세계 협동조합의 동향 *

장 종 익
(한신대학교 사회혁신경영대학원 교수)

1. 머리말

협동조합은 유럽에서 자본주의가 생성되고 발전함과 더불어 생겨나고 성장하였다. 19세기 중후반에 시장제도가 매우 미흡하고 재화 및 서비스의 공급이 절대적으로 부족하며, 정부의 역할과 기능이 자유방임적 수준에 머무르는 단계에서 경제적 약자들이 공동의 경제·사회적·문화적 필요와 열망을 충족시키기 위하여 협동조합을 설립하였다. 농민들은 농축산물의 판매 혹은 영농자재의 구매에 있어서 시장의 독과점 문제에 대응하기 위하여 협동조합을 만들었고, 노동자와 농민들은 생필품시장에서 부당한 가격, 품질 및 중량의 속임수 등으로 소비자를 착취하는 전근대적 유통구조와 공급자 독과점시장구조에 대응하기 위하여 생필품공동구매 소비자협동조합을 설립하였다(장종익 2014a). 저축할 자금이 없고 금융중개기관이 매우 미흡한 19세기 중엽에 대금업자로부터 고율로 자금을 빌릴 수밖에 없었던 농민, 소상공인, 노동자들이 농촌과 도시의 사회적 자본(social capital)의 형성논리와 박애정신을 지니고 있는 일부 부자들의 노력에 의하여 자신들의 은행인 신용협동조합 혹은 협동조합은행을 설립하였다(장종익 2011).

* (jijang5@hs.ac.kr) 본고는 필자의 논문인 "최근 협동조합섹터의 진화(한국협동조합연구 2014)"를 바탕으로 대폭 수정 보완한 것임.

이렇게 19세기 중반에 유럽에서 대중적으로 확산되기 시작한 농업협동조합(이하 '농협'), 소비자협동조합(이하 '소협'), 신용협동조합(이하 '신협')등 협동조합운동은 20세기 중반까지 커다란 성과를 거두었다(Birchall 1997). 네덜란드의 각종 원예농협들은 세계적인 경매시스템의 구축을 통하여 농산물구매기업들의 담합 등 독과점행위에 효과적으로 대처하였으며, 미국, 덴마크, 네덜란드 등의 낙농협동조합들은 낙농가공기업들의 독과점행위에 대응하기 위하여 농민들이 자발적으로 설립된 성공적인 사례라고 할 수 있다. 이러한 농협들은 대부분의 나라에서 성공적이었으며, 시장점유율이 매우 높은 효율적인 기업으로 발전해왔다. 특히 낙농농협의 시장점유율은 유럽의 대부분의 나라와 북미지역에서 1980년대에 평균 80%에 달하였고, 덴마크의 양돈부문 시장점유율은 90%에 달하였다. 1980년대 말에 미국의 농축산물판매의 평균 시장점유율은 32% 수준에 달하였다(장종익 2010). 현금거래 및 이용고배당 원칙과 사업연합과 회원조합 간 프랜차이즈비즈니스모델을 개척한 유럽의 소협은 19세기 후반부터 1950년대까지 유럽 소매유통업계의 선도자였다. 1955년에 영국의 소협은 20%를 차지하였고, 독일은 10%, 프랑스는 5%, 북유럽의 국가들은 평균 18%를 달성하였다(장종익 2014a). 독일의 신협모델은 19세기 후반에 유럽 전역으로 확산되었을 뿐만 아니라 이집트, 일본, 중국, 미국, 캐나다 등 다른 대륙으로도 확산되었다(장종익 2011).

그러나 2차 세계대전 후 북미와 유럽에서 대량생산 및 대량소비체제로의 전환, 대공황이후 경제영역 및 복지영역에서 정부의 역할과 기능의 지속적인 확대 등 협동조합을 둘러싼 환경이 크게 변화되면서 기존에 설립되어 발전해온 소협, 농협, 신협들에게도 적지 않은 변화가 오기 시작하였다. 더 나아가 세계화, 정보통신기술혁명, 생명공학의 발전, 재화의 공급과잉 등을 특징으로 하는 1990년대 이후에 협동조합부문에는 또 다른 변화가 일기 시작하였다. 해외에서는 전통적으로 발전해온 소협, 신협, 농협이 시장 및 기술 환경의 급격한 변화로 인하여 시련을 겪으면서 조직 및 경영 모형의 혁신을 도모하거나 아니면 쇠퇴 혹은 주식회사에 동형화(isomorphism)하는 경향이 나타나고 있다. 동시에 전통적 협동조합이 취급해온 재화 및 서비스와는 다른 분야에서 새로운 협동조합이 등장하고 있고, 사회적협동조합처럼 전통적 협동조합의 목적과는 다른 유형의 협동조합도 설립되고 있다.

국내에서도 2012년 12월 협동조합기본법이 시행된 이후 매우 다양한 산업분야에서 여러 가지 유형의 협동조합이 설립되면서 기존 특별법에 기초하여 설립되어온 1차 산업과 금융부문 중심의 협동조합들과는 크게 다른 흐름이 형성되어가고 있다. 협동조

합기본법 시행 후 2년 6개월 동안 설립된 7,132개의 협동조합 중에서 도·소매, 음식, 제조, 개인서비스, 기술서비스 등 다양한 분야에서 설립된 소사업자협동조합의 비중이 74%를 차지하여 압도적이다. 노동자협동조합도 운수업을 비롯한 여러 분야에서 시도되고 있으며, 교육, 문화, 주거, 도시농업, 대안에너지, 도농교류, 통신, 교통 등 다양한 분야에서 소비자협동조합이나 사회적협동조합도 설립되고 있다. 이렇게 협동조합기본법 시행 후에 등장하고 있는 새로운 협동조합은 최근 세계적 협동조합의 새로운 흐름과 연결되어 있다고 볼 수 있다. 본고에서는 주로 선진국에서 전개되고 있는 협동조합의 최근 동향에 대하여 서술한다.

2. 전통적 협동조합의 쇠퇴 혹은 동영화와 혁신

2.1. 전후 유럽 소비자협동조합의 두 가지 길과 새로운 소협의 등장

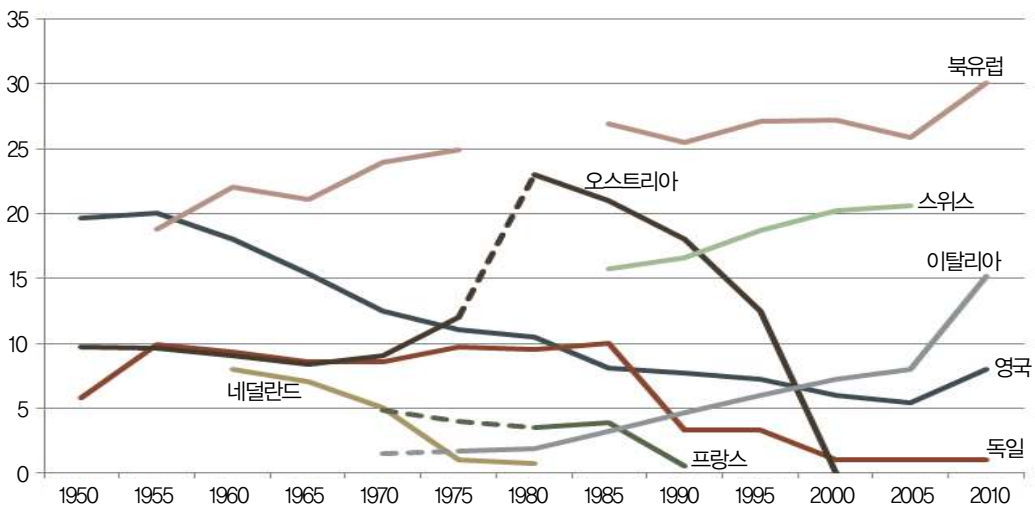
전후 자본주의의 황금기가 석유파동을 계기로 막을 내리면서 세 가지 지배적 유형의 협동조합부문에서 조합의 신규설립은 둔화되고 기존 협동조합들은 시련을 겪기 시작하였다. 우선 유럽의 소협은 대량생산 및 대량소비체제가 도입된 2차 세계대전 후부터 어려움에 직면하기 시작하자 조직체계 및 사업운영방식의 혁신을 추진하는 국가와 그렇지 못한 국가로 분화되어 진화의 경로가 나누어졌다<그림 1 참조>.[1] 영국 소협의 식료품시장에서의 점유율은 1955년까지는 20%로 모든 유럽 국가 중에서 가장 높은 시장 점유율을 자랑하였으나 2005년에 5%수준으로 하락하였으며, 조합원수도 1962년에 1,310만 명에서 1990년에 820만 명으로 감소하였다. 프랑스의 소협은 1986년에 연합조직과 연합사업 조직이 해산하는 등 사실상 붕괴를 경험하였다. 독일의 소협도 1955년에 식료품시장 점유율이 10%까지 상승하였으나 그 후 30 여 년 동안 정체를 나타낸 후 1985년부터 급격히 쇠퇴하여 2010년에 약 1% 수준을 기록하고 있다. 네덜란드, 오스트리아, 벨기에의 소협도 마찬가지의 경로를 밟았다.

반면에 스위스와 북유럽 4개국의 소협은 전후에 지속적으로 성장하였다. 이 나라 소협들의 평균 시장 점유율은 1955년에 약 18% 수준에서 꾸준히 상승하여 2010년에 30%를 약간 상회하고 있다. 그리고 이탈리아 소협은 2차 세계대전 전에는 큰 영향력을 발휘하지 못하였으나 1970년대 이후에 크게 성장한 경우에 속한다. 이탈리아 소협의 시장점유율은 1970년에 약 2% 수준이었으나 1980년 이후에 꾸준히 상승하여 2010

1) 자세한 내용은 장종익(2014a) 참조.

년에는 15%를 상회하는 수준으로 비약적으로 발전하였다. 그리고 조합원도 1978년에 78만 명에서 2010년에 743만 명으로 급격히 증가하였다.[2)]

그림 1 유럽 주요 국가 소협의 식품시장 점유율 추이(1950–2010)



자료: Ekberg (2012)에서 재인용.

이러한 진화경로의 차이에 영향을 미친 요인은 무엇일까? 2차 세계대전 이후에 대량생산 및 대량소비체제의 도입, 대규모 슈퍼체인업체의 등장, 독과점규제 등 정부의 시장감독 기능의 강화 등에 따라 유통시장에서의 경쟁이 강화되면서 소협의 장점이 발휘될 수 있는 시장실패의 내용이 변화하였는데, 이러한 환경변화에 대한 소협의 적응의 차이 때문이었다. 또한 화이트칼라층의 등장과 소득수준의 향상 등으로 인하여 조합원의 구성이나 소협에 대한 조합원의 요구도 변화하였다. 이러한 객관적 환경 및 주체적 요구의 변화를 조직·사업·경영체제의 혁신을 통하여 능동적으로 수용한 소협들은 지속적으로 발전한 반면에 이념면에서는 과잉이고 실천면에서는 결핍된 소협들은 쇠퇴 및 퇴출을 경험하게 되었다(장종익 2014a). 특히 급변하는 유통환경의 현대화 과정 속에서는 조합과 연합사업조직 간에 보다 긴밀하게 통합된 사업전략과 연합조직으로의 집중화된 의사결정구조가 이러한 환경변화에 보다 효과적으로 대응하는데 유효하였음이 확인되었다. 또한 지속적으로 성장한 소협들은 우리나라 생협이 1990년대 이후 추진해온 바와 같이 공정무역과 윤리적 소비의 실천을 확대하고 있으며, 지역사

2) 전후 이탈리아 소비자협동조합의 사례와 마찬가지로 일본 생협도 1960년대에 크게 발전하였다. 자세한 내용은 김형미(2011)를 참조할 것.

회에 대한 재투자를 강조하고 있는 것이 확인되고 있다.[3)]

반면에 기존 소협들이 실패한 지역에서는 새로운 소협들이 등장하고 있다. 예를 들면, 프랑스의 경우 1987년에 설립된 유기농식품협동조합인 Biocoop Association이 대표적이다. 이 조직은 2002년에 유한회사 형태의 협동조합으로 전환되었는데,[4)] 유기농의 발전, 공정무역, 반GMO활동, 반핵활동, 연대경제 등을 실천하고 있다. 2011년에 5억 유로의 공급액을 기록하여 프랑스 유기농식품시장의 10% 이상을 차지하고 있고, 325개의 점포를 보유하고 있으며, 1,800명의 직원을 고용하고 있다.

생필품시장에서 독과점구조에 대응하기 위하여 생필품, 연료, 가구 등을 공급해온 미국과 캐나다의 전통적 소협도 1980년대 이후 사업 및 경영상의 어려움을 겪게 되었다. 미국의 전통적 소협들은 대부분 쇠퇴하였고, 캐나다 소협의 경우에도 서부캐나다의 경우에 한정하여 발전하고 있다(Fulton 외 2006). 반면에 유기농식품, 공정무역, 환경보전 등 윤리적 소비에 초점을 맞춘 새로운 소비자협동조합이 설립되고 있다. 이러한 목적을 지니고 설립된 소비자식품협동조합(consumer food cooperative)은 미국에서 2013년 기준 136개에 이르고 여기에는 약 130만 명의 조합원이 가입되어 있다.[5)] 또한 캐나다의 등산장비공동구매협동조합(Mountain Equipment Co-op)은 1971년에 레크리에이션애호가들에 의해 설립되었는데 2006년에 230만 명의 조합원을 보유한 협동조합으로 성장하였다. 이 협동조합은 온라인쇼핑 제공, 에너지절약, 쓰레기 절감, 환경친화적 점포 등 지속적인 발전 및 윤리적 소비 등에 초점을 맞추고 있으며, 지속적인 발전 프로젝트에 자금을 지원하고 있다(Fulton 외 2006).

이상에서 살펴본 바와 같이 유럽과 북미 모두 오늘날의 새로운 시대적 요구와 과제를 협동조합의 사업으로 발전시키는데 성공한 소비자협동조합은 지속적으로 발전하고 있다는 점을 알 수 있다.

2.2. 농협의 쇠퇴 및 동영와와 새로운 모영의 농협 추구

농협도 1980-90년대에 큰 변화를 경험하게 되었다. 농축산물의 과잉으로 인하여 농업보호 및 지원정책이 대폭 후퇴하고 무역의 자유화와 유통시장환경의 변화 등으로 인하여 경쟁이 격화되었다. 그리하여 농협은 그동안 추구해온 생산 중심 및 비용최소

3) 일례로 스위스의 양대 소비자협동조합인 코프 스위스(Coop Swiss)와 미그로(Migros)는 2009년에 스위스 유기농식품 시장에서 73%를 차지하고 있음(Kilcher 외 2011).
4) 자세한 내용은 (www.biocoop.fr) 참조.
5) 자세한 내용은 (www.ncga.coop) 참조. 미국소비자식품협동조합연합회(NCGA)가 국제협동조합연맹에 가입되어 있음.

화 전략으로부터 수요 중심 및 부가가치 제고 전략으로 전환을 요구받게 되었다. 이러한 전략은 적지 않은 투자자본이 요구되고 전문적인 경영이 요구되기 때문에 조합의 합병을 통하여 규모화를 추구하고 외부로부터 자본을 조달하기 위하여 우선주나 후순위채권을 발행하여 우선주를 주식시장에 상장하는 경우나 주식회사 형태의 자회사를 설립하는 농협이 증가하였다. 이러한 기존 농협의 규모화 추구 및 자본조달구조의 변화를 통한 생존전략은 일부에서는 성공적이었지만 실패한 경우도 적지 않았다(장종익 2010). 유럽대륙 국가에서의 농협은 상대적으로 성공적이었지만 북미지역은 실패한 경우도 적지 않았다.

2000년 이후 미국과 캐나다의 대표적인 대규모농협들이 파산하거나 투자자소유기업으로 전환되었다. 미국에서는 중서부지역의 대표적인 다목적 연합농협이자 미국농협에서 1위의 사업규모를 자랑하던 팜랜드(Farmland)가 2002년에 파산하여 매각되었으며, 같은 해에 동부지역의 대표적인 다목적 연합농협이자 미국농협에서 10위의 사업규모를 지녔던 에기웨이(AgWay)도 파산하여 매각되었다. 미국 남부지역에 약 2,000여 육가농가들로 구성된 대표적인 농협이자 계육산업의 핵심 리더였던 골드키스트(Gold Kist)가 2004년 10월에 공개주식회사로 전환되었고, 2006년 12월에는 미국 2위의 계육기업인 필그림즈 프라이드(Pilgrim's Pride)에 인수합병되었다. 캐나다에서도 사스캐치완주의 대표적인 다목적 곡물농협이었던 사스캐치완 휫풀(Saskatchewan Wheat Pool)이 1996년에 출자증권의 일부를 주식시장으로 상장하더니, 그리코어 유나이티드를 인수한 이후 완전히 공개주식회사로 전환되었고 명칭도 비테라(Viterra)로 변경되었다. 이러한 결과, 캐나다와 미국 농협의 시장점유율은 크게 감소하였다(Fulton 외 2006).

미국 농협의 농축산물판매시장점유율은 1981년에 30%까지 상승하다가 정체된 이후 2010년에는 28%로 감소되었으며, 농약과 비료 등 농업투입자재시장에서의 취급비중도 1998년에 29%까지 상승하다가 2010년에 26%로 하락 또는 정체를 나타내고 있다(USDA, 2010). 캐나다농협의 시장점유율통계는 미국보다 더 심각하다. 캐나다농협의 시장점유율은 1986-2003년 동안 낙농의 경우 61%에서 39%로, 곡물과 유지작물은 70%에서 22%로, 과일과 채소는 15%에서 8%로, 비료와 농약은 31%에서 21%로, 사료는 26%에서 14%로, 종자는 23%에서 6%로 감소하였다(Fulton 외 2006).[6)]

또한 호주에서는 데어리 밸류 푸즈(Dairy Value Foods), 파머스 그라즈코스 코퍼러티브즈(Famers Grazcos Cooperatives)가 각각 1995년과 1987년에 투자자소유기업으로 전환

6) 반면에 유럽연합 국가에서의 농협의 평균 시장 점유율은 2008년에 영농자재부문에서 50%, 농축산물의 판매 및 가공부문에서 60%를 차지하고 있음(Copa-Cogeca 2010).

되었다. 뉴질랜드에서는 가장 큰 축산협동조합이었던 아프코(Affco)가 1995년에 투자자 소유기업으로 전환되었다. 아일랜드에서는 도네갈(Donegal)이 1989년에 주식회사로 전환되어 1997년에 상장되었으며, 골든 베일(Golden Vale)이 1990년에 주식회사로 전환되어 상장되었고 2001년에 다른 기업에 인수합병되었다. 영국에서는 우유마케팅보드의 가공기능을 담당하였던 데어리 크레스트(Dairy Crest)가 1996년에 민영화되어 상장되었다.

이러한 변화를 초래한 배경과 이유에 대한 분석은 주로 사례연구를 통하여 이루어졌는데, 미국과 캐나다의 탈조합화 사례에 대한 현재까지의 분석결과, 재무적인 실패, 추가자본의 획득 혹은 조합원의 자본이득 추구를 위한 농협의 시장가치에 대한 접근성의 획득, 그리고 전략적 제휴 등을 통한 시장대처 등의 필요성 등이 제시되고 있다(Fulton and Hueth 2009a). 최근에 미국과 캐나다 농협의 파산 혹은 주식회사로의 전환 사례를 종합적으로 분석한 연구의 책임자들인 풀턴(Fulton)과 휴트(Hueth)(2009b)에 따르면, 이러한 구조적 변화를 가져온 이유들 중에는 모든 기업조직형태에 공통되는 요소, 예를 들면 경영진의 판단 오류 등도 있고, 협동조합의 고유한 조직적 특성에 기인한 요소, 예를 들면 농협 출자증권의 거래시장의 부재 등도 있었다. 또한 페어반(Farbairn 2003)는 대규모농협이 파산하게 된 원인에 대해서 조합원과 조합과의 경제적 연계성의 약화, 투명성의 결여, 농협의 정체성에 대한 인식 결여 등을 지적한다.

그러나 협동조합 틀 내에서의 재조직화 노력도 이루어져왔다. 대부분의 선진국 농협에서 협동조합 틀 내에서의 재조직화는 다른 조직과의 조직적 협력과 농협의 내부 조직구조의 개편으로 구분된다. 다른 조직과의 조직적 협력은 신설합병과 인수(흡수)합병 등 합병이 가장 많이 관찰된다. 미국 농협의 경우, 1988-1998년까지 가장 큰 비중을 차지하는 재조직화의 유형은 농협 간 합병, 합작투자, 전략적 제휴 등이었다(Mooney and Gray 2002). 미국이외에, 캐나다. 프랑스, 독일, 네덜란드, 덴마크, 뉴질랜드 등에서 농협 간 합병은 가장 일반적인 농협의 재조직화 유형인 것으로 조사되고 있다(Birchall 1997).

다음으로 농협 내부 조직구조의 개편은 소유권의 혁신, 지배구조의 혁신, 그리고 조합과 조합원간의 거래관계의 혁신 등으로 구성된다. 전통적인 농협에서는 출자증권은 재평가되지도 않고 거래되지도 않지만 네덜란드, 뉴질랜드, 아일랜드 등에서의 일부 농협, 미국의 신세대협동조합 등에서 출자증권은 재평가되고 조합 내부에서 거래되고 있다. 또한 덴마크, 독일, 스웨덴 등에서의 일부 농협에서 후순위채권을 발행하여 거래되는 것으로 알려지고 있다. 프랑스, 이탈리아, 스페인 등의 일부 농협에서는 기관

투자자를 특수한 소유자로 영입하는 사례도 나타나고 있다. 마지막으로 미국, 캐나다, 독일 등 많은 나라의 농협에서 우선주를 발행하여 이의 거래가 이루어지고 있는 것으로 나타났다(Bekkum and Bijman 2006). 이러한 실천적 사례들은 전통적인 농협의 자본부족문제에 대하여 대처하기 위한 시도들이라고 할 수 있다.

농협의 지배구조의 혁신과 거래관계의 혁신 중에서 대표적인 원리는 형평 및 비례원리의 도입이다. 1인 1표에서 출자액이나 이용고에 비례하여 다수투표권을 부여한다든지, 조합의 비용배분이나 가격설정 시에 형평성이나 조합원의 구매 혹은 판매물량의 다소를 반영하는 것이다. 이러한 농협의 조직모형을 평등원칙에 기초한 전통적인 조직모형에 대하여 비례형 조직모형으로 지칭하고 있다(Nilsson 1999).

이러한 비례형 조직모형을 가장 선구적으로 실현해온 지역이 미국과 캐나다이다. 미국과 캐나다에서 1980년 이후부터 기존 농협을 탈퇴하고 신세대협동조합(New Generation Cooperatives)을 설립하는 농민들이 증가하고 있다(Fulton 외 2006). 신세대협동조합은 제한된 지역 내에 동질성이 강한 농민들이 에탄올 생산 등 고부가가치사업을 추구하는 소규모 농협인데, 농축산물 출하권과 출자의무의 비례적 연계, 출자증권의 농민간 거래 등을 특징으로 한 "비례형 지분거래 협동조합"(Nillson 1999)이라고 할 수 있다. 이러한 비례형지분거래 협동조합적 모형은 네덜란드, 뉴질랜드, 아일랜드 등의 일부 농협에도 도입되고 있다(Bekkum and Bijman 2006). 그리고 네덜란드의 전통적 원예경매농협이 합병을 통하여 대규화하자 차별화된 농산물을 생산하는 소규모 농가들이 새로운 원예농협을 설립하는 추세도 나타나고 있다(Hendrikse 외 2002) 그리하여 농협의 조직모형은 전통적 모형, 외부투자자의 지분참여가 허용되는 농협 및 자회사 보유농협, 비례형지분거래농협 등 크게 세 가지로 분화되고 있는 추세이다.

2.3. 신협 및 협동조합은행의 동영화

신협과 협동조합은행도 1980년대 이후 세계화와 정보통신기술혁명이라고 하는 시장 및 기술 환경의 급격한 변화와 금융시장에서의 경쟁의 격화에 직면하게 되었다. 선진국 대부분의 신협과 협동조합은행은 이러한 환경에 대응하기 위하여 사업구조 측면에서는 사업의 다각화 및 유니버설 뱅크(universal bank)화를 추구하였고, 조직구조 측면에서는 1차 협동조합의 합병 또는 연합조직 간의 합병을 통한 규모화와 네트워크 중앙조직 기능의 대폭적인 강화, 그리고 자본조달구조 측면에서는 새로운 자본조달방식의 도입과 일부 협동조합중앙은행의 주식회사화를 도모하였다. 그리하여 선진국의 신

협과 협동조합은행은 사업영역, 사업대상, 자본조달구조, 조직구조면에서 투자자소유은행과 유사성이 높아지고 있다.[7)]

그리고 저축과 대부조합 및 주택건축금융조합 중 상당수는 1980년대에 들어와서 도산하거나, 주식회사로 전환 또는 매각되어 그 비중은 크게 감소되었다. 영국에서도 1980년대 후반과 1990년대에 상당수의 주택건축금융조합이 주식회사로 전환되면서 탈조합화 현상이 나타났다. 협동조합이 매우 발달한 덴마크, 스웨덴, 벨기에에서도 신용협동조합이 주식회사로 전환한 사례가 나타났다(장종익 2011). 그렇지만 2008년에 발생한 미국발 금융위기로 인하여 세계 금융권이 큰 손실을 경험하였을 때, 협동조합은행과 신협은 상대적으로 투자자소유은행에 비하여 손실이 적었고 오히려 이러한 금융위기 가운데 협동조합은행 및 신협의 조합원수와 자산이 증가하는 현상이 나타났다. 금융위기로 인하여 대규모 투자자소유은행이 고객에 대한 여신규제를 강화하게 되면서 협동조합은행 혹은 신협을 찾는 고객이 늘어나게 된 것이다(Birchall 2011). 금융협동조합 부문에서는 경제적 약자들의 자금의 상호 융통을 목적으로 하는 신협이나 협동조합은행이 새로운 지역에서 설립되는 경우는 드물고 새로운 유형의 금융협동조합이 등장하였는데, 이에 대해서는 절을 바꾸어서 서술한다.

3. 체인형 사업자협동조합과 노동자협동조합의 등장과 발전

사업자협동조합은 농협이나 수협 이외에 발전하지 못하였는데, 최근 세계화와 과학기술혁명의 진전으로 선진국이나 후진국 모두 고용의 창출이 매우 중요한 과제로 대두되면서 소사업자의 고용을 안정시키는 중요한 방법의 하나로 소사업자협동조합의 가치가 중요하게 부각되고 있다(Ravensburg 2011). 소사업자협동조합이 지속적으로 발전할 수 있을 것인가에 대해서는 여러 가지 의문이 제기되어 왔지만 이러한 의문을 불식시켜온 실천적 사례가 독립소매상들의 협동조합과 프랑스의 상업협동조합 혹은 체인형 사업자협동조합이다. 1963년에 결성된 유럽 독립 소매상들의 협동조합연맹(Union of Groups of Independent Retailers of Europe, UGAL)에는 2011년 기준, 32만 5,000명의 소매상들이 조직한 협동조합들의 22개 연합회가 가입되어 있다. 이러한 소매상들은 평균 10명 정도의 종업원을 보유하고 있는 소규모 소매기업이라고 할 수 있는데, 이러한 소매상들과 소매상협동조합은 4,730억 유로의 매출액을 기록하며 358만 6,000

7) 보다 자세한 내용은 장종익(2011) 참조.

여명의 종업원을 보유하고 있다. 1962년에 설립된 이탈리아의 코나드(CONAD)는 3,000여 수퍼마켓운영자 협동조합으로서 이탈리아 전체 식료품시장의 12%를 차지하고 있다(Ravensburg 2011). 이러한 소매상들의 협동조합의 발달로 인하여 유럽 내에는 카르푸(Carrefour), 영국의 테스코(Tesco)처럼 자본이 지배하는 주식회사형 대규모슈퍼체인이 있는 반면에 소규모 소매상들이 주도하는 협동조합형 대규모슈퍼페인이나 소비자가 주도하는 협동조합형 대규모슈퍼체인이 공존하고 있다. 이러한 다양한 기업방식간의 견제와 경쟁이 존재함으로 인하여 우리나라처럼 대자본의 일방적인 '갑을 관계'적 횡포를 제어하는데 기여한다고 볼 수 있다.

프랑스는 소비자나 기업을 상대로 상품과 서비스를 공급하는 독립적 자영업자나 소기업들의 협동조합이 상당히 발달된 국가이다. 프랑스는 이러한 협동조합을 상업협동조합(Commerce Coopératif)으로 명명하고 있는데, 슈퍼마켓, 스포츠용품 전문점, 안경점, 건축자재 및 홈데코레이션 제품 판매점, 약국, 자동차 정비점, 유야용품 전문점, 문화상품 전문점, 사무용품 전문점, 호텔, 여행사, 사진점 등 총 30여개 업종에 종사하는 3만 1,600여 독립적 자영업자 및 소기업주들이 89개의 협동조합을 운영하고 있으며, 이는 2013년 전체 상업부문 거래액의 30%를 차지하고 있을 정도로 큰 비중을 차지하고 있다. 프랑스 상업부문에서 프랜차이즈가 전체의 15-17%를 차지하는 것을 볼 때, 협동조합의 높은 비중을 파악할 수 있다.

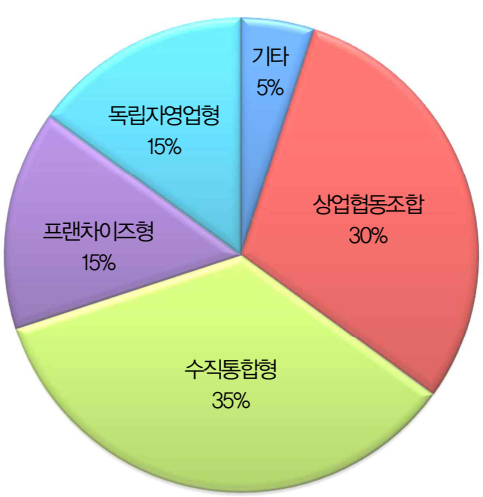
상업협동조합은 점포의 독립적 경영주들이 점포의 네트워크를 조직화하는 방식의 하나로 정의된다. 상업협동조합은 2013년 총 1,419억 유로(한화 약 170조원) 매출을 올리고 있는데 전체 GDP의 7%를 차지한다. 89개 상업협동조합이 3만 1,574개 자영업자 혹은 소기업가 조합원을 포괄하고 있고, 153개의 브랜드를 관리하고 있는데 여기에 속한 점포는 모두 4만 3,870개이고, 이 점포와 상업협동조합에 고용되어 있는 직원 수는 모두 53만 4,308명에 달한다(Choukroun 2013). 프랑스 상업협동조합연합회(Fédération du Commerce Coopératif et Associé, FCA)에 따르면, 프랑스의 모든 업종의 소매점포는 크게 독립적인 자영업자들이 운영하는 형태와 네트워크에 소속되어 운영되는 형태로 나누어지는데, 점차로 전자의 점포 수 비중이 줄어들고 후자의 비중이 늘어나는 것으로 알려지고 있다. 그 이유는 상업이 제품의 개발, 경영, 구매, 재무, 마케팅, 법률 등을 포함한 점차 다층적이고 복잡한 비즈니스로 변화하고 있기 때문임이다. 즉 상업분야에서 기업을 운영하는 주체는 소비자의 변화하는 수요에 적극 대응해야 하며, 갈수록 치열해지는 경쟁과 높아지는 리스크에 대응해야 하며, 그리고 지역사회, 직업적 네트워크,

사회적 네트워크 등에 결합할 필요가 있다.

네트워크는 수직통합형 네트워크, 프랜차이즈형 네트워크, 협동조합형 네트워크로 나누어진다. 프랑스 소매점포 운영의 조직형태 분포<그림 2>를 살펴보면, 수직통합형 네트워크에 소속된 점포 수의 비중이 35% 정도로 가장 많고 그 다음이 협동조합형 네트워크에 소속된 점포 수의 비중이 30%로 높다. 이는 프랜차이즈형 네트워크에 소속된 점포 수의 비중이 15%인 것에 비하여 약 2배 많다는 점을 보여준다. 이러한 상업협동조합의 높은 비중은 프랑스의 특징이라고 할 수 있고, 우리나라와는 상당히 큰 차이를 나타내주고 있다.

상업협동조합은 1960년대 대량생산-대량소비 시대에 맞추어 유통업이 크게 변화하면서 독립적 자영업자들이 대형슈퍼체인 및 제조기업의 직영체인점과의 경쟁에 직면하고 프랜차이즈의 지점화에 맞서 마케팅, 커뮤니케이션, 노하우 등에 대한 필요성에 따라 공동의 브랜드 아래로 그룹화하면서 급격히 발전하였다. 즉 구매 조건을 개선하는 것으로는 충분하지 않다는 자각 속에 마케팅의 관점에서 공동의 판매 유통정책을 개발하기로 결정하고 이를 협동조합이 담당하면서 협동조합의 사업규모가 크게 확대되기 시작하였다

그림 2 프랑스 소매점포 운영의 조직형태 분포



자료: Choukroun(2013).

지난 2003년부터 2013년까지 통계를 분석한 결과, 상업협동조합 소속 자영업 매출액 성장률이 전체 상업부문 업체의 매출액 성장률보다 높다는 점이 밝혀졌는데, 이는

상업협동조합 방식의 네트워크가 효율적이라는 점을 시사해 준다(Choukroun 2013). 이 결과로 상업협동조합의 시장점유율은 지난 10년 동안 2배로 증가하였다. 즉 상업협동조합 방식의 네트워크를 통한 자영업자의 점포운영이 독립적인 자영업자의 점포운영에 비하여 효율적일 뿐만 아니라 주식회사형 프랜차이즈방식이나 수직적 통합방식에 의한 점포 운영에 비해서도 뒤처지지 않고 있다는 점을 증명한 것이다. 그리하여 프랑스에서는 프랜차이즈의 팽창을 억제하면서 협동조합이 그 자리를 차지하는 방향으로 나가고 있는 것으로 확인되고 있다.

프랑스에서의 상업협동조합의 경쟁력이 높은 이유 중의 하나는 협동조합형 네트워크의 규모가 상대적으로 크기 때문인 것으로 분석된다. 89개 상업협동조합의 조합 당 평균 조합원수는 355명에 달하고, 조합 당 평균 점포 수는 493개에 달할 정도로 많은 편이다. 반면에 프랑스 상업협동조합연합회에 따르면, 프랑스에서의 주식회사형 프랜차이즈는 약 1,700개가 있는데, 프랜차이즈 당 가맹점수는 상대적으로 작은 편으로 조사되고 있다. 우리나라에서 적지 않은 사람들이 사업자협동조합은 골목상권을 지키기 위하여 5-10명의 자영업자들이 동네에서 소규모로 협동조합을 운영하는 것으로 이해하고 있는데, 현재 시장 및 기술수준에 비추어볼 때, 이렇게 적은 규모의 협동조합으로는 조합원 사업체에 편익을 제공할 수 있는 경쟁력 있는 서비스를 제공하기가 어렵기 때문에 생존가능성이 높지 않다는 점을 시사해 준다.

프랑스의 상업협동조합의 발전과 더불어 2차 세계대전 후에 협동조합섹터에서 나타난 가장 큰 진화라고 평가될 수 있는 사건은 스페인 몬드라곤지역에서 시작되어 이탈리아 등으로 퍼져나간 노동자협동조합의 전면적인 등장이다. 1956년에 25명의 노동자들이 시작한 몬드라곤지역의 협동조합은 1960년대 중반부터 1990년대 중반까지 기존 노협의 성장과 새로운 노협의 설립을 통하여 매년 1천 명 이상의 노동자들을 추가로 고용하였다. 다른 나라의 경우 대부분의 노협이 주로 운수업에서 발전한 반면에 몬드라곤지역에서는 전통적인 제조업과 건설업뿐만 아니라 금융, 소매, 컨설팅, 연구소, 대학 등 거의 모든 산업분야에서 노협이 발전하였다. 2010년에 총 256개 협동조합기업에서 8만 3,595명의 노동자들이 일하고 있으며, 140억 유로의 매출액을 기록하고 있다(장종익 2013).

이러한 노동자협동조합의 성장은 이탈리아에서도 1970년대 이후에 나타났다. 2010년 말 기준 이탈리아에서는 제조업과 서비스업분야에서 총 1만 1,225개의 노협이 운영되고 있으며, 약 297억 유로의 매출액을 기록하고 있다. 여기에 고용되어 있는 종업원은

44만 8,593명에 달한다(신명호 외 2012). 미국에서도 2004년에 노협연합회(US Federation of Worker Cooperatives)가 결성되어 2013년 현재 100개 노협 및 종업원소유기업 등이 가입되어 있다.[8] 이러한 노협의 설립 확산을 반영하여 국제협동조합연맹의 중요한 부문별 조직인 국제산업·장인·서비스 생산자의 협동조합연맹(CICOPA)에는 1947년 설립이후 최근 여러 나라의 연합회 가입이 증가하여 31개국 46개 연합회가 가입되어 있다.[9] 이러한 노동자협동조합은 높은 실업률과 고용의 질 저하, 양극화 등의 시대적 과제에 직면해 있는 우리나라에 프랑스의 상업협동조합과 더불어 가장 큰 시사점을 제공한다고 평가할 수 있다.

4. 사회적협동조합의 등장과 발전

마지막으로 최근 해외 협동조합섹터에서 가장 새로운 변화는 새로운 유형의 협동조합이라고 할 수 있는 사회적협동조합의 등장과 확산이다. 사회적협동조합은 조합원의 협동의 이익 추구 및 사회적 미션 추구라고 하는 복합적 목적(multiple objectives) 수행, 다중이해관계자 지배구조(multi-stake holder governance), 자원조달 및 판매에서의 복합적 구조 (multiple resources) 등을 특징으로 한다는 점에서 전통적 협동조합과 커다란 차이가 있다(Defourny and Nyssens, 2013). 장애인, 장기출소자, 가출청소년 등의 자활을 목표로 하는 노동통합형 사회적협동조합, 독거노인 등 취약계층에 대한 사회서비스 제공형 사회적협동조합, 슬럼화된 지역의 재생이나 공동체성 회복을 목적으로 하는 커뮤니티 협동조합, 그리고 이라한 사회적 목적이 큰 협동조합에 대한 인내자본 제공을 목적으로 하는 사회적금융협동조합이 사회적협동조합에 포함된다.

20세기 후반에 들어오면서 사회주의체제가 몰락하고 세계화와 정보통신혁명이 동시에 진행되면서 부의 창출과 고용창출의 공간적 불일치 경향이 나타나고 선진국에서도 전통적 산업지역의 쇠퇴에 따른 만성적 실업이 증가하고 슬럼화가 진행되는 도시가 나타나기 시작하였다. 그리고 세계화, 정보통신혁명, 신자유주의정책 등으로 인하여 빈부격차가 확대되고 양극화가 초래되는 결과를 초래하였다(Alvaredo 외 2013).[10]

또한 노령화와 여성의 경제적 진출에 따라 사회복지서비스 수요가 증가하여 정부의

8) (www.usworker.coop).
9) (www.cicopa.coop).
10) 이러한 빈부격차는 19세기 중반의 대다수 국민의 절대적 빈곤의 문제와 다르게 상대적 빈곤을 의미하며, 경제적 약자 중에서 상대적으로 빈곤에 처한 시민들의 자조 노력뿐만 아니라 이들에 대한 사회적 지원의 필요성을 제기함.

재정지출은 증가하는 가운데 공공부문에 의한 복지서비스제공방식의 비효율성이 노정되었다. 기후문제와 에너지의 고갈 등이 인류를 위협하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 조합원의 자조를 기본으로 하는 전통적 협동조합 방식만으로는 한계가 있다. 전통적 협동조합은 조합원의 편익증대를 목표로 하지만 조합원이 출자해야 하고 조직을 운영해야 하는 것을 조건으로 한다. 그러나 만성적 실업자, 장애인, 노인 등 취약계층의 일자리 창출을 위한 협동조합은 이러한 조건을 충족시키기에는 용이하지 않고 외부로부터의 자금지원이나 운영지원이 필요할 수 있다. 또한 지역주민들의 공동참여를 통한 지역개발이나 돌봄서비스 등 사회서비스의 제공도 다양한 이해관계자의 참여가 필요하다는 점에서 전통적 협동조합보다 개방적인 지배구조가 요구된 것이다.

이러한 새로운 시대적 필요를 충족시키고자 등장한 것이 사회적협동조합이라고 할 수 있다. 일종의 기업형태의 혁신이라고 할 수 있는 사회적협동조합은 이탈리아에서 1991년에 가장 먼저 입법화되었다. 이탈리아에서는 기존의 협동조합의 지위 하에서는 생산 활동을 통해 얻은 이윤을 조합원이 아닌 자에게 제공하는 것이 불가능하였는데, 그 이유는 전통적 협동조합의 경우 협동조합에 참여하는 조합원들에 대한 서비스만을 제공할 수 있으며, 광범위한 공중의 이익을 위한 활동은 할 수 없었기 때문이다. 이 문제를 해결하기 위하여 1991년 법의 제정을 통해 사회적협동조합(social cooperative)이라는 조직형태가 생겨난 것이다. 사회적협동조합에서는 협동조합의 조합원이 아닌 자들에게도 이익을 제공하는 것이 가능해 졌으며, 조합원의 범위를 폭넓게 인정함으로써 유급근로자, 자원봉사자, 서비스 수혜자(장애인, 노인 등), 후원자, 공공부문 등 다양한 이해관계자들이 조합에 참여 가능하도록 되어 있다. 이탈리아 사회적협동조합은 사회, 보건, 교육서비스 등을 담당하는 사회적협동조합과 취약계층을 노동시장에 통합시키는 목적의 사회적협동조합으로 구분된다. 이 법이 제정된 이후 사회적협동조합이 폭발적으로 증가하였다. 2010년 말 기준 이탈리아 사회적협동조합의 수는 총 7,813개이고 조합원수는 32만 2,537명, 종사자수는 30만 9,566명에 달하였다(신명호 외 2012).

이러한 사회적협동조합은 포르투칼에서는 사회적연대협동조합(social solidarity cooperative), 캐나다 퀘벡에서는 연대협동조합(solidarity cooperative), 프랑스에서는 공익협동조합(collective interest cooperative) 등과 같이 유사한 이름으로 발전해 왔다(Travaglini 2009).[11] 특히 프랑스 공익협동조합이나 캐나다 퀘벡의 연대협동조합은 자연생태계의 유지와 조성, 쓰레기의 재활용 및 관리, 지역 예술의 복원과 창조, 공연·방송·공정여행 등

11) 영국이나 벨기에 등 유럽의 다른 나라에서도 이러한 사회적협동조합이 발전하고 있는데 이에 대한 사례는 전형수(2013) 참조.

문화와 여가활동, 지역의 각종 장인 활동 및 도시농업 등에서 설립이 증가하고 있는 것이 특징이다. 또한 영국에서는 커뮤니티카페, 커뮤니티펍, 커뮤니티학교 등 마을의 재생과 활력을 목적으로 하는 커뮤니티협동조합이 2009년에 29만 3,000명의 조합원이 가입하여 428개가 운영되고 있는데(Cooperative UK 2010) 이는 공익협동조합이나 연대협동조합과 유사하다. 또한 2011년에 결성된 유럽재생에너지협동조합연합회(European Federation of Renewable Energy Cooperatives)에 가입된 유럽 7개 국가의 12개 재생에너지 협동조합 등도 공익적 목적이 크다고 할 수 있다.

마지막으로 이 유형의 협동조합에 포함되는 새로운 금융협동조합이 등장하였는데, 이를 사회적금융협동조합으로 불린다. 사회적금융협동조합은 조합원의 신용결핍 문제를 해결하는데 주요목적이 있는 것이 아니고, 사회적으로나 환경적으로 가치가 있는 프로젝트를 발굴하여 자금을 제공하는데 주요목적이 있다.[12] 기존 금융협동조합보다 공익적 목적이 강하다고 할 수 있다. 1974년 독일 보쿰시에서 출범한 유럽 최대 사회적금융기관 중 하나인 GLS은행[13]이 대표적이다. GLS은행은 자본금 5억 마르크의 협동조합은행이고 조합원 출자금과 고객 예금으로 대출자원을 조달한다는 면에서 기존 협동조합은행과 다름이 없지만 다음 두 가지 측면에서 다르다.

첫째, GLS은행의 설립 목적은 문화적·사회적·생태적 가치를 실현하는 프로젝트에 금융을 제공하는 것이다. 예를 들면, 환경 및 재생에너지 사업에 관심이 많은 GLS은행은 1987년 독일 최초의 풍력발전소 사업에 자금을 제공하였고, 1991년에는 세계 최초로 풍력발전 펀드를 출시하기도 했다. 재생에너지는 GLS은행 투융자의 가장 큰 부분을 차지하고 있다. 둘째, GLS은행의 조합원이나 고객들은 자신이 예금한 돈의 사용을 GLS은행이 준비한 여러 대출처 중에서 선택할 수 있으며, 정기예금 금리를 낮게 받고 시장금리와의 차액만큼 기부할 수 있다. 이럴 경우 GLS은행은 매우 낮은 관리비용만 제하고 낮은 이자율로 사회적·환경적·문화적 가치는 높지만 수익률이 매우 낮은 프로젝트에 투자한다. 그럼에도 GLS은행의 연평균 성장률은 두 자리 수를 달성하여 2011년 말 현재 총자산은 19억 7,000만 유로에 달하고, 조합원은 2만 2,000명, 고객은 11만 6,000명이며, 407명의 종업원이 고용되어 있다. 이러한 사회적금융협동조합이 점차로 확산될 것으로 전망된다.[14]

---

12) 사회적금융협동조합은 협동조합형태의 사회적금융기관이고, 사회적금융기관은 윤리은행 혹은 대안은행으로 불리어지며 법인격은 다양함. 자세한 내용은 이종수·유병선 외(2013)과 유럽윤리 및 대안은행연합회(European Federation of Ethical and Alternative Banks, FEBEA)를 참조.

13) 대출과 나눔의 공동체은행(Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken)의 머리글자를 따서 GLS은행이라고 불리어짐.

14) 캐나다 데잘뎅산협을 비롯하여 여러 협동조합은행이 이러한 사회적금융의 기능을 일부 수행하고 있고(장종익 외 2013), 미국

5. 맺음말

본고는 1990년대 이후 세계화와 정보통신기술혁명의 급격한 진전에 대한 세계협동조합의 주요 대응현황과 새로운 기업형태의 설립 추이를 검토하였다. 이러한 분석을 통하여 나타난 특징을 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 농협, 신협, 소협 등 전통적인 협동조합은 대부분의 나라에서 규모화와 전문화를 통한 효율화를 추구하고 있다. 이러한 효율화의 추구는 협동조합의 자본조달방식과 지배구조방식, 이익배분구조 면에서 주식회사와의 유사성을 높이는 방향으로 작용하고 있다. 그러나 전통적 협동조합의 특정이해관계자 집단에 의한 소유 및 운영 문화와 주식회사방식의 자본조달 및 지배구조 도입 사이에 긴장이 발생하면서 파산이나 탈협동조합화 경향도 나타나고 있다.

그러나 북미의 신세대협동조합, 스위스, 북유럽, 일본, 이탈리아의 소비자협동조합, 퀘벡의 데잘딩신용협동조합 사례에 비추어볼 때, 실업의 문제와 양극화 해소, 지역의 재생, 윤리적 소비, 환경친화적 경제 등 새로운 시대적 과제를 적극적으로 사업에 반영하는 노력을 기울일 때 협동조합의 지속가능성을 높여준다는 점을 알 수 있다. 둘째, 프랑스에서의 상업협동조합이나 스페인 몬드라곤 및 이탈리아에서의 노동자협동조합이 크게 발전하고 있는 모습을 볼 때, 협동조합이 독과점구조 등 전통적인 시장실패문제뿐만 아니라 조합원간의 협동적 노력을 통하여 비즈니스의 혁신을 도모함으로써 다른 형태의 기업보다 효율성을 높일 수 있다는 점을 알 수 있다.

마지막으로 1990년대에 본격적으로 등장한 사회적 협동조합에서 엿볼 수 있는 점은 협동조합이 조합원의 개별적 이익(individual interest)과 협동조합의 공공적 이익(public interest) 추구사이의 조화를 목표로 설립될 수 있다는 것이다. 이러한 협동조합이 성립되기 위해서는 자본, 노동 및 경영의 구성, 지배구조, 이익배분구조 등에 있어서 특정이해관계자에 의한 소유 및 지배구조방식에서 벗어나 보다 개방적이고 다양한 기여와 참여가 이루어질 수 있도록 협동조합조직형태의 혁신이 요구된다. 협동조합의 목적, 자본, 노동 및 경영의 조달방식, 지배구조, 이익배분구조 등이 서로 일치될(aligned) 필요가 있기 때문이다. 앞으로 세계협동조합은 개별조합원의 이익추구만을 목표로 하는 협동조합에서 공공적 이익 추구를 중심으로 하는 협동조합 등으로 보다 다양한 스펙트럼을 지니게 될 것으로 전망된다.

과 영국은 기존의 신협 중에서 저소득지역의 신협이 마이크로파이낸스 기능을 수행할 수 있도록 지원하는 법적 근거(Community Development Banking and Financial Institutions Act of 1994, 미국)에 입각하여 지역개발신협(Community Development Credit Union)이 등장하고 있는데, 이는 새로운 협동조합금융의 흐름이라고 할 수 있음(이재연 외 2012).

참고문헌

김형미. 2011. “일본생활협동연합회의 발전과정과 시사점”.『한국협동조합연구』29(2). pp. 77-98.

신명호, 엄형식, 장원봉, 문보경. 2012.『자활사업 협동조합 모형 개발 및 발전방안 연구』. 사회투자지원재단.

유병선. 2013. “열린 대출과 나눔을 실천하다: 독일 GLS 은행”. 이종수·유병선외.『보노보은행』. 부키.

이재연, 이시연, 이병윤. 2013.『상호금융기관의 기능 재정립 방안』. 한국금융연구원.

장종익. 2010. “농업협동조합에 관한 실증적 연구의 현 단계와 과제”.『농협경영연구』제39집. pp. 81-125.

장종익. 2011. “신용협동조합의 세계적 흐름과 주요 특징에 관한 고찰”.『신협연구』56, pp. 3-31.

장종익. 2013. “이탈리아, 몬드라곤, 프랑스 노동자협동조합의 발전시스템에 관한 비교분석”.『한국협동조합연구』31(2), pp. 209-230.

장종익. 2014a. “전후 유럽 소비자협동조합의 진화에 관한 연구-환경변화에 대한 적응을 중심으로”.『동향과 전망』, 90, pp. 262-295.

장종익. 2014b. “최근 협동조합섹터의 진화”.『한국협동조합연구』32권 1호, pp. 1-25.

전형수. 2013. “사회적협동조합의 사회경제적 통합 효과”.『한국협동조합연구』, 31(1), pp. 57-85.

Alvaredo, F., A. Atkinson, T. Piketty, and E. Saez. 2013. “The Top 1 Percent in International and Historical Perspective,” Journal of Economic Perspectives, 27(3), pp. 3-20.

Bekkum, O. F. van, and J. Bijman. 2006. “Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives,” Paper presented at the 7th International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks, Ede. The Netherlands, May 31-June 2, 2006.

Birchall, J., 1997. The International Cooperative Movement, Manchester University Press (장종익 역. 2003.『21세기의 대안 협동조합운동』. 서울: 들녘).

Birchall, J., 2011. People-Centered Businesses: Cooperatives, Mutuals and the Idea of Membership. Houndmills. UK: Palgrave Macmillan.

Borzaga, C. and R. Spear (eds.), 2004, Trends and Challenges for Co-operatives and Social enterprises in Developed and Transition Countries. Edizioni31, Trento.

Choukroun. 2013. M. Le Commerce Associe. Paris: Dunod.

Cooperatives UK. 2010. “The UK Cooperative Economy 2010: A Review of Cooperative Enterprise”. London.

Copa-Cogeca. 2010. Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends. European agri-

cooperatives(Cogeca). Brussels. (http://www.copa-cogeca.eu/Cogeca)

Defourny, J. and Nyssens, M. 2013. "Social Co-operatives: When Social Enterprises Meet the Co-operative Tradition". Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, Vol. 2(2): 11-33.

Ekberg, E., 2012. "Consumer Cooperatives in the Nordic Countries". Centre for Business History. BI Norewegian Business School.

Fairbairn, B. 2003. Three Strategic Concepts for the Guidance of Cooperatives: Linkage, Transparency and Cognition, Centre for the Study of Cooperatives. University of Saskatchewan, Saskatoon.

Fulton, M. E., J. Heit, and B. Fairbairn. 2006. "The Changing Landscape of Cooperatives in North America". Paper presented at International Economic History Congress. Session 72, Helsinki, Finland, August 21-25, 2006.

Fulton, M. and B. Hueth (eds.). 2009a. Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: Case Studies and Lessons from U.S. and Canadian Agriculture. Saskatoon, CA: Knowledge Impact in Society and the Centre for the Study of Cooperatives.

Fulton, M. E., and B. Hueth. 2009b. "Cooperative Conversions, Failures and Restructurings: An Overview". Journal of Cooperatives, Vol. 23, pp. i-xi.

Hansmann, H., 1996. The Ownership of Enterprise, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Hendrikse, G. and J. Bijman. 2002. "On the Emergence of New Growers' Associations: Self-Selection Versus Countervailing Power". European Review of Agricultural Economics, 29(2), pp. 255-269.

Kilcher, L., H. Willer, B. Huber, C. Frieden, R. Schmutz, and O. Schmid. 2011. "The Organic Market in Europe". (www.fibl.org)

Mooney, P. and T.W. Gray. 2002. "Cooperative Conversion and Restructuring in Theory and Practice". United States Department of Agriculture RBS Research Report, 185.

Nilsson, J., 1999. "Cooperative Organisational Models as Reflections of the Business Environments". The Finish Journal of Business Economics, 48(4), pp. 449-470.

Ravensburg, N. G., 2011. Economic and Other Benefits of the Entrepreneurs' Cooperative as a Specific Form of Enterprise Cluster. Geneva: ILO.