

네트워크형 클러스터와 혁신: 괴산/구례 자연드림파크 사례연구

이은정*

국문요약

아이쿱생협은 소비자생협을 중심으로 성장해서 생산자조직과 협력업체, 직원, 비영리 단체들이 참여한 세이프넷으로 변화, 발전하고 있다. 소비자협동조합이 자회사를 통해 생산 시설을 운영하고 공급받는 수직적 통합의 사례가 없는 것은 아니다. 그러나 클러스터 단지를 만들어 운영하고 1차 생산자, 직원, 협력업체 등 다중의 이해관계자들이 같이 참여하는 거버넌스를 구성해서 수평/수직 통합을 갖춘 네트워크 조직을 만든 사례는 드물다. 영세하고 경영 상황이 어려웠던 작은 소비자생협들의 연합회가 20여 년 동안의 성장을 통해 클러스터를 구성하고 다양한 이해관계자 간의 네트워크를 구성해 온 과정을 과정으로서의 혁신의 관점에서 조망하고자 한다.

주요어 : 수평/수직 통합, 네트워크, 클러스터, 혁신, 자연드림파크

*〈아이쿱협동조합연구소〉 객원연구원, 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 박사과정
lejmom@gmail.com

Networked Cluster and Innovation: The Case Study of Goesan/Gurae Naturaldream Park

Lee, Eunjung*

| Abstract |

iCOOP Consumer Cooperatives Association has grown up through participation among farmer's cooperatives, sub-contractor, employee and NGOs. It is not rare consumer cooperatives manage (operate) their own subsidiary factory. But it's exclusive case that multi-stakeholders participate in governance and manage horizontal/vertical integration through networks. iCOOP Consumer Cooperatives Association were smallest and pettiest one, however they build remarkable output last 20 years. The objective of this research is to gain a better insight into innovation as a process. The research aims to answer two questions: 'what intervention should be considered for women leadership development?' and 'how can we do for effective mentoring program implementation for women leaders in developing countries?'

Key words : horizontal and vertical integration, network, cluster, innovation, Naturaldream Park

* Visiting Fellow, iCOOP Co-operative Institute, Seoul, Korea & Doctoral student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, lejmom@gmail.com

I. 서론

아이쿱생협은 구례와 과산에 자연드림파크라는 클러스터 단지를 조성하였다. 구례와 과산에는 2019년 말 기준 30개 업체가 입주해 있고 고용인원은 1,069명에 달한다. 산업 클러스터 단지는 많이 존재한다. 그러나 과산과 구례의 경우 대부분의 생산품을 한 곳(아이쿱생협)에 공급하는 수직통합 형태의 생산단지라는 특징과 소유와 운영에 있어서 다양한 이해관계자가 참여한 네트워크형이라는 점에서 일반적인 클러스터와 다른 점을 가지고 있다. 소비자생활협동조합연합회에서 출발해서 다양한 이해관계자와 네트워크를 형성하고 다원적인 거버넌스 구조를 가진 생산단지를 운영하게 된 과정은 국내 다른 협동조합들과 다른 차별성을 가지고 있다.

소비자생활협이 생산까지 관여하는 것은 유럽에서 발달한 초기 소비자생활협들도 경험했던 사례이다. 영국의 경우 밀가루의 품질 문제가 심각해서 직접 밀을 제분하는 제분소를 운영하였고 핀란드의 S그룹의 경우도 초기에 성냥공장을 설립하여 운영하였었다. 그러나 이들의 경우 점차 사업의 규모가 확대되고 일반적인 상품의 질이 올라가게 되자 자공장의 운영을 중단하였다. 초기 유럽 생활협들의 수직통합은 시장 상품의 품질 저하로 인해 제대로 된 상품을 구하기 어려웠기 때문에 직접 생산에 관여하였다가 전체 시장의 상품 품질이 올라가고 사업 규모가 확대되어 거래에서 우위를 차지하게 되자(가격 교섭력 상승) 대부분 운영을 중단하였다. 다른 수직통합의 사례로는 미국의 농협들이 있다. 1990년대에 들어 경영의 어려움을 극복하기 위해 신세대 협동조합들이 등장하면서 농산물 마케팅 등의 변화를 위해 수직통합을 진행하였다. 1991년에 설립된 Dakota Growers Pasta Company(DGPC)는 밀 생산 농민들이 설립했으며 파스타 생산을 위해 듀럼 밀 가공 전문회사였다. 상품 자체의 부가가치 가공에 관여하는 이런 설정 전략이 신세대협동조합 전략의 특징이었다(Kramper, 2012). 그러나 생산, 가공에서부터 소비에 이르는 전 과정이 수직통합된 현존 사례는 찾아보기 어렵다.

1980년대 말부터 발전해온 현대 한국 생활협들은 친환경농산물과 친환경가공식품 직거래라는 비즈니스 모델을 가지고 성장해왔고 초기에는 일반 시장과 달리 친환경물품을 취급하며 독창적인 시장을 형성했다. 1990년대부터 사회적으로 웰빙에 대한 관심과 식품안전에 대한 관심이 커지고 특히 2000년대 초부터 친환경농식품 시장 전체가 크게 성장하면서 대기업을 포함한 많은 기업들이 친환경농식품 시장에 참여하여 경쟁이 가속화되기 시작했다. 아이쿱생협의 클러스터단지 설립과 운영은 소비자생활협 뿐만 아니라 현대 협동조합운동 내에서도 드문 사례이고 클러스터 운영을 통해 조합원, 생산자, 직원 등 다양한 이해관계자들과 네트워크를 견고히 형성하게 된 사례이다. 이 연구는 '다른 일반적 산업단지와 차별되는 구례와 과산의 클러스터 단지의 특징은 무엇인지, 아이쿱생협의 클러스터 단지의 설립과 운영 과정이 혁신사례로 적합한가'라는 질문을 가지고 시작되었다. 이어서 혁신 과정과 클러스터 단지, 네트워크와 혁신에 대한 선행 연구들을 살펴보고 아이쿱의 클러스터 설립 과정이 하나의 혁신사례임을 탐색하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 과정으로서의 혁신

혁신이라는 말은 오랫동안 연구되고 이야기되어 온 개념 중 하나이다. 하지만 ‘혁신이란 무엇이다’라고 확실히 정의할 수 있는 단 하나의 개념이 존재하는 것은 아니다. 혁신에 대한 최초의 이론적 바탕은 프랑스 사회학자 Gabriel Tarde에 의해 형성되었고 그는 혁신의 개념적 도구와 주요 명제들을 제시하여 사회변화의 일반이론을 구축하였다. 이후 Schumpeter는 혁신이론을 정립하고 그 원천을 기업가정신에서 찾았다. 1980년대 이후 지식기반경제로의 이행이 빠르게 진행되면서 혁신이론이 재조명되고 경쟁력의 원천으로서 혁신을 주목하게 되었다(이종수, 2004).

혁신 연구에 있어서 기본적인 질문은 ‘어떻게 혁신이 일어나는가’를 설명하는 것인데 이는 복잡하고 어려운 문제이다. 슈페터는 어떻게 혁신이 일어나는가를 설명하기 위해 세 가지 측면에 집중했다. 첫째 모든 혁신에는 불확실성이 내재한다는 것, 둘째 다른 사람이 하기 전에 빨리 실행해야 한다는 것, 셋째 새로운 시도를 위협하는 관성에 맞서 싸워야 한다는 것이다. 그가 혁신을 사회적 관성과 창업가들 사이의 지속적 투쟁의 결과로 본 것은 이런 맥락에서이다. 그러나 현재 대부분의 혁신은 개인 차원보다는 조직이나 팀에서 일어나고 있다(Fagerberg, 2004). 혁신에 대한 연구는 경영학뿐만 아니라 사회학, 심리학, 인류학 등 행태과학 분야에서부터 경제학, 정치학, 정책과학 등 광범위한 학문 분야에서 다뤄지고 있다. 연구 내용은 혁신 내용, 과정, 창출공급자, 수용자, 채택활용자, 혁신전달경로, 혁신이 일어나고 있는 조직환경 또는 사회시스템 등 혁신의 기본 요소나 구성 등 다양한 측면에서 정의되고 구성된다. 이 중에서 가장 중요하고 기본적인 것은 혁신 내용과 혁신 과정이다(이진주, 1998). 혁신내용에 대한 연구는 주로 혁신의 대상, 추진주체, 결정요인 등을 대상으로 하며 각 대상과 방향에 따라 산출업무과장조직혁신으로 분류되기도 한다. 산출업무과장조직혁신을 촉발시키는 요인에 대해서는 기술경제학적 시각, 기업가정신, 조직 및 네트워크 관점 등이 있다(이종수, 2004). 혁신의 내용은 무엇을 변화시켰느냐의 문제로 볼 수 있는데 본 연구에서는 ‘어떻게’라는 과정에 대해 초점을 맞추고 진행하고자 혁신 과정에 대한 선행연구를 살펴보겠다.

혁신 과정에 대해서 슈페터는 창안-혁신-확산이라는 세 단계를 제시했고, Kimberly는 창시와 채택-실시와 보급-폐기 단계로 구분한다. 혁신 과정에 대한 초기 연구는 창의적인 개인(entrepreneur) 수준에 초점을 두었기 때문에 과학자, 발명가나 경영자의 회고록이나 일화 등을 중심으로 연구가 이루어졌고 더 넓은 조직적 요소에 대한 시스템적 비교나 분석은 아주 소수였다(Fagerberg, 2004). Pavitt(2005)는 혁신 과정을 세 가지로 구분했는데 이는 혁신과정이 발전해온 역사적 과정과도 일치한다. 각 과정은 (1) 과학적 기술적 지식의 생산, (2) 작업물(artifacts)로의 지식의 전환 (3) 시장 수요에 대한 대응과 영향 미치기로 이 세 과정은 서로 부분적으로 중첩되는 과정이다. 또 혁신과정에 대한 연구는 학문 영역에 따라 매우 다르다. 앞서 언급한대로 혁신에 대

한 연구가 여러 학문적 갈래에서 이루어지고 있고 각기 초점을 두고 있는 바가 다르기 때문이다. 혁신과정에 대한 것에서도 경제학자는 경제적 인센티브에, 조직 전문가들은 혁신 행동과 과정에 관련이 있는 구조적 절차적인 것에 중점을 둔다. 경영학에서 제품 생산 과정에서의 변화, 조직 운영 과정에서의 변화 등이 어떤 성과를 이루었는지를 특허출원 횟수, 신제품 개발 수를 측정하는 등 많은 이론과 방법들로 혁신과정을 설명하고 있다. 혁신은 숨페터의 말처럼 ‘창조적 파괴’가 일어나, 이전에는 존재하지 않았던 상품, 기술, 과정 등이 발생하여 현실에서 적용되는 것이며 조직 관점에서 보면 현재의 사업과 전혀 다른 새로운 생각을 구체화하는 주요하고 일상적이지 않은 그리고 불연속적인 조직적 변화(Mezias and Glynn, 1993; Lam, 2004 재인용)를 의미한다. 조직은 혁신을 통해 새로운 지식을 창출하는데 Cohen and Levinthal(1990)에 의하면 혁신은 이전에 축적된 지식을 바탕으로 새로운 지식을 탐색함으로써 가능하다. 이런 관점에서 본다면 혁신을 일으키고 촉진하는데 있어서 조직학습과 인식의 역할이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다(Lam, 2004).

Crossan & Apaydin(2010)은 혁신을 경제와 사회 영역 안에서 상품, 채택, 흡수, 활용에 있어 가치를 부가하는 새로운 것, 상품, 서비스, 시장의 확장과 개선, 새로운 생산 방법의 개발, 새로운 경영 시스템의 수립으로 정의하고 혁신은 과정이고 동시에 결과물이라고 했다. 이 정의는 혁신에 있어서 몇 가지 중요한 면을 반영한 것인데 내적으로는 인식된 그리고 외적으로는 채택된 혁신 모두를 포함하며, 혁신은 수익을 추구하는 것이고 동시에 과정이고 결과라는 점이다. 이들은 혁신 과정에서 ‘혁신의 결과물로서의 과정’과 ‘과정으로서의 혁신’을 혼돈하지 않아야 된다고 주장하고 있다. 과정으로서의 혁신은 ‘어떻게(how)’에, 혁신의 결과물로서의 과정은 ‘무엇을(what)’에 관한 것이다. 혁신의 결과물로서의 과정은 새로운 과정의 형식을 가지는 결과물로 새로운 생산방식이나 운영, 서비스 방식이다. 과정으로서의 혁신에 있어서 중요한 요소는 조직학습과 지식경영 도구들 그리고 조직문화이다. 1981년부터 2008년까지 27년 간 발표된 혁신 관련 약 1만여 개의 논문과 저서 중 525개의 주요 논문과 저서를 분석한 Crossan & Apaydin(2010)은 ‘과정으로서의 혁신’을 다룬 논문은 약 4%에 불과하다고 밝히고 있다. 이 중에서도 생산기술과 관련된 것이 3%, 경영 측면의 논문은 1%에 불과하다. 이처럼 조직을 대상으로 경영적 측면에서 과정으로서의 혁신을 다룬 논문이 적은 상황에서 과정으로서의 혁신 관점에서 소비자생활협동조합연합회가 클러스터 단지를 건설하고 다중이해관계자 간의 네트워크 조직인 세이프넷으로 변화하는 과정에 대한 연구는 시사점이 있다고 할 수 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 혁신 과정이 일어나기 위해서는 학습과 지식의 역할이 중요하다. 김찬중(2003)에 의하면 조직 내 지식은 축적되는 특성과 흐름의 특성을 동시에 보유하며 조직의 지식을 활용하여 경쟁우위를 확보하고 부가가치를 창조해 나가는 일련의 체계적인 경영활동이 지식경영을 실행하는 과정이다. 그리고 지식경영의 성공 요인 중 프로세스(과정) 차원에서의 요인으로 의사소통 채널, 관계의 다양성, 교육/훈련 프로그램, 문서관리체계, 보상체계, 지식 접근성 등을 들고 있다. 지식경영의 요인이 혁신에서 중요한 이유는 조직은 지식 창출 및 공유 행위를 기반으로 지속적인 변화 관리 능력인 혁신 역량을 키울 수 있기 때문이다(김병수 외, 2010). 프로세스 차원에서의 지식경영 성공 요인을 잘 실행하는 조직은 혁신을 일으킬 가능성이 크다.

2. 클러스터, 네트워크 그리고 혁신

클러스터는 지리적으로 모여 있는, 특정 분야에 서로 관련된 기업, 전문 공급자, 서비스 제공자, 관련 산업의 기업 그리고 유관단체들의 집적지를 말한다. 종적으로는 수요자와 공급자 관계와의 관계를, 횡적으로는 고객, 기술, 채널 등의 관계로 구성된다. 클러스터의 특징은 내부적으로 구성 요소들이 서로 연결되어 있다는 점과 이들 간의 공식, 비공식적 상호작용이 중요하다는 것이다(이갑수 외, 2005). 클러스터에 관한 대표적인 이론은 경제학이나 경영학의 군집이론으로 Marshall의 외부경제론까지 올라갈 수 있고 쉘페터의 기업간 연계를 통한 경쟁 및 산업조직론, 1980년대에는 제도주의자인 윌리엄스로 이어진다. 1990년대 들어서 Porter가 다이아몬드 모델을 제시함으로써 클러스터의 우위를 제시했다(이갑수 외, 2006). 산업클러스터단지는 클러스터가 가진 고유의 장점으로 인해 많이 확산되어 있고 중소기업 간 네트워크를 활성화시켜 중소기업 활성화와 지역균형발전을 이루기 위해 특히 참여정부부터 클러스터 육성을 위한 많은 정부 정책과 지원이 이어졌다(한계숙 외, 2006; 한동근 이상엽, 2006). 혁신클러스터라는 이름의 많은 단지들이 정부지자체의 지원 아래 유행처럼 구성되기도 하였다. 클러스터는 지역적 집적에서 오는 장점 외에도 많은 장점들이 있고 이에대한 연구도 풍부하다. Hervás-Oliver and Albors-Garrigós(2007)는 스페인과 이탈리아의 세라믹 관련 클러스터 단지에 대한 연구에서 클러스터는 구조적 지식 등 고유의 자원과 역량 세트를 지니고 있어서 이것들이 클러스터 성과에 영향을 준다고 주장했다. 이외에도 다수의 연구에서 클러스터는 암묵적 기술의 확산이 용이하고 전문화된 노동력과 기반 시설 확보가 유리하며 정보의 외부효과가 발생한다는 것을 밝혀주고 있다(한계숙 외, 2007; 이갑수 외, 2005; 이갑수, 2006).

클러스터와 네트워크는 상호보완적인 성격의 개념으로 네트워크는 클러스터의 작동원리 혹은 기반을 결정하는 가장 기본적인 요소 가운데 하나로 클러스터 발전 전략 수립에 있어 핵심적인 정책 수단이다(이갑수, 2006). 클러스터로 집적되어 있다고 하더라도 기업 간 수평적 수직적 네트워크를 통한 협력과 교류, 상호학습 과정이 자가 발전하는 매커니즘을 작동해야 한다. 강력한 네트워크 구축과 이를 통한 정보, 기술, 아이디어의 전파와 상호학습 없이는 클러스터를 구성하는 것만으로는 혁신이라는 성과를 얻을 수 없다(한동근 & 이상엽, 2006).

Powell & Grodal(2005)에 의하면 많은 경험 연구에서 조직 간 상호작용이 정보 확산, 자원 공유, 특화된 자산에의 접근 그리고 조직 간의 상호 학습 등 다양한 편익을 가져다주는 것을 확인할 수 있다. 조직 간 네트워크는 새로운 아이디어와 기술의 개발을 함께 할 수 있게 하고 자원을 교환하거나 조달할 수 있도록 해준다. 다양한 협력자들과 협력하는 조직은 축적된 광범위한 지식으로부터 학습할 수 있고, 더 넓은 네트워크를 가진 조직은 더 많은 경험과 서로 다른 역량, 기회를 가지게 된다. 다양한 개별 파트너들과 복합적 연결을 가질수록 더 나은 문제해결과 정보 교환의 프로토콜을 가지며 네트워크 내 파트너들 간의 관계가 깊어지면 더 큰 몰입과 더 많은 지식공유가 일어나 혁신이 용이해진다. 그리고 Rittera and Gemünden(2003)에 의하면 조직 간 관계망에

의한 네트워크 역량은 생산과 프로세스 혁신에 강한 영향을 준다. 네트워크 역량은 자원에 대한 접근, 인적자원관리에서 네트워크 지향성, 조직 간 의사소통의 통합과 열린 기업 문화에 의해 영향을 받는다. 혁신에서 기업 간 경쟁과 협력이 모두 필요하지만 경쟁보다는 기업 간 네트워크 혹은 협력이 중요하고 혁신에 있어서 네트워크는 매우 중요한 역할을 한다(성태경, 2005).

혁신과 네트워크의 관계를 보다 잘 설명하려면 학습과 지식의 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 각 기업이 지식을 쌓는 방식은 두 가지로 하나는 자신 스스로 기업 내부의 연구 개발을 통해 지식을 쌓는 방식이고, 다른 하나는 자신과 링크로 연결된 노드들의 지식을 받아들여 자신의 지식으로 쌓는 방식이다. 후자의 방식으로 개방형 네트워크에서 지식을 쌓는 방식을 개방형 네트워크에서 이루어지는 혁신이 개방형 혁신이라고 한다. 이처럼 혁신을 폐쇄형 혁신과 개방형 혁신으로도 구분할 수 있는데, 혁신에 대한 초기 관점은 조직 내에서 기술개발이나 연구, 조직변화 등을 내적으로 완결되는 폐쇄형 혁신이었으나 점차 외부로부터의 지식과 기술을 받아들이고 내부에서 개발된 지식과 기술을 외부로 내보내 시장을 개척하는 개방형 혁신 전략에 대한 관심이 높아졌다(손동원, 2012; Chesbrough & Crowther, 2006). 개방형 혁신이라고 하더라도 폐쇄적인 지식 원천일 경우 혁신과 흡수역량 사이의 선순환이 일어나지 않고 지식원천이 개방적일 경우에 혁신과 흡수역량이 공진화(co-evolve)하는 선순환이 일어나는 것(손동원, 2012)에서 알 수 있듯이 개방적 네트워크가 혁신과 역량에 미치는 영향은 크다. 박철순(2015)에 따르면 개방형 네트워크 초기에는 기업의 역량이 지식수준을 결정하는 요인이 되지만 일정 시간이 흐르면 기업의 역량보다는 네트워크의 특성에 따라 각 기업들의 지식수준이 결정된다. 또 수직 통합된 형태가 발전에 이로운지 아니면 작은 기업들의 네트워크 형태가 더 나은 혁신 성과를 이뤄내는지에 대해 논쟁이 있지만 산업별로 적합한 형태가 따로 있고 산업의 기술 혁신의 속성, 혁신의 범위, 제품 수명 주기, 규모의 경제 여부에 따라서 적합한 네트워크의 형태도 다를 수 있다. 이처럼 네트워크는 자원 공유뿐만 아니라 지식의 습득과 확산, 이를 통한 역량의 강화를 용이하게 하고 혁신을 잘 일어날 수 있게 한다. 특히 클러스터와 같이 지리적 집적과 더불어 수평, 수직적 통합이 병행되어있는 경우 더욱 더욱더 큰 역량의 축적과 혁신의 기회가 주어질 것이다.

III. 연구방법

본 연구는 사례연구방법을 선택하여 세이프넷 클러스터라는 단일 사례를 탐구한다. 사례연구는 ‘왜’와 ‘어떻게’에 대해서 알고자 할 때 유용하고 또한 현재 일어나고 있는 현상을 탐구하는데 적합하다(Yin, 2014). Stake(2005)가 주장하듯이 연구될 ‘대상의 선택’이 사례연구라는 면에서 독특한 발전 과정을 가진 세이프넷 클러스터가 어떻게 구성되어왔고 왜 혁신사례인지를 밝히는데 가장 적합한 연구 방법이라고 할 수 있다. Yin(2014)에 의하면 일반화는 이론적 명제에 대한 일반화가 가능한 것이지 모집단을 대상으로 일반화하는 것이 아니다. 즉 실험과 마찬가지로 표본을 대표하는 것이 아니므로 사례가 적거나 하나여서 일반화가 불가능한 것은 아니므로 혁신과 같은 독

창성과 유일성이 중요한 주제에는 적합한 연구방법이 될 것이고 단일사례라고 해서 연구의 타당성이나 신뢰성에 문제가 있는 것은 아니다.

Yin(2014)은 단일사례가 정당화될 수 있는 다섯 가지 경우를 들고 있는데 첫째, 매우 중요한 하나의 사례가 있는 경우, 둘째, 해당 사례가 매우 독특하거나 극단적인 상황이어서 이론상으로도나 일상에서 관찰할 수 없는 경우, 셋째, 하나의 사례가 매우 평범하고 일반적이어서 대다수의 사례를 대표하거나 매우 전형적인 특징을 가진 경우, 넷째, 기존에 몰랐던 것을 알게 해주는 사례인 경우, 다섯째, 종단적인 사례연구인 경우이다. 셰이프넷 클러스터에 대한 본 연구는 중요한 하나의 사례이며 종단적으로 과정을 되짚어 보는 것으로 단일사례연구에 적합한 경우라 할 수 있다.

먼저 이론리뷰를 하였고 문서 자료를 주로 참고하였다. 아이쿱소비자생활협동조합 사업연합회의 연도별 정기총회자료집과 연차보고서, iCOOP생협 및 아이쿱협동조합연구소 발간 도서를 살펴보고 아이쿱생협 인트라넷에 공유된 내부 문서 자료 일부도 자료로 활용하였다. 공방 운영책임자 및 관계자 인터뷰 3건을 진행하였는데, 인터뷰이의 동의하에 녹음했고 녹취록 정리를 하였으나 인터뷰이의 검토는 받지 못했다.

클러스터 관련 이해관계자의 인터뷰이 수가 부족하나 모두 공방을 경영하는 핵심 정보제공자였기에 비교적 많은 정보를 얻을 수 있었다. 한 사람은 외부 협력업체의 대표이고 두 명은 직원 출신의 공방 경영자이다. 인터뷰 중에 문서 자료에서 획득한 내용에 대한 보충 설명이나 확인이 가능했고 문서에 담기지 않은 이야기들도 들을 수 있었다.

〈표1〉 인터뷰이 정보

인터뷰 대상자	시간	장소	인터뷰시간
F공방대표 P	2020년 2월 20일	괴산자연드림파크	1시간 30분
D공방대표 C	2020년 3월 20일	괴산자연드림파크	1시간 20분
E공방대표 H	2020년 7월 1일	구례자연드림파크	1시간 45분

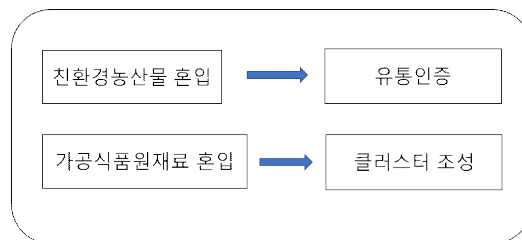
IV. 사례분석

아이쿱은 2019년부터 셰이프넷이라는 네트워크 조직으로 변화되었다. 셰이프넷은 아이쿱소비자생활협연합회를 중심으로 한 소비자조직, 파머스쿱협동조합을 중심으로 한 1차 생산자조직, 친환경가공식품생산자를 중심으로 한 협동기업협의회, 비영리조직 등의 수평적 네트워크조직이다. 셰이프넷은 소비자생활협에서부터 생산공방까지의 수직통합 가치사슬과 소비자생산자협력업체·비영리조직 간 수평적 네트워크 구조가 공존하는 형태이다. 한국 생협들은 친환경농식품을 취급하는 유사한 사업방식을 택하고 있다. 그러나 생협에 공급하는 물품의 생산까지 수직통합의 과정을 거쳐 네트워크 구조를 만드는 과정은 다른 생협들의 사업방식과 다른 새로운 형태의 혁신 과정이라

고 할 수 있다. 본 연구에서는 과정으로서의 혁신의 관점에서 아이쿱생협에서 ‘어떻게’ 혁신이 일어나는가에 연구 초점을 맞추어 소비자생활협동조합연합회에서 클러스터를 건설하게 된 과정과 그 과정 중에서의 변화를 살펴보고자 한다. 클러스터를 만들어 가는 과정이 왜 혁신적이라고 할 수 있는지, 클러스터를 건설하는 과정에서 아이쿱생협의 거버넌스의 변화와 세이프넷으로의 이행 과정이 주는 시사점을 도출하고자 한다.

1. 클러스터단지 추진 배경

2003년에서 2004년에 걸쳐 한국 생협 운동 내에 신뢰의 위기가 대두되는 사건들이 있었다. 원주 잡곡 혼입 사건, 의성 양파 혼입 사건, 더불어식품 혼입 사건 등이 그것이다. 원주와 의성 사건은 1차 친환경 농산물에 일반 농산물 혹은 수입 농산물이 혼입된 사건이었고 더불어식품의 경우 친환경가공식품에 수입산 재료를 혼입한 사건이었다. 이 시기는 2000년 SBS의 ‘잘먹고 잘사는 법’ 방영 이후 친환경농산물에 대한 관심 증가로 한국 생협들이 조합원과 사업규모에서 크게 성장하고 있던 시점이었다. 생협이 크게 성장하던 시기에 일어난 이 사건들은 생협에 대한 신뢰에 큰 손상을 가져왔고 각 생협들은 대책을 마련하기 시작했다. 2005년에 두레생협은 생산이력제 도입을 추진했고 2006년부터 생산이력제를 시작했다. 아이쿱은 2005년 친환경유기식품유통인증협회를 설립했고 출하 2주 전 잔류농약검사를 의무화했다. 행복중심생협도 2005년 친환경유기식품유통인증협회에 참여하였다(이은정, 2019). 또한 아이쿱생협은 2007년 그간의 논의와 준비를 바탕으로 충청북도, 괴산군과 친환경가공클러스터단지 조성을 위한 MOU를 체결하고 친환경클러스터단지 추진을 본격화하였다. 신성식(2011)은 신뢰의 위기에서 1차 농산물의 혼입 방지를 위해 유통인증 시스템을 만들었고 친환경가공식품 원재료의 혼입과 독자상품을 위해 클러스터 단지를 추진했다고 밝히고 있다. 클러스터단지는 처음 구상할 때부터 과수원, 목장 등과 병원, 학교, 주거단지 등을 포괄하고 있지만 기본적으로는 친환경식품 생산을 위한 생산단지가 핵심이었다.



〈그림1〉 신뢰의 위기를 극복하기 위한 아이쿱생협의 대응 전략

2. 조합원의 경제적 참여를 통한 클러스터 건설

아이쿱생협은 2007년 충청북도 괴산군과 친환경클러스터 MOU를 시작으로 본격적으로 클러스

터 건설을 위한 활동을 시작하였다. 2007년부터 부지매입을 추진하였고 2008년 친환경가공식품클러스터추진위원회(이하 추진위)가 발족하고 활동을 시작했다. 추진위는 8월부터 12월까지 50여 개 조합, 490여 명의 조합원이 참여한 클러스터 지역설명회를 지역별로 진행했고 (주)COOP친환경식품클러스터를 설립하여 실무적 준비도 시작하였다. 사실 외환위기 이후 특히 참여정부가 시작되면서 국가경쟁력 강화와 지역경제의 발전, 중소기업활성화 등을 도모하기 위해 클러스터 활성화 정책, 혁신클러스터 설립이 확산되었다. 주로 첨단 기술이나 지역 특화 산업을 중심으로 지자체나 정부의 예산지원 하에 이루어진 경우가 대부분이었고 클러스터에 관심을 가진 이유는 관련 기업과 기관 등이 모여 네트워크를 통한 상호작용으로 시너지를 발휘하여 경쟁우위를 창출하는데 유리할 것이라는 기대 때문이었다(이갑수 외, 2005; 이갑두, 2006).

그러나 아이쿱생협은 정부나 지자체 지원 없이 스스로 클러스터단지 조성을 위해 2008년부터 클러스터기금을 모으기 시작했다. 협동조합에서 가장 취약한 점으로 꼽히는 것이 사업을 위한 자본의 조달이 어렵다는 점이다. 조합원들의 출자금은 자본으로 취급되기보다는 부채로 취급되어 자본 조달을 어렵게 한다(서진산·최우석, 2020). 클러스터단지처럼 많은 자본이 소요되는 사업을 추진함에 있어서 아이쿱생협은 ‘조합원의 경제적 참여’라는 협동조합 원칙에 따라 조합원으로부터 자본을 조달하기로 결정하고 클러스터기금 출자와 차입을 실행했다. 아이쿱생협이 이런 실천을 할 수 있었던 배경은 2000년 12월 물류센터 화재 이후 복구 과정에서의 경험이 있었기 때문이다. 아이쿱생협은 화재 직후 조합원들의 자발적인 복구기금 모금과 차입 운동이 화재 이후 빠른 회복을 가능하게 했고 이후 우리농업지킴이상조회 설립으로 이어졌다(신성식, 2011). 이후 아이쿱생협은 수매자금모금, 가격안정기금 등 각종 기금 적립, 수매선수금 운동 등을 통해 조합원이 자본을 모아 사업을 운영하는 협동조합의 원칙을 실천하기 위한 다양한 정책들을 실행해오고 있다.

클러스터기금은 2008년 8월 추진위 결성 후 추진되기 시작하여 2008년 말 24억원의 기금이 조성되었고, 2009년 클러스터차입기금 300억원을 목표로 진행해서 1,746명의 조합원이 참여하여 233억을 모금하였다. 2009년에는 전체 조합원 증자 운동을 시행해서 조합원 93%가 참여, 13억 5,849만원을 조성했고 이어 2010년에는 수매자금을 위한 출자로 3억 3,700만원, 차입으로 25억 8천여만원을 모으는 등 조합원에 의한 자본 형성과 경제적 참여를 실천하였다. 2010년 클러스터 차입은 최종 363억을 모아 목표 300억을 초과하였다. 이러한 기반 위에 2009년 괴산에 180만 평 토지를 구매하고 2010년 소유권 이전을 완료하여 클러스터 건설을 위한 물적 토대를 마련하였다. 클러스터추진위원회와 매월 클러스터 제조분과 회의를 진행하는 동시에 2011년 농업회사법인 (주)유기식품클러스터사업단을 설립하고 전락식품사업단을 구성하여 괴산 클러스터 추진을 위해 활동했다. 그러나 여러 가지 문제로 인해 괴산클러스터 건설은 추진력을 가지지 못했다. 그러던 중 2011년에 구례군에 위치한 용방 농공단지에 구례자연드림파크 사업이 먼저 시작¹⁾ 되었다.

용방 농공단지는 조성 후 수년이 지났지만 분양에 어려움을 겪어 입주 기업이 없는 상태²⁾였고

1) 송창현(2008.03.19). 구례 용방에 농공단지 조성. 『뉴스시』 :

<https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=003&aid=0002009581>

2011년 6월 구례군과 아이쿱생협이 MOU를 맺고 10월에 구례자연드림파크 기공식, 아이쿱라면공방 건설을 시작하였다. 이후 구례자연드림파크 건설이 본격화되어 2014년 4월 그랜드 오픈을 하게 되었다. 구례자연드림파크에는 라면, 김치, 유정란, 베이커리 등 물품을 생산하는 공방뿐만 아니라 물류센터, 영화관, 식당, 매장, 체험공방, 게스트하우스, 펜션 등 복합 시설이 들어서서 6차 산업 단지로서의 면모를 갖추게 되었다. 구례에 클러스터단지를 시작할 당시에도 기금 차입에 천 4백여 건, 160억(2012년말 기준)이상을 참여하는 등 조합원들의 적극적인 참여가 있었다. 기금 차입 외에도 아이쿱라면에는 조합원들이 출자하였고 이후 생산자조직, 직원들도 출자 형태로 클러스터 건설에 참여하게 되었다. 구례 용방 농공단지에서 건설된 구례자연드림파크가 성공적으로 가동되기 시작한 이후 2014년 괴산자연드림파크 2단지 음료 공방, 도정 공방 준공을 시작으로 괴산에도 클러스터 단지 건설이 본격화되었다. 괴산자연드림파크 2단지는 괴산군에서 발효식품농공단지로 형성하려고 조성³⁾했다가 입주가 진행되지 않았던 곳으로 괴산군과 MOU를 체결하고 클러스터 단지 건설을 시작하게 되었다. 괴산2단지 건설과 함께 기존에 매입했던 괴산1단지도 본격적인 건설을 시작할 수 있게 되었다. 그리고 2018년 11월 iCOOP생협 20주년 기념식과 괴산자연드림파크 그랜드 오픈을 함께 개최하며 지속가능한사회와 사람중심경제를 위한 'SAPENet'을 선언하였다.

구례와 괴산에 클러스터를 건설하는 과정은 협동조합 원칙에 충실하게 조합원의 경제적 참여를 이끌어내는 과정이면서 동시에 협동조합 사업에 참여하고 있는 핵심적인 이해관계자들, 즉 생산자와 직원들의 참여도 점차 확대해 가는 과정이었다. 대표적인 협동조합의 클러스터는 스페인의 몬드라곤복합체를 예로 들 수 있는데 몬드라곤의 경우 상대적으로 조합원의 관여와 몰입도가 높은 노동자협동조합들의 클러스터이다. 소비자생협이 중심이 된 생산단지로서의 클러스터는 드물기도 할 뿐 아니라 외부자본 유입이 없이 조합원 스스로의 힘을 기반으로 했다는 점에서 또 초기에 기반이 된 조합원의 경제적 참여를 점차 생산자와 직원에게까지 확산시켰다는 점에서 차별성이 있는 사례이다.

3. 자연드림파크의 특징과 이해관계자들의 참여를 통한 지배구조 변화

자연드림파크 클러스터 단지에는 기존에 아이쿱생협과 거래관계에 있던 협력업체들(협동기업)과 소비자조직, 생산자조직⁴⁾(1차생산자, 파마스쿱)의 자회사 형태의 공방들이 혼재해 있다. 이미 2007년부터 클러스터제조분과를 만들어 클러스터 단지에서 함께 할 업체들이 정기적으로 모여 회의를 진행하며 클러스터를 어떻게 구성할 것인가를 논의해 왔다. 괴산의 경우 토지 구입 등은 먼저 이루어졌지만 여러 사정으로 단지 조성이 지연되었고 구례는 지자체의 적극적인 참여로 빠

2) 안관옥(2014.10.19). 네 덕에 구례가 웃는당께. 『한겨레』 :

<http://www.hani.co.kr/arti/society/area/660445.html>

3) 장동열(2014.02.12). 괴산 발효식품농공단지 투자 활기. 『뉴스1』 : <https://www.news1.kr/articles/1536337>

4) 이 글에서 생산자는 1차 생산자를 의미함.

르게 클러스터 단지를 구성하게 되었다. 클러스터는 입주하고자 하는 협력업체뿐 아니라 소비자 조직, 생산자조직, 직원 등 다양한 이해관계자들의 적극적인 참여와 협동이 있어 가능했다.

3.1. 클러스터 내 수직·수평 공급사슬

괴산과 구례의 클러스터 단지는 친환경가공식품 생산 공방 중심이고 이들의 생산물은 거의 전량이 아이쿱생협 조합원들에게 공급된다. 이선화·최우석(2018)에 의하면 아이쿱생협의 수직적 통합은 거래비용에서 도출한 자산특수성, 환경불확실성, 거래빈도와 자원근거이론에서 도출한 전략적 중요성이 요인으로 작용하며 생협으로써 가치를 지키고 지속가능한 경영을 하기 위한 전략적 중요성이 내재된 의사결정을 한 결과이다. 수직적 통합은 규모의 경제를 달성하고 거래비용은 줄일 수 있는 장점이 있으나 공장을 세우기 위한 설비투자, 운영비용 등 초기 비용발생이 크고, 급변하는 경제 상황에 유연하게 적응하는데 어려움이 있을 수 있는 단점이 있다. 또한 아이쿱생협 정도의 규모에서 클러스터를 건설하는 것이 규모의 경제나 효율성 측면에서 과연 적절한가는 미지수였다. 그럼에도 불구하고 아이쿱생협이 클러스터를 설립하고 셰이프넷이라는 네트워크형 조직으로 전환해가는 과정은 국내외 협동조합 사례에서 보기 드문 것이다. 많은 자본을 투입해 자체 생산단지인 클러스터를 준비하면서도 2009년 매출에서 생협 내 선두로 나서게 되었고 조합비 제도, 이용출자금 제도(2001년), 선결제(2013년), 책임출자금 제도(2014년) 등을 가장 먼저 시행하며 선례를 만들어왔다.

자연드림파크 단지 내 생산공방들은 원재료 수급, 완제품 배송 시설 등이 서로 연계되어 있고 인력과 정보, 자원의 상호 지원과 순환이 원활하게 일어나고 있다. 예를 들어 구례자연드림파크의 경우 알곡을 도정하는 RPC공방, 제분공방이 있고 제분한 우리밀에서 전분과 글루텐을 분리하여 소맥전분과 우리밀글루텐을 생산하는 전분공방이 있다. 전분공방에서 생산한 소맥전분과 글루텐은 구례자연드림파크 내 베이커리공방과 과자공방, 라면공방 등에서 원재료로 사용된다. 또 유정란공방, 우유공방에서 베이커리, 과자공방으로 원재료 납품이 이루어지는 등 파크 내에서 주요 원재료의 수급이 가능하다. 또 구례와 괴산 모두 물류센터가 같이 있기 때문에 생산에서 완제품의 배송까지 완결된 공급사슬이 구현되고 있다. 또한 클러스터 내 정기적인 회의와 인적 교류를 통해 클러스터 구성의 장점을 충분히 누리고 있다. 구례자연드림파크의 경우 입주기업협의회를 통해 기반시설(도로, 전기, 상하수시설 등)의 관리가 이루어지고 있고 외부 홍보 및 의사소통도 협의회를 통해서 진행한다. 각 입주 공방들 간의 정기적인 회의뿐 아니라 직원들 간의 친목과 의사소통을 위한 다양한 행사가 정기적으로 진행되고 있다. 일반적으로 클러스터는 동일업종, 관련업종으로 구성되는 경우가 많은데 자연드림파크의 경우 친환경농산물과 친환경식품이라는 특정 품목만을 유통하는 한국 생협의 특성에 맞게 친환경농축수산물을 원재료로 하는 식품생산공장과 원재료 가공공장을 중심으로 구성되어 있는 점에서도 독특한 점이 있고 친환경농식품의 공급사슬이 서로 연결되어 있는 것도 차별점이라고 할 수 있다. 동시에 지리적 집적에 의한 효율, 공식·비공식적 상호작용에 의한 지식의 획득과 확산의 용이, 네트워크를 통한 상호학습 과정과 암묵지

형성 등 혁신이 일어날 수 있는 기본 요건이 갖추어져 있다.

수직적 통합이 클러스터 내 기업들에게 주는 강점에 대해 D공방의 대표자C(기존 거래 기업 대표)는 많은 이야기를 하였다. 우선 기업 운영에서 가장 큰 어려움은 판로 확보인데 세이프넷 클러스터 내 기업들은 정해진 판로가 있기때문에 상대적으로 영업이나 마케팅 등에 많은 비용과 시간을 투자하지 않아도 된다. 그리고 원재료 수급도 세이프넷 내에서 조달하기 때문에 재료를 조달하기 위한 노력과 비용이 많이 절감된다. 재료 수급과 제품 판매처가 고정적이지 회계 처리나 실무도 복잡하지 않고 간략해서 실무에 대한 하중이 적기 때문에 제품 개발과 제품 질 향상에만 집중할 수 있다고 한다. 대개의 수직통합은 직접 자본을 투자해서 자회사를 만드는 형태로 많이 진행되는데 세이프넷의 수직통합은 소비자조직(아이쿱생협연합회)만이 자본을 투자하는 것이 아니라 생산자, 거래기업, 직원 등 다양한 이해관계자가 참여해서 구성되는 독특한 사례이다. D공방의 경우도 대표자C의 경우 전체 투자금액의 1/3 정도를 출자하였고 나머지는 아이쿱생협과 관계회사에서 출자해서 공방을 만들었다. D공방은 원재료의 10%를 세이프넷 내에서 공급받고 생산품은 전량 아이쿱생협으로 공급하고 있다.

3.2. 이해관계자의 참여와 네트워크

클러스터단지를 만들기 위해 아이쿱생협은 2008년 8월 추진위를 구성한 후 2009년에는 입주업체 간담회 2회, 클러스터 생산제조분과회의, 입주희망업체 실사, 입주예정업체 회의 등 20회의 회의 및 활동과 적극적인 네트워킹을 통해 클러스터 건설을 준비했다. 2010년에도 간담회 등 매월 1~2회의 가공제조분과위원회 회의를 통해 현황을 공유하고 자문단 모임도 주기적으로 개최하였고 자연드림파크가 조성되는 동안 지속적인 소통과 회의를 지속하였다. 클러스터가공제조분과위원회(이하 제조분과)는 클러스터 입주를 예정한 업체의 실무책임자와 대표들로 구성된 회의체로 과산클러스터단지 구성을 위한 실무적인 논의와 단지 건설을 위한 논의를 하는 단위였다. 이 위원회 회의를 중심으로 정보 교류와 협의가 이루어졌고 구례자연드림파크가 본격 논의되기 시작하자 제조분과 내 기업들 중 구례로 입주할 기업들의 심사와 논의를 진행했다. 클러스터 조성 이후 구례는 입주기업체협의회를 구성해서 단지를 관리 및 운영하고 있고 과산자연드림파크는 입주업체들이 참여해서 오가닉메이커협동조합을 구성, 클러스터 단지를 관리, 운영하고 있다.

현재 F공방을 운영중인 대표자 P는 2008년 처음 제조분과가 만들어질 때부터 참여해서 클러스터단지에 공방을 건설하였다. 제조분과는 처음부터 아이쿱에 물품을 납품하던 가공생산자들로 이루어졌고 자체적으로 매월 1~2회 회의를 통해 클러스터 단지 구성을 논의해왔다. 그 과정에서 최종적으로 클러스터 단지에 참여하지 않은 업체들도 생기게 되었지만 클러스터에 단지에 참여한 기업들 간에는 강한 유대와 연대의식이 형성되어 있다고 한다. 업체 간의 지속적인 소통은 암묵지와 같은 지식의 전달을 용이하게 하고 이를 통한 이점이 크다. 대표자P는 공방을 건설할 때 먼저 공방을 지은 기업으로부터 많은 정보를 얻을 수 있고 생산라인을 효율적으로 구성하는 것에서도 많은 도움을 받았다고 말했다. 생산라인의 동선과 포장 이후 보관하는 동선 등에서 앞서 공방

을 건설한 업체로부터 장단점을 알게 되었고 새 공장건설 시 많은 도움이 되었다. 또 건설 중에 무상으로 사무실을 빌려서 사용하는 등 부수적인 도움도 많이 받았다.

3.3. 지배구조에 다양한 이해관계자 참여

아이쿱생협은 소비자생협들의 연합회로 시작했지만 더불어식품 사건을 비롯한 신뢰의 위기를 극복하기 위해 유통인증시스템을 만들면서 자회사와 매장사업을 위한 자회사들을 설립했다. 업무 특성과 필요에 따라 조직을 분화하면서 필요에 따라 회사를 설립하여 왔는데, 점차 소비자계열 법인과 생산자계열 법인으로 분리하였다. 2002년 연합회 내에 생산자회로 존재하던 생산자조직을 2007년 iCOOP생협생산자회로 독립시키고 2009년 사단법인화하여 별도의 공식기관으로 설립했다. 2011년에는 (주)COOP농산에서 청과부분을 분화하여, iCOOP생산자회 생산계열 산하로 분리하여 (주)COOP청과를 설립하는 등 소비 부분의 법인들을 생산 부분으로 전환하였다. 클러스터를 구성하기 시작하면서 지배구조는 더 다변화되었다. 구례와 괴산의 클러스터단지에 입주한 공방들은 다양한 거버넌스를 기반으로 하고 있다. 구례에 처음 건설된 라면공방의 경우 소비자조직과 조합원들 70여명, 생산자조직이 주주로 참여하였는데 이후 경영 상황이 흑자로 돌아섰을 때 소비자조직의 주식을 생산자조직(파머스쿱)에 양도하였다. 이는 가공식품의 원재료를 공급하는 1차 생산자조직에게로 수익을 돌리기 위한 결정이었고 특히 구례에 있는 공방들은 점차 iCOOP생협 연합회나 iCOOP생협연합회의 자회사보다는 생산자조직이 최대 지분을 가지거나 지분참여를 많이 하는 구조로 변화되어 갔다. 이렇듯 클러스터 내에는 소비자조직이 최대지분을 갖는 자회사도 있고 생산자조직이 최대지분을 갖는 회사와 공방들도 있는데 점차 직원들과 외부의 협력업체들이 참여하게 되면서 더욱 복잡한 지분구조를 형성하게 된다.

F공방의 경우 오래 전부터 iCOOP생협과 거래를 해온 외부 협력업체(협동기업) 대표이자 F공방대표인 P의 지분이 49%, 아이쿱생협소비자조직과 생산자조직 지분의 합이 51%인 지분구조를 가지고 있다. 각 공방에 따라 지분 구조가 조금씩 다르지만 공통적인 것은 세이프넷 내의 다양한 이해관계자그룹이 참여하고 있다는 점이다. 특히 독립적으로 개인 사업을 하던 업체가 클러스터 단지 안에 공방을 건설할 때 오너가 최대 지분을 가지지 않는 독특한 지배구조를 가진 공방들이 있다. F공방 대표 P에 의하면 공방 건설 자금도 출자금으로 부족했던 부분은 조합원 차입금과 세이프넷 내 다른 조직으로부터의 차입금으로 충당했다고 한다. P대표는 본인이 외부에서 공장을 지었다면 전부 은행 등에서 대출을 받았어야 하며 대출 조건도 까다롭고 이자도 높았을 것인데 필요한 자금을 조합원과 세이프넷 내 타 조직에서 대여받을 수 있었던 것은 협동조합(세이프넷) 이기에 가능한 것이라고 생각하고 있었다.

이와 더불어 2014년부터는 직원 그룹이 공방 지분에 참여하는 오픈십을 추진하기 시작했다.

5) 2012년 아이쿱생협사업연합회 정기총회 자료집

6) F공방으로부터 제공받은 지분 현황 자료.

7) 아이쿱생협 내부에서 직원들에게 일정 금액 이상의 출자를 하고 자공장 혹은 자회사의 경영을 맡게 하는 정책

아이쿱생협은 2008년 경부터 협동조합 내 직원의 위상에 대해 내부 논의와 토론을 시작⁸⁾했고 -가공협력업체들의 제품 사고가 직접적인 계기가 되기도 했지만 - 직원이 세이프넷의 한 중심축으로 참여하게 하려는 의도로 공방과 자회사에 출자하고 경영에 참여하도록 시도해 왔다. E공방 대표 H는 구례에 이미 지어진 공방에 출자하고 경영자로 일을 해왔다. 2014년 당시 구례자연드림파크에서 오너십에 참여한 직원은 5명 정도였고 이후 과산에 새롭게 들어서는 공방들에도 직원들이 지분을 참여하여 건설하기 시작했다. D공방을 운영하는 대표자C도 오랫동안 아이쿱생협에서 직원으로 근무했다. 클러스터에 공방들이 생기기 시작할 때 오너로 참여할 것을 권유받고 대출을 받아서 D공방을 설립할 때부터 경영자로 일했다. C는 협동조합에서 직원으로 일하면서 주인으로 참여하는 문제에 대해 지속적인 고민을 해왔고 직원핵심활동가제도⁹⁾를 운영할 때 출자를 하고 참여하기도 했다고 한다. C나 H, P는 자신뿐만 아니라 공방의 다른 직원에게도 지분 참여를 권장한다고 말했는데, 2019년부터 공식적으로 세이프넷 직원 그룹 전체를 대상으로 오너파트너십¹⁰⁾을 시작하고 직원들에게 출자를 하고 경영에 참여하는 정책을 실행하기 시작했다.

클러스터 단지는 소비자조직, 생산자조직, 기존 거래관계에 있던 식품제조업체들(협동기업), 직원 그룹 등 다양한 이해관계자들이 지분에 참여하는 복합적인 거버넌스를 가지게 되었다. 복잡한 소유구조와 의사결정과정은 효율성이 떨어지기 때문에 대부분의 조직들은 규모가 커질수록 중앙 집중화하고 위계적이고 단순한 구조로 변화한다. 그러나 세이프넷은 각 법인들의 지분 구조가 더 복잡해지고 서로 연결되어 있는 다중심적인 구조를 만들어 가고 있다. 위험을 분산하고자 하는 목적도 있지만 협동조합에 관계하는 다양한 이해관계자들을 주인으로서 참여하게 하려는 전략을 가지고 오랜 시간 실행해온 결과이다. 일상적인 운영에서의 효율성은 중시하지만, 세이프넷이라는 협동조합 생태계 안에서 진정한 주인들을 세우고자 하는 시도가 하나씩 실행에 옮겨졌다고 할 수 있다. 인터뷰에 응했던 공방 대표들은 모두 ‘협동조합이니까’, ‘진정한 주인이 되고자’, ‘내 사업이라고 생각하며’라는 이야기들을 했다. 자신이 가진 문제를 해결하려는 열망을 가진 사람들이 모여서 스스로의 힘으로 희망을 현실로 만드는 과정은 협동조합으로서의 정체성을 지키며 이전에는 없던 새로운 사례를 만든 혁신과정이다.

4. 참여와 소통의 네트워크 안에서의 지식의 생산과 혁신

을 일컫는 용어임. 실제 다른 회사법인들의 오너십과는 차이가 있으나 이후 진행되는 오너파트너십 등과의 혼란을 피하기 위해 경영자급 직원의 출자 참여를 오너십으로 칭하기로 함.

8) 2008년 말 직원 내부에서 논의를 시작해서 2009년 아이쿱협동조합연구소에서 ‘생협의 임금과 노동에 대하여’라는 포럼을 개최하기도 했고 직원들이 출자하고 사업에 참여하는 방식에 대한 여러 시도가 있어 왔다.

9) 2012년 아이쿱생협에서 직원 그룹 내에서 시행한 제도로 직원들도 출자를 하고 주인으로 참여할 것을 제안한 것이다.

10) 경영자 위치의 오너십 뿐만 아니라 직원들의 지분 참여까지 포괄하는 개념. 지분에 출자를 하고 참여한 직원들 모두를 오너파트너십으로 칭한다. 스스로 주인(오너)이면서 동시에 서로 간에는 파트너십 관계에 있다는 의미로 사용하고 있다.

혁신에 대한 많은 연구들은 제품/기술 혁신에 집중되어 있다. 새로운 제품/기술의 발견 못지 않게 중요한 것이 조직 운영 과정에서의 혁신이다. 아이쿱이 세이프넷으로 변화하고 다중심적인 클러스터를 만들어가는 과정은 조직 운영 과정의 관점에서도 혁신사례라 할 수 있다. 또 세이프넷이라는 네트워크 조직은 그 안에서 많은 혁신을 일으킬 수 있는 구조이다. 조직간 네트워크는 각 조직들이 자원을 충당하거나 교환할 수 있고 협력해서 새로운 아이디어와 기술을 개발할 수 있게 한다. 기술과 과학의 발전은 매우 빠르고 개별 기업이 필요한 모든 기술과 지식을 습득해서 주요한 혁신에 도달하기는 어렵다. 이런 경우 네트워크는 혁신이 일어날 수 있는 장소(locus)이고 지식의 생산은 경쟁적 위치를 향상하는데 핵심적이다. 네트워크 내 협력자들의 다양성은 광범위한 지식으로부터의 학습과 더 많은 경험, 서로 다른 역량에 노출되어 더 많은 기회를 가지게 한다 (Powell & Grodal, 2005). 세이프넷 클러스터는 다양한 구성원들이 이해관계자로 참여하고 있고 다종의 공방이 운영되고 있으므로 그 안에서 다양한 역량이 공유되고 학습이 일어날 가능성이 큰 환경이다.

기업들이 네트워크에 참여함으로써 얻게 되는 전략적 이점은 유형자원への 접근성, 정보의 획득, 협력적 지원 등이다. 또한 많은 선행연구들은 네트워크의 특성에 따라 참여기업들의 혜택이나 성과가 달라진다고 밝히고 있다(한계숙 외, 2007). Powell & Grodal(2005)은 네트워크를 단기프로젝트인지 장기기간의 관계인지, 혹은 위계적/비위계적 네트워크 등 유지기간과 안정성을 기준으로 구분할 수 있다고 했다. 이들은 한시적 안정성과 거버넌스 유형에 따라 비공식적 네트워크, 프로젝트 네트워크, 지역적 네트워크, 비즈니스 네트워크의 4가지 유형으로 구분한다. 서로 다른 유형의 네트워크와 그것의 효과에 대한 주요 분석 도구를 위한 주요 개념은 강한유대/약한 유대이다. Powell et al.(1999)에 의하면 네트워크 유대의 다양성은 혁신에 정(+)의 관계를 가지고 있고 협력 경험, 지식전달의 경험이 기업간 제휴를 촉진하고 그로 인한 일어난 경험이 다시 제휴관계를 촉진하는 '학습의 순환'이 일어난다. 기업간 협력은 공식적, 비공식적 연대가 있는데 Ahuja(2000a)에 의하면 직접적, 간접적 연대 모두 혁신에 정의 영향을 미치고 직접적(공식적)연대가 더 큰 영향을 준다. 밀접한 네트워크의 핵심 이점은 암묵적 지식을 전달하는 우월한 능력에 있다. Hanse(1999)의 연구에서도 복잡한 지식은 밀접한 네트워크를 통해 가장 쉽게 전달된다는 것을 보여준다 (Powell & Grodal, 2005; 재인용).

또 지리적 집중은 클러스터의 기반이 되는 특성 중 하나로 중요한 의미가 있고 혁신에 필요한 지식이 암묵지라는 점, 그리고 암묵지는 서로 만나 얼굴을 맞대고 자주 커뮤니케이션 할 수밖에 없다는 점(한계숙 외, 2007)에서 구레와 괴산의 클러스터 단지는 강점을 가지고 있다. Vinding(2002)은 국내 파트너가 해외 파트너에 비해 혁신 성과에 강한 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝히며 강한 지역적 유대의 혜택을 강조했다. 그는 친밀하고 장기적인 상호작용에서 혁신이 일어난다고 주장했다(Powell & Grodal, 2005 ; 재인용). 물론 산업체들이 밀집되어 있다는 것만으로 수직적·수평적 네트워크가 형성되고 혁신의 동력이 창출되지는 않는다. 기업의 집적이라는 물리적 조건도 중요하지만, 입주업체들 상호간의 네트워킹에 대한 의식과 협력에 대한 문화가 중요하다(한동근이상엽, 2006). 세이프넷 클러스터는 부지 매입 이전부터 클러스터 제조분과 회의 등

을 통해 매월 1~2회 이상 회의와 워크숍, 연수 등을 통해 교류했고 클러스터 건설을 시작하면서도 서로 협력적 관계를 이어 나갔다. 클러스터 내 대표자 P는 공방 건설 시 먼저 건립한 옆 A공방에서 업무를 보며 건설 현장을 점검할 수 있었고 친환경가공식품 생산시설이라는 공통점이 있기에 자신의 공방 설립 전에 직원들을 A공방에 열흘 정도 파견해서 식품 공장 내부의 시스템과 운영 과정 등을 미리 경험시켰다고 말했다. 품목이 다르지만 공통적으로 친환경가공식품을 생산하기 때문에 물품 기준이나 공정에서의 차별점 등을 배울 수 있기 때문이다. 또한 공장 설비를 설계하거나 설치할 때 기존 공방의 설비를 참고할 수 있어서 많은 점에서 도움이 되었다고 했다.

이론적 배경에서 살펴보았듯이 혁신에 있어서 조직학습과 지식의 역할은 지대하다. 또 지식을 활용해 역량을 확보하는 지식 경영의 과정 요인은 교육/훈련, 의사소통 구조, 관계의 다양성, 문서관리체계, 보상체계, 지식 접근성 등이다. 아이쿱생협은 의사소통 채널로서 다양한 회의 체계¹¹⁾를 운영하고 있으며 교육/훈련 프로그램도 지속적으로 확대되고 있다. 또한 생협 업계 중 가장 먼저 내부 인트라넷을 자체 개발/운영(2000년)하여 문서관리 및 지식 접근성을 높였고 1998년에 생협계에서 가장 먼저 '직원인사 및 급여 규정'도 마련하였다¹²⁾. 의사소통 채널 중 가장 주요한 것은 'iCOOP생협 경영협의회(현재 세이프넷실무협력회의)'로 2009년 iCOOP생협사업연합회 8월 이사회에서 iCOOP생협 경영협의회 설치를 위한 협약(안) 승인¹³⁾을 안건으로 통과시킨 후 공식적으로 운영되었다. 이전에 운영위원회나 경영진회의 등으로 진행되어 왔으나 2009년 이사회 승인을 거쳐 공식화되었고 이후 매주 월요일(공휴일 제외), 연간 50여 회를 진행하고 있다.

경영협의회에는 초기부터 클러스터추진위원회와 클러스터제조분과를 대표한 1인, 현재는 각 클러스터 내 입주기업체들을 대표하는 경영진이 지속적으로 참여해서 의사소통과 협의를 지속해 왔다. 또한 <표2>에서 알 수 있듯이 직원들에 대한 교육훈련프로그램을 지속적으로 확대하여 직원의 역량 강화를 위한 실행을 지속하여 조직학습과 지식경영의 토대를 마련함으로써 혁신이 일어나기에 적합한 환경이 마련되었다고 할 수 있다.

11) 아이쿱생협은 총회자료집에 각 부서별 회의 체계나 워크숍, 교육프로그램 등의 자료를 기록하고 있는데 구체적인 횟수 등이 언급된 경우도 있고 그렇지 않은 경우도 있어서 통계화하는 것은 어려움이 있다. 그러나 각 부서별, 팀별 회의는 주간회의, 월별회의, 분기별 회의(워크숍 혹은 평가회의) 등이 운영되고 있다. 팀 내 회의 외에도 팀장급 전체 회의나 부서장 회의 등 직급에 따른 회의, 경영협의회 등 많은 정기/비정기 회의가 있다.

12) 두레, 한살림, 행복중심, 아이쿱 등 4개 생협연합회 총회자료집에 의하면 아이쿱의 경우 1998년에 자체ERP프로그램 등 전산프로그램을 개발했고 타 단체의 경우 외주로 2002년 즈음 개발했다. 인트라넷의 경우도 아이쿱은 자체 개발한 시스템으로 2000년 9월 시작했고 한살림은 제한적 인트라넷을 2003년에 외주로 개발, 사용하기 시작했다.

13) 2010년 아이쿱생협사업연합회 총회자료집 참조.

〈표2〉 아이쿱생협 직원 교육 현황

연도	교육 과정 수 (횟수)	교육 참여 순인원	교육 참여 연인원
1999	3	-	25+@
2000	4(15)	-	-
2001	14	-	-
2002	-	-	-
2003	10	-	142+@
2004	2(32)	-	-
2005	4	-	128+@
2006	13	414	414+@
2007	12	-	275+@
2008	30	-	745
2009	29	-	1,448+@
2010	47	-	1,555
2011	15	1,649	3,469
2012	18	2,474	4,344
2013	23	5,807	10,225
2014	17	4,537	7,423
2015	18	2,875	6,081
2016	15	1,792	2,548
2017	12	1,764	2,048

V. 결론

아이쿱생협은 친환경농산물 직거래라는 한국생협 공통의 사업모델로 시작하였으나 조합비 제도로 지역조합과 연합조직의 운영비를 조달하는 혁신적인 제도를 시행하고 있다. 조합비 제도는 지역조합이 경영에 매몰되지 않고 협동조합의 가치와 원칙을 실행할 수 있는 다양한 사업과 활동에 집중할 수 있도록 했다. 또 신뢰의 위기를 겪고 나서 그 해결책으로 클러스터를 통한 수직적 통합을 구상하고 이를 클러스터 기금 차입이라는 조합원의 경제적 참여를 통해 추진했다.

조직이 성장함에 따라 소비자조직을 중심으로 중앙집중화 되어 가던 조직구조를 생산자, 직원, 협동기업 등을 기반으로 하는 다중심 구조로 전환해가면서 클러스터 단지를 건설했다. 초기에 클러스터를 준비할 때는 소비자조합원의 차입 기금을 중심으로 추진했지만 구례자연드림파크를 중심으로 생산자조직이 점차 출자 지분에 참여하도록 했고 점차 직원, 협동기업 등이 참여하는 클러스터 단지를 만들어냈다.

클러스터를 준비하는 과정에서도 조합원들과 지역주민, 지방자치단체 등 다양한 이해관계자들

을 대상으로 많은 설명회와 간담회를 진행하고 클러스터에 입주할 거래 기업들의 위원회를 구성해서 지속적인 협의를 통해 클러스터를 준비해왔다. 다른 클러스터 단지들이 지방정부나 중앙정부의 전폭적인 예산 지원과 정책적 지원에 힘입어 건설된 것과는 다르게 세이프넷 클러스터 단지는 아이쿱생협을 중심으로 다양한 이해관계자들이 소통하고 협동하여 건설해 낸 결과물이다.

혁신은 새로운 제품, 새로운 시장, 새로운 기술 등으로 커다란 경제적 성과를 이루어 낸 것에서 새로운 조직 운영 방식이나 새로운 가치를 창출하거나 새로운 관계를 형성하는 것까지 넓은 범위를 포괄하는 개념이다. 세이프넷 클러스터 단지는 처음에는 소비자조직인 아이쿱생협을 중심으로 시작해서 점차 생산자, 직원, 협력업체 등이 참여하는 과정을 거치며 과정으로서의 혁신을 만들어 내었다.

참 고 문 헌

- 김병수, 허용석, 한인구, 이희석(2010), 지식 경영 활동의 혁신 역량으로의 연계: IT 서비스 산업 중심으로, **지식경영연구**, 11(1), 97-113.
- 김찬중(2003), 지식경영의 성공요인에 관한 이론적 연구, **인적자원개발연구**, 5(2), 35-62.
- 박철순(2015), 개방형 혁신 네트워크의 동태적 모형, **한국경영과학회지**, 40(1), 5-19.
- 손동원(2012), 개방형 혁신과 흡수역량의 공진화: 한국 중소기업의 혁신경로 관점, **경영과학**, 29(3), 169-182.
- 서진선, 최우석(2020), 협동조합 출자금과 비분할 적립금의 자기자본-부채 분류, **대한경영학회지**, 33, 859-883.
- 성태경(2005), 기업의 기술혁신성과 결정요인: 기업규모와 외부 네트워크의 역할을 중심으로, **대한경영학회지**, 51, 1767-1788.
- 신성식(2011), 새로운 생협운동의 미래, 푸른나무.
- 아이쿱생협(세이프넷), 2012년 ~ 2019년 연차보고서.
- 아이쿱생협사업연합회, 연도별 총회자료집.
- 윤유진 편(2018), 스무살 아이쿱, (재)아이쿱협동조합연구소.
- 이갑두(2006), 일본형 혁신클러스터 성공요인에 관한 탐색적 연구, **경영연구**, 21, 285-311.
- 이갑수, 김영재, 김창수(2005), 지역혁신 네트워크의 경제이론과 유럽사례연구, **경제연구**, 23(4), 209-242.
- 이선희, 최우석(2018), 소비자생활협동조합의 수직적 통합 요인: 아이쿱생협 사례연구, **한국협동조합연구**, 36(1), 39-63.
- 이은정(2019), 리뷰, 한국 생협의 제적, 아이쿱협동조합연구소(기획연구 2019-05).
- 이중수 (2004), 한국 지방정부의 혁신에 관한 실증분석: 혁신패턴, 정책행위자 및 영향요인을 중심으로, **한국행정학보**, 38(5), 241-258.
- 이진주(1998), 혁신이론의 범위와 연구동향, **경영학연구**, 27(5), 1115-1139.
- 한계숙, 김재욱, 최지호(2007), 기업간 네트워크의 특성과 혜택 간의 관계: 산업 클러스터에 입지한 중소기업을 대상으로, **중소기업연구**, 29(1), 135-162.

- 한동근, 이상엽(2006), 산업 클러스터와 네트워크: 대구 안경테산업의 사례, *경제연구*, 24(1), 153-174.
- Ahuja, G. (2000a), Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-55.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006), Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries, *R&D Management*, 36(3), 229-236.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 128-152.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010), A multi dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature, *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Fagerberg, J. (2004), Innovation: A guide to the literature, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1-27), New York: Oxford University Press.
- Hervás-Oliver, J. L., & Albors-Garrigós, J. (2007), Do clusters capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters, *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 113-136.
- Kramper, P. (2012), Why Cooperatives Fail: Case Studies from Europe, Japan, and the United States, 1950-2010. In *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*. 126-149.
- Lam, A. (2004), Organizational Innovation, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson(Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 115-147), New York: Oxford University Press.
- Pavitt, K. (2005), Innovation processes, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson(Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 86-112), New York: Oxford University Press.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L., & Owen-Smith, J. (1999), Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry, *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 129-159.
- Powell, W. W., & Grodal, S. (2005), Networks of innovators, In J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson(Eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 56-85), New York: Oxford University Press.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003), Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents, *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Yin, R. K., (2014), *CASE STUDY RESEARCH: Design and Methods*, 사례연구방법, 신경식, 서아영, 송민채 역(2016), 한경사.

<p>논문접수일 : 2020년 7월 31일</p> <p>심사완료일 : 2020년 8월 10일</p> <p>게재확정일 : 2020년 8월 20일</p>
