

내부자원을 활용한 지속가능한 사회적경제 비즈니스모델 개발 연구 - 인천국제공항공사 사례 중심으로 -

김정민*, 양동헌**, 방선이*
사회문화정책연구원*, 인천국제공항공사 연구소**

Research of sustainable Social-Economy Business Model Development utilizing Internal Resource -Case study of Incheon International Airport Corporation-

Jung-Min Kim*, Dong-Heon Yang**, Sun-Yi Bang*

Social Culture & Policy Institute*, Dept. of R&D, Incheon International Airport Corporation**

요약 많은 국내 기업이 사회공헌활동의 하나로 사회적기업과 연계하고 있으나 아직까지도 비주거적 단순 기부형태 위주의 일회성이 대부분이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기업에서 사회책임경영활동을 지역사회에서 체감할 수 있도록 사회적경제를 육성하기 위해 기업의 내부자원을 활용한 지속가능한 사회적경제 비즈니스모델 개발을 연구해 보고자 하였다. 따라서 최근 5년간의 사회적경제 비즈니스 모델 및 일자리 창출 관련 25개 보고서에서 소개된 국내외 123개의 비즈니스 모델을 분석해 본 결과 일자리 창출의 실질적인 성공요소를 내부자원 분석, 비즈니스 모델 개발, 실행을 위한 지원활동(프로보노 등)이 성공요인임을 확인하였다. 이를 토대로 DIDOV (Define-Identify-Design- Optimize-Verify)방법론에 따라 외부환경에 따른 정부정책, 기술 환경 등을 파악하고 인천국제공항공사의 내부자원을 조사하여 인천국제공항공사와 연계된 비즈니스모델을 도출하고 평가하여 인천국제공항공사의 공항서비스와 관련 있는 9가지의 사회적경제 비즈니스모델을 확정하였다.

주제어 : 일자리 창출, 내부자원, 사회적경제, 비즈니스 모델, 사회적경제 비즈니스모델

Abstract Many domestic companies have connections with social enterprise as one of the corporate social responsibility. However, majority of those connections are typically occasional, one-time donation. Therefore, current study focused on how to develop/nurture sustainable business model of social economy, which utilizes the companies' internal resources enabling communities to actually feel the impact. Literature survey for 25 reports and 123 business models for the past 5 years was performed and analyzed in terms of social-economy business models and job creation. It was found that the success factors of the job creation are: internal resources analysis, business model development, and support activities for execution (probono). Based upon the findings, DIDOV (Define-Identify-Design-Optimize-Verify) methodology was used to understand the effects of government policies and technological environment. As an exemplary case, Incheon International airport Corporation was selected and investigated for internal resources and related business models. Finally, 9 social-economy business models are derived for Incheon International airport Corporation in relation to the airport services offered.

Key Words : Job Creation, Internal Resource, Social Economy, Business Model, Social-Economy Business Model

* This study has been partially supported by a Incheon International Airport Corporation (IIAC), Korea.

Received 26 October 2015, Revised 27 November 2015

Accepted 20 December 2015

Corresponding Author: Sun-Yi Bang

(Social Culture & Policy Institute)

Email: monopoly64@nate.com

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

윤진수, 안상아(2012)의 자료에 의하면 대기업과 연계된 사회적 기업은 세 가지 유형으로 나눌 수 있다. 첫째로 기업, NGO와 정부로 연계되는 다자간 협력모델이 있는데 이는 기업이 비영리단체를 지원하여 사회적기업 인증 요건을 충족, 사회적기업으로 전환하는 경우이다[1]. 이러한 예로 교보생명보험의 지원을 받아 기존의 비영리단체에서 사회적기업으로 성장한 다솜이재단이 있다. 둘째는 대기업이 재단을 설립하여 사회적기업을 설립하고 지원하는 형태로 SK그룹의 행복나눔재단을 들 수 있다. 마지막으로 대기업이 100% 자본을 출자하여 이익을 창출하는 영리기업형으로 사회적기업을 설립한 형태인데 예를 들어 포스코는 장애인 등 취약계층의 안정적 일자리 창출을 위해 자회사형태로 사회적기업을 설립·운영하고 있다. 주요 대기업들의 사회적기업 지원 사례를 정리하면 <Table 1>과 같다.

<Table 1> The main features of large enterprise support

Company Name	Feature
SK	Job Creation Financial support Outlets support Personnel support
Hyundai Motors	Job Creation Financial support Operational Support
Samsung	Job Creation Financial support
LG	Job Creation Financial support
Posco	Job Creation Operational Support
Hanwha	Financial support Operational Support
Lotte	Outlets support
Shinsegae	Financial support Operational Support

*Source : Support Status of domestic enterprises for the social enterprise activation(Jin-Su Yoon, Sang-A Ahn. 2012)

2013년 기준 인천국제공항공사(Incheon International Airport Corporation, IAC)의 당기순이익은 전체 공기업 중 6위에 해당하나 사회적기업 경영 활동을 살펴보면 일자리 창출 부문에서는 공항공사의 사업 특성 상 공항 건설, 시설개선 및 민간위탁 사업 등으로 공항공사의 사업 특성 상 간접적인 일자리 창출이 이루어지고 있으며

관료지원 부문에서는 사회적기업 제품, 중소기업 제품을 구매하였으나 이에 대한 실적은 타 공기업 대비 저조한 편이다.

또한, 인천국제공항공사의 다양한 사회적책임 경영 활동에 대하여 지역사회의 주민들을 대상으로 설문조사 해 본 결과 응답자(269명)의 41.2% 주민이 인천국제공항공사의 사회적책임 경영 활동의 목적을 “기업의 이미지 홍보를 위해” 라고 응답하여 지역사회에서는 인천국제공항공사의 사회적책임 경영 활동을 체감하고 있지 못한 것으로 파악되었다.

따라서 인천국제공항공사의 사회적기업 지원부문은 국내 주요기업 대비 미약하고 한시적이라 할 수 있다. 이에 이 연구를 통해 일자리 창출을 통한 실업 해소는 물론 지속가능한 자립형 사회적경제 지원을 위한 인천국제공항공사와 연계된 사회적경제 비즈니스 모델을 개발해 보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 사회적경제의 개념

Defourny & Develtere(2000)와 Defourny(2001)는 법 제도적 접근과 규범적 접근으로 사회적 경제의 개념을 설명하고 있다. 법 제도적 접근방식에 따르면, 사회적 경제조직은 협동조합, 상호공제조합, 그리고 민간결사체의 조직유형으로 구분을 할 수 있다. 이러한 접근방식의 장점은 사회적 경제의 실체를 명확하게 함으로써 사회적 경제의 규모를 측정하는데 용이하다는 것이다[2, 3]. 그러나 장원봉(2007)은 국가마다 어떠한 조직유형을 사회적 경제로 인식하는지가 다르기 때문에 국가 간의 비교가 어려운 한계가 존재한다고 하였다[4]. 규범적 접근에서는 사회적 경제는 현실에서 보편적 가치 혹은 목적을 실현하기 위한 활동 영역 전체를 포괄하는 개념으로 정의할 수 있다. 이러한 접근은 서로 상이한 형태의 조직과 기업들이 어떻게 동일한 범주로 묶일 수 있는지를 설명해 준다. 또한 채종원, 최준규(2012)는 사회적경제란 일반적으로 ‘사회적 소유, 사회적 자본, 사회적 목적을 구성요소로 하여 권력과 자본을 핵심자원으로 하는 국가와 시장에 대한 대안적인 자원배분을 목적으로 하며, 지역사회 혹은 시민사회 등의 이해관계자들의 다양한 생활 세계의

필요들을 충족하기 위해서 실천하는 호혜적이고 자발적인 참여경제 방식'을 의미한다고 하였으며[5] 한국광해관리공단(2014)은 '기간부문과 공공부문의 중간적 부문에서 이윤추구보다는 이해당사자에 대한 서비스를 우선하고, 민주적인 의사결정구조와 자율적인 경영을 운영하며, 수익 배분시 사람과 노동을 자본보다 우위에 두는 원칙을 따르는 사회적기업, 마을기업, 자활기업, 협동조합 등에 의해 수행되는 경제활동을 의미한다고 하였다[6].

2.2 비즈니스 모델의 개념

비즈니스 모델의 정의에 대해 살펴보면, Osterwalder(2011)는 비즈니스 모델을 본질적으로 고객과 가치 창출에 집중함으로써 고객과 모든 이해 관계자들을 위해 조직이나 회사가 어떻게 성과를 낼 수 있고 가치를 창출할 수 있을지에 대한 방법의 가정들을 모아놓은 것으로 경영에서 가장 핵심이 되는 체계적인 사고를 반영하는 것이라고 비즈니스 모델의 탄생이라는 저서에서 정의하였고[7], Morris(2005)는 아키텍처, 벤처전략 및 경제 분야의 다양한 의사결정 변수의 상호 세트가 정의된 시장에서 경쟁 우위를 지속적으로 창출하는 해결 방법의 간결한 Table현으로 정의하였으며[8], Casadesus-Masanell(2010)는 회사의 구체화된 전략을 반영하는 것으로 정의하였다[9].

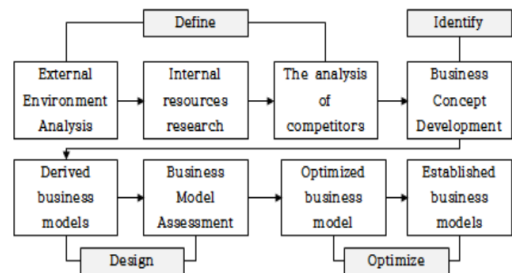
양동현(2014)은 비즈니스모델의 구성요소는 비즈니스 모델의 정의와 밀접한 관계가 있는데 고객에게 비즈니스 모델이 어떻게 가치를 전달하여 지속적으로 수익을 창출할 수 있는가에 대한 스토리라고 정의할 때, 그 소재로서 재정의, 재배열, 통합, 생략 등 비즈니스모델 구성요소에 따라 현재와는 다른 혁신적인 가치창출 프로세스가 완성될 수 있다고 하였다[10]. Osterwalder(2011)는 비즈니스모델을 혁신할 때 비즈니스 구성요소는 사업아이디어가 전개되는 출발점 또는 중심점으로 인식되어 혁신의 우선순위를 정하는 역할을 한다고 하였다. 그는 구성요소를 고객세그먼트, 가치제안, 채널, 수익원, 고객관계, 핵심활동, 핵심자원, 핵심파트너십, 비용구조 등 9가지로 구분하였으며[7] 양동현(2012a)은 수익모델, 고객관계, 핵심활동, 가치제안으로 구분하였다[11].

특히, 라준영(2010)의 사회적기업의 비즈니스 모델 연구에 의하면 영리기업에서 발견되는 가치제안 매력도 및 목표Table시장, 전략적 포지셔닝과 연계된 핵심역량 차별성, 수익모형 타당성 등이 비즈니스의 성공요인인 반면

경제적 가치제안과 사회적 가치제안의 연계, 사회적 가치를 고려한 수직적 통합의사결정과 파트너십, 성장원리와 이익배분금지 원칙의 연계 등은 사회적 기업에서만 발견되는 성공요인이라 하였으며[12], 이 연구를 통해 국가정책연구 사이트인 프리즘(www.prism.or.kr)의 최근 5년간의 사회적경제 비즈니스 모델 및 일자리 창출 관련 25개 보고서에서 소개된 국내외 123개의 비즈니스 모델을 분석해 본 결과 일자리 창출의 실질적인 성공요소를 내부자원 분석, 비즈니스 모델 개발, 실행을 위한 지원활동(프로보노 등)이 성공요인임을 확인하였다.

3. 연구모형

본 연구에서는 일반적으로 컨설팅기업들이 사용하는 신사업개발 프로세스(DIDOV)를 적용하였다. Lunau(2009), Mast(2011)는 DIDOV(Define-Identify-Design - Optimize-Verify)에 대하여 단계별로 요약하면 ①Define 단계에서 고객과 이해관계자들의 요구사항을 파악하여 핵심요구에 대한 CTQ (Critical To Quality, 주요 품질특성)를 도출한다. ②Identify 단계에서 CTQ에 대응하는 콘셉트를 도출하여 평가한다. ③Design 단계에서는 콘셉트에 맞는 핵심설계 요소들을 도출 및 평가하여 상세설계를 실시한다. ④Optimize 단계에서 핵심요소에 대한 최적화를 실시한다. 마지막 ⑤Verify 단계는 Pilot Test의 계획 및 실행으로 성과를 창출하는 단계이다[13]. 성기욱(2010)은 DIDOV방법론은 신제품 개발이나 신 비즈니스 모델 개발에 적용된다고 하였으며[14], 황인극(2006)은 DIDOV 프로세스를 활용한 신규 서비스모델 개발과 새로운 제품의 개발기간의 단축을 위한 혁신전략으로 활용된 사례가 있다고 하였다[15].



[Fig. 1] Research Model

이를 토대로 본 연구에서는 가장 먼저 Define단계로 외부환경 분석을 통해 향후 성장 가능한 분야를 모색해 보고 인천국제공항공사의 내부자원조사를 통해 지역사회 사회적경제와 연계했을 때 기업적인 측면에서 고객 영향도가 크면서도 리스크가 적은 분야를 파악하였다. Identify단계에서 외부환경분석과 내부자원조사를 통해 찾은 Key Issue를 비즈니스 콘셉트로 연결하였으며 그 중 인천국제공항공사의 운영업무와 관련 있는 비즈니스 콘셉트만을 선별하였다. Design단계에서는 선별된 비즈니스 콘셉트별로 비즈니스모델을 도출하고 남대일 외(2015)성공하는 스타트업을 위한 101가지 비즈니스 모델 이야기에서 제시한 4가지 유형(효율성 기반형, 사회적가치 기반형, 플랫폼형, 가치사슬형)으로 구분하였다. 각 유형별로 양동현(2012)의 비즈니스 모델 구성요소로 AHP 평가를 통해 유망 비즈니스모델을 선정하였다. 그리고 Optimize단계에서는 선정된 각 유형별 비즈니스모델을 최적화하고 최종으로 인천공항공사의 사회적경제 비즈니스모델을 확정하였다([Fig. 1]참조).

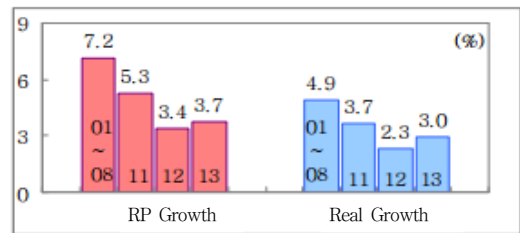
4. 연구방법

4.1 외부환경분석

외부환경분석을 위해 일반적으로 많이 활용하는 PEST (정치, 경제, 사회, 기술)분석을 실시하였는데 먼저 정치적 환경을 분석해 보면 정부의 사회적경제 기본정책 노선은 ‘사회적기업육성법’에 따라 2008년부터 고용노동부는 사회적기업 육성을 위해 종합계획을 수립하였다. 현재 ‘제2차 사회적기업 육성 기본계획(2013~2017년)’에서는 ‘사회적기업 3천개 육성’이라는 목표를 제시하였다. 사회적기업 생태계를 지원하는 다양한 정책 중에서 사회적기업의 시장 기회 확대를 위한 공공구매 목표제도(1조 원 목표)의 시행이 돋보인다. 또한, 사회적기업의 자율성과 다양성을 수용하는 제도로 기존 인증제의 등록제로의 전환 및 인증 사회적기업의 근로 종사자에 대한 인건비 지원 등의 직접 지원 중심의 정책에서 시장, 금융 등 사회적기업을 위한 우호적인 환경을 조성하는 정책으로의 전환에 대한 내용을 담고 있다. 그리고 정부는 국정비전인 ‘국민 행복, 희망의 새 시대’ 달성을 위해 첫 번째 국정 목표로 일자리 중심의 창조경제를 제시하였다. 우리나라

는 해외 원조를 받는 최빈국에서 세계무역 순위 8위(12년 기준), G20정상회의 개최국 등 놀라운 경제성장과 국격 제고를 이루었으나 세계 최고수준의 저성장, 저출산, 고령화 등과 함께 성장 동력이 멈춰있다는 문제의식을 기반으로 경제 위기를 타개하기 위한 방책을 제시하였는데 ‘12년 8월 창조경제론, ‘12년 12월 공약집, ‘13년 2월 국정과제 등을 통해 미래 우리나라 경제를 이끌어나갈 새로운 경제발전 패러다임으로 ‘창조경제’ 개념을 구체화하였다.

경제적 환경을 살펴보면 한국은행(2014) 자료에 의하여 국내의 경상성장률이 ‘00년대 7%대이던 것이 최근 3%대로 큰 폭 둔화되고, 실질성장률도 약 5%에서 3%로 줄어들었다([Fig. 2]참조). 저물가에 따른 경상성장률이 정체되면 경제주체가 인식하는 경제 외형이 정체 혹은 축소되면서 경제활동 위축을 초래한다.

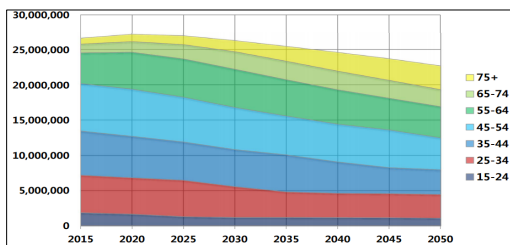


*Source : The Bank of Korea

[Fig. 2] Real GDP growth rate

또한, 사회적경제 현황을 살펴보면 고용노동부(2013) 자료에 따르면, ‘13년 7월 기준의 인증 사회적기업의 수는 지난 6년 동안 856개(예비사회적기업은 1,425개)로 증가했으며, 사회적기업에 근로자하는 종사자 수는 1만9천여 명으로 증가하였고, 사회적기업의 사회서비스를 제공하는 규모도 ‘07년 2만6천여 명에서 ‘11년 784만7천여 명으로 확대되었으나 사회적기업이 국가 고용과 경제에 기여하는 정도는 매우 미미한 수준으로 사회적기업의 GDP 대비 매출액 비중은 ‘11년 기준 0.042%에 불과하다(고용노동부, 2013). 대다수 전문가나 정책입안자, 심지어 당사자까지 인정하듯이 사회적기업의 매출과 고용능력에서 보이는 사회적기업의 역량은 취약한 것으로 파악되었다. 그럼에도 불구하고, 주목할 점은 일반 기업에 비해 사회적기업의 생존율이 양호하다는 것으로 손을춘(2014)에 따르면, ‘07년 이후 ‘13년까지의 인증된 사회적기업 중에 93.7%가 사업을 존속하고 있다는 것이다.

사회적 환경으로는 The World Factbook(2014) 자료에 따르면 한국의 합계출산율은 1.25명에 그쳐 분석 대상인 224개국 가운데 219위였으며 이는 지난해 세계 평균 출산율 2.47명보다 크게 낮은 수치이다. 또한 미래성장연구소의 자료에 따르면 한국의 경제활동 인구는 '10년 연령별 참가율 유지를 가정하였을 때 점차 감소하는 추세로 나타나고 연령별 경제활동 인구를 추정해 보면 65세 이상의 고령층에서 경제활동 비중이 커지는 추세이며, '00년도 이후 50대 취업률이 향상됨을 알 수 있다([Fig. 3] 참조).



*Source : Institute of Future Growth

[Fig. 3] Economically active population estimates by age: 2015-2050

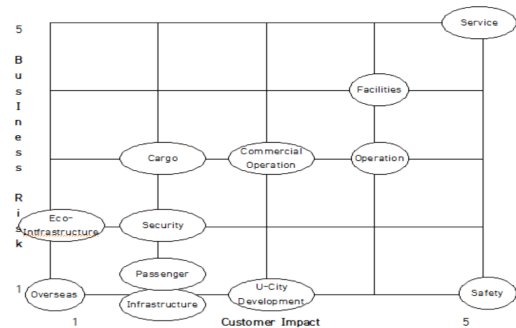
마지막으로 기술적 환경을 분석해 보면 기술변화의 속도가 점차 빨라지면서 세계는 지난 5000년 역사보다 최근 20년 동안에 더욱 급격하게 변화하고 있으며 미국의 발명가 Kurzweil은 이를 기술은 발전할수록 그 발전에 가속해서 속도가 붙는다는 '수확 체증의 법칙'으로 설명하였다. 스마트기술은 인간 고유능력인 지능을 확장하고 더 나아가서는 인간지능을 기술 자체에 내재화시키는 ICT 및 융합영역의 신기술로 정의할 수 있다. 스마트기술은 핵심기술 영역, 비즈니스 프로세스 등에서의 활용 범위에 따라 스마트 컴퓨팅 기술, 스마트 머신 기술, 스마트 인프라 기술 등으로 구분해 볼 수 있다. 스마트 컴퓨팅 기술은 확장성, 유연성, 예측능력 등의 핵심적 기능을 통해 현실세계에 대한 추론능력, 지각, 학습을 강화하여 의사결정을 내릴 수 있는 SW(Software) -NW(Network) 기술의 통합체계를 의미하며, 스마트 머신 기술은 스마트 컴퓨팅 기술을 통해 환경과 상황에 따라 유연한 대응과 자율적 동작수행이 가능한 HW(Hardware) 또는 특정 목적을 수행하는 SW(Software)를 의미한다. 스마트 인프라 기술은 환경-기계-인간 간에 발생하는 창발적 상호작용을 수용하고 방대한 비구조적 데이터를 수집·저장·

분석할 수 있는 적응성과 확장성을 갖춘 네트워크 환경이라 볼 수 있는데 많은 접속기기에 대해 더 빠른 전송속도를 제공하는 5세대 이동통신 등의 차세대 모바일 네트워크는 클라우드 컴퓨팅, 사물인터넷 등을 가능하게 하는 기초를 제공할 것이다.

PEST분석을 통해 정치적 환경에서는 정부의 주요 정책 추진 방향은 지속적인 일자리 창출이며 경제적 환경에서는 경제성장은 침체이고 빈부격차는 커지나, 사회적 기업의 생존율은 양호하다는 것을 알 수 있었다. 사회적 환경에서는 출산율 저하로 인한 경제활동인구가 고령화 추세이나, 소비행태 및 패턴의 변화는 고령인력에 대한 상대적인 수요를 낮추는 방향으로 전개되고 있고 기술적 환경에서는 창조산업과 연계한 신기술을 활용한 사업기회의 확대가 필요함을 알 수 있었다.

4.2 내부자원조사

인천국제공항공사의 주요업무와 사회적경제 조직의 창업 지원을 위한 가용자원(인적자원(재능기부), 물적자원(장소대여) 등)을 조사 및 분석하여 인천국제공항공사와 어떤 자원이 사회적경제와 협업가능한 지를 파악하였다. 그 중 인천국제공항공사의 주요업무는 세부적으로 공항운영, 공항시설, 공항서비스, 운항안전, 공항보안, 상업시설운영, 해외사업, 공항복합도시개발, 공항인프라확충, 친환경공항인프라구축, 여객수요 증대, 화물수요 증대 등이 있는데 인천국제공항공사의 세부업무와 지역사회 사회적경제와의 연계를 위해 어떤 업무가 우선적으로 적용되는 것이 좋을 지를 사업리스크와 고객영향도 측면에서 Pay-Off Matrix를 평가해 본 결과 고객영향도가 크면서 사업리스크가 적은 인천국제공항공사의 업무는 공항서비스업무가 선정되었다([Fig. 4]참조).

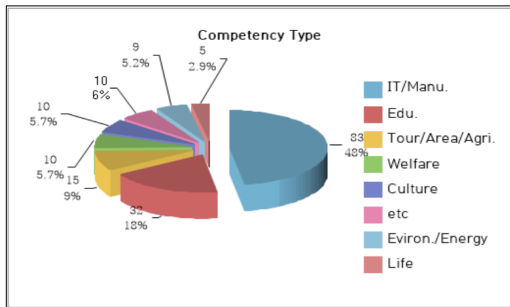


[Fig. 4] Pay-Off Matrix

4.3 경쟁사분석

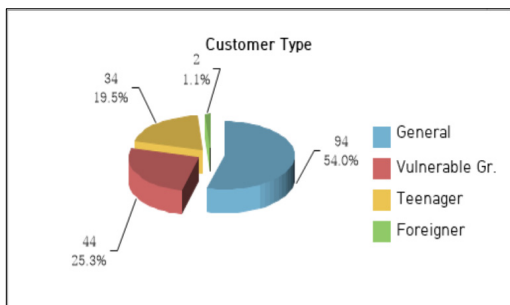
사회적경제의 경쟁사 분석을 위해 사회적기업진흥원에서 2009년부터 2014년까지 소셜벤처 대회를 통해 수상한 174개사의 기업들을 대상으로 남대일(2015)의 성공하는 스타트업을 위한 101가지 비즈니스 모델 이야기를 참조하였고 각 기업의 역량, 고객, 가치 등을 파악하여 비즈니스 모델을 분석하였다[16]. 먼저 소셜벤처의 자사역량에 대한 유형별로 빈도분석 해 보았다.

자사역량은 IT/제조 역량의 소셜벤처가 조사된 174개사 중 83개사로 47.7%를 점유하고 있어 대부분의 소셜벤처는 IT/제조를 기반으로 하고 있음을 알 수 있었다([Fig. 5]참조).



[Fig. 5] Social Venture competencies type

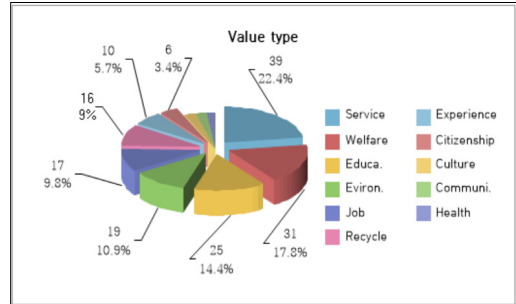
다음은 고객에 대한 유형별로 빈도분석 해 보았다.고객유형은 일반고객을 대상으로 소셜벤처가 조사된 174개사 중 94개사로 54.0% 점유하고 있음을 알 수 있었다([Fig. 6]참조).



[Fig. 6] Social Venture Customer Type

마지막으로 소셜벤처가 추구하는 가치에 대하여 유형별로 빈도분석 해 보았다. 가치유형은 서비스 가치가 조

사된 174개사 중 39개사로 22.4%, 복지 가치가 31개사로 17.8%, 교육 가치가 25개사로 14.4%를 점유하고 있어 소셜벤처 가치는 서비스, 복지, 교육이 주로 점유하고 있음을 알 수 있었다([Fig. 7]참조).



[Fig. 7] Social Venture Value Type

4.4 비즈니스 콘셉트개발

앞서 외부환경 분석, 내부자원조사 및 기존 소셜벤처 경쟁사를 분석한 내용들을 정리하여 비즈니스 콘셉트 도출을 위한 Key Word를 <Table 2>와 같이 정리하였다.

<Table 2> Key Word for business concept

Field (2)	New Technology (14)	Airport Service (7)
IT	Deep Learning	Finance·Commnu.
Manu.	Big Data	Internet·Business
	Emotion Computing	Rest·Care
	Natural Language Q&A	Life·Beauty
	Automatic Translator	Leisure
	Wearable Device	Transit facilities
	Personal assistant robot	Information· Service
	Autonomous cars	
	Applied learning robot	
	Logistics Automation Robots	
	Machine unattended delivery	
	Cloud Computing	
	Internet of things	
	5G Mobile	

사회적경제 일자리 창출을 위해서는 젊은 세대들의 IT, 제조분야의 소셜벤처 창업과의 연계 및 일자리 창출에 기여하고 창조산업과 연계된 신기술을 활용한 사업기회의 확대가 필요하며 공항서비스와 연계한 업무가 적합한 것으로 파악되었다. 따라서 비즈니스 콘셉트 도출을 위한 Key Word로 기존 소셜벤처의 자사역량 중 IT와 제조분야 등 2가지, 외부환경분석을 통한 신기술 분야 14가

지, 그리고 인천국제공항공사의 주요 업무 중 공항서비스 7가지를 연계하여 이를 바탕으로 총 196(2x 14x7)가지의 비즈니스 콘셉트를 발굴하였다.

그러나 이 중 자동통역, 웨어러블디바이스, 개인비서로봇, 자율주행자동차, 학습적응형로봇, 물류자동화로봇 등의 인천국제공항공사와 전혀 관련 없는 비즈니스 기회는 배제하고 <Table 3>과 같이 연관성 있는 18가지 비즈니스 콘셉트를 선별하였다.

<Table 3> The business concept

Business Concept			
1	IT	Deep Learning	Leisure
2	IT	Deep Learning	Info. Service
3	IT	Big Data	Transit facilities
4	IT	Big Data	Info. Service
5	IT	Emotion Computing	Finance·Commnu.
6	IT	Emotion Computing	Internet·Business
7	IT	Emotion Computing	Life·Beauty
8	IT	Emotion Computing	Transit facilities
9	IT	Emotion Computing	Info. Service
10	IT	NLQA	Life·Beauty
11	IT	NLQA	Transit facilities
12	IT	NLQA	Info. Service
13	IT	Automatic Translator	Info. Service
14	IT	Machine unattended delivery	Life·Beauty
15	IT	Internet of things	Life·Beauty
16	IT	Internet of things	Transit facilities
17	IT	Internet of things	Info. Service
18	Manu.	Emotion Computing	Life·Beauty

4.5 콘셉트별 비즈니스모델 도출

각 비즈니스 콘셉트별 인천국제공항공사에서 창업 가능한 비즈니스모델을 <Table 4>와 같이 33가지를 도출하고, 남대일(2015)의 성공하는 스타트업을 위한 101가지 비즈니스 모델 이야기에서 제시한 4가지 유형(효율성 기반형, 사회적가치 기반형, 플랫폼형, 가치사슬형)으로 구분하였다[16].

<Table 4> Derived business models

Business Concept		Business Model
1	IT * DL * Leisure	Safety Experience
2	IT*DL*Infor. Service	Airport tours
3	IT*Big Data* Transit facilities	Transportation connection
4	IT*Big Data* Info. Service	Open innovation intermediary
5	IT*Emotion Computing* Finance·Commnu.	Spare change donations

6	IT*Emotion Computing* Internet·Business	Inbound customer hospitality
		Celebrity Photos contributions
7	IT*Emotion Computing* Life·Beauty	Personalized shopping recommendation
8	IT*Emotion Computing* Transit facilities	Custom sound curation
9	IT*Emotion Computing* Info. Service	Traditional Culture service
		Lookout augmented reality service
10	IT * NLQA * Life·Beauty	Infant care
		Social Enterprise Product Sales
		Recyclables Sales
		Travel Goods Rental
		Real estate services
		Job service
11	IT*NLQA* Transit facilities	Catering service
		Missing Travelers between terminals
12	IT*NLQA*Info. Service	Lost reverse auction
		Animal customs service
		Privacy remanufacturing services
		Lost Managed Services
13	IT*Automatic Translator* Info. Service	Foreigner survey services
14	IT*Machine unattended delivery*Life·Beauty	Errand-running service
15	IT*Internet of things*Life·Beauty	Electronic lockers accommodations
		People Search
16	IT*Internet of things* Transit facilities	Transit Information
		Parking Location Information
17	IT*Internet of things* Info. Service	Transit time decay response service
		Car wash
18	Manu.*Emotion Computing*Life·Beauty	3D reproduction
		Social product sales outlets

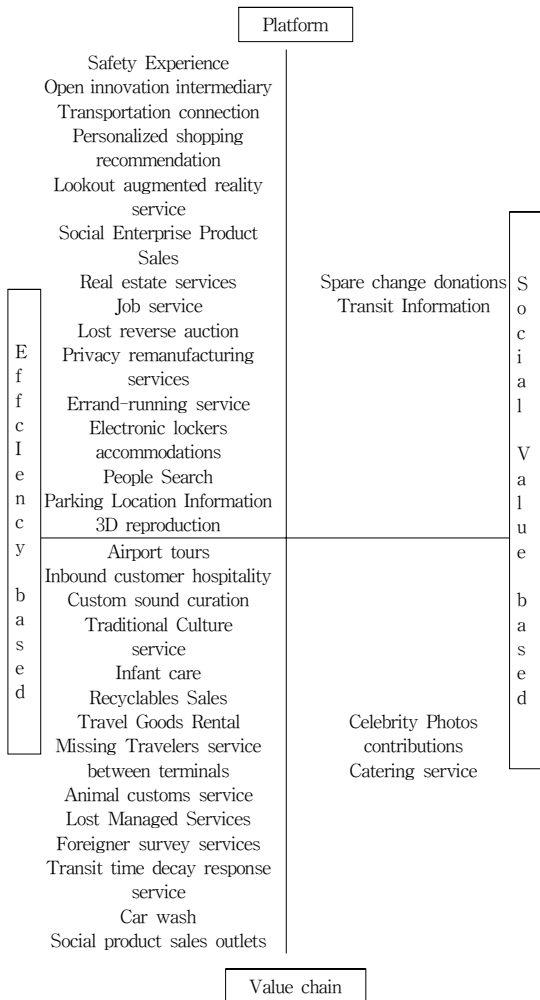
효율성기반형-플랫폼형에는 공항안전체형 서비스 사업, 개방형 혁신중개서비스 사업, 운송 연계서비스 사업, 맞춤형 쇼핑 추천서비스 사업, 전망대 증강현실서비스 사업, 사회적기업 제품판매 사업, 공항지역 직방서비스 사업, 공항 구인구직서비스 사업, 분실물 역경매 사업, 개인정보 재가공서비스 사업, 심부름 대행서비스 사업, 전자사물함 편의제공 사업, 사람찾기 서비스 사업, 주차위치 안내서비스 사업, 3D 물품재생서비스 사업 등이 포함되었다.

효율성기반형-가치사슬형에는 공항 견학서비스 사업, 입국객 환대서비스 사업. 맞춤 음원 큐레이션 사업, 전통

문화체험서비스 사업, 유아 돌보미서비스 사업, 재활용품 판매 사업, 여행용품 렌탈서비스 사업, 터미널간 미싱여행객 서비스 사업, 동물 통관서비스 사업, 분실물 처리서비스 사업, 외국인전문 설문서비스 사업, 대중교통 시간 소멸 대응서비스 사업, 세차서비스 사업, 사회적경제 제품복합매장 사업 등이 포함되었다.

사회적가치기반형-플랫폼형에는 잔돈 기부 사업, 환승 안내서비스 사업이, 사회적가치기반형-가치사슬형에는 연예인 사진기부 사업, 케이터링 서비스 사업이 포함되었다(<Table 5>참조).

<Table 5> Business Model Types



4.6 비즈니스모델 평가

4.6.1 평가기준 도출

영국과 일본 등 해외의 사회적경제 비즈니스모델 사례의 성공요인을 통해 자사(역량), 수익(비용), 가치(제품), 고객(시장) 등의 비즈니스모델 평가기준을 <Table 6>과 같이 도출하였다.

<Table 6> Derived evaluation standards

Company Name	Success Factor	Evaluation standard
ReBoot	Computer repair skills of employees	Company (Competency)
Eden Project	Pay tourist influx	Profit (Cost)
Pipin	Children's Books bookstore, Local community formation	Value (Product)
ECT Group	Partnerships with the community	Value (Product)
Hokkaido Green fund	Customer participation through energy savings	Customer (Market)
Fifteen	troublemakers train into chef to increase sales	Profit (Cost)
Irodori	Merchandising and decorations of leaves haute cuisine	Customer (Market)

4.6.2 평가기준 가중치 부여

앞서 해외의 사회적경제 비즈니스 사업모델의 성공요인을 통해 도출한 자사(역량), 가치(제품), 고객(시장), 수익(비용)을 평가기준으로 하고 AHP를 활용하여 대학교수(3), 사회적경제 기업가(3), 사회적경제 참여자(4)의 설문을 받아 가중치를 평가해 본 결과 수익(비용)의 가중치는 0.29, 고객(시장)의 가중치는 0.26, 가치(제품)의 가중치는 0.24, 자사(역량)의 가중치는 0.21로 산출되었다(<Table 7>참조).

<Table 7> Weighting

	Company	Value	Customer	Profit
Company	1	0.9	0.8	0.7
Value	1.11	1	0.9	0.8
Customer	1.25	1.11	1	0.9
Profit	1.43	1.25	1.11	1
Weight	0.21	0.24	0.26	0.29

4.6.3 비즈니스모델 평가

비즈니스모델 4가지 유형(효율성기반형-플랫폼형, 효율성기반형-가치사슬형, 사회적가치기반형-플랫폼형,

사회적가치기반형-가치사슬형)별로 평가해 본 결과 효율성기반형-플랫폼형 비즈니스 모델에서는 맞춤형 쇼핑추천 서비스 사업, 전자사물함 편의제공 사업, 주차위치 안내서비스 사업이 우선 평가를 받았고, 효율성기반형-가치사슬형 비즈니스모델에서는 여행용품 렌탈서비스 사업, 사회적경제 제품복합매장 사업이 우선 평가를 받았으며 사회적가치기반형-플랫폼형과 사회적가치기반형-가치사슬형 비즈니스 모델은 비즈니스모델 수가 적어 평가점수에 관계없이 2가지 모두를 우선 평가하였다. 따라서 효율성기반형-플랫폼형에서는 맞춤형 쇼핑추천 서비스 사업, 전자사물함 편의제공 사업, 주차위치 안내서비스 사업이 선정되었다. 효율성기반형-가치사슬형에서는 여행용품 렌탈서비스 사업, 사회적경제 제품복합매장 사업이 선정되었다. 사회적가치기반형-플랫폼형에서는 잔돈 기부사업, 환승 안내서비스 사업이 선정되었고, 사회적가치기반형-가치사슬형에서는 케이터링 서비스 사업과 연예인 사진기부 사업이 선정되었다. 이를 정리하면 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Business model assessment

Business Type	Business Model	Evaluation Score
Efficiency based-Platform Type	Personalized shopping recommendation	95.9
	Electronic lockers accommodations	95.3
	Parking Location Information	95.2
Efficiency based-Value chain Type	Travel Goods Rental	92.1
	Social product sales outlets	90.6
Social Value based-Platform Type	Spare change donations	91.7
	Transit Information	84.6
Social Value based-Value chain Type	Catering service	90.4
	Celebrity Photos contributions	85.0

4.7 비즈니스모델 검증 및 확정

선정된 비즈니스모델에 대하여 블루오션 전략 시퀀스를 적용하여 비즈니스 대안을 검증하였다. 블루오션 전략시퀀스는 구매자 효용성, 가격, 비용, 도입의 순서로 단계별로 검증하는 것으로 선행과정을 통과하지 못하면 다시 전단계로 돌아가는 순환식 검토구조를 가지고 있는데 사회적경제 전문가들과 함께 검증하였다. 그리고 또한 사업모델에 대한 인력 규모, 자금 규모 등 사업 규모를 <Table 9>과 같이 평가하였다.

<Table 9> Business Scale Assessment

Business Model	Work-force Size	Fund Size	Business Size
Personalized shopping recommendation	3	3	9
Electronic lockers accommodations	3	5	15
Parking Location Information	3	3	9
Travel Goods Rental	3	5	15
Social product sales outlets	3	5	15
Spare change donations	3	1	3
Transit Information	5	3	15
Catering service	5	5	25
Celebrity Photos contributions	3	1	3

사업규모 순으로 단기, 중기, 장기 등의 시간적 흐름으로 구분하여 각 사업모델별 사회적 가치와 공항서비스와의 연계 내용을 확정하였다. 단기적으로는 잔돈 기부와 연예인 사진기부 사업을, 중기적으로는 맞춤형쇼핑추천 서비스와 주차위치안내서비스 사업을 선정하였다. 장기적으로는 전자사물함편의제공서비스, 여행용품 렌탈서비스, 사회적경제제품복합매장, 환승안내 서비스, 케이터링 서비스 사업을 선정하였다. 이를 정리하면 <Table 10>과 같다.

<Table 10> Established business models

Term	Business Model	Social Value	Airport Service
Short Term	Spare change donations	Social Service	Finance
	Celebrity Photos contributions	Social Service	Business
Mid-Term	Personalized shopping recommendation	Job Creation	Life amenities
	Parking Location Information	Job Creation	Life amenities
Long Term	Electronic lockers accommodations	Job Creation	Life amenities
	Travel Goods Rental	Job Creation	Life amenities
	Social product sales outlets	Job Creation	Life amenities
	Transit Information	Job Creation	Accessible Transit
	Catering service	Job Creation	Life amenities

5. 결론

많은 국내 기업이 사회공헌활동의 하나로 사회적기업

과 연계하고 있으나 아직까지도 비주기적 단순 기부형태 위주의 일회성이 대부분이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기업에서 사회책임경영활동을 지역사회에서 체감할 수 있도록 사회적경제를 육성하기 위해 기업의 내부자원을 활용한 지속가능한 사회적경제 비즈니스모델 개발을 연구해 보고자 하였다. 따라서 최근 5년간의 사회적경제 비즈니스 모델 및 일자리 창출 관련 25개 보고서에서 소개된 국내외 123개의 비즈니스 모델을 분석해 본 결과 일자리 창출의 실질적인 성공요소를 내부자원 분석, 비즈니스 모델 개발, 실행을 위한 지원활동(프로보노 등)이 성공요인임을 확인하였다. 이를 토대로 DIDOV(Define-Identify-Design-Optimize-Verify)방법론에 따라 외부환경에 따른 정부정책, 기술 환경 등을 파악하고 인천국제공항공사의 내부자원을 조사하여 인천국제공항공사와 연계된 비즈니스모델을 도출하고 평가하여 인천국제공항공사의 공항서비스와 관련 있는 9가지의 사회적경제 비즈니스모델을 확정하였다.

그러므로 실질적인 비즈니스 모델 제시로 해당기업의 자원과 연계하여 지속적인 성장 가능한 사회적경제 모델을 제시하였다고 할 수 있다. 그러나 사업에 영향을 주는 변수는 무수히도 많다. 비즈니스모델을 확정하였다하더라도 어떤 성향의 사회적 기업가가 운영하느냐에 따라, 경영전략과 실행에 따라, 그리고 마케팅과 홍보를 어떻게 하느냐 등에 따라 사업의 성과가 달라질 수 있으며, 또한 인천국제공항공사에서 확정된 비즈니스모델의 육성에 얼마나 관심을 갖고 있느냐에 따라 그 결과가 달라진다고 할 수 있겠다.

본 연구에서는 기업의 자원과 연계하여 일회성이 아닌 지속적인 사회적경제의 비즈니스 모델 개발 방법론을 제시하였다고 할 수 있다. 따라서 향후에는 실제적으로 연계 가능한 벤처기업을 선정하고 그 기업이 성장해 가는 과정을 통해 비즈니스 모델 개발 방법론의 수정보완이 필요하다고 하겠다.

ACKNOWLEDGMENTS

This study has been partially supported by a Incheon International Airport Corporation (IIAC), Korea.

REFERENCES

- [1] Jin-Su Yoon, Sang-A Ahn. Support Status of domestic enterprises for the social enterprise activation, CGS Institute, 2012
- [2] Defourny, Jacques & Patrick Develtere. The Social Economy: The Worldwide Making of Third Sector, in Defourny, Jacques, Patrick Develtere, & Benedicte Fonteneau(Eds.), Social Economy: North and South. Centre D'economie Sociale, Universite de Liege, pp. 17-47. 2000
- [3] Defourny, Jacques. From Third Sector to Social Enterprise, in Borzaga, C. and Defourny, Jacques(Eds), The Emergence of Social Enterprise, London and New York: Routledge, pp. 1 - 28. 2001
- [4] Won-Bong Jang. Alternative conceptualization of the social economy : Issues and Challenges. Civil society and NGO, Vol 5, No. 2: pp. 5-34. 2007
- [5] Jong-Heon Chae, Jun-Kyu Choi. A Study on the Role of Social Economy for Activation of Local Community, National Association Korean Local Government Studies, p197, 2012
- [6] Korea Mine Reclamation Corporation. A study of job creation and independence in mine regional through social economy enterprise, pp. viii, 2014
- [7] A, Osterwalder, I. Peigner, translated by Hyo -Sang Ryu, The birth of the business model, Timebe, 2011
- [8] Morris, M., Schindehutte, M., and J. Allen, "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective," Journal of Business Research, 58, pp. 726-735. 2005
- [9] Casadesus-Masanell, R. and J. E. Ricart. "From strategy to business models and to tactics," Long Range Planning, 43, pp.195-215. 2010
- [10] Dong-Heon Yang. A Study on the Business Model Consulting Methodology in the Perspective of Innovation, Competition and Problem Solving Utilizing AHP/DEA, Hansung University, 2014
- [11] Dong-Heon Yang, Jong-Bong Byun, Yeon-Woo Ryu. A Comparative Study on Innovation Tools for the Development of Business Models by the Types

- of Convergence, Journal of digital Convergence, Vol. 10, No. 6, pp. 141-152. 2012a
- [12] Jun_Young Ra, Social enterprise business model, pp.25-26, 2010
- [13] Lunau, S. Ed., Design for Six Sigma Lean Toolset, Berlin: Springer .2009
- [14] Ki-Uk Sung, Jae-sung Ryu, Bong-Sun Kim, New Business Model Development Using 6 Sigma Methodology, Korean Safety management & Science, Vol. 10, No. 3, pp. 237-247, 2010
- [15] In-Keuk Hwang, Jin-Ho Kim, Yong-Bok Park. Innovation Strategy for Shortening The Lead Time of The New Product Development Using 6 Sigma, Korea Academia -Industrial cooperation Society, Vol. 7 No. 2, pp.224-230, 2006
- [16] Dae-Il Nam, Ju-Hee Lim, Hyun-Ju Ahn, Ji-Hye Jung, Kye-Won Lee. 101 kinds of business models for start-up to success story, Hansmedia, 2015

방 선 이(Bang, Sun Yi)



- 1987년 2월 : 중앙대학교 경제학과 (학사)
- 1994년 10월 : 중앙대학교 행정학 (석사)
- 2008년 2월 : 인하대학교 경영학(박사)
- 2010년 1월 : 사회문화정책연구원 원장

- 관심분야 : 사회적책임, 사회적경제
- E-Mail : monoply64@nate.com

김 정 민(Kim, Jung Min)



- 1985년 2월 : 인하대학교 기계공학과(공학사)
- 2015년 2월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과(컨설팅학석사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅 박사과정
- 관심분야 : 컨설팅, 빅데이터
- E-Mail : saintjmk@gmail.com

양 동 현(Yang, Dong Heon)



- 1994년 2월 : 숭실대학교 전기공학과 (학사)
- 2010년 2월 : 인하대학교 경영학과 (석사)
- 2014년 8월 : 한성대학교 컨설팅학과 (박사)
- 1997년 2월 ~현재 : 인천국제공항공사 근무(공항연구소)

- 관심분야 : 비즈니스모델 컨설팅 방법론, 경영컨설팅, 창업 컨설팅, 기업가정신, 컨버전스, 혁신도구, 사회적 경제
- E-Mail : jerryton@naver.com