

## 한국의 생협은 지금 어디에 서 있는가? : 조직군생태학의 관점으로 바라본 아이쿱생협의 진화과정

김성미<sup>1)</sup>, 황정환<sup>2)</sup>

### | 국문요약 |

2000년대 이후 한국의 생협은 친환경 식품 시장의 성장과 함께 높은 성장을 이루었으나, 최근 급변하는 환경으로 인해 조직의 생존과 지속가능성에 대한 점검이 필요한 시점이다. 본 연구는 한국 생협을 대표하는 아이쿱생협의 진화 과정을 조직군생태학 관점에서 분석하여, 생존과 성장에 영향을 미친 주요 요인들을 규명하고 한국 생협의 현 상태를 점검하고자 한다. 조직군생태학 이론은 조직이 환경적 요인에 의해 선택되고 변화하며, 경쟁과 협력 속에서 적응하는 과정을 설명하는 데 유용한 틀이다. 아이쿱생협은 윤리적 소비라는 가치를 기반으로 성장해왔으며, 환경 변화에 대한 적응력을 바탕으로 지속적인 변화와 성장을 추구해왔다. 그러나 치유산업으로의 전환이라는 새로운 도전 과정에서 조직 구성원들의 공감대 형성, 시장 불확실성 등 다양한 과제에 직면해 있다. 본 연구는 국내 조직군생태학 연구에서 많이 다루어지지 않았던 생협을 대상으로 연구를 확장했다는 의의가 있다. 그러나 아이쿱생협이라는 단일 조직의 탐색적 연구라는 한계로 인해 추가적으로 한국의 생협이라는 조직군 전체를 분석하는 것이 과제라 할 수 있다.

주요어 : 조직군생태학, 소비자생활협동조합, 적소, 변이, 선택, 보존

1) 주저자, 울산부모교육협동조합 (ksm25116@naver.com)

2) 교신저자, 성공회대 협동조합경영학과 박사과정 (rapiel79@gmail.com)

# Where Does Korea's Consumer Cooperative Stand Now?: The Evolutionary Process of iCOOP from the Perspective of Organizational Ecology

Kim, Sungmee<sup>1)</sup>, Hwang, Jeonghwan<sup>2)</sup>

## Abstract

Since the 2000s, Korean consumer cooperatives (hereafter referred to as "Consumer Cooperative") have experienced rapid growth alongside the expansion of the eco-friendly food market. However, due to the recent rapid changes in the environment, it is time to assess the survival and sustainability of these organizations. This study analyzes the evolutionary process of iCOOP Consumer Cooperative, a representative of Korean Consumer Cooperative, from the perspective of organizational ecology. By identifying the key factors that have influenced their survival and growth, this research aims to examine the current state of Korean Consumer Cooperative and provide insights for their future direction. The theory of organizational ecology provides a useful framework for understanding how organizations are selected and transformed by environmental factors, and how they adapt within the context of competition and cooperation. iCOOP Consumer Cooperative has grown based on the value of ethical consumption and has pursued continuous change and growth by adapting to environmental changes. However, in the process of transitioning to the new challenge of the healing industry, they face various challenges such as building consensus among members and market uncertainty. This study is significant in that it expands the scope of research to include Consumer Cooperative, which has not been widely covered in previous domestic studies on organizational ecology. However, it is also necessary to analyze the entire organizational group of Korean Consumer Cooperative in addition to the limitations of this exploratory study of a single organization, iCOOP.

Key words: Organizational ecology, Consumer cooperatives, niche, variation, selection, retention

1) First Author, Ulsan Parent Education Cooperative, (ksm25116@naver.com)

2) Corresponding Author, Seong-gonghoe Univ. Cooperative Management Ph.D. Course, (rapiel79@gmail.com)

## I. 서론

### 1. 연구 배경 및 목적

#### 1) 연구의 배경

한국 소비자생활협동조합(이하 생협)은 소비자와 생산자가 협력하여 공동의 이익을 추구하고, 사회적 가치를 실현하기 위한 조직으로, 경제적 안정과 공동체 기반의 지속가능성을 목표로 운영됐다. 한국생협은 1990년대 경제 위기와 소비자 의식변화 속에서 대안적 경제 조직으로 주목받으며 빠르게 성장하였다. 그러나 급변하는 환경변화에 따라 생협은 다양한 도전에 직면해 있다. 급변하는 사회 환경과 불확실성에 따라 조직의 생존과 성장에 있어 조직의 변화에 대한 필요성은 끊임없이 강조되어 왔다(Langley et al., 2013; Alvesson & Sveningsson, 2008; Poole, 2004; Tsoukas & Chia, 2002; Orlikowski, 1996; Van de Ven & Poole, 1995; Porras & Silver, 1991; 오보영, 2019 재인용). 따라서 경쟁이 심화하고 소비자의 요구가 다양해지는 상황에서 지금까지 생협이 어떻게 생존하고 지속 가능한 조직으로 발전해 왔는지에 대한 체계적인 분석이 필요한 시점이다.

조직군생태학 이론은 조직이 외부환경 변화에 적응하고 진화하는 과정을 설명하는 데 유용한 틀을 제공한다. Hannan & Freeman(1989)은 조직이 환경의 요구(niche; 생태 지위, 적소)에 적응하지 못하면 도태되고, 적합성을 유지한 조직만이 생존할 수 있다고 주장하며, 변이(variation), 선택(selection) 및 유지(retention) 과정을 통해 조직의 진화를 설명하였다. 즉, 조직은 마치 생태계 속의 생물처럼 끊임없이 변화하는 환경에 적응하고, 살아남기 위해 스스로 변화시켜야 한다. 이러한 관점에서 볼 때, 한국 생협은 생협을 둘러싼 외부환경 변화에 적응하고, 내부 구조와 운영방식을 조정하며, 조합원 중심의 공동체적 특성을 유지하면서도 변화하는 요구를 충족시키기 위해 노력해왔다. 이러한 과정은 조직군생태학적 관점에서 생협의 변화를 분석하는 데 적합한 사례를 제공한다. 특히 아이쿱생협은 한국의 생협 중 매출액 규모가 가장 큰 조직으로서 꾸준한 성장을 이루어왔다. 아이쿱생협의 꾸준한 성장배경에는 외부환경의 변화에 대한 적극적인 대응과 조합원 중심의 운영 시스템의 구축이라는 요인이 작용하였다.

#### 2) 연구의 목적

본 연구는 조직의 생태학적 관점을 적용하여 아이쿱생협의 조직변화와 진화과정을 분석

하고, 이를 통해 한국 생협의 생존과 성장을 가능하게 하는 주요 요인과 메커니즘을 탐색하는 데 목적이 있다. 이에 1998년 설립부터 2023년까지 아이쿱생협의 조직변화를 다룬다. 구체적으로 다음과 같은 연구 질문에 답하고자 한다.

첫째, 경제적, 사회적, 정책적 변화 등 외부환경 요인이 아이쿱생협의 형성과 성장에 어떤 영향을 미쳤는가? 1990년대 경제 위기 이후 소비자의 의식변화, 친환경에 관한 관심 증대, 정부 정책 변화 등 외부환경의 변화가 아이쿱생협의 성장에 어떤 기회와 위협으로 작용했는지 분석한다.

둘째, 생협의 내부 구조와 운영 모델이 환경변화에 어떻게 적응했는가? 조합원 중심의 의사결정시스템, 다양한 상품개발, 온라인 플랫폼 구축 등 외부의 환경변화에 어떻게 대응했는지 분석한다.

셋째, 이러한 변화가 생협의 효율성과 지속가능성에 어떤 영향을 미쳤는가? 아이쿱생협의 조직변화가 매출 증가, 조합원 증감, 사회적 가치 창출 등에 어떤 영향을 미쳤는지 분석하고 이를 통해 아이쿱생협의 지속 가능한 성장 모델을 제시한다.

이를 통해 아이쿱생협의 조직변화와 진화과정을 체계적으로 조명함으로써 생협의 지속 가능한 발전 전략을 제안하고, 다른 생협 조직의 발전 방향에 대한 이론적·실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 선행연구

### 1. 조직군생태학의 생태학적 가정

조직군생태학은 조직진화론을 구성하는 중요한 하위 분야로서(Baum & Singh, 1994; Meyer, 1990), 조직진화론 중에서는 초기부터 현재까지 가장 활발히 연구가 진행되고 있는 분야다(이준우·김강식, 2007). 조직군생태학은 ‘왜 그렇게 다양한 조직들이 존재하는가?’에 관심을 갖는다(Hannan & Freeman, 1977). 상황이론, 자원의존이론 등 조직군생태학 이전의 이론은 개별조직 내에서의 변이성(variability)을 강조했으나 조직군생태학은 개별조직의 변화가 아니라 주로 조직군 수준에서 일어난다는 관점을 취한다. 특히 조직의 구조적 관성(structural inertia)과 이를 둘러싼 자연선택 과정을 통해 어떻게 조직의 형태와 특성이 변화 또는 유지되는지에 대한 설명을 제시하고 있다. 또한 조직이 환경에 적응하고 변화하는 과정에서 나타나는 다양한 현상을 생태계의 관점에서 분석한다. Hannan et al. (1977)에 따르면, 조직군생태학에 적용시킨 생태학 이론의 주요한 가정은 조직군생태학에 적용된 생태학적 가정과 같다(〈표 1〉 참고).

〈표 1〉 조직군생태학에 적용된 생태학적 가정

개념	설명	함의
구조적 관성	조직이 변화에 저항하고 기존의 방식을 유지하려는 성질	외부환경 변화에 대한 적응력 저하 조직의 성공 환경적 적합성에 의존
자연선택	환경에 적합한 조직이 생존 부적합한 조직이 도태되는 과정	환경의 중요성 강조, 조직의 다양성, 생존 경쟁 환경의 선택압력이 조직군의 변화를 유도
조직 집단의 다양성	조직 개체군 내 다양한 형태의 조직 존재	환경 변화에 대한 생존가능성 증가 조직군의 안정성 확보
환경적 자원과 경쟁	제한된 자원으로 인한 조직 간 자원 획득 경쟁	자원에 대한 접근성&자원경쟁으로 조직의 생존과 쇠퇴 결정, 특정 조직 형태의 유지
적소와 적합도	조직의 유지와 성장을 위한 환경적 요소들의 복합 공간, 차별적 형태를 유지하는 자원의 영역	적합도에 따른 조직의 생존과 성장 가능성 결정
동형성의 원리	조직이 환경에 적응하기 위해 유사한 형태로 수렴되는 경향	환경 요구에 대한 적응보다 구조적 안정성 유지에 힘쓰는 이유

자료: Hannan & Freeman(1977)에서 재구성

이상의 개념들을 다시 정리하자면 조직군생태학에서 주요하게 생각하는 키워드는 조직의 구조적관성, 자연선택, 다양성, 적합도, 적소, 변이, 동형성, 생존 경쟁 등이라 볼 수 있다. 결국 조직은 외부환경에 의해 지속해서 영향을 받고 조직의 생존은 형태의 다양성, 환경에 대한 적응력과 자원을 둘러싼 경쟁을 통해 서로 성장하고 발전하는 등, 마치 살아 있는 생물처럼 환경과의 상호작용 속에서 적응하고 변화하면서 다양한 선택과 도태를 경험한다고 볼 수 있다.

## 2. 조직군생태학의 주요 개념 : 조직군, 적소 및 진화의 3단계

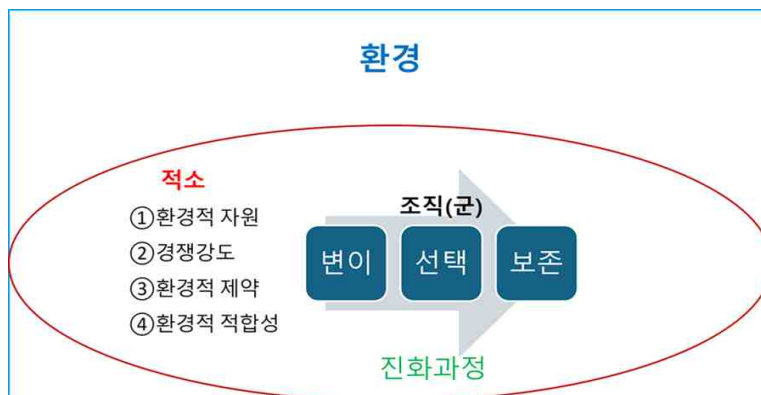
조직군생태학은 개별조직보다는 조직 집단(population)을 분석 단위로 삼아, 조직의 출현과 소멸, 다양성 변화 등 거시적인 현상에 초점을 맞춘다. 장기적인 관점에서 적응과 도태, 새로운 환경에 적합한 조직이 출현하는 과정을 강조한다. 다른 이론들이 조직의 내부적인 요인, 환경과의 상호작용을 통해 조직의 변화를 설명한다면 조직군생태학은 조직의 변화를 외부환경의 선택으로 설명한다.

먼저 조직군(population of organizations)이란 유사한 형태의 자원을 활용하고 산출

물을 갖는 조직들의 집합을 말한다. 환경에 의해 선택된 새로운 조직은 생존을 위한 적소(niche, 謫所)를 찾고자 노력한다. '적소'란, 사전적으로는 '적합한 장소'라는 뜻으로, 특정한 환경의 자원 및 요구가 존재하는 영역이다. 생태학에서는 생물이 생존하는 데 필요한 환경적 요구 조건의 총체를 의미하며 사회과학에서는 특정한 사회조직이 생존을 위해 의존해야 하는 환경 자원의 조합이라고 본다. 또한 적소는 하나의 조직이 유지되고, 활동하고, 상호작용하는 장 또는 행위 공간이다. 적소의 구체화는 모집단, 환경, 자원이라는 세 가지 개념을 통해서이다. 즉, 특정 모집단의 생존을 위한 이를 둘러싼 차별적인 자원들을 포함한 환경 전체를 적소라고 볼 수 있다(한병섭, 2007).

Baum et al.(1994)에 따르면, 조직 또는 조직 내의 구성요인이 생존을 목표로 경쟁, 진화하고 분류와 선택의 과정을 통해 조직이 변화하거나 확장하게 되며, 이러한 단계를 통해 조직은 역동적 다양성을 갖는다고 주장한다. 조직군생태학 관점에서 조직은 환경에 의해 변이(variation), 선택(selection), 유지(retention)의 3단계로 진행된다. '변이'는 조직군 내부에서 새로운 조직 형태의 출현을 말하며, 외부환경이 요구를 충족시키기 위해서 고안된다. 환경에 적합한 조직의 생존과 부적합한 조직이 도태되는 것을 환경의 '선택'이라고 한다. 생존한 조직이 유지하고 발전하는 것을 '유지'라고 한다. 어떠한 변이는 다른 변이보다 외부환경에 잘 적응할 수 있는데 이는 생존에 필요한 자원이 되는 적소를 발견하여 환경으로부터 '선택'된 '변이'는 일종의 '선택'으로 인해 생존할 수 있게 된다. 결국 환경의 선택을 받는 조직이 유지되고 그 형태가 제도화되어 '유지'되는 것이다(Daft & Willmott, 2010).

〈그림 1〉은 본 연구의 분석틀이자 환경과 적소, 조직(군)과의 관계도를 도식화한 것이며 〈표 2〉는 적소와 조직의 진화 3단계를 설명하고 있다.



〈그림 1〉 본 연구의 분석틀 : 환경과 적소, 조직(군)의 진화과정 간의 관계도

〈표 2〉 적소와 조직의 진화 3단계

단계	개념	특징	주체	환경과의 관계
적소	특정 조직이 생존하기 위해 필요한 환경자원 중 차별적인 조합	조직의 생존과 성장에 직접적인 관련	환경	조직이 적합한 적소를 찾아야 생존가능성 상승
변이 (1단계)	조직 내외부 요인에 의해 새로운 조직 형태가 출현하거나 기존 조직이 변화하는 과정	다양한 형태의 변화 발생, 환경에 대한 적응 가능성 증가	내부/외부 요인	변이의 원천을 제공
선택 (2단계)	환경에 대한 적합성에 따라 조직이 생존하거나 도태되는 과정	환경 변화에 대한 적응 여부에 따라 생존 결정, 자연선택 원리 적용	환경	선택의 기준 제공, 조직의 생존 여부 결정
유지 (3단계)	환경에 의해 선택된 성공적인 조직 형태가 지속되고 계승되는 과정	조직의 학습과 성장, 안정성 확보	조직 (교육을 위해)	선택된 조직 형태의 지속을 위한 외부 조건 제공

자료: Baum & Singh(1994)와 홍은영(2021)에서 재구성

### 3. 국내 조직군생태학 연구 동향

국내 조직군생태학 연구는 1990년대 중반 이후 본격화되어(한준, 2004), 주로 제조업, 서비스업 등 조직의 생존과 사멸에 관한 연구가 활발히 진행되었다. 특히 초기 연구는 주로 조직 사멸률 변화에 초점을 맞추었다. 성경룡(1993)은 시기별 비교를 통해 해방 이후 국내 정당의 생성률과 소멸률의 변화를 분석하였고, 김혁래(1994)는 1953년부터 1990년까지 제조업체의 규모 분포와 연령 분포의 변화를 살펴보고, 집합(aggregate) 자료를 이용한 코호트(cohort) 분석을 통해 사멸률에 영향을 미치는 요인들을 분석하였다. 김재구(1995)는 1981년부터 1993년까지 국내 200여 개의 PC 제조업체들에 대한 생태학적 경험 연구를 수행하였고, 정동일(1998)은 1980년부터 1997년까지 국내 각종 병원 1,044개의 사멸률과 요인을 분석하였다. 장승권 외(2000)는 인터넷 벤처기업들의 전략을 네 가지로 분류하고 이에 속하는 인터넷 전자상거래 기업의 성과를 비교하였다.

최근 사회적경제 조직에 관한 관심 증가와 함께 사회적기업·협동조합 등을 대상으로 한 연구가 확대되고 있다. 장현주(2013)는 사회적기업 생태계를 분석하여 사회적기업의 생성과 경쟁으로 인한 설립 효과를 파악하고자 하였다. 이은선(2015)은 국내 사회적기업 조직군 중 일자리 제공형과 사회 서비스 부문에 초점을 두어 각 유형에서 보이는 조직 수의 차이를 갖게 하는 원인을 제도 시행 과정에서의 차이 및 제도 유형에 대한 친밀성 여부에

따라 분석하였다. 한신갑(2016)은 협동조합을 대상으로 월별 설립조합 수의 추이에 대한 모형을 구성해, 시간, 밀도, 유형 효과를 추정했다.

한편 홍은영(2021)은 정부, 대학, 산업계로 이루어진 산학협력 생태계가 정부 지원 감소와 같은 외부환경 변화로 인해 많은 조직이 사멸했다고 분석하였다. 그러나 일부 조직은 이러한 어려운 환경 속에서도 적절한 적소를 찾아내 조직을 변이하고 선택받고 생존하는 모습을 보여 조직 생존 전략을 제시했다고 본다.

이처럼 조직군생태학 관점의 연구는 점점 더 다양하게 확장되고 있으나 생협을 대상으로 한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 생협은 지역사회에 기반하여 공동의 이익을 추구하는 독특한 조직 형태로 그 성장과 변화과정을 조직군생태학 관점에서 분석하는 것이 학문적인 가치뿐 아니라 생협의 지속 가능한 발전을 위한 시사점을 제공할 수 있다.

### III. 환경분석

본 연구는 아이쿱생협을 중심으로 조직군생태학 연구를 수행한다. 일반적인 조직군생태학 연구가 다양한 조직 간의 상호작용을 분석하는 데 중점을 두지만, 본 연구는 특정 조직(아이쿱생협)의 진화과정을 집중적으로 분석하여 생협의 성장과 변화에 대한 심층적인 이해를 도모하고자 한다. 이를 통해 향후 생협 전체를 대상으로 하는 보다 포괄적인 연구의 기반을 마련하고자 한다.

#### 1. 환경분석

아이쿱생협은 소비자생활협동조합으로서, 조합원들의 필요를 충족시키는 다양한 물품과 서비스를 제공하고 있다. 아이쿱생협의 연차보고서 및 온라인 홈페이지를 통한 판매 물품을 확인해보면 유기농산물, 친환경 농산물, Non-GMO 식품, 동물복지 축산물, 전통 식품 등 안전하고 건강한 먹거리를 중심으로 판매하고 있다. 그 외 친환경 세제, 천연 화장품, 유기농 면제품 등 조합원의 건강과 환경을 고려한 제품이나 공정무역 상품, 지역 특산물, 수공예품 등 윤리적 소비를 지향하는 제품을 판매하고 있다.

이에 아이쿱생협이 속한 환경이라 할 수 있는 국내 생협계와 친환경 판매장의 변화, 세계 및 국내 식품시장 변화, 국내 친환경 인증 농가 수, 면적, 생산량 등 조직변화에 영향을 미칠 수 있는 요인에 대해 살펴보하고자 한다.



### 1) 친환경 판매장의 변화

우선 생협의 경쟁자라고 할 수 있는 국내 친환경 판매장의 변화를 확인해보고자 한다. 2010년부터 2022년까지 친환경전문업체, 대형유통업체, 농협 등 국내 친환경 판매장 현황은 <표 5-1>과 같다. 친환경전문업체는 2010년 544개에서 2021년 665개로 약 22%가 증가하였고 대형마트 및 백화점을 포함하는 대형유통업체는 2010년 1,177개에서 1,662개로 약 41% 증가하였다. 이는 2010년 이후 소비자의 웰빙 추구 경향이 식품 안전성을 고려하는 고품질 농산물에 대한 소비증가로 설명할 수 있다(정은미 외, 2007).

한편 2017년 총합 5,723개를 최고점으로 친환경 판매장 수의 증가세는 주춤하게 된다(<표 3>, <그림 2> 참조). 친환경 업체와 대형유통업체의 카테고리에 판매장 숫자는 감소세로 돌아섰으며 농협 등의 카테고리는 여전히 증가세인데 이는 로컬푸드가 2012년 3개에서 2022년 866개로 큰 증가 폭을 기록한 사유라 하겠다. 이는 2016년 1월 1일부터 폐지된 저농약인증 폐지를 비롯한 친환경 농산물시장의 공급 불안정성과 2013년 민간인증기관의 부실 인증 사태로 인한 소비자 신뢰 저하 등의 요인으로 파악할 수 있다(한국농촌경제연구원, 2017).

그러나 로컬푸드를 제외한 생협을 포함한 다른 판매장 숫자도 감소세를 보여 친환경 판매장 생태계의 한계 조직군 개체 수는 약 7,000개에 다다른 것으로 추정할 수 있다.



〈그림 2〉 2010년~2022년 국내 친환경 판매장 추이

단위: 개

주: 환경전문업체- 친환경전문점, 생협·대형유통업체: 대형마트, 백화점, SSM·농협 등; 로컬푸드, 농협

자료: 2023년 친환경 농산물 소비자 인식 및 판매장 현황조사, 한국농촌경제연구원

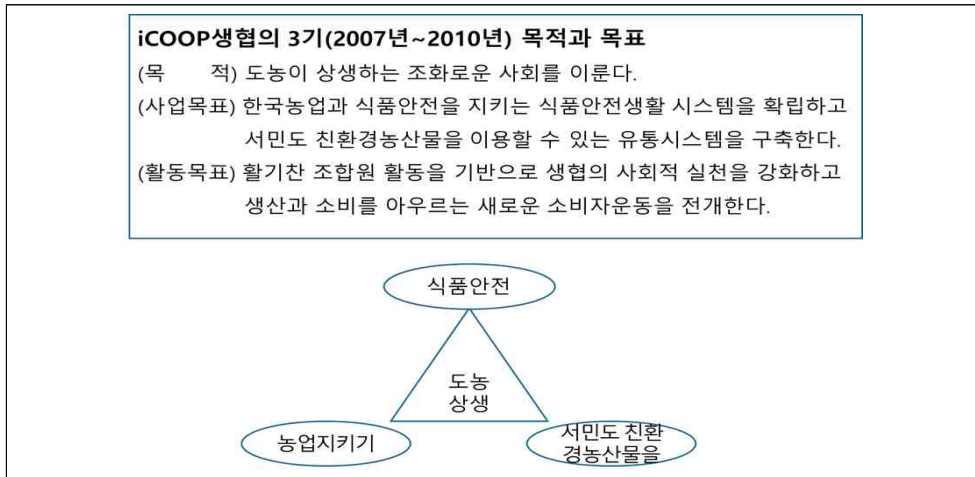
〈표 3〉 국내 친환경 판매장 숫자 현황

(단위: 개)

연도	친환경전문업체			대형유통업체				농협 등			합계
	친환경 전문점	생협	소계	대형 마트	백화점	SSM	소계	로컬푸드매장	농협	소계	
2010	544	324	868	297	60	820	1,177	0	2,124	2,124	4,169
2011	640	370	1,010	329	61	957	1,347	0	2,124	2,124	4,481
2012	719	420	1,139	348	64	1,055	1,467	3	2,122	2,125	4,731
2013	736	458	1,194	355	66	1,094	1,515	28	2,157	2,185	4,894
2014	759	496	1,255	362	66	1,159	1,587	71	2,114	2,185	5,027
2015	796	548	1,346	399	71	1,276	1,746	103	2,157	2,260	5,352
2016	810	566	1,376	405	73	1,286	1,764	148	2,158	2,306	5,446
2017	643	602	1,445	421	74	1,386	1,881	188	2,209	2,397	5,723
2018	747	622	1,369	421	76	1,382	1,879	229	2,217	2,446	5,694
2019	677	632	1,309	426	78	1,327	1,831	469	2,219	2,688	5,828
2020	661	640	1,301	396	53	1,261	1,710	554	2,216	2,770	5,781
2021	665	649	1,314	391	52	1,219	1,662	778	2,217	2,995	5,971
2022	632	665	1,297	381	52	1,215	1,648	866	2,238	3,104	6,049

아이쿱생협은 초기 총회 보고서와 연차보고서 등에서 설립 초기부터 ‘서민들에게도 친환경 농산물을’이라는 슬로건으로 조직이 선택한 환경을 ‘친환경(농식품)시장’으로 선택했다는 것을 알 수 있다. 확인할 수 있는 2004년 아이쿱생협 연합회 총회 사업계획에는 생산개발부의 기본정책을 ‘한국농업의 과제와 친환경 농업의 비전을 제시하고, 유기농업을 지지·적극 지원한다’로 제시하였고, 자칭 아이쿱 3기 발전 전략을 제시한 2007년 총회 사업계획(〈그림 3〉 참조)에도 주요한 정책으로 ‘서민들에게도 친환경 농산물을’이라는 슬로건이 주요한 전략이었다. 총회 사업계획(2008)에도 아이쿱의 경쟁조직을 ‘일반 유통기업의 친환경-유기농 취급 확대’로 선포한 바 있으며, 2010년에도 ‘4조 원 친환경 시장을 준비하는 대기업’을 경계 대상으로 주지하였다. 이어 2016년에도 ‘친환경 식품, 유통업체들의 전략적 시장화 가능성 증가’라는 문구가 있으며, 2018년에도 ‘친환경 시장의 확대 vs 생협 비중의 감소’라는 문구가 있다. 또한 친환경 농산물 매출액을 연차보고서에는 775억 원(2019), 700억 원(2020)으로 보고하고 있으며 여전히 해당 조직의 주요한 환경이 ‘친환경(농식품) 시장’임을 확인할 수 있다.

한편 한계점에 다다른 친환경 판매장이라는 조직군 내에서 아이쿱생협은 몇 년째 경쟁자들의 맹렬한 도전을 받고 있다고 해도 무방하다.



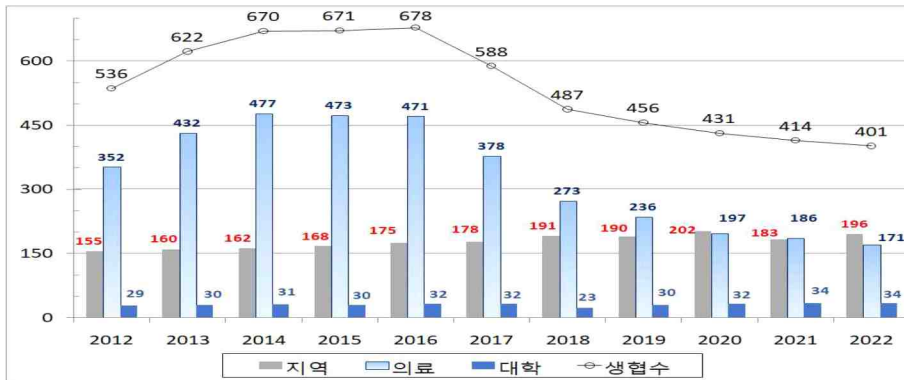
〈그림 3〉 아이쿱생협의 친환경 농산물 시장 목표

자료: 2007년 아이쿱생협연합회 총회 자료집, 아이쿱생협, 2007

## 2) 생협 계의 변화

공정거래위원회(이하 공정위, 2024)에 따르면, 2012년~2022년까지 국내 생협(대학생협, 의료생협, 소비자 생협)의 숫자는 2012년 536개에서 2016년 678개까지 꾸준히 증가하다가 이듬해부터 감소하기 시작하였다(〈그림 4〉 참조). 이는 2017년부터 불법 의료기관 단속이 강화되면서 의료생협 수가 급격히 감소한 이유가 주효하다. 대학 생협도 2018년에 크게 감소했으나, 이후 다시 증가하여 2022년 현재는 30여 개 수준을 유지하고 있다. 지역생협은 시기별로 다소 차이는 있으나 역시 2018년을 기점으로 증가세가 다소 주춤한 상황이다. 한편 전체 조합원 수는 2012년 96만 6천 명에서 2022년 175만8천 명으로 꾸준히 증가하고 있다.

공정위의 발표에 따르면, 생협은 조합원의 소비생활 향상 및 국민의 복지·생활문화 향상에 이바지함을 목적으로 다양한 역할을 수행하고 있으며 특히 지역 생협은 장바구니 들기, 합성세제 사용 줄이기 등 환경보전 운동(98%)을 중점으로 사회적 가치를 실현하기 위한 공헌 활동에 주력하고 있음을 시사하고 있다. 한국생협의 정체성을 홈페이지의 여러 담론을 통해 분석한 염찬희(2022)에 따르면, 한국 생협의 공통된 정체성은 기후 위기 상황에서 지구를 지키는 활동을 하는 조직이라는 점을 밝히고 있다.



〈그림 4〉 국내 생협 수와 조합원 수 추이

단위: 천명/개

자료: 제1차 소비자생활협동조합 실태조사. 2022년 기준. 공정거래위원회, 2024

2016년 아이쿱생협 연차보고서에 ‘기후변화에 대처하는 생활운동’이라는 목표로 아이쿱의 미래 비전을 제시하고 있었으며, 2023년 iN 아이쿱·협동조합 연차보고서에 따르면, 슬로건인 ‘나와 이웃, 그리고 지구가 함께 행복하기, 사람은 힐링 지구는 쿨링’에서 볼 수 있듯이 대외적인 사회 공헌 활동도 소비자기후행동(사단법인)의 기후행동보상제 운동, 미세플라스틱 줄이기 등 환경보전운동이 여전히 아이쿱생협의 주요한 활동임을 알 수 있다. 그리고 자신을 지키는 일(치유산업)이라는 새로운 환경의 선택을 받기 위해 지구를 지키는 활동이 같은 맥락(context)을 하고 있다고 홍보하고 있다.

조직군생태학 이론을 이용하여 개별조직들의 생존과 사멸의 예측에 적용한 Carrol(1985)의 자원분할이론(Resource Partitioning Theory)에 비추어 보자면, 아이쿱생협은 종합주의자(generalist)의 경쟁공간을 벗어나 특화주의자(specialist)의 경쟁공간으로 전환한 듯 보인다. 풍부한 자원공간의 이점 대신에 다른 조직들과의 치열한 생존 경쟁을 벌여야 하는 종합주의자의 공간이 아니라 새로운 독특한 자원공간으로 접어들어 낮은 수준의 경쟁 강도를 피하는 듯 보인다. 반면 특화주의자의 경쟁공간은 좁은 자원공간으로 인한 기복에 민감하게 영향을 받기 마련이다. 새로운 경쟁공간은 새로운 고객들의 요구를 충족시킬 수 있으나 기존 고객들의 저항을 불러오기 마련이다. 대중 고객을 잘게 쪼갤수록 보다 고객의 요구와 선호에 맞게 다가갈 수 있으나 특정 고객을 위한 마케팅이 전체 고객을 만족시킬 수는 없다는 Kotler & Keller(2016)의 STP 전략과도 일맥상통한다.

### 3) 식품시장 계의 변화

최근 5년간(2020~2024년, 추정) 세계 식품시장 공급액 추이 대비 한국의 공급액을 비

율로 살펴보면 2020년 2.5%로 2022년까지 2.9%까지 증가하였으나 2023년부터 2.4%로 다소 주춤하는 경향을 보이고 있다(〈표 4〉, 〈그림 5〉 참조). 전 세계 식품시장의 규모도 꾸준히 증가하고 있는 한편 국내 시장도 꾸준하게 증가세를 보이고 있으나 2023년 이후에는 성장세가 다소 둔화하는 모습을 보인다. ‘식품 외식산업 7대 이슈’ 등 한국의 식품 트렌드를 분석한 한국농촌경제연구원(2023; 2024)에 따르면, 코로나19 이후 소비패턴의 변화로 온라인 쇼핑의 증가 및 오프라인 식품매장의 매출 감소, 물가 상승 및 경기 침체로 인한 저가 식품의 선호 증가, 인구 구조의 변화로 인한 1인 가구시장의 1천만 명 돌파(행정안전부 인구통계 2024년 3월 자료 중 1인 가구 = 1,002만 1,413가구) 및 건강·친환경 식품에 대한 수요증가 등의 이유라 하겠다.

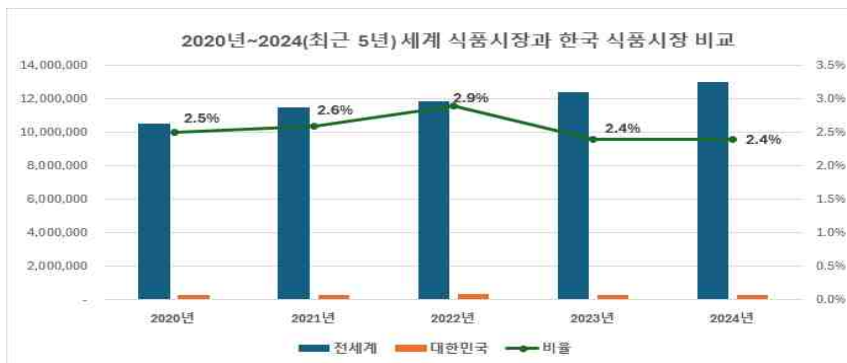
〈표 4〉 최근 5년간 세계 친환경 시장 공급액 추이(2020~2024년)

(단위: 억 원, %)

연도	2020년	2021년	2022년	2023년	2024년(추정)
전세계	10,539,100	11,527,230	11,851,840	12,429,560	13,007,280
대한민국	265,775	299,474	346,589	300,000	306,200
비율	2.5	2.6	2.9	2.4	2.4

자료: 1) 식품산업 통계정보, 2020년~2024년 세계 및 국내 식품시장

2) 2023년, 2024년 외식업 주요 동향 및 특징, 한국농촌경제연구원, 2023년, 2024년



〈그림 5〉 최근 5년간 세계 식품시장과 한국 식품시장 비교(2020~2024년 추정)

단위: 개

자료: 1) 식품산업통계정보, 2020년~2024년 세계 및 국내 식품시장

2) 2023년, 2024년 외식업 주요 동향 및 특징, 한국농촌경제연구원, 2023년, 2024년

2012 아이쿱생협 연차보고서에 따르면 2011년 매출액 3,000억 원으로 우리나라 식품 매출액의 0.45% 비율이라고 발표하고 있다. 이후 2013년 연차보고서에는 구례와 괴산의 클러

스터 단지에서 개발한 ‘독자상품(가공식품 위주)’ 홍보하고, 2016년 연차보고서에는 ‘식품 안전’을 주요한 목표로 내세웠으며, 2023년에도 ‘안전한 식품’이 연차보고서에서 주요한 목표로 제시되고 있다. 여전히 아이쿱생협에 식품시장은 중요한 환경임을 확인할 수 있다.

치유산업의 주요한 상품도 안전한 식품 혹은 항암식품이니만큼 여전히 아이쿱생협의 주력 상품은 ‘식품시장’이라는 환경의 영향 아래 놓여있다고 할 수 있다. 건강과 친환경과 관련한 식품에 대한 수요도 다양해졌지만, 1인 가구의 성장과 저가 식품의 선호 증가, 온라인 매출의 증대와 같이 변화된 소비자들의 요구에 부응할 수 있을지는 아직 향배가 불투명하다.

#### 4) 친환경 농산물 생산량의 변화

생협에 영향을 미칠 수 있는 요인 중 친환경 농산물을 재배하는 농가 수는 국내 전체 농가 수 대비 2001년 4,678호(0.4%)에 불과했으나 2009년 198,891호(16.7%)로 정점을 찍은 후 꾸준히 줄어들어 2022년 5,722호(4.6%)에 그친다. 또한 국내 전체 면적 대비 친환경 농가의 인증 면적은 2001년 4,556(ha, 0.2%)였으나, 2009년 201,688(ha, 11.6%)로 정점을 찍은 후 농가 수와 마찬가지로 꾸준히 하락하여 2022년 70,127(ha, 4.6%)로 감소하고 있다(〈표 5〉, 〈그림 6〉, 〈그림 7〉 참조).



〈그림 6〉 국내 전체 농가 수 대비 친환경 인증 농가 비율(2001~2022년)

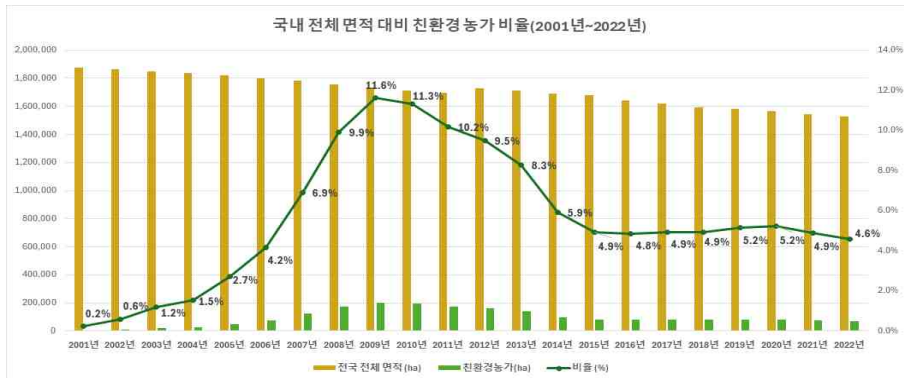
단위: 호, %

자료: 2023년 친환경 농산물 유통실태조사 보고서, 한국농촌경제연구원

〈표 5〉 친환경 농산물 인증 농가 수 및 면적

(단위 : 호, % / ha, %)

구분	국내전체 농가 수(B)	친환경농가(A)	비율(A/B)	국내전체 면적(ha)	친환경농가(ha)	비율 (%)
2001년	1,353,687	4,678	0.4%	1,876,142	4,556	0.2%
2002년	1,280,462	11,892	0.9%	1,862,622	11,242	0.6%
2003년	1,264,431	23,301	1.8%	1,845,994	22,239	1.2%
2004년	1,240,406	28,951	2.3%	1,835,634	28,216	1.5%
2005년	1,272,908	53,478	4.2%	1,824,039	49,806	2.7%
2006년	1,245,083	79,635	6.4%	1,800,470	74,998	4.2%
2007년	1,231,009	131,460	10.7%	1,781,579	122,882	6.9%
2008년	1,212,050	172,553	14.2%	1,758,795	174,109	9.9%
2009년	1,194,715	198,891	16.7%	1,736,798	201,688	11.6%
2010년	1,177,318	183,918	15.6%	1,715,301	194,006	11.3%
2011년	1,163,209	160,628	13.8%	1,698,040	172,672	10.2%
2012년	1,151,116	143,083	12.4%	1,729,982	164,289	9.5%
2013년	1,142,029	126,752	11.1%	1,711,436	141,652	8.3%
2014년	1,120,776	85,165	7.6%	1,691,113	100,046	5.9%
2015년	1,088,518	67,617	6.2%	1,679,023	82,764	4.9%
2016년	1,068,274	61,946	5.8%	1,643,599	79,479	4.8%
2017년	1,042,017	59,423	5.7%	1,620,796	80,114	4.9%
2018년	1,020,838	57,261	5.6%	1,595,614	78,544	4.9%
2019년	1,007,158	58,055	5.8%	1,580,957	81,718	5.2%
2020년	1,035,193	59,249	5.7%	1,564,797	81,827	5.2%
2021년	1,031,210	55,354	5.4%	1,546,717	75,435	4.9%
2022년	1,022,797	50,722	5.0%	1,528,237	70,127	4.6%



〈그림 7〉 국내 친환경 농산물 인증 면적(2001~2022년)

단위: ha, %

자료: 2023년 친환경 농산물 유통실태조사 보고서, 한국농촌경제연구원

2009년 당시의 농업정책은 농업정책의 규모화 및 농산물 판로 확대 등이었고 이는 소비자의 고품질의 농산물 수요와 맞물려 농가의 면적, 농가 수, 생산량 등이 확대될 수 있었다. 친환경 농산물 생산량은 2001년 87,280톤에서 시작하여 2022년 446,781톤으로 약 5배 이상 꾸준히 증가했다. 특히 2008년 이후 생산량이 급격하게 증가하여 2010년에는 100만 톤을 돌파했다. 2009년에는 2,357,774톤으로 26배가 증가하여 최고치를 기록하였다. 이는 1990년대 후반부터 시작된 정부의 친환경농업 육성을 위한 다양한 정책 추진 덕분이었다. 정부는 1997년 제정된 친환경농업육성법, 1999년 도입된 친환경농업직접지불제, ‘친환경농업 5개년계획 등을 통해 농가의 생산을 장려하고, 소비자 인식 개선을 위한 홍보 활동을 강화했다. 실질적으로 친환경농업에 대한 생산 지원의 결과, 친환경 농산물 생산은 1999년 전체 농산물 생산량의 1.1%(유기농산물 0.1%)에서 2005년 4%(유기농산물 0.5%)로 증가하고, 같은 기간에 농가호수는 25배가 증가하였고 생산면적은 24배가 증가하였다(정은미, 2006). 또한 이 시기에 소비자들의 건강과 환경에 대한 관심이 높아지면서 친환경 농산물에 대한 소비자들의 수요가 급증한 것도 친환경 농산물의 증가 이유 중 하나이다.

그러나 2010년 이후 서서히 감소하기 시작하여 2014년에는 100만 톤 이하로 감소하였고 2022년 현재 446,781톤으로 현저하게 감소하였다. 이는 2016년 1월 1일부터 폐지된 저농약인증 폐지를 비롯한 친환경 농산물시장의 공급 불안정성과 2013년 민간인증기관의 부실 인증 사태로 인한 소비자 신뢰 저하 등의 요인으로 파악할 수 있다(한국농촌경제연구원, 2017).





〈그림 8〉 국내 친환경 농산물 생산량(2001~2022년)

단위: 톤

주: 유기농, 무농약, 저농약 합계

자료: 2023년 친환경 농산물 유통실태조사 보고서, 한국농촌경제연구원

친환경 식품을 판매하는 매장으로서의 정체성으로 시작하고 성장했던 아이쿱생협은 생산자의 고령화와 생산면적의 감소로 인한 친환경 판매장으로서의 위기를 진작부터 감지하여 여러 가지 정책을 펼쳐왔다. 초기의 계약생산부터 현재 파머스쿱이라는 이름의 생산자 협동조합과의 유대관계를 기반으로 치유산업의 주력상품을 유기농식품을 넘어서는 ‘향암식품’으로 홍보하며 이에 대한 주요한 공급처로 친환경생산자들과 함께 하고 있음을 총회자료집이나 연차보고서 등을 통해 알리고 있다.

## 5) 소결

본 장에서는 아이쿱생협의 조직변화에 영향을 미치는 다양한 환경 요인을 국내 생협 및 친환경 판매장의 변화, 세계 및 국내 식품시장 변화, 친환경 인증 농가 수, 면적, 생산량 등을 중심으로 분석하였다.

2010년 이후 친환경 판매장 수가 급증하며 아이쿱생협의 경쟁 환경이 심화하였으나, 2017년을 기점으로 전체 조직군의 수가 약 7,000개에 이르러 증가세가 둔화하였다. 친환경 농가와 면적, 농산물 생산량 또한 2009년 정점을 찍고 꾸준히 감소하고 있다. 이는 저농약인증 폐지, 민간인증기관 부실 인증 사태 등으로 인한 소비자 신뢰 저하와 공급 불안정성이 주요 원인으로 분석된다. 하지만 코로나19 이후 친환경에 대한 소비자들의 요구는 확대되고 있다. 한국농촌경제연구원의 ‘2022년 소비식품행태조사’에 따르면 월 1회 유기농·무농약 농산물을 구입하는 가구는 전체의 37.8%를 차지했다. 2023년 추정치는 전년보

다 조금 올라 38% 수준으로 이는 2020년 34.4%, 2021년 32.7%로 주춤했던 소비가 반전한 양상이다.

〈표 6〉 친환경 농산물 생산량

(단위 : 톤)

구분	합계 (톤)	유기농 (톤)	무농약 (톤)	저농약 (톤)
2001년	87,280	10,672	32,274	44,334
2002년	200,378	21,116	76,830	102,432
2003년	365,203	33,287	120,358	211,558
2004년	460,735	36,746	167,033	256,956
2005년	797,747	68,091	242,068	487,588
2006년	1,128,094	95,404	320,309	712,381
2007년	1,785,874	107,179	443,989	1,234,706
2008년	2,188,310	114,649	554,592	1,519,069
2009년	2,357,774	108,810	879,930	1,369,034
2010년	2,215,521	122,243	1,039,576	1,053,702
2011년	1,852,241	123,314	979,791	749,136
2012년	1,498,235	168,256	841,513	488,466
2013년	1,181,425	116,991	693,296	371,138
2014년	825,482	95,694	479,441	250,348
2015년	577,456	94,430	365,635	117,391
2016년	571,217	110,054	461,163	-
2017년	496,381	113,526	382,855	-
2018년	450,886	105,073	345,813	-
2019년	494,307	127,440	366,866	-
2020년	495,794	137,781	358,013	-
2021년	517,383	168,878	348,505	-
2022년	446,781	127,695	319,086	-

세계 식품시장은 꾸준히 성장하고 있으나, 국내 식품시장은 코로나19 이후 소비패턴 변화, 물가 상승, 인구 구조 변화 등으로 인해 성장세가 둔화하고 있으며 다양한 형태의 식품의 수요가 늘어나는 등 식품 시장은 급변하고 있다. 또한 의료생협 규제강화, 대학생협의 불안정성, 지역 생협의 성장 둔화 등의 원인으로 국내 생협 수는 2016년을 기점으로

감소세를 보인다. 친환경 식품시장을 적소로 삼아 성장했던 생협계로서는 환경의 선택을 받기 위한 새로운 변이가 필요한 시점이다.

아이쿱생협은 초기부터 소비자들에게 안전한 식품을 공급하고자 친환경·유기농 농식품을 생산자들과의 협력관계를 통해 공급해왔다(정은미, 2006; 정은미 외, 2011; 염찬희, 2022). ‘서민들에게도 친환경 농산물을’이라는 슬로건을 내세우며 친환경 시장을 주요 목표로 삼았다. 그동안 아이쿱생협은 친환경 농산물 생산자와의 긴밀한 협력을 통해 안정적인 공급망을 구축하고, 친환경·유기농 농식품을 넘어선 ‘보다 안전한 식품’을 강조하며 차별화된 가치를 제공해왔다. 또한 아이쿱생협은 생협계 내에서 성장해왔으며, ‘기후변화’를 안전한 식품과 생활습관으로 바꿀 수 있음을 강조하며 차별화된 가치를 제공해왔다. 그러나 생태계 내 경쟁의 심화, 식품안전사고 및 조직 내 비위 사건 등으로 소비자의 신뢰 저하, 소비자들의 다변화된 요구에 맞춰 차별화된 상품 개발 및 유통 방식을 개선해야 하는 전략적인 변화를 요청받는 상황이다.

## 2. 아이쿱생협의 환경분석 : 적소와 진화과정을 중점으로

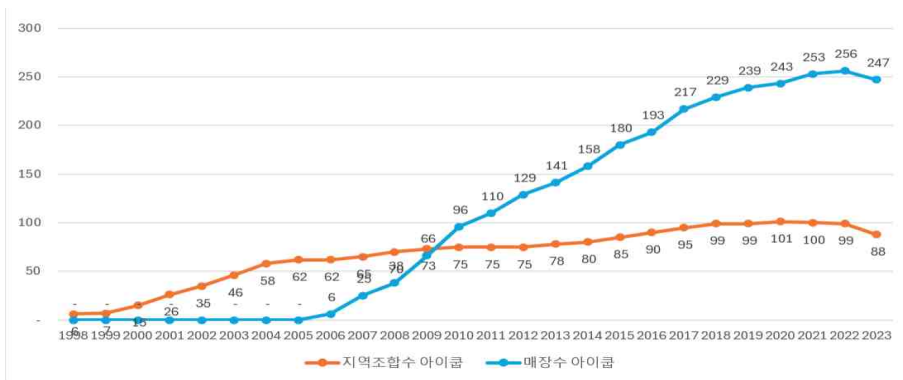
### 1) 아이쿱생협의 개요

한국은 1990년대 식품 안전에 대한 소비자들의 불안감이 고조되면서 친환경 농산물에 대한 수요가 급증했고, 이는 국내 생협의 성장을 이끌었다(정은미 외, 2011). 생협은 지난 30여 년 이상 꾸준히 성장하여 2023년 말 현재 4대 생협연합조직(한살림, 아이쿱, 두레, 행복중심생협)의 조합원은 1,472,790명, 매출액 12,152.5억 원으로 성장하였다(각 생협 연차보고서, 2023). 1998년, 6개 조합이 모여 사단법인 21세기 생협 연대를 설립하며 기틀을 마련한 아이쿱생협은 경인지역 9개 지역생협의 연대에 뿌리를 두고 있으며 매출액 기준으로 규모가 가장 크며 빠르게 성장한 사례로 한국의 생협을 대표하고 있다.

〈표 7〉과 같이 아이쿱생협의 2023년 말 현재 기준 조합원 수는 325,527명, 매출액은 5,897억 원, 지역조합 수는 88개에 달한다. 구체적으로 살펴보면, 조합원 수는 1998년 633명에서 2023년 325,527명으로 약 513배 증가하며 꾸준히 성장세를 보였다(〈그림 10〉 참조). 매장 수는 〈그림 10〉과 같이 2006년 6개를 시작으로 2022년 256개로 꾸준히 증가하였다. 특히 매장사업이 본격화된 2008년부터 2015년까지 가파른 성장을 기록한 것을 확인할 수 있다. 지역조합 수는 1998년 6개에서 2023년 88개로 증가하며 조직이 확장되다가 2022년부터 축소되었다. 매출액 추이는 1998년 15억 원에서 매장사업이 확대되는 시기인 2007년 760억 원이었고 이후 급격하게 증가하게 된다(〈그림 11〉 참조).

2020년까지 꾸준히 증가던 매출액은 6천 616억으로 정점을 찍은 후 2021년부터 하락하여 2023년 5천 897억에 이르고 있다. 또한 아이쿱생협은 조합원 수, 지역조합 수, 매장 수의 증가와 함께 매출액도 비례적으로 증가하는 양상을 보였다. 매년 꾸준히 증가하는 추세를 보이지만, 2020년 이후부터는 증가 폭이 다소 둔화하는 모습을 보인다.

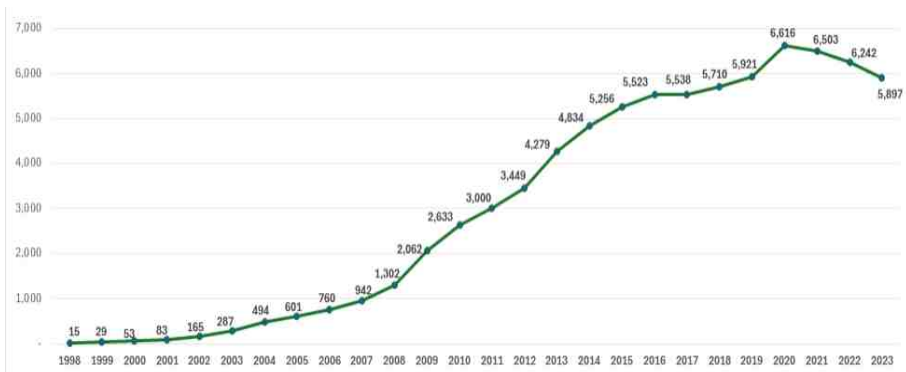
조직군생태학 이론에서 주요 조직변화는 조직의 핵심 특징의 변화를 수반한다. 급격한 성장의 시기(2008~2015년)와 코로나19 이전 2016년을 전후한 친환경 시장의 저성장 시기 및 성장의 둔화가 일어난 최근의 시기(2022년 전·후)가 조직의 변화가 일어난 주요한 변곡점이라 추정할 수 있다.



〈그림 10〉 1998~2023년 아이쿱생협 지역조합 및 매장 수 추이

단위: 개

자료: 2010~2023년 아이쿱생협 연차보고서



〈그림 11〉 아이쿱생협 매출액 추이(1998~2023년)

단위: 억 원

자료: 2010~2023년 아이쿱생협 연차보고서

〈표 7〉 아이쿱생협 조합원 수, 지역조합 수, 매장 수, 매출액 추이

(단위: 명, 개, 억 원)

년도	조합원수	지역조합수	매장수	매출액
1998	633	6		15
1999	1,229	7		29
2000	2,470	15		53
2001	3,330	26		83
2002	7,538	35		165
2003	11,645	46		287
2004	15,368	58		494
2005	16,808	62		601
2006	20,097	62	6	760
2007	34,291	65	25	942
2008	54,660	70	38	1,302
2009	78,593	73	66	2,062
2010	118,824	75	96	2,633
2011	129,666	75	110	3,000
2012	171,000	75	129	3,449
2013	194,856	78	141	4,279
2014	218,585	80	158	4,834
2015	237,610	85	180	5,256
2016	259,980	90	193	5,523
2017	262,507	95	217	5,538
2018	282,720	99	229	5,710
2019	293,812	99	239	5,921
2020	302,561	101	243	6,616
2021	310,560	100	253	6,503
2022	327,498	99	256	6,242
2023	325,527	88	247	5,897

자료: 2010~2023년 아이쿱생협 연차보고서

## 2) 아이쿱생협의 시기별 분석

본 연구는 위에서 제시한 데이터를 근거로 아이쿱생협이 각 시기별 외부환경의 변화에 따라 어떻게 적응하며 내부조직의 변화는 어떻게 변화하였는지 이를 조직군생태학적인 관점으로 아이쿱생협의 ‘외부환경에 대한 적소 판단과 선택, 변이, 유지의 틀로 진화과정을 분석하고자 한다. 즉, 아이쿱생협 설립 이후부터 현재(2023년 12월 말 기준)까지 외부환경에 대한 적소 판단과 이에 대해 변화하고 있는 아이쿱생협의 변이 과정을 분석한다. 적소와 변이의 모습은 1997년 경인지역 생협 연대부터 2023년 iN아이쿱협동조합 연차보고서에 기록된 내용까지를 범위로 한다.

조수미(2023)에 따르면, 1997년 경인지역 생협연대를 구성할 때부터 2021년 세이프넷의 출현까지 아이쿱생협의 모습을 크게 5기로 구분하였다. 본 연구는 이러한 분류를 근거로 하여 아이쿱생협을 대상으로 조직군생태학의 관점에서 환경에 따른 적소 판단과 변이의 모습에 따라 주요한 정책이 진행된 시기로 <표 8>과 같이 아이쿱생협의 시기별 분류를 5기로 구분하고자 한다.

<표 8> 아이쿱생협의 시기별 분류

구분	제1기	제2기	제3기	제4기	제5기
시기	1997년~2007년	2008년~2015년	2016년~2017년	2018년~2021년	2022년~2023년
슬로건	소비자와 생산자의 아름다운 동행	윤리적 소비(를 하는 당신이 아름답습니다)	함께 만드는 미래, iCOOP생협	치유와 힐링 세이프넷 활동	사람은 힐링, 지구는 쿨링 라이프케어
선언	2004년 사업방향	iCOOP생협 3기 발전전략	아이쿱사명 선언문	세이프넷 선언문	아이쿱자연드림 선언문
출처	2004년 아이쿱생협 사업연합회 정기총회 자료집	2007 아이쿱생협 사업연합회 정기총회 자료집	2017 아이쿱생협 사업연합회 정기총회 자료집	2018 괴산자연드림파크 그랜드 오픈식	2022 아이쿱생협 연합회 정기총회 자료집
적소	① 환경적 자원 · 법적제도: 친환경농업육성법(98년), 생협법(99년) · 소비자 트렌드 변화: 건강, 친환경에 대한 요구 ② 경쟁강도 · 대형유통업체의 등장 · 타생협과의	① 환경적 자원 · 매장개설의 확대(07년25개→15년180개로 620%성장) · 독자적자본조달(조합비제도,수매선수금,차입제도) · 클러스터조성(생산기반확대&지역사회 연대)	① 환경적 자원 · 가치소비시대: 합리적소비와 고급소비의 공존 · 브랜드 강화: 독자물품,독자운동, 독자인증 ② 경쟁강도 · 친환경식품유통업체들의 전략적 시장화	① 환경적 자원 · 식품안전사고 및 관리부실사고 · 환경의 변화: 친환경시장의 확대 vs 생협 비중 감소 · 내부의 약점: 조합원증가 vs 매출성장세 둔화 ② 경쟁강도 · 식품산업의	① 환경적 자원 · 치유산업: 라이프공제, 치유시스템, 향암시스템 · 디지털기술: 데이터 활용,모바일,유튜브 · MZ세대와 5060세대, 가치소비와

구분	제1기	제2기	제3기	제4기	제5기
	<p>차별성</p> <p>③ 환경적 제약</p> <p>· 초기생협의 재정적 어려움</p> <p>· 친환경 직거래의 어려움</p> <p>④ 환경적 적합성</p> <p>· 독자적시스템: 독자유통(물류+판매), 독자인증</p> <p>· 조직역량: 조합원교육 및 활동가 양성, 계약생산</p>	<p>② 경쟁강도</p> <p>· 온라인유통플랫폼 성장</p> <p>· 대형유통업체 경쟁 심화(로컬푸드매장 추가 12년)</p> <p>· 새로운 생협의 등장(12년이후)</p> <p>③환경적 제약</p> <p>· 경제위기(08년), 재정위기(11년), 중산층붕괴(13년)</p> <p>· 규제강화 및 제도미비: 식품위생법강화, 생협법개정운동</p> <p>④ 환경적 적합성</p> <p>· 윤리적소비(생산) 운동: 식품안전,교육과 브랜드홍보</p>	<p>③ 환경적 제약</p> <p>· 저성장시대: 양극화</p> <p>· 식품소비위축: 1인가구증가, 고령화, 경기침체</p> <p>④ 환경적 적합성</p> <p>· 내실화에 기반을 둔 새로운 도약을 준비</p> <p>· 식품안전,사람중심,연대강화</p>	<p>확대(04년91조→13년156조원 70%성장)</p> <p>· 4차산업혁명: 무인매장, AI업체 현실화</p> <p>③ 환경적 제약</p> <p>· 가계변화:출생률 저하, 1인가구증가, 고령화</p> <p>· 자국중심주의의강화</p> <p>④ 환경적 적합성</p> <p>· 혁신기반조성: 매장전문회사 설립, 클러스터 강화, 아이쿱넷,MRM(조합원소통),라이프케어준비,오너십(직원소유노동)</p> <p>· 치유산업으로 전환</p>	<p>헬시플레저</p> <p>② 경쟁강도</p> <p>· 마이너스 성장(5.7%)</p> <p>③ 환경적 제약</p> <p>· 기후변화, 전쟁, 3고(고물가, 고금리, 고환율)</p> <p>· 만성질환의 위험</p> <p>④ 환경적 적합성</p> <p>· 라이프케어운동의 확산 및 사업시스템의 구축(서비스, 식품, 매장재구축)</p> <p>· 조합원 정원제(멤버스강화)</p>
주요 정책 (변이)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사업의 집중, 조직분화</li> <li>· 조합비제도</li> <li>· 독자 물류유통결제시스템</li> <li>· 독자 인증시스템</li> <li>· 계약생산 시작</li> <li>· 소비자 · 생산자 주도 법인</li> <li>· 우리말살리기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 윤리적소비 운동</li> <li>· 자연드림 브랜드 (물품 · 매장) 시작 및 전문화</li> <li>· 식품안전 및 도농상생</li> <li>· 식품클러스터 시작(2013)</li> <li>· 수매선수금 제도(2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생활의 안심 (식품안전)</li> <li>· 사람중심 경제 (윤리경영)</li> <li>· 더 나은 미래 (지속가능한 생산과 소비체계)</li> <li>· 아이쿱넷 사명 선언으로 내실화 추구 (SDGs목표, 소비자 · 생산자 · 클러스터의 연대 강조)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지속가능한 사회와 사람중심경제를 위한 세이프넷 선언(이해관계자 정립)</li> <li>· 치유와 힐링의 브랜드</li> <li>· 연대와 협력의 거버넌스</li> <li>· 미세플라스틱, 기후위기 대응 캠페인</li> <li>· 라이프케어 등장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 커뮤니티협동조합(항암식품, 항암농업, 기쁜물, 힐링식품)</li> <li>· 라이프케어(치료 중심에서 예방중심으로, 힐링밥상 및 센터, 암예방마을, 요양병원)</li> <li>· N아이쿱 · 협동조합(나와 이웃, 지구가 함께 행복하기 소비자기후행동, 씨앗재단, 공정무역)</li> </ul>

자료: 1) 2003~2024년 아이쿱생협 사업연합회 정기총회 자료집 발췌 및 재구성)

2) 2010~2023년 아이쿱생협 및 세이프넷, IN자연드림 연차보고서 발췌 및 재구성)

1기부터 5기까지 아이쿱이 자신이 속한 환경의 적소를 파악하고 변이한 모습들은 대체로 정기총회나 큰 행사에서 채택한 몇 가지 선언문에서 전략과 비전, 목표들로 구현된다.

### (1) 1기(1997년~2007년)

먼저 1기는 설립 및 구축 단계로 기간을 1997년부터 2007년까지로 보고 있으며, 크게 2가지의 전략이 주요하게 시행되었다. 첫째는 지역 생협들의 경영 안정화를 위한 물류사업 통합 운영이 중요한 과제였다. 구매 대행제도(현, 조합비제도)에 대한 정당성 마련을 지역의 생협 활동이라는 ‘운동’적인 측면과 경영 안정화를 위한 ‘사업’의 분리를 추구하였고, 이로 인해 조합 운영이 안정화되었다. 둘째 ‘소비자와 생산자의 아름다운 동행’이라는 슬로건(아이쿱생협 연차보고서, 2012)으로 조직의 전략을 확인할 수 있다. 2002년 (사)한국생협연대로 조직 명칭을 바꾸며 생산단체들과 계약생산을 시작하였다. 같은 해 생협 정책과 운동을 전문적으로 담당하고 지역 생협 설립지원 사업을 위한 한국생협연합회가 창립되었다. 이 시기의 아이쿱생협은 생산자와 함께 하는 친환경물품을 판매하는 소비자생협동조합으로서의 독자적인 정체성을 보여주기 몇 가지 전략적인 선택을 보여준다. 2005년 5월 독자적인 친환경인증을 위한 ‘친환경유기식품유통인증협회’를 창립하고, 같은 해 10월 ‘우리쌀 지키기, 우리밀 살리기 소비자 1만인 대회’를 공동개최하며 2007년 12월 생산자회까지 창립한다. 동년 동월 충북 괴산군과 친환경식품클러스터 투자협약을 체결하면서 단순한 생산자와의 파트너십을 넘어선 소위 ‘윤리적 소비’로의 체제 전환을 준비한다. 이처럼 1기에는 초기 생존을 위한 안정적인 시스템 구축과 차별화된 정체성 확립을 통해 생태계 내의 독자적인 위치를 확보하려고 시도하였다.

- 적소: 소비자들이 원하는 안전하고 믿을 수 있는 친환경물품 시장
- 변이: 사업의 안정화 및 생산자와 소비자의 파트너십
- 선택: 물류센터화재사고 기금운동, 우리쌀지키기 우리밀 살리기 1만인 대회 등
- 보존: 6개였던 지역조합이 65개로 늘어났고, 633명으로 시작했던 조합원수도 34,291명으로 늘었으며 매출액도 15억에서 942억으로 늘어나면서 괄목할 만한 성장

### (2) 2기(2008년~2015년)

2008년부터 2015년까지를 2기로 보는 이유는 매장사업이 본격화되면서 ‘윤리적소비’라는 슬로건으로 급격한 성장의 시기를 거쳤기 때문이다. 2008년 1월 10주년을 맞이하여 지금의 iCOOP생협(舊, 한국생협연대)으로 명칭을 바꾸고, 2008년 3월 직영 1호점인 자연드림 송파점을 오픈(2015년 연차보고서)하는 등 본격적인 매장사업에 뛰어든다.



iCOOP생협 2011년 연차보고서 서문에 따르면, 경제 위기로 힘든 환경에 대한 변이 전략으로 경제 조직으로서 내실을 기하는 매장사업에 총력을 기울인 것으로 보인다. 200~300명 조합원 규모의 작은 생협들까지 매장 오픈의 대열에 성공적으로 참여한 기록<sup>1)</sup>이 있다. 2009년 2,062억 원의 매출액으로 동종 생협인 한살림의 매출액을 넘어섰으며 2010년 당시 생협 중에서는 최고 매출액인 2,633억 원을 기록하였다.

1998년 633명으로 시작한 아이쿱생협의 조합원 규모는 2007년까지 34,291명에 불과하였지만, 2010년에는 118,824명, 2015년 237,610명으로 2007년 대비 592.9%라는 가파른 성장세를 보여준다. 매장 수 또한 2007년 25개 대비 2015년 180개로 역시 620.0%의 가파른 성장세를 보여준다. 실제로 2017년 연차보고서부터는 2008년부터 2014년 시기를 ‘급격한 성장의 시기’로 구분하고 있다. ‘윤리적소비’라는 슬로건으로 본격적인 매장사업을 주 무기로, 매출액, 조합원 수, 독자인증 확대, 클러스터 건립 등 조직의 크기를 늘리는 데 집중하였다(2017년, 연차보고서). 2011년 자연드림 100호점(남원생협 도통점)을 오픈하고 2013년 iCOOP생협 독자인증 선포, 2013년 조합원 1% 기념 전국куп쇼 기념식, 2014년 구례자연드림파크 그랜드 오픈 등의 기록을 확인할 수 있다. 2011년부터 2015년까지 발행된 연차보고서 표지의 슬로건을 ‘윤리적 소비를 하는 당신이 아름답습니다’로 표기하였다. 이처럼 2기는 급격한 성장단계로 매장사업의 본격화, 독자적인 친환경 인증시스템 운영, 생산자와의 파트너십을 통한 협력을 강화한 시기였다. 이는 유리한 환경 조건을 활용하여 빠르게 성장하고, 시장에서의 지배적인 위치를 확보하려는 시도의 시기라 할 수 있다.

- 적소: 윤리적생산과 소비가 이루어지는 친환경물품 시장
- 변이: 매장사업의 본격화, 독자적인 친환경 인증시스템 운영, 생산자와의 파트너십 협력
- 선택: 지역조합 주도의 매장 건립 확대, 매출액·조합원 수·생산지 등의 확대
- 보존: 2006년 6개로 시작된 매장수는 2015년 180개로 급성장, 2007년 조합원수 34,291명에서 2015년 237,610명으로 59배 성장, 2007년 매출액 942억에서 2015년 5,256억으로 45배 성장

### (3) 3기(2016년~2017년)

3기는 2016년부터 2017년까지로 ‘함께 만드는 미래, iCOOP생협’이라는 슬로건으로 식품사고(혼입사건 등)와 조직사고(비리사건 등) 등으로 조합원 순증 감소(2016년)라는 조직적

1) 추가 출처 : 대구iN행복생협의 홈페이지 연혁. 실제로 필자의 첫 번째 생협인 대구행복생협은 2007년 창립총회 당시, 350여명의 조합원으로 시작하였으며, 2009년 7월 대구지역 아이쿱생협 1호매장인 대곡점을 오픈하였다.

인 위기로 인하여 조직 자체를 정비하고 거시적인 전략을 새롭게 준비하는 시기였다. 이 시기는 예상치 못한 환경변화에 직면하여 생존을 위한 적응 전략을 모색하는 과정의 시기였다. 연차보고서에는 윤리적소비라는 슬로건이 완전히 사라지지 않았지만, ‘생활의 안심, 사람중심 경제, 더 나은 미래’라는 세부 목표를 부각하였다. 특히 생활의 안심이라는 목표에서는 식품 안전과 안심, 윤리적소비, 실천가라는 하위목표를, 사람중심경제라는 목표에서는 정직과 신뢰, 윤리경영, 혁신가 등의 하위목표를, 더 나은 미래라는 목표에서는 기후변화, 협동조합의 가치, 지속가능한 생산과 소비체계, 촉진자라는 하위목표를 두어 조직적인 위기를 조합원들과 조직적으로 ‘함께’ 풀어보고자하는 전략적인 ‘변이’가 발생했다고 확인할 수 있다.

2017년 사업연합회 정기총회 자료집의 ‘아이쿱 사명 선언문’에 따르면, 윤리적소비 선언(2008년)을 자신들의 본령<sup>1)</sup>으로 삼고 있고 2015년까지를 일종의 중간 기착지로 보고 있음을 확인할 수 있다(〈그림 12〉 참조).

* 2007년(12.31.기준)		*2015년(12.31.기준)
33개 조합	[회원생협]	88개 조합
22,350명	[조합원]	237,610명
67,6억원	[출자금]	389,8억원
/	[직원수]	3,957명
942억원	[사업금액]	5,256억원
11곳	[매장]	180곳
회원단체 58개	[아이쿱생산자회]	회원333명 (출하생산자 2,367 농가)
		구례자연드림파크 운영
		괴산자연드림파크 부분 운영

〈그림 12〉 3기(2008~2015년) 아이쿱의 규모변화

자료: 2017년 아이쿱 사업연합회 정기총회 자료집 발췌. 아이쿱생협

- 적소: 식품안전, 사람중심, 연대강화의 친환경물품 시장
- 변이: 식품안전, 윤리경영, 기후위기, 협동조합가치, 지속가능한 생산과 소비 체계(과도기)
- 선택: 식품사고(훈입사건 등)-조직사고(비리사건 등)로 최초 조합원 순증 감소(2016년)
- 보존: 1기, 2기의 성장지표보다 둔화된 3기의 지표를 확인(〈표 8〉 참조)

#### (4) 4기(2018년~2021년)

4기는 세이프넷 선언(2018년)을 기점으로 위계적인 연합회 구조에서 협력자(이해관계자)중심의 느슨한 네트워크 생태계로 조직의 체질을 바꾸는 시기가 2021년까지 이어졌다.

1) 본령(本領) : 근본이 되는 강령이나 특질

친환경 농산물의 직거래 유통산업에서 치유산업으로의 사업영역을 확장하면서 ‘치유와 힐링, 세이프넷 활동’이라는 슬로건을 선언하고 치유와 힐링 중심의 사업 모델 구축하는 시기였다. 이처럼 4기는 변화하는 환경에 맞춰 새로운 성장 동력을 확보하고, 지속 가능한 성장을 위한 기반을 마련하는 시도를 한 시기라고 할 수 있다. ‘세이프넷’ 선언이라는 변이를 통해 단순히 소비자가 주축인 생협이라는 조직 혼자가 아니라 생산자조직, 클러스터의 여러 입주 기업, 사회공헌 단체 등 사회적경제 여러 주체와의 함께 네트워크 생태계를 꾸려 ‘상부상조’, ‘인재양성’, ‘상호학습’, ‘자원공유’의 비전을 갖는 일종의 ‘다중이해관계자 네트워크’를 구축한다.

조수미(2023)에 따르면, 세이프넷을 구성하는 4가지 부문은 아이쿱생협 설립 초기 때부터 이어진 ‘사업의 집중과 조직의 분화’의 논리를 따라 친환경 농산물을 비롯한 레저, 건축, 통신 등이라는 친환경 농산품과는 다른 사업분야가 등장하였으며, 생산자의 소득을 높인다는 소비자-생산자 연대의 관점도 포함되어 있다. 복지&사회공헌 활동에 대해서는 대내적인(조합원·직원) 영역과 대외적인 활동인 사회공헌 활동을 구분하고 있다. 이러한 조직의 변이는 친환경식품을 직거래하는 소비자협동조합이 세이프넷으로 확장되고 이종협동조합연합회로 가는 상황에서 친환경식품 직거래 산업에서의 생존이 아니라 새로운 산업과 시장(치유산업)을 찾고 있다고 보고 있다(조수미, 2023).

- 적소: 친환경물품 시장에서 치유산업으로의 확장
- 변이: 치유와 힐링의 세이프넷 선언(지속가능한 사회를 위한 협동조합 네트워크 생태계)
- 선택: 사회적경제기업 상호거래 확대(2019)<sup>1)</sup>, 미세플라스틱 제거 기여로 환경부장관상 수상(2020)<sup>2)</sup>, 경력보유여성 취업확대로 여가부장관상 수상(2021)<sup>3)</sup>, 공정무역제품 최대소비(2020)<sup>4)</sup>
- 보존: 매장수, 조합원수, 매출액은 17~18% 유사한 성장지표를 보임, 코로나 시기에 온라인 매출과 오프라인매출이 증가하는 모습을 보임 (〈표 7〉, 〈표 8〉 참조)

##### (5) 5기(2022년~ )

5기는 ‘사람은 힐링, 지구는 쿨링, 라이프케어’라는 슬로건으로 4기 동안 실험했던 라이

1) 이로운넷, 2019년 7월 4일자 기사, “세이프넷 '상호거래액·상품수' 증가하고 있어요”, “<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=6520>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).

2) 이로운넷, 2020년 8월 31일자 기사, “1년 반 동안 플라스틱 23톤 줄인 '㈜수미집' 환경부장관상 수상”, “<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=13341>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).

3) 이로운넷, 2021년 3월 25일자 기사, “경력보유여성 취업 힘쓴 ㈜남도수산, 여가부 장관상 수상”, “<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=23871>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).

4) 이로운넷, 2020년 11월 5일자 기사, “아이쿱, 국내에서 공정무역 제품 가장 많이 소비”, “<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=20938>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).

프케어 운동과 사업을 본격적인 시스템으로 구축하고 실행된 시기이다. 4기에서 직거래유통산업에서 치유산업으로 적소 전환을 준비했다면 5기는 변이를 정착시키려는 시기라고 할 수 있다. 2018년 세이프넷 선언 이후로 연차보고서에서는 식품을 통한 치유와 힐링, 기후위기 해결을 위한 쿨링을 대표적인 키워드로 삼았으나 2022년부터는 연차보고서 제목을 ‘iN아이쿱·협동조합’으로 표기하면서 조직의 주요한 활동을 예방중심의 항암 활동을 표방하는 라이프케어 활동을 전면에 내세운다. 2022년 생협연합회 정기총회 자료집에 따르면 ‘아이쿱자연드림 선언문’을 새롭게 주창하면서 협동조합의 초심으로 돌아가서 함께 행복하게 살기 위하여 여러 가지 전 지구적인 위기를 극복하는데 ‘라이프케어 활동’을 기반으로 자연드림 커뮤니티를 구축하기로 선언한다. 2022년 연차보고서에서도 다함께 행복한 삶을 위하여 라이프케어 활동이 필요한데 제반 목적은 항암 생활의 실천으로 천명하고 있다.

- 적소: 예방중심의 항암활동이 주력인 치유산업
- 변이: 세이프넷에서 ‘라이프케어 활동을 기반으로 한 아이쿱 자연드림 커뮤니티’ 전환
- 선택: 협동조합 가치 실현 기재부장관상<sup>1)</sup>, 라이프케어 선언과 기후위기 대응<sup>2)</sup>, 직원 주식 매수 논란<sup>3)</sup>, 지역조합의 해산<sup>4)</sup>
- 보존: 지역조합수, 매장수, 조합원수, 매출액 모두 (-) 성장 지표를 보임(〈표 9〉 참조)

〈표 9〉 아이쿱생협 지역조합 수, 매장 수, 조합원 수, 매출액 단계별 증감추이

구분	1기 (1998년~2007년)	2기 (2008년~2015년)	3기 (2016년~2017년)	4기 (2018년~2021년)	5기 (2022년~)
지역조합수	983.3%	30.8%	11.8%	5.3%	-12.0%
매장수	2500.0%	2900.0%	20.6%	18.3%	-2.4%
조합원수	5317.2%	592.9%	10.5%	17.4%	4.8%
공급액	6100.0%	457.7%	6.9%	17.4%	-9.3%

자료: 아이쿱생협 2011~2023 연차보고서, 저자 재구성

- 1) 라이프인, 2024년 7월 5일자 기사, “부산인아이쿱생협, 협동조합의 날 기획재정부 장관 표창 수상”, “<https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=17482>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 2) 라이프인, 2024년 3월 29일자 기사, “아이쿱생협연합회, 제26차 대의원 정기총회 개최...”유기농에서 라이프케어 사업과 활동으로 전환”, “<https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=16925>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 3) 오마이뉴스, 2024년 8월 14일자 기사, “아이쿱 관련 기업 주식 보유자는 속을 태우고 있다”, “[https://www.ohmynews.com/NWS\\_Web/View/at\\_pg.aspx?CNTN\\_CD=A0003054199](https://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0003054199)”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 4) 오마이뉴스, 2024년 6월 27일자 기사, “아이쿱 생협 지역조합 잇따라 해산, 기이하다”, “[https://www.ohmynews.com/NWS\\_Web/View/at\\_pg.aspx?CNTN\\_CD=A0003041981](https://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0003041981)”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).

## VI. 결과 및 결론

### 1. 결론과 시사점

이상과 같이 아이쿱생협의 1기에서 5기까지 진화과정에서 나타나는 특징과 전략 등을 분석하였다. 아이쿱생협은 환경에 맞춰 적응하고 생존하기 위해 끊임없이 변화하며 발전해왔다는 것을 알 수 있었다.

조직군생태학 관점에서 판단할 때, 1기부터 2기인 2015년 경까지 친환경식품 시장은 아이쿱생협의 변이를 선택했고, 조직은 지역조합수, 조합원수, 매출액, 매장수 등 각종 지표가 성장한 것을 확인(보존)할 수 있다. 즉 아이쿱생협은 소비자를 중심으로 한 생산자와의 협력관계를 기반으로 한 윤리적소비라는 전략으로 친환경 농식품시장, 식품시장을 환경으로 하고 있고 환경보호활동을 하는 국내의 소비자생활협동조합의 정체성을 가지고 있는 조직이라고 할 수 있다.

그러나 2016년 2017년 친환경식품시장 환경의 변화와 경쟁의 심화, 식품안전사고와 조직적인 위기 같은 조직 외부와 내부의 요소들이 급변하는 시기에 적소를 변경하고 자신들의 조직을 변이시키는 모습이 있었다. 2022년부터 아이쿱생협은 세이프넷 선언을 넘어 라이프케어 활동을 조직의 주요한 목표로 기존의 시장에서 벗어나 '치유산업 시장'으로 전환하고 있다. 그러나 2021년부터 매출은 급감하고 있으며, 지역조합의 수도 22년 대비 23년 줄어들었으며 매장 또한 통폐합을 진행하여 23년 감소한 수치를 확인할 수 있다. 이는 치유산업이 아직 초기 단계의 시장으로, 시장의 성장 가능성과 수익성에 대한 불확실성이 높다고 볼 수 있다. 한국사회경제연구원이 2022년 내놓은 설문조사에 따르면 '자신 혹은 인근 치유농업의 수익이 좋은 편인가'라는 질문에 부정적인 응답은 70%에 달했다(농민신문, 2024). 새로운 사업 모델에 대한 조직 구성원들의 저항과 불안감이 존재할 수 있다. 이는 아이쿱생협이 치유산업으로의 전환은 조직의 생존과 지속 가능한 성장을 위해 새로운 환경의 선택을 받기 위해 해결해야 하는 많은 과제가 남아 있다는 것이다.

한편 여전히 2022년 아이쿱 연차보고서에서는 '친환경 시장의 확대 vs 생협 비중의 감소'라는 문구를 사용하여 경쟁 심화를 우려하는 한편, 2023년 연차보고서에서는 "친환경 식품, 유통업체들의 전략적 시장화 가능성 증가"라는 문구를 사용하여 친환경 시장이 아이쿱생협이 주목하는 환경에서 사라지지 않음을 확인할 수 있다. 또한, 2023년 연차보고서의 "사람은 힐링 지구는 쿨링"이라는 슬로건 또한 식품시장과 환경보호라는 국내 생협의 본연의 활동과 완전히 동떨어지지 않았음을 확인할 수 있다.

## 2. 연구의 한계

본 연구는 조직군생태학적 관점에서 아이쿱생협의 진화과정을 분석하여, 조직의 성장과 변화에 영향을 미친 주요 요인을 규명하고자 하였다. 아이쿱생협은 지난 20여 년간 국내 소비자협동조합을 이끌어 온 대표적인 생협으로서 그 과정에서 다양한 변화와 성장을 거듭해 왔다. 본 연구에서는 아이쿱생협의 변화를 크게 5단계로 구분하고, 각 단계별 주요 특징과 전략을 조직군생태학적 관점에서 분석하였다.

환경분석과 적소에 관한 판단이 적절하게 이루어졌는지는 조직군생태학 관점에서 전술한 조직의 데이터로 확인해야 한다. 본 연구의 결과는 아이쿱생협의 연차보고서 등 제한된 자료를 근거로 분석하였으며, 더욱 심층적인 분석을 위해서는 추가적인 연구가 필요하다. 또한 조직군생태학은 개별조직보다는 조직군을 분석 단위로 하는 특징이 있으며 최근에는 단일 조직군을 넘어서 여러 조직군들을 비교하고 또한 이들 간의 상호작용을 연구하는 공동체생태학(community ecology)의 필요성을 강조하고 있다(한준, 2004). 그러나 본 연구는 한국의 생협 중에서 매출액 규모가 가장 큰 아이쿱생협이라는 개별조직의 생태학적 진화과정을 탐색하는 연구라는 한계를 가진다. 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 아이쿱생협은 국내 소비자협동조합을 대표하는 가장 큰 규모의 생협이다. 아이쿱생협의 진화 과정은 한국 소비자협동조합의 성장과 변화를 보여주는 축소판과 같다고 볼 수 있다. 따라서 아이쿱생협에 대한 심층적인 분석은 한국 소비자협동조합 전체의 흐름을 이해하는 데 중요한 시사점을 제공할 수 있다.

둘째, 아이쿱생협은 소비자를 중심으로 한 생산자와의 협력 관계를 기반으로 윤리적 소비를 지향하는 독특한 정체성을 가지고 있다. 이러한 정체성은 아이쿱생협의 성장과 변화에 중요한 영향을 미쳤으며, 다른 생협과는 차별화되는 특징을 보여준다. 따라서 아이쿱생협에 대한 개별 연구는 이러한 독특성을 심층적으로 분석하고, 다른 생협과의 비교 연구를 위한 기초 자료를 제공할 수 있다.

셋째, 아이쿱생협은 다양한 사업 모델 변화와 위기를 경험하면서 이를 극복하고 지속해서 성장해 왔다. 이러한 과정은 다른 조직들에게도 가치 있는 시사점을 제공할 수 있다. 아이쿱생협의 사례 연구는 조직군생태학 이론의 실제 적용 가능성을 검증하고, 실제 조직의 생존 전략 수립에 도움을 줄 수 있는 첫 번째 연구가 될 수 있다.

마지막으로 아이쿱생협은 연차 보고서, 사업 계획서 등 다양한 자료를 공개하고 있어 연구자가 비교적 쉽게 접근할 수 있다. 이는 아이쿱생협의 진화 과정을 객관적으로 분석하고, 신뢰성 있는 연구 결과를 도출하는 데 유리한 조건을 제공한다.

추후 연구를 통해 국내를 대표하는 4대 생협을 조직군생태학이론에 근거하여 비교 분석하여 국내생협의 미래 전략을 점검하는 것이 필요하다고 본다.

## 참고문헌

- 김재구(1995), 조직전략 변화와 사멸에 관한 조직생태학적 연구, 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 김혁래(1994), 한국 제조업 조직군의 역동성 연구: 조직생태학적 접근, 한국사회학, 28(가을호): 1-29.
- 농민신문, 2024년 4월 28일자. “친환경농산물’ 소비 느는데 재배는 줄어”. <https://www.nongmin.com/article/20240408500882>. (검색일자: 2024년 12월 12일).
- 라이프인, 2024년 7월 5일자 기사, “부산인아이쿱생협, 협동조합의 날 기획재정부 장관 표창 수상”, “<https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=17482>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 라이프인, 2024년 3월 29일자 기사, “아이쿱생협연합회, 제26차 대의원 정기총회 개최…유기농에서 라이프케어 사업과 활동으로 전환”, “<https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=16925>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 성경룡(1993), 한국 정당의 흥망성쇠, 1945-1992: 정치사회학적 분석, 한국사회학, 27(여름호): 53-86.
- 신동엽·이상목(2007), 거시 조직이론의 필드 구조, 연세경영연구, 44.2 : 367-389.
- 아이쿱생협(2003~2024년), 아이쿱생협 연합회 총회 자료집.
- 아이쿱생협(2011~2023년), 아이쿱생협(세이프넷 외) 연차보고서.
- 오마이뉴스, 2024년 8월 14일자 기사, “아이쿱 관련 기업 주식 보유자는 속을 태우고 있다”, “[https://www.ohmynews.com/NWS\\_Web/View/at\\_pg.aspx?CNTN\\_CD=A0003054199](https://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0003054199)”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 오마이뉴스, 2024년 6월 27일자 기사, “아이쿱 생협 지역조합 잇따라 해산, 기이하다”, “[https://www.ohmynews.com/NWS\\_Web/View/at\\_pg.aspx?CNTN\\_CD=A0003041981](https://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0003041981)”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 이은선(2015), 국내 사회적기업 조직군의 특성: 정책의 결과인가, 경쟁의 결과인가?. 한국정책학회보, 24(4), 617-643.
- 염찬희(2022), 한국생협의 정체성에 대한 연구: 홈페이지 담론 분석을 통해, 협동조합경영연구 56.- 67-93.
- 이로운넷, 2019년 7월 4일자 기사, “세이프넷 상호거래액·상품수 증가하고 있어요”, <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=6520>, (검색일자 : 2025년 2월 14일).

- 이로운넷, 2020년 8월 31일자 기사, “1년 반 동안 플라스틱 23톤 줄인 '㈜수미김,' 환경부장관상 수상”, “<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=13341>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 이로운넷, 2021년 3월 25일자 기사, “경력보유여성 취업 힘쓴 ㈜남도수산, 여가부 장관상 수상”, “<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=23871>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 이로운넷, 2020년 11월 5일자 기사, “아이쿱, 국내에서 공정무역 제품 가장 많이 소비”, “<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=20938>”, (검색일자 : 2025년 2월 14일).
- 이준우, 김강식(2007), 조직진화론 연구의 발전과 전개방향, 경산논총, 25.4: 89-119.
- 오보영(2019), 한국 소비자생활협동조합의 변화를 어떻게 이해할 것인가?: 아이쿱 소비자생활협동조합 사례, 성공회대학교 대학원 석사학위 논문.
- 장승권, 정명호, 김영수(2000), 인터넷 지식벤처의 성공 조건, 삼성경제연구소.
- 장현주(2013), 조직생태학적 관점을 통한 사회적기업 생태계 탐색: 밀도의존이론의 적용: 밀도의존이론의 적용, 한국공공관리학보, 27(4), 165-190.
- 정동일(1998), 1980년 이후 한국 병원조직의 사멸에 대한 조직생태학적 연구, 서울대학교 대학원 사회학과 석사학위논문.
- 정은미(2006), 우리나라 친환경농업정책의 전개과정과 성격, 한국유기농업학회지, 14(2), 117-137.
- 정은미, 김동훈, 김문명(2011), 생협 경제사업의 성과와 정책과제. 한국농촌경제연구원 기본연구 보고서, 1-183.
- 조수미(2023), 협동조합의 전략화 과정: 프랙티스 전략 관점으로 본 아이쿱 생협의 변화, 성공회대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 한국농촌경제연구원(2017), 국내외 친환경 농산물시장 현황과 과제.
- 한국농촌경제연구원(2022, 2023), 친환경 농산물 소비자 인식 및 판매장 현황조사.
- 한국농촌경제연구원(2023, 2024), 식품외식산업 7대이슈.
- 한병섭(2007), 조직생태 기업전략 그리고 투자기업 철수. 한국학술정보.
- 한신갑(2016), 협동조합의 조직군생태학: 혼종성의 공간, 혼종성의 시간: 혼종성의 공간, 혼종성의 시간, 한국사회학, 50(2), 165-198.
- 한준(2004), 시장간 연결망과 조직의 생태학: 한국 제조업체의 역동성, 1981~1999: 한국 제조업체의 역동성, 1981~1999. 한국사회학, 38(4), 187-214.
- 홍은영, 구효원, 최종인(2021), 조직군생태학 관점의 산학협력 지속가능성에 관한 연구: H대학 연구마을 운영 및 인적역량 활용 사례를 중심으로, 인적자원개발연구, 24(1), 1-29.
- 행정안전부 동영상 뉴스. 2024년 4월 11일자. “1인 세대 1천만 시대... '60대 1인 세대' 가장 많아”. <https://www.mois.go.kr/video/bbs/type019/commonSelectBoardArticle>



e.do?bbsId=BBSMSTR\_000000000255&nttId=108530. (검색일자 : 2024년 1월 19일).

- Baum, J. A., & Singh, J. V.(1994), Organizational niches and the dynamics of organizational mortality, *American Journal of Sociology*, 100(2): 346-380.
- Carroll, Glenn R. (1985), Concentration and specialization: dynamics of niche width in populations of organizations, *American Journal of Sociology*, 92: 1287-1335.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H.(2010), *Organization theory and design*. India: Cengage Learning.
- Hannan, M. T., & Freeman, J.(1977), The population ecology of organizations, *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989), *Organizational ecology*.. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Kotler Philip(2005), *Ten Deadly Marketing sins: Signs and Solutions*, John Wiley&Sons, 홍성태 외 역, (2009),『마케팅의 10가지 치명적 실수』, 세종서적.
- Kotler, Philip Keller & Kelvin Lane(2016), *Marketing Management*.(15th global edition), Edinburgh: Pearson Education.(679 pp).
- Meyer, W. M. (1990), Notes of skeptic: From organizational ecology to organizational evolution. In J. V. Singh (Ed.), *Organizational evolution: New directions*, Newbury Park, CA: Sage, 298-314.
- Trout Jack & Ries Al (2000), *Positioning*, Warners, 안진환 역, (2002),『포지셔닝』, 을유문화사.

논문접수일 : 2025년 1월 20일

심사완료일 : 2025년 2월 11일

게재확정일 : 2025년 2월 20일