

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^{**}

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

^{**} 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.¹⁾ 협동조합의 설립현황을 살펴보면 2012년 12월 협동조합기본법 시행 이후 많은 협동조합이 설립되었고, 2021년 6월 기준 20,752개의 협동조합이 설립되었다.²⁾

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)³⁾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(4)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 법체제에 따라 설립 및 운영되기 때문에 우호적인 법률체제에 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.⁵⁾

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.

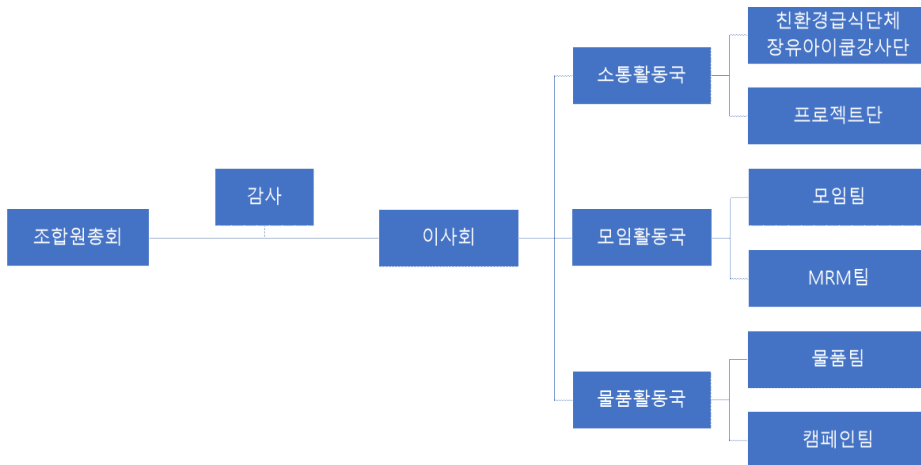
〈표 1〉 장유생협 연혁(2020년 기준)

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

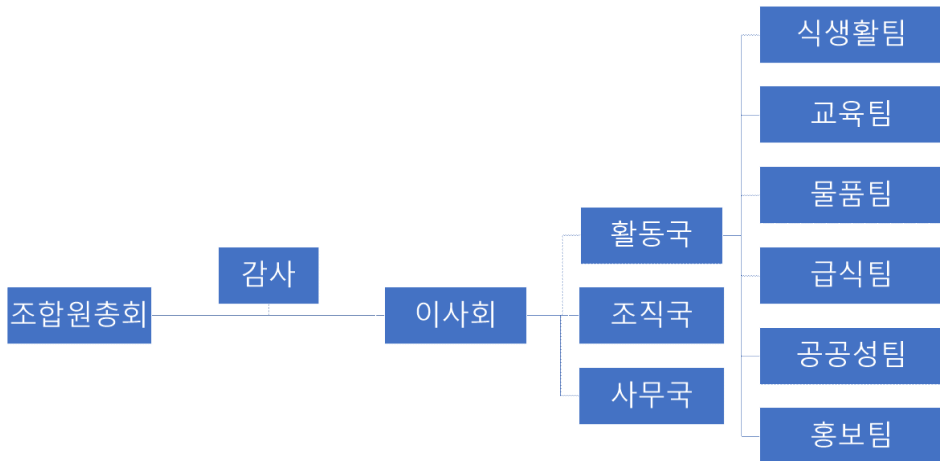
기를 실천하고자 하였다. 분화 설립 전부터 운영하던 장유사무국을 기반으로 장유생협 조합 공간으로 바꾸고, 이에 따른 활동 계획에는 조합원 가입 전 교육, 찾아가는 조합원 교육, 온라인 교육, 조합원 만남의 날, 아이쿱 정책 설명회, 조합원 책임 강화, 다양한 물품 교육 진행, 식품안전 교육, 친환경 급식의 우수성 교육과 참여 확대, ‘나도 강사다’를 통한 조합원 재능기부 교육, 활동가 교육과 학습회, 미래의 협동조합인 양성을 위한 어린이 청소년 교육까지 담겨있다.

“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)

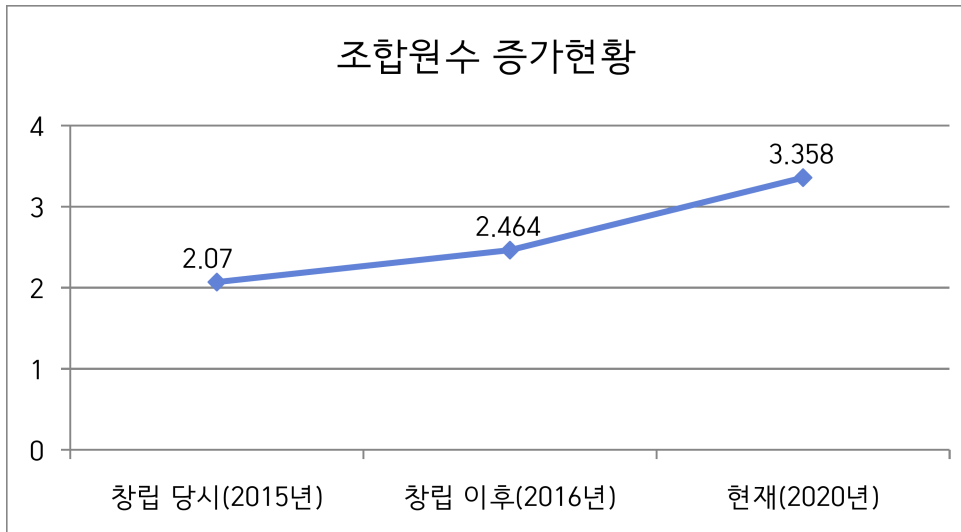
이러한 활동 계획은 당연히 조합원들로 구성된 활동가를 통해 이루어지며 각 조직(<그림 2>의 장유생협 창립 조직도 참조)의 인적 구성과 사업계획에 따른 세부 예산 계획에는 활동비(활동비 15.4%, 팀활동비 9.2%, 행사비8.9%)를 비롯한 교육비(3.2%)를 책정하고 있음을 통해서도 확인할 수 있었다.

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, 황정운(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