

커뮤니티 비즈니스 성과지표 개발연구

A Study on the Development of Performance Indicators in the Community Business

김명진

전북과학대학교 산학협력단

Myung-Jin Kim(myguess@nate.com)

요약

본 연구는 커뮤니티 비즈니스가 균형적으로 성장하기 위해서 적합한 시스템이 요구되고 그에 대한 발전 방향을 모색하고자 하는 인식에서 연구를 시작하였다.

첫째, 커뮤니티 비즈니스의 효과적인 성과평가를 위하여 균형성과표에 기반을 둔 성과평가 모형을 개발하였다.

둘째, 평가요인의 1차 관점별 2차 지표의 상대적 중요도는 이해관계자 관점에서는 지역주민 참여율, 학습과 성장 관점에서는 내부교육 만족도, 내부프로세스 관점에서는 업무프로세스 단축, 지속가능성 관점에서는 1인당 매출액의 상대적 중요도가 높게 나타났다.

셋째, 각 지표별 종합적 가중치 산정 결과는 지역주민 참여율, 지역과의 사업연계, 1인당 매출액이 상위그룹으로 나타났다.

이상의 결과에서 관주도로 이루어진 커뮤니티 비즈니스를 중간지원조직 양성을 통한 경영지원이 필요한 시점이고, 외부컨설팅 연계, 주요 기업과의 전략적 제휴를 통한 제품 및 서비스 향상의 필요가 있음을 강조한다.

■ 중심어 : | 커뮤니티 비즈니스 균형성과표 | 커뮤니티 비즈니스 성과지표 | AHP(Analytic Hierarchy Process) | BSC(Balanced Scorecard) |

Abstract

This study has begun with the perception that proper measuring system is required to grow community business in equilibrium and to grope for some developmental directions of it.

First, for effective performance evaluation of community business, the study developed a performance evaluation model based on balanced score cards, and to apply validity analysis and analytic hierarchy process (AHP) by classifying.

Second, the relative importance of the second indicator for each of the first aspects shows that participation of local residents and in the aspect of person interested, satisfaction of inner education in the aspect of learning and growth, shortening of work process in the aspect of inner process, and sales per head in the aspect of substantiality were high in relative importance.

Third, in the result of calculation of overall weight for each aspect, participation of local residents, a business connection to the community, sales per head were ranked in the upper group.

Thus, it's now necessary to have management support through fostering intermediate support organizations in community business which has been bureaucratic, and improvement of product and service through connection with outside consulting agencies and strategic alliance with the leading businesses is required.

■ keyword : | Community Business Balanced Scorecard | Community Business Performance Indicators | AHP | BSC |

I. 서론

2007년 사회적 기업 진흥법이 시행된 이후로 커뮤니티 비즈니스에 대한 관심이 높아지고 있으며 커뮤니티 비즈니스가 지역 활성화의 새로운 대안으로 논의 되고 있다. 영국의 경우 1980년대 초에 시장규모가 60조원을 넘어섰고, 일본의 경우에도 2011년에는 2조 2000억 엔을 기록하는 등 커뮤니티 비즈니스에 대한 선진국의 성과가 두드러지게 나타나고 있는 상황이다. 우리나라 커뮤니티 비즈니스는 행정자치부에 의하면 2015년 12월 기준으로 1,342개가 육성되었고, 고용인원은 11,513명에 이르며, 매출액은 118,300백만 원에 달하고 있다[1].

커뮤니티 비즈니스는 사회적 기업과는 차별적으로 비즈니스적인 요소도 추구하지만 지역성을 기반으로 하기 때문에 변화하는 환경에서 지속적으로 적응하기 위해서는 성과에 대한 정확한 측정이 필요하다. 그러나 커뮤니티 비즈니스에 대한 정책적 관심에도 불구하고 커뮤니티 비즈니스에 대한 이해 부족, 경제적 목표와 커뮤니티 목표를 동시에 추구하는 데 따른 갈등 등 커뮤니티 비즈니스의 성장을 심각히 저해하는 장벽이 존재하는 것으로 나타났다. 또한 선진국과 다르게 국내에서는 커뮤니티 비즈니스가 초기 단계로 정확한 개념정립이 어려운 실정이고, 이에 대한 성과측정 또한 정립되지 않은 상태이다.

커뮤니티 비즈니스는 일반 기업과는 다른 지역성과 이윤성을 동시에 추구하는 기업으로 영리기업이 사용하는 재무중심의 성과지표는 적절하지가 않다. 이에 따라 SROI, BSC, GRI 등과 같은 다양한 방식의 성과지표들이 개발되어 사회적 기업과 비영리 단체들이 사용하고 있다.

SROI 방식은 대체로 공식이 간단하고 모든 기업에 적용가능하다는 장점이 있지만, 사회적 가치를 현금화하는데 대한 객관성 확보라는 측면에서 볼 때 다소간 무리가 발생할 수 있다. BSC 균형성과표 모형은 재무적 요인이외 고객, 학습-성장, 내부프로세스 방식 등 비재무적 요인도 평가하는 만큼, 사회적기업의 무형적 가치를 어느 정도 반영 할 수 있다는 장점이 있는 것이 특징이다.

균형성과표는 기본적인 분석의 틀을 제공하되 그러한 틀이 유연성을 지니고 있어 재구성이 가능하고, 사업개발을 통합적, 포괄적으로 접근이 가능하다.

이에 본 연구에서는 커뮤니티 비즈니스의 특성을 정리하고 경영과 관련하여 전략적인 목표를 수립할 수 있도록 다면적이고 객관적인 균형성과표를 개발하여 커뮤니티 비즈니스의 지속성을 확보하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적배경

1. 커뮤니티 비즈니스 등장배경 및 개념

커뮤니티 비즈니스는 1970년대 영국의 스코틀랜드 지방에서 처음 만들어졌다[2]. 우체국이나 상점 등의 기본적인 서비스가 미치지 못하는 농어촌을 위해 영국 정부의 지원을 받아 설립된 'Community Business Scotland(CBS)' 라는 유한회사의 출범에서 기원을 찾을 수 있다[3]. 영국의 커뮤니티 비즈니스는 주로 산업구조가 전환되는 중에 상대적으로 숙성산업을 많이 맡아 실업문제가 심각해진 지역에서 중장기 실업 노동자 대상으로 새로운 기술과 노하우 등을 익히게 하여 노동시장의 복귀를 가능케 하는 것을 주목적으로 발전해 왔다.

영국에서 시작된 커뮤니티 비즈니스를 활성화 시킨 나라는 일본이다. 1994년 호소우치 노부타카에 의해 일본 내에서 커뮤니티 비즈니스라는 용어를 처음 사용하였고, 이후 일본 내 매스 미디어나 행정기관에 정착, 현재는 일반화된 용어로 널리 사용되고 있다[4].

우리나라의 커뮤니티 비즈니스는 주로 일자리 창출과 빈곤극복 지원을 목표로 하는 사회적 일자리 혹은 사회적 기업 지원정책과 자활사업의 일환으로 실시되었다. 우리나라의 경우는 영국이나 일본 등의 커뮤니티 비즈니스 지원정책과는 거리가 있지만 외환위기 극복의 수단과 일자리 창출 등의 사회적 목표를 이루기 위해 커뮤니티 비즈니스가 대안으로 제시되었다.

커뮤니티 비즈니스는 커뮤니티(Community) 와 비즈니스(business)의 합성어로 커뮤니티에 기반을 두고 사

회적 문제를 해결해 가기 위한 활동으로 지역의 문제를 비즈니스를 활용하여 해결하고 그 이익을 지역사회에 환원하는 사업으로 정의된다[5]. 커뮤니티 비즈니스란 지역주민들이 지역에 잠자고 있는 자원(노동력, 원재료, 기술 등)을 활용해서 행하는 소규모 비즈니스로 이익추구와 지역과제의 해결을 목표로 하는 것(규슈지역 커뮤니티 비즈니스 조사 보고서, 2002)과 지역의(of), 지역에 의한(by), 지역을 위한(for), 여러 유형의 수익을 추구하는 경제활동[6]으로 정의된다.

2. 커뮤니티 비즈니스 관련 선행연구

우리나라의 커뮤니티 비즈니스는 해외 선진사례에 비해서 시작 단계에 있지만 2011년 이후 많은 연구가 이루어지고 있다. 초반에는 주로 커뮤니티 비즈니스 개념정의, 해외사례 분석적인 연구가 주를 이루었다면 최근에는 성공모델, 지역 활성화 및 도시재생, 국내사례 분석 등의 연구들이 활발하게 이루어지고 있다.

주요연구로 이지은, 이재완, 이승중(2015)은 지역공동체 의식이 지역사회 발전과 지역경제 활성화를 지향하는 커뮤니티 비즈니스 참여에 미치는 효과를 분석하였다[7]. 이효정, 김유준, 김종구(2014)는 기존 도시재생의 한계점을 극복하고 지속가능한 도시재생 수단이 된 커뮤니티 비즈니스 이후 도시재생 공간의 도시설계적 요소를 평가하였다[8]. 황희정, 심신범(2014)은 관광 커뮤니티 비즈니스의 개념적 토대를 제시하고, 응용 모델을 제시하는 연구를 제시하였다[9].

국내에서 진행된 현재까지의 연구는 짧은 역사임에도 다양한 관점의 연구들이 이루어지고 있다. 초반에는 주로 커뮤니티 비즈니스에 관한 개념정리와 해외 사례 연구가 많았으나 최근에는 성공모델, 지역 활성화 등의 연구가 주를 이루고 있다. 커뮤니티 비즈니스의 지속성과 성공모델제시를 위해 커뮤니티 비즈니스에 대한 정확한 파악이 필요한 시점이고, 커뮤니티 비즈니스에 대한 정확한 분석을 위해서는 성과지표 개발이 시급한 실정이다.

본 연구에서는 커뮤니티 비즈니스의 성공적인 모델의 이론적 분석보다는 커뮤니티 비즈니스의 현 상태를 점검하고 올바른 성과측정을 위한 성과지표를 개발함

으로 기존 연구와 차별성을 두고자 한다. 또한 커뮤니티 비즈니스의 성과측정모델은 수익성과 공익성의 강화를 통한 올바른 성과측정에 그 목적이 있으며 기존에 전무한 커뮤니티 비즈니스 성과지표를 새롭게 제시함으로써 올바른 성과지표 표준모델을 제시하는데 차별성이 있다.

3. 커뮤니티 비즈니스 성과측정의 필요성

커뮤니티 비즈니스는 일반적인 기업과 사회적 기업의 중간적인 성격을 지니고 있다. 일반적인 기업처럼 지역의 활성화를 위한 이윤추구가 필요한 측면이 있고, 사회적 기업과 같이 지역 내 일자리 창출, 약자를 위한 사회적 서비스 제공 등의 사회적 미션 또한 강조되는 부분이다.

커뮤니티 비즈니스의 성과측정을 위한 방법으로 현재 가장 활발히 연구되고 있는 두 가지 방법으로 REDF 재단이 개발한 SROI방법과 노턴, 카플란 교수가 개발한 BSC방식을 커뮤니티비즈니스에 응용하는 방법이 있다. 커뮤니티 비즈니스를 일반기업과 마찬가지로 투입된 자본의 현가 대비 창출된 사회적가치의 현금화로 계산한 SROI방식은 대체로 공식이 간단하고 모든 기업에 적용가능하다는 장점이 있지만, 사회적 가치를 현금화하는데 대한 객관성 확보라는 측면에서 볼 때 다소간 무리가 발생할 수 있다. BSC 균형성과표 모형은 재무적 요인이외의 고객, 학습-성장, 내부프로세스 방식 등 비재무적 요인도 평가하는 만큼, 사회적기업의 무형적 가치를 어느 정도 반영 할 수 있다는 장점이 있다.

4. 균형성과표

균형성과표는 1992년 Harvard 대학의 Kaplan 과 Norton에 의해 개발되었으며, 그 이후 많은 기업들의 중요한 경영 혁신의 도구로 적용되어 왔다. 균형성과표는 1997년에 Harvard Business Review 에서 지난 75년간 가장 중요한 기업 발전의 산물 가운데 하나로 지정될 정도로 주목을 받았다. Kaplan과 Norton은 균형성과표를 혁신적인 관리 철학이라 정의 하였고, 이의 목표는 비전, 전략, 관점 및 성과지표들에 의해 효율적으로 기업성과를 관리하는 것이라고 주장하였다[10].

균형성과표는 비전, 전략, 관점 및 핵심성과 지표들에 의해 조직의 성과를 증대시키고자 하는 관리방법으로 정의할 수 있으며, 조직의 성과는 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장이라는 4가지 관점을 중심으로 조직의 성과를 종합적이고 균형적 관점에 걸쳐 지표를 개발하고 측정하여, 조직의 지속적인 발전과 장기발전을 위한 성과측정시스템이다.

균형성과표 연구는 국내에서 다양하게 연구되고 있다. 그 출발은 전통회계중심의 정량적 성과지표에서 벗어나 정성적인 성과지표를 개발하려는 목적에서 출발하고 있다. 국내에서는 크게 4가지 관점에서 연구되고 있다.

첫째, 균형성과표에 대한 이론연구이다. 덴튼과 화이트(Denton & White, 2000)는 기업의 장기적 가치를 보호하고 강화하도록 동기를 부여하기 위해, 바람직한 성과평가 시스템이 지녀야 할 5가지 기준을 인식하여, White Lodging Service(이하 WLS로 표기)에 균형성과표를 도입 적용하였다[11].

둘째, 영리기업의 균형성과표 연구이다. 장기진(2016)은 글로벌 창업기업의 경쟁 우위를 확보, 유지하기 위한 전략을 수립하고, 자사의 글로벌 유형에 맞는 균형 있는 성과 측정치를 개발을 위한 연구를 수행하였다[12].

셋째, 비영리조직의 균형성과표 연구이다. 차가영, 김재윤(2016)은 비영리조직인 정부출연기관에 균형성과표를 적용하여 장기적 전략을 수행과 유사한 형태의 정부출연기관에 대한 경영평가 활용을 위해 지표를 추출하였다[13]. 전제란(2009)은 의료기관에서의 경영성과 측정을 위해 BSC를 사용함으로써 의료기관 경쟁력 확보를 통해 경영성과 개선의 필요성을 제시하였다[14].

넷째, 사회적 기업의 균형성과표 연구이다. 김현정(2016)은 통일형 사회적기업 지원 정책의 개선과 현재까지 북한이탈 주민 사회적기업 컨소시엄 약체제결을 통해 지원을 수혜해 온 기업들의 성과를 측정하기 위한 실증적 균형성과표를 구축하였다[15].

사회적 기업과 커뮤니티 비즈니스는 사회적 목적과 커뮤니티 활성화라는 중요한 목적으로 지역주민의 참여, 경영참여 현황, 고객 만족 현황과 지속성 있는 제

품 및 서비스 개발 등이 커뮤니티 비즈니스의 미래를 좌우할 중요한 영역이며 이러한 영역의 올바른 성과측정이 커뮤니티 비즈니스의 미래를 위한 큰 자원으로 작용할 것이다.

5. AHP모형

AHP(Analytichierarchy Process:계층 분석적 의사결정방법)는 다 기준 의사결정방법 중의 하나로 1970년대 초반 펜실베니아 대학의 T.Saaty교수에 의하여 개발되었으며, 의사결정의 계층구조를 구성하고 있는 요소간의 쌍대비교에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하고자 하는 하나의 새로운 의사결정 방법론이다. AHP는 의사결정의 문제를 형성하고 분석하기 위한 직관적이면서 비교적 쉬운 방법이라 할 수 있다.

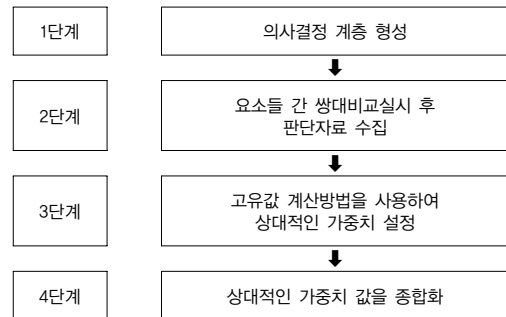


그림 1. AHP적용절차

위 [그림 1]에서 제시된 것과 같이 AHP는 의사결정 문제를 계층화 한 후 상위계층에 있는 평가요소의 관점에서 하위 계층에 있는 요소들의 상대적 중요도를 쌍대 비교하여 측정한다. 이러한 방식을 통해 AHP는 궁극적으로 최하위 계층에 있는 대안들의 가중치 또는 우선순위를 구할 수 있도록 한다.

III. 연구설계

1. 연구 설계와 조사방법

본 연구에서는 영리조직의 균형성과표와 비영리조직

의 균형성과표를 통해 커뮤니티 비즈니스와 관련된 균형성과표의 모델을 적용해 내부프로세스 관점, 재무관점, 학습과 성장관점, 고객관점 등 4가지 시작에서 유기적으로 상호 연결된 성과평가지표를 도출하기 위하여 균형성과표 선행연구들을 고찰하였다.

예비 균형성과표를 구축하기 위해 외국 사례연구와 관련 논문을 통해 검토하였으나 커뮤니티 비즈니스에 적용된 사례가 전무하며, 커뮤니티 비즈니스는 커뮤니티적 목적과 이를 위해 수익창출 등 영리활동을 하는 조직의 특성을 가지고 있는 점을 감안하여 영리조직과 커뮤니티 비즈니스와 유형이 비슷한 사회적기업의 균형성과표 구축사례 및 커뮤니티 비즈니스와 관련된 문헌연구를 통하여 예비 균형성과표를 구축하였다.

예비균형성과표를 기반으로 최종적인 핵심성과지표를 도출하기 위해 전국의 커뮤니티 비즈니스의 대표자 및 관리자, 연구자 및 행정 실무자를 대상으로 커뮤니티 비즈니스의 경영성과를 평가할 수 있는 예비핵심성과지표에 대한 타당도 설문조사를 실시하여 본 연구의 경험 자료를 확보하였다.

설문조사는 우편 및 직접방문, 전자우편 설문을 통해 다각적인 설문회수를 하였으며, 조사대상은 2015년부터 커뮤니티 비즈니스 지원을 받아 운영 중인 기업으로 대표자와 사업총괄 책임자, 연구자, 행정기관으로 한정하여 전수조사를 실시하였다. 커뮤니티 비즈니스 기업은 54개체로 본 연구에서 응답한 기업은 32개체이다. 총 응답자수는 105명이다.

균형성과표의 가중치 연구를 위해서 AHP분석을 실시하였다. AHP분석은 커뮤니티 비즈니스 전문가, 연구자, 행정기관 종사자를 대상으로 총 8명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 리커트 7점 척도를 이용하였다. 커뮤니티 비즈니스의 핵심성과지표를 개발하기 위해 본 연구의 목적에 따라 편의표본추출에 의한 추출방법을 통하여 자기기업식법 설문조사방법을 활용하였다. 또한 커뮤니티 비즈니스의 핵심성과지표의 관점 및 하부 요소별 상대적 중요도를 산출하기 위해 분석적 계층화과정인 AHP를 적용하였다.

통계분석은 SPSS WIN 20.0을 이용하여 기술통계량을 구하였으며, 핵심측정지표의 신뢰도, 즉 분산에 대한

체계적인 정보를 반영하고 있는 정도를 검증하기 위하여 내적일관성을 측정하는 Cronbach's alpha 계수를 통한 신뢰성 분석을 실시하였다.

측정지표들이 4가지 관점에서 공통요인으로 묶이는지, 변수간의 상관관계를 설명하고, 공통요인과의 관계에 의해서 각 변수의 성질을 알아보기 위해 요인분석을 실시하였으며, 커뮤니티 비즈니스의 목적에 따라 핵심성과지표의 타당도가 다르게 나타나는지 여부를 파악하기 위해 목적에 따른 핵심성과지표에 대한 응답의 평균값을 각각 비교분석을 실시하였다.

또한 AHP분석을 위해 Expert Choice 11.5프로그램을 통하여 분석을 실시하였다. 일관성 비율(CR)이 0.1 이하인 자료만 분석하여 문항간 상대적 중요도를 산출하였다.

IV. 커뮤니티 비즈니스 성과지표

1. 커뮤니티 비즈니스 성과지표 구축

균형성과표의 구축단계에 대한 문헌고찰결과 개발, 도입, 운영하는 과정은 정형화되어 있지 않다.

Kaplan & Norton(1992)은 균형성과표 구축단계를 총 4단계로 설명하였다[16]. Olive(2000)는 균형성과표 구축단계를 총 11단계로 제시하였으며, 국내 연구자중 김희경, 성은숙(2006)은 균형성과표 구축단계를 총 4단계로 구분하였다.

커뮤니티 비즈니스가 추구하는 비전은

첫째, 지역 내 취약계층 및 지역민에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 것이다.

둘째, 재화 및 서비스의 생산 판매 등 영업활동을 수행하면서 이윤의 지역 재투자를 통해 지역 활성화를 추진한다.

셋째, 커뮤니티 비즈니스의 지속적인 지속가능성을 추구한다.

커뮤니티 비즈니스는 영리기업의 이윤성과 커뮤니티와 사회적기업의 특성인 사회성이 강조되는 비즈니스의 형태이다. 이에 따라 성과지표 항목을 도출하였다.

영리기업의 성과지표 항목으로는 경상이익률, 매출액, 고객만족지수, 사내정보시스템, 응답속도, 교육훈련비, 교육훈련시간 등을 도출하였다. 영리기업의 주요 목적은 이윤추구로 주로 매출과 고객에 대한 항목을 성과지표 개발에 활용하였다.

사회적기업의 성과지표 항목으로는 재무건전성, 성장성, 지역발전기여도, 지속경영투자비용, 외부기관 파트너십, 이해관계자 참여율, 정보공유정도, 업무전산화 비율, 교육훈련정도, 경영성과 공시 등을 도출하였다. 사회적 기업은 사회적 목적 달성을 위해 이윤추구보다는 지역발전, 참여율 등에 관한 항목을 성과지표 개발에 활용하였다.

본 연구의 전략적 목표는 선행연구를 바탕으로 총 4가지 관점의 7가지 전략적인 목표를 세웠다. 이해관계자 관점의 전략적인 목표는 지역주민과 이해관계자의 만족도 향상, 지속가능성 관점은 지속가능경영, 내부프로세스관점은 경영시스템의 활성화, 의사소통의 활성화, 학습과 성장관점은 참여적 경영문화 확립, 직원역량 강화를 전략적 목표로 설정하였다.

추가적으로 본 연구자는 커뮤니티 비즈니스의 성장과 발전 및 지속성 확보를 위해 커뮤니티의 구성원인 지역주민이 주체가 되는 지역주민 참여율을 핵심성과지표로 설정하였다. 또한 비즈니스의 지속가능성과 이윤추구라는 목표를 실현시키기 위해서는 지속적인 매출성장장이 이루어져야 하고, 직원들의 생산성을 정확하게 파악하기 위해 직원 1인당 매출액과 성장성을 핵심성과지표로 설정하였다. 본 연구에서는 영리조직의 균형성과표와 비영리조직의 균형성과표를 통해 커뮤니티 비즈니스와 관련된 균형성과표의 모델을 적용해 내부프로세스 관점, 재무관점, 학습과 성장관점, 고객관점 등 4가지 시작에서 유기적으로 상호 연결된 성과평가 지표를 도출하기 위하여 균형성과표 선행연구들을 고찰하였으며 [표 1]과 같이 핵심성과지표 및 예비성과지표를 제시할 수 있다.

표 1. 핵심성과지표 및 예비성과지표 도출표

핵심 성공요인	핵심 성과지표	선정 근거
지역주민과 기반확대	지역주민 참여율	연구자
	사업연계 내용/횟수	김동주(2006) 김은지(2004)
	경영 참여율	이용택(2008)
이해관계자 만족도	이해관계자 만족도	문송국(2008) 김동주(2006) 생산성본부(2006)
	고객 클레임 건수 및 처리율	김동주(2006) 김은지(2004) 생산성본부(2006)
	서비스 신속성	김동주(2006) 노경윤(2006) 강용관(2006)
경제적 성과	성장성	연구자
	재무 건전성	산업자원부(2006)
	지속경영에 대한 투자비용	산업자원부(2006)
	1인당 매출액	연구자
	국가수혜수취보조금 현황	산업자원부(2006)
사회적 성과	지방재정 기여비율	산업자원부(2006)
	지역 고용율	산업자원부(2006)
	근로자 구성	산업자원부(2006)
	취약계층 구성비	산업자원부(2006)
의사소통의 활성화	미션/비전인지도	연구자
	의사결정 프로세스 단축	김동주(2006) 장효인(2006) 손해식(2003)
	정보공유정도	문송국(2008) 이용택(2008)
업무프로세스 정립	업무프로세스 단축	문송국(2008) 김재진(2007)
	업무 전산화 비율	하재도(2004) 김동주(2006) 생산성본부(2006)
조직문화 확립	경영성과 공시	박수영(2011)
	내부 고객 관리 시스템	김동주(2006) 김희경(2001) 생산성본부(2006)
기술/지식의 강화	외부교육 지원 현황	장효인(2006)
	내부 교육 만족도	김동주(2006) 노경윤(2006) 김은지(2004)
	연간 교육, 훈련지수	김동주(2006) 이용택(2008) 김희경(2001)

2. 커뮤니티 비즈니스 성과지표 타당도 검증

성과지표의 타당도 조사를 통해서 4개 관점 25개 핵심성과지표 중에서 18개의 성과지표를 추출했다. 각 관점별로 살펴보면 이해관계자 관점에서 고객 클레임 건수 및 처리율과 서비스 신속성 성과지표가 낮은 타당도를 보이고 있어 이해관계자 만족도에서 세부항목으로 성과지표를 측정하고 과지표가 낮은 타당도를 보이고

있는데, 이는 고객에 대한 개념정립의 차이로 인해 고객에 대한 서비스 정립의 차이로 인해 그 중요성의 인식이 낮은 것으로 평가되고 있다.

내부프로세스 관점에서는 미션/비전 인지도에 대한 성과지표가 낮은 타당도를 보이고 있는데, 커뮤니티 비즈니스가 시범사업으로 선정되면서 단기적인 성과와 행정적인 지원으로 인해 사업의 지속성이 이루어지지 않고 이에 따라 기업의 비전과 미션에 대한 경영진의 인지능력 부족으로 인해 중요한 측면으로 생각하지 않는 측면으로 판단된다.

학습과 성장 관점에서는 내부고객 관리시스템이 낮은 타당도를 보이고 있는데, 내부고객은 주로 커뮤니티 구성원으로 커뮤니티의 유대감을 통해 관리가 이루어지고 있는 측면에서 중요한 요소로 평가되고 있지 않고 있다. 고객 클레임 건수 및 처리율, 서비스 신속성이 낮은 이유는 커뮤니티 비즈니스의 주요고객들이 커뮤니티와 네트워크적인 측면에서 높은 연관성을 보이고 있고, 고객에 대한 개념정립의 차이로 인해 고객에 대한 서비스 정립의 차이로 인해 그 중요성의 인식이 낮은 것으로 평가되고 있다.

고객지속가능성 관점에서는 성장성, 재무건전성, 지속경영에 대한 투자비용에 대한 성장지표가 낮은 타당성을 보이고 있는데 주요이유는 정부의 단기적인 하드웨어적인 투자로 인해 재무적인 측면의 중요성 인식이 낮은 것으로 판단된다.

본 연구에서는 문헌연구를 통해 커뮤니티 비즈니스 성과측정지표의 4가지 관점을 구축하고 그에 해당하는 핵심성공요인 및 핵심성과지표를 각각 도출하였다. 이에 좀 더 정확한 가중치를 계산하기 위해서는 AHP Analytic Hierachy Process)분석을 이용하여 합리적인 가중치를 제시해보고자 한다.

AHP 기법은 다수의 기준 또는 속성들이 계층을 이루어 복잡하게 구성되어 있는 문제를 다루는데 특히 유용하다. 이러한 AHP 기법은 여러 의사결정 대안이 고려되는 경우, 각 대안의 효율성 평가 또는 대안 간의 우선순위를 결정하는 분야에 많이 활용되고 있다(Bard 1986).

일반적으로 AHP 기법에 의한 일관성 비율

표 2. 예비성과지표 타당도 결과

관점	핵심성공요인	핵심성과지표
이해관계자 관점	지역주민과 기반확대	지역주민 참여율
		사업연계 내용/횟수
	이해관계자 만족도	경영 참여율
지속가능성 관점	경제적 성과	이해관계자 만족도
		1인당 매출액
	사회적 성과	국가수혜수취보조금 현황
		지방재정 기여비율
		지역고용율
	근로자 구성	
	취약계층 구성비	
내부프로세스 관점	의사소통의 활성화	의사결정 프로세스 단축
	업무프로세스 정립	정보공유정도
학습과 성장 관점	조직문화 확립	업무프로세스 단축
		업무 전산화 비율
	기술/지식의 강화	경영성과 공시
		외부교육 지원 현황
		내부 교육 만족도
		연간 교육, 훈련 지수

(Consistency Ratio, CR)은 일관성 지수(Consistency Index, CI)와 임의 지수(Random Index, RI)를 활용하여 $CR = CI / RI$ 구한다[17]. Thomas L. Satty 교수가 제시한 일관성 비율이 0.1이하면 쌍대비교 행렬 간 일관성이 있다고 본다.

선행연구를 통해 균형성과표의 각 관점의 평가항목

표 3. 종합가중치 분석 결과

구분	제1계층 가중치	제2계층 가중치	종합 가중치
<이해관계자 관점>	0.32		
지역주민 참여율		0.29	0.10
사업연계 내용/횟수		0.34	0.10
경영참여율		0.23	0.08
이해관계자 만족도		0.14	0.04
<지속가능성 관점>	0.21		
1인당 매출액		0.23	0.06
국가수혜수취보조금 현황		0.13	0.03
지방재정 기여비율		0.11	0.02
지역고용율		0.18	0.03
근로자 구성		0.21	0.04
취약계층 구성비		0.14	0.03
<내부프로세스 관점>	0.22		
의사결정 프로세스 단축		0.29	0.06
정보공유 정도		0.23	0.05
업무프로세스 단축		0.30	0.07
업무전산화 비율		0.18	0.04
<학습과 성장 관점>	0.25		
경영성과 공시		0.13	0.03
외부교육 지원 현황		0.20	0.05
내부교육 만족도		0.41	0.10
연간 교육, 훈련 지수		0.26	0.07

을 체계화하고 도출된 성과평가항목을 기초로 1차 설문조사 결과 선정된 예비성과지표를 전문가 대상으로 AHP조사를 실시하였다.

‘16년 05월 01일부터 12일 까지(12일간) 커뮤니티 비즈니스 연구자, 행정전문가 등을 대상으로 AHP설문을 실시하여 총 8개의 유효한 데이터 SET을 얻게 되었다.

위 [표 3]에서 보는 바와 같이 제1계층의 중요도 분석 결과는 “이해관계자 관점”, “학습과 성장 관점”, “내부 프로세스 관점”, “지속가능성 관점” 순으로 나타났으며, 이 같은 제1계층의 중요도 분석결과를 반영한 제2계층의 종합적인 가중치 분석결과, 가장 중요도가 높은 항목은 “지역주민 참여율”, “지역주민과 사업연계”, “내부 교육 만족도” 순으로 나타났다.

결국 이는 커뮤니티 비즈니스 성과평가에 있어서 가장 중요한 것이 지역성을 고려한 지역주민과의 유대 및 사업연계와 그에 따른 교육의 중요성이라고 분석할 수 있다.

본 연구에서는 커뮤니티 비즈니스의 성과지표로 타당도 조사와 AHP법을 적용하여 4개의 관점별로 [표 4]와 같이 18개의 성과지표를 개발하였다.

이렇게 개발된 성과지표를 통해 실제적으로 커뮤니티 비즈니스를 운영하는 지역을 선정하여 성과지표를 적용시키는 작업을 실시하였다. 평가에 필요한 기본 데이터는 해당 커뮤니티와 지자체 담당자를 통해서 제공 받고, 평가의 공정성을 기하기 위해서 커뮤니티 비즈니스 관련 연구를 수행하거나 컨설팅에 참여한 경력이 있는 전문가를 중심으로 평가진을 구성했다.

3. 커뮤니티 비즈니스 성과지표 적용

이상으로 살펴본 커뮤니티 비즈니스 성과지표에 대한 각 계층별 상대적 중요도(가중치) 분석결과를 바탕으로 커뮤니티 비즈니스를 운영 중인 7개 업체를 찾아서 성과지표를 통한 실질측정을 실시하였다.

지역적 구별을 위해 광주, 전남의 커뮤니티 비즈니스를 선정하여 조사하였으며 도시 기반형은 광주광역시 지역의 커뮤니티 비즈니스를 중심으로 하였고, 지역 기반형은 전남지역 커뮤니티 비즈니스를 중심으로 실시하였다.

성과지표의 타당도 분석과 AHP분석을 토대로 만들어진 최종 성과지표를 커뮤니티 비즈니스의 실제 사례에 접목시켜 분석한 결과 지역주민과 밀접한 관련이 있는 관점인 이해관계자 관점에서는 그 중요도가 대체적으로 높게 나타났다. 이는 커뮤니티 비즈니스가 지역의 현안문제를 해결하고 지역성을 갖춘다는 점에서는 긍정적인 평가를 내릴 수 있는 부분이다. 그러나 지역이 자원을 상품이나 서비스로 개발했을 경우 그것을 구매한 이해관계자에 대한 배려와 서비스는 부족하다는 점이다. 외부 고객에 대한 서비스 및 상품의 다각화, 표준화를 통해 소비자의 신뢰감과 만족도를 높이는 경영환경이 필요하다.

지속가능성 관점은 다른 관점에 비해서 가장 낮은 수치를 보이고 있다. 주요 재원이 국가의 보조금 형태로 집행이 되고, 사회적 기업과 같은 비영리 형태의 비즈니스가 운영되고 있는 실정에서 매출, 근로자의 구성 등에 대한 투자가 많이 이루어지고 있지 않는 것이 현

표 4. 최종성과지표

관점		핵심성과지표		세부성과지표
구분	가중치	지표명	가중치	
이해관계자 관점	32.0	지역주민 참여율	10.0	지역민 참여수÷사업수
		사업연계 내용/횟수	10.0	지역연계사업수÷총사업 수
		경영참여율	8.0	경영자 중 지역민수
		이해관계자 만족도	4.0	지자체, 고객의 상품등의 만족도
지속가능성 관점	21.0	1인당 매출액	6.0	수익÷참여자수
		국가보조금현황	3.0	운영비 중 국가보조금 수혜율
		지방재정 기여비율	2.0	지방세 납입금액
		지역고용율	3.0	사업시 운용인력÷지역인구
		근로자 구성	4.0	정규직, 계약직, 상근직 구성비율
		취약계층 구성비	3.0	취약계층÷근로자수
내부 프로세스 관점	22.0	의사결정 프로세스단축	6.0	의사결정 단계 점검
		정보공유정도	5.0	사내메신저, 홈페이지 이용율
		업무프로세스단축	7.0	업무프로세스 단축 현황
		업무전산화비율	4.0	업무시 전산사용 비율
학습과 성장 관점	25.0	경영성과공시	3.0	경영성과공시 (인터넷, 내부 등)
		외부교육지원현황	5.0	외부교육 지원 횟수
		내부교육 만족도	10.0	교육시 만족도 지수
		연간교육 훈련지수	7.0	연간 교육, 훈련지수
종합	100.0		100.0	

실이다. 국가보조금의 주요항목으로는 커뮤니티 비즈니스의 시범사업 선정, 각종 재료비, 시설비, 인건비 지원 등으로 국가보조금이 운영비에 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

내부 프로세스 관점에서 가장 주목해야 할 점은 업무 공유정도이다. 업무에 대한 정확한 공유체계와 의사결정의 단계가 복잡함으로써 정확한 업무에 대한 이해의 부족이 많이 발생하고 있는 실정이다.

학습과 성장관점에서 주로 교육은 분기 1회 실시되고 있고, 업무와 관련된 외부교육은 대체적으로 잘 이루어지고 있다. 그러나 내부교육에 대한 만족도는 보통의 수준으로 내부교육에 대한 관심도 저하와 내부교육이 형식적인 면에 그친다는 것을 보여주고 있다.

V. 요약 및 결론

우리나라에서 커뮤니티 비즈니스는 아직 걸음마 단계이다. 짧은 역사만큼이나 사회에 미치는 영향력이 짧고, 커뮤니티적 가치와 비즈니스적인 가치에 비해 그 자생력이 매우 취약한 실정이다. 본 연구는 커뮤니티 비즈니스가 균형적으로 성장하기 위해서 적합한 측정 시스템이 요구되고 그에 대한 발전방향을 모색하고자 하는 인식에서 연구를 시작하였다.

이에 따라 커뮤니티 비즈니스의 성과측정 모형을 개발하기 위해서 균형성과지표를 활용하여 영리기업의 균형성과표와 사회적 기업의 균형성과표의 이론적 접근을 통해 예비성과지표를 구축하고 구축된 성과지표를 토대로 타당도 분석과 AHP분석을 통해 최종 성과지표를 도출하였다. 이렇게 도출된 성과지표를 실제 커뮤니티 비즈니스를 운영하고 있는 커뮤니티를 찾아서 제반 자료와 인터뷰를 통해서 성과측정을 실시하였다.

커뮤니티 비즈니스 성과지표를 운영주체 인터뷰, 지자체 담당자 인터뷰 및 서면조사를 통해 실제 적용시켜 본 결과 지역주민 스스로 지역의 문제를 해결하고 그에 따른 성과를 통해 지역활성화에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 긍정적인 측면으로 작용하고 있다.

하지만 보조금에 의존한 경영과 지속적인 제품개발

의 부족 등으로 인한 수익성 악화가 걸림돌로 작용하고 있다. 또한 고용형태의 불안으로 인해 근로의욕 저하와 커뮤니티 비즈니스의 경쟁력 약화로 이어지고 있다. 이에 관주로 이루어진 커뮤니티 비즈니스를 중간지원조직 양성을 통한 경영지원이 필요한 시점이고, 외부컨설팅 연계, 주요 기업과의 전략적 제휴를 통한 제품 및 서비스 향상이 필요하다.

본 연구에서 제시한 커뮤니티 비즈니스 성과측정에 관한 성과평가표 모형은 국내에서 최초의 연구가 될 것이며, 향후 커뮤니티 비즈니스 성과 측정시에 다양한 형태로 활용할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 전문가들을 대상으로 성과지표의 타당도 분석과 AHP분석을 실시한 연구로써 향후 보다 객관적인 지표개발 및 윤리적인 문제나 가치를 활용할 수 있는 측정 모델 개발에 관한 연구가 필요하다. 또한 우선순위에 대한 연구는 도출되었으나 구체적인 정책 대안을 모색하는 연구가 필요하다.

참고 문헌

- [1] 양연희, 이상철, “커뮤니티 비즈니스 지원 정책에 관한 연구:한일 지원정책 비교를 중심으로,” 지방정부연구, 제20권, 제3호, pp.253-275, 2016.
- [2] K. Hayton, “The future of local economic development,” *Regional Studies*, Vol.23, pp.549-557, 1989.
- [3] G. Harte, “Social accounting in the local economy,” *Local Economy*, Vol.1, pp.45-56, 1986.
- [4] 김윤호, “사회적기업은 재분배 정책인가 분배정책인가?:인증 사회적기업 유형화, 실증적 비교분석 그리고 육성방안,” 한국정책학회보, Vol.19, No.4, pp.211-248, 2010.
- [5] 삼성경제연구소, 지역활성화의 새로운 대안 커뮤니티 비즈니스, 삼성경제연구소 CEO Information, 2009.
- [6] 박종안, *지속가능한 커뮤니티 비즈니스 성공모델에 관한 사례연구-농촌체험관광 마을을 중심으로*

로, 숭실대학교, 박사학위논문, 2010.

- [7] 이지은, 이재완, 이승중, “지역공동체의식이 커뮤니티 비즈니스 참여에 미치는 효과에 관한 연구,” 한국지방자치학보, 제27권, 제2호, pp.29-55, 2015.
- [8] 이효정, 김유준, 김종구, “커뮤니티 비즈니스형 도시재생공간의 도시설계적 요소 평가,” 한국도시설계학회지, 제15권, 제6호, pp.17-31, 2014.
- [9] 황희정, 심진범, “지역관광과 연계한 관광 커뮤니티 비즈니스의 의미와 과제,” 관광연구, 제29권, 제4호, pp.43-64, 2014.
- [10] 하재도, *정부투자기관의 BSC를 활용한 전략적 성과평가 연구: 한국도로공사의 BSC구축을 중심으로*, 서울대학교, 석사학위논문, 2004.
- [11] 송지영, *균형성과표(BSC)를 적용한 학교급식 운영성과평가 측정지표 개발*, 연세대학교, 석사학위논문, 2003.
- [12] 장기진, “글로벌 창업기업의 성과지표 개발에 관한 연구,” e-비즈니스연구, 제17권, 제6호, pp.51-59, 2016.
- [13] 차가영, 김재윤, “BSC와 AHP를 활용한 정부출연연구기관의 경영성과지표 개발 사례 연구,” 대한경영학회지, 제29권, 제7호, pp.1083-1107, 2016.
- [14] 전제란, “의료기관에서의 Balanced Scorecard를 이용한 성과측정,” 한국콘텐츠학회논문지, 제9권, 제4호, pp.254-264, 2009.
- [15] 김현정, “예비 사회적 기업의 균형성과측정 및 정책 지원방안,” 사회적기업연구, 제9권, 제1호, pp.31-63, 2016.
- [16] R. S. Kaplan and D. P. Norton, “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,” Harvard Business Review, Vol.70, No.1, pp.71-79, 1992.
- [17] Barry M. Staw, Pamela I. McKechnie, and Sheila M. Puffer, “The Justification of Organizational Performance,” Administrative Science Quarterly, Vol.28, No.4, pp.582-600, 1983.

저 자 소 개

김 명 진(Myung-Jin Kim)

정회원



▪ 2005년 2월 : 조선대학교 신문방송학과(언론학사)

▪ 2012년 8월 : 전남대학교 문화전문대학원 문화경영관광(문화경영관광전문석사)

▪ 2016년 8월 : 전남대학교 경영대학원 마케팅박사과정 수료

▪ 2017년 3월 ~ 현재 : 전북과학대학교 산학협력단 조교수

<관심분야> : 사회적경제, 커뮤니티비즈니스, 소비자행동, 가격정책, 마케팅전략