

협동조합의 공동가치창출 프로세스 연구: 서비스중심논리(SDL)를 중심으로

A Study on the Value Co-Creation Process of Cooperatives: Focus on the Service Dominant Logic(SDL)*

이유빈(주저자) · 이상훈(교신저자)

Yoo Bin Lee(First Author) · Sang Hoon Lee(Corresponding Author)

백석대학교 혁신플랫폼대학 및 지역혁신추진단 Baekseok University, Department of innovation & social business in Collage of convergence education platform)(social_zuibin@bu.ac.kr)

성공회대학교 경영학부 및 협동조합경영 대학원 Sungkonghoe University, Department of Business Administration and Graduate School of Cooperative Management(shjayhawk@skhu.ac.kr)

국제협동조합연맹(ICA)에 따르면 협동조합은 조합원들에 의해 자발적으로 설립, 운영, 소유되는 결사체조직이며 조합원들의 필요와 욕구를 해소하기 위한 목적으로 비즈니스를 수행한다. 협동조합7원칙은 조합원이 공동으로 소유하고 자발적인 참여에 기반하여 운영된다는 점을 강조하고 있으며 이는 일반 영리기업과 차별되는 독특한 특징에 해당된다. 한편, 공동가치창출(value co-creation)은 기업의 가치사슬에 포함된 구성원들이 공동으로 창출한 가치를 말한다. 공동가치창출은 기업이 지속가능한 경쟁우위를 획득할 수 있는 중요한 개념으로 주목받고 있으며, 협업은 공동가치창출에서 매우 중요한 과정에 해당된다. 본 연구는 협동조합의 조합원 간 협업과정을 '공동가치창출'개념으로 분석하는 것을 목적으로 하였다. 공동가치창출을 설명할 수 있는 이론적 배경으로 서비스중심논리(SDL)의 3가지 주요변수(노동자원, 자발적참여, 수평적협력)를 도출하고, 협동조합의 일반조합원을 대상으로 설문조사 및 분석을 실시하였다. 연구결과 자발적참여와 수평적협력은 공동가치창출에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 노동자원은 유의미한 결과를 확인하지 못했다. 협업과 공동가치창출 개념의 중요성이 지속적으로 강조되는 현 시점에서 본 연구가 협동조합뿐 아니라 일반 기업과 비영리조직 등 지속가능성의 주요 역량으로써 협업이 요구되는 다양한 조직에도 시사점을 제공할 수 있기를 기대한다.

주제어: 공동가치창출(value co-creation), 서비스중심논리(SDL), 협동조합, 노동자원

According to the International Co-operative Alliance (ICA), a cooperative is an association voluntarily established, operated, and owned by its members, conducting business with the purpose of meeting their needs and desires. The seven principles of cooperatives emphasize they are jointly owned and operated based on voluntary participation, which constitutes a unique characteristic distinguishing them from conventional for-profit enterprises. Meanwhile, value co-creation refers to the value co-created by members involved in a value chain of company. Value co-creation is emphasized as an important concept through which companies can achieve sustainable competitive advantage, and collaboration plays a crucial role in the process of value co-creation. The purpose of this research is to analyse the collaboratives process among members through the concept of 'value co-creation'. As a theoretical background for explaining value co-creation, three key variables from the Service-Dominant Logic (SDL)—operant resources, voluntary

최초투고일: 2025. 05. 15

수정일: (1차: 2025. 07. 23)

게재확정일: 2025. 09. 04

* This research is supported by Agricultural Cooperative University(농협대학교) Research Fund(in 2024)

Copyright 2025 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

participation, and horizontal cooperation—were derived. A survey and analysis were conducted with general cooperative members. The results show that voluntary participation and horizontal collaboration have an significant impact on value co-creation, while operant resources are not significant. In a context where the concept of collaboration and value co-creation is increasingly emphasized, this study is expected to provide implications not only for cooperatives but also for various organizations, including for-profit companies and nonprofit organizations, where collaboration is required as a key capability for sustainability.

Keyword: value co-creation, service dominant logic(SDL), cooperatives, operant resources

1. 서론

협동조합은 공동소유와 민주적통제, 자발적으로 모인 사람들의 자율적인 결사체로서, 공동체와의 협력과 연대를 통해 자본주의 경제체제의 한계를 극복해 나가는 대안적 기업의 성격을 지닌다(조용진&김석환, 2024). 협동조합은 전세계에 존재하고 있으며 우리나라는 2012년 협동조합기본법 제정 이후 2025년 7월 기준으로 설립된 협동조합 수는 27,966개에 달한다(한국사회적기업진흥원,¹⁾ 2025). 협동조합은 특히 협동을 통한 자조, 자기책임, 협동조합 간 협동과 연대 등 기본 운영원리를 협동조합 7원칙을 통해 강조해왔으며 협동조합기본법 제정 이후 다양한 협동조합의 설립 및 운영이 사회에 긍정적인 기여할 것으로 많은 사람들이 기대하였다(설광언&김동석, 2012). 그러나 기본법 제정 이후 우리나라의 협동조합 생태계는 급격한 양적성장을 이룬 것은 사실이나 여전히 영세한 규모와 장기적인 지속가능성에 대한 우려가 제기되고 있고, 특히 협동조합 간 협력, 협동조합과 지역사회 간 협력과 같은 질적성장의 측면이 보완될 필요성이 지속적으로 제기되고 있다.

협동조합논문이 가장 많이 다루고 있는 한국협동조

합연구 학술지의 지난 40여년간 게재된 협동조합 논문을 분석한 장승권 외(2022)에 따르면 초기(1983~2001)에는 협동조합의 경영 및 운영, 협동조합의 가치와 개념, 협동조합의 사회적기여 등을 다룬 논문비중이 높았고 2기(2002~2009)에는 해외협동조합 사례, 법·제도·정책을 다룬 논문이 많았으며, 3기(2010~2022)로 구분한 가장 최근까지의 협동조합의 경영 및 운영(39.6%), 법·제도·정책(20.0%), 조합원과 거버넌스(9.8%)를 다룬 논문의 비중이 높은 것으로 나타났다(장승권 외, 2022). 여기서 주목할 지점은 “조합원과 거버넌스”가 새로운 연구경향으로 등장했다는 점이다. 앞서 언급했듯이, 협동조합은 공동소유와 민주적 통제, 자발적으로 모인 사람들의 자율적인 결사체로써, 조합원들에 의해 소유되고 운영되는 과정인 협력적 거버넌스가 매우 중요하다. 그럼에도 불구하고 협동조합의 성과에 영향을 미치는 조합원 간 협력과정에 대한 연구는 상대적으로 높지 않은 편이다. 따라서 본 연구는 협동조합의 본질적인 매커니즘인 조합원 간 협동에 대한 연구들이 다양하게 확장되어야 할 필요성이 있음을 강조하는 동시에 협력을 설명하는 일반적인 이론에 기반한 조합원 간 협력 매커니즘에 관한 실증연구를 시도하고자 한다.

협력을 설명하는 개념으로 자주 언급되는 것 중에

1) https://www.coop.go.kr/home/statistics/statistics1.do?menu_no=2035

하나가 바로 공동가치창출이다. 공동가치창출(value co-creation)은 혁신, 사회문제의 해결, 기업의 경쟁우위 확보 등 조직 또는 사회의 지속가능성을 위한 방안으로써 주목받고 있으며 이를 다룬 연구가 점차 확장되고 있다. 그러나 공동가치창출은 기업의 공급사슬에서 단순하게 소비자가 참여하는 형태로 설명하는 것에서부터 기업과 소비자의 협업, 소비자중심의 가치제안을 기업이 실행하는 형태까지 연구자별로 다양하게 해석하고 접근하는 양상을 보인다. 본 연구에서는 서비스중심논리(SDL)를 적용하여 가치사슬(value chain) 내 포함된 이해관계자들이 협력하여 가치를 공동으로 창출하는 공동창출(co-creation)에 초점을 두었다. 서비스중심논리(SDL)는 가치사슬 내 이해관계자들 간 협력을 통해 창출된 가치는 궁극적으로 최종사용자인 소비자들에 의해 완성된다는 사용가치(value-in-exchange) 개념에 기반한다. 따라서 서비스중심논리(SDL)에서는 최종사용자인 소비자들이 가치사슬 내 이해관계자들의 다양한 자원을 통합하는 핵심주체가 된다.

점차 치열해지는 경쟁시장 환경 속에서 협력은 지속 가능한 경쟁우위를 창출하기 위한 방법으로 주목받고 있으며, 기업 간 협력을 촉진하기 위해 정부차원에서도 다양한 정책과 지원제도가 마련되고 점차 확장되고 있다. 따라서 기업 간 협력에 대한 연구도 뒷받침 될 필요가 있겠지만, 좀 더 근본적으로 공동으로 가치를 창출하기 위한 직접적 이해관계자들 간의 협력과정에 대한 실증연구가 선행되어야 할 것이다. 이에 본 연구는 생산자인 공급자중심으로 창출되는 가치가 아닌, 가치사슬 내 이해관계자들의 협력에 의해 가치가 창출되는 과정에 대한 실증분석을 목적으로 하였으며, 협력이 기본적으로 내재된 조직적 특성을 갖춘 협동조합을 연구대상으로 설정하고 협동조합의 조합원 간 협업프로세스에 대해 분석하였다. 분석을

위한 이론적 개념으로써 서비스중심논리(SDL)를 기반으로 주요 변수를 도출하여 연구모델을 수립하였다.

‘협업’, ‘공동가치창출’ 등의 개념이 지속적으로 강조되고 있는 현 시대에서 가장 핵심적인 매커니즘인 협력에 대한 구체적인 실증연구는 여러 가지로 의미를 가질 것으로 기대한다. 협동을 기본원리로 간주하는 협동조합조직을 대상으로 조합원 간 협력과정을 분석한 본 연구는 협동조합 연구분야에서 매우 의미있는 시도가 될 것이라 생각하며, 지속가능한 경쟁우위 창출을 우선순위 과제로 직면하고 있는 일반 기업에 있어서도 기업 간 협업 또는 기업 내 조직구성원간 협업을 이해하고 설명하는 데 기여할 수 있을 것으로 생각된다.

II. 이론적배경

2.1 협동조합(cooperatives)

국제협동조합연맹(이하 ICA)에 따르면 협동조합은 공동으로 소유하고 민주적으로 통제하는 사업체를 통해 공통의 경제·사회·문화적 필요와 염원을 충족하고자 자발적으로 결합한 사람들의 자율적인 결사체로 정의된다(ICA 협동조합 정체성 선언문, 1995). 협동조합은 사용자-소유, 사용자-통제, 사용자-편익을 기반으로 조합원의 지위향상이라는 목적을 실현하고자 하는 조직이며(Kyriakopoulos et al., 2004), 경제적 목적을 추구하는 사업체의 성격과 조합원들의 필요를 충족시키는 결사체의 성격을 모두 가지고 있다는 점에서 독특하다(Birchall, 2011).

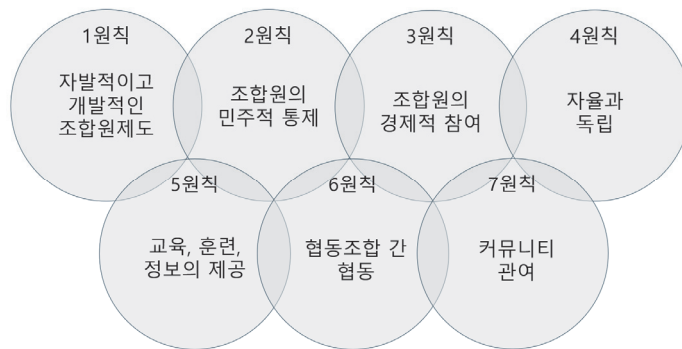
조합원의 참여와 성과는 긍정적인 상관관계를 가진다는 점(Kyriakopoulos et al., 2004; Blasi et

al., 2013; Guzmán et al., 2020), 조합원의 참여를 독려하고 이것이 성과로 이어질 수 있도록 하는 근본적인 요인으로써 협동조합의 기본원칙이 매우 중요하다(강마야&박경철, 2017; 김승환, 2020; 김복태 외, 2018) 등의 선행연구에 비추어 볼 때, 협동조합의 정체성으로부터 파생된 협동조합 원칙에 기반하여 조합원들의 협력수준이 높아질수록 기업 간 경쟁이 치열한 환경속에서 경쟁우위를 가지게 될 것이라고 추측해볼 수 있다.

Kyriakopoulos et al.(2004)는 민주적인 통제가 가능한 투표의 원칙, 자산의 공동소유 및 분배와 관련된 소유원칙, 시장수익이 아닌 구성원들의 혜택 제공이라는 가격정책의 본질적 성격 등 협동조합이 가지는 독특한 구조와 조직문화가 기업의 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 최혁진(2010) 역시 몬드라곤 사례, 한국의료생협연대,²⁾ 일본생협과 이탈리아 사회적협동조합 사례 등을 통해 민주경영시스템, 소유와 지배구조에 대한 엄격한 원칙, 자율적인 네트워크 강화의 중요성을 강조하였다. 또한 박상선 외(2015)는 협동조합이란 '협력'이 운영의 중심이 되는

조직으로 이러한 측면에서 볼 때 협동조합 7원칙 가운데 특히 제5원칙과 제6원칙이 중요하다고 강조한 바 있다. 협동조합 조직 특성의 기반이 되는 협동조합 7원칙은 <그림 1>과 같다.

앞서 살펴본 바와 같이 협동조합의 원칙은 조합원이 조직의 중심이라는 점, 조합원 개개인이 조직의 핵심자원으로써 그들의 민주적인 권리를 보장해야 한다는 점, 그리고 조합원들이 자신의 의무와 역할에 충실해야 한다는 점, 조합원 간 상호호혜적관계에 기반한 자발적참여와 협력이 중요하다는 점을 핵심내용으로 담고 있다. 이는 공동가치창출(value co-creation)의 개념과 매우 유사하다. 공동가치창출(value co-creation)은 가치를 창출하는 가치사슬 내 구성원들의 참여를 통해 공동으로 성과를 창출하는 것을 말한다(Prahalad and Ramaswamy, 2004; Hoyer et al, 2010; Vernetite and Hamdi-Kidar, 2013). 즉, 협동조합의 조합원은 공동창출에서 말하는 가치사슬 내 핵심구성원에 해당된다. 여기서 특히 주목할 지점은 협동조합의 7원칙 내에서도 드러나듯이 조합원은 소유권과 경영권이 동시에 부여된 이중



<그림 1> 협동조합 7원칙

2) 이 논문은 협동조합기본법이 제정되기 이전인 2010년에 쓰여진 것으로 의료복지사회적협동조합이라는 명칭이 등장하기 이전이며 당시 명칭인 “한국의료생협연대”를 그대로 본문에 사용하였음.

정체성을 가지고 있다는 점과, 이러한 정체성이 강화되기 위해서는 모든 구성원이 동등한 수평적인 거버넌스 구조와 구성원 개개인의 자발적인 참여의지가 매우 중요하다는 점이다. 이는 뒤에서 언급할 “능동 자원”과 “수평적협력” 개념과 직결된다.

2.2 공동가치창출(VCC, Value Co-Creation)

공동가치창출은 혁신, 사회문제의 해결, 기업의 경쟁우위 확보 등 지속가능성을 위한 방안으로써 주목받고 있는 개념이다. 공동가치창출을 주제로 한 초기 연구들은 대체로 기업이 주도한 흐름에 고객을 참여시킴으로써 기업과 소비자가 협력하여 새로운 제품이나 서비스를 만들어내는 형태로 보았다(Hoyer et al., 2010; Hoffman et al., 2010; Lee et al., 2012). 그러나 공동가치창출의 중심이 누가 되는가에 따라 공동가치창출의 개념은 조금씩 다르게 해석된다. 공동가치창출을 기업의 제품/서비스 생산과정에 소비자가 참여하는 공동생산(co-production)으로 본다면 공동가치창출의 중심은 기업이 된다(Auh et al., 2007; Lemke et al., 2011; Prahalad and Ramaswamy, 2004). 반면, 소비자의 사용경험이 추가되어야 비로소 가치가 창출될 수 있다는 관점으로 본다면 소비자를 포함한 모든 이용자들이 공동가치창출의 중심이 된다(Grönroos, 2006; Moeller, 2008; Vargo and Lusch, 2004; Gummerus and Pihlström, 2011). Ranjan and Read(2016)는 공동가치창출 개념을 다룬 149개의 선행연구 분석을 통해 공동가치창출을 ‘공동생산(co-production)’과 ‘사용가치(VIU, value-in-use)’로 나누어 설명하였다. 이들은 공동가치창출을 설명하는데 2가지 개념(공동생산, 사용가치)이 동시에 사용되고 있지만 사용가치(VIU)의 개념이 공동생산(co-production)

개념보다 훨씬 더 확장된 의미라고 보았다. 공동가치창출을 다룬 선행연구들을 정리해보면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 보여지듯이 공동가치창출 개념은 초기에 기업의 가치사슬 내에 소비자가 참여하여 공동으로 가치를 생산하는 방법으로 인식되지만 점차 그 영역이 변화·확장되고 있음을 알 수 있다. Prahalad and Ramaswamy(2004), Hoyer et al.(2010), 홍순구 외(2014) 등은 기업과 소비자의 상호작용을 통해 새로운 가치가 창출되는 것을 공동가치창출로 바라보았다. 이들은 기존에 소비만 하던 소비자를 가치창출 과정에 참여시킴으로써 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 강조하였다. 즉, 가치사슬 프로세스에 소비자를 참여시킴으로써 기업은 새로운 가치를 창출하게 되므로기업과 소비자의 공동생산(co-produce) 개념으로 설명하는 경향이 강하다. 그러나 McColl-Kennedy et al.(2012), Vernette and Hamdi-Kidar(2013), 이태현 외(2017) 등은 공동가치창출을 가치사슬에 소비자가 단순하게 참여하는 형태가 아니라 소비자와 공급자 간의 협력이 기반하여 새롭게 창출되는 가치로 설명하였다. 즉, 공동생산 개념에 비해서 최종이용자인 소비자의 위치와 역할을 훨씬 더 강조한다. 공동가치창출 개념은 소비자뿐 아니라 가치사슬 내 위치한 다양한 행위자들의 상호작용을 포함하여 설명하는 경우가 증가하고 있으며(Fisher and Smith, 2011), 고객을 포함하여 서비스공급자·기타 외부 행위자들 모두가 자신이 보유한 자원을 결합하는 과정(상호협력)을 통해 공동가치창출에 다다를 수 있는 것이다(Gummesson and Mele, 2010; Anshu et al., 2022; Nadeem et al., 2021).

본 연구는 공동으로 가치가 창출되는 과정에서 그 중심이 누구인지가 중요하다고 생각하였다. 따라서

〈표 1〉 공동가치창출에 관한 선행연구

연구자	공동가치창출의 정의/핵심주장
Prahalad and Ramaswamy (2004)	<ul style="list-style-type: none"> 공동가치창출이란 기업과 소비자의 상호작용을 통해 새로운 가치를 창출하는 것을 말함 공동가치창출에서 시장(market)은 기업과 소비자가 만나는 접점이며, 기업이 경쟁에서 살아남기 위해서는 소비자와의 협력과 상호작용이 중요함을 강조함
Hoyer et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> 공동가치창출이란 기업과 소비자가 공동으로 제품을 개발하는 과정을 말함
Grönroos and Voima(2013), Skaržauskaitė (2013)	<ul style="list-style-type: none"> 기업(공급자) 영역과 소비자 영역은 구분되어 있고, 이 두 가지가 겹치는 영역을 '공동가치창출 영역(co-creation zone)'이라고 봄 이때 소비자는 기업의 제품/서비스에 대해 적극적으로 의견을 제시하며, 기업은 소비자의 의견을 적극 수렴하는 역할에 해당됨
McCull-Kennedy et al.(2012)	<ul style="list-style-type: none"> 공동가치창출이란 고객 서비스네트워크에서 협력자와 상호작용에 기반한 자원통합으로 실현된 혜택을 의미함 기업보다는 소비자가 중심이 되어 가치를 창출하는 과정에 더 주목함
Lee et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> 모든 것이 공유되는 가상의 플랫폼을 통해 내부자원과 외부자원이 상호 필요에 의해 자발적으로 결합하여 혁신적인 가치를 공동으로 창출해내는 것을 공동가치창출로 바라봄 참여자들의 경험을 바탕으로 만들어지는 가치는 모방이 쉽지 않다는 특성을 고려하여 공동혁신(co-innovation)이라는 용어를 함께 사용함
Vernette and Hamdi-Kidar (2013)	<ul style="list-style-type: none"> 가치사슬 내 기업과 고객 간, 기업과 이해관계자들 간 협력에 의해 가치가 창출되는 프로세스를 공동가치창출로 봄 가치의 공동창출(co-creation) 프로세스는 기존의 프로세스보다 더 빠르고 혁신적인 방식으로 신제품과 서비스를 개발할 수 있다는 장점을 가짐
홍순구 외 (2014)	<ul style="list-style-type: none"> 공동가치창출은 기업의 생산가치와 소비자의 소비가치가 통합된 형태를 말하며, 공동생산의 개념으로 접근함(co-production) 기존에 소비만 하던 소비자를 가치창출과정에 참여시킴으로써 기업은 새로운 혁신을 일으키게 된다고 봄
이태현 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> 공공서비스 영역에서 공동의 목표를 달성하기 위해 다수의 이해관계자가 참여하는 개방형 협력시스템을 공동가치창출로 봄 공동가치창출은 단순 참여가 아닌 수평적인 협력관계로 설명해야 함

기업이 중심이 되어 소비자의 참여를 이끌어내는 공동생산(co-production) 측면보다는 가치사슬 내 다양한 이해관계자들의 역할이 더욱 강조되는 공동가치창출 측면에 더 주목하였으며, 이러한 특성을 뒷받침해줄 수 있는 핵심개념으로 서비스중심논리(Service Dominant Logic, 이하 SDL)를 적용하였다.

2.3 서비스중심논리(SDL, Service Dominant Logic)

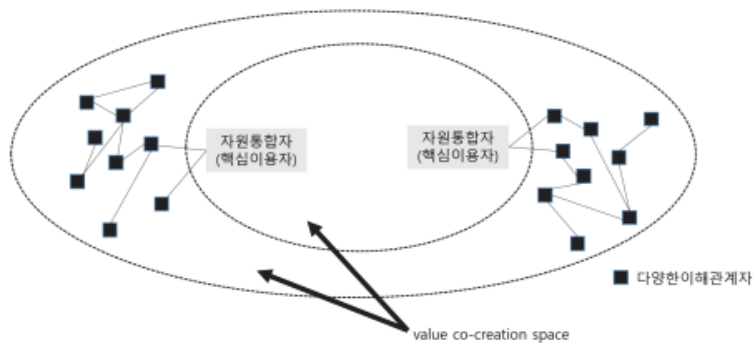
서비스중심논리(SDL)는 가치사슬 내 포함되는 다

양한 이해관계자들이 각자가 보유한 자원들을 결합하여 새로운 가치를 창출하는 과정을 말한다(Vargo and Lusch, 2004a). 가치사슬에는 생산자, 공급자, 소비자 등 다양한 이해관계자들이 포함되며, 이들은 가치창출을 주도하는 직접적이고 적극적인 참여자 역할을 하게 된다. 이때 가치사슬 내 참여자 개인들 각자가 보유한 서로 다른 경험·기술·지식 등은 가치창출의 기반이 되는 독특하고 고유한 자원으로 작동하게 된다. 참여자들 각자가 보유한 자원과 정보를 공유하고 결합하는 과정을 통해 새로운 가치가 창출

되므로 이러한 결합에 의해 창출된 결과물은 궁극적으로 모방이 쉽지않은 차별화된 가치를 지님으로써 경쟁우위를 획득할 수 있게 된다(Vargo and Lusch, 2008).

서비스중심논리(SDL)에서는 공급자에 의해 제공되는 교환가치(value-in-exchange)가 아닌 이용자에 의해 완성되는 사용가치(value-in-use)가 더 중요하다. 서비스중심논리(SDL)는 이러한 이용자중심의 사용가치가 발생되고 만들어지는 과정을 ‘서비스생태계(service ecosystem)’라고 표현하였다(〈그림 1〉). 서비스생태계에는 정보 또는 경험을 공유하는 다양한 이해관계자들이 존재하는데, 이들은 자신의 필요를 위해 서비스생태계에 진입하여 자발적으로 상호작용에 참여하고 그 과정을 통해 다시 새로운 가치를 만들어낸다. 활동이 왕성한 핵심이용자그룹은 가치사슬 내 다른 이해관계자들이 보유한 자원공유를 촉진하고 통합하는 역할을 하게 되므로 〈그림2〉와 같이 서비스생태계의 중심에 위치하게 되는데, 이들을 ‘행위자(actor)’ 또는 ‘이용자(user)’로 지칭한다(Vargo and Lusch, 2004a; 2004b; Vargo et al., 2008; Vargo, 2009).

서비스중심논리(SDL)에서는 가치사슬 내 이해관계자들의 상호작용이 매우 중요하다는 점을 강조한다. 따라서 구성원 간 신뢰적 관계가 높아질수록 상호작용은 더욱 촉진되며 궁극적으로 공동가치창출의 결과물로 이어진다. 그러나 공동가치창출의 성과가 항상 긍정적인 것은 아니다(Echeverri and Skålén, 2011; Plé and Cáceres, 2010). Echeverri and Skålén(2011)에 따르면, 공급자와 고객 간의 상호작용은 협력에 기초하여 이루어지는데, 그 결과는 가치창출 효과를 강화시킬 수도 있고(value co-creation, value co-recover) 약화시킬 수도 있다(value co-reduce, value co-destroy). Plé and Cáceres(2010)에 따르면 공동가치창출의 부정적인 결과(VCD, value co-destruction)는 서로 다른 가치창출 시스템 또는 가치사슬 생태계 내 존재하는 자원의 남용이나 오용으로 발생할 수 있다고 보았다. 여기서 말하는 자원의 남용이나 오용은 서비스생태계 내 이용가능한 자원들이 잘못 사용되거나 또는 잘못 결합되는 것을 말한다. 예를 들면, 서비스생태계 내 이해관계자들이 각자 서로의 이익만을 추구하다 보면 상호이해관계가 충돌하게 되면서 상호작용이 부정적으로 흘러가게 되



출처: 이유빈과이상훈(2022) 채수정

〈그림 2〉 서비스생태계(value chain ecosystem)

며 결과적으로 가치창출의 부정적인 결과를 초래하게 된다. 따라서 서비스생태계 내 핵심이용자 그룹과 다양한 이해관계자들은 자신들의 자원이 남용·오용되지 않도록 스스로 통제하고 운영할 수 있어야 한다. 또한, 각각의 자원들이 각각의 이해관계에 위계가 생기지 않도록 하는 환경적 조건도 매우 중요한 영향을 미칠 것이다.

이상의 논의를 종합해보면 공동가치창출의 성과가 긍정적으로 발생되기 위해서는 가치사슬 내 자원들이 잘 사용되고 결합되어야 하므로 자원을 보유한

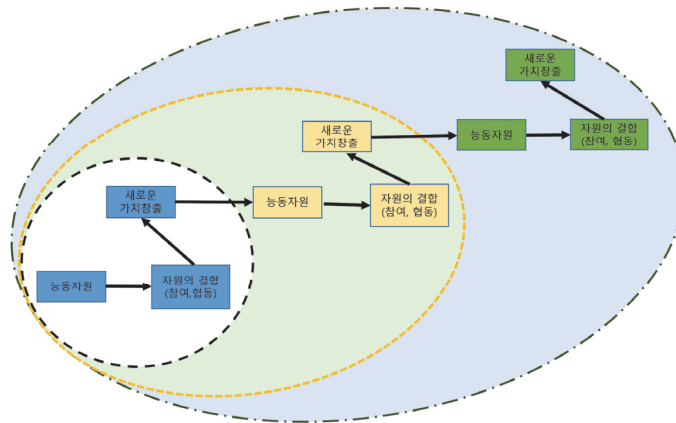
주체들 간의 상호관계가 매우 중요한 요소가 된다 (Echeverri and Skålén, 2011; Plé and Cáceres, 2010; Payne et al., 2008; Vargo et al., 2008; Woodruff and Flint, 2006). 이를 기반으로 서비스중심논리(SDL)의 핵심요소를 정리해보면 <표 2>와 같다.

협동조합은 조합원들이 소유하고 통제하는 조직이다. 따라서 협동조합의 조합원들은 자신들의 필요와 욕구를 충족하기 위해 협동조합의 다른 조직구성원들(조합원, 직원, 임원 등)과 함께 새로운 가치를 창출

<표 2> 서비스중심논리(SDL)의 3가지 핵심요소³⁾

핵심요소	설명
능동자원 (operant resources)	<ul style="list-style-type: none"> 만질 수 없고(intangible) 역동적(dynamic) 특성을 가짐 사람이 보유한 고유하고 독특한 자원 또는 자신을 통제하고 관리할 수 있는 능력
자발적참여 (voluntary participation)	<ul style="list-style-type: none"> 필요와 욕구를 충족하기 위한 필수적인 행동 그 이상으로 특별한 동기나 자신만의 신념 등에 기반하여 스스로 의미있는 행동을 기꺼이 수행하는 것
수평적협력 (horizontal collaboration)	<ul style="list-style-type: none"> 가치가 창출되는 과정에서 직접적 이해관계자들이 서로 동등하면서 신뢰에 기반한 관계 또는 그러한 환경적 조건

출처: 이유빈 & 이상훈(2022)



<그림 3> 서비스중심논리(SDL)에 기반한 서비스생태계의 확장

3) 이유빈 & 이상훈(2022) 일부 수정

하는 핵심이용자 그룹으로 볼 수 있다. 조합원들은 자신들이 보유한 자원과 역량, 경험 등을 공유하고 기부하는 행위 또는 활동을 통해 다른 조합원들과 함께 공동으로 가치를 창출해낸다. 따라서 협동조합의 조합원 간 협동을 통해 이루어지는 일련의 과정들은 서비스중심논리(SDL)에서 말하는 서비스생태계의 핵심이용자그룹으로 볼 수 있으며 '능동자원(operant resources)'에 해당된다. 즉, 협동조합 조직은 능동자원인 조합원들의 자발적참여와 상호호혜적 신뢰관계에 기반한 협력을 통해 새로운 가치를 창출해낸다고 설명할 수 있다. 만약 이러한 과정들이 지속적으로 반복된다면 서비스생태계는 점차 확장되어갈 것이다 (<그림 3>참조).

(능동자원, 자발적참여, 수평적협력)를 도출하고 3개 변수가 조합원 간 공동가치창출 성과에 미치는 영향을 측정하고자 하였다. 그러나 협동조합의 구성원인 조합원이 이용자이면서 소유자라는 이중정체성을 가진다는 특성을 고려하였을 때 조합원 간 협동에 의해 창출된 가치는 궁극적으로 조합원들의 조직에 대한 정체성을 강화로 이어질 것이라고 생각되어 조직동일시 변수를 추가하였으며, 공동으로 가치를 창출하는 과정 자체가 조직동일시에 영향을 미칠 것으로 판단하여 공동가치창출을 매개변수로, 조직동일시를 종속변수로 설정하였다. 따라서 연구모형은 <그림 4>와 같다.

III. 연구 설계

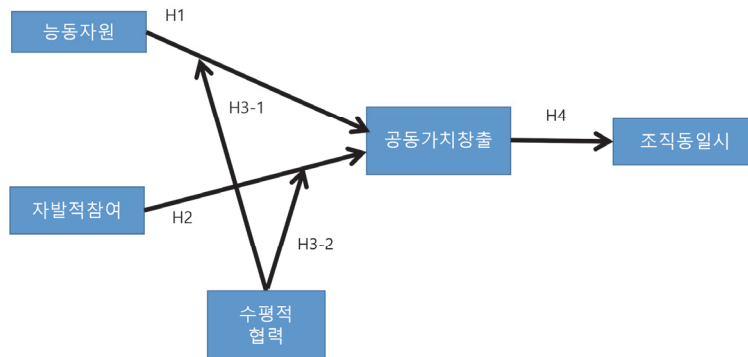
3.1 연구모형

협동조합의 조합원 간 협력프로세스를 분석하기 위해 서비스중심논리(SDL)에 기반하여 총 3개의 변수

3.2 연구가설

3.2.1 능동자원(operant resources)

능동자원의 개념은 자원기반관점으로부터 출발한다. 자원기반관점(resource-based view)은 기업의 경쟁우위 창출을 위한 전략으로써 자원(resource)의 중요성을 강조하는 것으로 Penrose(1959)에 의해 제안되고 Barney(1991)에 의해 발전되어 현재까지



<그림 4> 연구모형

도 중요하게 언급되고 있다. 자원기반관점에 따르면 자원은 물리적(physical), 인적(human), 조직적(organizational) 3가지 형태로 나누어지며 이 자원들이 생산적인 자원으로 집합된 집단을 기업이라고 보았다. Hunt and Morgan(1995)는 Barney의 주장을 좀 더 확장하여 자원을 물리적(physical), 인적(human), 조직적(organizational), 재무적(financial), 법률적(legal), 정보(informational), 관계(relational) 7가지 형태로 자원을 구분하여 '자원우위이론(R-A theory)' 개념을 제시하였다. 이후, Constantin and Lusch(1994)에 의해 기존의 자원 개념과 다른 새로운 차원으로써 자원의 유형분류가 시도되었는데 그것이 바로 수동자원(operand resources)과 능동자원(operant resources)이다(〈표 3〉참조).

수동자원(operand resources)은 기업제품을 개발하기 위해 매우 필요한 생산요소와 주로 관련된다. 원재료, 원자재 등 만질 수 있는(tangible) 형태의 물리적인(physical) 자원이 수동자원에 속한다. 새로운 제품/서비스 생산을 통해 새로운 가치를 추구해왔던 방식에서는 수동자원이 반드시 필요하며, 수동자원 없이는 어느누구도 사업을 할 수 없다(Waseem et al., 2018). 능동자원(operant resource)은 지식, 문화, 경험과 같은 무형적인(intangible) 형태를 가지는데, 이는 사람이 보유한 고유하고 독특한 자원에 속한다(Vargo and Lusch, 2004a; 2008; 2010; Akaka et al., 2013). 경험, 지식, 기술 등 무형적인 자원 또는 이를 보유하고 통제할 수 있는

주체, 즉 행위자(actor)가 능동자원에 속한다. 능동자원은 다른 자원 위에 더해지는 방식으로 새로운 가치를 창출하는 것으로 설명되며, 만질 수 없으면서(intangible) 역동적(dynamic)인 특성을 가지고 있다. 이런 특성 때문에 능동자원은 변환이 가장 어렵다고 알려져 있으며 지속적인 경쟁우위를 가질 수 있는 핵심요소로 볼 수 있다. 서비스중심논리(SDL)에서는 이러한 능동자원의 중요성을 강조한다.

Vargo and Lusch(2004a; 2004b, 2008)에 따르면 서비스생태계 내 다양한 이해관계자들이 보유한 자원들은 공동가치창출의 중요한 토대가 되며 이해관계자들 간 정보공유와 자원통합을 촉진하는 핵심 이용자그룹은 조직의 새로운 공동가치창출에서 가장 강력한 존재가 된다. 즉, 핵심이용자들은 새로운 가치를 창출하는 과정에서 매우 중요한 능동자원이다.

본 연구대상인 협동조합 조직의 능동자원은 조합원이다. 조합원들은 개개인이 보유한 고유한 경험과 지식을 투입·기부·공유하는 형태로 조합사업에 참여하여 자신들의 필요와 욕구를 해소한다. 즉, 협동조합의 조합원은 조합을 소유하고 통제하는 직접적 이해관계자이면서 가장 핵심이용자에 속하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 조합원을 능동자원으로 간주하였으며, "협동조합의 조합원들이 보유하고 있는 역량과 경험, 그리고 이러한 자원을 통제하고 스스로 의사결정을 할 수 있는 능력"으로 정의하였다. 첫 번째 가설은 다음과 같다.

〈표 3〉 능동자원과 수동자원

구분	수동자원(operand resources)	능동자원(operant resources)
유형	원재료, 원자재, 자본, 토지 등	사람, 경험, 기술, 지식 등
특징	물리적(physical), 만질 수 있는(tangible), 눈에 보이는(visible)	만질 수 없는(intangible), 눈에 보이지 않는(invisible)

H1: 능동자원인 조합원은 자신이 속한 협동조합의 공동가치창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

능동자원 변수의 측정문항은 선행연구에서 사용된 항목들로 구성된 후 협동조합에 맞게 수정하였다. 이후 파일럿 테스트 및 전문가 의견을 수렴하고 측정항목의 적절성을 재검토하여 일부 문항을 삭제·수정보완하는 과정을 거쳐 최종 6개 항목으로 구성되었다(〈표 4〉참조).

3.2.2 자발적참여

협동조합은 조합원에 의해 운영되는 사업조직인 동시에 필요와 욕구를 충족하기 위한 목적으로 조합원들의 자발적참여를 통해 설립되는 조직이다. 따라서 협동조합 조합원들의 자발적 참여는 매우 중요하다. 서비스중심논리(SDL)에서도 가치사슬 내 다양한 이

해관계자들의 자발적 참여는 매우 중요한 요소이다. Yi and Gong(2013)에 따르면 소비자들은 활동과 협력의 파트너로서 가치사슬에 관여하여 조직의 가치창출에 기여한다. Fynes et al.(2005), Wang et al.(2006) 역시 관계를 맺고 있는 파트너의 참여가 높을수록 조직의 성과가 높아진다고 하였다.

그러나 이들의 참여의지에 따라 성과는 달라질 수 있다. Zwass(2010), 강성호&강우성(2016) 등은 공동가치창출을 위한 소비자의 참여행동을 소비자의 자발적 의지에 따라 후원형 활동과 자발적 활동 2가지로 나누어 보았다. 후원형 활동은 기업의 제안에 의해 참여하게 되는 형태이고 자발적 활동은 소비자 스스로의 의지에 따라 참여하게 되는 형태를 말하는데, 후원형활동보다 자발적 활동의 성과가 더 높게 나타났다고 제시하였다. 손정민 외(2015) 역시 외적보상 없이 자기효능감과 즐거움에 의해 참여하게 되는 자발적 활동이 후원형 활동보다 성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 한편, 소비자가 주도하는 공동

〈표 4〉 능동자원 측정항목 구성과정

구분	NO	최초문항(일부 수정) ▶ 최종 수정된 문항	출처
능동 자원	1	나는 협동조합에 대한 지식과 경험이 많은 편이다 ▶(수정)나는 협동조합에 대한 지식 및 정보를 가지고 있다(A-1문항으로 통합)	Hastari et al. (2020)
	2	나는 협동조합에 필요한 자원을 가지고 있다 ▶(수정)나는 협동조합에 필요한 역량(기술, 업무수행능력)을 가지고 있다(A-2문항)	Luu(2019)
	3	나는 우리 협동조합에 필요한 정보를 가지고 있다 ▶(수정)나는 협동조합에 대한 지식 및 정보를 가지고 있다(A-1문항으로 통합)	
	4	나는 우리 협동조합에 내가 기여할 수 있는 부분이 있다고 확신한다 ▶(A-3문항)	서문식 외 (2017)
	5	나는 우리 협동조합에 기부할 수 있는 재능이 있다고 생각한다 ▶(A-4 문항)	Bordin et al. (2023)
	6	나는 우리 협동조합에 공유할 수 있는 지식과 경험을 가지고 있다고 생각한다 ▶(수정)나는 우리 협동조합에 제공할 수 있는 지식을 가지고 있다고 생각한다(A-5문항)	
	7	나는 우리 협동조합에 제공할 수 있는 다양한 아이디어를 가지고 있다고 생각한다 ▶(A-6문항)	Verleye (2015)
	8	나는 평소에 내가 하는 일에 대해 스스로 결정을 내리는 편이다 ▶삭제	서문식 외 (2017)

가치창출에서는 소비자들은 훨씬 더 능동적이고 적극적으로 참여하는 모습을 보이며(손정민 외, 2015; Fuchs and Schreier, 2011), 제품·서비스가 제공되거나 자신들이 참여하여 창출된 공동가치부터 얻게 될 혜택에 대한 인지가 높아질수록 소비자들은 더욱더 활동적인 역할을 수행한다(Vargo and Lusch, 2004).

협동조합의 조합원들은 자발적 의지로 조합에 가입하고 조합활동에 참여함으로써 협동조합의 사업실행이나 성과 등에 기여한다. 따라서 협동조합의 조합원들의 활동은 후원형보다 자발적 형태에 더 가깝다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 자발적 참여를 “개인의 욕구와 필요충족의 목적 뿐 아니라 사회가치 실현을 위한 협동조합의 사업에 도움이 되고자 하는 조합원의 자발적 행동의지”로 정의하였다. 두 번째 가설은 다음과 같다.

H2: 조합원의 자발적참여는 자신이 속한 협동조

합의 공동가치창출에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

자발적참여 변수의 측정문항은 선행연구에서 사용된 항목들로 구성된 후 협동조합에 맞게 수정하였다. 이후 파일럿 테스트 및 전문가 의견을 수렴하고 측정항목의 적절성을 재검토하여 일부 문항을 삭제·수정보완하는 과정을 거쳐 최종 7개 항목으로 구성되었다(〈표 5〉참조).

3.2.3 수평적협력

수평적 협력은 새로운 공동가치를 창출하는 과정에 참여한 이해관계자의 평등한 관계에 기반하여 이루어지는 협력을 의미한다(이유빈&이상훈, 2022). 서비스중심논리(SDL)에서는 가치사슬 내 존재하는 다양한 이해관계자들이 보유한 자원들이 잘 결합되려

〈표 5〉 자발적참여 측정항목 구성과정

구분	NO	최초문항(일부 수정) ▶ 최종 수정된 문항	출처
자발적 참여	1	나는 우리 협동조합에 나의 지식을 공유하는 편이다 ▶(B-1문항)	Bordin et al.(2023)
	2	나는 우리 협동조합에 나의 재능을 기부하는 편이다 ▶(수정)나는 우리 협동조합에 나의 재능(기술, 업무수행능력)을 기부하는 편이다(B-2문항)	
	3	나는 우리 협동조합에 나의 경험을 공유하는 편이다 ▶(B-3문항)	
	4	나는 우리 협동조합에 적극적으로 필요한 의견을 제시하는 편이다 ▶(B-4문항)	
	5	나는 우리 협동조합의 회의(동아리, 위원회, 총회)에 적극적으로 참여하는 편이다 ▶(수정)나는 우리 협동조합의 회의(위원회, 대의원대회, 정기총회)에 적극적으로 참여하는 편이다(B-5 문항)	손정민 외(2015), Bordin et al. (2023)
	6	나는 우리 협동조합의 공익적활동(캠페인, 서명운동 등)에 적극적으로 참여할 의향이 있다 ▶삭제	이혜미(2016)
	7	나는 우리 협동조합에서 제공하는 교육에 적극적으로 참여할 의향이 있다 ▶(B-6문항)	연구자 개발
	8	나는 우리 협동조합에서 나에게 요청하는 일들을 기꺼이 실행하는 편이다 ▶(B-7문항)	Luu(2019)
	9	나는 우리 협동조합의 사업에 대해 조합원으로써 책임있게 행동하려고 노력하는 편이다 ▶삭제	

면 상호협력관계가 매우 중요하다고 강조한다. 협력은 협력 당사자 간의 관계가 어떠한가에 따라 그 정도가 달라질 수 있으며, 지속가능한 공동가치창출이 이루어지기 위해서는 정보의 공유나 개방성, 소통 등 상호 동등하고 존중하는 관계가 매우 중요하다.

수평적 협력과 유사한 개념으로 ‘수평적네트워크’, ‘협력적 거버넌스’ 등을 들 수 있다. 수평적네트워크는 일반적으로 기업의 공급사슬에서 주로 사용되는 개념으로 기업의 공급사슬과 관계된 다양한 행위자들이 협력을 이룰 수 있는 환경을 말하며, 가장 이상적인 방식으로 운영되는 네트워크로 표현된다(이명석 외, 2012; 이민재 외, 2019; 박기임&임천석, 2018). 협력적 거버넌스는 수평적네트워크에 비해 구성원 간 협력의 중요성을 좀 더 강조하는 개념이다. 안운주(2013)는 거버넌스 과정에 참여한 주체들이 각자 가지고 있는 자원, 권한 등이 균형을 유지할 때 협력적 거버넌스의 효과가 나타난다고 하였으며, 은재호&오수길(2009) 역시 협력적 거버넌스가 단순한 ‘참여’가 아닌 참여자들 간의 수평적 협력에 기반한 참여를 강조하였다.

한편, 협력은 더 높은 수준의 운영 성과와 관련되며(Prajogo and Olhager, 2012; Patel, 2017; Rodríguez-Lopez et al., 2023), 높은 수준의 신뢰가 형성된 관계는 사회적교환을 더욱 촉진시킨다(Hastari et al., 2020). 이처럼 구성원들 간의 신뢰는 구성원들이 공동으로 창출하는 가치와 매우 밀접한 관계가 있으므로(Vargo, 2009; Alves and Mainardes, 2017) 신뢰 역시 잠재적인 공동가치창출에 영향을 주는 중요한 요인 중 하나로 볼 수 있다(Nahapiet and Ghoshal, 1988).

협동조합의 제2원칙에 따라 조합원들은 출자금액과 상관없이 1인 1표의 투표권을 가지며 조직의 모든 의사결정에 참여할 수 있다. 이것은 조합원들 간 동

등한 권리에 기반한 민주적 관리의 중요성을 명시하는 것이다. 이런 측면에서 볼 때 협동조합은 본질적으로 상향식(bottom up) 거버넌스가 내재되어 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 수평적협력을 “협동조합의 구성원들이 동등한 주체로서 상호존중을 바탕으로 신뢰를 형성하고 장기적인 협력관계를 지향하는 환경”으로 정의하였다. 세 번째 가설은 다음과 같다.

H3-1: 수평적협력은 능동자원인 조합원이 자신이 속한 협동조합의 공동가치창출에 미치는 영향을 조절할 것이다.

H3-2: 수평적협력은 능동자원인 조합원의 자발적 참여가 자신이 속한 협동조합의 공동가치창출에 미치는 영향을 조절할 것이다.

수평적협력 변수의 측정문항은 선행연구에서 사용된 항목들로 구성된 후 협동조합에 맞게 수정하였다. 이후 파일럿 테스트 및 전문가 의견을 수렴하고 측정항목의 적절성을 재검토하여 일부 문항을 삭제·수정 보완하는 과정을 거쳐 최종 7개 항목으로 구성되었다(〈표 6〉참조).

3.2.4 공동가치창출과 조직동일시

공동가치창출이란 제품 또는 서비스 형태의 가치가 만들어지는 가치사슬 내 다양한 이해관계자들이 참여하여 공동으로 창출한 성과 또는 그 과정 자체를 말한다(McColl-Kennedy et al., 2012; Verette and Hamdi-Kidar, 2013; 이태현 외, 2017). 협동조합은 직접적 이해관계자인 조합원들에 의해 소유되고 관리되는 조직으로 협동조합의 성과 자체를 공동가치창출 성과로 볼 수 있다. 본 연구는 공동가치창출(value co-creation)을 설명해주는 서비스중심논리

〈표 6〉 자발적참여 측정항목 구성과정

구분	NO	최초문항(일부 수정) ▶ 최종 수정된 문항	출처
수평적 협력	1	나는 우리 협동조합의 조합원들이 서로 신뢰한다고 생각한다 ▶(C-1문항)	Luu(2019)
	2	나는 우리 협동조합의 조합원들이 서로 의지한다고 생각한다 ▶(C-2문항)	
	3	나는 우리 협동조합의 조합원들이 서로 협력한다고 생각한다 ▶(C-3문항)	Bordin et al. (2023)
	4	나는 우리 협동조합의 조합원들이 서로 소통을 잘 한다고 생각한다 ▶(C-4문항)	Luu(2019)
	5	나는 우리 협동조합의 조합원들이 조합원 개개인의 가치와 목표를 서로 이해하고 있다고 생각한다 ▶삭제	
	6	나는 우리 협동조합의 구성원(조합원/직원)들을 존중한다 ▶삭제	Yi and Gong (2013)
	7	나는 우리 협동조합이 제공하는 정보를 신뢰한다 ▶(B-5문항)	Hastari et al. (2020)
	8	나는 우리 협동조합이 조합원에게 필요한 교육(또는 훈련)을 적극적으로 지원한다고 생각한다 ▶삭제	연구자 개발
	9	나는 우리 협동조합이 조합원들의 요구를 충족시키고자 노력한다고 생각한다 ▶(B-6문항)	Ranjan and Read (2014)
	10	나는 우리 협동조합이 조합원들의 역할을 중요하게 여긴다고 생각한다 ▶(B-6문항)	
	11	나는 우리 협동조합에 중요하게 해결해야 할 문제가 발생되었을 때 그것을 지지하고 지원할 것이다 ▶삭제	Rodriguez-Lopez and Mondragon (2023)

(SDL)에 기반하여 협동조합 조합원의 협업프로세스를 분석하는 것이 목적으로 하였다. 따라서 능동자인 개별 조합원을 대상으로 조직 내 조합원 간 협동이 공동가치창출로 이어지는지를 확인하고자 하였다. 이에, 본 연구에서는 공동가치창출을 “조합원들이 각자 자신이 소속된 협동조합의 성과를 창출하는 과정에 기여했다고 느끼는 정도”로 정의하였다.

한편, 협동조합의 조합원들은 조직의 소속감 또는 조합활동을 통해 궁극적으로 조직동일시와 조직몰입에 영향을 미친다(이예나, 2020; 신효진, 2020). 몰입은 개인이나 조직이 상호작용을 통해 지속적이고 안정적인 관계를 유지하기 위한 노력이나 의지(Anderson and Weitz, 1992)를 말한다. 조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 동일시, 충성심, 애착심과

같은 정서적 반응으로 설명하면서 직무만족과 높은 관련성을 가지며(Tett and Meyer, 1993), 구성원이 인식하는 조직과의 일체감을 의미하는 조직동일시를 통해 강화된다(Meal and Ashforth, 1995). 조직동일시는 구성원이 자발적으로 조직의 성과를 위해 노력하는 동기로 작용하며(Benkhoff, 1997; Rousseau, 1998), 조직구성원들 간의 정서적 유대를 돈독하게 만들어 협력을 통한 시너지 효과를 높이는 데 긍정적으로 기여한다(Kim and Eun, 2022). 협동조합은 조합원들의 출자금으로 자본을 구성하고 조합원의 참여를 통해 조직의 지배구조가 형성되는 조합원 소유 비즈니스(MOB, Member-Owned Business)의 특성을 가지고 있다. 따라서 협동조합의 조합원들은 기본적으로 조직에 대한 심리적 소유

가 형성된 상태로 볼 수 있다. 이에나(2020)는 심리적 소유가 높을수록 조합원의 행동과 참여활동 등에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

이에 비추어볼 때 능동자원인 조합원들의 자발적참여로 창출된 공동가치창출 성과는 조합원 스스로 조직에 대한 자부심과 심리적소유가 증가하고 이것이 조직동일시에 영향을 미칠것이라 예측하였다. 따라서, 본 연구에서는 조직동일시를 “협동조합의 구성원인 조합원들이 자신이 소속된 협동조합과 자신을 동일시하는 정도”로 정의하고, 공동가치창출은 조직동일시에 영향을 미치는 매개변수로 설정하였다. 네 번째 가설은 다음과 같다.

H4: 공동가치창출은 능동자원과 자발적참여가 조직동일시에 미치는 영향을 매개할것이다.

공동가치창출과 조직동일시 변수의 측정문항은 선행연구에서 사용된 항목들로 구성된 후 협동조합에 맞게 수정하였다. 이후 파일럿 테스트 및 전문가 의견을 수렴하고 측정항목의 적절성을 재검토하여 일부 문항을 삭제·수정보완하는 과정을 거쳐 최종 각각 4개, 3개 항목으로 구성되었다(〈표 7〉참조).

3.3 자료의 수집 및 분석방법

설문지 측정문항은 총 27개로 선행연구를 참고하여 구성된 후 협동조합 조직에 맞게 일부 수정하였다. 국내 협동조합에 가입되어 있는 개별 조합원을 대상으로 설문을 실시하였으며, 설문지는 구글폼으로 작성하여 온라인으로 배포하였다. 설문은 2024년 4월 1일부터 4월 20일까지 20일간 실시하였다. 본

〈표 7〉 공동가치창출, 조직동일시 측정항목 구성과정

구분	NO	최초문항(일부 수정) ▶ 최종 수정된 문항	출처
공동가치창출	1	나는 우리 협동조합을 통해 내가 느끼는 사회적 문제를 해결하는데 기여하고 있다고 생각한다 ▶삭제	Sang and Han (2023)
	2	나는 우리 협동조합을 통해 보람(나의 문제해결, 내 아이디어의 구현 등)을 느낀다 ▶(D-1문항)	
	3	나는 우리 협동조합의 조합원들과 함께 무언가를 성취한 적이 있다 ▶(D-2문항)	Bordin et al. (2023)
	4	나는 우리 협동조합의 목표를 충분히 공유하고 있고 이를 실행하기 위해 노력한다 ▶(D-3 문항)	Yolanda et al. (2020)
	5	나는 우리 협동조합의 가치창출에 공동으로 참여하고 있다고 생각한다 ▶(D-4문항)	Luu(2019)
조직동일시	1	나는 다른 사람들이 내가 소속된 협동조합에 대해 칭찬하면 내가 칭찬받는 것 같다 ▶(E-1문항)	Meal and Ashforth (1995), 박은경&한진수 (2020), 민병석 외(2022)
	2	내가 소속된 협동조합의 성공(긍정적인 성과)은 나에게도 기쁨을 준다 ▶(E-2문항)	
	3	나는 내가 소속된 협동조합에 대해 이야기할 때 “우리 협동조합”이라는 표현을 자주 사용한다 ▶(E-3 문항)	
	4	나는 우리 협동조합의 조합원들이 서로 동일한 가치를 공유하고 있다고 생각한다 ▶삭제	Luu(2019)

연구에서는 협동조합의 가치창출에 기여하는 조합원을 능동자원으로 보았기 때문에 협동조합의 대표자나 임원보다는 일반 조합원이나 활동가들이 더 많이 참여할 수 있도록 각 조직의 대표자들에게 협조를 요청하였다. 총 183개의 응답지가 회수되었으며, 자료분석에 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 사용하였다.

IV. 연구결과

4.1 표본의 특성

먼저 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다(〈표 8〉참조). 성별은 여성이 133명(72.7%), 남성이 50명

〈표 8〉 설문응답자의 특성

항목		빈도(명)	비율(%)	
성별	여	133	72.7	
	남	50	27.3	
	계	183	100%	
연령	20대	6	3.3	
	30대	14	7.7	
	40대	30	16.4	
	50대	104	56.8	
	60대 이상	29	15.8	
	계	183	100%	
가입 연차	3개월 이내	4	2.2	
	1년 미만	12	6.6	
	3년 미만	26	14.2	
	5년 미만	24	13.1	
	5년 이상	117	63.9	
	계	183	100%	
협동조합 형태	(1) 영리성 기준	일반협동조합	99	54.1
		사회적협동조합	84	45.9
		계	183	100%
	(2) 조합원 특성 기준	소비자협동조합	54	29.5
		사업자/생산자협동조합	47	25.7
		노동자/직원협동조합	26	14.2
		프리랜서협동조합	24	13.1
		기타	32	17.5
		계	183	100%
	(3) 이해관계자 구성 기준	단일이해관계자협동조합	65	35.5
		다중이해관계자협동조합	104	56.8
		잘 모르겠음	14	7.7
		계	183	100%

(27.3%)으로 나타났다. 연령은 20대 6명(3.3%), 30대 14명(7.7%), 40대 30명(16.4%), 50대 104명(56.8%), 60대 이상 29명(15.8%) 순으로 나타났다. 협동조합 가입연차는 5년 이상이 117명(63.9%)으로 가장 많았고 3년 미만 26명(14.2%), 5년 미만 24명(13.1%), 1년 미만 12명(6.6%), 3개월 이내 4명(2.2%) 순으로 나타났다. 응답자 중 74.3%(136명)가 활동가 경력이 있다고 답하였다.

영리성 기준에 따른 협동조합 형태로는 일반협동조합 99명(54.1%), 사회적협동조합 84명(45.9%)으로 비슷한 분포로 나타났다. 조합원 성격에 따른 협동조합 형태로는 소비자협동조합 54명(29.5%)과 사업자/생산자협동조합 47명(25.7%)이 가장 많았고 그 뒤로 기타 32명(17.5%), 노동자/직원협동조합 26명(14.2%), 프리랜서협동조합 24명(13.1%) 순으로 나타났다. 표본의 특성이 국내 협동조합 설립 현황과 유사하게 소비자협동조합과 사업자협동조합(생산자협동조합 포함)의 비중이 가장 높게 나타난 것을 알 수 있다.

이해관계자 구성에 따른 협동조합 형태로는 단일 이해관계자협동조합 65명(35.5%), 다중이해관계자협동조합 104명(56.8%), 잘 모르겠다 14명(7.7%) 순으로 나타났다. 협동조합 형태에 대한 응답 가운데 조합원 성격에 따른 구분에 '기타' 응답자와 이해관계자 구성에 따른 구분에서 '잘 모르겠다' 응답자가 일부 존재하는 것을 알 수 있는데, 이는 본인이 소속된 협동조합의 형태를 명확하게 인지하지 못하거나 국내 협동조합 제도상 구분에 맞지 않는 새로운 형태가 있을 수 있다는 가능성 등을 생각해볼 수 있다.

4.2 구성개념의 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과

KMO값은 0.904, Bartlett구형성 검정 유의수준 $p = .000$ 으로 확인되어 적합한 모형으로 판단되었다. 요인분석은 주성분분석에 의한 베리맥스(Varimax) 회전방식을 사용하였으며 각 구성변수가 잘 묶이는 것으로 나타났다. 크론바흐 알파값(Cronbach α) 모두 0.8 이상으로 나타나 신뢰성도 확보되었음을 알 수 있다(<표 9>참조).

다음으로 타당성 검증을 위해 구조방정식을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 비표준화 λ 의 C.R. 값이 $p < .05$ 기준에서 모두 1.96 이상으로 나타나 타당성 검증의 필요충족 요건을 갖춘 것으로 나타났다.

집중타당성의 경우 표준화 λ 값과 평균분산추출 AVE 값 모두 $> .5$ 이상으로 나타났으며, 개념신뢰도 C.R. 값 역시 모두 0.9 이상으로 $> .7$ 이상 조건을 충족하였으므로 집중타당성이 검증되었다고 판단하였다. 판별타당성의 경우 평균분산추출 AVE값이 모든 요인들의 상관계수 제곱값보다 큰 것으로 나타났으므로 판별타당성 역시 검증되었다고 판단하였다(<표 10> 참조).

4.3 분석결과

4.3.1 경로분석 및 가설검증 결과

가설검증을 위해 본 연구는 경로분석모형을 활용하였다. 연구모형 적합도는 절대적합도지수와 증분 적합지수에 근거하여 판단하였으며 $\chi^2 = 0.47$ ($p = .000$), NFI=0.83, CFI=0.88, TLI=0.86, RMR=0.47 등으로 나타났다. 이훈영(2012)과 노경섭(2019)에 따르면 적합도 판단에 사용되는 모든 지수를 반드시 만족해야 하거나 특정 절대적인 기준이 있는 것은 아니므로 일부 기준을 충족하지 못하더라도

〈표 9〉 탐색적 요인분석 결과

구성개념	성분					Cronbach's α
	1	2	3	4	5	
자발적참여2(B-2)	.766	.218	.352	.060	.140	.923
자발적참여3(B-3)	.739	.267	.364	.074	.156	
자발적참여7(B-7)	.715	.140	.240	.233	.120	
자발적참여5(B-5)	.682	.061	.205	.400	-.022	
자발적참여4(B-4)	.678	.195	.462	.101	.108	
자발적참여1(B-1)	.667	.165	.477	.034	.113	
자발적참여6(B-6)	.664	.159	.193	.218	.127	
수평적협력3(C-3)	.238	.841	-.054	.178	-.113	.896
수평적협력4(C-4)	.201	.802	-.176	.057	-.035	
수평적협력1(C-1)	.275	.786	-.075	.038	.054	
수평적협력2(C-2)	.235	.761	-.066	.183	-.067	
수평적협력6(C-6)	-.029	.702	.090	.087	.362	
수평적협력7(C-7)	-.174	.687	.054	.228	.417	
수평적협력5(C-5)	.051	.662	.214	.278	.189	
능동자원5(A-5)	.293	-.031	.811	.011	.111	.877
능동자원2(A-2)	.087	-.026	.799	.224	.002	
능동자원1(A-1)	.148	-0.47	.746	-.126	.307	
능동자원3(A-3)	.261	.070	.709	.335	-.120	
능동자원4(A-4)	.230	-0.32	.705	.176	-.112	
능동자원6(A-6)	.373	-.061	.649	-.054	.129	
조직동일시2(E-2)	.200	.268	.146	.793	.197	.810
조직동일시1(E-1)	.209	.253	.090	.783	.160	
조직동일시3(E-3)	.351	.289	.149	.590	.120	
공동가치창출3(D-3)	.523	.240	.120	.243	.626	.828
공동가치창출2(D-2)	.473	.016	.101	.309	.532	
공동가치창출4(D-4)	.522	.204	-.057	.310	.527	
공동가치창출1(D-1)	.368	.399	.224	.162	.413	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)					.904	
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱(Chi-square)					3553.930
	자유도df(유의확률p)					351(.000)

*주성분분석 / Kaiser 정규화가 있는 베리맥스

〈표 10〉 확인적 요인분석 결과

구분		S.E.	C.R.	표준화 계수(λ)	유의 확률(p)	평균분산추출 (AVE)	개념신뢰도 (C.R.)
능동자원	A-1	-	-	0.710	-	0.710	0.936
	A-2	0.104	9.306	0.734	***		
	A-3	0.100	9.218	0.727	***		
	A-4	0.111	8.867	0.699	***		
	A-5	0.105	10.790	0.861	***		
	A-6	0.126	9.144	0.721	***		
자발적참여	B-1	-	-	0.859	-	0.722	0.947
	B-2	0.062	16.901	0.900	***		
	B-3	0.058	17.398	0.913	***		
	B-4	0.067	15.163	0.850	***		
	B-5	0.077	10.365	0.668	***		
	B-6	0.062	10.112	0.656	***		
	B-7	0.055	11.456	0.716	***		
수평적협력	C-1	-	-	0.808	-	0.686	0.937
	C-2	0.078	12.533	0.819	***		
	C-3	0.078	13.766	0.877	***		
	C-4	0.084	11.906	0.788	***		
	C-5	0.070	9.341	0.652	***		
	C-6	0.087	8.821	0.622	***		
	C-7	0.092	8.647	0.612	***		
공동가치창출	D-1	-	-	0.638	-	0.706	0.904
	D-2	0.138	7.901	0.692	***		
	D-3	0.141	9.370	0.883	***		
	D-4	0.132	8.793	0.796	***		
조직동일시	E-1	-	-	0.845	-	0.781	0.913
	E-2	0.073	13.115	0.886	***		
	E-3	0.114	9.957	0.687	***		

*** $p < 0.001$ 수준에서 유의함

도 최종적으로 연구자가 수용가능여부를 판단할 수 있다. 본 연구의 절대적합도지수와 증분적합지수는 일반적으로 제시되는 이상적인 기준치에 약간 못미쳤지만 대체로 거의 근사값을 나타내고 있으므로 최종적으로 구조방정식 모형이 적합하다고 판단하는데

큰 무리가 없을 것으로 판단하였다.

분석에 사용된 변수들 간의 상관관계분석을 실시한 결과 전반적으로 변수 간 상관관계가 유의한 것으로 나타났으나 능동자원과 수평적협력 간 상관관계는 유의성이 검증되지 않았다(〈표 11〉참조).

〈표 11〉 변수별 기술통계 및 변수 간 상관계수

	평균	표준편차	1	2	3	4
능동자원	1.929	.557	1			
자발적참여	1.961	.706	.622**	1		
수평적협력	1.746	.583	.049	.379**	1	
공동가치창출	1.993	.605	.382**	.692**	.488**	1
조직동일시	2.139	.598	.310**	.563**	.512**	.617**

** p < .01 수준에서 유의함

〈표 12〉 연구모형의 경로계수

경로	β	S.E	C.R.	유의확률(p)
능동자원 → VCC	-.08	.074	-1.160	.246
자발적참여 → VCC	.74	.058	10.890	.000***
VCC → 조직동일시	.62	.056	10.579	.000***

*** p < .001

분석결과 자발적참여와 공동가치창출($\beta = .74$, $p < .001$), 공동가치창출과 조직동일시($\beta = .62$, $p < .001$)의 경로가 유의미한 것으로 파악된 반면, 능동자원과 공동가치창출($\beta = -.08$)은 통계적 유의성을 확인하지 못했다(〈표 12〉참조). 따라서 가설1은 기각되었다.

능동자원과 공동가치창출의 상관관계는 존재하지만 경로계수가 유의미하게 나타나지 않은 것(가설1의 기각)에 대한 이유를 생각해본다면 다음과 같다. 능동자원은 자신이 가진 경험과 역량수준을 의미하기 때문에 자기평가 형식의 설문에 응답할 때 스스로 자신이 보유한 자원을 다소 높게 평가할 가능성이 있다. 능동자원이 조합원 자신이 보유한 자원에 대한 스스로의 평가라면 공동가치창출은 협동조합 조직적 성과에 대한 평가에 해당된다. 따라서 조합원 개인 자격인 조합원들은 상대적으로 조직의 성과보다 자신에 대한 평가를 좀 더 높게 체크했을 가능성을 고려할 수 있다. 자신의 능력을 평가할 때 그 수준뿐 아니라

얼마나 객관적이고 정확한 자기평가를 하는가의 측면에서 상당한 개인차가 있으며 긍정적 자기평가인 과대 자신감과 객관적 자기평가인 자기평가 정확성 중에 어떤 것이 더 옳다고 말할 수는 없다(이은주&염혜선, 2020). 그러나 자기평가에 지나치게 편향되었다고 긍정적인 자기평가(=긍정적 착각가설)는 정서적 안녕감과 같은 심리적 적응, 동기나 성취와 같은 학업적 적응, 대인관계와 같은 사회적 적응 등에 긍정적인 효과가 있기 때문에(Taylor and Brown, 1988; Bouffard et al., 2011; 이은주&염혜선, 2020) 자신에 대해 긍정적으로 편향될 평가를 할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 또한 준거수준이 개인수준인 조직시민행동 연구에서는 응답하는 구성원들이 사회적 바람직성을 추구하는 경향이 높기 때문에 응답결과가 과잉평가될 가능성이 높다는 선행연구들이 있다(Farh et al., 1990; Shore and Wayne, 1993). 이런 문제들이 제기됨에 따라 조직 내 개인과 조직의 관점이 충분히 다를 수 있다는 점을 고려한다면 조직

구성원인 개인들의 집단 성과에 대한 인식을 개선할 필요가 있다는 주장이 제기되고 있다(이청아&정동일, 2023). 따라서 본 연구대상자인 협동조합 조합원들이 능동적이고 자발적 의지를 가진 적극적인 성격임을 감안한다면 긍정적인 과잉평가가 적용되어 경로계수가 유의미하게 나타나지 않은 것으로 예측해 볼 수 있다. 그러나 단순회귀분석 결과에서 보여지듯이 능동자원과 공동가치창출은 상관관계가 있다는 점을 고려했을 때 능동자원에 대한 추가적인 연구가 주목된다. 따라서 향후 객관적인 자기평가 설계방식을 적용하여 자가평가모델의 한계점을 보완한 좀 더 정교한 능동자원의 측정항목 개발연구가 필요하다고 생각된다.

두 번째로 자발적참여와 공동가치창출 간 관계는 경로계수가 유의미하게 나타났으므로 가설2는 채택되었다. 즉, 자발적참여는 공동가치창출에 유의미한 영향을 미치는 변수라고 볼 수 있으므로 조합원들의 자발적 참여가 높을수록 공동가치창출의 성과가 높아진다고 볼 수 있다. 마지막으로 공동가치창출의 매개효과에서는 자발적참여와 공동가치창출, 그리고 공동가치창출과 조직동일시 간의 경로계수와 유의확률은 통계적으로 유의미하게 나타났다. 그러나 능동자원과 공동가치창출의 경로가 유의하지 않은 것으로 나타났으므로 능동자원이 조직동일시에 미치는 영향에 대한 공동가치창출의 매개효과 역시 확인되지 않

았다. 따라서 가설 4는 부분채택되었다. 부분적으로 채택된 자발적참여에 대한 공동가치창출의 매개변수 유의성을 검증하기 위해 총효과와 직접효과, 간접효과를 확인하였다(〈표 13〉참조).

매개변수 유의성 검증결과를 살펴보면 경로분석 결과와 마찬가지로 능동자원에 대한 공동가치창출의 매개효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 자발적참여에 대한 공동가치창출의 매개효과는 $p < .01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

4.3.2 수평적협력의 조절효과 분석 결과

가설3은 수평적협력의 조절효과에 해당된다. 구조방정식 모형은 매개효과 또는 간접효과를 용이하게 검증할 수 있으므로 매개효과 검증에 많이 사용되지만 상호작용효과, 즉 조절효과 검증은 상대적으로 그렇지 못하다(홍세희&정승, 2017). 구조방정식 모형에서 상호작용효과는 모수의 제약, 비제약 방법 등을 통해 분석이 가능한데 그 절차가 매우 복잡하기 때문에 상호작용효과를 검증하는 대부분의 연구들은 회귀분석 또는 분산분석을 통해 이루어져 왔다(홍세희&정승, 2017). 조절효과를 검증하기 위해 다양한 방법을 사용할 수 있으나 어떤 통계프로그램을 사용하는가에 따라 상이한 접근방법을 취하기 때문에 얼마든지 상이한 결과가 나올 수 있다(최창호&

〈표 13〉 총효과, 직접효과, 간접효과 및 매개변수 유의성 검증결과

구분	총효과(직접효과, 간접효과)		
	능동자원	자발적참여	공동가치창출
공동가치창출	-.079 (-.086, .000)	.742 (.636, .000**)	
조직동일시	-.065 (-.032, -.036)	.603 (.282, .266**)	.435 (.419, .000**)

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

〈표 14〉 수평적협력의 조절회귀분석 결과

독립변수	지표	모델1	모델2	모델3
능동자원	R	.382	.606	.607
	R ²	.146	.367	.369
	수정된R ²	.141	.360	.358
	표준오차	.561	.484	.485
	R ² 변화량	.146	.221	.002
	F변화량	30.962	62.772	.492
	자유도1	1	1	1
	자유도2	191	180	179
	유의확률 F변화량	.000	.000	.484
자발적 참여	R	.692	.734	.743
	R ²	.479	.538	.552
	수정된R ²	.476	.533	.545
	표준오차	.438	.413	.408
	R ² 변화량	.479	.059	.014
	F변화량	166.477	23.151	5.562
	자유도1	1	1	1
	자유도2	181	180	179
	유의확률 F변화량	.000	.000	.019

유연우, 2017). 본 연구에서는 집단 간 차이 검증 방식을 적용한 구조방정식의 제약모델보다는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 생성하여 조절효과를 검증하는 회귀분석 방식이 더 적합하다고 판단하였다. 따라서 수평적협력의 조절효과는 SPSS를 활용하여 분석을 진행하였으며 조절회귀분석 결과는 〈표 14〉와 같다.

분석결과 능동자원이 공동가치창출에 미치는 영향에 대한 수평적협력의 조절효과는 역시 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 자발적참여가 공동가치창출인식에 미치는 영향에 대한 수평적협력의 조절효과는 유의한 것으로 나타났다. 모델3으로 갈수록 R²이 증가하여 회귀선의 설명력이 증가하였으며 수정된 R² 값도 소폭 증가한 것을 알 수 있다. 또한 유의확률 F변화량, 즉 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의

미한 결과가 나타났으므로 자발적참여와 공동가치창출 사이에서는 수평적협력이 조절효과를 가진다고 볼 수 있다. 따라서 가설3-1은 기각, 가설3-2는 채택되었다.

V. 결론

5.1 연구결과의 요약

본 연구는 협동조합의 주요 구성원이자 직접적이 해관계자인 조합원들의 협력프로세스에 대한 실증분석을 진행하기 위해 공동가치창출과 서비스중심논리(SDL) 이론을 적용하였다. 연구 결과를 요약하면

다음과 같다.

첫째, 능동자원은 경로분석을 실시한 결과 공동가치창출에 미치는 영향은 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 그 이유로 다수의 응답자들이 긍정적인 자기편향에 따른 과대자신감으로 조직의 공동가치창출보다 본인의 능동자원으로서의 능력을 더 높게 평가하는 평가태도가 반영되었을 가능성이 추측된다. 다만, 추가적으로 실시한 단순회귀분석에서는 유의미한 결과가 도출되었으므로 능동자원과 공동가치창출의 상관관계는 존재한다고 볼 수 있으므로 추후 좀더 정교하게 수정·보완된 능동자원 측정지표가 개발될 필요가 있다. 정교한 지표가 개발된다면 본 연구에서 기각된 능동자원에 대한 수평적협력의 조절효과 및 매개효과 가설 역시 그 결과가 변할 수 있을 것이라 생각된다.

둘째, 자발적참여는 공동가치창출에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조합원들의 자발적참여가 높을수록 공동으로 가치를 창출한다는 인식이 높아짐을 의미한다. 따라서 조합원들의 자발적참여를 높일 수 있는 다양한 방식의 동기부여가 조직차원에서 활성화된다면 조합원들의 참여가 높아짐으로써 실제 공동가치창출 성과로 이어질 수 있을 것이다.

셋째, 수평적협력의 조절효과에서는 자발적참여만이 공동가치창출에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 수평적협력은 조합원 간, 조합원과 조직 간 상호 존중하고 배려하는 신뢰적 관계, 또는 그러한 환경을 의미한다. 즉, 수평적협력 수준이 높아질수록 조합원들의 자발적참여가 공동가치창출에 더욱 긍정적인 영향을 준다는 것으로 해석된다. 따라서 조합원 간, 조합원과 조직 간 소통과 신뢰, 배려가 잘 이루어질수록 조합원들의 참여가 높아질 것이며 실제 공동가치창출 성과로 이어질 수 있을 것이다.

넷째, 마지막으로 조직동일시에 대한 공동가치창출의 매개효과는 자발적참여 변수에서만 유의미하게 나타났다. 이는 조합원들이 참여활동을 통해 공동으로 가치를 창출한다는 인식 또는 그러한 경험이 결국 조직동일시로 이어진다는 것을 말해준다. 조합원들이 참여행위를 통해 공동으로 가치를 창출해낸 경험들이 궁극적으로 자신이 소속된 협동조합에 대한 자긍심과 조합원으로서의 정체성 강화로 이어진다면, 이는 조합원 개인이 보유한 능동자원의 강화와 참여동기로 다시 이어지면서 또 다른 공동가치창출에 기여하게 될 것이다. 궁극적으로 이런 과정이 반복되면서 협동조합 조직의 가치사슬네트워크는 점점 더 확장되는 것으로 해석할 수 있다.

5.2 연구의 의의 및 시사점

본 연구의 의의 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조합원 간 협동이 기본 매커니즘으로 작동하는 협동조합의 고유한 특성을 일반적인 협업관점과 이론으로 설명하려고 시도하였다. 협동조합은 조합원들의 필요와 욕구를 충족시키기 위한 목적을 실현하기 위한 비즈니스를 수행하는 기업체이자 자발적인 결사체조직의 성격을 가진다. 기존의 협동조합 연구들은 주로 협동조합의 경영 및 운영, 협동조합의 가치와 개념, 협동조합의 국내외 사례, 협동조합 법·제도·정책 등을 중심으로 진행되어왔으며(장승권 외, 2022) 협동조합을 일반 기업체로서 접근하여 분석 시도는 드물다. 그러나 협동조합은 비즈니스를 수행하는 기업형태이며 우리나라의 협동조합기본법상 일반협동조합은 영리추구를 목적으로 한다는 점에서 기업관점으로 바라보는 연구 역시 시도되어야 한다. 이런 점에서 비추어 볼 때 일반 기업에서도 그 중요성이 강조되고 있는 협업개념을 설명할 수 있는 이론

적 틀을 적용하여 협동조합을 설명하고자 한 본 연구의 시도는 의미를 가진다고 생각된다. 특히, 일반 기업에 비해 그 규모가 아직까지 영세하지만 근본적으로 공동체성과 사회적가치를 고려하면서 협업매커니즘이 조직자체에 내재되어있는 협동조합 기업의 특유성을 강점으로 드러낼 수 있는 시도라고 생각된다. 또한, 협동조합의 특유성을 나타낼 수 있는 주요 변수로써 '노동자원'과 '수평적협력' 변수를 적용하였다는 점도 유의미한 지점이라고 생각된다.

둘째, 협동조합의 가장 큰 특성인 조합원의 동등한 의사결정권과 그에 기반한 의사결정구조가 협동조합의 성과, 즉 공동가치창출에 미치는 영향을 알아보기 위해 조절변수로 수평적협력의 효과를 분석하고자 시도했다는 점이다. 독립변수인 노동자원에 대한 유의미성이 확인되지 않아 노동자원과 공동가치창출 간의 조절효과는 확인하지 못했지만 자발적참여와 공동가치창출 간의 조절효과는 확인되었다. 이는 궁극적으로 조합원들의 자발적참여는 조합원 간 동등한 거버넌스 구조, 즉 수평적협력이 잘 이루어지는 환경일수록 공동가치창출에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 따라서 협동조합연구의 최근 흐름으로 등장하고 있는 조합원과 거버넌스를 다룬 연구에 이론적으로 기여했다고 생각된다.

셋째, 본 연구는 협동조합을 연구대상으로 설정하였으며 핵심구성원인 조합원의 역량강화와 자발적참여에 대한 구체적인 동기부여의 필요성을 제시하였다. 조합원이 보유한 노동자원과 자발적참여가 공동가치창출에 영향을 미치고 이것이 긍정적인 성과로 귀결될 경우 궁극적으로 조직동일시로 이어진다는 점을 실증연구를 통해 검증하였다. 그러나 본 연구의 결과는 비단 협동조합뿐 아니라 지속가능성이 조직의 경쟁우위로 작용하는 현대사회의 모든 조직에 적용될 수 있다고 생각된다. 즉, 조직 내 핵심구성원인 능

동자원이 강화되고 노동자원 간 결합이 잘 이루어진다면 이는 공동가치창출에 영향을 미치게 될 것이다. 이러한 성과는 조직구성원들의 조직동일시에 영향을 미칠 것이며, 구성원들의 조직동일시는 다시 노동자원의 강화로 이어져 궁극적으로는 조직의 서비스생태계는 선순환 구조가 성립되어 점차 확장되는 양상을 띄게 될 것이라 추측해볼 수 있다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 협동조합은 조합원들에 의해 자발적으로 설립, 운영되는 결사체적 성격을 가지고 있으며, 이는 조합원의 의무와 권리가 공통적으로 강조되고 있는 협동조합 7원칙에서도 확인할 수 있다. 본 연구에서는 조합원을 자신의 역량과 자원 결합에 대해 스스로 판단하고 결정할 수 있는 노동자원으로 간주하였고, 결과적으로 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않아 아쉬움이 존재한다. 그러나 노동자원에 대한 연구가 많지 않은 상황에서 노동자원 측정지표를 새롭게 구성하고자 시도하였고, 탐색적요인분석과 확인적요인분석을 통해 개발된 지표의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 노력하였다. 따라서 향후 노동자원을 객관적으로 측정할 수 있는 보다 정교한 지표개발 연구와 노동자원과 관련된 지속적인 연구가 진행되기를 기대한다.

둘째, 연구결과에 대한 일반화의 한계가 존재한다. 본 연구는 협동조합 조합원을 연구대상으로 설정하였다. 한국사회적기업 통계자료에 따르면 2025년 7월 기준 27,966개의 협동조합이 존재한다. 본 연구에서 분석에 사용된 표본 수는 총 183개로 모집단의 특성을 대표한다고 보기에는 무리가 있다. 그러나 기존 협동조합 연구들이 대표자나 임원을 대상으로 진행된

것에 비해 본 연구는 일반 조합원을 대상으로 설문
을 진행했다는 점에 의의가 있다고 생각된다. 협동조
합의 임원과 이사장은 일반조합원에 의해 선출되고
결정되며, 조직운동을 대리하는 사람이다. 따라서 일
반 조합원을 대상으로 하는 협동조합 연구는 더 중요
하다고 생각되며, 임원그룹에 비해 일반 조합원의 설
문을 받는 것에 더 큰 현실적인 어려움이 존재하지만
향후 일반조합원을 대상으로 하는 연구들을 더욱 체계
적으로 설계하고 분석하는 작업들이 필요하다고 생
각된다. 또한, 본 연구의 협동조합 특유성을 반영한
주요변수였던 능동자원, 수평적협력 개념을 다룬 연
구와 측정가능한 기존 지표가 존재하지 않는 상황
에서 연구의 신뢰성을 높이기 위한 내적타당성에 좀 더
집중한 반면 외적타당성에 대해서는 충분히 고려하지
못한 지점이 존재한다. 따라서 향후에는 협동조합업
종, 조합원 가입연차, 지역별 등과 같이 세부적인 주
제로 접근하고 더 많은 표본을 대상으로 분석한 연
구들을 통해 외적타당성을 담보할 수 있는 노력들이
필요하다고 생각된다.

본 연구는 협동조합의 조합원 간 협업과정을 다룬
실증연구로서 서비스중심논리(SDL)에 기반하여 공
동가치창출로 설명하려고 시도하였으며, 개별 조합원
의 역할이 어떻게 협동조합의 긍정적인 성과로 이어
질 수 있는지 확인하였다. 본 연구가 조합원 간 협업을
기반으로 작동되는 협동조합의 특유성에 대한 이해
를 좀 더 높이고 향후 협동조합이 지속적으로 성장
해나가는 데 도움이 되기를 희망한다. 본 연구는 협
동조합을 대상으로 진행되었으나, 협업은 협동조합
뿐 아니라 일반기업이나 비영리조직에서도 그 중요
성이 지속적으로 강조되고 있다. 따라서 본 연구에서
분석틀로 제시한 서비스중심논리(SDL)가 협업을
통해 경쟁우위와 지속가능성을 추구하는 다양한 조
직에도 충분히 적용될 수 있을 것이라 생각한다.

참고문헌

- 강마야, 박경철(2017), “농업협동조합의 지역사회 기여를
중심으로 한 정체성 - P농협과 G농협 사례연구,”
한국협동조합연구, 제35권 2호, pp.103-126.
- (Kang, M.A. and Park, K. C.(2017), “The Identity
of Agricultural Cooperatives in the Concern
for Community - Case Study of P and G
Agricultural Cooperatives,” *The Korean
Journal of Cooperative Studies*, 35(2), pp.
103-126.)
- 강성호, 강우성(2016), “소비자의 창의성, 창발성 그리고
공동가치창출 활동과의 관계: 소비자 동기요인의
조절효과를 중심으로,” **유통과학연구**, 제14권 2
호, pp.107-118.
- (Kang, S.H. and Kang, W.S.(2016), “Consumer
Creativity, Emergent Nature and Engagement
of Co-Creation The Moderation Roles of
Consumer Motivations,” *Journal of Distribution
Science*, 14(2), pp.107-118.)
- 김문주, 윤정구, 김지은(2023), “목적의식과 포용성이 조
직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원인지
와 직무열의의 매개효과를 중심으로,” **한국경영학
회**, 제52권 제6호, pp.1439-1464.
- (Kim, M.S., Yoon, J.K. and Kim, J.E.(2023), “A
Study on the Effect of Senses of Purpose
and Inclusion on Organizational Support
and Job Engagement,” *Korean Management
Review*, 52(6), pp.1439-1464.)
- 김승환(2020), “ICA 협동조합 원칙이 지역사회발전에 미
치는 영향에 대한 연구: 제4원칙과 제6원칙을 중
심으로,” **한국협동조합연구**, 제38권 2호, pp.161-
187.
- (Kim, S.H.(2020), “A Study on the Effects of ICA
Co-operative Principles on Community
Development: Focusing on the 4th and 6th

- Principles," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 38(2), pp.161-187.)
- 김복태, 이계만, 박범준(2018), "협동조합 네트워크 다양성이 조직의 경제적 성과에 미치는 영향연구-수도권 협동조합을 중심으로," **한국거버넌스학회보**, 제25권 1호, pp.183-209.
- (Kim, B.T., Lee, K.M. and Park, B.J.(2018), "A Research on the Impact of the Diversity of Networks on the Organizational Economic Performance of Cooperatives: Focusing on Cooperatives in the Metropolitan Area," *The Korean Governacec Review*, 25(1), pp.183-209.
- 노경섭(2019), **제대로 알고 쓰는 논문 통계분석: SPSS & AMOS**, 서울: 한빛아카데미.
- (No, K.S.(2019). *The proper methods of statistical analysis for dissertation*, Hanbit-Academi Publishing, Seoul.)
- 박기임, 임친석(2018), "일본 중소기업의 수평적 네트워크의 형성 및 발전에 대한 연구," **한일경상논집**, 제81권, pp.47-64.
- (Park, G.I. and Im, C.S.(2018), "A Study on the Formation and Development of Horizontal Networks of Japanese SMEs," *The Korean-Japanes Journal of Economics and Management Studies*, 81, pp.47-64.)
- 박현아(2021), "표본조사에서 크론바흐알파값을 사용한 신뢰성," **응용통계연구**, 제34권 1호, pp.1-8.
- (Park, H.A.(2021), "Reliability using Cronbach alpha in sample survey," *The Korean Journal of Applied Statistics*, 34(1), pp.1-8.)
- 설광언, 김동석 (2012), "협동조합기본법이 경제에 미칠 영향," **한국개발연구원(KDI) 보고서**, <https://www.prism.go.kr/homepage/asmt/popup/1051000-201300083>.
- (Seol, G.-E. and Kim, D.-S.(2012). The impact of the Framework Act on Cooperatives on the Korean economy.Korea Development Institute (KDI) Report. Retrieved from <https://www.prism.go.kr/homepage/asmt/popup/1051000-201300083>.)
- 손정민, 강우성, 강성호(2015), "공동가치창출 경험이 소비자 태도에 미치는 영향: 소비자 동기의 조절효과를 중심으로," **유통과학연구**, 제13권 12호, pp.105-111.
- (Son, J.M., Kand, W.S. and Kang, S.H.(2015), "Effects on Consumer Co-creation on Consumer Attitude: Moderating Roles of Consumer Motivation," *Journal of Distribution Science*, 13(12), pp.105-111.)
- 신효진(2020), **생협 조합원 활동가 커뮤니티 연구: 확장된 브랜드 커뮤니티 개념 적용** [성공회대학교 일반대학원 박사학위논문]
- (Shin, H.J.(2020), A Study on Consumer Cooperative Community of Memver Activist: Application of Extended Brand Community Concept [Doctoral dissetation, Sungkonhoe University])
- 안윤주(2013), "협력 거버넌스 구축을 통한 사회적기업 활성화요인 연구," **한국정책연구**, 제13권 3호, pp.181-197.
- (An, Y.J.(2013), "A Study on the Activity Methods of the Social Enterprise based on Collaborative Governance in Local Autonomy Authority," *The Journal of Korean Policy Studies*, 13(3), pp.181-197.)
- 이명석, 김근세, 김대건(2012), "한국 지방자치단체의 출산장려금정책 효과분석," **한국행정연구**, 제21권 3호, pp.149-174.
- (Lee, M.S., Kim, K.S. and Kim, D.K.(2012), "A Study on the Effects of Maternity Benefits of Korea Local Goverments," *The Korean Journal of Public Administration*, 21(3), pp.149-174.)
- 이민재, 한상만, 정진섭(2019), "수평적협력 네트워크에

- 기반을 둔 스마트 혁신생태계 구축전략: 상생 비즈니스 플랫폼을 중심으로,” **경영컨설팅연구**, 제19권 4호, pp.301-318.
- (Lee, M.J., Han, S.M. and Jung, J.S.(2019), “Strategy for Building a Smart Ecosystem Based on Horizontal Cooperative Network: Focused on a Win-win Business Platform,” *Koran Management Consulting Reviews*, 19 (4), pp.301-318.)
- 이예나(2020), 한국 소비자생활협동조합 조합원의 참여인식 및 행동에 관한 연구 [성공회대학교 일반대학원 박사학위논문]
- (Lee, Y.N.(2020), A Study on Perception of Participation and Behavior of the Member of Consumer Co-operatives in Korea [Doctoral dissertation, Sungkonhoe University])
- 이유빈, 이상훈(2022), “소비자생활협동조합의 공동가치창출(VCC) 프로세스 연구: 서비스중심논리(SDL) (Service Dominant Logic)를 중심으로,” **한국협동조합연구**, 제40권 1호, pp.13-38.
- (Lee, Y.B. and Lee, S.H.(2022), “The Study on the VCC Process for Consumer Co-operative: Focusing on SDL,” *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 40(1), pp.13-38.)
- 이은정, 장승권(2023), “협동조합 산업단지 개발과정의 조직학습: 아이쿱생협 구례자연드림파크 사례연구,” **Korea Business Review**, 제27권 제3호, pp.25-45.
- (Lee, E.J. and Jang, S.K.(2023), “Organizational Learning in Making the Cooperative Industrial Park: The Cases Study of iCOOP Korea’s Guyre Natural Deeam Park,” *Korea Business Review*, 27(3), pp.25-45.)
- 이은주, 염혜선(2020), “또래관계에 대한 자기평가편향과 주관적 안녕감, 대인행동의 관계: 걱정관계선 가설의 검증,” **한국심리학회지: 학교**, 제17권 3호, pp. 263-284.
- (Lee, E.J. and Yeom, H.S.(2020), “How self-estimation bias in peer relationship relates to subjective well-being and to interpersonal behaviors: Testing the optimal margin hypothesis,” *Korean Journal of Psychology: General*, 17 (3), pp.263-284.)
- 이청아, 정동일(2023), “평가제도와 보상제도가 조직성과와 조직몰입에 미치는 영향,” 한국경영학회 융합학술대회.
- (Lee, C.A. and Jung, D.I.(2023), “The Impact of Evaluation and Reward Systems on Organizational Commitmen,” Korean Academic Society of Business Administration (KASBA) Joint Conference, Busan.)
- 이태현, 정하영, 김나량(2018), “지역재생정책에 대한 부산진구 정당정책토론회 공적담화분석: 부산진구 부진천 복원사업을 중심으로,” **정책분석평가학회보**, 제28권 2호, pp.93-112.
- (Lee, T.H., Jung, H.Y. and Kim, N.R.(2018), “A Public Debate Analysis on the Local Renewal Policy Forum of the Busanjin-Gu Political Party: Focusing on the Bujeoncheon Stream Restoration Project in Busan,” *Korean Journal of Policy Analysis and Evaluation*, 28(2), pp.93-112)
- 장승권, 김아영, 유한나, 전해원(2022), “‘한국협동조합연구’ 학술지 발간 40년: 1983년부터 2022년까지의 성과와 과제,” **한국협동조합연구**, 제40권 4호, pp. 59-80.
- (Jang, S.K., Kim, A.Y., Yoo, H.N and Jeon, H.W. (2022), “Forty years of the Korean Journal of Cooperative Studies: From 1983 to 2022, its Accomplishments and the Tasks ahead,” *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 40(4), pp.59-80.)
- 조수미, 장승권(2024), “협동조합 네트워크의 전략화: 비판적담론분석과 프랙티스전략관점을 통한 아이쿱생협 사례연구,” **경영학연구**, 제53권 제6호, pp. 1453-1472

- (Cho, S.M. and Jang, S.K.(2024), "Strategizing Cooperative Network: A Case Study of iCOOP through Strategy as Practice(SAP) and Critical Discourse Analysis(CDA)," *Korean Management Review*, 53(6), pp.1453-1472.)
- 조용진, 김석환(2024), "협동조합 생태계 활성화를 위한 블록체인 기술 적용 방안," *한국협동조합연구*, 42(4), pp.83-115
- (Cho, Y.J. and Kim, S.H.(2024), "How Blockchain Technology can be used to Boost the Co-operative Ecosystem," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 42(4), pp.83-115.)
- 최창호, 유연우(2017), "상황변수의 조절효과 차이에 관한 연구: SPSS와 AMOS프로그램을 중심으로," *디지털융복합연구*, 제15권 2호, pp.89-98.
- (Choi, C.H. and Yoo, Y.W.(2017), "The Study on the Different Moderation Effect of Contingency Variabl: Focused on SPSS statistics and AMOS program," *Journal of Digital Convergence*, 15(2), pp.89-98.)
- 홍세희, 정송(2014), "회귀분석과 구조방정식 모형에서의 상호작용효과 검증: 이론과 절차," *인간발달연구*, 제21권 4호, pp.1-24.
- (Hong, S.H. and Jung, S.(2014), "Testing the Interaction Effects in Regression and Structural Equation Models: Theories and Procedures," *The Korean Journal of Human Development*, 21(4), pp.1-24.)
- 홍순구, 이현미, 박주섭(2014), 지역사회 문제해결을 위한 지역혁신 모델개발. 한국지방정부학회 학술대회, <https://kiss.kstudy.com/Detail/Ar?key=3284694>.
- (Hong, S.G., Lee, H.M. and Park, J.S.(2014). "Development of a regional innovation model for solving community problems," Proceedings of the Korean Association for Local Government Studies Conference.)
- Akaka, M. A., Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2013). "The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing," *Journal of International Marketing*, 21(4), pp.1-20.
- Alves, H. and Mainardes, E. W. (2017). "Self-efficacy, trust, and perceived benefits in the co-creation of value by consumers," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(11), pp.1159-1180.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp.18-34.
- Anshu, K., Gaur, L., and Singh, G. (2022). "Impact of customer experience on attitude and repurchase intention in online grocery retailing: A moderation mechanism of value Co-creation," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, pp.1-13.
- Auh, S., S. J. Bell, C. S. McLeod, and Shih, E. (2007). "Co-production and customer loyalty in financial services," *Journal of Retailing*, 83(3), pp.359-370.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Benkhoff, B. (1997). "Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance," *Human relations*, 50(6), pp.701-726.
- Birchall, J. (2011). *People-Centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership*, Palgrave Macmillan, London.
- Blasi, J. R., Kruse, D. L., and Weltmann, D. (2013). "Firm survival and performance in privately-held ESOP companies," In D. Kruse (Ed.),

- Sharing ownership, profits, and decision-making in the 21st century, Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms, Vol. 14*, Bingley: Emerald Group Publishing, pp. 109-124.
- Bouffard, T., Vezeau, C., Roy, M., and Lengelé, A. (2011). "Stability of biases in self-evaluation and relations to well-being among elementary school children," *International Journal of Educational Research*, 50, pp.221-229.
- Constantin, J. A. and Lusch, R. F. (1994). *Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity*. Irwin Professional Pub.
- Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of test," *Psychometrika*, 16, pp.297-334.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction," *Journal of Management*, 16(4), pp.705-721.
- Fisher, D. and Smith, S. (2011). "Cocreation is chaotic: what it means for marketing when no one has control," *Marketing Theory*, 11 (3), pp.325-350.
- Fuchs, C. and Schreier, M. (2011). "Customer empowerment in new product development," *Journal of product innovation management*, 28(1), pp.17-32.
- Fynes, B., de Búrca, S., and Voss, C. (2005). "Supply chain relationship quality, the competitive environment and performance," *International Journal of Production Research*, 43(16), pp.3303-3320.
- Grönroos, C. (2006). "Adopting a service logic for marketing," *Marketing Theory*, 6(3), pp. 317-333.
- Gummerus, J. and Pihlström, M. (2011). "Context and mobile services' value-in-use," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), pp. 521-533.
- Guzman, C., Santos, F., and Barroso, M. (2020). "Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance," *Small Business Economics*, 55, pp.1075-1089.
- Hastari, R., Adela, Z., Alkhair, H., and Wibowo, A. J. I. (2020). "Direct and indirect effects of operant resources on co-creation experience: empirical evidence from Airbnb consumers Business," *Theory and Practice*, 21(1), pp. 92-103.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., and Singh, S. S. (2010). "Consumer cocreation in new product development," *Journal of Service Research*, 13(3), pp.283-296.
- Hoffman, D. L., Kopalle, P. K., and Novak, T. P. (2010). "The 'Right' consumers for better concepts: identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts," *Journal of Marketing Research*, 47(5), pp.854-865.
- Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1995). "The comparative advantage theory of competition," *Journal of Marketing*, 59(2), pp.1-15.
- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M., and Nilsson, J. (2004). "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance," *Agribusiness*, 20(4), pp.379-396.
- Lee, K. H. (2010). "A study on validity and reliability of students' evaluation," *Journal of the Korean Data & Information Science Society*, 21,

- pp.87-98.
- Lee, S. M., Olson, D., and Trimi, S. (2012). "Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values," *Management Decision*, 50(5), pp.817-831.
- Lemke, F., Clark, M., and Wilson, H. (2011). "Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, pp.846-869.
- McCull-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., and van Kasteren, Y. (2012). "Health care customer value cocreation practice styles," *Journal of Service Research*, 15(4), pp.370-389.
- Meal, F. A. and Ashforth, B. E. (1995). "Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers," *Personnel Psychology*, 48(2), pp.309-333.
- Moeller, S. (2008). "Customer integration—a key to an implementation perspective of service provision," *Journal of Service Research*, 11(2), pp.197-210.
- Nadeem, W., Juntunen, M., Hajli, N. and Tajvidi, M. (2021). "The role of ethical perceptions in consumers' participation and value co-creation on sharing economy platforms," *Journal of Business Ethics*, 169, pp.421-441.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), pp.242-266.
- Pater, H. (2017). "Behavioral aspects of supply chain management: strategy, commitment, integration and firm performance - a conceptual framework," *International Journal of Supply and Operations Management*, 4(4), pp.370-375.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004). "Co-creation experiences: the next practice in value creation," *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), pp.5-14.
- Prajogo, D. and Olhager, J. (2012). "Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration," *International Journal of Production Economics*, 135, pp.514-522.
- Ranjan, K. R. and Read, S. (2016). "Value co-creation: concept and measurement," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, pp.290-315.
- Rodríguez-Lopez, N. and Coronado Mondragon, A. E. (2023). "The impact of supply chain integration from the service-dominant logic perspective: operant resources and value generation," *European Management Review*, pp.1-17.
- Rousseau, D. M. (1998). "The 'problem' of the psychological contract considered," *Journal of organizational behavior*, pp.665-671.
- Shore, L. M. and Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee Behavior comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 78(5), pp.774-780.
- Taylor, S. E. and Brown, J. D. (1988). "Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health," *Psychological Bulletin*, 103(2), pp.193-210.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*,

- 46, pp.259-293.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004a). "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004b). "The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model," *Journal of Service Research*, 6(4), pp.324-335.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008). "Service-dominant logic: continuing the evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2010). "From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship," *Journal of Business Market Management*(Springer Science & Business Media B.V.), 4(4), pp.169-179.
- Vargo, S. L. (2009). "Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), pp.373-379.
- Vernette, E. and Hamdi-Kidar, L. (2013). "Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate," *International Journal of Market Research*, 55(4), pp.539-561.
- Wang, W. H., Liang, C. J. and Wu, Y. D. (2006). "Relationship bonding tactics, relationship quality and customer behavioral loyalty-behavioral sequence in Taiwan's information services industry," *Journal of Services Research*, 6(1), pp.31-57.
- Waseem, D., Biggemann, S., and Garry, T. (2018). "Value co-creation: The role of actor competence," *Industrial Marketing Management*, 70, pp.5-12.
- Yi, Y. and Gong, T. (2013). "Customer value co-creation behavior: Scale development and validation", *Journal of Business Research*, 66(9), pp.1279-1284.
- Zwass, V. (2010). "Co-creation: toward a taxonomy and an integrated research perspective," *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), pp.11-48.

-
- 저자 이유빈은 현재 백석대학교 혁신플랫폼대학 소셜비즈니스융합전공 초빙교수로 재직 중이다. 한신대학교에서 중국지역학과 국제경제학을 복수전공하였으며, 성공회대학교 협동조합경영대학원에서 경영학석사 및 박사를 취득하였다. 석사과정부터 성공회대학교 ESG 연구센터 연구원으로 일하였으며, 현재는 백석대학교 라이즈사업단 책임교수로 활동하고 있다. 주요 연구분야는 윤리적소비, 소셜마케팅, 공동가치창출, 커뮤니티비즈니스, 협동조합, 로컬생태계연구 등이다.
 - 저자 이상훈은 현재 성공회대학교 경영학과 및 대학원 협동조합경영학과 교수로 재직 중이다. 중앙대학교 경영대학 경영학과를 졸업하였으며, 미국 아이오아주립대학교에서 경영학 석사, 미국 캔ساس대학교에서 경영학박사(마케팅전공)를 취득하였다. 박사 학위 취득 후 현재까지 성공회대학교 교수로 재직 중이다. 주요연구분야는 소비자행동, 기업가적 마케팅, 소비자생활협동조합, 사업자협동조합, 의사사회적협동조합, 학교협동조합 비즈니스모델, ESG경영, 공유경제, 등이다.