

# 소셜 프랜차이즈와 사회적 협동조합과의 차이에 관한 연구: 심층 인터뷰를 중심으로

공인원\*

중앙대학교 일반대학원 창업학 박사수료

이일한\*\*

중앙대학교 경영학부 부교수

## 국문 요약

본 논문은 사회적 협동조합과 소셜 프랜차이즈에 대한 정의, 특성, 성공요인 등을 선행연구를 통해 분석하고, 각 모델별 현직자 인터뷰를 통해 모델의 차이를 규명하여, 현재 국내에서의 소셜 프랜차이즈가 활성화 되지 못하고 있는 현상을 분석해보고자 한다. 이를 통해 현 상황에 대한 진단 뿐 아니라 소셜 프랜차이즈의 본질적 목표인 사회적 영향력 확대를 위해서 갖추어야 할 제반사항에 대해 고찰해 보고 나아가 사회적 협동조합과 함께 소셜 프랜차이즈 모델의 성장에 유의미한 제언을 하고자 본 연구를 진행하고자 한다.

연구의 독창성과 연구적 가치를 위해 소셜 프랜차이즈 및 사회적 협동조합 관련자 들에 대해 심층 인터뷰를 진행하고자 하며, 각 사업 모델별 목표, 조직구성, 운영방식, 사업확장 방식 등을 확인하여 두 모델간의 공통점과 차이점을 분석하고 이를 통해 소셜 프랜차이즈의 목표에 대한 정립과 국내 소셜 프랜차이즈의 활성화를 위한 이론적, 실무적 인사이트를 제공하고자 한다.

핵심어: 소셜 프랜차이즈, 사회적 협동조합

## 1. 서론

최근 급격히 증가하고 있는 다양한 사회적 문제해결을 해결하기 위한 수단으로 사회적 경제 방식을 활용하고자 하려는 노력이 증가하고 있다. 정부와 기업, 기존사회 주체들이 해결하기 어려운 문제들을 해결하기 위한 대안으로 발생하게 된 사회적 경제는 '구성원간 협력과 자조를 바탕으로 재화 및 용역의 생산, 판매를 통해 사회적 가치를 창출하는 민간의 모든 경제적 활동'을 지칭한다고 할 수 있다(한국 사회적 기업 진흥원, 2020).

한국의 사회적경제는 2007년 제정된 사회적기업 육성법을 시작으로, 2010년도 마을기업 육성사업, 2012년도에는 협동조합기본법 제정 등의 정책사업 추진을 통해 제도적 기틀이 마련되었다. 이러한 사회적 기업의 주요 역할을 살펴보면 사회적 서비스에 대한 수요충족, 지속가능한 일자리 창출, 지역사회 통합, 지역경제의 활성화, 윤리적 소비 확산 등이 있다.

한국사회적기업진흥원, 고용노동부(2020)의 자료에 따르면 사회적경제 활성화 정책의 성과로 2020년 기준으로 인증 사회적 기업(3,142개소), 예비사회적기업(1,783개소), 협동조합(18,388개소) 사회적 협동조합(3,438개소), 마을기업(1,652개소), 소셜 벤처(1,509개소), 자활기업(1,062개소) 등 사회적 경제조직의 수가 약 3만 개로 그 규모가 급속히 확대되고 있다.

하지만 이러한 사회적 경제 확산에 대한 노력에도 불구하고 사회적 경제조직이 설립된 이후 안정적으로 운영하기까지 많은 어려움이 발생하고 있다고 보고되고 있다(오단이, 2013, 박진아·박철 2016). 이러한 성장은 정부주도로 진행되어 사회적 경제를 뒷받침 할 사회적 시스템과 역량이 확보되지 못한 채로 성급하게 추진된 부분이 많을 뿐 아니라, 대부분의 사회적 기업이 영리추구 보다 사회적 가치 창출에 우선순위를 두어 경제적 기반이 약하고 운영역량이 부족해 지속성장에 한계를 지니고 있기 때문이다. (노대명 2007, 이용탁 2015, 신요한·김진수, 2020)

\* kjiuws@gmail.com

\*\* lih2114@hanmail.net

위와 같이 운영 및 성장의 어려움을 겪는 사회적 경제 조직이 안정적인 운영 및 지속가능성을 확보하고 나아가 확장 및 성장을 실현하기 위해 조합원들의 협동을 통해 공동의 목적을 실현하고 나아가 공공의 이익을 실현하는 사회적 협동조합 모델과 기존에 검증된 비즈니스 모델을 복제하는 방식(김현순·박주영, 2012)을 통해 사회적 성과를 실현하고자 하는 소셜 프랜차이즈 모델 등이 주목받고 있다. 사회적 협동조합은 협동조합 기본법 제 2조 제 1호 및 제 3호에 따르면 재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업 조직인 협동조합 중 지역주민들의 권익, 복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 말한다(두성림, 외 2020).

사회적 협동조합은 취약계층에 대한 서비스 또는 일자리 제공, 지역사회 공헌과 같은 사회적 목적을 실현하기 위한 협동조합으로 사회통합과 균형있는 발전에 기여하고 있다(최은주 외 2019). 한국의 사회적 협동조합은 자발적으로 결성한 자율적인 조직으로써 조합구성원이 조합을 공동으로 소유하고 민주적인 운영을 바탕으로 공동의 경제, 사회, 문화적 필요성과 욕구를 충족시켜 내적 성장 뿐만 아니라 지역사회와 조화로운 발전을 이루어가는 외적 성장까지도 추구하고자 노력하고 있다(류창호, 2015).

이와 유사한 모델로 소셜 프랜차이즈가 있으나, 개념과 기준이 모호하고 국내에서의 성과나 지속성은 크지 않다.

신요한·김진수(2020)은 1990년대 중반이후 첫 사례가 연구되기 시작한 소셜 프랜차이즈는 다양한 사례들이 보고되고 있지만 아직까진 그 역사가 짧고 경험이 쌓이지 않아 이론적/실무적 측면에서 확실한 근간을 갖추지 못하고 있다고 주장하였다. 그로 인해 소셜 프랜차이즈의 개념에 대한 일관된 기준과 이해, 구체적 사례와 성공요인 분석 등과 같은 이론적 토대가 갖춰지지 않은 현실 하에서 민간과 공공 영역에서 소셜 프랜차이즈 활성화를 위해 다양한 노력과 지원이 이루어지고는 있지만 아직까지는 그 성과가 높지 않은 것으로 판단된다고 주장 하였다.

국내에서는 이용탁(2019)가 소셜 프랜차이즈를 4가지 유형인 ‘사회적 기업형’, ‘자활 기업형’, ‘협동조합형’으로 구분지어 설명하고 있는 연구외에는 소셜 프랜차이즈 모델에 대한 구분 및 유형화 내용을 찾아보기 어려운 실정이다. 소셜 프랜차이즈 유형구분에 대한 선행연구를 진행한 신요한·김진수(2020) 연구에서도 소셜 프랜차이즈의 유형 중 하나로 사회적 협동조합형으로 보고 있으며 실제 현실에서 조직 운영 역시 사회적 협동조합과 소셜 프랜차이즈

가 혼재되어 운영하고 있는 경우가 다수 발생하고 있다. 이로 인해 국내에서는 소셜 프랜차이즈 모델이 그 목적에 맞게 활성화 되지 못하고 있는게 현실이다.

따라서 본 연구는 사회적 협동조합과 소셜 프랜차이즈에 대한 특성을 선행연구를 통해 분석하고 각 모델별 현직자 인터뷰를 통해 모델의 차이를 규명하여, 현재 국내에서의 소셜 프랜차이즈가 활성화 되지 못하고 있는 현상을 분석해봄으로써 현 상황에 대한 진단 뿐 아니라 소셜 프랜차이즈의 본질적 목표인 사회적 영향력 확대를 위해서 갖추어야 할 제반사항에 대해 고찰해 보고자 한다. 이를 통해 사회적 협동조합과 함께 소셜 프랜차이즈 모델의 성장에 유의미한 제언을 하고자 본 연구를 진행하고자 한다.

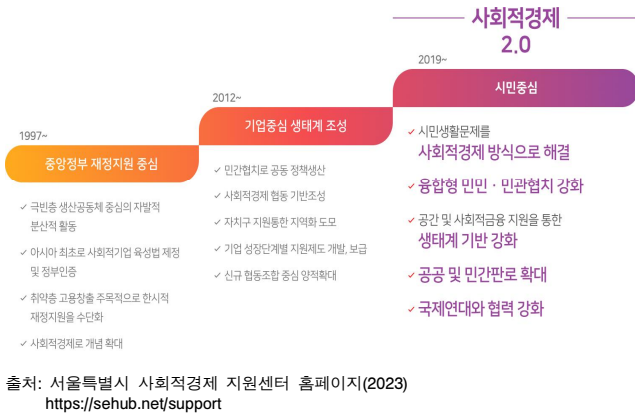
## II. 이론적 고찰

### 2.1. 사회적 경제

사회적경제라는 용어의 다양한 정의 가운데 가장 넓은 의미를 담고 있다고 여겨지는 OECD의 경우를 보면 “국가와 시장사이에 존재하는 모든 조직으로, 사회적 요소와 경제적 요소를 가진 조직들”로 정의하고 있다(Antonella et al., 2007) 또한 Defoumy(2001)는 사회적 경제 조직을 ① 이윤보다 공익추구, ② 독립적 경영, ③ 민주적 의사결정 프로세스, ④ 이윤의 분배에 관점에서 자본보다 사람과 노동자를 중시라는 4대 원칙에 기반한 조직이라 정의하였다.

국내의 경우 사회적 경제에 대한 정부정책의 주요 대상이 협동조합, 사회적 기업, 마을기업, 자활기업 중심으로 이루어지고 있으며 최근 국내 사회적 경제조직의 수는 매년 꾸준히 증가하는 추세이다. 그러나 현재 국내에서는 사회적 경제조직 관련 조직수 및 종사자 수에 대한 기본 통계자료만 제시될 뿐 신규 조직의 생성과 소멸, 지속 경영 등에 대한 내용은 찾을 수 없음. 또한 설립이후 생존비율 및 성공사례에 대한 연구가 미흡한 실정이라 이에대한 연구 및 자료축적이 필요하다고 주장하였다(홍현민 외 2021).

한국의 사회적경제 성장과정을 살펴보면 그림과 같다.



<그림 1> 국내 사회적 경제 발전사

최근 행안부에서 발표한 2022년 사회적경제 정책사업 자료집을 살펴보면 2022년 총 1,106개 사업을 추진하였으며, 그 중 중앙부처 정책지원사업은 59개로 고용부, 행안부, 기재부 등 중앙부처에서 진행하는 사회적 경제기업 창업, 성장 및 일자리 창출, 판로확대, 공공구매, 금융상품 지원 사업 등이 있으며, 지자체 지역사업들은 총 1,047개로 지자체별 자체 사업 및 중앙부처와의 연계 추진사업(농촌 신활력 플러스 사업, 통합돌봄 사업 등) 중 지역 사회적 경제기업들이 직접적으로 참여하고, 수행할 수 있는 사업 등을 통해서 사회적 경제 활성화를 위해 노력하고 있다.

사회적 기업 관련한 선행연구를 살펴보면, 사회적 경제 비즈니스 모델 관련 선행연구에서는 라준영(2010)은 사회적 기업의 비즈니스 모델 관련 연구에서 ‘가치제안’, ‘가치 창출’, ‘가치확보’의 3가지 범주를 기준으로 비즈니스 모델의 하위 구성요소를 설명하였다. 김형우 외(2022)는 사회적 목적에 충실하도록 ‘사회적 가치제안’, ‘사회적 관계정의’, ‘사업적 환경정의’, ‘조직 운영방안’, ‘사업 운영방안’, ‘사업적 재원조달’, ‘사회적 성과달성’의 7가지 범주로 구성된 ‘사회적경제 비즈니스 모델 캔버스(SBMC, Social Business Model Canvas)’를 개발하였다.

사회적 경제조직의 생존과정과 관련한 연구를 살펴보면, 김정호·주상호(2016)은 사회적 기업 사례연구를 통해 사회적 기업간 연대를 통해 고객을 확보하는 것이 매출을 증대시킬 수 있는 효과가 있음을 주장하였다. 이 외에도 협력과 연대가 사회적 경제 생태계를 더 건강하게 할 뿐 아니라 조직의 생존에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 다수 연구자가 주장함(김영옥 외, 2012; 이준희, 2016 등)이외 기업의 초기 정착 과정에 초점을 둔 연구(강철희 외, 2016; 홍현민 외, 2021), 사회적기업가의 역할에 주목한 연구(한상진, 2009; 조희진·장용석, 2016), 기업의 성공 요인에 초점을 둔 연구(김학실, 2015; 이현주, 2015; 한세익,

2017) 등이 진행 되었다.

본 연구에서는 위 언급된 사회적 경제 모델 중 사회적 협동조합과 소셜 프랜차이즈 모델에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

## 2.2. 사회적 협동조합

사회적 협동조합은 협동조합기본법 제2조 제1호 및 제3호에 따르면 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직인 협동조합 중 지역주민들의 권익·복지증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 말한다.

한국의 사회적 협동조합의 발전을 살펴보면 1970년대 이후 생산자 협동조합을 정부주도 하 제도적, 정책적 지원을 통해 급격히 성장시켰다. 여기에 신용협동조합 조직들도 지속적으로 신용협동조합 운동을 벌였고 지역 및 직장신용협동조합을 제각기 설립하면서 ‘신용협동조합법’ 제정 운동을 전개하기 시작하여 1972년 8월 ‘신용협동조합법’이 제정되는 결실을 맺게 되었다(장종익, 2011). 1980년대 이후 민주화가 성숙해 짐에 따라 다양한 사회활동의 장이 열리기 시작하였다. 그럼으로써 여러 방면에서 노동자협동조합 운동이 나타났고 IMF를 맞아 기업의 도산과 실업문제가 발생하게 되면서도 이를 극복할 기능적 측면에 대해 주목받게 되어 국가차원의 제도적 지원을 받게 되었다(김기태, 2012).

이러한 사회적 협동조합의 특징을 살펴보면 세계 노동조합 연합회(CICOPA)에서 제정한 ‘사회적 협동조합 세계기준’을 바탕으로 사회적 협동조합은 국가별로 명칭과 형태는 상이하지만 합의된 협동조합의 정의와 가치, 특징을 지니고 있다.

첫째, 사회적 협동조합의 주요한 목적으로 공공의 이익을 설정하고, 공공의 이익을 위한 재화 서비스를 생산한다. 둘째, 비정부적 성격을 띠어야 하며 독립적으로 운영되어야 한다. 셋째, 다양한 이해 관계자 기반 다중 이해관계자 조합원 구조로 이루어져 있다. 넷째, 노동자 조합원이 대표성을 지님으로써 이용자의 이익과 균형을 유지하는 역할을 감당해야 한다. 다섯째, 잉여의 무분배 또는 제한된 분배 기준이다. 이는 사회적 협동조합의 목적이 공공 이익 실현에 반영됨을 입증하는 것이라 할 수 있다.

사회적 협동조합은 그 목적이 사회 공공이익의 목적을 달성하기 위함이며, 다양한 이해관계자들의 공동 목표를

위한 구조모델이 타 사회적 기업모델과는 차별화 되는 특징이다. 또한 순수한 경제적 거래부터 관계적 거래까지 이해당사자들과 다양하고 복합적인 거래를 성사 시킬 수 있기 때문에 사회적 협동조합이 영리 협동조합 보다 사회적 서비스 영역에서 더욱 경쟁력 있고 효율적인 조직으로 기능을 수행할 수 있음을 주장하였다(이철진, 2017).

사회적 협동조합의 특징을 세부적으로 알아보기 위해 일반 협동조합과의 비교를 통해 공통점과 차이점을 살펴 보 고자 한다.

공통점으로는 협동조합 기본법에 의거하여 최소설립 인 위 5인, 의결권 1인 1표, 조합원은 협동조합의 설립목적에 동의하고 조합원으로서의 의무를 다하고자 하는 자는 누구나 가능한 부분이 사회적 협동조합과 일반 협동조합의 공통점이다. 이에 반해 차이점은 아래와 같다.

<표 1> 일반 협동조합과 사회적 협동조합 비교

항목	일반 협동조합	사회적 협동조합
법인격	영리법인	비영리법인
설립	사 도지사 신고	기획재정부(관계부처) 인가
사업	업종 및 분야제한 없음	공익사업 40% 이상 수행
경영공시	의무사항 아님	의무사항
법정 적립금	잉여금의 10/100 이상	잉여금의 30/100 이상
배당	배당가능	배당금지
세제혜택	없음	조세외의 부과금 면제
청산	정관에 따라 잔여재산 처리	비영리법인·국고 등 귀속
감독	관련내용 없음(상법 등 준용)	필요시 검사

\* 출처 : 협동조합 기본법, 사회적 협동조합 사람과 세상 홈페이지 바탕 연구자 재작성

사회적 협동조합에 관한 선행연구를 살펴보면 먼저 사회적 협동조합 가치창출에 관한 연구는 신창환(2015)은 2008년 금융위기 하에서 유럽내 협동조합들은 새로운 일자리를 창출하고 지역사회 성장을 이끌면서 신자유주의 경제 질서에 대한 대안적인 방법으로 협동조합 모델의 성과를 인정받았음을 확인하였고, 구정욱(2018)은 정부로 부터 사회적기업 인증을 받은 사회적 협동조합들이 많은 한국의 상황과 사회적 협동조합 모델의 하이브리드 특성을 고려해 영리조직의 회계방식에 비영리조직 특성을 결합한 협동조합회계기준 또는 회계실무 지침서의 필요성을 제언하였다. 또한 사회적 협동조합 성과에 관한 연구를 살펴보면 먼저 사회적 목적을 명시적으로 표명하고 있는 사회적 기업들은 성과를 경제적 성과와 사회적 성과라는 두 차원으로 분류하고 있음을 알 수 있었다(Defourmy & Nyssens, 2010; 김희철, 2015; 김동철·김정원, 2016). ICA는 2016년에

발간한 『협동조합을 위한 지속가능성 보고: 가이드북』에서, 협동조합들은 다양한 환경과 영역에 걸쳐 활동하고 있기에 하나의 특정 프레임워크에 제한한다는 것이 적합하지 않다고 보았으며, 임현목 외(2018)은 BSC 관점을 도입하여 의료복지 사회적 협동조합의 학습 및 성장, 내부 프로세스, 고객과 같은 비재무적인 요인과 재무적 성과 간의 관계를 분석, 그 결과 학습·성장은 내부 프로세스에 정(+ )의 영향을 주었고, 내부 프로세스는 고객 요인에 정(+ )의 영향을 주었으며, 고객은 재무성과에 정(+ )의 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 사회적 협동조합의 가치창출, 성과달성 등을 위해 조직구성, 운영방식 등이 어떻게 이루어지고 있으며 이는 소셜 프랜차이즈 모델과 어떠한 유사점 및 차이점이 있는지 비교해 보고자 한다.

### 2.3. 소셜 프랜차이즈

소셜 프랜차이즈의 시작은 최초의 소셜 프랜차이징으로 평가받는 네팔의 Sangini는 1994년에 시작 되었으며, 90년대 중반이후 본격적으로 소셜 프랜차이징에 대한 사례보고가 되기 시작하였다(김정원·이성조 저 『사회적 프랜차이징입문』).

소셜 프랜차이즈에 대한 정의는 다양하게 연구되어왔는데 각 연구자별 정의한 소셜 프랜차이즈에 대한 정의는 다양하게 정리되어져 왔다.

먼저 해외 연구자들의 정의를 살펴보면 아래와 같다.

<표 2> 해외 연구자 소셜 프랜차이즈 정의

해외 연구자	정의
Montagu(2002)	프랜차이즈 방법을 활용하여 재무적인 목표가 아닌 사회적 목표를 추구 및 달성하는 것
Temple(2011)	더 큰 Social Impact를 위해 기 입증된 조직 모델을 복제하고 공유해가는 상업적 프랜차이즈 접근방식을 활용하는 것
Sivakumar & Schoormans(2011)	상업적인 프랜차이즈 원칙을 사용하여 사회적 목표를 달성하는 프랜차이즈 시스템
Bartilsson(2012)	기 설립된 사회적 기업 내에서 같은 사회적, 재정적 목표를 추구/달성하고자 하는 다른 기업으로 그 지식을 이전 시키는 방법
Zafeiropoulou & Koufopoulos (2013)	Socail Impact가 큰 제품 또는 서비스를 제공하는 것을 중점으로 두고 표준화되고 검증된 사회적 개념을 가진 사회적 기업(프랜차이즈)과 프랜차이즈로 구성된 상호조직 형식
Beckmann & Zeyen(2014)	사회적 영향력을 높이기 위한 수단으로서 프랜 차이즈 모델
Asemota & Chahine(2017)	소셜 벤처기업이 서비스 품질을 유지하면서 동시에 성공적으로 입증된 사회적 개념의 범위를 목표 집단에 확장시킬 수 있는 과정

국내연구자가 정리한 소셜 프랜차이즈의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

<표 3> 국내 연구자 소셜 프랜차이즈 정의

국내 연구자	정의
김정원·이성조 (2013)	협회의 범위로는 '사회적 경제조직이 상업적 영역의 성공적 조직방식인 프랜차이즈 방식을 도입하여 조직하는 프랜차이즈'를 의미하며 광의의 의미로 '기업들의 사회공헌 활동 일환으로 상업적 프랜차이즈 기업들이 사회적 경제 조직과 협력해서 조직/운영하는 프랜차이즈'까지 포함
이용탁 (2015, 2019)	소셜 프랜차이즈는 '프랜차이즈 시스템을 구현한 사회적 경제 조직으로서 영리추구만을 목표로 하지 않고, 지속가능한 경영을 통해 이익과 더불어 사회적 가치 실현과 일자리 창출을 도모하기 위한 방법으로 정의
전인 외(2018)	성공적인 사회적기업 모델을 타 지역과 맥락 속에 재생산해냄으로써 사회적 영향력과 더불어 재무적 지속가능성을 실현하는 것으로 정의
곽원준(2019)	성공적인 사업모델을 가진 사회적기업이 가맹 본부가 되어서, 사회적기업으로 창업을 준비 하거나, 개별로 사회적기업을 운영하는 개인 또는 단체들이 가맹 사업자로서 그 사업모델을 사용할 수 있는 권리를 제공 및 지원하면서 형성되고 유지되는 관계로 정의함
신오한, 김진수 (2020)	사회적 경제 중심으로 한 이해관계자들이 핵심 목표인 사회적 목적 실현과 지속가능성을 확보하기 위해 기존 프랜차이즈 방식을 도입 및 활용하는 비즈니스 모델로 정의

영국의 사회적기업 연합회(Social Enterprise Coalition)가 만든 소셜 프랜차이즈 매뉴얼인 템플(Temple, 2011)은 소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈가 공통적으로 적용되는 것들에 대해 아래와 같이 정리하였다.

<표 4> 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈 공통점

시스템 측면	사업상 측면
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 본부와 가맹점 양 주체간의 법적계약</li> <li>· 본부와 가맹점간의 지속의무</li> <li>· 복제된 비즈니스 구성방식</li> <li>· 사업을 할 수 있는 권한 부여</li> <li>· 가맹점으로 부터 본부에게 지급되는 비용(로열티)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 검증된 비즈니스 모델이어야 함</li> <li>· 쉽게 이해 및 학습될 수 있어야 함</li> <li>· 규모화가 가능해야 함</li> <li>· 사전개발, 지속투자 등 비용투입</li> <li>· 공통적이고 공유된 정체성 필요</li> <li>· 높은 수준의 통제를 하는 본부의 위험성 존재</li> </ul>

소셜 프랜차이즈는 그 원형이 프랜차이즈 모델의 특성을 수정 및 보완해서 발전된 모델로써 그 특징을 비교해 보면 공통점과 차이점이 확실히 구분됨을 알 수 있다.

<표 5> 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈 차이점

구분	소셜 프랜차이즈	상업적 프랜차이즈
운영	가치에 기반	규칙에 기반
관계성	사회적 영향력 책무에기반	상업적 책무에 기반
재정	보조금에 대한 추가의존 부채에 대한 혐오	부채나 자기자본 또는 수익금에서 조달
위험관리	재무수익과 수혜자 위험 사이 균형	재무수익의 안정 실현
시장	서비스 이용자들(또는 수혜자들)이 아닌 대리인(후원자 또는 소비자)가 지불	재화와 서비스에 대한 소비자 비용 지불
성공측정	사회적 영향력의성장, 사회적 영향력의 전파와 재무적 독립 생존능력에서 더 큰 효율성/효과성	재무성과성장, 개선된 이익,경쟁력 확보 등
가맹점	일반적으로 자선단체 또는 제3섹터 조직	개인 또는 법인

\* 출처 : Richardson & Berelowitz(2012) 연구 바탕 연구자 제작성

국내 소셜 프랜차이즈의 현황을 살펴보면 다음과 같다. 현재 국내 소셜 프랜차이즈의 현황은 아직 미미한 수준이다. 현재 서울특별시와 대구광역시 등 지자체 중심으로 소셜 프랜차이즈 육성을 추진하고 있으며, 민간 기업 단위의 소셜 프랜차이즈 모델은 많지 않다. 일부 F&B 중심 카페 및 돌봄서비스 관련 소셜 프랜차이즈가 운영중이고, 그 조차 가맹점 확산이 제한적으로 일어나고 있다. 이는 국내 소셜프랜차이즈 모델에 대한 정확한 정의, 범위, 운영방식 등이 정립되지 못했음도 확산되는데 제한이 되었다고 판단된다. 본 연구를 통해 소셜 프랜차이즈 모델 기준수립에 필요한 방향성이 정립되길 바란다.

소셜 프랜차이즈에 대한 선행연구를 살펴보면 소셜 프랜차이즈의 필요성, 활성화 방안, 성공요인, 지속가능성 등에 대한 연구들이 진행되어 왔다. 소셜 프랜차이즈 개념 및 모델 관련해서는 Naatu & Alon(2019)는 Web of Science 데이터베이스에 기반하여 관련 논문을 분석하여 사회 프랜차이즈의 발전 동향과 주요 연구 주제를 파악하고, 이를 통해 사회 프랜차이즈에 대한 이론적인 개념과 모델을 검토하였다. 또한 조영복·이성조(2012) 및 김정원·이성조(2013)은 선진국의 소셜 프랜차이즈에 대한 소개를 위한 입문서의 형태로 소셜 프랜차이즈에 대한 개념, 절차, 선진국 사례, 계약관계 등에 대한 책을 출간하여 소셜 프랜차이즈 모델에 대한 이해를 도왔다.

소셜 프랜차이즈의 사회적 가치창출과 연관된 연구들은 2010년대 이후부터 본격적으로 진행되고 있다.

Defourny & Nyssens(2010)는 소셜 프랜차이즈의 가치는 “이익 분배보다는 지역 사회 또는 '사회적 가치' 창출이라는 명백한 목표가 사회적 기업가정신과 사회적기업의 핵심 사명”이라고 주장하였다. Maciejewski et al.(2018)은 케

나다에서의 소셜 프랜차이징의 현황과 도전 과제를 분석하고, 사회적 혁신을 확대하고 지속 가능한 사회적 가치 창출을 위한 소셜 프랜차이징 모델의 중요성을 강조하고 있다. 또한 Cumberland & Litalien(2018)는 소셜 프랜차이징이 사회적 목표를 추구하는 기업과 사회 전반에 어떤 이점을 제공할 수 있는지 분석하였고, 이를 통해 소셜 프랜차이징이 사회적 가치 창출과 지속가능한 사업모델의 구축에 기여할 수 있음을 제시하였다. 한국사회적기업진흥원(2021b)에서 발표하는 사회적 가치지표(SVI, Social Value Index) 내용을 살펴보면, “사회적 가치란 경제적 회계가 측정할 수 없는 공공의 이익과 공동체 발전 등에 기여하는 가치를 의미하며, 사회적가치 실현은 공동체의 발전을 위한 ‘공익(Public interest)의 실현’을 의미한다”고 서술하고 있다.

소셜 프랜차이즈의 필요성과 활성화 측면에서는 사회적 가치창출 관점에서 소셜 프랜차이징의 필요성과 활성화 방안, 그리고 정책적인 방향성을 탐색적으로 제시한 연구(이용탁, 2015, 2019) 및 소셜 프랜차이징을 실시하고자 사회적기업을 대상으로 소셜 프랜차이징의 가능성 평가와 정책적 시사점을 제시한 연구(전인 외, 2018)등 이 있다.

소셜 프랜차이즈 성공요인 관련해서는 Sivakumar & Schoormans(2011)은 소셜 프랜차이징 성공을 위해서는 프랜차이지 선정에 대한 중요성을 주장하였는데 프랜차이지 선정시 일정한 기준들을 구체적으로 설명하고, 프랜차이지 선정을 위한 체계적인 프로세스를 제안 하였으며, Ziolkowska(2017)는 소셜 프랜차이즈 성공요인을 4가지로 정리하였는데 첫째, 잘 정의된 사회적 사명과 명확한 목표, 둘째, 강력한 리더십과 관리, 셋째, 프로세스 및 절차의 표준화, 넷째, 지속적인 학습과 적응으로 정리하였다. Giudici et al.(2020)은 Impact Hub의 사례를 바탕으로 소셜 프랜차이징에서 성공적인 확장을 위한 핵심 전략을 프랜차이즈 모델의 최적화, 프랜차이즈 선택과 지원, 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 관계 강화 등으로 분석하였으며, 국내 연구자로서 신요한·김진수(2020)이 주장한 소셜 프랜차이즈 성공요인으로는 첫째, 소셜 프랜차이즈의 사업역량의 강화를 위한 지원 체계 마련, 둘째, 사회적 목적을 기반으로 소셜 프랜차이즈를 성공적으로 이끌 수 있는 인적 자원 확보를 위한 노력 필요, 셋째, 사회적 역량 강화를 위한 노력 관점에서 살펴보면 먼저 소셜 프랜차이즈에 참여하는 주체들의 사회적 목적을 명확히 할 필요 등을 주장 하였다.

본 연구에서는 위의 선행 연구 및 소셜 프랜차이즈 현황을 인터뷰를 통해 확인하여 소셜 프랜차이즈 모델의 정립과 방향성을 제안해 보고자 한다.

### III. 사례연구

#### 3.1. 인터뷰 진행 및 분석

본 연구에서는 소셜 프랜차이즈 종사자 및 사회적 협동조합 종사자 인터뷰를 통한 비교 연구 진행하고자 한다.

유기웅 외(2020)에 따르면 사례연구는 다양한 사례들을 분석함으로써 관련된 현상에 대한 이론적 설명에 대해 일반화를 피하는 것으로, 특히 복수사례연구 방법은 다양한 형태와 속성이 포함된 자료를 수집하기에 용이하며, 이렇게 수집된 다양한 연구 자료는 연구의 완결성을 높이는 데 큰 역할을 할 수 있다고 주장하였다.

소셜 프랜차이즈 및 사회적 협동조합 모델 관련 인터뷰는 다양한 전문가들의 주관적인 의견을 묻는 개방형 설문지로 작성하여 실질적인 각 모델별 사업현황 및 운영방식 등에 대한 의견을 수렴할 계획이며, 수집된 의견을 바탕으로 하여 도출된 내용과 기존 국내·외 선행사례들의 내용을 비교 분석하여 그 차이에 관한 연구를 진행하고자 한다.

#### 3.2. 사례 비교 분석

인터뷰는 각 모델별 법인 설립자나 대표, 총괄 책임자, 가맹본부 등 사업 운영진 측과 조합원, 가맹점 등 사업 실행측 담당자를 구분하여 인터뷰 하고자 한다. 또한 정부 과제으로써 관련 추진했던 담당자와의 인터뷰를 통해 다양한 시각에서 소셜 프랜차이즈와 사회적 협동조합에 대한 의견을 청취하고자 한다.

인터뷰 질의 사항은 조직 구성방식, 운영방식, 성과, 사업 확장 등 다양한 측면에서 질문을 통해 확인해 보고자 한다.

<표 6> 인터뷰 질의사항

구분	내용
1. 개념 및 정의	각 유형별 모델 정의
2. 조직 목표	각 조직의 목표 및 지향점
3. 선택 동기	사업모델별 선택 동기 및 배경
4. 운영 방식 (value chain)	구매, 생산, 판매, 등 전반적인 운영 방식 등 운영과정의 장점/단점
5. 조직 방식 (운영·관리)	본사/가맹점 운영, 조직내 의사결정 방식(Top-down/Bottom-up) 교육훈련, 본부지원제도
6. 성과 측정	성과측정 및 수익 배분, 재정관리, 가맹점(조합원)평가 등
7. 사업 확장	사업확장 방식 및 전략, 사업 확장시이슈사항, 지속가능성 등
8. 인구통계 특성	인터뷰이 인구통계학 특성

## IV. 결론 및 제언

본 연구에서는 사회적 협동조합과 소셜 프랜차이즈에 대한 차이를 선행연구와 인터뷰를 통한 비교분석을 통해 확인하고자 하였으며, 이를 통해 각 모델별 명확한 목표와 운영방식을 정립하여 조직 미션 달성과 더 큰 사회적 영향력 실현을 위한 제언을 진행하고자 하였다.

본 인터뷰 참석자인 행복나눔재단 이상현 팀장님 인터뷰를 일부 살펴보면 “소셜 프랜차이즈 중에서도 사업자 조합모델하고 그냥 모델하고는 차이가 있습니다. 저도 그걸 몰랐다가 이렇게 업무를 진행해 보니까 ‘아 그럴 수밖에 없구나’ 생각 들었어요. 프랜차이즈 모델은 Top-down 모델 경우가 많잖아요. 그런데 사회적 협동조합 쪽은 Bottom-up 이 많거든요. 그래서 두 모델은 유사한 부분도 있지만 다른 부분이 엄연히 존재합니다” 라는 의견을 주셨다.

보다 더 심층 인터뷰 및 다양한 관계자들의 인터뷰를 통해 실제 사회적 협동조합과 소셜 프랜차이즈의 모델의 특성을 면밀히 이해하고 분석하고 차이점을 연구해 봄으로써 두 모델의 각각 장점과 보완점을 연구해 보고자 한다. 실제 선행연구들을 살펴보면 소셜 프랜차이즈와 사회적 협동조합 모델의 유사점 기반 연구를 진행하다 보니 두 모델이 가진 특성을 명확히 정립되지 못해 현장에서 각 모델의 장점을 실현하지 못하는 부분이 있었다. 사회적 협동조합은 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 부분에 중점을 두고 있다면 소셜 프랜차이즈는 사회적 문제를 해결하기 위해 프랜차이즈 모델의 장점인 복제와 확산성을 바탕으로 사업을 영위하는 부분이 가장 큰 차이점이라 할 수 있다. 이러한 점을 각 모델별 비교와 선행연구 분석, 현장 실무자들의 인터뷰 등을 통해 확인할 수 있었다는 점에서 의미가 있다고 볼 수 있다.

향후 본 연구를 보완하기 위해 사회적 협동조합과 소셜 프랜차이즈 종사자들의 다양한 의견을 청취함과 동시에 현재 정부 주도하 진행되고 있는 소셜 프랜차이즈 지원사업 관련 정책입안자의 의견 청취를 통해 두 모델간의 목표와 방향성을 연구해 보고자 한다.

## 참고문헌

강철희·이중화·편창훈(2016). 협동조합 초기안정화 기여요인에 관한 연구: 한국택시협동조합 사례 분석. *한국협동조합연구*, 34(2), 27-63.  
 구정옥(2018). 협동조합의 재무보고 실태와 개선방안: 사회적협동조합을 중심으로. *협동조합경영연구*, 49, 29-53.  
 김기태(2012). 협동조합을 통한 사회적 기업 활성화에 대한 비

전. *카리타스 사회적 기업 심포지엄 발표 자료집*, 15-38.  
 김동철·김정원(2016). 사회적 기업 성과분석에 관한 연구. *Korea Business Review*, 20(2), 143-162.  
 김영옥·이지만·정승화·최영근(2012). 사회적 기업의 파트너십이 기업성과에 미치는 영향. *산업관계연구*, 22(4), 65-92.  
 김현호·주상호(2016). 사회서비스 제공형 사회적 기업의 성공요인 연구: N 사례기업 중심으로. *경영컨설팅연구*, 16(3), 215-225.  
 김학실(2015). 돌봄 사회적기업의 성공요인에 관한 연구: 충북 지역을 중심으로. *국정관리연구*, 10(1), 157-185.  
 김현순·박주영(2012). 프랜차이즈 특성에 따른 Social Franchising 개념의 적용 방식에 대한 연구. *유통연구*, 17(5), 25-38.  
 김희철(2015). 사회적기업의 성과분석에 관한 연구. *대한경영학회지*, 28(7), 1797-1812.  
 노대명(2007). 한국 사회적경제(Social Economy)의 현황과 과제: 사회적경제의 정착과정을 중심으로. *시민사회와 NGO*, 5(2), 35-71.  
 두성림·장석인·배성필·최호규(2020). 사회적 협동조합의 특성과 지속가능성에 관한 연구. *산업진흥연구*, 5(1), 35-45.  
 라준영(2010). 학술연구: 사회적 기업의 비즈니스모델. *기업가정신과 벤처연구(JSBI)(구 벤처경영연구)*, 13(4), 129-161.  
 박진아·박철(2016). 사회적기업의 전략적 제휴에 관한 연구: (주)청밀의 사례를 중심으로. *사회적기업연구*, 9(2), 111-130.  
 류창호(2015). 협동조합기본법상 협동조합의 조직과 구조. *아주법학*, 8(4), 287-320.  
 서울특별시 사회적경제지원센터(2020). *사회적경제*. <http://schub.net/policy>.  
 신요한·김진수(2020) 소셜 프랜차이즈 유형별 성공요인에 관한 탐색적 연구. *사회적가치와 기업연구*, 13(2), 63-97.  
 신창환(2015). 사회적 경제의 실천 조건과 정책을 통해 본 사회적 협동조합의 과제. *사회과학 담론과 정책*, 8(2), 91-119.  
 오단이(2013). 사회적 경제조직의 리더십에 관한 탐색적 사례연구: 사회적 기업 사례를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 15(4), 285-311.  
 유기웅·정종원·김영석·김한별(2020). *질적 연구방법의 이해*, 2판 박영스도리.  
 이용탁(2015). 소셜 프랜차이즈를 통한 사회적 가치창출에 관한 탐색적 고찰. *인적자원관리연구*, 22(4), 187-206.  
 이용탁(2019). 사회적 프랜차이즈의 활성화 방안에 대한 연구. *기업경영리뷰*, 10(2), 191-208.  
 이준희(2016). 조직특성이 사회적 기업의 성과에 미치는 영향. *사회적경제와 정책연구*, 5(2), 97-133.  
 이철진(2017). *돌봄사회서비스와 사회적 협동조합의 조응성에 관한 연구*. 석사학위논문, 한신대학교 사회혁신경영대학원.  
 이현주(2015). 노인 사회적기업의 성공요인에 관한 사례연구. *Crisonomy*, 11(7), 197-224.  
 임현복·서진선·최우석(2018). 의료복지사회적협동조합에서 비재무요인이 재무성과에 미치는 영향: BSC 기법을 중심으로. *사회적가치와 기업연구*, 10(2), 61-92.  
 장종익(2011). 협동조합의 규모화와 조직전략. *한국협동조합연구*, 29(2), 17-38.

- 조희진·장용석(2016). 사회적 기업의 지속가능성과 사회적 기업가 정신. *한국정책학회보*, 25(4), 329-359.
- 최은주·장지연·장승권·서진선(2019). 한국 사회적협동조합의 가치창출: 재무성과와 사회성과 분석을 통한 탐색적 연구. *사회적경제와 정책연구*, 9(4), 29-59.
- 한국사회적기업진흥원·고용노동부(2020). 2020 사회적기업 성과 분석. 한국사회적기업진흥원·고용노동부.
- 한상진(2009). 사회적 기업의 복합 이해당사자 구조와 사회적 기업가의 역할: 재활용 대안기업 연합회를 중심으로. *환경사회학연구 ECO*, 13(1), 267-297.
- 한세억(2017). 사회적 기업의 성공요인과 시사점: 친환경 사회적 기업 사례분석을 중심으로. *사회적경제와 정책연구*, 7(1), 115-154.
- 행안부(2022). 2022년 사회적 경제 정책 자료집 공유. <https://www.mois.go.kr/>.
- 홍현민·강철희·이문석(2021). 사회적경제조직의 초기 생존 영향 요인에 관한 연구: 프랜차이즈 협동조합 사례에 대한 분석. *한국사회복지행정학*, 23(2), 305-339.
- Cumberland, D. M., & Litalien, B. C.(2018). Social franchising: A systematic review. *Journal of Marketing Channels*, 25(3), 137-156
- Defourmy, J., & Nyssens, M.(2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Giudici, A., Combs, J. G., Cannatelli, B. L., & Smith, B. R.(2020). Successful scaling in social franchising: The case of Impact Hub. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 288-314.
- Maciejewski, B., Jaana, M., Keely, E., Crowe, L., & Liddy, C.(2018). Social franchising: Scale and spread of innovation in Canada. *Health Policy and Technology*, 7(2), 217-223.
- Naatu, F., & Alon, I.(2019). Social franchising: A bibliometric and theoretical review. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 738-764.
- Noya, A., & Clarence, E.(2007). *The social economy*. OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Sivakumar, A., & Schoormans, J. P.(2011). Franchisee selection for social franchising success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(3), 213-225.
- Temple, N. I. C. K., Carey, C., Brereton, H., & Jonsdottir, O.(2011). *The social franchising manual*. London: Social Enterprise UK.
- Ziółkowska, M.(2017). Success factors and benefits of social franchising as a form of entrepreneurship. *Studia i Materiały*, (1/2017 (23)), 37-47.