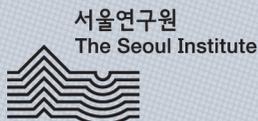


2013-PR-50
작은 연구 좋은 서울 03

행복중심 용산생협 활성화 방안 연구

장진



2013-PR-50

행복중심 용산생협 활성화 방안 연구

연구진

연구책임	장진	동국대학교 생태계서비스연구소 연구원
연구원	최윤정	성신여자대학교 한국지리연구소 연구원
	권혁문	행복증심 용산생협 추진위원

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약

1 연구의 개요

1.1 배경 및 목적

- 이 연구는 2012년 12월 협동조합법이 발표된 이후 ‘행복중심 용산 소비자 생활 협동조합’을 대상으로 소비자생활협동조합의 사례를 조사 및 분석하여 용산생협의 당면한 커뮤니티 활성화를 통한 조합원 확대와 손익 분기점을 넘는 수익 증대를 도모하면서 협동조합과 관련된 정부와 지자체의 정책 시행을 위한 기초자료로도 활용되기를 바란다.

1.2 내용 및 방법

- 이 연구는 생활밀착형 물품판매를 중심으로 서울시민의 이용 빈도가 높은 ‘소비자생활협동조합’으로 한정하였는데, 이는 이곳이 서울의 중심부인 용산구 효창동에 위치하여 소비자생활협동조합의 대표 사례 중 한 곳으로 판단되기 때문이다. 연구방법은 용산생협 활성화 계획을 제안하기 위해 조합원 의식조사인 설문조사와 현황분석, 국내외문헌에 의한 선행연구와 사례분석을 수행하였다.

1.2.1 연구 범위

- 시간적 범위: 2013년 9월부터 2014년 2월까지 총 6개월에 걸쳐 진행되었다.
- 공간적 범위: 서울시 전역을 연구범위로 하되, 용산생협이 소재한

용산구를 중점적으로 분석하였다.

- 내용적 범위
- 국내·외 협동조합의 정책현황 및 사례 분석
- 용산생협 현황 및 특성분석
 - 일반현황 조사
 - 조합원 가입경로 추적 및 인식 설문조사
 - 용산생협 매출 특성분석
- 용산생협 활성화를 위한 전략 수립

1 2 2 주요 연구과제

- 용산생협의 현황과 특성을 객관적으로 분석하여 활성화 전략을 마련하고자 하였다.

차례

I	서론	12
1	연구의 개요	12
1 1	배경 및 목적	12
1 2	연구의 내용	13
1 3	연구의 방법	15
2	수행체계	16
II	국내외 현황	18
1	국외 현황	18
1 1	덴마크	18
1 2	스페인	19
1 3	이탈리아	23
2	국내 현황	25
2 1	우리나라 협동조합 법제도 현황	25
2 2	국내 사례	30
3	시사점	39
III	용산생협 현황 및 특성분석	42
1	일반현황	42
1 1	추진 과정	42
1 2	조직 현황	43
1 3	매출 현황	48
1 4	추진 사업	49

1 5	위원회 활동	51
2	용산생협 특성분석	56
2 1	설문조사 결과	56
2 2	매출특성 분석	65
IV	용산생협의 활성화 방안	78
1	특성에 따른 맞춤형 홍보전략	78
1 1	홍보전략	78
1 2	제품전략	82
1 3	내부 촉진전략	83
V	제언	92
	참고문헌	96
	부록	100

표차례

표 2-1	아이쿱생협의 조합원 및 사업 현황	31
표 2-2	아이쿱생협의 출자금 종류에 따른 출자금액	32
표 2-3	아이쿱생협의 단위 생협의 매장사업 개설자금 현황	32
표 2-4	아이쿱생협의 조합비 사용내역	33
표 2-5	한살림의 회원수 및 공급액 변화 추이	38
표 2-6	한살림의 그린마케팅 실태	39
표 3-1	2013년 월별 조합원 확대현황	45
표 3-2	효창물꼬매장의 월별 매출액(2013년1월~11월)	48
표 3-3	조합원 확대 사업	49
표 3-4	2013년 용산생협 도농교류 사업	50
표 3-5	교육/문화위원회 추진 사업	52
표 3-6	생활재위원회 추진 사업	53
표 3-7	마을모임위원회 추진 사업	54
표 3-8	탈핵과 대안에너지 강좌 운영 현황	55
표 3-9	탈핵 대안에너지위원회 추진 사업	55
표 3-10	조합원의 성별 및 연령 구성비율	59
표 3-11	조합원의 소유형태 및 주거형태	60
표 3-12	조합원 가구의 월평균 소득	61
표 3-13	조합원의 협동조합 이용의 장점	62
표 3-14	조합원의 구매형태	64
표 3-15	공동체 의식 활성화 방안	65
표 3-16	조합원의 구별 매출액(2013년)	66
표 3-17	용산 생활협동조합 매장의 개요	69

표 3-18	점포 관련 분석	71
표 3-19	매장 근처 유동인구	71
표 3-20	예상 매출액	72
표 3-21	용산생협 효창물꼬매장의 매출액(2013년)	73
표 4-1	주간 및 월간 근무표 작성 예(2014년 3월)	86
표 4-2	아이쿱생협과 용산생협의 출자금액 비교	89

그림차례

그림 2-1	회원수 증가율 및 공급증가율의 변화 추이	37
그림 3-1	효창물꼬매장의 내·외부 모습	43
그림 3-2	용산생협 조직도	44
그림 3-3	2013년 조합원 현황	45
그림 3-4	창립 초기 회원	46
그림 3-5	조합원의 확산(창립 후 25개월 이하 조합원)	46
그림 3-6	조합원의 확산(창립 후 25개월 이상 조합원)	47
그림 3-7	조합원의 전체 확산 범위(2013년)	47
그림 3-8	효창물꼬매장의 매출액 추이	48
그림 3-9	서울시 가구당 인구수의 변화(1920년~2010년)	57
그림 3-10	조합원 가구의 구성원수	57
그림 3-11	조합원 가구의 가족구성	58
그림 3-12	조합원 가구 자녀의 연령대 구성	58
그림 3-13	조합원의 직업구성	60
그림 3-14	용산 생활협동조합원의 가입경로 설문결과	61
그림 3-15	용산 생활협동조합 활성화에 관한 인식	63
그림 3-16	효창물꼬매장까지의 시간거리	63
그림 3-17	조합원들의 주요 구입 품목	64
그림 3-18	용산 생활협동조합원의 서울시 지역별 매출액	66
그림 3-19	조합원의 지역별 매출 현황	67
그림 3-20	대상점포 주변의 시설도	69
그림 3-21	대상점포의 1차, 2차 상권규모	79
그림 3-22	용산생협 효창물꼬매장의 매출액 추이(2013년)	73

그림 3-23	품목별 판매수량의 월별 비교(1월, 6월)	74
그림 3-24	품목별 판매수량의 월별 비교(1월, 12월)	74
그림 3-25	품목별 판매금액의 1월, 6월 판매금액 비교	75
그림 4-1	식료품 비중 추이	79
그림 4-2	교통통신비 비중 추이	79
그림 4-3	네트워크의 상호성, 집단선택 네트워크 효과	81
그림 4-4	협동조합의 밀도와 수익성	87
그림 5-1	용산생협 사례분석을 통한 정책제안	94

I 서론

1 연구의 개요

2 수행체계

I 서론

1 연구의 개요

1.1 배경 및 목적

- 유엔(UN)은 협동조합이 2008년 금융위기 시에도 안정적인 경영을 하는 등 사회발전에 기여하는 측면에 주목하여 2012년을 “세계 협동조합의 해”로 선포하였다. 또한 2009년 136호 결의문(“Resolution 64/136. Cooperatives in social development”)에서 ‘세계 협동조합의 해’ 선포와 함께 협동조합 관련 법제도의 정비를 권고하였다. 세계는 지금 세계화에 따른 선진국과 개도국 격차, 각국 내부의 양극화 심화를 완화하기 위해 ‘협동조합’의 사회통합 기능에 주목하고 있다(기획재정부, 2012). 협동조합은 조합원 공동소유·민주적 운영·지역사회 기여 등을 특성으로 하는 조직형태이다. 국제협동조합연맹(ICA)은 협동조합을 “공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 공동의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 자발적으로 모인 사람들의 자율적 단체”로 정의하고 있다.
- 우리나라도 2012년 12월에 출범한 협동조합이 기본법 시행 1년 만에 사회적 경제의 핵심 모델로 자리잡고 있다. 협동조합은 20·30대 세대에게는 ‘경제활동의 새로운 시도’로, 50·60대 세대에게는 ‘퇴직 이후 인생 이모작의 유망분야’로 각인되고 있으며, 조직원 권익증진과 지역사회 발전 등에 기여하고 있다.
- 2010년 기준으로 우리나라에서 기존 8개 개별 협동조합법¹상 협동조합

1 기존 개별법에 의한 협동조합 현황은 농업협동조합(농업협동조합법), 수산업협동조합(수산업협동조합법), 연연초생산협동조합(연연초조합법), 산림조합(산림조합법), 중소기업협동조합(중소기업협동조합법), 신용협동조합(신용협동조합법), 새마을금고(새마을금고법), 소비자생활협동

의 조합수는 총 8,360개, 조합원수는 약 2,600만 명이고 이 중 소비자 생활협동조합의 조합수는 288개, 조합원수는 약 63만 명이다(기획재정부, 2012). 2012년 12월 협동조합기본법이 시행된 이후, 지난 1년은 협동조합 열풍의 해였다. 그간 한국에서 ‘기업’이란 곧 ‘주식회사’를 의미했다 해도 과언이 아니다. 주식회사는 1주 1표를 원칙으로 한다. 보유주식에 비례해서 의결권이 커지므로, 기업 오너 일가를 위시한 최대주주가 사실상 지배권을 행사한다. 협동조합은 1인 1표가 원칙이다. 모든 조합원의 동등한 권리를 보장하고 민주적인 기업 구조를 만들어간다는 것이 협동조합의 정체성이다. 2012년 협동조합법 시행으로 이제 막 걸음마를 댄 시기에 국내 협동조합들은 그야말로 황무지에서 시작했다. 조합원 교육과 자본 확보 등 넘어야 할 산이 많다. 이런 상황에서 ‘한국형’ 협동조합을 어떻게 구축해 나갈지가 관건이다.

- 따라서 이 연구는 이처럼 협동조합의 붐이 이는 시기에 ‘행복중심 용산 소비자 생활협동조합’(이하 ‘용산생협’)을 대상으로 협동조합 중 소비자생활협동조합의 사례를 면밀히 조사 및 분석하여 용산 생협의 활성화 전략을 제안하고 향후 협동조합과 관련된 정부와 지자체의 정책 시행을 위한 기초자료로 활용되기를 희망한다.

12 연구의 내용

- 현재 서울시 지자체에 등록된 협동조합의 수는 885개(2013년 11월 기준, 서울시 사회적 경제 홈페이지 <http://se.seoul.go.kr/>)이다. 협동조합의 수는 계속 증가하는 추세지만 이와 관련한 연구 및 기초자료는 미미한 실정이다. 따라서 이 연구는 다양한 협동조합의 유형 중 생활밀착형 물품판매를 중심으로 서울시민의 이용빈도가 높은 ‘소비자생활협동조합’으로 하였고, 그 중 용산생협의 현황과 특성을 객관적으로 분석하여 맞춤형 홍보 및 활성화 전략을 마련하고자 하였다.

조합(소비자생활협동조합법) 등 총 8개로 구분된다.

- 용산생협은 2012년 2월에 조합원 305명으로 창립되었다. 이후 실무자들과 창립발기인, 회원들의 노력으로 조합원이 꾸준히 증가하여 2013년 8월말 조합원 수가 900여명으로 증가하였다. 약 2년이 안 되는 짧은 기간에 조합원 수가 3배가량 확대되었지만, 설립 당초 목표인 2013년 9월까지 손익분기점(BEP)을 넘기 위한 최소 조합원 1,500명 달성목표까지는 아직 부족하여 조합원 확보가 시급하다. 이로 인하여 조합 출자 자본금의 잠식과 적자 누적폭 등이 줄어들지 않아 운영활성화 대안 마련이 시급한 실정이다. 이에 따라 이 연구를 통해 용산생협 조합원의 가입경로를 추적하여 짧은 기간에 조합원이 증가한 요인을 분석하여 향후 추가 조합원 확대 전략을 마련하고, 조합원의 요구조사를 통해 맞춤형 홍보 전략을 수립해 보고자 하였다. 이 연구는 이후 용산생협과 유사한 협동조합의 운영상 문제점을 해결하고 조합원을 추가 확대하는 방안 마련에 참고자료로 활용할 수 있을 것으로 기대된다.
- 또한 향후 서울시에서 협동조합 관련 정책을 수립하는데 이 연구 자료가 기초자료로도 활용될 것을 희망한다.

1.2.1 연구 범위

- 시간적 범위: 2013년 9월부터 2014년 2월까지 총 6개월에 걸쳐 진행되었다.
- 공간적 범위: 서울시 전역을 연구범위로 하되, 용산생협이 소재한 용산구를 중점적으로 분석하였다.
- 내용적 범위
 - 국내·외 협동조합의 정책현황 및 사례 분석
 - 용산생협 현황 및 특성분석
 - 일반현황 조사
 - 조합원 가입경로 추적 및 인식 설문조사
 - 용산생협 매출 특성분석
 - 용산생협 활성화를 위한 홍보전략 수립

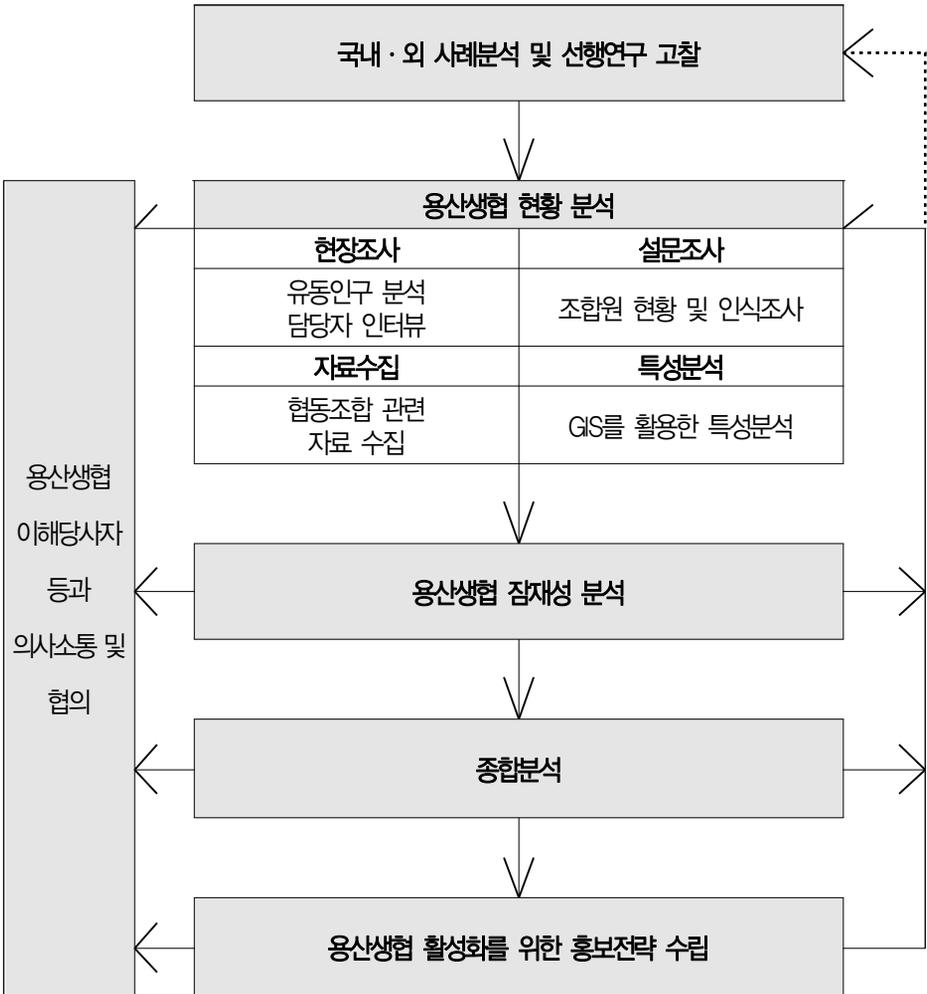
연구의 방법

- 국내·외 문헌연구
 - 국내·외 문헌과 선행연구를 고찰하여 협동조합 관련 법률, 정책, 사례를 비교 분석하였다.
- 현황 및 특성 분석
 - GIS를 통한 공간분석
 - 가입경로 추적을 통한 지도상의 조합원 주소를 표출시켜 조합원들의 확대방향을 확인하였다. 기초자료는 조합원의 설문 결과 자료와 용산생협 내부 통계자료를 활용하였다. 조합원의 거주 특성은 조합원 가입 시기를 월별·분기별로 코딩하여 GIS를 이용하여 서울시 지도에 표출하여 분석하였다. 그리고 실제 매출액을 조합원의 거주 위치에 따라 지역별로 구분해 표출하여 분석하였다. 그리고 서울시 통계자료 홈페이지(<http://stat.seoul.go.kr/>)와 용산구청의 통계자료를 활용하여 가구수, 거주자수 등과 비교분석하였다.
 - 시장 잠재력은 중소기업청 상권분석 시스템을 이용하여 상권 규모를 분석하였고, 입지요인 분석을 통해 예상 매출액을 추정하였다. 객단가에 따른 매출액 추정을 통한 실제 매출액과 비교하여 지역의 인구특성에 따른 매출 잠재력을 확인하였다.
 - 조합원 현황 및 인식 설문조사
 - 설문조사는 2013년 10월 15일부터 11월 30일까지 45일간 시행하였다. 설문지는 질문지법으로 작성하였다.
 - 설문지 문항은 관련문헌과 선행연구 자료를 참고하여 작성하였으며, 문항의 내용은 가입경로와 이용현황, 용산생협 활성화 방안에 대한 인식, 조합원의 일반사항 등 총 27개의 세부문항으로 구성하였다.
 - 연구는 용산생협의 조합원을 대상으로 하였으며, 수거한 질문지 중 유효한 100부를 SPSS 17.0을 활용하여 일반 특성과 조합원의 인식에 관한

빈도분석을 수행하였다.

- 현장조사는 용산구 효창동에 소재한 용산생협 매장과 지역생협 행복중심 매장인 낙성대매장, 유사 협동조합인 한살림과 아이쿱 등을 방문하여 조합원 및 매장 활동가와 인터뷰를 실시하였다.

2 수행체계



II 국내외 현황

- 1 국외 현황
- 2 국내 현황
- 3 시사점

II 국내외 현황

1 국외 현황

1.1 덴마크

- 덴마크는 열심히 일하면 노후, 건강, 의료 및 학비에 대해 걱정할 필요가 없는 복지국가로, 생활만족도와 행복도 조사의 순위는 북유럽 국가들이 차지하고 있으며, 국가주도의 보편적 복지를 통하여 국민들의 삶의 질을 꾸준히 높여 왔다.
- 덴마크는 작은 땅임에도 불구하고 농업으로 부를 이룬 나라이다. 자영농민들은 혼자서 아닌 협동을 통하여 농업의 경제적 토대를 만들기 위한 운동을 시작했다. 협동조합은 여러 사람이 동업하는 것과 같아 제대로 운영하기가 쉽지 않다. 왜냐하면 경제 사업을 하는 협동조합은 사업자금 마련, 능력에 따른 인력배치, 영업, 생산과 이익 배분 등 이해당사자 간 조정과 협의 과정을 거쳐 사업이 운영되기 때문이다. 덴마크는 이러한 협동의 어려움을 극복하기 위해 국민고등학교 운동이라는 교육운동을 통하여 학생, 청년, 노인 등 모든 국민에게 협동의 가치와 방법을 가르쳐 농업 협동조합으로 복지국가가 되는 기반을 마련하였다.
- 협동조합은 경제적 약자들이 경제적 이익을 위해 경제 사업체를 만들어 서로 협동하는 것이며, 경제사업체는 구성하려는 사람과 자본이 있어야 하고 조합원 스스로 자본을 조달해야 한다. 그래서 농민들은 농업협동조합뿐만 아니라 신협이나 농촌저축조합, 보험조합 등 금융조합도 함께 만들어 필요한 초기사업자금을 조달하였다. 1929년 당시 덴마크 협동조합의 현황은 생협 1,890개, 낙농·축산 등 농업 협동조합 9,197개, 신용·보험·농촌저축조합 등 금융협동조합 1,890개이며 소비조합, 생산조합, 금융조합 등 영역이 다른 3개 분야로 발달하였다. 덴마크는 협동조합의

유기적 결합과 관계성, 국민고등학교 운동이란 교육운동을 통하여 협동 조합 운동을 성공시키고 현재까지 높은 삶의 질을 유지하는 복지 국가를 만들었다(오향식, 2011).

12 스페인

- 스페인은 헌법에 협동조합 비즈니스 모델을 지원하도록 하는 조항이 있다. 2008년 1만 8천개의 노동자 협동조합은 약 30만 명의 노동자를 고용하고 있으며, 노동협동조합은 2000년대 후반 꾸준히 증가하였다(Birchal and Ketilson, 2009; CICOPA, 2009). 또한 스페인은 협동조합에 관한 법률이 있으며, 1999년에 사회적 협동조합이 제정되었다. 이후 '몬드라곤 협동조합'은 1940년대부터 성당주임신부의 주도로 시작된 노동자 생산협동조합으로 1955년 가스 취사 도구 등을 만들었던 첫 번째 협동조합이 설립된 후 거대한 협동조합으로 성장하여 2010년 현재 금융, 제조업, 유통, 지식 분야 등 4개 부문을 포괄하는 하나의 기업 집단(약 260개 회사)이 되었다. 기업의 전체 자산은 우리 돈으로 54조 원, 제조업과 유통 부문의 2010년 매출액은 대략 22조원 정도 되고 총 고용인원은 약 8만 4천명이다. 이 중 3만 5천여 명이 출자금을 낸 노동자 조합원이고, 나머지는 비조합원으로 점차 조합원으로 전환되었다. 또한 1만 5천명이 해외지사의 노동자이고, 해외에 80여 개의 생산 공장을 갖추고 있다. 몬드라곤은 정부로부터 직접적인 지원을 받지 않고 있지만 우호적인 세제혜택을 받아, 스페인 정부는 주식회사에는 28%의 법인세를 부과하지만 협동조합에는 10%만을 부과하고 있다(Juridicas, 2009).
- 몬드라곤 협동조합들은 카자(노동인민금고)를 중심으로 연합체제(group or consortium)를 형성한 포괄적인 네트워크 기능을 가지고 있다. 몬드라곤 협동조합의 가장 중요한 성공 요인은 네트워크 기능으로

카자를 배경으로 경쟁력 있는 제조업 분야 기업을 육성한 데 있다. 카자는 협동조합에 관한 컨설팅, 인큐베이팅 역할뿐만 아니라 전체 몬드라곤 협동조합들의 기획 및 조정, 자원의 재분배 기능을 담당하였다. 카자는 모든 협동조합의 주거래은행이기 때문에 협동조합의 재무 상태와 사업 전망에 대한 깊이 있는 정보를 확보하였고, 협동조합 그룹 차원에서 어떤 지원이 필요한 것인지를 파악할 수 있었다. 이러한 정보를 배경으로 시장원리에 근거한 금융거래보다 그룹 내부거래 원리에 입각하여 컨설팅 및 연대금융거래²를 시행하였다. 이러한 점에서 카자는 강력한 총연합회 기능을 수행하여 몬드라곤에서 노동협동조합이 큰 규모로 다양하게 발전할 수 있었다. 그러나 스페인 지역에는 노동협동조합이 대부분 소규모였다(Whyte, 1995). 이러한 산업구조 기반인 카자는 가장 중앙 집중화된 조직이라고 할 수 있으며, 이러한 중앙 집중화된 조직 구조는 경제 침체에 장점을 발휘할 수 있다. 노동복지시스템인 라군아는 지속적인 매출부진을 겪고 있는 노동협동조합에서 해고된 노동자를 재훈련시켜 다른 노동협동조합으로 재파견시키는 기획 및 조정기능과 해고된 기간의 실업 급여를 지급할 수 있는 보험기금을 운영하고 있다(Bradley and Gelb, 1981). 라군아는 노동자 조합원들의 안정된 노동환경 조성을 위한 독자적인 사회보장제도이며, 국가사회보장체제로부터 벗어나던 몬드라곤 조합원들에게 의료, 산재, 고용, 연금보험의 성격을 종합적으로 갖는 강력한 노동복지시스템을 제공하였다.

- 몬드라곤 협동조합들은 1991년 지역 산업기반 구조 MCC(Mondragon Corporacion Cooperativa)로 전환되어 전체를 하나의 큰 통합적인 시스템으로 만들어 운영하였으며 이는 몬드라곤의 2차 성장단계였다. 1991년부터 2006년까지 금융, 제조, 유통, 기술연구의 4개 영역으로 산재되어 있는 협동조합들과 그 지원기관들을 하나의 강력한 산업구조

2 연대금융거래는 개별조합이 경기악화로 재무상황이 악화되었을 때 금융비용을 완화시키기 위한 일종의 교차보조(cross-subsidy)방식을 의미한다.

시스템으로 통합한 것이 몬드라곤 복합체(MCC)였다.

- MCC는 몬드라곤 협동조합운동의 내적 요구인 통합된 단일 브랜드이기도 하지만 유럽의 경제통합과 1990년 이후 급속히 진행된 세계화에 대한 대응의 성격이 강했다. 카자와 라군아를 중심으로 한 금융그룹은 몬드라곤 협동조합만을 위한 은행에서 벗어나 스페인에서 상당히 중요한 은행으로 성장하기 위해 외연을 확대하는 전략을 구사하였다. 이에 따라 카자는 스페인 전역에 420여 개의 지점을 갖춘 스페인 5위권 안에 드는 대형 종합은행으로 성장하였고 라군아는 일반인을 상대로 하는 보험사업에서 큰 성과를 거두었다.
- 또한 이러한 중앙 집중화된 조직구조는 1990년대 이후에 불어 닥친 세계화 시대에 대응하여 구조조정과 합병 등의 과정을 보다 신속하고 합리적으로 추진할 수 있도록 만든 기반이 되었다. 제조업 그룹은 제조업 협동조합들을 몇 개의 소그룹으로 묶어 통합 경영을 통해 경쟁력을 높이고 적극적인 인수합병을 통한 글로벌전략으로 해외시장 개척에 나섰다. 그 결과 제조업 기업들의 경쟁력이 강화되는 것과 함께 전체 매출액의 60%를 해외매출이 차지하는 글로벌 기업으로 성장하였다. 이 시기에 몬드라곤 협동조합 전체의 성장을 추동한 것은 유통기업 에로스키였다. 에로스키는 스페인 바스크 지역을 벗어나 유통망을 스페인 전역 및 유럽의 일부지역까지 확대하는 전략을 구사하고 공격적인 인수합병을 통해 규모의 경제를 달성함으로써 스페인과 프랑스에 약 2,100개의 매장(우리나라의 홈플러스나 이마트 정도의 규모)을 확보하게 되었다. 이 과정에서 상당수의 비조합원이 생겨났으나 2014년까지 전체 고용에서 조합원 비율이 80%까지 조정될 것으로 전망된다.

교육기관으로는 경영훈련센터(Otalora)나 연구개발센터 및 기술훈련센터(Lkerlan) 등 몬드라곤 협동조합이 운영하는 4년제 대학 몬드라곤 대학교가 있고 스페인 바스크 지역에서 가장 유명한 기술연구소 운영을 통하여 노동자협동조합(이하 노협)의 기술적 경영적 문제 해결에 크게

기여하고 있다. 이와 같이 중앙 집중화된 조직구조는 개별 노협 차원에서 나타날 수 있는 집단적 의사결정 비용을 현저히 낮추고, 사업계획의 수립, 잉여의 배분, 종업원에 대한 급여정책의 수립, 경영평가 등을 그룹 차원에서 사전적으로 수행하게 됨에 따라 개별 노협의 조합원들이 보다 용이하게 의사 결정을 할 수 있도록 도와주게 된다(Surroca 외, 2006).

- 몬드라곤 협동조합의 자본조달방법은 크게 세 가지로 나누어진다. 첫째, 순소득의 재투자원칙을 통하여 협동조합 자본의 비고정성(non-fixity)³을 해결하려고 몬드라곤 협동조합은 초기부터 매년 순소득의 30~50%를 비분할 적립금으로 배분한다(Whyte, 1991). 순소득의 10%는 교육, 건강 및 지역사회에 기부해 왔는데 이 10%의 기부는 스페인 협동조합법에 의무화된 것이다(Ellerman, 1984). 나머지는 노동시간과 급여 등에 따라 정산하여 개별조합원의 자본계정에 적립되는데 은퇴 시까지 상환되지 않는 원칙을 수립하여 결국 이윤의 90%까지 노협의 성장과 추가적인 고용을 위하여 재투자될 수 있었다. 둘째, 보험과 사회보장서비스를 담당하는 라군아를 통하여 유동자본을 조달한 것이다. 몬드라곤에서 처음 노협이 만들어질 때 스페인 정부가 노협의 노동자 지위를 자가 고용된 지위를 지니는 것으로 분류하여 실업보험, 사회보장, 혹은 건강보험제도로부터 배제했기 때문에 노협은 자신들을 위한 보험 및 사회보장 서비스를 창출하였다. 자신들이 지불한 보험료의 일부는 협동조합의 자금을 지원하는데 사용되었다(Freundlich, 1998). 셋째, 호세마리아 신부는 기존의 상업은행들로부터 협동조합이 필요한 만큼의 충분한 자본을 조달하기 어렵다고 판단하여 1959년에 협동조합은행인 노동인민금고(Caja Laboral Popular)를 설립하였다. 노동인민금고는 조합원들에게 상호금융의 역할을 수행할 뿐만 아니라 기존조합의 확장이나 새로운 조합의 설립에 필요한 자금을 공급하기 위하여 이 금고에서 발생한 순소

3 주식과 달리 협동조합 출자금은 조합원 탈퇴에 따라 상환되어야 하기 때문에 유동적인 특징의 안정

득을 사용하였다(Whyte, 1991). 노동인민금고는 설립당시 개인예탁금이 아닌 노협과 기타 협동조합들을 조합원으로 구성한 것이 기존의 금융조합과 차별화된다.

13

이탈리아

- 이탈리아도 헌법과 협동조합법률을 통하여 협동조합 발전을 위한 제도를 정비하고 있다. 1947년 제정된 헌법 제45조에는 “공화국은 협동조합이 비투기적인 본성을 지니며 호혜적인 협동조합을 장려하고 적정한 감독을 통해 협동조합의 성격과 목적이 유지되도록 보장한다.”고 명문화되어 있었다. 이 헌법에 입각하여 제정된 바세비법(Basevi Law of 1947)은 협동조합이 미래의 노동자들이 이용할 수 있는 공공재이기 때문에 40%의 세금 혜택을 부여하였다(장종익, 2013). 2005년 기준 이탈리아 협동조합 경제는 1130억 유로(약 170조원)를 생산하고 1,056천 명을 고용하고 있다(이탈리아 상공회연합회보고서, 2006). 특히, 에밀리아로마냐 지역에는 7,500여 개의 협동조합이 존재하는데 2/3가 노동자협동조합이다. 이 지역 전체 노동력의 10% 정도가 협동조합에 의하여 고용되고, 이탈리아 노협은 건설, 급식, 음식서비스, 제조, 운송, 건물 및 공원유지관리 등에서 발달하고 있다. 볼로냐 지역의 가장 큰 50개의 기업 중 15개가 협동조합이다.
- 이몰라(Imola) 지역에서는 노동자협동조합이 총생산액의 60%를 담당하고 있으며 이 지역에서는 최근에 사회적 협동조합이 크게 발달하여 노동자 기업의 중요한 소유자로 활동할 수 있는 새로운 기업형태로 부각되고 있다. 이런 지역이나 동일영역에서 사회적 재화를 증가시키는 방법은 내부에서 생산된 재화가 순환을 반복하면서 부가가치를 높이고 이를 내부에 축적하는 것이며, 그 대표적인 도시가 이탈리아 볼로냐다. 볼로냐는 1960년대까지 그저 오래된 중세도시였으나 협동조합을 통하여 20여년 만에 유럽도시 중 10위 안에 드는 부자도시가 되었다. 400개 가까

운 협동조합이 있는 볼로냐는 경비, 관광, 미디어 등의 협동조합부터 농업협동조합, 명품가죽가방을 만드는 생산자, 노동자 협동조합까지 도시 경제의 50%가 협동조합의 경제사업체에서 재화를 생산하고 있다. 인구 37만 명의 볼로냐시는 가방, 구두, 액세서리 등 명품을 파는 가게가 서울의 명동만큼이나 많다. 즉, 미래를 내다보면 우리가 추구해야 할 모델은 협동조합이다.

- 바세비법은 협동조합이 연합회에 의무적으로 가입하도록 규정하였다. 연회비는 협동조합 연간 총매출액의 0.4%이며, 이를 바탕으로 이탈리아 협동조합 연합회는 조합들에게 세제, 회계, 법률, 재무, 교육 및 훈련 등의 서비스를 제공한다. 이탈리아 협동조합체제는 몬드라곤의 협동조합복합체제와 마찬가지로 이중협동조합 간의 총 연합회가 잘 발달되어 있는 점이 특징이다. 새로운 협동조합이 출범할 경우 노동자, 소비자, 생산자, 금융 등 모든 협동조합이 신규 협동조합으로부터 필요한 물자와 서비스를 구매하기 시작한다. 또한 각 계통의 협동조합 총연맹조직은 사회적 협동조합을 지원하기 위한 컨소시아(Consortia)를 구성하였다. 이러한 컨소시아는 1980년대 말에 처음 등장하여 2008년에 약 300개에 달한 것으로 알려져 있다(Daniele 외, 2009). 컨소시아는 훈련서비스, 기술서비스, 관리서비스, 지식 및 정보제공 서비스뿐만 아니라, 임금대장, 회계 등의 서비스도 제공한다. 이와 함께 지방정부 차원에서 지역경제개발기구는 협동조합을 포함한 중소기업의 창업이나 성장을 위하여 연구개발, 교육, 및 훈련, 사업장안전, 기술이전, 마케팅과 유통 등에 천문학적인 금액을 지원하고 있다.
- 이탈리아 노협의 자본조달은 1985년 마르코라법(Marcora)을 제정해 산업조정으로 고용과잉상태인 노동자, 도산위기에 처한 기업의 노동자 중에서 생산노동자 협동조합을 만드는 노동자들에게 출자금의 3배에 해당하는 자금을 정부가 보조하도록 하였다. 이 법에 따라 1986년에 설립된 CFE(Cooperation, Finance, Enterprise)는 마르코라 펀드(Marcora fund)를 운영하여 파산한 주식회사를 종업원 소유 기업

으로의 전환을 위한 금융지원을 담당하였다. 또한 FINEC(협동조합운동을 위한 전국금융회사)는 1987년에 설립된 주식회사 형태의 투자는 행으로 보조금에 의존하지 않고 사업자금을 직접 조달하려는 목적하에 레가와 이탈리아 최대국영신용기관인 IMI가 공동설립한 회사이다. 이 회사의 기능은 협동조합에 벤처캐피털과 장기투자 및 금융서비스를 제공(시장분석 및 리스크분석, 상담기능 포함)하는 것이다. 특히 이탈리아에서 사회적 협동조합의 설립 및 확산에 크게 기여한 제도는 1992년에 제정된 협동조합 연대기금이라고 할 수 있다. 이 기금은 모든 협동조합 순소득의 3%를 출연하여 조성된 것으로 새로운 협동조합의 설립, 기존조합의 발전, 비협동 조합기업의 협동조합으로의 전환 등에 지원한다. 이 기금은 이탈리아 3대 총연맹이 운영하고 있는데, 레가 코프의 코프펀드(Coop found)는 2005년까지 3억 4천만 달러를 조성하였다. 이탈리아도 협동조합의 비분할 적립금제정에 잉여를 적립할 경우에 세금을 면제해주는 혜택을 부여하였다. 이러한 비분할 적립금은 협동조합이 해산하거나 다른 기업에 판매되더라도 환급되지 않고, 노동조합이 장기적으로 겪게 되는 자본부족의 문제를 해소할 수 있는 데 크게 기여하고 세대 간 상호성(intergenerational mutuality) 실현에도 이바지하게 된다.

2 **국내 현황**

2.1 **우리나라 협동조합 법제도 현황**

- 2012년 12월에 협동조합법이 발효된 이후 한국은 노동자 협동조합운동의 신흥 중심국이 될 전망이다. 기존의 특성화된 협동조합을 규제하는 특별법과 달리 매우 포괄적인 법안으로 만들어져 주로 노동조합의 자유로운 설립과 발전이 두드러질 것으로 예상된다(김성오, 2012). 협동조합 정체성에 대하여 지난 1995년에 국제협동조합연맹(ICA: International

Cooperative Alliance)의 정책적 선언에 담긴 협동조합의 정의, 가치 원칙에 기초하고 협동조합 활성화에 대한 ILO(International Labour Organization)의 권고 내용에 기반을 둔 ICA의 협동조합 운영 7대 원칙, 협동조합 기본법과의 관계는 다음과 같다(희망제작소, 2012).

〈제1원칙〉 자발적이고 개방적인 조합원 제도

제1원칙은 협동조합이 자발적인 조직으로서 협동조합을 이용하고 조합원이 책임을 다하면, 사회적 신분, 성별, 인종, 정파, 종교에 따른 차별을 두지 않으며 가입탈퇴가 자유로운 열린 조합원 제도를 운영해야 한다는 내용이다. 자세히 살펴보면 첫 번째 원칙은 민주주의 원칙과도 일맥상통한다는 점을 알 수 있고, 그렇기 때문에 역사적으로 협동조합을 ‘풀뿌리 민주주의’로 부른 이유를 이해할 수 있다.

「협동조합기본법」은 조합원이란 설립목적에 동의하고 의무를 다하고자 하는 자로, 협동조합에 새로운 조합원 가입 신청 시 가입을 거절하거나 다른 조합원보다 불리한 가입 조건을 붙일 수 없게 하여 개방된 조합원 제도를 보장하게 한다. 개방된 조합원제도가 되기 위해서는 가입뿐만 아니라 탈퇴도 자유롭게 허용되어야 하는데, 제24조(탈퇴)와 제26조(지분 환급청구권)는 조합원 탈퇴 시 정관에 따라 의사를 밝히면 탈퇴가 가능하며, 이 경우 본인이 납입한 지분은 정관에 따라 청구권을 보장받을 수 있도록 하고 있다.

〈제2원칙〉 조합원에 의한 민주적 관리

제2원칙은 조합원에 의한 민주적인 운영과 관리를 명시하고 있다. 협동조합은 조합원에 의해 관리되는 민주적인 조직으로, 조합 운영과 경영에 관한 정책수립과 의사결정에 조합원의 적극적인 참여가 보장되어야 한다. 1인 1표의 민주적인 의결권과 선거권이 보장되어야 하고, 조합원 1인 1표를 통해 선출된 임원들은 조합의 주인인 조합원에 대해 책임을 지

고 봉사 의무를 갖는다.

협동조합의 민주적 성격을 충분히 반영하여 제23조(의결권 및 선거권)는 출자좌수에 관계없이 모든 조합원이 각각 1개의 의결권과 선거권을 가진다고 규정한다. 조합원에 의해 조직이 관리되기 위해서는 의사결정 기구가 있어야 하는데, 제28조(총회)는 총회를 이사장과 조합원으로 구성되는 의사결정기구이라고 명시하고, 협동조합에 총회를 두어 조합원들이 운영에 참여하도록 했다. 또한 필요시 감독하기 위한 임원의 선출과 해임(제28조1안3호) 등을 포함하여 다양한 사항들이 총회의 의결사항임을 명시하였다. 아울러 협동조합을 대표하는 이사장과 협동조합의 업무를 수행하는 이사들의 선출과 해임은 총회의 의결을 얻도록 하였다.

〈제3원칙〉 조합원의 경제적 참여

협동조합은 지역사회 기여와 같은 공익적 가치를 추구하지만, 그 방법과 수단은 이윤을 만드는 경제활동을 통해 전개한다. 이제까지 공익법인의 수익이 기부, 회비, 자원봉사 등에 의존할 수밖에 없었던 점에 비해, 협동조합은 경제활동이라는 구체적인 수단과 도구를 갖게 되었고, 이를 통해 필요한 자금을 조달할 수 있다. 조합원은 경제활동을 위한 자본조달에 공평하게 기여하며, 조달된 자본을 민주적으로 관리해야 한다. 또한 자본금의 일부는 협동조합의 공동재산으로 하고, 출자 배당이 있을 경우 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당을 받게 된다.

〈제4원칙〉 자율과 독립

협동조합은 조합원이 관리하는 자율적이고 자주, 자립적인 조직이다. 협동조합이 정부나 다른 조직들과 협정과 합의를 체결하거나, 자본을 조달하고자 하는 경우에도 해당 협동조합은 조합원에 의한 민주적인 관리가 보장되고 자율성이 보장되어야 한다. 제4원칙은 협동조합 초기에는 없다가, 최근에 새롭게 추가된 원칙이다. 이는 개발단계에 있는 중진

국이나 사회주의 성향이 짙은 국가에서는 정부나 지배단체에 의해 협동조합이 설립되고 운영된 사례들을 반영한 결과이다. 1950년, 1960년대에 농어촌 개발, 지역사회 활성화를 위해 1차 산업 중심의 협동조합 육성책을 펼쳐온 우리나라 협동조합의 역사적인 특성을 비춰 볼 때에도 제4원칙인 자율과 독립의 원칙은 중요한 의미를 갖는다.

협동조합의 자율과 독립성을 보장한다는 측면에서 「협동조합기본법」은 제4원칙을 충실히 반영하고 있다. 먼저 법제정의 원칙과 방향을 천명한 제1조(목적)는 협동조합을 육성 또는 지원 대상이기보다 자주적·자립적·자치적인 조직으로서, 협동조합의 활동을 촉진하는 것이 법 제정의 목적이라고 명시한다. 정부의 역할을 명시하는 제10조(국가 및 공공단체의 협력), 제11조(협동조합에 관한 정책), 제111조(사회적 협동조합에 관한 감독)는 정부개입이 불가피한 경우에도 ‘협동조합의 자율성’을 침해해서는 안 되고, ‘협동조합의 자율적인 활동’을 촉진하기 위한 기본계획을 수립해야 하며 ‘사회적 협동조합의 자율성을 존중’하는 원칙하에서 감독을 수행해야 한다고 규정한다.

〈제5원칙〉 교육, 훈련 및 정보제공

협동조합은 조합원, 임직원, 경영자, 이용자들이 협동조합에 대해 올바르게 이해하고 협동조합 발전에 열정적으로 참여하도록 교육과 훈련을 제공해야 하는 의무가 있다. 특히 협동조합은 일반인은 물론 젊은 층과 여론지도층에게 협동의 가치와 필요성, 그리고 장점에 대한 정보를 제공해야 한다. 교육과 훈련을 수행하기 위해서는 시간과 장소 마련 등이 필요하지만, 이는 조합원들이 내 기업으로 협동조합에 대한 소유의식을 갖도록 하고, 적극적인 참여를 유도하는데 매우 중요한 원칙이 아닐 수 없다. 뿐만 아니라 협동조합이 활성화되기 위해서는 일반인들이 일상생활, 경제활동에서 협동의 중요성을 배우고 인식하는 것이 필요하다. 흩어져 있는 개인적 활동이 아니라 공동의 노력으로 문제를 고민하고 해결

하는 것이 협동조합을 시작하는 첫 단추이기 때문이다.

「협동조합기본법」 제7조(협동조합 등의 책무)는 협동조합의 기본적인 책무로, 조합원에 대한 교육, 훈련, 정보제공 등의 활동을 수행하도록 규정한다. 구체적으로 사업내용을 명시한 제45조(사업)는 협동조합의 사업내용 중 '조합과 직원에 대한 상담, 교육·훈련 및 정보 제공 사업'을 수행하도록, 그리고 협동조합의 투명한 운영을 위해 제49조·제96조(운영의 공개)는 협동조합의 결산결과, 정관·규약·규정, 총회 회의록, 회계장부를 사무소에 비치하도록 하여 투명하고 공개적인 운영이 보장되도록 하였다.

〈제6원칙〉 협동조합 간의 협동

협동조합이 경쟁력을 갖출 수 있는 중요한 요인 중 하나는 다른 협동조합, 연합회, 국제단체들과의 협력과 협동이다. 협동조합은 조직 내적으로 협력의 결사체이지만, 조직 외적으로도 다른 협동조합, 다른 지역, 다른 국가의 협동조합과도 함께 일하고 협력하여 경쟁력을 키워야 한다. 우리 사회는 이미 기술발달, 산업고도화, 생활권역 확대, 다양한 구성원의 참여, 이해관계자의 복잡화 등으로 협력의 범위와 폭을 넓혀가고 있으므로 상호연대를 통해 공동의 과제에 대응해 나가야 한다. 특히 기업들이 이미 거대화, 다국적화, 세계화된 상황에서 이들 기업과 시장에서 경쟁해야 하는 협동조합에게도 지역별, 권역별, 국가별, 국제적 협동은 필연적인 과제이고 성공하기 위한 키워드이다.

「협동조합기본법」은 ICA 제6원칙을 반영하여 협동조합 간의 협동을 법조문(제8조: 다른 협동조합 등과의 협력)에 명시하고 있다. 이미 8조 개별 협동조합법에 근거하여 설립된 협동조합들이 활동하는 상황을 고려하여, 다른 법률에 따른 협동조합, 외국의 협동조합 및 국제기구 등과의 상호 협력, 이해 증진 및 공동사업 개발 등을 위하여 노력하여야 하고 이를 위해 협의회를 구성 및 운영할 수 있다는 근거조항을 두었다. 협동조합 내부 사업은 정관이 정하도록 하여 자율성을 인정하였지만 '협동조합

간 협력사업'은 필히 정관에 반영되도록 규정하고 있다.

〈제7원칙〉 지역사회에 대한 기여

국경 없는 경쟁의 시대에서 협동조합의 지속가능한 발전을 위해서는 협동조합이 속한 지역사회의 동반적인 성장과 발전이 필요하다. 지역 내 생산-소비의 선순환구조가 형성되고, 지역 내 순환성·관계성·다양성이 회복되고 보존되기 위해서는 지역사회가 자율적인 발전의 원동력을 갖추는 것이 중요하다. 또한 협동조합은 조합원의 자발적인 의사에 따라 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 노력해야 한다.

협동조합의 사업은 자율적으로 정하되, 지역사회를 위한 사업은 반드시 포함되어야 한다(제45조 사업). 특히 공익적 성격이 더욱 강하고 비영리 법인격의 사회적 협동조합은 지역사업의 성격을 (1)지역사회 재생, (2) 지역경제 활성화, (3)지역 주민들의 권익·복지 증진, (4)기타 지역사회가 당면한 문제 해결에 기여하는 사업 등으로 명시하고, 추가로 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 사업 등을 규정하여 협동조합이 지역사회와 함께하고 지역사회발전에 기여하도록 규정하고 있다.

2.2 국내 사례

2.2.1 아이쿱(i-Coop)⁴ 생협

- 아이쿱생협은 1997년 설립 초기 경영난에 직면한 수도권과 대전의 6개의 작은 생협들의 연합체로 출발하였고, 물류 사업을 통합하여 경영효율을 꾀하는 한편, 지역 생협을 지역 생협에 결합하여 조직사업에 통합했다. 또한 지역 생협이 각자 운영하고 있던 매장을 모두 없애고 조합원 가정으로 직접물품을 배달하는 가정공급에 집중하였다. 아울러 조합원이 중심이 된 운영위원회를 설립하고 이사회를 조합 활동에 결합하였으며 조합원을 활동가로 바꾸는 노력을 통하여, 설립초기인 2000년에 약

4 i-Coop 소비자 생활협동조합 사업연합회 12차 총회자료집, 2012

2,500명이었던 조합원을 2006년까지 약 10배인 2만여 명으로 늘렸다. 조합 활동의 주인이 될 조합원 조직과 전국물류망 구축으로 물류집중을 통한 사업 효율화와 전략적인 조합비제도 도입 등의 시스템 정비가 뒤따랐다. 조합원 조직 성장의 바탕이 된 전략적인 조합비제도 도입과 함께 효율적이며 경쟁력 있게 정형화된 프랜차이즈 매장형태의 새로운 사업구조 시스템이 아이쿱생협의 특징이다. 아이쿱생협은 2007년부터 2012년까지 아래 표와 같이 비약적으로 성장하였으며, 2011년 말 75개의 조합, 조합비 조합원 약 10만여 명 등 총 공급액이 3천억 원을 넘어섰다.

표 2-1 아이쿱생협의 조합원 및 사업 현황

연도	조합원 현황		사업 현황		조합수	매장수
	출자 조합원(명) (조합비 조합원)	전년대비 증가율	매출액(원)	전년대비 증가율		
2000	2,470	100%	53억	81%	15	-
2001	3,330	35 %	83억	56%	26	-
2002	7,530	26%	165억	99%	35	-
2003	11,645	54%	287억	74%	46	-
2004	15,368	32%	494억	72%	58	-
2005	16,808	9 %	601억	22%	62	-
2006	20,097	19 %	760억	26%	62	6
2007	34,391 (22,350)	70 % (11%)	942억	24%	65	25
2008	54,660 (35,204)	58% (59%)	1,301억	38%	70	38
2009	78,593 (56,100)	59% (44%)	2,062억	58%	73	66
2010	118,824 (85,166)	51% (51%)	2,632억 (2,405억)	28%	77	90
2011	155,705 (109,753)	31% (29%)	3,002억	25%	75	110
2007 대비 증가현상	121,414명 (82,403)	354% (391%)	2,060억	219%	10 증가	85 증가
2012년	170,127 (129,850)					

자료: 권미옥, 2013

○ 자본조달 방법

(1) 출자금

- 생협은 조합원들의 출자금을 통해 사업을 운영할 기본자금을 조성한다. 현재 아이쿱생협의 출자금에는 기초출자금, 공급출자금, 매장이용출자금, 목적출자금이 있으며 기초출자금은 가입 시 납부하며, 공급출자금은 인터넷으로 물품을 공급받을 때마다 내고, 매장이용출자금은 매장을 이용할 때 하루 1회 구매 금액에 따라 낸다. 공급출자금과 매장이용출자금은 단위당 자본 적립금 적립제도와 유사하다. 목적출자금은 매장 등을 개설할 때 조성하며 일반적으로 시중 은행금리보다 약간 높은 5~8%의 배당이자 금리가 붙는다.

표 2-2 아이쿱생협의 출자금 종류에 따른 출자금액

종류	기준 구매금액	출자금	
가입시 기초 출자금	-	30,000~50,000원	
	공급출자금	1,000원	
이용 출자금	5,000이상 ~20,000미만	300원	
	20,000이상~40,000미만	500원	
	40,000이상	700원	
목적 출자금	매장 출자금	5~8 % 배당이자 붙음	개인과 단위생협마다 다름

자료 : i-Coop 소비자 생활협동조합 사업연합회 12차 총회자료집, 2012

(2) 차입금

- 현재 단위 생협의 차입금은 조합원들로부터 차입하고 있으며 아이쿱(i-Coop)생협의 차입금은 2006년부터 단위 생협 매장개설 자금으로 사용되고 있다. 2011년 말 매장을 개설한 단위 생협은 77개이다.

표 2-3 아이쿱생협의 단위 생협의 매장사업 개설자금 현황

구분	매장출자금	차입금	합계	비고
조합매장개설 자금	4,566,512천원	21,067,838천원	25,664,360천원	단위조합매장 개설자본 (2011년 9월 기준)

자료 : i-Coop 소비자 생활협동조합 사업연합회 12차 총회자료집, 2012

(3) 조합비

조합비제도는 여러 생협 중 아이쿱생협연합회 소속 단위 생협에서만 시행하는 제도로 생협의 운영비를 조합의 주인인 조합원이 공동으로 부담하고 물품가격에서 이윤을 줄인 가격(일반가격⁵보다 평균 20% 저렴)으로 물품을 구매할 수 있게 해준다. 조합비는 물품가격을 내리는 대신, 생협의 운전 자본을 조합원들로부터 조달하면서 생협의 여러 활동을 안정적으로 할 수 있게 해준다(정은미, 2006). 이는 조합원들의 생협 이용도를 높이면 생협과 조합원 간의 일체감을 형성하였다(유정규·김정주, 2003).

조합비는 조합운영비를 조합원수로 나누어서 계산하는 구조로 조합원수가 늘어나면 조합비 금액이 내려간다. 조합원은 자동이체 시스템과 인터넷 주문 시 조합비를 할인받는다. 단위 생협마다 경영상의 차이로 조합비는 서로 다르다(정은미, 2006). 출자금과 달리 조합비는 탈퇴 시 환급되지 않는다. 2013년 단위 생협 조합원은 구매 유무와 관계없이 매월 13,000원의 조합비를 단위 생협에 지불하여 계속력을 다지고 구매이용도를 높이는 하나의 방안으로 자리를 잡았다. 단위 생협 조합비 중 5,500원은 연합조직 회비로 납부하고 7,500원은 운영비로 쓴다. 연합조직 회비는 가격 안정기금으로 120원, 매장협동기금으로 200원이 적립되고 단위 생협의 조합비 중 380원은 가격 안정기금, 100원은 매장협동기금으로 적립되어 실제 7,020원이 운영비로 쓰인다. 따라서 연합조직과 단위 생협을 합하여 가격 안정기금 500원과 매장협동기금 300원이 적립되어 물품의 가격안정과 매장운영의 안정을 위해 사용된다.

표 2-4 아이쿱생협의 조합비 사용내역

(단위: 원)

구분	운영비(경상비)	가격 안정기금	매장 협동기금	합 계
단위생협	7,020	380	100	7,500
연합회	5,180	120	200	5,500
합계	12,200	500	300	13,000

5 일반가격의 기준은 다른 생협의 물품가격에 3~5% 정도에 해당한다고 할 수 있다.

조합비는 매월 생협의 운전 자본을 안정적으로 조달하는 역할을 하지만 재무상태 표에 바로 반영되지 않고 수지 계산성 수익으로 회계처리가 된다(서진선, 2013).

(4) 수매 선수금

- 아이쿱생협이 2011년 5월부터 시작한 수매선수금 운동은 기존의 소비 관행을 깨고 조합원이 앞으로 이용할 예상물품 구매 금액을 먼저 납부하고 조성된 자금은 계약 생산수매에 필요한 자금으로 사용된다. 수매 선수금은 생산농가들이 영농준비기에 영농자금을 마련할 수 있고 조합원은 안정적인 가격의 농산물을 공급받을 수 있다. 또한 CMS 결제방식으로 매월 금액이 이체되고 물품 구매 시 신용카드를 사용하지 않아 카드 수수료 2.3%를 절약할 수 있다. 이는 매장의 수익을 개선하면서 조합원들에게 큰 이득을 주는 역할을 한다.⁶

(5) 비분할 적립금(indivisible reserves)

- 비분할 적립금은 미래를 대비한 잉여금으로 개별 조합원들에게 속하지 않고 전체 조합원에게 속하는 집단자본이다(구정옥, 2008). ICA에서 채택한 협동조합 제3원칙에는 잉여금의 일부를 비분할 적립금으로 적립한다고 명시되어 있으며, EU를 비롯한 많은 나라에서 비분할 적립금을 채택하고 있다. 비분할 적립금은 손실을 완충함으로써 안정적인 재무구조를 갖게 해준다. 호리코시 요시아키(2010)는 협동조합이 커뮤니티와 사회적 목적을 지향하고, 안정된 발전을 추구하며 사회운동과 관계를 맺어오면서 비분할 적립금이 필요하게 되었다고 분석하였다.

(6) 가격 안정기금

- 2010년부터 조성한 가격 안정기금은 (계약 재배형태로) 1차 농수산물

6 i-Coop 소비자 생활협동조합 사업연합회 12차 총회자료집, 2012

의 가격을 안정시켜 조합원과 생산자의 생활을 지원하는 제도로 조합비와 가공생산자의 매출에서 일정비율을 매월 적립하여 재원을 마련한다.

2.2.2 한살림

- 한살림은 1986년 12월에 창립되었으며, 2006년 말 회원 약 13만 명, 매출 약 936억 원에서 2011년 회원 약 29만6,580명, 매출 2,192억 원으로 연평균 27.4% 정도 성장했으며, 자체 물류센터 등을 보유하고 있는 대형 친환경농산물 공급단체이다. 한살림은 자체 생산 및 유통기준을 설정하여 안전성과 친환경성, 차별성 및 독자성 등을 추구하고 있으며, 생산자조직과 소비자조직이 공동으로 조직구조 및 운영방향을 논의하여 추진하는 체계를 갖추고 있다(김호, 2007).

(1) 조직 체계 및 규모

1986년 12월에 한살림 농산으로 활동을 시작한 한살림의 설립 목적은 생명의 세계관 및 가치관의 확산과 이에 맞는 생태농업을 기반으로 한 생산과 생활양식의 실천을 통해 더불어 사는 생명살림 세상을 만들어 가는 데에 있다. 즉 한살림은 크게 운동적인 측면과 사업적인 측면의 균형과 합일을 추구하고 있다. 생명의 세계관 및 가치관을 바탕으로 생산자와 소비자는 각각 친환경 유기농업을 실천하며, 그 생산물을 공급하고 소비하는 것을 추구하고 있는 셈이다. 한살림의 주요 사업으로는 한살림 운동의 확산을 위한 회원 확보와 기금조성사업, 생명가치 실현을 위한 조사·연구·홍보 및 교육사업, 한살림운동과 관련된 농산물의 가공사업 등 관련 사업체의 결성 및 지원 사업이 있다. 또한 회원의 활동내용과 사업의 조정·활동지원·운영지도사업, 순환형 지역농업의 육성과 실현을 위한 사업, 유관기관 및 단체와 교류 협력사업 등도 있다.

사단법인 한살림은 생산부문 조직(생산, 물류, 연구 등)과 지역 조직(지

역 한살림), 단체 및 개인 회원조직으로 구성되어 있으며, 이들 조직의 대표들이 이사로 참여하여 활동하고 있다. 따라서 사단법인 한살림은 운동과 사업의 두 가지 활동영역 및 조직을 총괄하는 중앙 대표조직이라고 할 수 있다. 사단법인 한살림의 대표인 회장은 전형위원회의 추천과 선거관리위원회의 선거관리를 통해 총회에서 선출된다.

그리고 협의 및 합의기구인 정책기획위원회, 식품안전위원회, 교육홍보위원회, 학교급식위원회 등은 회원의 자발적인 참여로 구성되어 있으며, 활발하게 활동하고 있다. 이러한 위원회는 내부적인 과제를 논의하거나 소비자에 대한 교육 및 홍보와 정보제공 등을 수행하며, 나아가 사회적인 이슈에 대해 토론하고 실천방안을 제시하고 있다. 전국생산자연합회는 농축산물 및 가공품 생산자 등 전국에 약 1,500명으로 조직되어 있는데, 특히 1차 농축산물 생산자는 지역단위로 생산공동체 또는 영농조합법인의 형태로 생산활동을 하고 있다. 또한 사업연합은 지역한살림과 지역생산자단체, 개인생산업체, 관계단체가 공동으로 출자한 물류전담조직으로서 2002년 3월 28일에 주식회사 형태로 공식 출범하였다. 즉 각 지역 한살림별로 직접 담당해오던 물류사업과 관련된 업무 전반(생산관리, 구매관리, 물품개발 및 개선, 물류 및 배송관리, 전산 및 정보, 물류회계 및 물품홍보, 품질관리 등)을 사업연합이 위임 대행하고 있다. 따라서 사업연합은 공동 출자한 조직의 수평적 연대조직이라고 할 수 있다. 자발적인 소비자 활동조직으로는 연합물품관리위원회가 있는데, 이 위원회는 각 지역 한살림의 물품관리위원으로 구성되어 있다.

지역 한살림은 전국에 19개가 조직되어 활동하고 있으며, 친환경 유기농산물의 공급사업과 한살림운동을 함께 추진하는 기초조직이다. 운영방식은 협동조합 원칙에 입각하고 있으며, 총회에서 선출된 비상근 이사로 구성된 이사회가 사업 및 운동에 관한 사항을 협의 결정하고 있다. 이때 이사장은 대개 비상근이며, 지역 한살림의 대표자로서 (사)한살림과 한살림사업연합의 이사로 참여하고 있고 인사관리 및 예산 집행 등에 관한 결재권을 가지고 있다. 또한, 매장에서 판매 및 소비자활동을 담당하

는 주체는 1년 이상된 한살림 조합원으로서 구매 및 활동이 적극적인 소비자 중에서 선정하고 있다. 이들에게는 실무 직원이 아니라 조합원 활동가라는 임무가 부여되고 있다. 왜냐하면 조합원과 대면하여 판매자가 아닌 소비자의 입장에서, 친환경 물품에 대해 객관적이고 공정한 설명을 할 뿐 아니라 매장 중심의 소모임을 조직하여 조합원 활동을 수행하여야 하기 때문이다. 그리고 각 지역에는 한살림의 설립이념과 운동을 지향하기 위해 구성된 소비자회원 중심의 각 위원회 조직이 있다. 이들 위원회는 해당 지역에서 소비자활동 또는 지역 활동을 수행하는 자발적인 소비자활동 조직이다. 각 위원회는 중앙조직인 (사)한살림 및 한살림사업연합과 유기적인 연계성을 가지고 활동하고 있다.

(2) 한살림의 회원수 및 공급액 변화 추이

2011년 말 한살림의 회원수는 29만6,580명이고 전체 공급액은 약 2,192억 원의 매출이다. 그리고 1988년부터 2011년까지 24년 동안 연평균 회원수 증가율은 약 27.4%이고 공급액 증가율은 약 42.0%이다. 1998년에는 공급액이 전년 대비 약 0.7% 감소하였는데, 이는 IMF 관리체제하의 경기불황에 기인한 것으로 보인다. 한살림의 공급액 증가는 회원수의 증가와 밀접한 상관관계를 보이고 있었다. 회원수 증가율과 공급액 증가율 간에도 높은 상관관계가 있다.

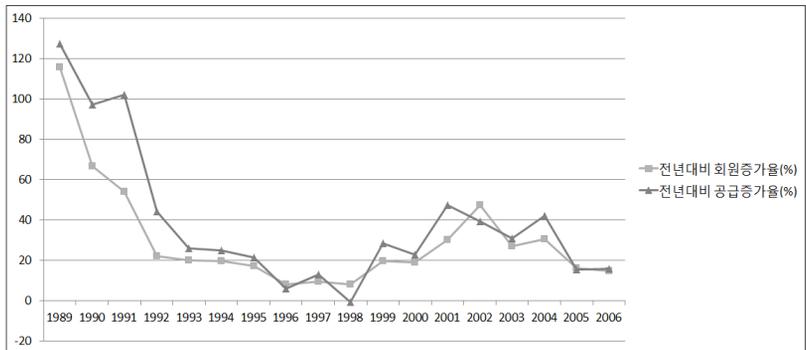


그림 2-1 회원수 증가 및 공급증가율의 변화 추이

표 2-5 한살림의 회원수 및 공급액 변화 추이

(단위: 명, 천원, %)

연도	회원수	공급액	회원증가율	공급증가율
1988	1,545	400,255	-	-
1989	3,333	909,851	115.7	127.3
1990	5,548	1,791,870	66.5	96.9
1991	8,543	3,619,103	54.0	102.0
1992	10,420	5,214,352	22.0	44.1
1993	12,482	6,555,150	19.8	25.7
1994	14,924	8,174,933	19.6	24.7
1995	17,460	9,908,490	17.0	21.2
1996	18,822	10,474,927	7.8	5.7
1997	20,592	11,801,946	9.4	12.7
1998	22,208	11,718,108	7.8	-0.7
1999	26,551	15,045,290	19.6	28.4
2000	31,511	18,475,050	18.7	22.8
2001	41,031	27,189,800	30.2	47.2
2002	60,363	37,822,556	47.1	39.1
2003	76,536	49,482,247	26.8	30.8
2004	99,761	70,201,734	30.3	41.9
2005	115,851	80,932,609	16.1	15.3
2006	132,787	93,592,257	14.6	15.6
2010	240,590	190,000,000	20.37	25.75
2011	296,580	219,200,000	23.27	15.4
연평균	-	-	-	38.9

(3) 한살림의 그린마케팅 실태

한살림의 그린마케팅 전략의 핵심은 제품전략 및 촉진전략에 있다. 예컨대 친환경농산물 중에서도 유기농산물을 지향하며 가공품은 식품첨가물에 대한 엄격한 기준을 가지고 있다. 또한 생산자와 소비자 간 교류 및 접촉을 통해 상호 신뢰도를 높이고 있으며, 물품 및 생산지역에 대한 정보 흐름이 원활하게 이루어지고 있다. 더불어 식품안전과 생명의 가치관에 대한 교육 및 홍보활동이 소비자의 자발적인 참여를 통해 추진되고 있다. 한살림의 그린마케팅 믹스에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

표 2-6 한살림의 그린마케팅 실태

구분	주요내용
한살림의 목적	<ul style="list-style-type: none"> · 더불어 사는 생명살림 세상의 실현 · 생명의 세계관 및 가치관의 확산
한살림의 목표	<ul style="list-style-type: none"> · 생태순환형 지역농업의 육성과 실현 · 환경친화적 생활양식의 실천 · 생산자와 소비자의 공존 공생
주요 전략	<p>제품 전략</p> <ul style="list-style-type: none"> · 안전성과 친환경성을 가진 생산물 : 차별성, 우수성, 독자성 - 유기농산물 지향 - 가공식품 : 국내산 유기 · 무농약 · 저농약 농산물을 원료로 하며, 불필요한 각종 첨가물 및 화학조미료 사용금지 - 수입농산물로 생산의 지속성이 크게 위협받고 있는 농산물 취급 - 호르몬제나 항생제 및 성장촉진제 사용금지 - 유전자 변형 종자 및 종묘 사용금지 · 공동체 단위의 협동을 통해 생산 및 출하되는 물품 우선 · 친환경 지역농업시스템이 형성되어 있거나, 그 의지와 노력이 있는 지역에서 생산되는 물품 우선
	<p>가격 전략</p> <ul style="list-style-type: none"> · 생산자와 소비자의 협의를 통한 가격 결정방식 - 전년도 출하가격을 기준으로 생산비, 작황, 출하시기, 타 단체나 업체의 가격, 시장가격 등을 고려한 가격 - 가공품의 경우에는 물품사양서 및 생산원가에 근거한 가격
	<p>유통 경로 전략</p> <ul style="list-style-type: none"> · 물류센터를 통한 직거래 - 공급체인의 단순화 및 효율화 - 지역 한살림 물류사업의 연합 및 집중화 체계 : 공동출자 방식 - 수평적 및 수직적 계열화로 최소비용 개념의 물류 수수료 · 수/배송 용기의 재사용 시스템 등 자원 절약 - 배송 박스, 병류 등의 회수를 통한 재사용
	<p>촉진 전략</p> <ul style="list-style-type: none"> · 산지와 소비지(생산자와 소비자) 간 신뢰성 구축 활동 - 산지에서 개최하는 다양한 전통 행사를 통해 상호 교류 - 산지 견학 및 방문, 농사체험 등 · 물품 및 지역에 대한 정보의 쌍방향 교류 활동 - 소식지 · 물품정보지의 발행 · 배포, 소비자의 물품관리위원회 활동 - (사)한살림 및 사업연합 등 전국 기구의 이사회에 공동 참여 - 생산자가 지역 한살림에 이사로 참여 · 식품안전성, 생명의 가치관에 관한 소비자 홍보 및 캠페인과 교육 - 식품첨가물, 유전자조작식품, 환경호르몬 등의 위해성 - 친환경농산물 학교급식 관련 활동 - 어린이 생명학교

3

시사점

덴마크는 국민고등 교육과 협동조합 운동을 통하여 복지국가를 건설하였다. 스페인도 몬드라곤 공동체의 카자(노동인민금고)를 중심으로 연합체제(group or consortium)를 형성하여 노동자협동조합을 비롯한

여러 복합체 소속 협동조합을 창설하고 확장하는 데 필요한 자금지원 등의 역할을 하였다. 개별 협동조합은 이윤의 통합화 정책에 의해 수익의 10%를 교육기금, 45%는 협동조합기금으로 공동 적립한다. 이는 몬드라곤 협동조합이 성장하는데 가장 중요한 요인 중 하나가 되었다. 이러한 사례는 단순한 정책연대를 넘어 이종협동조합 간에도 적절한 협동경제의 시스템이 구축되면 협동조합의 효과 확대가 가능하다는 것을 보여주고 있다. 우리나라의 경우 개별법에 의한 협동조합연합회는 존재하지만 이종협동조합이 참여하는 연합회는 없는 상황이다. 따라서 다양한 협동조합이 설립되고 이들 사이 연대가 이뤄진다면 조합원의 삶에서도 협동조합에의 몰입도가 높아질 것이다(김기태, 2010).

또한, 새로운 협동조합이 출범하면 노동자, 소비자, 생산자, 금융 등 모든 협동조합이 신규 협동조합에서 필요한 물자와 서비스를 구매하는 방법으로 지원하였다. 그리고 각 계통의 협동조합 총연맹조직은 사회적 협동조합을 지원하기 위한 컨소시아(Consortia)를 구성하였다. 아울러 총 연합회에 의무가입 등 제도적으로 내부 자원을 조성하는 비분할 적립금제정에 잉여를 적립할 경우에 세금을 면제해주는 혜택을 부여하였다. 한국의 아이쿱생협은 국내 실정에 맞는 조합비제도의 도입, 조합원을 활동가로 양성하는 운영위원회 신설, 물류통합과 혁신을 통하여 팔목할만하게 성장하였다. 용산생협도 성장의 동력이 되고 조합원의 경제적 참여를 이끌어내기 위해서는 우선 소비자 간 신뢰성 구축 활동, 조합원 간 교류활동 및 조합원을 활동가로 길러낼 수 있는 역량교육 등이 필요하다. 그리고 한살림의 그린마케팅 전략과 같이 용산생협만의 차별성, 우위성, 독자성을 가질 수 있는 요소를 분석하여 홍보할 수 있는 전략 구축도 필요하다. 더불어 지역 주민이 자발적으로 참여할 수 있는 체계를 모색하고, 조합비제도와 같은 방법으로 용산생협의 기금을 확보하고 안정화 자금을 마련하여 경영을 안정화시킬 수 있는 방안도 검토할 필요가 있다.

III 용산생협 현황 및 특성분석

- 1 일반 현황
- 2 용산생협 특성분석

III 용산생협 현황 및 특성분석

1 일반현황

1.1 추진 과정

- 경의선 용산 도시농업공원 추진위원회는 2010년 여름부터 6개월간 준비모임(독서토론 모임)으로 도시농업공원 추진 준비위원회를 시작하였다. 이후 2011년 3월에 조직된 ‘경의선 용산 도시농업공원 추진위원회’가 주축이 된 용산생협은 2011년 9월부터 본격적인 창립준비를 시작하였다. 그 계기는 서울시 마을기업사업의 일환으로 지원을 받으면서였다. 설립 당시 용산 도시농업공원 추진위원회가 주축이 되어 고래이야기, 용산연대, 사과나무 공부방 등을 중심으로 2012년 2월에는 회원 305명이 모여 창립총회를 개최하였다.
- 용산생협이 용산구 효창동에 ‘효창물꼬매장’을 오픈하는데 결정적 기여를 한 것은 ‘여성민우회 생협(현 행복중심 생협 연합회)’이었다. 당시 여성민우회 생협은 6천만 원 상당의 외상물품을 용산생협에 지원해 주었고, 조합원들의 출자금 및 서울시 마을기업 사업비 일부는 초기자본으로 사용되었다. 이들 지원금이 임대 보증금과 저온진열 냉동설비 구입비(2011년), 매장 운영경비와 초기 인건비(2012년) 등으로 사용됨으로써 용산생협 ‘효창물꼬매장’의 본격적인 운영이 가능하게 되었다.



그림 3-1 효창물꼬매장의 내·외부 모습

12 조직 현황

- 현재 용산생협은 행복중심생협연합회(<http://www.happycoop.or.kr/>)의 지역 회원생협 중 한 곳이다. 행복중심생협연합회는 조화와 협동, 평등의 가치를 추구하는 여성이 행복한 세상을 꿈꾸는 협동조합이다. 행복중심생협은 1989년 창립 이후 24년 동안 친환경 유기농산물 등 생활재 공동구입사업과 여성·환경·지역사회 등 다양한 분야에서 여성의 삶을 행복하

게 만들기 위해 사업을 추진하였다. 행복중심생협 조합원들은 참 먹을거리를 나누고, 생산자의 지속가능한 생산을 보장하며 생태계를 보호하고, 우리사회를 좀 더 인간화된 사회로 만들기 위해 다양한 활동을 하였으며, 지난 2012년 3월 22일에 조합원의 활동 공간인 지역생협을 충실하게 지원하고 협동조합 원칙에 충실한 공동구입사업의 모델을 만들어 내기 위해 행복중심생협연합회를 출범시켰다.

- 행복중심생협연합회에는 행복중심 고양파주생협, 행복중심 서울서남생협, 행복중심 서울동북생협, 행복중심 서울생협, 행복중심 진주생협, **행복중심 용산생협**, 행복중심 농도생협, 행복중심 서로살림생협, 행복중심 풀무생협, 행복중심 진해생협 등 10개 지역생협과 행복중심 생산자회가 회원으로 가입해 있다.

121

용산생협 조직 구성

- 이사회, 감사 2인(회계, 사업)
- 위원회: 교육/문화위원회, 생활재위원회, 마을모임위원회
- 효창물꼬매장: 부이사장, 매장활동가 2명,
- 회계 1명, 매니저 1명 등 총 5명
- 고래이야기/ 피어라 풀꽃 등의 모임 진행



그림 3-2 용산생협 조직도

122 조합원

- 용산생협 조합원은 매일 평균 약 20명씩 순 증가하고 있으며, 총 누적 조합원은 2013년 12월 현재 1,027명이다. 봄과 가을에는 조합원 확대 사업을 통해 조합원수가 평균 이상으로 확대되었다.



그림 3-3 2013년 조합원 현황(단위: 명)

표 3-1 2013년 월별 조합원 확대현황

(단위: 명)

구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	계	
가 입	물꼬 매장	목표	30	30	80	30	80	30	30	70	100	40	50	600
		현황	30	30	35	26	16	30	23	23	58	49	13	14
탈퇴		6	9	3	6	6	5	8	4	5	7	13	10	82
이관감		1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	6
이관음		2	1	0	2	1	0	1	1	0	3	1	1	13
총 조합원(명)		790	811	843	855	865	889	905	925	977	1,021	1,022	1,027	

자료 : 용산생협 내부자료

- 조합원의 가입기간과 조합원들의 거주지 주소를 바탕으로 GIS 프로그램을 이용해 조합원들의 확산방향을 분석하여 서울시 지도에 표출한 결과는 다음과 같다.

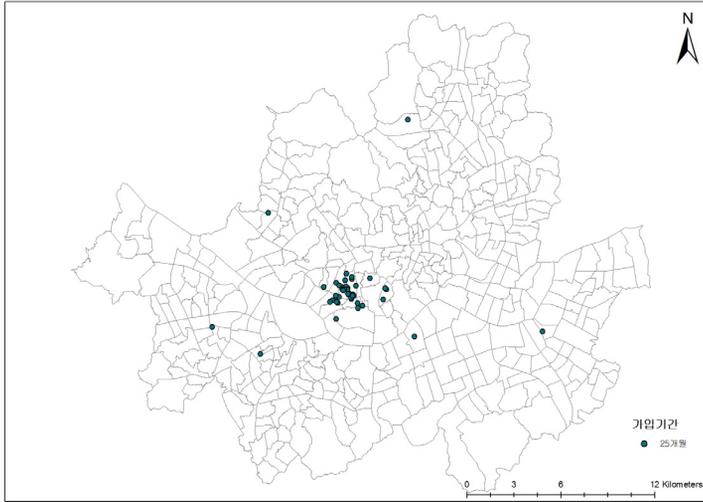


그림 3-4 창립 초기 회원

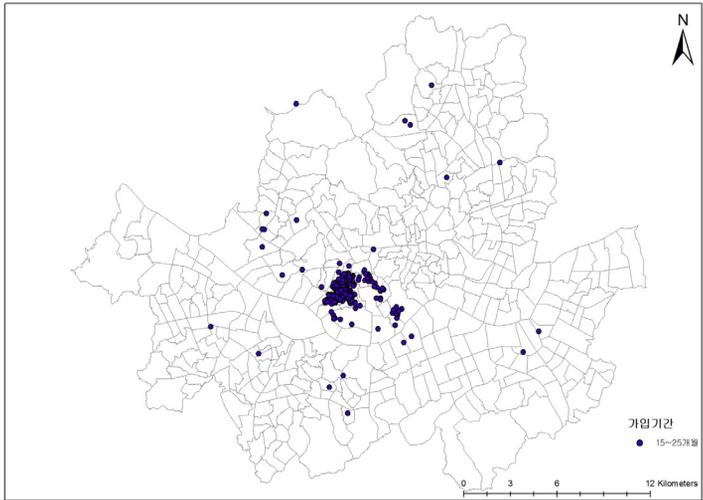


그림 3-5 조합원의 확산(창립 후 25개월 이하 조합원)

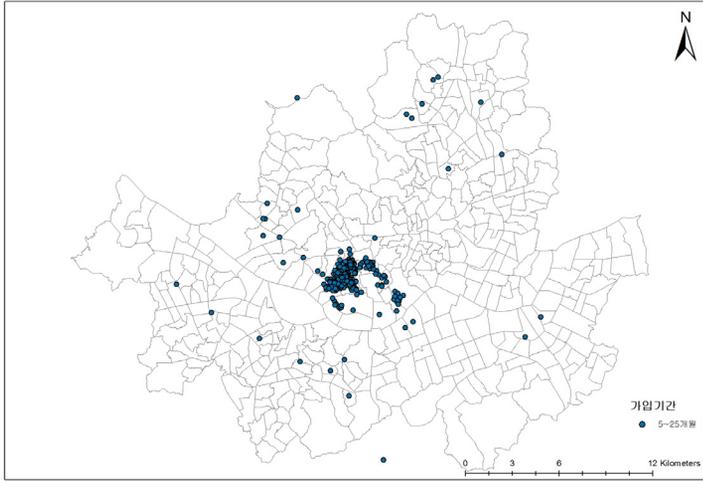


그림 3-6 조합원의 확산(창립 후 25개월 이상 조합원)

- 창립 이후 용산구 ‘효창물꼬매장’을 중심으로 지도에 조합원 현황을 표출한 결과 반경 500m 범위 안에서 조합원수가 가장 많았다. 또한 매장의 상권을 넘어서는 주변지역까지는 적은 수이긴 하지만 조합원수가 늘고 있는 것을 확인할 수 있다.

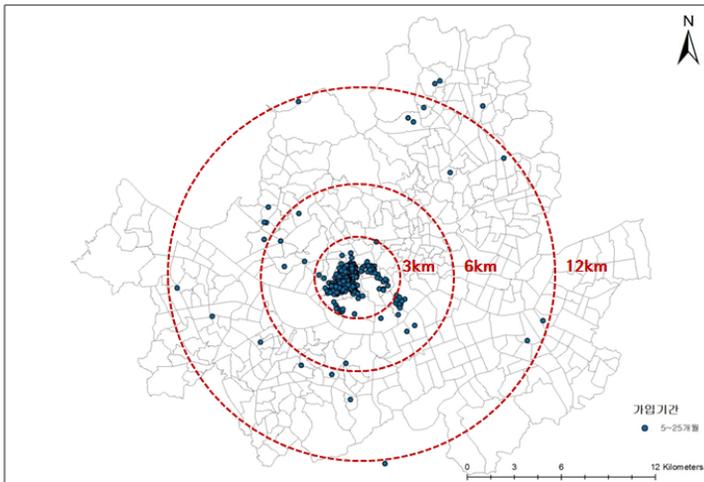


그림 3-7 조합원의 전체 확산 범위(2013년)

매출 현황

- 효창물꼬매장의 매출액은 9월에 4천 8백만 원, 10월에 4천 5백만 원으로 많았다.

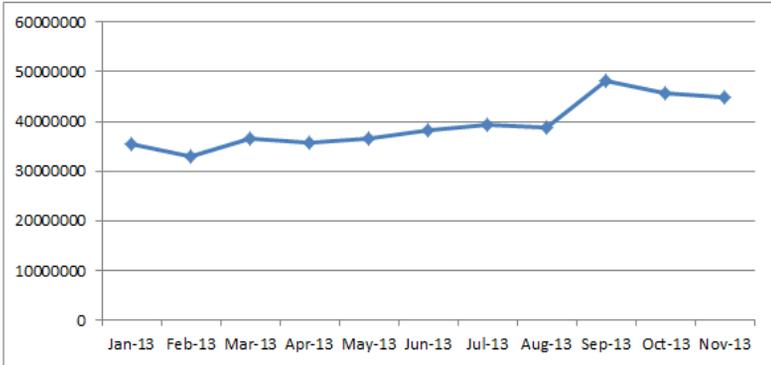


그림 3-8 효창물꼬매장의 매출액 추이

표 3-2 효창물꼬매장의 월별 매출액(2013년1월~11월)

월	월간 영업 매출액(원)
1월	35,542,932
2월	32,999,360
3월	36,616,943
4월	35,681,514
5월	36,521,421
6월	38,350,668
7월	39,271,563
8월	38,677,679
9월	48,048,403
10월	45,771,665
11월	44,902,676

추진 사업

- 1) 조합원 확대 사업: 용산생협은 상반기(3월), 하반기(9, 10월) 조합원 확대의 달을 정하여 전단지를 이용한 거리 집중홍보(학교 앞, 효창공원역 앞)와 생활재 할인 이벤트행사, 가입자 및 소개자 선물증정, 가입비 면제 등 다양하게 활동을 진행하였다. 조합원은 목표대비 45.26%가 늘었지만, 10월 통계를 기준으로 1,021명의 조합원수가 산출되어 총 조합원이 1,000명 이상이 되었다.

표 3-3 조합원 확대 사업

기간	사업 활동						
상반기 (3월)	① 기간 : 2013. 3. 1~3. 30(1달간) ② 내용 · 연합회 공동구입 이벤트와 병행한 조합원 확대 활동 진행 · 가입 이벤트 : 가입자 무농약 백미 2kg 증정, 소개해 준 조합원 헛타시마 증정 · 판촉 이벤트 : 참치 15% 할인, 비가림굴 15% 할인 ③ 홍보 · 전단지 배포, 커피 · 화장품 샘플과 함께 배포함 · 이사, 매장활동가, 사무국 직원 홍보활동 ④ 성과 : 166명 가입						
구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	계
가입수(명)	30	30	35	25	16	30	166
하반기 (9월, 10월)	① 기간 : 2013. 9. 1~10. 31(2개월) ② 내용 : 가입비 면제 ③ 홍보 : 이사, 매장활동가, 사무국직원 홍보활동 ④ 성과 : 275명 가입						
구분	7월	8월	9월	10월	11월	12월	계
가입수(명)	23	23	58	49	13	14	275

- 2) 도농교류 사업: 용산생협은 2013년 8월에 aT공사(한국 농수산물통공사)에서 공모한 도농교류 보조금사업에 선정되어 도농교류 사업을 진행하였다. 즉 840만원의 도농교류 보조금을 지원받아 총 7회 233명이 참가하여 사업을 운영하였다. 사전 홍보를 통해 참가자를 모집하여

경북 상주, 강원도 횡성, 경기도 양평 등의 현지 농장 방문 후 생산자(농업인)와 직접 만나서 다양한 체험행사를 진행하였다. 이 행사는 생활재 이야기와 생협에 대해 홍보하는 효과가 있었다.

표 3-4 2013년 용산생협 도농교류 사업

생산지(월/일)	참여인원(명)	행사내용
경북 상주(6/8)	10	상주 우리밀 축제
강원도 횡성(6/29)	36	복분자 따기 및 횡성여성농민회 밭 김매기
강원도 횡성(9/28)	20	고구마 캐기
경기도 양평(10/19)	30	외갓집 체험 마을
경북 상주(11/2)	70	새벽농장 사과 따기 및 상주꽃감산지 체험
강원도 횡성(11/23)	40	손두부 만들기
강원도 횡성(12/21)	27	메주만들기
총 7회	233	

그리고 도농교류 사업의 일환으로 횡성여성농민회, 서울환경연합, 언니네 텃밭 오산공동체와 토종 씨앗을 지키기 위한 채종포발 가꾸기 사업을 공동으로 진행하였다.

3) 매장 판매촉진 사업: 용산생협은 월별 이용과 흐름을 파악하고, 이용 집중을 시도할 생활재를 선정하여 자료를 근거로 월별 생활재 공급계획을 수립하여 홍보하였다. 홍보방법은 매장판매 외에 시식회, 알뜰시장 생활재 홍보, 소식지 이용 등의 방법으로 진행하였다.

- 1월 : 겨울방학 간식거리 및 메주 예약 판매
- 2월~4월 : 설 명절선물, 보름생활재, 참치, 딸기와 비가림굴
- 5월 : 대추방울토마토 및 가정의 달 선물
- 6월 : 이벤트 생활재, 매실, 설탕
- 7월 : 삼계닭, 얼음과자
- 8월 : 여름과일, 여름방학 간식

- 9월 : 이벤트 생활재, 추석선물
- 10월 : 택배 수산물
- 11월 : 건강식품, 김장거리
- 12월 : 창립 25주년 기념 할인이벤트(25가지 생활재 할인)

4) 기타: 각종 지역신문 홍보, 횡성직거래장터, 지역행사 개최 등을 통한 다양한 활동으로 조합원 확대를 이끌어내는 방안을 계획하고 있다. 조합원 확대는 적극적인 구전활동과 매장에서의 친환경 상품 안내 등을 통해 적극적으로 가입을 유도하고 홍보한 효과가 나타나고 있다. 2013년에 홍보를 위해 진행된 사업으로 텃밭상자 분양, 노들텃밭 분양, 어린이집 주말농장 분양 등이 진행되었다.

15 위원회 활동

1) 교육/문화위원회

- 운영 목표
 - 가. 지역주민 대상 강좌를 통해 협동조합의 의미를 전파함
 - 나. 조합원 교육을 통해 생활재이용을 장려하고 생협 활동가를 양성함
 - 다. 어린이 조합원 교육을 통해 미래 협동조합 일꾼을 양성함
- 연관된 협동조합원칙
 - [제5원칙]교육·훈련 및 정보교류
- 추진사업 : 교육문화위원회는 행복중심생협연합회에서 서울시 여성발전기금의 지원을 받아 협동조합과 관련된 지역 강좌를 진행하였다. 예컨대, 4, 5, 8, 10월에 에너지실천과 에코마일리지, 실천노하우, 협동조합과 안전하고 바른 먹을거리에 대한 교육사업을 실행하였다. 에너지강좌는 조합원들의 대안에너지 및 탈핵에 대한 인식 및 실천의 중요성에 대해 교육하였으며, 김은진 교수의 먹을거리에 대한 강좌는 식량

주권 및 토종씨앗 지키기, 농업의 중요성 등에 대한 내용으로 진행되었다. 향후 지역 강좌 운영에 대한 지속적인 지원이 필요하다.

표 3-5 교육/문화위원회 추진 사업

횟수	월일	강좌 내용	참여인원
1	4/30	에너지실천과 에코마일리지 가입 및 홍보	16명
2	5/23	에너지전환 필요성과 실천 노하우	16명
3	8/28	협동조합 강좌(협동조합과 바른 먹을거리)	20명
4	10/24	협동조합 강좌(협동조합과 안전한 먹을거리)	20명

2) 생활재위원회

· 운영 목표

- 가. 생산지 및 생활재에 대한 이해를 높여 위원회 전문성을 강화
- 나. 조합원에게 생활재 이용방법, 생산자 및 생활재에 대한 정보제공으로 생활재에 대한 신뢰 증진과 이용을 독려함
- 다. 조합원의 요구가 반영된 생활재를 개발 및 개선함

· 연관된 협동조합원칙

[제2원칙]조합원에 의한 민주적 관리

[제8원칙]대안적 사회 창출

· 추진사업

- 가. 주요 사업: 생활재위원회는 생산자와 함께 하는 생활재포럼과 모임운영, 생활재를 알아가는 조합원 교육, 산지방문 및 교류 등의 사업을 진행하고 있다.
- 나. 추진 사업: 생활재위원회는 생활재 시식모니터링 및 개선·개발 생활재 제안 등의 기본활동을 펼쳤다. 예를 들면 식생활 개선 및 생활재 이용 독려 활동으로 장 담그기, 제철 나물을 이용한 요리교실 등을 진행하였다. 장 담그기 행사는 전통식문화 보전 취지를 잘 살리고 있으며, 장 담그기에 관심을 가지는 조합원들이 증가하고 있어 홍보를 통해 확대할 계획이다. 생활재 요리교실은 제

철 생활재를 활용한 생활재 이용 촉진에 보탬이 되었다. 생산지 방문은 두 곳을 견학하였다.

표 3-6 생활재위원회 추진 사업

월	일시	장소	참가자	학습내용 및 심의생활재
1월	1/16	매장	5명	햇도그빵, 만두
3월	3/27	피어라풀꽃	8명	유기농 보리차 요리-봄나물
4월	4/26	피어라풀꽃	8명	팔영양갱, 단호박영양갱, 햇살담은곡물바, 포도푸딩, 감귤푸딩, 한우사골곰탕, 씨알훈제닭날개, 씨알훈제닭가슴살, 요리당, 요리맛샘
	4/30	피어라풀꽃	16명	에너지실천 및 에코마일리지 가입 홍보
5월	5/15	피어라풀꽃	8명	통곡물블랙푸레이크, 메이플콘푸레이크, 무농약현미쌀로 만든 생강전병, 울레길 꼬마젤라 슈레드치즈, 딸기칩, 한라봉칩
	5/23	피어라풀꽃	16명	대안에너지 강좌
	6/8	경북상주	10명	생산지방문 - 상주 토리식품
6월	6/21	피어라풀꽃	8명	카메오치즈타르트, 라즈베리치즈타르트, 블루베리치즈타르트, 꼬마약과, 우리밀메밀국수, 채식비빔면, 감자라면, 김치라면, 감자자장라면, 사리면, 쌀채식라면, 부서먹는 라면과자
				7월
8월	8/21	피어라풀꽃	5명	꼬마밥풀과자, 유기농우리밀편스넵, 양송이크림스파게티소스, 쌀스파게티면, 대구살로 만든 생선가스
	8/28	피어라풀꽃	20명	협동조합지역강좌
9월	9/25	매장	6명	한치주물럭
10월	10/24	피어라풀꽃	20명	협동조합 강좌
	10/25	매장	6명	한치주물럭, 미니채소편빵, 햇살담은과일바, 초고추장
11월	11/2	경북상주	70명	생산지방문 : 새벽농장, 상주곶감
12월	12/4	효창동사무소 4층	22명	연합회 자체인증기준안 설명회
	12/20	피어라풀꽃		시식생활재-꿀파배기 삼푸 린스(버블프리에코) 2013년 평가 및 송년회 2014년 계획수립

3) 마을모임위원회

· 운영 목표

가. 거점 지역을 중심으로 조합원을 확대함

나. 조합원 참여를 보장하고 소통의 장을 마련함

- 다. 각각의 마을모임이 마을 공동체의 기반이 되도록 노력함
- 연관된 협동조합원칙
 - [제2원칙]조합원에 의한 민주적 관리
 - [제7원칙]지역사회에 대한 기여
 - [제8원칙]대안적 사회 창출
 - 추진사업
 - 녹색장터 운영: 녹색장터는 4월부터 매월 1회, 연 5회 이상 개최 하였으며, 2013년에는 4월, 5월, 6월, 9월, 10월 등 총 5회에 걸쳐 매월 셋째 주 토요일 오후 1시부터 5시까지 진행하였다. 녹색 장터는 지역주민과 함께 생태적인 공동체를 지향하는 문화를 형성하는 데 효과가 있었다.
 - 소식지 발간: 용산생협의 소식을 조합원들과 공유한다는 아이디어 차원에서 소식지 발간을 시작하였다. 2013년에는 매월 1회 이상 발행하여 매장배포, 이메일 발송 등을 통해 생협의 이모저모 소식을 공유하고자 하였으나, 후반기에는 인력부족으로 만들지 못하였다.

표 3-7 마을모임위원회 추진 사업

구분	사업 진행 내용
녹색 장터 운영	<상반기> · 4월20일(토), 5월25일(토), 6월22일(토), 6월28일(토): 오후1시~5시 · 6월28일 녹사평역 광장(용산구 녹색장터에 신청한 업체 모두 참여)
	<하반기> · 9월14일(토), 10월26일(토), 11월23일(토): 오후1시~5시 · 11월 23일 종점수다방 후암동 녹색장터에 참여
	<장소> 생협 매장 앞, 효창동주민센터 앞, 피어라플꽃 앞 * 서울시 녹색장터 지원사업을 신청하여 총 50만원을 지원받았음. 자매결연지인 황성 오산공동체 직거래 장터로 도농교류 및 농산물 판매의 장으로 활용함. 피어라플꽃과 공동으로 개최함
소식지 발간	· 형태: A4 크기 1쪽으로 제작함 · 발간 횟수: 1호 1월28일, 2호 2월28일, 3호 4월8일, 4호 5월1일, 5호 5월29일(총 5회 발간) · 소식지 내용: 마을모임, 매장 소식을 비롯해 각종 생협 및 지역 소식 등을 소개함 · 배포 방법: 매장에서 배포, 인터넷 카페, 조합원 메일로 발송함

4) 탈핵 대안에너지위원회

· 운영 목표

- 가. 탈핵과 대안에너지의 가치를 조합원과 공유하고 확산함
- 나. 에너지 절약을 위한 생활 속 실천을 조합원이 함께 함
- 다. 연합회와 연계하여 탈핵 연대 활동에 참여함

- 추진사업: 탈핵 대안에너지위원회는 조합원과 함께하는 에너지 절약과 이용효율을 위한 생활 속 실천 활동을 위해 올해 신설된 위원회로 위원회 구성이 제대로 이루어지지 않은 실정이다. 위원장 1인이 사업을 총괄하여 진행하고 있는데, 위원회 구성이 시급하다. 주요 활동은 에너지 지킴이 활동을 큰 축으로 강좌, 발전소 견학, 천연가스기 개운죽 화분 만들기, 탈핵영화 보기 등 다양하다.

① 탈핵과 대안에너지 강좌

표 3-8 탈핵과 대안에너지 강좌 운영 현황

일시	장소	참가인원	내용
4/30	피어라플꽃	15명	에너지절약 실천과 에코마일리지 ※생협 가입안내 및 홍보
5/23	피어라플꽃	15명	에너지전환 필요성과 실천노하우

② 에너지 지킴이 활동

표 3-9 탈핵 대안에너지위원회 추진 사업

일시	장소	참가인원	내용
4/30	피어라플꽃	15명	에너지 절약 실천사업교육 가이드북 배부 (강사: 연합회 담당과장) 실천단: 멀티탭 지급
5/23	피어라플꽃	15명	에너지 전환 필요성 교육 가이드북 배부 (강사: 녹색연합 사무국장)
6/24	당진화력 발전소	3명	당진 화력발전소 견학 당진환경운동연합 사무국장 강의 및 교로2리 주민과의 만남
11/10	매장	25명	천연가스기 개운죽 화분만들기
12/20	피어라플꽃	22명	에너지 아껴쓰는 착한마을 만들기

- ③ 천연가스기 개운죽 화분(30개) 만들기 사업
- ④ 매장 에너지 컨설팅 및 구조개선 활동
 - 서울시와 한국 환경 산업기술연구소가 컨설팅을 진행함
 - : 매장 LED전구 사용 및 매장온도 적정온도 지키기
- ⑤ 대외 연대활동
 - 시민방사능감시센터의 시민모니터링 활동, 방사능 관련 외국사례에 대한 교육 수강
 - 핵 없는 사회를 위한 공동행동 활동에 참여

2 용산생협 특성분석

2.1 설문조사 결과

2.1.1 조합원 가구 현황

- 서울시 가구 특성
 - 서울시의 가구형태는 1990년대 후반부터 ‘부부와 미혼자녀’로 구성된 전통적인 핵가족 형태가 감소하고, 자녀 없이 부부만 사는 가구, 한부모 가구, 조부모와 손자녀 가구, 1인 가구가 증가하는 경향을 보인다.
 - 서울의 가구당 인구수는 1970년 중반 이후부터 계속 감소하여 5명 이하로 줄어들었으며, 1980년대 후반부터는 4명 이하로 감소하였다. 이러한 추세는 계속되어 21세기에 들어 서울의 가구당 인구수는 3명 이하로 감소하였으며 2010년 말 현재 2.44명을 유지하고 있다.⁷

⁷ 서울연구원, 지표로 본 서울변천(2010년 개정판)

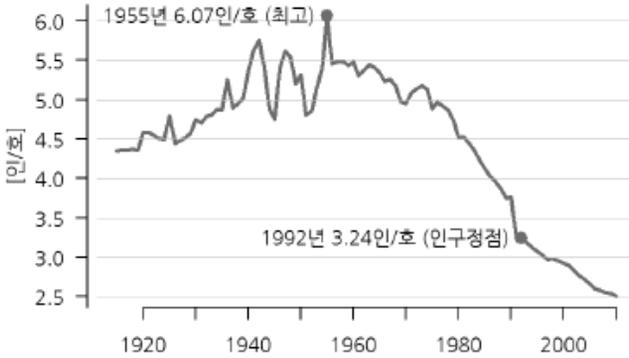


그림 3-9 서울시 가구당 인구수의 변화(1920년~2010년)

자료: 서울연구원, 지표로 본 서울 변천(2010 개정판)

- 조합원 가구 특성
- 조합원 가구의 구성원수는 4인 가구가 49%로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 2:3인 가구도 39%를 차지하고 있다. 서울시의 가구당 평균 인구수가 2.44명인 점을 감안할 때 향후 생활협동조합의 꾸러미 상품, 공동구매 물품 등에서 물품의 양을 이러한 경향에 맞추어 조절할 필요가 있을 것으로 판단된다.

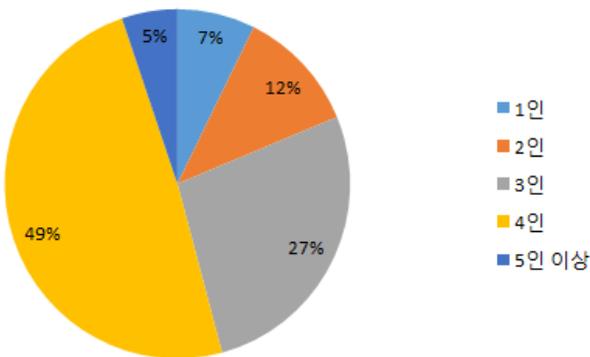


그림 3-10 조합원 가구의 구성원수

- 조합원은 4인 가구의 비중이 높았는데, 구성원을 살펴보면, 부부와 유아기 자녀 혹은 학령기 자녀를 둔 형태가 66%로 가장 높은 비율을 차지하고 있다.
- 자녀의 연령대에서 유아기 및 학령기 자녀가 가장 높은 비중을 차지하는 이유는 초등학생과 미취학 아동을 둔 부모인 조합원이 많기 때문이다. 이들 조합원은 자녀의 연령특성상 입시준비보다 다양한 농사체험을 통한 경험, 환경교육과 친환경 먹을거리 등을 통한 식습관 개선 등의 교육 활동에 관심이 많으므로 생활협동조합의 운영목표와 가장 잘 연계될 수 있다.

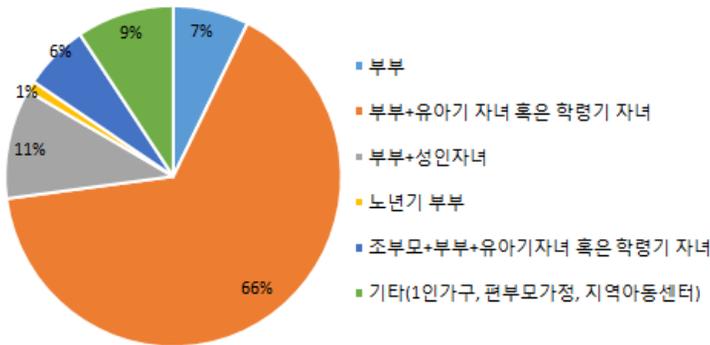


그림 3-11 조합원 가구의 가족구성

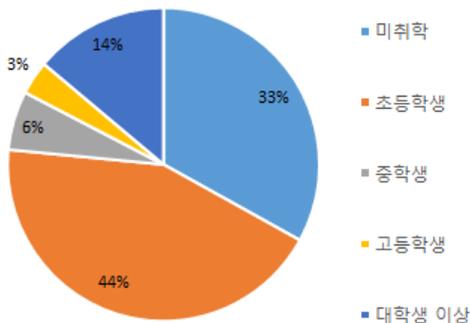
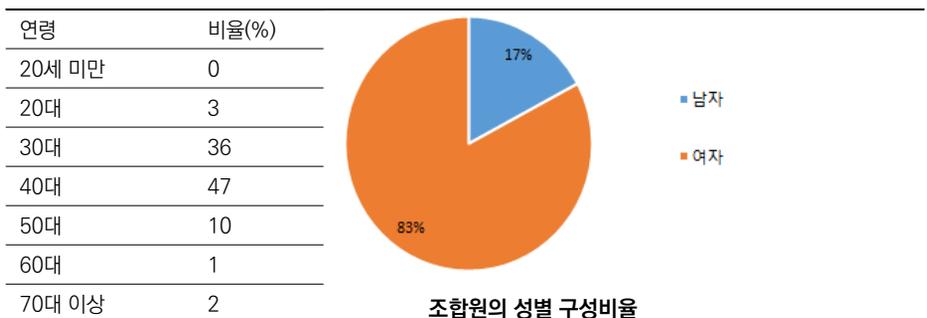


그림 3-12 조합원 가구 자녀의 연령대 구성

- 초등학생과 미취학 아동을 둔 부모에게 용산생협에 대해 알리는 방법은 다음과 같다. 먼저 이들이 용산생협에서 취급하는 물품의 생산지, 농장 등을 직접 방문하여 유기 및 무농약 재배에 대한 교육과 체험프로그램을 경험하게 되면 자연스럽게 용산생협의 가치를 알게 될 것이다. 그리고 용산생협이 진행하는 교육체험프로그램도 기존에 개발된 원예통합프로그램을 활용하여 체험교육이 1회성으로 끝나지 않고, 파종에서 수확까지 작물을 직접 길러보는 전 과정을 통해 지속적으로 참여를 유도할 수 있도록 보완하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 연합회나 용산구청, 민간단체에서 진행하는 다양한 도시농업 지도자 교육 등에 조합원이 수준별로 교육활동에 참여할 수 있도록 안내할 필요가 있다. 이 중 관심을 가지고 있는 활동가를 발굴하고 지원하여 역량을 강화시키고 차후 이들이 용산생협의 비상근활동가로 교육체험활동을 매월 전담하도록 하여 지속적인 참여를 유도하는 전략도 필요하다.
- 성별은 여성이 83%로 압도적이었고, 이들은 대부분 30대~40대(83%)였다. 직업은 전업주부(40%)가 가장 많았으며 생필품과 식료품을 구입하였다. 이들을 타깃으로 홍보전략을 추진할 경우 적립금제도 및 할인쿠폰 등을 활용하는 방안과 매일매일 가장 신선한 재료에 대한 정보를 제공할 수 있는 인터넷 및 모바일 홈페이지를 통한 홍보 방법도 고려해 볼 수 있다. 또한 주부 외에 직장인(14%)을 대상으로 하여 꾸러미제도를 활성화하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

표 3-10 조합원의 성별 및 연령 구성비율



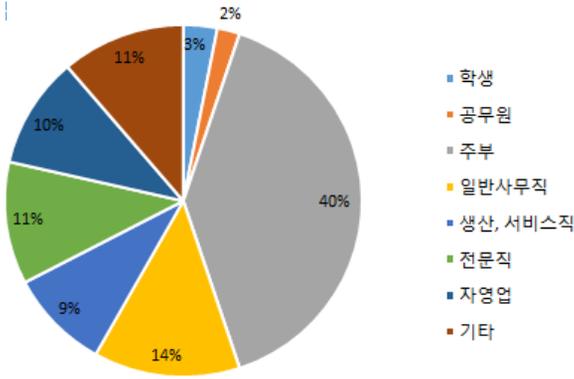
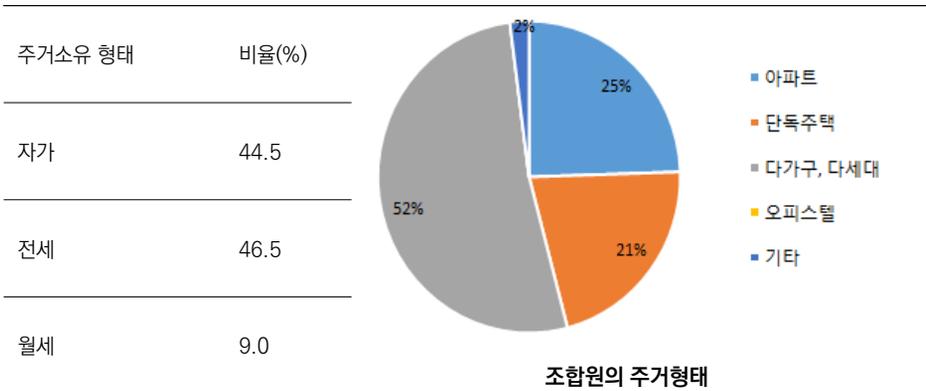


그림 3-13 조합원의 직업구성

표 3-11 조합원의 소유형태 및 주거형태



- 조합원의 주거형태는 다가구·다세대주택이 52%, 아파트가 25%, 단독주택이 21%의 순으로 높았다. 또한 주거 소유형태는 자가와 전세의 비율이 비슷하게 나타나고 있었다.
- 조합원의 소득 수준을 살펴보기 위해 가구당 월평균 소득에 대한 설문을 실시하였는데, 이는 가구의 소비수준을 보여주는 지표로 활용할 수 있다.
- 용산생협 조합원 가구당 월 소득은 300만원 이상에서 400만원 미만의 비율이 가장 높게 나타났다.

표 3-12 조합원 가구의 월평균 소득

월 평균 가구 소득	비율(%)
200만원 미만	16.8
200만원 이상~300만원 미만	16.8
300만원 이상~400만원 미만	26.3
400만원 이상~500만원 미만	15.7
500만원 이상	24.2

- 서울시가 발표한 ‘2012 서울 서베이 도시 정책지표조사’에 의하면 서울 가구 3가구 중 2가구 정도가 월소득이 300만원 이상이며, 이는 월평균 소득을 300만원 이상으로 응답한 가구가 65.5%로 전년보다 5.8% 증가한 수치이다.⁸
- 조합원들의 가입경로를 추적한 결과 ‘이웃의 소개로’라는 답변이 54%로 나타났다. 이는 용산생협 조합원 확대의 가장 큰 방안이 구전(口傳)에 있음을 보여주며, 이웃간 신뢰를 바탕으로 한 소개가 중요한 역할을 하는 것을 확인할 수 있었다.



그림 3-14 용산 생협동조합원의 가입경로 설문결과

⁸ 서울시, 2012 서울 서베이 도시 정책지표조사 자료

- 매장을 이용하는 이유로 먹거리 문제에 대한 안전성이 34.5%로 가장 높았다. 그다음은 자녀의 건강 증진(20.7%), 마을공동체 활성화에 대한 관심(13.0%), 환경문제에 대한 정보공유(10.9%) 순으로 나타났다.

표 3-13 조합원의 협동조합 이용의 장점(다중응답 결과)

문항	빈도(명)	비율(%)
먹거리 신뢰성	98	34.5
환경문제 정보공유	31	10.9
마을공동체 활성화	37	13.0
아이 건강 증진	59	20.7
근거리	38	13.4
생협의 활성화 및 확산	18	6.4
조합원들과의 교류	2	0.7
기타(믿음, 깨끗함, 친절함)	1	0.4
계	284	100.0

- 서울 서베이 도시 정책지표조사 자료에 의하면 1980년대 후반 영국에서 시작된 일명 광우병으로 불리는 BSE사건과 유전자 변형 식품의 증가로 인해 식품안전 문제는 세계적으로 이슈화되고 있다. 또한, 식품무역의 증가로 식품안전문제의 국제화가 촉진되고 있는 실정이다. 우리나라는 세계 4위의 식품수입국이지만 서울 시민의 84.6%가 수입식품이 안전하지 않은 것으로 인식하고 있으며, 59.4%는 유통식품 전반에 대해 불신을 나타내고 있다.⁹
- 조합원들은 용산생협의 활성화에 대해 대부분 긍정적으로 인식(96%)하고 있었으며, 이는 향후 조합원들의 다양한 참여를 유도하여 용산생협의 활성화에 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

⁹ 신경희, 2008, 서울시 식품안전 확보전략, SDI 정책리포트, 서울시정개발연구원

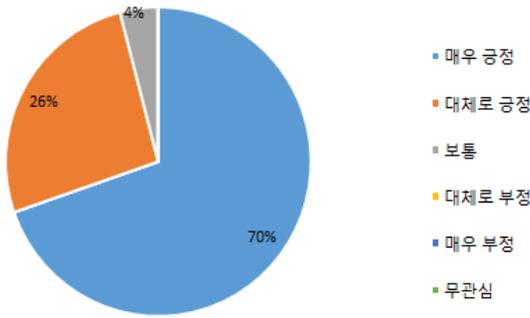


그림 3-15 용산 생활협동조합 활성화에 관한 인식

- 또한 용산생협 이용에 대한 만족도도 높아 생협의 활성화 가능성이 있는 것으로 판단된다. 다만 다양한 활동 및 교육 프로그램, 직거래 장터에 조합원들이 더욱 손쉽게 참여할 수 있도록 개선사항에 대한 의견을 반영하여 계획할 필요가 있다.
- 설문에 응한 조합원들은 대부분 효창물꼬매장에서 30분 이내의 거리에서 거주하고 있는 것을 확인할 수 있다.

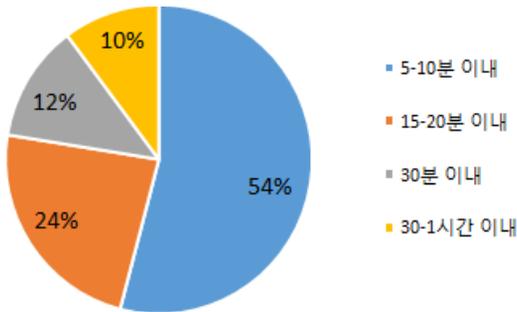


그림 3-16 효창물꼬매장까지의 시간거리

- 조합원들은 상품을 구매하기 위해 직접 매장을 방문하여 물품을 보고 구매하는 것(92.0%)을 선호하는 것으로 분석되었다. 이는 주로 식료품을

구매하는 경우가 많아 신선도를 직접 확인하기 위한 것으로 판단된다. 따라서 매장의 위치가 조합원들의 거주지와 얼마나 근 거리에 위치하고 있는지가 큰 변수가 될 수 있으며, 위치에 따른 조합원의 확대 잠재력이 다르게 나타날 것으로 판단된다. 용산생협은 주택가에 위치하고 있기 때문에 매장 주변에 거주하는 주민을 대상으로 홍보할 수 있는 방안이 효과적일 것으로 생각된다.

표 3-14 조합원의 구매형태

문항	빈도(명)	비율(%)
온라인 구매 선호	2	2.0
전화 배달 구매	2	2.0
제철 꾸러미 이용	4	4.0
방문 구매	92	92.0
계	100	100.0

- 조합원의 주 구매물품은 식료품(86%), 생필품(10%), 화장품(2%), 아기용품(2%)으로 나타났다.

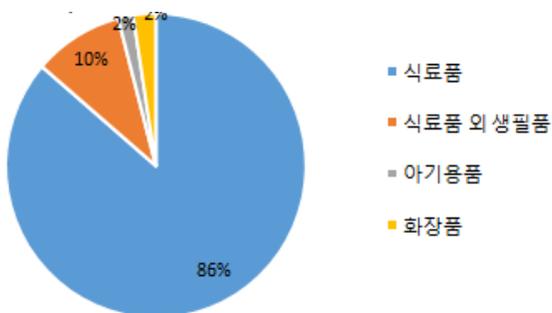


그림 3-17 조합원들의 주요 구입 품목

- 조합원의 공동체 의식 활성화 방안은 월별 공동구매 품목 지정 구매(17.4%), 모바일 홈페이지 개설 및 상품 홍보 강화(16.0%), 제철 꾸러미

홍보 및 직거래 농촌 방문(15.0%), 각 위원회 활동 강화(10.5%) 등의 순으로 분석되었다.

표 3-15 공동체 의식 활성화 방안(다중응답 결과)

문항	빈도(명)	비율(%)
각 위원회 활동 강화	30	10.5
음식물 쓰레기 처리 및 아이들 생태교육	39	13.6
모바일 홈페이지 개설 및 상품 홍보 강화	46	16.0
이웃 간 소통하는 모바일 홈페이지 개설 및 교류	31	10.8
월별 공동구매 품목 지정 구매	50	17.4
제철 꾸러미 홍보 및 직거래 농촌 방문	43	15.0
조합원의 날 지정 및 적극적 가입권유	22	7.7
각종 교육 프로그램	23	8.0
기타 (회계운영 강화, 채식전문코너 운영, 다양한 제품)	3	1.0
계	287	100

2.2 매출특성 분석

- 용산생협의 2013년 매출현황을 지도와 차트로 정리하여 분석하였다.
- 2013년 용산생협의 매출액은 용산구가 383,887,212원, 마포구가 308,832,382원으로 이 두 구의 매출액이 거의 대부분을 차지하는 것으로 분석되었다. 즉, 용산구 매장이 위치한 효창동을 중심으로 구매자가 집중되어 있는 것을 확인할 수 있다. 이는 용산생협에 등록된 조합원 중 주로 이용하는 조합원은 매장 근처에 거주하여 직접 방문하는 특성을 보이는 것으로 판단된다.

표 3-16 조합원의 구별 매출액(2013년)

(단위 : 원)

조합원 거주지(구별)	매출액
강북구	836,000
강서구	56,000
관악구	80,720
구로구	28,100
노원구	6,340
도봉구	71,700
동작구	1,793,680
마포구	308,832,382
서대문구	2,052,480
서초구	310,780
성북구	6,600
송파구	527,650
양천구	38,000
영등포구	23,250
은평구	73,530
용산구	383,887,212
종로구	196,050
중구	812,920
중랑구	9,910

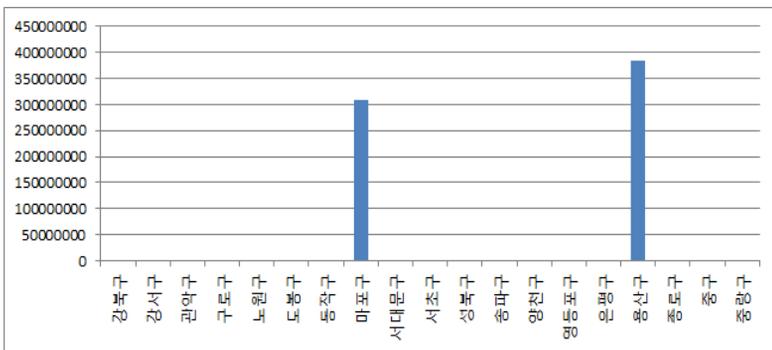


그림 3-18 용산 생활협동조합원의 서울시 지역별 매출액

- 또한 매장이 위치한 효창동을 중심으로 용산구의 원효로 지역과 청파동 지역에 조합원들이 많이 거주하고 있었으며, 용산구는 아니지만 효창동과 물리적 거리가 가까운 마포구 지역에도 조합원들이 많이 거주하고 있었다.

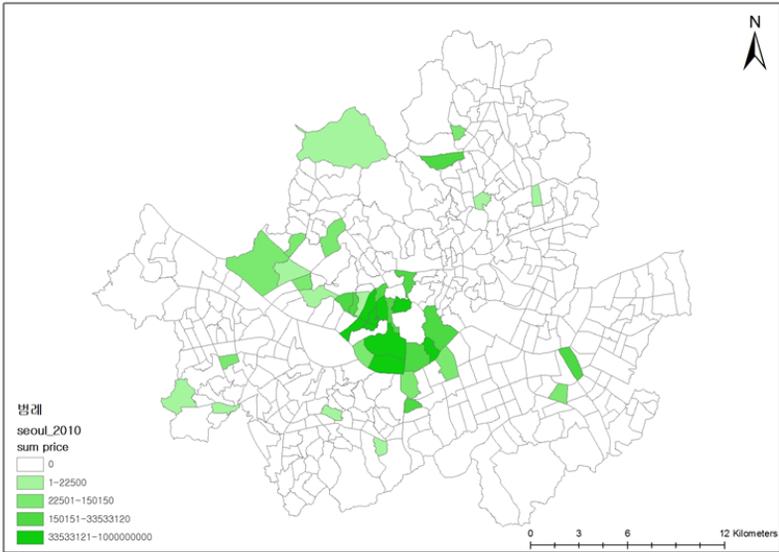


그림 3-19 조합원의 지역별 매출 현황

- 다만, 용산구와 마포구에 조합원이 집중되어 있지만 그 외 지역에 거주하는 조합원은 매장 인근에 직장이 위치하여 방문이 가능하여 조합원으로 가입 후 물품을 구매하는 것으로 나타났다.

2.2.1 매출액 영향요인 분석

1) 점포 매출액의 영향 요인

- 점포의 매출에 영향을 미치는 요인은 크게 입지요인과 상권요인으로 구분될 수 있다. 주요 입지요인에는 고객유도시설, 교통, 시계성이 있고, 주요 상권요인에는 상권규모, 상권의 질, 경쟁, 점포시설, 영업력 및 브랜드력 등이 있다.

2) 입지요인

- 고객유도시설: 고객유도시설은 사람과 차량이 집중되는 장소를 의미한다. 대표적인 예로는 지하철, 대형소매점, 시장, 학교, 영화관, 관공서 등이 있다.
- 교통: 교통접근성의 의미는 그동안 많은 변화가 있었으며, 보통 공간적인 거리와 시간, 비용을 기준으로 교통접근성을 논해왔다.
- 시계성: 시계성은 자연적 노출성을 의미하며 이는 점포를 자연적으로 인지할 수 있는 상태를 의미한다.

3) 상권요인

- 상권규모: 상권규모는 점포의 잠재적 구매력을 의미하는데, 상권범위를 대상으로 조사해 볼 수 있는 항목으로는 인구, 교통량, 소매매출액, 소득 수준, 세대수 등이 있다.
- 상권의 질: 점포에 대한 상권의 질을 분석할 경우 대개 점포 반경 50m 정도의 범위를 통행하는 보행자의 특성에 대해 분석하는 것이 바람직하다. 예를 들어 통행량, 인구, 연령별 인구수, 소매매출액, 남녀 비율 등의 항목이 있다.
- 경쟁: 경쟁은 점포상권의 경우 특정 점포의 상권범위가 동일하거나 유사한 업종의 다른 점포상권과 1개 혹은 그 이상과 겹칠 때 발생한다.
- 점포시설: 점포시설은 규모, 주차대수, 부지규모가 적정한 것인가에 대한 문제이다.
- 영업력 및 브랜드력: 영업력은 개점 당시부터 현재까지 경과한 기간과

일일 영업시간(인지도)을 의미한다. 브랜드력이란 특정 기업이 보유하고 있는 능력을 총집결하여 보유점포에 투입함으로써 산출되는 매출액 규모, 고객수, 객단가에 미치는 영향력을 총체적으로 의미한다.

2.2.2 상권분석¹⁰⁾

1) 점포 개요

- 매장은 서울시 용산구 효창동에 위치하고 있으며, 규모는 전용면적이 약 66㎡이다.

표 3-17 용산 생활협동조합 매장의 개요

구분	내용
점포 업종	유기농 친환경 식자재 판매업
점포 위치	서울시 용산구 효창동 효창맨션 1층
점포 규모	전용면적 약 66㎡
임차 관련 비용	보증금: 1,000만원 월 임차료: 100만원



그림 3-20 대상점포 주변의 시설도

자료 : 중소기업청 상권정보시스템(<http://sg.smba.go.kr/new/main.jsp>)

10 이호병, 2012, 부동산 입지분석론(제2판), 형설출판사, pp173~204.

2)

점포 주변의 특징

- 주변 상권의 교통조건을 살펴보면 지하철 6호선 효창공원역이 가까이 있으며, 2차 상권(반경 1km)이내에는 1호선 남영역, 4호선 숙대입구역, 5·6호선 공덕역이 인접해 있다.
- 점포 가까이 용산구의 대표적인 효창공원과 백범기념관, 효창운동장이 위치하고 있어 주변 지역 주민들에게 휴식공간이나 운동공간을 제공하고 있다. 이는 지역 주민들을 끌어들이는 유인요소로 작용할 것으로 판단된다.



그림 3-21 대상점포의 1차, 2차 상권규모

- 다만 주변의 효창공원과 숙명여자대학교를 제외하면 유동인구가 특별히 많지 않은 주택가로 이루어져 있으며, 1차 상권 범위 내에서는 주로 다세대주택의 비율이 높고, 2차 상권 범위 내에는 아파트 단지들이 높은 비율을 차지하고 있다. 이후에는 2차 상권의 중심이 되는 아파트를 중심

으로 홍보하는 것이 단기간에 조합원을 증가시키는 데에 큰 효과가 있을 것으로 판단된다.

- 또한 주변 상권 내 주요 경쟁업체가 없으므로 생협의 바른 먹거리, 친환경 식자재 등의 좋은 이미지를 이용하여 홍보하는 것이 큰 효과가 있을 것으로 생각된다.

표 3-18 점포 관련 분석

구분	내용
건물구성	효창맨션 1층에 점포 입점
시계성	점포형태: 전면 점포 시계성: 1층에 입점해 있고 전면에 간판이 보여 시계성이 좋은 편임
접근성	횡단보도: 인근에 3개 있음 지 하 철: 6호선 효창공원역 5분 거리 도 로 폭: 왕복 4차선/왕복 6차선 버스노선: 점포 앞 도로 2개 노선버스와 마을버스/ 효창공원역 앞 도로 4개 노선버스 및 마을버스 주 차 장 : 없음
유동인구	평일: 457/1(인/시)
주변 인구 현황	효창동: 11,214명, 청파동: 22,534명 용문동: 12,897명, 공덕동: 36,336명 도화동: 23,384명
주요 경쟁 업체	근거리에 단독 매장을 가진 유기농 식재료 판매점이 없음 다만 공덕역 근처에 이마트가 생기며 유기농 농산물을 판매하는 공간이 있음

표 3-19 매장 근처 유동인구

구분	통행(인/시)	연령비율	남녀비율
오전	310/1	279/31	112/110
정오	749/1	711/38	371/349
오후	379/1	366/13	177/202

조사기간: 2013년 12월 23일~27일(5일 평균)

2.2.3 예상 매출액 추정

- 이상의 결과를 토대로 대상점포에 대한 예상 매출액을 추정해 보았다. 예상 매출액에 실제 고객수를 적용하여 산출함으로써 실제 예상 매출액

과 실제 매출액의 차이를 확인해 보고자 하였다.

$$\text{예상 일 매출액} = \text{고객흡인율}^{11} \times \text{시간당 유동인구} \times \text{영업시간} \times \text{평균 객단가}$$

표 3-20 예상 매출액

흡인율	유동인구 (인/시)	영업시간	평균 객단가 (원)	예상 일 매출액 (원/일)	예상 월 매출액 (원/월)
0.02%	457/1	10	5,000	457,000	11,425,000
0.02%	457/1	10	10,000	914,000	22,850,000
0.02%	457/1	10	15,000	1,371,000	34,275,000
0.02%	457/1	10	20,000	1,828,000	45,700,000
0.02%	457/1	10	25,000	2,285,500	57,137,500
0.02%	457/1	10	30,000	2,742,000	68,550,000

- 예상 일, 월 매출액을 객단가별로 계산하여 비교해본 결과, 객단가는 최소 25,000원, 월 매출액은 5천 7백만 원 이상 올려야만 매장을 운영하는데 어려움이 없으며, 실제 객단가를 비교해 보면 이를 확인할 수 있다.
- 예상 월 매출액을 산정한 것과 실제 매출액을 비교해본 결과 2013년 9월경에 한 번 실제 매출액이 예상 매출액 가까이 도달했다.
- 예상 일 매출액은 예상가보다 실제 일 평균매출액이 적은데, 이는 점포에 입점하는 고객수를 늘리거나 고객들의 객단가를 높이는 방안이 필요함을 시사한다.

11 고객흡인율= 입점 고객 수/통행객 수 × 100

표 3-21 용산생협 효창물꼬매장의 매출액(2013년)

월	월간 영업 매출액(원)
1월	35,542,932
2월	32,999,360
3월	36,616,943
4월	35,681,514
5월	36,521,421
6월	38,350,668
7월	39,271,563
8월	38,677,679
9월	48,048,403
10월	45,771,665
11월	44,902,676

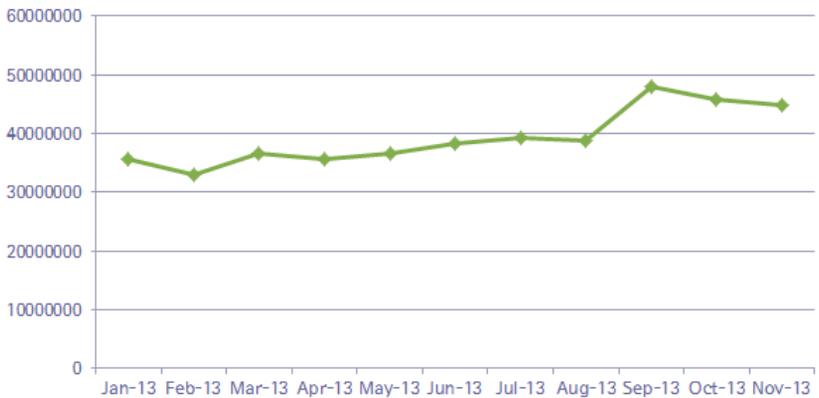


그림 3-22 용산 생협 효창물꼬매장의 매출액 추이(2013년)

2.2.4 품목별 매출 현황

○ 품목별 판매량 비교

조합원수가 790명에서 817명으로 증가한 1월 및 6월 품목별 증가량과, 조합원수가 790명에서 1,027명으로 증가한 1월 및 12월 품목별 증가량을 비교해 본 결과 두 경우 모두 판매품목 중 가장 높은 비율을 차지한

물품은 과일, 과자, 두부, 유정란, 채소류였다. 신규 조합원의 증가 때문
에 다양한 품목의 판매 향상은 확인되었지만, 특정한 품목을 선호하는
소비패턴은 확인할 수 없었다.

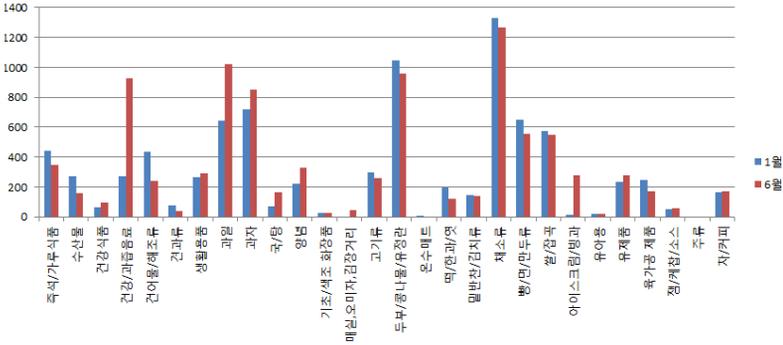


그림 3-23 품목별 판매수량의 월별 비교(1월, 6월)

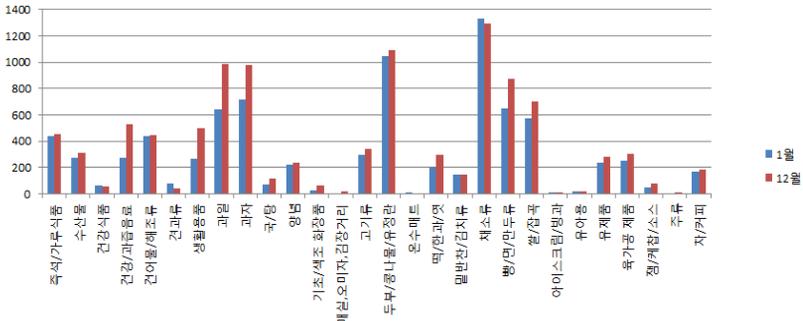


그림 3-24 품목별 판매수량의 월별 비교(1월, 12월)

○ 판매금액으로 품목별 증가량 비교

1월과 6월의 품목별 증가량을 비교한 결과 과일류와 양념류의 판매금액
의 차이가 많이 나는 것으로 분석되었다. 그리고 1월과 12월의 품목별
판매수량을 비교한 결과 과일류, 과자류는 증가하였고, 간편 식품, 잡곡

류의 판매가 증가한 것으로 나타났다.

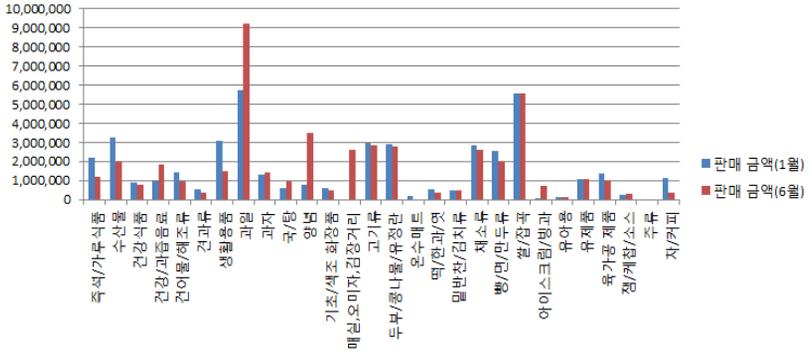


그림 3-25 품목별 판매금액의 1월, 6월 판매금액 비교

IV 용산생협의 활성화 방안

1 특성에 따른 맞춤형 홍보전략

IV 용산생협의 활성화 방안

1 특성에 따른 맞춤형 홍보전략

1.1 홍보 전략

1.1.1 모바일 홈페이지 제작과 홍보

- 서울시 전체의 가계지출 비중 규모의 변화 중에서 식료품의 비중은 1960~1970년대에는 전체 가계지출의 40% 이상을 차지하여 앵겔지수가 높은 후진구형 소비행태를 보였다. 그러나, 소득수준의 향상과 생활양식의 변화 때문에 식료품비 구성비는 1980년대에는 30%대로, 1990년대에는 20%대로 줄어들었으며, 이후에도 지속적으로 감소하여 2008년에는 전체 가계지출 항목 중 22%을 차지하였다.
- 1960년대 이후 지출이 많이 증가한 항목은 교양오락비, 교통통신비였다. 1968년에는 2%에 불과하였던 교양오락비는 소득수준이 향상되면서 여가문화 등에 대한 욕구가 증가하였기 때문에 4~5%로 증가하였다. 교통통신비 역시 1968년에는 총지출 대비 5%였지만 2008년에는 13%까지 증가하였다. 이는 일반인들에게 1990년대 이후 이동전화 보급, 컴퓨터 및 인터넷의 사용이 늘어난 것이 주요한 원인으로 해석되고 있다. 2000년대 후반 스마트기기의 보급은 통신부문 비중 증가에 많은 영향을 미쳤다.¹²

12 서울연구원, 지표로 본 서울변천(2010년 개정판)

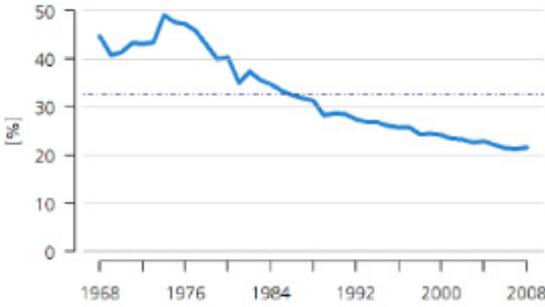


그림 4-1 식료품 비중 추이

자료: 서울연구원, 지표로 본 서울변천



그림 4-2 교통통신비 비중 추이

자료: 서울연구원, 지표로 본 서울변천

- 이에 따라 설문조사를 통해 확인한 용산생활협동조합 활성화를 위한 방안 중 하나인 모바일 홈페이지 개설과 함께 인터넷 등을 통한 상품홍보를 강화하는 전략이 필요하다. 즉 최근 보급이 늘고 있는 스마트기기를 활용해 홍보와 함께 매장의 신선한 식자재 등에 대한 정보를 제공할 수 있다. 상품 홍보를 위한 모바일 홈페이지 개설과 함께 물품 구입 후기, 위원회 활동 후기 등 이웃 간 소통, 구전(口傳)이 가능한 홈페이지를 개

설하는 것도 좋은 방법이다. 단, 홈페이지 및 모바일 홈페이지 구축은 별도의 관리 인력이 투입되어야 하는 만큼 기존 활동가 교육 및 조합원 재능기부 등을 통해 참여를 유도하는 방안이 필요할 것으로 보인다.

112 월별 공동구매 확대

- 현재 진행하고 있는 횡성과 오산공동체와의 연대를 통한 제철꾸러미 사업 등 공동구매의 횟수를 늘리고, 아파트 단지를 주변으로 매장 인근의 주민들을 타깃으로 한 녹색장터를 월별 또는 분기별로 정기적으로 개최하며 인근 다세대·다가구주택 거주자, 아파트 거주자를 대상으로 한 신규 조합원 확대방안 마련이 필요하다.
- 2013년 12월 말 현재 총 조합원은 1,028명이지만 1년에 한 번도 구매하지 않는 조합원은 약 200여 명이고, 연간 25,000원 이상 구매자는 707명이며, 5만원 이상 구매자는 625명에 불과하다. 결국 관심이 적은 잠재소비자(조합원) 300명을 온·오프라인을 통해 이벤트 행사, 공동구매 행사 등에 참여시킬 수 있는 전략이 필요하다. 이러한 맥락에서 협동조합 할인쿠폰을 발행하여 조합원으로 가입하였지만 참여가 적은 잠재소비자(조합원) 300여 명의 관심을 유도하고 행사기간 일부 공동구매 물품에 쿠폰을 사용할 수 있도록 한다.

113 커뮤니티 활성화

- 협동조합의 가치와 필요성을 알리고 조합원 간 신뢰관계 형성이 중요한 만큼 구성원 개인이 생협 활동에 자부심을 느낄 수 있도록 공동체 모임으로 마을모임위원회, 생활재위원회, 교육문화위원회의 활성화가 필요할 것으로 판단된다. 위원회의 활동은 협동조합의 [제2원칙]조합원에 의한 민주적 관리, [제7원칙]지역사회에 대한 기여, [제8원칙]대안적 사회 창출을 위한 목적을 실현할 수 있도록 기획한다. 또한, 기존 용산생협이 교육활동 등 행복중심생협연합회 등에서 지원을 받은 경험

이 있는 만큼 월별 또는 분기별로 연합회 소속 각 지역 생협을 직접 방문하거나 함께 도시농업 및 생태 교육, 축제, 음식물 쓰레기 절감 및 활용방안과 생태현장 방문 행사를 기획하여 각 지역과 개인 조합원이 네트워크를 형성할 수 있도록 한다. 이는 조합원 가계 지원, 조합원 밥상모임, 마을모임 등과 연계하여 활성화를 유도할 수 있다.

- 이와 같이 커뮤니티 활성화를 통한 네트워크 형성(그림 4-3 참조)은 네트워크의 상호성(유유상종 끼리끼리 뭉쳐서 산다)과 집단선택의 네트워크(집단 간 차원에서 협동자 집단이 유리함) 이론처럼 한국형 몬드라곤 공동체, 한국형 이탈리아의 볼로냐와 같은 협동의 경제학을 배경으로 한 모델로 발전하는 데(사회적 경제공동체를 형성하는데) 기반이 될 수 있을 것으로 생각된다.

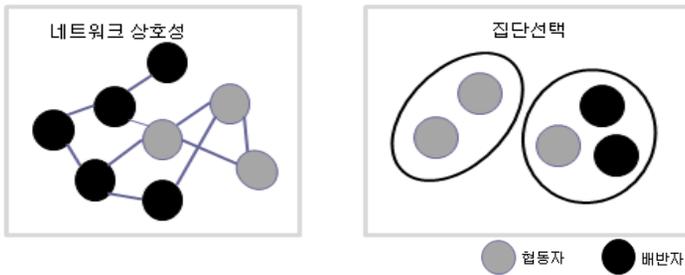


그림 4-3 네트워크의 상호성, 집단선택 네트워크 효과

자료: Nowak, 2006, Rive Rules for the Evolution of Cooperation, SCIENCE
인간 협동의 다섯 가지조건

114 교육 강화

- 조합원의 개인적인 시간 부족이 적극적인 활동에 가장 큰 장애요인이기 때문에 주로 매장을 방문하는 실질적인 구매자이자 비교적 많은 시간을 할애할 수 있는 30~40대 주부들을 타깃으로 기획하여 적용해 보는 것도 대안이 될 수 있다.

- 분야별 위원회 활동 강화와 함께 구청의 텃밭분양사업과 연계하고, 마을 모임의 활성화(여행, 축구, 독서 등 취미를 중심으로 소모임을 구성), 주부들이 관심을 많이 갖는 음식물 쓰레기 처리, 아이들 생태교육, 식품첨가물의 위해성을 알리고 안전한 먹을거리에 대한 인식확대를 위한 식생활 교육, 용산구 내 학교급식자재 공급 등과 연계하는 방안이 필요하다. 또한 협동조합의 원칙을 중심으로 지역사회 주민들에게 협동조합의 가치와 비전을 전하는 교육, 훈련 및 정보제공 등 교육강화가 필요하다.

12 제품전략

- 용산생협 매장주변 인구현황 및 유동인구를 중심으로 “점포매출 분석” 결과 조합원이 1회 매장 이용 시 구매 단가(객단가)가 25,000원 이상 되어야 매장을 유지할 수 있다고 나타났다. 이러한 객단가를 늘리기 위해서는 점포에 입점(방문)하는 조합원수를 늘리거나 조합원의 객단가 평균을 높이는 방안이 필요하다.
- 용산생협 매장 인근 용산구에는 효창공원과 백범기념관, 효창운동장이 위치하고 있어 이들 공간이 주민들의 휴식공간이자 운동을 하기 위해 모이는 유인요소로 작용할 수 있다. 매장 주변지역은 효창공원과 숙명여자대학교를 제외하면 유동인구가 특별히 많지 않은 주택가로 이루어져 있지만, 1차 상권 범위 내에는 다세대주택의 비율이 높고, 2차 상권 범위 내에는 아파트 단지들이 높은 비율을 차지하고 있다. 따라서 향후 2차 상권의 중심이 되는 아파트를 중심으로 공동구매 장터 등을 개최하고, 직거래를 통해 자체 물류 유통비용과 제품가격을 낮추어 판매할 필요가 있다. 이는 구전(口傳)을 통해 단기간에 조합원을 증가시키는 데에 가장 큰 효과가 있을 것으로 판단된다. 또한 주변 상권 내 주요 경쟁업체가 없으므로 용산생협의 바른 먹거리, 친환경 식자재 등의 좋은 이미지를 이용하여 홍보하면 큰 효과가 있을 것으로 판단된다.

131 활동가 역량 강화

1) 관련 이론 검토

- 역량감은 자신이 현재 하고 있는 작업을 잘해내는 데 필요한 역량으로, 그 업무를 지속할 수 있게 해주는 지지대 역할을 해주며 동기 부여된 상태를 유지시켜 줄 수 있다. 내재적 동기부여는 외부의 물질적 보상 없이 일 자체에 내재되어 있는 흥미나 즐거움 혹은 개인의 만족 등과 같은 내면의 욕구로 자기결정이론(STD : Self-Determination Theory; 자율성, 역량감, 유대감) 중 자신의 행동에 대하여 통제나 조절을 할 수 있는 자율성 보장(자율적인 의지)이 가장 크고, 다음으로 역량감과 유대감을 인식하는 정도에 따라 내재적 동기수준이 결정된다(Deci·Ryan, 1985).
- 누군가와 함께해 나가는 동료의식인 유대감은 내재적 동기부여를 생성시키는 역할을 한다. 내재적 동기부여와 직무만족은 직무와 직무조건에 관련하여 형성되는 자신의 직무에 대한 긍정적 정서적 상태(Locke, 1976)이므로 얼마만큼 자신의 직무에 대해 무언가에 의해 동기가 부여되었느냐가 매우 중요하여, 기본적으로 더 많은 동기부여는 자신의 직무에 대하여 더 많이 만족할 가능성이 높아진다. 이와 함께 내재적 동기부여와 직무몰입은 자신의 일상생활에서 직무가 얼마나 중심적인 가치로 자리 잡고 있으며, 현재직무에 자신과 얼마나 동일시하고 있는 정도로 자신의 내재적 동기부여와 밀접한 관련이 있다(Bass 1985).
- 직무만족과 성과는 공정성 이론(Equity theory)에서 각 개인이 타인들과 상호 비교를 통하여 자신이 받고 있는 보상과 혜택 등이 공정하다고 느끼면, 더욱 자신의 직무에 만족하고 직무완성을 위해 노력을 열심히 하게 되지만, 불공정하다고 느끼게 되면 노력을 덜 하는 부정적 행동을 하게 되어 성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다(Adams, 1965; Werner·Mero, 1999).

2) 활동가 역량강화 전략

- 용산생협 활성화를 위해서는 매장 내부 활동가와 외부 이사진의 1차적인 역할이 중요하다. 특히 조합원(고객)들과 일선에서 대면접촉 서비스를 하고, 지출되는 비용 중 인건비가 높은 만큼 매장 내부 활동가의 직무 만족도를 높이고 직무에 몰입하도록 하는 것이 매우 중요하다. 게다가 조합원이 활동가로 양성되어야 하나 운영상의 문제로 현실적으로 어려운 실정이다. 따라서 현장 활동가의 직무 만족과 몰입을 성취하기 위한 방안으로 연구진은 활동가 역량강화(다 기능화를 통한 직무 순환제) 방안을 제안한다.
- 이를 위하여 활동가와 임원(부이사장: 매장 총괄운영자) 면담을 통하여 활동가 역량강화 방안과 내적 동기요소, 직무만족도 등에 대한 검토와 역량 강화 교육실시 등이 필요하다. 또한 활동가의 자발적인 참여를 이끌어내어 운영, 홍보, 서비스 개선 등에서 활동가 역량을 발휘할 수 있도록 하는 것이 필요하다.
- 매장은 부이사장(매장운영 총괄)과 회계담당 1인, 매니저 1인 등이 운영하고 있다. 매니저의 업무는 부족한 물품확인 및 주문과 입고확인, 입고된 상품진열, 상품홍보를 위해 주 2회 조합원 문자발송 등이다.
- 매장 활동가는 조합원이라는 동등한 지위를 가지는 동시에 고객(조합원)이 만족하는 서비스를 해줘야 하는 이중의 역할 때문에 내적 부담을 가질 수 있다. 마케팅 전략 중 하나로 매장 활동가는 매장을 방문한 조합원에게 유기농이나 친환경 제품, 건강관리를 위한 정보 등에 대한 자세한 안내를 통해 매출신장이나 객단가를 높이는 데 기여할 수 있는 가장 중요한 역할을 할 수 있기 때문이다.

3) 다기능화와 업무 순환제 제안

- 이러한 내재적 및 외재적 동기부여와 직무만족, 몰입을 통한 매출향상 성과를 달성하기 위해 연구진은 매장활동가 2인과 회계, 매니저 간 업무 통합 및 확장방안을 제안하고자 한다.

- 이는 자율적 의사결정시스템을 도입하여 역량을 강화할 수 있는 기회를 제공하며, 활동가의 업무 차별성보다 공평성을 중점적으로 다루어 평등과 동류의식, 유대감을 가질 수 있는 내부역량 강화 방안이다. 개인의 능력과 책임을 늘려가면서 내재적 및 외재적 동기를 강화시키는 방법이기도 하다. 이러한 동기부여는 결과적으로 직무만족과 직무 몰입을 달성하여, 객단가와 매출향상 성과를 이뤄낸다. 활동가 4인이 3개월 내에 비슷한 역량으로 다기능 업무를 소화하게 되면, 3인 3교대 시스템을 만들어 직무 순환제로 안정시킨 이후, 1명의 활동가는 조합원 활성화 고유 업무를 다시 분담하도록 한다. 조합원 활성화 업무도 업무 순환제 방식으로 1개월 혹은 2개월씩 내부 조율에 의해 자율적으로 조절하도록 한다.

표 4-1 주간 및 월간 근무표 작성 예(2014년 3월)

요일	월	화	수	목	금	토	일	비고
	현재시간당 5,300원, 144시간/ 월80만원, 7h×6×4주168시간/ 월118만원, 6h×6×4주=144시간/월80만원					1일	2일	4명의 급여 360만원 시간당 9천원, 월간 약 110만원 동일, 개선 후 3명 급여 330만원
1주차	3일	4일	5일	6일	7일	8일	9일	
	田병	⊕을	⊙갑	田병	⊕을	⊙갑		갑: W: 월,수,목,토/ R: 화,금 을: W: 화,수,금,토/ R: 월,목
2주차	10일	11	12	13	14	15		병: W: 월, 화, 목, 금/ R: 화, 토
	田병	⊕을	⊙갑	田병	⊕을	⊙갑		6일 중 4일 근로(W), 2일 휴식(R) 주당 28시간 근로
3주차	17일	18	19	20	21	22	23일	
	田병	⊕을	⊙갑	田병	⊕을	⊙갑		월간 W25일 경우 119시간 2명, 112시간 1명,
4주차	24일	25	26	27	28	29	30일	W26일 경우 126시간 1명, 119시간 2명
	田병	⊕을	⊙갑	田병	⊕을	⊙갑		
	⊙갑	田병	⊕을	⊙갑	田병	⊕을		
	31일	4월1일	2일	3일	4일	5일	6일	
	田병	수요일 중간전략회의 및 점검 1시간, 토요일 주말평가 및 전략회의와 교육 2시간, 월 1회 상품 재고정리, 종합평가 및 전략회의 4시간, 교육 및 전략회의는 시간당 2천원 합의, 정례화, 연합회 교육 의무참여 활동수당 없음						
	⊙갑							

- 활동가 직무 역량강화 방안은 회계와 매니저의 역할 및 제품에 관한 교육을 3개월간 진행하는 것이다. 교육비용 발생 시 개인과 생협이 5/5 비율로 책임진다. 역량강화 후 업무 및 근무형태는 3인 3교대로 7시간씩 근무한다. 즉 오전 9시부터 오후 4시까지 7시간, 오후 2시부터 9시까지 7시간, 오후 겹치는 2~4시에는 2시간 동안 회계정리와 다음날 상품주문 작업을 수행한다.
- 이 방안은 궁극적으로 2인 근무방식 이전이나 이후에 매장 안에서 틈틈이 제품이론교육과 부족한 회계업무, 매니저의 업무 등을 할 수 있도록 하고, 업무능력을 강화시켜 직무만족과 몰입의 성과를 내도록 하기 위한 것이다. 준비기간 3개월, 시스템 적용 3개월, 평가 및 개선사항 도출 3

개월, 성과확인 3개월의 순으로 진행할 수 있다.

- 준비기간: 활동가 4명과 임원이 회의를 통하여 역량강화를 위한 정기적인 회의 일정 마련 및 목표 설정
 - 예) 개인의 직무능력향상 목표 110만원, 조직목표 근무시간 29% 단축, 단체 매출목표는 15% 상향(약 6백만 원), 제품교육
- 시스템 적용기간 3개월간 직무
- 시스템을 적용하는 3개월간 장점과 단점을 매주 중간점검하고, 주말과 월말 연합회 교육을 통하여 수정하면서 개선점 찾기
- 자율평가 및 개선사항 도출
 - 위와 같은 시스템을 적용할 때 개선사항을 확인, 보완 후 재적용하고, 실행방안을 구체화함
 - 생협 전체 조직을 강화하고 근본적인 체계를 강화시켜 장기적인 경쟁력을 키우는 고유 업무도 검토함
 - 외부에서 내부로 조합원을 끌어들이는 전략으로 매출과 객단가를 올릴 수 있는 환경 조성에 주력하고, 조합원 밀도를 높여 협동조합 체증의 법적 효과를 앞당겨(그림 4-4 참조) 매출상승 시너지 효과가 나도록 함

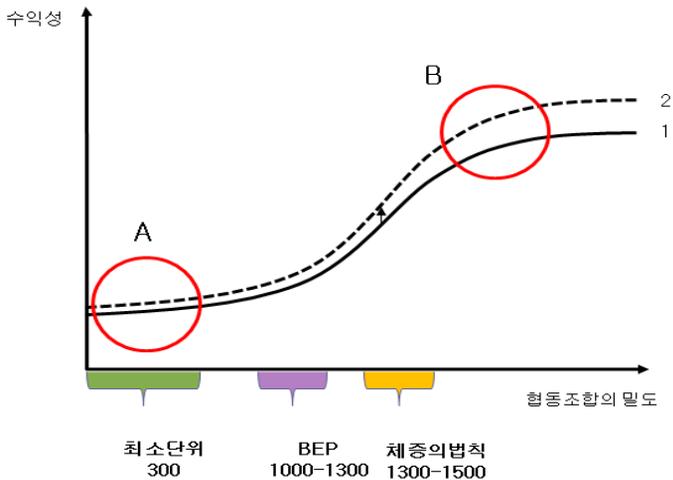


그림 4-4 협동조합의 밀도와 수익성

※ 그림 4-4와 같이 협동조합의 밀도와 수익성의 관계에서 초기에 협동조합이 만들어진 후 일정한 수준에 이르면 저밀도 균형에 (A)에 이르게 된다. 하지만 계속 밀도가 높아지면서 수익성 곡선이 S 형태가 되고 체증의 법칙이 작동하게 된다. 향후 용산생협의 제2매장 등이 개점하게 되면 수익성 곡선 자체가 위로 이동하면서 수익은 더욱 증가할 것이며, 아이쿱생협과 같이 양질의 일자리를 만들면서 발전할 것으로 기대한다.

132 출자금과 협동조합비 모집

- 현재 용산생협은 지난 2년 동안 이사진과 활동가의 노력으로 2012년 대비 30% 이상 매출이 증가하였다. 하지만 지난 3년간 행복중심생협연합회에 상환해야 할 연합회 외상물품 대금 6천만 원, 자본 잠식된 출자금 3천만 원, 적립되어야 할 이용출자금 약 2천만 원 등은 객관적으로 단시일에 해결하기는 어렵다. 그러나 국내외 사례에서 검토한 바와 같이 덴마크나 스페인의 몬드라곤 공동체, 이탈리아 볼로냐, 국내 아이쿱생협의 사례처럼 국내 실정에 맞도록 검토하여 조합비 제도를 통해 내부 자본을 만들어 활용하는 방안도 고려해 볼 수 있다.
- 성장의 동력이 되고 조합원의 경제적 참여를 일상적으로 이끌어낼 수 있는 조합비제도를 실행하려면 조합원들의 자발적인 인적, 물적 참여를 이끌어내야 한다. 연구진은 이를 위해 물적 토대가 될 “협동조합비 천원(가칭)”과 목적출자금, 선수금제도를 신설할 것을 제안한다.

표 4-2 아이쿱생협과 용산생협의 출자금액 비교

구분	아이쿱생협		용산생협		
종류	기준 구매금액	출자금	기준 구매금액	출자금	
가입 시 기초 출자금		30,000~50,000 원		20,000원	
이용 출자금	공급 출자금 (인터넷)		1,000원	3,000원 이상 ~20,000원 미만	1,500원
	매장이용출 자금	5,000원 이상 ~20,000원 미만	300원		700원
		20,000원 이상 ~40,000원 미만	500원	30,000원 미만 40,000원 미만	900원 1,200원
		40,000원 이상	700원		1,500원
목적 출자금	매장 출자금	5~8 % 배당이자 붙음	개인, 단위 생협마다 다름		30만원 ~1백만원 이하
조합비 (협동)	모든 조합원		13,000원 (연합화+지역)	신설 제안 공동구매 2,000원	1,000원
선수금	선별적 가능한 조합원	30만원 미만	개인별 협력		개인별 협력

- 천원의 협동조합비는 매월 모든 조합원에게 받는데, 1천원 중 200원은 조합원의 공동자산인 비분할 적립금으로 적립하고(연간 240만원), 매월 800원씩 적립한 1천만 원으로 조합원의 날과 공동구매 축제 시에 모든 조합원에게 상품으로 돌려주는 행사기획 및 실무자 양성 비용으로 사용할 수 있다. 또한 내부적으로 회원들이 편리하고 저렴하게 공동구매 이용액을 늘려가는 긍정의 선순환 구조를 만들고, 각종 행사와 조합원 교육, 조직 강화 등 용산생협 활성화를 위한 종자돈(Seed money) 비용으로 사용한다. 또한 목적 출자금과 선수금 제도를 만든다. 그 예로 아이쿱생협의 목적 출자금 사례와 같이 외상물품대금의 목적 출자금을 신설하고 목적출자금에 대하여 시중이자보다 높은 5~8 % 배당이자를 지불하도록 한다. 여기에 선수금제도는 한 달간 상품을 구매할 경우 선수

금을 내도록 하여 기존의 카드 수수료를 최소화하고, 조합원들의 입장에서 구매의 편의성을 돕고, 가정의 계획적인 구매계획을 실현시킬 수 있다. 따라서 위의 설문과 연구결과에 의하면 조합원 네트워크 복원을 통한 홍보 전략을 수립해야 한다.

V 제언

V 제언

- 용산생협은 2012년 2월에 조합원 305명으로 창립되어 2년이 조금 넘었다. 용산생협은 초기 용산 도시농업공원 추진위에서 운동적인 의미로 시작되었고, 아직 운영의 초기단계로 운영의 안전성 확보를 위해 지속적인 홍보와 조합원 확대 전략 마련이 시급한 실정이다. 이 연구는 이런 측면에서 친환경 유기농산물 소비자생활협동조합의 강점과 조합원이 2년만에 1,027명 이상 조직된 동력을 기반으로 손익분기점(BEP)을 이룰 수 있는 최소 조합원 1,500명을 확보하기 위하여 조합원의 가입경로를 추적하여 지도에 표출하였다. 또한 조합원들 간 커뮤니티 형성이 잘되지 않는 문제를 어떤 매개체를 통하여 극복할 수 있을지 대안을 마련하고자 하였다.
- 이를 해결하기 위한 전략으로 연구진은 용산생협에 활동가와 운영진, 조합원 간에 일체감을 형성할 매개체가 필요하기 때문에 매달 회원만남의 날과 공동구매 방식을 확대하여 협동조합비, 선수금제도, 목적출자금 등의 방법을 토대로 물적 교류 기회를 확대할 수 있는 전략을 제안하였다. 또한, 용산생협에 조합원으로 가입되어 있지만 활동을 거의 하지 않는 조합원의 참여를 유도하기 위해 조합원 할인쿠폰 발행 제도도 제안하였다.
- 용산생협 조합원의 가입경로는 대부분 이웃이 소개하는 구전(口傳)이었으며, 조합원의 거주 지역도 매장 주변으로 반경 500m 이내 주민이 가장 많았던 점이 특징적이었다. 이에 따라 연구진은 맞춤형 홍보전략으로 매달 조합원 만남의 날을 정하고 SNS상의 모바일기기 등을 활용하여 상시적으로 만나고 소통할 수 있는 장 제공, 공동구매를 통한 상호관심의 유도 및 경제적 이익 공유 등을 제시하였다. 더불어, 활동가 및 조합원의 역량강화와 각 위원회 활동을 강화하여 30~40대 주부를 타깃으로 생태교육 강좌 운영, 제철 꾸러미 홍보 등을 통한 적극적 가입권유 등 다각적인 방법으로 신규조합원을 확대하는 전략을 제안하였다. 비단 용산생협

한 매장만이 아니라 생협연합회 소속의 각 지역매장과도 조합원 간 네트워크를 형성할 수 있도록 도시농업 및 생태 교육, 조합원 만남의 축제, 음식물 쓰레기 절감 및 활용방안과 생태현장 방문 행사 등의 기획도 제시하였다.

- 용산생협은 제품과 가격, 직거래를 통한 유통 경로상 비용절감, 생산자와 소비자의 신뢰구축을 통한 자발적 교육과 홍보, 조합원의 구전(口傳) 등으로 소비자 회원이 증가하고 매출이 증대되어 향후 우리나라 대표적인 친환경유기농산물 소비자 생활협동조합으로서 사회경제적 발전에도 기여할 것으로 기대한다.
- 향후 서울시는 사회적 경제로서 협동조합 단체들이 지역의 핵심이 되어 공동체를 활성화하고, 청년층과 노년층의 신규 일자리로 확대될 수 있도록 마을기업 등과 같은 기업육성을 위한 지원사업 후 일정기간 사회적 경제지원 센터와 같은 조직에서 일정기간 인큐베이팅하여 사업을 컨설팅, 자문, 교육할 수 있는 구조도 개선하며, 협동조합 연합회 등과 네트워크를 통한 교류(교육, 홍보, 커뮤니티 등 의 지원)가 필요할 것으로 판단된다.
- 또한 기업과도 연계하여 사업 확대 방법을 모색할 수 있도록 지역 협동조합과 연합하여 인센티브 제공 등의 방법이 필요할 것으로 생각된다. 서울시도 협동조합을 통한 경제활동의 새로운 시도가 발전할 수 있도록 유형별, 특성별 역량강화 프로그램의 연구개발과 교육훈련이 필요하다.

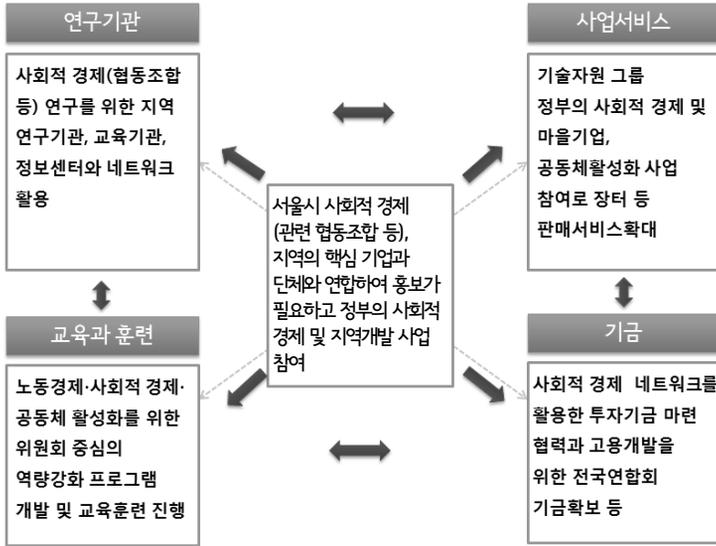


그림 5-1 용산생협 사례분석을 통한 정책제안

- 특히 서울시는 모든 조합원의 동등한 권리를 보장하고 민주적인 기업 구조를 중심으로 한 지분확보방안(기금마련) 등의 사업을 정책적으로 지원할 수 있도록 해야 한다.

참고문헌

참고문헌

- 김성오, 2012, “노동자 협동조합운동의 역사와 한국에서의 전망과 과제”, 생협 평론 2012 여름7호
- 김성오, 2013, “고용창출: 스페인 몬드라곤 협동조합”, 월간노동리뷰, 2013.6월, p47~60
- 김수행 2012, “협동조합과 자본”, 생협평론 겨울 9월호
- 김아영 외2인, 2013, 「한국 소비자생활 협동조합 이사회의 특성에 관한 실증연구 i-coop 소비자활동연합회 사례를 중심으로」
- 김은진, 2013, 2013.9월 27일, 협동조합 지역강좌, 협동조합과 안전한 먹거리
- 김정식·김현철, 2012, “리더의 코칭과 부하직원들의 성과간의 관계에서 내재적동기 부여, 직무만족 및 직무몰입의 영향”, 대한경영학회지 제25권 제2호(통권91호), pp675~695
- 김호, 2007, “한살림의 친환경농산물 그린마케팅 추진실태와 시사점”, 한국유기농업학회지 제15권 1호 pp25~42
- 권미옥, 2013, “협동조합 생태계와 조합원 활동: 아이쿱 소비자활동연합회의 경우”, 생협 평론 10호
- 남상호, 2014, “한국 행복지수 OECD 최하위”, 2014년 경제학 공동학술대회
- 김복태 외, 2012, 협동조합 기본법 시행에 따른 협동조합 활성화 방안에 관한 연구 캐나다 퀘벡 주 사례를 중심으로
- 한국여성정책연구원, 2012, 협동조합법 시행에 따른 여성일자리 확대방안 중 국제비교 :OECD 국가대상, 2014년2월11일 연합뉴스
- 네이버 지식백과 덴마크 문화 참조(북유립사, 2006.3.1, 미래엔(구 대한교과서))
- 박원석, 2011, 「부동산 입지론」, 양현사
- 서울시, 2012, 2012 서울 서베이 도시 정책지표조사
- 서울시정개발연구원, 2007, 「지도로 본 서울」
- 서울연구원, 2010, 지표로 본 서울변천(2010년 개정판)
- 서진선, 2013, “한국소비자 협동조합의 자본구조 결정요인 및 자본구조와 경영 성과와의 관계: i-coop 소비자 생활협동조합 중심”, 성공회대학 석사논문
- 오형식, 2011, “선수금운동으로 자본을 조달하는 협동조합경제”, 생협평론 2011 가을4호
- 이호병, 2012, 「부동산 입지분석론(제2판)」, 형설출판사
- 장종익, 2013, “이탈리아, 몬드라곤 노동자 협동조합 발전시스템에 관한 비교분석”, 춘계학술대회 논문집

전성균 외, 2012, 「협동조합 지역경제론」

전형수, 2012, “소비협동 조합의 과제와 대안”, 생협 평론 2012 여름7호

정태인 2013, 「정태인의 협동경제학, 협동조합은 대안이 될 수 있는가」, pp193~203

희망제작소, 2012, 「협동조합기본법 살펴보기」

행복중심 용산 소비자 생활협동조합, 2013, 사업평가 및 2014년 총회자료집(안) 내부자료

i-Coop 소비자 생활협동조합 사업연합회, 2012, 12차 총회자료집

<http://sg.smba.go.kr/new/main.jsp>

중소기업청 상권정보시스템

<http://www.happycoop.or.kr>

행복중심 생활연합회 홈페이지 자료

부록

설문지

6. 조합원 활동에 참여하고 있거나 하고 싶은 곳에 모두 √를 표시해 주시기 바랍니다.

- ① 교육 프로그램 참여
- ② 도시농업 및 어린이 생태교육
- ③ 친목 도모를 위한 동아리나 공동체 모임
- ④ 인터넷과 스마트폰으로 먹을거리 및 생협 소식 등을 알리고 있다.
- ⑤ 용산생협을 이웃에 소개한 적이 있으며 적극 권유할 의사가 있다.
- ⑥ 조합원 간의 교류보다 생활재만 이용하고 싶다.
- ⑦ 가구 및 자원 재활용 활동
- ⑧ 기타 제안()

7. 용산생협의 생활재(물품) 안내 문자를 어떻게 생각하십니까?

- ① 도움이 안 되니 보내지 않았으면 한다.
- ② 생활재 이용에 도움이 된다.
- ③ 모바일을 통하여 상품의 내용과 사진을 첨부하면 좋겠다.
- ④ 모바일을 통하여 환경과 먹을거리 문제 등 다양한 소식도 얻고 싶다.
- ⑤ 열심히 하는 것 같아 좋다.
- ⑥ 기타()

8. 귀하의 생활재(물품) 이용 방법은?

- ①인터넷 주문 선호 ②전화로 배달 ④제철 꾸러미 이용 ⑤매장 방문

9. 용산생협이 용산에서 조합원 1,000명을 넘어 점차 확대되고 있는 점에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 긍정적이다 ② 대체로 긍정적이다 ③ 보통이다
- ④ 대체로 부정적이다 ⑤ 매우 부정적이다 ⑥ 관심 없다

10. 용산생협 이용에 대한 만족도는 어떻게 되십니까?

- ① 매우 만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤ 매우 불만족

10-1. 용산생협 이용 시 불만족스럽거나 개선해야 할 사항은 무엇일지 적어주세요.

□ 조합원님의 거주 구성원(가족 관계)에 관련된 질문입니다.

11. 구성원 수는 어떻게 되십니까? (총 명)

11-1. 가족구성원 및 관계

- ① 부부 ② 싱글 ③부모와 자녀

11-2. 자녀수와 연령대는? 해당하는 곳에 모두 적어주세요.

- ① 취학전(명) ② 초등학교생() ③ 중학생() ④ 고등학교생()
 ⑤ 대학생 이상() ⑥기타()

□ 조합원님의 일반사항에 관한 문항입니다.

Ⅲ-1	성별	①남자 ②여자
Ⅲ-2	연령	①20세 미만 ②20대 ③30대 ④40대 ⑤50대 ⑥60대 ⑦70대 이상
Ⅲ-3	직업	①학생 ②공무원 ③주부 ④일반사무직 ⑤생산, 서비스직 ⑥전문직(의사, 변호사, 교수 등) ⑦자영업⑧기타()
Ⅲ-4	주거 형태	①아파트 ②단독주택 ③다가구·다세대 ④단독주택 ⑤오피스텔 ⑥기타()
Ⅲ-5	가족구성	①부부 ②부부+유아기자녀 혹은 학령기자녀 ③부부+성인자녀 ④노년기 부부 ⑤조부모+부부+유아기자녀 혹은 학령기자녀 ⑥기타()
Ⅲ-6	주거형태	①자가 ②전세 ③월세 ④기타()
Ⅲ-7	월평균가 구총소득	① 200만 원 이하 ② 300만 원 이하 ③ 400만 원 이하 ④ 500만 원 이하 ⑤ 500만 원 이상
Ⅲ-8	거주동네	①효창 ()동 ②청파()동 ③용문 ()동 ④원효()동()가 ⑤마포구()동 ⑥기타()
Ⅲ-9	거주기간	①1년 미만 ②3년 미만 ③3-5년 미만 ④5-10년 미만 ⑤10년 이상

수고 많으셨습니다. 감사합니다.

서울연 2013-PR-50

행복중심 용산생협 활성화 방안 연구

발행인 이창현

발행일 2014년 2월 3일

발행처 서울연구원

137-071

서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

전화 (02)2149-1234 팩스 (02)2149-1319

비매품

본 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.