

문화기반 농촌지역개발 비즈니스 모델 연구: DHP와 비즈니스 생태계 모델을 중심으로*

윤 흥 권**
권 혁 인***

본 연구는 최근 사회·문화·경제적 가치를 종합적으로 추구하는 지역개발 전략으로 주목 받고 있는 문화기반 지역개발 전략을 활용하여 농촌지역개발 비즈니스 모델을 도출하는데 목적이 있다. 이를 통해 문화기반 농촌지역개발 목표 설정 및 종합적인 추진 전략 수립에 대한 시사점을 제공하고자 했다.

목적 달성을 위해 먼저 DHP 방법을 활용하여 문화기반 농촌지역개발 주요요인 및 상대적 중요도를 분석하고, 성공적인 문화기반 농촌지역개발 추진을 위해 비즈니스 생태계와 서비스 가치 네트워크 관점에서 비즈니스 생태계 모델을 도출하고자 했다.

연구 결과 문화기반 농촌지역개발을 위해 가장 중요한 주요요인은 지역사업 환경조성 및 정책적 지원인 것으로 나타났다. 다음으로 내부 협력 및 서비스 혁신 체계, 지역 문화자원 경쟁력, 지역민 역량, 외부와의 협력체계 순의 중요도 수준을 보였다. 문화기반 농촌지역개발을 위한 비즈니스 생태계 모델은 지역문화자원 혁신 및 관리 단체, 민간인증·협력지원기관을 포함하여 이해관계자의 역할 및 관계를 종합적으로 고려하는 것이 중요한 것으로 분석됐다.

본 연구의 결과는 개발도상국과 성장 동력을 잃은 도시재생에만 집중되던 문화적 지역개발 전략을 농촌에 적용했다는 점에서 의미가 있으며, 혁신의 필요성만을 역설하는 것이 아니라 구체적인 주요요인과 이를 달성하기 위한 비즈니스 모델을 제안했다는 점에서 의미가 있다. 농촌은 우수한 잠재력을 지닌 문화자원을 보유하고 있으며, 저밀도 혁신 성장 공간으로 주목 받고 있기 때문에 본 연구에서 제안한 비즈니스 모델은 지역사업 환경 조성 및 정책적 지원, 내·외부 협력 비즈니스 체계, 문화자원의 고도화, 지역민 역량 강화를 위한 종합적이고 체계적인 전략 체계에 유용한 시사점을 제공할 수 있다.

주제어: 문화적 지역개발, 농촌지역개발, 비즈니스 생태계 모델, 서비스 가치 네트워크, DHP

1. 서론

도시가 급속한 양적 팽창에 의한 부작용을 겪으면서 농촌은 생태환경, 농촌문화, 공동체 문화를 보유한 저밀도 혁신 성장 공간으로 주목받고 있다(OECD, 2015). 도시는 산업화와 인구증대로 급속한 양적 팽창을 겪으면서 기반시설 부족, 노후시설 누적, 지

역산업 쇠퇴, 공동체 해체 등의 부작용을 겪고 있으나, 농촌은 다양한 역사·문화 자원을 보유하고 있으며 개발 및 발전 가능성이 풍부한 공간을 보유하고 있기 때문에 저밀도 경제 성장 공간으로 주목받고 있다.

우리나라 정부는 농촌의 가치를 증대시키고 농촌 지역민의 삶의 질 향상을 위해 '농어업인 삶의 질 기본계획'을 수립하고 운영하고 있으며, 2020년에는

논문접수일: 2021. 04. 04. 1차 수정본 접수일: 2021. 07. 05. 2차 수정본 접수일: 2021. 08. 01. 게재확정일: 2021. 08. 02.

* 본 논문은 제1저자의 박사학위논문을 수정·보완함.

** ㈜더비엔아이 책임/문화예술경영학박사, 제1저자

*** 중앙대학교 경영경제학부 교수(hikwon@cau.ac.kr), 교신저자

‘제 4차 농어촌 삶의 질 기본계획’을 통해 5년간 51 조원을 지원하고 있다(김솔희 외, 2020). 또한, 농촌의 힐링·치유 가치를 높여 국민에게 제공함으로써 농촌산업 활성화와 국민의 삶의 질 향상을 위해 『치유농업 연구개발 및 육성에 관한 법률』을 근거로 농촌 자원을 활용한 다양한 비즈니스 모델, 품질관리 지원 및 전문 인력 양성 등의 정책사업을 추진하고 있다(농촌진흥청, 2020).

농촌의 풍부한 잠재력과 긍정적인 전망에도 불구하고 우리나라 농촌의 정주 만족도와 인구는 지속적으로 감소하고 있으며, 농가소득도 정체되거나 감소 추이를 보이고 있다. 농촌의 정주 만족도는 평균 5.7로 도시의 6.4에 비해 낮은 수준을 보이고 있으며, 농촌의 인구는 2019년 기준 전년 대비 93만 명이 감소한 것으로 보고되고 있다(보건복지부, 2020; 한국농촌경제연구원, 2019). 뿐만 아니라 농가소득은 2019년 대비 2.1% 감소한 41,182천 원을 보이고 있으며(농림축산식품부, 2020), 농업 GDP는 10년 전 수준을 벗어나지 못하고 있다(Trading economics, 2020).

농촌이 여전히 어려움을 겪는 이유로는 농촌산업과 농촌지역개발 정책이 실효성을 거두지 못하고 있기 때문이라는 비판이 존재한다. 우리나라 농촌산업 정책은 농촌문화의 가치를 산업화하고 농촌의 산업의 부가가치 창출을 위한 농촌융복합산업을 중심으로 추진되고 있다. 농촌융복합산업은 일본의 6차 산업에서 영감을 받은 개념으로 1차 산업(원형), 2차 산업(가공), 3차 산업(유통·체험)을 통합하고 융합하는데 중점을 둔다(안기선, 2020; 황영모, 2011). 그러나 농촌융복합산업은 주민참여를 이끌어 내지 못하고 있으며, 주민역량 강화에 대한 전략이 부족하고, 지역자원 발굴 및 개발을 위한 전문성 부족, 서비스 고도화 및 품질 관리 체계 부재, 협력 네트워크 창출 전략 부재 등의 문제점이 지적되고 있다(김용렬 외, 2018; 박시현, 2015; 이철희 외, 2015). 농촌

지역개발은 균형발전, 혁신, 기업가주의를 지향하며, 지역민과 지역자원 역량 강화, 내·외부 네트워크와 상호작용을 핵심 주요요인으로 삼아 기초생활기반확충, 지역소득증대, 지역경관개선, 지역역량강화 사업을 추진하고 있다(농림축산식품부, 2018; 이해진, 2012). 그러나 농촌지역개발 정책은 시설위주의 사업, 공모라는 이름의 관 주도 사업, 사업 수익의 외부화, 농가소득 제고 미비, 불평등 야기 등의 문제를 만듦과, 성과가 미진하다는 비판을 받고 있다(이상길, 2019; 2020; 이해진, 2012).

문화적 지역개발은 지역민과 지역자원의 역량을 강화하고 지역경제와 공동체 활성화에 기여할 수 있기 때문에 풍부한 문화자원을 보유한 농촌의 산업 및 지역개발 정책의 문제점을 보완하기 위한 대안이 될 수 있다(박지연, 2012; Curran & Egeraat, 2010; Everingham, 2003). 문화는 새로운 제품과 서비스 혁신에 깊이 연결되어있으며, 소비자의 의사결정에 깊이 개입되기 때문에 지역발전 및 경제성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Caves, 2000; Gibson & Stevenson, 2004; Lindstorm, 2010; Sacco & Segre, 2009). ‘문화가 경제에 도움이 된다’는 인식이 널리 인정되면서 문화적 지역개발은 성장 동력을 잃은 구도심, 개발도상국의 지역개발에 적극적으로 채택되어왔다(Conference Board of Canada, 2008; European Community, 2010; Hong Kong Arts Development Council, 2005).

문화적 지역개발은 문화, 예술, 디자인 등을 통해 지역의 사회·문화·경제적 가치를 종합적으로 추구하는 지역개발 방법을 의미한다(문휘운 & 박태원, 2014). 문화는 사회적으로 공동체의 응집력을 강화하며, 지역민의 자아 존중감, 자기 효능감과 같은 잠재력을 강화시키는 등 지역발전에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며(박지연, 2012; Everingham, 2003), 경제적 부가가치의 원천으로써 문화기반의 창조 산업이 세계 GDP에서도 높은 비중을 차지하는 등 실

효성이 입증되고 있다(Caves, 2000).

문화적 지역개발 전략으로는 Florida(2002; 2006)의 우수한 인력의 유입을 유도하여 지역개발을 도모하는 전략, Porter(1990; 2004)의 비용 리더십, 제품 차별화, 시장 집중을 지향하는 협력적 클러스터 기반의 전략, Sen(1991; 2001)의 지역민의 역량 강화를 중심으로 지속가능한 성장 동력을 마련하는 전략 등이 제안되고 있다. 그러나 문화적 지역개발은 다수의 이해관계자가 복잡하게 연결되어 있는 복잡한 문제상황이기 때문에 지역개발 전략에 대한 지속적인 문제제기와 개선방안 제안이 이루어지고 있다(Atkinson & Easthope, 2009; Bassett et al., 2002; Hoyman & Faricy, 2009; Wilson & Keil, 2008).

다수 조직 또는 이해관계자의 상호 연결성과 역할을 종합적으로 분석하여 복잡하고 어려운 문제를 해결해야하는 비즈니스 상황을 개선하기 위한 전략으로 적극적으로 활용되고 있는 비즈니스 생태계 모델은 문화적 지역개발 전략으로 유용한 시사점을 제공할 수 있다(Iansiti & Levien, 2004a; Kandiah & Gossain, 1998; Li, 2009; Zhang & Liang, 2001). 비즈니스 생태계 모델은 문제 상황에서 혁신적인 협력 네트워크를 구축하고 이들의 서비스를 융합하고 통합함으로써 부가가치를 창출하고 지속가능한 비즈니스 혁신 체계를 구축하는 전략으로 정의된다(Iansiti & Levien, 2004a). 비즈니스 생태계는 이해관계자의 협력과 서비스 고도화를 촉진하기 위한 각종 프로그램, 도구, 플랫폼, 기술에 투자함으로써 이해관계자의 모두의 성과를 제공하고 자 한다.

비즈니스 생태계 모델은 이해관계자 간 협력을 통해 지속적인 혁신과 다양성을 추구하고, 서비스 가치 증대와 공동 성장을 목적으로 하기 때문에 ICT시장(Zhang & Liang, 2010), 홈 에너지 산업(Kwon et al., 2020), 모바일 앱 서비스 산업(Wang, et

al., 2015), 공예문화산업을 활용한 도시재생(구아민, 2021), 문화예술 산업(권혁인 & 이진화, 2014; 홍무궁, 2020) 등의 혁신에 활용되어왔다.

그러나 농촌지역개발 관련 선행연구는 일부 현상에 대한 혁신의 필요성을 주장하거나 농촌 6차 산업화 활성화를 위한 전략을 제시하고 있으나, 구체적인 이해관계자와 역할, 가치사슬 등을 포함하는 종합적인 비즈니스 모델을 제시하는 연구는 미진한 상황이다(고진영, 2019; 김용렬 외 2014; 2018; 박시현, 2015; 이철희 외 2015; 전미리, 2019; Shucksmith, 2010; Ward et al., 2005).

따라서 본 연구는 비즈니스 생태계 모델을 활용하여 문화기반의 농촌지역개발 방안을 도출하고자 한다. 이를 위해 먼저 문화기반 농촌지역개발의 주요 요인을 도출하고 상대적 중요도를 분석하고자 한다. 분석은 문화기반 농촌지역개발 추진을 위한 방향성 설정에 유용한 시사점을 제공할 수 있다. 다음으로 비즈니스 생태계 모델의 관점에서 문화기반 농촌지역개발을 위한 종합적인 비즈니스 모델을 도출하고자 한다. 이는 농촌산업과 지역개발 전반의 이해관계자와 역할, 관계, 상황 등을 종합적으로 통찰하여 구성원의 성장과 협력을 통한 혁신에 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 목적 달성을 위한 본 연구의 연구 문제는 다음과 같다.

연구 문제 1: 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요 요인은 무엇인가?

연구 문제 2: 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 생태계 모델은 무엇인가?

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 농촌지역개발 현황 및 주요요인

사회, 환경, 시장의 변화에 따라 농촌은 건강과 힐링, 치유, 웰빙 등의 가치를 지니는 상징으로 인식되고 있으며, 부가가치의 원천이자 혁신 성장 가능성이 큰 공간으로 평가되고 있다(Rogers, 2018; Teixeira & Piechota, 2019). 우리나라 정부도 농촌의 가치를 인정하고 있으며, 2000년대 들어서는 '농업' 중심의 정책에서 '농촌' 중심의 정책으로 초점을 이동하며 농촌 패러다임의 변화를 꾀하며 농촌 지역개발을 추진하고 있다(이해진, 2009). 이때 농업 중심 정책은 농산업을 종속과 보완에 목적을 두지만, 농촌 중심 정책은 농촌지역의 가치 증대, 복지, 주민의 삶의 질 증대를 목적으로 한다.

우리나라의 최근 농촌지역개발은 상향식 지역개발 기조를 보이고 있으며, 기초생활기반, 지역소득, 지역경관, 지역역량 강화를 지향점으로 삼고 있다(농림축산식품부, 2018). 또한, 농촌의 지속가능성 확보를 위해 지역자원의 가치를 고도화하고, 지역 공동체를 형성하고 개발하는 것에 중점을 두고 있다(이해진, 2012; 김솔희 외, 2020).

과거 농촌지역개발 모델은 국가나 기업 주도의 자본·자원 투자의 집중적 투자로 개발이 추진되는 외생적 개발(exogenous development) 방식으로 추진됐다(염미경, 2007). 이 방식은 낙후된 지역에 외부자본과 자원을 투입하여 지역개발을 도모하는 방식으로 자원의 규모와 집중 정도에 따라 개발 성과의 차이가 발생한다. 이 방식은 기반시설과 개발여건이 미흡한 지역개발에서 효율성을 발휘하면서 적극적으로 활용되었으나, 지속가능성을 보장하지 못하고 외부자원에 의존하여 권력과 이익의 불균형을 야기한다는 비판을 받았다(McAreevey, 2006; Terluin,

2003).

이후, 외생적 개발의 한계를 극복하기 위해 지역민 중심의 상향적 접근 방식과 지역사회 역량 강화를 강조하는 내생적 개발 관점이 등장했다(김태연, 2012). 내생적 개발 모델은 지역이 가진 역사·문화자원과 인적 역량을 발전시키는데 목적을 두며, 지역개발 방식에서 외부로부터의 자율성을 가져 지역 공동체를 중심으로 상향적 지역개발을 추진한다는 점에서 이 상향적인 방법으로 평가 받았다(Shucksmith, 2000; Galdeano - Gomez et al., 2010). 그러나 내생적 개발 방식 또한, 내부의 역량 강화는 합의를 기반으로 이루어져야 하지만 이에 대한 합의가 쉽지 않으며, 합의에 이르더라도 발생할 수 있는 불평등을 포착하지 못하는 한계를 가지며, 지역민의 참여가 보장되지 않고 전문성 부족으로 인해 개발사업의 효율성이 부족하다는 비판을 받았다(Shucksmith, 2010; Lowe et al., 1993).

내생적 개발 방식을 보완하기 위해 내·외부자원의 효과적 상호작용을 강조하는 신내생적 개발(Neo-endogenous development) 모델이 등장했다(Ward et al., 2005). 신내생적 개발론은 지역사업의 경쟁력, 사회 활동가의 활동, 이해관계자의 협력, 지역 구성원의 사회적 자본 등을 강조하며 지속적으로 내적·외적 성장을 촉진한다.

내생적 개발이 지역자원의 발굴과 활용, 강화에 초점을 두고 있다면, 신내생적 개발은 외부자원과 정부 및 기관, 기업 등 해당 지역개발에 개입 될 수 있는 이해관계자와 네트워크를 구축하고 이들 간의 협력과 상호작용을 강조한다는 차이가 있다(김태연, 2012). 우리나라 농촌지역개발이 내생적, 신내생적 개발을 중심으로 추진되면서 농촌지역개발 성과분석과 성과에 영향을 미치는 주요요인을 검토한 다수 연구가 수행되어왔다(고진영, 2019; 김두순 & 김성록, 2017; 이해진, 2009; 2012; 전미리, 2019; Bitner, 1992; Putnam, 1993; 2000). 고진영

(2019)은 농촌지역개발의 지속가능성 도모에 영향을 미치는 주요요인을 검토했으며, 지역의 물리적 환경 개선과 지역민의 사회적 자본이 지속가능성을 예측하는 가장 중요한 요인이라고 보고했다. 이때 사회적 자본은 지역민 간의 신뢰, 네트워크, 참여, 상호호혜로 정의됐다.

전미리(2019)는 농촌지역개발 사업성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 주민의 참여의도라고 보고했으며, 주민의 참여의도는 지역민 간의 사회적 자본과 외부 이해관계자와의 사회적 자본의 영향을 받기 때문에 효과적인 지역 내·외부 협력 체계를 구축하면 농촌지역개발 성공 가능성을 높일 수 있다고 제안했다.

Shortall(2008)은 농촌지역개발의 성공적 추진을 위해서는 공동의 경제적 이익이 참여 주민과 지역사회에 공정하게 분배되는 것이 가장 중요하며, 더불어 사업과 관련된 의사결정 상황에서 지역민의 의사가 충분히 반영되는 민주적 의사결정이 보장되어야 한다고 주장했다.

Flora(1998)는 지역개발 상황에서 일부 관계자가 이익과 정보를 독점하여 불평등과 불투명성이 심화되는 상황은 지역민의 역량과 참여, 사회적 자본을 현저히 저해하기 때문에 구성원 간의 이익과 정보의 공정성 확보가 중요한 주요요인이 될 수 있다고 보고했다.

김두순 & 김성록(2017)은 농촌 지역민의 직무해결, 의사소통, 조직몰입, 조직융화 역량이 높을수록 지역사회에 대한 애착, 참여도, 관여도, 만족도가 높다고 보고하면서 농촌지역개발 사업이 성과를 거두기 위해서는 지역 리더와 지역민을 위한 체계적인 역량 개발 프로그램이 운영되어야 한다고 주장했다.

2.2 문화적 지역개발 개념 및 주요요인

문화적 지역개발은 개발도상국 또는 급진적 산업

화로 성장 동력을 잃은 도시재생 방안으로 경제적 측면에만 집중하는 것이 아니라, 문화, 예술 등을 통해 다양한 심미적 가치를 종합적으로 추구하는 지역개발 전략으로 정의 될 수 있다(문휘운 & 박태원, 2014).

문화적 지역개발 유형은 문화의 유형, 역할, 개입 정도에 따라 다양하게 정의되고 있다(Evans, 2005; 박은실, 2005; 이나영 & 안재섭, 2014; 문화체육관광부, 2018). Evans(2005)는 지역개발에서 문화의 기여 정도를 중심으로 문화적 지역재생을 문화 주도 재생, 문화적 재생, 문화 재생으로 구분하여 개념화했다. 문화지도 지역재생은 지역발전을 위해 문화가 주도적 역할을 수행하는 유형으로 박물관, 미술관, 역사문화 등의 인프라 건설을 중심으로 추진하는 재생을 의미한다. 문화적 재생은 문화를 활용한 지역 관광 활성화에 집중하는 유형, 문화 재생은 물리적 인프라 개발과 관광과 상관없이 독립적으로 추진되면서 간접적으로 지역재생에 기여하는 형태를 의미한다.

박은실(2005)은 문화적 지역개발 유형을 문화 주도형, 문화 통합형, 문화 참여형으로 구분하여 제안했다. 문화 주도형은 대형 문화시설과 축제 등과 같은 이벤트를 중심으로 문화적 성장 동력을 개발하는 형태, 문화 통합형은 지역개발을 위한 정책에서 문화 사업을 추진하는 등 통합 전략으로 문화를 활용하는 형태, 문화 참여형은 문화를 기존 계획에 가미하는 소극적인 형태로 정의했다.

문화체육관광부(2018)는 문화적 지역개발 및 지역민의 문화적 삶 확산 비전으로 '지역의 공동체 활성화, 문화를 통한 균형 발전, 창의적이고 지속가능한 성장 기반 구축, 사회혁신 제고'를 4대 추진 목표로 설정했으며, 문화적 지역개발을 위한 문화도시 유형을 역사전통 중심형, 예술 중심형, 문화산업 중심형, 사회문화 중심형, 지역자율형으로 구성하고 각각의 유형에 대해 문화 생태계 구축, 문화브랜드 형성,

지역발전구조 및 지속가능성 확보, 지역 정체성 강화를 지원 사업을 운영한다.

김경아 & 문태훈(2019)은 문화자원 유형을 중심으로 문화적 지역개발을 전시/공연, 해양환경, 자연환경, 교육, 식음료 및 체험, 건강으로 구분하고 각각의 주요 내용을 제시하기도 했다.

문화적 지역개발은 '문화가 경제에 도움이 된다.'는 인식이 널리 인정되면서 다수 지역에서 지역 활성화 전략으로 활용되어왔으며(Conference Board of Canada, 2008; European Community, 2010; Hong Kong Arts Development Council, 2005), 문화적 지역개발의 성과를 검증한 연구가 다수 보고되고 있다. 구체적으로 문화적 지역개발이 지역민의 문화예술 및 각종 문제해결 역량 강화, 지역사회 일자리 창출, 공동체 강화, 지역 경제 활성화에 기여할 수 있다는 연구가 되어왔다(박지연, 2012; 최준란, 2016; Canves, 2000; Everingham, 2003; Sacco, 2010).

문화적 지역개발이 정책 입안자에게 실질적인 영감을 제공하면서 문화를 활용하여 지역문제를 해결하고 지역의 가치를 증대시키기 위한 여러 가지 문화적 지역개발 방법론이 제안됐다.

Florida(2020; 2006; 2012)는 문화적 지역개발에서 창의적 문제해결 활동에 숙련된 노동자를 적극적으로 활용하는 것이 가장 중요한 주요요인이라고 가정하는 창의적 계층 이론(creative class theory) 중심 방법을 제안했다. 저자는 창의적 계층을 유치·유지하기 위한 전략을 수립하고 창의적 계층을 적재적소에 배치하는 것이 지역개발 목표 달성 여부를 결정한다고 제안했다.

Porter(1990; 2004)는 비용 리더십, 제품 차별화, 시장 집주의 관점에서 경쟁우위를 달성하기는 것이 비즈니스 성공을 이끌 수 있는 가장 중요한 요인이라고 가정하는 경쟁 우위 이론(Theory of competitive advantage) 제안했다. 이 이론은 지역

개발을 위해 고안된 것이 아니지만, 지역개발 상황에서 경쟁 우위 기반 프레임워크(framework)가 지역이나 경제 규모에 상관없이 유용한 성과를 거둘 수 있는 것으로 확인됐다(Zientara, 2008; Yigitcanlar et al., 2008).

Sen(1991; 2001)은 개인의 내적 자원으로써 성장 동력 정도가 지역개발의 격차를 설명하는 가장 중요한 요인이라고 가정하는 능력 이론(capability theory)을 제안했다. 이 이론은 지역 구성원이 인생의 목표를 설정하고 추구하는 과정에서 경험과 정보의 격차를 줄이는 것이 비교적 성장 여건이 미약한 지역개발을 위한 중요한 성공 전략이 될 수 있다고 제안했다.

Sacco et al.(2012; 2014)은 창의적 계층 이론, 경쟁 우위 이론, 능력 이론의 장점을 적극적으로 차용하고 단점을 보완하기 위한 대안적 방법이 문화적 지역개발을 위한 이상적인 방법이 될 수 있다고 주장했다. 구체적으로 높은 수준의 외부 인재와 기업의 유치, 금전적 투자 유치 전략, 지역 지식 집약적 자산에 대한 품질 관리 전략, 대내·외 협력 전략, 지역 구성원의 포용적 문화역량 구축을 종합적으로 추진하는 것이 문화적 지역개발의 성공을 이끌 수 있다고 제안했다.

Ray(1999)는 문화기반 농촌지역개발의 성공을 위해서는 지역 문화와 정체성의 상품화, 기존 조직의 사회적 자본 강화 및 외부로의 협력 범위 확대, 지역 문화 상품 품질 고도화, 지역문화 경제에 대한 정책적 규범 마련 4단계 레퍼토리 개발 및 추진이 필요하다고 제안했다.

문화적 지역개발 사례는 상황적 맥락과 지역의 특성을 고려하여 다양한 방법이 적용되어 추진되어 왔다. 이론과 방법론을 활용하여 문화적 지역개발 추진 상황에서 발생하는 문제점과 개선 방안, 주요요인을 도출한 연구가 지속적으로 진행되어왔다.

Ponzini & Rossi(2010)는 창의적 계층 이론을

중심으로 추진된 미국 볼티모어(Baltimore)의 문화적 지역개발 추진 사례를 분석했다. 연구 결과 창의적 계층 중심의 지역개발은 매력적인 도시를 설계하고 명시된 목표를 달성하는데 기여했으나, 지역개발의 실질적 성과와 이익이 지역 정치인과 그들과 가까운 파트너에게 집중되는 경향이 있는 것으로 분석됐다. 이 연구는 지역개발 상황에서 창의적 계층의 유입이 지역 경제에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으나, 지역개발의 지속가능성에 미치는 영향은 미진한 것으로 나타났으며, 불균형과 갈등을 야기하기 때문에 이에 대한 개선 전략을 마련하는 것이 중요하다는 점을 시사했다.

Hazime(2011)은 아부다비와 카타르의 문화적 지역개발 성과 분석에 관한 연구를 통해 아부다비와 카타르가 지역 브랜드 가치를 높이고 관광객을 유치하기 위해 내·외부 자원 유치를 통해 추진한 박물관, 미술관, 쇼핑몰 건립, 문화예술 이벤트 및 축제 개최 등이 국제적 인지도를 높이는데 기여했다고 평가했다. 그러나 이와 같은 막대한 자금을 투입하여 추진한 물리적 환경 중심 문화적 지역개발은 모방의 여지가 크고 지속가능성에 대한 우려가 존재하기 때문에 이에 대한 개선 전략이 필요하다고 제언했다.

Bessière(1998)는 프랑스 농촌 오브락(Aubrac)의 전통 음식과 요리 문화유산을 활용한 문화적 지역개발 사례연구를 수행했다. 이 연구는 오브락의 농가가 직접 재배한 신선한 농산물과 팜스테드여관(fermes-auberges), 지역 요리 유산 행사, 미쉐린 가이드(Michelin Guide)에서 높은 별점을 받는 레스토랑 보유가 지역 경제 활성화의 원동력이라고 보고하면서, 오브락의 서비스는 전통문화 유산으로써 소비자에게 지역 정체성, 연결의 가치, 이해와 신뢰 등의 부가 가치를 제공하고 있다고 주장했다. 결과적으로 문화를 활용한 지역자원의 고도화는 지역 경쟁력을 강화시키며 지역민의 공동체 강화에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 제언했다.

이나영 & 안재섭(2014)은 서울 서촌지역의 문화적 지역개발 사례연구를 통해 문화적 지역개발의 성과를 높이기 위해서는 문화자원에 대한 전문적인 조사와 발굴, 문화자원을 활용한 커뮤니티 활성화, 지역 자원의 개발과 보존 가치에 대한 주민과의 합의, 지역민의 공동체 의식과 연계를 중요하게 고려해야 한다고 보고했다.

고광희 & 서용건(2018)은 시도 단위 마을만들기 사업내용을 비교 분석하는 연구를 통해 현행 문화적 지역개발 사업은 지역민의 문화적 정체성 인식과 참여의 중요성을 고려하지 못하고 있다고 비판하면서 이를 개선하기 위해서는 마을중간지원 조직의 문화적 전문성 강화, 마을의 역사·문화에 대한 정체성 강화, 경제적 수익 창출 커뮤니티 비즈니스 지원, 지역민의 공동체 의식 강화가 필요하다고 제언했다.

김경아 & 문태훈(2019)은 문화적 지역재생 전략에 관한 연구에서 지역문화자원을 발굴하고 개발하고, 지역 관광 산업과의 연계 전략을 마련 하는 것이 중요하다고 보고했다. 특히, 다수 지역이 추진하고 있는 건강특화 산업은 인근 지역과 협력 및 연계를 통해 경쟁력을 강화할 필요가 있다고 제언했다.

2.3 비즈니스 생태계 모델

비즈니스 생태계 개념은 Moore(1993)의 '포식자와 먹이: 새로운 경쟁의 생태(Predators and prey: a new ecology of competition)'이 소개된 이후, 연구와 산업에서 적극적으로 활용되어왔다. 생물학에서 영감을 얻은 비즈니스 생태계 개념은 산업에서 이해관계자 간 상호작용의 본질을 이해하는데 의미 있는 은유를 제공하면서 인기를 얻었다(Blijleven et al., 2013). 생태론적 관점에서 생명체는 개별적·독립적으로 존재하기보다는 전체 관계 네트워크 속에서 지속적으로 다른 대상 또는 환경과 끊임없이 상호작용하며 진화한다(김성근 & 김종엽, 2015).

비즈니스 생태계는 이 같은 관점은 산업을 개별적인 현상으로 이해하기보다는 상호 연관된 현상과 체계를 통합적으로 이해하는데 유용하기 때문에 비즈니스 상황을 종합적으로 이해하고 문제해결 방안을 찾는 전략으로 활용되고 있다(Iansiti & Levien, 2004; Kandiah & Gossain, 1998; Li, 2009; Zhang & Liang, 2001).

비즈니스 생태계는 비즈니스 성공에 기여하는 모든 요소를 설명하기 위한 아이디어로, 다수의 이해관계자의 상호 연결성과 의존성을 바탕으로 역동적 공진화를 추진하는 시스템으로 정의된다(Nuseibah & Wolff, 2015; Peltoniemi, 2006). 비즈니스 생태계는 혁신적인 네트워크를 형성하고 네트워크의 협력을 강화하고 개별적인 혁신을 독려하기 위한 프로그램, 도구, 플랫폼, 기술에 투자함으로써 개별 기업의 성장에 기여하는 전략으로 개념화되고 있다(Iansiti & Levien, 2004a). 비즈니스 생태계 개념은 비즈니스와 관련된 이해관계자의 협력에 중점을 두지만, 단순히 통합뿐만 아니라 개별 구성원의 지속적인 혁신과 다양성 확대를 동시에 추구한다는 특징을 가진다.

비즈니스 생태계 관점을 비즈니스 상황에 적용하여 지속가능한 혁신을 추구하며 경쟁 우위를 기반으로 성과를 창출하기 위한 절차적 프로세스가 다양하게 제안됐다. Zhang & Liang(2010)는 가치가 높은 일반 자산 구축 및 공유, 혁신 촉진, 가치 창출 프로세스 관리, 참여자들 간 가치 공유, 외부 네트워크의 형성이라는 비즈니스 생태계 실행 프로세스를 제안했다. Nuseibah & Wolff(2015)는 비즈니스 생태계 개념 이해(understanding business ecosystem concept), 비즈니스 생태계 가치 제안 및 구성 정의(defining business ecosystem value proposal and components), 이해관계자 분석 및 가치 분배(analyzing stakeholder & distributing value), 비즈니스 로직 지원(supporting business

logic), 비즈니스 생태계 가치 지속성(sustaining business ecosystem value)을 비즈니스 생태계 구축 프레임워크로 제안했다. 권혁인(2015)은 1차, 2차, 3차 산업 구성원의 협력 생태계 구축, 플랫폼 구축을 통한 가치 공유 프로세스 전략, 융합 및 협력 서비스 도출, 경쟁 전략 마련을 포함한 비즈니스 생태계 모델 체계를 제안하기도 했다.

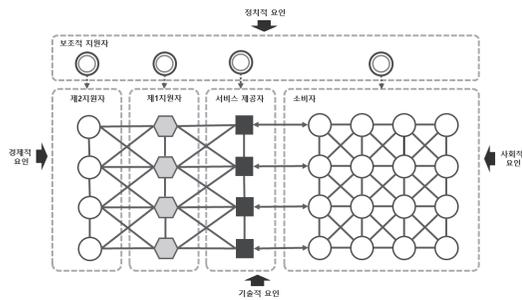
비즈니스 생태계는 가치사슬보다 넓은 관점을 제공하여 복잡한 비즈니스 네트워크를 이해하는데 도움을 주며, 비즈니스 생태계에 의해 도출된 서비스 혁신 전략은 큰 잠재력을 지니기 때문에 어려운 문제를 해결하고 비즈니스 혁신 전략을 개발 및 추진에 유용한 시사점을 제공할 수 있다(Peltoniemi, 2004). 그러나 비즈니스 생태계 모델 구축은 이해관계자 간 관계, 소비자와의 관계 전반을 파악하고 수익 창출을 위한 혁신 전략을 구축하는 작업이 필요한데, 이 작업은 매우 어렵고 모호하다(Iansiti & Levien, 2004b). 비즈니스 모델에서 이해관계자의 관계를 표현하기 위한 대표적인 방법은 Porter(1985)의 가치사슬이 있으나, 이는 원가와 경쟁사에 초점을 맞추기 때문에 다양한 이해관계자가 개입되는 융·복합 산업 분석에서는 설명력이 떨어지는 한계를 보인다(Campbell & Wilson, 1996).

비즈니스 생태계 개념이 가지는 복잡한 관계를 표현하고 가치사슬의 한계를 보완하기 위한 방법으로 이해관계자 간 연결에 초점을 맞추며, 핵심 주체들이 협력하여 공동의 가치를 생산하는 관계를 설명할 수 있는 서비스 가치 네트워크 개념이 활용됐다(이봉규 외, 2006; Basole & Rouse, 2008).

Basole & Rouse(2008)은 비즈니스 생태계 모델은 혁신 서비스 창출을 위해 존재한다고 주장하면서, 서비스 가치 네트워크를 소비자, 서비스 제공자, 지원자, 상황적 영향 등이 유기적으로 연결된 가치 창출 체계로 정의했다.

〈표 1〉 서비스 가치 네트워크 행위주체별 역할(Basole & Rouse, 2008)

구분		역할
소비자(Consumer)		자신의 기대 충족을 위해 능동적으로 행동
서비스 제공자(Service provider)		소비자와 직접 접촉하여 서비스 제공 지원자들과 상호작용을 통해 서비스 생산
지원자 (Enablers)	제1결합(Tier1)	서비스 제공자에게 직접 상품과 서비스를 제공함 (프로듀서, 제조업자, 추가 서비스 제공자)
	제2결합(Tier2)	제1결합 지원자에게 서비스와 제품을 제공함(소재 및 기술 업체 등)
	보조(Auxiliary)	사회 총체적 관점의 지원과 협력(정부기관, 금융사 등)
상황적 영향(Contextual influences)		비즈니스 생태계에 강한 영향을 미치는 사회, 문화, 경제, 정치적 상황



〈그림 1〉 서비스 가치 네트워크 개념 모형
(Basole & Rouse, 2008)

서비스 가치 네트워크를 개념화하기 위해 가치행위 구성원을 소비자(consumer), 서비스 제공자(service provider), 제1결합(tier1), 제2결합(tier2), 보조(auxiliary)로 구성하고 상황적 영향(contextual influences)을 추가한 개념 모형을 제안했으며, 개념 모형과 행위주체별 역할을 〈그림 1〉과 〈표 1〉과 같이 제시했다.

권혁인 외(2015)는 현대의 비즈니스 상황을 반영하여 Basole & Rouse(2008)가 제안한 가치행위 주체자의 역할을 수정·보완했으며, 권혁인 & 이진화(2014)와 홍무궁(2020)은 프로젝트 단위 또는 일회성으로 서비스 지원을 수행하는 ‘서비스 지원자(service enables)’개념을 추가하여 서비스 가치 네트워크의 행위주체와 역할을 정의하기도 했다.

비즈니스 생태계의 개념을 모델화하여 산업의 주체와 역할을 규명하고 협력을 통해 보다 나은 서비스 창출을 도울 수 있는 서비스 가치 네트워크 전략은 모바일 앱 서비스(Wang, et al., 2015), 3D 프린팅 산업(Kwon et al., 2017), 주거 에너지 혁신 전략(Kwon ete al., 2020), 공예문화 기반 도시재생 전략(구아민, 2021) 등에 활용되어왔기 때문에 농촌지역개발 전략에도 유용한 시사점을 제공할 수 있다.

III. 연구 방법

본 연구는 문화기반 농촌지역개발의 성공적 추진을 비즈니스 모델을 제시하는데 목적이 있다. 이를 달성하기 위해 먼저 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요요인을 도출하고 이에 대한 우선순위 분석을 실시하고자 했다. 다음으로 도출된 주요요인과 우선순위를 달성하기 위한 비즈니스 생태계 모델을 도출하여 제시하고자 했으며, 이에 대한 구체적인 연구 방법은 다음과 같다.

문화기반 농촌지역개발 주요요인 도출 및 우선순위 분석을 위해 본 연구는 델파이(delphi) 분석과

AHP(analytic hierarchy process)를 결합한 DHP(delphi hierarchy process)를 활용하고자 했다.

다음으로 선행연구 검토를 통해 성공적인 문화기반 농촌지역개발을 위한 비즈니스 생태계 모형(As-is)을 도출하고, 비즈니스 생태계 모델의 경쟁력, 강건성에 대한 전문가 검토를 거쳐 개선된 To-be 모델을 제시하고자 했다.

3.1 연구 방법의 타당성

3.1.1 DHP 분석

델파이 분석은 전문가의 견해를 종합적으로 검토하여 합리적으로 문제를 진달하고 해결 방안을 도출하고자 할 때 활용되는 질적 연구 방법으로 깊이 있는 선행연구가 부족하여 합의점이 도출되지 못한 분야에서 높은 효과를 발휘한다(Dalkey, 1969). 또한, AHP는 요인을 계층화하고 요인 간 쌍대비교를 통해 요인의 가중치(weight)를 산출하는 정성적 분석 방법으로 전문가의 지식, 직관, 경험을 종합하여 주요요인의 우선순위를 하나로 도출하는 방법으로 문제 상황을 정의하고 개선을 위한 우선순위를 선정하는데 유용하다(조근태 외, 2003; Saaty, 1995). 따라서 DHP 분석은 문화적 지역개발 차원의 접근이 부족한 농촌의 상황에서 문화기반 농촌지역개발의 주요 주요요인을 도출하고 성공적인 개발 추진을 위한 시사점을 제공하기에 적합한 방법으로 볼 수 있다.

3.1.2 비즈니스 생태계 모델

문화산업은 지배적 제품과 산업의 핵심 주체가 확립되지 않았기 때문에 통합적이고 종합적인 시사점을 제공하는 비즈니스 생태계 관점이 서비스 혁신을 위한 통찰력을 제공할 수 있다(홍무궁, 2020).

비즈니스 생태계 모델은 문화산업 및 지역개발 상

황 전반을 종합적인 관점에서 재조명하며, 서비스혁신과 이해관계자의 협력을 통한 가치 증대에 유용한 시사점을 제공하는 것으로 보고되고 있다(권혁인 & 이진화, 2014; 김현수, 2016; 류준호 & 윤승금, 2011; 홍무궁, 2020; 구아민, 2021).

류준호 & 윤승금(2010)은 비즈니스 생태계 관점이 문화콘텐츠 산업의 문화상품 생산, 소비, 재생산 과정에 개입되는 생산자, 공급자, 소비자의 흐름 구조를 종합적으로 검토하는 시야를 제공할 수 있다고 보고했다.

김현수(2016)는 클래식 음악공연 시작 활성화를 위해 서비스 가치 네트워크를 중심으로 서비스 혁신 전략을 제안하고자 했으며, 미국의 비즈니스 생태계 모델과 한국의 모델을 비교 분석했다. 연구 결과 시장 규모의 차이, 정부 정책의 차이, 예술가와 기획사, 매니지먼트사의 역할 차이, 문화상품의 기획·제작 방식의 차이, 공연장의 기능과 티켓 판매 방법의 차이, 소비자의 성향 차이가 두 시장의 성과 차이를 낳고 있다고 보고했다.

구아민(2021)은 공예문화산업 혁신과 도시재생 활성화를 위한 전략으로 비즈니스 생태계 모델을 도출하고자 했으며, 이를 위해 서비스 가치 네트워크를 활용했다. 연구 결과 비즈니스 생태계 모델은 소비자의 가치창출의 측면, 공예촌 협동조합, 도시재생센터, 공예·예술인, 지역 메이커 스페이스 등의 역할과 관계를 정의함으로써 협력을 통한 공예문화를 활용한 지역개발 전략을 제시했다.

비즈니스 생태계의 개념과 이를 구체화하기 위한 서비스 가치 네트워크는 문화산업 및 지역개발 상황을 종합적으로 검토하여 서비스혁신을 위한 이해관계자를 구성하고 관계를 정의함으로써 산업 및 지역개발에 대한 유용한 시사점을 제공하는 것으로 보고되고 있다. 따라서 문화기반 농촌지역개발 상황에서도 비즈니스 생태계 모델과 서비스 가치 네트워크는 성과 달성을 위한 비즈니스 모델 전략으로 적합할 수 있다.

3.2 자료 수집 및 분석 방법

3.2.1 문화기반 농촌지역개발 주요요인 및 우선순위 도출

본 연구의 문화기반 농촌지역개발 추진을 위한 용어에 대한 조작적 정의 및 연구방법은 다음과 같다. 본 연구에서 농촌문화는 땅(자연)을 경작하면서 형성된 인간의 생활양식이자, 그 과정에서 사회적으로 형성된 상징적·표현적 산물로 정의하고자 했다(김광선, 2010). 또한, 농촌문화자원은 농촌문화로써 인간에게 효용을 제공할 수 있거나 제공해왔으며, 개발 가능성이 있는 것으로 정의했다.

다음으로 연구방법은 첫 번째로 농촌지역개발, 문화적 지역개발 관련 현황 자료 및 선행연구를 분석하고 주요 주요요인을 도출하고자 했다. 문화기반 농촌지역개발을 위한 1차적 주요요인의 상위요인은 Florida(2002; 2006; 2012), Porter(1990; 2004; 2005); Sen(1999; 2001), Ray(1999)의 연구를 참고하여 지역민 역량, 지역 내 공동체 강화, 지역 내 협력체계, 지역 문화자원 경쟁력, 외부 자원 유치, 외부와의 협력체계로 구성했다. 다음으로 선행연구를 종합적으로 검토하여 상위요인과 정합성을 고려를 통해 <표 2>와 같이 정리했다.

두 번째로 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요요인 개념을 정립하고 타당성 있는 요인 도출을 위해 전문가 델파이 분석을 실시했다. 델파이 분석은 1, 2차에 걸쳐 진행됐다. 델파이 분석은 통상 정확도를 고려하여 3차까지 진행하지만, 전문가 합의도가 높게 추정 될 경우 조사를 중단할 수 있다(강영호 외, 1998; Brockhoff, 1975). 본 연구는 2차 델파이 분석결과에서 모든 요인의 합의도가 높게 추정되어 전문가 간 높은 수준의 합의가 이뤄진 것으로 판단하여 추가적인 조사를 진행하지 않고 다음 분석을 진행했다. 1차 조사는 전문가를 대상으로 개방형 설

문을 통해 주요요인의 구성과 내용에 대한 전문가의 인식을 조사했으며, 2차 조사는 폐쇄형 설문을 통해 1차 조사·분석을 통해 정제된 요인에 대한 중요도 인식을 Likert 7척도를 활용하여 조사·분석했다.

세 번째로 주요요인의 상대적 중요도 수준을 도출하기 위해 AHP 분석을 실시했다. AHP 분석은 델파이 분석으로 정제된 요인을 활용하여 진행했다. AHP는 계층과 요인의 상대적 중요도와 논리적 일관성을 결과로 제공하며, 계층 구조를 설정하고, 구조를 이루는 요인들의 상대적 중요도를 측정하며, 이러한 상대적 중요도가 일관성을 갖추고 있는지 검증하는 과정으로 구성된다(김병욱, 2015). 분석을 위한 조사는 폐쇄형 설문으로 진행 됐으며 Saaty(1990)가 제안한 9점 척도를 활용했다.

1차 델파이 조사는 2021년 2월 1일부터 2월 15일까지 2주간 실시했으며, 온라인 설문조사로 진행됐다. 조사는 유선으로 연구의 목적과 조사 내용을 자세히 설명한 후 미리 작성 된 구글 설문 링크를 발송하여 개별적으로 설문에 참여하도록 했다. 조사에 대한 설명은 조사 전반에 대해 전문가가 의문이 없을 때 까지 충분히 설명했다. 2차 조사는 같은 방식으로 2021년 2월 22일부터 3월 8일까지 2주간 진행했다. 3차 AHP 조사는 자료를 이메일로 송부하고 회신 받는 방식으로 진행됐으며, 2021년 3월 15일부터 3월 29일까지 2주간 진행됐다.

델파이와 AHP 조사·분석을 위한 전문가는 농촌 연구기관, 정부 및 지자체, 학계, 농촌산업, 지자체 컨설팅업 종사자로, 관련 경력 10년 이상인 자로 구성됐다.

델파이 조사 분석이 신뢰할 수 있는 수준의 전문가 의견 통합을 위해서는 15명 이상의 전문가 참여가 필요하다(Anderson & Peirce 1995). 따라서 본 연구는 15명 이상의 전문가 그룹을 선정하여 조사를 진행하고자 했다. 본 연구의 전문가 구성 및 특성은 다음의 <표 3>과 같다. 전문가 참여는 1-2차

〈표 2〉 문화기반 지역개발 관련 선행연구 정리

문화적 지역개발 주요요인		선행연구										
상위요인	하위요인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
지역민 역량	문화예술 역량	✓	✓	✓	✓		✓			✓		
	경제적 생산성 관련 능력	✓		✓			✓					
	지역 역사·문화 전문성			✓					✓	✓	✓	✓
지역 내 공동체의 결집과 의지	사회적 자본			✓			✓		✓	✓	✓	
	주민의 지지와 참여			✓			✓		✓	✓	✓	
지역 내 협력 비즈니스 체계	비즈니스 클러스터 운영 체계	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓
	클러스터 서비스혁신 프로그램 운영		✓		✓	✓					✓	✓
	내부 경쟁 환경 조성		✓				✓					
지역산업 보호 정책	지역 비즈니스 보호 정책	✓					✓	✓				✓
	경제적 규범							✓	✓			
	지역 민주주의	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
지역문화 자원 경쟁력	제품 및 서비스의 객관적 경쟁력	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	물리적 환경	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	제품 및 서비스의 지역 정체성		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	문화기반 지역 브랜딩		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	
	홍보 마케팅	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
	문화자원 발굴 및 상품화	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
외부자원 유치	제품 및 서비스 품질 유지 관리 체계	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			
	창의적 인적 자원 유입 정책 및 전략	✓			✓		✓	✓				
외부와의 협력체계	외부자원 및 기업 유치 정책 및 전략	✓			✓		✓	✓				
	비즈니스 네트워크의 경쟁력		✓		✓	✓						
	가치 공유 및 협력 프로세스의 효율성		✓				✓	✓				
	비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 체계		✓				✓					

출처: 1. Florida(2002; 2006; 2012), 2. Porter(1990; 2004), 3. Sen(1999; 2001), 4. Sacco et al.(2012; 2014) 5. Ray(1999), 6. Ponzini & Rossi(2010), 7. Hazime(2011) 8. Bessière(1998), 9. Koutsi & Stratigea(2019), 10. 이나영 & 안재섭(2014), 11. 고평희 & 서용건(2018)

델파이의 경우 15명, AHP 분석은 18명의 전문가가 참여했으며, 조사자료에 대한 분석 방법은 다음과 같다.

1차 델파이 조사내용에는 전문가에게 본 연구자가 도출한 상위요인과 하위요인의 구성 및 구조, 하위요인의 조작적 정의, 추가되거나 삭제되어야 하는 요인, 본 연구와 자료에 대한 전반적인 의견을 포함했

다. 수집된 자료는 중복되거나 본 연구의 목적에 부합하지 않는다고 판단되는 내용을 제외하고 대부분 반영하여 상위요인과 하위요인 구성 및 정의를 수정·보완했다.

2차 델파이 조사는 1차 분석으로 정제된 주요요인에 대한 중요도 인식을 폐쇄형 설문지로 조사했다. 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요요인 정제를 위

〈표 3〉 DHP 전문가 구성 및 특성

연번	회사/기관명	직위	경력	최종학력
1	공공·지자체 컨설팅기업	책임컨설턴트	10	문화예술경영학 박사
2	공공·지자체 컨설팅기업	수석컨설턴트	17	경영학 학사
3	공공·지자체 컨설팅기업	책임컨설턴트	10	경영학 학사
4	공공·지자체 컨설팅기업	책임컨설턴트	10	경영학 학사
5	농어촌컨설팅기업	책임컨설턴트	11	경영정보학 석사
6	농어촌컨설팅기업	책임컨설턴트	10	산업공학 석사
7	농어촌컨설팅기업	본부장	18	생명공학 석사
8	문화예술경영연구소	선임연구원	10	문화예술경영학 석사
9	대학교 문화예술경영학과	외래교수	10	문화예술경영학 석사
10	대학교 미디어콘텐츠학과	조교수	13	경영학 박사
11	문화예술디자인기업	책임연구원	10	산업디자인학 박사
12	서울시 도시재생센터	사무국장	15	경영학 박사수료
13	국제명상센터	이사	35	관광학 박사
14	지자체플랫폼개발기업	부장	13	신문방송학 학사
15	크리에이터그룹	대표	15	문화예술경영학 석사
16	농산품 유통업체	대표	20	MBA 석사
17	유기농산물 생산·유통업	대표	15	-
18	마을협동조합	조합장	10	경영학 학사

해 조사 자료의 집중타당도, 내용타당도, 신뢰도 검토를 위해 변동계수(coefficient of variance),¹⁾ CVR(contents validity ratio),²⁾ Cronbach's Alpha 분석을 실시했다. 자료 분석에는 SPSS와 Excel를 활용했으며, 분석결과를 근거로 기준에 부합하지 않는 요인은 다음 분석에서 제외했다.

본 연구에서 요인 채택을 위한 판정 기준은 다음과 같다. 변동계수는 전문가 의견의 집중도 수준을 검토하는 계수로 0.5 이하일 때 전문가 간의 높은 수준의 합의가 이루어진 것으로 판단하며 추가적인 설문을 진행하지 않을 수 있다(강영호 등 1998).

CVR은 전문가가 해당 내용이 중요하다고 인식하는 수준으로 정의할 수 있으며, 전문가 수에 따라 최소 CVR 수준이 정해진다(Lawshe, 1975). 본 연구는 이를 채택하여 최소 CVR 기준을 충족하지 못한 요인은 다음 분석에서 제외하고자 했다. Alpha는 0.6 이상일 때 개별 요인과 상위요인의 신뢰도가 보장된 것으로 판단할 수 있으므로 이를 채택 기준으로 삼았다(Nunnally, 1978).

3차 AHP 분석은 델파이 분석을 통해 주요요인 및 계층 구조를 설정하고 이를 활용하여 요인 간 상대적 중요도를 분석했으며, 일관성비율 검토를 통해

1) 변동계수 = $\frac{\text{표본 표준편차}}{\text{표본 평균}}$

2) $CVR = \frac{N_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$ ($N_e = 4$ 이상으로 응답한 사례 수, $N =$ 전체 사례 수)

기준에 부합하지 않는 자료는 재송부하여 설문을 보완하도록 하고 다시 회수하여 재차 일관성비율을 확인했다. 자료 분석에는 Excel과 Expert choice 10을 사용했다.

전문가 응답의 일관성은 일관성비율(consistency ratio, CR)³⁾로 측정된다. CR은 일관성지수(consistency index, CI)⁴⁾를 무작위 지수(random index)로 나눈 값으로 0.2 이하일 때 전문가의 응답 일관성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있다(Saaty & Kerns, 1985). 따라서 본 연구는 0.2 이하의 응답 자료만 상대적 중요도 분석 자료로 활용하고 이상의 자료는 우선전화를 통해 재검토를 요청하고 수정·보완하는

작업을 반복하여 자료의 일관성을 확보하고자 했다.

3.2.2 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 생태계 모델 도출

문화기반 농촌지역개발을 위한 비즈니스 생태계 모델 도출을 위해 첫 번째로 농촌문화자원, 농촌문화산업, 농촌 6차 산업 관련 현황 자료 및 선행연구를 분석하여 농촌문화산업의 특징과 주요 이해관계자, 비즈니스 및 가치 흐름을 검토했다.

두 번째로 산업 생태계 분석 모델로 유용성이 인정되고 있는 Basole & Rouse(2008)과 권혁인 외

〈표 4〉 비즈니스 생태계 모델 경쟁력 및 강건성 검토의 틀

요인	비즈니스 생태계 체크리스트(척도)
가치자산 구축 및 공유	1 : 가치가 거의 없는 일부 자산 만 공유한다. 2 : 새로운 가치 창출에 필요한 자산만 공유한다. 3 : 필요한 자산과 기타 귀중한 자산을 공유하지만 추가 개발이 필요하다. 4 : 고도로 개발된 공통 자산을 공유하고 가치 창출에 크게 기여한다.
혁신촉진	1 : 혁신에 적극적이지 않다; 2 : 필요한 혁신을 도입하지만 참여자의 혁신을 거의 지원하지 않는다. 3 : 혁신을 적극적으로 도입하고 참여자의 혁신에 필요한 지원을 제공한다. 4 : 혁신을 적극적으로 도입하고 다른 참여자의 혁신을 장려하고 촉진하기 위한 효과적인 매커니즘을 설정한다.
가치창출 프로세스 관리	1 : 직접 가치 사슬에만 초점이 맞춰져있다. 2 : 생태계의 가치 창출의 일부만을 고려되고 있다. 3 : 전체 생태계의 가치 창출을 고려하지만, 효과적인 관리 시스템은 아직 확립되지 않았다. 4 : 효과적인 조치를 취하고 가치 창출 프로세스가 최적화되었다.
참여자 간 가치 공유	1 : 참여자와 가치를 공유하지 않는다. 2 : 참여자와 가치의 작은 부분 만 공유한다. 3 : 가치의 상당 부분을 공유하지만 가치 공유 체계는 개선이 필요하다. 4 : 적절하고 공정한 가치 공유 체계를 수립하고 가치의 상당 부분을 공유한다.
외부 네트워크 형성	1 : 외부 네트워크를 고려하지 않는다. 2 : 불확실한 기준에 따라 파트너를 선정한다. 3 : 새로운 파트너 선택 체계가 있지만, 추가 개선이 필요하다. 4 : 새로운 파트너를 선택하고 외부 네트워크의 발전을 촉진하는 효과적인 체계를 가지고 있다.

3) $CR = \frac{CI}{RI}$, CI=일관성 지수(consistency index), RI=난수 지수(random index)

4) $CI = \frac{\lambda_{max} - n}{(n-1) \times (\frac{1}{RI})}$, λ_{max} = 가장 큰 고유치, n=비교 요인의 수

〈표 5〉 비즈니스 생태계 모델 전문가 구성 및 특성

연번	회사/기관명	직위	경력	최종학력
1	농촌지역문화기획사	대표	18	-
2	대학교 문화예술경영학과	외래교수	10	문화예술경영학 박사
3	국제명상센터	이사	35	관광학 박사
4	콘텐츠연구기관	연구위원	10	문화예술경영학 박사
5	공공·지자체 컨설팅사	수석컨설턴트	15	경제학 석사
6	농산품유통업체	대표	20	MBA 석사
7	농어촌컨설팅	책임컨설턴트	11	경영정보학 석사
8	농어촌컨설팅	책임컨설턴트	10	산업공학 석사
9	농어촌컨설팅	본부장	18	생명공학 석사
10	크리에이티브그룹	대표	15	문화예술경영학 석사

(2015), 권혁인 & 이진화(2014)의 서비스 가치 네트워크 방법을 중심으로 기존 농촌문화산업의 개념적 모형과 비즈니스 생태계 모델(As-is)을 도출하고자 했다. 이를 위해 비즈니스 생태계, 서비스 가치 네트워크, 문화산업 생태계에 대한 이론적 고찰을 진행했다. 생태계 모델 도출을 위해 서비스 가치 네트워크가 제시하는 소비자, 서비스 제공자, 지원자, 상황적 영향을 중심으로 농촌문화산업의 행위주체와 역할을 정의하고 이해관계자의 가치 흐름을 포함하는 개념적 모델을 제시하는 과정을 거쳤다. 도출된 As-is 모델에 대한 경쟁력과 타당도검토와 보다 나은 비즈니스 모델 도출을 위해 농촌지역개발, 지역개발, 경영·경제, 문화예술 등 본 연구와 관련된 전문가를 대상으로 전문가 검토를 실시했다. 전문가 검토는 본 연구의 As-is 모델이 '문화기반 농촌지역개발 비즈니스 모델로서 타당한가?', '본 모델은 비즈니스 생태계 성과 평가들의 관점에서 경쟁력과 강건성을 가지는가?'를 중심으로 이뤄졌다. 전문가 검토에 참여한 전문가는 농촌연구기관, 정부 및 지자체, 학계, 농촌산업 종사자로, 경영·관광·문화예술경영·농촌경제 등의 석사학위 이상을 보유하고 관련 실무 경력 10년 이상인 자로 구성됐다. 조사 방법은 서면으로 평가 및 검토를 진행하되, 자료에 대

한 의문 또는 추가 질문이 있을 경우 전화연결을 통해 추가로 답변을 요청했다. 전문가 구성 및 특징, 전문가 조사 내용 중 비즈니스 생태계 모델의 성과 평가들은 위의 〈표 4〉, 〈표 5〉와 같다.

세 번째로 전문가 검토 결과를 적극적으로 반영하여 새로운 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 모델(To-be)을 도출하여 제시했다.

IV. 연구 결과

4.1 문화기반 농촌지역개발 주요요인 및 우선순위 도출

선행연구 고찰을 통해 도출한 1차적 문화기반 농촌지역개발 주요요인은 상위요인 7개, 하위요인 23개로 구성됐다.

1차 델파이 조사를 통해 수집된 자료를 취합·분석한 결과는 다음의 〈표 6〉, 〈표 7〉과 같다.

먼저 상위요인에 대한 분석결과 전문가는 '지역 내 공동체의 결집과 의지', '지역 내 협력 비즈니스 체계', '지역산업 보호 정책', '외부자원 유치'에 대해 요

〈표 6〉 1차 델파이 상위요인 분석결과

선행연구에 의한 상위 주요요인(안)	1차 델파이 반영 결과	지적	비고
지역민 역량	▶ 지역민 역량		좌동
지역 내 공동체의 결집과 의지	▶ 내부 협력 및 서비스혁신 체계	2	수정
지역 내 협력 비즈니스 체계		2	병합
지역산업 보호 정책	▶ 지역사업 환경조성 및 정책적 지원	1	수정
지역 문화자원 경쟁력	▶ 지역 문화자원 경쟁력		좌동
외부자원 유치		1	병합
외부와의 협력체계	▶ 외부와의 협력체계		좌동

〈표 7〉 1차 델파이 하위요인 분석결과

선행연구에 의한 주요요인(안)		지적	1차 델파이 반영 결과	비고
상위요인	하위요인			
지역민 역량	▶ 문화예술 역량		문화예술 역량	좌동
※ 지역 내 공동체 결집과 의지 병합	▶ 경제적 생산성 관련 능력	2	학습기회 및 기술 역량	세분화
	▶ 지역 역사·문화 전문성	1	문제진단 및 해결 역량	세분화
	▶ 사회적 자본		지역 정체성에 대한 이해	수정
	▶ 주민의 지지와 참여		사회적 자본	이동
내부 협력 및 서비스혁신 체계	▶ 비즈니스 협력 운영 체계	2	지역개발사업에 대한 지지와 의지	이동
	▶ 클러스터 서비스혁신 프로그램 운영	2	마을 협력 비즈니스 체계	수정
	▶ 내부 경쟁 환경	1	서비스혁신 프로그램 운영	수정
지역사업 환경조성 및 정책적 지원	▶ 지역 비즈니스 보호 정책	1	내부 경쟁 환경	좌동
	▶ 경제적 규범	2	지역산업 보호 및 지원 정책	수정
	▶ 지역 민주주의	1	수익의 투명성과 분배의 공정성	수정
※ 외부자원 유치 병합			지역 민주주의 지원 정책	수정
			창의적 인적 자원 유입 정책	이동
지역 문화자원 경쟁력			외부자원 및 기업 유치 정책	이동
	▶ 제품 및 서비스의 경쟁력		물적 지원 정책 및 사업	추가
	▶ 물리적 환경	2	제품 및 서비스의 경쟁력	좌동
	▶ 제품 및 서비스의 지역 정체성		제품 및 서비스의 지역 정체성	좌동
	▶ 문화기반 지역 브랜딩		문화기반 지역 브랜딩	좌동
	▶ 홍보 마케팅		홍보 마케팅	좌동
※ 외부자원 유치 병합	▶ 문화자원 발굴 및 상품화		문화자원 발굴 및 상품화	좌동
	▶ 제품 및 서비스품질 유지 관리 체계		제품 및 서비스품질 유지 관리 체계	좌동
외부와의 협력체계	▶ 창의적 인적 자원 유입 정책 및 전략	1		이동
	▶ 외부자원 및 기업 유치 정책 및 전략	1		이동
	▶ 비즈니스 네트워크의 경쟁력		비즈니스 네트워크의 경쟁력	좌동
	▶ 가치 공유 및 협력 프로세스의 효율성	1	가치 공유 및 협력 효율성	수정
	▶ 비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 체계		비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 체계	좌동

인의 조작적 정의와 구성의 측면에서 중첩되거나 모호하다는 의견을 제시했으며, 이를 반영하여 자료에 대한 수정·보완을 진행했다.

구체적으로 '지역민 역량'과, '지역 문화자원 경쟁력', '외부와의 협력체계'는 기존의 요인으로 유지하고, 그 외 요인은 내용을 수정하거나 병합하여 분석 내용을 반영했다. '지역 내 공동체의 결집과 의지'는 '지역 내 협력 비즈니스 체계'와 병합하여 '내부 협력 및 서비스혁신 체계'로 수정했으며, '지역산업 보호 정책'은 '외부자원 유치'와 병합하여 '지역사업 환경조성 및 정책적 지원'으로 수정했다.

하위요인에 대한 분석결과 전문가는 '지역민 역량'

의 '경제적 생산성 관련 능력', '지역 역사·문화 전문성'에 대한 수정의견을 제시했으며, 이를 반영하여 '경제적 생산성 관련 능력'을 보다 세분화하여 '학습 기회 및 기술 역량', '문제진단 및 해결 역량'으로 수정했다. '지역 역사·문화 전문성'은 '지역 정체성에 대한 이해'로 보다 소극적인 방향으로 수정했다.

'내부 협력 및 서비스혁신 체계'의 '비즈니스 협력 운영 체계', '클러스터 서비스혁신 프로그램 운영' 또한 수정의견을 반영하여 '마을 협력 비즈니스 체계', '서비스혁신 프로그램 운영'으로 수정했다.

'지역사업 환경조성 및 정책적 지원'은 기존의 '외부자원 유치'의 하위요인과 병합하여 구성했다. '지

〈표 8〉 2차 델파이 분석결과

상위요인	하위요인	M	SD	변동계수	CVR	Alpha
지역민 역량	문화예술 역량	4.93	1.53	0.311	0.733	.773
	학습기회 및 기술 역량	5.40	1.35	0.250	1.000	
	문제진단 및 해결 역량	5.27	1.79	0.340	1.000	
	지역 정체성에 대한 이해	6.13	1.06	0.173	0.733	
	사회적 자본	5.40	1.45	0.269	0.733	
	지역개발사업에 대한 지지와 의지	6.47	0.74	0.115	0.867	
내부 협력 및 서비스 혁신체계	마을 협력 비즈니스 체계	6.53	0.64	0.098	0.600	.678
	서비스혁신 프로그램 운영	5.53	1.46	0.263	1.000	
	내부 경쟁 환경	4.27	1.67	0.391	0.733	
지역사업 환경조성 및 정책적지원	지역산업 보호 및 지원 정책	5.80	1.08	0.187	1.000	.786
	수익의 투명성과 분배의 공정성	5.67	1.29	0.228	1.000	
	지역 민주주의 지원 정책	5.33	1.23	0.231	0.867	
	외부자원 및 기업 유치 정책	5.60	1.24	0.222	0.867	
	물적 지원 정책	6.00	1.00	0.167	0.867	
지역 문화자원 경쟁력	제품 및 서비스의 경쟁력	6.33	0.90	0.142	0.867	.643
	문화기반 지역 브랜딩	6.73	0.46	0.068	1.000	
	홍보 마케팅	6.67	0.49	0.073	1.000	
	문화자원 발굴 및 상품화	6.40	0.83	0.129	1.000	
	제품 및 서비스 품질 유지 관리 체계	6.20	0.77	0.125	0.867	
외부와의 협력체계	비즈니스 네트워크의 경쟁력	5.73	1.16	0.203	1.000	.909
	가치 공유 및 협력 효율성	6.00	1.20	0.199	1.000	
	비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 체계	5.47	1.55	0.284	1.000	

역 비즈니스 보호 정책', '경제적 규범', '지역 민주주의'에 대한 수정의견을 반영하여 '지역산업 보호 및 지원 정책', '수익의 투명성과 분배의 공정성', '지역 민주주의 지원 정책'으로 수정했다. 외부자원 유치의 하위요인에 포함되었던 '창의적 인적 자원 유입 정책', '외부자원 및 기업 유치 정책'을 포함했으며, '물적 지원 정책 및 사업'을 추가했다. '지역 문화자원 경쟁력'의 '물리적 환경'은 삭제 의견을 반영하여 삭제했다. '외부와의 협력체계'의 '가치 공유 및 협력 프로세스의 효율성'에 대한 수정의견을 반영하여 '가치 공유 및 협력 효율성'으로 수정했다.

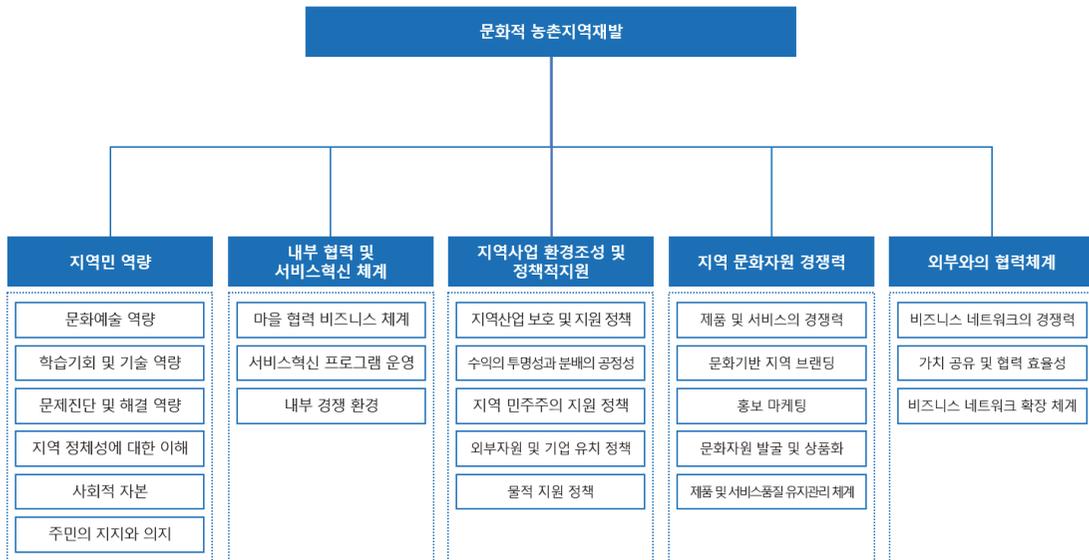
다음으로 1차 델파이 분석 결과를 통해 정제된 주요요인을 활용하여 2차 델파이 조사를 실시했다. 조사는 1차 델파이와 동일하게 온라인 설문조사로 진행됐으며, 전문가 15명이 조사에 참여했다.

2차 델파이 분석은 변동계수, CVR, Cronbach's Alpha 분석을 실시했으며, 분석결과는 다음과 같다. 먼저 변동계수 분석결과 모든 요인이 0.391 이하의 변동계수를 보이는 것으로 나타나, 본 연구의

요인에 대한 전문가 간 합의가 높은 수준으로 이루어진 것으로 분석됐다. 또한, 변동계수가 0.5 이하일 때 델파이 분석을 중단할 수 있으므로 델파이 분석을 중단하고 다음 단계의 AHP 분석을 실시하고자 했다.

다음으로 CVR 값은 2차 델파이 조사에 15명의 전문가가 참여함에 따라 0.8 이상일 때 매우 안정적, 0.6~0.8 사이이면 비교적 안정적인 수치로 판단할 수 있다(Lawshe, 1975). CVR 분석결과 상위요인 '지역사업 환경조성 및 정책적 지원'의 하위요인 '창의적 인적 자원 유입 정책'의 CVR 값이 0.2로 나타나 다음 분석에서 제외하고자 했으며, 그 외 요인은 0.6 이상으로 나타나 내용타당도가 안정적인 것으로 판단하고 다음 분석에 포함했다.

마지막으로 Alpha 분석결과 상위요인 '지역 문화자원 경쟁력'의 하위요인 '제품 및 서비스의 지역 정체성'을 포함할 경우 상위요인 '지역 문화자원 경쟁력'의 Alpha 값이 0.415로 나타났으며, 그 외 문항은 0.6 이상으로 분석됐다. Alpha 값이 0.6 이상일



〈그림 2〉 문화기반 농촌지역개발 AHP 계층구조 모형

때 문항 신뢰도가 적합한 것으로 판단할 수 있으므로 해당 요인의 문항 신뢰도 세부검토를 진행했다. 분석결과 '제품 및 서비스의 지역 정체성'을 삭제할 경우 Alpha 값이 0.643로 나타나, 해당 요인을 다음 분석에서 제외했다.

2차 델파이 분석결과를 바탕으로 문화기반 농촌지역개발 주요요인에 대한 AHP 분석을 실시했다. 델파이 분석을 통해 도출된 문화기반 농촌지역개발 계층구조 모형과 요인의 조작적 정의는 위의 <그림 2>와 같으며, 개별 요인의 세부 내용은 <부록>에 제시했다. AHP 조사대상은 델파이 조사에 참여한 전문가 15명으로 동일하게 구성했다.

먼저 상위요인별 상대적 중요도 및 우선순위 분석 결과는 다음의 <표 9>와 같다. 상위요인 중 '지역산업 환경조성 및 정책적 지원'이 가장 중요한 요인인 것으로 나타났다(0.265). 다음으로는 '지역문화자원 경쟁력(0.238)', '지역민 역량(0.218)', '내부 협력 및 서비스혁신 체계(0.209)'순으로 높은 중요도 수준을 보였으며, 과 '외부와의 협력체계(0.071)'이 다음을 이었다. 전문가의 상위요인 평가에 대한 일관성 비율은 0.006로 나타나 본 연구의 전문가 평가는 높은 수준의 일관성이 확보된 것으로 분석됐다.

<표 9> 문화기반 농촌지역개발 상위요인별 상대적 중요도 및 순위

상위요인	상대적 중요도	순위
지역민 역량	0.218	3
내부 협력 및 서비스혁신 체계	0.209	4
지역사업 환경조성 및 정책적 지원	0.265	1
지역문화자원 경쟁력	0.238	2
외부와의 협력체계	0.071	5
계	1.000	(CR=0.006)

전문가는 문화기반 농촌지역개발 성공을 위해서는 문화기반 지역산업 육성 및 지역개발을 위한 환경조성과 인적·물적 지원 정책이 선행되어 추진될 필요가 있다고 판단하는 것으로 분석됐다. 더불어 지역 문화 상품 및 서비스의 전반적 경쟁력과 지속적 경쟁력 강화 체계 구축과 지역개발과 관련된 문화예술, 학습 및 기술 역량, 지역 정체성 등에 대한 지역민 역량을 중요하게 인식하는 것으로 나타났다.

다음으로 마을 내부의 지역 공동체와 전문가, 기업, 지자체 등이 협력하여 부가적이거나 새로운 가치를 창출하고 지역문제를 해결하는 체계를 구축하는 것이 중요한 것으로 분석됐다. 마지막으로 생산적 비즈니스 네트워크 구축 및 효율적 서비스혁신 체계, 네트워크의 지속가능성 전반의 건강성 확보의 중요도는 비교적 후 순으로 평가됐다.

하위요인별 상대적 중요도 및 우선순위 분석 결과는 다음의 <표 10>와 같으며 표는 상위요인을 중심으로 정리했다. 상위요인 '지역민 역량'에서는 '지역 개발사업에 대한 지지와 의지'가 가장 중요한 요인인 것으로 나타났으며(0.077), 다음으로 '지역 정체성에 대한 이해(0.047)', '사회적 자본(0.043)', '문제 진단 및 해결 역량(0.027)', '학습기회 및 기술 역량(0.015)', '문화예술 역량(0.010)'의 순으로 나타났다.

상위요인 '내부 협력 및 서비스혁신 체계'에서는 '마을 협력 비즈니스 체계(0.119)'가 가장 중요한 요인인 것으로 나타났으며, 다음으로 '서비스혁신 프로그램 운영(0.062)', '내부 경쟁 환경(0.029)'의 순으로 나타났다.

상위요인 '지역사업 환경조성 및 정책적 지원'에서는 '외부자원 및 기업 유치 정책(0.084)'이 가장 중요한 요인인 것으로 나타났으며, 다음으로 '물적 지원 정책(0.075)', '수익의 투명성과 분배의 공정성(0.044)', '지역산업 보호 및 지원 정책(0.038)', '지역 민주주의 지원 정책(0.025)'의 순으로 나타났다.

〈표 10〉 문화기반 농촌지역개발 하위요인별 상대적 중요도 및 순위

상위요인 (순위)	하위요인	상대적 중요도	요인 내 순위	전체 순위	CI
지역민 역량(3)	문화예술 역량	0.010	6	22	0.018
	학습기회 및 기술 역량	0.015	5	21	
	문제진단 및 해결 역량	0.027	4	16	
	지역 정체성에 대한 이해	0.047	2	7	
	사회적 자본	0.043	3	11	
	지역개발사업에 대한 지지와 의지	0.077	1	3	
내부 협력 및 서비스 혁신체계(4)	마을 협력 비즈니스 체계	0.119	1	1	0.009
	서비스혁신 프로그램 운영	0.062	2	6	
	내부 경쟁 환경	0.029	3	15	
지역사업 환경조성 및 정책적 지원(1)	지역산업 보호 및 지원 정책	0.038	4	13	0.002
	수익의 투명성과 분배의 공정성	0.044	3	9	
	지역 민주주의 지원 정책	0.025	5	18	
	외부자원 및 기업 유치 정책	0.084	1	2	
	물적 지원 정책	0.075	2	4	
지역문화자원 경쟁력(2)	제품 및 서비스의 경쟁력	0.044	3	10	0.004
	문화기반 지역 브랜딩	0.037	5	14	
	홍보 마케팅	0.042	4	12	
	문화자원 발굴 및 상품화	0.065	1	5	
	제품 및 서비스품질 유지 관리 체계	0.047	2	8	
외부와의 협력체계(5)	비즈니스 네트워크의 경쟁력	0.021	3	20	0.000
	가치 공유 및 협력 효율성	0.027	1	17	
	비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 계	0.022	2	19	

상위요인 ‘지역문화자원 경쟁력’에서는 ‘문화자원 발굴 및 상품화(0.065)’와 ‘제품 및 서비스품질 유지 관리 체계(0.047)’가 가장 중요한 요인인 것으로 나타났으며, 다음으로 ‘제품 및 서비스의 경쟁력(0.044)’, ‘홍보 마케팅(0.042)’, ‘문화기반 지역 브랜딩(0.037)’의 순으로 나타났다.

상위요인 ‘외부와의 협력체계’에서는 ‘가치 공유 및 협력 효율성(0.027)’이 가장 중요한 요인인 것으로 나타났으며, 다음으로 ‘비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 체계(0.022)’, ‘비즈니스 네트워크의 경쟁력(0.021)’의 순으로 나타났다.

전문가는 문화기반 농촌지역개발 성공을 위해서는 세부적 관점에서 지역 문제해결에 기여할 수 있는 주민, 전문가, 기업, 지자체 등 협력체계의 구성 및 효과적 운영이 가장 중요하다고 인식하는 것으로 분석됐다. 더불어 외부의 기업 및 기관, 단체의 인적·물적 지원 유치를 위한 정책, 지역민이 지역개발 및 지역개발사업을 적극적으로 지지하고 참여하려는 의지, 지역개발을 위한 정부 및 지자체의 물적 지원 정책, 지역문화자원의 서비스혁신을 위한 프로그램 운영이 중요하다고 인식하는 것으로 분석됐다. 그 외 요인은 비교적 후 순으로 평가했다.

상위요인과 하위요인의 상대적 중요도 분석 결과에 대한 종합 그래프는 아래의 <그림 3>과 같다.

4.2 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 생태계 모델 도출

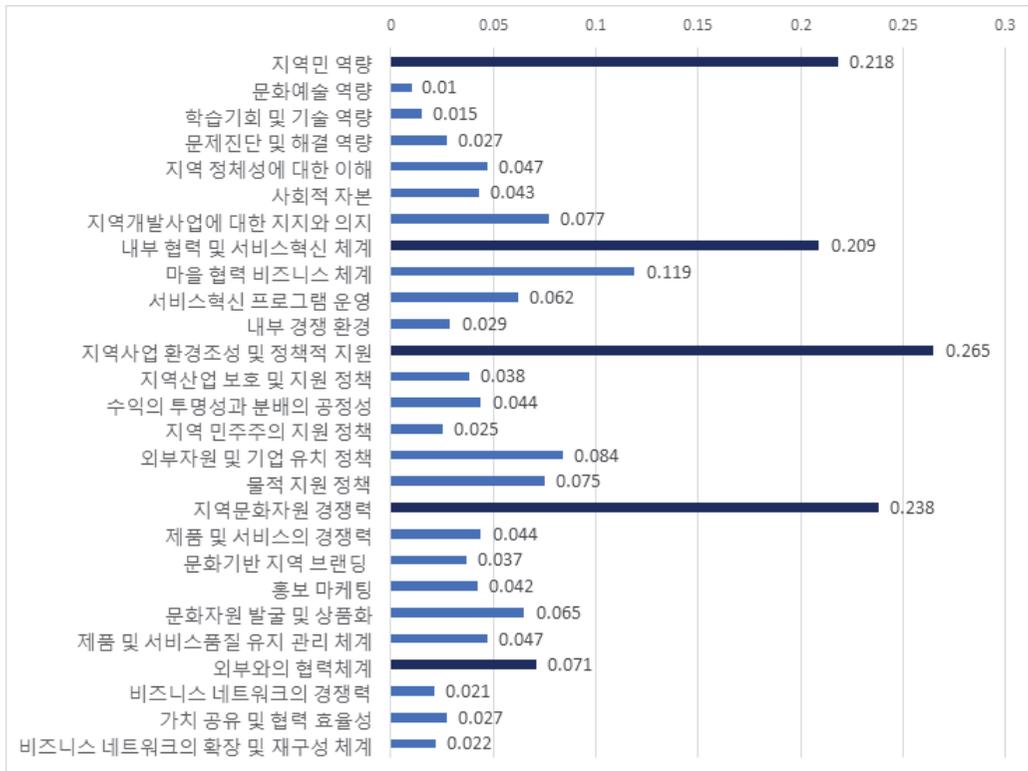
문화기반 농촌지역개발 주요요인을 달성할 수 있는 비즈니스 생태계 모델을 도출하기 위해 농촌지역 개발과 관련된 선행연구와 보고서, 기사를 종합적으로 검토하여 목적 달성에 기여할 수 있을 것으로 판단되는 이해관계자와 가치사슬을 표현한 As-is 모델은 다음의 <그림 4>, <표 10>과 같다.

분석결과 소비자는 상품소비자와 체험·관광객으로 구분되어 존재하는 것으로 나타났다. 상품 소비자는 농촌의 농산물과 가공품 등 각종 상품을 구매

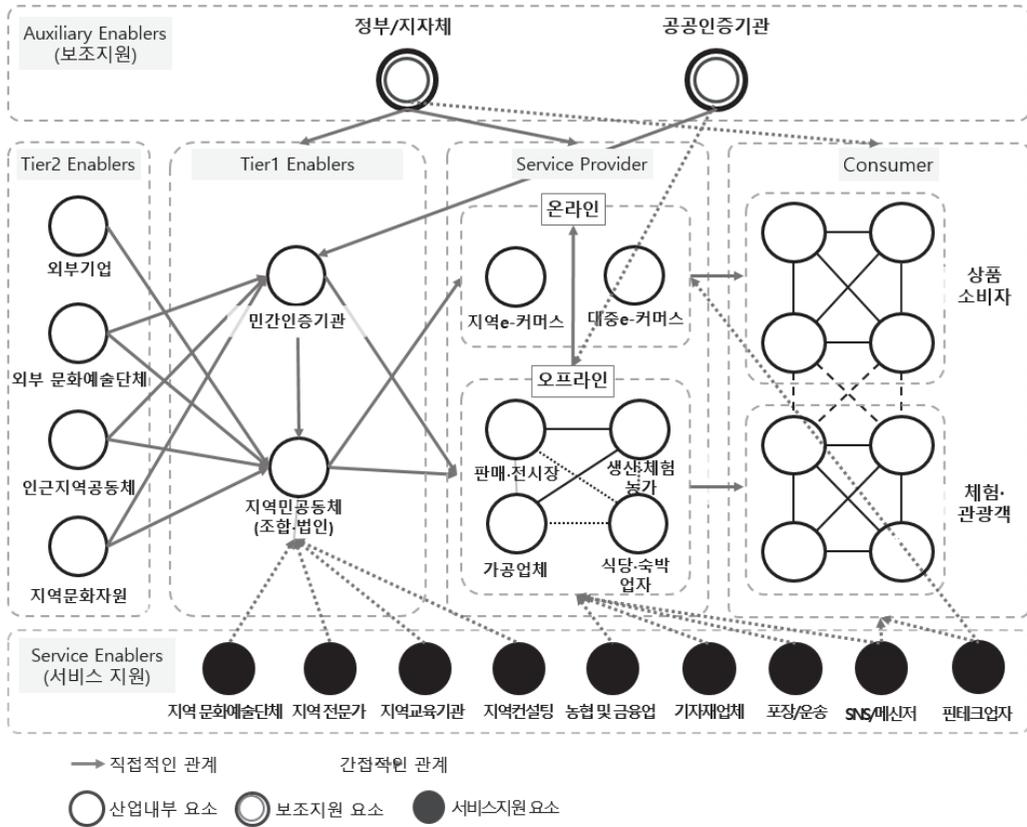
하는 소비자, 체험·관광객은 농촌을 방문하여 각종 서비스를 향유하는 소비자의 역할로 정의됐다.

소비자는 온라인을 통해 상품 및 서비스를 예약·구매·평가하는 것으로 나타났으며, 오프라인을 통해 구매·향유하는 것으로 분석됐다.

다음으로 서비스 제공자는 온라인과 오프라인으로 구분하여 존재하는 것으로 나타났다. 온라인은 지역 e-커머스와 외부e-커머스로 구성되는 것으로 나타났다. 지역e-커머스는 지역 상품 및 서비스를 판매하고 예약하며 평가하는 서비스를 제공하며, 외부 e-커머스는 세계 또는 전국의 서비스를 제공하는 것으로 분석됐다. 오프라인은 판매·전시장, 생산·체험 농가, 가공업체, 식당·숙박 업자로 구성되는 것으로 나타났다. 판매·전시장은 지역의 상품을 판매



<그림 3> 문화기반 농촌지역개발 요인별 상대적 중요도 그래프



〈그림 4〉 서비스 가치 네트워크 기반 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 생태계 모델(As-is)

하고 전시하는 서비스, 생산·체험 농가는 농산물을 생산하고 농촌체험 서비스를 제공하는 서비스, 가공 업체는 농산물을 가공하고 판매하는 서비스, 식당·숙박 업자는 요리와 숙박 서비스를 제공하는 역할을 하는 것으로 분석됐다. 서비스 제공자는 제1결합과 서비스 지원자와 상호작용을 바탕으로 소비자에게 보다 효과적인 서비스를 제공하는 것으로 나타났다. 또한, 보조지원의 정책적 지원을 받는 것으로 분석됐다.

다음으로 제1결합은 민간인증기관, 농민공동체(조합·법인)로 구성되는 것으로 나타났다. 민간인증기관은 농산물과 가공식품에 대한 인증 서비스를 제공하는 것으로 나타났으며, 농민공동체(조합·법인)는

지역현안을 발굴하고 문제해결을 위한 아이디어를 제공하는 것으로 분석됐다.

다음으로 제2결합은 외부기업, 외부 문화예술단체, 인근지역공동체, 지역문화자원으로 구성되는 것으로 나타났다. 외부기업은 기술, 제품, 서비스 등을 제공하는 기업으로 지역 비즈니스에 개입하는 주체, 외부 문화예술단체는 문화예술가 및 그들로 구성된 단체로 문화예술 콘텐츠를 창작·개발하고 판매하는 주체, 인근지역공동체는 축제, 행사 등 양적·공간적 협력 가능성이 존재하는 공동체로 나타났다. 지역문화자원은 지역 문화 서비스의 원천으로 서비스에 영감을 주는 지역의 역사·문화·예술 자원으로 분석됐다.

다음으로 보조는 정부/지자체, 공공인증기관으로 나타났다. 정부/지자체와 공공기관은 정책과 프로그램 등을 통해 농촌 지역개발 전반에 영향을 미치는 것으로 분석됐다.

서비스지원자는 지역 문화예술단체, 지역 전문가 그룹, 지역 교육기관, 지역컨설팅, 농협 및 금융업, 기자재업체, 포장/운송, SNS/메신저, 핀테크업자로 분석됐다. 지역 전문가는 지역 현안에 대한 지식 솔루션을 제공하는 정부와 농민의 중간자적 역할을 수행하며, 지역 교육기관은 지역개발과 관련된 지역민 교육 서비스를 담당하는 것으로 분석됐다. 지역 컨설팅은 지역 전문가와 마찬가지로 정부와 농민의 중간자적 역할을 수행하면서 지역개발 전반에 대한 실무업무를 담당하는 것으로 분석됐다. 농협 및 금융업자는 대출 및 각종 금융 서비스를, 기자재업체는 생산·가공·체험 전반의 시설 기자재를, 포장/운송업체는 상품의 포장·운송 서비스를, SNS/메신저는 홍보 서비스를, 핀테크업자는 결제 서비스를 제공하는 것으로 나타났다.

가치행위 주체의 가치 제공을 관계적 측면에서 기술하면 다음과 같다. 서비스제공자는 온라인과 오프라인의 측면에서 소비자에게 상품 및 서비스를 제공하는 것으로 분석됐다.

제1결합의 민간인증기관은 생산·체험농가와 가공업체에 인증 관련 서비스를 제공하는 것으로 분석됐으며, 제1결합의 지역민공동체(조합·법인)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 농민공동체(조합·법인)는 온라인과 오프라인 서비스제공의 서비스혁신에 영향을 미치는 것으로 분석됐다.

제2결합의 외부기업과 외부 문화예술단체, 인증지역공동체는 민간인증기관과 지역민공동체와 관계를 통해 비즈니스 협력을 추진할 수 있는 것으로 분석됐으며, 지역문화자원은 지역민공동체(조합·법인)에 창작원천 또는 서비스 원천으로써 직접적인 영향을 미치고 민간인증기관에 영감을 제공하는 것으로

분석됐다.

서비스지원의 지역 문화예술단체, 지역전문가, 지역교육기관, 지역 컨설팅인 제1결합의 지역민공동체(조합·법인)의 문화예술과 문제해결 관련 교육, 컨설팅을 제공하는 것으로 분석됐다. 농협 및 금융업은 서비스 제공자에게 대출 및 각종 금융 서비스를 포함한 간접 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기자재업체는 서비스 제공자의 오프라인 참여자의 각종 시설 및 기자재를 공급하는 직접 영향을 미치는 것으로 분석됐다. 포장/운송은 서비스 제공자가 소비자에게 제품을 제공하는 과정에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, SNS/메신저는 서비스 제공자와 소비자에게 홍보·광고와 관련되는 간접 영향을 미치는 것으로 분석됐다.

마지막으로 핀테크업자는 서비스 제공자의 온라인 참여자의 결제 서비스에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 소비자의 편의성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 분석됐다.

As-is 모델에 대한 전문가 검토 기간은 2021년 2월 1일부터 2월 15일 까지 약 2주간 실시했으며, 방법은 서면으로 진행됐으며, 전문가 검토 및 분석결과는 아래와 같다.

전문가는 As-is 모델의 경쟁력과 강건성, 이해관계자의 구성 및 역할 전반에 대한 의견을 개진했으며, 분석결과는 As-is 모델의 경쟁력 및 강건성에 대한 의견 분석결과를 먼저 제시하고, 이해관계자의 구성 및 역할에 대한 제언은 종합하여 To-be 모델에 반영했다.

서비스 가치 네트워크 기반 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 모델(As-is)의 경쟁력 및 강건성에 대한 전문가 분석결과 외부 네트워크 형성에서 가장 높은 점수를 보이는 것으로 나타났으며(3.2), 다음으로 가치 자산 구축 및 공유와 참여자 간 가치 공유(2.6), 가치 창출 프로세스 관리(2.4), 혁신 촉진(2)의 순의 점수를 보이는 것으로 분석됐다.

〈표 11〉 비즈니스 생태계 모델의 경쟁력 및 강건성 전문가 분석결과

요인	점수	긍정적 측면	개선방안
가치 자산 구축 및 공유	2.6	지역 공유재산인 농촌문화자원을 공동으로 개발하고 가치를 창출하여 나누는 관점의 BM은 경쟁력이 있음	<ul style="list-style-type: none"> 가치를 공유하기보다 필요한 것을 교환하는 상황으로 보임 농촌문화자원 개발에 대한 구체적인 개발 프로세스와 이를 도모하기 위한 참여자가 부재하거나 미비함
혁신 촉진	2	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술 이해관계자가 배치되어 문화자원의 혁신을 기대할 수 있음 서비스에 대한 인증, 유통과정, 핀테크 도입 등 혁신 촉진을 위한 요소들이 포함되어 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 농민-지자체-문화예술단체가 협력하여 구체적으로 서비스 혁신을 어떻게 추진하는지 확인할 수 없어 구체성 강화가 필요함 혁신지원을 위한 보조지원의 역할이 미비하거나 생략되어 있어 실질적인 실행 전략 보완이 필요함
가치 창출 프로세스 관리	2.4	지역민공동체를 통한 농촌지역 생태계의 가치창출이 BM에 전반적으로 녹아 들어 있음	<ul style="list-style-type: none"> 협력 서비스 프로세스의 효율성 도모를 위한 플랫폼 및 기관이 거의 포함되지 않아 추가가 필요함 비즈니스 모델의 프로세스를 관리할 수 있는 플랫폼이 지역공동체 외에 제시되지 않아 개선이 필요함
참여자 간 가치 공유	2.6	지역민공동체를 통해 지역 (물적·인적) 자원 간 가치 공유가 발생하고 있으며, 소비자에게 가치가 이어지고 있음	<ul style="list-style-type: none"> 지역 내 갈등, 토착민-귀농귀촌인 간의 갈등으로 가치 공유가 쉽게 이뤄지지 않는다는 점을 간과하고 있음 가치공유체계 형성 시 발생할 수 있는 문제를 해결할 수 있는 혁신적인 요소의 추가가 필요함
외부 네트워크 형성	3.2	다양한 참여자를 포함하고 있어 외부 네트워크 형성과 발전을 위한 체계 형성이 가능해 보임	참여자간 가치를 공유하는 온/오프라인 플랫폼 유무, 주기적 가치공유를 위한 교육이나 모임 등을 주관하는 주체를 알 수 없으므로 이에 대한 보완이 필요함

전문가는 As-is 모델의 외부 네트워크 형성에 대해 다양한 참여자를 포함하고 있어 네트워크 형성과 발전을 위한 체계 기반을 제시하고 있다고 평가하면서도, 참여자 간 가치를 공유하기 위한 플랫폼과 교육과 아이디어를 공유할 수 있는 주체가 부재하다는 점을 개선방안으로 제안했다.

다음으로 가치 자산 구축 및 공유에 대해서는 농촌문화자원을 공동으로 개발하고 가치를 창출하며, 지역발전을 도모한다는 관점에서 As-is 모델이 경쟁력이 있지만, 가치를 공유하기 보다는 필요한 것을 교환하는 상황으로 보이며 농촌문화자원 개발에

대한 구체적인 개발 프로세스와 이를 추진하는 주체가 모호하여 이에 대한 보완이 필요하다고 제안했다.

참여자 간 가치 공유에 대해서는 지역민공동체를 통해 지역(물적·인적)자원 간 가치 공유가 발생하고 있으며, 가치가 소비자에게 전달되고 있다는 점에서 긍정적인 측면이 있다고 평가했다. 그러나 지역 내 갈등, 토착민-귀농귀촌인 간의 갈등으로 가치 공유가 쉽게 이루어지지 않는다는 점과 그 외에도 여러 가지 가치공유체계 형성 시 발생하는 문제를 해결할 수 있는 주체나 요소를 고려하지 못하고 있으므로 개선이 필요하다고 지적했다.

가치 창출 프로세스 관리에 대해서는 지역민공동체를 통한 농촌지역 생태계의 가치창출 의도가 비즈니스 모델에 전반적으로 녹아들어있지만, 협력서비스 프로세스의 효율 도모를 위한 플랫폼과 이를 관리하기 위한 주관단체가 거의 포함되지 않아 개선이 필요하다고 지적했다.

혁신 촉진에 대해서는 문화예술 이해관계자가 배치되어 문화자원의 혁신을 기대할 수 있다는 점과 서비스 인증, 유통, 핀테크 등 혁신 촉진을 위한 관계자를 포함하고 있다는 점에서 긍정적인 측면이 있다고 평가했다. 그러나 농민-지자체-문화예술단체 등이 협력하여 구체적으로 서비스혁신을 어떻게 추진하는지에 대한 구체적인 방법과 내용을 확인할 수 없다는 점에서 아쉬움이 있으며, 혁신지원을 위한 보조지원의 역할이 미비하거나 생략되어 실질적인 실행 전략 보완이 필요해 보인다고 지적했다.

다음으로 전문가의 As-is 모델에 대한 평가, 이해관계자와 가치사슬에 대한 의견을 취합하여 새롭게 도출한 To-be 모델은 다음의 <표 12>와 <그림 5>와 같다.

분석결과 소비자는 오프라인 소비자와 온라인 소비자로 구분하여 존재하는 것으로 분석됐다. 체험·관광 소비자는 체험·관광과정에서 상품을 구매할 수 있으며, 온라인 상품 구매자도 온라인상에서 여러 가지 농촌문화콘텐츠를 향유할 수 있기 때문에 기존의 분류에 오류가 있는 것으로 나타났다. 따라서 온라인 소비자는 온라인에서 농촌상품을 구매하고 농촌문화콘텐츠를 향유하는 소비자로, 오프라인 소비자는 농촌을 방문하여 농촌 상품을 구매하고 각종 농촌문화를 향유하는 소비자로 정의했다.

다음으로 서비스 제공자는 판매장, 유통업자, 농가, 가공업체, 식당·숙박·체험업자, 지역문화예술단체로 구성됐다. 서비스 제공자 구성의 변화와 관련하여 먼저 기존의 지역e-커머스와 외부e-커머스는 유통업자를 거치지 않고서는 서비스 제공이 이루어

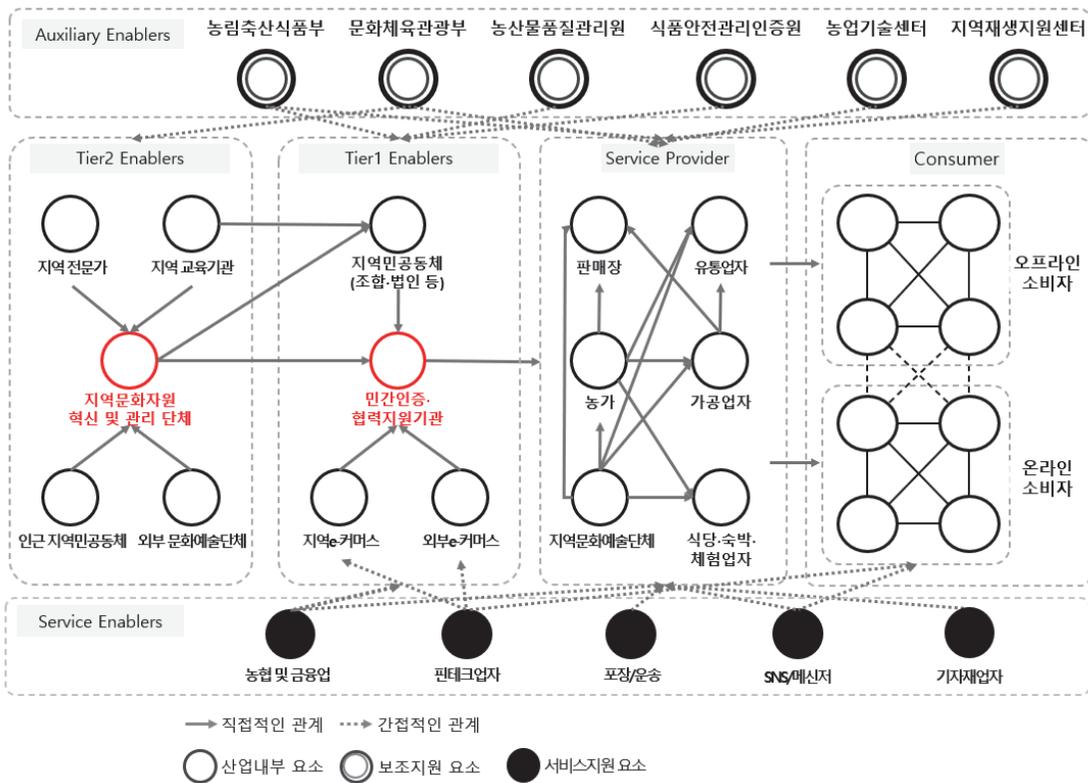
질 수 없으며, 현실적으로 농촌산업에서 유통업자의 영향력이 크기 때문에 e-커머스가 서비스 제공자에 포함되는 것이 적절하지 못하다는 전문가의 의견을 반영하여 제1결합으로 이동시키고 유통업자를 서비스 공급자에 포함했다. 또한, 기존에 체험농가를 생산농가와 결합하여 제공했으나, 체험에 의해 생산된 상품의 경우 상품의 질이 저하되어 현실적으로 상품성이 없기 때문에 대체로 생산농가와 체험농가가 분리되는 농가가 많으며, 오히려 식당·숙박업을 하는 농가가 체험농가를 운영하는 농가가 많으므로 기존의 생산·체험농가, 식당·숙박업자를 농가, 체험·식당·숙박업자로 수정했다. 지역문화예술 단체는 소비자에게 문화예술과 관련 된 서비스를 직접 제공하기 때문에 서비스 공급자에 포함했다. 각 구성원의 역할 정의는 다음과 같다.

판매장은 지역 특산품을 전시하고 판매하는 공간으로 판매를 위한 서비스를 제공하는 주체로, 유통업자는 농가와 가공업체, 지역문화예술단체의 상품을 소비자에 유통하는 서비스를 제공하는 주체로, 농가는 농산품을 생산하고 소비자에게 직접 판매하여, 유통·가공업자에게 상품을 판매하기도 하는 농산품 생산과 판매 주체로 정의했다. 다음으로 가공업체는 농산물을 가공하고 판매하여, 유통업체와 e-커머스와 협력하여 상품을 판매하는 주체로, 식당·숙박·체험업자는 농촌문화를 활용한 요리, 숙박, 체험프로그램 서비스를 제공하는 주체로, 지역문화예술단체는 순수예술을 소비자에게 제공하며, 지역의 문화자원에 문화·예술적 가치를 제공하는 주체로 정의했다.

다음으로 제1결합은 민간인증·협력지원기관, 지역민공동체(조합·법인 등), 지역e-커머스, 외부e-커머스로 구성했다. 문화기반 농촌지역개발을 위해서는 지역의 가치를 통합하고 공유하기 위한 합리적 프로세스와 이를 독려하는 집단이 필요하지만, 이를 추진하는 참여자가 부재하거나 미비한 상황인 것으로 분석됐다. 따라서 농가를 포함한 서비스 지원자

〈표 12〉 문화기반 농촌지역개발 가치행위주체 및 역할(To-be)

구분	가치행위 주체 및 역할
소비자	[오프라인 소비자] 농촌을 방문하여 농촌 상품을 구매하고 농촌문화를 향유하는 소비자 [온라인 소비자] 온라인에서 농촌 상품을 구매하고 농촌문화콘텐츠를 향유하는 소비자
서비스 제공자	[판매장] 지역 특산품을 전시하고 판매하는 공간으로 판매를 위한 서비스 제공하는 주체 [유통업자] 농가와 가공업체, 지역문화예술단체의 상품을 소비자에게 유통하는 서비스를 제공하는 주체 [농가] 농산품을 생산하고 소비자에게 직접 판매하며, 유통·가공업자에게 상품을 판매하기도 하는 농산품 생산과 판매 주체 [가공업체] 농산물을 가공하고 판매하며, 유통업체와 e-커머스와 협력하여 상품을 판매하는 주체 [식당·숙박·체험업자] 농촌문화를 활용한 요리, 숙박, 체험프로그램 서비스 제공하는 주체 [지역문화예술단체] 순수예술을 소비자에게 제공하며, 지역의 문화자원에 문화·예술적 가치를 제공하는 주체
지원자	제1 결합 <p>[민간인증·협력지원기관] 농가를 포함한 서비스 제공자의 국가 인증을 지원하고 상품 및 서비스의 품질 경쟁력 강화를 위한 추가적인 민간인증 서비스를 제공하며, 비즈니스 생태계 모델의 가치공유 및 협력의 원활한 작동을 촉진하고 중재하는 플랫폼의 역할을 수행하는 주체</p> <p>[지역민공동체(조합·법인 등)] 지역현안 발굴 및 문제해결 아이디어를 제공하며 지역민 공동의 수익창출을 추구하는 주체</p> <p>[지역e-커머스] 어플리케이션 또는 포털을 통해 지역의 상품을 판매하고, 각종 서비스를 예약하고 평가할 수 있는 서비스 제공하는 주체</p> <p>[외부e-커머스] 어플리케이션 또는 포털을 통해 세계 또는 전국의 상품을 판매하며, 각종 서비스를 예약하고 평가할 수 있는 서비스 제공하는 주체</p>
	제2 결합 <p>[지역 전문가] 지역의 전문가로서 지역문제 상황에서 지식 솔루션 제공 및 중간자적 역할을 수행하며 지역 개발과 관련된 교육과 컨설팅을 제공하는 주체</p> <p>[지역 교육기관] 지역공동체에게 기술, 상품화, 서비스 컨설팅 등에 대한 교육을 제공하며 지역문화자원 혁신 및 관리에 교육 서비스를 제공하는 주체</p> <p>[지역문화자원 혁신 및 관리 단체] 농촌지역의 역사·문화·예술자원 등과 같은 농촌문화 창작 원천을 발굴하고 고도화·상품화하를 추진하는 주체</p> <p>[인근지역공동체] 축제, 행사 등 양적 또는 공간적 협력 가능성이 존재하는 인근 지역공동체</p> <p>[외부 문화예술단체] 문화예술가 및 단체로 문화예술 콘텐츠를 창작·개발하고 판매하는 주체</p>
	보조 <p>[농림축산식품부] 농산품에 관한 정책을 통해 지역개발 전반에 영향을 미치는 행위주체</p> <p>[문화체육관광부] 문화예술, 여가활동을 중심으로 농촌의 삶의 질에 관한 정책을 통해 지역개발 전반에 영향을 미치는 행위주체</p> <p>[농업기술센터] 농업 전문가로서 농촌지역민에 대한 기술과 서비스 공급 전반에 대한 교육과 컨설팅 등 교육지원 서비스를 제공하는 주체</p> <p>[농산품품질관리원] 유기농산물, GAP, 지리적표시를 운영하는 주체로 농산품품질 관리를 지원하는 주체</p> <p>[한국식품안전관리인증원] HACCP 인증을 운영하는 주체로 제조, 가공, 조리, 소분, 유통과정에서 위해 물질 여부를 주로 검토하며 농산품 가공·유통과정을 지원하는 주체</p> <p>[지역재생지원센터] 지역의 삶의 질을 향상시키고 지역경쟁력을 확보하기 위한 재활성화를 추구하는 행위주체</p>
서비스 지원자	[농협 및 금융업] 농가 및 농촌 사업에 대출 및 각종 금융 서비스 제공하는 주체 [핀테크업자] 온라인 제품 판매의 결제 서비스 제공하는 주체 [포장/운송] 농산품, 가공품 등의 포장과 짧은 범위의 운송 서비스를 제공하는 주체 [SNS/메신저] 지역 상품 및 서비스의 홍보를 지원하는 플랫폼 [기자협회] 생산·가공·체험 전반 시설 기자재를 제공하는 주체
상황적 영향	코로나-19 상황, 농촌 인구 감소, 고령화, 건강·치유 관련 가치 상승, 농촌의 저밀도 생활 가치 상승



(그림 5) 서비스 가치 네트워크 기반 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 생태계 모델(To-be)

의 국가 인증을 지원하고 보다 나은 민간인증 제도를 개발·운영하며, 문화기반 농촌지역개발을 위한 협력 프로세스를 개발하고 추진할 수 있는 민간인증·협력지원기관을 추가했다. 각각의 이해관계자에 대한 역할은 민간인증·협력지원기관의 경우 상품의 품질 관리를 위한 추가적인 인증 서비스를 제공하며, 지역가치공유를 위해 이해관계자의 협력을 촉진하고 중재하는 플랫폼 역할을 수행하는 주체로, 농민공동체(조합·법인 등)는 지역현안 발굴 및 문제 해결 아이디어를 제공하며 지역민 공동의 수익창출을 추구하는 주체로, 지역e-커머스는 어플리케이션(application) 또는 포털을 통해 지역의 상품을 판매하고 각종 서비스를 예약하고 평가할 수 있는 서비스 제공 주체, 외부e-커머스는 어플리케이션 또는

포털을 통해 세계 또는 전국의 상품을 판매하고 서비스를 예약하고 평가할 수 있는 서비스를 제공하는 주체로 정의했다.

다음으로 제2결합은 지역 전문가, 지역 교육기관, 지역문화자원 혁신 및 관리 단체, 인근지역공동체, 외부 문화예술단체로 구성했다. 농촌은 농촌문화자원을 발굴하고 고도화하며 자원의 서비스품질을 유지·관리하기 위한 주체가 부재하거나 역할이 미진하여 문화적 지역개발을 위한 혁신 추진에 어려움 겪고 있다. 따라서 제2결합에 지역문화자원 혁신 및 관리 단체를 새롭게 추가하여 농촌지역의 역사·문화·예술자원 풀(Pool)을 구성하고 개발하여 고도화하며, 새로운 문화자원에 대한 지속적인 발굴을 추구하는 주체로 정의했다. 또한, 지역민의 역량을 강화하고

지역문제를 해결해야하는 상황에서 전문성을 바탕으로 중간자적 역할을 수행할 수 있는 지역 전문가, 지역 교육기관을 기존 서비스 지원자에서 제2결합으로 이동시켰다. 각각의 이해관계자의 역할은 지역 전문가는 지역의 전문가로서 지역문제해결 상황에서 지식 솔루션 제공 및 중간자적 역할을 수행하며 지역 개발과 관련된 교육과 컨설팅을 제공하는 주체로, 지역 교육기관은 기술·상품화·서비스 컨설팅 등에 대한 교육을 제공하며 지역문화자원 혁신 및 관리에 교육 서비스를 제공하는 주체로, 지역문화자원 혁신 및 관리 단체는 농촌지역의 역사·문화·예술자원 등과 같은 농촌문화 창작원천을 발굴하고 고도화·상품화를 추진하는 주체로, 인근지역 공동체는 축제·행사 등 양적 또는 공간적 협력 가능성이 존재하는 인근 지역공동체로, 외부 문화예술단체는 문화예술가 및 단체로 문화예술 콘텐츠를 창작하고 개발하여 판매하는 주체로 정의했다.

다음으로 보조 지원자는 농림축산식품부, 문화체육관광부, 농업기술센터, 농산물품질관리원, 한국식품안전관리인증원, 지역재생지원센터로 구성했다. 개별적 역할은 농림축산식품부는 농산품에 관한 정책을 통해 지역개발 전반에 영향을 미치는 행위주체로, 문화체육관광부는 문화예술·여가활동을 중심으로 농촌의 삶의 질에 관한 정책을 통해 지역개발 전반에 영향을 미치는 행위주체로, 농업기술센터는 농업 전문가로서 농촌지역민에 대한 기술과 서비스 공급 전반에 대한 교육과 컨설팅을 제공하는 주체로, 농산물품질관리원은 유기농산물, GAP(good agricultural practices), 지리적표시제를 운영·관리하는 주체로, 한국식품안전관리인증원은 HACCP 인증을 운영하는 주체로, 지역재생지원센터는 지역의 삶의 질을 향상시키고 지역경쟁력을 확보하기 위한 물리적·사회적 재활성화를 추구하는 행위주체로 정의했다.

마지막으로 서비스지원자는 농협 및 금융업, 핀테크업자, 포장/운송, SNS/메신저, 기자재업체로 구성

했다. 구체적인 행위는 농협 및 금융업은 농가 및 농촌사업에 대출 및 각종 금융 서비스를 제공하는 주체로, 핀테크업자는 온라인 제품 판매의 결제 서비스를 제공하는 주체로, 포장/운송은 농산품 및 가공품 등의 포장과 작은 범위의 운송 서비스를 제공하는 주체로, SNS/메신저는 지역 상품 및 서비스의 홍보를 지원하는 플랫폼으로, 기자재업체는 생산·가공·체험 전반의 시설 기자재를 제공하는 주체로 정의했다.

상황적 영향은 As-is 모델과 마찬가지로 코로나-19 상황, 농촌 인구 감소, 고령화, 건강·치유 관련 가치 상승, 농촌의 저밀도 생활 가치 상승으로 정의했다.

To-be 모델에서 가치행위 주체의 가치 제공을 관계적 측면에서 기술하면 다음과 같다.

서비스 제공자의 이해관계자 모두는 온라인과 오프라인 소비자에게 상품 및 서비스를 제공한다. 서비스 제공자의 내부 관계에서 농가는 판매장, 가공업자, 유통업자, 식당·숙박·체험업자에게 생산한 상품을 판매하고, 지역문화예술단체는 농가와 가공업자, 유통업자, 판매장과 협력하여 상품을 판매하거나 문화·예술적 가치를 제공한다. 가공업자는 판매장과 유통업자에게 상품을 판매하거나 협력하여 소비자에게 서비스를 제공한다.

제1결합의 민간인증·협력지원기관은 서비스 공급자에게 국가 및 민간인증을 지원하고 문화적 지역개발을 위한 이해관계자의 협력강화를 위한 각종 서비스를 제공한다. 서비스 공급자가 서로 간에 가치를 공유하고 협력 효율성을 증대하기 위한 프로세스를 제공하며, 상품 및 서비스의 품질 유지·관리의 측면에서 인증제도를 지원하고 운영한다. 제1결합의 내부 관계에서는 지역민 공동체(조합·법인 등)와 지역e-커머스, 외부e-커머스는 민간인증·협력지원기관을 중심으로 문화적 지역개발을 위한 협력 및 가치 공유에 참여한다.

제2결합의 지역문화자원 혁신 및 관리 단체는 지역민공동체(조합·법인 등)와 민간인증·협력지원 기관에 지역문화자원과 관련 된 가치를 전달하고 협력을 촉구할 수 있다. 지역민공동체(조합·법인 등)와는 지역문화자원의 혁신과 관련 된 논의와 사업화 방안에 대한 협력이 가능하며, 민간인증·협력지원 기관과는 가치공유 및 협력 비즈니스에 대한 논의가 이뤄질 수 있다. 또한 지역 교육기관은 지역민공동체(조합·법인 등)에게 문화예술, 지역개발 및 지역민 삶의 질과 관련 된 각종 역량 강화를 위한 교육 서비스를 제공한다. 제2결합의 내부 관계에서는 지역 전문가, 지역교육기관, 인근 지역민공동체, 외부 문화예술단체가 지역문화자원 혁신 및 관리 단체에 지역문화자원의 고도화 또는 협력을 통한 가치창출에 대한 아이디어와 전문적 가치를 제공할 수 있다.

보조 지원자의 이해관계자는 서비스 공급자, 제1결합, 제2결합에 인적·물적·정책적 지원을 제공한다. 구체적으로 농림축산식품부는 제1결합과 서비스 제공자에게 농산물 생산과 가공, 유통 등 농촌지역 상품 및 서비스 전반에 대한 간접적 지원을 제공한다. 문화체육관광부는 제2결합과 서비스 제공자에게 문화·예술·관광 등과 관련 된 산업 및 서비스에 대한 간접적 지원을 제공한다. 농산물품질관리원은 제1결합에게 농산물 품질 인증에 관한 간접 지원을 제공한다. 식품안전관리인증원 또한, 제1결합에서 농산물 가공 및 유통 품질에 대한 간접 지원을 제공한다. 농업기술센터는 서비스 공급자에게 각종 기술 및 서비스 지원 및 컨설팅을 간접 제공한다. 지역재생지원센터는 서비스 공급자에게 생활인프라를 포함한 삶의 질에 관련 된 서비스를 간접 지원한다.

서비스 지원자의 이해관계자는 제1결합과 서비스 공급자, 소비자 및 간접적인 관계를 형성한다. 구체적으로 농협 및 금융업은 제1결합과 서비스 제공자에게 대출 및 각종 금융 서비스를 제공하며, 핀테크업자는 지역e-커머스와 외부e-커머스에 결제 서비

스를 제공한다. 포장/운송은 서비스 공급자에게 포장과 짧은 거리의 운송 서비스를 제공하며, SNS/메신저는 서비스 공급자와 소비자에게 지역 상품 및 서비스에 대한 홍보를 지원한다. 마지막으로 기자재 업체는 서비스 공급자의 시설 전반에 대한 지원 서비스를 제공한다.

V. 결론

5.1 논의 및 시사점

본 연구는 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요요인 및 상대적 중요도를 도출하고, 이를 달성하기 위한 비즈니스 모델을 도출하는데 목적이 있다. 목적 달성을 위해 DHP 방법을 위해 주요요인 및 상대적 중요도를 도출하고, 비즈니스 생태계 관점과 서비스 가치 네트워크를 활용하여 비즈니스 모델을 제시하고자 했다. 본 연구의 연구 문제 해결을 위한 연구 결과에 대한 논의 및 시사점은 다음과 같다.

5.1.1 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요요인은 무엇인가?

먼저 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요요인 및 상대적 중요도 분석 결과, 도심 또는 개발도상국의 문화적 지역개발에서 주요요인으로 고려된 요인은 농촌에서도 중요한 요인이 될 수 있다는 점을 확인했다. 특히, '지역사업 환경조성 및 정책적 지원', '지역문화자원 경쟁력', '지역민 역량', '내부 협력 및 서비스혁신 체계'는 각각 0.20 이상의 높은 중요도 수준을 보이는 것으로 나타났는데, 이는 문화적 지역개발에서 '지역 내 공동체의 결집과 의지', '지역 내 협력 비즈니스 체계', '지역산업 보호 정책', '지역문화

자원 경쟁력', '외부자원유치'를 중요한 요인으로 고려한 선행연구의 결과를 일부 지지한다(Bessière, 1998; Florida, 2012; Hazime, 2011; Ponzini & Rossi, 2010; Sacco et al., 2014).

하위요인에서는 '마을 협력 비즈니스 체계', '외부 자원 및 기업 유치 정책', '지역개발사업에 대한 지지와 의지', '물적 지원 정책', '문화자원 발굴 및 상품화', '서비스 혁신 프로그램 운영', '제품 및 서비스의 품질 유지 관리 체계', '지역 정체성에 대한 이해', '제품 및 서비스의 경쟁력', '수익의 투명성과 분배의 공정성', '사회적 자본', '홍보 마케팅', '지역산업 보호 및 지원 정책', '문화기반 지역 브랜딩', '내부 경쟁 환경', '가치 공유 및 협력 효율성', '문제진단 및 해결 역량', '지역 민주주의 지원 정책', '비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 체계', '비즈니스 네트워크의 경쟁력', '학습기회 및 기술 역량', '문화예술 역량' 순의 중요도 수준을 보이는 것으로 나타났다.

이 결과는 상위요인 분석결과와 마찬가지로 도심 또는 개발도상국의 문화적 지역개발에서 중요한 요인으로 고려된 요인은 농촌에서도 중요한 요인이라는 점을 확인시켜준다. 특히, '마을 협력 비즈니스 체계', '외부자원 및 기업 유치 정책', '지역개발사업에 대한 지지와 의지', '물적 지원 정책', '문화자원 발굴 및 상품화', '서비스혁신 프로그램 운영'이 0.05 이상의 높은 중요도 수준을 보이는 것으로 나타났으며, 이는 해당 요인을 문화적 지역개발에서 중요한 요인이라고 보고한 선행연구의 결과를 일부 지지한다(고광희 & 서용건, 2018; Florida, 2012; Hazime, 2011; Ponzini & Rossi, 2010; Porter, 1990; 2004; Sacco et al., 2014; Sen, 1999; 2001).

본 연구의 결과는 문화적 지역개발의 관점을 농촌에 적용할 수 있다는 점을 확인시켜주고 있으며, 더불어 농촌의 특성을 전반적으로 반영하고 있다.

구체적으로 성공적인 문화기반 농촌지역개발 추진을 위해서는 문화기반 지역산업 육성 및 지역개발을

위한 환경을 조성하고, 지역에 대한 적극적인 인적·물적 지원 정책을 수립하는 것이 가장 중요한 것으로 나타났다. 특히, 외부자원 및 기업 유치를 위한 정책과 정부 및 지자체의 물적 지원 정책이 가장 중요한 요인인 것으로 드러났는데, 이는 농촌의 고질적 문제로 볼 수 있는 열악한 인프라와 인적 자원 부족에 의한 진단인 것으로 해석할 수 있다. 이는 문화기반 농촌지역개발 추진에 있어서도 인적·물적 지원 정책이 적극적으로 병행될 필요가 있음을 시사한다.

다음으로 지역문화 상품 및 서비스의 전반적 경쟁력과 지속적 경쟁력 강화 체계 구축이 중요한 것으로 분석됐다. 특히, 지속적으로 문화자원을 발굴하고 상품화하는 체계를 구축하는 것이 필요하며, 더불어 기존의 제품 및 서비스 품질을 유지·관리할 수 있는 조직과 프로세스 구축이 중요한 것으로 나타났다. 이 결과는 공간, 건축물과 같은 지역문화 자원을 차별화하여 매력적으로 조성하고, 전통적 문화유산의 정체성과 연결의 가치, 이해와 신뢰의 가치를 강화하는 것이 문화적 지역개발 성공요인이 될 수 있다고 보고한 선행연구의 결과를 지지한다(Hazime, 2011; Bessière, 1998). 또한, 지역문화의 정체성의 상품화, 지역문화 상품 품질 고도화가 문화기반 지역개발을 위한 필수성공 요인으로 보고한 Ray (1999)의 연구 결과와 맥을 같이한다. 따라서 문화기반 농촌지역개발이 성과를 얻기 위해서는 농촌의 원천문화자원을 적극적으로 발굴하여 새로운 문화상품을 개발하고, 현재 가지고 있는 문화자원의 품질 수준을 유지·관리할 수 있는 체계를 수립하여 소비자에게 높은 수준의 서비스 가치를 제공하기 위한 적극적인 노력이 필요할 것이다.

다음으로 지역민 역량을 지속적으로 개발하고, 외부와의 협력체계를 확장하고자 하는 노력이 필요한 것으로 나타났다. 이 결과는 지역민의 개인 내적 자원으로써 성장 동력 정도가 지역혁신의 정도를 결정하는 가장 중요한 이유라고 보고한 Sen(1991; 2001)의

연구 결과를 일부 지지한다. 지역민 역량은 지역주민의 고도화, 지역 문제해결, 협력추진 등 전반에 개입되는 중요한 요인이며, 지역민의 삶의 질과 소비 증진 등에도 적극적으로 개입될 수 있기 때문에 문화예술역량, 학습 및 기술 역량, 지역 정체성에 대한 지역민 역량 개발을 위한 적극적인 노력이 필요하다.

다음으로 지역민 공동체, 전문가, 기업, 지자체 등이 내부적 협력적 관계를 형성하여 새로운 가치를 창출하고 지역문제를 해결하기 위한 적극적인 노력을 추진하는 것이 중요한 것으로 분석됐다. 이 결과는 Porter(1990)의 지역개발 상황에서도 비용 리더십, 시장 집중 관점의 경쟁 우위가 중요하다는 주장의 일부 지지한다. 즉, 농촌 주민이 개별적으로 비즈니스를 수행하기보다 마을의 주민과 리더, 지역 전문가, 기업, 지자체 등 협력 비즈니스 체계를 구축하여 협력적 부가가치를 창출을 도모하는 것이 지역 경쟁력 강화 및 성과 창출에 기여할 가능성이 크다.

마지막으로 지역문화자원의 고도화 및 혁신의 가치를 높이기 위해서는 우수한 역량을 보유한 외부 이해관계자와의 적극적인 상호작용이 필요한 것으로 나타났다. 이 결과는 내부 뿐만 아니라 외부와의 적극적 협력은 큰 잠재력을 지니며, 이해관계자 간 상호작용을 통해 보다 나은 경제적 가치 창출이 가능하다고 보고한 선행연구를 일부 지지한다(Moore, 1996; Peltoniemi, 2004). 따라서 생산적 비즈니스 네트워크를 구축하고 효율적 서비스혁신을 추구할 수 있는 외부 네트워크 형성 및 개발을 위한 전략 마련이 중요한 문화기반 농촌지역개발 전략이 될 수 있다.

본 연구 문제에 대한 연구결과는 농촌산업, 농촌 지역개발, 문화적 지역개발 전반의 선행연구를 분석하여 문화기반 농촌지역개발을 위한 주요요인과 상대적 중요도 수준을 도출했다는 점에서 이론적 시사점이 있다. 또한, 본 연구의 결과는 문화적 지역개발을 농촌에 적용하더라도 큰 이질성을 보이지 않는다

는 점을 확인시켜주며, 상대적 중요도 검토를 통해 농촌에 적합한 문화적 지역개발 주요요인을 제시했다는 점에서 의미가 있다. 구체적으로 본 연구는 상위요인의 차원에서 문화기반 농촌지역개발에서 지역사업 환경 조성 및 정책적 지원, 지역문화자원 경쟁력, 지역민 역량, 내부 협력 및 서비스혁신 체계, 외부와의 협력체계의 순으로 중요한 요인이라는 점을 확인했으며, 이를 구성하는 세부 하위요인을 제안하고 있다는 점에서 학술적 의미가 있다.

3.1.2 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 생태계 모델은 무엇인가?

본 연구 결과 도출된 문화기반 농촌지역개발 비즈니스 모델에 대한 논의는 다음과 같다. As-is 모델에 대한 전문가 평가 및 검토 결과에 대한 분석결과 비즈니스 생태계 모델의 경쟁력 및 강건성의 측면에서 2점~3.2점의 점수를 보여 대체로 높지 않은 수준을 보이는 것으로 분석됐다. 특히, 가치 창출 프로세스를 관리하고 혁신을 촉진하며, 이해관계자간 가치 공유 프로세스를 지원하는 단체가 규정되지 않아 비즈니스 생태계 모델의 강점을 살리지 못하고 있는 것으로 분석됐다.

이와 같은 As-is 모델의 문제점을 개선한 To-be 모델의 이해관계자의 구성은 다음과 같다. 먼저 소비자는 오프라인과 온라인 소비자로 구성했으며, 서비스 공급자는 판매장, 유통업자, 농가, 가공업자, 지역문화예술단체, 식당·숙박·체험업자로 구성했다. 다음으로 제1결합에는 지역민공동체(조합·법인 등), 민간인증·협력지원기관, 지역e커머스, 외부e-커머스로 구성했으며, 제2결합은 지역 전문가, 지역 교육기관, 지역문화자원 혁신 및 관리 단체, 인근 지역민 공동체, 외부 문화예술단체로 구성했다. 보조 지원자는 농림축산식품부, 문화체육관광부, 농산물품질관리원, 식품안전관리인증원, 농업기술센터, 지역재생

지원센터로 구성했으며, 마지막으로 서비스 지원자는 농협 및 금융업, 핀테크 업자, 포장/운송, SNS/메신저, 기자재업자로 구성했다.

본 연구에서 도출한 비즈니스 생태계 모델에 대한 논의는 다음과 같다. To-be 모델의 첫 번째 특징은 소비자를 오프라인 소비자와 온라인 소비자로 구분했다는 점이다. 기존의 선행연구는 소비자를 향유와 구매시장으로 구분했으나(김현수, 2016; 홍무궁, 2020; 구아민, 2021), 본 연구는 소비자의 농촌문화를 향유함에 있어서 오프라인과 온라인에서 각각 향유와 구매가 연속적으로 연계되어 발생할 수 있다는 점을 고려하여 오프라인과 온라인 소비자로 구성했다.

두 번째로 서비스 공급자에 유통업자, 지역문화예술 단체를 포함했다는 점에서 특징이 있다. 본 연구의 분석결과 유통업자는 농촌지역개발 전반에 상당한 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났으며, 서비스 지원자의 역할을 넘어 주도적으로 농가 및 가공업자의 생산 전반에 관여하는 것으로 분석됐다. 이 결과는 권혁인 & 이진화(2014)의 문화예술 생태계 연구에서는 유통업자는 서비스 지원자의 역할을 가진다는 점에서 이질적인 결과지만, 류준호 & 윤승급(2011)의 문화콘텐츠 생태계 모델에서는 유통 서비스가 1차, 2차, 3차 생산자와 소비자의 관계에서 중요한 역할을 했다는 점에서 본 연구의 결과를 일부 지지한다. 지역문화예술 단체는 문화예술 창작자로서 지역민에게 순수예술 서비스를 제공하며, 농가와 가공업자 식당·숙박·체험업자에게 문화·예술적 가치를 제공하는 주체로서 문화기반 농촌지역개발에서 중요한 역할을 할 수 있는 것으로 분석됐다. 이 결과는 서비스 공급자로서 문화예술가가 소비자에게 순수예술 및 교육 서비스를 제공할 수 있다고 보고한 선행연구의 결과를 일부 지지한다(구아민, 2021). 지역 문화예술단체는 예술가, 문화기획자, 문화예술 교육자 등으로 구성되며 주민의 역량강화와 지역의 심미적 발전, 문화예술 서비스의 판매 등의 역할을

수행하고 있기 때문에 서비스 공급자에 포함하고자 했다.

세 번째로 제1결합에 민간인증·협력지원기관이 지역문화자원 경쟁력 강화를 위한 상품 및 서비스의 품질 인증·관리와 이해관계자의 협력을 촉진하고 중재하는 플랫폼 역할을 수행하는 주체로서 추가됐다는 특징이 있다. 이 결과는 문화적 지역개발을 위해서는 효과적인 협력체계를 구성하여 지식 및 가치 공유를 경쟁우위를 점하는 것이 중요하다고 보고한 선행연구의 결과를 일부 지지한다(Porter, 1990; 2000). 민간인증·협력지원기관은 농촌 상품 및 서비스 가치를 본질적으로 높일 수 있으며, 문화기반 농촌지역개발과 관련된 이해관계자가 가치를 공유하며 협력할 수 있도록 하는 중간자적 역할을 수행할 수 있으며, 이는 농촌 서비스의 가치를 전반적으로 향상시킬 가능성이 크다.

네 번째로 제2결합에 지역문화자원 혁신 및 관리 단체를 포함했다는 특징을 가진다. 지역문화자원 혁신 및 관리 단체는 농촌지역의 문화자원을 지속적으로 발굴하고, 기존의 문화자원을 고도화하며, 상품화를 추진하는 주체로서 지역 전문가, 지역 교육기관, 인근 지역민공동체, 외부 문화예술단체와의 협력을 통해서 지역문화자원의 가치를 관리하고 공유하는 역할을 수행할 수 있다. 이 결과는 문화적 지역개발을 위해서는 농촌의 문화자원을 지속적으로 발굴하고 고도화하는 것이 중요하다고 보고한 선행연구의 결과를 일부 지지한다(Bessière, 1998; Koutsi & Stratigea, 2019; Ray, 1999). 농촌은 우수한 잠재력을 가진 문화자원을 보유하고 있으므로, 새로운 문화자원을 지속적으로 발굴하고 기존의 자원을 고도화하며 적극적으로 사업화를 추진할 수 있는 조직이 존재할 경우 문화기반 농촌지역개발 성공 가능성을 높일 수 있다.

문화기반 농촌지역개발 비즈니스모델에 대한 시사점과 관련하여 이론적 관점에서 비즈니스 생태계 모

델과 서비스 가치 네트워크를 중심으로 문화기반 농촌지역개발을 위한 비즈니스 모델을 제시했다는 점에서 의미가 있다. 개발도상국과 성장 동력을 잃은 도시재생에 집중되어 적용되어 있던 문화적 지역개발 전략을 농촌에 적용했다는 점에서 의미가 있으며, 일부분에 국한하여 제안하지 않고 이론 중심의 종합적인 관점을 통해 문화기반 농촌지역개발 전략을 제시했다는 점에서 이론적 의미가 있다.

또한, 실무적 관점에서 본 연구의 결과는 문화기반 농촌지역개발을 위한 이해관계자와 역할, 서로 간에 가치사슬에 대해 정의하고 시각적인 비즈니스 모델을 제공하고 있다는 점에서 실무적 의미가 있다. 구체적으로 비즈니스 생태계 모델은 제2결합의 핵심구성원으로써 문화기반 농촌지역개발을 위해서는 지속적으로 농촌문화자원을 발굴하고 고도화하며, 외부 협력을 이끌어 낼 수 있는 단체가 필요하며, 더불어 공공인증지원과 보다 나은 수준의 민간인증 제도를 운영하고 이해관계자 간 지식과 가치의 공유 프로세스를 이끌어 갈 수 있는 기관이 필요하다는 점을 시사했다. 농촌은 우수한 문화자원을 보유하고 있으나, 문화자원을 고도화하고 상품화할 수 있는 프로세스를 농림축산식품부, 문화체육관광부의 공모 제도에 의존하고 있어, 이와 같은 사업은 일회성으로 진행된 후 지속성이 떨어지는 문제점이 지적되어 왔으므로 이를 개선하기 위한 비즈니스 모델을 제안했다는 점에서 의미가 있다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계 및 향후 연구 방향에 대해 제언하면 다음과 같다. 먼저 본 연구에서 도출한 문화기반 농촌지역개발 주요요인 및 상대적 중요도는 문화적 지역개발 전략을 농촌에 적용했을 때 중요한 주요요인을 검토하고 있다. 그러나 농촌에 대한 문화적 지역개발 방안을 종합적으로 검토한 선행연구가 미진

하여 구도심 또는 개발도상국에 대한 문화적 지역개발 사례가 본 연구의 주요요인을 구성하는 주된 원천으로 적용됐다. 따라서 본 연구의 주요요인의 구성이 농촌의 특성과 농촌문화자원의 특성을 충분히 반영하지 못하는 한계를 가진다. 따라서 추후 연구에서는 사례를 중심으로 보다 면밀하고 구체적인 문화기반 농촌지역개발 주요요인을 도출하고 검증하는 연구가 수행되기를 기대한다.

또한, 본 연구에서 도출한 문화기반 농촌지역개발을 위한 비즈니스 생태계 모델은 선행연구가 미진한 상태에서 진행됐다. 일반적인 관점에서 농촌지역개발 전략을 제안하고자 했으나, 개별 지역의 상황과 맥락을 충분히 반영하지 못한 단점이 있다. 따라서 추후 연구에서는 지역 또는 마을을 중심의 사례 연구를 통해 보다 실제적이고 실효성 높은 비즈니스 모델 연구가 수행될 수 있기를 기대한다.

REFERENCES

- Anderson, D. R., and C. S. Peirce(1995), "Strands of system: the philosophy of Charles Peirce," Purdue University Press.
- Atkinson, R., and H. Easthope(2009), "The consequences of the creative class: The pursuit of creativity strategies in Australia's cities," *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(1), 62-79.
- Basole, R. C., and W. B. Rouse(2008), "Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation," *IBM Systems Journal*, 47(1), 52-70.
- Bassett, K., R. Griffiths., and I. Smith(2002), "Cultural industries, cultural clusters and the city: the example of natural history film-making in Bristol," *Geoforum*, 33(2),

- 165-177.
- Bessière, J.(1998), "Local development and heritage: traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas," *Sociologia Ruralis*, 38(1), 21-34.
- Bitner, J. M.(1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees," *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Blijleven, V., J. van Angeren., S. Jansen., and S. Brinkkemper(2013), "An evolutionary economics approach to ecosystem dynamics," *In 2013 7th IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies (DEST)* (pp.19-24). IEEE.
- Campbell, A. J., and D. T. Wilson(1996), "Managed networks: creating strategic advantage," *Networks in Marketing*, 125-143.
- Caves, R. E.(2000), "Creative industries: Contracts between art and commerce (No. 20)," Harvard University Press.
- Conference Board of Canada(2008), "Valuing Culture. Measuring and Understanding Canada's Creative Economy," Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Curran, D., and C. Van Egeraat(2010), "Defining And Valuing Dublin's Creative Industries (NIRSA) Working Paper Series," No.57.
- Dalkey, N. C.(1969), "The delphi method: An experimental study of group opinion, delphi and decision making," Lexington: D. C. Helath & Co.
- European Community(2010), "Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries," Green Paper. Brussels: The European Community.
- Evans, G. (2005), "Measure for measure: Evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration," *Urban Studies*, 42(5-6), 959-983.
- Everingham, C.(2003), "Social justice and the politics of community," London: Ashgate.
- Flora, J. L.(1998), "Social capital and communities of place 1," *Rural sociology*, 63(4), 481-506.
- Florida, R.(2002), "The rise of the creative class (Vol. 9)," New York: Basic books.
- _____ (2006), "The flight of the creative class: The new global competition for talent," *Liberal Education*, 92(3), 22-29.
- _____ (2014), "The creative class and economic development," *Economic Development Quarterly*, 28(3), 196-205.
- Galdeano-Gómez, E., J. A. Aznar-Sánchez., and J. C. Pérez-Mesa(2011), "The complexity of theories on rural development in Europe: An analysis of the paradigmatic case of Almería (South-east Spain)," *Sociologia Ruralis*, 51 (1), 52-78.
- Gibson, L., and D. Stevenson(2004), "Urban space and the uses of culture," *International Journal of Cultural Policy*, 10, 1-4.
- Hazime, H.(2011), "From city branding to e-brands in developing countries: An approach to Qatar and Abu Dhabi," *African Journal of Business Management*, 5(12), 497-508.
- Hong Kong Arts Development Council(2005), "Hong Kong Arts and Cultural Indicators," Hong Kong: Hong Kong Arts Development Council.
- Iansiti, M., and R. Levien(2004a), "Strategy as ecology," *Harvard Business Review*, 82(3), 68-78.
- _____ (2004b), "Keystones and dominators: Framing operating and technology strategy in a business ecosystem," *Harvard Business School, Boston*, (02-061), 1-82.
- Kandiah, G., and S. Gossain(1998), "Reinventing value: The new business ecosystem," *Strategy & Leadership*.
- Koutsis, D., and A. Stratigea(2019), "Unburying

- hidden land and maritime cultural potential of small islands in the Mediterranean for tracking heritage-led local development paths," *Heritage*, 2(1), 938-966.
- Kwon, H. I., S. H. Kim., J. S. Park., and M. G Hong (2017), "A Study on Business Ecosystem of 3D Printing Contents Distribution Platform: Using Service Value Network Analysis," *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15580-15591.
- Kwon, H. I., J. H. Kim., M. G. Hong., and E. J. Park(2020), "Upcoming Services Innovation for the Home Energy Management System in Korea," *Sustainability*, 12(18), 7261.
- Li, Y. R.(2009), "The technological roadmap of Cisco's business ecosystem," *Technovation*, 29(5), 379-386.
- Lindstorm, M.(2010), "Non-Process Elements Control in the Liquor Cycle Through the Use of an Ash Leaching System," In International Chemical Recovery Conference.
- Lowe, P., Murdoch, J., Marsden, T., Munton, R., & Flynn, A.(1993), "Regulating the new rural spaces: the uneven development of land," *Journal of Rural Studies*, 9(3), 205-222.
- McAreavey, R.(2006), "Getting close to the action: the micro-politics of rural development," *Sociologia Ruralis*, 46(2), 85-103.
- Moore, J. F.(1993), "Predators and prey: a new ecology of competition," *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Moore, J. F.(1996). "The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems," HarperCollins.
- Nunnally, J. C.(1978), "An overview of psychological measurement," *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, 97-146.
- Nunkoo, R., H. Ramkissoon., and D. Gursoy(2012), "Public trust in tourism institutions," *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1538-1564.
- Nuseibah, A., and C. Wolff(2015), "Business ecosystem analysis framework," In 2015 IEEE 8th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (IDAACS) (Vol. 2, pp.501-505). IEEE.
- OECD(2015), "New Rural Policy: Linking up for growth," OECD Publishing Paris.
- Peltoniemi, M.(2006), "Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems," *Emergence: Complexity & Organization*, 8(1), 10-19.
- Ponzini, D., and U. Rossi(2010), "Becoming a creative city: The entrepreneurial mayor, network politics and the promise of an urban renaissance," *Urban studies*, 47(5), 1037-1057.
- Porter, M. E.(1990), "The competitive advantage of nations," *Harvard Business Review*, 68(2), 72-93.
- _____ (2000), "Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy," *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- _____ (2003), "Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the business competitiveness index," *The Global Competitiveness Report*, 29-56.
- _____ (2004), "Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic competitiveness index," Palgrave Macmillan.
- Putnam, R. D., and R. Leonardi(1993), "Making democracy work: Civic traditions in modern Italy," Princeton university press.
- Ray, C.(1998), "Culture, intellectual property and territorial rural development," *Sociologia Ruralis*, 38(1), 2-20.

- _____ (1999), "Towards a meta-framework of endogenous development: repertoires, paths, democracy and rights," *Sociologia Ruralis*, 39(4), 522-537.
- Rogers, J. B. (2018), "Agriculture boom now in the making," *Financial Daily*.
- Saaty, T. L. (1990), "How to make a decision: the analytic hierarchy process," *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
- _____ (1995), "Transport planning with multiple criteria: the analytic hierarchy process applications and progress review," *Journal of Advanced Transportation*, 29(1), 81-126.
- Saaty, T., and K. Kearns (1985), "Analytical Planning," *The Organization of Systems (Vol.IV)*. Pittsburgh.
- Sacco, P. L. (2010), "The economics of cultural quarters," *Cultural Quarters: Principles and Practice*. Second Edition. Bristol: Intellect.
- Sacco, P. L., G. Ferilli., and G. T. Blessi (2012), "Culture 3.0: A new perspective for the EU active citizenship and social and economic cohesion policy," *The Cultural Component of Citizenship: An Inventory of Challenges*, 198-217.
- _____ (2014), "Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations," *Urban Studies*, 51(13), 2806-2821.
- Sacco, P. L., and G. Segre (2009), "Creativity, cultural investment and local development: a new theoretical framework for endogenous growth," In *Growth and innovation of competitive regions* (pp. 281-294). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Sacco, P., & Tavano Blessi, G. (2009), "The social viability of culture-led urban transformation processes: evidence from the Bicocca District, Milan," *Urban Studies*, 46(5-6), 1115-1135.
- Sen, A. (1999), "Commodities and capabilities," OUP Catalogue.
- _____ (2001), "Development as freedom," Oxford Paperbacks.
- Shucksmith, M. (2000), "Endogenous development, social capital and social inclusion: Perspectives from LEADER in the UK," *Sociologia Ruralis*, 40(2), 208-218.
- _____ (2010), "Disintegrated rural development? Neo-endogenous rural development, planning and place-shaping in diffused power contexts," *Sociologia Ruralis*, 50(1), 1-14.
- Teixeira, T. S., & Piechota, G. (2019), "Unlocking the customer value chain: How decoupling drives consumer disruption," *Currency*.
- Terluin, I. J. (2003), "Differences in economic development in rural regions of advanced countries: an overview and critical analysis of theories," *Journal of Rural Studies*, 19(3), 327-344.
- Trading economics (2020), "Korea - agricultural GDP," Retired 2020.12.26. <https://ko.tradingeconomics.com/south-korea/gdp-from-agriculture>
- Ward, N., J. H. Atterton., T. Y. Kim., P. D. Lowe., J. Plipson., and N. Thompson (2005), "Universities, the knowledge economy and 'neo-endogenous rural development'," CRE Discussion Paper.
- Wang, Y. (2009), "Examination on philosophy-based management of contemporary Japanese corporations: philosophy, value orientation and performance," *Journal of Business Ethics*, 85(1), 1-12.
- Wilson, D., and R. Keil (2008), "The real creative class," *Social & Cultural Geography*, 9(8), 841-847.
- Yigitcanlar, T., K. Velibeyoglu., and C. Martinez-

- Fernandez(2008), "Rising knowledge cities: the role of urban knowledge precincts," *Journal of Knowledge Management*, 12(5), 8-20.
- Zhang, J., and X. J. Liang(2011), "Business ecosystem strategies of mobile network operators in the 3G era: The case of China Mobile," *Telecommunications Policy*, 35(2), 156-171.
- Zientara, P.(2008), "Polish Regions in the Age of a Knowledge-based Economy," *International Journal of Urban and Regional Research*, 32(1), 60-85.
- ### 국내참고문헌
- 고광희, 서용건(2018), "마을만들기 사업의 문화적 접근방 안 연구: 제주지역을 중심으로," *문화산업연구*, 18(3), 77-88.
- 고진영(2019), "농촌지역개발사업의 물리적 환경조성과 사회적 자본형성, 사회적 지속가능성 간의 관계," 강원대학교 박사학위논문.
- 구아민(2021), "문화도시재생을 위한 공예문화산업 서비스 디자인 연구," 중앙대학교 박사학위논문.
- 김경아, 문태훈(2019), "도시관광을 이용한 문화적 도시재생 전략에 관한 연구: 지역별 문화자원 활용을 중심으로," *한국지역개발학회지*, 31(3), 21-41.
- 김두순, 김성록(2017), "농촌 지역사회 주민역량 특성 분석," *한국지리학회지*, 6(3), 465-477.
- 김병욱(2015), "의사결정계층 (AHP) 분석방법," 김스정보 전략연구소.
- 김성근, 김종엽(2015), "산업생태계 모형 및 영향 파급효과 묘사 방안: 공공 SI 산업에의 적용," *정보기술아키텍처 연구*, 12(3), 299-309.
- 김솔희, 서교, 박지영, 이성우, 전정배(2020), "정부별 국정 운영 방향과 농촌지역개발사업 변화 분석," *농촌계획*, 26(1), 122-136.
- 김용렬, 김태곤, 허주영(2014), "한국 농업의 6차 산업화와 정책 과제, 농업의 6차 산업 활성화방안," 한국농촌경제연구원.
- 김용렬, 이형용, 정도채(2018), "지역단위 6 차산업화 생태계 특성 분석," *농촌계획*, 24(2), 1-19.
- 권혁인(2015), "에코사이언스," 환경사.
- 권혁인, 류승완, 진현정, 현명호, 이진화(2015), "문화예술 산업 생태계 서비스모델," 환경사.
- 권혁인, 이진화(2014), "문화예술산업 육성을 위한 서비스 가치 네트워크 모델 구성과 특성 비교," *문화정책논총*, 28(1), 65-89.
- 김현수(2016), "산업 생태계분석에 따른 클래식음악공연 시장의 활성화 요인이 경영성과에 미치는 영향: 공급자 유형 중심으로," 중앙대학교 박사학위논문.
- 농림축산식품부(2014), "농촌산업 통계·동향 분석을 통한 6차 산업 발전전략 연구."
- _____ (2018), "2019년도 일반농산어촌개발사업 지침서."
- _____ (2020), "2019년 농가평균소득 4,118만원으로 전년 대비 소폭 하락 (2.1%)," 보도자료.
- 농촌진흥청(2020), "'치유농업을 새 성장동력으로.' 농진청, 4대 추진방향 발표," 매일경제. <https://www.mk.co.kr/news/business/view/2020/05/536577/>
- 류준호, 윤승금(2010), "생태계 관점에서의 문화콘텐츠 산업 구성 및 구조," *한국콘텐츠학회논문지*, 10(4), 327-339.
- 문화체육관광부(2018a), "문화도시 추진 가이드라인."
- 문휘운, 박태원(2014), "문화적 다양성과 도시재생의 쟁점과 함의," *한국지역개발학회 세미나 논문집*, 1-11.
- 박은실(2005), "도시재생과 문화정책의 전개와 방향," *문화정책논총*, 17, 11-3
- 박시현(2015), "농촌관광의 6 차산업화 비즈니스 모델," *농어촌관광연구*, 22(1), 1-17.
- 박지연(2012), "학습도시·문화도시·창조도시 연계 모형에 따른 문화예술교육 연구," 부산대학교 박사학위논문.
- 보건복지부(2020), "농가 및 농가 인구 통계," 방문일 2020.12.26. http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=2745
- 안기선(2020), "농촌융복합산업의 사례 분석을 통한 농업

- 디자인 특성 연구,” **산업디자인학연구**, 14(3), 41-51.
- 염미경(2007), “지역개발과 주민이해의 정치,” **한국사회학**, 41(3), 1-31.
- 이나영, 안재섭(2014), “서울 서촌지역의 문화적 도시재생 활동에 관한 연구,” **한국도시지리학회지**, 17(1), 15-27.
- 이봉규, 김기연, 이치형, 정갑영(2006), “이동통신 서비스-콘텐츠-플랫폼 사업자간 가치 네트워크 분석,” **정보통신정책연구**, 13(4), 182-213.
- 이상길(2019), “그간의 농촌정책 실패 반성... 정책시스템 싹 바뀌어야,” **한국농어민신문**. 방문일 2020.03.25. <https://www.agrinet.co.kr/news/articleView.html?idxno=172967>
- 이상길(2020), “상향식 추진 말뿐... 주민의사 반영 없는 ‘붕어빵식 사업’ 양산,” **한국농어민신문**. 방문일 2020.03.25. <https://www.agrinet.co.kr/news/articleView.html?idxno=174509>
- 이철희, 최칠구, 박필자, 유지혜, 장민기, 황수철, 이준우, 허재욱, 김혜민, 유리나, 고명희(2015), “농업환경 변화에 따른 쌀 재배농가 경영다각화 방안 연구,” **농촌진흥청**.
- 이해진(2009), “농촌정책 패러다임의 변화와 농촌지역개발 사업: 농촌마을종합개발사업을 사례로,” **농촌사회**, 19(1), 7-47.
- _____(2012), “농촌지역개발사업 성과의 차이와 농촌사회 발전에 대한 함의,” **농촌사회**, 22(2), 7-48.
- 전미리(2019), “농촌지역개발사업에서 사회적 자본(통합성, 연계성) 인식수준이 주민의 참여의도에 미치는 영향,” **서울시립대학교 박사학위논문**.
- 조근태, 조용곤, 강현수(2003), **앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정**, 동현출판사.
- 한국농촌경제연구원(2019), “농어촌 주민의 정주 만족도 조사.”
- 황영모(2011), “농업농촌 6차 산업화의 이해와 사례, 일본의 논의와 전북의 사례를 중심으로,” **제1차 농어업 6차 산업화포럼**, 충남발전연구원.
- 홍무궁(2020), “가상현실 콘텐츠를 활용한 박물관 생태계 활성화 전략 연구,” **중앙대학교 박사학위논문**.

〈부 록〉 문화기반 농촌지역개발 주요요인 세부 내용

〈표 1〉 문화기반 농촌지역개발 상위요인 세부 내용

상위요인	세부 내용
지역민 역량	지역개발과 관련된 문화예술, 학습 및 기술 역량, 지역 정체성 등에 대한 지역민 역량
내부 협력 및 서비스혁신 체계	지역 공동체, 전문가, 기업, 지자체 등이 협력하여 부가적이거나 새로운 가치를 창출하고 지역문제를 해결하는 체계
지역사업 환경조성 및 정책적 지원	문화기반 지역산업 육성 및 지역개발을 위한 환경조성과 인적·물적 정책적 지원
지역 문화자원 경쟁력	지역문화 상품 및 서비스의 전반적 경쟁력과 지속적 경쟁력 강화 체계
외부와의 협력체계	생산적 비즈니스 네트워크 구축, 효율적 서비스혁신 체계, 네트워크의 지속가능성 전반의 건강성

〈표 2〉 문화기반 농촌지역개발 하위요인 세부 내용

상위요인	하위요인	세부 내용
지역민 역량	문화예술 역량	문화, 디자인, 예술 등에 대한 감성적·심미적·여가적 가치 인식과 기호 관련 역량
	학습기회 및 기술 역량	지역개발과 관련된 지식과 기술을 습득하고 적용할 수 있는 능력
	문제진단 및 해결 역량	문제상황을 진단하고 설명할 수 있으며 문제를 체계적으로 해결할 수 있는 능력
	지역 정체성에 대한 이해	지역의 역사, 문화, 정체성을 이해하고 보존·개발하려는 의지
	사회적 자본	지역 공동체 구성원이 서로 간에 신뢰와 연결성, 호혜성을 바탕으로 협력하려는 의도
	지역개발사업에 대한 지지와 의지	지역민이 지역개발 및 지역개발사업을 지지하고 적극적으로 참여하려는 의지
내부 협력 및 서비스 혁신체계	마을 협력 비즈니스 체계	지역 문제해결에 기여할 수 있는 주민, 전문가, 기업, 지자체 등의 협력체계의 구성 및 효과적 운영
	서비스혁신 프로그램 운영	지역 상품 및 서비스를 지속적으로 혁신할 수 있는 프로그램 운영
	내부 경쟁 환경	지역 내부의 부드럽고 긍정적인 경쟁 환경
지역사업 환경조성 및 정책적 지원	지역산업 보호 및 지원 정책	지역 산업을 육성하기 위한 부드러운 형태의 보호 정책
	수익의 투명성과 분배의 공정성	지역 협력 사업에 대한 수익의 투명성과 분배의 공정성
	지역 민주주의 지원 정책	외부로부터의 개발 자율성과 지역 내 의사결정 상황에서의 구성원의 정보 평등과 민주적 의사결정을 지원하는 정책
	외부자원 및 기업 유치 정책	외부의 기업 및 기관, 단체의 인적·물적 지원 유치를 위한 정책
	물적 지원 정책	지역개발을 위한 정부 및 지자체의 물적 지원 정책
지역 문화자원 경쟁력	제품 및 서비스의 경쟁력	상품 및 서비스의 비교우위와 객관적 우수성
	문화기반 지역 브랜딩	지역의 역사·문화 정체성을 활용한 지역 브랜딩 활동
	홍보 마케팅	지역 홍보를 위한 온·오프라인 마케팅 활동
	문화자원 발굴 및 상품화	지역 문화자원 발굴 및 상품화 프로세스
	제품 및 서비스 품질 유지 관리 체계	제품 및 서비스에 대한 품질 인증 및 유지 관리 체계
외부와의 협력체계	비즈니스 네트워크의 경쟁력	협력 네트워크의 제품 및 서비스품질, 고객 만족도, 신제품 수, 기술 및 지적 재산권, 인력 전문성 등의 경쟁력
	가치 공유 및 협력 효율성	커뮤니케이션 채널, 데이터 및 지식 공유 플랫폼, 가치 및 서비스 공유 프로세스의 공유 효율성
	비즈니스 네트워크의 확장 및 재구성 체계	새로운 협력 구성원의 지속적 유입 체계, 이해관계자의 역할 변화 등에 의한 생태계 강건성

A Study on Culture-Based Rural Development Business Model: Focusing on DHP and Business Ecosystem Model*

Hong Gwon Yoon** · Hyeog In Kwon***

Abstract

The purpose of this study is to derive a rural area development business model by utilizing the cultural area development strategy, which has recently been attracting attention as a local development strategy that comprehensively pursues social, cultural, and economic values. Through this, it was intended to provide implications for establishing cultural rural area development goals and establishing comprehensive strategies.

To achieve the purpose, first, the DHP method was used to analyze the success factors and relative importance of cultural rural area development, and to derive a business ecosystem model from the perspective of business ecosystem and service value network to promote successful cultural rural area development.

As a result of the study, it was found that the most important success factors for the development of cultural rural areas were the creation of the local business environment and policy support, followed by internal cooperation and service innovation system, regional cultural resource competitiveness, local people capacity, and external cooperation system. It showed the level of importance. The business ecosystem model presented stakeholders, roles, and relationships for successful cultural rural development, including local cultural resource innovation and management organizations, private certification and cooperation support organizations.

This study is meaningful in that it not only emphasizes the necessity of innovation, but also proposes specific success factors for cultural rural development and a business model to achieve it.

Key Words: Cultural area development, rural area development, business ecosystem model, service value network, DHP

* This article is revised and supplemented by the first author's doctoral thesis.

** Consultant(Ph.D.), Industry Policy Division, theBNI, First Author

*** Professor, College of Business & Economics, Chung-Ang University, Corresponding Author