

코워킹스페이스 운영전략 연구: AHP 기법을 통한 운영요소 분석을 중심으로*

서종석(부경대학교 코워킹스페이스연구실 박사)**

이근춘(부산공유경제연구소 소장)***

옥영석(부경대학교 시스템경영공학부 교수)****

국 문 요약

본 연구는 최근 창업공간으로서 코워킹스페이스가 성공적으로 운영될 수 있도록 운영전략을 도출하는데 그 목적이 있다. 따라서 문헌조사를 통해 운영에 필요한 요소들을 도출하였고, 이에 대한 우선순위를 파악하기 위해 AHP 방식으로 설문지를 설계한 후 코워킹스페이스 운영자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과 가장 높은 순위를 가진 3대 운영요소는 커뮤니티 및 커뮤니케이션, 공간 및 인테리어, 서비스 다양화 및 가격정책으로 확인되었고, 이에 대해 관련 분야 전문가들과 논의하여 코워킹스페이스의 운영전략을 제시하였다.

본 연구는 코워킹스페이스 운영요소 소개 및 우선순위 도출방법 제시를 통해 코워킹스페이스를 도입하고자 하는 공공, 민간분야에서 초기 단계에 운영모델, 운영전략으로 활용할 수 있다는 점에서 의미하는 바가 크다고 할 수 있다.

핵심주제어 : 코워킹스페이스, 공유경제, 코워킹, 창업공간, 협업문화, 청년창업, 운영전략

1. 서론

최근 늘어나고 있는 청년실업과 베이붐 세대들의 퇴직문제는 지속적으로 한국사회를 압박하고 있다. 하지만 고용 없는 성장으로 인한 경기침체와 일자리 부족은 여전히 가속화되고 있다. 정부에서는 이에 대한 해결방안으로 창업지원정책을 실시하고 있다. 그 이유는 창업기업이 혁신적인 활동을 통해 시장을 선도하며 고용창출의 원천으로 인식되기 때문이다(Lee & Jeon, 2014). 하지만 인프라 확충 및 직접지원 등으로 인한 양적규모는 확대되었지만 질적 수준은 여전히 미흡한 것이 현실이다(Hwangbo & Lee, 2012).

정부주도의 창업지원 정책의 또 다른 문제점은 창업 그 자체에만 초점을 맞추었다는 것이다(Cho & Yang, 2014). 따라서 성과측정도 창업 건수에만 초점을 맞추고 있고 창업을 하기 위해 어떠한 준비가 되었는지, 창업 후 지속적으로 성장하고 기여하고 있는지에 대해서는 아직 놓치고 있는 부분이 많다. 하지만 창업 활성화가 이루어지려면 여러 가지 요인들이 필요하다. 특히 창업을 하는 동기가 매우 중요한데, 동기는 개인요인보다는 환경의 상호작용을 통해 이루어진다(Lee &

Jeon, 2014)는 맥락에서 코워킹스페이스는 창업문화 및 환경 조성에 큰 역할을 할 것이라고 기대되고 있다. 현재 창업보육센터 내에 코워킹스페이스를 개설하거나 공공기관의 로비를 코워킹스페이스로 용도변경하여 사용하고 있지만 이것은 하드웨어만 갖추었을 뿐이지 그 속에 흐르고 있는 문화적인 요소가 배제되어 있다. 해외에서는 이미 코워킹스페이스를 창업 공간으로서 인큐베이팅, 액셀레이팅을 위한 공간과 분리해서 보고 있다(URS, 2014). 또한 코워킹스페이스를 활성화하기 위해 코워킹 멤버들이 필요로 하는 것(Foertsch, 2012), 코워킹스페이스의 실패요소(Dullroy, 2010) 등에 대한 조사와 분석이 이루어지고 있다. 이러한 동향에 비해 국내에서는 아직 코워킹스페이스에 대한 연구가 부족한 현실이며 특히 운영적 측면에 대한 접근은 더욱 부재하다. 따라서 본 연구에서는 먼저 이론적 고찰을 통해 코워킹스페이스의 개념 및 특징을 대략적으로 설명한 후 선행연구 분석을 통해 운영요소를 도출하였다. 이렇게 도출된 운영요소를 표준화하기 위해 전문가들과 브레인스토밍, 현장조사 등을 통해 수정보완 하였다.

다음으로 표준화된 운영요소를 토대로 설문지를 작성한 후 코워킹스페이스의 운영자를 대상으로 설문조사를 실시하였고 운영전략을 도출하기 위해 AHP(Analytic Hierarchy Process) 방

* 이 논문은 부경대학교 자율창의학술연구비(2015년)에 의해 연구되었음.

** 제1저자, 부경대학교 코워킹스페이스연구실 공학박사. 제1저자, bellstones@naver.com

*** 공동저자, 부산공유경제연구소 소장, louis214@naver.com

**** 교신저자, 부경대학교 시스템경영공학부 교수, ysock@pknu.ac.kr

· 투고일: 2015-07-07 · 1차수정일: 2015-08-11 · 2차수정일: 2015-08-29 · 게재확정일: 2015-08-30

식으로 우선순위를 파악하였다. 마지막으로 도출된 결과에 대해 관련 분야 전문가들과 논의하여 한국정서에 맞는 코워킹스페이스 운영전략을 제시하였다.

II. 이론적 배경 및 선행연구조사

2.1 이론적 배경

코워킹스페이스를 한국어로 표현하자면 ‘함께 일하는 공간’이다. 최근 업데이트된 네이버 시사상식사전에서 정의한 바에 따르면 코워킹스페이스는 일종의 공동사무실(공유사무실)로, 다양한 분야에서 작업 하는 사람들이 하나의 공간을 함께 사용하면서 서로의 의견을 나누며 시너지효과를 얻을 수 있도록 조성된 공간 및 모임을 의미한다. 또한 적은 비용의 임대료만 내면 회의실은 물론 프린터·팩스기 등의 사무기기를 공동으로 사용할 수 있다(Naver, 2015a). 코워킹스페이스의 시초는 2005년 샌프란시스코에서 ‘Hat factory’로 보고 있는데(UDA, 2013), 프리랜서 엔지니어로 활동하던 Brad Neuberg를 포함한 세 명의 엔지니어가 낮 시간에 공간이 필요한 다른 사람들에게 집을 사용하도록 개방한 것(Lee, 2014)을 코워킹스페이스의 비즈니스 모델이 탄생한 것으로 볼 수 있다. 네이버 캐스터에도 ‘협업공간의 디자인’이라는 제목으로 수평적 경제모델(공유경제)의 아이콘으로 코워킹스페이스를 소개하고 있다. 초기 단계의 코워킹스페이스는 주로 개발자들을 위한 공간이었지만 디자이너, 작가, 뮤지션, 비즈니스 리더 등 다양한 분야의 사람들도 이곳을 찾고 있다(Naver, 2015b)는 점에서 문화적 상징성을 가지고 있다는 점을 시사하였다.

국내에서는 주로 사업아이템을 가진 창업가가 아이디어를 현실화하기 위해 교류 및 협업하는 공간으로도 활용하고 있고, 코워킹스페이스에서도 창업가의 성공을 위해 다양한 지원을 하고 있다(STEPI, 2015). 2013년에 글로벌 코워킹스페이스 증가추이를 조사한 내용에 따르면 2010년 이후 전 세계적으로 3배 정도 수 증가했고, 미국에 가장 많이 설립된 것으로 나타났다(Lee, 2014). 국내에도 디캠프, 스페이스 노아, 르호봇, 별집, 무중력지대, 드림엔터, 마루180, 하이브아레나 등 정부 또는 민간형태의 다양한 코워킹스페이스가 운영되어있고, 각 코워킹스페이스의 특색에 따라 사회적 기업, 미디어 종사자, 창업준비자, 1인 창조기업 등 비슷한 업종 또는 단계의 사람들이 모여 아이디어를 교류하고 협업을 추진하고 있었다.

코워킹스페이스의 운영전략에 대해서는 아직 국내·외 논문에서는 제시된 바가 없지만 해외에서는 Deskmag, Shareable, Entrepreneur 등의 온라인 매체를 통해 코워킹스페이스의 비즈니스모델(Foertsch, 2011a), 성공가이드(Glaveski, 2014), 운영팁(Gasca, 2014) 등으로 소개되고 있다. 하지만 서비스 기업의 운영전략은 전략적으로 특유의 능력을 가지고 있어야 하기 때문에 경쟁우선순위(competitive priority)를 결정하여야 한다(Yoon, 2008)는 관점에서 아직 전략연구라고 할 만 한 것이 없다. 따라서 선행연구조사를 통해 언급되고 있는 운영요소를

최대한 도출한 후 전략연구를 위한 요소를 선정해보고자 한다.

2.2 선행연구조사

코워킹스페이스에 대한 연구는 운영전략 뿐만 아니라 모든 영역에서 아직 초기단계이며 학술지에도 몇 편 등재되어 있지 않다. 코워킹스페이스에 대한 최초의 학술적 논문은 Spinuzzi(2012)의 ‘Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity’로 보고 있다(Hurry, 2012). Spinuzzi는 미국 Texas Austin 지역의 9개 코워킹사이트에 대해 12개월에 걸친 정성적 연구를 수행하여 코워킹 및 코워킹스페이스에 대한 개념을 ‘Community Space’, ‘The Unoffice’, ‘The Federated Workspace’ 세 가지로 정리하였다. Hurry(2012)는 캐나다의 Nova Scotia에 위치한 세계적인 코워킹스페이스 체인인 ‘The HUB Halifax’의 오픈 및 운영자를 상대로 인터뷰를 실시하여 코워킹스페이스의 설립과정 및 동기, 운영방식 및 장·단점 등에 대한 분석을 진행하였다. 이러한 운영컨셉에 대해서는 Leforestier(2009)의 프로젝트 보고서가 앞서는데 120명의 Coworker를 상대로 설문 조사를 실시하여 코워킹스페이스에서 중요한 요소 및 이점, SWOT 등을 도출하였다. Kojo(2014)는 사용자 경험을 토대로 코워킹스페이스의 운영요소들을 도출한 후 6T model과 연결하여 이슈를 끌어내고, 결론에서 코워킹스페이스에서 어떠한 지원을 해야 되는지에 대한 운영 솔루션을 제시하였다. Gandini(2015)는 코워킹스페이스에 대한 문헌적 연구를 수행하였는데 크게 ‘코워킹이란 무엇인가?’, ‘코워킹 조직’, ‘코워킹은 또다른 지식경제의 거품인가?’ 라는 세 가지 측면에서 기존 연구자료들을 제시하므로써 코워킹스페이스에 대한 다양한 해석을 보여준다.

국내 연구로는 스마트워크센터에 공유경제 모델의 적용을 시도하여 코워킹스페이스를 소개하고 있는Lee(2014)의 논문을 들 수 있고, 보고서로는 STEPI(2015)에서 코워킹스페이스를 활성화하기 위한 정책으로 주요 코워킹스페이스 활동 현황 및 특징을 소개하고, 소규모 민간 코워킹스페이스의 운영자금 지원의 필요성과 코워킹스페이스 내 스타트업을 지원하는 프로그램 운영과 및 투자 유치 등을 할 수 있는 역량 있는 운영주체에 위탁하는 것을 방법으로 제시한다. 기타 국내·외 언론 및 미디어, 블로그 등에서 주요 코워킹스페이스 소개 및 성공요인에 대해 보도하고 있지만 주관적으로 작성한 것이 많아 본 연구에서 참고는 하되 선행연구로 언급하지는 않겠다.

III. 코워킹스페이스의 운영요소

3.1 운영요소 도출

1차적으로 선별을 위해 선행연구에서 다루어진 사례와 온라인 미디어에서 언급된 내용을 분석하여 운영요소를 <Table 1>과 같이 도출하였다.

<Table 1> Co-working space operation elements of advanced research

Authors	Operation elements
Leforestier (2009)	1)Community, 2)Advice, 3)Support, 4)Promotion, 5)Mentor, 6)Coworker, 7)Other
Foertsch (2011a)	1)Desk free Membership, 2)Specialization, workshops and niche services, 3)Events, 4)Sponsorships, 5)Investors, 6)Public-partnerships, 7)Donations and other generated income for non-profit spaces
Niewiadomska (2013)	1)Strategic event partnerships, 2)VIP guest list, 3)Monthly marketing themes, 4)Member referral program, 5)Free coworking days, 6)Barter, 7)Prospect pipeline, 8)Marketing programs created 7)
Glaveski (2014)	1)Market Identity, 2)Location, 3)Interior Design, 4)Branding, 5)Community and Culture, 6)Events and Education, 7)Seamless Sign-up, 8)Access and Billing Management, 9)Amenities, 10)Pricing and Flexibility
Kojo (2014)	1)Sense of welcome, 2)Possibilities for multi-use of the building and spaces, 3)Informality and ease, 4)Inspiration and facilitation, 5)Constant narrative of spaces

선행연구에서 제시된 운영요소를 참고하여 운영전략을 도출해 낼 요소를 <Table 2>와 같이 정리하기 위해 코워킹스페이스 현장방문 및 운영을 전담하고 있는 전문가들과 브레인스토밍을 진행하였다.

<Table 2> Co-working space operation elements after discussion with specialists

Operation elements
Relationship facilitation
Networking event & Party
Community & Communication
Service diversity & Price plan
Promotion & PR
Alliance & Partnership
Space & Interior
Facility & Device, Solution
Mentoring & Education

또한 운영요소의 분류를 용이하게 하기 위하여 상위요소를 도출해내었다. 상위요소는 하위요소의 특성을 고려한 후 코워킹스페이스 홈페이지의 콘텐츠 구성, 조직도 등을 참조하여 전문가들에게 기본 안을 제시하였고, 브레인 스토밍, 현장인터뷰 등을 통하여 코워킹관리(Co-working management), 멤버십관리(Membership management), 지원관리(Supporting management)로 최종 선정하게 되었다.

3.2 운영요소 분석

3.2.1 코워킹관리(Co-Working management)

코워킹은 말 그대로 ‘함께 일한다, 또는 협업을 한다’는 뜻이다. 하지만 외국과 다르게 한국은 낯선 사람끼리 함께 일하는 것 자체가 문화적으로 익숙하지 않다. 선행연구에서 언급된

해외사례에서 알게 된 사실 중 하나는 처음 코워킹스페이스를 이용하는 고객이 자연스럽게 익숙해질 수 있도록 환영해주고 관심을 끌어낼 수 있도록 오픈마인드를 촉진해주도록 하는 것을 중요한 기능으로 생각하고 있다는 것이다.(Kojo, 2014). 이러한 촉진활동은 코워킹스페이스 내에서 매니저들을 통해서 이루어지기도 하지만 공식적인 네트워킹을 위해 이벤트 및 파티를 개최하는 경우가 많다. 국내에서는 르호봇의 ‘Talk Talk Day’, D.CAMP의 ‘D.PARTY’, 별집(BirlZip)의 ‘젤리데이’ 등을 예로 들 수 있는데, 코워커 및 외부 전문가들과의 만남을 통해 아이디어를 나누고 협업을 추진할 수 있다. 이러한 네트워킹 행사는 오프라인적인 성격이 강한데 효과성으로 보았을 때는 ‘My Space’, ‘Flicker’, ‘You Tube’ 등 소위 ‘Community sites’를 이용하여 서로가 가지고 있는 정보, 비디오, 사진 등을 통해 취미와 관심을 확인하는 과정에서 코워킹이나 소통이 자연스럽게 이루어지는 경우가 더 많은 것으로 밝혀졌다(Leforestier, 2009). 이러한 커뮤니티는 소셜네트워크나 블로그 등을 통해서 형성될 수 있지만 코워킹스페이스내에 커뮤니티 및 커뮤니케이션 채널을 만들어 효과적으로 소통할 수 있도록 관리한다면 좋은 운영요소가 될 수 있다. 실제로 많은 코워킹스페이스가 페이스북에 페이지를 개설하여 운영하고 있고, 자체 홈페이지 내에 플랫폼을 만들어 공지 및 소통의 장으로 활용하고 있다. 이렇게 코워킹의 주요한 운영요소를 정리하여 나타내면 <Table 3>과 같이 정리할 수 있고 세부적인 내용은 아래와 같다.

<Table 3> Elements of Co-working Management

High Level	Low Level
2.1 Co-working Management	(1) Relationship facilitation
	(2) Networking event & Party
	(3) Community & Communication

- (1) 관계 촉진(Relationship facilitation): 고객들이 서로 친근해지고 관계를 조성할하여 협업이 자연스럽게 이루어질 수 있도록 유도하는 활동
- (2) 네트워킹 이벤트 및 파티(Networking event & Party): 고객과 고객 간 또는 다양한 분야의 전문가와 교류할 수 있도록 이벤트 및 파티 등을 개최하고 관리하는 활동
- (3) 커뮤니티 및 정보소통 (Community & Communication): 관계, 협업, 소통이 효율적으로 이루어질 수 있도록 온오프라인 커뮤니티 조성 및 정보가 지속적으로 소통될 수 있도록 채널 등을 관리하는 활동

실제 코워킹스페이스를 방문하여 인터뷰해본 결과 한국의 정서적인 측면에서 코워킹이 자연스럽게 이루어지지 않아서 인위적으로 촉진할 수 있는 방법을 다양한 관점에서 찾고 있다고 하였다. 특히 한국의 코워킹스페이스가 창업지원센터로 중심으로 정착되다보니 공유사무실의 개념으로만 받아들여지고

있어서 이 부분에 대한 개념정리가 시급하다고 하였다.

3.3.2 멤버십관리(Membership Management)

민간 코워킹스페이스를 방문하였을 때 가장 큰 고민은 바로 수익창출이었다. 수익을 창출할 수 있는 가장 직접적인 방법은 사용료를 받는 것이다. 하지만 사용료를 받기 위해서는 경쟁상대라고 할 수 있는 창업보육센터나 소호사무실 보다 비용적 측면이나 혜택 등이 더 좋아야 하고 카페 수준의 편안함과 편리성이 주어져야한다. 그렇게 하기 위해서는 상품 또는 서비스의 다양화와 가격정책이 매우 중요하다(Glaveski, 2014). 최근 들어 청년창업에 대한 지원 열기가 뜨거워지면서 다양한 정부지원 인큐베이팅 및 엑셀레이팅 프로그램들이 생겨나고 있다. 이러한 프로그램들과 차별화되고 효과적인 혜택을 통해 지속적으로 고객이 확보되고 수익이 창출될 수 있도록 관리방안을 모색해야한다. 고객의 사업이 촉진될 수 있도록 하는 프로그램의 대표적인 예로는 기업 IR 및 PR활동을 예로 들 수 있다. 이를 통해 투자유치 및 파트너를 얻어 사업이 가속화될 수 있다. 코워킹스페이스에서 직접 투자활동을 할 수 있고, 사업설명회 등을 개최하여 엔젤투자자, 벤처캐피탈 등과 연결해주는 활동을 할 수 있다(Foertsch, 2011a). 또한 코워킹스페이스가 언론 및 미디어 등을 대상으로 고객의 사업을 홍보하는 것도 관련 활동으로 연계할 수 있다(Foertsch, 2011a). 글로벌 코워킹스페이스인 Hub, Wework, 구글 캠퍼스 등은 현재 전 세계로 체인을 확장해나가고 있고, 멤버십 회원들은 타 지역에서도 별다른 추가비용 없이 서비스를 받을 수 있다.

국내에서는 유일하게 전국 체인망을 가지고 있는 르호봇에서는 멤버십 회원들에게 출장을 가거나 거주지를 옮겼을 경우에도 지속적으로 혜택을 받을 수 있도록 제휴 및 프랜차이즈 등을 통해 체인망을 확대하고 있다. 또한 서비스 혜택을 늘리기 위해 다양한 콘텐츠 및 솔루션 업체와 제휴하여 할인혜택을 받을 수 있는 일종의 서비스 플랫폼으로서도 자리매김하고 있다. 실제 코워커들은 외부 코워킹스페이스의 이용하거나 외부 코워커들과 소통을 하는 사례가 많이 있다(Fortsch, 2011b). 위에서 언급했던 멤버십관리를 정리하면 <Table 4>와 같이 정리할 수 있고 세부내용은 아래와 같다.

<Table 4> Elements of Membership Management

High Level	Low Level
2.2 Membership Management	(1) Service diversity & Price plan
	(2) Promotion & PR
	(3) Alliance & Partnership

- (1) 서비스 다양화 및 가격정책(Service diversity & Price plan): 다양한 고객의 니즈에 맞도록 서비스를 다각화하는 것과 이에 따른 가격 차별화를 통해 고객유치 및 수익 모델을 개발하고 관리하는 활동
- (2) 고객 사업촉진 및 홍보(Promotion & PR): 사업 설명회

개최, 투자자 연결 등의 엑셀레이팅과 온오프라인 홍보 지원의 고객 사업성공을 촉진하기위한 관련활동

- (3) 제휴 및 파트너십(Alliance & Partnership): 멤버십 회원들이 많은 혜택을 받을 수 있도록 타 지역 및 타 브랜드의 코워킹스페이스를 사용할 수 있도록 하거나 공연, 영화, 카페 등 다양한 서비스 혜택을 누릴 수 있도록 하는 제휴 및 공동수익사업 활동

3.3.3 지원관리(Supporting Management)

해외에서 코워커들을 대상으로 한 설문조사에서 코워킹스페이스에서 가장 중요한 특성 중 하나를 분위기(Atmosphere)로 뽑았다(Leforestier,2009). 이러한 결과를 통해 공간 및 인테리어가 주는 분위가 코워커들에게는 매우 중요하다고 볼 수 있다. 물론 분위기를 연출하기 위해서는 다양한 요소가 필요하겠지만 기본적인 사무환경인 인터넷, 프린터, 팩스, 휴게 공간 같은 시설 및 장비 등이 가장 높게 활용된다는 점(Taylor,2015)에서 보유 및 관리에 대한 중요성을 시사해준다. 이러한 공간 및 시설, 장비 등은 지속적인 유지보수와 구매, 폐기 등의 관리가 필요한데 관리가 효율적으로 이루어져야 품질관리 및 원가절감을 이룰 수 있다. 이와 같은 하드웨어적인 측면 뿐만 아니라 코워커들의 역량향상을 위한 교육과 동기부여를 위한 강의, 업계동향 및 관련 전문지식, 노하우 등을 파악할 수 있는 멘토링 서비스도 지원 범주 안에 포함할 수 있다. (Glaveski,2014). 위의 내용을 바탕으로 지원관리를 정리하면 Table 5와 같이 정리할 수 있고 세부내용은 아래와 같다.

<Table 5> Elements of Supporting Management

High Level	Low Level
2.3 Supporting Management	(1) Space & Interior
	(2) Facility & Device, Solution
	(3) Mentoring & Education

- (1) 공간 및 인테리어 (Space & Interior): 업무, 협업 공간의 다양성 및 인테리어 등을 통해 업무분위기 연출 및 효율성 향상
- (2) 시설, 장비, 솔루션 (Facility & Device, Solution): 고객편의를 위한 휴게공간, 사무기기, IT 솔루션 및 기타 설비 지원
- (3) 멘토링 및 교육 (Mentoring & Education): 고객의 사업적 역량향상 및 성과창출을 위한 멘토링, 교육, 강연 등의 지식지원서비스

코워킹스페이스 운영자 및 관련 업계 전문가들과 함께 위의 내용에 대해 점검해 본 결과 대부분 조직운영 및 프로세스에 도출된 운영요소를 반영하고 있는 것으로 나타났고, 홈페이지의 콘텐츠 분류도 이러한 맥락에서 이루어진다는 것을 확인하였다.

IV. AHP를 활용한 우선순위 분석

4.1 연구방법 및 운영요소 계층화

본 연구를 위해 1970년대 초반 Saaty에 의하여 개발된 AHP(Analytic Hierarchy Process)를 활용하였다. AHP는 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 평가기준 간의 쌍대비교(pairwise comparison)를 통해 중요도 또는 우선순위를 도출하는 방법론으로 도출된 가중치를 바탕으로 운영지표를 개발하거나 운영전략도구로 많이 사용되어져 왔다.(Seo, 2014) 이러한 방법론을 바탕으로 <Table 6>과 같이 4단계 연구단계 및 분석절차를 설계하였다.

<Table 6> Four Steps of AHP

4.1	structuring the hierarchy
4.2	performing paired comparisons between elements
4.3	analysing C.I
4.4	synthesizing results

첫 단계에서 앞서 제시한바와 같이 코워킹스페이스의 상위 운영요소와 하위 운영요소로 계층화하였는데 크게 네 가지 형태의 쌍대비교행렬이 구성되었다. 먼저 상위그룹인 ‘코워킹관리’, ‘멤버십관리’, ‘지원관리’에 대한 쌍대비교, 두 번째 ‘코워킹관리’의 하위 운영요소 3개에 대한 각각의 쌍대비교, 세 번째 ‘멤버십관리’의 하위 운영요소 3개에 대한 각각 쌍대비교, 네 번째 ‘지원관리’의 3개에 대한 각각 쌍대비교행렬이다.

다음 단계에서 이루어지는 설문 결과 값은 Microsoft Office Excel 2007의 통계 프로그램을 활용하여 분석하였다.

4.2 설문조사 및 쌍대비교

설문은 <Table 7>과 같이 5점 척도를 활용하여 계층화된 운영요소를 쌍대비교 할 수 있도록 하였다.

<Table 7> Table of relative scores

Value of a_{jk}	Interpretation
1	j and k are equally important
2	j is slightly more important than k
3	j is more important than k
4	j is strongly more important than k
5	j is absolutely more important than k

설문조사는 국내에서 가장 큰 규모의 코워킹스페이스인 르호봇 전국 35개 센터에 소속된 매니저를 대상으로 진행하였다. 2015년 6월 15일부터 6월 29일까지 총 60부를 배포하여 설문조사를 실시하였고, 총 49부의 설문지를 회수하였다.

쌍대비교는 공식 1과 같이 Saaty(1980)의 정리를 기반으로 한 기하평균법으로 가중치를 구하였는데(식1), 이 방법은 각 요소별로 평가치들을 기하평균하여 통합하기 때문에 쌍대비교과정에서 선호의 강도 표현에 필요한 행렬의 역수성을 유

지시키는데 유리하다(Seo,2014)

이때 \bar{a}_{ij} 는 기하평균값이며, n 은 각 표본의 수이다.

$$\bar{a}_{ij} = \left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{1/n}$$

이를 바탕으로 아래와 같이 가중치 및 일관성 지수(CI : Consistency Index)값을 도출해내었다.

먼저 Fig 1과 같이 상위 운영요소의 쌍대비교 하였다. 결과 값인 가중치(Weight)에서 확인할 수 있듯이 코워킹관리가 가장 높은 가중치(0.347)를 획득하였고 지원관리(0.337), 멤버십관리(0.316) 순이다. 하지만 전체적으로 보았을 때 다른 운영요소간의 차이가 크지 않아서 상위 운영요소에서 전략적 우선순위를 도출하기 보다는 하위 운영요소에서 도출해 내는 것이 더욱 바람직 할 것으로 보여 진다.

High Level						ci	0.01	
	Cworking	Mem bershi p	Supporting	Geomean	Weight	step1	step2	step3
Cworking	1	1.2579321	0.8972279	1.041166	0.346796	1.05	3.02	3.02
Mem bershi p	0.7943554	1	1.0751516	0.94901	0.3161	0.95	3.02	
Supporting	1.1145441	0.9301014	1	1.012067	0.337104	1.02	3.02	
SUM				3.002243	1		9.06	

<Fig 1> Paired comparison between high level elements

<Fig 2>에서 확인되는 바와 같이 코워킹관리의 하위 운영요소간의 비교를 통해 나타난 결과 값을 살펴보면 커뮤니티 & 커뮤니케이션(0.396)이 큰 차이로 가장 높은 우선순위를 차지하고 있고, 관계축진이 두 번째(0.348), 네트워킹 이벤트 및 파티(0.256)가 가장 낮은 우선순위를 차지하고 있는데 네트워킹 이벤트 및 파티가 앞의 두 요소보다 상대적으로 많이 낮은 것으로 나타난다.

Low Level - Coworking Managemet						ci	0	
	Relationshi p Facilitation	Networking event & Party	Com m unity & Com m unication	Geomean	Weight	step1	step2	step3
Relationshi p Facilitation	1	1.4752236	0.8100667	1.061189	0.34807	1.05	3.01	3.01
Networking event & Party	0.6778634	1	0.7026831	0.780969	0.25616	0.77	3.01	
Com m unity & Com m unication	1.2344662	1.4231166	1	1.206628	0.39577	1.19	3.01	
SUM				3.048786	1.00000		9.02	

<Fig 2> Paired comparison between Coworking Management elements

<Fig 3>과 같이 멤버십관리에서는 각 하위 요소 간의 차이가 비교적 크게 나타난다. 서비스다양성 및 가격정책(0.402)이 가장 높게 나왔고, 사업촉진 및 홍보(0.357)가 두 번째, 제휴 및 파트너십(0.2417)이 가장 낮게 나왔다.

Low Level- Membership Mangement						ci	0.01	
	Service diversity & Price plan	Promotion & PR	Alliance & Partnership	Geom ean	Weight	step1	step2	step3
Service diversity & Price plan	1	1.3279925	1.4111459	1.232885	0.40169	1.22	3.03	3.03
Promotion & PR	0.7530163	1	1.7524838	1.096864	0.35737	1.08	3.03	
Alliance & Partnership	0.7086439	0.5706187	1	0.739477	0.24093	0.73	3.03	
SUM				3.069226	1		9.08	

<Fig 3> Paired comparison between Membership Management elements

마지막으로 <Fig 4>에서 확인할 수 있듯이 지원관리의 하위 운영요소간의 비교에서는 공간 및 인테리어가 가장 높은 우선순위(0.392)를 차지했고 멘토링(0.306)이 두 번째, 사무기기 및 장비지원(0.303)이 세 번째를 차지했다.

Low-Level Supporting Management						ci	0.01	
	Space & Interior	Facility & Device	Mentoring & Education	Geom ean	Weight	step1	step2	step3
Space & Interior	1	1.4748418	1.1242632	1.183599	0.39166	1.18	3.02	3.02
Facility & Device	0.6780388	1	1.127427	0.914354	0.30257	0.91	3.02	
Mentoring & Education	0.8894714	0.8869754	1	0.92402	0.30577	0.92	3.02	
SUM				3.021972	1.00000		9.05	

<Fig 4> Paired comparison between Supporting Management elements

4.3 일관성 분석

$$CI = \frac{(\lambda'_{max} - n)}{(n - 1)}$$

위와 같은 일관성 지수 공식을 활용하여 총 49개의 설문서를 취합한 결과 CI값은 Fig 1,2,3,4에서 확인할 수 있듯이 상위 운영요소간은 0.009(0.01)이고, 코워킹관리 하위 운영요소간은 0.003(0.01), 멤버십관리 하위 운영요소간은 0.013(0), 지원관리 하위 운영요소간은 0.008(0.01)로 매우 높은 신뢰도를 나타내고 있다.

4.4 종합결과 분석

상위 운영요소와 소속 된 각 하위 운영요소의 가중치를 서로 곱하여 <Table 8>과 같이 종합결과를 제시하였다. 우선순위를 확인해보면 코워킹관리의 커뮤니티 및 소통관리가 가장 높은 우선순위(0.137)로 나왔고, 두 번째 순위로는 지원관리의 공간 및 인테리어(0.132), 멤버십관리의 서비스 다양화 및 가격정책(0.126)이 세 번째 순위로 확인되었다.

<Table 8> synthesizing results

Priority	Criteria	Weight
1	Community & Communication	0.13725
2	Space & Interior	0.13203
3	Service diversity & Price plan	0.12698
4	Relationship Facilitation	0.12071
5	Promotion & PR	0.11297
6	Mentoring & Education	0.10308
7	Facility & Device	0.10200
8	Networking event & Party	0.08883
9	Alliance & Partnership	0.07616

본 결과에 대해 전문가들과 논의해본 결과 먼저 커뮤니티 및 커뮤니케이션을 관리하므로써 코워커들이 자발적으로 교류하도록 하는 것이 매우 중요한 운영요소라는데 의견이 일치하였다. 실제 해외 연구조사에서도 ‘Community’가 코워킹스페이스의 이점 중에서 가장 중요한 것으로 선정되었던 것만큼(Leforestier,2009) 운영자 사이에서도 온오프라인 커뮤니티가 자연스럽게 개설되어 코워커들이 코워킹스페이스를 찾을 수 있도록 하는데 많은 고민을 하고 있다. 반면 코워킹 하위요소인 ‘네트워킹 이벤트 및 파티’ 등은 매우 낮은 순위로 선정되었는데 앞에서 언급한 커뮤니티가 자발적으로 코워킹을 조성하기 위한 플랫폼으로서의 기능이라면 이 요소는 인위적으로 자원을 지속적으로 투입해야하는 것이기 때문에 자발적인 코워킹 생태계를 조성하기 위한 운영전략으로서 낮은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

두 번째 우선순위를 차지한 ‘공간 및 인테리어’는 업무효율 및 코워킹 분위기 조성을 위해 계속 업데이트를 하고 있기 때문에 지속적으로 관리해야하는 요소로 인식되고 있었다. 특히 오픈되어있는 라운지형 공동사무실은 최적의 조건으로 구성되어 있어야 하고, 회의실, 전화부스, 창고, 부엌 & 바 등도 중요한 요소로 인식되고 있기 때문에(Taylor, 2015) 중요하게 관리되고 있다. 한정된 공간에서 다양한 공간을 창출하고 인테리어하는 것은 코워킹스페이스에서 고유의 정체성 확보와 편의성을 제공하여 만족도를 높이는 매우 전략적인 요소이기도 하다. 비슷한 맥락이지만 지원관리의 다른 하위요소인 시설 및 장비는 매우 기본적인 요소이기 때문에 필수적으로 관리

되고는 있으나 전략적 우위를 두고 있지는 않는 것으로 확인되었다. 세 번째 우선순위를 차지한 서비스 다양화 및 가격정책은 민간 코워킹스페이스에서는 매우 민감한 문제였다. 다양한 서비스 및 분위기를 연출하여 이용자를 만족키는 것도 궁극적으로는 수익을 창출하는데 그 목적이 있다. 따라서 고객니즈를 파악하여 상품을 세분화하는 것은 매우 중요하고 조심스러운 일이 될 수 밖에 없다. 다른 멤버쉽관리 운영요소인 사업촉진 및 홍보는 주로 인큐베이팅 과정에서는 중요시 되고 있는데 실제 코워킹스페이스에서는 이것 보다는 자발적인 코워킹에 더 초점을 맞추고 있다는데서 높은 비중을 가지지는 못했다. 이러한 부분은 코워킹스페이스가 인큐베이팅 공간과는 개념이 확연히 분리되고 있다는 것(URS, 2014)을 실증해주는 예이다. 제휴 및 파트너십이 낮게 나온 이유는 해외 사례(Foertsch, 2011b)와 다르게 국내 코워커들이 타 코워킹스페이스에 이동하거나 교류를 하는 사례가 거의 없고, 제휴 서비스 이용이 사업적 측면에서가 아니라 운영적 측면에서만 보면 다른 운영요소에 비해 상대적으로 큰 영향을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다.

V. 결론

미래학자 토마스 프레이는 미래에는 고정된 일자리가 아닌 개별 프로젝트를 수행하는 프리랜서 시대가 도래 할 것이라고 예측한다고 하였다(Lee, 2014). 앞으로 업무공간도 고정된 것이 아니라 카페처럼 언제든 이용할 수 있고, 저렴하며 각 프로젝트에 맞는 사람들과 협업할 수 있는 코워킹스페이스가 활성화 될 것이라고 예상된다. 하지만 아직 국내에는 이러한 코워킹 문화가 익숙하지 않다. 정부에서 지원하는 창업지원센터에서는 대부분 기존의 공간을 오픈하거나라운지의 명칭을 변경하여 코워킹스페이스라고 명명하고 운영한다. 또한 민간에서는 잉여공간의 활용적 측면에서 다루어지는데 이 역시 몇몇 잘 운영되고 있는 곳을 제외하면 대부분 비즈니스라운지의 느낌이 강하다. 코워킹스페이스가 본래 기능을 잘 살리면서 자생할 수 있도록 해주는 표준화된 비즈니스모델과 운영시스템 도입이 시급하다. 하지만 앞서 언급했듯이 코워킹은 문화이다. 독특하고 자유로운 분위기와 지속적인 교류와 신뢰를 바탕으로 이루어진 성과, 효율적인 운영으로 인한 촉진작용 등이 어우러져야 코워킹스페이스로서 성공할 수 있다. 기존의 방식처럼 창업교육, 경진대회, 사업지원 만으로는 그러한 문화가 만들어지기는 어렵다고 보여진다. 따라서 본 연구에서는 서비스 기업의 운영전략은 전략적으로 특유의 능력을 가지고 있어야 하기 때문에 경쟁우선순위(competitive priority)를 결정하여야 한다(Yoon, 2008)는 관점에서 코워킹스페이스 운영요소의 우선순위를 파악하였고, 우선순위에 따라 아래와 같이 3가지 운영전략을 도출하였다.

첫째, 코워킹스페이스에서는 협업문화를 형성하는 것이 가장 우선순위 전략이고 이것을 어떻게 관리할 것인가를 먼저 고

민해야한다. 특히 커뮤니티 및 정보소통을 집중적으로 관리하여 코워커들이 서로 필요한 부분을 확인하여 자연스럽게 협업하여 해결할 수 있도록 해야하고, 이러한 프로세스가 코워커들이 자발적으로 협업문화를 창출할 수 있도록 유도해야한다. 둘째, 코워킹스페이스에서 코워커들이 업무효율을 증대하기 위해 사무기기 및 시설, 장비 등에 대해 충분히 지원관리를 해야하며, 효과적이고 다양한 형태의 코워킹이 이루어질 수 있도록 분위기 연출과 높은 공간 활용도가 필요하다. 특히 인테리어 등과 같이 분위기 연출을 통해 감성적인 부분을 충족시키는 요소에 대해서는 업무에 필수적이지 않으면서 비용투자가 많이 되어야 한다는 이유로 간과되는 경우가 많은데 운영전략 상 높은 우선순위로 선정되었다는 점을 고려하여 코워킹스페이스의 특성에 맞도록 비용을 최소화하면서 개성있게 연출하거나 쾌적하게 유지하는 등 다양한 방안을 모색해야 한다고 보여진다. 셋째, 민간영역에서 코워킹스페이스가 성공적으로 자리잡기 위해서는 안정적인 수익모델을 기반으로 한 멤버쉽 전략으로 충분한 고객확보가 이루어져야한다. 코워킹스페이스가 활성화되려면 정부보다는 민간영역에서의 성공이 중요하다. 실제 해외의 유명 코워킹스페이스들은 모두 민간영역이다. 하지만 아직 국내에서는 정부지원 없이 멤버쉽수익만으로는 유지하기가 어렵고 대중적으로도 많이 알려지지 않아서 고객확보 조차 쉽지 않다.

즉 수익성도 고려해야하고 고객도 만족해야한다는 의미로 전략적인 가격정책과 서비스 혜택 등이 이루어져야한다는 의미이며, 비용을 최소화하기 위해 자원을 최대한 활용하거나 제휴 및 파트너십 등과 같이 본 논문에서 제시된 운영요소들을 참조하여 보완해야한다.

본 연구에서 제시한 운영전략은 민간분야의 코워킹스페이스의 운영자를 대상으로만 한 설문조사를 기반으로 한 것이기 때문에 공공, 대학, 비영리 등 모든 영역의 코워킹스페이스에 다 적용되지는 않는다. 하지만 아직 국내에서는 코워킹스페이스 도입이 초기 단계이기 때문에 어떠한 운영요소가 필요하지, 어떠한 전략이 있어야하는지에 대한 가이드라인이 필요하기 때문에 본 논문이 기여하는 바는 크다고 볼 수 있다.

또한 개별 코워킹스페이스에서 운영에 대한 문제점 및 해결 방안을 모색하기 위해 본 논문의 운영요소를 참고하여 제시한 설문조사 방식을 활용하여 우선순위를 파악한다면 보다 효과적이고 개선된 전략을 도출할 수 있을 것이라 생각된다.

향후 이와 관련된 연구가 지속적으로 이루어져 코워킹스페이스가 활성화되는데 기여하고 이를 통해 청년 및 은퇴자의 창업 및 일자리 창출에 많은 도움이 되었으면 하는 바램이다.

REFERENCE

Cho, M. Y. & Yang, D. W.(2014). The Empirical study on relationship between the degree of preparation and the R&D performance of technology based startup companies, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing*

- and *Entrepreneurship*, 9(6), 37-46
- Dullroy, J.(2010). *When Coworking doesn't work*, <http://www.deskmag.com/en/when-coworking-doesn-t-work>
- Foertsch, C.(2011a). *Profitable coworking business models*, *deskmag*, <http://www.deskmag.com/en/profitable-coworking-space-business-models-189>
- _____(2011b). *Interaction inside and between coworking spaces*, *deskmag*, <http://www.deskmag.com/en/interaction-inside-and-between-coworking-spaces-events-187>
- _____(2012). *What coworking members want*, *deskmag*, <http://www.deskmag.com/en/what-coworking-space-members-want-survey-211>
- Gandini, A.(2015). The rise of coworking spaces: A literature review, *Ephemera*, 15(1), 193-205.
- Gasca, P.(2014). *7 Tips for Creating Your Own Co-working space*, *Entrepreneur*, <http://www.entrepreneur.com/article/240002>
- Glaveski, S.(2014). *The 10-Step Guide to a Successful Coworking Space*, <http://www.shareable.net/blog/the-10-step-guide-to-a-successful-coworking-space>
- Hurry, C. J. P.(2012). *The HUB Halifax: A Qualitative Study on Coworking*, Master's Thesis, St. Mary's University.
- Hwangbo, Y., & Lee, I. H.(2012). A Study on the role of graduate school of entrepreneurial management in the diffusion of entrepreneurship and entrepreneurship culture, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 45-53
- Kojo, I., & Nenonen, S.(2014). *User Experience in an Academic Coworking Place: The Case of Aalto University's Design Factory*, CIB Facility Management Conference 2014, Technical University of Denmark, 314-352.
- Lee, B. G., & Jeon, I. H.(2014)., The effect of entrepreneurial motivation on the entrepreneurial performance focusing on potential entrepreneurs and entrepreneurs: Mediating role of entrepreneurship, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 213-230
- Lee, Y. M.(2014). *A Study on the Smart Work Center Model Based on the Sharing Economy Using the BMC*, Master's Thesis, University of Science and Technology.
- Leforestier, A.(2009). *The Co-Working space concept*, CINE Term project.
- Naver.(2015a). Design of Coworking Space
http://navercast.naver.com/contents.nhn?rid=2898&contents_id=91097
- Naver.(2015b). *Naver Knowledge Encyclopedia*
<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=2724033&cid=43667&categoryId=43667>
- Niewiadomska, E. W.(2013). *Marketing Strategies To Grow Your Coworking Business*, <http://www.deskmag.com/en/8-marketing-strategies-to-grow-your-coworking-business-791>
- Seo, J. S.(2014)., A Study on the Improvement of the Aquaculture Evaluation Method by using AHP, *Journal of Fisheries and Marine Sciences Education*, 26(4), 843-855.
- Spinuzzi, C.(2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication* 26(4), 399-441.
- STEPI.(2015). *Political subject for Incubating Coworking Space Status and Activation*, Science and Technology Policy Institute, STEPI Insight 164.
- Talyor, C. F.(2015). *Coworking: Crafting Lives Alongside Each Other*, Doctoral Dissertation, Louisiana State University, US.
- Uda, T.(2013). *What is Coworking?: A Theoretical Study on the Concept of Coworking*, Discussion Paper, Hokkaido University.
- URS.(2014)., *Supporting Places of Work: Incubators, Accelerators and Co-working Spaces*, Pre-publication draft report, The Greater London Authority.
- Yoon, J. H.(2008). A Study on the Relationship between Operations Strategy and Critical Success Factors of Six Sigma in Service Industry, *Journal of Industrial Economics and Business*, 21(5), 2225-2244

A Study of Co-Working Space Operation Strategy: Focused on Operation Elements Analysis by AHP Method

Seo, Jong-Seok*
Lee, Geun-Choon**
Ock, Young-Seok***

Abstract

The purpose of this study is to suggest a successful operating strategy of co-working space. Therefore, the operating elements were identified through a literature research. And then, verified through site investigation and interview of operation managers. We found out that the high level operating elements are 'Co-working management', 'Membership management' and 'Supporting management' And the low level elements of Co-working management are 'Relationship facilitation', 'Networking event & Party' and 'Community & Communication', Membership management's are 'Service diversity & Price plan', 'Promotion & PR' and 'Alliance & Partnership', Supporting management's are 'Space & Interior', 'Facility & Device, Solution' and 'Mentoring & Education'. And the questionnaire was designed and conducted to Co-working space operators through the AHP method. As a result of the collected data analyzing, the highest priority was the operational element 'Community & Communication', and 'space and interior' is next, 'Service diversity & Price plan' is the third. The results were discussed with the relevant experts and it presents the following operating strategies. First, to create an environment suitable to voluntary coworking is the most important element. In particular, good management of 'Community & Communication' should be considered as a high priority operations strategy in a coworking space. Second, interior and space utilization helps in making the environment and atmosphere conducive to coworking. Office devices and facilities such as IT infra, printer, fax, scan, paper...etc are also important elements. But the reason why these necessary items are given a low priority is that these items don't need any special strategy. Third, in order to create a stable profit, 'Service diversity & Price plan' should be the characteristics of each coworking space because it will attract and secure enough customers.

This study is valuable, it could be a great guideline for coworking space in an early stage to adopt operating model and strategy

Keywords: keyword: coworking space, sharing economy, coworking, smart working, working place, entrepreneur, start up

* Ph, D, Co-working Space Lab, Pukong National University, bellstones@naver.com

** CEO, Busan Sharing Economy Research Institute, louis214@naver.com

*** Professor. Systems Management and Engineering, Pukong National University, ysock@pknu.ac.kr