

토 론

2 더불어함께 전북지역개발협동조합의 꿈과 도전

이 현 민

(더불어함께 전북지역개발협동조합 이사장)

더불어함께 전북지역개발협동조합의 꿈과 도전

이현민 (더불어함께 전북지역개발협동조합 이사장)

협동조합은 마음에서 시작되어야 합니다.

현대 자본주의에 가장 깊숙이 매몰되어있는 한국에서 협동조합기본법이 제정되어 시행되었다는 사실은 전혀 예상치 못했던 놀라운 사건입니다. 그만큼 보수/진보를 아울러 고용과 복지 문제의 심각한 지경에 이르렀음을 의미합니다. 저성장시대에 접어든 한국경제의 대안으로서 협동조합의 역할에 대한 기대가 클 것입니다. 하지만 막상 추진의 배경과 내용을 보면 신뢰할 수 없는 것이 사실입니다. 기존의 사회적기업과 같은 사회적경제정책의 실패 원인을 분석한 바탕 위에서 이의 극복방안이 모색되기 보다는 ‘갈아타기’ 차원에서 제안되었기 때문입니다.

그럼에도 기존의 전일화된 재벌기업 중심의 지배구조에서 협동조합의 자유로운 설립과 운영이 보장되었다는 엄청난 사실은 향후 한국 경제에 놀라운 변화를 이끌어 내기에 충분합니다. 자본의 규모와 수익률에 의존하는 주식회사가 아닌 사람을 중심으로 하는, 믿음과 호혜에 근거하는 새로운 경제 블록이 구축되어 갈 것이기 때문입니다.

협동조합의 생존율은 조합원의 신뢰에 의하여 결정적으로 높아질 수 있습니다. 또한 협동조합 간 협동과 협력에 의하여 높일 수 있습니다. 이를 위하여 협동조합은 외부에 다양한 협의체, 연합체, 네트워크를 형성하여야 합니다. 이것이 협동조합이 가질 수 있는 기회요인입니다.

하지만 우리는 한국의 천박한 자본주의 경제 시스템에 익숙해 있습니다. 사회적경제에 대한 제대로 된 교육을 받아본 적도, 이를 실천했던 경험도 일천합니다. ‘상호부조와 호혜’는 고작 책에서나 접하며 사상적으로 꿈꿔왔을 뿐입니다. 그래서 이렇게 저렇게 해야 한다는 의견을 내놓기가 조심스럽습니다.

쏟아져 나오는 책에서 서구의 협동조합은 사례로서, 때론 적용가능한 아이디어로 취사선택되고 있습니다. 복사(copy)에 그치기 십상입니다. 하나하나의 사례가 성패 여부를 떠나 그 시대, 해당 사회가 처한 조건 그리고 활동에 대한 구체적인 이해와 그 추구하고자 하는 정신이 함께 읽혀져야 합니다. 모름지기 겉데기만 베끼려면 안하니 만 못합니다.

협동조합은 이념과 사상에 근거하여 합의하는 조직이 아닙니다. 동업을 위한 사업적 결사체입니다. 구성원(조합원)의 공동의 이해를 실현하기 위한, 공동의 활동 내용을 만드는 것입니다. 지향하는 가치와 목적이 아무리 훌륭하다 하더라도 활동방식의 차이와 사소한 이견과 감정 때문에 갈라서거나, 사업의 결정과 진행이 터덕거리게 됩니다. 그렇다고 효율성을 들먹거리는 순간 주식회사와의 차별성은 사라지게 됩니다. 때론 지루한 논쟁과 반복되는 합의를 거치는 과정, 그 자체가 협동조합의 정신입니다.

오랜 역사만큼이나 이어져 내려온 협동의 정신은 일제와 군사독재를 거치면서 동업에 대한 부정적인 인식의 유포로 왜곡되어 주입되었습니다. 하지만 조상이 물려준 협동의 유산은 우리 핏속에 면면히 흐르고 있습니다. 나라의 위기 때마다 온 국민이 나서서 자발적으로 참여하였던 조선물산장려운동, 국채보상운동 그리고 IMF 위기에서 진행되었던 금모으기 운동 등은 역사적인 사건이었습니다. 다만 급속한 산업화, 도시화에 따라 낡고 진부한 것이라 여기며 잊고 살아왔을 뿐입니다.

자주와 자치, 자조의 정신으로 돌아가야 합니다. 이것이 협동조합의 정신입니다.

이해관계의 충돌은 사업의 내용과 방식 등을 정관에서 명문화하여 사전에 조정할 수 있습니다. 사후에도 총회를 통하여 제, 개정 하는 등 다양한 방식으로 조정과 합의가 가능합니다. 하지만 정작 심각한 문제는 생각이 서로 다른 경우입니다. 욕심을 내어 많은 이들이 참여하여 규모화를 꾀하기 보다는 서로 마음이 맞는 소수의 사람들로부터 출발하여 조금씩 넓혀가는 것이 현명한 방법입니다. 협동조합이 마음에서부터 시작되어야 하는 이유입니다.

협동조합 기본법 제정의 배경과 의미

2008년 미국 발 금융위기는 현재의 경제구조가 얼마나 소수에게 편중되어 있는지, 얼마나 취약한지를 드러낸 사건이었습니다. 이미 예정되어 있었지만 기간을 연장해 왔던 셈입니다. 전 세계적인 실업 증가와 복지 정책의 후퇴 등 경제위기 상황에서, 이를 안정적으로 극복하고 있는 도시에 관심이 모아졌습니다. 바로 스페인의 몬드라곤, 이탈리아의 볼로냐, 캐나다의 퀘벡과 같은 협동조합으로 지역경제가 묶여 있는 곳입니다.

UN에서는 협동조합의 경제적인 안정 효과 및 사회 통합의 기능에 주목하며, 2012년을 ‘세계 협동조합의 해’로 지정하고, 각국에 협동조합 활성화를 위한 법령의 정비를 권고하였습니다.

농협, 수협, 신협, 소비자 생협 등 8개의 개별법에 근거하여 협동조합 설립을 제한하였던 우리나라도 2011년 12월 ‘협동조합 기본법’을 제정하였습니다. 전국에서 모인 ‘협동조합기본법제정 연대회의’등의 입법 청원의 결과였습니다.

어찌되었건 이제 ‘협동조합 기본법의 시대’가 열렸습니다.

우리는 지금껏 경제=자본, 돈벌이라고 생각해왔습니다. 학교에서는 지금도 ‘자본 중심의 경제’를 가르치고 있습니다. 세상에는 우리가 몰랐던 ‘사람 중심의 경제’가 있었고, 우여곡절을 겪으며 성장하고 있습니다. 협동조합입니다. 세계의 협동조합 도시들은 빈곤 퇴치, 고용 창출, 사회적 통합의 대안임을 입증하고 있습니다.

20년 전 국내에 소개되었던 책 ‘몬드라곤의 기적’을 기억하십니까?

먼 나라 이야기가 아닙니다. 이제 우리도 첫 발을 내딛고 있습니다.

여럿이 함께 꾸는 꿈은 현실이 된다고 하지요? 세계 5대양 6대주에서 협동조합 경제는 이미 15%를 차지하며 성장하고 있습니다.

2011년 방영된 KBS스페셜 ‘스페인 몬드라곤의 기적’을 보시기 바랍니다.



더불어함께 전북지역개발협동조합의 설립배경과 활동

2012년 중앙정부와 광역지자체의 협동조합에 대한 홍보와 기본법 제정에 따른 육성, 지원 정책의 구상 등이 조심스럽게 회자되었습니다. 협동조합 기본법의 제정과 육성, 지원은 분명 환영할만한 일임에도, 이전의 사회적기업, 마을 만들기 등의 경험에 비추어 볼 때 우려가 교차합니다.

2000년 본격적으로 시작된 농촌지역 마을 만들기 사업은 농림부의 녹색농촌체험마을을 시작으로 지금까지 수없이 많은 사업이 중앙정부, 광역지자체, 기초지자체에서 진행하고

있습니다. 하지만 사업의 성과가 제대로 마을에 축적되기보다는 지원사업에 의존하여 추진하다보니 지나친 경쟁을 부추기거나, 오히려 마을 공동체를 파괴하고, 농촌의 양극화를 심화시키는 결과를 초래하는 등 부작용을 초래하기도 하였습니다.

2006년 ‘사회적기업 육성법’의 제정으로 시작한 사회적기업은 약 660여개가 설립되어 활동하고 있습니다. 초기 참여자의 인건비 지원에서 현재 엄격한 재정 자립이 요구되면서 심각한 어려움을 겪고 있습니다. 문제는 일자리 창출 숫자에 매달린 육성정책으로 사회적 취약계층에게 얼마나 안정적인고 양질의 일자리를 창출하였는지, 지역사회에서 삶의 질이 과연 좋아졌는지 반문해야 할 지경에 이르렀다는 사실입니다.

협동조합 기본법의 제정에도 불구하고 지역에서 협동조합의 창립과 운영을 뒷받침할 수 있는 건강한 생태계가 조성되지 않는 한 기존의 자본주의 시장의 높은 문턱을 뛰어 넘기 어렵습니다. 결국 다른 나라의 좋은 제도를 도입하기는 하였지만 가능한 조건의 마련과 활동의 축적에 충실하기보다는, 시간에 쫓겨 결과물을 내오는데 급급해하는 잘못을 반복할 수 있습니다.

전북에서 사회적경제를 고민하고 실천하여 왔던 자활, 사회적기업, 마을 만들기, 소비자 생협, 농민단체 등의 활동가들이 한자리에 모였습니다. 정부와 지자체가 주도하는 협동조합 관련 움직임이 좀 더 올바른 방향으로, 체계적이고 제대로 된 내용으로 잡혀가도록 의견을 개진하였습니다. 이와 함께 협동조합에 대한 국내,외의 사례와 내용에 대한 학습을 진행하였습니다.

협동조합에 대한 논의는 무성한데 실체는 없습니다. 유행처럼 설립을 권장하고, 별도의 지원금이 있는 듯 회자됩니다. 실패한 정부 정책의 갈아타기로 오인되고 있습니다. 협동조합은 환상이 아닙니다. 경제적 결사체라는 현실입니다.

협동조합은 지역에 기반하여야 합니다. 지역 주민이 주도하여 스스로의 필요를 조직하고, 사업의 전망을 수립하여야 합니다. 자주, 자치, 자조의 원칙에 근거한 협동조합의 설립과 이를 뒷받침하기위한 사회적 생태계의 조성은 외부로부터 주어지는 것이 아닙니다. 이를 함께 조성하여갈 때 협동조합은 성공할 수 있습니다. 사람중심의 경제는 그 자체로 자본주의 경제의 한 형태이면서 反자본주의 이기도 합니다. 지역개발협동조합이 필요한 근거입니다.

‘더불어함께 전북지역개발협동조합’은 지역사회에서 협동조합의 설립과 운영에 필요한 자원을 협동조합 사업을 통하여 직접 개발하여 공급하는 협동조합입니다. 스페인 몬드라

곤 협동조합 복합체를 지향하며, 캐나다 퀘벡州 협동조합연합회(CQCM)에 가입되어 있는 지역개발협동조합(CDR)을 모델로 삼고 있습니다.

2012년 전라북도는 사회적경제 실태조사를 실시한 바 있습니다. 사회적경제 조직은 사회적기업, 자활공동체, 마을회사, 농촌마을 사업단, 농어업생산자조직, 비영리민간단체 및 비영리법인, 사업자조직 등으로, 조사 결과 도내 약 4,000개의 사회적경제 단체가 활동하고 있습니다. 이들 사회적경제 조직은 평균 1억2천만 원의 설립자본금으로 1조 9천억원의 가치를 창출하고 있습니다.

이와 같은 통계자료를 근거로 볼 때 지금까지 각자의 영역에서 따로 국밥처럼 활동하였던 사회적경제의 사업을 하나로 묶을 때, 지역경제의 활성화에 상당한 역할을 수행할 수 있습니다. 건강한 협동조합의 생태계 조성은 어느 한 영역과 부문만으로 만들어갈 수 없습니다. 민-관, 지역-부문, 다양한 영역이 함께 노력할 때 가능합니다. 이를 위하여 지역의 건강한 협동조합 활동가를 육성하는 교육사업과 조사, 연구사업이 필요합니다. 이러한 역할을 수행하고자 만들어진 협동조합이 바로 ‘더불어함께 전북지역개발협동조합’입니다.

협동조합은 다른 세상으로 통하는 문(門)입니다.

혼자서하는 협동은 없습니다. 이웃과 함께여야 가능합니다.

지역과 협동조합이 만나야하는 이유입니다.

99% 국민을 위한 경제, 지역 협동조합이 만들어 갈 수 있습니다.

전북지역개발협동조합의 내용³⁾

지역개발협동조합(Regional Development Cooperative)은 지역사회에서 협동조합의 설립과 운영에 필요한 자원을 협동조합 사업을 통하여 직접 개발하여 공급하는 협동조합입니다. 스페인 몬드라곤 협동조합 복합체를 지향하며, 캐나다 퀘벡州 협동조합연합회(CQCM) 가입되어 있는 지역개발협동조합(CDR)을 모델로 삼고 있습니다. 퀘벡의 협동조합 조직체계는 기성 협동조합의 연합회 계통조직과 신생 협동조합의 연합회 계통조직으로 구별됩니다. 퀘벡 협동조합연합회(CQCM)는 기성 협동조합들의 연합회 계통조직이며,

3) ‘더불어함께 전북지역개발협동조합’ 5월 이사회 내부워크숍 자료에서 정리한 것입니다.

그 산하에 부문별(sector)연합회와 지역별(regional)연합회가 있습니다. 지역별 연합회는 11개의 지역개발협동조합으로 구성되어있습니다.

지역개발협동조합은 5가지 사업을 주요하게 추진하고 있습니다.

- 1) 지역사회 협동조합의 재무적인 결합 (Formation)
- 2) 지역사회 협동조합의 공동자산 운용 (Finance)
- 3) 지역사회 협동조합의 공동 연구 (Research)
- 4) 지역사회 협동조합의 공동 정보 (Information)
- 5) 지역사회 협동조합의 신기술, 혁신 (Innovation)

1. 재무적인 결합

몬드라곤 협동조합 복합체의 경영 혁신 : 집체적 경영 전략

몬드라곤 지역 협동조합들은 1980년대 이후 시장여건이 급격하게 악화되고 1986년에는 스페인이 유럽 단일시장에 참여함에 따라 새로운 시장환경에 대응한 경영전략이 필요하게 되었다. 이들은 1986년부터 2006년까지 20년 동안 단계적으로 경영구조를 혁신하며 강력한 통합 경영 복합체 구조를 갖추고 세계화 추세에 성공적으로 적응하였다. 그 결과, 2013년 4월 현재 스페인 전체 실업률이 27%를 기록했음에도 불구하고 몬드라곤 지역의 실업률은 10%대로 지역사회의 경제를 견고하게 유지하는 데 기여했다.

몬드라곤 지역 협동조합들의 집체적 경영 역량 혁신 과정은 1986년을 기준으로 다음과 같이 요약된다. 1986년까지 몬드라곤 지역 협동조합들은 까야 라보랄(Caja Laboral) 은행이 채권채무 관계를 중심으로 지역의 협동조합들을 단일 구조 안에 결합시키는 중추 역할을 수행해왔다. 그러나 1980년대 이후 지역 협동조합들의 시장성고가 악화되고 1986년 유럽단일시장 출범이 예상됨에 따라 몬드라곤 지역 협동조합들은 더욱 높은 수준의 공동 시장대응 역량을 갖출 수 있도록 최고 의결기구 설치를 결의하였다. 그 최고 의결기구로 1986년 지역 협동조합들의 단체총회(Congress)를 발족했고, 1987년에는 협동조합들의 제휴 정도가 더 상향된 몬드라곤 협동조합 그룹(GCM)을 발족했으며, 1991년에는 아직 재무적으로는 완전하게 결합되지 않았지만 명목상으로는 단일 회사법인으로 결합한 몬드라곤 협동조합 회사법인(MCC)을 발족했다. 그 후 1992년부터 몬드라곤 지역 협동조합들은 단일 회사법인 형태를 통해 실질적으로 기업활동을 전개하기 시작하며 지역단위 협동조합 복합체가 글로벌 전략을 추진하는 사례를 보여주게 되었다. 비록 명목상이었음에도 불구하고 단일 회사법인 형태를 갖추에 따라 1986년 이후 필요성이 증대되었던 해외 기업 인수를 통한 글로벌 시장 가격 경쟁력 확보 전략을 1992년부터 적극 추진할 수 있게 되었으며, 2006년부터는 지역의 협동조합들이 실질적인 재무적 결합체인 '몬드라곤' 통합 대표법인을 가동함으로써 지역단위 250개 협동조합 복합체가 지주회사 형태로 경영을 혁신한 획기적인 사례를 보이게 되었다.

2. 공동자산 운용

캐나다 노바 스코샤 주 케이프 브레튼 지역 공동 금융자원 확충 사례

캐나다 노바 스코샤 주 케이프 브레튼 지역은 지역사회 공동체 사업(community business development)을 활성화하기 공동 금융자원을 다음과 같이 2가지 조직 형태를 창출하며 조성했다. 그 조직들은 1973년 발족한 뉴돈 기업, 1990년 발족한 BCA 지역사회 공동체 자산운용회사이다.

뉴돈(New Dawn) 기업 그룹은 캐나다 노바 스코샤 주 케이프 브레튼 대학 그레그 맥레오드 신부가 1973년 공동 창립자로 참여한 비영리 부동산 포트폴리오 기업 집단을 가리킨다. 케이프 브레튼 지역 주민들은 1970년대 초반에 시작된 지역경제의 침체에 대응하여 지역의 협동조합, 신용조합, 노동과 노인 관련 주민 단체 및 사업체 등 여러 조직이 공동으로 지역경제를 활성화하기 위한 노력을 기울였다. 당시에는 신용조합의 사업용도 대출이 금지되어 있었기 때문에 1973년 이사회를 구성한 후 이사들이 연대보증하여 은행에서 2만 달러를 차입했다. 이를 토대로 폐건물을 매입하여 상가 임대사업과 소득 중하층 주민용 주택, 노인보호시설, 치과 등 편의시설 유치사업을 하였으며, 불어난 자본금으로 지역사회 공동체의 또 다른 필요에 부응하기 위한 부동산 포트폴리오 사업을 벌였다. 1990년에는 폐쇄 결정된 레이더 군사기지를 매입하여 병영의 막사를 주거공간으로 개량한 후 돌봄대상 노인과 돌봄서비스 제공 가족이 마주 거주할 수 있는 노인 가정돌봄사업 공간을 운영하는 등 혁신적인 지역사회 공동체 사업 형태를 선보였다. 설립 이후 현재까지 자립경영을 유지하고 있으며, 2004년부터는 뉴돈 지주회사(New Dawn Holdings)를 설립하여, 자금을 모집한 후 뉴돈 자회사들에게 공급하는 형식으로 지역사회 공동체 사업을 펼치고 있다(그레그 맥레오드 저· 이인우 옮김, 2012, 『협동조합으로 지역개발하라』, 한국협동조합연구소, pp. 207-209; 뉴돈 지주회사 홈페이지 <http://www.newdawnholdings.ca> 참조).

한편, BCA 지주회사(Banking Community Assets Holdings: 직역 ‘지역사회 공동체 자산은행 지주회사’)는 역시 그레그 맥레오드 신부가 케이프 브레튼 대학 교수로 재직하면서 1980년대 중반 설립을 지원한 지역사회 공동체 기반 자산운용 지주회사를 말한다. 이 회사는 앞의 뉴돈 기업 그룹이 모회사로 설립되었다. 당시 모회사인 뉴돈 기업 그룹은 지역사회에 신규 투자를 확대 지원하기 위해서는 공동으로 이용할 수 있는 공동이용 자금계정(capital pool)을 개발해야 한다는 필요성이 내부에서 제기되었다. 그 후 5년여의 구상 끝에 1990년 지역 내부에서 자체적으로 연리 5% 조건의 50만 달러 자금을 조성하고, 연방개발대행공사로부터 50만 달러의 무이자 용자를 받아 100만 달러의 자본을 마련함으로써 모회사로부터 독립하였다. 다시 2년의 준비과정을 거쳐 1992년부터 영업을 개시했다. 지역에 건물을 신축한 후 상가를 조성하고 점포임대사업을 벌여 상업지역을 활성화시켰으며, 밧줄 제조 회사, 배관 및 난방 사업체, 호텔, 라디오 방송국 등 파산 이후 지역 외부에 매각될 운명에 놓였던 지역사회 공동체 기반 사업체들을 인수하여 경영을 정상화하는 활동을 전개했다. 역시 현재 지주회사 형태로 운영되고 있다(그레그 맥레오드 저· 이인우 옮김, 2012, 『협동조합으로 지역개발하라』, 한국협동조합연구소, pp. 228-232 참조).

3. 공동연구

몬드라곤 협동조합 복합체의 창업 전문 제휴사업단 Saiolan 창업 지원 과정 운영 사례

1. 진흥 활동(promotion) : 대학교를 방문하여 워크숍을 통해 현대 사회에서 사업체 창업의 개념을 설명한다. 이는 인력모집 캠페인에 가까운 것이다.
2. 유망 기업가 후보 선발 : 사이올란은 매년 기업가 보조금(entrepreneur bursaries) 응모자를 공모한다. 응모자들은 보통 공학 또는 경영학 분야의 대학 졸업 자격 보유자 수준이지만 작업 현장에서 오는 경우도 있다. 1996년 300명의 응모자를 접수하여 12명을 선발했다. 학업 성적은 핵심 선발 기준이 아니라는 점이 흥미롭다. 사이올란은 지원자의 상상력, 독창성, 유머감각에 주목한다.
3. 1 단계 : 처음 3개월 동안 학생들은 수업을 듣고 현대사회 사업에 대한 기초 개념들을 배우는 기초 과정을 제공받는다.
4. 2 단계 : 학생들은 2명 정도의 팀으로 나누어져 다음 6개월 동안 선택 분야에 대한 연구를 진행한다. 학생별로 개인 교사도 임명된다. 분야는 정보기술, 가구제조, 회계 서비스 등이다. 학생들은 해당 특정 분야의 최첨단 지식을 배우게 된다. 보고서를 제출한 후에 학생들은 자신의 분야에서 제품 또는 서비스를 선택하여 기획자(promoter)로 된다.
5. 3 단계 : 이 단계는 실습과정이며 1년 반 정도의 기간 동안 진행된다. 시장조사, 기술계획, 재무 등이 포함된 사업계획 작성과정을 실습한다.
6. 4 단계 : 이제부터는 기획자로서 소속 은행인 까야(Caja)에 지원서를 제출해야 한다. 금융전문가들은 제안서를 엄격하게 분석한다. 까야가 최종적으로 동의하면 학생들은 저렴한 이자율로 사업계획 당 10만 달러까지 초기 대출을 받게 된다. 이들 기획자에게는 자신의 개인 보증 이외에 어떤 담보물건도 요구되지 않는다.
7. 검증 기간 : 사업자 배양 차원에서 2년 동안 테스트 기간을 거친다.(연간 2-3개 창업을 목표로 활동)

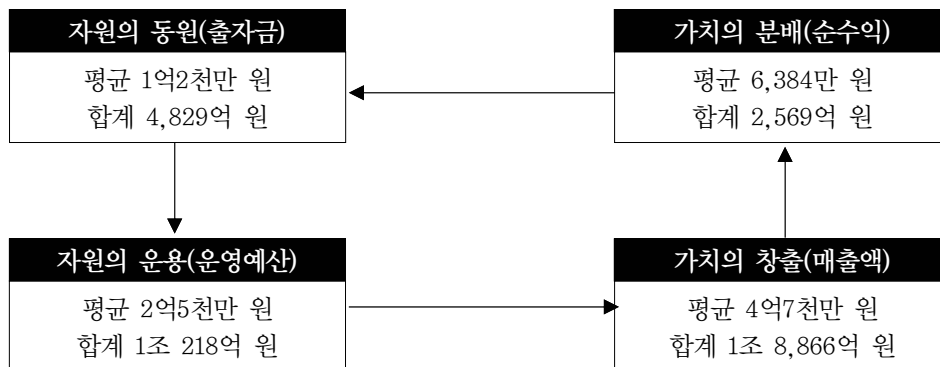
자료 : MacLeod(1997: 48-49).

4. 공통 정보

전라북도는 도내 사회적경제와 협동조합 단체의 현황을 살펴보기 위해 2012년 도내 사회적경제 단체들의 실태조사를 실시했다. 사회적경제 조직은 사회적기업, 자활공동체, 마을회사, 향토산업 사업단, 농촌마을 사업단, 농어업생산자조직, 비영리민간단체 및 비영리법인, 사업자조직 등 8가지 유형으로 구분하였으며, 조사 결과 도내 4,028개 사회적경제 단체가 활동하고 있는 것으로 추정했다.

이들 사회적경제 조직의 운영구조를 간이 현금흐름 구조를 통해 살펴보면, 그림 1과 같이 요약할 수 있다. 전체 4,082개 단체는 평균 1억2천만 원 규모의 설립자본금을 동원하여 합계 4,829억 원 규모의 자원을 사회적경제 영역에 투입하고 있다. 이를 토대로 사회적경제 조직은 평균 2억5천만 원 규모의 자원을 운용하여 합계 1조 218억 원 규모의 운영예산을 편성하고 있다. 그 결과, 사회적경제 조직은 평균 4억7천만 원, 합계 1조 8,866억 원 규모의 가치를 창출하며, 최종적으로 순수익은 평균 6,384만 원, 합계 2,569억 원 규모를 분배하는 것으로 집계되었다.

그림 1. 전라북도 사회적경제 조직의 현금흐름 구조



자료 : 전북발전연구원 황영모·황성일(2012: 46; 47; 73; 74)을 토대로 작성

지역개발협동조합은 이와 같은 통계자료를 생산함으로써 지역 내 사회적경제 단체들과 협동조합들의 자원 이용 효율성을 높이고 가치의 창출과 분배 목표를 선택과 집중 원칙에 따라 효과적 운영성과를 높일 수 있도록 기여할 수 있다. 또한 이는 지자체의 정책 수립을 위한 기초 자료로서 활용될 수 있는 이점이 있다.

5. 신기술, 혁신

몬드라곤 협동조합 복합체의 공동 혁신자원 확충 사례

몬드라곤에서 최초의 제조업 협동조합이 설립되었을 때 설립자들은 신생 제조업체로서 기존 회사들의 비난을 피하기 위해 그 지방에서 생산하지 않던 제품을 제조하고 판매하기로 했었다. 그 후 범위를 지역의 업종으로 확장시켰다.

이러한 제품 구성 논리를 유지한 가운데 두 명의 설립자들은 제조 라이선스 구매를 위해 이태리와 독일에 갔다. 이들은 무(無)의 상태에서 신제품 개발을 시작하는 데 너무 많은 비용과 시간이 소요된다고 생각했기 때문에 다른 나라에서 개발한 제품을 활용하는 방안을 선택했다.

그러나 외국 기업에 기술을 의존하는 것은 간접비가 소요되었고 독자적 제품을 개발하는 데에도 한계가 많았다. 기술은 매일 따라갈 수 있는 것보다 빠른 속도로 발전했다. 이는 두 가지 방향에서 새로운 노력을 전개하도록 이끌었다. 첫째는 내부 R&D 역량을 강화하여 경쟁력을 갖추는 것이고, 둘째는 기술 발전 속도를 따라가기 위해 평생 교육체계를 수립하는 것이었다.

따라서 독일 프라운호퍼 연구소의 구조를 벤치마킹 대상으로 정하고 엔지니어링 스쿨의 일부 강사들이 1974년 이켈란이라는 기술 센터를 처음 설립했다. 인내심과 끈기를 갖고 설립자들은 33년간에 걸쳐 구조적으로 상호 의존 관계를 갖춘 네트워크 조직 체계를 그림 2와 같이 만들었다. 몬드라곤 지역 협동조합들은 두 개의 기술 기관(대학 및 연구센터)의 회원으로 가입했고 공공기관의 재정 지원을 유치하여 일반적 연구 기능을 확충했으며, 이를 응용연구와 연결하여 혁신역량을 내부에 보유하게 되었다.

몬드라곤에서는 가입 협동조합들이 자신들의 전략적 목표를 사업부문 본부(Divisions)에 제안하고 사업부문 본부가 로컬 클러스터의 역할을 수행하도록 한다. 사업부문 본부들은 4년마다 업데이트될 수 있도록 가입 협동조합에게 기술 계획의 콘텐츠를 제안한다.