

# 목 차

---

## ◆ 논문

자활 소셜 프랜차이즈 개발 방안 .....	3
- 정찬희	
경영모델 조직진단 모형 분석으로 보는 사회적경제 중간지원기관 운영방안 모색 .....	43
- 노영한	
소비자생활협동조합 설립과 초기 안정화 요인 탐색: 아이쿱소비자생활협동조합의 지역조합 설립 사례 분석 .....	64
- 변해진	
생협 조합원의 이용동기 유형별 이용만족도 .....	85
- 권순찬	
조직간 정보시스템을 통한 협동조합 경쟁우위 창출 .....	110
- 서진선	



## 자활 소셜 프랜차이즈 개발 방안

정찬희\*

### 국문요약

자활사업은 국민기초생활보장법 시행 초기부터 청소, 간병, 집수리, 폐자원재활용, 음식물 재활용 등 5대 표준화사업을 중심으로 성장하였지만, 지금은 더 이상의 성장을 기대하기에는 어려운 상황이다. 5대 표준화사업의 한계를 넘어서고 사회문화적 환경 변화에 맞춘 새로운 자활사업을 개발하기 위한 방안으로 소셜 프랜차이즈가 필요하다.

소셜 프랜차이즈는 사회적경제 기업들이 성공한 사례의 복제를 통해 사업적가치를 창출하는 사업형태로, 사회적경제 기업 개별이 가진 자본의 한계를 극복하고 규모의 경제를 실현하며, 작은 기업들이 제휴 연결망으로서 네트워크를 구성하여 기업 자체의 성장과 함께 사회적 문제 해결을 통한 사회적 목적을 달성하기에 적합하다.

본 연구에서는 소셜 프랜차이즈가 활성화되기 위한 몇 가지의 정책적 제안과 함께, 자활과 프랜차이즈 대기업이 서로 협력하여 운영하는 기업연계형 자활사업의 성과와 한계를 참고로 하여, 자활 자체 능력으로 체인본부를 설립하는 자활 소셜 프랜차이즈 운영 방안과 프랜차이즈를 운영하는 사회적경제 기업과 자활이 협력하는 방안을 제시하였다.

주제어 : 자활사업, 소셜프랜차이즈, 자활 소셜 프랜차이즈, 기업연계형 자활사업

\* 사회적협동조합 인천부평남부지역자활센터, 본부장, sasimi91@hanmail.net

## Developing Self-Sufficiency Social Franchising Model

Jung, Chan-hwi<sup>\*\*</sup>

### | Abstract |

Since the National Basic Living Security Act was enacted, businesses as parts of self-sufficiency programs grew in 5 areas including cleaning, nursing care, housing repair, waste and food recycling. The businesses have slowed down and it is hard to expect them to grow any longer. In order to overcome such slowdown and to adopt the current business environments, it is necessary to review new ways of doing businesses such as franchising. Social franchising could also help to expand the types of businesses for self-sufficient programs.

Social franchising lets successful social enterprises to reproduce their business model and create the economy of scale by building the network of small social enterprises. Such network could contribute to solve the social problems in more effective ways.

This study proposes a few policy suggestions to vitalize social franchising and reviews the merits and limitations of the franchise corporate associated self-sufficiency business model. Based on the review, a new model is suggested to build franchise chain with self-sufficiency businesses without connecting with the outside franchise channels. The new model includes different ways for the proposed franchises to cooperate with other social businesses that operate social franchises.

Key words : Self-Sufficiency Program, Social Franchising, Self-Sufficiency Social Franchising, Corporate associated self-sufficiency franchise model

---

<sup>\*\*</sup> Social Cooperative Incheon Bupyeong Nambu Self-Sufficiency Promotion Center, General Manager, Incheon, Korea, sasimi91@hanmail.net

## I. 서론

### 1. 왜 프랜차이즈 사업인가?

2000년 10월에 시행된 「국민기초생활보장법」은 시행 이전과 비교했을 때 크게 두 가지 의미가 있다고 할 수 있다. 첫 번째는 생활유지능력이 없거나 생활이 어려운 국민에게 필요한 급여를 행하여 이들의 최저생활을 보장하는 사회안전망으로서의 국가의 책임을 법으로 정한 것이고, 두 번째는 1996년 시범사업으로 시작한 자활사업이 조건부수급자 제도를 통한 자활사업 참여의무 부과, 가구별 종합자활지원계획 수립을 통한 체계적인 자활지원이 가능하도록 된 것이다.

자활사업은 초기 시행 이후 지금까지 간병, 집수리, 청소, 폐자원재활용, 음식물재활용 등 5대 표준화사업을 중심으로 성장하였다. 5대 표준화 사업은 상대적으로 근로능력이 미약한 자활참여자들이 접근하기 쉬운 분야였으며 특별히 기술력이 요구되지 않는 노동집약적 사업이다. 이러한 5대 표준화사업은 초기 자활사업이 성장하는데 중심이 되었으나, 시간이 지나면서 성장의 한계치에 도달하였고, 저소득층이 중심이 되어 이미 창업한 자활기업과 자활근로사업단이 제한된 시장에서 서로 출혈 경쟁을 하는 처지에 놓이게 되었다. 2018년 12월 현재 운영 중인 전체 자활기업 중 5대 표준화사업 업종의 자활기업은 635개로 전체 1,173개의 54.1%를 차지하고 있다.

〈표1〉 자활기업 업종별 현황(2018. 12월 말 현재)

업종	전체	청소	집수리	폐자원 재활용	음식물 재활용	사회 서비스	외식	기타
기업수	1,173	277	200	52	2	104	142	396
비율	100%	23.6%	17.1%	4.4%	0.2%	8.9%	12.1%	33.8%

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

2019년 3월 현재 운영 중인 전체 2,407개의 자활근로사업단 중 5대 표준화사업에 해당되는 청소, 집수리, 폐자원재활용, 음식물재활용, 사회서비스 사업은 571개 사업으로 전체의 23.7%로 자활기업에 비하면 그 수가 줄어들고 있으며, 더 이상 자활기업을 창업하기에는 어려운 현실을 보이고 있다.

〈표2〉 자활근로사업단의 업종별 현황(2019. 3월 말 현재)

업종	전체	청소	집수리	폐자원 재활용	음식물 재활용	사회 서비스	외식	기타
사업단수	2,407	261	34	105	1	170	278	1,558
비율	100%	10.8%	1.4%	4.4%	0.0%	7.1%	11.5%	64.7%

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

보건복지부에서는 5대 표준화사업의 한계를 극복하고자 하는 목적과 동시에 변화하는 시장 환경 등을 반영한 도시지역의 전략사업으로 도시락, 요식업, 카페 등의 외식사업과 농·어촌지역의 특성을 반영한 지역 특화사업을 발굴하기 위한 노력을 하였다. 그 결과 2019년 3월 현재 전국에 278개의 외식 자활근로사업단과 142개의 외식 관련 자활기업이 운영되고 있다.

〈표3〉 자활근로사업단 외식업 세부 현황(2019. 3월 말 현재)

업태	전체	고기	카페	구내식당	한식·일식·중식 등	기타
사업단수	278	0	127	13	18	79
업태	분식	뷔페	빵스낵	급식	피자치킨	
사업단수	17	0	3	2	19	

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

외식 자활근로사업단의 경우는 278개로 전체 사업단 중 11.5%를 차지하고 있으며, 현재 운영 중인 5대 표준화사업단 중 제일 규모가 큰 청소사업단보다도 많은 수를 차지하고 있다. 자활기업의 경우에도 외식 자활기업이 142개로 전체 자활기업 1,173개 중 12.1%를 차지하고 있다.

〈표4〉 자활기업 외식업 세부 현황(2018. 12월 말 현재)

업태	전체	고기	카페	구내식당	한식·일식·중식 등	기타
기업수	142	1	50	3	5	67
업태	분식	뷔페	빵스낵	급식	피자치킨	
기업수	5	2	1	3	5	

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

자활근로사업단을 구성·운영하고 나아가 이를 자활기업으로 창업하고 지원하는 업무를 수행하는 지역자활센터의 종사자는 기업 경영능력이 없는 사회복지사로 구성되어 있으며, 개별 자활근로사업단 및 자활기업은 지역자활센터 종사자의 능력에 기대어 성장하다 보니 제대로 된 경쟁력을 갖추기 어려운 상황이다. 또한, 개별 사업단의 경쟁력을 갖추기 위한 규모화를 위한 정책은 그동안 배송과 간병, 주거복지 등 5대 표준화 사업에 집중<sup>1)</sup>되어 있었기 때문에, 상대적으로 외식 관련 업종을 규모화하지는 못하였다. 개별 단위로 성장한 외식 자활기업 및 사업단은 그 생존 자체로도 저소득층의 자활이라는 사회적 의미를 가질 수는 있지만, 늘어나는 자활사업 대상자를 포용하기에는 한계를 드러내고 있다.

이에 「2019년 자활사업 활성화방안」에 따라 새롭게 유입 예정인 자활사업 참여자 10,000명을

1) 자활기업의 경쟁력 강화를 위해 보건복지부가 인정·지원하는 전국자활기업이 있으며, 현재 3개소가 인정 운영되고 있다.(희망나르미사회적협동조합, 한국주거복지사회적협동조합, 한국돌봄사회적협동조합)

위한 규모 있는 일자리 창출과 외식 자활사업의 경쟁력 확보를 위해서는 프랜차이즈 사업과의 연계 가능성 검토가 필요하다. 프랜차이즈 사업은 본사의 검증된 경영시스템과 노하우를 전수받을 수 있고, 비전문가인 지역자활센터의 종사자가 메뉴 개발 및 상권분석 등에 소모되는 비용을 줄일 수 있다. 또한 본사의 도움을 통한 홍보 및 시장경쟁력을 확보할 수 있는 장점과 확보된 브랜드의 인지도를 통해 영업에 도움을 받을 수 있는 장점이 있다. 그래서 자활사업단을 구성할 때부터 사업 아이템 선정의 어려움과 경영 능력의 부족 등으로 인해 사업의 지속 가능성을 확보하기가 어려운 지역자활센터에게 프랜차이즈 사업은 유리한 사업 방식이라고 할 수 있다.

다만, 가맹점에 대한 본사의 갑질, 종속적 가맹체계 등 기존의 프랜차이즈가 보여주었던 부정적인 요인들에 대한 제거가 필요하다. 프랜차이즈는 표준화된 서비스와 레시피의 복제를 전제로 한다는 점에서 업무효율성이 높으나, 단순화된 업무과정으로 인해 노동의 대가가 상대적으로 낮아, 저임금 노동자를 양산할 수 있다는 우려를 가지고 있다. 프랜차이즈가 가지고 있는 장점을 활용하여 상대적으로 근로능력이 미약한 자활참여자의 사업 참여율을 높이고, 자활기업의 생존가능성을 확대함과 동시에 프랜차이즈의 부정적 요소들을 해소하기 위한 방안으로 자활 소셜 프랜차이즈를 검토하고자 한다.

가맹점이 프랜차이즈 사업 추진의 중심이 되는 자활 소셜 프랜차이즈는 소셜 프랜차이즈 체인 본부의 법인격을 사회적협동조합으로 하여 비영리성을 강화하면서, 향후 이를 보건복지부의 전국 자활기업으로 인정받아 초기 운영의 안정성을 확보하는 것까지 검토할 수 있을 것이다. 또한, 자활의 소셜 프랜차이즈 본부 설립을 위해 기존에 운영하던 기업연계형 자활사업의 사례를 참고하고자 한다.

보건복지부에서는 2017년부터 기업사회공헌(CSR)과 자활사업의 효과적인 연계를 통하여 자활 근로사업의 시장참여 기회를 확보하고, 성공적인 자활기업 창업모델을 개발·확산하기 위한 사업으로 기업연계형 자활사업을 추진하고 있다. 기업연계형 자활사업은 독자적인 경영능력이 부족하고 투자여력이 부족한 자활근로사업단에게 점포개설이나 경영을 지원할 수 있는 기업을 개발하고 연계하여, 자활기업 창업 성공을 지원하고 자활참여자의 경제적 자립성공률을 높이는 것에 의의가 있다. 기업연계형 자활사업에 참여하는 기업은 가맹조건 완화, 초기투자비 절감, 기술전수 및 영업지도 등을 통해 자활근로사업단의 초기 도산위험을 낮추는 역할을 하고 있으며, 또한 취약계층이 운영하는 자활사업단 및 자활기업의 생존력을 강화하는데 기여하고 있다. 기업연계형 자활사업에 참여하는 기업 내부의 입장에서라도 자기 가맹점을 확보하고, 시장경쟁력을 높일 수 있어 기업과 자활이 서로 상생하는 효과를 보고 있다.

또한, 지역자활센터는 높아진 참여자의 욕구를 수용하고 초기 창업이 가능한 사업의 개발과 적극적인 참여자 사례관리를 통해 자활성공률을 높이는 것을 기대하고 있다. 현재 기업연계형 자활 근로사업을 지원하는 기업은 도드람 양돈농협과 GS리테일이 있다. 도드람 양돈농협과 GS리테일은 '본래순대'라는 순대전문점과 'GS25' 편의점의 개점과 운영을 지원하고 있다. '19년 8월 기준으로 본래순대는 12개소에 91명이 참여하고 있으며, GS25 편의점은 42개가 운영되고 있는데, 그 수는 더 늘어날 것으로 전망하고 있다.

기업연계형 자활근로사업은 기존 자활사업이 보여주었던 아이템 발굴의 어려움을 해결하거나, 초기 사업 추진을 위한 투자비 마련 등에 어려움을 겪고 있는 자활사업의 현실을 개선을 하는데 그 성과가 있다. 기업연계형 자활사업을 수행하는 지역자활센터들은 사업별로 네트워크를 구성하여 도드람 양돈농협과 GS리테일에 사업수행 과정에서 발생하는 문제들에 대한 개선사항을 요청하는 등 긍정적인 가맹점의 모습을 보여주고는 있으나 가맹점 전체에 영향을 미치지지는 못하고 있다. 기업연계형 자활사업의 성과가 자활 소셜 프랜차이즈를 개발하는데 도움이 되리라 생각한다.

이에 기업연계형 자활사업에서 한발 더 나아가 기존 프랜차이즈의 갑을 관계의 종속성을 탈피하고, 참여자의 적정 노동과 고객 친화적인 상품의 개발, 이익의 체인본부 독점이 아닌 가맹점과 이익을 공유할 수 있는 자활 소셜 프랜차이즈를 카페나 외식 등 성공 가능성이 높은 업종 중심으로 개발하고자 한다. 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부는 본사 운영중심의 기형적인 프랜차이즈가 아닌 가맹점의 성장을 통해 체인본부도 함께 성장하는 소셜 프랜차이즈 방식으로 운영되어야 한다. 이를 위해서는 소셜 프랜차이즈에 대한 이해가 바탕이 되어야 할 것이다.

## II. 자활사업의 목적과 현황

### 1. 자활사업의 현황과 한계

자활사업의 목적은 근로능력자의 기초생활을 보장하는 「국민기초생활보장제도」를 도입하면서 근로역량 배양 및 일자리 제공을 통한 탈빈곤 지원, 자활사업을 통해 근로능력 있는 저소득층이 스스로 자활할 수 있도록 자활능력 배양, 기능습득 지원 및 근로기회 제공이라고 한다.(보건복지부, 2019). 보건복지부는 중앙부처, 시·도, 시·군·구 등 행정체계에 맞추어 한국자활복지개발원, 광역자활센터, 지역자활센터의 추진체계를 구성하였다. 한국자활복지개발원은 전국에 1개이며, 2008년에 설치된 중앙자활센터가 2019년 국민기초생활보장법 개정에 따라 조직을 변경하였다. 광역자활센터는 지역자활센터를 지원하기 위한 조직으로 2004년 대구, 인천, 경기도 시범적으로 설치된 이후 2019년 10월 현재 전국에 15개가 설치되어 있다. 전국 17개 시·도 중 제주특별자치도와 세종특별자치시를 제외하고는 모두 설치되어 있다. 자활사업의 주요 대상자인 수급자와 차상위자에게 직접 자활 서비스를 제공하는 지역자활센터는 전국에 249개가 설치되어 있다.

지역자활센터는 자활근로사업과 자활기업, 두 가지 분야에 가장 큰 비중을 두고 운영하고 있다. 자활기업은 지역자활센터에서 수급자 및 차상위자로 구성된 자활근로사업단을 약 3년간 운영한 후에 공동창업의 형태로 만들어내는 사업체로, 자활사업에 있어서 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 그래서 자활근로사업단 구성 시 어떤 사업 아이템을 선택하는가에 따라 향후 그 사업이 자활기업으로의 창업을 할 수 있는지와 자활기업으로서 지속가능성을 가질 수 있는지가 좌우될 수 있다.



자활사업의 종착지이면서 빈곤의 탈출구로 인식되어지는 자활기업은 ‘자활사업의 꽃’이라고도 한다. 하지만 자활사업의 꽃이면서 열매인 자활기업은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 자활기업의 한계점을 제도적 한계점, 자활기업 규모의 영세성과 참여자의 특성에 따른 특징으로 나누어 살펴보고자 한다. 자활기업의 제도적 한계점을 우선 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째로는 자활기업에 대한 자활센터의 역할의 모호성이다. 지역자활센터 평가지표로 자활기업이 중요한 비중을 차지함에 따라 자활기업에 대한 지역자활센터의 관리 및 지원은 강조되고 있다. 하지만 그에 반해 지역자활센터의 종사자의 경우 사회복지사들로 구성되어 있어, 기업운영을 위한 전문적 경영 지원역량은 부족하며, 주 업무를 자활근로사업단 운영에 두다 보니 상대적으로 자활기업에 대한 지원은 체계적이나 전문적으로 이루어지고 있지 않다.

두 번째로는 자활기업 참여자의 자기책임성 및 성공확신 부족이다. 자활기업 참여자의 주인의식은 자활기업 경쟁력의 중요요인이다. 하지만 자활센터에서 자활기업 ‘창업’은 중요하나, 창업주체인 참여자에게는 관심이 낮다. 참여자에 대한 창업을 위한 동기 유발기회가 미약한 상태에서 사업운영에 대한 자기책임성과 성공확신성을 요구하기에는 곤란하다.

세 번째로는 자활기업 참여자간 갈등해소를 위한 수단의 부재이다. 서로 다른 참여자가 자활기업 창업과정에서 인위적으로 참여하기 때문에 참여자간 갈등과 충돌이 일상적으로 발생한다. 하지만 갈등치유 과정이 없어 창업실패 또는 기업해체 요인으로 작용하고 있다.

네 번째로는 자활기업에 대한 행정, 재정의 실질적 지원의 미흡이다. 자활기업에 대해서는 ‘국공유지 우선임대’, ‘국가 또는 지자체가 실시하는 사업의 우선 위탁’, ‘자활을 위한 사업자금 융자’ 등이 있으나 명목상 지원에 그치고 실질적 지원으로 이행되기에는 미흡한 면이 있다(보건복지부, 2019).

지금까지는 자활기업의 제도적 한계점을 살펴보았고, 다음으로는 자활기업의 규모의 영세성과 참여자의 특성에 따른 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째로 자활기업의 규모가 영세하고 사유화되고 있다는 것이다. 한국자활복지개발원이 발간한 ‘2016 자활기업백서’에 따르면 자활기업의 구성원의 규모가 2인~3인이 48.1%, 개인사업자가 64.1%를 차지하고 있어, 3년 이상 정부재정이 투입되어 설립되었으나 조직의 공공성은 미약하다고 할 수 있다.

두 번째로는 자활사업의 성공모델, 탈빈곤의 자립경로 역할이 미흡하다는 것이다. ‘16년 자활기업 당 평균 연매출액은 169,563천원으로 동종 업종 전사업체 평균 연매출액 1,371,000천원보다 88% 낮은 수준이다(중앙자활센터, 2017).

세 번째로는 참여자의 낮은 기술수준과 자활기업 업종 선택의 실패이다. 참여자의 저학력 및 고연령, 낮은 취업경험 등에 바탕한 기술수준으로는 고부가가치 상품 개발의 한계를 가질 수밖에 없고, 이는 수익성 악화의 위험을 내포하고 있다. 또한 빈곤층이 일반적으로 가질 수 있는 기술과 경험을 우선 고려하다보니 대부분 단순 노무 성격의 업종을 선택할 수밖에 없고, 이는 시장 생존력의 저하와 성공확률을 근본적으로 제한하고 있다.

네 번째로는 참여자의 경영능력부족과 허술한 경영관리 시스템이다. 참여자들은 회계, 세무, 영

업, 홍보 등 기업경영에 필요한 경영노하우를 사전에 사업단 단계에서 습득할 기회가 부족하였다. 또한 자활기업 창업 이후에도 지역자활센터의 실무자들이 행정지원, 회의주재 등 기업경영의 주된 역할을 하는 경우가 많아, 자활센터 실무자의 능력과 열의에 따라 자활기업의 성패가 좌우되는 경우가 있기도 하였다. 그리고 공동창업의 경우 기업운영의 민주성이 강조되어 생산력 향상에 필요한 책임자의 주도적 리더십이 발휘되기에는 어려움이 있다. 경영관리를 담당하는 참여자가 없을 경우 작업의 태만을 방지하기 어렵고, 구성원 전체의 책임과 역할을 명확히 하는 시스템이 없는 자활기업이 대부분이다.

노연정(2014)은 ‘자활기업의 창업성공요인에 관한 연구’에서 자활기업의 실패요인을 다음과 같이 정리하였다.

〈표5〉 자활기업 실패요인

항목	세부내용
주먹구구 창업	상권, 입지조사 미흡, 본사 신뢰도 미흡, 미신의존, 막연한 기대, 홍보/판촉 전략 미흡, 고객분석 미흡, 엉성한 시장조사
경영자질 부족	전문성 부족, 종업원 관리 실패, 홍보전략 부재, 판촉마케팅 부족, 상품 구성 및 MD문제, 고객관리 및 사업전개방식 문제
상권, 입지, 점포요인	도시계획, 업종입지 궁합, 건물부도, 잘못된 점포인수, 상권변화, 점포 법적문제, 점포계약 인허가 문제
경쟁점포 난립	업종 수명이 성숙기 진입, 대형 경쟁점, 과다 경쟁으로 매출 하락, 경쟁점포와의 불화, 출혈경쟁
자금력	무리한 차입, 과소/과잉 투자로 인한 투자 수익 감소, 운영자금 부족, 자금관리 미숙, 재투자비 부족
경기변동	경기침체, 불황
업종선택 부실본사 선택	잘못된 사업 모델, 현실 여건에 맞지않는 업종, 부적절한 창업시점, 적성과 맞지않는 업종, 부실 체인 본사 선택
기업가 정신	미신의존, 인내심부족, 나태함, 과욕, 과대의존, 조급함
기타	법률문제, 사회적이슈, 사기, 화재 등 각종 안전사고, 천재지변

자료 : 노연정, 2014, 자활기업의 창업성공요인에 관한 연구

## 2. 새로운 시도로서의 기업연계형 자활사업

자활사업은 대한민국의 대표적 저소득층인 수급자와 차상위자가 참여하는 공공부조사업이다. 자활사업은 사업에 참여하는 참여자에게 무조건적인 시혜를 제공하는 것이 아니라, 일을 통해 자기의 살길을 스스로 찾도록 지원하는 방식이다. 이를 위해 다양한 사업 아이템을 발굴하고, 기술 교육을 하며, 자원을 동원하여 사업단을 운영하거나 자활기업을 창업하게끔 하고 있다.

자활사업 초기 5대 표준화사업으로는 더 이상 자활기업을 창업하는 것과 새롭게 유입되는 참여자들의 요구에 부응하기도 어려운 상황이다. 기업연계형 자활사업은 이러한 상황에서 새로운 자활사업의 돌파구를 마련하기 위한 시작점이 되었다. 앞으로의 자활사업은 성장과 생존을 위해 규모화 되어야 하고, 참여자의 요구를 수용할 수 있는 다양성을 확보하여야 한다. 그러면서도 누구나 쉽게 접근할 수 있으면서 시장 경쟁력을 갖춘 양질의 서비스를 제공할 수 있어야 한다.

그 방법 중 하나가 기업연계형 자활사업이다. 앞서 서론에서 언급하였듯이 기업연계형 자활사업은 독자적인 경영능력이 부족하고 투자여력이 약한 지역자활센터가 근로능력 및 창업능력이 미약한 자활참여자와 함께 사업단을 구성하고, 자활기업의 창업 성공가능성 확보와 경제적 자립 성공률을 높이기 위하여, 점포개설이나 경영을 지원할 수 있는 기업을 개발하고 연계하는데 그 의의가 있다.

기업연계형 자활사업이 시작된 것은 한국자활복지개발원과 도드람양돈농협이 2017년 1월에 “저소득층 자활 지원사업 활성화를 위한 업무협약”을 체결하고, 보령지역자활센터가 도드람양돈농협 프랜차이즈 위탁 1호점을 개설하면서부터이다. 그리고 2017년 6월에 보건복지부와 GS리테일이 “저소득층 자활 지원사업 활성화를 위한 업무협약”을 체결하면서 본격화 되었다. 이어서 한국자활복지개발원은 SK네트웍스와 “자활기업에 자동차 무상렌탈 지원 협약”을 2018년 10월에, 코리아센터닷컴과 “자활생산물 소호몰 지원 협약”을 2018년 12월에 체결하는 등 기업연계형 자활사업의 확장을 추진하였다.

중앙 단위에서 민간기업과 연계하는 사업을 발굴하고 전국으로 확산하는 기업연계형 자활사업은 2017년에 시작하여 2018년과 2019년을 거쳐 성장하였다. 기업연계형 자활사업이 현재에 이르기까지에는, 중앙 단위 발굴 후 전국 확산이라는 현재의 구조를 갖지는 못하였지만 광역 및 지역 자활센터에서 민간기업과 연계하여 자활사업을 수행한 경험이 바탕이 되었다. 대표적인 사례로 인천지역에서는 2006년부터 배송사업을 운영하는 지역자활센터 6개소가 연합하여 ‘서해특송’이라는 공동사업단을 구성하여, “벨릭스프레스”, “DDTO”, “현대택배” 등과 소화물 택배사업을 기업연계형으로 진행하였다. 인천에서 진행한 기업연계형 자활사업은 택배라는 사업영역에서 인천지역 영업소를 운영하는 일종의 프랜차이즈 방식이었다. 하지만 당시에는 현재의 ‘기업연계형 자활사업’이라는 개념보다는, 민간기업을 영업 대상으로 인식하는 경향이 더 강하였기 때문에 이를 기반으로 전국으로 확산하겠다는 계획을 갖지는 못하였다. 인천의 서해특송과 연계하여 사업을 수행하는 민간기업들도 자활을 지원하고 함께 성장하겠다는 목적보다는 기업의 사업영역을 확장하거나, 자활의 저렴한 인력을 활용한다는 목적이 더 강했다고 할 수 있다. 이는 각 택배사가 배

송위탁계약을 서해특송과 체결하면서, 위탁수수료, 창업지원, CS 교육지원 등을 일반 영업소와 큰 차이를 두지 않았다는 점에서 확인할 수 있다.

인천의 사례가 기업연계형 자활사업으로 확장되지 못한 원인을 자활외부와 자활내부에서 찾아볼 수 있는데 자활외부의 원인을 협력기업에서 찾아보면 다음과 같다. “벨익스프레스”와 “DDTO”는 당시 한진택배, 대한통운 등 메이저 택배사와 비교했을 때 기업규모가 작은 소규모 택배사이기 때문에 자활의 성장을 지원하는 것보다는 택배 물동량을 높이는 등 기업의 규모를 키우는 것이 주요 목적이었다. “현대택배”는 본사의 사회공헌사업을 통해 추진된 사업이 아니라 현대택배 인천지역본부와 업무협약이 이루어져 추진되었기 때문에 확장성을 가질 수 없었다. 기업들의 태도와 관심에도 그 원인이 있을 수 있지만 가장 중요한 원인은 자활 내부에 있다고 할 수 있다.

첫 번째로는 2006년, 2007년 당시에는 전국 단위 사업을 수행하는 전국자활기업 또는 광역자활근로사업단에 대한 개념 자체도 없었고, 나아가 기업연계형 자활사업에 대한 개념 및 고민 자체가 없었다.

두 번째로는 5대 표준화사업 중심으로 수행되었던 자활사업의 한계점이다. 각 지역자활센터는 5대 표준화사업에 기초한 사업단을 운영하였고, 이를 기반으로 자활기업(당시에는 자활공동체)을 창업하였다. 즉, 5대 표준화사업 이외에 민간기업과 연계하는 등 새로운 사업을 시도하는 것에 대해서 지역자활센터는 거부감을 가지고 있었다.

세 번째로는 지역자활센터의 관망적인 태도이다. 지역자활센터들은 한정된 자원을 가지고 사업을 하였고, 그 사업의 결과를 가지고 성과평가를 받다 보니 모험을 회피하는 경향을 가지고 있었고, 다른 지역자활센터가 성공하면 따라한다는 경향성을 가지고 있었다.

네 번째로는 민간기업의 사회공헌사업을 소극적으로 활용하였다. 자활과 민간기업과의 협력사업은 주로 자활생산품의 납품이나 민간기업의 생산라인에 자활참여자를 파견하는 정도로 한정되어 있었다. 인천에서도 추가적인 연계사업을 개발하기 보다는 인천지역 영업소 운영에 그쳤던 사례가 있다.

그럼에도 불구하고 인천에서의 기업과 연계한 사업 추진 과정은 이후 자활과 민간기업이 연계하여 협력사업을 진행하는데 소중한 경험이 되었고, 전국 단위로 수급자 및 차상위계층에게 정부양곡을 배달하는 전국자활기업인 “희망나르미 사회적협동조합”의 설립에 토대가 되었다.

자활에서 의미있는 기업연계형 자활사업의 시작이라고 할 수 있는 도드람양돈농협과의 연계사업(이하 본래순대)은 2017년 1월 보령점을 시작으로 하여 2019년 8월 현재 전국에 12개 점포로 확대되었다.

〈표6〉 본래순대 운영 현황(2019. 8월 말 현재)

기관명	가맹점명	상권분석	점포계약	위탁계약	영업시작	참여자
충남보령	보령점	17.01.10	기존점포	17.03.24	17.03.29	6
서울광진	군자점	17.03.02	17.03.21	17.04.25	17.05.31	6
인천남동	만수점	17.02.22	17.04.24	17.05.16	17.06.08	10
경남창원	창원상남점	17.03.13	17.03.17	17.04.24	17.05.25	8
포항나눔	죽도점	17.05.11	17.06.15	17.06.15	17.08.02	9
부평남부	부평점	17.10.23	18.05.03	18.05.06	18.06.26	9
영월	영월점	17.05.19	17.07.28	17.07.30	17.09.05	6
경기이천	이천터미널	양도양수	17.06.11	17.06.11	18.06.25	8
경기여주	여주프리미엄 아울렛점	16.12.15	기존점포	16.12.15	17.01.19	8
경기여주	명성황후점	17.04.24	기존점포	17.5.23	17.06.01	4
강원철원	철원점	18.11.07	18.11.09	18.11.09	19.02.14	8
서울구로	구로점	19.04.16	19.04.25	19.04.28	19.06.24	9

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

본래순대의 개설조건은 도드람FC에서 점포개설 초기 임대보증금, 초기 시설비, 권리금 등을 선 투자하고, 자활사업단이 사업운영을 통해 발생하는 매출로 연이자 4%를 포함하여 투자금을 매월 분할납부하는 방식이다. 또한 본래순대는 점포 개설을 위한 상권분석, 조리 및 CS교육, 매장 전담 담당자 지정 및 모니터링, 식자재 일부 지원, 프로모션 비용 등을 지원하고 있다.

본래순대는 중앙자활센터와 도드람FC가 10개의 매장을 개점하는 것을 1기 사업 목표로 설정하였기 때문에 12개만 신규 개점되었고, 2기 사업 추진을 위한 세부방안은 논의 중간에 도드람양돈 농협 내부사정으로 중단된 상태이다.

〈표7〉 GS내일스토어 운영현황(2019. 8월 말 현재)

지역자활센터	구분	점포명	계약기간	내일스토어 최초개점일	자활기업 시작일
시흥작은자리	자활기업	시흥행복	2년	2017-04-27	2018-03-31
시흥작은자리	자활기업	시흥삼성	2년	-	2018-04-20
시흥일꾼	자활기업	정왕케이	2년	-	2018-10-31
시흥일꾼	자활기업	시흥정왕	2년	2017-04-28	2018-11-30
부평남부	내일스토어	만수향촌	2년	2017-07-27	
마산희망	내일스토어	마산서성	2년	2017-09-05	
서울광진	내일스토어	구의강변	2년	2018-01-18	
서울용산	내일스토어	용산전자타운	2년	2018-02-01	
양천	내일스토어	신정사랑	2년	2018-04-12	
금천	내일스토어	금천삼익	2년	2018-04-19	
시흥작은자리	내일스토어	시흥대우	2년	2018-06-01	
서울강동	내일스토어	강동암사	2년	2018-06-15	

구로	내일스토어	S온수역	2년	2018-06-29	
종로	내일스토어	S6동묘앞역	2년	2018-07-04	
시흥일꾼	내일스토어	정왕타운	1년	2018-07-20	
구로샐터	내일스토어	드림타워2	2년	2018-07-20	
서울강서	내일스토어	강서메트로칸	1년	2018-07-21	
관악봉천	내일스토어	인현마루	2년	2018-08-17	
진주	내일스토어	진주성창	1년	2018-08-25	
중구	내일스토어	송인필	2년	2018-08-29	
시흥작은자리	내일스토어	목감푸르지오	2년	2018-09-29	
서초	내일스토어	서초팰리스	2년	2018-10-02	
노원	내일스토어	노원두산	2년	2018-11-29	
서울용산	내일스토어	효창리하우스	2년	2018-12-28	
서울광진	내일스토어	광장오솔길	2년	2019-01-12	
양천	내일스토어	목동13단지	2년	2019-01-25	
성북	내일스토어	S6돌곶이역	2년	2019-02-08	
강서	내일스토어	화곡송화점	2년	2019-02-18	
도봉	내일스토어	도봉신동아	2년	2019-02-20	
영등포	내일스토어	선유도타워	2년	2019-03-05	
부평남부	내일스토어	부평남부	1년	2019-03-29	
서초	내일스토어	서초포레	2년	2019-05-03	
부평남부	내일스토어	갈산역	2년	2019-05-24	
남양주	내일스토어	진건사랑	2년	2019-05-28	
종로	내일스토어	삼청제일	2년	2019-06-04	
인천남동	내일스토어	구월신세계	2년	2019-06-08	
대전유성	내일스토어	유성반석	2년	2019-06-14	

자료 : 한국자활복지개발원, 2019. '자활사업 현황' 내부자료 참조

CS리테일과 자활이 함께 추진하고 있는 편의점 사업인 'GS25 내일스토어'는 2017년 시흥행복점을 1호점으로 시작으로 2019년 8월 현재는 전국 37개 점포로 확대되었다. 내일스토어의 개점조건은 개점지원 가맹비 및 예치보증금 면제, 점포임차보증금의 본부부담, 자활기업 창업 시 가맹비 면제 등으로 일반 가맹점의 개점조건과는 일부 조건이 차별화 되어 있다. 내일스토어는 사업 초기인 2017년에 6개, 2018년에 18개, 2019년에는 8월 현재까지 13개가 개점하였다. 사업 초기와 비교하여 2018년과 2019년에 가맹점포가 늘어난 것은 아마도 사업 초기 GS내일스토어 개점에 소극적이었던 지역자활센터들이 타 센터에서의 성공 가능성을 확인한 후 적극적으로 참여한 것으로 추정할 수 있다.

기업연계형 자활사업은 자활이 기존에 추진하였던 5대 표준화사업 중심의 사업적 한계성과 초기 자본 조달의 어려움을 극복하는데 도움을 주었다. 뿐만 아니라 다양한 분야로 확대되고 있는 참여자들의 자활의지를 담아내는 사업적 그릇으로서의 역할을 수행한 점을 높게 평가할 수 있다. 기업연계형 자활사업은 기존의 자활사업이 가졌던 한계점 등을 극복하는데 큰 도움을 주었으며, 자활에서 소셜 프랜차이즈를 검토하는데 동기를 부여한 것은 확실하다.

다만, 기업연계형 자활사업이 보다 성장하기 위해서 보완하여야 할 과제 몇 가지를 박동현, 전

영민(2018)의 연구를 참고하여 제안하고자 한다.

첫 번째로는 제도의 개선이다. 현재의 자활제도는 현장의 실행능력을 제대로 따라가지 못하고 있다. 자활사업은 “자활사업안내” 일명 지침이라는 복지부의 방침에 따라 운영되고 있다. 자활사업에 참여하는 수급자 및 차상위자는 자활사업에 참여하고 받는 노임이 생계급여의 성격을 가지고 있다는 2006년 법제처 해석에 의해 근로자성을 인정받지 못해 근로기준법의 적용을 받지 못하고 있다. 그러다보니 자활 참여자들이 주40시간 근무 이외에 시간외근무를 할 경우 보조금으로 시간외근무수당을 받는 것이 아니라 자활사업을 통해 발생한 매출에서만 시간외근무수당 등을 지급받을 수 있다. 이런 상황에서 편의점이나 본래순대처럼 시간의 근무가 필연적인 사업단의 경우 그 수당을 받는 것이 여의치 않은 것이 현실이다. 즉, 현장의 사업은 시장의 상황에 따라 빠르게 변화하고 있는데 정부의 제도는 이를 제대로 뒷받침하지 못하고 있는 것이다.

두 번째로는 제대로 된 참여자 인센티브 지급 제도의 시행이다. 시간외근무수당 뿐만 아니라 참여자들이 매출 증대 또는 사업안정화를 위해 기여하는 것에 대한 인센티브를 기대하기 어려운 것이 현실이다. 현재 자활에서도 자립성과금이나 내일키움수익금 등의 인센티브 제도가 있기는 하다. 하지만 두 가지 인센티브 모두 참여자 개별의 기여도를 근태만으로 측정하기 때문에 실질적인 공헌 여부를 판단하기 어려운 면이 있다. 또한 해당 인센티브의 재원 역시 해당 사업단의 매출액에서 사업비 등을 제외한 금액으로 하고 있기 때문에, 아무리 참여자가 노력을 하더라도 인센티브를 받지 못하는 경우가 발생하기도 한다. 참여자의 적극적 참여를 유도하기 위해서는 제대로 된 인센티브 제도의 시행이 필요하다.

세 번째로는 가맹점간의 협의체 구성이다. 기업연계형 자활사업이 대기업의 사회공헌사업에 기대어 초기 자본 조달, 경영 노하우 전수 등의 도움을 받고 있지만, 계약관계에서는 여전히 ‘갑’과 ‘을’이 존재하는 대기업의 프랜차이즈 중 하나일 뿐이다. 종속적 관계의 갑을 관계의 해결을 위해서는 기업연계형 자활사업에 참여하는 자활사업단 또는 자활기업의 협의체 구성을 통해 본사에 대한 대응력을 높이는 방안이 필요할 것이다.

네 번째로는 기업연계형 사업에 참여하는 기업의 확대이다. 현재까지 기업연계형 자활사업을 보면 대기업 및 중앙차원에서 개발된 사업 중심으로 운영되고 있다. 한국자활복지개발원이 한국지역자활센터협회, 해피브릿지와 연계한 국수나무그린의 가맹사업을 전국적으로 추진하고 있지만, 현재까지 점포를 개설한 곳은 부산북구, 서울중로, 서울관악에 불과하여 그 성과가 미비하다고 할 수 있다. 그에 반하여 대기업이라고 할 수 있는 ‘본래순대’, ‘GS25내일스토어’ 등은 가맹점수와 성과 측면에서 앞서고 있다. 해피브릿지 협동조합 이외에도 자활과 연계할 수 있는 다양한 사회적경제 기업을 발굴하는 노력이 있을 때 대기업 중심의 기업연계형 자활사업에서 한층 더 성장할 수 있을 것이다.

### III. 새로운 대안으로서의 소셜 프랜차이즈

#### 1. 프랜차이즈의 개념과 특성

일반적으로 우리는 일상생활 속에서 소비자로서 편의점, 영화, 대형마트 등 프랜차이즈 점포를 아마도 하루에 최소 1곳 이상 이용하고 있을 것이다. 프랜차이즈는 우리 주변에 매우 가까운 곳에 있으나 그 개념을 정확히 알고 있지는 못하고 있다. 프랜차이즈에 대해서 갖는 일반적인 인식은 부정적인 것일 것이다. 이는 아마도 방송 등 언론을 통해서 접한 가맹본부의 갑질 등에 의한 것일 것이다. 하지만 프랜차이즈는 경영적인 측면에서는 매우 유리한 사업구조이다. 우선 프랜차이즈에 대해서는 최대한 간략하게 소개하고, 이후 소셜 프랜차이즈에 대한 내용을 중심으로 소개하고자 한다.

국제프랜차이즈협회(International Franchise Association)는 프랜차이즈를 ‘가맹본부가 가맹점의 영업에 대해 노하우와 연구 등의 분야에서 계속적으로 이익을 제공하기로 약정하고, 가맹점은 자기자본으로 가맹본부가 보유 또는 통제하는 상호, 양식, 기타 절차에 따라 영업하기로 약정함으로써 성립하는 계약 관계’로 정의하고 있다(장종익, 2016). 그렇게 우리 생활에 밀접한 프랜차이즈는 역사적으로 1860년대 미국에서 재봉틀 제조회사인 싱거컴퍼니(Singer Company)가 이를 판매하는 점포의 네트워크를 구축하면서 시작되었다고 알려져 있는데, 특히 1960년대 널리 확산되기 시작했고, 한국에서는 1990년대에 급속히 퍼지기 시작했다(장종익, 2016).

김윤권(2016)은 프랜차이즈의 장점으로 가맹본부와 가맹사업자가 안정적인 협력시스템을 통해 최대한의 이익과 최소한의 리스크라는 공통의 목적을 실현할 수 있고, 가맹본부와 가맹사업자간의 명확한 역할 분담을 통해 시너지 효과를 극대화할 수 있다고 하였다. 또한 프랜차이즈 시스템은 그 자체로 강력한 상호협력시스템이며 효과적이고 효율적인 발전과 확장을 위한 전략이라고 할 수 있다(김윤권, 2016). 이렇듯 프랜차이즈는 개별 사업자들이 갖는 한계를 극복하고, 상업적 이익을 극대화하기에 적합한 모델이기에, 프랜차이즈가 처음 시작된 미국에서 뿐만 아니라 국내에서도 발전할 수 있었다.

#### 2. 국내 프랜차이즈 사업의 현황과 과제<sup>2)</sup>

2) 본 연구에서는 국내 프랜차이즈 산업의 규모 및 특성 등을 파악하기 위하여, 2015년과 2016년말 기준 공정거래위원회에 등록된 정보공개서에 수록된 정보를 종합적으로 분석 및 작성한 한국공정거래조정원의 「가맹본부 정보공개서 등록현황(2016년 기준)」을 참조하였다.

한국공정거래조정원의 「가맹본부 정보공개서 등록현황(2016년 기준)」에는 가맹본부의 매출액이 5천만 원(직영점을 1년 이상 운영하는 경우에는 2억원) 미만인면서 가맹점 개수가 5개 미만인 경우는 정보공개서 등록 의무가 없기 때문에 포함되지 않을 수 있다.

또한, 통계청 경제총조사 확정결과(2017. 6. 23 발표)와는 조사시점과 대상 등이 상이하여 통계 수치가 일치하지 않을 수 있으며, 업종은 총 43개로서, 프랜차이즈 산업 특성에 맞게 자체적으로 분류한 것으로 ‘한국표준산업분



## 1) 국내 프랜차이즈 사업의 현황

국내 프랜차이즈 사업의 일반 현황을 한국공정거래조정원의 「가맹본부 정보공개서 등록현황(2016년 기준)」을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 영업브랜드 현황

2016년 기준 영업브랜드 수는 총 5,273개로, 2015년 4,844개에서 429개가(8.9%) 증가하였고, 업종별로는 외식업이 4,017개(76.2%)로 가장 많고, 서비스업 944개(17.9%), 도소매업 312개(5.9%)의 순이다. 2015년과 2016년만을 비교했을 때 전체 영업 브랜드 수는 약 8.9% 증가하였다. 그중에서도 외식사업이 9.4%로 가장 큰 폭으로 증가하였다.

〈표8〉 업종별 영업브랜드 수 현황(2016년 현재)

(단위: 개, %)

업종(대분류)	영업브랜드 수				증감률
	2016년		2015년		
	개수	비율	개수	비율	
합 계	5,273	100.0	4,844	100.0	8.9
외 식	4,017	76.2	3,672	75.8	9.4
도소매	312	5.9	305	6.3	2.3
서비스	944	17.9	867	17.9	8.9

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부업종별로 보면 한식이 1,261개로 가장 많고, 치킨(392개), 분식(354개), 주점(339개), 커피(325개) 순으로, 외식업 업종의 영업브랜드가 상위 10개 중 8개로 타 업종에 비해 많은 것을 알 수 있다. 이는 아마도 외식문화가 발달한 사회적 문화가 반영된 것이라고 할 수 있다.

류(KSIC)상의 업종 구분보다 세분화 되어 있다.

〈표9〉 영업브랜드 수 상위 10개 업종 현황(2016년 현재)

(단위 : 개)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	영업브랜드수	업종분포
1	외식	한식	1,261	외식 8개 서비스 2개
2	외식	치킨	392	
3	외식	분식	354	
4	외식	주점	339	
5	외식	커피	325	
6	외식	제과제빵	185	
7	서비스	이미용	149	
8	서비스	교육 (기타)	137	
9	외식	일식	120	
10	외식	서양식	120	

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

## (2) 가맹본부 현황

가맹본부 수는 4,268개로, 다수의 영업브랜드로 가맹사업을 영위하는 가맹본부로 인하여 영업 브랜드 수보다는 적다. 2016년말 기준 가장 많은 브랜드를 보유한 가맹본부는 (주)더본코리아로서 19개의 브랜드, (주)놀부가 13개, (주)소프트플레이코리아가 12개, (주)한국창업경제연구소가 10개, (주)이랜드파크, (주)이바덤, (주)리치푸드가 8개의 브랜드를 보유하고 있다.

〈표10〉 다수 영업브랜드 보유 가맹본부 현황

(2016년말 기준, 단위 : 개)

순 번	상호	영업 브랜드수*	영업브랜드
1	(주)더본코리아	19 (20)	백스비빔밥, 백철판0410, 본가, 마카오반점0410, 미정국수0410, 백다방, 성성식당, 대한국밥, 절구미집, 백스비어, 백종원의원조쌈밥집, 해물떡집0410, 새마을식당, 한신포차, 죽채통닭, 역전우동0410, 홍마반점0410, 돌배기집, 홍콩반점0410, 원치킨(2017년 신규등록)
2	(주)놀부	13	차롱반점, 놀부대찌개&철판구이, 놀부유황오리진흙구이, 공수간, 놀부맑은설렁탕담다, 놀부숯불애장담, 놀부화덕족발, 벨라빈스커피, 놀부옛날통닭, 놀부보쌈, 엔테이블, 레드머그커피, 놀부향아리갈비
3	(주)소프트 플레이코리아	12	상상노리, 키즈사이언스, 구름빵플레이타임, 플레이타임, 애플트리, 해피타임, 키즈스포츠클럽챔피언, 블록&퍼즐애플,

			상상블럭, 상상스케치, 똑똑블럭, 베이비엔젤스
4	(주)한국창업 경제연구소	10	몽미, 사나포차, 섬마을치킨, 두루애, 마파치킨, 고기왕유상실, 고기굽는짬장, 아마떼, LA김밥, 엄빠분식
5	(주)이랜드파크	8 (6)	루고, 피자몰, 후원, 보썸, 더카페, 포인포카페, 뱅크프랑(2017년 등록취소), 애슬리투고(2017년 등록취소)
	(주)이바둑	8	이바둑감자탕, 이바둑제주도야지판, 이바둑외식패밀리, 스토리판삼겹이 이야기, 이바둑강촌닭갈비, 이바둑옥아리, 스토리판, 이바둑해물아구찜과쭈꾸미
	(주)리치푸드	8 (5)	뉴욕야시장, 피쉬앤그릴&치르치르, 치르치르, 피쉬앤그릴too, 질동가리생주, 치르비어369(2017년 등록취소), 크레이지페퍼(2017년 등록취소), 히토기라쿠(2017년 등록취소)

※ 괄호안은 2017년 6월말 기준 영업브랜드 수

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

### (3) 가맹점 현황

가맹점 수는 2015년 기준으로 218,997개로 2014년 208,104개에서 10,893개(5.2%) 증가하였다. 업종별로는 외식업이 106,890개(48.8%)로 가장 많고, 서비스업이 67,200개(30.7%), 도소매업이 44,907개(20.5%)로 그 뒤를 잇고 있다. 영업브랜드, 가맹본부, 가맹점 등에서 외식업이 다수를 차지하면서 그에 따라 외식업 가맹점의 수도 함께 많은 것을 알 수 있다.

〈표11〉 업종별 가맹점 수 현황(2015년 현재)

(단위: 개, %)

업종(대분류)	가맹점 수				가맹점 증가율
	2015년		2014년		
	개수	비율	개수	비율	
합 계	218,997	100.0	208,104	100.0	5.2
외 식	106,890	48.8	100,861	48.5	6.0
도소매	44,907	20.5	10,735	19.6	10.2
서비스	67,200	30.7	66,508	32.0	1.0

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

〈표12〉 가맹점 수 상위 10개 업종 현황(2015년 현재)

(단위 : 개)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	가맹점수	업종분포
1	도소매	편의점	30,846	외식 6개 도소매 1개 서비스 3개
2	외식	치킨	24,678	
3	외식	한식	19,313	
4	서비스	교육 (외국어)	17,183	
5	서비스	교육 (교과)	14,769	
6	외식	커피	11,872	
7	외식	주점	10,477	
8	외식	분식	10,043	
9	서비스	자동차 관련	7,805	
10	외식	제과제빵	7,280	

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부 업종별로는 편의점이 30,846개로 가장 많고, 치킨(24,678개), 한식(19,313개), 교육(외국어)(17,183개), 교육(교과)(14,769개)순으로 나타나고 있다.

## (4) 가맹점 신규개점 현황

2015년 한 해 동안 신규 개점한 가맹점 수는 41,851개로, 2014년 신규개점 가맹점 수인 43,009개 보다 1,158개 감소하였다. 업종별로는 외식업이 22,666개(54.2%)로 가장 많으며, 서비스업 11,523개(27.5%), 도소매업 7,673개(18.3%) 순으로 나타났다.

도소매업은 2015년에 전년 대비 842개 증가한 7,673개의 가맹점이 신규로 개점하였으나, 외식업과 서비스업은 신규개점수가 감소하여 가맹점 신규개점이 둔화되는 추세를 보이고 있다.

〈표13〉 업종별 가맹점 신규개점 현황(2015년 현재)

(단위: 개, %)

업종(대분류)	가맹점 신규개점수				증감률
	2015년		2014년		
	개수	비율	개수	비율	
합 계	41,851		43,009		△2.7
외 식	22,666	54.2	24,295	56.5	△6.7
도소매	7,673	18.3	6,831	15.9	12.3
서비스	11,512	27.5	11,883	27.6	△3.1

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부업종별로 보면 편의점이 5,755개의 가맹점이 신규 개점하여 2015년 전체 신규개점 가맹점의 13.8%로서 가장 많고, 한식 4,552개(10.9%), 치킨 3,988개(9.5%), 교육(외국어) 3,301개(7.9%), 커피 3,253(7.8%) 순으로 나타나고 있다.

〈표14〉 가맹점 신규개점수 상위 10개 업종 현황(2015년 현재)

(단위 : 개)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	가맹점 신규개점수	업종분포
1	도소매	편의점	5,755	외식 6개 도소매 1개 서비스 3개
2	외식	한식	4,552	
3	외식	치킨	3,988	
4	서비스	교육 (외국어)	3,301	
5	외식	커피	3,253	
6	서비스	교육 (교과)	2,993	
7	외식	분식	2,315	
8	외식	주점	2,094	
9	서비스	교육 (기타)	1,332	
10	외식	패스트푸드	1,017	

※ 기타 외식(1,836개)는 목록에서 제외

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

#### (5) 가맹점 매출액 현황

가맹점 매출액을 산정하는 가맹본부 및 영업브랜드만을 대상으로 산출했을 때 2015년 가맹점 연평균매출액<sup>3)</sup>은 약 3억 825만 원이며, 업종별로는 도소매업이 약 4억 6,337만 원으로 가장 높고, 외식업이 3억 315만원, 서비스업이 2억 7,295만 원 순으로 나타나고 있다.

〈표15〉 업종별 가맹점사업자 연평균매출액 현황(2015년 현재)

(단위 : 천 원)

구분	전체 업종	외식	도소매	서비스
연평균매출액	308,246	303,151	463,366	272,947

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

3) 가맹점 연평균매출액은 가맹점에서 발생한 매출 금액을 단순히 평균 계산한 금액으로서 가맹점의 면적 또는 가맹점 운영 비용 등을 고려하지 않았으며 가맹점 수익과는 다름

세부 업종별로는 숙박 업종이 약 17억 3천만 원으로 가장 높고, 종합 소매점(약 14억 1천만 원), 오락(약 5억 4천만 원), 편의점(약 4억 5천만 원), 서양식 외식업(약 4억 4천만 원) 순으로 나타났다.

〈표16〉 가맹점 연평균매출액 상위 10개 업종 현황(2015년 현재)

(단위 : 천 원)

순번	업종(대분류)	업종(중분류)	가맹점 연평균매출액	업종분포
1	서비스	숙박	1,733,999	외식 5개 도소매 3개 서비스 2개
2	도소매	종합 소매점	1,412,420	
3	서비스	오락	539,266	
4	도소매	편의점	451,000	
5	외식	서양식	444,189	
6	외식	일식	431,733	
7	외식	중식	421,059	
8	외식	한식	401,767	
9	외식	기타 외국식	398,100	
10	도소매	식품	390,001	

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

#### (6) 가맹본부 가맹사업기간

2016년 말 기준 가맹본부의 평균 가맹사업기간<sup>4)</sup>은 4년 8개월이며, 업종별로는 도소매업이 6년 3개월로 가장 길고, 서비스업(5년 10개월), 외식업(4년 3개월)순으로 나타나고 있다.

〈표17〉 가맹본부 평균 가맹사업기간(2016. 12월 말 현재)

구분	전체	외식	도소매	서비스
평균 가맹사업기간	4년 8개월	4년 3개월	6년 3개월	5년 10개월

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

세부 업종별로는 외식업에서는 패스트푸드(6년 5개월), 도소매업에서는 편의점(11년 9개월), 서비스업에서는 약국(13년 10개월)이 가장 오래 가맹사업을 영위한 것으로 나타났다. 평균 가맹사업기간을 기간별로 보면 5년 미만의 가맹사업기간을 영위한 영업브랜드 수의 비율이 전체의 67.5%로 가장 높고, 5년 이상 10년 미만은 19.9%, 10년 이상은 12.6%로 나타났다.

4) 가맹본부가 가맹사업을 영위하고 있는 기간으로서, 가맹사업개시일로부터 2016년 말까지의 기간임. 가맹본부가 여러 가맹사업을 하는 경우에는 각각 별개로 기간을 산정함

〈표18〉 가맹사업기간별 영업브랜드 현황(2016. 12월 말 현재)

(단위: 개, %)

구 분	2016년 가맹사업기간별 영업브랜드수 및 비율				
	5년 미만	5년 ~ 10년 미만	10년 ~ 15년 미만	15년 ~ 20년 미만	20년 이상
합 계	3,560(67.5)	1,050(19.9)	439(8.3)	134(2.5)	90(1.7)
외 식	2,852(54.1)	754(14.3)	282(5.3)	83(1.6)	46(0.9)
도소매	180(3.4)	69(1.3)	33(0.6)	12(0.2)	18(0.3)
서비스	528(10.0)	227(4.3)	124(2.4)	39(0.7)	26(0.5)

자료 : 한국공정거래조정원, 2016. 「가맹본부 정보공개서 등록현황」

지금까지, 국내 프랜차이즈사업의 영업브랜드, 업종별, 가맹점, 직영점, 신규개점, 가맹점매출, 가맹본부 사업영위 현황 등을 살펴보았다.

자활사업 영역에서 사회적 프랜차이즈에 대한 논의가 시작되었던 외식업은 업종으로는 76%를 차지하고 있으며, 다수 영업브랜드를 보유한 가맹본부 역시 외식업이 상위 7개 중 6개를 차지하고 있었다. 가맹점 수에 있어서도 2015년 기준으로 218,997개 중 외식업이 106,890개(48.8%)로 가장 많았다. 직영점 수도 외식업이 5,506개(32.7%)로 전체 16,854개 중 두 번째로 많은 수를 차지하고 있으나, 도소매업중 대다수를 차지하는 편의점을 제외하면 실질적으로는 가장 많다고 볼 수 있다.

이에 반해 외식업의 연평균 매출액은 3억 315만원으로 2015년 가맹점 연평균매출액 약 3억 825만원, 도소매업 4억 6,337만보다 낮았다. 또한 가맹본부 가맹사업기간은 4년 3개월로 전체의 4년 8개월보다 짧았으며 도소매 6년 3개월, 서비스 5년 10개월보다 현저히 낮은 수치를 보였다.

전체적으로 요약하면 외식업은 많은 가맹본부가 있고, 한 개의 회사에서 다양한 영업브랜드를 소유하고 있어 가맹점 입장에서 가맹사업에 진입하는 것이 쉬울 수 있다. 그러나, 가맹본부간의 경쟁이 치열해지고 가맹본부의 사업영위기간이 짧다는 것은 가맹점주 입장에서 사업의 지속성 측면에서는 불리하게 작용하고 있다. 그렇기 때문에 자활에서 외식업 중심의 소셜 프랜차이즈 사업을 운영하고자 한다면 가맹본부의 사업영위기간 확대, 가맹점의 매출확대와 생존력 확보를 위해서 가맹본부와 가맹점 사이의 협력이 더욱 필요할 것이다. 아마도 이점이 소셜 프랜차이즈가 자활을 포함한 사회적경제 조직에 필요한 이유가 될 수 있을 것이다.

### 3) 상업적 프랜차이즈의 한계

앞서 살펴본 바와 같이 프랜차이즈는 상호협력시스템을 가지고 가맹본부와 가맹사업자가 최대한의 이익과 최소한의 리스크라는 공통의 목적을 실현할 수 있다는 장점 등을 통해 성장하여왔다. 그럼에도 불구하고 대중들의 일반적인 인식은 프랜차이즈에 대해서 왜 부정적일까? 앞서 얘기한 것처럼 최근 언론을 통해서 다양한 가맹본부의 갑질에 대한 기사를 접할 수 있다.

대표적인 예가 모 피자 프랜차이즈업체의 회장이 가맹점에 치즈를 공급하면서 친척 명의 납품

업체를 끼워 넣어 부당 이익을 챙겼다는 소위 ‘치즈 통행세’와 50대 경비원 폭행사건 등이다(잡스엔, 2017). 그러한 부정적인 뉴스를 접할 때 마다 소비자들은 해당 가맹본부 회장에 대한 비난과 함께 불매운동을 벌이지만, 이는 고스란히 가맹사업자의 몫으로 돌아간다.

가맹본부의 갑질은 가맹본부가 가맹점과의 시스템을 통한 상생의 대상이 아닌 이윤의 수단으로 가맹점을 바라보기 때문에 발생하는 것이다. 가맹본부가 자신의 이윤 극대화에만 혈안이 되어 상호협력을 거부하고, 가맹사업자들을 착취·수탈하기 위한 방편으로 프랜차이즈 시스템을 악용하고 있다는 견해도 있다(김운권, 2016). 하지만 이러한 가맹본부의 문제보다는 가맹본부와 가맹사업자, 프랜차이저와 프랜차이지 간의 협력적 관계가 제대로 정립되지 않았기 때문에 발생하는 문제일 수도 있다. 프랜차이저의 권리와 권한이 프랜차이지와 공유될 때 제대로 된 프랜차이즈 시스템이 구축될 것이며, 이를 위한 것이 소셜 프랜차이즈일 것이다.

### 3. 소셜 프랜차이즈의 이해

#### 1) 소셜 프랜차이즈의 정의

소셜 프랜차이즈는 한국에 있어서 아직은 생소한 개념이다. 상업적 프랜차이즈에 대비되는 용어로서 소셜 프랜차이즈와 사회적 프랜차이즈 등을 사용하고 있지만 명확히 정의되지 않았다고 볼 수 있다. 소셜 프랜차이즈에 대한 논의가 시작된 것은 얼마 되지 않았다. 사회적경제에 대한 역사가 깊은 유럽에서도 1990년대 중반 이후에서야 소셜 프랜차이즈에 대한 이야기가 시작되었다. 하지만 시작이 늦은 것에 비하여 비교적 빠른 속도로 소셜 프랜차이즈에 대한 관심이 증가하여 사회적경제에 대한 조직화 방법으로 향후 큰 주목을 끌 것으로 예상된다(김정원·이성조, 2013).

소셜 프랜차이즈에 대한 정의를 내리기 위한 다양한 시도는 유럽을 중심으로 이루어졌다. 그 중 몇 가지 정의를 김정원, 이성조(2013)의 저서를 재인용하여 소개하면 다음과 같다.

- 사회적 프랜차이징은 사회적변화를 이끌어내려고 만들어진 조직들이 프랜차이징 원리를 적용한 것이다(McBride & Ahmed, 2001).
- 사회적 프랜차이즈는 성공적으로 검증된 사회적 컨셉의 개발자가 자신 이외 다른 이들이 자신의 검증된 시스템과 브랜드 네임을 이용하는 모델을 상업적 프랜차이즈 방식을 채택해 이용해서 사회적 편익을 달성하도록 하는 것이다(Koehlmoos et al., 2009).
- 사회적 프랜차이징은 “사회적 목적을 달성하기 위해 상업적 프랜차이즈의 구조”를 활용하는 것으로 정의될 수 있으며, 비영리 프랜차이지(franchisee)는 조직의 사명을 달성하기 위한 활동을 위해 프랜차이즈 수익에 집중하며 수혜자들에게 기여하려고 비즈니스를 이용한다(Bleyer et al., 2009).
- 사회적 프랜차이징은 사회적으로 유익한 목적을 달성하기 위해 상업적 프랜차이징의 방식과 개념을 적용한 것으로, 다른 방식으로 말하자면 상업적 프랜차이징의 접근 방식을 사용하여



더 큰 사회적 영향력(social impact)을 목적으로 이미 검증된 조직적 모델들을 복제하고 공유하는 것이다(Temple, 2011).

· 사회적 프랜차이즈는 이미 창업을 한 어떤 사회적기업이 동일한 사회적·재무적 목적을 달성하고자 하는 다른 사회적기업들에게 자신들이 가지고 있는 사업적 총체를 전해주기 위한 방법이다(Bartilsson, 2012).

김정원은 그의 저서에서 유럽의 소셜 프랜차이즈의 정의를 위와 같이 소개하면서 다음과 같이 정의를 내렸다. 소셜 프랜차이즈를 좁은 의미에서는 사회적경제 조직이 주로 상업적 영역의 성공적인 조직 방식인 프랜차이즈 방식을 도입해 조직하는 것을 소셜 프랜차이즈라 할 수 있을 것이며, 좀 더 넓은 의미에서는 기업 사회공헌활동의 일환으로 상업적 프랜차이즈 기업이 사회적경제 조직과 협력해서 조직하는 프랜차이즈까지 포함할 수 있을 것이다(김정원·이성조, 2013).

이용탁은 소셜 프랜차이즈는 프랜차이즈 시스템을 갖춘 사회적 경제조직으로서 단순히 영리추구만을 목적으로 하지 않고 소셜 프랜차이즈를 통한 사회적 경제조직이 지속가능한 경영을 통해 수익과 더불어 사회적 가치창출과 양질의 일자리 창출을 도모하기 위한 방법이라고 하였다(이용탁, 2019).

이강원은 소셜 프랜차이즈는 비영리 부문에서 사회적 목적을 달성하기 위하여, 영리적 프랜차이즈의 테크닉을 응용한 것이라고 정의하였다(이강원 외, 2012).

성동지역자활센터 외식사업단에 대한 2차례 컨설팅을 진행한 경험이 있는 해피브릿지는 소셜 프랜차이즈를 ‘각 기업(중간지원 조직)의 미션을 해결하기 위한 복제 가능한 도구’라고 정의하면서, 프랜차이즈 시스템의 핵심은 ‘성공 사례의 복제’라고 하였다(윤천, 2016).

위의 정의들을 종합하면 소셜 프랜차이즈는 ‘사회적경제 기업들이 성공한 사례의 복제를 통해 사업적 가치를 창출하는 사업형태’라고 정의할 수 있다. 김정원의 소셜 프랜차이즈 정의에 따르면 현재 자활사업의 일환으로 추진하고 있는 기업연계형 자활사업도 넓은 의미에서의 소셜 프랜차이즈라고 할 수 있다. 하지만 기업연계형 자활사업은 가맹점으로 참여하고 있는 자활사업단 또는 자활기업이 여전히 프랜차이즈 가맹본부에 종속되어 있다는 측면에서는 아쉬운 면이 있다. 특히 한국사회에서 프랜차이즈가 갖는 기존의 부정적인 요소들을 감안한다면 대기업의 프랜차이즈로 활동하는 기업연계형 자활사업은 향후 사회적경제 조직이 추구해야하는 소셜 프랜차이즈의 방향하고는 다를 수 있고, 종착점이라고 얘기하기에는 부족하다고 할 수 있다.

## 2) 상업적 프랜차이즈와의 공통점과 차이점

소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈에는 공통점과 함께 차이점이 있다. 김정원은 프랜차이즈이라는 점에서는 같은 형식이지만 사회적 가치를 추구하는 조직적인 활동으로서 소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈는 뚜렷한 경계가 존재한다고 하였다(김정원·이성조, 2013). 그러면서 영국 사회적기업연합회의 프로젝트로 만들어진 소셜 프랜차이즈 매뉴얼의 예를 들어 공통점을

제시하였다.

- 프랜차이저와 프랜차이지 간의 법적 계약
- 프랜차이저와 프랜차이지 간의 지속적인 의무
- 동일한 브랜드를 포함한 전체적으로 복제된 비즈니스 구성방식(format)의 존재
- 사업을 할 수 있는 특정 지역을 승인 받은 프랜차이지
- 프랜차이지로부터 프랜차이저에게 지급되는 비용

또한, Fleisch(2008)를 인용하여 소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈 간에 중요한 차이가 있지만 몇 가지 핵심 요소에서 공통적인 점이 있음을 지적하였다.

- 원형(prototype)이 있으며, 다른 지역에 그것을 복제
- 숙달된 반복 작업을 가능케 하는 매뉴얼
- 전체 프로그램에 사용할 브랜드
- 관계와 책임의 분담을 규정하는 협약내용
- 표준화된 교육훈련 시스템
- 평가와 품질 관리방안에 관한 체계적이고 표준화된 방법

상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 공통점은 사업의 운영방식, 계약관계, 프랜차이저와 프랜차이지와의 관계 등에서 찾아볼 수 있었다. 그렇다면 차이점은 어떤 것이 있을까? 무엇이 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈를 구분하게 할 수 있을까?

소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈는 목표가 다르다고 할 수 있다. 상업적 프랜차이즈의 목표는 기업 활동의 목표가 그러하듯이 기업 이윤의 극대화이다. 여기서 기업은 프랜차이저와 프랜차이지 모두를 얘기할 수 있지만 일반적으로는 체인본부를 이야기한다고 할 수 있다. 하지만 소셜 프랜차이즈는 사회적인 가치의 추구를 목표로 한다(김정원·이성조, 2013).

다음은 김정원이 그의 저서 2곳에서 인용한 Richardson & Berelowitz(2012)가 정리한 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 차이점이다.

〈표19〉 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 차이점

	상업적 프랜차이즈	소셜 프랜차이즈
운영	규칙에 기반	가치에 기반
관계성	상업적 책무에 기반	사회적 영향력 책무에 기반
재정	부채나 자기자본 또는 수익금에서 조달	보조금에 대한 추가 의존 종종 부채에 대한 기피
위험에 대한	재무 수익의 안정	수혜자의 위험과 재무 수익의 균형

태도		
시장	재화와 서비스에 대한 소비자들의 비용 지불	종종 서비스 이용자들(또는 수혜자들)이 아닌 대리인(소비자 또는 후원자)이 지불 또는 시장 주도적이 될 수도 있음
성공측정	재무적 실적, 성장, 개선된 이윤 가능성, 경쟁력을 갖춘 장벽의 증가	사회적 영향력의 성장, 사회적 영향력의 전파와 재무적 독립, 그리고 생존 능력에서 더 큰 효율성/효과성
가맹점	일반적으로 개인	일반적으로 자선단체 또는 기타 제3섹터 조직

자료 : Richardson & Berelowitz, 2012, 김정원,이성조, 2013, 재인용.

프랜차이즈의 선택 관점에서는 상업적인 프랜차이즈들은 하나의 조직이기 보다는 대체로 개별적인 행위자들로 이루어지지만, 소셜 프랜차이즈에서 프랜차이즈는 조직의 사명에서 나오는 사회적 목적을 포함해서 프랜차이즈의 목적을 모두 공유해야만 프랜차이즈를 선택하는 차이점이 있다(이용탁, 2015).

지금까지 살펴본 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 차이점들을 종합해 볼 때 가장 큰 차이점은 가치창출에 있다고 할 수 있다. 김정원은 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 목표가 다르다고 하면서 소셜 프랜차이즈의 목표는 이윤보다는 사회적인 가치 추구라고 하였다(김정원·이성조, 2013).

하지만 소셜 프랜차이즈도 기업의 이윤을 전혀 고려하지 않을 수 없다. 경제적 이윤이 있어야지만 기업의 생존이 가능하고, 시장에서의 경쟁에서 우위를 점할 수 있기 때문이다. 다만, 그렇게 발생한 이윤을 어떻게 사용하는가와 기업활동을 통해 사회적 가치를 어떻게 창출하는가가 다른 점이라고 할 수 있다. 프랜차이즈와 프랜차이즈의 이윤과 함께 사회에 긍정적인 영향력을 행사하는 것, 그를 통해 사회적 가치를 창출하고 실현하는 것이 소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈의 가장 큰 차이점이라고 할 수 있다. 사회적 가치는 사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치이다(행정안전부, 2018). 문재인 대통령은 '18. 1. 16 국무회의 모두발언에서 사회적 가치는 '인권, 안전, 고용 등 모든 영역에서 공공 이익과 공동체의 발전에 기여하는 가치'라고 하였다(행정안전부, 2018).

각각의 소셜 프랜차이즈 체인본부가 추구하는 사회적 가치를 하나로 정의하는 것은 매우 어려운 일이다. 사람은 누구나 추구하는 가치가 다르듯이 소셜 프랜차이즈 체인본부도 구성원의 구성 형태, 목적, 지향점 등에 따라 기업의 미션과 추구하는 사회적 가치는 다를 것이다. 그리고 그 사회적 가치에 따라 업종, 사업형태, 고용방식 등이 다르게 나타날 수 있다. 하지만 사회적 가치를 창출하는 방식이나 방법 등은 다를 수 있지만 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여하는 가치를 창출한다는 측면에서 소셜 프랜차이즈는 존재 의미를 찾을 수 있을 것이다.

### 3) 소셜 프랜차이즈의 핵심요소

소셜 프랜차이즈가 상업적 프랜차이즈와의 차별성을 가지면서 작동하기 위해서는 핵심요인들이 필요하다. Temple(2011)은 소셜 프랜차이즈의 핵심요소에 대해서 아래와 같이 제시하였다.

- 성문화된 운영매뉴얼을 갖고 시스템과 과정이 결합된 비즈니스 모델
- 구속력 있는 프랜차이즈 계약
- 공동의 브랜드 : 종종 중앙에서 관리하는 마케팅 예산
- 중앙으로부터 제공되는 훈련과 지원
- 잠재적인 가맹점, 투자자 또는 최종 수요자들에게서 어디에서나 복제될 수 있는 모델에 대한 요구
- 품질보증시스템
- 투명한 프랜차이즈 비용 구조
- 학습문화

김정원은 Temple(2011)이 제시한 핵심요소에 대한 견해를 분석하면서 템플의 주장 중 투명한 프랜차이즈 비용구조와 학습문화에 주목하였다(김정원·김병인, 2013). 프랜차이즈의 투명한 비용구조는 프랜차이즈의 신뢰도를 높이는 중요한 요소이다. 프랜차이즈의 비용을 통해 운영되는 체인본부가 그 비용을 프랜차이즈를 위해서 사용되고 그 사용된 재원을 통해 사회적 가치를 창출하는데 기여하는 것이 확인된다면 프랜차이즈와 프랜차이즈의 관계는 신뢰의 관계로 발전할 수 있을 것이다. 그리고 그 가치를 실현하고 유지하는 중요한 수단 중 하나인 학습문화가 소셜 프랜차이즈의 중요한 핵심요소로 보았다.

소셜 프랜차이즈의 재무적 성공과 사회적 가치 창출이라는 두 가지 성과를 달성하기 위해서는 체인본부를 운영하는 경영인이 매우 중요하다. 김정원도 가치의 추구를 운영 기반으로 하는 소셜 프랜차이즈의 특성 상 그것을 가능하게 하는 사회적기업가의 존재를 소셜 프랜차이즈의 주요 요소로 보았다(김정원·이성조, 2013).

사회적기업가의 중요성은 체인본부에게만 요구되어지는 것은 아니라 가맹점에게도 필요한 것이다. 프랜차이즈가 체인본부와 가맹점간의 계약에 의해 조직되어진다는 특성에 비추어 봤을 때 프랜차이즈의 성과에 영향을 미치는 가맹점주에게도 기업가 정신이 요구되어진다. 기업가 정신은 기업가에게 요구되는 능력 그 자체, 혹은 행동을 말한다(김현순·박주영, 2012).

김현순은 그의 논문에서 기업이 영리 외에 사회적 목적을 동시에 추구할 경우 프랜차이즈 방식 기업의 성장 및 지속가능성 확보에 도움이 된다는 것과 기업이 사회적 목적을 추구할 경우, 특히 가맹점주의 역량이 부족할 경우에는 지속적인 모니터링과 지원, 교육 등이 필요하다고 정의하였다(김현순·박주영, 2012).

프랜차이즈의 투명한 비용구조, 학습문화, 재무적인 측면과 사회적인 측면을 동시에 사업의 동

력으로 삼고 있는 사회적기업가는 향후 기업경영 역량이 부족한 저소득층이 가맹점주로 사업에 참여하는 자활 소셜 프랜차이즈에서 기업의 이윤이라는 영리적 목적과 사회적 목적을 동시에 달성하는데 필요한 핵심요소라고 할 수 있다.

#### 4) 소셜 프랜차이즈 국내 사례

해피브릿지 협동조합을(이하 해피브릿지) 포함한 한국의 사회적경제 기업 중에는 나름 소셜 프랜차이즈 모델이 되고 있는 기업들이 있다. 해피브릿지는 최근 협동조합 간 협동이라는 측면에서 자활과 연계한 새로운 사업모델을 만들기 위한 노력을 하고 있다. 전국에 3개소가 개점 운영 중인 ‘면사무소’와 6개소가 개점을 준비하고 있는 ‘국수나무 그린’이 그 시작이라고 할 수 있다. 아직까지는 그 성과를 드러내기에는 미미한 숫자이지만 노동자 협동조합인 ‘해피브릿지’와 저소득 빈곤계층이 직접 당사자로 사업을 수행하는 ‘자활’이 함께 사업을 한다는 측면에서 의미가 있을 수 있다. 특히 메뉴 개발 및 품질관리에 있어 어려움을 겪고 있는 자활사업의 한계를 보완하기 위하여 프랜차이즈 방식을 적용했다는 면에서 향후 발전 가능성에 대한 기대가 크다고 할 수 있다.

해피브릿지와 한국지역자활센터협회(이하 자활협회), 한국자활복지개발원은 2018년 10월 자활 외식사업 활성화를 위한 3자 협약을 체결한 바 있다. 세 기관은 협약을 통해 자활외식사업 활성화를 위한 공동 브랜드를 개발 공유하기로 하였다.

구체적으로 한국자활복지개발원은 ‘기관간 협력사업’의 자활사업 개발·점점, 사업설명과 교육 및 컨설팅, 사업모니터링 등 협력사업의 확산과 홍보를 위해 노력하기로 하였다. 해피브릿지는 ‘자활외식사업’을 추진하기 위해 자활협회로부터 추천받은 지역자활센터 및 자활기업의 업종변경, 메뉴 리뉴얼, 시설개선, 점포 경영컨설팅, 식재료 공급 등에 대한 정보와 자료를 제공하기로 하였다. 자활협회는 사업 참여를 희망하는 지역자활센터와 자활기업의 발굴, 외식공동브랜드 사업참여 지역자활센터의 네트워크 구축, 사업모니터링 등을 지원하기로 하였다. 세 기관은 협약의 추진을 위하여 각각 전담자를 지정하고 실무협의회를 구성하여 운영하였고, 그 결과로 부산북구, 서울관악봉천, 서울종로, 충북옥천, 경남마산희망, 서울서초지역자활센터의 국수나무그린의 개점을 위한 상권분석 등의 업무를 수행하였다.

해피브릿지와 자활과의 협업이 쉽게 진행된 것만은 아니었다. 해피브릿지는 기존 프랜차이즈 브랜드인 국수나무와의 차별화와 상권의 중복을 피하기 위하여 자활만을 위한 ‘국수나무그린’이라는 브랜드를 개발하였다. 국수나무그린은 기존 국수나무에서 자활의 업무능력을 감안하여 몇 가지 메뉴를 제외하였고, 매장 판매중심이 아닌 매장판매와 배달판매를 지역적 상황에 맞게 적절히 조정할 수 있게 구성하였다. 하지만 국수나무그린의 개점을 위한 상권분석 과정에서 기존 국수나무 가맹점과의 상권이 중복되는 상황들이 발생하였다. 이는 ‘국수나무’라는 브랜드와 ‘국수나무그린’이라는 브랜드가 서로 다른 브랜드라는 차별성을 갖지 못하고, 하나의 브랜드로 인식되는 현상에서 기인하였다. 이에 해피브릿지와 자활은 기존의 브랜드와 상권이 겹치지 않는 새로운 브랜드 개발이라는 과제를 갖게 되었다.

두레마을은 일본에서 독점계약 후 에어세차 기술을 도입하여 ‘회오리세차’라는 브랜드로 프랜차이즈를 조직한 자활기업이다. 두레마을은 연기지역자활센터(현 세종지역자활센터)의 청소사업단에서 시작하여, 지금은 사회적기업으로 성장하였다. 두레마을은 현재까지도 프랜차이지에게 가맹비, 교육비, 장비구입 등을 요구하지 않고 있다. 두레마을의 김영도 대표는 그 이유를 가맹비, 교육비, 장비구입 요구 등으로 인한 부담감을 자활사업단과 자활기업에게 주고 싶지 않으며, 저소득 계층이 두레마을의 기술을 자유롭게 이용하여 자립하기를 희망하기 때문이라고 설명하였다. 또한 두레마을로부터 교육을 받은 후 회오리 세차 기술을 사용한다면 가맹의 부담 없이 ‘회오리세차’라는 명칭을 사용하는 것에 대한 제한이 없다고 하였다. 두레마을은 가맹점 가입과 장비판매에 대한 고정적인 수익보다는 교육과 컨설팅을 통한 수익을 발생시키고 있다. 두레마을의 이러한 프랜차이징 방식은 자활 세차사업단 및 자활기업이 생겨나고 성장하는데 많은 도움이 되었다. 자활은 이를 토대로 SOCAR 등 공유차량의 세차사업 및 코레일 철도역 주차장 내 출장세차 등의 사업에 참여할 수 있게 되었다.

김정원은 자활근로사업단에서 출발해서 프랜차이즈 기업으로 성장한 두레마을의 사례가 크게 네 가지 특성을 갖는다고 정의하였다. 첫째, 정부의 조직적 지원 없이 자생적으로 성장한 사례이다. 둘째, 지역사회에서 성공적인 모델을 만들면서 이를 전국적으로 전파해 나갔다. 셋째, 경쟁력을 갖춘 독창적인 기술력과 노하우를 확보했다. 넷째, 잠재적 가맹 대상인 자활근로사업단과 자활기업에게 무료교육을 실시하고, 사회적기업에 대한 사업개발비를 활용하는 등 자원과 기회의 활용에 적극적이었다(김정원·김병인, 2013). 그러면서 두레마을의 가맹점들이 상업적으로 성공하지 못하고, 자활사업단이 가맹 후 사업을 중도에 포기하거나, 프랜차이저의 관리를 회피하는 경향이 발견되는 점도 과제로 제시하였다(김정원·김병인, 2013).

이는 두레마을의 가맹비와 브랜드 사용에 대한 로열티(royalty)를 받지 않는 등 느슨한 프랜차이지 조직화로 인한 통제력의 상실 때문에 기인하였다고 볼 수 있다. 두레마을의 프랜차이저는 프랜차이저인 두레마을로부터 자유로운 조직이었다. 두레마을로부터 교육을 받으면 ‘회오리세차’라는 브랜드를 사용할 수 있었고, 가맹비와 로열비를 지불할 필요도 없었다. 그리고 초기 교육 이후 보수교육에 대한 의무를 강제하지 않았기 때문에 프랜차이지들은 두레마을로부터 필요한 것들을 얻고 난 이후에는 프랜차이저에 대한 충성심을 다할 의무가 없었다.

두레마을의 사례는 향후 소셜 프랜차이즈를 조직화하는데 있어서 시사하는 바가 있다. 프랜차이저는 프랜차이지의 상업적 성공이 가능하도록 함과 동시에 프랜차이저는 프랜차이지의 경제적 부담을 가중시키는 방법이 아니면서도 통제력을 가질 수 있는 방법을 찾아, 그 결속력을 강화하여야 한다는 과제를 갖게 하였다.

#### 4. 사회적경제에서의 소셜 프랜차이즈의 필요성

자활기업, 협동조합, 사회적기업 등 개별 사회적경제 기업들이 각자의 역량만으로 시장경쟁에서 그 규모를 확대하기는 어려운 상황이다. 이를 해결하기 위한 방안이 ‘사회적경제 영역의 규모

화'를 통한 경쟁력 확보이다(윤천, 2016). 규모화란 어떤 단체나 프로젝트의 범위를 한층 더 넓혀서 많은 사람들에게 혜택을 제공하고, 특정 문제에 대한 인지도를 높이고자 하는 것을 말하며, 방법적으로는 단순히 작은 기업의 몸집을 키우는 성장만이 아니라 동종기업 간 또는 이종 기업 간 네트워크 구축을 통한 협력, 프랜차이즈와 프랜차이즈의 협력도 가능할 것이다(이용탁, 2015; Ahlert et al., 2008).

사회적경제 기업은 사회적경제 분야에서 이미 제도화되어 있지만 보다 효과적으로 사회적 가치를 창출하기 위해서는 소셜 프랜차이즈를 활용한 필요성이 있다. 소셜 프랜차이즈는 사회적경제 기업 등 개별 기업들의 규모화로써도 적합하지만 기업간의 연계를 통한 규모화에도 적합하다.

사회적경제에 있어서의 소셜 프랜차이즈의 필요성에 대해서 이용탁은 Zafeiropoulou & Koufopoulos(2014)을 인용하여 다음과 같이 소개하였다.

첫 번째로 소셜 프랜차이즈는 자본을 확보하고, 규모의 경제를 실현하고, 빠른 성장을 도모하고, 네트워크를 넓히기 위해 요구되어지는 대규모의 조직을 갖추기 위해 작은 사회적기업들간의 제휴 연결망 구조로서 출현할 수 있다.

두 번째로 사회적기업 자체적인 성장전략과는 별개로 소셜 프랜차이즈는 조직간의 협력의 상태로 나타날 수 있는데 상업적 목적을 달성할 뿐만 아니라 사회적 문제들을 해결할 수 있는 두 가지 목적을 달성할 수 있다.

세 번째로 공공기관의 재정적 적자나 규모를 축소시켜야 할 필요성을 지닌 개발도상국의 정부에서는 소셜 프랜차이즈를 공공기관의 민영화와 성장을 위한 도구로 활용할 수 있다.

네 번째로 소셜 프랜차이즈는 대규모 조직에 있어서는 기업의 사회적 책임을 수행하기 위한 전략의 형태로 보여 질 수 있는데, 프랜차이즈는 넓은 지역의 네트워크를 통해 빠른 시장침투를 할 수 있기 때문이다(이용탁, 2015).

다시 정리하면 소셜 프랜차이즈는 사회적경제 기업 개별이 가진 자본의 한계를 극복하고 규모의 경제를 실현하기에 적합하며, 작은 기업들이 제휴 연결망으로서 네트워크를 구성하여 기업 자체의 성장과 함께 사회적 문제해결을 통한 사회적 목적을 달성하기에 적합하다는 것이다. 그리고 이를 통해 정부 재정의 효율성을 가져올 수 있으며 공공기관의 성장을 촉진할 수 있고, 규모화를 통해 기업의 사회적 책임을 수행하기 위한 전략으로 활용할 수 있다는 것이다.

#### IV. 자활 소셜 프랜차이즈 개발 방안

규모의 영세성과 참여자의 특성, 제도적 측면에서의 자활사업의 한계점 등을 살펴보았다. 그리고 그 한계를 극복하기 위한 방안으로 시도되고 있는 기업연계형 자활사업에 대해서도 알아보았다.

기업연계형 자활사업은 독자적인 경영능력과 투자여력이 부족한 자활사업단과 자활기업의 성공 가능성을 확보하기 위하여 대기업의 사회공헌사업의 일환으로 추진되었고, 성공모델의 복제라

는 프랜차이즈의 특성도 가지고 있다. 하지만 기업연계형 자활사업은 소셜 프랜차이즈가 아닌 기업과 연계하는 자활사업이다. 기업연계형 자활사업에 참여하는 기업들의 주된 목적이 기업연계형 자활사업을 통해 사회적 가치를 창출하는 것에 있지 않기 때문에 소셜 프랜차이즈가 될 수 없다.

기업이 자활사업단을 위해 가맹점 개설을 지원을 하고, 자활은 이를 이용하고 있으나 프랜차이저와 프랜차이지의 관계가 상호 대등한 입장으로 바뀌는 것은 아니며, 여전히 갑과 을이라는 종속적 관계는 유지된다. 자활 가맹점은 체인본부의 수많은 가맹점 중 일부일 뿐이다. 전체 GS25 편의점 13,594개 중 자활 가맹점은 37개로 1%에도 현저히 미치지 못하고 있다. 전체의 1%에도 미치지 못하는 자활 가맹점에 대한 지원을 가지고 GS리테일이 사회적 가치를 창출하고 있다고 얘기하기는 힘들 것이다. 그래서, 기업연계형 자활사업은 사회적 가치를 창출하는 소셜 프랜차이즈의 목적을 충족하지 못하고 있다(GS리테일, 2019).

기업연계형 자활사업은 기업의 사회공헌사업의 정책방향에 따라 성장 여부가 좌우될 수 있다. 본래순대는 1차 사업 마감 이후 2기 사업을 추진하기로 하였으나, 도드람양돈농협의 이사장 교체 등 본래순대의 내부 사정으로 인해 추가 논의가 현재는 중단된 상태이다. 기업연계형 자활사업의 성공을 결정짓는 중요한 요인이 자활 내부에 있는 것이 아니라 외부 지원기업에 있다는 점이 기업연계형 자활사업의 한계로 작용하고 있다.

김정원이 Temple(2011)의 소셜 프랜차이즈의 핵심요소 중 주목하였던 투명한 프랜차이즈 비용 구조와 학습문화를 보아도, 기업연계형 자활사업에서는 가맹점이 체인본부의 비용구조를 확인할 수가 없다. 또한 체인본부에서 시행하는 교육은 가맹점 운영을 위한 교육에 그치고 있다. 체인본부와 가맹점이 함께 사회적 가치를 실현하기 위한 교육이라고 보기 어렵다는 것이다. 기업연계형 자활사업이 보여준 성과를 부정하는 것이 아니라 보다 규모화되고, 성공적인 사업 모델의 복제를 통해 저소득 취약계층의 안정적인 일자리 창출과 함께 사회적 가치를 창출하기 위해서는 가맹점 중심으로 체인본부를 운영할 수 있는 자활 소셜 프랜차이즈가 필요하다. 자활 소셜 프랜차이즈가 추구하는 사회적 가치는 가맹점 중심의 소셜 프랜차이즈이다. 보다 구체적으로 얘기하면 수급자와 차상위자가 함께 참여하여 공동 창업한 자활기업이 체인본부의 가맹점으로 참여하고, 체인본부의 운영 목적, 미션과 운영원칙 등을 조합원이자 가맹점인 자활기업이 함께 결정하며, 본사의 수익이 자연스럽게 가맹점으로 흘러가고, 가맹점은 그 수익을 활용하여 지역 내에서 일자리를 만드는 것 등이 자활 소셜 프랜차이즈가 창출하고자 하는 사회적 가치이다.

자활 소셜 프랜차이즈를 활성화하기 위한 사전 과정으로 소셜 프랜차이즈가 가지고 있는 특성과 사회적경제 속에서 소셜 프랜차이즈의 필요성 등을 살펴보았을 때 자활 소셜 프랜차이즈를 통하여 저소득 취약계층을 위한 괜찮은 일자리와 사회적 가치를 창출할 수 있다는 결론을 얻을 수 있었다. 이에 소셜 프랜차이즈 활성화를 위한 정책적 제안과 자활 소셜 프랜차이즈 체인 본부의 운영 방안, 그리고 자활과 사회적경제 기업이 연계협력한 체인본부 운영 방안을 제안하고자 한다.



## 1. 소셜 프랜차이즈 활성화를 위한 정책적 제언

소셜 프랜차이즈에 대한 국내 연구에서는 다음과 같은 정책적 제언을 하였다. 전인, 김기근, 이윤재(2018)는 사회적기업의 규모화 전략 중 소셜 프랜차이즈 전략을 두 가지 관점에서 제시하였다. 첫 번째는 기다림\_민간중심의 성공 모델과 간접지원이다. 성공한 모델이 나올 때까지 기다리고, 성공모델이 나타나면 간접적 지원을 통해 사회적기업의 성공모델을 확장하도록 하는 것이다. 두 번째는 정책개입을 통한 전략적 소셜 프랜차이즈 육성전략이다. 지역별로 사회적기업 민관 협력 거버넌스를 활용하거나 정부주도성의 장점을 활용하는 방안이다.

이용탁은(2015, 2019)에서 사회적 가치창출을 위한 소셜 프랜차이즈의 정책적 방향으로 세 가지를 제안하였다. 첫 번째는 소셜 프랜차이즈의 필요성 및 정확한 인식의 제고이다. 현재 나타나고 있는 상업적 프랜차이즈의 사회적 폐해들과 다르다는 관점에서의 대안적인 방법으로서만 접근해서는 사회적경제 활성화에 기여하지 못하고 시장질서와 충돌할 가능성이 높다는 점을 경계해야 할 것이다. 소셜 프랜차이즈 정책 지원하는 부처나 지자체에서도 소셜 프랜차이즈를 통한 추가적인 고용창출과 사회적 서비스의 확대 등 본질적인 이해가 선행되어야 할 것이다.

두 번째로 소셜 프랜차이즈의 활성화를 위한 제도적인 지원책의 강구이다. 소셜 프랜차이즈를 도입한 국내 사회적기업이 재정적 지출로 인해 일정기간이 지난 이후 더 이상 가맹점을 발굴하지 않거나 지원을 중단했던 사례를 참고하여, 소셜 프랜차이즈를 시도하는 체인본부 및 가맹점에 대한 행정적, 재정적 지원을 하여야 할 것이다.

세 번째는 소셜 프랜차이즈의 협력적 공유시스템의 구축이다. 아무리 성공적인 사회적 경제 조직이라 하더라도 소셜 프랜차이즈를 도입, 운용하기 위한 실무적인 지식체계를 지니고 실행한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 사회적 경제조직이 소셜 프랜차이즈를 도입, 운용하기 위해 요구되어지는 절차나 방법 및 재정적인 지원 분야에서 시스템적으로 지원하기 위하여, 관련 실무자, 학계, 연구소, 지자체, 정부, 사회적 투자업체 등이 참여하는 국가 차원의 컨트롤 타워 역할을 수행할 수 있는 협력적 시스템의 구축이 필요하다.

이용탁(2015, 2019)의 정책적 제안은 소셜 프랜차이즈가 사회적 가치 창출을 하기 위해서 소셜 프랜차이즈에 대한 정부 및 지자체의 정확한 이해와 확산을 위한 노력, 체인본부 및 가맹점에 대한 행정적·재정적 지원, 원활한 지원을 위한 국가차원의 협력적 시스템의 구축으로 요약할 수 있다. 이에 반해 전인 외(2018)의 소셜 프랜차이즈 전략은 이용탁의 제안을 어떤 방법으로 추진할 것인가에 대한 선택적 제안이라고 해석할 수 있다.

이용탁의 세 가지 제안에 추가로 보완하는 형태로 몇 가지를 제안하고자 한다. 첫 번째로는 실질적 재정적 지원을 위한 정책기금의 조성이다. 은행, 신용보증기금, 중소기업진흥청 등 민과 관이 협력하여 소셜 프랜차이즈를 위한 용도로 사용할 수 있는 기금을 조성하고, 이를 사용하고자 하는 기업에 대한 심사를 통해 지원할 수 있도록 하여야 한다. 기금의 조성 및 운용을 위한 세부적인 방안 수립을 위한 정부차원의 연구용역, 공청회 등을 진행하여 현장의 의견을 적극적으로 수렴하여야 하며, 이 과정에 전문가, 학계 등 다양한 이해관계자가 참여할 수 있도록 기회를 제공

하여야 할 것이다.

두 번째는 협력적 시스템의 구축 시 실무를 담당할 수 있는 조직의 구성이다. 별도의 조직을 구성할 수도 있으며 사회적경제 지원을 담당하는 중간지원조직을 실무 기관으로 지정할 수도 있을 것이다.

세 번째는 사회적경제 기업들간의 자발적인 네트워크의 구성이다. 이는 정부에서 강제할 수 없을 것이고 강제해서도 안되는 것이다. 소셜 프랜차이즈가 사회적 가치창출이라는 목적을 달성에 기여한다는 신뢰를 바탕으로 각 조직별 이익을 공유하며, 협동조합 간 협동이라는 원칙에 따라 상생할 수 있는 기회로 다가가야 할 것이다.

## 2. 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부 운영 방안

### 1) 목적 및 운영전략

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부를 설립하고 운영하는 목적은 자활근로사업단 및 자활기업의 성공 가능성을 확대하고 규모화된 일자리를 창출하는데 있다. 자활에는 앞서 얘기한 것처럼 5대 표준화사업에서 시작한 다양한 업종들의 자활근로사업단과 자활기업이 있다. 하지만 그 모든 사업을 모두 프랜차이즈를 하기에는 어려움이 있을 수 있다. 그래서, 현재 우리나라에서 프랜차이즈 산업이 가장 발달한 외식 분야에서부터 프랜차이즈 체인본부를 설립하는 방안을 검토하였다. 혼밥, 혼술 등 외식문화의 변화 및 배달시장의 성장 등의 영향으로 소자본 외식창업 시장이 확대되고 있으며, 그 영향으로 자활에서도 카페를 포함한 외식 자활사업단 및 자활기업이 다수 운영되고 있다. 한국자활복지개발원에서 관리하고 있는 자활정보시스템에 따르면 2019년 3월 현재 151의 음식점과 127개의 카페가 자활사업단 및 자활기업 형태로 운영되고 있다.

현재 자활에서 카페 및 외식사업은 소규모이면서 개별 브랜드를 가지고 운영되고 있어, 자체 경쟁력을 확보하기에는 어려운 상황이 계속되고 있다. 이전에도 기존 카페사업단 및 자활기업을 대상으로 한국지역자활센터협회에서 전국화 사업을 추진하였으나, 각 사업단 및 자활기업의 이해관계가 달라 구체적인 사업으로 진행되지는 못하였다. 외식 프랜차이즈 사업은 사업 아이템 발굴에 대한 비용이 절감되고, 참여자 교육 및 매장 개설 등에 대한 본사의 지원이 가능한 장점을 가지고 있어, 소규모 자활기업 및 사업단이 경쟁력을 갖기에는 적합하다.

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부의 운영목표는 다음과 같다.

첫 번째는 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부 운영을 통한 전국자활기업 설립이다. 전국자활기업으로 인정될 경우 전문가 인건비, 수급자에 대한 한시적인건비, 사업개발비 등의 지원을 받을 수 있기 때문에 초기 운영비 확보에 유리할 것으로 보여진다. 전국자활기업의 법인격은 다수의 사업자가 참여하는 사회적협동조합으로 하여 비영리성을 확보함과 동시에 체인본부의 운영에 조합원이 참여할 수 있는 기회를 열어두도록 한다.

두 번째는 체인본부 내에 두 개의 브랜드(외식, 카페)를 동시에 추진하여, 체인점의 안정적인 운영을 위한 가맹점 확대를 촉진하는 것이다. 일반적으로 프랜차이즈 본사가 구매력을 갖기 위해

서는 50여개 정도의 가맹점이 필요하지만, 자활에서 외식 또는 카페 단일 업종만으로 단기간에 충분한 가맹점을 확보하는 것이 어려울 수 있어, 2개의 브랜드를 동시에 추진하여 가맹점 확대를 위한 노력을 하는 것이 유리할 수 있다.

## 2) 체인본부 시스템

일반적인 프랜차이즈 체인본부는 가맹사업, 상권분석, 체인본부 운영, 슈퍼바이징, 물류 등에 대한 시스템 전략과 브랜드 및 디자인 마케팅 전략, 메뉴 및 상품 전략, 매장전개 전략, 매장운영 전략을 자체적으로 가지고 있어야 한다. 체인본부 시스템을 구축하고 운영하기 위해서는 대표를 포함하여 인사·노무, 재무·회계, 총무, 행정지원, 홍보·광고, 디자인 등의 업무를 담당하는 직원이 필요하다. 각 담당 직원의 역할로는 체인본부 운영, 경영전략 수립, 브랜드 마케팅, 본부 내 인사 및 노무 관리, 재무 및 회계 운영, 각종 행정 지원, 브랜드 홍보 및 광고, BI 및 상품(메뉴) 디자인, 구매, 물류사업, 가맹점 교육, 가맹사업, 개설사업, 오픈사업, 매장 운영 슈퍼바이징, 전산시스템 운영 등이 있다.

이를 자활과 연관지어 살펴보면 다음과 같다. 먼저 가맹전문가가 지역자활센터 등을 대상으로 가맹 상담 및 세부내용을 안내하게 된다. 지역자활센터는 해당 사업단의 사업비 규모 등을 검토하여 가맹 여부를 결정하게 된다. 가맹이 결정되면 본부는 매장 개설을 위한 표준시방서 제작 및 적용, 전적서 제공 등의 업무를 담당하게 되는데, 대부분 실제 시공은 협력업체를 활용하게 된다. 자활에서는 주거복지 전국자활기업인 한국주거복지사회적협동조합과 연계하여 개설을 지원하면 자원이 자활 내부에서 선순환되는 효과를 부가적으로 얻을 수 있다. 오픈사업은 상권분석부터 신규 가맹점의 오픈 및 매장운영 등을 매장운영 전문가가 지원하게 된다. 이후 오픈한 매장에게는 매장전문가가 매장운영 효율성 강화, 매출증대 계획, 사후관리 등의 슈퍼바이징을 제공한다.

본부에서는 매장 개설을 위한 기본적인 시스템 이외에 물류센터를 포함한 물류체계를 갖추어야 한다. 물류센터에서는 식자재 구매, 제품 및 상품 입고 검수, 재고관리, 반출 등의 업무를 담당하는 직원이 필요하고, 주요 업무로는 제조공장 및 협력사로부터의 상품 구매와 재고관리 등이 있다. 제조공장은 토지매입, 설비, 인허가 등이 필요하며 지역과 규모에 따라 많은 예산이 소요될 수 있다. 자활에서는 사업의 규모에 따라 향후 제조공장을 설립할 수 있겠으나 사업 초기에는 제조공장을 외주화 하는 방안을 검토할 수 있다. 가맹점의 매입 및 매출 관리, 수익관리, 원가분석 등을 위해 전산시스템 및 공급망 관리를 위한 전산시스템도 구축하여야 한다.

## 3) 단계적 추진 전략

일반적인 체인본부 운영시스템을 자활에 바로 적용하는 것은 어려움이 수 있어 전략적으로 단계별 추진을 하는 것이 필요하다.

김정원(2013)은 ‘사회적프랜차이즈를 통한 자활기업의 규모화전략에 관한 연구’에서 자활기업의 조직화경로를 1단계, 프랜차이즈로서의 가능성 진단, 2단계, 본사 및 직영점 운영, 3단계, 프랜

차이징 적용을 제시하였다. 그리고 각각의 과정에 중앙자활센터(현, 한국자활복지개발원)와 광역자활센터의 역할, 정부의 재정지원이 필요하다고 하였다.

본 연구에서는 자활 소셜 프랜차이즈의 대상을 자활기업으로 한정짓지 않으면서, 보다 구체적인 내용으로의 체인본부 설립 및 운영을 위한 단계적 추진 전략을 제시하고자 한다.

1단계는 기술교육과 품질관리, 레시피 및 메뉴 매뉴얼 표준화 등을 주요사업으로 정하고, 체인본부 시스템을 구축하는데 집중한다. 체인본부의 인력은 대표 1명, 인사·노무·재무·회계·총무 1명, 행정지원 1명, 구매·납품관리 1명, 슈퍼바이저4명, 홍보·마케팅 1명, 디자인 1명 등 1단계 운영을 위한 최소 인원 10명으로 구성한다. 생산공장 운영, 창고 및 물류센터 운영, 신메뉴개발은 외주화하여 설치 및 운영에 대한 부담을 줄이도록 한다. 체인본부의 1단계 핵심 사업은 기술교육, 품질관리, 교육장 운영, 브랜드 개발로 정한다. 기술교육은 가맹점 교육과 체인본부의 핵심인력 양성을 위한 교육과정으로 수행한다. 품질관리는 원자재의 품질관리, 매장상태, CS 등 매장의 전반적인 운영수준을 점검하고 개선을 지도하는 역할을 한다. 가맹점 중 한 곳을 본사 교육장으로 지정·운영하여 효율성을 높인다. 브랜드 개발은 CI개발, 브랜드 네이밍, 간판 디자인, 매장인테리어 디자인 등의 업무를 담당한다. 우선 사업대상은 자활프랜차이즈 가맹을 희망하는 자활기업 또는 사업단으로 하고, 가맹을 촉진하기 위한 프로모션을 진행한다. 전국의 자활기업 및 사업단을 대상으로 자활 소셜 프랜차이즈 사업을 설명하고, 리모델링 후에 매출의 향상이 가능한 매장을 공모를 통해 선정하여 리모델링 비용을 지원한다. 그리고 그 결과물을 프랜차이즈 브랜드 홍보 및 가맹 촉진에 활용하도록 한다.

2단계에서는 기존에 운영 중인 사업단에 비하여 초기 사업비 활용이 용이한 신규 자활사업단과 창업자금 지원이 가능한 자활기업을 중심으로 가맹점을 확대한다.

3단계에서는 기존 운영 중인 자활사업단과 자활기업의 매장 리뉴얼 통한 확대전략을 추진한다.

2단계와 3단계를 추진하면서 가맹점의 확대 상황을 감안하여, 체인본부 인력은 슈퍼바이저를 중심으로 증원하고 업무량에 따라 행정지원 등의 인력을 늘려나가도록 한다.

이후 외주화 하였던 생산공장 설치 및 운영, 창고 및 물류센터 운영, 신메뉴 개발 등의 사업 분야는 소요 예산비용 등을 검토하여 외주화를 유지하거나 자체 운영 여부를 판단하도록 한다.

#### 4) 기대효과

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부의 전략적 단계별 운영을 통해 다음과 같은 효과를 기대해 볼 수 있을 것이다. 첫 번째는 가맹점은 신규 사업 아이템 개발에 들어가는 비용을 절감할 수 있고, 참여자 교육과 매장 개설 등에 대한 본사의 체계적인 지원을 받을 수 있다. 두 번째는 본사 중심의 일방적인 프랜차이즈 운영방식의 해소와 함께 가맹점 중심의 사업 운영이 가능해진다. 세 번째는 식자재 공급유통망 구축, POS 시스템 개발 등에 대한 비용절감과 사업의 초기 안정화가 가능하며, 네 번째로는 사업외적인 측면으로 현재 운영되고 있는 자활사업단 이외에 추가 사업단 구성을 통해 신규로 유입되는 참여자의 자활근로사업 참여를 촉진하고 새로운 일자리 확대를 기

대할 수 있다.

### 5) 예산

자활 소셜 프랜차이즈 체인본부는 일반 프랜차이즈와 달리 식자재 구매와가맹점 초기의 교육 비에서만 수익을 내려고 한다. 그렇기 때문에 일정 규모 이상의 가맹점을 확보하기 전까지는 안정적인 체인본부 운영을 위한 재정적 지원이 필요하다. 체인본부가 사회적협동조합이기 때문에 정부의 소셜 프랜차이즈 활성화를 위한 정책자금만을 고집하는 것보다는 조합원(가맹점)의 출자금을 최대한 확보하여 초기에 필요한 사업자금으로 활용하도록 한다.

## 3. 사회적경제와 연계한 자활 소셜 프랜차이즈 운영방안

자활 소셜 프랜차이즈는 자활 내부의 역량만으로 프랜차이즈 체인본부를 설립하여 운영하는 것이다. 물론 일부 업무는 외주화하지만 대부분의 사업은 직접 수행하는 방식이다. 프랜차이즈와 관련한 전문 지식이 전무하다시피 한 상황에서 프랜차이즈 체인본부를 설립하여 운영하는 것은 매우 어려운 일이다. 그래서 프랜차이즈 체인본부를 운영하는 사회적경제 기업과 연계하여 체인본부를 설립 운영하는 방안도 검토하고자 한다.

자활은 앞서 얘기한 국수나무그린이라는 사업을 통해 사회적경제 기업과 협업한 사례를 가지고 있다. 이를 확장하는 사업모델로 프랜차이즈 운영 경험이 있는 사회적경제 기업과 연계하여 새로운 자활 외식 브랜드 개발과 이를 운영하는 프랜차이즈 체인본부를 설립하는 모델이다.

가맹점은 희망하는 자활사업단 및 자활기업, 신규 매장, 기존 매장이나 업종변경 순으로 확장하되, 반드시 우선순위를 고집할 필요는 없을 것이다. 운영 방식으로는 설립된 체인본부의 공통 브랜드만 사용하고 메뉴는 지역특성을 반영하여 구성하는 방식과 공통브랜드와 메뉴를 모두 사용하는 방식을 선택할 수 있을 것이다. 체인본부는 브랜드 개발 및 메뉴개발, 구매 및 물류, 교육 등을 사회적경제 기업과 연계하여 외주화하고, 체인본부 체계는 슈퍼바이저 중심으로 구성하여 업무인력을 최소화 할 수 있다. 구체적으로는 대표 1명, 행정지원 1명, 슈퍼바이저 4명 등 6명으로 구성할 수 있다. 대표는 신규로 채용하거나, 사회적경제 기업과의 협의를 통해 해당 사회적경제 기업의 인력을 채용할 수 있다. 브랜드 개발은 외주화하지만 체인본부의 주요 업무이기 때문에 대표가 실무 협의 등의 업무를 담당하도록 한다. 통상적으로 CI, 브랜드 네이밍, 간판디자인, 매장 인테리어 디자인 등에 약 1억 원 정도의 사업비가 필요하다. 메뉴 개발은 사회적경제 기업에 의뢰하여 기본메뉴, 계절메뉴 등을 개발하고, 구매 및 물류와 연동시킬 수 있도록 한다. 물류는 사회적경제 기업의 물류시스템이나 생협의 물류망을 이용한다면 비용 등을 절감할 수 있다. 매출량에 따라 물류시스템 사용료와 계약방식 등을 결정한다. 슈퍼바이저는 가맹점 관리 주체로 체인본부 성공의 핵심이라고 할 수 있다. 체인본부의 장기적인 관점에서 슈퍼바이저 양성이 필요하고, 그 교육을 사회적경제 기업에 위탁하여 진행한다. 교육기간은 개인 역량에 따라 3~6개월 정도 소요될 것으로 예상되며, 교육비용은 사회적경제 기업에서 지원하고 슈퍼바이저의 급여를 포함한 활

동비는 체인본부에서 부담한다. 사회적경제 기업에서는 교육받은 슈퍼바이저에 대한 사후 관리 등을 담당한다. 슈퍼바이저 활동의 초기 안정화를 위해 사회적경제 기업에서는 소속 전문 슈퍼바이저를 파견한다. 이때 파견된 슈퍼바이저의 인건비 및 활동비는 체인본부에서 부담한다. 슈퍼바이저 총괄책임자는 프랜차이즈 운영 경험이 있으면서 사회적경제에 대한 충분한 이해가 있는 전문 인력을 채용하여야 한다. 슈퍼마이션 총괄책임자는 대표와 함께 체인본부 운영의 핵심역할을 담당하여야 한다. POS 등 전산시스템은 사회적경제 기업에 이용하고 있는 업체를 함께 이용하거나 대표가 시장상황을 조사하여 선택한다. 체인본부의 초기 경영지원은 사회적경제 기업에서 지원하며, 대표와 사회적경제 기업과의 소통을 통해 경영능력의 강화를 추진한다.

## V. 맺음말

자활사업은 2000년 국민기초생활보장법이 시행되면서 5대 표준화사업을 중심으로 성장하여왔다. 그 과정에 자활기업의 규모화를 위한 노력으로 한국돌봄사회적협동조합, 한국주거복지사회적협동조합, 사회적협동조합희망나르미 등 3개의 전국자활기업을 설립하였다. 간병, 청소, 집수리, 음식물재활용, 폐자원재활용 등 5대 표준화사업은 노동집약적 사업으로 자활사업 초기에 자활이 지역사회에서 수급자나 차상위 계층의 일자리 창출에 기여한 바가 크지만, 더 이상 같은 시장에서 성장하기에는 한계를 가지고 있다.

이에 보건복지부에서는 5대 표준화사업의 한계를 극복하기 위하여 도시 지역은 카페나 외식 등의 전략사업을 추진하고 있다. 하지만 자활사업의 규모의 영세성, 참여자의 낮은 기술수준과 경영능력부족 등으로 인해 자체적으로 성장하기에는 여전히 한계점을 노출하고 있다. 특히 외식사업에서 혼밥·혼술 등 사회문화적 환경 변화에 따라 급변하는 최근의 외식창업시장의 트렌드를 따라가기에는 더욱 열악한 것이 현실이다.

열악한 자활사업의 한계를 극복하기 위한 방법의 하나로 프랜차이즈 대기업과 연계하여 자활의 성공 가능성을 높이는 '기업연계형 자활사업'을 시도하여, 도드람양돈농협의 '본래순대'와 GS리테일의 편의점 사업인 'GS25 내일스토어'는 전국적으로 47개의 매장이 운영 중에 있으며, 앞으로 그 규모는 지금보다 더 확대될 것으로 기대되고 있다.

하지만, 기업연계형 자활사업도 여전히 프랜차이즈와 프랜차이즈라는 종속적 관계에서 벗어나지 못하고 있으며, 대기업 가맹본부의 가맹정책 또는 기업의 사회공헌사업 방향 변화에 따라 가맹조건 등이 달라질 수 있다는 불안한 요소를 지니고 있다. 기업연계형과 같은 프랜차이즈 사업은 안정적인 협력시스템을 통해 가맹본부와 가맹사업자가 서로에게 최소한의 리스크로 최대한의 이익을 제공할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 프랜차이즈의 장점을 활용하여 사회적경제 기업들은 성공한 사례의 복제를 통해 사업적 가치를 창출하는 사업 형태인 소셜 프랜차이즈를 사회적경제 기업의 규모화 전략으로서 활용할 가치가 있다.

소셜 프랜차이즈의 활성화를 위한 정책적 제안으로 소셜 프랜차이즈에 대한 이해와 확산을 위

한 노력, 체인본부 및 가맹점에 대한 적극적 지원과 이를 위한 정책기금의 조성, 원활한 지원을 위한 국가차원의 협력적 시스템의 구축과 실무를 담당하는 조직의 구성, 사회적경제 기업들간의 자발적인 네트워크 구성이 필요하다.

또한, 자활근로사업단 및 자활기업이 가맹점으로 참여하고 체인본부의 법인격을 사회적협동조합으로 하는, 자활 자체의 소셜 프랜차이즈 체인본부를 설립하는 방안을 외식사업을 중심으로 제안하였다. 자활은 기업연계형 자활사업에 대한 경험을 가지고 있으며, 국민기초생활보장법에 의해 참여자의 인건비와 사업비를 지원받을 수 있기에 프랜차이즈를 모집하는데 상대적으로 유리한 조건을 가지고 있다.

하지만, 체인본부 설립과 운영에 있어서는 자활 내부의 역량이 부족하기 때문에 이를 보완하기 위해서는, 외식 프랜차이즈를 운영한 경험이 있는 사회적경제 기업과의 협력을 기반으로 자활 소셜 프랜차이즈 체인본부를 설립 운영하는 것을 시도할 수 있을 것이다.

소셜 프랜차이즈가 궁극적으로 수급자 및 차상위자 등 저소득층의 사회적, 경제적, 문화적 자활자립을 위한 도구로 자리 잡고, 사회적경제 기업이 보다 효과적으로 사회적 가치를 창출하기 위한 방안이 될 수 있도록, 이후에도 소셜 프랜차이즈에 대한 다양한 연구들이 진행되기를 기대해 본다.

## 참 고 문 헌

- 김윤권(2016), [청년의 눈으로 본 협동조합] 협동조합형 소셜 프랜차이즈, 그 중요성과 성공조건, 협동조합네트워크, 72, 229-250.
- 김정원, 김병인(2013), 사회적프랜차이징을 통한 자활기업의 규모화전략에 관한 연구, 자활정책연구소.
- 김정원, 이성조(2013), 사회적 프랜차이징 입문(Social Franchising), 아르케.
- 김현순, 박주영(2012), 가맹점주 특성에 따른 Social Franchising 개념의 적용 방식에 대한 연구, 유통연구, 17(5), 25-37.
- 노연정(2014), 자활기업의 창업성공요인에 관한 연구, 한밭대학교 창업경영대학원, 석사학위 논문.
- 박동현, 전영민(2018), 기업연계형 자활근로사업 성과조사연구, 중앙자활센터.
- 보건복지부(2019), 2019 자활사업안내.
- 윤천(2016), 해피브릿지가 바라본 사회적경제 영역과 프랜차이즈, 생협평론, 24(가을호), 73-88.
- 이강원, 박상금, 최용혜(2012), 사회적 프랜차이즈 지속가능경영에 관한 연구, 한국프랜차이즈경영학회학술발표논문집, 15-26.
- 이용탁(2015), 사회적 프랜차이징을 통한 사회적 가치창출에 관한 탐색적 고찰, 인적자원관리연구, 22(4), 187-206.
- 이용탁(2019), '사회적 프랜차이징의 활성화 방안에 대한 연구', 기업경영리뷰, 10(2), 191-208.
- 이연주(2017), 본사가 안티? 프랜차이즈 황당 갑질 유형 TOP5, Chosun.com, 2017년 7월 4일 기사  
[https://misaeng.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/07/04/2017070400700.html](https://misaeng.chosun.com/site/data/html_dir/2017/07/04/2017070400700.html).
- 장종익(2016), 협동조합은 왜 프랜차이즈에 주목하는가?, 생협평론, 24, 16-28.
- 전인, 김기근, 이운재(2018), 사회적기업 규모화를 위한 탐색적 연구:소셜 프랜차이즈 가능성 평가와 정책적 시사점, 사회적기업연구, 11(2), 3-35.
- 중앙자활센터(2017), 자활기업의 특성별 발전방안 연구.
- 한국공정거래조정원(2016), 국내 프랜차이즈 브랜드 5,000개 이상, 가맹점 20만개 이상 시대, 공정거래위원회 보도자료.
- 한국자활복지개발원(2019), '자활사업 현황' 내부자료.
- 행정안전부(2018), '국민 중심의 정부혁신을 위한 '사회적 가치'의 이해', 사회적 가치의 이해 교육자료.
- GS리테일, [웹사이트] <http://www.gsretail.com>.

- Ahlert, D., Ahlert, M., Duong Dinh, H. V., Fleisch, H., Tobias, H., Kelee, L., & Meuter, J. (2008), *Social Franchising: A Way of Systematic Replication to Increase Social Impact*, Berlin, Germany, Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Bartilsson & Sven (2012), *Social franchising-Obtaining higher return from investments for jobs in social enterprise*, European Social Franchising Network.
- Bleyer Stephanie., Gwinell Daniel., Kamikawa Maki., & Maurice Emilie(2009), *International Social Franchising: A New Pathway to Independence for INGOs*, Community Wealth Ventures, Inc.
- Koehlmoos, T., Gazi, R., Hossain, S. & Zaman, K. (2009), *The effect of social franchising on access*



- to and quality of health services in low and middle-income countries (review)*, The Cochrane Collaboration.
- McBride, Julie. & Ahmed Rehana (2001), *SOCIAL FRANCHISING AS A STRATEGY FOR EXPANDING ACCESS TO REPRODUCTIVE HEALTH SERVICE: a case study of the Green Star service delivery network in Pakistan*, COMMERCIAL MARKET STRATEGIES.
- Richardson, M. & Berelowitz, D. (2012), *SOCIAL FRANCHISING*, International Center for Social Franchising.
- Temple, N (2011), *The Social Franchising Manual*, SOCIAL ENTERPRISE COALITION.

논문접수일 : 2021년 7월 28일
심사완료일 : 2021년 8월 13일
게재확정일 : 2021년 8월 19일



## 경영모델 조직진단 모형 분석으로 보는 사회적경제 중간지원기관 운영방안 모색

노영한\*

### 국문요약

신나는조합은 한국 최초의 마이크로크레딧 기관으로 사회취약계층들의 일을 통한 자립 자활을 지원하기 위해 사회적금융사업과 사회적기업, 협동조합의 설립을 지원하는 사업을 운영함으로써 사회취약계층들의 공동체성 회복과 사회통합을 목적으로 설립된 한국의 대표적인 사회적경제 중간지원기관이다. 최근 설립 20주년을 맞아 향후 법인의 10년 사업을 준비하는 차원으로 새로운 비전을 찾기 위해 다양한 고민들을 시작하였고 이를 조금 더 체계적으로 진행하기 위해서 마케팅 경영 모델의 조직진단 모형으로 신나는조합의 다양한 비즈니스모델의 구성요소들을 분석하였다. 본 연구는 중간지원기관으로서 사회적경제 활성화를 위해 신나는조합의 비전을 새로이 정립하고 앞으로 진행해야 하는 세부 사업 목표를 수립하는 것을 목적으로 한다. 본 연구는 다양한 사회적경제 중간지원기관들로 하여금 비즈니스모델 분석을 통한 비전수립으로 장기적인 관점에서 사회적경제 생태계를 지원하기 위한 효율적인 지원책을 마련하는 데 도움이 될 것으로 기대한다.

주요어: 마이크로크레딧, 사회적경제중간지원기관, 비즈니스모델, 조직진단모형, 비전수립

\* 사단법인 한국마이크로크레딧 신나는조합, 사무국장, korea\_friend@naver.com

## Exploring the Operation Plan of Social Economy Intermediary based on the Analysis of Management Model

Noh, Young-han\*\*

### Abstract

As the first microcredit institution in Korea, Joyfulunion is the Korea's representative social economy intermediary established for the purpose of integration for restoring the community sense of the socially disadvantaged class. Joyfulunion operates social finance businesses for poor, and supporting establish social enterprises and cooperatives in order to make self-reliance through work for the socially disadvantaged class. Recently, on the occasion of the 20th anniversary of the establishment, various concerns have been started to find a new vision in preparation for the company's 10years business in the future. In order to make it done we analyzed our business model by organizational diagnosis model. The purpose of this study is to establish a new vision of Joyfulunion for the revitalization of the social economy as an intermediary, and to establish detailed business goals to be carried out in the future. This study is expected to help various social economy intermediary support institutions to prepare effective support measures to support the social economy ecosystem from a long-term perspective by establishing a vision through business model analysis.

Key words: Microcredit, Social economy intermediary, Business model, Organizational Diagnosis model, Vision establishment

---

\*\* Korea Microcredit Joyfulunion, Chief Director, Seoul, Korea, korea\_friend@naver.com

## I. 서론

신나는조합은 한국의 사회적경제 활성화를 위해 활동하는 전문 중간지원 기관으로 2020년 설립 20주년을 맞이하였다. 설립 초기에는 1997년 IMF 외환위기 이후 늘어난 사회 문제인 금융소외 계층의 자활자립을 지원하기 위한 빈곤 퇴치 프로그램인 방글라데시 그라민뱅크의 마이크로크레디트 사업을 최초로 한국 사회에 전파하여 시범적으로 진행했던 사업을 현재의 서민금융진흥원이 설립되고 많은 신용등급 7등급 이하의 금융소외계층들이 무담보 무보증 대출로서 자활의 기회를 제공받는데 기여하였다.

2012년에는 2007년 사회적기업 육성법 제정과 2012년 협동조합기본법 제정 이후 가속화된 사회적경제 활성화 정책에 따라 정부의 다양한 지원정책을 현장의 효율적으로 전달하기 위한 중간지원 기관의 역할을 수행하기 위해 사업을 Pivot 하고 부처형 예비사회적기업 전문 지원 기관과 2013년 고용노동부 서울권역 사회적기업·협동조합 통합지원 기관의 역할을 수행하며 다양한 사회문제를 해결하는 지속 가능한 사회적경제기업의 설립 지원 및 육성에 힘쓰고 있다.

한국 사회에서 사회적경제 중간지원 기관의 역할은 정부의 사회적경제 활성화를 위한 다양한 정책들을 현장에 대한 이해를 바탕으로 효율적으로 전달하는 데 있다. 이에 신나는조합은 비영리 법인으로서 지역사회에 형성된 사회적 자본을 바탕으로 중앙정부와 지방정부의 사회적경제 지원 사업의 위탁운영뿐만 아니라 다양한 공기업, 영리기업, 기타 지원기관 등의 민간자원을 발굴·확보하여 사회적경제 기업들이 어려움을 겪고 있는 자금조달, 판로개척, 인사·노무 등의 다양한 애로사항들을 해소함으로써 기업의 지속 가능성을 높이는데 기여하고 있다.

한편 법인설립 20주년이 지난 지금 사회적경제 활성화의 가속화를 위한 사회적경제 기본법 제정을 앞두고 있는 상황에서 불투명한 정부 정책의 전달 체계에 대한 변화 속에 중간지원 기관의 역할과 사업의 방향성이 제고되어야 하는 시점에서 신나는조합의 내·외부 구성원들과 함께 향후 10년의 비전의 설립과 세부 운영 목표의 설정이 중요한 시점으로 본 연구를 시작하게 되었다.

## II. 연구 방법

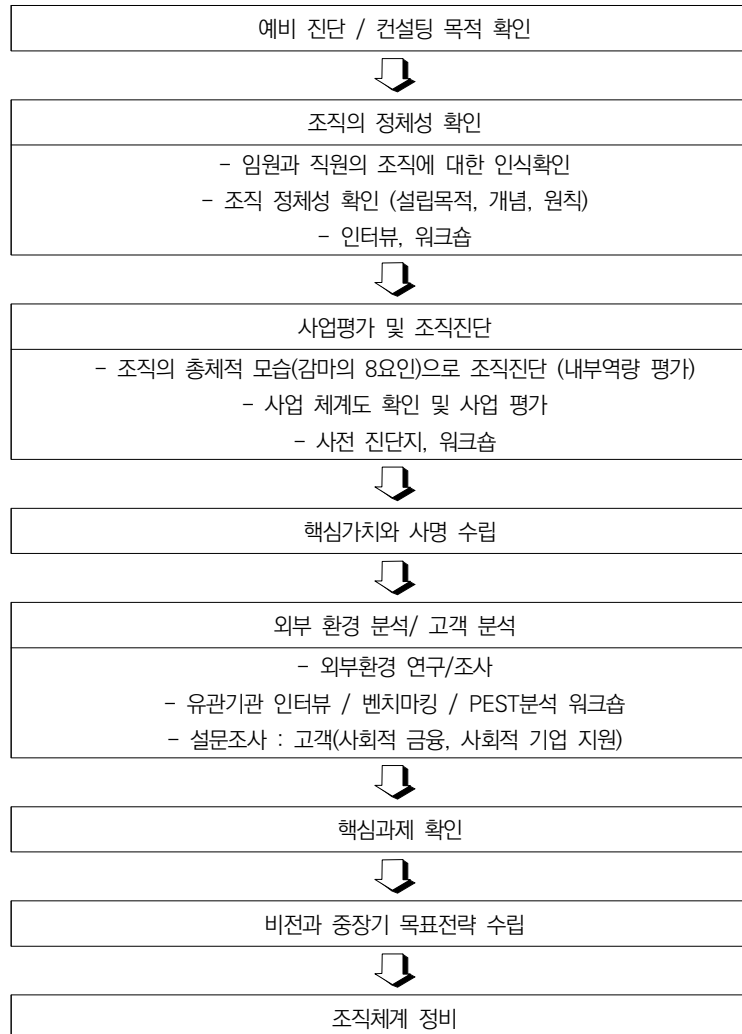
### 1. 연구 추진 개요

#### 1) 추진방향

본 연구는 신나는조합의 임직원 인터뷰와 워크숍을 통해 조직에 대한 인식 확인을 통해 법인의 정체성과 사업의 성격을 확인하여 조직의 경영철학과 사명을 정립하고자 하며, 외부환경 분석을 위해 PEST 기법, 사회환경 조사/연구, 유관기관 인터뷰를 진행하여 조직의 기회와 위협요인을

객관적으로 분석하였으며, 설문조사로 신나는 조합 고객들이 조직에 대한 인식과 욕구, 바람을 확인한다. 조직운영을 총체적으로 진단하여 조직 활동을 성찰하고 분석 작업을 농축하여 조직의 핵심과제를 찾고 조직의 비전과 중장기 목표, 전략을 수립하였으며 조직의 비전과 중장기 목표의 실현 가능성을 높이기 위해 조직체계를 정비할 계획이다.

## 2) 연구 프로세스



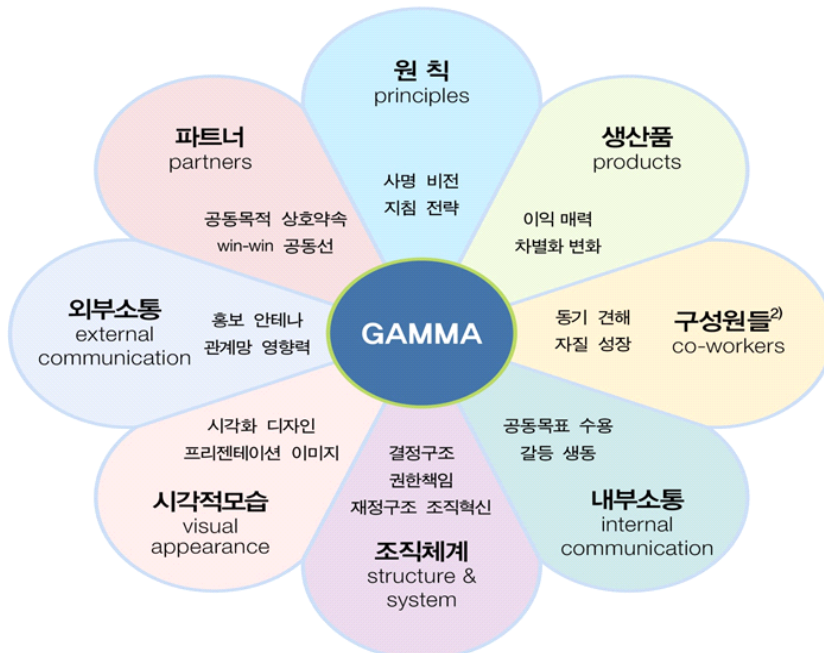
<그림 1> 연구 프로세스

## 2. 연구 방법론

### 1) 총체적 마케팅 경영(GAMMA)의 비전설계 모델

감마는 총체적 마케팅 경영(GAMMA)의 약어로서(Das Ganzheitliche Marketing Management Model)오스트리아의 Ludwig Kapfer가 개발한 ‘총체적 마케팅 경영’ 모델이다(Kapfer, 1999). Kapfer는 오랫동안 비영리조직을 컨설팅하면서 ‘성공과 실패’의 ‘현상과 원인’을 깊이 있게 들여다보게 되었다. GAMMA는 이런 현장 경험을 바탕으로, 비영리조직을 성공으로 안내하기 위하여 개발된 조직경영 모델이다. 한국에는 1995년에 소개되었고 그동안 많은 비영리 조직들이 GAMMA를 배우며 조직의 성장과 발전을 위하여 활용해 왔다. 감마는 조직의 가치와 사명 실현을 목표로 고객의 욕구, 사회적 요구 그리고 조직의 전반적 상황을 유기적이고 통합적인 사고를 통해 조직을 이해하고 관리하는 경영모델이다. 총체적 마케팅 경영의 비전설계 모델은 총체적 마케팅 경영의 주요한 요소를 중심으로 분석하여 비전을 수립하는 모델이며 조직의 정체성 분석, 고객 분석, 외부환경 분석, 내부 조직진단을 통해 조직의 핵심과제를 총체적으로 찾고 조직의 비전과 중장기 목표를 수립한다.

### 2) 총체적 마케팅 경영 모델의 조직진단 모형(조직운영의 8요인)



<그림2> 총체적 마케팅 경영 모델의 조직운영의 8요인

### 3) 사회환경 분석 및 고객 분석

거시환경분석을 위한 PEST 기법 (Political, Economic, Social and Technological analysis)과 벤치마킹을 통한 유사사업 기관을 연구·조사하여 시사점을 확인하고 적용할 부분을 찾았으며 설문 조사 및 분석을 통해 고객의 조직에 대한 인식과 욕구 확인하였다.

### 4) 면접조사(Interview)

Kick off 미팅을 통해 직원 인터뷰를 실시하여 기관의 현황 및 연구에 대한 기대를 파악하고 향후 연구 방향을 설정하는데 참고하였으며 외부환경 분석 시 유관기관 인터뷰를 진행하여 신나는 조합에 대한 의견을 듣고 과제를 찾았다.

## III. 조사 내용

### 1. 연구에 대한 동기와 기대 확인

직원대상 비전설립에 관한 동기와 기대를 확인한 결과 위와 같이 다양한 의견들이 확인 되었으며 이번 연구의 결과로 최근 10년의 사업, 조직운영, 조직문화에 대해 점검하여 사명과 비전을 재정립하길 희망하였다.

### 2. 조직정체성 확인결과

전 직원 대상 조직 정체성에 대한 확인을 위해 4그룹으로 나누어 워크숍을 통해 우리가 누구를 위해 일하고 있고 그들은 무엇을 원하고 있으며 우리는 무엇을 주고 있는지를 확인한 결과 우리는 사회 소외계층 및 사회적경제 기업들을 지원하고 있으며 그들의 자립 및 기업의 지속 가능한 성장을 지원하기 위해 다양한 인적, 물적 자원을 발굴하고 연계하는 일들을 하고 있다고 요약되었다. 또한 보다 더 객관적인 시각에서 조직 정체성을 확인하기 위해 직원이 아닌 회원 중 신나는조합과 오랫동안 함께했던 5인의 외부 인사와의 인터뷰도 진행하였다. 세부적인 조사 내용은 아래와 같다.



〈표 1〉 우리는 누구를 위해 일하고 있는가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 영세 자영업자</li> <li>✓ 일반 서민</li> <li>✓ 사회적경제종사자</li> <li>✓ 사회적경제조직</li> <li>✓ 다양한 취약 계층</li> <li>✓ 사회적가치를 추구하는, 공유하고 싶은사람과 조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협동조합 설립자 및 준비자</li> <li>✓ 사회적경제구성원</li> <li>✓ 취약계층</li> <li>✓ 국가(정부), 공공기관(지자체)</li> <li>✓ 나자신(자아성취)</li> <li>✓ 정보,운영지원, 조력</li> <li>✓ 일자리 참여자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 나, 나의 가족</li> <li>✓ 사회적기업 진입하고자 하는 분</li> <li>✓ 고용노동부, 사회적기업진흥원, 국가</li> <li>✓ 저소득층 창업자</li> <li>✓ 사회적기업가</li> <li>✓ 서울시, 서민금융진흥원, 보건복지부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정 (사회적 기업진흥원, 서울시)</li> <li>✓ 현장 (사회적기업, 고용 취약계층)= 우리의 자존심</li> <li>✓ 개인 (나, 가족)</li> <li>✓ 우리 법인 직원들</li> </ul>

〈표 2〉 그들에게 필요한 것들은 무엇인가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 환경+지지 + 공감</li> <li>✓ 수익을 높이기 위한 각종 자원</li> <li>✓ 자금, 정책</li> <li>✓ 동반자</li> <li>✓ 다양한 자원</li> <li>✓ 사회환경+인프라</li> <li>✓ 자립의지 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협동조합 정보</li> <li>✓ 자금(사회적경제)</li> <li>✓ 정부 실적, 성과</li> <li>✓ 사회적경제조직 지속가능성과 안정 지원</li> <li>✓ 사회적경제 참여 기회, 후속지원</li> <li>✓ 일자리 참여자 고용 지속성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 정보, 실적, 행정</li> <li>✓ 자금, 영업(판로), 보고</li> <li>✓ 사회적 가치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정대리인, 성과 달성, 책임, 수습</li> <li>✓ 다방면 도움, 안내·가이드 지원, 발전</li> <li>✓ 즐거움(행복한 가정)</li> <li>✓ 행정과 지원 연결하는 중간역할</li> <li>✓ 안정적인 운영 지원</li> </ul>

〈표 3〉 우리는 그들에게 무엇을 주고 있는가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 진입 지원, 정부 자원 연계</li> <li>✓ 자금, 상담, 교육</li> <li>✓ 제도적 지원 (동반자적 느낌 부족)</li> <li>✓ 인적, 물적 자원</li> <li>✓ 교육기회+훈련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 영역의 재도전 진입</li> <li>✓ 사회적경제 영역에 필요한 지원</li> <li>✓ 애로사항 해결할 수 있는 다양한 지원과 중간다리</li> <li>✓ 정보, 자금, 조력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 가치 실현 위한 정보, 자료</li> <li>✓ 컨설팅, 실적</li> <li>✓ 자금, 융자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정/민원 대행</li> <li>✓ 책임 대행</li> <li>✓ 사업 성과</li> <li>✓ 설립,지원안내</li> <li>✓ 사회적기업 발전+사업단</li> </ul>

〈표 4〉 우리가 추구하는 사회적 가치는 무엇인가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 모두 더불어 살 수 있는 사회</li> <li>✓ 경제적 불균형 해소 ⇒ 모두 함께 잘 사는 사회</li> <li>✓ 다양한 취약 계층 자립 + 사회문제 해결, 나눔</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 중간지원조직 활성화 (설립자 지원)</li> <li>✓ 사회적경제 활성화</li> <li>✓ 민주적 사회 실현</li> <li>✓ 사회적문제 해결, 상생, 연대, 참여, 정직</li> <li>✓ 사회적 가치 확대 위해 사회적경제 영역 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 공유</li> <li>✓ 사회적경제의 가치 확산</li> <li>✓ 저소득층의 자립</li> <li>✓ 빈곤탈출</li> <li>✓ 사회적경제 조직의 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 소외된 이웃들과 더불어 살아가는 세상 만들기</li> <li>✓ 자본주의의 사회적 문제 해결로 진보적 공동체사회건설</li> <li>✓ 상생/공정성</li> <li>✓ 균등한 기회 부여</li> <li>✓ 취약계층 지원</li> </ul>

〈표 5〉 우리가 꿈꾸는 것은 무엇인가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 조직에제일 도움되는 조직</li> <li>✓ 동반자적 관계</li> <li>✓ 완전 전문적인 기관</li> <li>✓ 우리가 주인되는 사회적경제 전문기관</li> <li>✓ 다 같이 잘 살 수 있는 사회를 만들어 가는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 취약 계층의 자립, 자율, 존중</li> <li>✓ 관계</li> <li>✓ 사회적 자본으로 공동 문제 해결</li> <li>✓ 자립 통한 평등 사회</li> <li>✓ 사회적경제의 활성화</li> <li>✓ 개인 삶의 만족</li> <li>✓ 돈을 이긴다</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 발전</li> <li>✓ 가난, 불평등 없는 세상</li> <li>✓ 더 평등한 세상</li> <li>✓ 필요한 것이 필요한 곳에</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 추구하는 사회적 가치가 달성된 세상을 보며 나도 행복해지는 것</li> <li>✓ 다함께 잘 사는 사회</li> <li>✓ 지속가능한 발전</li> <li>✓ 좋은 세상</li> <li>✓ 지속가능한 사회</li> </ul>

## 1) 신나는조합 외부 이해관계자 인터뷰

## 신나는조합의 정체성에 대한 생각

“중간지원조직으로서의 역할을 잘 잡았다. 연합회가 있으면 지원 사업을 하고, 하고 싶은 일을 해야 한다. 민간에서 정부 수탁한 일을 하면서 얼마나 스스로 자립하면서 할 수 있을까를 고민해야 한다”

“사람을 키우고 사회적 경제(주체적 역량)를 키우고 관계망을 잘 쌓아가는 것이 필요하다.”

“사회적기업과의 관계를 키우고 프로젝트 사업 수행, 서비스를 개발하는 것이 필요하다.”

“포지셔닝을 잘 하는 것 중요, 이음새 역할, 촉매제 역할을 하는 것이 중요하다.”

“생태계를 만드는 것, 사람과 기업을 잘 만드는 것도 중요하다.”

### **신나는조합의 현재 존재이유는 무엇이라고 생각하는가?**

“육성법이 통과하고 나서 11년째인데 어느 정도 대중적 인식과 활성화는 확실히 했다. 다만 사회적 기업에 대한 선망의 대상이 될 수 있는 영역이 되면 좋겠다. 새로운 가치들, 만나고 싶은 사람들이 있으면 좋겠다. 그렇게 만드는 것, 전략적인 부분에 몰입하는 역량이 필요하다.”

“빈곤 퇴치가 지금의 사명과 어떻게 연결될까? 현장의 주체들과 솔루션을 함께 만들어 가는 것, 프로젝트를 만들어서 가면 되지 않을까? 구성원들이 미션에 대해서 얼마나 도전하고 있는지가 중요하다. 그것에 대한 지표와 사업, 예산편성, 역량 편성이 되고 있는지가 중요하다.”

“사회적기업에서 이야기하면 미션의 포지션과 사업의 포지션이 있는데 같이 가는 곳은 미션을 풀기 위한 사업을 개발하는 것이고, 조직이 먹고살기 위해서 하다 보니 자기 목적에 맞는 사업을 못하게 됨. 이것을 같이 가게 하는 포지션, 카테고리를 잘 잡아야 한다. 두 개를 맞추는 것은 필요하다.”

“그라민 뱅크의 무하마드 유누스가 존경받는 것은 그 일을 사회적으로 해결했기 때문임. 자신의 포지션을 대중에게 드러내서 얼마나 많은 사람에게 영향을 미치느냐가 중요하다.”

### **신나는조합이 다른 유사조직과 차별화 되는 점은 무엇이라고 생각하는가?**

“안정적으로 운영됨. 사회적 기업과 관련된 전 방위의 서비스, 다만 성장형, 사회문제에 맞는 화두에 대한 대처방안이나 사업화 방안, 신생기업들에게만 주는 아이템 뿐만 아니라 실질적인 사회문제의 주체로서 풀어나가는 것이 필요하다. 성장형 사회적기업은 솔루션이 있고 초창기 지원업무로는 도움이 안 된다고 생각해서 중간지원조직과 멀어지게 됨. 중간지원조직의 힘을 빌어서 하고 싶지 않아 함. 생태계 내에서 아젠다를 선점하고 성장형이 함께할 수 있는 사업, 정부의 첫 사업을 알려나가고 하는 것 필요하다.”

### **신나는조합의 2010년 이후의 사업적 성과, 잘해온 것은 무엇인가?**

“정부와의 파트너십, 거버넌스, 시스템적으로는 잘 잡혔다. 중간지원조직 30명의 역량이면 자리를 잡았다. 기초에서 머물지 않고 중량감 있는 다음 사업과의 연결이 필요하다.”

### **신나는조합의 2010년 이후 부족했던 점은 무엇인가?**

“ 내부 직원과의 워크숍과 교육, 전략을 짜는 방식이 중요할 것 같다. 자체 전략에 대한 검토를 어떻게 운영하는지 모르지만 자문위원회나 전문위원회를 구성해서 진행하는 것이 필요하다. 새로운 시도를 혼자서 하기는 쉽지 않으니 다방면의 사람들과 이야기 하면 답이 나올 것 같다. 그것으로 기획하면 좋겠다. 자금이나 사업을 거기에 배치하는 것, 지원 기간의 스토리텔링이 된다.”

### **신나는조합이 꼭 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하는가?**

“ 세상에서 시도하지 않는 일을 시도해야 할 것 같다. 생각하고 있으면 행동해야 한다. 그래야 미션이 내부로 들어온다. 사업을 잘할 수 있지만 사람과 먼 미래에 대한 알맹이를 가져가기 어렵다. 조직도 체력이 좋아야 한다. 자꾸만 연습하고 시도해 봐야 한다.”

### **신나는조합이 5년 이후 어떤 모습이 되면 좋을까?**

“ 사회적기업도 등록제가 되고 생태계가 커질 텐데 허약체질이 되면 안 된다. 허약체질인지 아닌지는 자기 내용을 가지고 있는 것이 중요한데 사회적 경제에 대한 주체 파악은 가능할 것이다. 사회적 경제 전체 방향에 대해서 같이하는 사람들의 방향을 이야기할 수 있는 곳, 중간지원기관의 위상이 바뀐다. 그러면 누구랑 같이 일할 것인지 이야기 할 것이다. 기존의 기관이 잘하면 그곳과 파트너십이 생길 것이다. 기업이니 생존과 연결되어 있다. 생태계 내에서 사업을 찾을 것이다. 어떻게 연대했을 때 큰 사업을 딸 수 있을지 서로의 관계나 사업거리가 있어야 한다.”

“ 사회적 경제 영역에서 성공한 조직이 없다? 아니다 잘하는 곳이 있는데 알려질 관계망이 없다. 잘 찾아보면 있다. 다양한 시도들이 있는데 그것이 잘 드러나고 그것에 대해서 이야기 하는 곳이 있어야 한다. 좋은 사회적 기업을 홍보하는 전략이 필요하다. 아카이브 같은 것이 있어야 한다. 사회적 기업가들이 찾아가는 아카이브가 있느냐하는 생각이 든다.”

“ 현장이 지원기관을 좋아하나? 아직은 좋아하지 않는다. 사업으로 관계를 맺으면 틀려질 수 있다. 행정업무가 주로 선행되니 사업의 본질에 대해서 더 치밀하게 이야기 되어야 한다.”

“ 사업에 대한 평가를 하고 기획하고 사람을 남겼는지 징검다리 사업인지를 봐야한다.

“ 영국이나 이태리 정부는 프로젝트와 지침도 만들고 결국 사회적 기업에 맞는 사업을 하더라, 이태리 연합체는 500억을 출자하고 민간회사에 800억을 출자하고 지자체에서 땅이랑 건물 기부를 받아서 규모화 해서 30년 일자리 만듦. 이것이 가장 좋은 교육서비스(유치원)고 한 사람당 120만원씩 돈이 나오는데 돌봄과 교육과 외식이 함께 운영한다. 규모화에 전했다. 이런 것들을 배워서 한국에서 어떻게 적용할 지, 포럼을 자주해야 한다. 한국에 적용할 만한 사례들을 가지고 이야기하고, 솔루션에 대한 것, 공무원도 변화시킬 수 있다.”

### 어떤 전문성과 역량을 키워야 한다고 생각하는가?

“ 선진사례나 성공모델을 대충 보지 말고, 솔루션이 어떻게 적용되는지를 알아야 한다. 지원 기간은 솔루션에 대한 접근, 가치혁신이 어떻게 되고 있는지 모르고 있다. 현장을 잘 알아야 되고 어떤 솔루션이 있는지, 솔루션에 대한 포지션이 정리되어야 한다. 직접사업을 하면서 경험을 하지 않으면 모른다. 천안은 44개 사업자가 모여서 사회적 협동조합을 만들었다. 공동구매 시장에서 들어갈 때 중간지원기간이 서포트를 하면서 사업에 대한 경험을 다한다. 다음 사회적 협동조합이라는 자체적으로 만든 중간지원조직이 생기고 있다.”

## 3. 조직경영진단

전 직원 대상 GAMMA 조직진단 체크리스트로 조직의 8가지 부문(원칙, 생산품, 구성원들, 내부소통, 조직체계, 시각적 모습, 외부소통, 파트너)에 대한 내부 평가를 진행한 결과 내부소통이 가장 높은 평점을 받은 반면 조직의 시각적 모습은 직원들의 기대 이하의 수준으로 평가되었다. 평가로 인한 부문별 과제는 <표 6> 조직 진단 과제 찾기 결과>와 같으며 8가지 부문에 대한 평가항목은 <표 7> GAMMA 조직진단 체크리스트로 첨부하였다.

<표 6> 조직진단 과제 찾기 결과

8영역	내 용
원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 모두가 동의하는 사명, 비전 수립</li> <li>✓ 운영, 경영에 길잡이가 될 견고한 지침 필요(휴가, 외근, 복리후생)</li> <li>✓ 매번 의견수렴, 논의, 합의 하는 것은 비효율성 큼</li> <li>✓ 조직 성장의 구체적 전략 수립</li> <li>✓ 내부의 공통적인 목표의식 공유</li> </ul>
생산품	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “인증” 등의 업무가 관료적, 매뉴얼적일 수 있음</li> <li>✓ 신나는조합만 할 수 있는 자체사업/후원자 개발로 지속가능성 확보</li> </ul>
구성원들	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 개인적 다양한 동기부여 요소 인정, 독려 노력 필요 (인정, 전문성 강화, 돈, 안정적 일자리 등)</li> <li>✓ 직원의 전문성 향상</li> <li>✓ 직원 역량 개발을 위한 교육 프로그램 운영</li> <li>✓ 순환 보직, 교육, 중간관리직 육성 등 시스템 마련</li> <li>✓ 리더십교육(멘토) 필요</li> </ul>
내부소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 업무 외적인 의견 제시의 통로가 어디인지 공지되지 않음</li> <li>✓ 동료간 소통, 협업 위한 구성원간의 상호 “좋아함”, “호감” 필요(친바래 등 여러 프로그램을 통해 증진 중이나 다양화, 강화 필요)</li> <li>✓ 상시로 의견을 전할 수 있는 장치 필요</li> <li>✓ 공동 목표 수립</li> </ul>
조직체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 업무 권한 책임에 관한 부여</li> <li>✓ 업무의 체계적인 구조/시스템 구축</li> <li>✓ 회의 등 결정 구조의 체계가 필요 -&gt; 기준의 명확함 필요</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 팀명과 사업 간에 맞지 않는 지점</li> <li>✓ 팀장급들이 2-3개 팀 공동팀장 하고 있는 것</li> <li>✓ 상향식 의사결정 구조 마련</li> </ul>
시각적모습	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 추가 공간 확보로 직원 간 간격 증가 필요</li> <li>✓ 사무실 인테리어(환경구성)</li> <li>✓ C I(세련, 지적, 전문적)</li> <li>✓ 기관 역할에 비해 외부 인지도, 홍보 부족, 잘 알리는 방법 강구</li> </ul>
외부소통	없음
파트너	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 효과적, 효율적인 파트너십 활용</li> <li>✓ 파트너 개발</li> <li>✓ 기관차원의 파트너 관리</li> </ul>

〈표 7〉 GAMMA 조직진단 체크리스트

구분	번호	항목
원칙	1	조직의 설립목적이 분명하며 모든 구성원들이 잘 알고 있다.
	2	조직의 비전과 사명이 잘 정리되어 있으며 구성원들이 자랑스럽게 생각한다.
	3	정기적으로 조직의 사명과 비전에 대해서 토론하며 이것을 현실에 반영한다.
	4	사명과 비전을 실현하기 위한 구체적인 방법과 전략을 가지고 있다.
	5	구성원들은 조직 안에서 스스로의 존재이유를 분명히 알고 있다.
생산물 (서비스 질)	6	조직이 제공하는 프로그램과 서비스를 통해 고객들은 많은 유익함을 얻고 있다.
	7	조직의 존재이유와 설립목적에 맞는 프로그램과 서비스를 제공하고 있다.
	8	타조직과 차별화된 활동을 하고 있으며, 이것은 많은 유익함을 제공하고 있다.
	9	새로운 것을 개발하기 위하여 노력하며 정기적인 테마회의를 하고 있다.
	10	우리 조직만이 가지고 있는 유일무이한 생산물(프로그램, 서비스 외)이 있다.
구성원 들	11	구성원들이 조직에서 일하는 동기와 열망을 서로 알고 있다.
	12	구성원들은 일에 대한 전문성을 갖추고 있으며 훌륭한 품성을 가지고 있다.
	13	구성원들은 성장과 발전을 위하여 스스로 시간과 노력을 기꺼이 투자하고 있다.
	14	구성원 모두는 고객에 대한 견해와 태도가 분명하다.
	15	직원교육계획은 잘 수립되어 있으며, 교육 예산도 잘 집행되고 있다.
내부 소통	16	조직 공동의 목표를 이루기 위해 서로 협력하고 소통한다.
	17	구성원들은 갈등을 잘 드러내며 갈등처리 능력도 뛰어나다.
	18	구성원들은 서로를 귀하게 여기고 충분히 지지하며 격려하고 있다.
	19	서로 유익한 대화를 나누며 진지하게 경청하고 상호신뢰 한다.
	20	구성원들의 공동체 의식이 투철하고, 조직은 개인의 고유함을 인정한다.
조직 체계	21	업무가 적절하게 분장되어 있으며 이에 대한 권한과 책임도 분명하다.
	22	구성원들은 자발적으로 일하며 조직혁신을 위한 준비와 실천도 하고 있다.
	23	조직의 다양한 회의가 민주적이며 주체적 참여에 의해 진행된다.
	24	일일 성과와 결과를 고루 배분하고 있으며 구성원들은 이에 만족한다.
	25	협동하여 일하고 있으며 다른 팀들과의 협력도 잘 이루어지고 있다.
시각적 모습	26	로고와 상징 등 시각 디자인은 우리 조직의 철학을 잘 담아내고 있다.
	27	건물과 디자인은 목적에 잘 맞게 설계되어 있으며 외관이 매력적이다.
	28	공문, 소식지, 명함, 브로셔 등 종이인쇄물의 글씨체, 질, 디자인 등이 우수하다.
	29	자리배치는 고객을 환영하는 방향으로 되어 있고, 구성원의 이미지는 따뜻하다.
	30	전체적인 디자인과 시각적인 모습이 통일된 느낌을 준다.

외부소 통	31	고객의 발언을 적극 경청하며 이를 활동에 잘 반영하고 있다.
	32	고객과 지역사회의 소리를 듣기 위한 다양한 경로와 방법을 가지고 있다.
	33	홍보를 위한 다양한 매체가 있으며 이를 적극 활용하고 있다.
	34	관계망(네트워크)을 확산해 나가고 있으며 지역에 조직을 알리기 위해 노력한다.
	35	사회적으로 충분히 인정받고 있으며 지역사회에 공헌하고 있다.
파트너	36	구성원들은 조직의 부족한 자원이나 정보가 무엇인지 분명히 알고 있다.
	37	다양한 영역에서 파트너를 가지고 있고 파트너를 만들기 위해 노력하고 있다.
	38	파트너는 조직과 공동의 목적을 가지고 활동하며 이를 분명히 알고 있다.
	39	조직은 파트너에게 많은 유익함을 제공하고, 분명한 상호약속을 하며 활동한다.
	40	조직과 파트너는 힘의 균형이 있으며 동등한 관계 맺기가 가능하다.

#### 4. 조직성장요인 및 개선과제

다음으로는 조직의 향후 10년의 목표를 설정하기 위해 지난 사업의 성과와 사업 진행상의 부족했던 부분을 스스로 진단해 보고 향후 과제를 도출하기 위해 전 직원 대상 워크숍을 진행하였으며 논의 결과, 신나는조합은 사회적 금융 사업을 시작으로 사회적기업과 협동조합의 설립·운영 지원의 역할을 잘 수행해 왔으나 대부분의 사업이 위탁사업 위주로 정부 의존도가 높아 사업의 지속 가능성을 담보하기 어려운 구조에 있어 다양한 재원을 확보하고 정부 사업과 관계없는 특화 사업을 만들어 가야 한다는 과제를 도출할 수 있었다. 세부적인 조사 내용은 아래와 같다.

〈표 8〉 부문별 지난 사업에 대한 성과 평가 및 과제 도출

구분	1. 지난 사업 속에서 잘 해온 것은 무엇인가?	2. 지난 사업 속에서 아쉬운 것은 무엇인가?	3. 그 원인은 무엇인가?	4. 앞으로의 과제는 무엇인가?
사회적 금융	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 자금의 규모 증가</li> <li>✓ 긴 시간동안 안정적인 사업 운영</li> <li>✓ 서민 대출 증가</li> <li>✓ 대출자 발굴</li> <li>✓ 대위 변제율 낮음</li> <li>✓ 마이크로크레딧 개척자</li> <li>✓ 금융 지원</li> <li>✓ 지속적으로 확장되고 있는 것</li> <li>✓ 여러 단체와 협업</li> <li>✓ 연금 지원 사업</li> <li>✓ 진정성</li> <li>✓ 신나는조합의 조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 생계자금 감소, 연속운영못함</li> <li>✓ 대상한정, 지원 기준 상향</li> <li>✓ 자체 보유 자원 감소</li> <li>✓ 정부 기금 의존 증가</li> <li>✓ 자금 부족(수요에 비하여)</li> <li>✓ 수용자 중심 대출 못함</li> <li>✓ 대출 후 사후 관리 지원부족</li> <li>✓ 대출 후 후속 지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 제도화의 위험성</li> <li>✓ 자원 확보의 어려움</li> <li>✓ 모기관의 독과점화</li> <li>✓ 서민금융 진흥원 출연으로 민간 출연기금 줄어듦</li> <li>✓ 낮은 시장 이자율, 금융제도의 경직성</li> <li>✓ 서울시 자금 지원 부족</li> <li>✓ 상환율 유지의 압박감</li> <li>✓ 이후 지원 미비</li> <li>✓ 심사기준으로 참여자 제한</li> <li>✓ 후속 지원에 내</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 지원 기준의 한계 극복</li> <li>✓ 자원 확보</li> <li>✓ 자체 기금 확보</li> <li>✓ 민간 기금 확보, 정부 기금 의존성 감소</li> <li>✓ 임팩트 투자 늘리기</li> <li>✓ 자금 확보의 다원화</li> <li>✓ 수요자와 상환율간의 균형</li> <li>✓ 체계적, 단계적 지원이 필요함</li> </ul>

구분	1. 지난 사업 속에서 잘 해온 것은 무엇인가?	2. 지난 사업 속에서 아쉬운 것은 무엇인가?	3. 그 원인은 무엇인가?	4. 앞으로의 과제는 무엇인가?
	<p>상으로의 역할</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 마이크로 크레딧 사업 정착</li> <li>✓ 사회적 경제 기업 융자 확장</li> <li>✓ 260억 대출</li> <li>✓ 우수한 상환률</li> <li>✓ 사회적 금융 정책 기여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>원 부족</li> <li>✓ 취약계층, 소셜 임팩트 보다 상환율 우선 고려</li> <li>✓ 사후 관리</li> <li>✓ 지원 규모 적고, 선별 지원</li> <li>✓ 팀간 성과, 어려움 공유 안됨</li> <li>✓ 정책 자금 위주의 자금 운영</li> <li>✓ 다양한 금융 상품 운용 미흡</li> <li>✓ 질 높은 비금융 서비스 미흡</li> <li>✓ 금융 전문성 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>외부 자원 배분이 적음</li> <li>✓ 환율에 대한 압박</li> <li>✓ 직원들의 여유 없음</li> <li>✓ 팀·조직간 공동 목표 부재</li> <li>✓ 직원들의 부족한 사회적경제 활동 경험</li> <li>✓ 사업비 구조(기금)</li> <li>✓ 관주도의 사회적 금융 확산</li> <li>✓ 다양한 민간자금 확보 위한 임원진 역량 부족</li> <li>✓ 사후관리자 역량 부족, 동기부여 부족, 내부지원 프로그램 미비</li> <li>✓ 팀장 역량 부족</li> <li>✓ 자체 기금 개발 팀 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 대출과 연결되는 지원프로그램 개발</li> <li>✓ 사후 관리 체계 공고히</li> <li>✓ 팀·조직간 공동의 목표 설정</li> <li>✓ 대출 규모 확대</li> <li>✓ 정책 제안을 통한 민간부문의 사회적금융 정책 확산</li> <li>✓ 금융전문성 제고</li> <li>✓ 임원진 교체</li> <li>✓ 소셜프랜차이즈 등 자영업지원</li> <li>✓ 내부리더 역량 강화 프로그램</li> </ul>
사회적 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 지원제도 연계로 사회적경제 확산 기여</li> <li>✓ 중간지원기관 역할 잘 수행</li> <li>✓ 사회적 경제 기업 확대</li> <li>✓ 경험적지식, 정보 축적</li> <li>✓ 인증 업무</li> <li>✓ 기업 선별</li> <li>✓ 생태계 조성</li> <li>✓ 과업에 충실 ⇒ 정량적 성과</li> <li>✓ 조직 확장에 기여</li> <li>✓ 신뢰받는 중간지원기관</li> <li>✓ 공공구매 지원</li> <li>✓ 인증 컨설팅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정의 영역화</li> <li>✓ 사회적 경제 기업 지속가능성</li> <li>✓ 사후관리, 데이터베이스 구축 및 활용</li> <li>✓ 정성적인 부분</li> <li>✓ 양적 확대 압박 (질적성장부족)</li> <li>✓ 과업+현장 요구를 녹여내지 못한 것 (현장중심 지원부족)</li> <li>✓ 사회적 경제 기업과 적극적관계 미흡</li> <li>✓ 눈에 띄는 성과 부재⇒성취감 감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적기업 증가 대비 지원기관 예산 부족</li> <li>✓ 기업 현장의 생태계 파악 부족, 현장과 점점 부족</li> <li>✓ 기본 업무도 벅차다</li> <li>✓ 제도적성장 압박 (정부 정책)</li> <li>✓ 과업에 매몰</li> <li>✓ 업무 특성 (인증이 최종단계)</li> <li>✓ 위탁사업으로 주체성 감소 (정부지원)</li> <li>✓ 사업의 불안정성</li> <li>✓ 정부보조금 낭비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 선도적 이슈 생산 역할 필요</li> <li>✓ 자체 역량 강화</li> <li>✓ 인력 자산의 유지</li> <li>✓ 잘 할 수 있는 역할 고민</li> <li>✓ 질적 향상</li> <li>✓ 과업+신나는 조합의 특성을 담을 수 있는 사업 운영</li> <li>✓ 진정한 소셜 미션 가진 스타 사회적기업 발굴 육성</li> <li>✓ 사업 방향 재점검</li> <li>✓ 법인이 직접 사</li> </ul>



구분	1. 지난 사업 속에서 잘 해온 것은 무엇인가?	2. 지난 사업 속에서 아쉬운 것은 무엇인가?	3. 그 원인은 무엇인가?	4. 앞으로의 과제는 무엇인가?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 개선점에 대한 정책 제언</li> <li>✓ 사업 프로세스 구축</li> <li>✓ 자체 스터디 문화 형성</li> <li>✓ 다양한 외부 자원 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 인증·컨설팅 업무 치중</li> <li>✓ 3년 이상 근로자들의 질적 성장을 위한 프로세스 필요 (통합적 사고, 판단 능력 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>막기 위해</li> <li>✓ 위탁사업+평가</li> <li>✓ 동기부여 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업으로 사회적기업 운영 (B/M 마련)</li> <li>✓ 모든 기업의 사회적기업화</li> <li>✓ 근로자 질적 성장 위한 기관 차원 프로세스 + 개인의 노력</li> </ul>
협동조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 교육, 설립지원, 운영지원</li> <li>✓ 협동조합 사랑</li> <li>✓ 사회적협동조합 전문성 확보</li> <li>✓ 현장 포커스 진정성 지킴</li> <li>✓ 설립 지원, 생태계 조성</li> <li>✓ 과업 + 현장 요구 포함 노력</li> <li>✓ 중간지원기관 역할 충실 수행</li> <li>✓ 개별 협동조합 확산</li> <li>✓ 전문성, 경험 축적</li> <li>✓ 행정 비용 감소 기여</li> <li>✓ 기본법 제정 이후 적극적 설립 지원 프로세스 및 매뉴얼 구축 ⇒ 타기관 전파</li> <li>✓ 사협 설립 및 지원 역량 구축⇒ 전국 최고</li> <li>✓ 팀원 열정, 협동조합 애정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협동조합의 질적 향상 감소</li> <li>✓ 다수의 페이퍼컴퍼니</li> <li>✓ 내부 성과 공유 부족</li> <li>✓ 다양한 수요 대응 전문 지식 부족</li> <li>✓ 정량적 성과의 아쉬움</li> <li>✓ 건강한 사협 발굴</li> <li>✓ 진흥원과의 관계</li> <li>✓ 개별협동조합 역량강화 지원</li> <li>✓ 근로자의 정신적 스트레스</li> <li>✓ 과다한 업무, 고객과의 갈등</li> <li>✓ 행정업무 과다, 예산부족으로 실질적 지원 사업 시행 곤란</li> <li>✓ 과업은 많고, 신나는 조합의 현상인지는 낮음</li> <li>✓ 일반협동조합 정보 부족 ⇒ 지원 확대 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 업무 많음 (정량도 힘들)</li> <li>✓ 법인격 자체 지원</li> <li>✓ 전문성 부족</li> <li>✓ 인력(자원) 부족</li> <li>✓ 협동조합 진정성 부족 (질적 성장의 방해물)</li> <li>✓ 사협 발굴기간 짧음(자원부족)</li> <li>✓ 의견(목표) 차이</li> <li>✓ 제도적 지원체계 과다 (많은부처)</li> <li>✓ 고객의 역량 부족</li> <li>✓ 예산 부족</li> <li>✓ 협동조합 수에 비해 예산 인력, 다양한 자원 부족</li> <li>✓ 서울은 너무 넓다 (제일 작은 지역의 15배)</li> <li>✓ 인력 예산이 2배는 필요하다</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 질적 향상</li> <li>✓ 일반협동조합 네트워크</li> <li>✓ 예산 확충</li> <li>✓ 질적인 성장</li> <li>✓ 균형 잡힌 목표 설정과 실현 방법 고민</li> <li>✓ 맞춤형 지원체계 확립</li> <li>✓ 고객 역량강화 위한 기초 교육</li> <li>✓ 업무담당자의 스트레스 관리</li> <li>✓ 예산, 인력 확보</li> <li>✓ 권역기관 예산, 인력 많음</li> <li>✓ 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계</li> <li>✓ 타겟 설정 맞춤형 지원</li> </ul>

〈표 9〉 사업에 대한 핵심과제 및 세부 목표

1. 자금 확보 다원화 (정부자금 의존성 극복)	2. 법인의 직접사업 운영	3. 특성화사업 개발(신나는 조합의 고유사업)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금 확보의 다원화(8)</li> <li>- 자체 자금 확보/확대(5)</li> <li>- 민간자금 확보, 정부자금 의존성 ↓ (6)</li> <li>- 정책제안을 통한 민간부문으로의 사회적 금융 확산</li> <li>- 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계</li> <li>- 자체적 운영 여지 키움</li> <li>- 사회적금융 자회사 설립 (크라우드펀딩을 통한 자원 마련, IT 투자)</li> <li>- 사회적 경제조직에 대한 마이크로 크레딧 사업의 확장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법인이 직접 사회적 기업이 되어(BM가진) 직접적인 사업을 운영해야 함 (3)</li> <li>- 직접사업 실시 필요(BM)</li> <li>- 사업 방향 재점검</li> <li>- 신나는 조합의 자체적(핵심) 사업 개발</li> <li>- 우리 (내부) 조직 역량에 적합한 사회적기업 지원 프로그램 개발</li> <li>- (사회적경제)틈새시장 찾기 예) 성장단계의 기업 지원 → 위탁사업 줄이고 자체 사업 운영</li> <li>- 주체성을 가진 업무 진행 (가능한 범위 내에 서)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신나는 조합 특성 담을 수 있는 사업 운영(4)</li> <li>- 자체 역량 강화</li> <li>- 사회적 기업(인증 후)에 대한 사후 유지관리 시스템 개발</li> <li>- 우리가 잘 할 수 있는 역할 고민(진정한 중간 지원의 의미)</li> <li>- 기본 과업 외 신나는 조합만의 현장을 반영한 사업 필요</li> <li>- 신나는 조합만의 새로운 사업 발굴 (실험적인 모델 사업)</li> <li>- 사회적 경제 생태계 내 아젠다 선점 성장형 사업 개발</li> <li>- 사회적 경제에서 새로운 시도를 많이 하는 조직(혁신적)</li> <li>- 창의적인 사업기획, 시도가 가능한 환경 조성</li> <li>- 새로운 시도와 도전 (모델, 사례, 선구자적 연구사업 등 ⇒ 투자 필요)</li> <li>- 차별화, 새로운(실험적인) 시도(2)</li> <li>- 자체 운영 (예산, 프로그램) / (연구소, 사내벤처, 수익사업)</li> </ul>
4. 맞춤형 지원체제 확립	5. 다양한 인적, 물적자원 개발	6. 선도적 이슈 생산
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 맞춤형 지원체제 확립 (성장단계 별)</li> <li>- 체계적, 단계적 지원이 필요함</li> <li>- 협동조합 타겟 설정 맞춤형 지원</li> <li>- 협동조합에 대한 지속가능한 맞춤형 지원 대책 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계 (7)</li> <li>- 협동조합 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계 + 모든 팀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선도적 이슈 생산 역할 필요 (3)</li> <li>- 사회적기업 선도적 이슈 생산</li> <li>- 정책 제안을 통한 민간부문으로의 사회적금융 정책 확산</li> </ul>

- 사회적금융 체계적, 단계적 지원		
---------------------	--	--

〈표 10〉 조직 내부 과제에 대한 해결 방법 논의 결과

영역	과제	구체적인 해결 방법
구성원들	구성원의 동기부여를 어떻게 할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (동기부여 전 반드시) 개개인이 어떤 포인트에서 업무동기가 부여되는지 파악해야함</li> <li>- 자체 예산 또는 민간 자본으로 우리가 좋아하고 잘 하는 사업 추진</li> <li>- 인센티브 도입 : 경제적 인센티브가 아닌 별도 과업 수행에 대한 포인트를 책정하여 연가보상, 해외연수 기회, 승진/승급 등에 반영(5)</li> <li>- 매월 우수직원 선정 및 표창/포상</li> <li>- 돈? 조직 내 사례공유</li> <li>- 업무 역량에 따른 진급 시스템 구축</li> <li>- 직원 기여도, 추가 업무, 성공적 수행을 고려한 인센티브 (포상휴가, 금전, 현물 제공)</li> <li>- 성과급, 휴가(포상)</li> <li>- 직원 투표로 팀별 1인씩 우수직원 선정하여 격려금 지급+유급휴가 (5)</li> </ul>
	직원들의 전문성을 어떻게 개발할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외부 교육 프로그램 주최자(예/GSEF) 간 MOU를 통한 적극적인 직원 교육(파견) 지원, 현재는 대부분 직원이 직접 찾아 지원함</li> <li>- 교육체계 수립</li> <li>- 분야별 전문성 성장 로드맵 제시</li> <li>- 관련 교육, 자격증 프로그램 비 지원(결과물 제출)</li> <li>- 직원들이 필요로 하는 교육 컨텐츠 수요조사 및 프로그램 운영</li> <li>- 주기적으로 업무관련 직무능력 시험</li> <li>- 직원 관련 전문자격증 시험 지원(응시료, 학원비, 휴가 등)</li> <li>- 외부교육 참석 독려(업무에 부담되지 않는 범위에서, 자율적으로 외부교육 적극참여를 독려)</li> <li>- 교육비 지급을 통한 자율적 학습(내,외부 스터디 지원)</li> <li>- 외부교육 적극 수강</li> <li>- 조직 내 인사, 교육팀 (자체 프로그램 개발)</li> <li>- 전문성 개발, 전문기관 파견(기업 등)</li> </ul>
	중간관리자를 어떻게 육성할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무 연수 3~5년차 직원들에게 외부 프로젝트 제안의 자율권 부여</li> <li>- 사업 선정시 TFT 구성, 제안자가 리더 역할로 사업 종료시까지 수행</li> <li>- 인력보강의 필요시, 대체인력 활용(1)</li> <li>- 상급학교 진학 지원, 단, 법인에서 학교/학과 지정가능(2)</li> <li>- 팀장 직책 가능 직급 완화(2)</li> <li>- 중간관리자 리더십 캠프</li> <li>- 대리+과장 직급 중심의 협업을 통한 신사업 기획+조직혁신(5)</li> <li>- 요건 명료화</li> <li>- 중간관리자 인센티브 강화(추가 수당, 휴가 등)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 타 기관 파견을 통한 견문 확대</li> </ul>
내부 소통	부서 간에 소통과 협업을 어떻게 활성화 할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 월간 사업 공유회 (전체부서)</li> <li>- 부서장 회의 정례화</li> <li>- 업무 바꾸기(협력), 자기 업무와 타부서가 협력하여 같이하는 사업 기획</li> <li>- 공통의 관심 주제를 중심으로 소모임 운영</li> <li>- 공동으로 진행할 수 있는 사업은 부서간 회의 진행</li> <li>- 연초 팀별 과업을 공유하는 회의(부서장간)+주기적 점검회의</li> <li>- 지원단계별로 협업계획 구축(!) : 관련회의 진행</li> <li>- 부서 간 통합 워크숍 활성화(별도로 연간 1회) (3)</li> <li>- 부서 간 과업 공유를 통해 신규 프로젝트 구성</li> </ul>
	상사와의 소통을 어떻게 활성화 할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 친바래 등 활성화</li> <li>- 일일 역할 바꾸기</li> <li>- 역 결재 → 상사 (주말, 익명첨언)</li> <li>- 소모임(대체휴무, 평일)</li> <li>- 반기 1회 상임이사 또는 부서장 면담</li> <li>- 상임이사와의 대화의 날 시행(월1회 모든 직원과 면담)</li> </ul>
조직 체계	창의성과 혁신을 위한 체계를 어떻게 마련할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주기적인 아이디어 공유대회(특정 주제를 정해 해당 내용에 대해 아이디어를 자유롭게 나눌 실무자간 그룹 테이블)</li> <li>- 업무시간의 20% 이내에서 자율적 시간 활용</li> <li>- 연 1회 인사이동(팀 간 협의를 통한 유연한 조직체계 변동 가능성 부여)</li> <li>- 직원들의 의견이 수렴된 사업은 지체 없이 진행(추가과업 없이) (1)</li> </ul>
	회의와 결정구조를 어떻게 변화시킬까 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의 전, 내용 공유 : 고민할 시간 필요(1)</li> <li>- 다수결(직원) 의견은 이사회와 총회에 적극 전달 사업 추진</li> <li>- 전결권 이양을 통한 책임과 권한 부여(2)</li> </ul>
시각 적 모습	사무실 환경을 어떻게 바꾸어 볼까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 휴게공간 확장, 노트북 갖고 가서 일할 수 있는 오피스 공간 마련(직원 전용) (3)</li> <li>- 전 직원 컴퓨터의 노트북화</li> <li>- 회의 공간 필요(2)</li> <li>- 추가 공간 임대 → 여유 있는 공간 구성</li> <li>- 부서별 닉네임 제적 설치(직원 포함)</li> <li>- 팀별 공간 확보 또는 사무실 공간 이전</li> <li>- (현실 가능한) 새로운 사무실 검색 및 이전 검토, 현 사무실은 근본적으로 노후화되어 인텔리어 및 리모델링의 의미가 없음</li> <li>- 이사</li> </ul>
	조직의 인지도를 어떻게 높일	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SNS 홍보(사회적 경제 이슈 콘텐츠 개발)</li> <li>- 월 별 신나는 조합 이벤트 진행(타이틀 제공) (1)</li> <li>- 홍보전담인력 배치, 사회적 경제 관련된 글 기고(전문적)</li> <li>- TV 광고, 매스컴 노출</li> </ul>

	것인가?	- 연구소 설립 후 영향력 있는 학회지 투고, 기사 양성 → 이슈화
--	------	---------------------------------------

## V. 결론 : 사명과 비전 수립 이후의 과제

신나는조합은 한국 최초로 마이크로크레딧 사업을 시작한 민간조직으로 빈곤층 및 사회취약계층의 자활, 자립을 지원하기 위해 설립되었다. 10년 전부터는 사업의 영역을 확장하여 사회적 경제 조직을 지원하는 과업을 충실히 수행해 오고 있다. 신나는 조합의 향후 10년을 준비하면서 조직의 역할 확장에 맞게 설립 목적과 사명을 재수립하고, 앞으로의 비전을 그리기 위한 노력이 필요하였다. 그 과정에서 직원뿐만 아니라 이사회, 고객, 다양한 이해관계자들의 생각과 의견을 듣고 협의하여 새로운 조직의 사명과 비전을 수립하였다. 이러한 노력들이 현장에서 제대로 실현되도록 하려면 다음과 같은 노력들이 필요할 것이다.

첫째, 사명과 비전 컨설팅 후속으로 연도별 목표와 전략 수립 작업을 진행해야 한다. 비전 실현은 구체적인 목표와 전략이 있어야 가능하다. 각 팀별로 비전과 연관된 다양한 사례들을 조사연구하여 전략적 아이디어를 마련하고 연도별 목표와 전략을 수립해야 한다. 이때 내적 역량을 고려하여 실현 가능성을 확인하는 것도 필요하다. 목표와 전략 수립도 구성원 전체가 함께하는 과정을 통해 만든다. 각 팀의 활동이 비전 중심으로 정비되어 구체적인 성과를 만들어내면 조직 전체의 방향 설계에도 도움이 될 것이다.

둘째, 새롭게 만들어진 사명과 비전을 지속적으로 확인하는 것이 필요하다. 사명, 비전을 조직의 구성원들과 정기적으로 해석하고 공부하기 위한 노력과 실천이 중요하다. 비전 실현을 위한 중장기 목표와 전략은 조직의 평가 기준이 되어야 한다. 사명을 중심으로 조직을 성찰하고 비전을 중심으로 조직 활동을 평가해야 한다. 다양한 학습 기회와 워크숍을 통해 구성원들이 사명과 비전을 연구하고 토론할 수 있는 기회를 갖는 것이 중요하다. 비전 컨설팅 과정에서 확인한 것처럼 구성원들과 함께 논의하고 결정하는 작업은 구성원들의 책임감과 주인의식을 높일 수 있다.

셋째, 비전을 실현하기 위해 조직의 시스템을 재정비하고 내부 운영을 보다 탄력히 하기 위한 계획을 수립하고 실행한다. 사명과 비전은 결국 조직 구성원이 실현하는 것이다. 사명과 비전 실현을 위해서는 안정적인 조직 시스템이 뒷받침되어야 하고 조직의 지도부는 구성원이 사명과 비전을 향해 가슴 뛰게 일할 수 있도록 환경과 조건을 조성해 주는 것이 필요하다. 또한 구성원들은 주도적으로 협업의 경험을 통해 조직의 시너지를 만들어야 한다. 컨설팅 과정에서 논의된 조직체계에 대한 의견들과 내부 과제에 대한 아이디어들을 검토하여 단기적 실행방안과 장기적 실행 방안을 분류하여 실행해야 한다.

## 참 고 문 헌

- 김성자(2005), 감마모델을 이용한 비영리마케팅에 관한 연구 : 한국여성생활연구원 중심으로, 석사학위 논문, 경희대학교.
- 김성준(2015), 사회복지조직의 미션(Mission)이 조직몰입에 미치는 영향, 석사학위논문, 전주대학교.
- 유우가(2008), 미션과 혁신 및 경영성과의 관계에미션과 혁신 및 경영성과의 관계에 관한 연구, 석사학위 논문, 창원대학교.
- 이봉철(2016), 비전수립이 경영성과에 미치는 영향과 중소기업 비전수립 컨설팅방법론에 관한 실증 연구, 석사학위논문, 한성대학교.
- 천할솔, 조영복, 이나영(2018), 사회적기업에서 비전공유가 조직사회화에 미치는 영향 : 조직건강의 매개효과를 중심으로, 경영과 정보연구, 37(1), 75-101.
- 최민희(2016), 비영리조직 역량강화를 위한 중간지원기관의 역할: 서울시자원봉사센터와 아름다운재단의 지원사업을 중심으로, 석사논문, 한양대학교.
- 최해식(2011), 사회적기업 지원제도및 중간지원조직의 발전방향에 관한 연구 : 경기지역을 중심으로, 석사학위논문, 가천대학교.
- 한국감마센터(2014), GAMMA의 창시자, [http://www.gamma.or.kr/?page\\_id=2650&uid= 62&mod = document](http://www.gamma.or.kr/?page_id=2650&uid=62&mod=62&document).
- 홍영숙(2017), 사회적경제 중간지원조직의 역할 제고방안에 관한 연구 : 성북구 사례 중심으로, 석사학위 논문, 한양대학교.
- Kapfer, Ludwig(2001), 프로젝트 매니지먼트, 김재경 역, 한국감마모델연구소.
- Kapfer, Ludwig(1999), 성공을 부르는 총체적 마케팅 경영 모델: 감마모델, 김사강 역, 한국감마모델연구소.

논문접수일 : 2021년 7월 28일
심사완료일 : 2021년 8월 13일
게재확정일 : 2021년 8월 19일



## 소비자생활협동조합 설립과 초기 안정화 요인 탐색 : 아이쿱소비자생활협동조합의 지역조합 설립 사례 분석

변해진\*

### 국문요약

본 연구는 소비자생활협동조합(이하 생협)의 초기 설립과 안정화 요인을 탐색한다. 한국의 생협 중 규모가 가장 큰 아이쿱생협 중 한 지역조합을 선정, 문헌자료와 인터뷰를 바탕으로 어떠한 요인들이 협동조합의 성공적인 안정화에 영향을 미치는지 분석하였다. 그 결과 다수의 선행연구에서 제시한 협동조합의 성공요인(지원조직의 의지와 지원, 주도적 인물의 존재, 최고관리자의 경험과 노력, 사업전략 수립 등)과 ICA의 협동조합 원칙과 전략(민주적 운영, 지속적인 교육, 자본조달 체계 확립, 지역사회와 연대 등)이 초기 안정화 요인으로 작용했음을 확인하였다. 특히 꾸준한 학습과 노력을 통한 철저한 설립 준비과정, 안정적인 자본 확보를 위해 자체 매장운영과 매장활동을 통한 조합원과의 소통 그리고 설립 이후 조합원의 자발적인 참여와 교육을 위한 활동에 집중한 점 등이 새롭게 설립된 지역조합의 지속가능성 확보와 성공의 원동력이 되었다. 본 연구가 급격한 양적성장 이면에 존재하는 협동조합의 질적 안정화 요인들에 대해 보다 깊이있는 이해를 제공하여 향후 협동조합 설립과 운영을 위한 방안과 전략 마련에 적게나마 도움이 되길 희망한다.

주요어: 협동조합, 협동조합 설립, 초기 안정화 요인, 소비자생활협동조합

\* 성공회대학교 일반대학원, 협동조합경영학과, 석사과정, pouffand@nate.com



# The Establishment of Consumer Cooperatives and the Exploration of the Factors for the Early Stability : A Case Study on the Establishment of Local Association of iCOOP

Byeon, Hae Jin<sup>\*\*</sup>

## Abstract

This study explores the factors of the initial establishment and stabilization of the Consumer Cooperatives (hereinafter referred to as the Cooperatives). The local cooperatives of iCOOP the largest of the Korean cooperatives were selected and based on the literature and interviews, the factors affecting the successful stabilization of cooperatives were analyzed. As a result, it was confirmed that the success factors of cooperatives (the will and support of support organizations, the presence of leading figures, the experience and efforts of top managers, the establishment of business strategies, etc.) and the principles and strategies of cooperatives of ICA (democratic operation, continuous education, establishment of capital procurement system, solidarity with local communities, etc.) suggested in many previous studies acted as early stabilization factors. In particular, the thorough preparation process for establishment through steady learning and efforts, communication with members through self-store operation and store activities, and the focus on voluntary participation and education activities of members after establishment have become the driving force of sustainability and success of newly established regional associations. This study provides a deeper understanding of the qualitative stabilization factors of cooperatives that exist behind rapid quantitative growth, and hopes that it will help to establish and operate cooperatives in the future and to prepare strategies.

Key words: co-operative, cooperative establishment, initial stabilization factor, consumer co-operative

<sup>\*\*</sup> Graduate Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, pouffand@nate.com

## I. 서론

최근 사회적경제를 구성하는 유형 중 협동조합에 대한 관심이 증가하고 있다. 협동조합의 개념 정의는 다양하나 ICA에 따르면 공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 공동의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 열망을 충족시키고자 사람들이 자발적으로 결성한 자율적 조직이다.<sup>1)</sup> 협동조합의 설립현황을 살펴보면 2012년 12월 협동조합기본법 시행 이후 많은 협동조합이 설립되었고, 2021년 6월 기준 20,752개의 협동조합이 설립되었다.<sup>2)</sup>

그러나 이러한 협동조합의 양적성장 이면에는 영국의 로치데일이나 스페인의 몬드라곤 등과 같은 안정적이고 성공적인 사례보다는 실제로 지속가능한 운영을 하지 못하고 있는 협동조합도 상당수다. 기획재정부의 2020년 협동조합실태조사를 살펴보면 2018년 말 신고인가 기준으로 14,526개의 협동조합이 설립되었으나 사업을 운영 중(과세신고 또는 고용보험 가입실적 존재)인 협동조합은 7,050개로 48.53%로 나타났다. 또한 사업 미운영 중인 협동조합의 48.0%가 폐업(사업자 미등록 23.5% 포함)하였으며, 그 이유는 사업 수행 경험은 있으나 수익모델 미비, 자금 부족 등의 사유로 사업이 중단된 것으로 조사되었다. 그 가운데 1980년대부터 활발하게 조직되기 시작한 소비자생활협동조합(이하 생협)<sup>3)</sup>은 2017년 1조원이 넘는 공급액(매출액)을 달성할 만큼 안정적으로 성장하고 있다(김아영 외, 2018).

따라서 본 연구는 협동조합이 성공적으로 안정화되기 위해서 필요한 요소가 무엇인지 알아보고자 아이쿱소비자생활협동조합의 지역조합 중 하나인 장유아이쿱소비자생활협동조합(이하 장유생협)의 설립 준비와 창립과정을 살펴본다. 장유생협은 2015년 모조합인 김해아이쿱소비자생활협동조합(이하 김해생협)에서 분화 설립된 지역조합으로서, 2020년 조합원 총회까지 안정적인 운영을 하고 있는 조합이다. 이에 장유생협에서 제공한 문헌자료와 인터뷰를 바탕으로 설립의 배경과 추진과정 그리고 초기 창립과정에서 나타나는 한계나 성과를 탐색하여 협동조합 초기 안정화 요인을 알아보고 협동조합의 성공적인 안정화 방안에 기여하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 협동조합과 소비자생활협동조합

협동조합은 “공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 공동의 경제적·사회적·문화적 필요와 열망을 충족시키고자 사람들이 자발적으로 결성한 자율적 조직”으로 정의된다(ICA).

1) ICA(국제협동조합연맹), ICA(International Co-operative Alliance) 홈페이지, <https://ica.coop/>

2) 이 중 일반협동조합이 17,615개, 사회적 협동조합이 3,026개를 차지한다.

(한국사회적기업진흥원 홈페이지, <http://www.coop.go.kr/COOP/state/majorStatistics1.do>)

3) 아이쿱협동조합연구소(2016)

이에 따라 ICA가 제시하는 협동조합 7원칙에 따라 협동조합은 경제적 기업이라는 속성을 통해 협동조합이 경제적인 기능을 가지면서 이를 바탕으로 시장에서의 성과와 조합원에 대한 성과를 창출하고 인적 단체로서의 속성에 기반해서 사회적 기능을 가지고 공동체와 자기실현의 성과를 창출한다(전형수, 2011; 한창용, 2014 재인용). 장종익(2012)은 한국사회의 시대적 과제와 이에 따른 협동조합의 역할을 논의하면서 협동조합이 시장의 불완전성 문제에 대응하고 세계화에 따른 구조적 실업문제에 대응하면서 사회적 자본을 창출하는데 기여하는 속성을 가진다고 설명한다.

기획재정부의 협동조합 유형분류에 따르면 다양한 속성을 지니는 협동조합은 주목적, 참여동기, 주된 사업의 성격에 따라 소비자(구매)협동조합, 소비자(이용)협동조합, 직원협동조합, 사업자협동조합, 다중이해관계자협동조합, 사회적 협동조합, 의료사회적협동조합 등으로 유형화된다. 그러나 최근 진화하는 협동조합을 충분히 설명해내지 못한 점에 주목해 장종익(2014)은 협동조합을 5가지 대분류와 16가지 소분류로 나누어 정리하는 등 협동조합의 양상도 점차 변화하고 있다. 이 중 소비자생활협동조합은 주체별 대분류에 속하며 소분류로 생활제 공동구매 및 제조를 비롯하여 의료, 육아, 주택, 교육 등 다양한 분야에서 기능한다(강철희 외, 2016).

아이쿱소비자생활협동조합(이하 아이쿱생협)은 1997년 633명의 조합원으로 시작하여 해마다 빠른 성장을 거듭하여, 2020년 출자 조합원 30만 2천여 명, 매출액 6,616억 원으로 한국의 소비자생활협동조합 중 가장 큰 규모의 생협이 되었다. 전국 각 지역에 분포한 회원 생협들은 일정 규모가 되면 조합이 분화하거나 새롭게 만들어짐으로써 각 지역별 매장을 확대하고, 저마다의 개성과 자치로 조합을 발전시켜 나간다. 이러한 분화와 창립의 과정을 통해 현재 총 101곳의 회원 생협이, 매장사업을 담당하는 권역별 13개의 콥스토어와 함께 아이쿱생협그룹을 구성한다(아이쿱생협연합회, 2020).

## 2. 협동조합의 초기안정화 요인

조규호(2014)는 조직 자체 내의 정책, 관리방침의 일관성, 내부마케팅, 내부적 시장조사(구성원 요구 가치의 파악, 외부 고용시장 여건 파악, 구성원 세분화, 배려전략 수립), 의사소통, 내부 대응활동(교육훈련, 경영지원과 배려, 보상시스템, 엄격한 구성원 선발) 등이 협동조합의 운영에 있어 중요한 요소임을 제시한다. 남승연 외(2014)는 경기도 협동조합 사례를 분석하여 현재 실패와 지속적 운영을 위한 과제를 제시하는데, 협동조합의 성공을 위해서는 지역사회 공동의 가치를 기반하여 운영해야 하며, 지역사회와 협력체계를 구축해야만 하고, 초기 단계일수록 정부의 역할이 중요함을 제시한다. 또한 협동조합은 지속적인 발전을 위해서 실효성 있는 지역사회 네트워크 구축 및 지속가능방안에 대한 모색이 필요하고, 보다 명확하게 정부 정책의 방향성이 설정되어야만 하고, 주민과의 공감대 형성이 필요함을 제시한다.

ICA는 2012년 ‘세계협동조합의 해’를 계기로 2011년부터 2020년을 협동조합 도약의 10년으로 규정하고 협동조합의 발전을 위한 ICA의 전략과 청사진을 제시하고 있다. ICA의 협동조합 7원칙)을 바탕으로 성공적인 협동조합을 위해 ICA가 제시하는 전략은 크게 5가지인데, 이는 정체성

(identity), 참여(participation), 지속가능성(sustainability), 법체제(legal framework), 자본(capital) 등으로 구분된다. 즉 협동조합만의 운영지침 및 이해관계자들에 대한 교육 등을 통한 외부조직과 구별될 수 있는 협동조합만의 정체성 확보가 매우 중요하고, 또한 조합원들에 의한 민주적인 참여와 의사결정이 절대적으로 중요함을 강조한다. 경제, 사회, 환경 간의 균형을 이끌 수 있는 비즈니스 모델 역시 지속가능성의 측면에서 핵심적임을 강조한다. 아울러서 협동조합이 저마다 각 지역의 특정 법체계에 따라 설립 및 운영되기 때문에 우호적인 법률체계에 기반해야 함을 강조한다. 마지막으로 생존을 위해 자본이 확실하게 확보될 수 있어야 함을 강조한다. ICA가 제시하는 이러한 요인의 발전 전략은 맥락적 측면에서 볼 때 협동조합의 성공요인에 대한 논의와 유사한 속성을 갖는다.

협동조합의 역사가 긴 해외에서는 오래전부터 협동조합의 성장과 쇠락에 대한 단계적 구분도 활발히 논의되고 있는데, 특히 협동조합의 성공적 운영에 기여하는 요인에 대한 연구가 다양한 배경에서 다양한 현상에 초점을 두고 다양한 방식으로 이뤄져 왔다(Cook, 1995; Harte, 1997; Cook, 1999). 협동조합의 성숙도가 상대적으로 낮은 우리나라의 상황에서 협동조합의 설립과 초기 안정화 요인에 대한 이해를 시도하는 연구가 필요하다(강철희 외, 2016).

### 3. 선행연구

한창용(2014)은 협동조합의 운영 실태를 분석하며, 한국사회에서 협동조합의 양적성장은 양호하지만 질적인 측면에서는 발전이 미흡하다는 점을 논의한다. 이러한 이유로 국내의 연구들은 해외의 성공적 협동조합 사례를 통해 성공요인을 찾고자 하는 경향이 있다(장종익, 2013; 이종현, 2014; 구정욱, 2015). 그러나 국내에서 안정적으로 운영되고 있거나 성공적 운영을 하고 있다고 평가받는 협동조합을 대상으로 사례연구들이 진행되면서, 이에 대한 기여 요인을 탐색하고자 하는 시도들도 지속적으로 진행되고 있다(장원석·이지은, 2009; 박성재, 2011; 신명호·이아름, 2013; 이호중 외, 2013; 남승연 외, 2014; 조규호, 2014; 최석현·남승연, 2015; 최진배, 2016).

장원석과 이지은(2009)은 협동조합기본법 제정 이전 개별법에 근거하여 설립된 소비자생활협동조합의 사례를 통해 소비자생활협동조합의 발전을 위한 향후 과제로 법 제도 개정추진, 생협의 인지도 제고, 협동조합간의 협동 강화, 사업의 다양화, 교육훈련 연구사업의 강화 등 5가지를 제시한다. 박성재(2011)는 이러한 연구와 마찬가지로 협동조합기본법 제정 이전의 일선농협 사례를 활용하여 협동조합 성공에 있어 무엇보다도 중요한 것이 바로 리더십임을 강조한다. 보다 구체적으로는 신뢰 얻기, 창의적 아이디어의 생산, 장기적인 안목을 바탕으로 지속적인 혁신, 원활한 의사소통, 직원에 대한 신뢰를 바탕으로 협동조합이 성공적으로 운영될 수 있음을 논의한다.

신명호와 이아름(2013)은 원주지역 협동조합에 대한 사례연구를 통하여 협동조합의 성공과 지속가능성을 위해서 협동사회경제 네트워크, 사회적 경제운동의 가치 확산과 조직화, 지역 내 순환

4) 한국사회적기업진흥원 홈페이지 <https://www.coop.go.kr/COOP/introduce/rule.do>

과 교류를 통한 지속적인 인적 인프라의 유지가 필요함을 논의한다. 이호중 외(2013)는 과산불정 농협의 사례를 통해 동종·이종협동조합 간의 연대, 규모의 경제를 통한 시장교섭력 강화, 조합원들 간의 자발적 학습조직화가 조직의 성과를 높이는데 기여함을 보고한다. 남승연 외(2014)는 경기도 협동조합 사례를 분석하여 현재 실태와 지속적 운영을 위한 과제를 제시하는데, 협동조합의 성공을 위해서는 지역사회 공동의 가치를 기반하여 운영해야 하며, 지역사회와 협력체계를 구축해야만 하고, 초기 단계일수록 정부의 역할, 조직 내·외부 역량 강화 등이 중요함을 제시한다. 또한 협동조합은 지속적인 발전을 위해서 실효성 있는 지역사회 네트워크 구축 및 지속가능방안에 대한 모색이 필요하고, 보다 명확하게 정부정책의 방향성이 설정되어져야만 하고, 주민과의 공감대 형성이 필요함을 제시한다.

강철희 외(2016)는 한국택시협동조합의 사례 분석결과 설립준비과정과 설립 이후 안정화 요인으로 법과 제도의 뒷받침, 지원조직의 주도적 역할과 더불어 리더의 관련 경험에서 비롯된 헌신적 몰입과 참여자들의 의지, 안정적인 자본의 마련, 명확한 운영원칙의 체계화, 수익을 극대화하는 비즈니스 전략 등으로 분석했다. 이현호 외(2017)는 스타트업 성공을 위한 성공요소 분석과 관련한 설문을 계층화분석(AHP기법)에 맞추어 설계하고 그 성공 요소를 8가지로 선별, 우선 순위를 분석한 결과 자금이 가장 우선순위로 꼽혔으며 연구개발, 경영관리, 마케팅, R&D 시설·기반, 아이디어, 경영자 능력, 국내 자, 구매자 피드백, 개발전략, 마케팅전략 순이었다.

본 연구에서는 앞서 언급한 선행연구에서 제시된 여러 성공요인들이 장유생협 설립 준비와 창립 이후 과정에서 어떻게 나타나는지 살펴봄으로써 지역 생협 설립의 초기 안정화 요인을 분석한다.

### III. 연구방법

본 연구는 분화 설립된 소비자생활협동조합의 지역조합 설립 준비 과정과 설립 이후 초기 창립과정에 작용한 안정화 기여 요인을 탐색하고자 사례분석 방법을 선택한다. 김영란(2002), 오단 이(2013)는 이론적 접근이 미비한 상황에서 질적 접근을 통한 연구의 기초자료 생산의 효과성을 이야기했으며, 고미영(2009)은 사례연구가 표면화된 양적 자료를 통해 실천하기 어려운 점을 사례를 통해 깊이 있는 정보를 얻을 수 있다고 하였다. 따라서 국내에 협동조합의 안정적 운영에 대한 이론적 접근이 미비한 상황에서 연구의 기초자료 생산과 사례에서 어떤 형태로 왜 일어나는지를 알아내는 과정을 통해 소비자생활협동조합의 설립과 안정화 과정에 대한 이해 구축에 기여하고자 한다. 이에 따라 분석대상으로 선정한 장유생협에 대한 심층면접 인터뷰와 사례와 관련된 문헌과 자료를 활용하여 사례에 대해 깊이 있는 이해와 분석을 진행한다.

#### 1. 지역조합과 대상의 선정

협동조합은 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 창출하고 이를 기반으로 지속가능성을 확보

해나가는 조직으로서 본 연구의 대상이 되는 장유생협의 총회자료집에서 제시하는 사업과 경제 성과로 연결되는 조합의 연혁과 조합원현황, 조직도를 통해 경제적 성과와 사회적 성과를 확인하였다.<sup>5)</sup>

장유생협은 2014년 7월 장유지역위원회를 시작으로 2015년 3월 법인으로 창립되었다. 창립 이후 3개의 자연드림 매장을 인수, 설립하였고 점차적으로 조합원이 증가하여 조합비 인하를 이루어냈다. 또한 지역 내 학교와 MOU를 체결하고 친환경급식단체 어린이집을 확대해 나가는 등 지역사회와의 네트워크 활동도 활발히 진행했다. 이러한 다양한 활동과 성과를 바탕으로 2017년에는 우수 조합으로 선정되었다.

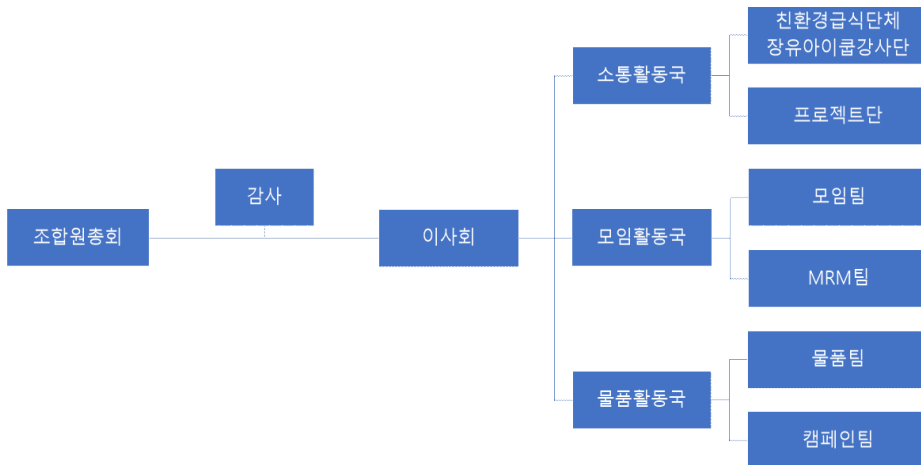
〈표 1〉 장유생협 연혁(2020년 기준)

년월	내용
2014.07	장유지역위원회 구성
2014.11	장유준비위원회 발족
2015.03	법인창립총회
2015.05	우리농업지키기 상조회 정회원 가입
2015.06	아이쿱인증센터, 아이쿱사업연합회, 아이쿱활동연합회 정회원 가입
2015.07	울하점 양수
2015.08	대청중학교 자유학기제 MOU체결
2015.11	석봉점 오픈
2015.12	팔판점 양수
2016.07	조합비 인하
2016.08	자연드림 울하점.팔판점.석봉점 경남권역조합공동사업법인으로 전환
2017.01	조합비 인하
2017.11	우수조합선정 공적여행
2018.03	조합비 인하
2019.10	조합원 책임출자 운동 및 증자출자 운동

〈표 2〉 장유생협 조합원 현황(2020년 기준)

조합원현황	조합원수	출자조합원수	수매선수금참여자수	모임수	대의원수
수	3,358	3,616	1,226	10	120

5) 2020 장유 아이쿱생협 총회자료집에 장유생협의 현재 상황을 확인할 수 있다.



<그림 1> 장유생협 조직도(2020년 기준)

창립 당시 2,000명 내외이던 조합비지불 조합원 수가 현재는 3,358명으로 증가하였으며 출자 조합원은 조합비 조합원 수보다 많고 수매선수금 참여자 수도 타 지역조합에 비해 높은 비율을 차지한다(<표 2>에 제시). 또한 <그림 1>에서와 같이 무엇보다 임원활동가 뿐 아니라 다양한 활동가가 조직을 구성하여 10개 이상의 모임을 운영하고 각 팀에서 물품과 캠페인, 강사단 등 의미있는 활동을 이끌어나가고 있다.

## 2. 인터뷰 절차와 방법

김영란(2002)은 사례연구에 있어 문헌 고찰은 연구의 기본 틀을 확보하고 자료수집의 지침을 제공할 수 있다는 측면에서 중요한 과정이라 하였다. 따라서 본 연구는 사례연구 진행에 있어 이론적 민감성을 확보하기 위해 관련 문헌을 검토하는 과정을 진행하였다. 관련 문헌은 2020년 장유생협 창립총회 자료집을 비롯하여 2015년과 2016년 총회 자료집을 검토하였으며 준비위원회와 발기인대회 회의록을 제공 받아 분석하였다.

또한 이를 바탕으로 심층면접을 위한 질문을 구성하고 연구의 목적과 계획을 소개함과 동시에 관련 자료의 제공과 인터뷰에 대한 동의를 얻었다. 인터뷰 대상은 총 5명으로 모조합 지원자, 최고 관리자, 이사이자 조합원 3명을 선정하고 인터뷰 자료의 녹취록을 분석하고 관련 내용을 정리하는 과정, 추가적인 질문과 피드백 과정을 통해 깊이 있는 분석을 위한 노력을 기울였다. 인터뷰 대상자 목록은 <표 3>에 제시한 바와 같다.

〈표 3〉 인터뷰 대상자 목록

대상	역할	면담일시	내용	모조합에서 경험
정유*	모조합 지원자	2021.05.17.	설립준비과정	모조합 활동국장
김정*	최고관리자	2021.05.17. 2021.05.25. 2021.06.15.	설립준비과정, 설립이후 과정 전반, 초대 이사장	모조합 상임이사, 준비위원장
신미*	발기인	2021.05.27. 2021.06.10. 2021.06.15.	설립준비과정, 이사활동	장유지역 활동가
김*	발기인회 간사	2021.05.25. 2021.06.15.	사무업무 담당, 이사활동	장유사무국 직원
김혜*	준비위원회	2021.05.25.	설립준비과정, 이사활동	장유지역 활동가

## IV. 분석결과

### 1. 설립 준비와 창립 과정

#### 1) 분화설립의 배경

장유생협의 분화설립 추진은 먼저 아이쿱생협연합회(이하 아이쿱)의 ‘조직은 분화하고 사업은 집중한다’라는 정책 방향으로부터 시작되었다. 아이쿱의 자연드림 매장이 확장되면서 지역조합도 상당한 규모화가 진행되었고 이는 조합원과의 긴밀한 소통이 필요한 조합원 중심 운영을 방해하는 요소이기도 했다. 장유생협의 모조합인 김해생협(이하 모조합)의 조합원이 5천명에 육박하는 시점에서 장유생협의 분화가 준비되기 시작했다. 또한 당시 장유지역이 신도시로서 생성되어 조합원이 증가하기 시작하였으나 김해와는 지역적으로 거리가 있었고 이 지역에서 김해를 오가며 활동하는 활동가들 다수의 요구가 함께 작동했던 것으로 보인다.

“지역적으로 거리가 떨어져 있던 이유도 있습니다. 아주 먼 거리는 아니지만 전통적인 김해시와는 다르게 신도시 개념으로 장유가 만들어지면서 장유에 사는 조합원들이 늘기 시작했고, 생활권이 달랐습니다. 장유쪽에 조합원도 늘고 있었어요. 그래서 분화를 생각하게 되었습니다.”(정유\* 모조합지원자)

즉 장유생협 설립의 배경에는 지원조직(모조합)의 의지와 도움, 장유지역이 신도시로서 가지는 사회경제적 외부환경이 작동한 것이다.



## 2) 분화설립 준비과정

이러한 배경으로 2014년 7월 장유지역에 거주하는 이사들을 중심으로 총 17명의 장유지역위원회를 구성하고 분화와 관련된 지침과 질의응답을 진행하는 학습회를 진행하면서 본격적으로 분화설립이 추진되었다.

“원래 상임이사를 맡고 있었고 조합 활동에 열심히 참여하고 있었습니다. 가입할 당시부터 집은 장유에 있었구요, 장유와 김해를 오가며 활동하고 있었습니다. 장유 분화를 고민하면서 조합 공간도 마련하고 지역위원회도 결성했습니다. 기존에 해오던 바탕 하에 장유 지역만의 특색이 있는 활동들을 찾아내려고 했습니다. 신도시 지역이다보니 젊은 사람들이 많았고, 반면 이사를 가거나 오는 사람도 많았습니다. 이런 지역적 상황을 고려 활동을 기획하고 해나갔습니다.”(김정\* 준비위원장)

이후 장유지역에 마련된 교육장에서 매월 1~2회이상의 회의와 학습회를 꾸준히 진행하였다. 이를 통해 지역의 준비조합원 확대방안, 홈페이지 마련, 분화설립 준비, 활동가 워크숍, 아이쿱 정책과 정관교육, 아이쿱 핵심정책 이해, 생협 기관이해와 민주적 조직 운영, 법인창립 절차 교육 등이 이루어졌다. 준비위원회의 회의와 학습회 출석률은 평균 78.8%이상으로 대부분의 준비위원회 구성원이 꾸준히 참석한 것으로 보인다. 한편으로 조합원 가입 교육을 비롯하여 총회 교육, 생산자 간담회, 자녀대상 요리교실과 생태학교, 자연드림 파크 견학 등 조합원 교육과 활동도 병행하는 등 꾸준한 학습회와 교육에 집중하였다.

한편 최고관리자인 준비위원장은 조합설립에서 가장 중요한 것을 ‘활동가’라고 말했다.

“조합을 설립하려면 여러 가지 준비가 많이 필요했습니다. 무엇보다 중요한 것은 사람이었겠지요. 우선 활동가들을 규합해 장유지역위원회를 꾸리고, 장유지역만의 활동을 시작하게 되었습니다. 당시 김해생협 이사회에서 장유지역 이사가 더 많았습니다. 그분들 중심으로 지역위원회가 꾸려졌고, 위원이나 모임지기 등 장유에 사는 분들을 중심으로 모였습니다. 지역위원회 모임도 하고, 우리 지역만의 활동도 시작했고, 김해아이쿱생협 전체 활동을 장유에서 진행하기도 했습니다.”(김정\* 준비위원장)

2014년 1월부터는 창립 준비를 위한 발기인대회가 모조합의 상임이사이자 준비위원장을 대표로 하여 창립총회까지 4회에 걸쳐 법인설립 관련 안건을 논의한다. 총 32명의 발기인이 법인설립 취지문 채택, 창립총회 일정과 부의 안건을 확정하고 매장 이관 모니터링, 팀과 각 팀별 팀원 구성과 활동 계획 점검하였다. 분화설립 준비 과정에는 꾸준한 회의와 교육이 진행되었고, 준비를 이끌어가는 조직과 주도적 인물이 등장하였으며, 분화설립과 창립에 관련된 교육을 위한 연합회의 경영 및 기술지원이 동반되었다. 또한 이를 통해 창립 이후 사업전략을 세우는 과정도 동시에

진행되었다.

### 3) 도전과 한계, 그리고 성과

분화설립 준비 과정에서 특이한 점은 바로 장유생협이 설립되기 이전 이미 장유지역만의 활동이 활발하게 진행되었다는 것과 미리 매장을 개설한 점이다. 장유에 마련되어 있던 조합 공간을 통해 지역위원회가 결성되고 준비위원회의 다양한 활동 계획이 실행될 수 있는 기반이 마련된 것이다. 분화설립 이전 매장 개설도 이러한 기반이 있었기에 추진 가능했으며, 자연드림 매장 개설로 인한 신규조합원 확대는 매장 활동과 조합활동의 원동력이 되었다. 장유지역은 신도시로 젊은 층이 많은 반면 이사 횡수도 빈번한 지역이다. 이러한 지역적 상황을 고려해 활동을 기획하고 진행했다.

인터뷰를 통해 확인된 설립 준비에서 가장 어려운 도전과 한계는 법인 설립동의서를 받는 과정이다.

“조합활동을 오래 하고 장유지역에 기반을 두고 있었지만 설립동의서를 받는 과정은 정말 힘들었습니다. 조합원을 직접 만나 도장을 받아야 했고, 분화과정도 일일이 설명을 해야했다. 준비위원회가 지역을 나눠 받기인 조건인 300명을 만나기 위해 직접 시간과 발품을 투자해야만 했어요. 그 과정이 제일 힘들었지요. 극복에 다른 방법은 없는 거 같아요. 그냥 무조건 시간을 투자해서 직접 돌아다녔습니다.”(김혜\* 준비위원)

그러나 이런 어려움에도 조합원을 직접 만나 분화설립을 설명하는 과정을 통해 조합원의 동의와 함께 조합원과의 친밀감이 형성되어 창립총회에 받기인 300명 중 150명 이상이 참석하는 성과를 이루어냈다.

“새로운 조합을 만드는 게 결코 쉬운 일은 아닙니다. 설립동의서 뿐만 아니라 이사회 구성, 모조합과의 관계, 매장 인수인계 문제 등 복잡한 일이 많지요. 이런 것을 겪으면서 지역이 중심이 되는 지역 조합이 탄생했다는 게 가장 큰 성과인 것 같습니다. 저는 앞에서 이런 일을 이끌면서 고생스러웠던 적도 있지만 무사히 창립하고 조합이 잘 돌아가면서 많은 뿌듯함을 느꼈습니다. 뭔가를 성취해낸 기쁨이 있었지요.”(김정\* 준비위원장)

모조합에서 모두 조합활동을 해본 경험을 바탕으로 분화설립을 추진할 수 있었지만 분화설립은 새로운 조합을 창립하는 낯선 과정이었고 의견을 조율하는 과정이나 설립을 준비하는 과정 모두에서 어려운 난관들이 있었다. 그럼에도 불구하고 조합원들과 더 가깝게 소통할 수 있고, 지역적 동질감을 느낄 수 있는 기회를 마련하기 위한 활동, 설립 전 매장 개설, 준비위원회 내부의 지속적인 회의와 학습회를 통해 지역을 기반으로 하는 지역조합 탄생을 이루어낸 것이다.

“조합활동을 오래 했고 김해생협 초기부터 활동했지만, 새롭게 조합을 창립해 본다는 것은 개인에게나 조직에게 대단히 의미있는 일이지요. 무척 힘들었고, 어려운 일도 많았지만 장유지역에 새로운 아이쿱생협이 하나 더 생겼다는 것은 대단한 것이라고 생각합니다. 조합원들과 더 가깝게 소통할 수 있게 되었고, 사는 지역이 모여있다 보니 동질감을 느낄 수 있는 부분도 많았습니다. 장유지역에 맞는 활동을 기획하고 해볼 수 있어서 좋았습니다. 그리고 활동가들은 김해까지 활동하러 다니는 시간도 절약되었구요. 지역 중심의 조합이 탄생한 것이지요.”(김\* 발기인회감사)

준비 과정의 도전과 한계, 성과를 살펴본 결과 설립 준비를 위한 어려움에도 불구하고 최고관리자가 가진 경험과 헌신적인 노력이 작용하고 있었으며 이는 모조합에서의 경험을 가진 장유지역 활동가들을 중심으로 한 지역위원회 구성과 활동으로 이어졌다. 지역위원회를 중심으로 활동가들간의 지속적인 논의와 학습회, 조합원과의 소통을 위한 다양한 활동과 함께 설립 전 매장 개설을 준비하는 과정을 통해 비로소 조합을 운영해나갈 수 있는 자본조달 체계를 확립해 나갔다.

## 2. 창립 이후 안정화 과정

장유생협이 2015년 3월 법인격 창립을 이루어 낸 이후 장유생협은 지역조합의 안정적인 운영과 활동을 위한 다양한 노력을 수행하였다.

### 1) 사업계획과 조직구성

장유생협의 2015년 사업 목표를 보면 자연드림 매장 오픈과 안정화를 기반으로 조합원 800명 순증을 통해 13,000원에서 10,000원으로 조합비 인하를 하고자 하였다. 물론 매장을 양도 양수하는 과정에는 많은 어려움이 있었다. 다만 이는 연합회와 모조합의 지원, 그리고 활동가들의 의사소통을 통해 원활하게 진행되었다.

“매장을 양도양수하는 것은 어느 곳이나 마찬가지로 어려운 일이지요. 매장규모, 물품보유정도, 권리금 등을 정산해서 양도양수금액을 결정했어요. 이 일은 연합회가 도와주었구요, 이사회에서 충분히 논의했고 반대도 있었지만 모조합 입장에서 자조합이 원하는 대로 해주는게 좋겠다고 판단했어요. 장유에서 원하는 액수로 진행했어요.”(정유\* 모조합지원자)

조합원 확대 목표에 조합원 확대와 활동가 수 확대 등의 목표 외에 특이한 점은 전 조합원 1회 이상 교육 참여 유도를 목표에 두고 있다는 점이다. 활동 목표에도 조합원 참여와 활동을 높이기 위한 조합원과 활동가 교육을 강조하고 이를 통해 협동조합의 가치를 강화하고 조합원의 주인도

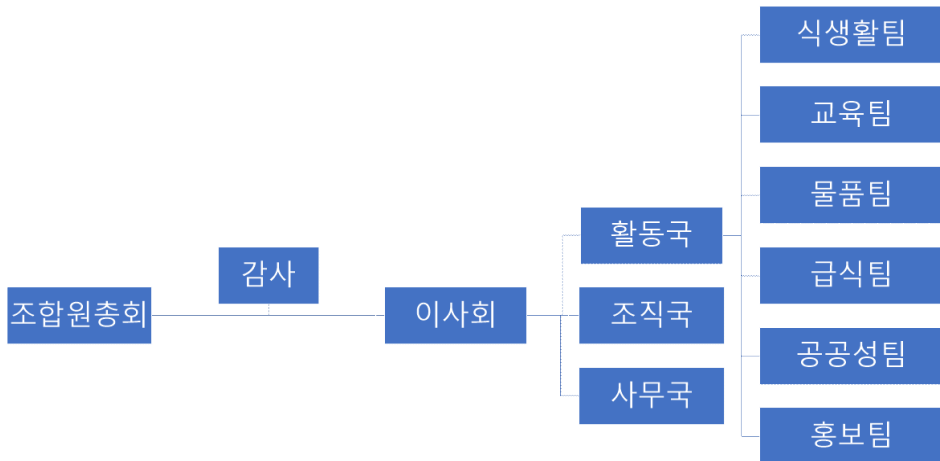
기를 실천하고자 하였다. 분화 설립 전부터 운영하던 장유사무국을 기반으로 장유생협 조합 공간으로 바꾸고, 이에 따른 활동 계획에는 조합원 가입 전 교육, 찾아가는 조합원 교육, 온라인 교육, 조합원 만남의 날, 아이쿱 정책 설명회, 조합원 책임 강화, 다양한 물품 교육 진행, 식품안전 교육, 친환경 급식의 우수성 교육과 참여 확대, ‘나도 강사다’를 통한 조합원 재능기부 교육, 활동가 교육과 학습회, 미래의 협동조합인 양성을 위한 어린이 청소년 교육까지 담겨있다.

“창립전부터 장유지역에 김해생협 장유사무국이 있었어요. 지역이 넓어서 마련한 공간인데 분화 설립 2~3년 전에 마련한 것 같아요. 처음부터 분화를 고려한 건 아니고 지역이 넓고, 장유지역에도 조합원이 많으니 공간을 마련한 겁니다. 꽤 넓은 공간이 있었고, 거기서 장유지역 조합원을 위한 활동은 진행했었어요. 그러다 그곳이 장유생협 조합공간으로 바꿨습니다.”(신미\* 발기인)

조직의 안정적이고 지속적인 성장을 위해서는 조합원들의 기본 의식과 역량을 구축하기 위한 다양한 교육이 필요하다. 이는 ICA(국제협동조합연맹)에서 강조하는 협동조합 7원칙 중 제5원칙인 교육훈련 및 홍보와도 그 맥락을 같이한다. 활동을 하는 직원과 활동가들을 위한 교육은 지역조합의 안정적인 사업운영과 활동에 기여하며 조합원들을 대상으로 기획한 활동과 교육은 ICA의 협동조합 기본 원칙 중 2원칙인 민주적 관리가 가능하게 하는 것이다. 이는 협동조합의 주인인 조합원들이 지역조합의 활동에 참여하고 나아가 대의원, 총회를 안정적으로 치를 수 있는 기반을 마련한 것으로 조합원들과 소통하고 활동하며 교육하는 모든 것들이 지역조합의 자주적 관리와 참여를 유발하여 조합의 초기 안정화에 기여했다고 할 수 있다.

매장을 통한 소비 확대와 매장사업 안정화 계획으로 물품 활동을 통한 물품 이해와 신뢰 확보, 매장을 통한 조합원과의 원활한 소통, 매장직원과의 소통, 이를 바탕으로 하는 사업 안정화를 꾀했다. 또한 경남 지역 현안에 참여하고 지속적인 교육, 식생활 네트워크나 협의체를 통한 지속적인 연대활동 강화와 교육, 활동을 통해 지역과의 연대를 위한 노력도 담겨있다. 이는 ICA의 협동조합 7원칙 중 7원칙인 지역사회에 대한 기여 의지가 담긴 것이며 최근 협동조합의 지속가능 조건으로 연구되고 있는 사회적 목적 실현과 네트워크 형성과도 연결되는 안정화 요인이라고 하겠다(유두호, 2018; 조혜진, 2018).

“지역사회 활동과 함께 조합원 자녀 교육 청소년 생태 모니터링단과 자유학기제 활동은 미래세대가 협동조합에 대한 관심과 실천을 이어갈 수 있는 마중물이 되어 긍정적으로 평가됩니다. 지역주민들과 함께하기 위한 대중 강좌들이 진행되고, 지역주민과 조합원 눈높이를 맞추기 위한 노력은 윤리적 소비 문제의 방향을 제시하였다고 봅니다.”(2016 장유생협 감사자료)



<그림 2> 장유생협 창립 조직도(2015년 기준)

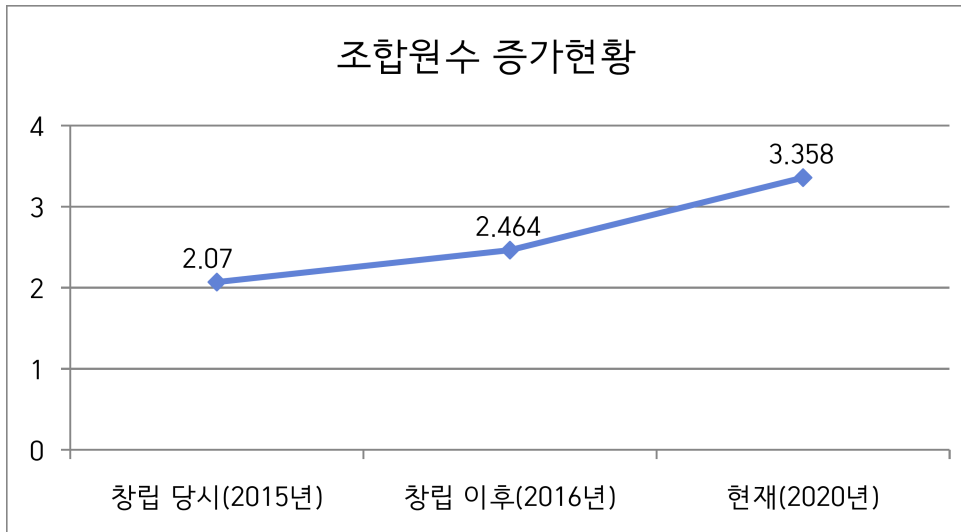
이러한 활동 계획은 당연히 조합원들로 구성된 활동가를 통해 이루어지며 각 조직(<그림 2>의 장유생협 창립 조직도 참조)의 인적 구성과 사업계획에 따른 세부 예산 계획에는 활동비(활동비 15.4%, 팀활동비 9.2%, 행사비8.9%)를 비롯한 교육비(3.2%)를 책정하고 있음을 통해서도 확인할 수 있었다.

## 2) 사업성과

협동조합은 기본적으로 사회적 성과와 함께 경제적 성과를 이루어 나가야 하는데, 위와 같은 조합의 안정적 운영을 위한 자원확보 또한 중요한 안정화 요인이다. 장유생협은 자연드림 매장을 인수하고 새롭게 설립해 안정화하기 위해 매장을 통해 조합원과 소통하고 물품 활동을 통해 소비를 촉진하는 등의 다양한 활동을 진행했다. 이러한 사업전략은 사업성으로 나타나는데 <표 4>와 <그림 3>을 통해 제시하였다.

<표 4>장유생협 조합원수 증가현황

구분	조합원수(명)	비고
창립 당시(2015년)	2,070	2014년 12월 기준
창립 이후(2016년)	2,464	순증 394명(85.9% 달성)
현재(2020년)	3,358	2020년 12월 기준



**<그림 3> 장유생협 조합원수 증가현황**

창립 당시 장유생협의 조합원수는 2014년 12월 기준 2,070명이었으나 2015년 창립 이후 순증 394명, 조합원수 확대 85.9% 달성이라는 성과를 이루어냈다. 조합원수의 증가에 따라 점차 조합비 인하로 이어졌으며 이는 조합의 재정적 안정화가 이루어졌음을 의미한다. 따라서 조합의 설립과 운영과정에서 안정적인 자본 확보를 통해 지속가능성을 확보한 것으로 사업의 지속가능성을 위한 필수 요소 중 하나인 안정적인 자본금 확보를 통해 사업의 안정화와 성과로의 연결이 이루어진 것이다(Carlberg 외, 2006; 윌리엄·캐서린, 2012; 장종익, 2013; 이종현, 2014).

## V. 결론

본 연구는 협동조합이 성공적으로 안정화되기 위해서 필요한 요소가 무엇인지 알아보고자 아이쿱소비자생활협동조합의 지역조합 중 하나인 장유생협의 설립 준비와 창립과정, 창립이후 과정을 탐색하였다. 분석 결과 장유생협의 분화설립과 창립과정에서 나타난 초기 안정화 요인을 <표 5>를 통해 정리하여 제시한다.

〈표 5〉 장유생협 사례분석 결과

구분	선행연구를 통해 본 장유생협의 안정화 요인	장유생협 안정화 요인의 특징
설립준비 와 창립과정	지원조직(모조합)의 의지와 지원	매장인수와 사무국 이전, 이사회 구성, 장유지역 활동가 배출, 설립 교육
	사회경제적 외부환경	우호적인 사회경제적 외부환경 작용(연합회의 조직과 분화 전략, 신도시 장유의 조합원 증가와 설립 요구)
	주도적 인물의 존재	경험을 갖춘 준비위원장이자 초대 이사장
	사업전략 수립	창립 준비와 함께 사업계획, 조직구성, 팀별 활동 계획 수립
	연합회의 경영 및 기술지원	설립을 위한 지속적인 교육과 학습회를 통해 철저한 설립 준비
	자발적인 학습과 교육 참여 (ICA 협동조합 7원칙)	모조합의 사무국을 장유생협의 교육장으로 활용, 기존 조합원은 물론 신규조합원들의 교육을 꾸준히 진행하여 설립 전 조합원과의 신뢰를 강화
	자본조달 체계 확립 (ICA 협동조합 7원칙)	안정적 자본 확보를 위해 자체 매장을 설립 전부터 인수
	최고 경영층의 경험과 노력	지역조합원 확대방안, 분화설립 준비, 워크숍, 정관 및 정책 교육, 협동조합의 민주적 운영, 발기인 모집까지 모조합의 활동 경험을 갖춘 최고관리자와 준비위원들의 노력
창립 이후 안정화 과정	원활한 내부 의사소통	꾸준한 학습회와 회의를 통해 의견 조율
	조합원을 위한 지속적인 교육과 자발적 학습 유발 (ICA 협동조합 7원칙)	전 조합원 1회 이상의 교육 참여를 위한 활동 계획
	민주적 운영 (ICA 협동조합 7원칙)	조합원 총회, 대의원 제도
	자주적 관리와 참여를 유발 (ICA 협동조합 7원칙)	활동가와 직원들을 위한 교육훈련을 꾸준히 진행하여 안정적인 사업운영과 조합활동의 기반 마련
	안정적인 자본 확보를 위한 사업 전략 (ICA 협동조합 7원칙)	3개의 자체 매장운영과 다양한 매장 활동을 통한 조합원과의 소통을 위한 노력
	지역사회와 지속적인 연대 (ICA 협동조합 7원칙)	지역사회 공동체에 다양한 교육활동을 비롯 지역 내 학교와 MOU 체결, 친환경급식단체 어린이집 확대 등 지역사회와의 연대활동 강조

장유생협 사례에 나타난 초기 안정화 요인은 선행연구에서 나타난 협동조합의 성공 요인과 ICA에서 제시한 협동조합 원칙과 전략의 내용이 많이 담겨있음을 확인할 수 있다. 먼저 장유생협의 분화설립의 배경에는 “지원조직의 의지와 지원”과 지역이 가지는 “사회경제적 외부환경”이 작용하였다. 분화설립을 준비하는 과정에서 “연합회의 경영 및 기술지원”, 활동가들의 “자발적인 학습과 교육참여”가 이루어졌으며 이를 바탕으로 최고 관리자를 선임하였다. 설립과 창립을 준비하면서 “사업전략”을 세워 나갔고 매장인수와 설립 추진을 통한 “자본조달 체계”를 확립해 나갔다. 그리고 여기에 당시 모조합의 상임이사로서의 “경험과 활동, 지식을 바탕으로 한 최고 관리자의 리더십”과 함께 꾸준하고 지속적인 회의와 워크숍, 다양한 “내부 소통”을 통해 준비 과정에서 오는 어려움과 한계를 극복해나갔다. 리더십은 Carlberg et al.(2006), 박성재(2011), 신명호 외(2013), 이종현(2014) 등의 연구에서 협동조합의 설립과 운영에 중요한 역할이자 조직의 안정적 운영을 위한 핵심 요소이다.

이러한 준비 과정의 기틀을 바탕으로 창립의 기반을 마련한 장유생협은 창립 이후 조합 사업과 활동의 안정화를 위해 사업계획과 활동 계획 수립과 진행에 박차를 가했다. 무엇보다 “조합원을 위한 지속적인 교육과 학습을 유발”할 수 있는 다양한 활동과 교육을 계획하고 진행하였다. 이는 ICA에서 제시하는 “민주적 운영”과 “자주적인 관리와 참여 유발”을 위한 밑바탕이 되며, 협동조합의 조합원으로서의 역량을 강화하고 조합 운영의 안정화에도 기여한다. “지역사회와 지속적인 연대”를 위해 지역의 단체와 MOU를 체결하거나 다양한 교육을 진행하는 등의 지역사회에 대한 기여도 잊지 않았다.

우리나라에서 협동조합 기본법 시행 이후 설립된 다수의 협동조합이 수익모델 미비, 자금 부족으로 미운영 상태에 놓인 경우가 많다. 이는 협동조합이 사회적 목적의 실현과 함께 경제적 성과, 즉 재정적인 자립과 안정화를 이루어야 하는 비즈니스 조직이라는 사실이다. 또한 다수의 선행연구에서도 안정적인 자본의 확보는 사업의 지속가능성을 위한 필수적 요소로 거론된다(Carlberg 외, 2006; 윌리엄·캐서린, 2012; 장종익, 2013; 이종현, 2014). 장유생협의 경우 수익을 안정적으로 가져올 수 있도록 매장을 인수하고 설립하며 매장 활동을 통해 조합원과 소통하는 등 “안정적인 자본 확보”를 위한 사업계획을 수립하였으며, 이를 통해 창립 이후 1년 만에 조합원수를 기존 조합원 수보다 85.9%나 증가할 수 있었다.

장유생협의 분화설립과정을 분석한 결과 협동조합의 설립과 운영은 단순한 창립에 의지만으로 이루어지지 않으며 꾸준한 학습과 노력을 통한 철저한 준비 과정을 통해 이루어졌음을 알 수 있다. 정부의 지원에 의지하여 생겨나는 협동조합들이 안정화되지 못하고 재정적 어려움에 폐업하는 이유를 보면 더욱 준비 과정에 갖춰야 할 요소들을 철저히 준비해야 함을 반증한다. 또한 설립 준비 과정에서 마련된 사업기반과 운영 기반을 바탕으로 실제 설립 이후 안정화 과정에서는 협동조합의 주인인 조합원으로서 자주적이고 자발적인 참여와 교육이 이루어지기 위한 노력과 함께 안정적인 자본 확보를 통해 초기 안정화를 위한 다양한 노력에 힘썼다. 이는 조합원의 민주적 참여와 안정적인 자본 확보가 협동조합의 지속가능성 확보에 중요한 원동력임을 반증한다.

본 연구는 사례분석 방법을 선택하여 분화 설립된 소비자생활협동조합의 지역조합 설립 준비



과정과 설립 이후 초기 창립과정에 작용한 안정화 기여 요인을 탐색하였다. 단일사례 연구는 객관화와 일반화에 제한성을 가질 수 밖에 없어 앞으로의 연구에서는 협동조합의 설립에 있어서 안정화 요인에 대한 양적연구나 다중사례연구를 통해 일반화시켜 나가는 노력이 필요하다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 급격한 양적성장 이면에 존재하는 협동조합의 질적 안정화에 작용한 요인들에 대해 보다 깊이있는 이해를 제공하여 향후 협동조합 설립과 운영을 위한 방안과 전략 마련에 적게나마 기여할 수 있다는 점에서 의미를 갖는다.

## 참 고 문 헌

- 강철희, 이종화, 편창훈(2016), 협동조합 초기안정화 기여요인에 관한 연구: 한국택시협동조합 사례 분석, *한국협동조합연구*, 34(2), 27-63.
- 고미영(2009), *질적 사례연구*, 청록출판사.
- 구정옥(2015), 안티고니쉬운동의 성공과 쇠락 : 협동조합의 지속적 발전을 위한 교훈, *한국협동조합연구*, 33(2), 99-127.
- 김아영, 장지연, 장승권(2018), 소비자생활협동조합의 인적자원개발, *인적자원개발연구*, 21, 203-228.
- 김영란(2002), 사례연구를 통해 살펴본 질적 연구방법의 쟁점, 상황과 복지, 13, 73-109
- 남승연, 김을식, 하보란(2014), 경기도 협동조합 실태조사를 통한 지속가능모델 연구, *정책연구*, 1-132.
- 박성재(2011), 성공적인 협동조합의 리더십에 관한 연구, *한국농촌경제연구원 정책연구보고서*, 1-133.
- 신명호, 이아름(2013), 원주 지역 협동조합의 생성과 지속가능성에 영향을 미치는 요인, *정신문화연구*, 36(4), 31-58.
- 윌리엄 F. 화이트. & 캐서링 K. 화이트(2012), 몬드라곤에서 배우자, 역사와비평사.
- 오단이(2013), 사회적경제 조직의 리더십에 관한 탐색적 사례연구, *한국사회복지행정학*, 15(4), 285-311.
- 유두호, 황정윤(2018), 사회적 협동조합 성과의 영향요인 분석, *한국지방정부학회 학술대회 논문집*, 2018(2), 765-780.
- 이종현(2014), 협동조합 발전의 초기 조건에 대한 연구, *동향과 전망*, 229-61.18.
- 이현호, 황보운, 공창훈(2017), 스타트업의 초기 성공을 결정하는 요인에 관한 연구, *벤처창업연구*, 12.1, 1-13.
- 이호중, 김동준, 장승권(2013), 협동조합 특유의 자원, 능력, 핵심역량에 근거한 전략 연구, *한국사회학회 2013 전기 사회학대회*, pp. 219-41.
- 장원석, 이지은(2009), 소비자생활협동조합(생협)의 성과와 과제, *한국협동조합연구*, 27(1), 179-201.
- 장종익(2013), 이탈리아, 몬드라곤, 프랑스 노동자협동조합 발전시스템에 관한 비교분석, *한국협동조합 연구*, 31(2), 209-30.
- 장종익(2012), 협동조합기본법 제정 이후 한국협동조합의 역할과 과제, *동향과 전망*, 289-320.
- 장종익(2014), 논문(論文) : 최근 협동조합섹터의 진화, *한국협동조합연구*, 32(1), 1-26.
- 조규호(2014), 협동조합형 기업 성과에 영향을 미치는 내부 마케팅 구성 요소에 관한 탐색적 연구 : ㈜우진교통 사례 중심으로 , *마케팅관리연구*, 19(4), 99-122.
- 조혜진(2018), [자유주제발표 3] 사회적협동조합의 방향성과 지속가능 요인에 관한 탐색적 연구, *한국지역사회복지학회 학술대회*, 161-192.
- 전형수(2011), 협동조합 기업모델에 관한 연구, *협동조합학회 2011년 하계학술대회 논문집*, 41-58. 29.
- 최석현, 남승연(2015), 사회적기업의 성과모델에 대한 탐색적 연구, *사회과학연구*, 26(1), 133-55.
- 최진배(2016), 협동조합은행의 변화와 한국 신탁의 진로, *한국협동조합연구*, 34(1), 95-121.
- 한창용(2014), 중소기업으로서 협동조합의 가능성과 정책과제, *산업연구원*, 33.

Carlberg, Jared G., Clement E. Ward., & Rodney B. Holcomb (2006), Success Factors for New

- Generation Cooperatives, *International Food Agribusiness Management Review*, 9(1), 33-52.
- Cook, M. L. (1995), The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach, *American journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-59.
- Harte, L. N. (1997), *Creeping privatisation of Irish co-operatives: A transaction cost explanation*. In *Strategies and structures in the agro-food industries*, ed.. Nilsson and G. van Dijk, Assen, The Netherlands: Van Gorcum and Co, 31-53.

논문접수일 : 2021년 8월 8일
심사완료일 : 2021년 8월 16일
게재확정일 : 2021년 8월 19일



## 생협 조합원의 이용동기 유형별 이용만족도 : 아이쿱생협 조합원을 중심으로

권순찬\*

### 국문요약

본 연구에서 '2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사'의 이용하여 아이쿱생협 조합원의 이용동기에 따라 조합원을 유형화하였다. 이용동기 유형에 따라 인구통계학적 특성, 이용현황 차이, 이용만족도 차이를 분석하여 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 생협 조합원들은 이용동기에 따라 '고충성도형'과 "건강/안전중시형"의 두 집단으로 유형화되었다. '고충성도형'은 73%를 차지하며 3가지 하위영역 모두에서 전체 평균보다 높았다. "건강/안전중시형"은 27%를 차지하며 건강/안전만 전체 평균보다 높고, 나머지는 낮았다. 둘째, '고충성도형'이 "건강/안전중시형"보다 가구소득이 높았고, "건강/안전중시형"은 '고충성도형'보다 서울/수도권 비중이 높았다. 셋째, 두 유형 모두 온라인몰보다 매장이용도가 높았지만, 온라인몰 이용도는 "건강/안전중시형"이 '고충성도형'보다 높았다. 넷째, 모든 매장만족도 항목에서 '고충성도형'이 "건강/안전중시형"보다 높았다. 온라인몰에서는 '품질/재고 문제'에서만 "건강/안전중시형"이 '고충성도형'보다 만족도가 높았다. 특이한 점은 두 유형 모두 '배송의 편리함' 항목에서 가장 낮은 만족도를 보였다는 점이다. 이는 배송 중요성이 증가하고 있는 시장변화가 일부 반영된 결과로 해석할 수 있다.

주요어 : 소비자생활협동조합, 이용동기, 조합원 유형화, 이용만족도, 아이쿱, 군집분석, '고충성도형', '건강/안전중시형'

\* 성공회대학교 일반대학원, 협동조합경영학과, 박사과정, kevinhuh7@gmail.com

## Using Satisfaction Level According to the Member Type of Usage Motives of Consumer Cooperatives: focusing on the Cooperative Members of iCOOP Korea

Kwon, Soon-Chan\*\*

### Abstract

In this study, we classified the cooperative members of iCOOP Korea according to their usage motives by using the survey, 'A . 2018 Survey on consumption life and consciousness of members of iCOOP Korea'. In this study, we analysed the demographic characteristics, usage differences and using satisfaction differences and obtained the following results. First, the cooperative members of iCOOP Korea according to their usage motives were two groups of 'high loyalty' and 'health/safety-oriented' 'High loyalty group' accounts for 73% and is higher than the overall mean in all three sub-regions 'health/safety-oriented group' accounted for 27%, with health/safety alone higher than the overall average and the rest lower. Second, 'High loyalty group' had household income than 'health/safety-oriented group' and 'health/safety-oriented group' had high proportion of Seoul/capital area than 'high loyalty group'. Third, both types had off-line shop usage than online malls, but online mall usage was higher than 'health/safety-oriented group' than 'high loyalty group'. Fourth, in all off-line shop satisfaction categories, the 'high loyalty group' was higher than the 'health/safety-oriented group'. In online malls, 'health/safety-oriented group' was more satisfactory than 'high loyalty group' only in 'quality/stock problems'. What is unusual is that both groups showed the lowest satisfaction in the 'comfort of delivery' category. This can be interpreted as a result of some of the market changes that are increasing in importance of delivery.

Key words: consumer cooperative, usage motive, classification of member, using satisfaction level, iCOOP, cluster analysis, high loyalty group, health/safety-oriented group

\*\* Doctoral Student, Department of Management of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, chaneye@naver.com

## I. 서론

소비자생활협동조합(이하 생협)은 친환경 농축산물 상품을 조달하여 소속 조합원에게 공급하는 유통기업의 한 형태이다. 생협은 조합원이 소비자이면서 동시에 소유자라는 특징을 가지고 있으며, 국내에는 대표적으로 한살림, 아이쿱, 두레생협, 행복중심 등이 있다. 이들은 윤리적 소비의 실천과 확산을 기업의 목표로 삼고, 친환경 농축산물 상품 제공, 공정무역, 동물복지 등 사회적, 도덕적 가치를 추구하는 사업으로 확장하고 있는 대표적인 사회적 기업이라 할 수 있다. 성장초기에는 윤리적 소비에 대한 의식수준이 높은 조합원들이 중심이 되어 생협의 기반을 만들었고, 이후 건강과 안전 먹거리에 높은 욕구를 가진 조합원들의 참여가 생협의 폭발적인 성장을 주도하였다(임수지, 2014).

최근 수년간의 통계청 자료들을 보면 생협이 주력하는 친환경 농축산물 시장환경에 급격한 변화가 진행되고 있음을 알 수 있다. 이에 따라 생협 조합원의 이용동기에도 변화가 있을 것이라 추정할 수 있다. 국내 경제성장률에 발맞춰 건강과 안전 먹거리의 이용동기를 가진 조합원들이 지속적으로 증가하여 친환경 농축산물 시장도 더불어 성장할 것이다. 또한, 맞벌이가정과 1인가구의 지속적인 증가는 온라인채널의 활용을 더욱 증가시킬 것이고, 경쟁사들로 하여금 온라인을 더욱 강화시키는 동인으로 작용할 것이다. 현재 대부분의 온라인/오프라인 경쟁사들은 친환경 농축산물 판매를 강화하고 있다. 덕분에 이들 상품의 구매 접근성과 편의성은 갈수록 개선되고 있다. 특히, 수년 전부터 경쟁의 중심이 신선식품으로 이동하면서 대다수의 경쟁사들이 신선식품의 당일배송과 새벽배송을 위한 인프라 확충에 투자를 집중하고 있다. 아직 신선식품 당일배송 시스템을 갖추지 못한 생협들에게는 강력한 위협요인이며, 시간이 갈수록 영향력은 더욱 커질 것으로 예상된다. 아이쿱 생협에서 실시한 '2018년 아이쿱생협 조합원 조사'의 온라인몰 만족도 평가에서 '배송의 편리함'이 최하위를 기록했다는 것은 현재 생협 조합원들의 이용현황과 욕구를 잘 보여주는 사례라고 생각한다.

기존 이용동기 연구들은 생협 조합원들의 이용동기를 크게 '건강과 안전' 동기와 '윤리적 가치' 동기로 구분하며 수행되었다. 한편의 연구흐름으로는 초기부터 생협 조합원을 대상으로 이용동기를 직접 탐색하는 연구들이 수행되었는데, 대부분의 연구에서 이용동기 1순위는 '건강과 안전'이었다(조환영, 2007; 홍연금 외, 2008; 안운숙, 2017; 아이쿱 생협 조합원 조사, 2018; 유상화 외, 2019). 다른 연구흐름으로는 생협 이용자를 윤리적 소비자로 간주하고, 생협을 활용한 윤리적 소비의 확산에 관련한 연구들이 수행되었다(Harrison, 2005; 이득연 외, 2013; 송인숙 외, 2015; 천경희 외, 2017). 최근에 국내 최초로 생협 조합원을 이용동기로 유형화한 연구가 진행되었다. 기존 생협 이용동기 연구들에서 다루었던 이용동기들을 종합하여 네 가지 이용동기로 축약하였고, 이를 기준으로 조합원을 유형화하였다(유상화 외, 2019). 생협 조합원을 열성참여형, 실리추구형, 경제적 동기 무관형, 무관심 참여형의 네 집단으로 유형화하고, 유형별 이용동기 특징, 인구사회학적 특징, 이용현황, 윤리적 의식수준 및 생협에 대한 인식을 비교하였다. 생협 조합원들에 대한 국

내 최초의 유형화 시도라는 의미는 있었다. 다만 지방 생협을 이용하는 3040대 주부만을 연구 대상으로 한 점과 생협 만족도와 최근 영향력이 커지고 있는 온라인몰을 다루지 않은 점은 이었다고 생각한다.

본 연구의 목적은 아이쿱생협에서 실시한 '2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사' 자료를 사용하여 조합원을 이용동기를 기준으로 이들을 유형화하고, 유형별 특징, 인구통계학적 특징, 이용현황 차이 및 이용만족도 차이를 알아보는 것이다. 실제로 조합원들의 이용동기는 각 하위 영역의 측정치들이 어떻게 조합되는 지에 따라 다양한 유형으로 구분 될 수 있을 것이다. 이러한 이용동기의 유형화는 각 유형별로 더욱 구체적인 정보를 제공할 수 있다. 또한, 이용동기 유형별 이용현황의 차이 및 이용만족도의 차이를 분석함으로써, 보다 통합적으로 맞춤형 조합원 활성화 방안 제시가 가능할 것이다. 오늘날의 소비자에게 생협은 친환경 농축산물을 구매할 수 있는 다양한 유통기업 중 하나이다. 현재 국내 생협들은 내부적으로는 성장률 정체라는 문제에, 그리고 외부적으로는 급변하는 시장환경의 대응이라는 문제에 직면해 있다. 국내 생협 1위인 아이쿱 생협 조합원을 대상으로 이용동기로 유형화하고, 유형별 특성, 유형별 이용현황 및 이용만족도 차이에 관한 연구는 생협들이 지속 가능한 성장방안을 수립하는데 유용한 정보를 제공할 것이다. 또한, 향후 조합원들의 새로운 이용동기의 연구와 이용동기 유형의 변화를 추적하고, 그 원인을 파악하려는 연구들에게 기초자료를 제공할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국내 생협의 성장

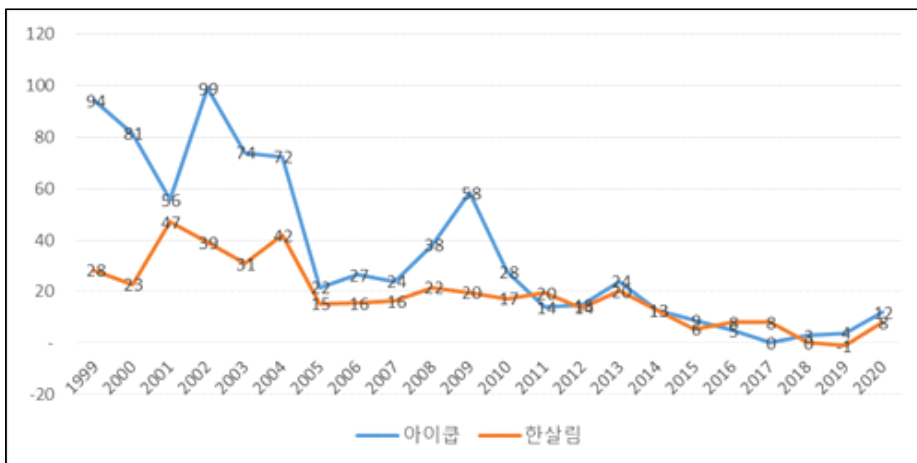
국제협동조합연맹(ICA)에서는 소비자협동조합을 '소비자(조합원)가 소유하고 민주적으로 통제할 수 있는 기업이며, 소비자가 기업 활동의 모든 단계에서 영향을 미치는 기업'으로 정의하고 있다(국제협동조합연맹 홈페이지). 국내 생협은 친환경 농축수산물 상품을 조달하여 소속 조합원에게 공급하는 유통기업의 하나로서, 국내를 대표하는 생협으로 한살림, 아이쿱, 두레생협, 행복중심이 있다. 또한 오늘날 생협은 대표적인 사회적 기업의 위상을 가지며, 윤리적 소비의 실천과 확산을 넘어 공정무역, 동물복지 등 사회적, 도덕적 가치를 추구하는 사업으로 지속 확장하고 있다.

국내 생협의 발전과정을 요약하면, 성장초기에는 윤리적 소비에 대한 의식수준이 높은 조합원들이 중심이 되어 생협의 기반을 만들었다. 1970년대 말 이후 생협은 유기농운동과 연계하여 도농교류 및 환경보호 등 다양한 사회적 이슈를 지향하면서 지속적으로 확장되었다(송인숙 외, 2015). 1985년 국내 최초로 본격적인 생협이라 할 수 있는 한살림이 생겼고, 1989년 여성민주회생협(현재 행복중심생협연합회), 1992년에는 노동운동에 참여했던 사람들을 중심으로 부평생협이 생겨났다(김철규 외, 2012). 민주화 이후 90년대 시민운동 전반이 활성화되고 소비자주권의식과 환경에 대한 관심이 높아지면서 생협 운동이 지속적으로 발전하였고, 1999년 소비자생활협동조합



법이 제정되어 생협의 법적 기반이 마련되었다(김철규 외, 2012).

이후 건강과 안전 먹거리에 높은 욕구를 가진 조합원들의 참여가 생협의 폭발적인 성장을 주도하였다(임수지, 2014). 2002년 SBS ‘잘 먹고 잘 사는 법’, 2007~2008년 미국산 쇠고기 수입문제, 중국산 멜라닌 분유 사건 등이 조합원들에게 생협에 대한 관심과 이해를 강화시킨 대표적인 사례이다(이은정, 2019). <그림1>은 1999~2020년의 22년간 국내 1, 2위 생협인 아이쿱생협과 한살림생협의 사업액 연간 성장률 추이를 보여주고 있다. 지난 22년간 사업액의 연평균 성장률은 아이쿱 35%, 한살림 19%라는 놀라운 성과를 기록하였다. 그러나, 최근 수년간 두 생협 모두 연간 성장률이 급속히 위축되고 있으며, 이러한 현상은 생협이 주력하는 친환경 농축수산물 시장에서 벌어지고 있는 급격한 시장환경변화의 영향으로 추정된다.



<그림 1> 1999~2020년 한살림생협, 아이쿱생협의 사업액 연평균성장률 추이(단위: %)

(CAGR(연평균성장률) = 아이쿱 35%, 한살림 19%)

## 2. 생협의 시장환경변화

최근 통계청이 발표한 자료에 따르면, 국내 전체 소비재판매액은 경제성장률 성장과 유사한 수준으로 완만하게 성장하고 있다. 그러나, 시장의 내부를 들여다보면 판매채널과 판매상품카테고리 측면에서 급격한 변화가 일어나고 있다. ICT기술의 발전으로 온라인채널은 지속적으로 성장하고 있으며, 특히 온라인채널을 통한 음식료/농축수산물의 판매가 급성장하고 있다. 이러한 급격한 시장환경변화는 생협 조합원들의 이용동기에 상당한 영향을 미칠 것이라 짐작할 수 있다.

통계청 발표자료를 이용하여 최근 수년간의 국내 소비재판매액, 온라인판매액, 온라인채널 음식료/농축수산물판매액 및 성장률을 <표1~3>으로 정리해 보았다. <표1>은 2015~2020년의 최근 6년간 국내 소비재판매액의 연평균 성장률이 2.7%, 음식료품 판매액의 연평균 성장률은 4.6%라는 것을 보여주고, 음식료품시장이 타 시장과 대비 약 1.7배 더 성장했다는 것을 말해준다. <표2>는

2017~2020년의 최근 4년간 국내 소비자판매액의 연평균 성장률이 2.6%, 온라인판매의 연평균 성장률이 19.2%라는 것을 보여주고, 역시 온라인판매가 전체 소비자판매액 대비 약 7.3배 더 성장했다는 것을 보여준다. <표3>은 2017~2020년의 최근 4년간 온라인판매액 연평균 성장률이 19.2%, 온라인을 통한 음식료/농축수산물 판매액 연평균 성장률이 35.4%라는 것을 보여주고, 온라인채널에서 다른 상품카테고리보다 음식료/농축수산물 카테고리의 판매액이 약 1.8배 더 성장했음을 보여준다. 이를 금액으로 요약해 보면, 최근 4년 동안 국내 소비자판매액(승용차 제외)은 22.3조 증가한 반면 같은 기간 온라인판매액은 65.2조 증가했으며, 특히 온라인을 통한 음식료/농축수산물 시장이 15.5조가 증가했다는 것이다. 다시 말하면 최근 4년 동안 온라인판매가 매년 약 20% 증가했으며, 음식료/농축수산물시장은 매년 약 40%씩 증가했다는 것을 의미하므로, 가히 엄청난 성장 속도라고 말할 수 있다. 그런데, 이러한 국내 음식료/농축수산물시장(오프라인 및 온라인 모두)의 성장률과 생협 성장률을 비교하면, 생협의 성장률은 상당히 저조했다고 평가할 수 있다.

전체 온라인채널 판매의 지속적인 성장과 이 중 온라인을 통한 음식료/농축수산물의 가파른 성장동인에 대해 기존 연구들과 발표자료들을 근거해 보면 몇 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 여성의 사회활동 보편화로 맞벌이가정의 증가이다. 맞벌이가구의 비중은 2011년 45%에서 2019년 46%로 지속적으로 증가하였고, 전체 가구수의 증가율을 동시에 고려하면 맞벌이가구의 연평균 증가율은 1%이다(국가통계포털). 맞벌이가구는 오프라인 매장보다 온라인을 통한 식품 쇼핑을 선호하는 경향을 보인다(삼정KPMG 경제연구원, 2018). 둘째, 1인가구 증가 등으로 인한 가구원 규모의 축소이다. 가정에서 직접 음식을 조리하는 경우가 드문 1인 가구는 온라인을 통해 간편하게 식재료나 반찬류 등 이미 조리가 된 제품을 구매하는 경향이 증가하고 있다. 이러한 맞벌이가구와 1인가구 증가라는 커다란 소비흐름의 변화에 대응하는 과정에서 대형유통점과 전문온라인몰은 온라인식품시장의 확대를 이끌었다. 셋째, 신선도 유지기술 및 배송/물류시스템 등 온라인을 통한 식품판매를 위한 제반 인프라의 발달이다. 소위 생산지로부터 소비자까지 신선을 유지한다는 ‘풀체인 콜드시스템’의 구축은 배송상품 카테고리를 신선식품까지 확장시켰다.

〈표 1〉 2015~2020년 국내 소비자판매액 및 음식료판매액 추이(단위: 조원)

	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	CAGR
소비재판매액	365	379	394	416	424	417	2.7%
음식료품	96	101	105	110	111	121	4.6%
음식료품 비중	26%	27%	27%	26%	26%	29%	

출처: 국가통계포털, 소비자판매액에는 승용차 등의 판매액 제외

〈표 2〉 2017~2020년 국내 소비자판매액 및 온라인판매액 추이(단위: 조원)

	2017년	2018년	2019년	2020년	CAGR
소비재판매액	440	465	473	475	2.6%
온라인판매액	94	113	137	159	19.2%
온라인판매액비중	21%	24%	29%	34%	

출처: 국가통계포털, 소비자판매액에는 승용차 등 판매액은 포함

〈표 3〉 2017-2020년 온라인 및 온라인음식료/농축수산물 판매액추이(단위: 조원)

	2017년	2018년	2019년	2020년	CAGR
온라인판매액	94	113	137	159	19.2%
온라인 음식료/농축수산물 판매액	10	13	17	26	35.4%
온라인 음식료/농축수산물 비중	11%	12%	13%	16%	

출처: 국가통계포털, 음식료/농축수산물판매에는 음식배달서비스는 제외

한편, 이러한 시장환경변화 속에서 경쟁기업들의 대응현황과 실적을 살펴보면 온라인채널을 통한 음식료/농축수산물 시장의 급성장 현상을 이해할 수 있고, 시장 기저에 있는 조합원들의 이용동기에 상당한 영향을 미칠 것이라 추정할 수 있다. 가장 두드러진 특징은 친환경 음식료/농축수산물시장에 강력한 경쟁기업들이 대거 진입하며 경쟁강도가 급격히 높아졌다는 것이다. 대부분의 경쟁기업들이 친환경 농축수산물과 신선식품으로 상품카테고리를 확대하고, 최종단계배송(Last Mile)의 시간단축과 새벽배송 경쟁에 투자와 마케팅을 집중하고 있다. 대표적인 사례는 (주)마켓컬리가 시작한 새벽배송을 들 수 있다. 신선식품을 전날 밤 10시 이전에만 주문하면 다음 날 새벽에 배송해 주는 극도의 구매편리성을 제공한다. 하지만, 새벽배송 인프라를 갖춘 국내 생협은 아직 없으며, 신선식품에 한해서만 주문 후 2일 이내에 배송하고 있는 실정이다. 아이쿱 생협이 실시한 ‘2018년 아이쿱생협 조합원 조사’의 온라인몰 만족도 항목에서 ‘배송’ 만족도 점수가 가장 낮았으며, 온라인몰 개선사항 1위가 ‘배송’이라는 결과는 ‘배송’과 관련한 구매편의성에 대한 조합원의 욕구가 상당하다는 것을 보여주는 사례이다(지민진 외, 2018).

〈표4〉에서 2017~2020년의 최근 4년간의 생협과 대표적인 경쟁기업들의 실적을 보여주고 있다. 아이쿱 생협은 동일기간 약 6%의 연평균 성장률을 기록한 반면 (주)마켓컬리는 약 200%, (주)오아시스는 약 70%의 성장률을 기록했다. (주)마켓컬리는 2020년 매출 9,523억원을 기록했는데, 총 매출의 40%를 신선식품이 차지한다는 점은 생협에게 매우 위협적이다. (주)마켓컬리는 생산지부터 배송지까지 전체 배송과정의 신선도를 유지한다는 ‘폴콜드’를 기본 모토로 삼고 있다(박현길, 2019). 올해에도 폴콜드 물류시스템과 새벽배송시스템에 인적, 물적 투자의 확대를 계획하여 올해에도 높은 성장세가 예상된다. (주)오아시스의 2020년 매출 2,386억원을 기록했으며, 다음의 2가지 이유로 생협에게 (주)마켓컬리보다 더 위협적이라고 볼 수 있다. 첫째, (주)오아시스와 생협은 판매하는 상품 카테고리가 친환경 농축수산물로 동일하다. 둘째, ‘우리생협’이라는 가짜 생협 매장을 운영하며 생협 브랜드의 신뢰성을 악용하고 있으며, 온라인몰(오아시스마켓)의 강화에 투자를 집중하고 있다. 가장 큰 이슈는 우리생협 조합원들 대부분이 우리생협을 아이쿱 생협처럼 친환경 농축수산물 상품을 판매하는 또다른 ‘생협’으로 인식할 것이라는 점이다.

〈표 4〉2017~2020년 아이쿱, 한살림, 마켓컬리, 오아시스 공급액(매출) 추이(단위: 억원)

	2017년	2018년	2019년	2020년 (온라인비중)	CAGR
아이쿱	5,539	5,710	5,921	6,616(14%)	6.1%
한살림	3,915	4,246	4,214	4,873	7.6%
마켓컬리	466	1,571	4,290	9,523(100%)	173.4%
오아시스마켓	787	1,111	1,423	2,386(50%)	69.3%

출처: 아이쿱/한살림; 각사 연도별 보고서, (주)마켓컬리; 미래에셋증권 기업리포트(2021), (주)오아시스마켓; 금융감독원 전자공시시스템

### 3. 생협의 이용동기

본 연구가 생협 조합원들의 이용동기 유형을 중요하게 생각하는 이유는 초기 조합원, 성장기 조합원 및 최근의 조합원들간의 이용동기가 다를 것이라는 가정을 전제한다. 앞서 생협의 성장과정에서 살펴본 것처럼, 초기의 윤리적 소비의 이타적 동기의 시기를 지나 건강과 안전의 이기적(개인적) 동기를 가진 조합원의 참여가 폭발적 성장을 주도했다는 점을 참고하면 최근의 급변하는 시장환경변화가 생협 조합원들의 이용동기에 영향을 줄 것이라 추정할 수 있다. 본 연구가 활용하는 자료를 수집한 시점이 최근 유사화 외(2019) 연구시점이 유사하여 연구자료가 수집된 시점에서 조합원 이용동기의 유형별 비중을 상호 비교할 수 있고, 지방과 전국, 3040 주부와 전체 성별/연령대간 비교가 가능할 것이다.

기존 이용동기 연구들을 살펴보면 생협 조합원들의 주요 이용동기를 ‘건강과 안전’ 및 ‘윤리적 가치’로 크게 구분하며 연구해 온 것으로 요약할 수 있다. 한 연구흐름으로는 2007년부터 생협 조합원을 대상으로 이용동기를 직접 탐색하는 방법으로 수행되었다(조완형, 2007; 홍연금 외 2008; 김호 외, 2011; 이상호, 2011; 김철규 외, 2012; 아이쿱협동조합연구소, 2013, 2018; 오수진, 2017; 안운숙 외, 2017; 유사화 외, 2019). 조완형(2007)은 한살림 생협 조합원의 행태 및 특성 분석 연구를 통해 ‘생협을 이용하는 이유’를 설문조사를 통해 직접 물어보았다. ‘안전한 물품(39%)’, 타 유기농보다 신뢰(27%), ‘의미와 이념에 공감(22%)의 순으로 이용동기를 밝혔다. 홍연금 외(2008)은 친환경농산물을 이용하는 9명의 주부를 대상으로 사례연구방법으로 이들의 구매동기를 직접 파악하였다. 7가지 사례들이 환경, 농업, 지역공동체와 같은 이타적 동기를 가졌고, 2가지 사례에서 가족 건강과 안전한 식품의 소비가 주요 목적인 이기적 동기 소비자로 분류되었다. 안운숙(2017)은 생협 조합원 400명을 대상으로 이용동기 1순위를 조사한 결과 약 81%의 조합원이 상품의 품질과 안전을 응답했고, 생협의 사업목적이라고 응답한 비율은 매우 미미하였다. 최근 2018년 아이쿱 생협 조합원조사에서도 기입동기 1위가 ‘안전한 먹거리 구입 위해’이며 7점 척도를 기준으로 약 97%의 응답자가 ‘그렇다고’ 응답했다. 유사화 외(2019)의 연구에서도 생협 이용동기 질문에 ‘나와 내 가족의 안전 및 건강 동기(평균 4.09, 5점 척도)가 ‘윤리적 소비 실천 동기(평균 3.48)보다 다소 높았다. 기존 연구들을 종합해보면, 생협을 이용하는 동기 1순위는 ‘건강과 안전’이라는 응답은 대부분 연구에서 일관성 있게 말해 준다. 비록 이타적 소비는 아니라고 볼 수 있지만, 이들은 지난

20년간 생협을 폭발적으로 성장시킨 주역들이다.

다른 연구흐름으로는 생협 이용자를 윤리적 소비자로 인식하고, 이들의 생협 이용동기와 윤리 의식 수준에 관한 연구들과 윤리적 소비확산에 관한 연구들이 진행되었다. 해당 연구들은 생협 소비자들이 윤리적 의식 수준이 높으며, 윤리적 소비 실천의 목적으로 생협을 이용한다고 주장하였다(이득연 외, 2013; 송인숙 외, 2015). 윤리적 의식을 가진 소비자들의 로컬푸드, 친환경상품 및 공정무역제품 구매운동에 대한 연구들도 있다(천경희 외 2017). 윤리적 소비는 소비행동 전반에 대해 윤리적 가치를 실현함으로써 사업자의 윤리적 행위와 기업 경영에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 운동적 의미를 지닌다(De Pelsmacker et al. 2006). 따라서, 윤리적 소비는 정치, 정신, 환경, 사회적 동기로 인해 상품을 선택하며, 구매 선택이 자신 뿐만 아니라, 주변 넓은 세상에 영향을 미친다(Harrison et al. 2005). 이들 연구에서는 생협 조합원을 윤리적 소비자로 간주하고, 생협을 윤리적 소비를 확산시키는 핵심 플랫폼으로 간주한다고 볼 수 있다. 윤리적 소비를 장려하기 위한 다양한 모임, 이벤트 진행, 환경교육을 수행하고, 해당 활동들의 선봉장이 될 활동가의 육성을 생협의 핵심역할로 생각한다. 윤리적 소비 동기와 관련한 선행연구들을 종합해 보면 윤리적 동기를 가진 조합원들 역시 생협의 주요 소비자유형이라는 점을 말해 준다.

한편, 최근에는 생협 소비자들을 이용동기로 이들의 몇 가지 유형으로 분류를 시도한 연구가 진행되었다. 유상화 외(2019)는 선행연구분석을 통해 질적 연구에서 밝힌 이용동기와 양적 연구에서 사용했던 이용동기 측정도구들을 종합하여 지역사회공헌, 윤리적 가치 실현, 참여활동, 가격혜택, 안전 및 건강, 사회적 인정 욕구의 6가지 동기 영역을 측정하여 최종적으로 ‘윤리적 소비 실천 동기’, ‘나와 내 가족의 안전 및 건강동기’, ‘사회적 인정 및 참여동기’, ‘경제적 동기’의 4가지 이용동기로 축약하였다. 이후 4가 이용동기를 기준으로 생협 소비자들을 유형화하여 ‘고충성도형’, ‘건강/안전중시형’, ‘경제적 동기 무관형’, ‘무관심 참여형’의 4가지 유형으로 분류하였다. 국내 최초로 실제 생협 조합원들을 대상으로 이용동기로 유형화를 시도한 연구라는 의미가 있지만, 지방 생협을 이용하는 3040대 주부를 중심으로 조사하여 연구한 조합원들이 대표성을 가지기에는 연구대상이 협소하다는 점, 생협에 대한 만족도 및 매장에 대한 조사만 진행하여 최근 영향력이 커지고 있는 온라인몰을 다루지 않았다는 점에서 한계점을 가진다. 반면 본 연구는 국내 1위 생협인 아이쿱의 ‘2018년 아이쿱 조합원 조사’ 자료를 이용하므로, 전국의 다양한 연령대와 성별을 가진 1,500명의 조합원을 연구대상으로 하기 때문에 조사대상자의 대표성 측면에서 의미가 있다.

#### 4. 생협의 이용만족도

만족이란 기대 충족으로부터 발생하는 것으로 소비자들은 한정된 속성들의 집합으로 상품을 평가하며, 어떤 속성들이 만족을 결정하는 중요한 요소이고, 어떤 부분이 불만족을 결정하는 요소 인지를 판단하는 것으로 태도와 구매의도에 영향을 준다(Oliver, 1980). 고객만족은 구매에서 소비 과정을 연결하는 마케팅활동의 성과이다. 고객이 상품이나 서비스에 대한 만족도는 구매 전 사전 기대와 구매 후 그 제품과 서비스가 만들어내는 성과간의 비교로 결정된다(Churchil 외, 1982).

이동형(2015)은 서울/경기지역의 소비자생활협동조합 15개(아이쿱생협 5개, 두레생협 6개, 한살림 4개) 매장을 대상으로 매장의 서비스품질이 만족도에 미치는 영향을 연구하였다. 서비스 품질을 구성하는 하위 요인 5가지(물리성, 신뢰성, 인적작용, 문제해결, 점포정책)을 구분하여 총 16개 항목으로 측정하였고, 서비스 품질을 구성하는 하위 요인 모두 만족도에 긍정적인 영향을 주었다. 그 중 신뢰성이 가장 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났는데, 조합원이 원하는 상품을 항상 제공하기 위한 재고관리가 중요함을 강조했다. 김영훈(2015)은 광주/전남 아이쿱생협 매장 10개 점을 대상으로 PZP(1988)의 SERVQUAL 모형을 이용한 매장 고객만족도 연구에서 상품적 요소, 브랜드적 요소, 물리적 요소, 인적 요소가 고객만족에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 김진영(2017)은 친환경 식품의 모바일쇼핑몰의 서비스 특성이 사용자 만족도에 미치는 영향을 연구했다. 쇼핑의 편리성과 신속성을 측정한 유용성과 즐거움과 이벤트/쿠폰 등을 측정한 유희성이 사용자 만족도에 영향을 미친다는 결과는 모바일쇼핑의 특성과 관련이 있다는 측면에서 참고할 만하다.

앞서 기존의 생협 이용동기에 관한 연구들을 종합해 보면, 생협 조합원의 이용동기를 크게 '건강과 안전' 및 '윤리적 가치'로 구분하여 수행되었다고 요약하였다. '건강과 안전' 동기는 개인적 동기 즉, 이기적 동기이며, '윤리적 가치' 동기는 이타적 동기이다. 한편, 만족도는 상품이나 서비스의 구매 또는 이용 전에 가진 사전기대와 이용 후 성과간의 차이로 정의할 수 있다. 이러한 만족도 정의에 생협 이용동기 두 가지를 적용해 보면, 다음과 같은 가정이 가능하다. '건강과 안전' 동기가 상대적으로 중요한 소비자는 다른 요소들보다 상품이나 서비스에 대한 사전기대와 사후 성과의 비교에 중요도를 둘 것이다. 반면, '윤리적 가치' 동기가 상대적으로 중요한 소비자는 상품이나 서비스에 대한 평가뿐만 아니라, 여러 윤리적 요소(환경, 지역, 가치 등)에 대해서도 평가한 후, 상품이나 서비스 평가와 함께 종합적으로 만족도를 평가하려고 할 것이다.

이러한 가정하에서 본 연구에서는 생협 조합원의 이용동기 유형별로 생협에 대한 만족도가 상이할 것으로 예상된다. 그 이유는 생협 이용동기를 이타적 동기와 이기적 동기로 크게 구분할 수 있기 때문이다. 이에 본 연구에서는 이용동기 유형별로 생협의 다양한 측면에서 이용만족도의 차이가 있는지 파악해 보고자 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구문제

본 연구에서 살펴보고자 하는 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- [연구문제1] 조합원의 이용동기는 어떻게 유형화되는가?
- [연구문제2] 이용동기 유형별 인구통계학적 특성은 어떠한가?
- [연구문제3] 이용동기 유형별 이용현황 차이는 어떠한가?
- [연구문제4] 이용동기 유형별 이용만족도 차이는 어떠한가?

## 2. 연구대상 및 분석자료

본 연구의 분석자료는 ‘2018년 아이쿱 생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사’의 원자료 (raw data)이다. 조사 개요는 <표5>와 같다

〈표 5〉 ‘2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사’ 개요

구분	주요 내용
모집단	아이쿱생협사업연합회로 연합한 전국 98개 지역조합의 조합비조합원 전체(조사시점 24만)
조사 경로	전국 자연그림매장 및 자연드림몰(온라인 장보기) 조사
조사 기간	자연드림매장: 2018년 7월 10일-7월 23일 자연드림몰: 2018년 7월 25일-8월 1일
조사 도구	구조화된 설문지
조사 방법	매장조사: 조사원으로 지역생협 활동가(조사원)가 참여, 조합원 일대일 대면 설문 조사 온라인 조사: 아이쿱생협연합회 장보기 홈페이지 온라인 조사
표본 크기	총 1,518명(목표표본 1,502명) 매장조사: 1,108명(목표표본 1,100명) 온라인조사: 410명(유효표본 402명)
신뢰 수준	96% ± 2.56%
표집 방법	지역별할당: 전체 1,500명 표본을 지역조합별 할당(조합별 조합비조합원 수 비례) 조사경로(매장/온라인) 할당: 매장/온라인반영

〈표 6〉 조사대상자의 특성

구분		2018년		2015년
		유효응답(명)	백분율(%)	백분율(%)
연령	전체	1,518	100.0	100.0
	20대 이하	30	2.0	0.9
	30대	397	26.2	35.2
	40대	772	50.9	51.7
	50대	247	16.3	12.3
	60대 이상	72	4.7	
일 형태	전체	1,517	100.0	100.0
	임금근로자	452	29.8	29.2
	자영업자	118	7.8	4.9
	전업주부	870	57.4	60.0
	학생, 무직	17	1.1	0.8
	기타	60	4.0	4.8
월 가구소득	전체			
	100만원 미만	1,518	100.0	100.0
	100~200만원 미만	14	0.9	0.3

	200~300만원 미만	42	2.8	1.8
	300~400만원 미만	122	8.0	8.3
	400~500만원 미만	370	24.4	24.5
	500~600만원 미만	264	17.4	18.4
	600~700만원 미만	132	8.7	10.6
	700~800만원 미만	122	8.0	17.4
	800만원 이상	211	13.9	
가구원 수	전체	1,508	100.0	100.0
	1인	32	2.1	1.7
	2인	159	10.5	7.5
	3인	385	25.5	23.3
	4인	747	49.5	54.3
	5인 이상	185	12.3	13.1
	평균 가구원 수(명)		3.26	3.70
권역	전체	1,518	100.0	100.0
	서울	135	8.9	7.7
	수도권서부	45	3.0	3.9
	수도권북부	56	3.7	5.1
	수도권동부	112	7.4	8.9
	수도권남부	118	7.8	8.9
	강원	16	1.1	0.9
	충부	139	9.2	11.2
	전북	73	4.8	4.5
	광주	118	7.8	6.1
	전남	87	5.7	5.7
	경북	152	10.0	9.2
	울산	103	6.8	6.5
	부산	183	12.1	11.0
	경남	155	10.2	9.0
	제주	26	1.7	11.5
주 이용채널	전체	1,511	100.0	
	자연드림 매장	1,135	75.1	
	비슷	104	6.9	
	자연드림 몰	272	18.0	

### 3. 측정도구

#### 1)이용동기

본 연구에서는 가입동기를 이용동기와 동일한 의미로 해석하여 이용동기 측정도구로 원자료의 가입동기 측정문항을 사용하였다. 가입동기는 조합원과 비조합원으로 구분하고 차별적인 서비스를 제공하는 생협의 특성을 반영한 용어라고 볼 수 있다. 그러나, 실제 생협 이용을 위해서는 가입 절차를 거치고 조합원이 되어야 생협을 이용할 수 있기 때문에, 조합원 입장에서는 가입과 이



용의 목적과 의미는 같다. 또한, 생협 이용동기에 관한 연구에서도 ‘가입동기’보다 ‘이용동기’ 용어를 사용하였다. 따라서, 본 연구에서도 가입동기를 이용동기와 같은 의미로 해석하고, 이용동기로 통일하여 사용하였다.

원자료에서 조합원의 가입동기는 다음의 5가지 항목에 대하여 7점 리커트 척도로 측정하였다. ‘①안전한 먹거리 구입을 위해, ②생태, 환경을 살리는 환경운동에 동참 위해, ③우리 농업 살리기 운동에 동참 위해, ④커뮤니티 활동(협동조합 활동)에 동참 위해, ⑤공정무역 등 윤리적 소비에 동참 위해’이다. 5가지 이용동기 항목을 본격적인 분석에 앞서 이상화 외(2019) 연구에 근거하여 가입동기 5가지 항목 중 ②③⑤을 ‘윤리적 소비’로 묶고 항목들의 평균값을 최종분석에 이용하였다. 따라서, 최종 분석에 사용할 가입동기는 ‘윤리적 소비’, ‘건강과 안전’, ‘협동조합 활동’의 3개 항목이다. 윤리적 소비의 3개 하위항목은 요인분석을 통해 1개 요인으로 축약됨을 확인하였고, 윤리적 소비의 신뢰도는 0.85로 신뢰할 수 있는 수준을 보였다.

## 2)이용만족도

이용만족도는 자연드림 오프라인 매장과 자연드림 온라인몰로 구분하고, 최근 1년간 이용한 적이 있는 응답자를 대상으로 4점 리커트 척도로 측정하였다. 자연드림 오프라인 매장의 만족도는 ①물품 찾기의 용이성, ②물품 구색과 다양성, 품질, ③재고 문제, ④신선식품 신선도, ⑤물품 위치, 가격 정보, 물품 정보 안내, ⑥직원의 응대(상품지식, 친절도 등), ⑦매장 위치와 편의성(주차장 이용 등), ⑧매장 환경, 분위기(구조, 쾌적, 밝기 등)의 8가지 항목으로 조사하였다. 자연드림 온라인몰의 만족도는 ①물품 찾기의 용이성(카테고리, 검색 등), ②물품의 구색과 다양성, ③품질, 결품 문제, ④신선식품 신선도, ⑤물품 페이지의 가독성, 물품 정보의 명확함(이미지, 정보 등), ⑥배송의 편리함(2일 전 주문, 공급요일 등), ⑦주문이 쉽고 편리한 정도(장바구니 담기, 결제시스템 등), ⑧받은 물품이 주문시 이미지와 맞는 정도(미파손 포함), ⑨반품, 교환 등 상담과 민원처리과정의 9가지 항목으로 조사했다. 자연드림 오프라인 매장 만족도 항목에 대하여 PZP(1988)의 SERVQUAL 모형의 4가지 하위요인을 적용해 보면 상품적 요소(①,②,③,④), 물리적 요소(⑦,⑧) 인적 요소(⑤,⑥)를 측정하고 있다. 자연드림 온라인몰 만족도 항목에 대해서는 상품적 요소(①,②,③,④,⑧), 물리적 요소(⑤,⑥,⑦) 인적 요소(⑨)를 측정하고 있다.

‘2018년 아이쿱 생협 조합원 조사’의 만족도 측정항목들의 대부분이 선행연구들에서 사용한 만족도 측정항목을 포함하고 있지만, 세 가지 측면에서 차이가 있다. 첫째, ‘2018년 아이쿱생협 조합원 조사’에는 ‘브랜드’ 측정항목이 없다. 이는 ‘2018년 아이쿱 생협 조합원의 조사’의 목적이 아이쿱 생협 조합원의 만족도 파악이며, 경쟁사와의 비교가 아니기 때문에 조사항목에서 제외하였다고 추측한다. 둘째, 기존 연구들 대부분 ‘배송’ 관련 측정항목이 없었지만, ‘2018년 아이쿱생협 조합원 조사’에서는 ‘배송’ 측정항목이 있다. 이는 배송/물류의 중요해진 최근 시장변화를 적절히 반영한 결과라고 생각한다. 특히 ‘배송’은 생협이 경쟁사 대비 가장 약한 서비스영역이다. (주)마켓컬리가 개척한 새벽배송은 신선식품을 전날 밤 10시 전까지 주문하면 다음 날 새벽에 배송해

주는 고도의 구매편리성을 제공한다. 반면 아이쿱 생협은 신선식품에 대해서만 주문 후 2일 이내에 배송하고 있다. '2018년 아이쿱생협 조합원 조사'의 온라인몰 만족도 항목에서 '배송' 만족도가 가장 낮았고, 온라인몰 개선사항 1위도 '배송'이라는 결과는 '배송'에 대한 조합원의 불만족과 욕구가 크다는 것을 보여준다. 셋째, 쇼핑의 즐거움과 유희성에 관한 측정항목이 없다. 친환경 식품의 모바일쇼핑몰의 서비스특성에 대한 연구에 따르면 쇼핑의 즐거움과 이벤트/쿠폰 등으로 측정되는 유희성이 사용자 만족도에 영향을 미친다는 연구결과를 고려하면 향후 조사에서는 반영할 필요가 있다. 본 연구에서는 조합원 이용동기 유형에 따라 매장과 온라인몰로 구분하여 이용만족도 차이를 분석하였다(김진영, 2017).

#### 4. 자료분석방법

본 연구에서는 IBM SPSS 25 통계프로그램을 사용하여 자료를 분석하였다. 첫째, 조합원의 이용동기를 유형화하기 위해 먼저 3가지 이용동기 측정항목으로 기준으로 계층적 군집분석을 실시하여 적정 군집수(2)를 추정하였고, 그 다음 2개 군집수를 지정하여 비계층적 군집분석(K-Means Cluster Analysis)을 실시하였다. 이후 2개 군집 간의 차이검증을 위해 T검정을 이용하였다. 둘째, 이용동기 유형별 인구통계학적 특성의 차이를 살펴보기 위해 교차분석, T검정을 이용하였다. 셋째, 이용동기 유형별 이용현황 차이를 살펴보기 위해 교차분석, T검정을 이용하였다. 넷째, 이용동기 유형별 매장과 온라인몰 이용만족도 차이를 살펴보기 위해 교차분석, T검정을 이용하였다.

### IV. 분석결과

#### 1. 이용동기 기초통계

이용동기 유형을 분류하기에 앞서 윤리적 소비, 건강과 안전, 협동조합 활동에 대한 조합원의 기초통계량은 다음의 <표 7>과 같다. 이용동기 3가지 하위영역의 평균값과 표준편차는 윤리적 소비가 5.13/1.30, 건강과 안전이 6.27/0.82, 협동조합 활동이 3.98/1.60으로 건강과 안전이 가장 높았고, 협동조합 활동이 가장 낮았다. 즉, 전체 조사대상 조합원들에서 건강과 안전에 대한 이용동기가 가장 높았고, 협동조합 활동에 대한 이용동기가 가장 낮았다.

<표 7> 이용동기의 기초통계량

이용동기	하위영역	유효	결측	평균	표준편차
	윤리적 소비	1,502	16	5.13	1.30
	건강과 안전	1,517	1	6.27	0.82
	협동조합 활동	1,504	14	3.98	1.60

## 2. 이용동기 유형

윤리적 소비, 건강과 안전, 협동조합 활동의 3가지 이용동기 하위영역을 기준으로 군집분석을 실시하여 2집단으로 유형화하였고, 3가지 이용동기 하위영역을 기준으로 2집단 간 차이가 유의미한 것으로 나타났다(<표8 참고>). 군집분석은 계층적 군집분석과 비계층적 군집분석으로 크게 나눌 수 있다. 통상적으로 군집분석은 군집 수를 명확히 확신하지 못할 때는 먼저 ‘계층적 군집분석’을 실시하여 군집 수와 특성을 분석한다. 그리고 군집수가 너무 많거나 유의한 군집으로 분류되지 않는다고 판단되면, 연구자는 적절한 군집의 수를 미리 선택하는 계층적 군집분석을 실시한다. 본 연구에서는 먼저 계층적 군집분석을 실시하여 적정 군집수를 2개로 추정하고, 이후 군집 수를 2개로 미리 지정하는 비계층적 군집분석(K-means Cluster Analysis)을 이용하여 최종적으로 군집의 특성을 명명하였다(노경섭, 2016). 군집분석 결과, 이용동기 유형은 다음 <표8>과 같다.

<표 8>이용동기 유형(총 유효조사 = 1,501)

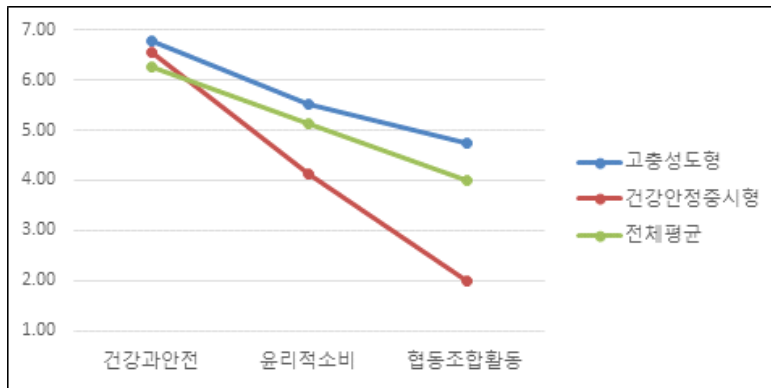
유형	유형 특성	N(%)	윤리적 소비	건강과 안전	협동조합 활동	평균 대비 점수 부호
1	고충성도형	1,091(72.7%)	5.51	6.77	4.72	+ + +
2	건강/안전중시형	410(27.3%)	4.12	6.57	1.98	- + -
	F	1,501(100%)	437.9***	19.9***	2,123.3***	

( $p < 0.05$ ,  $p^{**} < 0.01$ ,  $p^{***} < 0.001$ )

유형1 하위영역의 평균값과 <표7>의 전체 조사대상 이용동기 하위영역의 평균값과 비교하면 윤리적 소비(5.51), 건강과 안전(6.77), 협동조합 활동(4.27) 모두에서 전체 하위영역의 평균값보다 높은 특징이 있다. 이것을 전체 평균과 비교하여 부호로 나타내면 “+ + +”로 표시할 수 있으며, 모든 하위영역에서 유형2보다 이용동기가 높기 때문에 유형1을 ‘고충성도형’이라고 명명하였다. 유형1은 전체 조사대상자의 72.7%를 차지하였다.

유형2는 건강과 안전(6.57)은 전체 평균보다 높으나, 윤리적 소비(4.12)와 협동조합 활동(1.19)은 낮은 특징이 있다. 이것을 전체 평균과 비교하여 부호로 나타내면 “- + -”로 표시할 수 있으며, 유형2는 건강과 안전만 전체 평균보다 높은 이용동기를 보이는 특징 때문에 유형2를 “건강/안전중시형”이라 명명하였다. 이 유형은 전체 응답자의 27.3%를 차지하였다.

다음의 <그림2>는 ‘고충성도형’과 ‘건강/안전중시형’으로 유형화한 이용동기 프로파일을 그래프로 나타낸 것이다. <그림2>를 보면 ‘고충성도형’은 이용동기 하위영역 모두가 전체 평균보다 높지만, ‘건강/안전중시형’은 건강과 안전만 평균 이상이고, 다른 하위영역은 평균보다 낮음을 알 수 있다. ‘고충성도형’은 생협 상품에 대한 신뢰도, 생협의 추구 가치, 생협의 커뮤니티 활동 등 평균적인 조합원보다 높은 충성도를 보이는 유형이다. 반면 ‘건강/안전중시형’은 생협 상품에 대하여 평균 이상의 높은 신뢰도를 보이지만, 생협이 추구하는 윤리적 소비와 생협의 커뮤니티 활동에 대해 ‘고충성도형’보다 낮다.



<그림 2> 유형별 이용동기 프로파일

### 3. 이용동기 유형별 인구통계학적 특성

조합원의 이용동기 유형별 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 조합원의 나이, 가구소득, 가구원수, 이용지역 변수를 사용하여 이용동기 유형의 차이를 분석하였다. 분석결과 <표9>와 같이 가구소득, 이용지역 변수들은 유형별 유의미한 차이를 보였고, 나이와 가구원수는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

‘고충성도형’의 평균 나이는 47.2세로 나타났다. 가구소득은 400~500만원 구간의 비중이 가장 높았고, 그 다음이 500~700만원 구간이었다. 이는 ‘고충성도형’의 약 72%가 2018년 3분기 도시가구당 월평균소득(명목)인 402만원을 넘어선다는 것을 의미한다. 가구원수는 4명이 약 50%, 3명이 약 25%로 가구원수 3~4명의 전체의 약 75% 비중을 차지하였다. 2명 이하의 가구원수 비중은 약 12%로 예상보다 낮았다. 이용지역은 서울이 약 8%, 인천/수도권이 약 20%, 지방이 약 72%를 차지하였다. 서울/수도권보다 지방의 매장수가 훨씬 많은 아이쿱생협의 매장 분포 특성을 반영한 결과라고 볼 수 있다.

‘건강/안전중시형’의 평균 나이는 46.8세로 ‘고충성도형’과 거의 비슷했다. 가구소득은 500~700만원 구간의 비중이 가장 높았으며, 그 다음이 700만원이상 구간이었다. ‘건강/안전중시형’이 월평균 도시가구당 월평균소득 400만원을 상회하는 비중이 약 74%를 차지하며, ‘고충성도형’보다도 높은 것으로 나타났다. 가구원수는 4명이 약 50%, 3명이 약 27%로 가구원수 3~4명이 전체의 약 77%를 차지하였다. 이용지역은 서울이 약 12%, 인천/수도권이 약 26%, 지방이 63%를 차지했다. ‘건강/안전중시형’이 ‘고충성도형’보다 서울/수도권의 비중이 높다는 점은 주목할 점이다.

〈표 9〉이용동기 유형별 인구통계학적 특성(단위: 명, %)

구분		고충성도형	건강/안전중시형	유의확률
나이(만원)		47.2	46.8	t=-1.01
가구소득	300만원미만	124(11.4)	49(12.0)	X <sup>2</sup> =10.476*
	300~400만원미만	240(16.6)	59(14.4)	
	400~500만원미만	284(26.0)	80(19.5)	
	500~700만원미만	275(25.2)	118(28.8)	
	700만원이상	227(20.8)	104(25.4)	
	계	1,091(100)	410(100)	
가구원수	1명	22(2.0)	8(2.0)	X <sup>2</sup> =5.873
	2명	106(9.8)	50(12.2)	
	3명	272(25.1)	109(26.7)	
	4명	538(49.7)	204(49.9)	
	5명이상	144(13.3)	38(9.3)	
	계	1,082(100)	409(100)	
이용지역	서울	87(8.0)	48(11.7)	X <sup>2</sup> =11.570**
	인천/수도권	221(20.3)	104(25.4)	
	지방	783(71.8)	258(62.9)	
	계	1,091(100)	410(100)	

(p\* < 0.05, p\*\* < 0.01, p\*\*\* < 0.001)

#### 4. 이용동기 유형별 이용현황 차이

조합원의 이용동기 유형별 주요 이용현황의 차이를 살펴보기 위해 매장과 온라인몰 중에서 주로 이용하는 곳(주 이용처), 조합원의 가입기간, 다른 생협의 가입여부, 아이쿱 생협의 월구매금액과 전체 식료품에 차지하는 비중의 4가지 변수로 사용하여 이용동기 유형별 차이를 분석하였다. 분석결과는 <표10>와 같이 주 이용처만 유형별 차이가 유의미하였고, 나머지 변수들은 유형별로 유의미한 차이가 없었다.

‘고충성도형’의 주 구매처는 매장(2.17)으로 나타났다. 5년 이내 가입한 비중이 약 51%로 가장 높았고, 다음은 6~10년으로 약 37%로 나타났다. 즉, 10년 이내 가입한 비중이 87%를 차지하였다. 다른 생협 가입여부는 다른 생협을 가입하지 않음으로 응답한 비중이 약 67%, 과거에 가입했으나 지금은 이용하지 않는다는 비중이 약 13%으로 이 둘을 합치면 약 79%이다. 즉, 약 79%가 현재 아이쿱 생협만 이용한다는 것을 의미한다. 아이쿱 생협에서 월평균 36만원을 구매하고, 전체 식료품 구매액의 57%를 차지하는 것으로 나타났다.

‘건강/안전중시형’의 주 구매처도 매장(2.58)으로 나타났으며, ‘고충성도형’보다 온라인몰 구매를 더 선호한다는 점을 주목할 필요가 있다. 앞서 이기적 동기가 강한 ‘건강/안전중시형’이 ‘고충성도형’보다 온라인몰 선호도가 높을 것으로 추정하였는데, 이를 증명하는 결과이다. 5년 이내 가입한 조합원 비중이 약 54%로 가장 높았고, 6~10년전에 가입한 비중이 약 33%를 차지하였다. 다른 생협 가입여부는 다른 생협을 가입하지 않은 조합원이 약 63%로 가장 높았다. 아이쿱 생협에

서 월평균 36만원을 구매하고, 전체 식료품 구매액의 57%를 차지하는 것으로 나타났다.

〈표 10〉이용동기 유형별 이용현황 차이(단위: 명, %)

구분		고충성도형	건강/안전중시형	유의확률
주 이용처 (1(매장)-4(비수)-7(온라인몰))		2.17	2.58	t=3.467***
가입기간	2008년 이전	136(12.7)	54(13.2)	X <sup>2</sup> =2.062
	2009~2013년	400(36.7)	134(32.7)	
	2014~2018년	555(50.9)	222(54.1)	
	계	1,501(100)	410(100)	
다른 생협 가입 여부	가입하지 않음	726(66.7)	256(62.6)	X <sup>2</sup> =2.190
	과거 가입했으나, 현재 이용 안함	198(12.8)	59(14.4)	
	지금 함께 이용	318(20.6)	97(23.0)	
	계	1,089(100)	409(100)	
아이쿱생협 구매금액 및 비율 (만원)	아이쿱 생협 월평균 구매금액	35.76	35.53	t=-0.150
	전체 식품구입비 대비 아이쿱 비중	56.73	57.16	t=0.315

(p\* < 0.05, p\*\* < 0.01, p\*\*\* < 0.001)

## 5. 이용동기 유형별 이용만족도 차이

조합원의 이용동기 유형별 이용만족도의 차이를 살펴보기 위해 매장과 온라인몰로 구분하여 분석하였다. 구체적으로 매장 만족도는 8개 만족도 세부항목과 이들의 평균값인 매장 전체 만족도의 차이를 분석하였다. 온라인몰 만족도는 9개 만족도 세부항목과 이들의 평균값인 온라인몰 전체 만족도의 차이를 분석하였다. <표11, 12>와 같이 매장에서는 9개 만족도 항목 모두에서 이용동기 유형별로 유의미한 차이를 보였고, '고충성도형'이 '건강/안전중시형'보다 높은 만족도를 보였다. 반면, 온라인몰에서는 '품질과 결품 문제', '물품 페이지 가독성과 물품정보 정확성', '받은 물품이 주문 이미지와 맞는 정도'의 3개 항목을 제외한 7개 항목에서 유의미한 차이를 보였다. '품질, 결품 문제'를 제외한 모든 만족도 항목에서 '고충성도형'이 '건강/안전중시형'보다 높은 만족도를 보였다.

'고충성도형'은 매장 전체 만족도는 3.28로 나타났다. 세부항목들에 대한 만족도를 높은 순으로 살펴보면, '직원의 응대(상품지식, 친절도 등)'(3.59), '매장 환경, 분위기(구조, 쾌적, 밝기 등)'(3.57), '물품 찾기 용이성'(3.44), '물품위치, 가격정보, 물품정보안내'(3.41), '신선식품 신선도'(3.37), '물품 구색과 다양성'(3.12), '매장위치와 편의성(주차장 이용 등)'(2.88), '품질, 재고 문제'(2.86) 순이다.

'건강/안전중시형'은 매장 전체 만족도가 3.09로 나타났다. 세부항목들에 대한 만족도를 높은 순으로 살펴보면, '직원의 응대(상품지식, 친절도 등)'(3.47), '매장 환경, 분위기(구조, 쾌적, 밝기

등)(3.46), ‘물품 찾기 용이성(3.28)’, ‘물품위치, 가격정보, 물품정보안내(3.26)’, ‘신선식품 신선도(3.16)’, ‘물품구색과 다양성(2.84)’, ‘품질, 재고 문제(2.64)’, ‘매장위치와 편의성(주차장 이용 등)(2.31)’의 순이다. 매장 만족도의 모든 항목에서 유형별 차이가 통계적으로 유의미하다는 것과 두 유형에서 세부적인 만족도 항목들의 순위가 거의 유사하다는 것은 주목할 점이다.

‘고충성도형’의 온라인몰 전체 만족도는 3.16으로 나타났다. 세부항목들에 대한 만족도를 높은 순으로 살펴보면, ‘받은 물품이 주문 이미지와 맞는 정도(3.37)’, ‘반품, 교환 등 상담, 민원처리과정(3.37)’, ‘주문이 쉽고 편리한 정도(장바구니, 결제)(3.28)’, ‘신선식품 신선도(3.27)’, ‘물품 찾기 용이성(카테고리, 검색)(3.23)’, ‘물품의 구색과 다양성(3.18)’, ‘물품 페이지 가독성(3.15), 물품정보 정확성(3.15)’, ‘품질, 결품 문제(2.82)’, ‘배송의 편리함(2일전 선주문, 공급요일 등)(2.77)’의 순이다.

‘건강/안전중시형’은 온라인몰 전체 만족도가 2.99로 나타났다. 세부항목들에 대한 만족도를 높은 순으로 살펴보면, ‘받은 물품이 주문 이미지와 맞는 정도’, ‘반품, 교환 등 상담, 민원처리과정’, ‘신선식품 신선도’, ‘물품 찾기 용이성(카테고리, 검색 등)’, ‘물품 페이지 가독성, 물품정보 정확성’, ‘주문이 쉽고 편리한 정도(장바구니, 결제 등)’, ‘물품의 구색과 다양성’, ‘품질, 결품 문제’, ‘배송의 편리함(2일전 선주문, 공급요일 등)’의 순이다.

〈표 11〉이용동기 유형별 매장 만족도(단위: 명, %)

항목	유형별				
	고충성도형		건강/안전중시형		t검정
	M	SD	M	SD	
물품 찾기 용이성	3.44	0.65	3.28	0.74	-3.885** *
물품구색과 다양성	3.12	0.76	2.84	0.81	-6.137** *
품질, 재고 문제	2.86	0.82	2.64	0.87	-4.492** *
신선식품 신선도	3.37	0.71	3.16	0.80	-4.878** *
물품위치, 가격정보, 물품정보안내	3.41	0.65	3.26	0.77	-3.646** *
직원의 응대(상품지식, 친절도 등)	3.59	0.64	3.47	0.74	-2.978** *
매장위치와 편의성(주차장 이용 등)	2.88	0.99	2.31	1.09	-4.598** *
매장환경, 분위기(구조,쾌적,밝기)	3.57	0.60	3.46	0.68	-2.989** *
전체	3.28	0.47	3.09	0.54	-6.408** *

( $p < 0.05$ ,  $p^{**} < 0.01$ ,  $p^{***} < 0.001$ )

〈표 12〉이용동기 유형별 온라인몰 만족도(단위: 명, %)

항목	유형별				
	고충성도형		건강/안전중시형		t검정
	M	SD	M	SD	
물품찾기 용이성(카테고리, 검색)	3.23	0.79	3.05	0.83	-2.821***
물품의 색상과 다양성	3.18	0.78	2.87	0.83	-4.912***
품질, 결품 문제	2.82	0.83	2.83	0.86	-0.232
신선식품 신선도	3.27	0.77	3.10	0.82	-2.766***
물품페이지 가독성, 물품정보정확성	3.15	0.76	3.05	0.77	-1.656
배송 편리함(2일전 선주문, 공급요일)	2.77	0.96	2.55	1.04	-2.779***
주문쉽고 편리한 정도(장바구니, 결제)	3.28	0.80	2.99	0.89	-4.388*** *
받은물품이 주문이미지 맞는 정도	3.37	0.67	3.37	0.68	-0.054
반품,교환 등 상담, 민원처리과정	3.37	0.73	3.22	0.81	-2.421*
온라인몰 만족도 전체	3.16	0.53	2.99	0.50	-3.847***

(p&lt;0.05, p\*\*&lt;0.01, p\*\*\*&lt;0.00)

## V. 결론 및 제언

본 연구에서 ‘2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사’를 이용하여 아이쿱생협 조합원의 이용동기에 따라 조합원을 유형화하였다. 그 다음 이용동기 유형에 따라 인구통계학적 특성, 이용현황 차이, 이용만족도 차이를 분석하였고, 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 이용동기 측정을 위해 원자료의 5개 가입동기 문항을 윤리적 소비(5.13), 건강과 안전(6.27), 협동조합활동(3.98)의 3개 하위영역으로 축약하여 군집분석에 사용하였다. 이용동기 하위영역의 전체 평균은 건강과 안전, 윤리적 소비, 협동조합 활동의 순서로 나타났다. 건강과 안전 동기가 윤리적 소비 동기보다 더 높다는 결과는 열성조합원이 생협 초기단계의 기초를 다진 이후, 건강과 안전의 개인적 동기를 중요시하는 조합원의 참여로 생협이 급성장한 동력이 현재까지 이어지고 있는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 조합원들에게 이용동기를 직접 조사하였던 조완형(2007), 안윤숙(2017), 이상화 외(2019) 등의 기존 이용동기 연구들의 결과와도 일치한다.

둘째, 윤리적 소비, 건강과 안전, 협동조합 활동의 3가지 하위영역으로 조합원의 이용동기를 유형화한 결과, ‘고충성도형’과 ‘건강/안전 중시형’의 두 집단으로 분류되었다. ‘고충성도형’은 윤리적 소비, 건강과 안전, 협동조합 활동의 모든 하위영역에서 전체 평균보다 높은 특징을 보였다. ‘건강/안전 중시형’은 건강과 안전만 전체 평균보다 높고, 윤리적 소비와 협동조합 활동에서는 낮은 특징을 보였다. 전체에서 차지하는 비중은 ‘고충성도형’이 72.7%이고, “건강/안전중시형”은 27.3%로 나타났다.

셋째, 이용동기 유형별 인구통계학적 특성을 살펴본 결과, 가구소득과 이용지역에서 유형별로 유의미한 차이를 보였고, 나이와 가구원수에서는 차이가 없었다. ‘고충성도형’의 평균 나이는 47.2



세로 '건강/안전중시형'의 46.8세와 거의 차이가 없었다. 가구소득에서 '고충성도형'은 400~500만원, 500~700만원의 순서로 비중이 큰 반면, '건강/안전중시형'은 500~700만원, 700만원이상의 순서로 나타났다 즉, '건강/안전중시형'이 '고충성도형'보다 소득수준이 더 높다는 것을 의미한다. 가구원수는 '고충성도형'과 '건강/안전중시형' 모두 4명의 비중이 가장 높았고, 다음이 3명이었다. 이용지역은 두 유형 모두 지방이 가장 높은 비중을 차지했으나, 서울/수도권 비중은 '건강/안전중시형'이 '고충성도형'보다 높았다.

넷째, 이용동기 유형별 이용현황의 차이를 분석한 결과, 주 이용처만 유형별로 유의미한 차이를 보였고, 가입기간, 다른 생협 가입여부, 아이쿱 생협 구매금액 및 비율에서는 차이가 없었다. 주 이용처는 두 유형 모두 온라인몰보다 매장 이용도가 높은 것으로 나타났지만, 온라인몰 이용도는 '건강/안전중시형'이 '고충성도형'보다 높은 것으로 나타났다. 가입기간은 두 유형 모두 최근 5년 이내가 50% 이상을 차지하며 가장 높은 비중을 차지했다. 다른 생협 가입 여부는 두 유형 모두 가입하지 않았다는 응답이 가장 높은 비중을 차지했다. 두 유형 모두 아이쿱 생협 구매금액과 전체 식품구입비 대비 아이쿱 구매 비율에서 차이가 없었다.

다섯째, 매장과 온라인몰로 구분하여 이용동기 유형별 이용만족도 차이를 분석하였다. 매장 만족도 모든 항목에서 이용동기 유형별로 유의미한 차이를 보였고, '고충성도형'이 '건강/안전중시형'보다 높았다. 온라인몰에서는 '품질과 결품 문제', '물품 페이지 가독성과 물품정보 정확성', '받은 물품이 주문 이미지와 맞는 정도'의 3개 항목을 제외한 나머지에서 6개 항목에서 유의미한 차이를 보였고, '품질, 재고 문제' 항목을 제외한 모든 항목에서 '고충성도형'이 '건강/안전중시형'보다 만족도가 높았다. 매장 만족도의 세부항목 순위를 살펴보면, '고충성도형'은 '직원의 응대(상품 지식, 친절도 등)', '매장 환경, 분위기(구조, 쾌적, 밝기 등)', '물품 찾기 용이성', '물품위치, 가격정보, 물품정보안내', '신선식품 신선도', '물품구색과 다양성', '매장위치와 편의성(주차장 이용 등)', '품질, 재고 문제' 순이었다. '건강/안전중시형'도 거의 유사한 순서였다. 온라인몰 만족도의 세부항목 순위를 살펴보면, '고충성도형'은 '받은 물품이 주문 이미지와 맞는 정도', '반품, 교환 등 상담, 민원처리과정', '주문이 쉽고 편리한 정도(장바구니, 결제)', '신선식품 신선도', '물품 찾기 용이성(카테고리, 검색)', '물품의 구색과 다양성', '물품 페이지 가독성', '물품정보 정확성', '품질, 결품 문제', '배송의 편리함(2일전 선주문, 공급요일 등)'의 순이다. '건강/안전중시형'도 거의 유사하였다. 한편, 두 유형 모두 '배송의 편리함'이 가장 낮은 만족도를 보인 점은 최근 수년간의 시장환경변화를 반영한 결과로 해석할 수 있다. 결과를 종합하여 다음과 같은 논의 및 제언을 할 수 있다.

첫째, 현재까지와 마찬가지로 향후에도 생협 가입동기의 1순위는 '건강과 안전'일 가능성이 매우 높을 것이다. 이것은 '건강/안전중시형' 유형의 조합원의 지속적인 증가가 예상된다는 것을 의미한다. '건강/안전중시형'은 생협의 친환경 농축수산물 상품에만 관심이 높고, 생협이 추구하는 윤리적 소비와 협동조합 활동에는 평균 이하의 관심을 보이는 유형이다. 참고로 본 연구의 원자료로 사용한 '2018년 아이쿱생협 조합원 조사' 시점인 2018년 2분기는 급격한 시장변화가 시작된 초기단계이므로, 시장변화가 해당 조사결과에 큰 영향을 주지 않았을 것이다. 앞선 시장환경변화에서 언급한 바와 같이 대부분의 경쟁기업들이 2019년부터 본격적으로 친환경 농축수산물을 판

매하기 시작했다. 특히, 가장 가까운 경쟁사인 (주)마켓컬리와 (주)오아시스도 2019년부터 실적의 급성장을 보였기 때문이다. 한편, '고충성도형'이 전체의 73%를 차지하므로 생협은 고객 기반은 상당히 견고하고, '건강/안전중시형'이 비중이 27%인 점을 감안하면 단기적으로 위험요소는 낮다고 판단된다. 하지만, 최근 수년간 생협의 성장률이 상당히 둔화된 점과 경쟁사의 급성장을 지속적으로 모니터링하며 중장기적인 대응방안을 마련할 필요가 있다.

둘째, 두 유형의 72~74%의 가구소득이 원자료 조사가 실시되었던 2018년 3분기 도시가구 월평균소득인 402만원을 넘는다는 것은 약 3/4의 조합원이 고소득 가구라는 의미이다. 따라서, 고소득 가구들의 이용동기와 만족도의 변화를 지속적으로 모니터링하며, 이들을 생협 조합원으로 활성화하고 유지시킬 방안 마련이 필요할 것이다. 만족도 결과에서 상대적으로 만족도가 낮았던 '주차공간'과 '배송문제'의 만족도를 높이는 것이 하나의 사례라고 할 수 있겠다.

셋째, 두 유형 모두 지방 비중이 높고, 서울/수도권 비중이 낮은 결과를 보였다. 이는 전국적으로 운영중인 아이쿱 생협의 매장들의 위치 때문일 것이다. 또한, '건강/안전중시형'이 '고충성도형'보다 서울/수도권 비중이 약간 높게 나타났다. 이용 지역에 대한 두 유형의 차이로부터 2가지 시사점을 도출할 수 있겠다. 첫째, 향후 서울/수도권에 아이쿱 생협의 신규 매장을 개설할 경우, 본 연구결과에서 나타난 '건강/안전중시형'의 인구통계학적 특징, 이용현황 특징 및 이용만족도 결과를 신규 매장의 개설과 운영에 참고할 필요가 있다. 둘째, 현재 생협에게 가장 위협적인 경쟁사인 (주)마켓컬리와 (주)오아시스가 올해 초 사업범위를 서울/수도권 중심에서 전국으로 확대하고, 현재 서울/수도권 중심의 새벽배송과 당일배송을 전국적으로 확대하겠다는 계획을 발표하였다. 지방 매장들의 경쟁력을 높이고, 서울/수도권을 방어하기 위한 대응책 마련이 필요하다.

넷째, '건강/안전중시형'이 '고충성도형'보다 주 이용처로 온라인몰 이용정도가 높다는 것은 주목할 점이다. '고충성도형'보다 이기적 동기가 상대적으로 강한 '건강/안전중시형'이 온라인몰 선호도가 높을 것으로 추정되며, 향후에도 이러한 추세는 더욱 강해질 것이다.

본 연구는 이용동기 하위영역인 윤리적 소비, 건강과 안전, 협동조합 활동을 기준으로 전국적으로 매장을 운영하는 아이쿱 조합원 1,500명을 대상으로 이용동기를 기준으로 유형화하였고, 유형별 인구통계학적 특성, 이용현황 차이 및 이용만족도 차이를 분석하였다. 전국적인 매장과 전 연령대로 구성된 1,500명이라는 대규모 조합원을 대상으로 조사한 자료를 원자료로 사용한 연구라는 점과 유형별 만족도와 시장변화를 반영하는 온라인몰을 다루었다는 점에서 기존 이용동기 연구들과 차이가 있다.

본 연구는 몇 가지 한계점이 있다. 아이쿱 생협 조합원만을 연구대상으로 했기 때문에 전체 생협을 대표한다고 하기에는 무리가 있다. 또한, 기존 조사자료를 사용하였기 때문에 기존 연구와 비교하여 다양한 이용동기들을 반영하지 못하였다. 현재까지 국내 생협 조합원의 이용동기, 이용현황, 만족도, 온라인몰 등 생협 소비자 관점에서의 연구들은 많이 부족하다. 아이쿱 생협에서 2018년과 마찬가지로 2021년 상반기에 전국 조합원을 대상으로 대규모 조사를 진행할 예정으로 알고 있다. 예정대로 진행된다면, 2018년 조사와 비교하여 이용동기 유형, 유형별 비중, 만족도, 이용현황 등의 현황 및 변화를 연구함으로써 보다 유의미한 연구결과를 기대할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김영훈(2015), 친환경농산물 유통프랜차이즈의 고객만족 결정요인 연구, 조선대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 김진영(2017), 모바일쇼핑물 서비스특성이 사용자 만족도와 재사용의도에 미치는 영향연구 - 친환경 식품 쇼핑물을 중심으로, 홍익대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김철규, 김진영, 김상숙(2012), 대안 먹거리운동과 한국의 생협, *지역사회학*, 14(1), 117-143.
- 김호, 이나라(2011), 생활협동조합 매장의 그린마케팅 전략에 대한 소비자회원의 인지도 분석 : 한살림천 안아산생협 매장을 중심으로, *유기농업학회*, 19(3), 309-327.
- 미래에셋증권(2021), 기업리포트 2021.
- 박현길(2020), 새벽배송의 왕좌?, *마케팅*, 54(5), 43-54.
- 삼정KPMG경제연구원(2018), 온라인 식품 시장의 기회와 도전.
- 송인숙, 천경희(2015), 생활협동조합 활동가의 윤리적 소비 인식과 실천에 대한 탐색적 연구, *소비자정책 교육연구*, 11(2), 141-167.
- 아이쿱협동조합연구소(2013), 2012년 아이쿱생활협동조합 조합원의 소비자생활 의식에 관한 조사, 기획연구과제, 2013-02.
- 아이쿱협동조합연구소(2019), 2018년 아이쿱생활협동조합 조합원의 소비자생활 의식에 관한 조사, 기획연구과제, 2013-02.
- 안윤숙, 김홍주, 박혜린(2017), 생협 조합원의 시민성에 관한 연구, *인문사회*21, 8(6), 561-576.
- 오수진(2017), 소비자생활협동조합 활성화 방안 연구, *정책연구서*, 1-256.
- 유상화, 구혜경(2019), 소비자생활협동조합 이용 동기에 따른 소비자 유형화 연구, *소비자정책연구*, 15(3), 151-177.
- 이동형(2015), 고객만족과 사회적 연결감이 점포도에 미치는 영향 - 소비자생활협동조합을 중심으로, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이득연, 황미진(2013), 생활협동조합을 통한 윤리적 소비 확산 방안 연구, *정책연구보고서*, 1-173, 한국소비자원.
- 이은정(2019), 리뷰, 한국 생협의 궤적, (재)아이쿱협동조합연구소.
- 이상호, 송경환(2011), 생협 이용 소비자의 친환경농산물 만족도 분석, *한국지역경제학회*, 20, 101-115.
- 임수지(2014), 소비자생활협동조합 이용 소비자들의 참여행동 유형화와 심리적 동기요인의 영향력 분석, 한국연구재단(NRF) 연구성과물.
- 조완형(2007), 생협 조합원의 형태 및 특성 분석, *한국협동조합학회*, 25(2), 297-335.
- 지민진, 신효진, 정용찬(2018), 2018년 아이쿱생협 조합원의 소비생활과 의식에 관한 조사, (재)아이쿱협동조합연구소.
- 천경희, 홍연금, 윤명애, 송인숙, 이성림, 심영, 김혜선, 고애란, 제미경, 김정훈, 이진명, 박미혜, 유현정, 손상희, 이승신(2017), *행복한소비 윤리적소비*, 시그마프레스.
- 홍연금, 송인숙(2008), 친환경농산물 소비자의 구매동기 분석을 통한 윤리적 소비행동 사례 연구. *소비자문화연구*, 11(3), 23-42.
- Harrison, R. Newholm, T. & Shaw, D.(2005), *The Ethical Consumer*, Sage: London, 11-24.

- Patrick De Pelsmacker & Liesbeth Driesen & Glenn Rattp (2006), Do consumer care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee, *Journal of Consumer Affairs*, 39(2), 363-385.
- Richard L. Oliver (1980), A cognitive Model of the Antecedents and Consequence of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17(4), 25-33.
- Gilbert A. Churchill, Jr. & Carl Surprenant (1982), An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. L (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67(4), 114.

<웹사이트>

국가통계포털(<https://kosis.kr/index/index.do>)

국제 협동조합연맹(ICA) 홈페이지(<https://ica.coop/en>)

금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr/>)

두레생협 홈페이지(<http://dure-coop.or.kr>)

아이쿱 홈페이지(<http://icoop.or.kr>)

한살림 홈페이지(<http://hansalim.or.kr>)

행복중심생협 홈페이지([www.happycoop.or.kr](http://www.happycoop.or.kr))

논문접수일 : 2021년 8월 11일
심사완료일 : 2021년 8월 16일
게재확정일 : 2021년 8월 19일



## 조직 간 정보시스템을 통한 협동조합의 경쟁우위 창출

서진선\*

### 국문요약

협동조합이 가지는 네트워크는 경쟁기업에 비해 경쟁우위를 갖게 해주는 핵심역량이 될 수 있다. 협동조합 간 네트워크를 강화하고 네트워크를 통한 이점을 누리기 위해서는 이들 간 정보의 교환이 잘 이루어져야 하며, 이를 위해서는 협동조합 사이에 정보시스템이 구축되어야 할 것이다. 본 연구는 협동조합의 네트워크 강화를 협동조합이 가져야 할 경쟁우위로 보고, 이러한 네트워크를 강화하기 위한 방안으로 조직 간 정보시스템 도입을 제안하고, 조직 간 정보시스템의 도입 시 얻을 수 있는 혜택과 도입에 영향을 주는 요인을 파악한다. 조직 간 정보시스템의 선행연구는 조직 간 정보시스템의 형태, 조직 간 정보시스템과 성과와의 관계, 조직간 정보시스템의 도입과 이용 요인 등 세 가지 주제로 발전되어온 것으로 보인다. 조직 간 정보시스템은 조직의 성과에 있어서 비용 절감과 업무 효율성 증대와 같은 성과를 낼 수 있다. 회사가 조직 간 정보시스템을 도입하고 이용하는 요인으로는 인지된 이익, 조직의 준비, 외부의 압력, 경영진의 지원 등으로 나타났다. 작은 회사의 경우 재정적, 기술적, 인적 어려움으로 시스템을 구축하기는 힘들지만 외부의 압력으로 마지못해 구축하는 경향이 있다. 본 연구는 이러한 조직 간 정보시스템의 선행연구의 내용이 협동조합에 어떻게 적용이 될 수 있는지를 검토하고, 선행연구를 통한 정책적 함의를 찾아보았다.

주요어: 조직 간 정보시스템, 협동조합 네트워크, 정부 정책, 협동조합 간 협력

\* 한남대학교 사회경제경영학과, 조교수, realist@hnu.kr

# The Creation of Competitive Advantage of Co-operatives by Inter-Organizational System

Seo, Jinseon<sup>\*\*</sup>

## Abstract

The network of co-operatives can be a core competency that gives them a competitive advantage over their competitors. In order to strengthen the network between co-operatives and to enjoy the benefits of the network, information exchange between them must be done well, and for this, an information system must be established between co-operatives. This study views the network reinforcement of co-operatives as a competitive advantage that co-operatives should have, proposes the introduction of Inter-Organizational System (or Inter-Organizational Information Sharing System) as a way to strengthen such networks, and identify the benefits of Inter-Organizational System and factors that can influence the introduction to the system. Prior research on Inter-Organizational System seems to have developed into three themes: the forms of Inter-Organizational Systems, the relationship between Inter-Organizational System and performance, and factors of introduction and use of Inter-Organizational System. Inter-Organizational System can result in cost reduction, work efficiency increase in organizational performance, and etc. Factors that companies introduced and used Inter-Organizational System are 'perceived benefits', 'organizational readiness', 'external pressure', and 'management support'. It may be difficult for small companies to build a system due to financial, technical, and human difficulties, but they tend to build it reluctantly due to external pressure. This study thinks of how the contents of previous studies on Inter-Organizational system can be applied to co-operatives, and finds policy implications through previous studies.

Key words: Inter-Organizational System, Co-operative Network, Government Policy, Cooperation among Co-operatives

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor, Department of Social Economy and Business, Hannam University, Daejeon, Korea, realist@hnu.kr

## I. 들어가며

2012년 12월 협동조합기본법이 시행되었고, 2021년 7월 현재 일반협동조합은 일만칠천 개 이상, 사회적 협동조합은 삼천 개 이상이 설립되었다. 협동조합기본법에 따르면 5인 이상이 모이면 금융업을 제외한 자활단체, 돌봄, 청소, 공동육아, 주택, 생산 등 모든 분야에서 법인격을 가진 다양한 협동조합 설립이 가능하다. 협동조합은 경제민주화와 일자리 창출의 대안으로 생각되고 있는데, 시장에서 경쟁을 하기 때문에 기업으로서의 경쟁력을 갖추어야 한다.

협동조합이 가지는 경쟁우위 중 하나는 네트워크라고 할 수 있다. 스페인의 몬드라곤 협동조합 그룹은 2021년 7월 현재 96개의 협동조합으로 구성되어 있는데, 협동조합 파산 시 조합원의 재배치를 통한 고용 안정, 출자와 최저임금, 그리고 최대임금을 제한하는 임금의 연대, 이익분배의 연대 등을 통해서 결속력을 강화하고 변화하는 시장에서 생존력을 높이고 있다.<sup>1)</sup> 2006년 캐나다 브리티시 컬럼비아대학의 Restakis 교수는 이탈리아 에밀리아 로마냐 지역을 "제조업을 비롯해 서비스업 등 거의 모든 업종에 걸쳐 협동조합과 중소기업의 네트워크로 성공한 지역"으로 평가하고 있다(Restakis, 2006). 국제협동조합연맹에서 정한 협동조합 7원칙 중 하나인 '협동조합 간 협력'은 협동조합끼리의 네트워크 구축을 통해 필요한 정보 및 물적, 인적 자원을 교환하는 것으로 볼 수 있고, 이러한 원칙이 있다는 것은 네트워크가 협동조합의 생존가능성에 있어서 중요한 부분임을 알 수 있다. 이렇듯 협동조합이 가지는 네트워크는 경쟁기업에 비해 경쟁우위를 갖게 해주는 핵심역량이 될 수 있다(권웅, 2005). 협동조합 간 네트워크를 강화하고 네트워크를 통한 이점을 누리기 위해서는 이들 간 정보의 교환이 잘 이루어져야 하며, 이를 위해서는 협동조합 사이에 정보시스템이 구축되어야 할 것이다.

네트워크 간의 신속한 정보전달과 관계를 더 강화하는 데 있어서, 조직 간 정보시스템(inter-organizational systems, IOS)이 이용되고 있다. 조직 간 정보시스템의 이용은 재고비용과 탐색비용 등의 비용을 줄이고, 고객과의 강화된 관계, 그리고 제품 차별화와 같은 유의미한 경쟁우위를 가져온다(Johnston & Vitale, 1988). 이런 조직 간 정보시스템의 대표적인 예는 American Airline의 SABRE라는 컴퓨터 예약시스템과 American Hospital Supply의 ASAP가 있다. American Airline은 SABRE를 통해서 여행에 필요한 모든 예약서비스를 제공함으로써 고객의 욕구를 만족시키고, 높은 항공기 예약과 탑승률, 이윤의 증대 및 타 항공사와의 경쟁우위 등을 추구할 수 있었다(Cash et al., 1992). 그리고 American Hospital Supply는 주문입력시스템인 ASAP를 사용하여 서비스를 차별화하고 고객들의 충성도를 높이고, 시스템의 교체비용을 증가시킴으로써 고객의 이탈을 막고 진입장벽을 구축하는 효과를 볼 수 있었다(Rackoff et al., 1985).

본 연구는 협동조합이 가져야 할 경쟁우위로 협동조합의 네트워크 강화를 선택하고, 이러한 네

1) 오마이뉴스, 2010년 9월 7일자, "[유리피언드림, 볼로냐의 조용한 혁명 ⑩] 볼로냐와 몬드라곤, 같지만 서로 다른 이야기들, 분유 가격은 어떻게 반값으로 떨어졌나"



트위크를 강화하기 위한 방안으로 조직 간 정보시스템 도입을 제안하고, 조직 간 정보시스템의 도입 시 얻을 수 있는 혜택과 도입에 영향을 주는 요인을 파악할 것이다.

## II. 조직 간 정보시스템 선행연구

### 1. 조직 간 정보시스템의 정의 및 주요연구 흐름

조직 간 정보시스템에 대한 용어와 개념들은 계속 변화되어 왔다. Barrett and Konsynski (1982)은 “Inter-Organizational Information Sharing System”이라고 명명했으며, 현재 주로 사용하고 있는 “Inter-Organizational System”은 Cash and Konsynski(1985)가 사용하면서 일반적인 학술용어로 사용되고 있다(홍일유, 김창수, 2000). 그러나 아직까지 “Inter- Organizational Information Systems”(Lyytinen & Damsgaard, 2011) 등 여러 가지 용어가 아직 함께 사용되고 있는 것으로 보인다. Barrett and Konsynski(1982)는 조직 간 정보시스템을 ‘둘 또는 그 이상의 조직들 간에 공유되는 자원을 포함하는 시스템’으로 정의하였다. Cash and Konsynski(1985)도 조직 간 정보시스템을 ‘둘 또는 그 이상의 회사들에 의해 공유되는 자동화된 정보시스템’으로 정의했다. Lyytinen and Damsgaard(2011)은 ‘공유된 IT 역량에 의지하는 최소한 2개의 자율적인 조직들에 의해서 공동으로 사용되는 정보시스템’으로 정의했다. 즉, 하나의 조직간 정보시스템을 통해서 저장된 데이터와 응용프로그램에 대한 접근 권한이 참가자들에 의해서 공유된다.

Johnston and Vitale(1988)에 따르면, 조직의 경계를 걸쳐있는 정보시스템은 조직 간 정보시스템에 3가지 함의를 준다고 한다. 첫째, 조직 간 정보시스템은 모든 참가자들에게 사용하려는 유인(incentive)을 제공해야 한다. 사내 시스템과 달리 조직 간 정보시스템은 명령에 의해 실행되는 것이 아니기 때문에 다양한 참가자들을 위한 보상이 고려되어야 한다. 둘째, 참가자들은 일반적으로 다른 목적과 이해관계를 가지기 때문에, 조직 간 정보시스템은 안정성, 데이터 보안, 사용자 사생활 그리고 시스템 통합을 위한 조항들이 포함되어야 한다. 셋째, 조직 간 정보시스템은 한 산업의 총체적인 효율성을 향상시키는 데 충분하지 않다는 것이다.

조직 간 정보시스템의 한 형태로써 전자적 자료 교환 시스템(electronic data interchange, EDI)은 조직 간 정보시스템 연구의 상당한 부분을 차지하고 있다. EDI란 문서 전달과 내부 정보 처리 등과 관련된 시차를 줄임으로써 조직 간 조정(inter-organizational coordination)을 향상하는 표준화된 비즈니스 문서의 전자적 교환을 일컫는다(Hart & Saunders, 1997). 다시 말해서, EDI는 컴퓨터 간의 거래로서 데이터가 정형화되어 재입력 작업이 필요 없이 자동적으로 입력되는 시스템이며, 거래 당사자의 컴퓨터 및 통신 설비를 통하여 거래 상대방의 컴퓨터 및 통신 설비로 직접 전달되게 함으로써 거래정보가 더 신속하고 정확하게 교환되도록 하는 시스템이다(한현수 외, 2006). EDI는 조직에 정보 교환의 시간 감소, 사무원의 실수 감소, 관리 비용 감소 등의 이점을 제공할 수 있다.

조직간 정보시스템의 주요 연구는 주로 세 가지 분야로 정리할 수 있다. 첫 번째, 조직 간 정보 시스템의 형태에 관한 연구이다(Barrett & Konsynski, 1982; Johnston & Vitale, 1988; Arunachalam, 2004; Lyytinen & Damsgaard, 2011; 홍일유 · 김창수, 2000). 두 번째, 조직 간 정보 시스템과 성과에 관한 연구이다(한현수 외, 2006; 이석인, 2004; Mukhopadhyay et al., 1995). 마지막으로 조직 간 정보시스템의 도입과 사용에 대한 중요한 요인에 관한 연구이다(Hart & Saunders, 1997; Iacovou et al., 1995; Finnegan & Golden, 1996; Kassim & Hussin, 2010; 김준우, 안상호, 2005; 이원영, 신현길, 2001).

## 2. 조직 간 정보시스템의 형태에 관한 연구

Barrett and Konsynski(1982)는 조직 간 정보시스템 내에서 참가자를 5단계로 나누었다. 1단계는 원거리 입출력 노드(remote I/O node), 2단계 응용 프로세싱 노드(application processing node), 3단계 다중 참가자 교환 노드(multi-participant exchange node), 4단계 네트워크 통제 노드(network control node), 마지막으로 5단계는 통합 네트워크 노드(integrating network node)이다. 참가자의 단계는 참가자 책임(responsibility), 비용 몰입(cost commitment), 그리고 운영 환경의 복잡성의 정도에 따라 증가한다. 하지만 이러한 형태의 분류는 1980년대 초에 개발되었기 때문에 인터넷과 같은 글로벌 정보기술이 활용되는 현재의 조직간 정보시스템을 전적으로 적용하기에는 개념상 많은 차이가 있다(홍일유, 김창수, 2000).

Johnston and Vitale(1988)는 경쟁우위의 개념을 기초로 하여 경쟁우위 기회를 탐색하기 위한 조직 간 정보시스템 형태의 분류와 틀을 의사결정 나무형태로 개발하였다. 의사결정과정은 4단계의 질문을 통해서 이루어진다. 첫 번째는 비즈니스의 목적을 묻는 why, 두 번째는 고객, 중개자, 공급자, 그리고 경쟁자 등 핵심 조직과 다른 참가자들과의 관계를 묻는 who, 세 번째는 시스템의 정보 기능을 나타내는 what, 마지막으로 탐색비용, 전환비용, 내부 효율성과 같이 어떤 부분들이 향상될 수 있는지 초점을 맞추는 how이다. 이들의 분류 틀은 고려해야 할 요인들의 수가 많기 때문에 복잡하고, 조직 간 정보시스템의 형태를 구분하기 위한 것이라기보다는 조직 간 정보시스템과 관련된 요인들 간의 관계를 파악하기 위한 틀이라고 할 수 있다.

Arunachalam(2004)은 EDI의 네트워크를 바퀴(wheel), 연(kite), 사슬(chain), 원(circle), 별(star) 등 5가지 형태로 구분하고, 이 중 바퀴, 연, 사슬의 형태를 중앙화된 구조로, 그리고 원과 별의 형태를 분산화된 구조로 다시 구분하였다. 그리고 설문조사를 통한 연구 결과에서 분산화된 구조가 중앙화된 구조보다 더 높은 독립성, 더 낮은 포화(saturation), 그리고 더 높은 만족을 보였으며, 더 높은 독립성과 더 낮은 포화, 더 높은 만족은 더 높은 EDI 효과성과 관련이 있었다. Arunachalam(2004)은 분산화된 EDI 네트워크 형태가 더 높은 EDI 효과성을 나타낸다고 주장하고, 또한 분산화된 조직에서 IT의 투자가 EDI와 같은 기술적 혁신이 주는 혜택을 얻을 것이라고 제안한다.

Lyytinen and Damsgaard(2011)은 조직 간 정보시스템 채택을 연구하기 위해서 배열 분석

(configuration analysis)이라고 불리는 보완적인 접근법을 제안하였다. 배열분석이란 일반적으로 동시에 발생하고 통합적이고 의미있는 전체를 형성하는 구분된 요소들 또는 속성들의 집단을 분석하는 것이다. Lyytinen and Damsgaard(2011)은 배열을 조직의 비전, 주요 기능, 상호작용의 방법, 구조 그리고 전용의 방법 등 5가지 차원으로 구분하였고, 조직 간 정보시스템을 dyadic, hub and spoke, industry 그리고 community 배열의 임시적인 형태를 제안하였다. 저자들은 기존의 조직 간 정보시스템 채택 연구에서는 상호의존성, 조직 간 정보시스템 구조 그리고 채택 행동의 요소들을 통합적으로 설명하지 못하는데 비해, 이러한 배열 분석은 다차원적이고 동적인 연구를 가능하게 한다고 주장한다.

우리나라의 홍일유, 김창수(2000)는 조직 간 정보시스템의 형태를 가치 활동의 연계형태와 시스템의 지원수준에 따라 4가지로 분류했다. 가치활동이 수평적으로 연계되는 경우에는 시스템의 지원수준이 운영차원인지 아니면 전략차원인지의 여부에 따라 운영협력 시스템과 자원결집형 시스템이 각각 필요하고, 가치활동이 수직적으로 연계되는 경우에는 시스템 지원수준에 따라 운영관리형 시스템과 보완협력형 시스템이 요구된다. 저자들은 이러한 조직 간 정보시스템 분류 틀의 개발이 세계의 경영환경에서 조직의 경쟁우위 획득과 새로운 발전방향과 전략을 수립하는 데 지침을 줄 수 있을 것으로 생각한다.

### 3. 조직 간 정보시스템과 성과와의 관계에 관한 연구

한현수 외(2006)는 조직 간 정보시스템의 활용이 기업 간의 상호수준과 파트너십 수준, 그리고 공급사슬 성과에 영향을 미치는지를 중소기업의 제조업과 서비스업을 대상으로 실증적으로 분석하였다. 연구 결과, 조직 간 정보시스템 활용은 공급자-구매자 간 상호작용에 유의한 영향을 미치고, 상호작용은 다시 파트너십에 양(+)의 영향을 주며, 파트너십 수준이 높을수록 납기변화 수준과 납기준수율 수준, 그리고 재고량 수준 등과 같은 공급사슬 성과도 높은 것으로 나타났다. 이는 조직 간 정보시스템 활용이 정보의 흐름과 의사소통을 촉진하여 공급사슬 효율성 향상에 기여하는 것으로 판단된다(Kumar & Crook, 1999). Lee et al.(1997)은 공급사슬에서 나타나는 채찍효과(bullwhip effect)를 완화하기 위해서 EDI나 POS를 사용하여 매출이나 재고 등 정보를 공유할 수 있다고 설명한다.

이석인(2004)은 중소기업들을 대상으로 EDI 이용에 미치는 영향요인을 밝히고, 이용정도가 이용효과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석결과, 중소기업의 EDI 이용정도가 높은 집단이 낮은 집단에 비해서 비용절감과 업무 효율성 증가와 같은 EDI 이용효과가 더 높게 나타난다는 사실을 알 수 있었다.

Mukhopadhyay et al.(1995)는 EDI를 사용한 결과로써 Chrysler와 조립 센터 공급자 간의 향상된 정보 교환의 화폐 가치(dollar) 효과를 측정하였다. 연구 결과, EDI는 Chrysler가 재고 관리, 진부화, 그리고 운송과 관련된 운영비용을 유의하게 줄일 수 있다는 것을 보여주었다. 향상된 정보 교환으로 얻은 비용 절감액은 차량 한 대당 \$60정도로 추정이 되었고, 추가적으로 전자 문서 준비

와 전송으로 인한 절감액을 포함하여 차량 한 대당 \$100가 넘었고, EDI 시스템의 사용으로 인해 회사 전체적으로 연간 2억2천만 달러의 비용을 줄인 것으로 분석되었다.

그 밖에도 EDI를 통해서 주문과 재고에 있어서의 비용 감소, 거래 정보의 오류와 거래정보 접근성 향상 등의 운영의 효율화 등의 이점들이 나타났다(Clemens & Kimbrough, 1986; Bergeron & Raymond, 1992; 최종민 외, 1997).

#### 4. 조직 간 정보시스템의 도입 및 이용 요인에 관한 연구

조직 간 정보시스템을 도입하는 요인들이 무엇인지, 그리고 계속해서 이용을 높이는 것이 무엇인지에 관한 연구들이 계속해서 이어졌다.

Barrett and Konsynski(1982)는 조직 간 정보시스템에 참여하는 동기는 3가지 잠재적 혜택을 기대하기 때문이라고 얘기한다. 3가지 잠재적 혜택은 비용 감소와 생산성 향상, 그리고 제품/시장 전략에서의 경쟁우위와 선도자 역할이다.

Jelassi and Figon(1994)은 프랑스의 Brun Passot를 대상으로 사례연구를 함으로써 EDI가 주는 이익을 설명하고 있다. 연구를 통해서 Brun Passot이 EDI를 사용과 확산을 촉진하게 된 유인은 다음과 같다. 강한 비즈니스 요구, 새로운 기술의 이용가능성, 사업 전략의 핵심으로써 원격구매와 EDI의 인식, Brun Passot 최고 경영진의 장기적 헌신과 관여, 동기가 부여된 조직 환경, 진화적인 접근의 채택, 고객과의 밀접한 상호작용, 원격구매에 대한 경쟁자들의 늦은 개발을 촉진 유인으로 확인했다. 하지만 이는 EDI의 주도자로서 역할을 했던 Brun Passot의 경험이었으며, 반면 작은 기업들이 EDI를 선택한 이유는 이와는 다를 수 있다.

Iacovou et al.(1995)은 작은 규모의 조직들이 EDI를 채택하는 유인을 연구하였는데, 일곱 개의 기업들을 선택하여 경영자들과 면대면으로 구조화된 인터뷰를 진행했다. 인지된 이익(perceived benefits)과 조직 간 정보시스템의 채택으로 양(+)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직의 준비와 채택 간의 관계는 강하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 작은 기업들이 EDI를 채택하는데 가장 강한 설명 변수로는 EDI 주도자들로부터 오는 외부 압력인 것으로 발견되었다. 적절한 보조금과 영향력 전술의 선택은 작은 조직들이 더 빠르고 더 성공적으로 EDI를 채택하도록 유도할 것이고 EDI 주도자와 작은 파트너들 모두에게 유의한 소득을 줄 것이라고 주장했다.

이와 관련한 연구로 김준우와 안상호(2005)는 국내 80개의 상장기업체들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조직 간 정보시스템을 도입할 때 거래업체의 압력과 지원에 의해 크게 영향을 받고 있으며, 인지된 이익과 최고경영자의 지원이 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 또한 기업이 속해있는 산업협회의 영향 조직 간 정보시스템 도입에 많은 영향을 미치고 있음이 결과로 나타났다. 이석인(2004)의 연구에서도 외부의 영향과 조직 간 관계가 중소기업의 EDI 이용에 있어서 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 이는 중소기업의 약한 재정적, 기술적, 관리적 능력으로 EDI에 대한 자발적 투자와 이용이 이루어지지 못하고 있으며 거래파트너, 산업협회의 압력, 업체 간 경쟁 등 외부환경에 의한 압박 요인에 의해 EDI 이용이 이루어지고 있다고 설명했다.

Iacovou et al.(1995)과 김준우·안상호(2005), 그리고 이석인(2004)의 연구 모두에서 외부의 압력이 EDI를 채택하게 되는 주요한 요인으로 파악되었다. 이는 Hart and Saunders(1997)의 이론적 모형에서 설명하고 있듯이, EDI 채택과 이용에 있어서 중요한 요인은 권력과 신뢰이다. Hart and Saunders(1997)는 권력은 거래 상대방이 EDI를 채택하게 하는 데 역할을 하며, 행사된 권력의 유형과 신뢰와 일정한 관계가 있으며, 채택 이후 EDI의 사용을 증가시키는 데 있어서 신뢰가 역할을 한다고 제안했다. 권력의 유형에는 설득적 권력(persuasiv power)과 강압적 권력(coercive power) 두 가지로 구분된다. 설득적 권력은 변화를 하는 데 있어서 주도하는 회사에 의한 보상과 혜택에 초점을 맞추고 있으며, 강압적 메커니즘은 혜택보다는 거래중단이나 비용부담과 같은 처벌에 초점을 맞춘다. 저자들은 시간이 흐르는 동안 성공적인 EDI의 중요한 조건은 신뢰라고 주장하고, 신뢰를 형성하는 가능성은 강압적 권력보다는 설득적 권력이 사용될 때 훨씬 더 커진다고 주장한다.

Kassim and Hussin(2010)은 조직 간 정보시스템으로써 정부와 기업 간의 거래(government-to-business, G2B)가 부상하고 있다고 설명한다. 공공부문 조달시스템의 성공은 국가 전략을 형성하고 실현하려는 시스템 주도자(system sponsor)의 동기에서 파생되는 반면에 사용이 지속되기 위한 요인으로 컴퓨터 사용자의 기술과 지식, 교육, 태도, 그리고 IT 하부구조, 최고경영자의 지원과 정책 준수를 설명하였다. 저자들은 이러한 요인들로 인해 조정이 되고 거래가 이루어지면서 투명성, 프로세스 효율성, 비용 효율성, 서비스 품질, 만족이 향상될 수 있는 모형을 제시하였다.

### III. 협동조합의 조직 간 정보시스템 구축을 위한 조건

협동조합은 자본 조달의 한계를 극복하고 시장 경쟁력을 향상시키기 위해서 네트워크를 적극적으로 구성해왔다. 농업협동조합과 소비자생활협동조합을 비롯해서 대다수의 협동조합은 연합회를 구성할 수 있으며, 연합회에 소속되어 그 사업과 활동을 영위하고 있다. 협동조합기본법에도 역시 연합회를 구성할 수 있는 법률적 기초가 마련되어 있다. 특히 협동조합은 수직적으로뿐만 아니라 수평적으로도 네트워크 형성이 이루어지기 때문에 그 모습이 매우 복잡다단한 양상을 보일 것이다. 홍일유와 김창수(2000)가 제시한 조직 간 정보시스템 분류 틀 4가지에 모두 해당되는 경우가 협동조합에서 발생할 수 있다. 그 양상이 조직들이 정보시스템을 형성해나가는 과정에서 다양하게 발전해나갈 것이고, 협동조합 내에서 중점을 두는 사안이 달라 상대적으로 차이가 나겠지만, 일반 투자자소유기업보다는 운영협력형, 자원결집형, 운영관리형, 보완협력형 4가지 모두를 고려해야 할 수 있다. 그래서 Arunachalam(2004)의 EDI 네트워크 모형에서 별(star) 구조가 협동조합에 맞는 조직 간 정보시스템 구조로 예상된다.

협동조합들이 네트워크를 통한 경쟁우위를 강화하기 위해서 조직 간 정보시스템을 구성할 수 있어야 한다. 네트워크의 구성이 연합회 구성이나 공급사슬관리 등을 통해서 이루어질 수 있다. 이러한 네트워크를 구성하기 위해서 먼저 조직 간 정보시스템 구축이 협동조합의 사업과 활동에

있어서 이익이 된다는 것을 협동조합 구성원들과 경영진들에게 인식시켜야 한다. 한현수 외(2006), 이석인(2004) 등은 조직 간 정보시스템을 사용하는 것은 공급사슬에서 성과가 있으며, 비용절감과 업무효율성 등의 성과가 있다는 것을 보여주었다. 또한 Mukhopadhyay et al.(1995)처럼 조직 간 정보시스템을 사용하여 나타나는 비용 절감액을 화폐단위로 환산하여 보여주는 연구들도 필요할 것이다. Iacovou et al.(1995)는 인지된 EDI 이익을 직접 이익과 간접 이익으로 구분하여 직접 이익으로는 거래비용의 감소, 향상된 현금 흐름, 재고수준의 감소, 더 높은 정보 품질이 있으며, 간접 이익에는 증가된 운영 효율성과 더 나은 고객 서비스, 향상된 거래 파트너 관계와 경쟁력 증가가 있다고 설명한다. 이러한 이익이 인지되었을 때, 조직 간 정보시스템의 구축과 사용을 위해 조직의 최고경영자들이 장기적으로 지원 활동들을 할 수 있다(Jelassi & Figon, 1994; 김준우·안상호, 2005; Kassim & Hussin, 2010).

이석인(2004)은 조직의 준비가 EDI를 이용하는 데 유의한 결과가 나오지 않았다. 이에 대해서 중소기업의 약한 재정적, 기술적, 관리적 능력으로 EDI에 대한 자발적 투자와 이용이 이루어지지 못하고 있다고 설명한다. 이것은 Iacovou et al.(1995) 연구에서도 동일한 결과가 나타났다. 협동조합기본법에 근거한 협동조합뿐만 아니라 개별 협동조합법에 근거한 협동조합 역시 재정적, 기술적, 관리적 능력이 중소기업과 크게 다르지 않다고 판단된다. 자체적으로 조직 간 정보시스템을 구축할 능력이 부족하기 때문에 이 부분에 대한 정책적 지원이 필요하다. Kassim & Hussin(2010)이 설명한 조직 간 정보시스템을 위한 사용자 기술과 지식, 사용자 훈련과 태도, IT 하부구조를 정부차원에서 지원할 필요가 있다. 특히 EDI의 경우 표준화된 데이터 양식을 가지기 때문에 정부에서 협동조합의 회계 및 관리 데이터 양식의 표준양식을 만들게 되면 더 큰 도움이 될 것이다. 이러한 간접 지원들이 장기적으로 협동조합의 생태계 형성과 지속가능성에 큰 힘이 될 것이다.

거래업체나 산업협회와 같은 외부의 압력이 더 직접적으로 조직 간 정보시스템을 도입하는 이유이다(Iacovou et al., 1995; 이석인, 2004; 김준우·안상호, 2005). 연합회사나 정부 차원에서 조직 간 정보시스템을 도입하도록 압력을 만들 필요가 있다. 협동조합은 민주적으로 의사결정이 이루어지고 민주적인 거버넌스에서는 신뢰가 중요하기 때문에 강압적 권력을 통한 조직 간 정보시스템을 구축하는 것보다는 설득적 권력을 통해서 조직 간 정보시스템을 구축해야 할 것이다. 현재 기본법 협동조합 중에서 다른 회사의 행동에 영향을 미칠 수 있는 힘을 가진 협동조합은 없을 것으로 예상된다. 정부는 협동조합들이 연합회를 구성할 수 있도록 도와주며, 연합회를 통해서 간접적으로 조직 간 정보시스템을 만들 수 있는 정책을 만들 수 있다. 그리고 이후 정부에서 조직 간 정보시스템을 바탕으로 협동조합 간의 거래가 활발하게 일어날 수 있는 전자 시장을 구축할 수도 있을 것이다.

개별 협동조합에서 조직 간 정보시스템을 도입하려고 할 때, 기존의 연구에서 제시한 질문을 자신들의 조직에 적용해보는 것이 도움이 될 것이다. Johnston and Vitale(1988)은 4가지 질문을 하고 있다. 왜 조직 간 정보시스템을 이용하는가(비즈니스 목적)? 누가 조직 간 정보시스템에 참여할 것인가(관계/참여)? 조직 간 정보시스템은 어떤 기능을 수행할 것인가(정보 기능)? 어떻게 조직 간 정보시스템을 향상시킬 것인가(향상 초점)? Finnegan and Golden(1996)이 아일랜드 5개

회사를 조사하고, 조직 간 정보시스템의 실행과 운영 경험으로부터 조직 간 정보시스템 프로젝트에 도움이 되는 5가지 질문을 제시했다. 이 5가지 질문은 조직 간 정보시스템 실행에서 비기술적 이슈에 초점을 맞추고 있으며, 이 질문들을 통해서 프로젝트를 시작하기 전에 잠재적인 조직 간 정보시스템 성공을 평가할 수 있도록 사용될 수 있다. 5가지 질문은 다음과 같다.

**1. 누가 조직간 정보시스템 실행을 주도하고 있는가?**

외부 - 주도자(initiator)인가, 채택자(follower)인가

내부 - 전산부서(IS)인가, 다른 경영진(other management)인가?

**2. 목표가 얼마나 명확한가?**

조직의 조직간 정보시스템 계획을 정의하라

**3. 프로세스 변경할 수 있는가?**

내부적 유연성

**4. 적소에 하부구조가 있는가?**

기술적

조직적

**5. 투자와 헌신(commitment)은 가능한가?**

자본

시간과 다른 자원들

## IV. 마치며

본 연구는 협동조합의 네트워크를 협동조합이 가질 수 있는 경쟁우위로 간주하고, 협동조합의 네트워크를 강화하는 방안으로 조직 간 정보시스템 구축을 제안하였다. 기존의 협동조합도 네트워크를 핵심역량으로 활용하고 있으며(권웅, 2005), 현재 설립되고 있는 협동조합도 향후 경쟁우위를 갖추기 위해 연합회 등을 중심으로 네트워크를 구성할 것으로 생각된다.

조직 간 정보시스템의 선행연구는 조직 간 정보시스템의 형태, 조직 간 정보시스템과 성과와의 관계, 조직간 정보시스템의 도입과 이용 요인 등 세 가지 주제로 발전되어온 것으로 보인다. 조직 간 정보시스템은 조직의 성과에 있어서 비용 절감과 업무 효율성 증대와 같은 성과를 낼 수 있다. 회사가 조직 간 정보시스템을 도입하고 이용하는 요인으로는 인지된 이익, 조직의 준비, 외부의 압력, 경영진의 지원 등으로 나타났다. 작은 회사의 경우 재정적, 기술적, 인적 어려움으로 시스템을 구축하기는 힘들지만 외부의 압력으로 마지못해 구축하는 경향이 있다. 그리고 이러한 조직 간 정보시스템의 선행연구의 내용이 협동조합에 어떻게 적용이 될 수 있는지를 검토하고, 선행연구를 통한 정책적 함의를 찾아보았다. 아직까지 중소기업처럼 대다수 협동조합이 재정적, 기술적,

인적 어려움이 있기 때문에 시스템에 따른 이익을 인지하더라도 구축하기 힘들 수 있다. 정부의 관련 정책이 이러한 어려움을 해결할 수 있도록 지원되어야 한다.

본 연구는 몇 가지 한계를 가지고 있는데, 첫째는 기존의 협동조합이 어떤 조직 간 정보시스템을 구축하고 있는지를 확인하지 못하였다. 둘째는 협동조합을 크게 묶어서 분석하였고, 제조, 서비스, 금융, 유통 등 각 분야별로 그리고 단위 협동조합 간의 네트워크, 단위협동조합과 연합회의 조직 간 정보시스템을 분석하지 못하였다. 향후 이러한 한계들을 극복하고 연구들이 발전되어야 할 것이다.



## 참 고 문 헌

- 권웅 (2005), 협동조합의 핵심역량, 농협조사월보, 573, 1-21.
- 김준우, 안상호 (2005), 기업의 조직간 정보시스템(IOS)의 도입에 관한 연구, 정보기술과 데이터베이스 저널, 12(2), 63-77
- 무등일보, 2012년 12월 7일자, “사설. 설립 봄 협동조합, 경쟁력 갖춰야 한다.”
- 연합뉴스, 2012년 12월 3일자, “<연합시론> 새로운 협동조합 시대에 거는 기대”,
- 오마이뉴스, 2010년 9월 7일자, “[유러피언드림, 볼로냐의 조용한 혁명 ⑩] 볼로냐와 몬드라곤, 같지만 서로 다른 이야기들, 분유 가격은 어떻게 반값으로 떨어졌나”
- 오마이뉴스, 2010년 7월 27일자, “[유러피언 드림, 볼로냐의 조용한 혁명①] ‘경쟁 대신 협동’, 경제 위기 속 자본주의 미래를 보다. 잘나가는 대기업도 없는데, 왜 세계가 주목하지?”
- 이석인 (2004), 중소기업의 EDI 이용과 효과에 관한 실증연구, 국제회계연구, 11, 271-285.
- 이원영, 신현길 (2001), 기업간 전자상거래에서 거래관계통합 및 정보시스템통합에 대한 영향요인 - 거래비용이론을 중심으로, 한국경영정보학회 학술대회 논문집, 499-508.
- 최종민, 박기찬, 이연희 (1997), 전자자료교환 시스템 도입에 대한 영향요인과 효익분석, 경영연구, 12(2), 25-53.
- 한현수, 노지철, 송영화 (2006), 기업간 정보시스템이 공급사슬 파트너십 및 성과에 미치는 영향 분석, Journal of Information Technology Applications & Management, 13(2), 41-54.
- 홍일유, 김창수 (2000), 기업 가치활동의 연계에 근거한 조직간 정보시스템의 개념적 틀, 경영정보학연구, 10(4), 21-36.
- Arunachalam, V. (2004), Electronic data interchange: an evaluation of alternative organizational forms, *Accounting, Organizations and Society*, 29, 227-241.
- Barrett, S. and Konsynski, B. (1982), Inter-Organization Information Sharing Systems, *MIS Quarterly*, 6, 93-105.
- Bergeron, F. and Raymond, L. (1992), The Advantages of Electronic Data interchange, *ACM SIGMIS Database* 23(4), 19-31
- Cash, J. I. and Konsynski, B. (1985), IS Redraws Competitive Boundaries, *Harvard Business Review*, 63(2), 134-142.
- Cash, J. I., Mcfalan, F. W., Mckenney, J. L. and Applegate, L. M. (1992), Corporate Information Systems Management, IRWIN
- Clemons, E. K. and Kimborough, S. (1986), Information Systems, Telecommunications, and their Effects on Industrial Organization, Proceedings of the 7th International Conference on Information Systems, San Diego, CA. pp. 99-107
- Finnegan, P. and Golden, W. (1996), Key success factors for late adopters of inter-organisational systems: a non-technical perspective from Irish organisations, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. pp. 377-386
- Hart, P. and Saunders, C. (1997) "Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange." *Organization Science*. 8(1), pp. 23-42.

- Iacovou, C. L., Benbasat, I. and Dexter, A. S. (1995), Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology, *MIS Quarterly*, 19(4), 465-485.
- Jelassi, T. and Figon, O. (1994), Competing through EDI at Brun Passot: Achievements in France and Ambitions for the Single European Market, *MIS Quarterly*, 18(4), 337-352.
- Johnston, H. R. and Vitale, M. (1988), Creating Competitive Advantage With Interorganizational Systems, *MIS Quarterly*, 12(2), 153-165.
- Kassim, E. S. and Hussin, H. (2010), An Integrative Approach to Inter-Organizational System Implementation and Evaluation: the Case of Government-to-Business, Communications of the IBIMA.
- Kumar, R. L. and Crook, C. W. (1999), A Multi-Disciplinary Framework for the Management of Interorganizational System, *The Database for Advances in Information Systems*, 30(1), 22-37.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang S. (1997), The Bullwhip Effect In Supply Chains, *Sloan Management Review*, 38(3), 93-102.
- Lyytinen, K. and Damsgaard, J. (2011), Inter-organizational information systems adoption - a configuration analysis approach, *European Journal of Information Systems*, 20, 496-509.
- Mukhopadhyay, T., Kekre, S. and Kalathur, S. (1995), Business value of Information Technology: A study of electronic data interchange, *MIS Quarterly*, 19(2), 137-156.
- Rackoff, N., Wiseman, C. and Ullrich, W. A. (1985), Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process, *MIS Quarterly*, 9(4), 285-294.
- Restakis, J. (2007). The Emilian Model-Profile of a Co-operative Economy.

논문접수일 : 2021년 8월 11일
심사완료일 : 2021년 8월 16일
게재확정일 : 2021년 8월 19일



## Social Business Review 편집규정

### 제1장 총칙

Social Business Review(이하 SBR)는 협동조합, 사회적 기업, 그리고 마을기업과 자활기업 등을 포함한 사회적 경제 조직의 경영 이론과 실천 지식을 연구하는 성공회대학교 협동조합경영연구소가 발행하는 학술지이다. SBR은 연구논문을 게재하고, 관련 연구자들에게 학문토론 기회를 제공하며 그들의 연구 및 교육활동에 도움이 될 자료를 제공할 것이다. 이를 위해서 SBR 편집위원회(이하 편집위원회)는 사회적 경제 조직의 경영분야 학문 발전을 위하여 수준 높은 논문을 공정하고 엄격하게 심사하고, 편집할 것이다.

제1조(명칭) 본 규정은 SBR 편집규정이라 한다.

제2조(목적) 본 규정은 '성공회대학교 협동조합경영연구소'(이하 '연구소')가 발행하는 SBR의 발행과 관련한 제반 사항을 정하는데 목적이 있다.

### 제2장 편집위원회

제3조(목적) SBR 편집위원회는 사회적 경제 조직의 경영에 관한 학문적 발전에 기여할 수 있는 수준 높은 학술 논문, 사례 연구 등을 신속하고도 공정하고 엄격한 심사절차를 통하여 발간하는 업무를 관장한다.

제4조(구성) ① 편집위원회는 성공회대학교 협동조합경영연구소의 산하 조직으로 협동조합경영연구소의 감독 및 지원을 받는다.

② 편집위원회는 편집위원장, 편집위원, 편집간사로 구성된다.

③ 편집위원장, 편집위원, 편집간사는 협동조합경영연구소 소장이 임명하며, 임기는 2년으로 한다.

제5조(임무) 편집위원회는 SBR에 게재할 원고의 모집과 심사 등 SBR 편집에 관한 제반 업무를 관장한다.

제6조(회의) 편집회의는 위원장 또는 위원 1/3이상의 요청으로 소집하며, 과반수 출석과 출석과 반수의 찬성으로 의결한다.

제7조(편집위원의 역할과 자격) ① 편집위원장은 편집위원회를 주관하고 SBR의 편집과정과 발간에 책임을 진다.

- ② 편집위원장은 학술논문, 학회발표, 저서 등의 관련 연구업적이 총10건 이상인 자를 임명함을 원칙으로 한다.
- ③ 편집위원은 편집위원회에 참석하며, SBR 발전과 발간에 관련된 주요 사항들을 검토하고 결정에 참여하는 역할을 담당한다.
- ④ 편집위원은 학술논문, 학회발표, 저서 등의 관련 연구업적이 있거나, 국내외 협동조합 및 사회적 기업 등 관련 단체에 5년 이상 종사한 자를 임명한다.

### 제3장 투고

제8조(투고자의 자격) 협동조합과 사회적 기업 등 사회적 경제 조직의 이론과 실무에 기여할 수 있는 논문이라면 누구든지 투고할 수 있다.

제9조(투고의 종류 및 양) ① 투고의 종류는 사회적 경제 조직의 경영 분야 논문, 비평, 서평 등으로 한다.

- 1. 논문 : 창의적 연구결과, 일정한 주제에 관한 연구성과동향전망을 학술 논문의 형식에 따라 기술한 것.
- 2. 서평 : 국내외의 신간 서적에 대한 소개 및 논평.
- ② 논문은 다른 간행물에 심사 중이거나 게재되지 않은 것이어야 하며, 논문 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.
- ③ 논문은 그림과 표를 포함하여 A4 용지 20매 내외, 보고자료·비평은 10매 내외, 서평은 2매 내외를 기준으로 한다.

제10조(투고일)<sup>1)</sup> 투고 마감은 발행일로부터 2개월 전을 원칙으로 하며, 투고는 수시로 할 수 있다. 투고된 논문은 반환하지 않는다.

제11조(원고 작성 방법) ① 원고는 국문, 국한문, 또는 영문으로 쓰여야 한다. 기타 언어로 작성된 논문의 접수 여부는 편집위원회에서 정한다.

- ② 원고는 한글 또는 MS워드 A4용지크기로 글자체는 신명조로 작성하여야 하며, 양식은 위/아래 20, 왼쪽/오른쪽 30, 머리말/꼬리말 25, 줄 간격 160, 큰제목크기 18, 본문글자크기 10, 1페이지 분량 37행으로 20매 내외로 한다.
- ③ 게재가 확정되면 집필자는 최종본을 편집위원회에서 원고하는 형식에 따라 재작성하여 e-mail로 편집위원회에 제출 하여야 한다.
- ④ 원고 제1면에는 국문과 영문으로 원고제목과 투고분야와 원고 매수 및 투고일자를 표시하되, 투고자의 소속이 연락처에 관한 사항은 기입하지 않는다.
- ⑤ 원고 제2면부터 본문에 앞서 국문 및 영문초록을 기술한다.

---

1) (접수일) 원고의 접수일은 논문 파일이 본 편집위원회에 도착한 날로 한다.

논문의 초록은 연구주제, 연구방법, 연구결과, 연구의 공헌 및 연구방향 등에 관하여 쉽게 이해하고 읽을 수 있도록 평이한 용어를 선택하여<sup>2)</sup> 한글 600자와 영문으로 180단어 이상으로 작성한다. 그리고 논문의 내용을 대표하는 낱말(또는 낱말군)을 5개 이내로 선택한 다음, 논문의 초록 다음에 한 줄을 띄워 한글과 영문 주요어를 다음과 같이 기술한다.

주요어: 소비자생활협동조합, 자본구조, 지배구조, 이사회

Key Words: consumer co-operatives, capital structure, governance, board of directors

- ⑥ 학술용어는 될 수 있는 한 국문으로 쓰되 번역이 곤란한 경우에 영문으로 쓸 수 있으며 번역된 용어의 이해를 돕기 위하여 영문을 괄호 안에 넣어 덧붙일 수 있다.
- ⑦ 목차의 순서는 I, 1, 1), (1) 순으로 기재한다.
- ⑧ 수식의 번호매김은 별도 행을 이용하여 행 가운데 놓여야 하고 아라비아 숫자를 이용하여 장, 절의 구분 없이 수식의 오른쪽에 정렬하여 괄호속의 일련번호로 표기한다.
- ⑨ 모든 표 및 그림은 선명하게 그리며 해당번호(예: <표 1>, <그림 3>)와 제목 또는 설명을 붙이고 중앙에 위치하도록 한다. 표의 제목은 위에, 그림은 아래에 붙이도록 한다.
- ⑩ 주석은 꼭 필요한 경우에만 작성하되 각주로 처리하고, 각주는 해당하는 문장 또는 용어의 오른쪽 끝에 반괄호의 일련번호로 표시하며 그 내용은 각 면 아래 부분에 작성한다.
- ⑪ 본문 중 인용문헌의 표기는 각주로 처리하지 않고 본문 중에서 직접처리하며, 그 요령은 다음과 같다.
  1. 저자의 이름이 본문에 언급된 경우에는 그 다음에 출판연도를 괄호 안에 제시하고 본문에 언급되지 않은 경우에는 이름과 출판연도를 모두 괄호 안에 제시한다.  
예) 강나다(1995), Beaver(1968); (강나다, 1995), (Beaver, 1968)
  2. 저자가 외국인인 경우 외국어로 쓴다.
  3. 2인 공동저술일 경우 두 사람의 이름을 모두 제시한다.  
예) "... (강나다 나우리, 1995)." "... (Ball & Brown, 1968)."
  4. 3인 이상의 공동저술일 경우 제1저자의 이름을 제시하고 한글이름 뒤에 "등", 영문이름 뒤에는 "et al."을 사용한다.  
예) "... (강나다 등, 1995)." "(Brown et al., 1995)"
  5. 개인이 아닌 단체나 기관에 의한 저술일 때는 최소한의 저자표기를 사용한다.  
예) "노동부(2010)"
  6. 두 개 이상의 서로 다른 저술을 인용할 때는 연도순으로 세미콜론을 사용하여 저술을 구분한다.  
예) "... (강나다, 1995; Brown, 1995)."

2) 초록은 포괄성(전체적인 내용을 전달해야 함), 정확성(내용을 명료하고 분명하게 전달해야 함), 표현의 적절성(적절한 표현을 활용해야 함) 등을 갖추어야 한다.

7. 같은 연도에 같은 저자의 여러 문헌을 인용할 때는 a, b 등을 두어 구분한다.

예) “...(강나다, 1995a, 1995b).”

8. 기관이름, 보고서 등을 인용하는 경우, 약자(略字) 또는 영문표기를 사용할 수 있으나, 본문에 처음으로 언급되는 부분에서 완전한 이름(full name)으로 표기하고 괄호 안에 그 이후부터 사 용될 약자 또는 영문표기를 명기한 후 사용한다.

예) 외부감사대상기업(외감기업), 미국 재무회계기준위원회(FASB)

⑫ 참고문헌은 본문의 마지막에 장을 달리하여 기재한다. 참고문헌은 논문에서 직접 인용된 것에 한정하며, 서적과 논문의 구별 없이 국문문헌, 외국어문헌의 순서로 하며, 국문문헌의 경우 가나다순으로, 영문문헌은 알파벳순으로 기재한다.

⑬ 참고문헌의 표시방법은 정기간행물의 경우 저자명, 연도(괄호로 표시), 논문제목, 간행물명(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 권(Vol.), 호(No.), 페이지 순으로 한다. 정기간행물이 아닌 경우는 저자명, 연도, 도서명(국내문헌의 경우 고딕체로, 외국문헌의 경우 이탤릭체로 표시), 출판회수(2판 이상), 권(2권 이상), 출판지, 출판사 이름의 순으로 기재한다.

⑭ 참고문헌은 구체적으로 아래와 같이 표기한다.

#### 1. 국내문헌

강나다 (2017), 한국 협동조합의 미래, *Social Business Review*, 1(1), 100-125.

강나다, 나우리 (2017), 사회적 금융 정책 사례 연구, *Social Business Review*, 1(1), 126-150.

강나다 (2017), 한국 생활협동조합의 이해, 한국출판사.

나우리 (2017), 한국 사회적 기업의 미래, 강나다 등(편), *경영의 미래*, 257-364. 한국출판사.

#### 2. 외국문헌

Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Sakano, T. (1995), Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship, *Journal of International Business Studies*, 26, 91-115.

3. 호별로 쪽 번호가 처음부터 매겨진 학술지에 게재된 외국논문을 인용할 때

Bouchiki, J., & Kimberly, J. R. (2003), Escaping the identity trap, *Sloan Management Review*, 44, 20-26.

Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993), Informal networks: The company behind the charts, *Harvard Business Review*, 71, 104-111.

4. 편집된 책에 수록된 논문을 인용할 때

Gioia, D. A. (1986), Symbols, scripts, and sensemaking, In H. P. Sims (Eds.), *The*

*thinking organization* (pp. 49-74), San Francisco: Jossey-Bass.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), Organizational identity, In L. L. Cummings and B. W. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 263-295), Greenwich, CT: JAI Press.

Alderfer, C., & Sims, A. (2002). Diversity in organization, In W. C. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (vol. 12, pp. 595-614), New York: Wiley.

5. 단행본 책을 인용할 때

Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The "good soldier" syndrome*, Lexington, MA: Lexington.

6. 워킹 페이퍼를 인용할 때

Bercovitz, J., Jap, S., & Nickerson, J. A. (2003), The Antecedents and performance implications of cooperative exchange norms, Working paper, Duke University Fuqua School of Business, Durham, NC.

7. 학회에서 발표된 논문을 인용할 때

Deephouse, D. L. (2003), Stakeholder knowledge of corporate citizenship: Integrating reputation into the CSP/CFP debate, Poster session presented at the #th Annual Convention of the Academy of Management, Seattle.

8. 편집된 책 자체를 인용할 때

Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (Eds.). (1994), *Advances in social network analysis*, London: Sage.

9. 출판되지 않는 박사학위 논문을 인용할 때

Hunt, M. (1972), *Competition in the major home appliance industry 1960-70*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

⑮ 투고되는 모든 논문, 보고, 자료, 비평, 서평에는 영문으로 제목과 저자명을 밝혀야 한다.

제12조(원고 제출 등)<sup>3)</sup> ① 모든 투고는 편집위원회 전자우편으로 제출한다.

② 논문을 제외한 원고의 게재 여부와 게재 순서는 편집위원회에서 결정한다.

③ 편집위원회는 원고의 체제나 내용상의 오류, 부적절한 표현 등에 대하여 투고자에게 수정 및 보완을 요구할 수 있다.

④ 인쇄 시 초교는 필자가, 재교 이후는 편집위원회가 담당한다.

⑤ 그 밖의 사항은 일반적인 관행에 따르거나 편집위원회에서 결정한다.

---

3) 게재가 확정되면 집필자는 편집위원회에서 권고하는 형식에 따라 최종본을 작성하여 최종본 파일을 편집위원회에 제출하여야 한다. 논문의 내용에 대한 책임은 집필자가 진다.



## 제4장 논문심사

제13조(논문심사위원) ① SBR에 게재하려는 논문은 소정의 심사를 거쳐야 한다. ② 심사위원은 편집위원장이 지명한다. 편집위원장은 심사위원장을 겸한다.

제14조(심사위원의 자격) 심사위원은 편집위원 또는 다음 각 호에 해당되는 자이어야 한다.

- ① 심사위원은 논문의 주제관련 전문가 또는 관련 분야 박사학위소지자가 된다.
- ② 선정된 심사위원이 불가피한 사정으로 논문심사를 할 수 없을 경우에는 즉시 편집위원장에게 통보하여야 한다.

제15조(심사의 익명성 및 보안) ① 논문의 심사과정에서 필자와 심사위원은 공개하지 않는다.

- ② 심사위원은 심사과정에서 얻은 정보를 공개하거나 남용하지 아니하여야 하며, 필자와 심사위원은 편집위원회를 통해서만 의견을 개진할 수 있다.

제16조(심사 기준과 판정) 논문의 심사 기준은 다음과 같다.

- ① 연구주제 및 방법의 독창성
- ② 연구방법의 타당성
- ③ 논리전개 및 논문구성의 충실성
- ④ 연구결과의 기여도
- ⑤ 문장표현 및 편집상의 요건

제17조(논문 심사)<sup>4)</sup> ① SBR 투고요령에 맞게 제출된 원고만 심사의 대상이 된다. 따라서 편집위원장은 투고요령에 맞지 않는 원고에 대해서는 투고자에게 보완을 요청할 수 있다.

- ② 논문심사를 의뢰받은 심사위원은 심사결과를 ‘게재가’, ‘수정 후 게재 가’, ‘수정 후 재심’, ‘게재 불가’ 중 하나로 평가하고 논문심사평가서를 작성하여, 정해진 기일까지 편집위원회로 제출하여야 한다.
- ③ 논문내용을 수정할 필요가 있다고 인정할 경우 심사위원은 수정 보완할 내용을 논문심사평가서에 구체적으로 밝혀야 한다.
- ④ ‘게재 불가’로 판정할 경우에는 심사위원은 그 이유를 논문심사평가서에 구체적으로 밝혀야 한다.

제18조(심사결과 판정) ① 심사위원들은 논문을 심사하고 게재 가, 수정후 게재, 수정후 재심사, 게재 불가 네 단계로 초심결과를 판정하고 투고자에게 심사자의 인적사항을 삭제한 후 심사평가서를 통보하여야 한다.

- ② 심사논문의 종합판정은 아래 판정에 따른다.<sup>5)</sup>

---

4) 편집위원장은 학술지의 질적 수준 향상을 위해 심사자들이 요구하지 않은 수정요구 사항을 추가적으로 요구할 수 있다.

1. 1단계 심사논문은 편집위원장이 심사위원 2인의 심사내용을 종합하여 판정한다. 최종 종합판정은 편집위원회에서 결정한다.
  2. '게재가' 판정논문은 그대로 게재하되, 투고자의 추가 수정을 허용한다.
  3. '수정후 게재' 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출 받아 편집위원회에서 수정여부를 확인하고 최종 판정한다.
  4. '수정후 재심사<sup>6)</sup>' 판정논문은 투고자에게 수정지시사항에 대한 의견서 및 수정된 논문을 제출받아 동일한 심사자에게 재심사를 의뢰하며, 1차 심사에서 게재불가 판정한 심사위원은 교체하여 재심사한다. 재심 심사평가는 게재가, 수정후 게재, 게재불가의 3단계로 최종 판정한다.
  5. '게재 불가' 판정논문은 투고자에게 그 결과를 통보하고 모든 심사를 종결한다. 단, 투고자의 재투고 의사가 있을 경우 논문제목변경 등 전면 수정 후 신규 투고할 수 있으며 이 경우는 논문심사자는 1차 심사자와 중복되지 않도록 한다.
- ③ 게재결정이 내려진 논문이 타인의 저작물을 표절한 것이거나 이미 다른 학술지에 게재한 사실이 있는 것으로 밝혀진 때에는 게재결정을 취소하며, 본 연구소의 연구윤리규정에 따라 처리한다.
- 제19조(이의제기) ① 심사위원의 심사의견, 수정요구 및 재심 이유에 대한 반론이나 서로 다른 시각 또는 견해를 밝히고자 하는 투고자는 편집위원회에 서면으로 이의를 제기할 수 있으며, 이때 상당한 논거나 실증 사례를 제시하여야 한다.
- ② 편집위원회는 이의신청을 적극 검토하여 조치해야 하며, 익명으로 투고자와 심사위원 간의 의견교환을 중재할 수 있다. 계속 견해차가 좁혀지지 않는 경우, 그 주장의 타당성 여부는 편집위원회에서 최종 판단한다.
- ③ 투고자는 편집위원회의 최종판정에 대해서 다시 이의를 제기할 수 없다.<sup>7)</sup>
- 제20조(논문게재시기) ① 심사완료 후 게재 확정된 논문은 가장 빠른 시일 내에 발간되는 호에 게재됨을 원칙으로 하며 게재순서는 게재확정일, 심사완료일, 투고일 순으로 한다.
- ② 편집위원회는 ①항에도 불구하고 발행호의 통일성, 투고자의 중복 등을 감안하여 게재순서 등을 조정할 수 있다.

## 제5장 발행 및 기타 사항

- 5) 2차 이상 심사논문의 경우에는 무수정게재, 수정후 게재, 게재불가의 판정만을 할 수 있도록 심사자에게 요청한다. 이는 2차 이상의 수정을 하고도 게재가 거부되는 경우를 막고 심사프로세스의 효율성을 높이기 위함이다.
- 6) 심사자의 부득이한 사정으로 장기간 심사가 지연될 경우 편집위원장은 제 3의 심사자를 위촉할 수 있다. 수정후 게재 판정의 경우 심사자의 요구에 따른 충실한 수정여부의 점검과 최종 게재여부 확정은 편집위원장이 한다.
- 7) (수정기간) 수정기간은 심사결과 통보일을 기준으로 2개월을 원칙으로 한다. 6개월을 초과할 경우 논문철회로 간주되며, 저자의 요청에 따라 재투고할 경우 최초투고로 처리된다.

제21조(발행 횟수와 시기) SBR의 발행은 연간 2회로 하며 발행일은 8월 말일과 2월 말일로 한다.

그리고 특별호를 추가적으로 발행할 수 있다.

제22조(발행 부수 등) SBR의 발행 부수와 인쇄의 질 및 그에 따른 재정은 편집위원회에서 정한다.

제23조(특별기고) 특별기고로 초청받은 논문에 대해서도 제4장의 논문심사 규정들을 준용하여 필요한 수정을 거쳐 게재한다.

제24조(논문판권) SBR에 게재된 논문의 판권은 성공회대학교 협동조합경영연구소가 소유한다.

제25조(기타 사항) 이 규정에 명시하지 않은 사항은 편집위원회에서 정한다.

## 부칙

1. 본 규정은 2017년 7월 31일부터 적용한다.
2. 본 규정은 2019년 6월 30일부터 적용한다.

# 윤리헌장

## 제1절 연구자 연구윤리규정

### 제1조 표절

저자는 자신이 행하지 않은 연구나 주장의 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 논문이나 저술에 제시하지 않는다. 타인의 연구 결과를 출처를 명시함과 더불어 여러 차례 참조할 수는 있을지라도, 그 일부분을 자신의 연구 결과이거나 주장인 것처럼 제시하는 것은 표절이 된다.

### 제2조 출판 업적

- (1) 저자는 자신이 실제로 행하거나 공헌한 연구에 대해서만 저자로서의 책임을 지며, 또한 업적으로 인정받는다.
- (2) 논문이나 기타 출판 업적의 저자(역자)나 저자의 순서는 상대적 지위에 관계없이 연구에 기여한 정도에 따라 정확하게 반영하여야 한다. 단순히 어떤 직책에 있다고 해서 저자가 되거나 제1저자로서의 업적을 인정받는 것은 정당화될 수 없다. 반면, 연구나 저술(번역)에 기여했음에도 공동저자(역자)나 공동연구자로 기록되지 않는 것 또한 정당화될 수 없다. 연구나 저술(번역)에 대한 작은 기여는 각주, 서문, 사의 등에서 적절하게 고마움을 표시한다.

### 제3조 연구물의 중복 게재 혹은 이중 출판

저자는 국내외를 막론하고 이전에 출판된 자신의 연구물(게재 예정이거나 심사 중인 연구물 포함)을 새로운 연구물인 것처럼 출판(투고)하거나 출판을 시도하지 않는다. 이미 발표된 연구물을 사용하여 출판하고자 할 경우에는, 출판하고자 하는 학술지의 편집자에게 이전 출판에 대한 정보를 제공하고 중복 게재나 이중 출판에 해당되는지 여부를 확인하여야 한다.

#### ※ 중복게재의 판단 기준(연구윤리정보센터<sup>1)</sup>)

학술지와 학술지 간, 연구보고서와 연구보고서 간, 학위논문과 학술지 논문 간, 학술대회 발표자료와 학술지 논문 간, 기존 연구 실적물 간 서로 중복으로 투고하거나 자기 표절을 하는 행위

중복게재에 해당되는 경우와 관련하여 한국학술단체 총연합회의 연구윤리 지침에 제시된 중복게재의 판단 기준은 전 학문 분야에서 공통적으로 고려할 수 있는 내용을 담고 있다고

봄

※ 한국학술단체 총연합회의 연구윤리지침 일부

2) 다음의 경우는 중복게재로 볼 수 있다.

- ① 연구자가 자신의 동일 또는 유사한 가설, 자료, 논의(고찰), 결론 등에서 상당부분 겹치는 학술적 저작물을 적절한 출처표시 없이 동일 또는 다른 언어로 중복하여 게재한 경우
- ② 이미 게재된 자신의 학술적 저작물의 일부라도 적절한 출처표시 없이 그대로 사용한 경우
- ③ 하나의 논문으로 발표해야 할 내용을 여러 논문으로 고의로 나누어 게재한 경우. 단, 연속 논문은 제외

그렇지만 다음의 경우는 중복게재에 해당되지 않는다.

- ① 자신의 학술적 저작물을 인지할 수 없는 다른 독자군을 위해 일차와 이차 출판 학술지 편집인 모두의 동의를 받아 출처를 밝히고 게재한 경우
- ② 연구자가 자신의 선행연구에 기초하여 논리와 이론 등을 심화 발전 시켜 나가는 연구과정(국내외 학술대회에서 발표 후 출판된 논문 및 자료의 경우)에서 적절한 출처 표시를 한 후속 저작물
- ③ 이미 발표된 자신의 학술적 저작물을 모아서 출처를 표시하여 저서로 출판하는 경우
- ④ 자신의 학술적 저작물의 내용을 일반 대중용 책이나 잡지 등에 쉽게 풀어쓴 경우
- ⑤ 기타 관련 학계 또는 동일 분야 전문가들 사이에 중복게재가 아닌 것으로 현저하게 평가되고 있는 경우

#### 제4조 인용 및 참고 표시

- (1) 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 정확하게 기술하도록 노력해야 하고, 상식에 속하는 자료가 아닌 한 반드시 그 출처를 명확히 밝혀야 한다. 논문이나 연구계획서의 평가 시 또는 개인적인 접촉을 통해서 얻은 자료의 경우에는 그 정보를 제공한 연구자의 동의를 받은 후에만 인용할 수 있다.
- (2) 다른 사람의 글을 인용하거나 아이디어를 차용(참고)할 경우에는 반드시 각주(후주)를 통해 인용 여부 및 참고 여부를 밝혀야 하며, 이러한 표기를 통해 어떤 부분이 선행연구의 결과이고 어떤 부분이 본인의 독창적인 생각·주장·해석인지를 독자가 알 수 있도록 해야 한다.

#### 제5조 논문의 수정

---

1) 연구윤리정보센터, 중복게재의 판단기준, [http://www.cre.or.kr/board/?board=thesis\\_articles&no=1382539](http://www.cre.or.kr/board/?board=thesis_articles&no=1382539)

저자는 논문의 평가 과정에서 제시된 편집위원과 심사위원의 의견을 가능한 한 수용하여 논문에 반영되도록 노력하여야 하고, 이들의 의견에 동의하지 않을 경우에는 그 근거와 이유를 상세하게 적어서 편집위원(회)에게 알려야 한다.

## 제2절 편집위원이 지켜야 할 윤리규정

제1조 편집위원은 투고된 논문의 게재 여부를 결정하는 모든 책임을 지며, 저자의 인격과 학자로서의 독립성을 존중해야 한다.

제2조 편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관은 물론이고 어떤 선입견이나 사적인 친분과도 무관하게 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공정하게 취급하여야 한다.

제3조 편집위원은 투고된 논문의 평가를 해당 분야의 전문적 지식과 공정한 판단 능력을 지닌 심사위원에게 의뢰해야 한다. 심사 의뢰 시에는 저자와 지나치게 친분이 있거나 지나치게 적대적인 심사위원을 피함으로써 가능한 한 객관적인 평가가 이루어질 수 있도록 노력한다. 단, 같은 논문에 대한 평가가 심사위원 간에 현저하게 차이가 날 경우에는 해당 분야 제3의 전문가에게 자문을 받을 수 있다.

제4조 편집위원은 투고된 논문의 게재가 결정될 때까지는 심사자 이외의 사람에게 저자에 대한 사항이나 논문의 내용을 공개하면 안 된다.

## 제3절 심사위원이 지켜야 할 윤리규정

제1조 심사위원은 학술지의 편집위원(회)이 의뢰하는 논문을 심사규정이 정한 기간 내에 성실하게 평가하고 평가 결과를 편집위원(회)에게 통보해 주어야 한다. 만약 자신이 논문의 내용을 평가하기에 책임자가 아니라고 판단될 경우에는 편집위원(회)에게 지체 없이 그 사실을 통보한다.

제2조 심사위원은 논문을 개인적인 학술적 신념이나 저자와의 사적인 친분 관계를 떠나 객관적 기준에 의해 공정하게 평가하여야 한다. 충분한 근거를 명시하지 않은 채 논문을 탈락시키거나, 심사자 본인의 관점이나 해석과 상충된다는 이유로 논문을 탈락시켜서는 안 되며, 심사 대상 논문을 제대로 읽지 않은 채 평가해서도 안 된다.

제3조 심사위원은 전문 지식인으로서의 저자의 인격과 독립성을 존중하여야 한다. 평가 의견서에  
는 논문에 대한 자신의 판단을 밝히되, 보완이 필요하다고 생각되는 부분에 대해서는 그 이유  
도 함께 상세하게 설명해야 한다. 가급적 정중하고 부드러운 표현을 사용하고, 저자를 비하하  
거나 모욕적인 표현은 삼간다.

제4조 심사위원은 심사 대상 논문에 대한 비밀을 지켜야 한다. 논문 평가를 위해 특별히 조언을  
구하는 경우가 아니라면 논문을 다른 사람에게 보여주거나 논문 내용을 놓고 다른 사람과 논의  
하는 것도 바람직하지 않다. 또한 논문이 게재된 학술지가 출판되기 전에 저자의 동의 없이 논  
문의 내용을 인용해서는 안 된다.

## 제4절 윤리규정 위반에 대한 신고, 심의, 조치

제1조 「Social Business Review」에 게재된 논문이 위의 규정을 위반한 사실을 발견한 자는 그  
사실을 「Social Business Review」편집위원장에게 기명 또는 익명으로 알릴 수 있다. 편집위  
원장은 신고자의 신원을 보호할 의무가 있다.

제2조 윤리규정을 위반한 사실에 대한 신고가 있을 때는 편집위원장이 임시 심의위원회를 구성하  
여 위반 내용의 심각성을 심의하고 그에 합당한 조치를 취해야 한다.

제3조 편집위원장이 심의위원회의 위원장이 되고, 추가로 중립적이고 공정하게 심의할 수 있는  
심의위원을 편집위원장이 위촉한다. 편집위원장은 이들의 익명성을 보호할 의무가 있다.

제4조 편집위원장은 윤리규정을 위반한 것으로 신고된 논문의 저자(들)에게 서면으로 소명할 기  
회를 주어야 한다.

제5조 편집위원장을 포함한 심의위원 중 과반수 이상의 합의로 윤리규정 위반 여부를 결정한다.  
연구윤리를 위반한 것으로 판정된 논문의 「Social Business Review」 게재를 불허한다. 이미  
게재된 논문의 경우에는 「Social Business Review」의 논문목록에서 삭제하고, 이 사실을 공  
지한다. 연구윤리를 위반한 논문의 저자에게는 이후 3년간 「Social Business Review」에 대한  
논문투고를 금지한다.

## 논문심사절차

※ 접수 논문에 대한 다음의 심사과정은 편집위원장이 총괄합니다. 논문의 1차 심사기간(논문이 접수된 시점부터 논문의 1차 심사보고서가 저자에게 송부되는 시점까지의 기간)은 원칙적으로 6주 이내로 하며, 8주를 초과하지 않도록 합니다. 2차 심사가 필요할 경우에는 1차 심사과정에 준하여 처리합니다.

### 1단계: 논문접수~심사위원 선정 절차

#### (1) 접수

- 편집간사가 접수처리하면, 투고자, 편집위원장에게 이메일로 확인 여부를 통보합니다.

#### (2) 논문심사분야 확인 및 적합여부 확인

- 투고자의 논문내용을 고려하여 심사분야를 확인합니다.  
투고 논문이 SBR의 편집방향과 연구분야에 부합하는지를 편집위원장이 판단합니다. 만약 부적합하다고 판단하면, 이하의 심사과정을 거치지 않고 부적합 판정을 내릴 수 있습니다.

#### (3) 편집위원 선정

- 편집위원장은 2인 심사자를 지정하여 심사를 의뢰합니다.
- 선정된 심사자에게는 논문 사본 1부(저자 이름 및 소속 삭제)와 심사의뢰서(심사 기한 및 형식 명기)를 이메일로 전달합니다.

### 2단계: 논문심사 절차

#### (1) 개별 심사

- 심사를 수락한 2인의 심사위원은 각각 의뢰받은 논문에 대해서 심사소견을 작성하고 심사판정을 합니다.
- 논문의 심사기간은 심사자의 논문 수령 후 4주 이내를 원칙으로 하며, 심사가 과도하게 지연될 경우 편집위원장은 심사의뢰를 철회할 수 있습니다.

#### (3) 집계판정

- 2인의 심사위원의 개별판정을 근거로 편집위원장이 논문에 대한 집계판정을 합니다.
- 집계판정 결과는 투고자에게 이메일로 통보됩니다.



(4) 논문파일 보완

- 집계판정결과에 따라 논문 투고자(교신저자)는 수정보완을 합니다.
- 투고자가 수정논문을 제출하면, 재심사해야 하는 심사위원에게 수정논문이 전달됩니다.  
투고 논문에 대한 최종심사판정은 편집위원회에서 합니다.
- 최종논문 제출이 완료됩니다.

# Social Business Review

제5권 제1호

---

**발 행 일** 2021년 8월 31일

**인 쇄 일** 2021년 8월 31일

**발 행 인** 이 상 훈

**편 집 인** 장 승 권

**발 행 처** 성공회대학교 협동조합경영연구소  
08359 서울특별시 구로구 연동로 320  
(TEL) 02-2610-4805

**인 쇄** 다올프린팅

**I S S N** 2586-4939

---

※ 본 학술지에 게재된 원고의 판권은 성공회대학교 협동조합경영연구소가 소유하고 있으며 무단전재 및 복제를 금합니다.