

**협동조합 네트워크의 전략화:  
비판적담론분석과 프랙티스전략관점을 통한 아이쿱생협 사례연구**  
**Strategizing Cooperative Network:  
A Case Study of iCOOP through Strategy as Practice  
(SAP) and Critical Discourse Analysis (CDA)**

조수미(주저자) · 장승권(교신저자)  
Sumi Cho(First Author) · Seungkwon Jang(Corresponding Author)

성공회대학교 경영학부 아이쿱펠로우 연구교수 iCOOP Fellow, Division of Business Administration, Sungkonghoe University(*ichosumi@gmail.com*)  
성공회대학교 경영학부 교수 Professor, Division of Business Administration, Sungkonghoe University(*serijang@skhu.ac.kr*)

기업조직을 둘러싼 환경이 복잡해지고 다양한 이해관계자의 참여와 기업의 책무성이 필수적이 되면서, 경영전략에 대한 다차원적 접근이 필요하다. 이 논문은 프랙티스전략(Strategy as Practice, SAP)을 기반으로 다양한 이해관계자를 포함하는 협동조합 네트워크 전략을 수립하는 방법에 대해 토론한다. 이 관점에서 경영전략은 조직이 소유하는 어떤 사물과 같은 것이 아니라 실행하는 것이며, 전략화(strategizing)의 개념이 중요하다. 이 연구에서는 비판적담론분석(Critical Discourse Analysis, CDA) 관점에 기반하여 다양한 기업을 포함한 협동조합 네트워크가 어떻게 형성되었는지 살펴본다. 연구 결과, 조합원들이 소유하고 중요한 의사결정에 참여하는 협동조합 기업에서는 사업 다각화의 경제적 효과성보다는 다양한 이해관계자를 설득할 수 있는 담론 자원을 중심으로 경영전략이 구성되었음을 알 수 있었다. 또한 구축된 경영전략은 네트워크를 조정하는 메커니즘으로 작동했다. 본 논문에서는 경영전략의 담론 특성에 주목하여 전략 행위자를 확장하고, 가치에 기반한 조직의 조정 메커니즘을 설명한다.

주제어: 프랙티스전략, 전략화, 전략담론, 협동조합 네트워크, 비판적담론분석

As the environment surrounding organizations becomes complex and the participation of various stakeholders and corporate accountability becomes inevitable, a multidimensional approach to strategy is necessary. This paper answers how the organization develops cooperative network strategies that include various stakeholders based on the perspective of Strategy as Practice (SAP). From this perspective, strategy is not something the organization has but does, and the concept of strategizing is highlighted. This study used a Critical Discourse Analysis (CDA) perspective to examine how the cooperative network, including various corporations, was formed. As a result of the research, we found that the strategy of the cooperative enterprise in which members participate in the ownership structure and decision-making, consisted of discursive resources that could persuade various stakeholders rather than the economic effectiveness of business diversification. Also, the strategy constructed operated as a mechanism to coordinate the cooperative network. This paper focuses on the discursive characteristics of strategy, expands the strategic actors, and explains an organization's coordination mechanism based on values.

Keyword: Strategy as Practice (SAP), Strategizing, Strategy discourse, Cooperative network, Critical Discourse Analysis (CDA)

## I. 서론

경영전략 연구는 조직이 어떻게 어려움을 극복하고 관리할 것인지에 대한 사업 정책(business policy) 연구에서부터 시작하였다(Johnson et al., 2007). 그렇기 때문에 경영전략 연구는 기업의 성과를 높이기 위해 산업 내 특정 위치를 선점하는 방법이나 효과적인 전략을 우수사례(best practice)로 설명하고 학습해왔다. 최근 들어 기업 지배구조의 복잡성, 다양한 이해관계자 참여, 경제적 이윤 창출 이외에도 사회적, 환경적 문제에 대한 기업의 책무성 등 기업이 생존의 문제를 해결하고 실행하는데 있어 경영전략의 다차원적인 접근이 더욱 중요해지고 있다.

이 연구의 목적은 기업이 복잡한 환경에서 어떻게 전략을 수립하고 실천하는지를 전략화 과정으로 설명하는 것이다. 이를 위해 프랙티스 전략 관점(Strategy as Practice, 이하 SAP)을 통해 설명하고자 한다. SAP는 경영전략을 조직이 '소유하는(to have)' 것이 아니라 '실천하는(to do)' 것으로 보며, 행위자들에 의해 구성되는 것과 동시에 행위자들의 특정 행동을 유도하거나 행위자들의 의해 의도적으로 활용된다고 본다(Chia and Holt, 2006; Golsorkhi et al., 2015; Johnson et al., 2007; Whittington, 2003). 즉, SAP는 조직과 경영전략의 상호관계성에 대해 기존 이론에 도전하고, 새롭게 질문하고, 다르게 설명한다.

또한 기업의 전략은 특정 문제나 목표를 달성하기 위해 이해관계자들의 특정한 행위를 이끌어내는 역할을 한다. 전략적 리더십을 가지고 있는 경영진 혹은 리더그룹은 경영전략을 결정하고 실제 이 경영전략은 조직 구성원들에 의해 실천되어야 전략으로서 효용성이 생긴다. 이 과정에서 경영전략 행위자들은 담론화

과정에 참여함으로써 정당성과 상징성을 확보하고 요구한다(Vaara, 2010; Vaara et al., 2004; Vaara and Tienari, 2008; Vaara et al., 2021; Vaara et al., 2010).

이 연구는 조합원이 기업의 소유구조와 의사결정 과정에 참여하는 협동조합 기업(cooperative enterprise)인 아이쿱생협을 연구대상으로 하여, 어떻게 아이쿱생협이 다양한 법인들을 아우르는 기업 네트워크(연합체)를 구성하게 되었는지 설명하려 한다. 아이쿱생협 네트워크는 세 단계에 걸쳐 변화되었는데, 이 과정에서 사업 다각화의 논리보다는 다양한 이해관계자들을 설득할 수 있는 논리가 경영전략을 구성하는데 중요하였고, 이렇게 구성된 전략이 다시 이해관계자들의 특정 행동과 비즈니스 활동에 기여하였다.

이를 설명하기 위해 SAP와 경영전략의 담론적 특징, 협동조합 네트워크에 관한 개념을 살펴보고, 다음으로 아이쿱생협 네트워크의 변화 과정에서 경영전략이 어떻게 수립되고 실천되었는지, 그리고 그 과정에서 전략 프랙티스들과 어떤 상호작용을 거쳤는지 비판적 담론분석(critical discourse analysis, 이하 CDA) 관점으로 분석한다. 마지막으로 전략화 과정에서 나타난 경영전략 담론들이 다양한 이해관계자들로 구성된 네트워크의 조정 메커니즘으로 작동하는 것에 대해 설명한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 프랙티스 전략 관점

경영전략 연구에서 경영전략은 기업조직의 이익을 극대화하고 경쟁에서 이기기 위한 방법이었다. 경영

전략 연구는 기업의 산업, 자원 등을 분석하여 산업에서 가장 수익성이 좋은 자리에 위치시키기 위한 답을 주었고, 경영자들의 의사결정에 도움을 줄 수 있는 계량적이고 논리적인 기법들을 제시하였다(권구혁 & 정기원, 2008; Ghemawat, 2009). 그러나 1970년대부터 등장한 경영전략 프로세스 연구는 전략적 의사결정 과정과 조직에서 자연스럽게 등장하는 창발적(emergent) 발전에도 관심을 두기 시작했다(Johnson, 1987; Johnson et al., 2007; Mintzberg and Waters, 1985; Pettigrew, 1985).

2000년대 중반 이후, 사회학의 '프랙티스 전환(practice turn)'을 기반으로 경영전략을 기업조직이 소유하는 것이 아니라 조직이 실천하는 프랙티스로서의 전략에 집중하는 연구들이 등장하였다(Chia and Holt, 2006; Golsorkhi et al., 2015; Johnson et al., 2007). SAP는 2004년 *Human Relations* 특집호에서 특별주제로 다뤄졌는데, 이 관점의 연구자들은 경영전략의 미시적 활동과 프랙티스에 관심을 두었다(Jarzbakowski et al., 2022). SAP는 전통적인 경영전략 연구들과 다르게 접근하고 해석한다. 기존 경영전략 이론은 어떤 성과와 결과의 원인을 개인이나 조직의 특성으로 환원하여 설명하는 것이 많다. 이점 때문에 기존 이론은 환원론에 기반한 방법론적 개인주의의 문제점을 갖고 있다는 비판을 받는다. 그러나 SAP는 이와 달리 이론적·개념적으로 유연하고, 메타이론적 성격을 가지고 있기에 이러한 비판에서 벗어날 수 있다고 평가받는다(신동엽 & 정기원, 2016; Chia and Holt, 2006; 2009; Golsorkhi et al., 2015; Vaara and Whittington, 2012).

SAP는 경영전략에 대한 관점에 대해 전통적인 경영전략연구와 차이를 두고 있다(Golsorkhi et al., 2015). 첫째, 경영전략은 정태적이고 분명하게 관찰

될 수 있는 것이 아니라, 계속해서 변화해나가며 구성되는 것이다. 기존의 경영전략 연구는 전략-성과의 관계에 집중하여 최고의 성과를 내는 전략은 무엇인지에 대해 질문했다. 즉, 성과에 영향을 주는 확실한 변수로서 경영전략을 분석하였다. 그러나 SAP에서는 전략은 계속 변화하는 것이며 구성되는 것이기 때문에 단일 변수로서 보지 않고 이 전략 자체의 다면적인 특성과 조직 내에서 인식되는 것을 분석하였다. 둘째, 경영전략은 조직 수준에서 고정되고 위치되어 있는 것이 아니다. 경영전략은 개인의 행동부터 제도의 수준까지 다양한 수준에 퍼져있으며 사회적으로 구성된다. 그렇기 때문에 SAP에서는 연구의 범위를 단순히 조직 내의 전략에 국한하지 않고, 조직 외부의 이해관계자와 제도가 전략을 구성하고 실천하는데 참여하는 현상에도 주목한다. 셋째, 경영전략은 사회적이며 조직 내·외부의 행위자들과의 상호작용을 통해 창조되고, 수정되고, 재창조된다.

세 번째 요소에 대해 더 설명하면, SAP는 경영전략 행위자들의 역할에 주목한다. Weick et al.(2005)의 조직화(organizing) 개념처럼 명사로 쓰던 개념을 동사화하여 전략의 '과정'에 초점을 둔다. 전략화(strategizing) 개념은 조직 전체에서 경영전략 행위자들과 구조, 그리고 서로의 상호관계에 주목한다(Whittington, 2003). 그래서 SAP에서는 경영전략을 결정하는 단위를 경영진뿐만 아니라 중간관리자, 주변부 등으로 확대하고 실제 이들이 어떻게 무엇을 하여 경영전략이 만들어지고 실천되는가를 미시적으로 접근하여 설명해왔다(Jarzbakowski et al., 2022; Johnson et al., 2007; Whittington, 2007).

경영전략 행위자들을 주목하는 것은 SAP가 기존 경영전략 연구들의 관점에서 벗어나려는 인식론적 전환을 의미한다. Chia and Holt(2006)와 Chia and Rasche(2015)는 마르틴 하이데거(Martin

Heidegger)의 건축 세계관(building worldview) 과 거주 세계관(dwelling worldview) 개념을 대비 하여 거주 세계관으로서 SAP의 경영전략 행위자들과 그 행위들을 구분하여 설명하였다(표 1). 건축 세계관을 따르고 있는 전통적인 경영전략연구들은 경영전략 행위자들이 의식적이고 의도적으로 행동하며 목적이 매우 분명한 행동을 한다고 전제한다. 예를 들어, 매출액을 높이고자 하는 목표를 달성하기 위해 필요한 경영전략을 만들어 그대로 실행할 수 있다고 가정한다. 분명한 목표를 향해서 미리 정해진 방법을 따라 인간의 의지를 기반으로 행동하는 것이다.

그러나 거주 세계관을 따르는 SAP에서 경영전략 행위자들은 분명한 의도가 없고 상황에 맞춰 즉각적으로 대응하고, 내재화된 성향과 습관에 기반하여 행동한다. 이를 목적에 부합한 행동(purposive action) 이라고 말하며, 목적이 분명한 행동(purposeful action) 과 대비되는 개념으로 설명한다. 목적에 부합한 행동은 대처하는 행위(coping action)로서, 원하지 않는 결과 혹은 위험을 회피하기 위해서 현실 상황을 좋게 만들고자 하는 행동이다. 다시 말해 행위자들의 성향에 기반한 프랙티스가 바로 이 목적에 부합하는 행동을 기반으로 만들어지고, 프랙티스로 인해 목적에 부합하는 행동이 나오게 된다.

## 2.2 경영전략의 담론적 특성

경영전략은 조직의 내러티브와 담론의 형태 또는 수사적인 기술, 그리고 정체성과 권력을 드러내는 방식이다(Vaara, 2010; Vaara and Tienari, 2008; Vaara et al., 2010). 또한 경영전략은 이해관계자들의 특정한 행동을 이끄는 역할을 하거나 비즈니스 성과를 평가하고 정당화하기 위한 수단으로 활용될 수 있다(Knight and Morgan, 1991). 다시 말해, 경영전략은 담론을 통해 드러나고, 경영전략행위자들은 담론을 활용하여 경영전략을 설명한다.

먼저, 조직은 경영전략 수립 과정에서 담론을 활용한다. 조직은 조직 내외부 이해관계자들에게 조직의 전략을 설득시키고 전략적 실천에 대한 정당성을 확보해야 한다(Vaara and Tienari, 2008). 예를 들어, 캐나다의 가장 큰 신용협동조합인 데잘탱 그룹은 상업적인 금융 서비스를 제공하는 기업으로서 전략 변화를 설명할 때, 협동조합 운동가였던 창업자의 철학과 상징성을 전략에 정당성을 부여하는 담론 자원으로 활용하였다(Basque and Langley, 2018).

또한 경영전략을 수립하는 과정에서 담론을 활용하는 전략적 행위들의 수행성(performative)은 다양한 이해관계자들을 동의를 얻어내고 새로운 경영전략에 대한 정당성을 확보할 수 있게 한다(Kornberger and

〈표 1〉 건축 세계관과 거주 세계관

구분	건축 세계관	거주 세계관
행위자	자기 의식적이고, 의도적이며 동기부여가 되어 있음	의도적이지 않고, 관계적으로 사회적 활동들의 결합을 구성함
행위	결과를 위한 노력과 관련된 미리 정의된 목적에 의해서 따라감 (목적이 분명한 행동)	즉각적인 어려움을 극복하는 것과 연결된 행동 (목적에 부합한 행동)
행위의 일관성	명확한 의도에 의해서 일관성을 보임	내재화된 성향에 의해서 일관성을 보임

자료: Chia and Holt(2009)와 Chia and Rasche(2015) 에서 정리

Clegg, 2011). Hardy et al.(2000)는 국제 NGO에서 지역 NGO로 변화하는 조직에서 전략적 리더십을 가진 행위자들이 조직변화의 정당성을 위해서 담론을 전략적으로 활용하며, 담론을 매개체로 조직 내·외부의 행위자들이 의미를 부여하고 받는 것을 보여 주었다.

반대로 조직의 담론들은 특정 경영전략을 가능하게(enable) 하거나 방해하는(constraint) 역할을 한다. Stensaker and Falkenberg(2007)은 조직 내 구성원들이 전략적 변화에 대한 반응이 다양하게 일어나며 경영전략 실천에 영향을 미치는 과정을 설명하였다. 조수미& 장승권(2021)의 연구에서 국내 한 노동자협동조합 사례를 통해 해외 우수사례를 학습하는 과정에서 조직의 비전과 가치가 우수사례를 주관적으로 해석하게 만들어 경영전략 프랙티스의 이전이 어려움을 보여주었다.

### 2.3 협동조합 네트워크

협동조합은 사업체와 결사체의 성격을 모두 가지고 있는 기업으로서 조합원을 그 중심에 두고 있다는 점에서 독특하다(Birchall, 2011). 조합원은 협동조합에 출자함으로써 소유자가 되며, 조합원 총회를 통해 조직을 민주적으로 통제하고, 비즈니스의 이익은 조합원에게 돌아간다. 협동조합의 강점은 단일 이해관계자로 구성된 조합원이 협력하여 경쟁환경에서 경쟁우위를 가지고 생존할 수 있다는 점이다(Birchall, 2011). 그러나 최근 들어 이탈리아와 한국의 사회적 협동조합(social cooperative)과 같이 조합원이 생산자, 소비자, 직원 등 다양한 이해관계자들로 구성된 협동조합이 등장하고 있다. 뿐만 아니라, 소비자라는 단일 이해관계자로 구성된 소비자협동조합의 조합원들 사이에서도 참여의 동기나 이해, 그리고 그 정도

가 매우 다양해지고 있다(김아영, 2021; 신효진& 이상훈, 2021; 이예나&이상훈, 2021).

이 연구에서는 다중이해관계자로 구성된 협동조합 네트워크에 주목한다. 개인 또는 법인이 모여 설립된 협동조합은 다른 협동조합과 연합회를 구성한다. 한국의 농협중앙회, 신협중앙회, 새마을금고중앙회 등이 대표적으로 지역을 기반으로 하는 단위 협동조합들을 회원으로 두고 있는 협동조합연합회이다. 이 연합회는 협동조합뿐만 아니라 다른 법인(주식회사, 재단 등)을 설립할 수 있어 다수의 서로 다른 유형의 법인을 통제하는 기업 네트워크를 형성하게 된다.

협동조합 네트워크가 모두 동일한 형태를 가지고 있는 것은 아니다. 서유럽의 소비자협동조합 네트워크는 각각 공동사업 운영방식, 조직 거버넌스 등에 차이를 두고 있으며, Ekberg(2012)는 이를 연합체, 혼종형, 비연합체 유형으로 구분하여 설명한다. Sacchetti and Tortia(2016)의 연구는 이질적 위계조직 형태와 위계적 조정 형태로 협동조합 네트워크의 거버넌스 특징을 설명하였다. 단위 협동조합의 내부 거버넌스와 단위 협동조합이 서로 다른 법인격과 조합원 구조를 가지고 있는 협동조합과 연합하여 형성한 외부거버넌스는 계약 등 경제적·제도적 도구로 조정하고 있다. 그러나, 이와 동시에 공유된 가치와 비전, 협동조합에 대한 이해가 조정 메커니즘의 기반이 된다(Sacchetti and Catturani, 2021).

## III. 연구방법

### 3.1 연구대상

본 연구는 조합원 중심 비즈니스로서 협동조합이

어떻게 다양한 이해관계를 포함하는 기업 네트워크를 구성하여 조정하는지 전략화 관점에서 분석하였다. 이를 위해 한국의 소비자생활협동조합 중 가장 규모가 큰 아이쿱생협 사례를 질적연구방법으로 분석하였다.

아이쿱생협은 전국의 약 31만 명의 조합원과 184개의 관계 법인을 두고 있는 연매출 6,200억 원 규모의 협동조합 네트워크이다. 1997년 지역생협 9개가 모여 공동사업과 활동을 시작하였다. 본 연구자들은 아이쿱이 사업을 시작할 때부터 2022년까지 총 세 차례에 걸쳐 기업 네트워크의 변화가 있었다고 본다(표 2). 1기는 지역생협들이 연대하여 물류사업을 통합하여 사업의 효율성을 높이고 시스템을 구축하는 시기였다. 이 시기에는 지역생협들로 협동조합 네트워크를 구성하였으며, 연대의 단위가 제도화되기 전이었다. 2기는 생산자(그룹)와 연합하여 안정적인 공급체계를 구축하고 지역생협을 중심으로 한 소비자부

문과 1차 생산자들을 중심으로 한 생산자 부문을 한 지붕 아래 두었다. 3기는 2기의 각 부문과 부문 간 연대로 만들어진 다양한 법인들을 하나의 네트워크로 구성한 시기이다. 국내에 설립한 생산·제조·서비스 클러스터 2곳에 위치한 법인들도 모두 포함되었다.

기업 네트워크 규모를 구성된 법인의 수와 유형으로 본다면 아이쿱생협의 네트워크는 1997년 6개에서 2021년 184개로 24년 만에 매우 크게 성장하였다(표 3). 지역생협 수의 성장과 함께 관련 법인의 수가 크게 늘어난 것이다. <표 3>은 아이쿱생협의 자료를 기반으로 조직 수를 정리한 것으로, 지역생협을 중심으로 소비자-생산자그룹, 관계회사, 협동기업협의체, 지원기관으로 그룹을 설정하고 있으며, 발전 시기에 따라 그룹 간 관련 법인격의 위치를 조정하며 각 그룹 내에 속한 법인격들을 연차보고서에 소개해오고 있었다.

<표 2> 아이쿱생협 네트워크 변화

구분	연도	유형	키워드
1기	1997년부터 2002년	지역생협 연대	영세성 극복, 사고방지, 시스템 구축
2기	2002년부터 2017년	생산자-소비자 연합체	대중화, 규모화를 위한 준비
3기	2018년부터 현재	관련사업법인 복합체	규모화, 전문화

<표 3> 아이쿱생협 네트워크 법인의 변화

구분/연도	1997	2001	2005	2009	2013	2017	2021
지역생협	6	26	62	73	77	95	100
소비자그룹			5	10	10	38	21
생산자그룹				9	14	21	15
관계회사					6		
협동기업협의체							38
지원기관							10
총	6	26	67	92	107	154	184

자료: 연차보고서 · 총회자료집

### 3.2 비판적 담론분석

SAP는 경영전략을 조직 혹은 조직의 구성원들이 실천하는 과정으로 보고 경영전략 행위자들의 상호작용을 통해 나타나는 현상과 과정에 집중한다(Johnson et al., 2007). 전략화 과정은 텍스트를 통해 드러난다. 경영전략 행위자들은 전략화 과정에서 담론을 활용하는데, 이때 경영전략은 텍스트로서 역할한다. 이러한 조직의 현상을 이해하고 해석적으로 설명하는 것에 의의를 두고 있는 것이 CDA이다(Vaara and Tienari, 2008; Vaara et al., 2021; Vaara et al., 2010). 즉, 경영전략행위자들이 담론 자원들을 활용하고 전략화에 참여하는 과정에서 특정 경영전략이 정당화되는 과정에 주목하는 것이다(Balogun et al., 2014).

CDA는 페어클러프(Fairclough)와 그의 동료 연구자들로부터 시작되었다. 텍스트 그 자체의 상세한 분석 또는 텍스트 지향적 담론분석과 달리 CDA는 푸코(Foucault)의 영향을 받아 담론과 사회적 프랙티스를 연결하여 설명한다(Fairclough, 2003). 페어클러프가 CDA라는 기존의 담론분석과 다른 용어를 사용한 이유는 '비판적 분석'이라는 중요한 목적이 있기 때문이다(Fairclough, 2012). CDA의 목적은 사회적으로 부정적인 것들을 생산하는 권력관계의 효과와 불평등을 담론적 시각에서 분석하고, 이에 대한 해석과 설명을 제시하고, 특정 가치 체계에서 부정적인 비평과 긍정적인 비평을 구분하는 것이다.

CDA에서 담론이라는 것은 사회적으로 구성되어 있고, 언어는 현실을 반영하기도 하지만 우리가 경험하는 세계를 구성하고 재생산하는 수단이다(Vaara, 2015). 사회적 행위자들은 텍스트 요소들 간의 관계를 만들고, 그 과정에서 구조적으로 언어적 요소나 장르에 제한을 받기는 하지만 텍스트를 만드는데 중

요한 역할을 하고 있다(Fairclough, 2003).

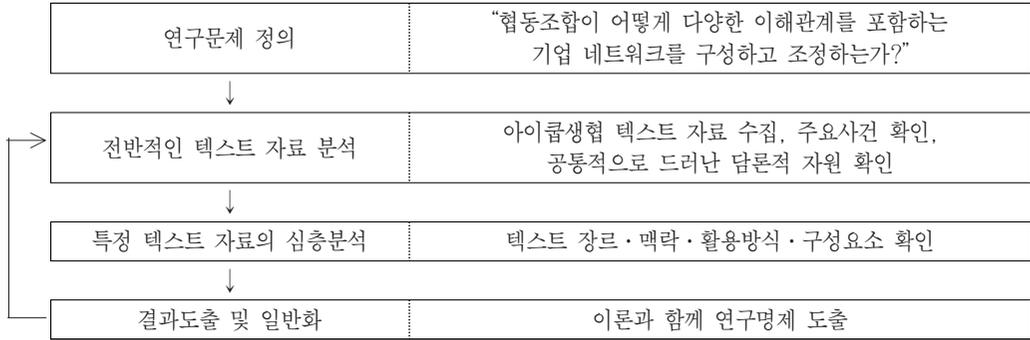
CDA는 방법론적 접근으로서 특정한 연구방법만 허용되거나, 연구의 타당성과 신뢰성에 대해서도 엄격한 절차와 원칙들이 제시되지는 않는다. 그러나 CDA에서 강조하고 있는 '사회적 프랙티스로서의 담론을 인식한다는 것'을 기반으로 텍스트를 분석하고 이를 조직과 그와 관련된 맥락과 함께 보는 것이 중요하다. 프랙티스 전략 관점에서는 텍스트에서 드러난 전략화 과정, 담론을 활용하는 전략적 행위자들, 전략이 만들어내는 권력 등에 주목한다.

본 연구는 Vaara and Tienari(2004)와 Vaara(2015)가 제안한 CDA에 기반하고 있다. 이들은 조직의 전략-담론화 과정을 연구할 때 참고할 수 있는 분석과정을 제안하였으며, 실제 사례분석을 통해서 조직에서 담론화 과정을 통해 전략이 어떻게 형성되고 실천되었으며, 이 전략이 조직의 실천을 어떻게 드러냈는지에 대해 분석하였다. 이를 활용하여 본 연구의 분석과정을 <표 4>와 같이 정리하였다. 먼저, 연구문제를 정의하고, 전반적인 텍스트 자료를 분석하고 특정 텍스트 자료를 더 심층적으로 분석했다. 이후 결과도출 및 일반화를 통해 이론적으로 분석결과를 해석하였으며, 필요한 경우 다시 텍스트로 돌아가 상황적인 맥락과 함께 이 과정을 반복하였다.

### 3.3 자료수집 및 분석

분석을 위한 자료수집은 사전 조사를 통해 이루어졌다. 첫번째, 연구대상이 협동조합 법인이라는 점에 주목하였다. 아이쿱생활협회는 협동조합 네트워크이며, 소비자생활협동조합에 근거하여 설립된 지역생활협회와 생활연합회는 법적으로 총회를 개최하여야 한다. 매년 1회 정기총회를 실시하여야 하고, 조합원의 의사결정이 필요한 경우 임시총회를 개최할 수 있다. 협동

〈표 4〉 분석과정



조합의 총회는 감사보고서 승인, 사업보고 및 사업 계획 승인, 임원 선출, 규정 및 정관 변경, 조직 변경 등 협동조합에 관한 중요한 의사결정을 하는 기관이다. 아이쿱생협 네트워크는 지역생협이 모인 전국 단위의 연합회에서 사업 전체 기초문을 공유하고 중요 의사결정을 집행하였는데, 본 연구에서는 총회 자료 집 39건을 수집하여 분석하였다.

두 번째, 연구자들은 2014년부터 아이쿱생협 연구에 직 · 간접적으로 참여하면서 조직 내에서 중요하게 다루지는 상징적인 문서들에 대해서 알고 있었다. 특히 매년 경영진에 의해 작성된 사업기초는 연합회 단위의 이사회에서 승인되고 총회 이후 각 지역생협으로 배포되어 메시지가 전달된다. 또한 분석에 활용한 단행본은 초기 설립부터 경영진이었던 경영자의 인터뷰를 기록하거나 직접 작성한 것이며 아이쿱생협의 전략과 방향성에 대해 설명한 자료이다. 사내연구소에서 신입사원 교육 등을 목적으로 작성된 아이쿱생협 역사와 정책 등에 설명한 서적도 참고하였다.

세 번째, 내부 교육자료도 분석대상에 포함하였다. 아이쿱생협은 각 지역생협의 이사장과 이사를 대상으로 정기적으로 공식적인 교육을 실시하여 조직의 역사, 정책, 전략 등에 대해 학습하도록 했다. 또한 신규조합원들을 위한 교육 책자와 아이쿱생협의 성과

와 활동에 대해서 외부 이해관계자들에게 알리기 위한 목적으로 작성된 연차보고서도 참고하였다.

수집된 자료는 그 문서 자체로 목적과 의도가 담겨 있는 담론 장르로 볼 수 있다. 즉, 자료가 그 자체로 조직 내에서 활용되는 맥락을 설명해 주며, 자료의 저자, 독자, 내용, 형식 등이 조직 내 권력으로부터 독립적일 수는 없다. 분석을 위해 사용한 자료들은 〈표 5〉의 번호대로 분석의 우선순위를 매겼는데, 특히 각 자료의 내용들은 상호인용 되어 조직의 전체 전략과 활동을 설명하고 강화시킨 것을 확인할 수 있었다.

자료의 분석은 귀납적으로 이루어졌다. 먼저 협동조합 네트워크 변화 과정을 시기별로 정리하고, 각 시기별로 네트워크 변화가 자료들에 어떻게 쓰여졌고 설명되고 지칭되었는지 확인하였다. 다음으로 사업의 변화와 발전, 그리고 앞으로의 계획을 설명하고, 현재 사업에 대해서 분석하는 자료들은 조직이 어떻게 현상을 인지하고 분석하며 이해관계자들의 특정한 행동을 이끌어 내는지를 보는데 핵심적이었다. 이 과정은 조직 내에서 주요하게 다루어진 전략 논리와 연결된 담론들을 찾아내고, 경영전략 행위자들에게 특정 행동을 이끌게 하는 가치와 신념을 확인하는 패턴 귀납(pattern inducing)의 과정이었다(Reay and Jones, 2016).

〈표 5〉 분석대상 자료 목록

연번	자료명	건수	설명
1	총회자료집	39건	정기/임시총회 자료집 - 사업보고 등
2	이사 교육 자료집	23건	1기부터 23기까지 이사 입문, 심화 포함
3	단행본	5건	경영자 및 사내연구소 저술
4	연차보고서	22건	2011년부터 2021년도까지(한글/영문)
5	조합원 교육 자료집	9건	2014년부터 2022년
6	학술논문	10건	실증연구 자료
총		108건	

분석과정에서 일관되게 나타난 점은 총회자료집의 텍스트가 내부 이해관계자 교육 교재에 중요하게 서술되고 있으며, 경영진의 기조연설문이나 입장문은 현재 조직의 상황을 분석하고 앞으로의 방향성을 제시하는데 있어 조직 이해관계자들의 입장으로 대변되고 있다는 점이다. 또한, 경영진의 기조연설문에는 연합회의 사업보고서, 중요 이해관계자의 입장이 포함되어 있었기 때문에 자료들이 서로 상호인용되고 있으며 중요한 논리들이 서로 연계되고 있음을 발견하였다.

#### IV. 아이쿱생협 네트워크 조정 메커니즘 형성

본 연구는 아이쿱생협 네트워크의 전략화 과정을 통해 조직이 경영전략을 어떻게 활용했는지 설명하고, 담론 요소들이 조직의 특정 행동에 어떻게 기여했는지 분석한다. 먼저, 경영전략은 조직의 구성원들의 끊임 없는 상호작용을 통해서 구성되는 것이며, 이 전략은 그 자체로서 조직 내에서 권력을 만들어낸다. 본 장의 첫 번째 부분은 아이쿱생협이 다양한 이해관계자들을 설득하고 조정하기 위해 경영전략 논리들을 만들어

내는 과정을 설명한다. 다음으로 경영전략 담론에 정당성을 만들어내는 과정에 활용한 논리들을 살펴본다. 이 논리들은 조직 내 이해관계자들을 구조화 하는데 활용되고 실천되었다. 마지막으로 위 과정을 통해 만들어진 담론들이 실제 이해관계자들의 행위에 정당성을 부여하는 힘으로 작동되어 다양한 이해관계자들이 조정되는 메커니즘을 설명한다.

##### 4.1 목적에 부합되는 행동에 기반한 전략 도출

경영전략의 수립은 목적에 부합하는 행동을 기반으로 한다(Chia and Holt, 2006; Chia and Rasche, 2015). 경영전략행위자들은 최대한 위험을 피하고 즉각적으로 상황에 대처하기 위한 의사결정을 하는데, 전략적 의사결정자들인 협동조합의 경영진은 조합원에게 동의될 수 있는 결정을 하려고 한다. 협동조합은 제도적으로 조합원 총회에서 사업보고 및 사업계획을 승인받아야 하는데, 이 과정에서 조합원 1인 1표라는 원칙이 적용됨으로써 경영진의 입장에서는 조합원들이 동의할만한 사업계획을 제시하여 제도적 절차에 대응해 나가기 때문이다.

아이쿱생협은 초기부터 다양한 이해관계자들이 모인 연대체로서 서로 간에 입장차이와 갈등이 존재할 수

밖에 없었다. 사업체와 결사체의 성격이 동시에 존재하는 협동조합이라는 조직의 혼종성(hybridity)에 대해서는 ‘비즈니스와 운동’을 구분하는 것으로 대응하고, 이해관계자의 다양성에 대해서는 ‘생산과 소비’를 구분하는 것으로 방향을 잡았다. 즉, 갈등을 피하기 위해 이질적인 논리를 구분하고 그에 따라 역할을 분담하였다. 이러한 구분짓는 행위들은 초기 상황의 문제를 해결하기 위한 즉각적인 경영전략의 대처였으나, 이 전략이 확산되고 강화되면서 논리 구분의 경계가 뚜렷해지고 역할이 분리되어 자연스럽게 조직의 구조적 측면으로 자리잡게 되었다.

#### 4.1.1 비즈니스와 운동

비즈니스와 운동을 구분하는 담론은 협동조합의 조직적 특성을 고수하면서 동시에 비즈니스 운영 문제를 극복하기 위해 나온 경영전략 담론이었다. 아이쿱생협은 시장에서 소위 비주류, 약자들의 연대로 시작했다. 각 지역조합들은 영세함을 벗어나지 못해 거의 파산의 위기를 겪고 있었고, 생협 운동을 이끌어가던 다른 연합회와도 좋은 관계를 유지하지 못했다. 또한 유기농식품을 판매하는 사업은 도농상생 운동으로서의 성격도 필요했다. 즉, 초기 경영진에게 필요한 경영전략이라는 것은 생존을 위한 비즈니스의 효율성을 높이고, 동시에 운동의 성격도 가져가야 했다. 그들은 ‘사업(비즈니스)의 집중과 조직(운동)의 분화’를 모토로 삼고, 비즈니스는 중앙에서 통제하고 효율화를 추구한 반면, 지역조합은 협동조합 운동을 하는 조직으로서 조합원이 더 잘 참여할 수 있도록 분화시켰다. 이들은 비즈니스와 운동은 서로 다른 것이라고 보고 구분 지었다.

아이쿱생협은 물류사업의 통합(사업의 집중)을 통해 유통비용을 절감할 수 있는 방법을 모색함으로써 경영의 효율화를 꾀하고 지역생협은 지역의 적절한 규모를 유지할 수 있게 했다(조직의 분화). 생협사업의 성공은 경영의 효율성뿐만 아니라 민주적 조직운영 즉 조합원에 의해 민주적 관리와 통제가 확보되어야 가능하므로 지역생협을 통합하지 않고도 민주주의 기제들이 제대로 작동할 수 있도록 지역 내의 단위생협으로 적절한 규모를 유지시켰다. 이를 통해 지역생협은 활발한 조합원 활동, 지역 사회와 소통하고 기여하는 조직활동에 전념할 수 있었다. (자료: 단행물\_2)

‘한국생협연합회’의 창립은 ‘사업의 집중과 조직의 분화’라는 화두로 시작한 ‘새로운 생협운동’을 구체적으로 실현하는 생협운동 대전환의 큰 매듭입니다. 사업과 운동이 분명하게 구분되면서 서로 상생하여 커가게 될 것입니다. (자료: 총회자료집\_2003)

#### 4.1.2 생산과 소비

한국 생협의 소비자-생산자의 관계성은 유럽이나 북미의 소비자협동조합에서 찾을 수 없는 독특한 특징이다. 한국 생협은 도농상생을 기반으로 생산자와 소비자가 함께 지속가능한 유기농업을 위해 농촌의 생산자와 도시의 소비자를 연결시키는 것을 목적으로 시작되었기 때문이다. 한국의 생협 운동을 주도하는 4개의 생협<sup>1)</sup>은 모두 생산자를 중요한 의사결정에 참여하도록 하고, 대외적으로 생산자그룹을 조직도에 넣어 홍보한다. 특히 4개 생협의 온라인 홈페이지에서는 생산자와의 연대를 강조하여 생협이라는 정체성을 드러내기도 했다(염찬희, 2022).

친환경농산품을 공급하는 아이쿱생협의 사업 효율성은 ‘조직된’ 생산자와 ‘조직된’ 소비자를 통해 이루어진다는 생각이 전략으로 등장하였다. 생산자도 생

1) 한국의 4대 생협은 한살림, 두레생협, 아이쿱생협, 행복중심생협을 일컫는다.

협처럼 조직화가 필요하며, 조직된 소비자와 조직된 생산자가 함께 협력하는 관계로 만들어야 함을 강조하기 시작했다. 여기서도 비즈니스와 활동(운동)이라는 구분짓기가 함께 작동되는데, '사업(비즈니스)'의 효율성을 위해서 생산자와의 연대가 필요하며, 동시에 연대관계가 지속되기 위해서는 '활동(운동)'을 통해서 이 관계의 중요성을 알리는 것이 필요하다는 것이다.

한국생협연대의 생산자 정책의 목표는 생협운동에서 생산자의 지위와 역할을 분명히 하여 생협운동의 한 주체로 세우는 것을 목표로 하고 있다. (자료: 총회자료집\_2003)

생산(구매)정책 전환에 있어서 '도-농상생의 파트너십'을 갖고 높은 의지와 강한 결속력을 지닌 생산자회가 설립되어 동반자로서 자리매김되어야 한다. (자료: 총회자료집\_2008)

생협연대는 직거래시장을 선도하는 단체로서 유기농 시장의 확대 방안을 모색하고, 생산자와 약속한 계약재배는 책임지고 소비하며, 나아가 친환경농업 생산기반의 안정화를 위해 계약재배 등을 확대하고 강화해왔다. (자료: 총회자료집\_2006)

## 4.2 전략 담론의 구체화

성공의 경험은 새로운 문제가 등장하거나 어려움을 극복할 때 다시 등장한다. 특정한 경영전략은 수립된 후 그 목적을 달성하고 사라지는 것이 아니라, 경영전략을 실천하면서 조직의 프랙티스를 변화시키고 다시 새로운 프랙티스를 만들어낸다. 아이쿱생협의 전략 담론들은 비즈니스의 성장과 위기의 극복 과정에서 경영전략행위자들의 공유된 경험으로 정당성을 제공하는 중요한 자원이 되었다. 현재의 문제를 인식

하고 해결하는 방법으로서 서로 갈등 관계에 있는 두 개의 논리를 구분 짓기 한 것은 조직이 두 개의 논리를 서로 다른 구조에 넣는 결과를 불러왔다. 새로운 정보나 변화가 들어와도 결국 공유하고 있는 담론이 특정 이슈나 사건에 대해서 이해하는 구성원들의 공통의 프레임을 제공하기 때문이다(Vaara and Tienari, 2008).

### 4.2.1 전문성의 강화

사업(비즈니스)-활동(운동), 생산-소비의 구분은 각 주체들이 각 역할에 대해서 더욱 전문성을 갖기를 요구했다. 2002년부터 2018년까지는 사업연합회와 활동연합회로 불리는 두 연합회가 있었는데, 이 연합회에는 지역조합이 동시에 회원으로 가입되어 있었다. 각 연합회 총회자료집의 사업보고 자료에는 주요 성과지표에 차이를 두고 있었는데, 이는 비즈니스와 활동이라는 두 영역이 각 조직의 정체성과 정당성을 만들기 위해서 어떤 단어들을 쓰고, 의미를 만들어내는지를 보여준다(표 6). 예를 들면, '조합원 수'는 비즈니스 측면에서는 사업을 이용하는 규모를 설명하고, 운동 측면에서는 활동의 성과와 확장성을 설명한다. 또한, 비즈니스 부문에서는 매출, 제품 수, 생산자 수 등 실제 유기농 유통비즈니스와 관련된 재무 성과가 중시되는 반면, 운동 부문에서는 교육과 캠페인 등 실제로 활동을 얼마나 했는지에 대한 성과 위주로 보고되었다. 즉, 생협비즈니스와 생협운동의 분리는 협동조합의 두 가지 정체성인 사업체(enterprise)와 결사체(association)의 특징을 나누어 각 영역을 더 강화시켰다. 비즈니스는 전문화, 규모화, 인증 등의 개념을 함께 쓰고, 운동은 연대, 인식확산 등의 측면을 강조했다.

특히, 생협 조합원인 소비자들도 그 역할에 대해 전

〈표 6〉 총회자료집의 주요 성과지표

비즈니스 부문 (사업연합회)	운동 부문 (활동연합회)
조합원 수	조합원 수
공급액, 출자금, 수매선수금 등 경제적 지표	지역생협 수 (신규설립 포함)
생산자 수	활동가·이사 수
신제품 및 리뉴얼 제품 수	교육 횟수
자체인증 수	캠페인 참여율
결품 수	대외 관련 행사 참석 현황

문성을 요구받았다. 앞서 설명하였듯이 아이쿱생협 내부자료에는 생산과 소비의 단어를 반복하면서 구분된 두 개의 개념이 연결되어야 하는 것을 강조한다. 비즈니스 전략은 생산과 소비라는 반대의 개념을 같은 선상으로 연결시키는 것인데 이를 중간에서 협동조합이 조율한다는 것이다. 즉, 일반적인 유통업에서 통용되는 소비를 이끌어내는 생산이 아니라 생산을 책임지는 소비, 즉 '책임 소비'라는 전략이 등장하게 된다.

그러나 동시에 소비자는 마치 생산자의 역할을 할 수 없는 주체로 만들어졌다. 초기 협동조합의 주인으로서 '책임 소비'를 하는 것 보다는, 아이쿱생협이라는 조직의 메시지에 공감하고, 설득해야만 하는 소비자 '고객'으로 변화된 것이다. 2017년 MRM(Member Relationship Management)팀이 신설된 것이 이를 보여준다. 전통적인 기업에서 CRM(Customer Relationship Management)은 고객관계관리의 개념으로서 마케팅 분야에서 핵심적인 개념이다. MRM은 조합원을 고객으로 보고 조직의 주인이 아닌 우리의 제품과 서비스를 구매하는 대상으로 그 역할이 변화된 것을 보여준다.

하지만 안타깝게도 소비자들은 우리의 준비 정도와 진행상황을 잘 모르는 것 같다. (중략) 우리가 수많은 혁신과 노력으로 다년간 준비해온 상품들을 아직 조합원들조

차 충분히 이해하지 못하고 있다는 것을 보여주고 있다. (자료: 총회자료집\_2018)

위 인용문에서 '우리'는 사업연합회를 중심으로 한 아이쿱생협을 일컫는데 사업연합회가 지역생협을 회원으로 둔 협동조합연합회임에도 불구하고 조합원을 일반 소비자와 유사하게 보고 있다는 점은 기존에 소비자 조합원들의 책임소비가 더 이상 작동되지 않는다는 것을 인식했다고 볼 수 있다.

MRM사업의 경우 2018년 처음 시작한 사업으로 가입 조합원과의 직접 소통으로 관계를 만들어가고자 했습니다. 자원활동가 중심으로 운영하는 지역조합에서 MRM 활동이 안정화되는데까지 많은 어려움이 있었습니다. 그러나 조합원과의 관계력을 높이는 일이 협동조합의 기초 활동이 되어야 한다는 문제의식으로 출발한 MRM활동은...(중략) (자료: 총회자료집\_2019)

MRM사업을 통해 드러난 것은 아이쿱생협 네트워크에서 조합원은 소비자의 역할을 충실하게 해야 하는 의무가 있었다는 점이다. 즉, 조합원은 아이쿱생협 네트워크에서 생산한 제품과 서비스를 적극적으로 소비해야하며, 지역에서 활동을 적극적으로 하여 조합원을 확대하는 역할을 요구받았다.

#### 4.2.2 법인의 포지셔닝

아이쿱생협 네트워크에 포함된 조직들은 비즈니스, 운동, 생산, 소비에 해당되는 역할을 부여받았다. 2011년부터 2015년까지 연차보고서의 조직도에는 '소비부문'과 '생산부문'으로 관련 법인들을 보여주었다. 이후, 아이쿱생협은 유기농 생산물과 가공품을 제조·가공하는 자회사를 본격적으로 설립하고 두 지역에 자회사공장과 지원기관들을 모두 입주시킨 클러스터를 구성하였다.

1997년 6개의 지역생협으로 시작한 네트워크가 2021년 184개의 법인을 구성하는 네트워크로 확장되었다. 비즈니스를 확장시키면서 설립된 법인들은 그 전문성과 역할을 요구받았는데, 비즈니스·운동·소비·생산의 한 부분에 그 역할을 설정하는 것이 매우 편리하고 자연스럽게 받아들여질 수 있는 논리였다. 법인의 성격이 영리·비영리인지, 회원 구조를 어떻게 가져가야 하는지에 대한 논의보다 앞선 것이 '어떤 역할을 할 것인가'에 대한 문제였다. 그렇기 때문에 자연스럽게 독립법인의 출자구조는 어떤 역할을 할 것인가에 따라 각 역할을 하는 관련된 주체들이 더 많이 출자하는 형태로 조정되었다.

... 따라서 iCOOP(아이쿱생협)은 크게 사업, 지원, 활동, 복지&사회공헌이라는 4가지 부문으로 구성되어 그 영역을 나눌 필요가 있다. 사업부문은 농산물과 식품, 레저, 건축, 통신 등이 조합원의 요구를 실현하고 생산자의 소득을 높이는 부문이다. 활동은 다양한 사회활동과 제도개선, 생활정치, 언론 등을 비롯한 협동조합 활동 전반을 대상으로 조합원 영역과 사회영역이 중층화되어 있다. 복지&사회공헌 활동은 일반적인 복지와 활동마일리지, 의료, 실버, 공제, 씨앗재단 활동, 공정무역 지원 등인데 복지는 조합원과 iCOOP(아이쿱생협) 구성원 내부를 대상으로 하고 사회공헌은 '지역사회 공헌'이라는 협동조합 원칙에 근거해서 사회를 대상으로

한다. (자료: 총회자료집\_2013)

#### 4.3 조정메커니즘을 만드는 프랙티스

전통적인 경영학 연구에서 기업 네트워크를 조정하는 것은 소유구조, 클러스터와 같은 공간적 특성, 혹은 제도적 규제를 기반으로 한다. 아이쿱생협의 사례에서는 공통적인 담론 자원과 전략화 과정에서 만들어진 프랙티스들이 구성원 간에 공유됨으로써 조정메커니즘이 작동하고 있었다. 다양한 이해관계자들과 법인들이 공통적인 전략 담론을 공유함으로써 실질적인 이해관계자들의 이해관계가 조정되었다. 아이쿱생협 네트워크의 지역생협은 협동조합 조직으로서 주식회사와 달리 조합원이 소유하고 민주적으로 통제하며 조합원에게 사업의 이익이 돌아가는 구조를 가지고 있다. 이러한 지역생협과 관련 기업들을 포괄하는 네트워크는 조합원의 동의와 참여가 기본적으로 필요했다. 변화의 시기마다 아이쿱생협은 경영진들의 글과 발표 등을 통해서 왜 우리가 도전하고 이해관계자들의 동의가 필요한지 설명하였다. 특정 문제를 해결하기 위해서 이해관계자들에 의해 지지를 받을 수 있는 정책, 다시 말해 이해관계자들이 어느 정도 동의할 수 있는 정책이 그들의 공통적 담론 자원으로 자리를 잡았다.

##### 4.3.1 공통적 담론 자원 공유

비즈니스와 운동, 생산과 소비가 조정·연결되는 것은 인증시스템이었다. 내부 교육자료에는 아이쿱생협의 전략으로서 인증시스템이 매우 중요하게 다뤄진다. 이때 인증시스템의 과학적 방법론이나 절차적 엄밀성보다는 인증시스템의 필요성을 몇 가지 혼입사건에 주목하며 설명하고 있다. 유기농 식품시장에서 혼입 문제는 경제적 이기심 때문에 소비자들과의 신뢰를 버

리는 것인데, 아이쿱생협은 이 과정에서 다른 생협과 달리 소비자 조합원의 관점에서 문제를 해결했다. 물품 사고가 발생한 경우, 사고 경위와 대응 과정을 공식적인 방법(총회, 사과문 등)을 통해 조합원에게 알리는 것이 조합원이 이탈하는 것을 막는 최선의 방법이며, 묵인하거나 조용히 넘어가는 것은 오히려 조합원과의 신뢰에 치명적이라는 논리가 조직 전체에 받아들여졌다.

제3호 의안: 회원단체 제명의 건 - 의결주문: \*\*\*\*\*  
은 고의 또는 중대한 과실로 본회의 명예를 훼손시켰으므로 정관 제13조 제1항에 의거 (사)한국생협연대에서 제명한다. (자료: 총회자료집\_2004)

인증시스템은 소비자-생산자 간의 신뢰 문제를 비즈니스로 해결하는 방법이다. 유사한 문제가 국내 다른 생협연합회에서도 발생하였지만, 아이쿱생협은 소비자-생산자 관계의 신뢰를 인증시스템을 통해 제도적으로 만들고 이를 통해 사업적 확장을 추구하는 방향으로 해결한 것이다. 이것이 가능하게 만드는 논리는 '우리(아이쿱생협)'는 사업적으로도 생존해야 하는 협동조합이라는 것이었다.

아이쿱은 2007년 11월에 (주)한국친환경유기인증센터 법인을 설립했다. 유통인증센터 설립에 대한 고민은 아이쿱으로 유통되는 상품에 대한 하자나 물품의 부실 또는 신뢰를 깨뜨리는 외부 농산물 혼입 등의 사고를 겪으면서 시작되었다. (자료: 단행물\_2)

자체 인증시스템의 개발과 발전은 네트워크 확장 과정에서 참여자들의 유입에 영향을 주었다. 1차 생산자의 경우, 자체 인증시스템과 그 배경에 동의해야 아이쿱생협 네트워크에 들어오거나 계속 남을 수 있었는데, 이는 이후 내부 인증정책과 생산·제조·유통 정책은 가치에 동의하는 것이 수익성 판단보다 유

효하게 되었다.

생산자와 소비자 사이에 문제가 발생했을 때나 이해관계를 조정할 때, 기존의 유기농 생산자들은 아이쿱생협이 생산자의 허물을 공개하는 것을 정서적으로 싫어했어요. 그러다 보니 그들과 관계를 맺기가 어려웠죠. 그래서 새로운 생산자를 찾게 되고, 새로운 방식으로 접근하는 과정을 거친 겁니다. (자료: 단행물\_1)

#### 4.3.2 전략 실천을 통해 형성된 프랙티스

아이쿱생협이 네트워크화 하면서 다양한 법인이 역할과 기능에 따라 잘 구분된 것처럼 보인다. 그러나 일부 법인은 사실상 이전 연합회에서 담당하던 기능이 자회사로 분리되어 운영되고 있다. 예를 들어, 무역 기능을 하던 팀이 '쿱무역'으로 연합회와 관계법인들이 출자하여 설립하고, 기존 팀장이 대표이사가 되는 것이다. 즉, 법인은 분리되어 있으나 여전히 하나의 기업에서의 팀 역할을 하고 있다. 관련 자회사의 설립은 전문성의 추구하고 연결되어 있으면서도 조직의 주요 전략 담론을 강화시키는 실천이었다. 즉, 비즈니스·운동·생산·소비 영역의 전문성은 관련 자회사의 설립, 즉 독립법인의 형태로 실천되는 것이다. 이렇게 설립된 관련 법인들은 자연스럽게 하나의 네트워크에서 움직이게 되었고, 소비자 단위의 연합회에서 사업보고·계획의 형태로 마치 하나의 기업인 것처럼 작동되었다.

협동조합이 자회사 내지 관련회사를 설립하는 것은 협동조합의 목표와 계획을 효과적으로 실행하기 위해서이다. 이를 위해 아이쿱생협은 조직과 단체(회사 포함)를 소비자 계열과 생산자 계열로 크게 나누고, 생산관련 단체는 생산자 계열로 분류하고 있다. 회사를 세분화하여 만드는 것은 생산물의 특성과 참여하는 생산자도 다르기 때문이다. (자료: 총회자료집\_2010)

〈표 7〉 이해관계자들에게 부여된 역할

구분	설명
조합원 (소비자)	조합원으로서 아이쿱생협 사업 이용(구매)에 적극 참여하고, 조합원 활동을 통해 신규 조합원과 세력을 확장한다.
생산자	조합원이 소비할 수 있는 물품을 생산하며, 조합원이 신뢰할 수 있는 기준에 따라간다.
가공업체	조합원들이 안심하고 소비할 수 있는 제품을 생산한다. 클러스터에 입주함으로써 아이쿱생협의 생산망에 들어온다.
지원기관	조합원은 생협운동과 사회적경제 영역에서 소비자로서 시민으로 활동한다. 아이쿱생협의 사업과 활동을 대중에 확산시켜야 한다.

2015년~2017년 조직구조개편은 형식만의 변화가 아닌 ‘조합원 중심의 조합활동’으로 혁신하자는 것이었다. 매장경영, 인사관리 등에 집중되었던 조합원을 협동조합의 주인으로 참여시키고, 사회의 공익을 높이는 일에 동참시키는 활동으로 옮겨가자는 것이었다. 공동사업법인으로 전환, 사무행정서비스 분리는 활동의 리셋을 위한 개편이었던 것이다. (자료: 이사교육자료집\_23)

가공생산자 조직의 경우, 자연드림파크에서 사업을 운영하는 모든 공방의 대표자, 공장장, 팀장 등이 참석하는 협의체를 구성하여 파크의 유지보수, 사업 및 지역 현안 공유 등 파크의 효율적인 운영을 위한 논의를 지속하고 있습니다. (자료: 연차보고서\_2021)

아이쿱생협의 네트워크는 계약과 거래를 기반으로 잘 설계된 네트워크의 형태가 아니었다. 이는 조직이 다양한 이해관계자들을 관리하고 조직의 정체성을 유지하기 위한 웨이파인딩(wayfinding)의 자연스러운 결과물이다(Chia and Holt, 2009, Cho and Jang, 2023). 웨이파인딩은 건축 세계관에서 목표 지점을 정하고 최적의 경로를 찾아내서 따라가는 네비게이션의 개념과 대비되어, 구성원들이 상황화된 학습과 상호작용을 통해 프랙티스를 따라 길을 찾아 나가는 것이다(Chia and Holt, 2009). 아이쿱생협 네트워크의 이해관계자들의 역할은 설립 초기부터 함께 경험하고 축적해온 프랙티스들에 의해 자연스럽게

정리되었다. 〈표 7〉은 2018년부터 4개 주요 이해관계자 그룹으로 그들의 네트워크 구성을 설명하는 문서들로부터 정리된 각 이해관계자들에게 부여된 역할이다. 이 내용은 조합원, 생산자, 가공업체, 지원기관들의 활동의 범위를 보여주며, 특정 상황에 무엇을 해야 하는지에 대해 스스로 해석하고 정당성을 얻을 수 있는 대안을 찾을 수 있도록 한다.

## V. 결론

다양한 법인으로 구성된 아이쿱생협 네트워크는 전략화 과정을 통해 자연스럽게 나타난 조직변화의 결과물이다. 어떻게 다양한 이해관계자가 하나의 네트워크를 구성하게 되었는지, 어떤 조정 메커니즘에 의해서 작동되는가에 대한 답은 목적에 기반한 행동에 의해 창발된 경영전략이 담론화를 통해 실천되고 조직 프랙티스들을 강화하여 조정 메커니즘의 기반이 되었다. 가치를 기반으로 하는 조직인 협동조합이 비즈니스 확장을 통해 경제적 성과를 내며, 확장된 기업 네트워크는 공유된 가치를 통해 조정한다. Sacchetti and Catturani(2021)의 연구에서는 이러한 공유된 가치를 협동조합의 정체성을 기반으로 설명하였

는데, 아이쿱생협의 사례에서 이 가치는 협동조합이기 때문에 구성된 것이 아니라 기업으로서 생존하기 위해 목적에 기반한 행동들이 연결되어 조직구성원들 간에 자연스럽게 받아들여지는 담론으로서의 가치였다.

이 논문의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 이 연구는 경영전략의 담론적 특징에 초점을 맞추어, 조직이 전략을 활용함과 동시에 이미 만들어진 경영전략에 의해서 조직의 활동이 제한될 수 있고, 유도될 수 있음을 설명하였다. SAP에서는 경영전략을 계속 변화하는 것이자 행위자들 간의 관계에서 변화되는 것이라고 본다. 즉, 이미 고정된 자원으로서의 담론이 아니라, 행위자 간의 관계에서 역할을 하는 것으로 보는 것이다. 이 관점은 기업이 다양한 이해관계자들과 관계를 맺으면서 자원을 어떻게 활용할 것인가에 대해 시사점을 준다.

둘째, 기존 경영전략연구에서 경영전략을 결정하는 단위로서 경영진의 선택에 주목했다면, SAP는 경영전략을 구성하고 실천하는 조직구성원과 이해관계자로 그 범위를 확장시킨다. 행동전략 관점에서도 전략적 의사결정자들의 인지적 단순화와 편향을 전제하여 합리적 의사결정을 비판하지만, 여전히 경영전략을 결정하는 단위는 경영진에 두고 있다(신동엽&노그림, 2017). 반면, 이해관계자는 Freeman(2010)의 이론에서 기업의 경영활동에 영향을 주거나 받는 개인 혹은 집단이다. 이해관계자 이론에서는 기존의 주주중심경영이 지향하는 요소환원주의나 경제적 쾌락만 추구하는 모습으로서 인간에 대한 관점을 비판한다(하상균&박용승, 2023). 그러나 이해관계자들에 대한 정의와 범위가 너무 광범위하고 혼란스럽다는 비판이 있다(이웅희, 2023). SAP는 이해관계자 범위를 전략을 구성하고 실천하는 조직구성원과 그 주변인들로 확장한다.

셋째, 본 연구의 대상인 협동조합은 멤버십(membe

rship)이 작동되는 조합원 중심의 조직이다. 협동조합은 국제연합(UN)이나 국제노동기구(ILO)에서 민주적 거버넌스를 가진 조직 형태로 주목받고 있는데, 이러한 거버넌스의 실천은 조합원 총회 운영과 같은 규칙·제도뿐만 아니라 조직문화에 있다(Davis, 2001). SAP로 전략화를 분석하는 것은 이해관계자의 범위가 조합원으로 확장될 수 있으면서 동시에 전략화 과정에서 영향을 주는 행위자들로 제한된다. 이해관계자를 고려하는 민주적 거버넌스의 실천은 전략화 과정에서 조직구성원들에게 동의를 구하는 담론으로 작동하는 것이다.

이 연구의 실천적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 이 연구는 성공적인 사례를 소개하고 전략의 내용을 모방하려는 학습을 위한 것이 아니다. 가치를 기반으로 운영되는 협동조합과 같은 조직의 전략이 어떻게 수립되고 실천되는지를 분석하는데 프랙티스 관점 전략의 '전략화' 개념을 실제 사례분석에 활용한 것이다. SAP는 경영전략의 내용보다 경영전략의 과정을 통해 조직 내의 프랙티스를 확인한다. 이는 조직이 성공적인 경영전략을 모방하는 것과 동시에 이루어져야 한다. 먼저 경영전략이 수립되고 실천되는 과정의 작동 방식을 이해하고, 문제가 있다면 이를 해결하기 위해 개입할 지점을 찾는 개념이다. 사회적으로 구성되고 연결된 구조-행위자들의 관계를 조직 내에서 파악함으로써 새로운 변화와 혁신, 개선을 위한 실천적인 과제를 도출하는데 의미가 있다.

둘째, 아이쿱생협의 전략화 과정을 이해하지 못한다면, 네트워크의 거버넌스를 소유구조를 통해서 분석하여 재무관계를 살펴보는 데 그칠 수도 있다. 그러나 본 연구에서는 현재 소유구조가 구성된 배경, 같은 지리적 공간을 사용하는 것, 그리고 '우리'라는 그 범위가 담론으로 어떻게 맺어졌는지 설명하였다. 이 설명은 한국의 다양한 기업들을 분석할 때 재무구조

그 이상의 프랙티스를 분석하는 것이 필요하다는 점을 보여준다.

조직의 경영전략은 그들이 주어진 환경에 머물면서 배운 프랙티스에 기반한다. 복잡한 환경에서 기업의 전략은 체계적으로 설계된 지도 위에서 명확한 목표 지점에 도달하기 위한 최적의 경로를 제시해야 하지만, 현실적으로 그 지도 자체가 정확하지 않고 제한된 합리성에 의해 왜곡되어 있을 수 있다. 본 연구의 사례에서 볼 수 있듯이, 조직이 당면한 문제에 대해 대처하는 행동과 논리들이 조직 내 구성원들과의 상호작용을 통해 나타나며, 동시에 이는 조직 내 프랙티스로 축적되어 조직전략의 구성과 실천에 지배적으로 작용한다. 우리는 이 양자를 모두 설명하였다. 앞으로 경영전략 연구는 경영전략행위자들의 상호작용에 기반한 프랙티스를 이해하고, 조직이 실천하는 전략화 과정을 설명해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 권구혁, 정기원(2008), "전략경영의 역사적 배경과 학문적 발전," 이학중 편집, **21세기 매니지먼트 이론의 뉴패러다임: 조직, 전략, 인사이론 등 경영의 모든 것**, 위즈덤하우스, pp.520-581.
- (Kwon, K. and Jung, K.(2008), "Historical background and academic development of Strategic management," in H. Lee (Eds.), *Paradigm Shift in the 21<sup>st</sup> Century Management Theories*, Wisdomhouse, pp.520-581.)
- 김아영(2021), "협동조합 조합원과 직원의 학습과 성장: 아이쿱소비자생활협동조합 사례," **한국협동조합연구**, 제39권 1호, pp.1-28.
- (Kim, A.(2021), "Learning and Development of Cooperative Members and Employees: The Case of iCOOP KOREA," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 39(1), pp.1-28.)
- 신동엽, 노그림(2017), "행동전략의 발전과 과제: 전략연구의 행동과학적 전환," **인사조직연구**, 제25권 3호, pp.151-194.
- (Shin, D. and Noh, G.(2017), "Recent Development and Prospects of Behavioral Strategy: A Behavioral Shift of Strategy Research," *Korean Journal of Management*, 25(3), pp.151-194.
- 신동엽, 정기원(2016), "프랙티스 관점 전략이론(Stratgy As Practice)의 전망과 과제: 전략연구에서 경제학 기반 방법론적 개인주의의 극복 가능성을 찾아서," **인사조직연구**, 제24권 4호, pp.119-164.
- (Shin, D. and Jung, K.(2016), "Prospects and Challenges of Strategy As Practice: Exploring the Possibility of Overcoming Economics-Based Methodological Individualism in Strategy Research," *Korean Journal of Management*, 24(4), pp.119-164.)
- 신동일(2022), **담론의 이해: 담화, 담론적 전환, 비판적 담론연구**, 책세상.
- (Shin, D.(2022), *Understanding of Discourse: discourse, discursive turn, and critical discourse studies*, Chaeksesang.)
- 신효진, 이상훈(2021), "생협 활동가 특징에 따른 생협 커뮤니티 인식," **한국협동조합연구**, 제39권 3호, pp. 69-97.
- (Shin, H. and Lee, S. H.(2021), "Recognition of the Consumer Cooperative Community according to the Characteristics of the Member Activist," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 39(3), pp.69-97.)
- 염찬희(2022), "한국생협의 정체성에 대한 연구: 홈페이지 담론 분석을 통해," **협동조합경제경영연구**, 제56권, pp.67-93.
- (Yeom, C.(2022), "A Study of Identities of Korean Consumer's Co-ops Through Discourse Analysis

- of Their Websites,” *Cooperative Economics of Management Review*, 56, pp.67-93.)
- 이예나, 이상훈(2021), “소비자생활협동조합 조합원의 참여인식과 소비행위의 참여적 성격 탐색: 비활동가 조합원을 중심으로,” **한국협동조합연구**, 제39권 1호, pp.29-62.
- (Lee, Y. and Lee, S. H.(2021), “Exploring the Participative Nature of the Consumer Co-operative Member’ Consumption Behavior and Their Perception of Participation: Focused on Members Who don’t participate in Organizational Activities,” *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 39(1), pp.29-62.)
- 조수미, 장승권(2021), “한국 노동자협동조합의 해외 협동조합 학습과정: 해피브릿지협동조합 사례연구,” **한국협동조합연구**, 제39권 1호, pp.131-154.
- (Cho, S. and Jang, S.(2021), “A Korean Worker Cooperative’s Learning Process of Global Cooperatives: A Case Study of Happybridge Cooperatives,” *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 39(1), pp.131-154.)
- 이웅희(2023), “이해관계자 이론의 비판적 검토,” **경영학연구**, 제52권 2호, pp.303-338.
- (Lee, W.(2023), “A Critical Examination of Stakeholder Theory,” *Korean Management Review*, 52(2), pp.303-338.)
- 하상균, 박용승(2023), “이해관계자 중심의 전략적 인적자원 관리 시스템 개념 연구,” **Korea Business Review**, 제27권 3호, pp.95-120.)
- (Ha, S. K. and Park, Y. S.(2023), “A Study on Conceptualization of Stakeholder Oriented Strategic HRM system,” *Korea Business Review*, 27(3), pp.95-120.)
- Balogun, J., C. Jacobs, P. Jarzabkowski, S. Mantere and E. Vaara(2014), “Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power,” *Journal of Management Studies*, 51(2), pp.175-201.
- Basque, J. and A. Langley(2018), “Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work,” *Organization Studies*, 39(12), pp.1685-1708.
- Birchall, J.(2011), *People-Centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership*, Palgrave Macmillan, London.
- Chia, R. and R. Holt(2006), “Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective,” *Organization Studies*, 27(5), pp.635-655.
- Chia, R. and R. Holt(2009). *Strategy without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*, Cambridge University Press, New York.
- Chia, R. and B. MacKay(2007), “Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice,” *Human Relations*, 60(1), pp.217-242.
- Chia, R. and A. Rasche(2015), “Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews,” in D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, and E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*(2nd ed), Cambridge University Press, pp.44-57.
- Cho, S., and S. Jang(2023), “Cooperative Membership and Strategizing in a Korean Consumer Cooperative Network: The Case of iCOOP,” *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 12(2), pp.99-115.
- Davis, P.(2001), “The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture. Corporate Governance,” *The International Journal of Business in Society*, 1(4), pp.28-39.
- Ekberg, E.(2012), “Organization: Top Down or Bottom

- Up? The Organizational Development of Consumer Cooperatives, 1950-2000," in P. Battilani and H. G. Schroter (Eds.), *The Cooperative Business Movement, 1950 to the Present*. New York: Cambridge University Press. pp.222-242.
- Fairclough, N.(2003), *Analysing Discourse: Textual analysis for social research*. Routledge.
- Fairclough, N.(2012), *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Routledge.
- Freeman, R. E.(2010), *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Ghemawat, P.(2009), *Strategy and the Business Landscape*, Pearson.
- Golsorkhi, D., L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara (2015), "Introduction: What is strategy as practice?," in D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara,(Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*(2nd ed), Cambridge University Press, pp.1-29.
- Hardy, C., I. Palmer and N. Phillips(2000), "Discourse as a strategic resource," *Human Relations*, 53(9), 1227-1248.
- Jarzabkowski, P., D. Seidl and J. Balogun(2022), "From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions," *Human Relations*, 75(8), pp.1-27.
- Johnson, G.(1987), *Strategic Change and the Management Process*. Blackwell.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin and R. Whittington (2007), *Strategy as Practice Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- Knights, D. and G. Morgan(1991), "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique," *Organization Studies*, 12(2), pp.251-273.
- Kornberger, M. and S. Clegg(2011), "Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030," *Strategic Organization*, 9(2), pp.136-162.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters(1985), "Of strategies, deliberate and emergent," *Strategic Management Journal*, 6(3), pp.257-272.
- Pettigrew, A. M.(1985), "Contextualist research and the study of organizational change processes," *Research Methods in Information Systems*, 1, pp.53-78.
- Reay, T. and C. Jones(2016), "Qualitatively capturing institutional logics," *Strategic Organizations*, 14(4), pp.441-454.
- Sacchetti, S. and I. Catturani(2021), "Governance and different types of value: A framework for analysis," *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 9(1), pp.100-133.
- Sacchetti, S. and E. C. Tortia(2016), "The extended governance of cooperative firms: inter firm coordination and consistency of values," *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(1), pp.93-116.
- Stensaker, I. and J. Falkenberg(2007), "Making sense of different responses to corporate change," *Human Relations*, 60(1), pp.137-177.
- Vaara, E.(2010), "Taking the linguistic turn seriously: Strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon," *Advances in Strategic Studies*, 27(1), pp.29-50.
- Vaara, E.(2015). Critical Discourse Analysis as Methodology in Strategy as Practice Research. in D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara,(Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*(2nd ed), Cambridge University Press. pp.491-505.

- Vaara, E., B. Kleymann and H. Seristo(2004), "Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances," *Journal of Management studies*, 41(1), pp.1-35.
- Vaara, E. and J. Tienari(2008), "A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations," *Academy of Management Review*, 33(4), pp.985-993.
- Vaara, E., J. Tienari and A. Koveshnikov(2021), "From cultural differences to identity politics: A critical discursive approach to national identity in multinational corporations," *Journal of Management Studies*, 58(8), pp.2052-2081.
- Vaara, E., V. Sorsa and P. Palli(2010), "On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization," *Organization*, 17(6), pp.685-702.
- Vaara, E. and R. Whittington(2012), "Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously," *Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 285-336.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe and D. Obstfeld(2005), "Organizing and the process of sensemaking," *Organization Science*, 16(4), pp.409-421.
- Whittington, R.(2003), "The work of strategizing and organizing: For a practice perspective," *Strategic Organization*, 1(1), pp.117-125.

- 저자 조수미는 현재 성공회대학교 경영학부 및 대학원 협동조합경영학과 아이쿱펠로우 연구교수로 재직 중이다. 성공회대학교 경영학부와 일반대학원 협동조합경영학과에서 경영학 석사와 박사학위를 취득하였다. 석사학위 취득 후 캐나다 협동조합 국제개발단체인 Co-operative Development Foundation of Canada와 국제협동조합연맹(ICA)에서 일하였으며, 박사 취득 후에는 한국대리운전 협동조합에서 일하며, 협동조합 연구자로서 학술활동과 현장근무를 병행해왔다. 주요연구분야는 협동조합, 조직 및 전략 등이다.
- 저자 장승권은 현재 성공회대학교 경영학부 교수이며, 사회적경제대학원장이다. 경영학부에서는 조직이론, 대학원 협동조합경영학과에서는 질적연구방법론과 협동조합론을 강의한다. 연세대학교 경영학과에서 학사, 영국 랑카스터대학교에서 조직이론으로 석사와 박사 학위를 받았다. 연구관심분야는 조직이론, 협동조합경영론, 공정무역, 사회연대경제 등이다.