 및 기존 주민을 대상으로 하는 이해관계 시장
	자금 조달	제3시장	블루오션 측면의 제3의 시장
		출자금	구성원들의 재원을 바탕으로 자금 조성
		정부보조금	정부 및 지자체의 인건비와 운영경비 보조금
	혁신	펀딩	사회혁신채권, 크라우드펀딩 등 새로운 자원 확보
6시그마		품질 혁신 측면	
블루오션		판로 혁신 측면	
가치 확보	수익 모델	트리즈	파트너십을 통한 모순 극복
		단순모델	사회적기업이 자체 제품이나 서비스를 개발하고 판매
		유통모델	사회적기업이 이미 만들어진 제품이나 서비스를 매입 후 판매
		위탁모델	특정대상에 대해 서비스를 제공하는 것을 위탁받는 조건으로 수익창출
	성장 원리	매칭모델	제품이나 서비스를 대상으로 중개자 역할을 수행하여 수익창출
		네트워크 구축	지자체, 지역연구기업, 사회적기업, 중간지원조직과의 지속적 연계체계
		자체 성과평가	사회적 성과와 경제적 성과 평가 방식의 개발과 적용
		독점력 확보 노력	독점력 확보를 위해 제품차별화, 광고, 새로운 시장 개발
		규모와 범위의 경제	제품 및 서비스 생산규모 확대 및 결합생산
		교육	이윤의 일부분을 사회적 목적의 교육에 투입
이윤 재분배	채투자	이윤의 일부분을 사회적 목적 또는 공익적 목적에 투자	
	수익 재분배	수익의 일부분을 사회적기업 구성원들에게 재분배	

3. 문화·공연·예술 사회적기업 비즈니스모델의 최우선 구성요소

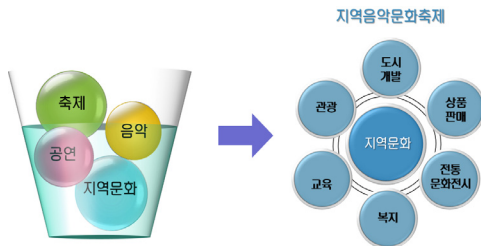
AHP설문을 통해 나타난 문화·공연·예술 사회적기업 비즈니스모델의 최우선적으로 고려되는 구성요소는 다음과 같다. 우선 상위계층인 가치창출, 가치제안, 가치 확보 중 가치창출이 가장 높은 중요도를 가지는 것으로 나타났다. 구체적으로, 상위계층인 가치창출의 하위계층은 핵심목적, 핵심역량, 협력, 채널로 구성하였는데, 이 중에서 핵심역량이 가장 큰 중요도를 갖는 것으로 나타났다. 핵심목적 세부항목 중에서는 일자리 창출, 핵심역량은 기술 및 정보, 협력은 중간지원기관, 채널은 온라인과 오프라인의 결합으로 분석되었다. 상위계층인 가치제안의 하위계층은 고객세그먼트, 포지셔닝, 자금조달, 혁신으로 구성하였으며, 고객세그먼트가 가장 큰 중요도를 갖는 것으로 분석되었으며, 고객세그먼트 세부항목 중에서는 일반소비자(고객세그먼트는 일반소비자>공공기관>사기업>사회적경제조직 순서임), 포지셔닝은 제3시장, 자금조달은 펀딩, 혁신은 트리즈로 나타났다. 상위계층인 가치확보의 하위계층은 수익모델, 성장원리, 이윤재분배로 구성하였는데, 성장원리가 가장 큰 중요도를 갖는 것으로 나타났으며, 수익모델 세부항목 중에서는 단순모델(수익모델은 단순모델>매칭모델>위탁모델>유통모델 순서임), 성장원리는 네트워크 구축, 이윤재분배는 교육으로 파악되었다.

표 5. 문화·공연·예술 비즈니스 모델 구성요소

구분	제1계층 고려요소	제2계층 최우선 고려요소	최종 최우선 고려요소
가치 창출	핵심목적	일자리 창출	<ul style="list-style-type: none"> ■ 핵심역량: 기술 및 정보, 인적자원, 특화상품
	핵심역량	기술 및 정보	
	협력	중간지원기관	
	채널	온라인+오프라인	
가치 제안	고객세그먼트	일반소비자(시민)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 고객세그먼트: 소비자 ■ 자금조달: 펀딩, 출자금
	포지셔닝	제3시장	
	자금조달	펀딩	
	혁신	트리즈	
가치 확보	수익모델	단순모델	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성장원리: 네트워크 구축 ■ 이윤 재분배: 교육, 채투자
	성장원리	네트워크 구축	
	이윤 재분배	교육	

4. 관광연계 문화·공연·예술 사회적기업 비즈니스 모델

AHP결과를 바탕으로 문화·공연·예술 사회적기업의 사회적 목표를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 지역거점공간을 중심으로 다양한 문화·예술 행사를 기획하여 주민들에게 제공하고 관광과 연계된 콘텐츠 개발이 필요하다. 둘째, 관련 종사자에게는 작품의 홍보 기회를 제공해야 한다. 셋째, 공연, 미술, 판화, 목공 등의 교육프로그램을 기획하여 지역주민에게 제공함과 동시에 체험관광프로그램을 개발해야 한다. 넷째, 문화·공연·예술 제공을 위한 지역 거점공간을 조성함으로써 커뮤니케이션의 플랫폼을 형성하고, 일상생활에 문화예술이 정착되게 함으로써 지역주민의 삶의 질 향상에 기여해야 한다. 즉 관광분야와 연계된 문화·공연·예술 사회적기업은 사회적 목적을 추구하면서도 수익창출을 위한 시장을 형성하는 것이 중요한데, 이것은 다음의 [그림 1]과 같다.



주) 류정애[이]의 그림을 수정함.

그림 1. 문화·공연·예술 사회적기업의 시장형성

이렇게 형성된 시장의 활동영역 및 수익구조는 다음과 같다. 첫째, 마켓 플랫폼 사업 등을 통해 주민에게 다양한 제품을 소개 및 판매하는 전략이 이루어져야 한다. 둘째, 게스트하우스와 같은 거점공간을 통해 관광객을 유치함과 동시에 예술가의 작품을 홍보하여 판매해야 한다. 셋째, 오픈하우스, 교육프로그램, 정기적인 문화포럼 등을 통해 지역주민과의 소통을 도모해야 한다[1].

문화·공연·예술 사회적기업의 주요 고려요소는 다음과 같다. 기업의 자체 프로그램을 운영하고, 이를 통해 서비스 상품을 만들 수 있는 환경을 조성해야하며, 시장을 형성하고 수익을 창출할 수 있어야 한다. 또한 공

연·예술을 통해 지역사회 문화를 발전시켜야 하며, 전문가들로 구성된 창작공동체를 통해 지역사회의 문화 브랜드 가치를 향상시키고 예술가들의 상호교류와 협력으로 극대효과를 만들어 내야 한다. 또한 공간과 도구가 지니고 있는 특수성을 활용하여 보다 쉽고 효과적으로 주민들에게 접근할 수 있어야 하며 다양한 일자리를 창출해야 한다. 그리고 문화체육관광부가 저소득층의 문화 향유 기회를 확대하기 위해 2011년부터 문화바우처 제도를 실시하고 있으므로, 지자체에서는 이의 활용도를 높여야 한다. 이를 위해서는 예산확보, 자치구 저소득·취약계층에 대한 홍보, 카드발급 절차의 단순화, 문화바우처 가맹점의 적절한 분산, 문화·예술·공연프로그램의 다양성 확보가 필요하다.

표 6. 관광분야와 연계된 문화·공연·예술 비즈니스 모델

구분	세부요소	세부요소의 구체적 형태
가치 창출	핵심목적	■ 일자리 창출 및 공공서비스 혁신
	핵심역량	■ 관광과 연계된 문화·예술·공연 콘텐츠 관련 체험 프로그램
	협력	■ 일반기업, 지자체(광주와 전남), 문화·예술 관련 업체, 관광관련 업체 * 광역지자체나 자치구의 행사와 축제 지원, 사회적기업 우선 고려
	채널	■ 온라인(포털 사이트 업체와 제휴하여 콘텐츠와 체험프로그램 제공) ■ 오프라인(문화·예술·공연 및 카페, 콘텐츠 체험관광프로그램 운영) * 체험 관광 프로그램: 역사·문화·전통·자연자원, 마을만들기 성공사례 체험, 무등산 주변·송정리 먹거리 체험, 광주근교관광자원 연계 * 스트리트 있는 관광연계 문화 제품 개발: 동남아 시장에 특화된 제품, 방문객 취향을 위한 다품종 소량생산
가치 제안	고객세그먼트	■ 일반소비자, 문화·예술·관광산업 관련 업체, 문화·예술 연구기관 내·외국인 관광객, 교육기관
	포지셔닝	■ 지역 공공기관 및 중소기업 대상 서비스 제공 ■ 내국인 및 외국인 관광객
	자금조달	■ 펀딩, 출자금
가치 확보	혁신	■ 파트너십을 통한 경영혁신
	수익모델	■ 서비스 유료화와 수익배분
	성장원리	■ 지속적인 가치창출을 위한 협력 네트워크 구축
이윤 재분배	이윤	■ 창의적 콘텐츠와 프로그램 개발을 위한 내부인력 재교육에 투자

이러한 비즈니스모델은 사회적기업이 기획·연구·창조의 과정을 통해, 자발적으로 핵심역량을 향상시킬 수 있고, 기업은 세그먼트된 고객들을 대상으로 관련 서비스를 보다 체계적으로 공급시킬 수 있다. 이러한 서비

스의 전달체계는 다음의 [그림 2]와 같다.

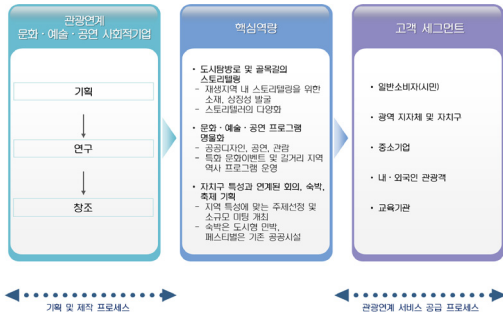


그림 2. 관광연계 문화·공연·예술 사회적기업의 서비스 전달체계

광주광역시의 관광분야와 융합된 문화·공연·예술 비즈니스 모델 캔버스는 다음의 [그림 3]과 같다. 먼저 가치창출을 위해 일자리 창출 및 공공서비스 혁신을 핵심 목적으로 하고, 관광과 연계된 문화·예술·공연 콘텐츠 관련 체험 프로그램이 핵심역량이 될 수 있다. 또한 일반기업, 지자체, 문화·예술 관련 업체, 관광관련 업체와 협력이 이루어져야 하며, 온라인과 오프라인의 결합을 통한 프로그램의 제공이 이루어져야 한다. 가치제안 부분에서는 일반소비자, 문화·예술·관광산업 관련 업체, 문화·예술 연구기관, 내·외국인 관광객, 교육기관으로 고객세그먼트가 이루어져야 하고, 펀딩과 출자금을 통한 자금조달, 파트너십을 통한 경영혁신이 필요하다. 그리고 서비스 유효화와 수익배분을 통한 수익모델 구축과 이를 통한 지속적인 가치창출의 협력적인 네트워크가 필요하다. 이와 더불어 창의적 콘텐츠와 프로그램 개발을 위한 내부인력 재교육에 대한 투자가 필요할 것이다.

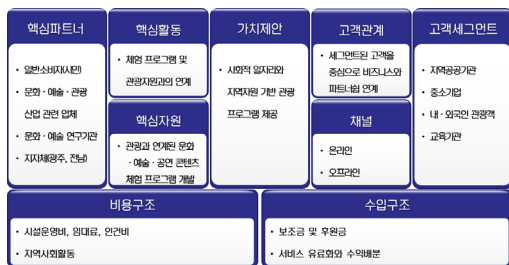


그림 3. 관광연계 문화·공연·예술 사회적기업의 비즈니스 모델 캔버스

5. 구축된 비즈니스 모델의 적용

이렇게 구축한 비즈니스 모델을 광주광역시의 대표적인 관광자원 중 하나인 국립아시아문화전당과 연계하여 적용해본다. 국립아시아문화전당은 아시아의 문화 교류와, 문화자원 수집·연구, 콘텐츠 창·제작, 전시, 공연, 아카이브, 유통이 한 곳에서 모두 이루어지는 복합문화기관이다. 특히 전시공간과 극장, 어린이문화원 등 물리적 공간이 대규모로 있지만, 이를 활용한 콘텐츠의 개발과 제공이 미흡한 실정이다. 그러나 전당 인근에는 예술의 거리가 있어 지역의 예술가들이 집중되어 있고, 이를 바탕으로 전당이 입지한 동구에는 문화·공연·예술 관련 사회적기업이 많이 입지하고 있다. 따라서 전당의 물리적 공간과 지역주민, 예술가를 중심으로 사회적기업과 연계한 다양한 프로그램 및 콘텐츠의 개발이 가능하다.

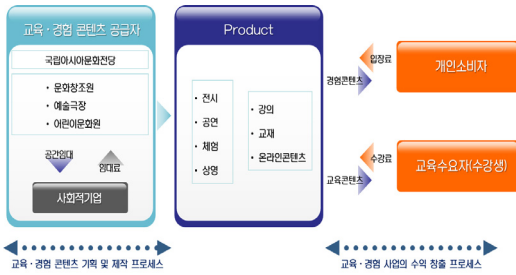
이에 대한 비즈니스 모델은 상품개발과 교육·경험 콘텐츠 개발로 제안할 수 있다. 우선 상품개발형 비즈니스 모델의 구조는 국립아시아문화전당에서 상품의 기획 및 연구를 바탕으로 사회적기업에 아이디어를 제공하고, 이를 통해 사회적기업은 다양한 상품을 개발할 수 있으며, 최종소비자에게 그 상품을 유통·판매하는 과정이 필요하다.

또한 교육·경험형 비즈니스 모델의 구조는 국립아시아문화전당의 물리적 공간을 사회적기업이 임대받고, 전시·공연·체험·상영 등의 체험형 콘텐츠와 강의·교재·온라인콘텐츠의 교육형 콘텐츠를 개발하여, 개인소비자 또는 수강생에게 콘텐츠를 제공하는 과정이 필요하다.



주) 문화관광부·문화중심도시조성추진기획단[11]의 그림을 수정함.

그림 4. 사회적기업의 상품형 비즈니스 모델 구조



주) 문화관광부·문화중심도시조성추진기획단[11]의 그림을 수정함.

그림 5. 사회적기업의 교육·경험형 비즈니스 모델 구조

이러한 비즈니스 모델의 구조를 바탕으로 최종적인 비즈니스 모델 캔버스는 다음의 [그림 6]으로 제안한다. 국립아시아문화전당과 연계한 문화·공연·예술 사회적기업의 핵심파트너는 전당과 전당내 기관들, 콘텐츠 개발에 필요한 업체들, 사회적기업을 지원하는 지역내 협의회 및 중간지원기관이다. 핵심활동은 전당에서 가능한 공연·전시·행사 등과 교육 및 체험 프로그램을 제공하는 것이며, 핵심자원은 지역 주민과 예술가, 전당 내 물리적 공간이다. 고객은 일반 성인, 청소년, 어린이, 내·외국인 관광객, 공공기관으로 구분할 수 있고, 이 고객들과 커뮤니티 또는 SNS 등의 온·오프라인으로 관계를 맺는다. 비용은 콘텐츠개발비, 임대료, 인건비, 지역 사회활동 등이 있으며, 수입은 보조금 및 후원금과 실질적인 활동을 통해 창출되는 입장료 및 수강료 등이 있다. 마지막으로 사회적기업의 가치는 '사회적 일자리와 지역자원 기반 관광 프로그램 제공'과 '어린이 대상 교육 및 체험 프로그램 제공'을 제안한다.

핵심파트너 • 국립아시아문화전당 • 전당 내 어린이문화원 및 문화정보원 • 관련 업체 • 광주·전남지역 예술인 • 광주·전남지역 주민	핵심활동 • 공연·전시·행사 • 교육 프로그램 • 체험 프로그램 핵심자원 • 주민 • 예술가 • 전당 내 물리적 공간	가치제안 • 사회적 일자리와 자부심 기반 관광 프로그램 제공 • 어린이 대상 교육 및 체험 프로그램 제공	고객관계 • 커뮤니티 활동 • SNS 활동 채널 • 온라인 • 오프라인	고객세그먼트 • 일반 성인 • 청소년 • 어린이 • 내·외국인 관광객 • 공공기관
비용구조 • 콘텐츠개발비, 임대료, 인건비 • 지역사회활동		수입구조 • 보조금 및 후원금 • 입장료 및 수강료		

그림 6. 국립아시아문화전당과 연계한 문화·공연·예술 사회적기업의 비즈니스모델 캔버스

V. 요약 및 결론

본 연구는 전문가 대상 AHP분석 방법을 이용하여 광주광역시의 지역수요에 기반한 문화·공연·예술 사회적기업의 특화 비즈니스 모델을 개발하는데 연구의 목적을 두었다. 분석결과 살펴보면 다음과 같다. 분석결과 가치창출, 가치제안, 가치확보의 하위항목에서는 각각 핵심역량, 고객세그먼트, 성장원리가 가장 큰 중요도를 갖는 것으로 나타났다. 그리고 핵심역량의 세부항목에서는 기술 및 정보, 고객세그먼트는 일반소비자, 성장원리는 네트워크가 큰 비중을 차지하였다. 광주광역시의 관광과 연계된 문화·공연·예술 사회적기업은 성공적인 비즈니스와 지속적 성장을 위해 핵심역량인 사회적기업만의 특화된 전문적인 지식 및 사업관련 정보 축적을 통해 민간기업·지자체 및 공공기관·동종 사회적기업·중간지원과 협력하고 네트워크를 구축함으로써 고객에게 가치를 창출하고 수익을 창출해야 한다.

이상의 결과를 바탕으로 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 먼저 공공기관의 유휴 공간 또는 지역 내 유휴 공간을 활용할 필요가 있다. 이것은 지역 내 문화·예술·공연 사회적기업들이 함께 모여 정보·아이디어를 공유할 수 있고 관광상품으로도 활용이 가능하게 할 것이다. 이와 더불어 광주광역시는 문화·예술·공연 사회적기업의 활성화와 이를 통한 도시관광과 도시재생을 위한 관광인프라를 구축할 필요성이 있다. 부연하면, 지자체는 관광객의 유입 증가와 편리성을 증진시키기 위해서 전라남도와 공동으로 관광상품 개발과 물리적 접근성을 개선해야 한다. 마지막으로, 온라인과 오프라인을 결합하여 장소와 시간에 관계없이 관련 사회적기업의 소식, 서비스 및 프로그램을 접할 수 있도록 해야 한다.

본 연구의 한계는 좀 더 많은 설문대상자를 확보하지 못함으로써 광주광역시의 자치구별로 세분화되고 특화된 관광과 연계된 문화·공연·예술 사회적기업 비즈니스 모델을 구축하지 못하였는데 있다. 향후 연구에서는 관련 비즈니스모델에 대한 세부적인 유형화 및 개발을 위한 프로세스에 대한 객관적인 측면에서 보완되어야 할 것이며, 비즈니스모델의 방향을 중·장기별로 더욱 명확하게 제시해야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 국토교통부, 도시재생 추진을 위한 사회적경제법 인 육성 마스터플랜 수립 연구, 국토교통부, 2014.
- [2] 김경휘, 반정호, “한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고,” 노동정책연구, 제6권, 제4호, pp.31-54, 2006.
- [3] 김명희, “공예분야 사회적기업의 성공요인 분석: 인도 인터스트리 크래프트의 사례를 중심으로,” 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제6호, pp.73-83, 2014.
- [4] 김용정, 정중재, “SWOT-AHP 방법을 이용한 한국 항공물류산업의 발전 전략,” 무역학회지, 제37권, 제4호, pp.229-252, 2012.
- [5] 김재인, 정건섭, “선진국 사례를 통한 한국형 사회적기업의 과제와 방향,” 공공행정연구, 제11권, 제2호, pp.49-68, 2010.
- [6] 김향자, 도시재생 추진에 따른 도시관광 정책 방안 연구, 한국문화관광연구원, 기본연구 2014-20, 2014.
- [7] 라준영, “사회적기업의 비즈니스 모델,” 벤처경영연구, 제13권, 제4호, pp.129-161, 2010.
- [8] 류인철, 최용석, 이광배, “친환경농산물의 유통체계 개선방안에 관한 연구,” 산업경제연구, 제25권, 제2호, pp.1811-1826, 2012.
- [9] 류정아, 문화예술분야 사회적기업 국내외 사례조사 및 활성화 방안, 한국문화관광연구원, 기본연구 2011-07, 2011.
- [10] 모수원, 김창범, “AHP와 퍼지 AHP를 이용한 국가별 FTA에 따른 산업부문의 상대적 중요도,” 산업경제연구, 제25권, 제2호, pp.1827-1842, 2012.
- [11] 문화관광부·문화중심도시조성추진기획단, 아시아문화전당 비즈니스모델 개발, 문화관광부, 2005.
- [12] 설상철, 송만석, 이정실, “경주 관광도시 브랜드 경쟁력 강화를 위한 SWOT/AHP분석,” 관광·레저연구, 제23권, 제7호, pp.25-42, 2011.
- [13] 손용정, “SWOT/AHP 분석을 이용한 광양항의 발전 전략에 관한 연구,” 한국항만경제학회지, 제27권, 제1호, pp.247-262, 2011.
- [14] 신세원, 김원택, “공유가치의 창출을 위한 디자인 사회적 기업 비즈니스 모델연구,” 디자인융복합연구, 제12권, 제6호, pp.383-401, 2013.
- [15] 윤동주, 정대윤, 조성의, “사회적기업의 비즈니스 모델 특성과 기업성과간의 관계 연구,” 한국창업학회지, 제8권, 제3호, pp.1-25, 2013.
- [16] 이윤정, “사회적 기업의 육성과 사회적 기업가 양성 체계,” 한국콘텐츠학회논문지, 제10권, 제8호, pp.341-348, 2010.
- [17] 이준희, “기업가정신과 사회적 기업 성과의 관계에 미치는 사회적 자본의 매개효과,” 한국콘텐츠학회논문지, 제16권, 제5호, pp.46-57, 2016.
- [18] 이창효, 집단의사결정론, 세종출판사, 2000.
- [19] 이형하, 정성일, “지역사회기반 사회서비스 분야 고용활성화 방안 - 광주광역시를 중심으로,” 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제10호, pp.238-248, 2009.
- [20] 전용식, 주요국 사회적기업의 실패사례와 시사점, 한국경제연구원, KERI정책제언 15-28, 2015.
- [21] 주상호, 장문철, “사회적기업의 사례분석을 통한 사업모델구축에 관한 연구,” 유통경영학회지, 제16권, 제6호, pp.43-53, 2013.
- [22] 채종현, 최준규, “지역사회 활성화를 위한 사회적 경제의 역할에 관한 연구: 이탈리아 사회적 협동조합 사례를 중심으로,” 한국지방자치연구, 제14권, 제3호, pp.195-225, 2012.
- [23] 표원지, 하환호, “소규모 창업기업의 사업진단과 컨설팅을 위한 비즈니스모델캔버스의 활용 사례 연구,” 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제10호, pp.561-569, 2015.
- [24] 한국노동연구원, 2014 사회적기업 성과분석, 한국사회적기업진흥원, 2015.
- [25] 한국은행광주전남본부, 광주지역 사회적경제 조직의 현황과 과제: 사회네트워크분석을 통한 연계구조를 중심으로, 한국은행광주전남본부, 2015.
- [26] 허문경, “관광분야 사회적기업의 개념과 비즈니스모델 유형에 관한 고찰,” 관광·레저연구, 제25

권, 제3호, pp.5-19, 2013.

[27] 홍정만, “AHP 기법을 적용한 민간 기업의 신재생에너지 평가항목에 대한 연구,” 에너지경제연구, 제10권, 제1호, pp.115-142, 2011.

[28] S. Alter, *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures, Seattle, 2004.

[29] A. Osterwalder and Y. Pigneur, “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept,” *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.16, No.1, pp.1-25, 2005.

[30] A. Osterwalder, *How to Systematically build Business Models Beyond Profit*, Social Entrepreneurship Lecture Note, available at <http://alexosterwalder.com/>, 2010.

[31] J. Richardson, “The Business Mode: an Integrative Framework for Strategy Execution,” *Strategic Change*, Vol.17, pp.133-144, 2008.

저 자 소 개

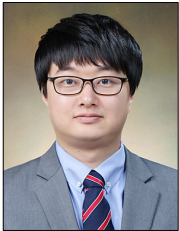
김 창 범(Chang-Beom Kim) 정회원



- 2000년 8월 : 조선대학교 경제학과(경제학박사)
- 2015년 2월 ~ 현재 : 전남대학교 지역개발연구소 학술연구교수

<관심분야> : 지역경제, 문화경제, 사회적경제

변 장 섭(Jang-Seop Byeon) 정회원



- 2014년 2월 : 전남대학교 지역개발학과(도시·지역개발학박사)
- 2015년 1월 ~ 현재 : 전남대학교 지역개발연구소 학술연구교수

<관심분야> : 지역경제, 사회적경제, 환경정책

나 주 몽(Ju-Mong Na) 정회원



- 2002년 3월 : 일본 규슈대학교 (비교사회문화박사)
- 2004년 2월 ~ 현재 : 전남대학교 경제학부 교수

<관심분야> : 지역경제성장, 지역산업정책, 지역개발

부표. AHP 설문결과의 일관성 비율 (CR: Consistency Ratio)

구분(대분류)		0.0706
제1계층 (가치창출)		0.0098
제2계층	핵심목적	0.0146
	핵심역량	0.0285
	협력	0.0573
	채널	0.0004
제1계층 (가치제한)		0.0358
제2계층	고객세그먼트	0.0100
	포지셔닝	0.0125
	자금조달	0.0541
	혁신	0.0310
제1계층 (가치확보)		0.0895
제2계층	수익모델	0.0253
	성장원리	0.0310
	이윤 재분배	0.0004