

## 아이쿱의 마일리지 정책 변화가 조합원에게 미친 영향: 조합원의 자발적 증자와 이용액 증가를 중심으로

오희정\*, 이승주\*\*

### 국문요약

2018년 4월에 생활협동조합 최초로 아이쿱(iCOOP)은 가입기간과 출자금에 비례해 마일리지를 부여하는 정책을 시행하였다. 이러한 마일리지제도의 목적은 조합원의 신뢰를 공고히 하고 자 가입기간과 기여율에 따라 혜택을 많이 제공하여 조합원의 생애주기에 따른 만족도를 높여 조합원층을 더욱 두텁게 하기 위한 생존전략이다. 그런데 이러한 마일리지제도가 시행된 지 1년쯤 지난 2019년 4월에는 이 제도를 다시 수정해 가입기간 및 출자금 누적액에 따른 적립 외에 자연드림 이용액에 따른 적립 항목을 추가하고 특히 출자금에 따른 적립은 100만원 이상의 책임출자금을 한 조합원들에게만 지급하는 방식으로 변경하였다. 이렇듯 아이쿱(iCOOP)이 단기간에 마일리지정책의 변화를 통해 경영전략의 변화를 꾀하고 있는데, 본 연구에서는 단순히 아이쿱(iCOOP)의 마일리지 정책의 변화를 조합원들이 어느 정도 알고 있는지가 마일리지 정책의 본래 목표인 조합원의 이용액 증가와 자발적인 증자를 통한 조합에 적극적 참여를 이끌어내고 있는지를 살펴보고자 한다. 본 연구의 회귀분석 결과에 따르면 인지정도가 출자증자나 이용액증가에 통계적으로 영향을 미치지 않는 것으로 평가되었다. 다만 활동정도에 따라 출자액 증자는 높아지는 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서는 조합원의 참여정도에 따라 경제적인 인센티브를 더 주는 경영전략이 본 연구 결과에서는 크게 효과를 나타내고 있지 못한 것으로 밝혀졌다. 동시에 이는 아이쿱(iCOOP)의 경우 아직까지 조합원의 역할보다는 적극적으로 참여하는 활동가들의 역할이 큰 비중을 차지하고 있음을 보여준다.

주요어: 아이쿱, 마일리지 제도, 재산권이론, 전략변경의 효과

\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 석사과정, 제1저자(3inno@naver.com)

\*\* 성공회대학교 일반대학원 협동조합경영학과 연구교수, 교신저자(lustrouschris@skhu.ac.kr)

## The effect of changes in the iCOOP's mileage policy on its members: Focusing on the voluntary increase of members' contributions and the increase in their purchase

Oh, Hee-Jung\*, Lee, Seung-Ju\*\*

### Abstract

In April 2018, iCOOP implemented a policy to give out mileage points to its members in proportion to their membership periods and monetary contributions for the first time in Korean Cooperatives history to encourage more people to actively join the iCOOP as a member by building trust among members and increasing benefits according to their membership periods and financial contributions. In April 2019, however, iCOOP changed the mileage policy. Under the renewed policy, members could earn additional points in proportion to the amount of purchase in iCOOP stores. As for mileage earnings by financial contributions, only those who pay over 1,000,000 KRW are entitled to receiving mileage. This study is to examine whether the amount of purchase and voluntary financial investment can be affected by how much the iCOOP members are aware of the strategic changes in this mileage policy. The result shows that the degree of recognizing the changes in the mileage policy does not have a significant effect on financial contributions nor purchase of the iCOOP products. But the more actively the members participate in the iCOOP management, the more they contribute to the entity financially. Therefore, it was found that the managerial strategy that gives out more incentives to its members according to the level of active involvement is not enough to encourage members' purchase behaviors and financial investments. At the same time, the role of the managers and board members who actively participate in the iCOOP business a lot more than that of ordinary members.

Key words : iCOOP, Mileage Earnings policy, Theory of Property rights, The effects of changes in strategic management

\* Master's student, Department of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, Main Author(3inno@naver.com)

\*\* Research Professor, Department of Co-operatives, Graduate School, Sungkonghoe University, Seoul, Korea, Corresponding Author(lustrouschris@skhu.ac.kr)

## I. 서론

급격한 환경변화 하에서 경영전략의 변화는 기업의 지속적 성장을 통한 생존에 필수적이다. Ansoff(1957)는 경영전략을 빠르게 변화하는 기업 환경 속에서 기업의 성장을 유지하고 환경에 적절하게 대응하기 위한 기업의 방향 설정에 관한 의사결정의 과정으로 본다. 특히 기업의 전략 중 관리적 의사결정(administrative decision-making)과정에서는 환경의 변화에 적절한 대응책을 마련하기 위해 전략을 수립하고 이를 실행하기 위한 대내적 경영정책의 변화를 통해 효율적 경영계획을 구체화시킨다. 이때 기업들은 기업들이 처해있는 경영환경의 변화를 끊임없이 분석하고, 이에 맞게 목표를 재설정하고 이를 실현시키는데 도움이 되는 전략계획을 찾기 위해 지속적으로 경영전략의 변화를 추구한다. 이러한 경영 환경변화에 성공적으로 대응하기 위한 경영전략의 변화는 비단 일반적인 기업에만 해당하는 내용은 아니다. 협동조합은 물론 사회적인 목적을 추구하는 운동체로서의 성격을 분명 가지고 있으나, 여전히 일반 기업과 같이 사업체로서의 특성도 가지고 있기 때문에 지속가능한 경영전략을 통해 경쟁력을 제고하는 방안마련을 끊임없이 탐구한다. 그 대표적인 사례가 아이쿱(iCOOP)의 마일리지제도이다.

아이쿱(iCOOP) 마일리지제도는 다른 유사 생활협동조합의 경쟁력 강화와 윤리적 소비를 강조하는 일반기업들의 성장으로 인해 조합원 증가율이 정체되고 탈퇴율이 높아지는 상황에서 새로운 경영전략을 모색하는 과정의 일환으로 등장하였다. 2018년 4월에 생활

협동조합 최초로 아이쿱(iCOOP)은 가입기간과 출자금에 비례해 마일리지를 부여하는 정책을 시행하였다. 이러한 마일리지제도의 목적은 조합원의 신뢰를 공고히 하고자 가입기간과 기여율에 따라 혜택을 많이 제공하여 조합원의 생애주기에 따른 만족도를 높여 조합원층을 더욱 두텁게 하기 위한 생존전략이다. 그런데 이러한 마일리지제도가 시행된 지 1년쯤 지난 2019년 4월에는 이 제도를 다시 수정해 가입기간 및 출자금 누적액에 따른 적립 외에 자연드림 이용액에 따른 적립항목을 추가하고 특히 출자금에 따른 적립은 100만원 이상의 책임출자금을 한 조합원들에게만 지급하는 방식으로 변경하였다. 이렇듯 아이쿱(iCOOP)이 단기간에 마일리지정책의 변화를 통해 경영전략의 변화를 꾀하고 있는데, 과연 이처럼 빠른 경영전략의 변화가 운영상 어떤 효과로 나타나는지를 분석한 연구 결과는 아직까지 나오지 않고 있는 실정이다.

기업이 경영전략의 변화를 추구할 때는 어떤 운영상 목적이 있었을 것이고, 따라서 그 목적을 제대로 달성했는지 파악하는 것이 기업의 지속가능한 성장을 위해 매우 중요하다(Ansoff, 1957). 이를 통해 현재의 전략적 변화에 대한 실효성을 판단할 수 있고, 이를 바탕으로 향후 새로운 경영전략을 설계하는데 도움을 줄 수 있다. 최도성, 김성민(2005)은 이러한 경영전략 상의 변화의 효과는 기업의 자금의 조달 능력, 조직의 규모, 환경의 불확실성 등과 같은 내부적인 요인과 어느 정도의 상관관계를 나타낸다고 본다. 이들은 경영전략의 변화에 있어서 조직과 내부 환경의 중요성을 무엇보다도 강조하고 있다. 특히 협동조합의 경우 정책 변화에 따른 효과를 기대하려면 조합원들이 이러한 전략변화에

대해 제대로 이해하고 공감대를 형성하는 것이 중요하다. 이에 본 연구에서는 단순히 아이쿱(iCOOP)의 마일리지 정책의 변화가 어떠한 영향을 미치는지의 효과를 탐색하는 것이 아니라, 마일리지 정책의 변화를 조합원들이 어느 정도 알고 있는지가 마일리지 정책의 본래 목표인 조합원의 이용액 증가와 자발적인 증자를 통한 조합에 적극적 참여를 이끌어 내고 있는지를 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 검토

본 연구는 아이쿱(iCOOP)의 마일리지 제도를 통한 경영전략 변화에 대한 조합원의 이해가 성과로 연결되는지에 대한 검토를 목적으로 하고 있다. 경영전략을 다루고 있는 많은 경영 연구가 있으나, 일반 사기업과 협동조합은 소유권과 지배권에서 큰 차이를 보이기 때문에 그대로 적용하기에는 무리가 있다. Lueke(2003)에 따르면 기업의 전략 변화에는 추구하는 변화의 목표를 개선된 현금흐름이나 주식 가격에 중점을 두는 경제적 접근방식(E이론)과 조직력을 높이고 조직원들의 자기 역량을 높이는 기업 문화를 중요시하는 조직역량접근방식(O이론)이 있는데, 이 두 가지 모두를 고려할 경우 기업의 전략 변화가 성공적이라고 본다. 이때 아이쿱(iCOOP)의 마일리지 정책의 전략 변화는 조합원들의 자발적 출자금 증액과 이용액 증가를 통해 현금흐름을 원활하게 하기 위한 접근방법이라는 점에서는 “E이론”의 전략을 추구하고 있다고 판단할 수 있는 동시에, 자발적 출자금 증가를 통해 조직력을 높여준다는 측면에서는 “O이론”의 접근방식을 취하고

있다고도 볼 수 있다. 다만 본 연구에서는 협동조합의 특성 상 마일리지제도는 조합원 활동정도에 따른 조합원 관계강화를 통해 조직력을 높이기 위한 전략적 목적이 더 뚜렷하게 나타나므로 후자의 시각에 중점을 두어 살펴볼 필요가 있다.

협동조합에서 경영전략의 변화는 그간 재산권이론, 게임이론, 거래비용이론, 불완전계약이론 등 다양한 경제학적 이론적 관점에서 설명을 하고자 노력해왔다. 이러한 일련의 다양한 경제학적 이론 중에서 본 연구에서는 아이쿱(iCOOP)을 가장 잘 설명할 수 있는 재산권이론을 바탕으로 마일리지 정책을 고찰하고자 한다. 재산권 이론에서 인간행동에 가장 영향을 주는 것은 유인(incentive)이며 조직구성원들의 유인행위는 재산권에 의해 결정되고 영향을 받는다고 본다(Hart & Moore, 1990). 다만, Cook & Iliopolous(1999)는 재산권이론의 관점에서 협동조합 출자금이 잔여통제권과 잔여재산청구권이 제한되어 있다는 것을 ‘모호하게 정의된 재산권(vaguely defined property rights)’이라고 명명하고, 이런 점이 협동조합의 자본조달과 효율성을 제약하고 있다고 보았다. 그러나 투자자소유기업(Investor Owned Business)와 같은 재산권 특징을 보유하는 협동조합의 경우 모호하게 정의된 재산권으로 인한 효율성 감소를 완화할 수 있을 것으로 보았다(Cook & Iliopolous, 1999). 또한 Chaddad와 Cook(2001)도 협동조합이 투자의 제한이 존재한다는 점을 실증적으로 검증하면서, 이러한 문제는 소유권 구조를 재설계하여 자본조달의 어려움을 극복할 수 있다고 주장한다.

아이쿱(iCOOP)의 정책 중 초창기부터 시행되었던 조합비 부과와 최근에 생긴 출자금

및 이용액에 따른 마일리지 부여 제도 및 자회사 주식 매매는 이러한 “모호하게 정의된 재산권”의 문제를 어느 정도 완화해주는 역할을 한다. 우선 초창기부터 아이쿱(iCOOP)만의 독특한 제도로 알려진 조합비 부과 제도는 조합원 재산권에 약간의 부담을 부여함으로써 오히려 조합원의 적극적 참여를 제고하는 인센티브를 부여하고 있다. 이러한 조합비 제도로 인해 경쟁자들보다 더 낮은 가격에 물품을 공급받을 수 있기 때문에 그만큼 조합원들에게 인센티브로 혜택이 돌아가고, 이 때문에 인당 지출액이 크게 늘어나는 계기가 되어 아이쿱 매출액이 상당히 증가하였다. 또한 아이쿱(iCOOP)의 자회사 주식은 일정 요건을 갖춘 활동가가 매매를 할 수 있는데, 이처럼 자회사의 주식을 매매 가능하도록 하여 활동가 조합원으로 하여금 잔여청구권과 잔여통제권을 모두 보유하게 하고 있다. 이 경우 아이쿱은 자금조달을 조합원을 통해 가능하도록 해 협동조합에서 생기는 문제인 Horizon Problem\*, Portfolio Problem\*\*를 개선해 새로운 투자가 가능하도록 하고 있다.

\* Porter와 Scully(1987)는 자산이 창출한 순익에 대한 구성원의 잔존 청구권이 해당 자산의 생산적 수명보다 짧은 상황을 Horizon problem이라고 설명한다. 이 Horizon problem은 잔여청구권의 양도가 능성에 대한 제약과 그러한 권리의 양도를 위한 제2차 시장을 통한 유동성 제한에 기인한다. 이러한 문제가 발생하면 의욕을 꺾는 투자 환경을 조성해 특히 연구 개발, 광고 및 기타 무형 자산에 대한 투자와 관련해 심각한 문제를 유발할 수 있다.

\*\* Cook(1995)에 따르면 Portfolio problem이란 잔여청구권 교환에 대한 양도성, 유동성, 보상 메커니즘의 부족으로 인하여 조합원은 개인 위험 선호도에 맞추어 조합의 자산 포트폴리오를 조정할 수 없는 문제를 의미한다.

또한, 출자금, 이용액 및 조합기간에 따른 마일리지 부여하는 제도는 조합원에게 잔여청구권을 부여하는 다른 생활협동조합에서는 볼 수 없는 아이쿱(iCOOP)만의 독특한 제도이다. 아이쿱(iCOOP)은 현재 조합원들에게 출자금을 한 조합원당 천만원까지 증자할 수 있도록 하고 있으며, 증자한 출자금에 5%를 자연드림 매장에서 쓸 수 있는 마일리지로 부여한다. 또한 책임출자금 금액인 100만원 초과분에 대해서는 출자금 감소신청이나 반환을 청구할 수 있도록 해서 조합원의 재산권 제약을 완화하는 방식을 활용하고 있다.

이에 본 연구에서는 잔여청구권으로써의 의미가 있는 아이쿱(iCOOP)의 마일리지 제도를 조합원이 얼마나 충분히 인지하고 있는지 인지 정도에 따라 조직구성원의 출자금 증액과 이용액 증가가 변화하는지를 살펴보기 위해 재산권이론에 바탕으로 검증해보고자 한다.

협동조합의 경영상 전략 변화를 조합원이 인지하는 정도에 따라 경제적 성과가 달라지는지를 직접적으로 분석한 연구는 아직까지 없다. 다만, 이와 유사하게 조직내부요인이 가시적인 경제적 성과로 이어지는지를 검증한 연구들은 다수 존재한다. 우선 임현묵, 서진석, 최우석(2018)은 의료복지사회적협동조합의 비재무요인들과 재무성과 간의 관계를 BSC의 네 가지 관점인 학습·성장, 내부 프로세스, 고객, 재무관점에서 실증 분석하였다. 분석 결과 비재무적 요인인 학습·성장요인은 내부 프로세스에 긍정적 요인으로 작용하며, 내부 프로세스 요인은 다시 고객 요인에 정(+)의 영향을 나타냈고, 고객요인은 재무성과에 긍정적 영향을 미쳐 직간접적으로 조직 내부적 상황이 경제적 성과에 유의미한 인과

관계를 보여주고 있음을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 의료복지사회적협동조합이 내부 역량을 강화하고 이해관계자들을 적절하게 잘 관리한다면 이는 결국 가시적인 경제적 성과로 이어진다고 결론내리고 있다.

김호와 이나라(2011)는 한 살림 천안·아산 생활협동조합 매장을 중심으로 한 한살림생활협동조합의 그린마케팅 전략에 대한 소비자회원의 인지도 분석을 통해 그린마케팅 전략이 구매액에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 본 연구결과 인지정도의 평균은 제품전략이 4.22, 가격전략이 3.45, 유통전략이 4.18, 촉진전략이 4.30으로 나타났는데 상대적으로 가격전략의 인식정도가 낮게 나타는 것으로 드러났다. 이들 각각의 전략에 대한 소비자의 인지정도를 통해 구매액과의 상관관계를 분석하였는데, 소비자가 친환경농산물을 구매하는데 있어 가장 크게 영향을 미치는 것은 제품전략이고, 가장 낮은 영향을 미친 것은 가격전략으로 나타나 가격전략에 대한 홍보 강화 방안의 모색이 필요하다고 결론내리고 있다. 본 연구는 조합원이 소비자의 인지 정도에 경제적 성과가 달라질 수 있음을 시사하고 있다.

해외에서도 유사하게 협동조합의 전략적 변화를 통해 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하는 연구 결과들이 나타나고 있다. 우선 Canet-Giner, Fernández-Guerrero,와 Peris-Ortiz(2010)은 장애인을 대상으로 서비스를 제공하는 서비스 협동조합을 중심으로 기업의 전략변화가 어떠한 변화를 가져오는지 분석하였다. 해당 연구결과 조합원이 적극적으로 협동조합의 운영과정에 참여할 때 더 나은 성과를 가져오고, 이러한 경영전략의 변화를 위해서는 의사결정구조의 분권

화가 필수적이라고 밝히고 있다.

또한 Barreiros ,Moreira, Duclós, Protill(2013)은 System Dynamics와 Agent based modeling을 활용하여 농업생산자협동조합에서 BSC의 네 가지 관점인 학습·성장, 내부 프로세스, 고객, 재무요인에서 어떠한 전략적 변화가 조직의 경제적 성과를 증대시키는지를 모의실험하였다. 예측 결과 협동조합의 이윤은 조합원의 충성도가 높을수록, 그리고 조합원의 조직만족도가 높을수록 내부 프로세스가 효율적으로 운영되는 것으로 나타났다. 또한 이러한 내부 프로세스가 효율적으로 운영될수록 조직의 학습·성장요인에 긍정적인 영향을 주어 궁극적으로 협동조합의 이윤창출로 이어지는 것으로 나타났다. 또한 협동조합의 가시적인 사업성과를 이루기 위해서는 조합원의 적극적 참여를 통해 자본축적이 이루어져야 하며, 이렇게 축적된 자본이 더 많은 투자를 유발하여 시장에서 경쟁력있는 협동조합으로 성장하는데 발판을 만들어준다고 보았다.

이처럼 조직의 경영상 전략 변화가 협동조합의 운영성과로 이어지는 연구는 어느 정도 이루어지고 있으나, 우리나라에서 가장 몸집이 큰 생활협동조합 중 하나인 아이쿱(iCOOP)을 중심으로 직접 조직 내부의 경영 전략과 경제적 성과와의 관계를 평가한 연구는 거의 찾아볼 수 없다. 이에 본 연구는 아이쿱(iCOOP) 조합원을 대상으로 직접 설문을 진행한 결과를 바탕으로 출자금 증가와 이용액 증가를 경제적 성과로 간주하고 조합원의 경영전략에 대한 인지정도가 이들 경제적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 구체적으로 검토해보았다.

### III. 연구방법 및 연구가설

아이쿱(iCOOP)의 마일리지제도를 통한 경영목표는 크게 세 가지 측면으로 조합원의 탈퇴 방지(가입연수에 따른 마일리지), 출자금 확대(출자금에 따른 마일리지), 그리고 자연드림 이용액 증가(자연드림 이용액에 따른 마일리지)으로 구성되어 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 현재 조합원들을 대상으로 직접 설문조사를 진행하여 조합원들의 마일리지제도 인지정도가 자발적인 출자금증액으로 이어졌는지와 자연드림 이용액 증가가 있었는지를 살펴보았다. 본래 협동조합 출자금은 상환 가능한 특징이 있기 때문에 부채의 성격을 지니기 때문에 경제적 성과로 포함하기에는 논란이 있을 수 있다. 다만, 투표권과 배당권이 있다는 점과 미상환시 파산의 위험이 없다는 점에서 협동조합에서의 출자금은 자기자본의 증가로 보기도 한다(서진선, 2013). 이에 본 연구에서도 이용액 증가와 함께 출자금 증가를 자기자본의 증가로 보고 재무적 성과로 포함하였다. 아울러 아이쿱(iCOOP)이 마일리지 제도를 시행하면서 이용출자금을 부여하지 않았던 책임출자자에게까지 이용출자금을 부여하는 정책으로 변경하였으므로 출자금의 증가는 당연히 예상되는 결과이다. 따라서 이러한 출자금 증액 효과가 부풀려져 나타나는 것을 막기 위해 본 연구에서는 출자금 증액은 자발적인 출자에 한정하는 것으로 하였다.

설문조사 방식은 서울시 금천구에 있는 자연드림 매장을 직접 여러 시간대에 4회에 걸쳐 방문해 일반 조합원들을 대상으로 26명에게 직접 설문조사를 진행하였으며, 동시에

현재 활동가이거나 과거에 활동가였던 조합원 6명을 대상으로도 조사를 진행하였다. 특히 마일리지 부여하는 제도를 조합원들이 얼마나 잘 알고 있으며, 홈페이지를 통해 알게 되었는지, 지역 이사회의 권유(전화나 문자)가 있었는지 또는 캠페인 참여나 총회 참석 등 어떤 경로를 통해 인지하였는지까지 본 조사에서 살펴보았다.

<표 1>은 본 연구에서 활용한 표본집단의 일반적 특성을 제시하고 있다. 우선 표본집단의 연령은 주로 40대가 58%이상을 차지하여 가장 많은 비중을 차지하였으며, 50대와 30대가 각각 20%와 17.3%를 뒤를 이었다. 응답자 중 조합가입기간은 8년 이상이 된 조합원이 40%로 가장 많았으며, 6년~8년의 가입기간을 가진 조합원이 그 뒤를 이었고, 2년 이내의 가입기간을 가진 조합원의 비중이 가장 작았다. 가구원수는 응답자중 4인 가구의 비중이 과반 이상으로 가장 높게 나타났다.

〈표 1〉 표본집단의 일반적 특성

구분		비중
연령	30대 미만	0
	30대	17.3
	40대	58.7
	50대	20
	60대 이상	4
조합 가입 기간	2년이내	9.3
	2년~4년	13.3
	4년~6년	13.3
	6년~8년	24
	8년이상	40
가구 원수	1인가구	1.3
	2인가구	6.7
	3인가구	28
	4인가구	53.3
	5인이상 가구	10.7

이처럼 직접 설문조사한 결과를 활용하여 분석을 진행하였기 때문에 우선 설문지의 Cronbach's  $\alpha$  값을 활용해 신뢰도를 파악한 후, 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 통해 마일리지 제도 변화의 인지 정도가 출자금 증액과 이용액 증가에 영향을 미치는지를 분석하였다.

본 연구에서 검증해보고자 하는 연구 가설은 다음과 같다.

1) 아이쿱 조합원으로서 마일리지 제도에 대한 인지정도는 자발적인 출자와 정(+)의 영향관계에 있다.

2) 아이쿱 조합원으로서 마일리지 제도에 대한 인지정도는 자연드림 이용액과 정(+)의 영향관계에 있다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 신뢰도 분석 결과

본 연구에서 활용하는 설문조사 결과 협동조합의 성과를 측정하는 항목의 내적일관성을 보기 위해 마일리지 제도의 경영목표에

포함되어 있는 조합원 가입기간, 조합원 활동정도, 출자액 증가, 자연드림 이용액 증가의 4 문항을 활용해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 추정하였다. Cronbach's  $\alpha$ 의 내적일관성 기준에 대해 Nunnally(1978)는 탐색적인 연구에서는 크론바하 알파계수가 0.6 이상이면 충분하고, 기초연구분야에서는 0.8, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용분야에서는 0.9 이상이어야 한다고 주장했다. Van de Ven과 Ferry(1980)의 연구에서는 조직단위의 분석수준에서 일반적으로 신뢰도 계수가 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 별 문제가 없다고 판단한다. 신뢰도 분석 결과, Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.619로 나타나 내적일관성을 저해하지 않는 것으로 판단된다.

〈표 2〉 신뢰도 분석결과(n=75)

요인	항목수	Cronbach's $\alpha$
경영성과	4	0.619

### 2. 다중회귀분석결과

#### 1) 상관관계분석결과

〈표 3〉에서는 주요 변수들의 상관관계를

〈표 3〉 주요 변수들의 상관관계 분석 결과

	연령	가족수	가입기간	활동정도	인지정도	만족도	출자증가	이용액증가
연령	1							
가족수	-.074	1						
가입기간	.45***	.01	1					
활동정도	.12	.04	.43***	1				
인지정도	.20	-.04	.43***	.65***	1			
만족도	.07	-.09	.24**	.37***	.57***	1		
출자증가	.04	-.03	.29***	.57***	.45***	.21	1	
이용액증가	.08	-.07	.04	.11	.01	.19	.46	1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



제시하고 있다. 상관분석 결과 독립변수인 인지점도와 종속변수인 자발적인 출자 간에는 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 그러나 인지점도와 이용액 간에는 정(+)의 상관관계를 보이기에는 하나 통계적으로 유의미하진 않았다. 그 외에도 조합원 활동정도, 마일리지 제도의 만족도, 가입기간 모두 자발적인 출자와 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타내고 있으나, 이들 변수들은 이용액과는 모두 정(+)의 상관관계에 있으나 마찬가지로 통계적으로 유의미하게 나타나진 않았다.

아울러 각 독립변수들의 분산팽창인수(Variance Inflation Factor; VIF)를 측정 결과, 독립변수와 통제변수로 활용한 변수들인 인지점도, 연령, 가족수, 가입기간, 활동정도, 만족도의 VIF값이 각각 2.370, 1.293, 1.024, 1.588, 1.898, 1.498로 나타나 변수 간의 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

## 2) 자발적인 출자

<표 4>에서는 마일리지 제도의 인지점도가 자발적인 출자에 미치는 영향에 대해 다중회귀분석을 시행한 결과를 제시하고 있다. 우선 전체 회귀모형의 설명력과 모형의 적합성을 살펴보면, 독립변수로 투입된 변수들이 종속변수인 자발적인 출자 증가를 설명하는 설명력은 35.2%로 나타났다. 아울러 연구에서 설정한 회귀모형은 통계적으로 모형적합도를 만족하는 것으로 나타났다( $F=6.161$ ,  $p<.001$ ).

다음으로 구체적으로 마일리지 제도의 인지점도가 조합원의 자발적인 출자에 미치는 영향 정도를 살펴보면, 해당 변수 간에 통계적으로 유의미한 인과관계를 보여주지 못하

는 것으로 나타났다. 따라서 마일리지 제도의 인지점도가 높다고 해서 반드시 자발적으로 출자액을 증가시키지는 않을 것으로 추정된다. 그 외 통제변수로 활용된 변수들의 경우 대부분의 변수들의 경우 자발적인 출자에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하였으나, 조합원 활동 정도에 관해서는 전혀 활동에 참여한 적이 없는 경우에서 조합의 활동에 적극 참여하고 이사회에 참석하는 등 적극적 활동을 할수록 자발적인 출자액이 증가하는 것으로 나타났다.

<표 4> 인지점도가 출자에 미치는 영향

	계수값( $\beta$ )	S.E
상수항	.576	.776
인지점도	.150	.133
연령	-.129	.172
가족수	-.075	.137
가입기간	.063	.102
활동정도	.362***	.104
만족도	-.055	.133
R <sup>2</sup>	.352	
Adjusted R <sup>2</sup>	.296	
F값	6.161	
유의확률	.000	

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

## 3) 자연드림 이용액 증가

<표 5>의 경우는 마일리지 제도의 인지점도가 자연드림의 이용액에 미치는 영향에 대해 분석한 결과를 제시하고 있다. 분석 결과, 전체 회귀모형의 설명력은 8.3%로 매우 낮게 나타났으며, 모형의 적합성도  $F=1.025$ ,  $P\text{-value}=.417$ 로 해당 모형은 통계적으로 유의하지 않아 모형적합도를 만족시키지 못하는

것으로 드러났다. 따라서 마일리지 제도의 인지정도가 조합원의 자연드림 이용액에 미치는 영향은 통계적으로 유의미한 인과관계를 보여주지 못한다고 결론내릴 수 있다. 따라서 본 연구 결과에 따르면 조합원들이 마일리지 제도의 인지정도가 높아진다고 해서 반드시 자연드림 이용액을 높이지는 않을 것으로 판단된다. 아울러 해당 통계모형은 통계적으로 적합하지 않기 때문에, 그 외 통제 변수로 활용된 변수들의 경우도 모두 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났다.

〈표 5〉 인지정도가 이용액에 미치는 영향

	계수값( $\beta$ )	S.E
상수항	2.734	.570
인지정도	-.154	.098
연령	.101	.127
가족수	-.049	.101
가입기간	-.018	.075
활동정도	.362***	.076
만족도	-.055	.067
R <sup>2</sup>	.083	
Adjusted R <sup>2</sup>	.002	
F값	1.025	
유의확률	.417	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## V. 결론

사실 아이쿱(iCOOP)은 몇 년전까지만 해도 다른 생활협동조합들에 비해 가격 경쟁력에 있어 우위를 차지하였다. 즉, 같은 물건을 놓고 비교할 때 다른 생활협동조합보다 상대적으로 좀 더 저렴한 가격에 판매해왔던 것

이 사실이다. 그러나 새로운 경쟁관계에 있는 생활협동조합들이 가격을 점차 낮춤으로써 점차 가격경쟁력이 없어져 현재는 다른 생활협동조합들과 거의 차이가 없는 수준이 되었다. 이러한 상황에서 조합원들에게 마일리지 제도를 부여하고, 또 이에 이용액에 대해서도 마일리지를 추가로 부여하는 등 경영전략의 변화를 가져왔다.

버첼(2012)과 레이들로(2000)는 서유럽 국가들의 소비자 협동조합이 쇠퇴하게 된 이유 중에 하나로 예전과는 다르게 이용고 배당(patronage refunds)을 실시하지 않아서 조합원들이 더 이상 경제적인 매력을 느끼지 못하게 됨에 있다고 했다. 반면 우리나라 생활협동조합은 처음부터 원가판매를 주로 해서 그간 이용고 배당(patronage refunds)이나 출자 배당(dividends on equity)은 실시하지 않았었다. 이런 가운데 아이쿱(iCOOP)에서 최근에 실시하는 마일리지 부여 정책은 직접적으로 현금으로 이용고배당이나 출자 배당을 한 것은 아니나, 이와 유사한 성격의 제도로 볼 수 있을 것이다. 왜냐하면 이렇게 받은 마일리지로 조합비를 납부하거나 자연드림 상품을 결제할 수 있기 때문이다. 게다가 출자증자를 천만원까지 제한한 것을 보면 이윤배당에 제한이 없는 일반 사기업과 달리 협동조합이기 때문에 출자배당에 제한 둔 것으로 판단할 수 있다. 이러한 이유로 본 연구에서는 조합원들에게 마일리지 제도를 통해 경제적인 인센티브를 부여하는 것이 이론적 검토에서 살펴본 대로 재산권 이론에 부합하는 전략으로 평가받을 수 있을지에 검증해 보았다. 그러나 조합원의 참여정도에 따라 경제적인 인센티브를 더 주는 경영전략이 본 연구 결과에서는 크게 효과를 나타내고 있지

못한 것으로 밝혀졌다.

본 연구의 회귀분석 결과에 따르면 인지정도가 출자증자나 이용액증가에 통계적으로 영향을 미치지 않는 것으로 평가되었다. 다만 활동정도에 따라 출자액 증가는 높아지는 것으로 보인다. 이는 아이쿱(iCOOP)의 경우 아직까지 조합원의 역할보다는 적극적으로 참여하는 활동가들의 역할이 큰 비중을 차지하고 있음을 보여준다. 다만 이러한 활동정도가 이용액 증가에는 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났는데, 이는 이용액에 대한 마일리지의 큰 인센티브가 없어서이거나 설문 응답자의 대부분이 오랫동안 조합원으로 활동을 해온 사람들이기 때문에 이미 아이쿱(iCOOP)에 대한 충성도가 높은 조합원들이 많아서라고 조심스럽게 예상해볼 수 있다. 또한 애초에 마일리지 제도 자체가 잘못 기획되기 보다는 일반 조합원을 대상으로 홍보가 부족했거나 이들이 해당제도를 제대로 인지하고 있지 못해 이해 부족에서 생긴 문제일 수도 있다. 또한 표본이 매우 적어서 해당 분석 결과를 완전히 일반화하기도 어렵다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 아이쿱(iCOOP)의 마일리지 제도가 경제학 이론인 재산권 이론에 크게 부합하지 못함을 밝히고, 아이쿱(iCOOP)의 경영전략이 아직도 활동정도가 큰 활동가들을 중심으로 영향을 미친다는 것을 실증적으로 밝혀냈다는 점에 그 의의가 있다.

다만 상기에서도 언급하였듯이 해당 연구 결과는 일부 조합원을 대상으로 설문을 진행한 결과이기 때문에 일반화시키기 어려운 문제가 있기 때문에 향후 이러한 전략 변경으로 인해 전체 아이쿱(iCOOP)의 출자금이나

이용액이 얼마나 증가했는지를 좀 더 심도있게 살펴 볼 필요성이 있어 보인다.

## 참고 문헌

강민수 (2016), 협동조합 연구현황과 향후 과제, 석사학위논문, 서울대학교.

김호, 이나라 (2011), 생활협동조합 매장의 그린마케팅 전략에 대한 소비자회원의 인지도 분석: 한 살림 아산생협 매장을 중심으로, 韓國有機農業學會誌, 19(3), 309-327.

서진선 (2013), 한국소비자생활협동조합의 자본구조 결정요인 및 자본구조와 경영성과와의 관계: iCOOP소비자생활협동조합을 중심으로. 석사학위논문, 성공회대학교.

서진선 (2019), 협동조합 출자금의 자기자본-부채 분류 및 가중평균자본비용에 관한 연구: iCOOP소비자생활협동조합을 중심으로. 박사학위논문, 성공회대학교.

임현목, 서진선, 최우석 (2018), 의료복지사회적협동조합에서 비재무요인이 재무성과에 미치는 영향 - BSC기법을 중심으로, 사회적기업연구, 10(2), 61-92.

최도성, 김성민 (2005), 한국기업 배당정책의 변화, 서울대학교출판부

Ansoff, I. (1957), Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Barreiros, R., Moreira, V., Duclós, L., and Prottil, R. (2013), Strategic control of agro-industrial cooperatives: A strategic map proposal. Conference: VII International Agribusiness PAA-PENSA Conference, 2011, Buenos Aire.

Birchall, J. (2012), 사람중심 비즈니스, 협동조합(장승권 역), 한울.

Laidlaw, A. F. (2000), 21세기의 협동조합(염찬희 역), 알마.

Canet-Giner, M., Fernández-Guerrero, R. & Peris-Ortiz, M. (2010), Changing the strategy formation process in a service cooperative, *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 435-452.

Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004), Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 26(3), 348-360.

Cook, M. L. (1995), The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach, *American Journal of Agricultural Economics*, December, 1153-1159.

Cook, M. L. & Iliopoulos, C. (1999), Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative. *Finnish Journal of Business Economics*, 4, 525-535.

Hart, O. & Moore, J. (1990), Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy* 98(6), pp. 1119-1158.

Luecke, R. (2003), *Harvard business essentials: Managing change and transition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory (2nd ed)*. New York: McGraw-Hill.

Porter, P. K. & Scully, G. W. (1987), Economic efficiency in cooperatives, *Journal of Law and Economics*, 30, 489-512.

Van de Ven, A. H. & D. L. Ferry (1980),

*Measuring and Assessing Organizations*, New York: John Wiley & Sons.

## 부록: 설문조사

아이쿱(iCOOP)의 마일리지 정책 변화에 따른 조합원들의 반응 조사

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령대는?

① 30세 미만 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대  
⑤ 60세 이상

3. 귀하의 세대의 가족 수는?

① 1인 가족 ② 2인 가족 ③ 3인 가족  
④ 4인 가족 ⑤ 5인 가족 이상

4. 귀하의 조합원 가입 기간은?

① 2년 이내 ② 2년 이상 4년 이내 ③ 4년 이상 6년 이내 ④ 6년 이상 8년 이내 ⑤ 8년 이상

5. 귀하의 조합원으로서 활동 정도는(현재 기준)?

① 전혀 참여한 적 없다. ② 마을모임이나 행사에 참여한 경험 있다. ③ 총회 대의원  
④ 마을지기나 팀원 등 활동가다. ⑤ 이사나 이사장

6. 귀하는 최근에 있었던 아이쿱의 가입기간, 출자금 등에 비례해 부여하는 마일리지 제도(2018년 처음 도입함, 2019년에 변경됨)를 얼마나 알고 계십니까?

① 전혀 들어본 적 없다. ② 들어본 적은 있지만 잘 모른다. ③부분적으로 알고 있다.

④2018년에 도입한 내용은 잘 알았지만 2019년 바뀐 제도는 모른다. ⑤ 세부내용을 잘 알고 있다.

7. 아이쿱의 가입기간, 출자금 등에 비례해 부여하는 마일리지 제도를 알게 된 방법에 (0, X) 표시해 주세요.

총회	
매장 직원 통해	
이사 등 활동가 통해(전화, 문자, 캠페인 등)	
마을 모임	
아이쿱 홈페이지	

11. 아이쿱의 마일리지 정책에 대한 귀하의 평가는?

① 매우 못한 것 같다. ② 못한 것 같다. ③그냥 그렇다. ④ 잘한 것 같다. ⑤ 매우 잘 한 것 같다.

12. 아이쿱의 마일리지 정책에 대해 보완할 점은 무엇이라고 생각하십니까?

( )

논문접수일 : 2019년 7월 5일  
심사완료일 : 2019년 7월 25일  
게재확정일 : 2019년 8월 1일

8.1) 7번에서 “매장 직원 통해”에 (0) 하셨다면 횟수는 몇 번 정도였습니까?

( )번

8.2) 7번에서 “이사 등 활동가 통해”에 (0) 하셨다면 횟수는 몇 번 정도였습니까?

( )번

9. 위 제도에 대해(2018년, 2019년) 인지한 후 귀하는 출자금을 자발적으로 증액하십니까? 증액하셨다면 그 금액은?

① 아니오 ② 100만원 이하 증액 ③ 400만원 이하 증액 ④ 700만원 이하 증액 ⑤ 700만원 이상 증액

10. 2019년 마일리지 정책에 대해 인지한 후 귀하의 자연드림 이용액이 증가했습니까?

① 매우 감소했다. ② 약간 감소했다. ③변동 없다

