

계층분석기법(AHP)을 이용한 문화예술 협동조합 설립과 운영 요인의 중요도 분석*

A Weighted Analysis of Factors Affecting Establishment and Operation of Cultural Art Cooperatives Using AHP

권혁인(Kwon, Hyeog In)^{**} · 김아리(Kim, A RI)^{***}

〈目次〉

Abstract	IV. AHP를 이용한 평가프레임 워크의 검증
I. 서론	V. 결론
II. 선행연구에 대한 고찰	
III. 평가프레임워크 선정 및 제시	

Abstract

In this research, in order to establish the sustainable operating system of the cultural art cooperative association, the significant factors of the foundation of the cultural art cooperative association and operation are drawn through local and foreign case studies, the expert interview and evaluations. By using the analytic hierarchy process (AHP) based on the drawn factor, the weighted value is calculated.

A total of 21 significance factors which influence the foundation of the cultural art cooperative association and operation are divided into four areas: the entrepreneurship and business environment in the establishment level; organization and process in the operational level. Four dimensions are in the order of weight as follows: organization > entrepreneur-

* 이 논문은 2014년도 중앙대학교 연구장학기금 지원에 의한 것임.

** 중앙대학교 문화예술경영학과 교수, e-mail : hikwon@cau.ac.kr

*** 교신저자, 문화예술경영학과 석사과정, e-mail : ariarirang33rang@gmail.com

ship > process > business environment.

The research discovered that the important factors are ‘democratic management’ and ‘member benefits’ in the organization part; ‘voluntary’ and ‘commitment’ in the entrepreneurs part; ‘financial stability’ and ‘policy influence’ in the process part; ‘specific business plans’ and ‘union structure’ in the business environment.

Key words : Cultural Art Industry, Cooperative, Cultural Art Cooperative, Foundation Factor, Operational Factor

I. 서 론

2009년 문화예술산업의 발전방안의 하나로 문화체육관광부와 고용노동부간 업무협약(MOU)체결을 하였다. 이후 많은 문화예술 단체들도 협동조합 또는 사회적기업으로 조직운영의 형태를 바꾸고 있는 추세이다. 그러나 사회적기업 운영에 만족하지 못하는 문화예술단체(24.71%)는 사회적기업 운영이 경제적 이익을 창출하기 어렵다(31.25%)는 한계를 가져 협동조합을 새로운 조직형태로서 인식하는 것으로 판단된다(문화체육관광부, 2013).

협동조합 경제의 이론적 틀을 세운 Stefano Zamagni 교수는 협동조합은 일반 기업보다 민주적이고 효율적이라 주장한다. 그리고 정부가 해야 할 복지 등 사회적 서비스를 협동조합이 대신하는 경우가 많다고 설명하였다(Stefano Zamagni, 2012). 최초의 성공적인 협동조합 사례는 1884년 영국의 로치데일 협동조합(Rochdale Equitable Pioneers Society)이다. 이어 스페인의 몬드라곤 외, 다수의 협동조합의 사례는 협동조합이 수익성과 더불어 중요한 사회적 가치실현을 가능케 함을 증명한다(김현대, 2012; George Jacob Holyoake, 2013).

문화예술과 협동조합에 대한 선행연구에 따르면 문화예술분야 또한 공공재의 성격을 가지고 있어 예술 활동 그 자체로 사회적인 성격을 가지고(정철연, 2005), 문화예술 분야 운영에 있어 공동으로 작품을 만드는 동인제의 전통과 인적요소가 중요하다는 점에서 협동조합이 적합한 체제일 것이라는 막연한 생각을 한다(허은영, 2012). 그러나 기존 문화예술협동조합에 관련된 연구(안인재, 2013; 박도준, 2014)에는 문화예술 산업만의 특이성이 반영된 설립과 운영요인에 대한 연구는 부족하며 이는 문화예술 산업만

의 특이성을 고려한 연구가 필요함을 시사한다.

따라서 본 연구에서는 문헌연구를 통해 일반협동조합들의 설립과 운영원칙을 조사한 뒤 문화예술 협동조합전문가를 통한 개방형설문과 인터뷰 그리고 해외와 국내 문화예술협동조합 사례분석을 통해 문화예술협동조합의 성격이 반영된 설립과 운영요인을 도출하고자한다. 이어 도출된 요인을 바탕으로 협동조합과 관련된 전문가들을 대상으로 계층분석기법(AHP)을 통하여 문화예술 협동조합이 설립과 운영을 할 시 중요요인의 우선순위를 도출하는 연구하고자 한다.

II . 선행연구에 대한 고찰

1. 문화예술과 협동조합

지금까지의 기업은 영리적 이익을 추구하며 주주를 위한 시장 점유율 제고를 위해 운영되어왔다. 이것은 많은 사람들을 월급을 받으며 기계적으로 일하는 노동자로 만들었다. 그리고 소수의 사람들만 부자로 만드는 사회라는 부정적인 인식을 가지게 했다. 그뿐 아니라 소수의 권위자들의 횡포가 심해지면서 자본주의의 위기가 도래하였다.

이런 논란에 대한 대안으로 사회적 경제, 공유자본주의 등, 인간의 가치를 중시하고 상생과 협동을 강조하는 새로운 패러다임이 등장했다. 새 패러다임의 등장과 함께 조직 운영 방법으로 협동조합이 대두되었다.

그 이유는 협동조합은 모든 구성원이 평등하고 민주적으로 책임과 권한을 가지며 함께 협력한다. 그리고 소수보다는 많은 사람들이 혜택을 나누게 되는 것을 강조하고 가치에 기반한 사업모델이기 때문이다(ICA¹⁾, 2011).

최초의 성공적인 협동조합 사례는 1884년 영국의 로치데일 협동조합이다. 어려운 환경의 로치데일 직물공장의 28명 노동자가 일상생활에 필요한 식료품을 공동구입하기 위해 로치데일 공정개척자 조합을 만들었다. 이 조합은 1인 1표제를 시행하였고 정상

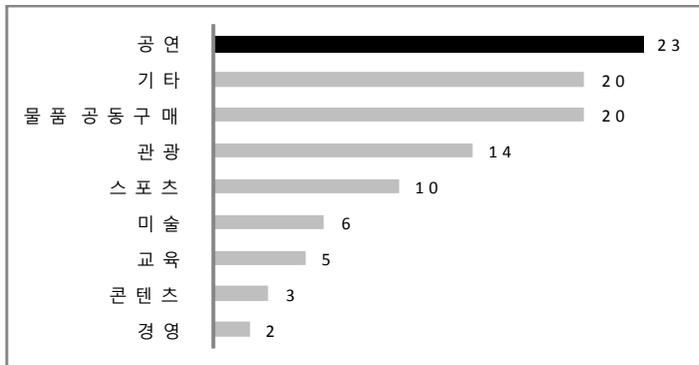
1) Global 300은 국제협동조합연맹(ICA, International Cooperative Alliance)에서 매출액 기준으로 세계 300대 협동조합을 순위매긴 보고서이다.

이윤만을 추구하였다. 이어 스페인의 몬드라곤 외, 다수의 협동조합의 사례는 협동조합이 수익성뿐 아니라 공동체 그리고 사회적 가치실현을 가능케 함을 증명한다(김현대, 2012; George Jacob Holyoake, 2013).

위와 같은 이유로 문화예술역시 예술행위 자체만으로 사회적인 성격을 가지고, 인적 가치를 중시해야 하는 분야이기 때문에 조직운영 형태로서 협동조합의 도입은 고려할 만 하다.

2. 문화예술 협동조합 현황

우리나라는 2012년 세계협동조합의 해(International Year of Cooperatives)를 맞아 세계적 흐름에 발맞추어 협동조합기본법을 개정했다. 가장 큰 변화는 출자금 규모에 상관없이 5인 이상이면 협동조합을 설립할 수 있다는 점이다. 그 결과 기본법 제정 약 6개월 만에 1,000건이 넘는 협동조합이 신고 및 수리가 되었다.



〈그림 1〉 예술·스포츠 및 여가 관련 서비스업 협동조합 세부 분야
(기획재정부, 2013. 5, 재구성)

현재 협동조합은 지자체마다 차이가 있지만 크게 17개로 분류하며²⁾ 예술·스포츠

2) 협동조합의 17개 분류: 도매 및 소매업(28.4%), 농업·어업·축산 및 임업(11.4%), 교육 서비스업(10.7%), 제조업, 예술·스포츠 및 여가 관련 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업, 출판·영상·광고·방송통신 및 정보서비스, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업, 건설업, 숙박 및 음식점업, 전문·과학 및 기술 서비스업, 하수·폐기물처리·원료재생 및

및 여가 관련 서비스업 분야는 제조업과 같은 8.1%로 전체 협동조합 영역에서 4번째로 크며, 전국적으로 수리·인가된 예술·스포츠 및 여가 관련 서비스업의 협동조합 수는 103개(일반 101, 사회적 2)로 조사되었다. 전체적으로 공연분야가 23개로 가장 많으며, 물품 공동구매 및 대여가 그 다음으로 많이 도출되었다.

예술·스포츠 및 여가 관련 서비스업 중 44개는 스포츠 및 관광 서비스 또는 기타 및 분류불가에 관련된 사업이며 순수하게 문화예술진흥법에 분류된 범위 내에서 유형과 특징을 알아보기 위해 기타요소를 제외한 결과, 총 59개 문화예술협동조합 중 사업자 협동조합유형이 28개로 가장 많고 전반적으로 공연사업에서 협동조합을 도입한 것을 알 수 있다.

〈표 1〉 전국문화예술협동조합 유형과 성격(기획재정부, 2013, 재구성)

관계 구분	조합수	조합 성격	예
소비자협동조합	3	- 악기공동구매	광주다섯손가락 음악 협동조합
직원협동조합	8	- 문화예술 교육, 체험 프로그램 운영	세종예술협동조합
사업자(생산자) 협동조합	28	- 28개 중 공연사업 16개, 미술전시 사업 6개 - 기타 문화예술 체험, 상품 기획 등 - 사업을 위한 예술가들의 조합	자립음악생산조합
다중이해관계자 협동조합	18	- 18개 중 7개가 공연사업 - 기타 축제, 프리마켓, 콘텐츠 등 - 주로 예술가와 경영자가 합친 관계	아우라코리아 협동조합
사회적협동조합	2	- 시각장애인 오케스트라 단원채용 - 문화예술 교육, 마을공동체 사업	사회적협동조합 자바르페
총 계	59		

환경복원업, 부동산 및 임대업, 전기·가스·증기 및 수도사업, 협회 및 단체·개인서비스업, 운수업 등이다(기획재정부, 2013).

이 분석을 통해 우리나라에서 문화예술협동조합의 도입에 대한 시도가 많음을 확인할 수 있으며, 공연 등 인적자원이 다수 필요한 곳에서 협동조합을 조직운영체제로 선택함을 알 수 있다. 또한 다중이해자 관계 유형에서 예술인과 경영인이 결합을 시도하는 경우가 많은데 이는 문화예술영역에서 전문화된 경영의 필요성을 느끼고 있다는 것을 알 수 있다.

3. 선행연구

최초의 성공적 협동조합인 로치데일 협동조합은 협동조합의 지속가능 운영방안으로 6원칙을 제시 했다. 1인 1표제, 정치 및 종교상의 중립, 구매액에 따른 배당, 이자의 제한, 조합에 의한 교육, 시가판매 등이 그것이다.

이후 이들이 확립한 이 원칙을 바탕으로 1995년 ICA에서 계승하여 7원칙을 공포하였으며 현재까지도 이 원칙을 바탕으로 협동조합이 운영되고 있다.

〈표 2〉 사회적기업과 벤처기업의 주요 성공요인 분류기준에 대한 선행연구

연구자		주요 성공요인
해외	Sharir & Lerner(2006)	창업가차원, 환경차원, 조직차원, 과정차원
	Urban(2008)	창업가 능력, 경영자적 능력
국내	사회적 기업 이광우(2009)	전략적요인, 사회적기업가정신, 경영역량, 환경적요인, 사회 연결망
	박의룡(2011)	경제적 차원(전략적 요인, 경영역량 요인), 사회적 차원(공익·지역사회발전 요인, 사회복지 요인), 공통 차원(창업가적 요인, 환경적 요인)
	벤처기업 이장우(2001)	심리적 특성, 행동적 특성, 경영관리적 특성
	조한국(2009)	심리적, 행동적, 경력특성, 조직특성, 환경특성, 전략특성
협동조합 김기태(2012)	설립단계(조합과 조합원의 관계, 조합과 기타 이해관계자의 관계), 운영단계(조합과 조합원의 관계, 조합과 기타 이해관계자의 관계)	

한국협동조합 연구소에서 발표한 김기태(2012)의 연구에 따르면 협동조합의 비즈니스모델에서 크게 설립단계와 운영단계로 나뉜다. 설립단계는 협동조합의 설립을 위한 준비와 계획, 운영단계는 협동조합의 유지와 확장에 대한 속성을 가지고 있다. 이 속성은 세부적으로 조합과 조합원의 관계와 조합과 기타 이해관계자의 관계 등 인적관계로 분류하였다. 전자의 관계에서는 소유관계의 장점추구를 후자의 시장계약 관계에서는 비용절감을 최대한 실현해야 한다고 보았다.

그러나 이 분류는 협동조합의 관계에 치중되어있고 상위단계 계층화에 있어 중첩적인 부분이 나타나므로 사회적기업과 벤처기업들의 성공요인을 선행연구하여 상위분류기준에 경영적 차원을 보강하고 상위 단계의 계층의 독립성을 명확히 하였다.

사회적기업과 벤처기업의 성공요인 분류기준에 대한 선행연구는 공통적으로 기업가 정신에 해당하는 창업가 차원, 설립 시 기업의 환경을 조성하는 환경차원, 조직 관리와 관련된 조직차원, 운영과정에서 경영전략부분인 과정차원을 포함하고 있었다. 그러므로 Sharir & Lerner(2006)의 창업가차원, 환경차원, 조직차원, 과정차원을 상위 분류기준으로 채택하여 연구를 진행하고자 한다.

〈표 3〉 일반 협동조합 설립과 운영에 영향을 주는 요인에 대한 선행연구

구 분	일반협동조합 영향 요인	내 용	비 고	
설 립 단 계	창업가 차원	자발적, 개방적인 조합원제도	ICA(1995), 몬드라곤(2001), 국제신용협동조합(2001), 김기태(2012)	
		자율과 독립	인종종교 및 정치적 평등(중립)	국제신용협동조합(2001)
		경영 계획	정확하고 구체적인 사업계획, 외부효과의 탐색과 명시,	김기태(2012)
	환경 차원	교육 훈련 및 정보 제공	정보규칙 교육, 계속 교육	ICA(1995), 몬드라곤(2001), 국제신용협동조합(2001)

구 분		일반협동조합 영향 요인	내 용	비 고
운 영 단 계	조직 차원	조합원에 의한 민주적 제도 및 관리	규모화 된 조합의 대의원제 도입, 노동의 주권, 민주적 조직, 민주적 관리	ICA(1995), 몬드라곤(2001), 국제신용협동조합(2001), 최경식(2004), 김기태(2012)
		조합원의 경제적 참여	잉여금 분배와 구성원 혜택, 무임승차 방지 시스템 강화, 보상	ICA(1995), 신인식(2007), 몬드라곤(2001), 김기태(2012)
	과정 차원	협동조합 간 협동	거래교섭력의 강화(공동사업), 협동조합 네트워크 강화	ICA(1995), 몬드라곤(2001), 국제신용협동조합(2001), 김기태(2012)
		지역사회에 대한 관심	사회 개조, 사회적 책임	ICA(1995), 몬드라곤(2001), 국제신용협동조합(2001)
		거래처 유지 및 개발	거래처의 유지 및 지속적 개발	최경식(2004), 김기태(2012)
		경영역량 강화	재무구조의 안정, 시장상황 변화에 대한 유연한 대응	김영철(1999), 김기태(2012)

이 틀을 기초로 김영철(1999), 최경식(2004), 신인식(2007)의 연구와 ICA기준의 협동조합 7원칙, 협동조합으로 유명한 몬드라곤, 국제신용협동조합의 설립과 운영요인(원칙)에 관한 문헌 연구를 더하여 일반협동조합의 설립과 운영에 영향을 주는 요인을 도출하였다.

기존 협동조합 원칙 연구를 분석하였을 때 협동조합의 시초가 된 로치데일의 6원칙은 제조업 중심의 원칙이다. ICA에서 공표한 협동조합의 기본 7원칙은 일반적이다. 그 후의 협동조합 사례에서 경영적 요소를 추가하였으나 문화예술산업의 특이성을 고려할 때 위의 특성만을 반영하기에는 한계점이 있다.

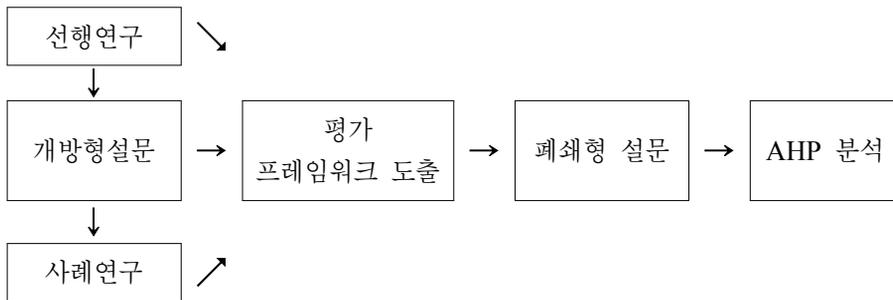
따라서 이 연구에서는 위의 선행연구를 바탕으로 문화예술협동조합의 전문가인터뷰

와 사례연구를 통하여 도출된 문화예술협동조합만의 신규 요인들을 함께 고려하고자 한다.

Ⅲ. 평가프레임워크 선정 및 제시

1. 연구방법 및 절차

이 연구의 목적을 달성하기 위해 다음 <그림 2>와 같은 연구방법과 절차를 적용했다.



<그림 2> 연구절차 및 방법

본 연구는 문화예술협동조합의 성공적 도입을 위해 도출된 설립과 운영요인의 중요도를 분석하는 연구이다. 선행연구로 협동조합의 설립과 운영 기준을 정하기 위해 문헌 연구를 통해 일반 협동조합의 설립과 운영요인을 도출하였다. 그러나 문화예술시장성을 반영한 설립과 운영요인의 연구가 미비함으로 선행연구를 바탕으로 개방형 설문과 사례연구를 통해 문화예술 시장의 특성을 반영한 설립과 운영에 영향을 주는 요인을 도출하였다.

개방형 설문조사는 선행연구를 바탕으로 협동조합의 각 설립과 운영에서 창업가차원, 환경차원, 조직차원, 과정차원 등 총 4가지 영역으로 구분했다. 개방형 설문은 문화예술분야에서 협동조합을 운영하는 전문가 7명을 대상으로 하였으며 설문기간은 2013. 12. 14. ~ 2014. 2. 14일 두 달 동안 진행하였으며 설문지역은 서울이 가장 많고 춘천, 구미, 전주 등 광역권 5개 도시를 중심으로 설문하였다. 설문 대상은 문화예술협동조합

의 대표이며 인터뷰와 병행하여 설문 시간은 평균 2시간 소요되었다.

사례연구는 우선 사례연구 대상설정을 위한 탐색 결과, 협동조합 보고서 글로벌 300 리포트는 수익률을 기준으로 유명한 협동조합을 소개한다. 그러나 글로벌 300에 등록된 수익률 높은 문화예술협동조합은 없으며, 문화예술협동조합은 수익성만으로는 그 가치를 판단하기 어렵다. 그러므로 문화예술 협동조합의 설립과 운영에 영향을 주는 요인 도출을 위해선 이윤 외에도 사회적 효과, 운영의 적법성 등, 추가된 기준이 필요하다. 하지만 현재 추가된 기준을 적용한 자료가 없다. 그렇기 때문에 문화예술 협동조합 사례선택에 있어 국내에 발행된 협동조합 성공 사례집 또는 협동조합 관련 책에 다수 소개된 문화예술 협동조합을 중심으로 사례연구를 진행하였다.

사례연구는 다섯 가지 협동조합 유형마다 1개씩 선택하여 각 국내와 해외 문화예술 협동조합 총 10개를 대상으로 분석하여 문화예술협동조합의 평가프레임 워크를 도출하였다. 도출 방법은 사례에 나타난 요인의 빈도수에 따른다. 이후 개방형 설문, 사례연구에서 도출된 결과와 선행연구와의 중복성을 제거하여 문화예술 협동조합의 설립과 운영 결정요인을 도출 하였다.

폐쇄형 설문은 총 21문항(설립단계에서 창업가차원 4문항, 환경차원 5문항, 운영단계에서 조직차원 6문항, 과정차원 6문항)으로 구성되었으며, 쌍대비교를 위한 9점 척도가 사용되었다.³⁾ 설문대상은 부산, 춘천, 구미, 전주, 대전 등 광역권을 중심으로 문화예술협동조합의 연합체를 설립한 대한민국소극장열전의 일부를 포함한 문화예술협동조합운영 전문인 10명에게(공연 6개, 콘텐츠 2개, 예술교육 2개)실시했다. 설문은 2014년 3월~4월중 대면과 온라인으로 실시하였다.

설문 데이터는 계층분석과정(AHP: Analytic Hierarchy Process)을 통하여 분석했으며, 분석도구는 'Expert Choice 2000'을 사용했다. AHP는 최적대안을 선정하는 기법으로 종합적인 의사결정 문제를 상위계층과 하위계층으로 계층화하여 상위의 관점에서 하위속성들의 상대적 중요도를 쌍대비교에 의해 측정한다(정병두·박용진, 2002). EC2000에서는 쌍대비교행렬의 가중치를 도출할 때 자동적으로 일관성비율(CR: Consistency Ratio)⁴⁾을 계산하여 제시해준다. 여기서 CR값이 0.1 이하면 합리적인 일관성

3) 쌍대비교를 통한 계량적인 판단을 수행하기 위해서는 신뢰할 만하고 이용가능한 척도가 필요하며, 이를 위하여 통상 9점 척도가 많이 이용되고 있다(조근태 등, 2003)

4) 일관성 비율(CR) = (CI/R) × 100%, *일관성지수(CI: Consistnecy Index), 난수지수(RI: Ran-

이 있다고 판정한다(장재호 · 엄정섭, 2008; 권혁인 등, 2013 재인용). AHP에서는 응답자가 반드시 다수일 필요는 없다. AHP의 출발은 평가에 가장 적합한 한 명의 평가자를 가정하여 개발되었으나, 서너 명이 집단 의사결정을 할 수도 있기 때문이다. AHP에서는 응답자의 수가 중요한 것이 아니라 이들이 실제 의사결정에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는가 혹은 전문성이 있는가 하는 것이다(이병우 등, 2011; 권혁인 등, 2013 재인용). ‘EC2000’은 ‘Participants Table’을 이용하여 한 모형에서 다수의 의견을 입력하여 통합(combined)할 수 있도록 개발되었다. 다수 응답자를 통한 분석을 실시할 때 유의할 사항은 수치통합 시 각 평가자들의 CR값이 0.2를 초과하는 행렬은 제거하고 나머지 것들만 통합하는 것이다(권혁인 등, 2013 재인용).

2. 평가문항 도출

1) 개방형 설문 결과

개방형 설문조사는 선행연구에서 나타나지 않은 문화예술 시장에 국한되는 신규요인을 찾기 위한 시도로서, 문화예술 협동조합에 관련된 전문가들의 자유로운 응답을 통하여 선행연구보다 문화예술시장 현 주세를 반영할 수 있는 요인들이 도출 되었다.

본 개방형 설문은 개별 응답자간 동일 항목에 대한 복수응답을 허용하여 빈도수를 측정⁵⁾하였고 이 중 응답 빈도수가 1개 이하인 요인은 신규요인에 미포함 하였다. 선행연구를 바탕으로 문화예술 협동조합의 설립과 운영단계에서 창업가차원, 환경차원, 조직차원, 과정차원 등 총 4가지 영역으로 구분했다.

창업가차원에서 새롭게 도출된 요인으로는 ‘사명감’, ‘책임감’ 등이 있다. 여기서 ‘사명감’은 예술인의 마음가짐으로서 예술적 의무(마땅히 하여야 할 부분)를 말한다. ‘책임감’은 협동조합 운영에 있어 필요한 임무를 충실히 이행하는 것을 뜻한다.

환경차원에서 도출된 요인은 ‘조합원 구성’과 ‘정부의 이해와 보조금’이다. 이것은 문화예술 협동조합을 구성할 때 가치관, 예술분야, 성격 등 사람 간의 성질이 맞아야

dom Index)

5) 여기서 ‘빈도수’란 탐색적 연구 진행 시 전문가들의 자유로운 응답 속에서 중복적으로 나온 단어 또는 의미를 기록하여 범주화하는 것으로, 이 연구에서 고려해야 하는 요인을 찾기 위한 목적으로 함, 따라서 요인의 중요도를 의미하는 것은 아님.

한다는 것을 말하며 문화 예술 협동조합이 자리를 잡기 전까지 정부의 지원이 있어야 한다는 것이다.

조직차원에서는 ‘시설개선투자’로 조합의 발전과 유지를 위해 잉여금을 다시 조합에 재투자 하는 것을 말한다.

과정차원에서는 ‘사회적 책임과 문화운동’, ‘정책에 영향’, ‘수익구조 다각화’등 이다. ‘사회적 책임과 문화운동’은 특히 지역중심으로 지역의 문제를 해결하려는 아이디어에서 출발하여 지역 일자리 창출 등 지역자원을 사용하는 것이다. 또한 지역으로 잉여금을 환원하거나 운영할 때 지역인들이 참여하는 것도 포함된다. ‘정책에 영향’은 협동조합 운영과 관련된 제도를 제안하는 등 정치적 활동을 하는 것, ‘수익구조 다각화’는 수익을 창출할 수 있는 서비스 및 유통 통로를 늘리는 것이다.

<표 4> 문화예술협동조합 설립과 운영에 영향을 주는 요인에 대한 개방형 설문 결과

구 분		문화예술 협동조합 설립과 운영에 영향을 주는 요인		
		내 용	빈도수	신규요인
설립 단계	창업가차원	사명감	5	신규
		책임감	4	신규
		자발성	3	
		공감력	1	
	환경차원	조합원 구성	13	신규
		명확한 사업계획	6	
		정부의 이해와 보조금	4	신규
		외부효과 탐색	3	
		협동조합 인증	1	
운영 단계	조직차원	의사결정 시스템	8	
		구성원 혜택	7	
		시설개선투자	5	신규
		무임승차방지	4	

구 분		문화예술 협동조합 설립과 운영에 영향을 주는 요인		
		내 용	빈도수	신규요인
운영 단계	조직차원	조합원 경제적 참여	3	
		잉여금분배	3	
		지속적인 사업	1	
		투명한 운영	1	
	과정차원	사회적 책임, 문화운동	9	
		공동작업	5	
		정책에 영향	4	신규
		수익구조 다각화	3	신규
		재무구조안정	3	
		저작권 등 법적 보호	1	
		수요와 공급 시장 조절	1	

* 주: 개별 응답자간 동일 항목에 대한 복수 응답 허용

2) 사례연구

사례연구는 해외와 국내에서 운영되고 있는 문화예술 협동조합의 사례 분석을 통해 기존에 도출된 요인을 보강하기 위한 연구로, 국내에 발행된 협동조합 성공사례집에 소개된 사례를 바탕으로 진행하였다. 사례는 기획재정부의 분류기준인 소비자협동조합, 직원협동조합, 사업자협동조합, 다중이해관계자 협동조합, 사회적 협동조합에서 해외, 국내 각 1개씩 뽑아 분석하여 아래 <표 5>와 같은 요인들이 도출되었다.

사례연구 역시 선행연구를 바탕으로 문화예술 협동조합의 설립과 운영단계에서 창업가차원, 환경차원, 조직차원, 과정차원 등 총 4가지 영역으로 구분했다. 일반 협동조합의 설립과 운영원칙과 비교하였을 때 문화예술 협동조합은 예술인으로서 직업적 소명을 가지는 강한 사명감이 중요하였다. 그리고 문화예술산업의 특이성이 존재하기 때문에 초기 도입 시 정부와의 긴밀한 연계를 통해야 함을 도출할 수 있다.

문화예술 협동조합의 운영단계에서 일반 협동조합과 차이점은 크게 조합원의 경제적 참여와 지역 밀착형 구조이다. 조합원의 경제적 참여는 유럽과 한국의 견해가 다르다.

유럽에서는 잉여금을 분배안하고 시설 재투자에 써야한다고 보았고 한국은 구성원의 혜택과 잉여금분배에 대한 중요성을 강조하였다. 지역밀착형 구조는 총 10개의 사례 중 6개의 사례가 지역의 문제점을 해결하기 위해 출발하며 지역의 인적 물적 자원을 사용하여 지역경제를 활성화 시킨다. 후에 지역으로 얻은 이익을 환원하는 등 지역의 이해와 참여를 바탕으로 운영을 하는 것이 매우 중요함을 시사한다.

〈표 5〉 문화예술협동조합 설립과 운영에 영향을 주는 요인에 대한 사례연구

구 분		문화예술협동조합 설립과 운영요인	내 용	비 고
설 립 단 계	창업가 차원	강한 사명감	사회적 성격이 강한 운영정신, 책임감, 직업적 소명을 가지고 임함	FC바르셀로나, 수비공용협동조합, 씨테크레아씨웅, 라바라카, 자바르떼
		경영 계획	수입모델 계획, 조합원 구성 시 후원자 자원봉사자 모집	더컬처커넥션, 세종예술협동조합, 자바르떼, 광주다섯손가락 음악협동조합
	환경차원	교육 훈련 및 정보제공	조합원 교육	세종예술협동조합
		정부와의 긴밀한 연계	공간제공, 정책적 지원금, 공공기관 연계프로젝트	더컬처커넥션, 라바라카, 세종예술협동조합
운 영 단 계	조직차원	조합원에 의한 민주적 제도 및 관리	대표의 공정성, 회의의 빈도	씨테크레아씨웅
		조합원의 경제적 참여	잉여금배분안하고 시설개선에 투자	FC바르셀로나
			구성원 혜택 중시, 최대 일한 사람에게 비율로 배당	자립음악생산조합

구 분		문화예술협동조합 설립과 운영요인	내 용	비 고
운 영 단 계	과정차원	협동조합 간 협동	공동작업, 외부콘텐츠와 연대의식	씨테 크레아씨옹, 자립음악생산조합
		지역밀착형 구조	지역문제 해결, 지역자원사용, 사회적 성격의 운영, 지역으로의 환원, 지역인의 예술인에 대한 이해와 참여, 협력	FC바르셀로나, 수비공룡협동조합, 더컬처커넥션, 라바라카, 자립음악생산조합, 아우라 코리아
		거래처 유지 및 개발	보조금 및 기부금을 통한 지원수익, 지역 공연단체 또는 중소기업과 협력	더컬처커넥션, 세종예술협동조합
		경영역량 강화	수익구조 다양화, 정책에 영향	FC바르셀로나, 수비공룡협동조합

3) 폐쇄형 설문문항 도출

요인의 우선순위를 평가하기 위한 폐쇄형 설문조사의 문항은 선행연구와 개방형 설문조사 그리고 사례연구의 중복성을 배제하고, 일반 협동조합의 특성과 문화예술 시장의 특성이 모두 반영될 수 있도록 고려했다.

〈표 6〉 문화예술협동조합 설립과 운영에 영향을 주는 요인 도출

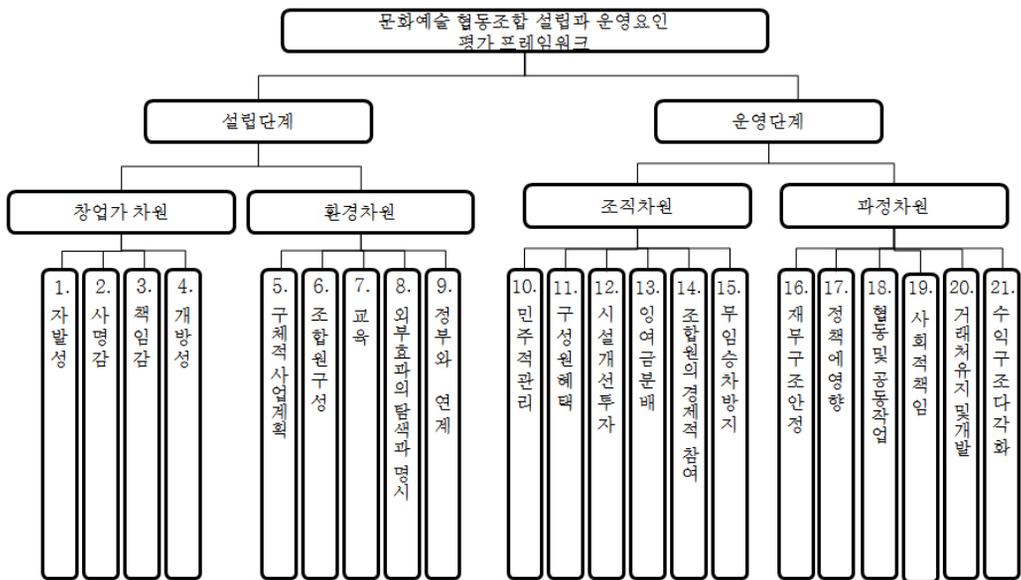
구분	일반협동조합 선행연구 결과	문화예술협동조합		폐쇄형 설문 문항 도출	
		개방형 설문 결과	사례연구 결과		
설 립 단 계	창업가 차원	자발적	자발성	1. 자발성	
		개방적		2. 개방성	
			사명감	직업적 소명	3. 사명감
			책임감	책임감	4. 책임감
	환경 차원	경영계획	명확한 사업계획	수익모델 계획	5. 구체적인 사업계획
		외부 효과의 탐색과 명시	외부효과 탐색		6. 외부 효과의 탐색과 명시

구분	일반협동조합		문화예술협동조합		폐쇄형 설문 문항 도출
	선행연구 결과	개방형 설문 결과	사례연구 결과		
설립 단계	환경 차원		조합원 구성	조합원 구성	7. 조합원 구성
		교육 훈련 및 정보제공		교육	8. 교육
			정부의 이해와보조금	정부와 연계	9. 정부와 연계
운영 단계	조직 차원	민주적 관리	의사결정시스템	회의의 빈도	10. 민주적 관리
		무임승차 방지 시스템 강화	무임승차 방지		11. 무임승차방지
		출자금 투자	조합원의 경제적 참여		12. 조합원의 경제적 참여
		잉여금 분배	잉여금 분배	잉여금분배	13. 잉여금 분배
		구성원 혜택	구성원 혜택	구성원혜택	14. 구성원혜택
			시설개선재투자	시설개선투자	15. 시설개선투자
	과정 차원	공동사업	공동작업	공동작업	16. 협동 및 공동작업
		지역사회에 대한 관심	사회적 책임과 캠페인	지역밀착	17. 사회적 책임
		재무구조 안정	재무구조 안정		18. 재무구조 안정
		거래처 유지 및 개발		거래처 유지 및 개발	19. 거래처 유지 및 개발
			수익구조 다각화	수익구조 다양화	20. 수익구조 다각화
			정책에 영향	정책에 영향	21. 정책에 영향

도출된 요인을 바탕으로 <그림 3>과 같은 의사결정계층을 구성하게 된다. 이 연구의 프레임워크는 설립단계에서 창업가차원과 환경차원, 운영단계에서 조직차원과 과정차원 총 21문항으로 구성되었다.⁶⁾

6) 의사결정계층을 구성하는 것은 AHP의 가장 중요한 단계이면서 첫 단계이지만 의사결정

설립단계의 창업가차원은 자발적, 개방적, 강한 사명감, 책임감등 조합과 조합원의 가져야할 기업가정신의 4가지 요인이고 설립단계의 환경차원은 준비단계에서 고려되는 5가지 요인으로 구성되어있다. 운영단계에서 조직차원은 내부가치를 극대화하는 방법으로 조합운영에서 조합원 관리나 잉여금 분배방법 같은 요인 총 6개로 구성되어있다. 운영단계에서 과정차원은 비용절감의 노력으로 경영의 측면과 외부 관계와 관련된 요인 총 6가지로 구성되어있다. AHP에서는 동일 계층에 있는 구성요소 간에 쌍대비교가 이루어져야한다. 그래서 각 계층에 포함되는 비교대상을 5~9가지로 제한할 필요가 있고, 이번연구에서는 구성 요소 수를 최대 6개로 충족하였다(Saaty, Vargas and Wende, 1983).



〈그림 3〉 문화예술 협동조합 설립과 운영요인 평가 프레임워크

문제를 계층화하는 방법에 대한 이론적 틀은 정형화되지 않았다. 계층의 완전성과, 비완전성에 대하여 단지 공통의 목표를 포함하면 계층 구성요건은 충족된다고 할 수 있다(Ramamujam and satty, 1981).

Ⅳ. AHP를 이용한 평가프레임워크의 검증

1. 영역별 가중치 산정 및 중요도 도출

통합 평가를 하기 전, CR값이 0.2 이상으로 비일관성이 높은 응답은 제외해야 한다. 그 결과 문화예술 협동조합 총 10명 중 1인의 응답(예술교육 분야)을 제하고, 총 9인의 응답을 총해 최종 결과를 산출하였다.

<표 7> 최상위 평가영역 개별 응답 AHP결과

구 분	평가자	CR	설립단계		운영단계		채택 여부
			창업가차원	환경차원	조직차원	과정차원	
공 연	1	0.11	0.423	0.050	0.127	0.399	A
	2	0.10	0.548	0.049	0.276	0.127	A
	3	0.13	0.148	0.449	0.090	0.313	A
	4	0.19	0.083	0.083	0.619	0.215	A
	5	0.12	0.092	0.475	0.275	0.158	A
	6	0.16	0.605	0.260	0.090	0.045	A
콘텐츠	7	0.00	0.250	0.250	0.250	0.250	A
	8	0.12	0.530	0.296	0.109	0.065	A
교육	9	0.19	0.222	0.343	0.343	0.091	A
	10	0.29	0.062	0.121	0.600	0.217	R

2. 통합 평가

도출된 21개의 요인을 바탕으로 문화예술협동조합의 설립과 운영을 위한 활동 중 어떠한 요인이 더욱 중요한지 요인 간 중요도를 알아보기 위해 계층분석을 시행하였다. 중요도 분석을 실시한 결과 상위요인과 하위요인은 다음 <표 8>와 같이 도출되었다. 상위요인 분석 결과를 보면 조직차원과 창업가차원이 환경차원과 과정차원보다 높은

데 이는 협동조합은 설립과 운영에 있어서 조합과 조합원의 관계가 조합과 기타이해관계자보다 중요함을 나타낸다. 중요도는 ‘조직차원(0.303)’, ‘창업가차원(0.289)’, ‘과정차원(0.218)’, ‘환경차원(0.190)’ 순으로 도출되었다.

조직차원에서 ‘민주적 관리(0.244)’, ‘구성원혜택(0.231)’, ‘시설개선 재투자(0.186)’ 순으로 중요하다.

창업가차원에서 가장 중요한 요인은 ‘자발성(0.334)’, ‘사명감(0.317)’ 순이다. 그리고 과정차원은 ‘재무구조 안정(0.191)’, ‘정책에영향(0.182)’, ‘협동 및 공동작업(0.172)’ 순으로 높게 나타났다. 마지막으로 환경차원에서는 ‘구체적인 사업계획(0.377)’과 ‘조합원 구성(0.320)’이다.

전체 순위 가중치는 소수점 4번째 자리에서 반올림하였다. 전체 순위는 상위요인 가중치와 하위요인의 가중치를 곱하면 전체 21개의 우선순위를 도출 할 수 있다. 그 결과 전체 순위의 1~3위는 창업가차원에 있으며 기업이 정신에 해당되는 특성이다. 그리고 총 10개의 우선순위 중 5개(사명감, 책임감, 조합원구성, 시설개선투자, 정책에영향)가 문화예술협동조합만의 신규로 도출된 요인이며 나머지 요인들도 문화예술협동조합의 요인도출을 위한 개방형 설문과 사례연구에서 높은 빈도수를 차지한 요인들이다.

〈표 8〉 문화예술협동조합 설립과 운영요인 중요도

상위요인 (CR=0.02) (A)	하위요인 (총 21개 요인)	중요도 (B)	영역별 순위	일관성 비율	전체 순위 (C=A X B)		
					중요도	순위	
설 립 단 계	창업가차원 (0.289)	자발성	0.334	1	0.02	0.097	1
		사명감	0.317	2		0.092	2
		책임감	0.269	3		0.078	3
		개방성	0.080	4		0.023	17
	환경차원 (0.190)	구체적인 사업계획	0.377	1	0.06	0.072	5
		조합원 구성	0.320	2		0.061	7
		교육	0.141	3		0.027	16
		외부효과 탐색과 명시	0.088	4		0.017	18
		정부와 연계	0.073	5		0.014	19

상위요인 (CR=0.02) (A)		하위요인 (총 21개 요인)	중요도 (B)	영역별 순위	일관성 비율	전체 순위 (C=A X B)	
						중요도	순위
운영 단계	조직차원 (0.303)	민주적 관리	0.244	1	0.01	0.074	4
		구성원혜택	0.231	2		0.070	6
		시설개선투자	0.186	3		0.056	8
		잉여금 분배	0.120	4		0.036	12
		조직원 경제적 참여	0.116	5		0.035	13
		무임승차방지	0.103	6		0.031	15
	과정차원 (0.218)	재무구조 안정	0.191	1	0.02	0.042	9
		정책에 영향	0.182	2		0.040	10
		협동 및 공동작업	0.172	3		0.037	11
		사회적 책임	0.165	4		0.036	12
		거래처유지 및 개발	0.146	5		0.032	14
		수익구조다각화	0.144	6		0.031	15

V. 결 론

본 연구는 문화예술협동조합의 원활한 도입과 지속적 성장을 위한 체계를 마련하는 첫 단계로 문헌연구, 전문가 인터뷰 및 사례연구를 하였다. 이를 통하여 문화예술협동조합의 설립과 운영에 영향을 미치는 요인을 탐색하고, 의사결정 평가 프레임워크 도출 및 계층분석(AHP)을 사용하여 가중치를 통해 중요도를 산정하였다.

우선 전문가 개방형 설문과 사례연구를 통하여 선행연구 이외에 문화예술분야의 특성을 반영할 수 있는 요인들이 도출 하였다. 새롭게 도출된 요인으로는 창업가차원에서 ‘사명감’, ‘책임감’, 환경차원에서 ‘조합원 구성’과 ‘정부의 이해와 보조금’이다. 그리고 조직차원에서는 ‘시설개선투자’, 과정차원에서는 ‘수익구조 다각화’, ‘정책에 영향’ 등이다.

이후 문헌연구와 개방형설문 및 사례연구를 바탕으로 1) 창업가차원(①자발성 ②개방성 ③강한 사명감 ④책임감), 2) 환경차원(①구체적 사업계획 ②외부 효과의 탐색과 명시 ③조합원 구성 ④교육 ⑤정부와 연계), 3) 조직차원(①민주적 관리 ②무임승차방지 ③조합원의 경제적 참여 ④잉여금분배 ⑤구성원 혜택 ⑥시설개선투자), 4) 과정차원(①협동 및 공동작업 ②사회적 책임 ③재무구조안정 ④거래처 유지 및 개발 ⑤수익구조다각화 ⑥정책에 영향) 4가지 영역, 총 21개 문항으로 의사결정계층을 구성하고, 쌍대비교를 위한 9점 척도를 사용하여 문화예술협동조합 전문인 10명에게 설문을 실시했다.

AHP의 특성으로 인해 상위계층의 순위 아래에서 세부 요인의 순위가 결정되므로 상위계층의 가중치와 하위계층의 가중치를 곱하여 하위계층 21개 요인의 전체 순위를 도출했다.

상위요인의 중요도는 ‘조직차원(0.303)’, ‘창업가차원(0.289)’, ‘과정차원(0.218)’, ‘환경차원(0.190)’ 순으로 협동조합 설립과 운영에 있어 조직 외부적인 활동보다는 조직 내부적 의지와 조직적 견고함이 중요하다는 것을 알 수 있다. 그리고 세부 요인들 중 1위에서 3위, 5위에서 7위 등 높은 중요도를 가진 속성들이 설립단계에 다수 포진되어 있는 것으로 보아 설립단계에서 준비와 계획이 충실히 되어있어야 원활하게 운영이 가능함을 도출할 수 있다.

세부 영역별 순위 분석결과 문화예술협동조합의 창업가차원의 위한 중요요인은 ‘자발성(0.334), 사명감(0.317), 책임감(0.269), 개방성(0.080)’ 순으로 조합원의 자발성이나 사명감 같은 내적인성향이 조합의 책임감이나 개방성 같은 외적인 성향보다 중요하다는 것으로 나타났다.

환경차원의 중요요인은 ‘구체적인 사업계획(0.377), 조합원 구성(0.320), 교육(0.141), 외부 효과 탐색과 명시(0.088), 정부와 연계(0.073)’로 구체적으로 사업계획을 준비해 놓는 것은 문화예술분야에서도 협동조합은 경영적 속성을 지님을 보여준다. 그리고 협동조합이 인적결합이 중요한 요소인 만큼 조합원의 구성이 다음으로 많은 영향을 미침을 보여준다. 특히 인터뷰에서 문화예술시장이 인적관계의 영향을 많이 받는 만큼 설립 시 어떤 조합원이 구성원으로 참여하느냐는 것은 지속적 운영에 있어 중요하다고 조사되었다.

조직차원에서 중요순위는 ‘민주적 관리(0.244), 구성원 혜택(0.231), 시설개선투자

(0.186), 잉여금분배(0.120), 조직원 경제적 참여(0.116), 무임승차방지(0.103)’이다. 민주적 관리는 의사결정시스템에 관련된 요인으로 협동조합운동을 위한 주체들이 모인 만큼 의견을 모으고 조율하는 것이 가장 중요함을 보여준다. 그리고 예술과 같이 생상품의 원가를 명확히 계산하기 어려운 분야에서는 참여와 분배의 기준을 확실히 정하기 어렵다는 것이다. 그래서 일반협동조합에서 중요요인으로 다수 나온 잉여금분배, 조직원의경제적참여, 무임승차방지보다 구성원혜택, 시설개선투자가 더 중요하다고 도출되었다. 이는 문화예술협동조합이 일반협동조합보다 수익보다 가치에 기반 한다는 것을 보여주며 문화예술산업의 특성을 잘 반영된 결과이다.

과정차원의 중요순위는 ‘재무구조안정(0.191), 정책에 영향(0.182), 협동 및 공동작업(0.172), 사회적 책임(0.165), 거래처 유지 및 개발(0.146), 수익구조다각화(0.144)’이다. 현실적으로 문화예술협동조합이 자립가능하기 전까지는 정부의 지원정책이 필요함을 보여주며 협동조합들의 네트워크를 만들어 공동 작업을 함으로써 비용을 절감하는 것은 매우 중요함을 시사한다. 전문가 인터뷰에서 중 현재 광역 5개 도시에서 활발히 활동하고 있는 대표적인 문화예술협동조합을 중심으로 지역 문화예술 플랫폼을 만들기 위해 연합을 하고 있는 것으로 조사되었다. 이런 활동은 지역에서 문화예술의 생산과 소비의 수요량과 공급량 맞추어 시장을 만들어간다는 것과 지역끼리의 네트워크를 통해서 비용을 절감하거나 큰 시너지를 기대할 수 있다. 그리고 사회적 책임은 협동조합이 운영 시 자연스럽게 지역과 밀착되며 사회적 성향을 나타내기 때문에 큰 고려요인으로 작용하지 않았다. 그러나 인터뷰 결과 유럽같이 예술에 대한 지역과 정부의 이해가 협동조합 성공의 근본이 됨을 강조했다. 부가적으로 낮은 순위지만 수익구조 다각화는 특히 공연분야의 인터뷰에서 순수예술활동만 가지고는 수익을 내기 어려워 다각적 수익구조를 마련하여 협동조합 운영에 보탬이 되어야 한다고 조사되었다. 다수의 문화예술 협동조합 운영자들은 문화예술분야협동조합은 결국 사회적 협동조합 체제로 갈 수 밖에 없다는 의견이 다수 도출되었다.

한편 21개요인 간 전체 순위를 살펴본 결과, 1위부터 10위까지의 상위 순위에서 문화예술협동조합 개방형설문과 사례연구에서 빈도수가 높았던 요인들이 다수 포진하였다. 특히 사명감, 책임감, 조합원 구성, 시설개선투자, 정책에 영향 등의 요인은 개방형설문에서 신규로 도출된 요인이다. 이는 본 연구 결과가 문화예술산업의 특성을 반영하여 문화예술협동조합의 설립과 운영 시 일반협동조합과 차별점이 있음을 시사한다.

본 연구의 한계점으로는 협동조합 기본법이 제정된 지 오래되지 않아 문화예술분야에서 협동조합 형태로 운영되고 있는 곳은 꽤 되었지만 정식으로 등록한 곳은 얼마 되지 않아 표본을 구하기 쉽지 않았다. 그러므로 서울, 구미, 춘천, 전주 등 광역권 5개 도시를 중심으로 문화예술협동조합의 연합체를 설립하여 문화예술협동조합의 중심이 되고 있는 협동조합들을 직접 찾아가 조사하여 표본이 모집단을 충분히 반영할 수 있게 하였다. 그러나 전시분야 등 다양한 예술분야의 표본이 제외되어있는 부분이 발생했다. 이러한 한계점은 향후에 전체적 표본 수뿐 아니라 다양한 예술분야의 표본을 반영하여 보다 발전된 연구로 수정, 보완하도록 하겠다.

본 연구에서는 기존에는 문화예술분야의 협동조합의 증가에도 불구하고 문화예술산업의 특성이 고려되지 않았다. 그러므로 문화예술협동조합의 관련 전문가를 활용하여 설립과 운영에 영향을 미치는 중요 결정요인을 도출하고, 정량적 분석적 방법을 통해 중요 순위를 도출한 연구로서, 그 동안 막연하게 추정해왔던 설립과 운영의 주 결정요인을 구체적으로 밝혔다는 점에서 의미가 있으며, 향후 문화예술분야의 협동조합 설립과 운영에 있어 기초자료로써 유용하게 쓰일 수 있을 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

1. 김영철, “축산업협동조합의 주요 발전요인 분석”, 『한국협동조합연구』, 17(1), 1999, pp. 1-17.
2. 김신양·장종익, 『성공하는 협동조합의 일곱가지 원칙』, (사) 한국협동조합 연구소 출판부, 2001.
3. 이장우·장수덕, “벤처기업의 성공요인 : 성공한 벤처기업가들의 관점”, 『중소기업 연구』, 23(4), 2001, pp. 23-49.
4. 정병두·박용진, “AHP를 이용한 ITS서비스의 우선순결정에 한 연구”, 『국토계획』, 37(6), 2002, pp. 137-14.
5. 조근태·조용곤·강현수, 『앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정』, 서울: 동현출판사, 2003.
6. 최경식·김수현, “협동조합과 조합원의 장기적 관계와 관련요인”, 『한국협동조합

- 연구』, 22(2), 2004, pp. 179-197.
7. 신인식, “지역농협 사업성장 요인분석방법에 관한 고찰”, 『한국협동조합연구』, 25(2), 2007, pp. 65-86.
 8. 장재호 · 엄정섭, “수요 · 공급자를 통합한 u-서비스 우선순위 평가모형 개발”, 『한국지리정보 학회지』, 11(2), 2008, pp. 132-147.
 9. 이광우, 『지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구』, 숭실대학교 박사학위 논문, 2009.
 10. 조한국 · 원성수, “지역 중소벤처기업의 성공요인에 관한 실증분석”, 『지역발전연구』, (9)1, 2009, pp. 161-188.
 11. 박의룡 · 안영규, “사회적기업의 주요 성공요인 분석”, 『한국산업경영학회』, 15(3), 2011, pp. 25-43.
 12. 이병우 · 정동훈 · 김봉철, “AHP를 이용한 광고회사 선정요인의 상대적 중요도 분석”, 『한국광고홍보학보』, 13(3), 2011, pp. 7-31.
 13. 김현대, 『협동조합 참 좋다』, 푸른지식, 2012.
 14. 기획재정부, 『상생과 통합의 미래』, 협동조합과 함께 협동조합 자료집, 2012.
 15. 특임장관실, 『해피투게더 협동조합: 알기 쉬운 협동조합기본법해설서』, 2012.
 16. 허은영, 『문화예술 분야 협동조합 제도 도입을 위한 기초연구』, 한국문화관광연구원, 2012.
 17. 권혁인 · 양태근 · 이진화, “계층적 분석방법을 활용한 민간건축주의 건축물미술작품 선호도 결정요인에 관한 연구”, 『문화정책논총』, 27(1), 2013, pp. 251-271.
 18. 박원순, 『함께 만드는 협동조합 알아보기: 협동조합운영사례집』, 서울특별시, 2013.
 19. 안인재, 『문화예술분야 협동조합이 문화예술 생산에 미치는 영향 연구』, 한양대학교 석사학위 논문, 2013.
 20. 박도준, 『문화예술분야 협동조합의 현황 연구』, 홍익대학교 석사학위 논문, 2014.
 21. 김기태, 『발표자료-협동조합 유형과 국내외 우수모델』, (사)한국협동조합연구소, 2012.
 22. 문화체육관광 · 예술경영지원센터, 『문화예술분야 사회적기업 실태 및 협동조합 인식조사』, 2013.
 23. 기획재정부, 『2013. 05 협동조합 신고인가 현황 정리자료』,

홈페이지(<http://club.seoul.go.kr/coophope>)

24. Ramamujam, V. and T. L. Satty, “Technological Choice in The Less Developed Countries: An Analytic Hierachy Process”, 『Technological Forecasting and Social Change』, 19, 1981, pp. 81-98.
25. Saaty, T. L., L. G. Vargas, and R. E. Wendel, “Assessing Attribute Weights by Ratios, Omega”, 11, 1983, pp. 9-13.
26. Sharir, M. and M. Lerner, “Gauging The Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs”, 『Journal of World Business』, 41, 2006, pp. 6-20.
27. Urban, B., “Social Entrepreneurship in South Africa: Delineating The Construct with Associated Skills”, 『International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research』, 14, 2008, pp. 346-364.
28. ICA, 『Global 300 Report 2010』, 2011.
29. Stefano Zamagni and Vera Zamagni, 『협동조합으로 기업하라』, 북돋움, 2012.
30. George Jacob Holyoake, 『로치데일 공정선구자 협동조합 역사와 사람들』, 그물코, 2013.

원고접수일 : 2014년 7월 10일
심사완료일 : 2014년 7월 30일
게재확정일 : 2014년 8월 18일