

## 소상공인협동조합의 성공적 운영전략에 대한 연구

박근국\*, 이민정<sup>o</sup>

\*세종사이버대학원 MBA학과,

<sup>o</sup>세종사이버대학원 MBA학과

e-mail: gugee@hanmail.net\*, mjlee@sjcu.ac.kr(교신저자)<sup>o</sup>

## A Study of the Successful Operating Strategies of Small Business Cooperatives

Geun Kook Park\*, Minjung Lee<sup>o</sup>

\*Sejong Cyber Graduate School MBA,

<sup>o</sup>Sejong Cyber Graduate School MBA

### ● 요약 ●

2012년 12월 사회적 경제 촉진 방안으로서 협동조합 기본법 제정 이래 3차에 걸린 개정을 해왔으며, 협동조합 중 소상공인협동조합의 경쟁력 강화와 자생력 제고를 위해 정부 및 지자체의 지속적인 경제적, 교육적 지원 노력에도 불구하고 현실은 소상공인협동조합의 영세성과 최근의 COVID-19사태 등 소상공인협동조합의 경제적 활로 개척 등이 쉽지 않은 실정이다. 본 연구는 기존의 소상공인협동조합 관련 문헌 연구를 기반으로 하여 소상공인 관련 전문가 집단의 FGI를 통해서 소상공인협동조합의 현실적 어려움에 대한 대안적인 정책들을 수립하고자 한다.

**키워드:** 소상공인협동조합(Small Business Cooperatives), 협동조합 경영(Cooperative Management), 운영전략(Operating Strategies), FGI(Focus Group Interview)

### I. Introduction

소상공인협동조합이란 협동조합 기본법에 의해 설립된 협동조합으로서 조합원 50% 이상이 소상공인에 해당하는 사업자 협동조합을 말한다[1]. 소상공인은 소상공인 협동조합을 통해 각자 독립성을 유지하면서 수익을 발생시키고, 공동 참여를 통한 의사결정과 상호부조라는 부가적 이익을 추구할 수 있다[2]. 1997년 IMF 이후 국내 자영업자의 급속한 확산과 더불어 소상공인들의 영세성, 경기침체의 상황하에서 소상공인들의 자생력과 경쟁력 강화를 위해 정부는 협동조합의 설립을 권장하는 지원 정책을 시행하여 왔으며, 이러한 소상공인협동조합의 지원사업은 협동조합기본법에 기반하여 중소벤처기업부 산하 소상공인시장진흥공단에서 지원하는 사업으로 2022년 6월 현재 국내 협동조합은 22,610개가 있다[3]. 또한, 소상공인협동조합의 지원을 위해 2013년부터 소상공인들이 협동조합을 설립하여 운영하는 경우 조합 운영에 필요한 공동장비, 홍보/마케팅 비용의 일부를 지원하는 소상공인협동조합 공동(활성화)사업을 시행하고 있다. 이러한 정부의 지속적인 지원 정책에도 불구하고 소상공인협동조합이 가진 구조적 영세성과 2020년 COVID-19사태 및 경기침체로 인한 매출액 급감, 경제적 영세성으로 인한 협동조합 사업 활동 어려움 등 소상공인협동조합의 존립 자체의 위기감이 형성되고 있으나 소상공

인협동조합 관련 연구는 부족한 현실이다. 본 연구는 기존 연구들과 FGI(Focus group interview)를 통해 현실적 어려움을 겪고 있는 소상공인협동조합의 성공적인 안착과 성장경영을 위한 운영전략을 도출하였다.

### II. Literature Review

소상공인협동조합 활성화를 위해서는 협동조합의 비즈니스 모델에 대한 심사가 조금 더 강화되어야 하며, 협동조합 운영을 위한 지원 강화, 소상공인협동조합 활성화를 위한 전략적 제휴 모형의 협업이 장려가 필요하다[3]. 성공적인 협동조합을 위한 경영 정책 방안은 조합기능이 고도화된 공동사업 개발, 전략적 제휴 사업 개발, 지역기반 소상공인 협업사업 모델 개발, 협동조합 연합사업 개발 지원, 협동조합의 지속적인 형성 및 확장을 위한 기반 조성, 조합원 교육 및 협동조합 운영지원[4] 그리고 협동조합의 비전제시 및 지원체계 수립, 협동조합의 설립 지원, 민주적 운영체제 확립과 경쟁력 확보, 협동조합에 대한 교육지원, 협동조합 간의 협력체제 구축, 전통시장 협동조합 도입[5]등

의 주요 내용은 연구의 주요 요인은 <Table 1>로 정리 하였다.

### III. The Proposed Scheme

기존 문헌 연구와 소상공인협동조합 관련 컨설턴트, 임원, 교수 등 전문가들을 대상으로 FGI를 실시하여 조합원 간 협업의 유형 정의 및 수익모델(비즈니스모델) 설정, 조합 사업의 경쟁력(차별성) 계획 및 설정 등의 소상공인협동조합의 성공적인 운영전략을 위한 요인을 도출하였다. FGI 결과 새롭게 도출된 요인들을 <Table 1>과 같이 정리하였다.

소상공인협동조합의 성공적 운영 전략을 위한 상위요인으로는 사업모델의 명확화(구체화), 조합운영을 위한 경영 능력, 공공지원제도 활용 능력, 협업을 위한 타 조합(지역)과의 연대 능력 등 4가지로 선정하고 하위요인은 16가지의 요인으로 도출되었다.

FGI 결과 COVID-19 사태 및 사회적 경제시스템하에서 소상공인협동조합의 정성적인 사업계획이 아닌 조합 사업모델의 구체화(정량화)가 가장 중요하게 고려되어야 하는 의견이 많았다. 그 하위요소로는 ‘협업의 유형 및 수익모델(비즈니스모델)’, ‘조합 사업의 경쟁력(차별성)’, ‘조합원의 조합이용 유무형 자산 보유’ ‘조합의 고객 및 실수의 창출 능력’으로 도출되었다.

Table 1. Key Factors for Successful Operation Strategy

주요요인	세부요인	방법
조합 사업모델의 구체화 (정량화)	협업의 유형 및 수익모델(비즈니스모델)	문헌
	조합 사업의 경쟁력(차별성)	문헌
	조합원 이용 유/무형 자산 보유	FGI
	조합의 고객 창출 및 실수의 창출 능력	FGI
조합 운영을 위한 전문적 경영 능력	조합원 간 의사소통 및 참여 유도 능력	문헌
	전문 인력양성 및 조합원 동기부여	FGI
	판로개척을 위한 영업 및 마케팅 능력	문헌
	조합의 재정적 기반 확충 및 위기관리 능력	FGI
공공지원 제도 활용 능력	협업을 위한 조합 간 네트워크 활용	문헌
	사회경제적 조합 재정적 지원 활용	FGI
	협동조합 경영 전문가 지원(컨설턴트)활용	FGI
	조합원에 대한 지속적 공공지원 교육 시행	문헌
협업을 위한 타 조합 (지역)과의 연대 능력	타 조합과의 전략적 제휴	문헌
	성공 조합에 대한 벤치마킹	FGI
	협동조합의 사회적 인식전환을 위한 공동의 참여	FGI
	협동조합 활성화를 위한 공동의 마케팅 시행 연대	문헌

### IV. Results

문헌 연구와 FGI 및 연구자의 컨설팅 경험을 바탕으로 도출된 본 연구 결과를 소상공인협동조합의 성공적인 안착과 운영적 전략에 활용할 수 있는 주요 요인을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫 번째로 조합 사업모델의 구체화(정량화) 두 번째로 조합운영을 위한 전문적 경영 능력 세 번째로 공공지원제도 활용 능력 네 번째로 협업을 위한 타 조합(지역)과의 연대능력이 필요하다고 판단된다.

향후 연구에는 본 연구에서 도출된 성공 요인들 중 우선순위를

도출하기 위한 다기준 분석기법의 하나로 다속성 의사결정에 활용하는 AHP 분석기법을 적용하고, 소상공인협동조합의 성공을 위한 운영 주체별 전략을 제시하고자 한다.

## REFERENCES

- [1] Small Business Market Promotion Agency Collaboration Vitalization Field (<https://www.sbiz.or.kr/cop/main/copMain.do>)
- [2] Smko, Dclee(2015), “Analysis of operation cases of small business cooperatives and improvement plans”, (Korean Business Association Integrated Academic Presentation Papers)
- [2] Korea Social Enterprise Promotion Agency(2022) Status of Establishment of Domestic Cooperatives (<http://www.coop.go.kr>)
- [4] T.R.Choi(2017), “Incheon Metropolitan City Retail Market Analysis and Activation Plan for Small Business Cooperatives”
- [5] S.J.Kim(2014), “A study on the problems of cooperatives and ways to improve them”