

오스터왈더(Osterwalder)의 비즈니스 모델을 통한 발레 STP협동 조합 발전 방향에 관한 연구*

김경인** · 조은숙***

I. 서론	IV. 오스터왈더(Osterwalder)의 9캔버스를 통한 발레 STP협동조합의 발전방향
II. 이론적 배경	V. 결론 및 제언
III. 오스터왈더(Osterwalder)의 9캔 버스를 통한 국내·외 문화예술협동조합 사례 분석	참고문헌 Abstract

I. 서론

2012년 12월 1일 ‘협동조합기본법’이 국내에 제정되면서 부 터 다양한 분야에서 보다 쉽게 협동조합 설립이 가능해지게 되었다. 이후 전국적으로 협동조합에 대한 연구가 활성화 되고 있고 각종 사회적 기업이나 법인 단체들은 물론 국내 문화예술단체들까지 관심이 기울어지고 있다. 협동조합기본법 제정은 그동안 안정적인 고용과 법적인 지위보장이 상대적으로 미흡했던 문화예술분야의 예술 인력들에게 적극적인 창작활동과 양질의 문화예술 서비스를 생산할 좋은 계기가 될 수 있고, 문화예술복지가 필요했던 수혜계층의 요구와 욕구를 충족시켜줄 만한 문화예술 서비스제공의 기폭제가 되어줄 수 있게 되었다.¹⁾ 이러한 흐름을 통해 국내에서는 최근 문화예술 분야에서 협동조합이 각광 받고 있으며, 문화예술 협동조합이 눈에 띄게 증가하고 있는 실정이다.

국내 무용계에서 현재 주목받고 있는 문화예술협동조합으로는 ‘발레 STP(Sharing Talent Program) 협동조합’(이하 STP)이 있다. STP는 2014년에 국내 첫 무용계에서 설립되어진 문화예술협동조합으로, 민간직업발레단연합회로 뜻을 함께했던 민간발레 다섯 단체(유니버설발레단, 서울발레시어터, 이원국 발레단, 와이즈발레단, SEO발레단)와 작년에 새로 영입된 김옥련발레단까지 총 6개의 민간발레단체들이 발레의 발전과 대중화라는 굵직한 목표와 더불어 민간발레단이 직면한 현실적인 문제를 개선하려는 취지를 가지고 발전시켰다.

* 이 논문은 2016년 김경인의 중앙대학교 석사 학위논문을 수정·보완 재구성하였음

** 주저자, 중앙대학교 일반대학원 문화예술경영학 석사

*** 교신저자, 중앙대학교 예술대학 공연영상창작학부 무용전공 교수, eschod@hanmail.net

1) 이원빈(2012), 문화예술협동조합의 필요성과 유형에 관한 연구, 추계예술대학교 문화예술경영대학원 석사학위 논문, p.2.

또한 무용예술은 기능위주의 활동과 대중성이 미약하여 다른 장르와 달리 자생력이 부족하여 기금지원에 대한 의존도가 높은 분야이기 때문에, 지원제도에 크게 의존 할 수밖에 없는 구조를 지니고 있지²⁾ 국내 무용시장의 지원정책은 국공립예술단체에 집중지원 되어 있는 실정으로 민간무용예술단체들이 어려움을 겪고 있다. STP의 6개 민간발레단체들 또한 이러한 문제점을 겪고 있기 때문에 국공립예술단체 집중지원 정책을 변화 시키고 제도적 지원을 이끌어 내기 위한 노력을 하고 있다. 이 뿐 만아니라 아직 설립 된지 5년도 채 되지 않은 STP는 재능 나눔 프로그램, 발레 축제, 교육사업, 심포지엄 등 기존 무용시장에서 볼 수 없었던 새로운 운영시스템과 정책들을 통해서 발레의 대중화와 관객개발 및 무용시장의 활성화를 위해 열심히 활동하고 있는 단체이다.

이에 본 연구는 무용계의 발전을 위해 현재 활발한 활동을 하고 있는 STP의 비즈니스 모델이 국내 민간무용예술단체들이나 앞으로 설립되어질 민간무용협동조합들의 자생력확보 및 어려운 환경들을 개선하고 발전하기 위한 긍정적인 표본이 될 수 있다고 생각하여, 발전 방향을 논의해보고자 한다. 그러므로 본 연구의 목적은 현재 국내·외에서 가장 활발한 활동과 성공사례를 가진 문화예술협동조합들의 사례를 비교 분석하고, 성공요인을 도출하여 앞으로 STP의 발전을 위한 방향성을 제시하고자 하는 것이다.

사례분석을 통한 발전요인 도출을 위해서 객관적인 분석방법이 필요하다고 생각하여, 문화예술단체들의 전반적인 운영시스템에 경영학적인 접근을 하고자한다. 따라서 본 연구는 비즈니스 모델 중에서 알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder, 2010)의 9칸버스(Nine Business Model Building Block)모델을 사용하고자한다. 비즈니스 모델은 목표시장을 파악하고 제품과 서비스를 제공하는 일련의 과정을 분석하는 활동이기 때문에³⁾ 문화예술협동조합들의 설립목표 및 운영과정 등을 체계적으로 분석하여 각 단체의 특징을 파악하기에 적합한 모델이며 특히 9칸버스모델은 전체적인 안목에서 사업논리(Business Logic)를 이해하는데 도움을 주며, 9칸버스의 각 구성요소들이 어떠한 방식으로 다른 기업들과 차별화 되어야 하는지 보여준다. 또한 비즈니스 모델의 핵심자원은 물리적인 영역이외에도 문화예술과 같은 지적 영역이거나 창작 영역을 모두 포함 할 수 있으므로⁴⁾, 문화예술협동조합 사례도 비즈니스 모델 캔버스 상에 나타 낼 수 있으며 구성요소에 따라 분류 할 수 있기 때문에 본 연구의 연구모델로 선정하게 되었다.

오스터왈더의 9칸버스의 구성요소로는 고객 세그먼트(Customer Segment), 가치제안(Value Proposition), 유통채널(Channel), 고객관계(Customer Relationship), 수익원(Revenue Relationships), 핵심자원(Key Resources), 핵심활동(Key Activities), 핵심 파트너(Core Partnership), 비용구조(Counterculture) 등이 있으며, 이 9가지 구성요소를 통해 국내·외 문화예술협동조합과 발레 STP협동조합의 사례를 분석하여 발전요인을 도출하고자 한다.

국내 문화예술협동조합에 관련된 선행연구들을 살펴보면, 아직까지 국내·외 민간무용협동조합의 운영사례와 발전방향에 관한 연구가 미흡하고, 성공적 운영의 표본이 될 수 있는 체계적인 연구사례가 없는 실정이다. 문화예술협동조합에 현황과 필요성에 관한 연구로는 이원빈(2012), 박도준(2013), 안인재(2013) 등의 연구가 있으며, 문화예술협동조합의 비즈니스 모델을 설립에 관한 선행연구로는 이윤희

2) 우혜형(2011), 무용예술 집중 육성을 위한 지원 정책의 뉴 거버넌스 모형, 단국대학교 대학원 박사학위 논문. p.93.

3) 김초롱(2014), 연극공연의 국제공동제작 사례연구, 중앙대학교 대학원 석사학위 논문. p.12.

4) 앞의 글 p.16.

(2016)의 연구밖에 없는 실정이다. 발레 STP협동조합의 사례연구는 이연수(2013), 이지영(2014), 이재훈(2014)등 3편의 연구가 있으나 대부분 소개 및 설립현황 분석까지 제시하고 있다. 즉, 현재 진행되어 있는 선행연구들은 사례분석을 통해서 문화예술협동조합의 유형 및 중요성 분석에만 그쳐있는 것을 볼 수 있었다. 그러므로 본 연구는 STP협동조합에 대한 미흡한 연구를 보완하고자 사례분석에만 그치는 것이 아니라 다른 국내·외 문화예술협동조합들과 STP협동조합의 사례를 경영학적으로 접근하여 비즈니스 모델을 통해 사례를 비교분석하고 향후 발전을 위한 보완요소까지 제시하는데 있다.

II. 이론적 배경

1. 문화예술협동조합의 배경 및 유형

국내에서 문화예술협동조합이 대두되기 전에는 가치실현과 인건비 등 단체 운영에 재정적 도움을 받을 수 있는 사회적 기업에 대한 관심과 참여율이 높았다. 사회적 기업은 사회적 경제의 운영모델 중 하나로, 사회적 경제의 여러 운영모델 중 현재의 자본주의적 양식과 가장 많은 절충을 한 형태이다. 문화예술 사회적 기업은 사회적 기업 육성법 제정 초기인 2007년 3개에 불과하다가 2008년 11개, 2009년 18개로 점차 늘어나며⁵⁾ 2010년에는 49개, 2011년에는 총 31개 단체가 인증 받는 등 2~3년 사이에 크게 증가하였다.⁶⁾

이러한 문화예술 사회적기업의 급증은 2009년 6월, 고용노동부와 문화체육관광부의 사회적 기업 육성을 위한 업무협약(MOU) 체결이 영향을 미친 것으로 판단된다. 협약체결 이후 많은 문화예술단체들이 1~2년의 예비 사회적 기업 기간을 거쳐 2010년도에 집중적으로 인증을 신청하며⁷⁾ 사회적 기업에 대한 관심과 만족도가 높게 나타났으나, 경제적 이익창출이 어렵고 다른 예술단체들과 차별성이 없다는 점이 문제점이 지적되면서 이런 상황에서 사회적 기업의 문제점을 보완 해줄 수 있는 새로운 운영모델로 협동조합이 주목 받기 시작했다.

한국에서 문화예술협동조합에 대한 논의는 의외로 '협동조합 기본법' 제정 등 외부적 요인과는 무관하게 시작되었다는 점이 처음부터 정부 육성책에 의존했던 사회적 기업과는 차이를 갖고 있다. 문화예술협동조합 논의의 시작은 예술인들의 생존과 권익보호와 같은 경제적 요인도 작용했지만 문화예술 활동이 정부 자금과 자본의 취향에 종속되는 흐름에 반발하여 예술가들의 연대를 통해 자립적인 구조에서 예술의 자율성을 추구하고자하는 지향 속에서 시작되었다.⁸⁾ 문화예술협동조합의 가능성으로는 국가나 기업의 시스템이 제도화되지 않은 영역의 서비스 제공이 가능하며 서비스가 필요하다면 후원자 등 다양한 사회적 자원조직을 통해 서비스를 제공받을 수 있다. 또한 영리기업과 달리 이윤을 배당할 필요가 없고 조합원 자신들에게 필요한 서비스가 생산되도록 조정가능하다.⁹⁾

5) 예술경영 지원센터(2013), 『문화예술사회적기업 실태조사 및 협동조합 인식조사』, p.16.

6) 예술경영 지원센터(2012), 『문화예술사회적기업 네트워크 포럼 '공연예술' 자료집』, p.11.

7) 황운기(2012), 사회적 경제 개념에 의한 문화예술분야 사회적기업 경영방안연구, 서울과학종합대학원 석사학위 논문, p.35.

8) 염신규(2014), 사회적 경제조직을 통한 자율적 문화예술 활동 가능성 모색, 성공회대학교 문화대학원 석사학위 논문, p.32.

발레 STP협동조합도 정부의 지원 사업이 국공립예술단체에 집중되어 있는 문제점인식에서 출발하여, 어려움을 겪고 있는 민간발레단체들이 정부에 의존하지 않고 힘을 모아 문제점을 해결하고자 설립되어진 문화예술협동조합의 한 예시로 볼 수 있다. 발레 STP협동조합은 국내 무용계 첫 협동조합인 만큼 공공기관과 다양한 관계자들에게 많은 관심을 받고 있으며, 문화예술협동조합이라는 공공적인 이미지로써 기존 개인단체로 활동할 때보다 운영에 있어 홍보효과 및 다방면으로 긍정적인 효과를 얻고 있다. 이에, 현재는 다양한 기관 및 분야에서 후원금과 기부금을 받으며 공연활동, 예술교육 등 다양한 사업 활동을 하고 있는 실정이다.

문화예술분야에서 나타날 수 있는 협동조합의 유형은 사업 목적에 따라 영리 기업 형태로 시장에서의 수익을 통해 활동할 수 있는(일반)협동조합과 공공성을 추구하는 조직형태로 정부 재정지원에 의존하는 사회적 협동조합으로 분류되며, 조합원 구성원에 따라 노동자협동조합,¹⁰⁾ 생산자협동조합,¹¹⁾ 이용자협동조합,¹²⁾ 다중이해관계자협동조합¹³⁾ 등으로 구분하여 나눌 수 있다. 허은영(2012)에 따르면 “문화예술협동조합은 문화예술단체들 및 창작자에 의해서 협동조합을 사업 분야, 사업 목적, 조합 구성 면에서 기계적으로 조합해보면 다양한 협동조합 형태가 나타날 수 있다”고 했다.¹⁴⁾ 발레 STP협동조합은 공연사업 및 무용수들의 일자리창출 등을 위해 각 발레공연단체 대표들이 모여 결성한 조합으로, 일반협동조합인 생산자협동조합 유형으로 분류 할 수 있다.

2. 비즈니스 모델과 분석틀

지금까지 비즈니스 모델에 대한 여러 연구는 이미 오래전부터 많은 연구자들에 의해서 제시 되고 있으며, 문헌적 정의들 또한 다양하게 정의 되고 있다. 비즈니스 모델의 개념들은 연구자의 목적과 방향관점에 따라 다소 차이는 있지만 비즈니스 모델을 바라보는 근본적인 정의는 유사하다.

비즈니스 모델의 체계적 연구자인 폴 팀머스(Paul Timmers, 1998)에 따르면, “다양한 비즈니스 수행자와 그들의 역할을 포함하는 상품, 서비스, 정보 흐름의 구조이고, 이는 다양한 비즈니스 수행자에게 돌아가는 잠재적 혜택(Benefit)과 수익 원천(Profit)에 대한 서술을 포함하는 것이다.”¹⁵⁾ 라고 정의하였다.

결국 비즈니스 모델은 경영분야에서 수익(Profit)을 창출하는 프로세스의 구조를 의미한다. 구체적으로 기업이 어떻게 비즈니스를 할 것인가, 다시 말해 상품을 누구에게 어떻게 팔 것인가 또는 어떻게 수익(Profit)을 지속적으로 창출할 것인가 등의 내용을 정리해 놓은 것으로 정의 할 수 있다. 새로운 형태의 사업은 새로운 형태의 비즈니스 모델을 요구하며 그것이 온라인이던 오프라인이던 간에 새로운 사

9) 예술경영지원센터(2013), 『문화예술협동조합 심포지엄, ‘같이의 가치를 그리다’』, p.18.
 10) 노동자협동조합은 노동자 자신이 소유, 경영, 관리하는 협동조합을 의미함. 즉, 일자리를 만드는 것을 주목적으로 하는 협동조합이며 조합원과 직원이 구분되지 않음. 협동조합기본법 시행령(안)에서는 노동자협동조합을 ‘조합원의 2/3 이상이 직원이고 비조합원인 직원이 전체 직원의 1/3 이내인 협동조합’으로 규정하고 있음.
 11) 생산자협동조합은 자영업자, 소상공인, 장인, 농어민 등 개별 생산자들이 연합하여 만드는 조합이생산자협동조합임. 이 경우 조합원과 직원이 일치하지 않음.
 12) 이용자협동조합의 대표적인 예는 소비자생활협동조합임.
 13) 다중이해관계자조합은 노동자, 이용자, 후원자, 자원봉사자 등 다양한 이해당사자로 구성된 협동조합임.
 14) 허은영(2012), 『문화예술 분야 협동조합 제도 도입을 위한 기초연구』, 한국문화관광연구원, p.104.
 15) Paul Timmers(1998), Business models for electronic markets, Electronics Markets, 8(2), pp.3-8.

업을 구상 할 때 비즈니스 모델은 성공을 위한 중대 요소이다.¹⁶⁾ 무용계에 처음 설립된 발레 STP협동조합도 무용시장에서 새로운 형태의 사업으로 등장했다. 그렇기 때문에 앞으로의 성공적인 운영을 위해선 기존 무용시장과는 다른 새로운 형태의 비즈니스 모델이 필요하다.

오스터왈더(2010)는 “비즈니스 모델은 비즈니스(Business)와 모델(Model)의 합성어로, 여기서 비즈니스(Business)는 상품이나 서비스를 제공하기 위한 활동으로써, 재무, 상용화, 산업적 측면을 포함하고 있으며 모델(Model)은 복잡한 객체나 프로세스(Process)에 대한 표현이나 묘사를 뜻함으로 결국, 목표를 가진 다양한 참여자, 개념과 서로 간의 관계를 포함하는 개념적인 도구로서 특정한 기업의 사업 논리(Business Logic)를 나타내는 것”으로 정의하였다.¹⁷⁾ 즉, 비즈니스 모델에 대한 개념 정의는 그 산업과 관련한 판단을 확실하게 하는데 매우 유용하다고 보았다. 또한 비즈니스 모델의 목적은 비즈니스 구성요소 분석을 통해 기업의 경쟁우위를 확보하기 위함에 있다고 언급하였고, 그는 기업이 고객을 제대로 만족시키기 위해 그들의 요구나 행동상의 특징, 그 외의 다른 특성에 따라 분류해 적절히 대응하고 접근해야 하며 고객 세그먼트(Customer Segment)를 통해 어떠한 유형의 조직을 겨냥하는지 규정할 필요가 있다고 보았다.¹⁸⁾

〈표 1〉 오스터왈더의 9가지 비즈니스 모델 구성 요소

비즈니스모델의 구성요소	내용
고객세그먼트 (Customer Segment)	가치를 제공하고자 하는 대상 고객
가치제안 (Value Proposition)	제공하는 상품이나 서비스에 대한 전체적인 개요
유통채널 (Channel)	고객과 접촉할 수 있는 다양한 수단
고객관계 (Customer Relationship)	회사와 특정 고객 세그먼트와의 연결 관계
수익원 (Revenue Relationships)	다양한 수익 활동을 통해 회사가 돈을 버는 방법
핵심자원 (Key Resources)	비즈니스를 원활히 진행하는데 필요한 역량 중 현재 가지고 있는 인적, 물적, 지적 재무자원 등
핵심활동 (Key Activities)	사업수행과 관련된 중요한 활동으로 생산, 판매, 지원 활동 등
핵심파트너 (Core Partnership)	부족한 자원을 보완 할 수 있는 파트너 (공급자-파트너)
비용구조 (Counterculture)	비즈니스 모델을 운영하는데 소요되는 총 비용

오스터왈더는 그의 저서인 『비즈니스 모델의 탄생(Business Model Generation)』을 통해 9캔버스

16) 서진원(2007), 비즈니스 모델 수립 및 점검 프레임워크를 이용한 창업기업 사례연구 한밭대학교 창업경영대학원 사례연구 석사학위 논문, p.9.

17) A. Osterwalder, Y. Pigneur, and C. L. Tucci(2005), Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of the Association for Information Systems* 16(1), p.5.

18) 김초롱(2014), p.14.

구성요소의 대한 정의를 체계화했다. 9캔버스는 다양한 비즈니스 모델을 토대로 비즈니스 모델의 핵심 자원은 물리적인 영역 이외에도 문화예술과 같은 지적 영역이거나 창작 영역을 모두 포함할 수 있다.¹⁹⁾ 따라서 발레 STP협동조합 사례도 비즈니스 모델 캔버스 상에 나타낼 수 있으며 구성요소에 따라 분류할 수 있다. 구성요소로는 고객 세그먼트(Customer Segment), 가치제안(Value Proposition), 유통채널(Channel), 고객관계(Customer Relationship), 수익원(Revenue Relationships), 핵심자원(Key Resources), 핵심활동(Key Activities), 핵심파트너(Core Partnership), 비용구조(Counterculture)가 있으며, 각 요소의 정의를 정리하면 <표 1>과 같다.

비즈니스 모델의 9가지 구성요소는 각 요소들이 어떠한 방식으로 차별화 되어야 하는지를 보여주고 있다. 이에 본 연구는 9캔버스 분석 틀을 통해 국내·외 문화예술협동조합 각 단체의 운영에 있어 차별화된 긍정적인 요인을 도출하였다.

III. 오스터왈더의 9캔버스를 통한 국내·외 문화예술협동조합 사례분석

본 연구는 발레 STP협동조합(이하STP)의 발전방향을 위해 현재 운영되고 있는 무용예술분야 협동조합을 선정하려 했으나, 국내·외 무용예술협동조합 사례가 미흡한 실정으로 공연예술이라는 공통점을 가지고 기준을 좁혀서 문화예술협동조합 중 공연사업을 진행하고 있으며, 체계적이고 차별화 된 운영시스템으로 활발하게 활동하고 있는 사례로 선정하게 되었다. 선정된 단체는 해외 문화예술협동조합인 ‘라 바라카(La Baracca)’와 ‘영국 커뮤니티 댄스재단(FOUNDATION for COMMUNICATION)’(이하 커뮤니티 댄스재단)이 있으며, 국내문화예술협동조합인 ‘자바르떼(Jobarte)’ 등이다. 이 중 커뮤니티 댄스재단은 협동조합과 비슷한 형태로 설립되어 운영되어지고 있는 단체로 문화예술협동조합은 아니지만 본 연구자는 STP와 같은 무용예술분야 비즈니스 모델이 필요하다고 사료되어 선정하게 되었다.

커뮤니티 댄스재단은 영국에서는 1976년 처음으로 지방도시인 카디프(Cardiff)와 체셔(Cheshire)에 ‘춤 축 매자(Dance Animateur)’라는 관리직(부서)이 설립되었고, 굴벤키안 재단(Calouste Gulbenkian Foundation)¹²³의 지원을 받게 되면서 더욱 성장하였다. 춤 축 매자(Dance Animateur)들은 영국 커뮤니티 댄스 네트워크의 구심점으로 활동할 조직을 세우고자 1986년에 춤-마임 축 매자 전국 연합(NADMA: National Association of Dance and Mime Animateurs)을 설립 후, 3년 뒤 1989년에 커뮤니티 댄스-마임 재단(CDMF: Community Dance and Mime Foundation)로 이름을 바꾸며 기존의 애니메이션(Animated)회원 소식을 잡지로 변경하며 다양한 교육 사업을 추진하였다.²⁰⁾ 커뮤니티 댄스-마임 재단은 1990년에 영국 예술위원회 (Arts Council England)로 부터 정기적인 재정 지원을 받게 되면서 1995년에 명칭을 다시 커뮤니티 댄스재단(FOUNDATION for COMMUNICATION)으로 이름을 바꾸었다. 커뮤니티 댄스 재단은 지역 사회 춤을 지원하는 국제 네트워크로, 실기 예술 뿐 아니라 보건의료 및 장애 등 다양한 교육 분야를 포용해 사회 내에서 활동영역을 넓히고, 정보교류를 확대시키는 전문가를

19) 앞의 글 p.14.

20) 이은누리(2013), 커뮤니티 댄스의 실제와 가능성 모색, 한국예술종합학교 예술전문사과정 예술전문사학위 논문. pp.39-40.

위한 지원 기구로 무용의 위상을 높여가고 있다. 현재 커뮤니티 댄스 재단은 전 세계 1,800명 이상의 개인 및 각 단체회원과 약 4,600명의 무용 전문가들이 활동 하고 있으며, 파킨슨병 및 치매, 장애인 관련 프로그램과 커뮤니티 댄스 실행가 양성을 위한 프로그램 등 다양한 사업들을 진행 하고 있다.

오스터왈더의 9캔버스 분석틀을 통해서 본 커뮤니티 댄스재단의 고객세그먼트는 개인, 집단, 사회의 영역을 확대한 대상으로 지역사회 시민들, 장애인 및 노인성 질환환자, 파킨슨병과 치매 환자 등을 포함하고 있으며, 가치제안으로는 예술적 경험을 통해 일반 보통 사람들의 창의성을 자극하고 발산하기 위한 기회를 제공하고 실기 예술 뿐 아니라 보건 및 장애 등 다양한 교육 분야를 포용해 사회 내에서 활동영역을 넓히고 무용의 위상을 높이고 있고, 더 나아가 지역의 공동체를 중심으로 참여자들이 예술을 통해 삶을 표현하고 이해하며 상호 소통을 하고 있다. 유통채널로는 커뮤니티댄스재단을 대표하는 "커뮤니티댄스매거진" 출판물 광고를 통한 정보전달과 이 외 홈페이지, SNS활용, 온라인광고, 뉴스레터 등 다양한 경로로 고객들에게 단체를 홍보하며 있다. 또한 고객과의 지속적인 관계를 유지하기 위한 시스템으로, 회원멤버십제도 및 전문적인 서비스 제공과 온라인 상담서비스 등 이 제공되고 있다.

또한 재단을 운영하는데 있어서 가장 중요한 요소들은 수익·비용구조와 핵심자원, 핵심파트너가 있다. 먼저, 커뮤니티 댄스재단은 영국예술위원회의 연간 기금지원 및 후원과 회원회비제도 등을 통해서 수익을 창출하고 있으며, 비용구조로는 재단관리 및 인건비, 프로그램 개발비 등 재단 운영을 위한 비용들이 발생하고 있다. 다음으로는, 커뮤니티 댄스재단을 운영하는 핵심자원은 전 세계 1,800명 이상의 개인 및 각 단체회원과 약 4,600명의 무용 전문가, 행정전문 인력, 예술감독·안무가와 같은 예술인들이 있으며, 핵심파트너로는 후원단체인 버밍햄 로얄 발레단, 킹스칼리지 런던, 클로어 리더쉽재단, 스윈던 댄스단체가 있고, 출자자인 영국예술위원회, 폴햄린 재단, 국립미술아카데미가 있다. 이러한 자본과 인력들을 통해서 커뮤니티 댄스재단은 지역 사회 춤을 지원하는 국제 네트워크 및 지역 사회의 시민 교육 프로그램과 프로그램을 기획하며 지역사회를 위한 활동을 활발히 하고 있고, 5개의 프로그램사업²¹⁾ 등 다양한 핵심활동들을 하고 있다. ²²⁾

9가지의 구성요소를 통해서 본 커뮤니티재단의 긍정적인 요인은 첫 째로, 단체 운영에 있어서 중요한 요소인 수익구조가 탄탄하다. 영국 예술위원회로부터 정기적인 재정 지원과 핵심파트너를 통한 후원사업 등 넓은 수익창출구조를 통해 핵심활동에서 볼 수 있듯이 다양한 사업의 종류들을 진행할 수 있고, 하나의 사업을 장기간 진행 할 수 있다. 둘째, 커뮤니티 댄스재단은 여러 사회분야와의 협력 네트워크를 형성하고 있다. 즉, 사업 활동 영역에 제한을 두지 않고 다방면의 활동을 통해 전 세계적으로 국제 네트워크 및 보건, 장애 등 다양한 교육 분야를 포용해 사회 내에서 활동영역을 넓히고 무용의 위상을 높이고 있다. 셋째, 단체 내에 각 영역의 세분화와 전문화된 행정운영방식과 문화예술 전문 인력에 의한 사업 진행과 행정인력, 예술 인력의 확실한 운영 분리 시스템을 통해 운영되어지고 있어 커뮤니티 댄스재단이 체계적으로 운영되어질 수 있는 긍정적인 측면을 볼 수 있었다.

또 다른 해외사례로, ‘라 바라카’ 연극 협동조합은 1976년에 설립되었다. 이탈리아의 볼로냐 지역에 위치한 어린이 전용극장인 테스토니 라가치(Testoni Ragazzi)극장을 위탁 운영하고 있으며, 18세 이하

21) 춤, 건강 그리고 웰빙(Dance, Health and Wellbeing), 큰 댄스(Big Dance), 댄스, 청각 장애인 및 장애인(Deaf and Disabled people), 애니메이션-커뮤니티 댄스 매거진(Animated, the community dance magazine).

22) 영국커뮤니티댄스 재단 홈페이지, <<http://www.communitydance.org.uk>>.

아동과 청소년들을 대상으로 연극공연과 페스티벌 등을 진행하며 현재도 활발히 활동하고 있는 단체이다. 라 바라카는 연극공연만을 위한 모임뿐만 아니라 예술적 직무, 기술적 직무, 교육적 직무, 조직적 직무의 향상을 위한 다양한 커뮤니티 활동을 수행하고 있다. 이러한 라 바라카의 다 기능적 특성은 참여자의 이용 가능한 자원을 가지고 예술적 영역 내에서 많은 일자리를 창출하기도 하고, 소규모의 네트워크 실행을 통해 많은 유럽 국가들의 유아 대상으로 연극을 이용한 예술적 체험을 제공하며 다양한 네트워크 활동을 하고 있어 유럽지역의 확대를 기대하고 있다.²³⁾ 또한, 라 바라카는 단순 연극만을 하는 경우보다는 지역특색을 잘 살려 지역 발전에 기여하고 지역주민과 예술가들의 삶의 질을 향상시키며 ‘문화도시’라는 지역 정체성을 확립시켰다. 뿐 만 아니라 구체적인 사업대상인 어린이·청소년을 위한 문화 프로그램들을 통해 여러 국가들과의 네트워크와 해외 활동을 활발히 하며 라 바라카의 정체성 확립에 도움이 되었던 것으로 사료 된다.

오스터왈더의 9캔버스 분석틀을 통해서 본 라 바라카의 고객세그먼트는 주 고객층인 청소년과 어린이, 지역시민들을 대상으로 사업을 운영하며, 가치제안으로 아이들을 위한 공연(연극)연구 및 활동, 아이들을 위한 연구소를 설립하여 아이들의 예술 활동을 활성화시키고 있다. 홍보 수단으로는 홈페이지 및 SNS활용과 공연소개 된 책자를 자녀를 둔 가정이나 학교에 전달하며 라 바라카를 홍보하고 있으며, 고객 중 극장 회원가입을 한 고객에게는 공연할인을 제공하면서 고객관계를 유지하고 있다. 또한 라 바라카는 시나 정부에서 30~35%보조와 외부공연 및 해외공연, 유럽위원회로부터 운영자금 지원, 조합원 1계좌당 최소 출자금 25유로의 수익을 창출하고 있으며, 비용구조로는 지출의 60%인건비와 시설유지관리비 등 단체 운영에 대한 비용들이 발생하고 있다. 라 바라카의 운영을 위한 핵심자원에는 예술 감독 및 극 단원과 총 28명의 조합원 등으로 이루어져 있으며, 핵심파트너로는 시와 정부, 유럽위원회가 있다. 이러한 자본과 인력들을 통해 라 바라카는 극장 위탁 운영, 정기공연, 투어공연, 공연제작 활동, 국내 외 순회공연, 어린이예술교육, 청소년예술교육, 사회예술교육 등 다양한 핵심활동들을 하고 있다.

9가지의 구성요소를 통해서 본 라 바라카의 긍정적인 요인으로, 전체수익 중 자체수입보다 정부의 지원수입이나 후원금이 높은 비율을 차지하며 탄탄한 수익구조를 가지고 있어 다양한 사업 활동을 하고 있다. 이러한 특징은 문화예술이 발달한 유럽사회에서 볼 수 있는 큰 장점이며, 이러한 점은 국내 예술 시장에서도 문화예술의 성장을 위해 꼭 도입되어야 할 부분이다. 둘째로, 라 바라카는 볼로냐 시로부터 극장을 위탁 받아 시에서 100년간 지원운영하며 예술가와 지역사회가 공생할 수 있는 사회적 안전망을 구축하고 있다. 이는 지역문화 발전에 기여와 함께 문화예술 활동의 지면을 확대하는 긍정적인 효과를 기대할 수 있다. 셋 째는, 유럽 각국의 문화예술 활동가와 다양한 사회 분야, 정부와지자체 등 협력적 네트워크를 통해 사업을 확대시켜 나가고 있다. 이러한 라 바라카의 운영구조는 단체의 연구 프로그램 뿐 아니라 실행을 위한 네트워크, 시민참여를 통한 실행, 문화공학과 프로세스운영, 문화적 실행 모델 등 다양한 사업의 영역과 방향으로 확대해 나아갈 수 있고 기업의 투자/후원, 수익사업 등을 통해 단체의 이윤을 창출하는 수익 창출 창구의 범위가 넓어지게 되어 다양한 사업의 종류가 운영 될 수 있다. 마지막으로, 라 바라카는 단체 내에 다양한 조합원들로 구성되어있다. 핵심자원인 28명의 조합원은 단체 내에서 각 전문 영역으로 세분화되어 단체 운영이 전문적이고 체계적으로 이루어질 수 있다.

23) 이원빈(2012), p.70.

국내 문화예술협동조합 사례인, '자바르페 사회적 협동조합'은 문화소외계층의 창조적인 문화 활동과 문화공동체를 실현하는 공공적인 문화예술 활동을 통해 문화예술인들의 안정적인 활동기반을 구축을 목표로 하는 예술가들의 사회적 협동조합이다. 주요 사업으로는 예술인들의 일자리 창출, 문화예술교육·체험 사업, 공연예술 프로그램, 축제·공연기획, 지역문화사업, 협동조합 교육 및 컨설팅, 문화를 통한 시장 활성화사업, 문화 소외지역대상으로 문화공공서비스 사업 등 다양한 활동을 하고 있으며, 대표적인 사업으로는 소외계층에게 찾아가는 문화예술교육 사업인 '신나는 문화학교'이다.²⁴⁾

자바르페는 각 지역에서 문화예술교육, 체험활동은 물론 무료공연, 마을행사 및 축제 기획 등을 진행하며 문화소외계층과 일반 사람들에게 예술 향유기회를 제공하였다. 이러한 예술교육을 통하여 치유하고 삶의 질을 향상시키는 것을 목표로 하고, 그 성과를 바탕으로 사회적 기업으로 인증을 받고 문화예술교육과 더불어 다양한 공연, 문화체험 프로그램까지 확대해 가고 있다. 2010년 3월 서울지부, 인천지부, 경기지부로 3개 지부체계를 더욱 공고히 만들면서 지역을 기반으로 한 문화예술 사업을 점차 확대하고 있는 실정이다.

오스터왈더의 9캔버스 분석틀을 통해서 본 자바르페의 고객세그먼트는 문화 소외계층, 문화예술인, 지역의 아동·청소년들을 대상으로 사업을 진행하며, 가치제안으로는 문화예술교육으로서의 문화 활동을 제공, 문화기본권과 창조적인 예술가들의 재생산구조 구축, 문화예술서비스, 문화예술인들의 안정적인 활동기반을 구축, 조합원 및 직원 대상 협동조합 기초교육을 하고 있다. 자바르페의 홍보수단은 홈페이지 활용을 통한 정보공유와 언론홍보 및 SNS활용 등의 유통채널을 사용하고 있다. 또한 지역주민들과 소통을 위해 함께 연구도하고, 시민들을 찾아가는 문화예술교육사업 및 참여 대상을 위한 맞춤형 프로그램제공, 문화공공서비스제공, 조합원 교육 및 행사 상담지원 등을 통해 고객들과의 관계를 유지하고 있다.

자바르페의 수익원으로는 조합원들의 출자금과 공공지원금, 회원 회비 및 후원금, 공연사업수입, 용역·위탁사업, 서비스이용료, 공모사업을 통한 기금으로 통해 수익을 창출하고 있으며, 비용구조로는 수익의 40%를 지역사회 공헌, 취약계층 지원, 나머지는 조합의 적립금, 강사비, 인건비, 조합원 급여 등의 비용이 발생하고 있다. 자바르페는 예술인, 문예교사, 문화예술기획자, 임직원, 후원자조합원·자원봉사자조합원·노동자등 다양한 핵심자원들로 이루어져있으며, 핵심파트너로는 서울시, 은평구 등 대부분 지역들과 파트너를 맺고 있다. 이러한 자본과 인력들을 통해 자바르페는 예술인들의 일자리 창출, 문화예술교육·체험사업, 공연예술프로그램, 축제·공연기획, 지역문화사업, 협동조합교육 및 컨설팅, 문화를 통한 시장 활성화사업, 문화 소외지역대상으로 문화공공서비스 사업 등의 다양한 핵심활동들을 진행하고 있다. 9가지의 구성요소를 통해서 본 자바르페의 긍정적인 요인은 첫 째로, 지역사회 활성화 사업으로 문화예술 사업영역확대가 되고 있다. 자바르페는 대부분의 핵심활동이 지역과 연합하여 운영되는 사업들로 지역주민들 삶의 질 향상과 지역의 발전에 기여하는 긍정적인 효과를 가져다주며, 더 나아가 문화예술인들의 안정적인 활동기반을 구축 하고 있다. 둘 째로, 행정업무를 담당하는 경영인력 부터 예술가, 자원봉사, 후원자조합원 등의 다양한 핵심자원들로 운영되어지고 있어 자바르페의 운영사업들이 체계적으로 이루어질 수 있다.

24) 자바르페 사회적협동조합 홈페이지, <<http://arteplay.net/x/>>.

사례 분석을 통해 본 해외 문화예술협동조합의 두드러진 특징은 수익창출 구조와 다양한 사회 분야와 협력적 네트워크이다. 정부의 적극적인 지원정책과 후원제도로 해외 단체들은 활발한 예술 활동을 펼치며 예술가와 지역사회가 공생할 수 있는 사회적 안전망을 구축을 위해서 운영되어지고 있으며, 각국의 문화예술 활동가와 협력하여 사업을 확대를 통해 다양한 사업 방향과 영역으로 이루어지고 있다. 또한 3개 단체의 공통점은, 체계적인 단체운영을 위한 전문행정인력과 조합원들을 보유하고 있고 아동·청소년들을 대상으로 한 문화예술교육프로그램제공과 지역을 중심으로 하는 지역문화사업 및 지역밀착의 자생적 문화주체를 발굴하는 등 지역의 발전과 시민들의 참여를 유도하여 문화예술의 대중성과 발전을 위한 노력을 하고 있는 것을 볼 수 있다.

IV. 오스터왈더의 9캔버스를 통한 발레STP협동조합 발전방향

‘발레 STP(Sharing Talent Program)협동조합’(이하 STP)은 국내 무용계에서 첫 설립된 협동조합이다. 2012년부터 다섯 단체가 모여 발레계 현안을 논의해 온 민간직업발레단연합회에서 유래했다. 2012년 협동조합기본법의 시행으로 문화예술 분야에서도 협동조합을 만들 수 있게 되면서 민간직업발레연합회를 협동조합으로 발전시켰다.

STP는 활발한 네트워크 구축을 통해 발레계의 발전과 대중적인 문화로 확대하고 무용수들의 직업창출을 더불어 복지서비스 제공 및 안정적인 예술 활동을 지원하고자 하는 목표를 가지고 설립되었으며, 조합원으로는 창립멤버인 유니버설 발레단, 서울발레시어터, 이원국발레단, SEO발레단, 와이즈발레단과 2015년 새로 합류된 김옥련발레단까지 현재 총 6개의 민간발레단으로 구성되어있다.

STP는 ‘재능 나눔 프로그램’이라는 뜻으로 무용수들의 재능을 더 많은 사람들과 나누겠다는 목표 하에 2014년 ‘발레, 아름다운 나눔’이라는 주제를 가지고 첫 합동공연을 3월, 5월, 8월 총 3회 선보였다. 진행했었던 공연은 전 회 차 90%이상의 성공적인 유료관객점유율을 보였다. 이후 공연 뿐 만아니라 교육 사업, 발레축제, 세미나, 심포지엄 등 다양한 활동들을 하며 STP의 존재감과 발레의 대중화를 위해서 노력하고 있는 단체이다.

STP 전홍기 사무국장에 의하면 “앞으로 STP협동조합은 지금까지 볼 수 없었던 새로운 형태의 공연 프로그램과 경기도립무용단과의 연합공연, 외국무용단체들을 초청해서 교류하는 국제페스티벌 등을 계획하고 있으며, 더 나아가 프랑스처럼 시와 매칭 하여 각 시 마다 국립발레단이나 최소한 청소년 발레단이라도 설립 되어 발레가 대중적인 문화로 확대해 나가기를 바라고 있다.”라는 앞으로의 STP 활동 계획 대해서 언급하였다.²⁵⁾

오스터왈더의 9캔버스 분석틀을 통해서 본 STP의 고객세그먼트는 특정하게 분류되어 있지 않고 공연을 보러오는 모든 관객을 대상으로 하고 있다. 가치제안으로는 기존에 없었던 다양한 프로그램을 제공하고 활발한 네트워크 구축을 통해 발레를 대중적인 문화로 확대하며 무용수들의 고정적인 월급 지급 및 복지서비스 제공, 발레대중교육프로그램·체험발레 등을 무료제공하고 있다. STP의 홍보수단은

25) 발레 STP협동조합 전홍기 사무국장 인터뷰(2016.4.26.).

SNS홍보, 온라인 기사, 언론홍보, 등의 유통채널을 통해 진행하고 있으며, 공연을 보러온 관객들을 지속적으로 관리하고, 청소년과 일반인을 대상으로 무료교육프로그램진행을 하며 고객관계를 유지하고 있다.

STP운영을 위한 수익원은 초기출자금, 기본수익금(공연수익(티켓수입), 정부지원금), 기타수익금(행사시기업협찬금과 후원금)이 있고 비용구조는 조합원들에게 1/N 배당과 출연료 및 작품료, 조합 적립금으로 지출되고 있다. 핵심자원은 STP를 설립한 6명의 조합원 이 외 사무국장, 무용수가 있다. 핵심파트너는 송파지구(협동조합평가기관), 수원시(발레축제)로 STP또한 아직까지 지역과 파트너를 맺으며 활동하고 있고, 핵심활동으로는 재능 나눔 프로그램, 발레축제, 교육사업, 세미나, 심포지엄을 진행하고 있다. 설립 된지 5년도 채 안된 STP의 비즈니스 모델은 앞서 언급한 3개의 국내·외 문화예술협동조합의 사례들에 비해서 미흡한 점들이 많았지만, 첫 공연에서 90%이상의 높은 유료관객점유율이라는 성공적인 결과와 각 지자체와 다양한 단체기관들의 관심으로 연합을 통해 축제를 기획하고 후원을 받는 등 현재 이러한 활동들이 앞으로 STP의 성장 가능성을 충분히 보여주고 있으며, 점진적인 발레의 대중화 및 관객개발에 있어 긍정적인 방향으로 발전할 가능성이 크다는 것을 예상해 볼 수 있다.

이에 좀 더 체계적인 발전방향을 제시하고자, 오스터왈더의 비즈니스 캔버스 모델을 적용하여 분석한 국내·외 문화예술협동조합 비즈니스 모델과 발레 STP협동조합 비즈니스 모델을 비교분석했을 때 보완해야 할 점은 다음<표 2>와 같다.

<표 2> 발레 STP협동조합이 보완해야할 비즈니스 구성 요소

비즈니스모델의 구성요소	보완요소
고객세그먼트	다양한 고객계층으로 확대
가치제안	기존의 무용시장과 프로그램차별화
수익원	수익창출구조 확대
핵심자원	전문 경영인력 배치
핵심활동	- 지원 및 후원에 대한 및 인식변화 및 개선활동 - 지역사회 협력네트워크강화
핵심파트너	- 다양한 사회 분야와 협력적 네트워크구축 - 장기적인 계획 필요

발레 STP협동조합의 보완요소 중, 첫 번째로 영국 커뮤니티 댄스재단처럼 문화예술을 접할 수 없었던 계층에 문화예술을 확산 시키고 그들에게 문화예술을 향유할 수 있는 기회를 주는 사업을 제공하여 다양한 문화예술의 고객층을 형성시켜야 한다. 무용예술 또한 무용의 대중화를 위해서는 다양한 고객층들을 확대시켜 나가는 것이 중요하다. 다양한 고객계층을 확보하기 위해서는 두 번째로, 기존 전통 방식에서 벗어나 대중들이 선호할 수 있는 공연 콘텐츠가 어떤 것인지 연구 분석을 통해 기존의 공연 프로그램과는 다른 형태의 독특하고 STP만의 차별화된 프로그램들을 발전시킬 필요가 있다. 무용예술협동조합은 꼭 공연을 통해 수익을 창출하면 된다는 식의 생각으로 접근할 수 있지만, 오히려 공연 프로그램보다 교육프로그램 사업이나 체험프로그램 및 다른 문화예술 분야와 융·복합 형태로 만들어진 색다른 예술프로그램들이 나온다면 긍정적인 효과를 불러 올 수 있기 때문에 다방면으로 개발해야 한다.

세 번째, 무용예술은 기능위주의 활동과 대중성이 미약하여 다른 장르와 달리 자생력이 부족하고 기금지원에 대한 의존도가 높은 분야이기 때문에 지원제도에 크게 의존 할 수밖에 없는 구조를 지니고 있지만, 현재 민간무용단체들은 한정된 재원으로 무용공연예술을 발전 시켜야하는 현실적인 문제를 안고 있으며 국공립단체의 집중지원으로 민간무용단체들의 활동을 더욱 힘들게 하고 있는 실정이다. 이에 반해 라 바라카의 경우는 시로 부터 100년간 극장 운영 위탁 사업을 지원 받아 자유롭게 자체사업을 진행 하고 있으며, 영국 커뮤니티 댄스재단도 영국예술위원회의 연간 기금지원 및 후원을 받으며 재단을 운영되어지고 있다. 취약한 무용계의 입지를 보다 공고히 하고 무용예술이 다른 예술을 선도하며 그 중요성을 인정받아 무한경쟁에서 살아남기 위해서는 국내 무용단체들도 협동조합으로 협력하여 문화 정책 수립과정에 요구사항을 제시하여 지원 정책이 개선될 수 있는 가능성을 제공할 수 있기 때문에 문제점의 개선과 정부에 대한 영향력을 키우기 위해서는 STP조합원들이 한 목소리로 정책적·행정적으로 요구하고 개선방향에 노력을 기울여야 한다.

네 번째, STP는 무용의 대중화와 무용예술협동조합의 활성화를 위해서 정부와 지자체의 각종 지원제도를 적극적으로 활용하고 지역시민사회단체, 경제단체, 비영리조직, 복지기관, 공공기관 등 지역사회와 네트워크를 형성하여 그들과 협력을 강화해야 한다. 또한 지역사회의 다른 분야 협동조합들과 연대하여 협동조합이 가진 특수한 장점을 함께 활용할 수 있는 인프라를 적극적으로 구축하는 방안을 모색하여야 한다.²⁶⁾ 이러한 지역사회의 협력 네트워크는 지역의 문화적 발전토대를 형성하고 지역시민의 문화 삶의 질이 향상되는 미래적 가치를 둘 수 있으며, 무용예술의 잠재된 소비 육성과 무용예술 향유계층이 확대되는 효과를 기대해 볼 수 있다.

다섯번째, 라 바라카의 경우 사업을 진행할 때 통합적 시각을 바탕으로 다양한 사회 영역과의 협력적 네트워크를 형성하여 사업을 성공적으로 진행하는데 매우 긍정적인 효과를 최대한 끌어 올리고 있다. 이러한 운영구조는 단체의 연구 프로그램 뿐 아니라 실행을 위한 네트워크, 시민참여를 통한 실행, 문화공학과 프로세스운영, 문화적 실행 모델 등 다양한 사업의 영역과 방향으로 확대해 나아갈 수 있고 기업의 투자/후원, 수익사업 등을 통해 단체의 이윤을 창출하는 수익 창출 창구의 범위가 넓어지게 되어 다양한 사업의 종류가 운영 될 수 있다. 영국 커뮤니티 댄스재단도 무용의 위상을 높이기 위해 다양한 전문 인력자원과 각 사회 분야와의 협력 네트워크를 형성하고 있다. 때문에, STP도 지역사회 네트워크 뿐만 아니라 더 확장된 시선으로 다양한 사회분야와의 협력적 네트워크도 구축되어야 한다. 사회 각 분야의 기관들과의 네트워크 구축은 무용예술협동조합의 다양한 형태의 지원을 효율적으로 조달하여 원활한 운영에 매우 중요한 자원이 될 수 있는 가능성을 키워주며, 사업을 성공적으로 진행하는데 매우 긍정적인 역할이 될 수 있다. 중요한 것은 협력적 네트워크가 단기적인 것이 아닌 장기적으로 이루어질 수 있는 계획이 필요하다. 장기적인 네트워크는 무용예술협동조합의 수익창출구조가 자연스럽게 확대 될 수 있기 때문이다.

여섯번째, 이 모든 사항들을 실천하고 운영하기 위해서는 STP협동조합 내에 전문경영인력들이 필요하다. 라 바라카, 영국 커뮤니티 댄스재단, 자바르페는 관리자와 실질적인 현장 예술인들과의 업무 세분화 및 이원화를 통해 단체가 자립 할 수 있는 공정한 경쟁체계를 가지고 있으며, 전문 행정인력 확보를

26) 박도준(2013), 문화예술분야 협동조합의 현황 연구 홍익대학교 미술대학원 석사학위 논문. p.61.

통해 보다 전문적이고, 체계적으로 단체가 지향하는 문화예술 사업을 진행하고 있음을 알 수 있다. 현재 국내 무용단체들 중에는 전문경영인력을 두고 활동하고 있는 단체들이 거의 없다. 그렇기 때문에 모든 공연 사업의 업무는 예술가들의 몫이 된다. 이는 예술가들이 다양한 예술 활동을 확대 시켜나갈 수 있는 제한된 운영시스템으로 무용예술협동조합단체의 발전을 위해서는 꼭 개선되어야 할 중요한 환경이다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 오스터왈더의 비즈니스 9캔버스 모델을 통해서 국내·외 문화예술협동조합들의 사례와 발레 STP협동조합의 비즈니스 모델을 비교분석 하여, STP협동조합의 발전방향에 대해서 연구하였다.

지금까지 사례를 분석해 본 결과 다양한 차이점과 각 나라별로 문화예술에 대한 향유와 인식 차이에 따라 문화예술협동조합의 설립형태와 목표가 달라지는 것을 볼 수 있었다. 해외사례의 경우 정부의 적극적인 지원정책방안이 잘 구축 되어있어 탄탄한 수익창출구조로 장기적인 사업 운영이 가능하며 체계적인 프로그램들을 진행하고 있었다. 뿐만 아니라 다양한 사회 분야와 지역과의 협력적 네트워크를 통해 문화예술사업의 영역을 확대하고, 지역문화사업 및 지역밀착의 자생적 문화주체를 발굴하는 등 지역의 발전과 시민들의 참여를 유도하여 문화예술의 대중성과 발전을 위한 노력을 하고 있었다. 또한 자바르떼를 포함한 3개의 단체들은 관리자와 실질적인 현장 예술인들과의 업무 세분화 및 이원화를 통해 단체가 자립 할 수 있는 공정한 경쟁체계를 가지고 있으며, 전문 행정인력 확보를 통해 보다 전문적이고, 체계적으로 단체가 지향하는 문화예술 사업을 진행하고 있음을 알 수 있었다.

발레 STP협동조합 같은 경우, 기존 무용시장과는 다른 운영시스템을 구축하여 다양한 사업프로그램을 진행하면서 STP만의 차별화된 비즈니스 모델을 가지고 활동하고 있는 장점이 있었다. 그러나 국내·외 문화예술협동조합들의 사례를 비교분석해 본 결과, STP비즈니스 모델에서 몇 가지 운영에 있어 미흡한 점들을 발견할 수 있었다. 때문에, 본 연구는 STP비즈니스 모델의 미흡한 점들을 보완하고 발전하기 위해서 국내·외 문화예술협동조합의 사례비교 분석을 통해 도출한 6가지의 보완요소들을 STP의 비즈니스 모델에 적용하였고, 이를 통해 STP는 앞으로 더 이상적인 협동조합이 될 것으로 사료된다.

이에 향후 본 연구와 관련된 후속연구에 있어서는 발레STP협동조합 비즈니스 모델에 관련한 사례 분석을 진행할 시에 각 사례의 성공 및 실패 여부의 요인을 객관화 할 수 있는 실증분석과 관련된 논의가 함께 후속연구를 통해 진행 되어야 할 것으로 제언해본다.

■ 참고문헌

- 예술경영지원센터(2012). 『문화예술 사회적기업 네트워크 포럼 <공연예술>자료집』. 서울: 문화체육관광부.
- _____ (2013). 『문화예술분야 사회적기업 실태조사 및 협동조합인식조사』. 서울: 문화체육관광부.
- _____ (2013). 『문화예술협동조합 심포지엄, “같이의 가치를 그리다”』. 서울: 문화체육관광부.
- 허은영(2012). 문화예술 분야 협동조합 제도 도입을 위한 기초연구. 『한국문화관광연구원』. 서울: 한국문화관광연구원.
- 김초롱(2014). 연극공연의 국제공동제작 사례연구. 중앙대학교 대학원 석사학위 논문.
- 박도준(2013). 문화예술분야 협동조합의 현황 연구. 홍익대학교 미술대학원 석사학위 논문.
- 서진원(2007). 비즈니스 모델 수립 및 점검 프레임워크를 이용한 창업기업 사례연구. 창업기업 한밭대학교 창업경영대학원 사례연구 석사학위 논문.
- 염신규(2014). 사회적 경제조직을 통한 자율적 문화예술 활동 가능성 모색. 성공회대학교 문화대학원 석사학위 논문.
- 우혜형(2011). 무용예술 집중 육성을 위한 지원 정책의 뉴 거버넌스 모형. 단국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이윤희(2016). 문화예술협동조합의 성공적 운영을 위한 비즈니스 모델 연구 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이온누리(2013). 커뮤니티 댄스의 실제와 가능성 모색. 한국예술종합학교 예술전문사과정 예술전문사학위 논문.
- 황운기(2012). 사회적 경제 개념에 의한 문화예술분야 사회적기업 경영방안연구. 서울과학종합대학원 석사학위 논문.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y, and Tucci, C. L.(2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1): 1-25.
- Timmers, Paul,(1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronics Markets*, 8(2): 3-8.
- 발레STP협동조합 전홍기 사무국장 인터뷰(2016.4.26.).
- 영국커뮤니티댄스재단 홈페이지. <<http://www.communitydance.org.uk>>.
- 자바르떼 사회적협동조합 홈페이지. <<http://arteplay.net/xe/>>.

논문투고일 2016. 5. 15.
심사일 2016. 5. 22.
심사완료일 2016. 6. 1.

A Study on Development Direction of the Ballet STP Cooperatives from a Osterwalder's Nine Business Model Building

Kim, Kyung in* · Cho, Eun-sook**

M.D Candidate, Chung-Ang University* Professor of Dance, Chung-Ang University**

After the law called 'Cooperative Framework Act' was established on December 1st 2012, and 'Ballet STP Cooperative' has been established. The goal of the organization is to set a stable welfare system. Its business model is the first case in the Korean dance scene, which seems to be a positive example.

Thus, this research applies Nine Business Model Building Block of Osterwalder(2010) and selects 3 cases from culture and art organizations for an objective analysis. This research proposes cases and STP business, and compares these to direct future improvement.

Keywords: Cooperative framework Act(협동조합기본법), Cultural arts cooperatives(문화예술협동조합), Private dance Ballet STP cooperatives(발레STP협동조합), Osterwalder(오스터왈더), Nine business model building(9캔버스비즈니스모델)

