서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

c.i.t.i.e.s.
TRANSFERT D'INNOVATIONS ET DE CONNAISSANCES EN ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

사회연대경제의 지식 전수 및 혁신 확산을 위한 국제 센터

+

C.I.T.I.E.S.

사회적경제에서의 규모 변화 : 임무 완수!

서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER

c.i.t.i.e.s.
TRANSFERT D'INNOVATIONS ET DE CONNAISSANCES EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

사회적경제에서의 규모 변화 : 임무 완수!

사회연대경제의 지식 전수 및 혁신 확산을 위한 국제 센터

C.I.T.I.E.S.

저자들과 감사의 글

모드 레오나르 Maude Léonard M. Ps., Ph. D.

퀘벡주립대 몬트리올캠퍼스 경영학 교수. 사회혁신연구센터 (CRISES)와 사회적 기업 및 협동기업 경영 연구그룹 회원.
퀘벡연구기금Fonds de recherche du Québec에서 신임 교수를 위한 자금을 지원받아 사회적경제 기업을 위한 규모 변화 전략을 연구하고 있다. 또한 사회적경제 기업의 사회성과 측정에 관심을 가지고 있다.

아니 카뮈 Annie Camus Ph.D.

퀘벡주립대 몬트리올캠퍼스 경영학 교수. 사회혁신연구센터 부소장이자 사회혁신연구센터(CRISES)와 사회적 기업 및 협동기업 경영 연구그룹 회원. 지난 20년간 사회적경제 기업 지원조직 및 퀘벡의 사회적경제 생태계를 중심으로 연구 활동을 이어오고 있다.

마리안 칼리아긴 Mariane Kaliaguine

성인교육학과 조직개발 전공, 약 25년 동안 교육, 건강 및 공동체 개발 부문에서 종사하였으며, 현재 퀘벡 정부의 교육부 지도고문으로 일하고 있다. 그 외 다양한 지식 전수 및 혁신 관련 프로젝트에 기여했는데, 그 중 대표적인 것으로 사회연대경제 혁신공간TIESS가 수행한 규모 변화 프로젝트가 있다.

김진환 Jinwhan Kim M. Sc.

런던대학 SOAS 개발경제학 석사. 현재 몬트리올경영대학원 경영학 박사과정 재학중. 공정무역 아름다운커피 사무처장 역임.
현재 CITIES의 협력연구원을 겸임하고 있다.

파스칼 라가세-브뤼네 Pascale Lagacé-Brunet

경영학 이학석사. 인적자원전공. 사회적경제 분야에서 프랜차이즈를 통한 확산에 의한 복제사례 분석을 다룬 논문 저술.
현재 퀘벡 정부 보건 및 사회서비스부에서 일하고 있다.

마르탱 반 덴 보르 Martin Van Den Borre

국제개발 및 경영학 전공. 2018년부터 CITIES의 상임이사로 재직하고 있다. 25년 동안 사회적경제 분야에 종사해오면서 퀘벡과 캐나다, 나아가 국제적 수준의 규모 변화를위한 여러 가지 활동을 주도하거나 참여했다.

장 에마뉘엘 아르스노Jean-Emmanuel Arsenault, 마루 바우티스타Marú Bautista, 케빈 카오Kevin Cao, 셰릴 콜르렛Cheryl Collerette, 카롤 쿠튀리에Carole Couturier, 나오미 데카리-데뇨Naomie Décarie-Daigneault, 롭 에버츠Rob Everts, 샤를 가뇽Charles Gagnon, 프랑수아 젤리나Francois Gélinas, 클레르 게랭Claire Guérin, 스테파니 기코Stéphanie Guico, 김정은Chong-Eun Kim, 린다 나우 아므돔Linda Nawo Amedome, 낸시 님탄Nancy Neamtan, 필리스 로빈슨Phyllis Robinson, 피에르 르고Pierre Legault, 제이슨 프린스Jason Prince, 에릭 생타르노Eric St-Arnaud, 제랄드 생조르주Gérald St-Georges, 켈리 스토리Kelly Story, 이현아Hyuna Yi는 이 문서의 작성 및 연구에 함께 참여했다. 소중한 협력에 감사드린다.

번역 번역협동조합(문수혜, 전광철)

감수 김진환, 유현종, 이현아

디자인 노란들판

자금지원 이 연구는 서울시사회적경제지원센터의 자금 지원으로 작성되었다

저작권: © CITIES-SSEC
다음과 같은 표기로 출처를 명확히 밝힌다면, 이 연구의 내용에 대한 짧은 인용은 허락 없이 가능하다.
Leonard., M., Camus, A., Kaliaguine, M., Kim, J., Lagacé-Brunet, P., & Van den Borre, M. (2020). Changer d'échelle en économie sociale : mission accomplie!. Montréal: CITIES.

머리말

사회적경제는 협동기업들의 단순 총합, 협동기업들이 속한 섹터 그 이상의 의미를 갖는다. 인간과 지구를 중시하며, 이윤의 논리가 아닌, 다른 논리를 바탕으로 한 발전이 필요하다는 철학에 기반을 둔 새로운 접근방식이다. 사회적경제 운동은, 현대사회의 시급한 과제인 경제의 대전환과 경제의 민주화를 추구하는 운동이다.

이런 운동의 본질적인 목표를 감안한다면, 사회적경제를 주류 경제를 단순히 보조하는 주변부의 경제나, "가난한 사람들을 위한" 경제로 한정지어서는 안된다. 경제의 대전환이라는 목표를 달성하기 위해 사회적경제 운동은 전 세계 곳곳에서 공동체의 필요와 열망에 부응하는 사회적경제 기업들이 성장을 뒷받침하여 사회적경제가 경제 전체에서 차지하는 지분을 확보하고 경제 발전에서 중요한 위치를 차지할 수 있도록 해야 한다.

이를 위해 사회적경제의 소셜 임팩트를 키우기 위한 '규모 확장passer à l'échelle'은 사회적경제의 확산을 위해 중요한 개념이며, 전 세계 사회적경제 네트워크의 주요 관심사가 되고 있다. CITIES가 발간하는 본 보고서가 현 시점에서 많은 파트너들이 이 개념에 가지고 있는 궁금증을 해소할 수 있는 시의적절한 것이 되기를 바란다.

「사회적경제의 규모 변화: 임무 완수!」는 사회적경제 기업가들이 소셜 임팩트impact social를 높이기 위해 어떻게 자신들의 사업을 발전시키는지에 대한 귀중한 정보와 분석, 구체적인 사례들을 잘 정리한 보고서이다. 프랑스, 퀘벡, 미국 및 한국의 사례들을 바탕으로 어떻게 하면 사회적경제 기업이 사회적, 문화적, 환경적 사명을 견지하는 동시에 사업을 발전시키는 목표를 달성할 수 있는지 그 다양한 방법을 보여주고 있다. 이 연구에 실린 사례 중 일부는 기업들이 어떻게 그 활동을 발전시키고 새로운 성장 기회를 포착하여 규모를 확장하였는지 보여주고 있으며, 또 다른 사례들은 소셜 프랜차이즈 또는 복제를 성공적인 전략으로써 소개한다.

이 보고서에 실린 모든 사례들이 각각 중요한 배울점이 있지만, 공통적으로 볼 수 있는 것이 있다. 퀘벡의 사례에서 볼 수 있듯이, 견고하고 건강한 생태계는 가장 중요한 교훈 중 하나이다. 그리고 규모의 문제로 고민하는 기업들의 필요에 맞춘 지원의 필요성이 필요하다는 것도 다른 하나이다.

본 보고서는 전 세계의 사회적경제 주체들이 오늘날의 과제를 해결하기 위해 어떻게 혁신적인 방법을 찾을 수 있는지, 그리고 어떻게 서로에게 배울 수 있지를 명확히 보여준다. 국제적인 수준에서 지식을 공유하고 전달하는 CITIES의 기여를 매우 소중하게 생각한다.

낸시 님탄 Nancy Neamtan

목차

저자들과 감사의 글 2

들어가는 말 7

1장: 사회적경제 기업의 규모 변화 10

1.1 사회적경제 기업의 규모 변화란 무엇인가? 10

1.2 왜 규모 변화가 필요한가? 12

1.3 어떻게 규모 변화를 이룰까? 12

2장: 사회적경제 규모 변화의 유형 16

2.1 규모 변화를 위한 다양한 일반적 전략 16

2.2 다양한 복제 전략들 19

3장: 국제 사례 26

3.1 브라이틀리 Brightly®: 미국 최초의 소셜 프랜차이즈 협동 네트워크 26

3.2 업앤고 Up & Go: 가사서비스 노동자를 위한 디지털 경제 29

3.3 이퀄 익스체인지 EQUAL EXCHANGE: 정의롭게 연대하는 세상을 위한 협동조합 32

3.4 피자유니온협동조합: 소규모 자영업자들의 처지 개선을 위한 프랜차이즈 협동조합 36

4장: 퀘벡 사례 42

4.1 텡크 Tënk: 다큐멘터리 영화 배급 전문 디지털 플랫폼, 세계로 뻗어 나가다 42

4.2 그룹 파라독스 GROUPE PARADOXE: 미션을 심화하고 다양화하는 데 따르는 위험 45

4.3 악시아 서비스 AXIA SERVICES: 사회적 범위와 수익성을 높이기 위한 합병 49

4.4 르네상스 Renaissance: 프랜차이즈를 통한 확산에서 집중화된 확산으로 53

5장: 정책 및 사업 환경 58
5.1 퀘벡의 일반적인 제도적 틀 58
연방 정부 및 주 정부 58
사회적경제 기업 관련 퀘벡주 법률 제도 58
공공정책과 사회적경제 기업 59
5.2 사회적경제 기업 비즈니스 환경: 사회적경제 생태계 60
대변/협의/홍보 60
재정 지원 61
연수 및 교육 62
연구 및 지식 전달 62
기업 지원 62

6장: 규모 변화 지원 66
6.1 사회적경제 기업 지원 관행 66
6.2 규모 변화를 위한 지원의 특수성 67

7장: 한국적 맥락과 국제 교류의 추구 70

맺는 말 73

참고문헌 74

들어가는 말

이 보고서는 서울의 사회적경제 활성화 및 발전 전략을 수립하는 데 있어 유용한 접근 방법들을 확인하고 집중 조명한다는 목표를 가지고 사회적경제에서의 규모 변화 문제를 다룬다. 한국 정부와 시민사회는 15년 넘게 사회적경제의 가치를 지지하고 이의 발전을 위해 많은 노력을 기울여 왔다. 이러한 뜨거운 관심과 빠른 변화를 배경으로, 한국에는 많은 협동조합, 사회적기업, 그리고 공동체 지향의 기업이 설립되었다. 본 보고서에서 다루는 규모 변화는 혁신을 위한 강화와 발전 전략 중 하나가 될 수 있다. 더 강한 생존력과 더 나은 협업 역량을 보장할 뿐만 아니라, 무엇보다도 사회에 더 큰 영향을 끼칠 수 있다.

이 연구를 통해 사회적경제에서의 규모 변화에 관하여 퀘벡 생태계 내에서 얻은 경험과 지식을 공유하고자 한다. 특히 TIESS[1]의 최근 작업과 퀘벡주립대학교 몬트리올 캠퍼스 경영학부ESG UQAM[2]에서 진행 중인 작업을 기초로 하고 있다. 이 연구의 실행 그룹에 의해 수집된 이 자료는 퀘벡의 새로운 사례에 대한 분석으로 더욱 풍성해졌을 뿐 아니라, 전통 분야와 플랫폼 협동조합과 같은 신흥 분야에서 새롭게 나타난 한국 및 국제 사례를 포함하고 있다.

저자들은 이미 한국에서도 규모 변화 전략, 특히 소셜 프랜차이즈 전략이 한국에서 시행되고 있음을 알고 있다. 이런 의미에서, 우리는 이 연구가 한국과 퀘벡 두 지역 간의 공동적이고 쌍방향적인 협력의 첫번째 디딤돌이 되기를 바라며, 이를 통해 서로에게 배우고 실천의 강화와 발전에서 함께 성장할 수 있게 되기를 희망한다.

이 보고서에서 논의한 바와 같이, 규모 변화의 목표는 해당 조직의 사회적 미션의 도달 범위를 넓히고 영향력을 높이는 것이다. 이런 의미에서 규모 변화를 단순한 성장 논리로 한정할 수는 없다. 또, 퀘벡과 한국의 사회적경제가 그 정의와 법률 틀에서 서로 다른 점이 있음을 유념해야 한다. 이러한 차이가 규모 변화의 실행과 관련된 기술적·법적 측면에서 영향을 미칠 수 있지만, 이 연구는 사회적경제의 규모변화 활동의 실행을 촉진하는 촉진자와 코치accompagnateurs[3]들, 그리고 지원기관들의 맥락에서 도움이 될 수 있는 이론과 실무 관련 요소들을 전달하는 데 중점을 두고 있다.

1장과 2장에서는 규모 변화의 이론적 토대를 제시하고 최근 몇 년 동안 퀘벡에서 수행된 사례에서 영감을 얻은 변화 전략의 유형을 제안한다. 3장과 4장에서는 8가지 퀘벡 및 국제 사례들을 중점으로 규모 변화를 위한 다양한 전략 및 코칭을 위한 다양한 접근 방식과 조건을 설명한다. 5장과 6장에서는 각각 퀘벡의 제도 및 비즈니스 체계, 그리고 규모 변화를 위한 구조 및 지원 메커니즘을 소개한다. 마지막으로 7장은 한국의 맥락에서 주목해야 할 중요한 요소들을 설명하고 있다. 특히 국경을 넘어서는 규모 변화를 촉진하기 위해 어떤 전략을 도입해야 할 것인가하는 주제를 다루고 있다. 인류가 직면한 사회적, 생태적 전환의 과제는 시급한 대응이 필요하며, 동시에 전지구적 협력을 도입하지 않고서는 효과적으로 대응할 수 없기 때문에, 이를 위한 다양한 국가의 사회적경제간 협력을 촉진하는 것이 그 어느 때보다 중요하다. 따라서 이와 같은 변화를 추진하는 데 유용하다고 생각되는 협력의 실마리를 밝히고 있다.

1 Territoires innovants en économie sociale et solidaire. 사회연대경제 혁신공간. 사회적경제의 연계와 전수를 위해 만들어진 퀘벡의 조직. (https://tiess.ca/)

2 https://esg.uqam.ca/en/

3 퀘벡 지역개발 모델에서 흔히 사용되는 명칭으로, 에이전트 혹은 코치accompagnateur(동반자; 아꼼빠냐뜨흐)들은 경영컨설팅 및 자금조달 지원 등 사업의 각 단계에서 코치.수행하는 역할을 맡는다. 상세한 내용은 제6장 참조.

1장

사회적경제 기업의 규모 변화

1장
사회적경제 기업의 규모 변화

1.1 사회적경제 기업의 규모 변화란 무엇인가?

사회적경제 기업들이 자신들의 활동이 갖는 잠재력, 그리고 사회에 대한 긍정적 임팩트를 (질적으로 그리고 양적으로) 크게 강화하거나 증진시킬 수 있는 몇 가지 전략이 있다 (Lafrance 외, 2006; Bloom and Chatterji, 2009). 이 전략들은 "규모 변화"라는 일반적인 표현으로 묶을 수 있는데, 규모 변화란, "[…] 자기 조직을 강화하거나 생태계를 활용함으로써 기관의 소셜 임팩트를 보존하거나 극대화하려는 과정을 나타낸다"(Avise, 2014c, p.11). 규모 변화라는 개념은 이러한 발전이 사회적경제 기업들의 [서비스 및 상품] 제공 대상인 사회와 인구에 미치는 사회성과의 변화 범위 또는 폭을 의미한다(Casasnovas and Bruno, 2013). 따라서 규모 변화란 (규모화라는 용어와 달리 - 옮긴이) 단순히 조직의 규모가 커지는 것만을 뜻하지 않는다(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017; Casasnovas and Bruno, 2013). 어떤 전략은 "구조 측면에서는 작게 유지하면서 그 영향 측면에서는 큰 목표를 세울 수 있다"(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017, p.10). 그러나 규모 변화는 종종 사회적경제 기업의 활동을 확장시키는 형식으로 이뤄지며, 특히 더 많은 사람들에게 서비스를 제공하는 것이 목표인 경우에는 더욱 그렇다(André, Gheerbrant and Pache, 2014).

그간의 문헌들을 분석해 보면 사회적경제 기업 규모 변화는 5가지 기본 특성을 가지고 있다. 사회혁신 이니셔티브의 범위를 지속시키거나 늘리는 것을 목표로 하고(첫째 특성), 이를 실행하는 조직의 경제적 생존력을 보존한다(둘째 특성). 다음으로, 사회적경제 기업의 규모 변화는 반복적이고 비선형적인 프로세스 (World Bank, 2012)이며 (셋째 특성), 이 프로세스는 조직 변화의 형태를 취할 수도, 또는 전체 시스템 변화를 목표로 하는 사회 변화 협업 프로젝트의 모습을 취할 수 있다(넷째 특성). 마지막으로 규모 변화는 그 자체로 사회혁신의 과정으로 볼 수 있다(다섯째 특성). 이 특성들에 대해서 보다 구체적으로 설명하자면 다음과 같다.

첫째, 정의에 언급된 바와 같이, 사회적경제 기업은 규모 변화를 통해 더 많은 사회적 가치를 창출함으로써 수혜자들의 니즈와 열망을 더욱 효과적으로 충족시킬 수 있다. 아비즈 Avise(2014a)에 따르면 "[…] 규모 변화 접근 방식은 소셜 임팩트impact social를 중점으로 두어야 하며, 그렇지 않으면 기업은 '영혼을 잃은'(p. 9) 발전에 그칠 위험이 있다. 따라서 소셜 임팩트를 극대화하는 것은 이 과정의 궁극적 목적일 뿐만 아니라 결정을 내리는 시점부터 지녀야 할 주요 기준이기도 하다(Avise, 2014c). 소셜 임팩트의 극대화는 오직 주주들을 위해 더 많은 이윤을 창출하는 것을 목표로 하는 전통적인 영리기업들이 새로운 시장으로의 확장을 추구하는 발전 전략으로서의 규모 변화와 사회적경제 기업의 규모 변화를 차별화하는 지점이다(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017; Galitopoulou and Noya, 2016; André, Gheerbrant and Pache, 2014). 사회적경제 기업에서 창출된 잉여는 "사회적 목적을 위해 재사용된다. 예를 들어, 기업 활동을 개발하거나 제공되는 서비스를 좀 더 낮은 가격으로 제공하기 위해 쓰이는데"(Mertens 외, 2010, p.28) 사실상 이는 기업의 생존과 발전을 보장하는 데 기여한다.
둘째, 규모 변화의 성공은 소셜 임팩트와 경제적 성과 측면에서 측정된다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 이때 사회적경제 기업이 재무 건전성을 저해하지 않으면서 공동체적 이익이라는 사회적 목적에 더욱 효과적으로 대응할 수 있는 방법은 무

엇일까(Avise, 2014c; Lafrance 외, 2006; Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017)? 이 질문은 규모 변화의 맥락에서뿐만 아니라 일반적인 사회적경제 기업의 경영 관점에서도 제기된다. 실제로 사회적경제 기업은 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구하기 때문에 만들어질 때부터 사회-경제적 긴장관계를 기반으로 두고 만들어진다 (Michaud, 2013, p.295). 스미스Smith 등(2012)에 따르면, 사회적경제 기업들은 이 두 목적에서 발생하는 두 가지 중요한 과제에 직면해 있다. 첫째, 그들은 이 두 가지 목적 중 하나를 다른 목적보다 등한시할 위험이 있다. 둘째, 기업의 사업적 측면을 우선시하는 구성원과 사회적 측면을 우선시하는 구성원들 사이에서 갈등이 발생하여 기업 운영에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 이러한 어려움을 극복하기 위해 사회적경제 기업들은 자신들이 미치는 영향과 "[…] 이 두 가지 목적 모두를 실행하는 리더십"을 평가하는 장치를 설정할 수 있다(퀘벡사회투자네트워크 Réseau d' investissement Social du Québec:RISQ, 2003).

규모변화 과정에서 나타날 수 있는 또 다른 위험요소로 지적할 수 있는 것이 이른바 미션 표류 (Les dérives de mission)인데, 특히 기업의 생존이 위태로울 정도로 어려운 상황에서는 더욱 그렇다(Ometto 외, 2019). 또 특정한 규모 변화 전략은 기업의 사회적 특성을 위태롭게 하면서 갈등의 원천이 되기도 한다. "'개인l'individu'에서 '다수의 개인plus d'individus'으로 중점이 이동함에 따라, 사회적 기업가는 기업 활동에 정당성을 부여하고 실체를 구성하는 수혜자들 bénéficiaires과의 관계를 잃을 위험이 있다" (André and Pache, 2014, p.667). 사회적 미션은 규모의 확대와 관련된 결정과 관심의 중심에 있어야 한다(Lafrance 외, 2006). 이런 결정에 대한 책임은 지배구조(경영진, 이사회)에 크게 좌우되지만, 앙드레André, 기에르브랑Gheerbrant과 파슈Pache(2014)는 1) 조직에서 어떤 기능을 맡았든 기업의 미션에 대한 모든 사람의 기여를 장려하고 가치를 부여하며, 2) 직원 간의 도움과 경청의 관행을 장려하고, 3) 특히 수혜자를 포함하여 기업 지배구조에 다양한 이해관계자를 참여시키자고 제안한다. 요약하면, 규모 변화는 조직의 생존력과 지속성을 보장하는 동시에 소셜 임팩트를 극대화하기 위해 실행하는 구체적인 행동이나 메커니즘과 관련된 전략적 사고의 일부여야 한다. 경우에 따라 규모 변화는 프로젝트의 경제 모델과의 적응 단계를 거쳐야 한다 (Le Rameau, 2014).

셋째, 규모 변화의 과정은 프로젝트와 사람들의 필요 사이에서 계속적인 반복 실행의 형태로 일어난다(Holcombe, 2012; Lafrance 외, 2006; Leat, 2003). 시간을 내어 계획을 세우고 실험적 메커니즘을 설정하여 가능한 한 최선의 방법으로 소셜 임팩트이라는 목적에 부응할 수 있도록 해야 한다(Gabriel, 2014; Waitzer and Paul, 2011). 몇몇 저자들은 실행 시점에 선택한 전략에 따라 시범 사업을 수행하여 실험해보고 위험을 줄이는 것이 좋다고 권유한다(Futurs Publics, 2015; Avise, 2014c).

넷째, 규모 변화는 조직 내·외부의 다양한 이해관계자의 이익을 고려한 조직 변화 프로젝트이다. 메르텐스Mertens 외(2010)에 따르면, 사회적경제 기업은 관련 이해관계자들의 이해관계가 다양하고, (고객, 수혜자, 공공기관, 민간 기부자, 급여를 받는 노동자나 무급 자원봉사자, 다른 사회적경제 기업) 상호 수렴하지 않는 경우가 많으며, 이런 이해관계자의 다양성때문에 관리모델이 특히 복잡할 수밖에 없다. 사회적경제 기업은 의사결정 기구에 내부 구성원들 및 관련 외부 커뮤니티의 대표가 참여할 수 있도록 독려하고, 내부 상호작용이 참여적이고 공동의사결정을 중시하며, 운영 내규를 결정하는 등의 핵심의사결정 또한 민주적인 관행에 의해 운영되는 관계로, 때로는 경영상의 어려움이 있을 수 있다. 이처럼 민주적인 경영방식을 중시하기 때문에, 내재적인 복잡성이 지배구조의 형태로 그대로 드러난다(Mertens 외, 2010). 결과적으로, 규모 변화는 실현하기에 복잡한 현상이 된다. 그리고 선택한 전략에 따라 사회적으로 혁신적인 사업의 규모 변화는 더 큰 사회적 변화로 이어질 가능성이 있다. "규모에 도달하면 사회혁신이 큰 사회적 변화와 기존 개발 모델의 변화로 이어질 수 있다"(Ferreira, 2011, p.2.).

마지막으로, 우리는 규모 변화를 그 자체로 사회혁신 프로젝트로 간주할 수 있다. 규모 변화는 "열망에 부응하고, 필요를 충족시키거나, 해결책을 제공하는 것, 또는 사회관계를 수정하고 행동의 프레임을 변화시키거나 새로운 문화적 방향을 제안하기 위한 행동의 기회를 이용하는 것" (Bouchard, 2011; 사회혁신연구센터 CRISES의 정의를 사용) 등의 형태로 이루어지기 때문이다. 따라서 사회적경제 기업이 자신의 주요 활동(핵심 비즈니스)을 수행하는 데 필요한 역량 외에 새로운 역량을 개발해야 하는 (조직 또는 조직사회의) 변화 프로젝트이기도 하다. 또한 규모를 변화시키는 과정에서 사회적경제 기업은 자신의 주요 활동을 방해할 가능

성이 있는 실험, 발견 및 혁신으로 실행되는 탐색 과정에서 선택된 전략에 따라 조직을 운영하게 된다.

1.2 왜 규모 변화가 필요한가?

사회적경제 기업이 규모 변화를 추구하는 데에는 몇 가지 이유가 있고 이는 목표로 삼은 소셜 임팩트의 극대화와 연결되어 있다(Avise, 2014c). 블룸Bloom과 차테르지Chatterji (2009)의 경우, 사회적경제 기업은 "사회문제에 가능한 한 큰 영향을 미치기를 원하고 기부자와 지지자들이 투자에 대한 '사회적' 이익을 높이는 것을 갈망하기 때문에 규모화를 추구한다"(P.115). 이 일반적인 목적은 사회적경제 기업의 규모 변화 전략의 선택에 따라 구체적인 목표로 변환된다. 예를 들어, 일부 사회적경제 기업은 가시성을 확보하고, 경쟁 속에서 자신의 위치를 확보하고, 재무건전성을 강화하고, 효율성을 얻고, 자원을 더 잘 활용하기 위해 조직 운영을 최적화하고, 사용자들의 필요에 더 잘 부응하기 위한 새로운 제품이나 서비스를 제안하고, 파트너에 대한 영향력을 증대하고, 서비스를 제공받는 수혜자 수를 늘리고 새로운 계층으로 효과를 넓히기를 원할 수 있다(Avise, 2014a; El Ebrashi, 2017). 때로는 규모변화에 대한 관심은 기회를 포착했을 때 이를 놓치지 않기 위한 동기에서 시작되기도 한다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 그러한 발전을 추구할 수 있는 조직 역량은 조직의 우선순위뿐 아니라 어떤 전략을 선택할 것인가를 결정짓는다. 다시 말해, 특정 전략을 선택하는 것은 다양한 조직적 요인이나 맥락상의 요인에 따라 달라진다(Bellemare, Léonard, Lagacé-Brunet, Huot, Couturier, 2019). 예를 들어, 경제적 상황이 취약한 사회적경제 기업은 새로운 환경에서의 복제/재생산을 고려하기 보다 소셜 임팩트를 발생시키는 자기 단체 활동의 내실을 다지는 것을 우선으로 할 것이다(Avise, 2014c). 따라서 규모 변화의 특정 목표가 다른 목표보다 우선시될 수 있다.

경우에 따라 규모 변화의 목표는 거시적 차원을 취하는 경우가 있으며, 이 때에는 시스템 전체를 변화시키고자 하는 실천을 통해 구체화된다(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017; El Ebrashi, 2017; Westley and Antadze, 2010; Wesley 외, 2014; Avise, 2014a). 시스템 변화는 사회혁신의 궁극적 목표이다(Murray 외, 2010). 벨마르 Bellemare, 레오나르 Léonard 및 라가세-브뤼네 Lagacé-Brunet(2017)는 조직의 규모 변화와 시스템적인 규모 변화를 구별할 것을 제안했다. 조직의 규모 변화는 긍정적 효과를 확대시키기 위해 혁신적인 해결책을 개선하거나 복제하는 것을 목표로 삼는 반면에, 시스템적인 규모 변화는 "사회작용의 방향을 결정하는 가치, 규칙, 규범, 정치 상황에 대해 영향을 미치기 위한" 목적으로 삼기 때문이다(p.79).

1.3 어떻게 규모 변화를 이룰까?

우선 규모 변화는 조직의 진보에서 가능한 하나의 단계이며, 각 조직들의 목표에 따라 존속 기간 동안 여러 단계에서 발생 한다고 말할 수 있다(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017). 규모 변화 프로젝트를 시작하기 위해 사회적경제 기업은 먼저 소셜 임팩트 목표를 설정하고, 이 기업이 충족하고자 하는 사회적인 열망과 필요가 타겟지역에 실제로 존재하는지 확인해야 한다(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017; Murray and al., 2010; André, Gheerbrant and Pache, 2014). 다시 말해, 기업이 추진하는 규모 변화가 충족되지 않은 필요를 해결하는 데 도움이 되는지를 판단한 후에, 이 목표를 달성하기 위한 최상의 전략을 결정해야 한다(Gabriel, 2014; Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017). 위 내용을 다룬 후, 기업이 보유하고 있는 유·무형의 자원을 조사하고, 이 자원이 이전에 세운 규모 변화 전략에 기반한 프로젝트를 성공적으로 수행하기에 충분한지 평가해야 한다(El Ebrashi, 2017).

유형 자원이란 인적, 재정적 또는 기술적 자원을 말하고, 무형 자원은 정보, 암묵적이거나 명시적인 지식, 역량과 태도, 내·외부 이해관계자 간의 공식 및 비공식 관계, 조직 문화 요소, 과거의 의미 있는 경험, 협력 및 코칭 관계 등을 말한다. 자원 부족은 규모 변화에 걸림돌이 된다(Shelton 2005 in Bloom and Smith, 2010). 그러나 자원을 확보하는 것만으로는 과정의 실행가능성과 성공을 보장할 수 없다. 실제로 사회적경제 기업은 설정된 목표를 달성하기 위해 자원을 적절하게 사용할 수 있어야 한다(El Ebrashi, 2017).

따라서 조직의 전략적 계획 속에 규모 변화를 포함시키고 시작하는 결정을 내리기에 앞서 공동의 숙고 과정을 거치는 것이 중요하다. 이런 분석은 무엇보다도 발생 가능한 장애물(예를 들어 이해관계자의 저항)을 인식하고 장애물을 극복하거나 위험을 완화

하는 방법을 생각해내고, 발전을 이루어 낼 적임자들을 파악하는 데 큰 도움이 된다. 적임자들은 과정 전체에서 요구되는 결정을 내리는 데 필요한 재량을 반드시 지니고 있어야 한다(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017). 계획 수립의 과정은 내부 이해관계자(자원봉사자, 직원, 이사회) 및 외부 이해관계자(수혜자, 서비스 및 금융 파트너)에게 규모 변화의 이익과 장점에 대해 설득하기 위한 작업이 무엇인지 규명할 수 있도록 하는 역할을 한다(Rameau, 2014). 또한 파트너 및 공동 작업자 네트워크를 구축할 가능성을 평가하고 그들의 지원을 받는 것이 중요하다(Scheuerle and Schmitz, 2016; Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017; Bloom and Chatterji, 2009). 그러한 네트워크를 갖는 것은 규모 변화의 맥락에서 특히 중요한 요소로 인식되고 있다(El Ebrashi, 2017, Rameau, 2014). 그들이 형성한 협력관계 덕분에 조직은 달리 접근할 수 없었던 자금, 전문지식과 같은 자원을 활용할 수 있게 되고 현지에 뿌리내릴 때 생기는 이점을 얻는다(Sagawa and Segal, 2000; Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017).

블룸과 차테르지(2009)는 기업의 역량 및 효율성 등, 규모 변화의 성공에 기인하는 조직의 특성 7가지를 다음과 같이 열거한다.

1) 자격을 갖춘 인력을 충원한다.
2) 변화 전략을 채택하거나 뒷받침할 가치가 있다고 이해관계자(직원, 금융 파트너)들을 설득한다.
3) 프로젝트의 개별적 의미를 넘어 프로젝트가 추구하는 사회변화의 목표를 중심으로 동맹관계와 협력의 네트워크를 구축하여 사회변화의 당위성을 정당화한다.
4) 정부의 행동을 조직의 사명에 부합하는 방향으로 이끌기 위해 영향력을 행사한다.
5) 조직에 필요한 비용을 충당하고 활동 자금을 마련하기 위해 충분한 수입(재화나 서비스 판매, 기부금, 보조금, 출자금, 회비 등)을 창출한다.
6) 제품이나 서비스의 질을 떨어뜨리지 않으면서 교육과 다른 수단을 이용하여 모델을 재생산한다.
7) 시장기능의 활성화를 적극 활용한다. 즉, 사회적경제 조직과 관련된 개인이나 조직이 시장 기능을 통해 필요한 서비스나 제품을 원하는 결과를 얻도록 한다.

위 특성들이 얼마나 효과를 발휘하는가는 특정 상황 요인들에 영향을 받는다. 예를 들어 잠재적 지지자가 있는가 없는가, 혁신적인 이니셔티브에 우호적인 공공정책이 있는가 없는가 하는 요소들이 그 효과를 좌우하게 된다.

2장

사회적경제 규모 변화의 유형

2장
사회적경제 규모 변화의 유형

2.1 규모 변화를 위한 다양한 일반적 전략

규모 변화 전략에는 여러 가지 유형과 분류가 있지만, 학계 내에서는 상대적으로 유사한 것들로 묶어서 심화(approfondissement), 다각화(diversification), 협력(coopération), 합병(fusion) 및 복제(duplication)의 다섯 가지 주요 범주로 구분한다(Avise, 2014c; Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017, Galitopoulou and Noya, 2016). 첫 번째 네 가지 유형은 사회적경제 기업이 사회적으로 혁신적인 실천을 개선 또는 강화할 수 있게 하고, 다섯 번째는 새로운 지역으로 나아갈 수 있게 한다(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017). 이 장에서는 주로 복제 전략에 대해 설명하는데, 이는 집단적 가치를 존중하고 사회적경제 기업의 운영 원칙과 규칙을 고려하면서 복제 전략을 구현하는 방법에 대해 많은 문제를 제기한다.

첫째, 심화는 "기존 활동에 중점을 두면서 질과 영향을 향상시키려고 노력한다"(André, Gheerbrant and Pache, 2014, p. 70). 이 경로를 선택하는 사회적경제 기업은 각 수혜자에게 미치는 영향을 극대화하거나, 사회적 문제의 증상보다 원인에 집중하며 기존의 사업을 더 잘 수행하기 위한 새로운 방법을 찾는다(예를 들어 서비스 품질 향상)(André, Gheerbrant and Pache, 2014; Futurs Publics, 2015). 일반적으로 기업 내에서 실행하는 연구개발(R&D)과 유사하다.

그리고 사회적경제 기업은 다각화를 통해 수혜자의 필요에 맞는 새로운 대응을 개발하거나 신규 서비스 개발을 통해 새로 나타나는 필요에 대응함으로써 소셜 임팩트를 극대화할 수 있다(Galitopoulou and Noya, 2016). 사회적경제 기업은 이 전략을 사용하여 단일 시장, 제한된 고객 또는 특정 공급업체(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017)에 대한 의존도를 낮추기 위해 모델을 강화한다. 보다 구체적으로는 사회적경제 기업은 생산과정의 초기 또는 마무리 단계에서 새로운 활동을 추가하거나(수직다각화), 이미 제공되는 서비스에 새로운 활동을 추가로 개발하거나(수평다각화), 활동 영역을 완전히 새로운 영역으로 확장할 수 있다(기업집단 다각화diversification conglomérale)(Avise, 2014c).

그 다음으로, 보다 취약한 특정 사회적경제 기업은 합병을 통해 다른 조직과 자산을 통합하여 그들의 사회적 영향력을 보존하거나 행동 수단을 강화할 수 있다(Galitopoulou and Noya, 2016). 합병은 하나의 사회적경제 기업이 다른 사회적경제 기업에 흡수되는 형태(흡수합병)를 취하거나, 또 다른 경우에는 두 개 혹은 그 이상의 조직이 합병을 통해 새로운 조직(신설합병)을 만들 수도 있다(Avise, 2014c). 이 전략은 조직의 환경에 대한 적응력을 높이고 효율성을 향상시키며 특정 운영비용을 절감할 수 있는 이점이 있다(Chalencon and Pache, 2006, Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017).

또 사회적경제 기업들은 다른 조직들과 전문 역량을 공유함으로써 새로운 역량을 갖추거나 기존 서비스를 개선할 수 있다. 또 입찰이나 보조금 신청 같은 공통의 목적을 달성하기 위해 함께 노력할 수도 있다(UPA, sd; de Jaurias, Gerome and Martin,

2015). 협력[4] 전략은 사회적경제 기업이 자신의 정체성과 조직구조를 온전히 유지하면서 아직 진출하지 못한 새로운 시장이나 자원에 접근할 수 있도록 한다(Galitopoulou and Noya, 2016; Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017). 협력은 또 건전한 재정상태의 조직이 자신의 영향을 증대하려는 목적보다는, 재무상태가 좋지 않은 조직의 개편이나 재기와 관련하여 새로운 사회적경제 기업을 시작하는 데 도움이 될 수 있다(기업 구제). 아비즈 Avise(2014c)는 단순, 전략, 강화의 세 가지 유형으로 협력을 구분한다. 단순 협력은 특정 필요를 충족시키기 위해 일정 기간 동안 자원(소프트웨어, 노동, 하드웨어, 정보/지식)을 모으고자 하는 기업에 적합하다(Avise, 2014c). 전략적 협력의 경우에는 사회적경제 기업들이 각자의 미션을 유지하면서 서로 조율한 제안을 하는데 동의한다(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017). 강화된 협력 또는 공동생산co-création은 기업들 간의 역량과 자원의 상보성을 기반으로 공동의 해결책을 수립하는 것을 목표로 하는 조직적 상호접근을 말한다. 이것은 완전히 새로운 조직을 만드는 형태를 취할 수도 있다(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017).

마지막으로, 복제는 아직 혜택을 받지 못하는 사람들이나 타 지역 사회로 사회혁신의 추진 범위를 넓히는 것을 목표로 하여(첫째 특성), 비슷한 지역의 맥락에서 조직의 모델을 다소 구조적으로 재생산한다(둘째 특성). 사회적 영향력을 높이고자 하는 조직(초기 조직 organisation initiale)과 이미 입증된 모델을 갖춘 조직의 혜택을 얻고자 하는 하나 이상의 파트너가 협력하는 것을 포함하는 집단 전략이다(셋째 특성). 특히, 본래의 추진 계획의 적응 정도와 앞으로 논의할 조직 간에 유지되는 관계 유형에 따라 여러 유형의 복제 전략이 있다. 또한 복제는 전파시킬 모델이 이전에 소규모로 시험과 검증이 이루어졌으며(넷째 특성), 또 초기 조직이 모델을 전수받을 파트너에게 지식을 전달하는 데 있어 복제 모델의 성공을 보장하는 가장 적합한 실천과 기본 원칙을 결정할 역량이 있음을 의미한다. 이를 위해서는 일반적으로 사회혁신 모델이 보급될 지역의 특성과 그 모델의 이점이 온전히 유지되기 위해 필요한 적응 정도를 고려해야 한다(다섯째 특성). 마지막으로, 초기 조직이 자신의 미션의 완수와 제품 및 서비스 품질을 손상시키지 않으면서 복제 프로젝트를 수행할 수 있는지 그 능력이 입증되어야 한다(여섯째 특성). 다음 단락에서는 이러한 각 특성에 대해 자세히 설명하고자 한다.

첫째, 복제 프로젝트는 사회적 필요가 충족되지 않거나 공급이 부족한 지역에 혁신적인 해결책을 제공하도록 그 영향력의 범위를 확장한다(André and Pache, 2014; Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017). 이는 구체적으로 수혜자 수 증가의 형태로 나타난다(Wesley 외, 2014; El Ebrashi, 2017; Larson, Dearing and Backer, 2017; André and Pache, 2014). 가능한 많은 사람들이 혁신을 응용하게 하려면 지속되는 문제에 대해 적절한 해결책을 제공하고(Cooley and Kohl, 2016) 실제 필요를 충족시켜야 한다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 따라서 복제 대상 지역의 지역사회의 주체들이 대응하고자 했던 사회적 필요가 이미 충족되어 있는 상태라면 복제에 관심을 둘 이유가 없다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 요컨대, 모든 사회혁신이 반드시 복제되는 것은 아니며(Hartmann and Linn, 2008; Wesley 외, 2014) 소셜 임팩트를 극대화하기 위해 다른 규모 변화 전략이 실행될 수 있다.

둘째, 복제는 "동일한 섹터에서 활동하는 협동기업"(Malo and Vézina, 2005, p.107)들의 그룹을 만들기 위해 사회혁신 이니셔티브를 새로운 환경 또는 유사한 상황에서 재현하는 것을 수반한다(Riddell and Moore, 2015; Wesley 외, 2014; Avise, 2014c; Berelowitz 외, 2015; André and Pache, 2014). 우리는 "상호협의를 위한 의견교환에 동의하는[…]"(Malo and Vézina, 2005, p.107) 지역 사회적경제 기업들로 구성된 공식적인 그룹이 탄생하는 것을 목격하고 있다. 복제가 이뤄진 새로운 기업은 기존 기업의 영향과 필적할 만한 영향이 있어야 한다(Larson, Dearing and Backer, 2017). 이와 관련하여 지금까지의 연구에 의하면 소셜 임팩트를 측정하는 능력은 새로운 영역에서의 복제 전략을 구현하기 위한 전제 조건이고(Bradach, 2003 in André and Pache, 2014), 변함없이 귀중한 도구임을(Andre and Pache, 2004, Dees, Battle Anderson 및 Wei-Skillern, 2014) 확인하고 있다.

4 또는 '상호협동'이라 할 수 있다. 이는 1995년에 영국 맨체스터에서 개최된 국제협동조합연맹 세계대회에서 채택된 7가지 협동조합 원칙 중 6번째 원칙에 따라 두 협동조합이 협동할 경우에 해당된다. (https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative)

셋째, 복제는 사회적경제기업 내부 팀원들의 능동적인 협동뿐 아니라 외부 파트너들과의 협업을 포함하는 협동적인 프로세스이다. 이는 입증된 모델을 갖춘 조직(프로젝트를 전파하는 조직)과 최소 하나의 지역 파트너(사회혁신 실천을 다른 지역에서 복제하려는 파트너)를 연결하는 것과 관련이 있으므로, 지침을 작성하고, 역할과 책임뿐만 아니라 관계 속에서 각자의 권한을 규정하는 것이 중요하다. 이러한 권한은 조직이 선택한 복제 전략에 따라 공식화될 수도 있다. 이에 대해서는 추후 살펴볼 것이다.

넷째, 혁신적인 이니셔티브를 복제하려면 먼저 소규모로 테스트하고 검증해야 한다. 복제를 언급하는 많은 저자들이 복제를 정의할 때 공통적으로 원본 - 프로토타입의 효과성을 관찰하고 평가한 이후 복제를 실행할 필요가 있다는 점을 언급하고 있다(Avise, 2014a; André, Gheerbrant and Pache, 2014; Larson, Dearing and Backer, 2017; The Conservation Company and Public/Private Ventures, 1994; Mulgan, 2006; Racine, Furano 및 Jucovy, 1995). 더 구체적으로 보자면, 제안된 해결책은 "[…] 입증된 운영 및 기술을 기반으로 하고 비용을 초과하는 자원을 생성할 수 있는 잠재력을 가져야 한다."(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 긍정적인 영향이 검증되지 않은 채 사회혁신을 복제 과정을 시작하면, 부정적 인식이나 실패가 발생할 위험이 커진다(Hartmann and Linn, 2008). 예를 들어, 성급한 개발은 자원 낭비와 사회적경제 기업 이해관계자들의 반대를 불러일으킬 수 있다(Hartmann and Linn, 2008). 혁신이 어떤 맥락에서 효과를 보여주었다고 해서 다른 곳에서도 반드시 동일한 효과가 나타나는 것은 아니기 때문이다. 또, 혁신이 어떤 사람들에게는 바람직할 수 있지만 다른 이들에게는 그렇지 않을 수 있다(Rogers, 1983). 예를 들어, 밭일을 쉽게 할 수 있게 개발된 농업 기계는 대규모 퀘벡 농장에는 적합하지만 소규모 농장에는 너무 비싸다(Rogers, 1983, p.12에서 영감을 얻은 사례).

다섯째, 원본 모델의 재현성을 보장하기 위해(Bloom and Chatterji, 2009; Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017) 사회적경제 기업은 베스트 프랙티스 모델들을 선정하여 원본 모델을 다듬어야 한다. 이 작업은 경험들을 조화시키고 성과를 강화하는 것을 목적으로(Malo and Vézina, 2003) 비즈니스 모델과 작업 프로세스를 체계화 codification하고 표준화 standardization하는 과정의 일부가 된다(Malo and Vézina, 2003; Malo, Vézina and Audebrand, 2012; Lafrance 외, 2006). 모범 사례를 체계화하는 이 작업은 복제의 성공요인 중 하나일 뿐만 아니라, 대외적인 커뮤니케이션 도구로도 사용될 수 있다. "모델의 체계화는 내부 활동일 뿐만 아니라 서비스 수요의 증가, 새로운 협력관계 형성 및 기금 모금의 증가로 이어질 수 있는 대외적인 커뮤니케이션 도구이기도 하다"(Lafrance 외, 2006, p.10). 표준화의 정도는 기업이 그대로 이전하고자 하는 기존 모델의 필수 구성요소(불변 구성요소) 대비 기대되는 긍정적인 결과 및 행위의 효과를 손상시키지 않는 선에서 자신의 기업에 맞춤 적용 할 수 있는 구성요소(가변 구성요소)들의 수에 달려 있다(The Conservation Company and Public-Private Ventures, 1994; André, Gheerbrant and Pache, 2014). 실행 및 확산이 가능한 모델을 개발하기 위한 표준화에도 불구하고, 지역의 구성요소가 지닌 상대적 자율성은 이러한 규모 변화 전략이 갖는 기본 특성이다(Malo and Vézina, 2003).

복제전략을 시행하고자 하는 기업은 이런 접근법을 적용함에 있어 사회혁신이 전파될 지역의 특성을 고려해야 한다(The Conservation Company and Public/Private Ventures, 1994). 리델Riddell과 무어Moore(2015)의 경우, 지역의 특수성을 더욱 잘 이해하고 고려할 수 있는 것으로 지식의 공동 기획co-construction을 예로 들었다. 기업 구조, 프로세스, 제품과 서비스 및 습관을 적용시킬 수 있는 능력(Chakravarthy, 1982; Krogh and Cusumano, 2001, Weber, Kröger and Lambrich, 2012)은 사회적 맥락에서의 혁신을 용이하게 한다(Audebrand, 2018). 간단히 표현하자면, 현지화란 지역의 필요에 적절히 대응하기 위해 프로세스들을 수정하는 것이다(Krogh and Cusumano, 2001). 이런 작업은 지역 사회가 확산된 사회혁신을 자신의 것으로 삼게 되는 등(Audebrand, 2018), 실제로 복제 전략을 구현하는 데 있어 장기적인 성공의 요인이 되는 것이다(Avise, 2014a; The Conservation Company and Public, Private Ventures, 1994; Krogh and Cusumano, 2001).

마지막으로, 복제는 기업이 교육 및 다른 도구를 사용하여 제공하는 제품이나 서비스의 질을 저하시키지 않으면서 모델을 재현할 수 있는 역량을 기반으로 한다(Bloom and Chatterji, 2009). 기업은 경제적으로 지속 가능해야 한다. 즉, 상품이나 서비스 판매, 기부금, 보조금, 출자금, 회비, 투자 등을 통해 충분한 수입을 만들

어 낼 수 있어야 한다. 이를 통해 비용을 지불하고 활동에 필요한 자금을 지출할 수 있다. 또한 복제과정을 시작하기 전에 견고하고 입증된 비즈니스 모델이 있어야 한다(Tracey and Jarvis, 2007). 복제 프로세스 자체는 자원과 시간을 할당해야 하는 사회적경제 기업의 새로운 활동이 다.

덧붙여, 공식화 또는 표준화로 인한 조직 변화(절차 변경, 역할 재정의 등)는 복제전략을 시행하는 회사 내에서 저항을 불러일으킬 수 있다. 그렇기 때문에 팀 모두가 프로젝트를 지지할 수 있는 여건을 만드는 것이 중요하다. 조엣Jowett과 다이어Dyer(2012)에 따르면, "[…] 변화에 대한 저항을 극복하는 능력은 사회혁신을 복제하려는 모든 조직에 필수적이다"(p.735). 테일러Taylor, 닐슨Nelson 및 아들먼Adelman(1999)은 이를 달성하기 위해 변화를 위한 적절한 계획을 세우며, 이에 따라 발생하는 어려움을 처리하고, 변화의 주도자와 팀 구성원의 역량을 강화하면서 변화에 호의적인 분위기를 조성할 것을 제안한다. 다시 말해, 관리자는 적극적이고 헌신적이어야 한다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 변화의 관리가 복제 전략을 성공적으로 이루어내는 핵심 요소라 할 때(Berelowitz 외, 2015), 기업이 직원 및 기타 이해관계자(자원봉사자, 고객, 수혜자, 기부자, 투자자 등)를 복제 프로젝트 주위로 결집시킬 수 있는 능력 역시 마찬가지로 중요하다(André, Gheerbrant and Pache, 2014; Bloom and Chatterji, 2009).

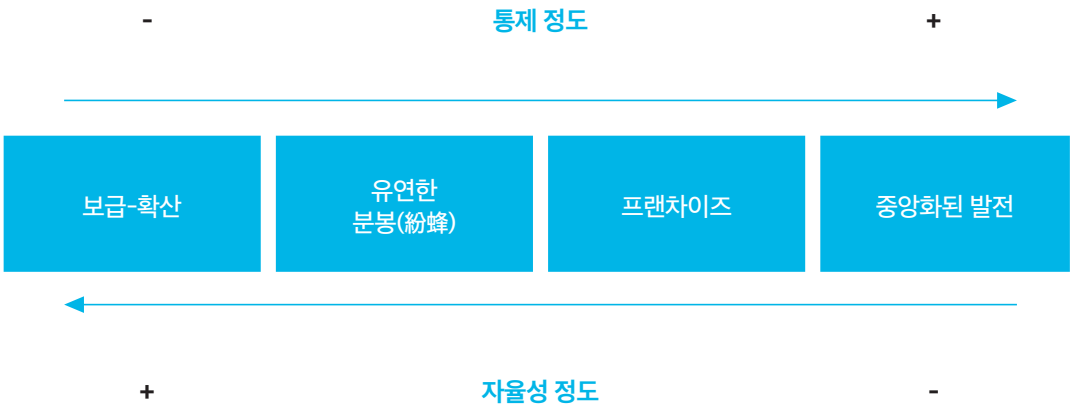
요약하면, 복제 개념이 일부 사람들에게 부정적인 의미를 내포하지만(Davies and Simon, 2013), 학계에서는 몇 가지 장점도 있음을 인정한다. 즉, 복제는 이미 입증된 기업이 획득한 지식을 공유함으로써 원하는 긍정적인 결과를 얻을 가능성을 높인다(Bradach, 2003). 예를 들어, 공동의 이름을 사용하면 특정 자원 및 기업의 서비스에 이미 익숙한 고객층에 쉽게 접근할 수 있을 것이다(Bradach, 2003). 좀 더 폭넓은 관점에서 볼 때 "[…] 사회적경제 기업의 모델을 지리적으로 확장하고 이와 연결된 조직 네트워크를 성장시키는 것은 더욱 시스템상의 원인systemic cause에 미치는 효과와 영향력을 키울 수도 있을 것이다"(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017, p.51).

2.2 다양한 복제 전략들

견해의 차이가 존재하고 실질적인 합의가 이루어지지는 않았지만, 연구자들은 일반적으로 원본 전략을 더욱 충실하게 견지하는 복제 전략과, 더 융통성 있게 적응과 변화를 포용하는 복제 전략을 구분하는 데 동의한다(Grossman and Rangan, 2001; Lyon and Fernandez, 2012; Dees, Battle Anderson and Wei-Skillern, 2004; Berelowitz 외, 2015). 그들은 또한 사회혁신을 전파하는 원본 조직이 행사하는 통제의 정도(Grossman & Rangan, 2001, Lyon and Fernandez, 2012; Dees, Battle Anderson & Wei-Skillern, 2004; Berelowitz 외, 2015) 및 모델을 전수받을 조직의 자율성과 행동의 자유의 정도에 따라 종종 연속체 형태를 통해 설명한다.

앙드레André, 기레르브랑Gheerbrant과 파슈Pache(2014)에 따르면, "[…] 개념이 강력하고 정확하고 문서화될수록 발전 모델은 상당한 통제에 기반을 두어야 한다…."(p.102). 그리고 그 통제는 전파된 사회혁신 실천의 온전성을 유지하는 방법으로 이루어져야 한다. 따라서 모든 범주를 한데 모아보면 일반적으로 다음과 같은 네 가지 일반 전략을 발견할 수 있다. 이 전략은 1) 확산dissémination 2) 유연한 분봉(分蜂) essaimage souple 3) 프랜차이즈를 통한 분봉(分蜂) essaimage franchisé 4) 중앙화된 발전인데développement centralisé, 이 전략들은 사회혁신 실천을 다른 지역으로 확산시킬 수 있다(Dees, Battle Anderson & Wei-Skillern, 2004; Smith & Kistruck, 2014). 아래의 그림 2.1은 각 전략이 요구하는 통제 수준과 각 전략에게 허용된 자율성의 정도에 따라 이들을 연속체로 나타냈다.

표2.1 사회적경제에서 복제 전략의 연속체



출처: 베렐로위츠Berelowitz 외(2015)를 참조하여 편집

대체로 보급 및 유연한 분봉(分蜂) 전략은 프랜차이즈를 통한 분사 및 중앙화된 개발보다 폭넓은 개념으로 더욱 자유롭게 적용할 수 있다고 판단된다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 연속체의 가장 오른쪽에위치한 보급-확산 전략은 원본 기업이 자사에 대한 정보를 자발적으로 제공(Pache and Chalencon, 2007; Chalencon and Pache, 2006)함으로써 타 조직들이 이 정보를 제 것으로 삼아 자신의 지역에서 사회적 영향을 미치거나 긍정적인 환경을 조성하는 경우(Avise, 2014c)를 말한다. 소셜 미디어는 이러한 전략을 구현하는 데 귀중한 도구가 되고 있으며, 원본 조직에 의해 개발된 정보와 지식을 쉽게 접할 수 있게 한다(Bradach, 2010). 이 전략은 일반적으로 정보를 제공하는 사회적경제 기업으로부터의 자원과 조정이 거의 필요하지 않기 때문에(Dees, Battle Anderson and Wei-Skillern, 2004) 비교적 구현하기 쉬운 것으로 인식되고 있다(Dees, Battle Anderson 및 Wei-Skillern, 2004). 한편 원본 사회적기업으로부터의 조정이나 개입이 없기 때문에, 원본으로부터의 정보가 어떻게 수집되고, 응용, 구현되는지에 개입할 수 있는 여지 또한 매우 적다고 한다(Dees, Battle Anderson and Wei-Skillern, 2004). 이러한 후속 조치가 없기 때문에, 생성된 긍정적인 효과는 원래 환경에서 얻은 효과보다는 적을 수도 있다(Goldman, 2003).

연속선상의 반대쪽 끝에는 사회적경제 기업이 본사가 되어 새로운 환경에서의 자회사 또는 서비스 지점을 만드는 지점 시스템의 전략이 있다(Avise, 2014a). 기업은 기술 지원, 관리 지원, 지속적인 모니터링 및 교육을 제공해야 하기 때문에 이 전략은 앞서 언급된 보급-확산 전략보다 더 높은 수준의 노력이 필요하다(Goldman, 2003). 또한 원본 기업은 새로운 환경에서의 실행과 관련된 모든 비용을 책임져야 하므로, 시간, 인적 자원 및 자금에 대한 투자가 특히 중요하다(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017; Dees, Battle Anderson & Wei-Skillern, 2004). 중앙화된 발전(Pache and Chalencon, 2007)이라고도 불리는 이 전략은 실질적이고 전문적인 지식의 보급이 매우 구체적인 관행이나 고품질 표준의 준수를 기반으로 하는 기업에 특히 매력적이다(Dees, Battle Anderson 및 Wei- Skillern, 2004). 디스Dees, 배틀 앤더슨Battle Anderson과 웨이-스킬런Wei-Skillern(2004)에 따르면 중앙화된 발전은 주도하는 조직의 권력 집중화에도 불구하고 자회사의 일정한 자율성을 배제하지 않는다. 하지만 사회혁신 복제를 위한 다른 전략의 경우보다 지역 환경에의 적응도가 훨씬 약하다는 사실은 여전히 어려운 점으로 남아 있다(Pache and Chalencon, 2007). 퀘벡에서는 르네상스 중고물품 가게Renaissance[5]이 중앙화 개발 모델에 따라 설립되었다. 사회적경제 기업 자회사의 설립은 민간 영리기업이 채택하는 성장 전략과 유사하다(Dees, Battle Anderson 및 Wei-Skillern, 2004).

5 3장에서 논의되는 사례들 가운데 하나.

지역사회의 수용력이 복제 프로세스 성공의 핵심 요소라면(Dees, Battle Anderson and Wei-Skillern, 2004) 중앙화된 발전의 경우에는 더욱 그렇다. "[…] 특정 지역사회가 '외부' 모델을 수용하는 문제는 중앙화된 발전 전략의 맥락 속에서는 지역의 기업가적 역량 네트워크를 활용하지 않기 때문에 더 큰 위험이 존재한다"(Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017, p.73). 이런 방식으로 복제하는 기업은 지역의 필요에 합당한지 의문을 제기하는 것과 마찬가지로 프로젝트의 정당성에 의문을 제기해야 한다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 이미 존재하는 가치와 이념을 고려하지 않는 급격한 혁신은 더 많은 저항에 부딪칠 위험이 있다(Dees, Battle Anderson and Wei-Skillern, 2004; Rogers, 2003). 바틀리에Batellier와 마이예Maillé (2017, Audebrand, 2018)에 따르면 특정 프로젝트의 사회적 수용 가능성을 고려하면 "[…] 프로젝트 착수 시에 지역사회의 반대에 부딪칠 위험이 줄어든다"(p.85). 따라서 사회적경제 기업이 중앙화된 발전 방식으로 복제 전략을 실행할 때는 원본 조직이 속한 지역사회에서 그 정당성을 따져볼 때와 같은 정도로 복제되는 지역에서 했던 것과 마찬가지의 수준으로 복제되는 지역에서도 그 의미를 제대로 따져봐야한다(André, Gheerbrant and Pache, 2014). 만약 전파하고자 하는 혁신이 지역이 이미 자리잡은 가치나 이데올로기와 충돌한다면, 더 심한 저항에 직면할 위험이 있다(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017). 지역의 저항이 예상되는 경우, 디스Dees, 배틀 앤더슨Battle Anderson과 웨이-스킬런Wei-Skillern(2004)은 (조정이 덜 필요한) 더욱 유연한 전략을 채택하고 더욱 쉽게 응용할 수 있는 혁신을 전파할 것을 권한다.

유연한 분봉 전략과 프랜차이즈 전략은 보급-확산 전략과 중앙화된 개발의 중간에 위치하는데, 보급-확산 전략보다는 높은 수준의, 그리고 중앙화된 개발보다는 낮은 수준의 공식화와 코디네이션이 필요하다. 프랜차이즈 전략은 다소 공식적인 네트워크로 구성되며 몇 가지의 공통점(가치, 미션, 특정 지침) 및 운영 원칙(공동 브랜드 사용 조건, 프로그래밍 내용, 금융자원)을 공유하는데, 이는 계약서에 명시될 수 있다(Dees, Battle Anderson and Wei-Skillern, 2004; Avise, 2014c). 네트워크 구조는 때때로 공동의 이름이나 브랜드를 공유할 수 있는데, 이 경우, 단순히 주요 원칙들을 공유하는 경우보다 더 세밀한 조정이 필요하다(Dees, Battle Anderson 및 Wei-Skillern, 2004). 이러한 '지역적 성공들(Malo and Vézina, 2005)'의 대규모 변화는 신규 지역조직개발을 통해 이루어진다(André and Pache, 2014; Bellemare, Léonard and Lagacé-Brunet, 2017). 유연한 분봉 전략의 경우 원래 조직과 지역 파트너 간의 관계가 법적 구속력에 의하지 않고 유연하다(Pache and Chalencon, 2007). 따라서 지역 파트너의 자율성은 높고 제약은 적다(Pache and Chalencon, 2007; Avise, 2014a). 기업이 전파하고자 하는 모델을 쉽게 적용할 수 있어 지역의 특성에 맞게 현지화하기가 용이하다(Pache and Chalencon, 2007).

몇몇 연구자들은 프랜차이즈를 통한 분사가 상업적 프랜차이즈로부터 발상을 얻은 현상이라고 설명한다(Sivakumar and Schoormans, 2011; Koehlmoos 외, 2009; Jowett and Dyer, 2012; El Ebrashi, 2017). 다만, 두 프랜차이즈 유형 간 한 가지 차이점은 프랜차이즈를 통한 분사는 사회적 목적이나 질서를 이루는 것을 목표로 삼는다는 점이다. 문헌에서는 프랜차이즈를 통한 분사 전략을 통해 탄생한 지역조직들을 소셜 프랜차이즈라고 지칭한다. 프랜차이즈를 통한 확산과 관련된 관행이 언뜻 보기에 영리 기업에서 처음 개발된 관행의 차용 및 적응에서 비롯된 것처럼 보이는 반면, 이 주제에 대해 사회적경제 기업들에게 물어보면 프랜차이즈 방식을 고려하는 곳은 드물다(Oster 1992). 오스터Oster(1992)에 따르면 그들은 사회적경제에서 '소셜 프랜차이즈'라는 용어는 표준화된 절차와 서비스 보급에 중점을 두고 어느 맥락에서 적용될 수 있도록 만들어졌다는 생각을 불러일으킬 수 있기 때문에 해당 분야의 실행가들은 이 용어를 사용하는 것을 꺼려한다(Fleisch, 2008; Ahlert 외, 2008). 이와 마찬가지로 실행가들은 타 조직이 개발한 해결책보다는 지역 특성에 맞는 해결책을 개발하고자 하기 때문에, 프랜차이즈 전략 채택에 있어 신중함을 보인다(Bellemare, Léonard 및 Lagacé-Brunet, 2017).

좀 더 구체적으로 살펴보면, 프랜차이즈를 통한 확산은 한 사회적경제 기업(프랜차이즈 본사 역할을 하는 주도 조직)과 하나 또는 그 이상의 다른 사회적경제 기업(프랜차이즈 가맹점) 간 계약관계로 규정된다. 이미 건재한 이 프랜차이즈 파트너 기업들은 본사 조직의 이름으로 사업을 운영하면서, 중요하고 긍정적인 사회적 영향을 목적으로 이미 기존에 확립된 규정과 검증된 방식에 따라 재화나 서비스를 제공할 것이다(Zafeiropoulou and Koufopoulos, 2013). 알러트Ahlert 외(2008)는 이를 여러 조직 간의 전문 지식 교환을 기반으로 하는 전략적 제휴로서 시너지 효과를 창출

한다고 보았다. 조직 간의 관계(각각의 역할과 책임, 존중해야 할 기본 원칙)는 계약으로 승인됨으로써 공동의 규정을 갖추게 된다. 프랜차이즈 가맹점은 기존의 상업적 프랜차이즈 경우와 달리의 개인보다는 주로 이미 존재하는 사회적경제 기업 또는 민간 영리기업이다 (Zafeiropoulou and Koufopoulos, 2014).

아래에 제시된 표들은 이 보고서의 1장과 2장에서 제시된 내용을 요약한 것이다. 표 2.1은 규모 변화 전략과 목적, 그리고 기본 목표를 설명하고, 표 2.2는 규모 변화 전략의 주요 특징을 요약한다.

표 2.1 규모 변화 전략의 소셜 임팩트 목적과 목표

		규모 변화 전략					
규모 변화의 목적	소셜 임팩트의 목표	심화	다각화	협력	합병	복제	
						자유로운 제공 (보급-확산)	지역 전개 (유연한 분봉, 프랜차이즈 및 중앙화된 발전)
사회적 영향 증대	각 수혜자들에 대한 영향 증대	X	X	X	X		
	기존 지역의 수혜자 수 증가		X	X	X	X	X
	공급 지역의 수 증가					X	X
사회적경제 기업의 지속성 확장 또는 재정 확대	경제 모델의 지속성		X	X	X	X	
	조직의 효율성 증대		X	X	X	X	

출처: 공공의 미래Futurs publics (2015)와 앙드레André, 기에르브랑Gheerbrant과 파슈Pache (2014)를 참조하여 편집

표2.2 규모 변화 전략의 특징들

특징	규모 변화 전략					
	심화	다각화	협력	합병	복제 1: 자유로운 제공 (보급-확산)	복제2: 지역 전개(유연한 분봉, 프랜차이즈 및 중앙화된 발전)
주도 조직 (프랜차이즈 본사)의 힘	강함	강함	(해당사항 없음)	(해당사항 없음)	약함	중간~강함
전략 결정의 분담 수준	약함	약함	중간~강함	강함	약함	약함~중간
재정 비용	약함~강함	강함	약함~중간	강함	약함	중간~강함
재정 리스크	약함~강함	중간	약함~강함	강함	약함	약함~강함
통제 의지	강함	강함	(해당사항 없음)	(해당사항 없음)	없음	약함~강함
지역 맞춤의 가능성	(해당사항 없음)	있음	있음	필요없음	있음	있음 (중앙화된 확산의 경우 더 어려움)

출처: 아비즈Avise (2014)를 참조하여 편집

3장

국제 사례

3장
국제 사례

3.1 브라이틀리Brightly®: 미국 최초의 소셜 프랜차이즈 협동 네트워크

이 사례는 프랜차이즈를 통한 확산이 가사도우미 분야에서 어떻게 협동조합 그룹의 성과와 마케팅을 향상시키는 방법으로 사용될 수 있는지, 그리고 이 접근 방식이 지역 차원의 근본적인 시스템 변화와 이민 여성의 가사도우미 서비스 근로 조건 변화에 어떻게 기여하는지 보여준다.

기업소개

2018년 11월 뉴욕 주 법무부에 의해 승인된 브라이틀리® 소셜 프랜차이즈 네트워크는 미국 최초의 노동자 협동조합 프랜차이즈이다. 브라이틀리® 그룹은 청소서비스와 주거 및 상업용 건물에 대한 친환경적 유지·보수 서비스를 제공한다. 비영리 기업으로서 그 미션을 가사 노동자의 기업 소유권에 대한 접근을 촉진함으로써 공정하고 존엄하고 안전한 노동조건을 제공하는 것이다. 세 개의 브라이틀리® 협동조합 기업들이 모여 설립되었는데, 이 기업들은 소속 노동자들이 소유하는 영리기업이다.

현재 브라이틀리®를 설립한 3개의 노동자 협동조합이 뉴욕혁서 활동하고 있는데, 브라이틀리® 포트리치몬드Port Richmond(스테이튼 아일랜드), 브라이틀리® 캐롤가든스Carroll Gardens(브루클린) 및 브라이틀리® 이스트할렘East Harlem이 그들이다. 그리고 2020년 3월에는 네 번째 협동조합인 브라이틀리® 워싱턴하이츠Washington Heights가 프랜차이즈에 합류할 예정이다. 또한 2021년에는 뉴욕에서 다섯 번째 협동조합을 창업하는 계획도 추진 중이다.

이 소셜 프랜차이즈 네트워크의 지배 구조는 2018년에 설립된 유한책임 비영리조직인 쿠퍼튜니티Coopertunity가 제공한다. 쿠퍼튜니티의 이사회는 주로 협력자(재단과 지원인력)와 프랜차이즈 소유자인 소수의 협동조합 노동자 조합원으로 구성된다. 쿠퍼튜니티 이사회는 공동 브랜드를 보호하고 개발하는 임무를 지니고 있다. 프랜차이즈 협동조합이 민주적으로 위임한 노동자위원회는 가격, 마케팅 등의 실제적인 운영과 관련된 일을 맡는다.

회사연혁

이 프로젝트는 2006년 미국 브루클린(Sunset Park)에 있는 가족생활센터CFL(Center for Familly living)에서 처음 시작되었다. 이 지원 센터는 대다수가 라틴아메리카 출신인 이민자 가족들에게 사회서비스 및 지원서비스를 제공한다.

중남미 출신의 여러 이민자 여성이 제2외국어 코스로 영어 수업에 참석했다. 이 프로그램에 참여한 많은 여성들은 더 나은 노동조건으로 더 나은 임금을 받는 일자리가 필요함을 토로했다. 이 여성들의 역량을 평가한 후 가족생활센터 직원은 가사서비스 산업에 대한 분석을 수행하기로 결정하고 그 효과에 대한 시장조사까지 완료했다. 연구에 따르면 임금을 인상하고 노동조건을 개선하기 위해서는 먼저 여성 노동자가 의사결정에 참여하는 것을 촉진하고 자신의 기업에 대한 집단적 소유자가 될 수 있어야 했다. 향후 13년 동안 가족생활센터는 주로 가사 서비스와 아이 돌봄 서비스 분야에서 함께하며 21개의 노동자 협동조합의 설립을 지원했다. 이 협동조합은 340명이 넘는 사람들에게 일자리를 제공했으며 설립 이래 1,300만 달러가 넘는 매출을 올렸다.

2016년에 협동조합을 시작하려는 신규 이민자의 요청이 밀려들자 가정생활센터 팀은 새로운 지역이나 새로운 사업 분야에서 당사자들이 직접 나서도록 하면서 이 모델의 복제를 촉진할 수 있는 전략에 대해 고민하게 되었다. 이 팀은 무엇보다 노동자들과 협동조합들 간의 상호협력을 촉진하고 역동적인 상호원조를 창출하고자 했다. 이는 새로운 협동조합이 기존의 협동조합이 습득한 경험에서 도움을 받도록 하기 위한 것이었으며 개발 지원에 있어 가족생활센터의 역할을 줄이는 자율적 협동 생태계를 창출하기 위한 목적도 있었다. 이러한 맥락에서 소셜 프랜차이즈(프랜차이즈 분봉)라는 아이디어가 브라이틀리를 통해 목적을 달성하는 수단 중 하나로 나타났다. 이 전략은 업앤고Up & Go 디지털 플랫폼의 구축과 함께 강화된 협동 전략의 하나로서 이 출판물에서 소개하는 주제가 되었다(29쪽 참조).

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

뉴욕시에 사회적경제에 우호적인 새로운 지방자치단체가 출현한 것이 가족지원센터의 협력 개발 프로그램이라는 규모 변화 전략의 도입을 가능하게 만든 한 요소였다. 실제로, 도시에서 이러한 협력 프로젝트의 자금 조달을 위한 재량적 지원 프로그램을 실행한 것이 핵심 요소가 되었으며, 20개 주에 여전히 노동자 협동조합이 존재하지 않는 미국의 상황에서는 상대적으로 특이한 경우였다고 말할 수 있다. 뉴욕시의 이러한 지원은 특히 로빈훗재단Robin Hood Foundation[6] 및 바클레이즈Barclays[7]와 같은 민간재단으로부터 다른 재정적 지원을 창출하기 위한 수단으로 사용되었다.

2015년에 실행된 타당성 조사를 통해 가사 서비스 및 아이 돌봄 서비스 분야와 관련된 현황을 확인할 수 있었는데, 미국의 이 분야 일자리 중에서 47%가 신규 이민자로 채워졌고, 85%가 여성이 맡고 있음이 드러났다. 또한 이 연구는 열악한 노동조건과 불안정 고용 실태는 물론 종종 벌어지는 심각한 착취 문제와 여성 노동자에 대한 학대의 심각성을 보여주었다.

캘리포니아의 아리즈맨디 협동조합 연합회Arizmendi Cooperative Association에서 영감을 얻은 소셜 프랜차이즈는 브루클린의 노동조건을 개선했을 뿐만 아니라 새로운 협동조합의 창출을 촉진하고, 모델이 뉴욕의 다른 지역이나 다른 도시와 주들로 전파되도록 하는 적절한 수단으로서 두드러진다.

쿠퍼튜니티는 소셜 프랜차이즈 계약서를 작성하고 여성 발기인들과 동행하며 2년간의 법률 업무를 수행한 후, 프랜차이즈 브랜드인 브라이틀리와 나니비NanyBee[8]의 프랜차이즈 본사(원본 조직) 역할까지 수행했다.

6 https://www.robinhood.org/
7 https://home.barclays/
8 시설관리 서비스의 소셜 프랜차이즈 프로젝트. 지금은 중단되었다.

주요 프로세스 요소: 토론, 장애물, 레버리지 등

협동조합 설립에 참여했던 이민 여성들이 맞닥뜨린 언어와 문화, 행정의 장벽은 이 접근법과 관련한 주요 과제 중 하나였다. 특히 프랜차이즈 계약의 법률 문서는 복잡하기 때문에 가족생활센터의 지원은 이러한 면에서 필수적이었다. 실제로, 미국에 80만 개 이상의 개인 프랜차이즈가 존재하는 상황에서 이 모델은 사회적 경제의 가치와 운영 원칙에 부합되기가 쉽지 않았다. 따라서 해당 분야의 전문 변호사가 영어로 작성한 202장에 달하는 계약서는 스페인어로 번역하여 조합원들이 보고 자신들의 가치와 비전에 맞게 조정하는 과정을 거쳤다. 조합원들은 노동자보다 프랜차이즈 본사를 우선적으로 보호하기 위한 계약서의 매우 율법적이고 보수적인 언어와조합원들의 매우 협력적이고 연대적인 접근 방식 사이의 모순이 존재한다는 것을 확인했다.

또 다른 중요한 과제는 이미 몇 년에 걸쳐 설립된 협동조합들이 소셜 프랜차이즈 실현에 관심이 적었다는 사실에서 비롯되었다. 이미 두터운 고객층과 인정받는 브랜드, 잘 확립된 절차를 보유하고 있는 상황에서 새로운 협동조합을 수용하고 적응해야 한다는 생각이 별로 탐탁지 않았던 것이다.

재정 관련해서도 문제가 되었는데, 프랜차이즈 본사(쿠퍼튜니티)의 법적 형식에 필수적인 유한책임의 지위가 더 많은 과세를 의미하기 때문이었다. 분야 특성상 이미 이윤 폭에서 압박을 받고 있는 상황인데 추가 비용이 더해지는 것은 어려운 과제가 된다. 관리 시스템과 운영 절차의 다양화도 과제가 되어 적응과 조화를 위해 많은 노력을 기울여야 했다.

레버리지 측면에서 뉴욕시와 재단의 자금 및 인적 참여는 프랜차이즈 달성에 필수적인 지렛대 역할을 한 요소였다. 자금이 부족해지면 이 프로젝트를 지속하기 곤란한 위험에 노출된다. 가족생활센터는 현재 이 위험을 줄이기 위해 자금 조달을 다양화하는 노력을 하고 있다.

미션, 회원에게 미치는 영향과 관련된 결과와 영향, 효과, 범위

운영과 관리 차원에서 소셜 프랜차이즈 네트워크를 구현함으로써 협동조합은 관리 서비스와 마케팅 기능을 공유하여 규모의 경제를 달성할 수 있었다. 이러한 실천은 협동조합을 시작하고 소셜 프랜차이즈를 운영하기 위한 지침도 만들어 내었다.

쿠퍼튜니티의 재정 예측과 사업계획에 따르면, 프랜차이즈에 8개의 협동조합을 모아 10년 안에 손익분기점에 도달할 것으로 예상된다. 프랜차이즈의영향은 조합원들의 근로 조건에 기초하고 있는데, 이들은 능동적이고 주체적으로 자신의 삶을 이끌 뿐만아니라동일 부문의 평균 임금보다 높은 평균 시급 22.25달러를 받는다.

규모 변화 지원

가족생활센터는 협력 프로젝트를 위한 에이전트이자 육성자이다. 이 센터는 주로 개별화된 사회적 동행과 심리사회적 지원을 제공해왔을 뿐만 아니라 2006년부터는 협력 개발을 전문적으로 지원해 왔다. 가족생활센터는 또 두 재단의 전문가, 사회적경제와 노동 협력을 전문으로 하는 몇몇 외부 컨설턴트의 지원을 받을 수 있도록 했고 프랜차이즈 계약서 작성에 변호사도 참여시켰다.

가족생활센터의 혁신 중 하나는 지역 생태계 접근 방식에 있다. 예를 들어, 지도력 훈련 센터와 지역 협동조합 연합(나중에 센터를 인수)의 설립은 당사자들의 권한 강화를 촉진하고 지역 차원의 시스템 변화에 기여했다.

1차 수집 자료(인터뷰)

가족생활센터의 필리스 로빈슨Phyllis Robinson과 마루 바우티스타 Maru Bautista, 프로젝트 컨설턴트인 스테파니 구이코Stéphanie Guico와의 대담

참고 사이트

https://nonprofitquarterly.org/scaling-social-justice-a-latinx-immigrant-worker-co-op-franchise-model/

https://arizmendi.coop/

https://brightly.coop/

3.2 업앤고Up & Go: 가사서비스 노동자를 위한 디지털 경제

이 예시는 디지털 합작벤쳐(플랫폼 협동조합) 설립을 통해 마케팅 비용을 절감하고 사기업 플랫폼과의 경쟁력을 갖추는 강화된 협동전략을 보여준다. 또한, 이 예시는 이러한 협동 전략이 자신들은 물론 신규 협동조합의 발전을 돕는 상호 호혜적인 기업들로 이뤄진 지역 생태계 설계를 목표로하는 더 폭넓은 접근법에 부합하는 것을 보여주기도 한다.

기업소개

업앤고[9]는 회원 협동조합의 직업적 청소 및 유지·보수 서비스를 개인과 기관 소비자에게 효과적으로 마케팅할 수 있는 디지털 플랫폼을 운영하는 2차 협동조합이다. 업앤고의 회원은 주거 및 상업 시설의 고객에게 전문적이고 생태적인 청소와 유지·보수 서비스를 제공하는 협동조합이다. 회원 협동조합은 주로 이민 여성으로 구성되어 있으며 대부분 브라이틀리® 소셜 프랜차이즈 네트워크의 회원이다(26쪽 참조).

이 플랫폼은 작업자의 시간 및 작업 가능성과 소비자 신청을 통합하여 연결을 용이하게 한다. 소극적인 외부 투자자를 위한 소득을 요구하지 않는 협동조합 소유권 구조이기에 핸디Handy와 같은 개인 플랫폼과는 차이가 있다. 공동소유와 이용 연계에 기반을 둔 업앤고는 5%의 운영수수료를 취득하는데, 이 가운데 3%는 거래비용으로, 2%는 네트워크와 플랫폼 운영비용으로 충당된다. 따라서 고객에게 부과되는 요금의 95%는 서비스를 제공하는 협동조합으로 이전되는데, 50% ~ 80% 정도 되는 개인 플랫폼과는 큰 차이가 있다. 이 모델은 미국의 가사 서비스와 개인 돌봄 분야에서 통용되는 경제 역학을 근본적으로 변화시킨다.

업앤고 플랫폼은 미국 브루클린의 가족생활센터와 함께 협동조합 사이의 협동과 경험 공유를 촉진하고, 지역 차원에서 협동조합 개발을 대규모로 지원하기 위한 4가지 주도적 실천 중 하나이다. 이 프로젝트는 생태계와 지역 접근 방식을 기반으로 기존 협동조합의 마케팅을 촉진하는 동시에 모델이 다른 지역으로 확산되는 것을 목표로 삼고 있다. 업앤고 운영과 관련하여, 가족생활센터 직원 2인이 접수된 서비스 신청을 처리하고, 개별 후속 조치를 제공하고, 자료수집 및 제출 과정을 완료하고, 배분, 불만 관리, 특별요청에 대한 대응 업무 등을 실행한다.

9 업앤고는 이미 소개한 브라이틀리® 프랜차이즈와 마찬가지로 가족생활센터의 협력 인큐베이션 활동의 일환으로 브루클린에 뿌리를 내렸다. 따라서 가족생활센터의 일반적인 맥락을 이해하려면 브라이틀리® 사례를 읽는 것이 좋겠다. 본 보고서에서는 업앤고와 관련된 사항들에만 주목할 것이다.

회사연혁

가족생활센터는 10년 동안 21개의 협동조합을 육성 및 설립 지원한 후[10] 이러한 협동조합을 마케팅하는 방법이 종종 비효율적이고 비용이 많이 들며, 디지털 애플리케이션에 의한 마케팅의 대중화 추세와는 잘 맞지 않음을 깨달았다. 실제로 리플렛을 생산해서 배포하는 것처럼 비용이 많이 들고 시대에 뒤쳐지고 비효율적인 마케팅 수단을 사용하는 협동조합은 핸디(https://www.handy.com/)나 태스크래빗Task Rabbit(https://www.taskrabbit.com/) 같은 디지털 플랫폼과 경쟁하는 데 어려움을 겪고 있었다. 일반적으로 전단지 배포 전략은 배포된 전단지 1,000개 당 1명의 고객에게만 도달한다.

2016년에 가족생활센터는 다른 가능한 방법을 함께 찾기 위해 뉴욕의 모든 가사서비스 협동조합을 모이게 했다. 9개의 협동조합이 디지털 플랫폼 개념을 구축하는 데 적극적으로 참여하고 있으며, 그 중 3개가 베타버전을 통해 시험과정을 거칠 예정이다. 콜랩COLAB 협동조합에서 애플리케이션으로 개발한 이 디지털 플랫폼은 공개 코드이다. 그것은 인간 중심 디자인 원칙, 즉 고객과 노동자 사이의 관계와 사회정의를 모델의 중심에 두도록 고안되었다. 예를 들어 사적인 애플리케이션 프로그램과 달리 이 플랫폼은 개인에게 등급을 부여하는 것 같은 기능을 고려하지 않는다. 또 소비자는 분명히 서비스 품질을 평가할 수 있지만 형식적인 절차에 머무르지 않는다. 공개 코드이기 때문에 모두 자유롭고 독립적으로 개발과 응용을 계속 실행할 수 있다. 업앤고 협동조합은 2017년에 3개의 협동조합이 참여하여 설립되었지만 현재는 7개로 늘었으며, 가족생활센터는 미국의 다른 도시들과 함께 가까운 시일 내에 분사할 것에 대해 논의하고 있다.

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

규모 변화 전략 측면에서 우리는 에바큅Eva.coop[11]과 같은 다른 디지털 플랫폼과 마찬가지로 강화된 협력 전략과 마주해 있다. 에바큅은 다른 지역으로의 확산 또는 프랜차이즈를 구상하고 촉진하는 방식을 사용한다.

브라이틀리®와 마찬가지로 이 프로젝트는 시장이 작동하는 방식을 바꾸고, 새로운 협동조합의 설립을 촉진하는 자율적인 협동조합 지역 생태계를 창출하려는 의도에서 비롯되었다. 그러나 업앤고 프로젝트의 경우는 사업 수행 관행을 현대화하려는 의지와도 맞닿아 있다. 가족생활센터가 가사서비스 분야를 대상으로 수행한 연구결과와 사적 디지털 플랫폼의 출현과 관련된 노동의 불안정화 경향에서 확인한 바는, 사회 정의와 협력의 원칙에 기초한 자율적 협동조합 플랫폼 개발이 지역적 전망으로서나 다른 분야에 대한 확산을 용이하게 할 수 있다는 점에서 유망한 해결책이 될 수 있다는 점이었다.

상당히 앞선 수준의 노동자 조직화와 노동자 협동조합의 설립 수준, 그리고 협동조합 설립을 지원하기 위한 지역기금의 활용 가능성은 촉진 요인으로 작용했다.

주요 프로세스 요소: 토론, 장애물, 레버리지 등

쿠퍼튜니티가 구축한 브라이틀리 소셜 프랜차이즈 네트워크(26쪽 참조)에서는 성숙한 협동조합과 최근 설립된 협동조합 사이에 시각의 차이가 있었다. 성숙한 시장을 갖고 있다는 점에서, 그리고 신설 협동조합을 위해 절차와 행정 시스템을 조정해야 한다는 점 때문에 플랫폼 프로젝트는 기존 협동조합들에게 덜 매력적이었다. 반면에 신설 협동조합이나 발전 도상에 있는 협동조합은 운영을 촉진하고 시장에 대한 접근성을 가속화할 수 있다는 확실한 이점을 기대할 수 있었다.

10 현재 이 중에 15개가 계속 운영되고 있다.

11 www.eva.coop

뉴욕에 이 분야의 협동조합이 다수 있었다는 점과 열린 디지털 프로젝트의 강력한 개발 커뮤니티가 존재했다는 점이 촉진 요소였다. 협동조합 플랫폼 컨소시엄이 뉴욕에 존재함에 따라 아이디어, 네트워킹 및 주요 협력자의 동원 측면에서 빠른 추진이 가능했다.

이 플랫폼에 투자하는 것은 아이 돌봄, 반려동물 보살핌 또는 가족 서비스와 같은 다른 서비스에 적응하는 데 필요한 한 단계로 보인다.

미션, 회원에게 미치는 영향과 관련된 결과와 영향, 효과, 범위

이 프로젝트의 첫 번째 영향 중 하나는 의심할 여지없이 매우 소외된 사람들의 노동시장 진입과 그에 따른 자부심 회복이다. 지금까지의 플랫폼과 비교하여 업앤고는 평균 임금이 시간당 22.50달러로 2 ~ 3배나 높다. 시간당 임금이 높을 뿐만 아니라 시장과의 직접 대면은 노동자들이 대기 시간 등 많은 유령 시간heures fantômes을 허비하지 않을 수 있게 하고, 따라서 서비스 제공에 대한 비용청구 가능 시간의 비율이 높아진다.

협동조합이 뉴욕 시장의 1%만을 차지하지만, 종종 교육 수준이 매우 낮은 노동자가 디지털 플랫폼 기업의 공동 소유권을 획득하여 스스로 사업주가 되는 것은 매우 큰 진전이다. 사회보장의 수혜자 역할에서 주체 역할로의 전환은 산업계에서 시장 및 권력의 역학상에서 상당한 반전을 이룬다.

마지막으로, 다른 지역으로 이전 및 복제할 수 있는 이 모델의 특성과, 확산을 지원하기 위한 가족생활센터의 개방적 역할은 유사한 맥락의 다른 도시의 전환 또한 이끌어낼 가능성이 크다는 점을 보여준다.

가족생활센터는 현재 브라이틀리® 프랜차이즈와 업앤고를 결합할 수 있는지 그 가능성을 평가하고 있다.

규모 변화 지원

브라이틀리®와 마찬가지로 이 규모 변화 프로젝트는 가족생활센터, 그리고 로빈훗재단, 바클레이즈, 뉴욕시와 같은 사회 및 경제 협력자들의 긴밀한 맞춤형 지원을 통해 수행할 수 있었다.

디지털 플랫폼 개발을 위한 기술적 요소에 대한 지원은 콜랩협동조합coopérative COLAB[12]의 협력 덕분에 가능했다. 콜랩협동조합 자체가 개방적이고 분산된 해결책의 개발에 특화된 기업으로서 디지털 공유와 사회적경제 원칙에 따라 협력했다. 많은 외부 컨설턴트들도 이 프로젝트에 동참했다.

1차 수집 자료(인터뷰)

가족생활센터의 필리스 로빈슨Phyllis Robinson과 마루 바우티스타Maru Bautista, 프로젝트 컨설턴트인 스테파니 구이코Stéphanie Guico.

참고 사이트

https://www.fastcompany.com/40420806/up-go-is-a-worker-owned-alternative-to-on-demand-home-cleaning-services (2019년 12월 6일 조회)

https://ecomundo.coop/ (2019년 12월 6일 조회)

https://www.wired.com/story/when-workers-control-gig-economy/ (2019년 12월 6일 조회)

https://wiki.p2pfoundation.net/Up_and_Go (2019년 12월 6일 조회)

https://cusp.coop/ (2019년 12월 6일 조회)

12 https://colab.coop/work/upandgo/

3.3 이퀄 익스체인지 EQUAL EXCHANGE: 정의롭게 연대하는 세상을 위한 협동조합

이번 사례는 상호 협력 전략을 통해 협동조합 간 연대와 네트워크 강화에 대한 동기가 어떻게 성장에 대한 욕구보다 우선할 수 있는지 살펴보게 해준다. 또한 어려움에 처한 협동조합을 구제하는 활동과, 지속 가능하고 공정하며 민주적인 경제 모델을 장려하기 위해 고안된 여론조성 및 교육활동을 실시하는 데 활용된 변화 전략을 조명한다.

기업소개

이퀄 익스체인지(Equal Exchange, EE)는 독립적인 다수의 '자매기업'들의 통합과 공생을 지원하는 노동자협동조합이다. EE는 여러 기업과 함께 식품 시스템 전반에 걸쳐 노동자 간 참여와 형평성을 증진하면서 공정무역 활동을 하고 민주주의적 기업 거버넌스 모델을 홍보한다. EE의 미션은 다음과 같다.

이퀄 익스테인지의 미션은 경제적으로 정의롭고 환경적으로 건전한 장기적인 파트너십을 구축하여 농민과 소비자 간의 상호 유익한 관계를 유성하는 것이다. 우리는 우리 조직의 성공을 통해 노동자협동조합과 공정무역 협동조합이 좀더 공정하고 민주적이며 지속 가능한 세계를 만드는 데 공헌한다는 것을 입증하고자 한다.[13]

진두지휘와 지원을 담당하는 EE의 아래 자매기업들(EE, OKE USA, Equal Exchange Wholesale UK, La Siembra, City Feed, Supply)은 약 180명의 직원을 고용하고, 미화 79억 달러의 연 매출액을 기록하며[14], 20개가 넘는 국가에 거주하는 가구 구성원과 소규모 생산자를 포함해 약 10만 명을 지원한다.

미국 메사추세츠에 본사를 둔 EE의 직원 수는 130명(2018)이며 오레곤, 미네소타, 오하이오에도 사무소를 두고 있다. 워싱턴, 오하이오, 일리노이에는 커피 로스팅 공장을 비롯한 4개의 카페 바를 운영하고 있다. 또한 커피, 차, 카카오, 설탕, 식용유 및 견과류를 포함해 다양한 유기농 제품의 공정한 공급·생산·유통 체인 보장한다. EE는 임파워먼트 접근법을 기반으로 생산자들에게 교육을 제공하고, 사회적 금융 프로그램[15]을 운영해 소규모 생산자들에게 신용 대출을 제공해 지역 구조 개선을 지원한다.

13 https://equalexchange.coop/about. 2019년 12월 21일 조회.

14 Equal Exchange, (2018), 연례보고서.https://equalexchange.coop/sites/default/files/annual_report/ee_annualreport_2018_web.pdf, 2019년 12월 21일 조회.

15 2018년, 생산자들로 이루어진 6개 그룹에 미화 14.6만 달러가 제공되었다. 또한 각 그룹은 10일 간 루트 캐피탈(ROOT Capital)의 컨설팅 서비스와 교육 또한 제공받았다. 거버넌스 강화, 생산 관리, 품질 개선, 여성 및 청년 포용을 지원하기 위해 현재 9개 프로젝트가 진행되고 있다. (EE 2018 연차보고서, https://equalexchange.coop/sites/default/files/annual_report/ee_annualreport_2018_web.pdf, 2019년 12월 21일 조회.

이러한 구체적이고 체계적인 지원 프로그램 외에도 EE는 생산자와의 연대를 기반으로 한 활동을 지지하고 옹호하며, 일련의 교육 및 인식 제고 활동을 개발한다. 또한, EE의 구성원 다수는 협동조합 모델을 홍보하기 위해 지역 사회 내 다양한 협동조합의 창업을 지원하고 이들의 활동을 지원하는 데 적극적으로 참여한다.

EE는 자사를 주축으로 모인 여러 기업 중 오케 유에스에이(Oke USA)의 지분 90%를 보유하고 있다. 사회적 형평의 가치를 추구하는 민간 기업인 Oke USA는 14명의 구성원으로 이루어져 있으며, 미화 9.9백만 달러의 유기농 청과물을 생산한다. 에콰도르, 페루, 멕시코 등지에 위치한 1,500개 이상의 농장을 지원하기도 한다.

또한 오랫동안 영국에서 공정무역 커피 유통업을 해온 협동조합 이퀄 익스체인지 홀세일 유케이 (Equal Exchange Wholesale UK)의 지분 91%를 인수하며 이 조합을 구제했다. EE는 해당 조합 인수 후, 일시적으로 이퀄 익스체인지 유케이(Equal Exchange UK) 라는 라이선스 하에 민간 기업으로서 해당 조합을 운영하고 있다. EE의 향후 목표는 해당 조합의 안정화 계획에서 성과를 내 협동조합의 형태로 이 조합의 운영을 재개하는 것이다. 현재 이퀄 익스체인지 홀세일 유케이는 2명의 임금 노동자를 고용한 상태이며, 미화 90만 달러의 매출과 미화 14만1천 달러의 순잉여금을 창출하고 있다.

거버넌스 부문에 상당한 양의 투자를 하고, 거부권을 활용함으로써 EE는 캐나다 오타와에 본사를 두고 전 지역에서 카카오, 설탕, 커피 공정무역 활동을 하는 노동자 협동조합인 라시엠브라(La Siembra)의 운영 일부에 대한 책임을 맡게 되었다. 라시엠브라의 직원 수는 12명이며, 매출액은 미화 9.9백만 달러다.

2020년, EE는 메사추세츠 자메이카 플레인에 위치한 기업 시티 피드 앤 서플라이(City Feed and Supply)를 공식 인수[16]할 예정이다. 맥주와 와인 병입 및 유통을 전문으로 하는 이 민간 기업은 2개 매장을 운영하며 자연식품을 판매하고 케이터링 서비스를 제공한다. 매장은 카페로도 활용된다. 이번 인수합병은 시티 피드 앤 서플라이가 노동자협동조합으로 전환하는 단계가 될 것이다.

회사연혁

EE는 '세계 식재료 생산·구매·판매 방식을 바꾸고자 하는 의지[17]'를 품은 3명의 친구들이 1986년 설립했다. 이들의 비전은 다음과 같다.

- 농민과 농민 가족이 경제적 미래를 더 잘 관리할 수 있는 방향으로의 사회 변화
- 농민들에게 영향을 미치는 무역 문제를 소비자에게 일깨우는 기업
- 몸과 마음에 고루 영양을 제공하는 고품질 식품 공급 기업
- 노동을 직접 행하는 사람들이 관리하는 기업
- 존중, 상호 이익이 모든 가치있는 기업의 필수 요소라고 믿는 헌신적인 사람들의 커뮤니티[18]

3명의 창립자들이 개인 저축금 및 가족, 친구들의 투자금을 모아 미화 10만 달러의 출자금을 마련해 설립한 EE는 초기 3년 간 힘든 시기를 보냈다. 고급 커피 시장의 출현과 당시 정치적 맥락(니카라과에 부과된 금수 조치)의 특수성을 목도하며 EE는 협동조합의 첫 제품으로 공정무역 커피를 택해 농민들과의 연대 활동을 시작하게 되었다. 시간이 흐르며 협동조합 EE는 남미, 아프리카, 아시아 소농들과 네트워크를 구축해 차, 카카오, 견과류를 포함한 새로운 식품을 소개하게 되었다.

시간이 지남에 따라 EE는 서비스를 다각화하고, 자사 미션 달성을 뒷받침하는 일관성 있는 생태계를 발전시킬 수 있었다. EE는 품질 모니터링 · 지식 및 실무경험 전수 프로그램, 연대 금융, 환경을 보호하는 책임있는 소비에 대한 교육 및 인식 강화 캠페인 도구 개발 등의 활동을 실시했다.

16 David Ertischek, Jamaica Plain News, 2019년 11월 22일. https://www.jamaicaplainnews.com/2019/11/22/equal-exchange-to-buy-city-feed-create-worker-owned-co-op-under-proposed-deal/181287, 2019년 12월 21일 조회.

17 https://equalexchange.coop/story

18 상동.

'연대'라는 비전과 노동 및 생산 방식의 변화를 향한 열망에 힘입어 EE는 협력과 상호 협동 전략을 통해 여러 자매기업(OKE USA, Equal Exchange UK, La Siembra 등)의 구제 활동에 투자했다.

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

기업 내 다수의 연속적인 규모 변화가 있었지만, 여기서는 라시엠브라의 구제에 특별히 주목할 것이다. 라시엠브라에는 상호 협동 전략이 집중 투입되었다. 라시엠브라가 초기에 필요로 한 것은 재정적 어려움에 처한 구조 지원뿐 아니라 장기적 관점에서의 사회 변화였다.

상호 일치하는 가치들을 수렴함으로써 EE와 라시엠브라는 전략적 협력 합의를 통해 2002~2009년 무역 및 파트너십 관계를 발전시켰다. 이 기간동안 라시엠브라는 미국 시장에서 자사 플래그십 브랜드(Cacao Camino)를 확실히 철회했고, 그 대신 EE사 보유 브랜드를 창설해 카카오 틈새 시장에서 활동하는 것을 골자로 하는 계약을 체결했다. 리스크 공유 전략을 기반으로 체결된 이 합의를 통해 연 미화 2백만 달러 이상의 거래가 창출됐다. 2008년 금융 위기의 여파로 환율이 급격히 하락하고 라시엠브라의 리더십이 어려운 방향으로 변화하면서 두 협동조합 간의 관계가 약화되었고, EE는 카카오 운영 전반을 내부화했다.

2014년, 3천개 이상의 매장에 자사 브랜드를 선보이고 있던 라시엠브라는 유기농 주스 프로젝트에서 1백만 캐나다 달러 이상의 손실을 입어 재정적으로 어려운 상태에 놓였다. 파트너 생산자들의 시장 접근을 보호하기 위해 라시엠브라는 주요 자산을 판매하고 상호부조 일부를 해지하는 방안을 고려했다. 민간 매수 제안이 들어왔으나, 이 제안을 수락할 경우 기존 구성원들은 자산의 20%에 대해서만 참여를 할 수 있게 되며, 플래그십 브랜드(Camino) 또한 양도해야 했다.

이 소식은 라시엠브라 공동 투자자들을 거쳐 EE 경영진의 귀에 들어오게 되었다. 라시엠브라의 조합 형태를 유지하고, 알고 지내던 노동자들을 보호하기 위해, 또한 소규모 생산자들이 양질의 삶을 살도록 하는 시장과의 계약을 보존하기 위해 EE 경영진은 한데 모여 해결책을 찾기 위해 노력했다. 라시엠브라를 돕는 과정에서 EE는 '협동조합 간 협동'의 원칙을 우선시했다. 이후 유통 부문에 상호부조금을 투자하기는 했으나, 당시에는 라시엠브라를 구제하기 위해 마음을 한데 모으는 일이 투자 기회를 쟁취하고 시장과 지역사회 내에서 발전을 이루는 일보다 우선시됐다. EE의 구성원들은 재정 자원과 네트워크, 전문 지식을 총동원해 라시엠브라라는 협동조합과 이 조합의 역할 및 미션을 보호하겠다는 순수한 의지를 보였다.[19]

주요 프로세스 요소: 토론, 장애물, 레버리지 등

정보의 공유가 거의 불가능하다시피 한 상황에서 라시엠브라와 EE 경영진은 신속한 토론을 몇 차례 진행했다. EE 구성원들은 전체 데이터를 열람할 수 없고 모든 것이 불확실한 상황에서 신뢰를 기반으로 미화 40만 달러를 투자해야 했다. 공동 구성 단계를 거쳐 두 조합의 경영진은 과반의 의사결정권을 EE에 부여하는 새로운 경영 모델을 수립했다. 이로써 EE는 자사의 투자금을 안정적으로 관리할 수 있게 되었고, 라시엠브라는 자사의 정체성과 일정 수준의 자율성을 유지하게 되었다. 또한 EE에는 라시엠브라조합 내에서 활동할 자사 소속 공동 경영인 임명권이 주어졌다. 공동 경영인은 EE의 경력자들 중 양 조합의 공급망을 잘 알고, 오타와에 임시로 거주할 수 있는 인물로 선출했다. 또한 경영 관련 결정에 대한 거부권을 행사하는 이사회 구성원 1인과 투표권이 없는 옵저버 1인 또한 EE 소속 공동 경영인 중 선출했다. 이후 양 조합의 공동 가치를 추구하는 상호 협동 과정을 통해 라시엠브라 소속의 공동 경영인 또한 EE 이사회에 합류했으며, 현재 일반 경영 제반 사항을 지휘 및 감독하고 있다.

이 합의는 EE가 협동조합이 아닌 민간 기업과 체결해 해당 기업 주식의 대부분을 인수해 지배력을 확보하는 기타 합의와 다르다.

19 EE와 La Siembra의 스위스 공급 업체인 Pronatec 또한 La Siembra의 향수 사업을 보존하기 위해 실질적인 지원을 제공했다. 투표권은 없었다.

협동조합인 라시엠브라에는 민간 기업과 동일한 방식을 적용할 수 없었으며, 양 조합은 EE에는 투자금을 일정 수준 관리할 수 있는 권리를 부여하고 라시엠브라에는 정체성과 노하우를 보존할 수 있도록 해주는 협동조합 간 합의를 체결하기 위해 창의력을 발휘해야 했다. 또한 EE는 라시엠브라가 구축한 민주적 모델의 강점을 보존하고자 했으며, 향후 자사 모델을 개발할 때 해당 강점으로부터 영감을 얻었다.

인적 차원에서 EE를 향한 통합 경영 모델로의 전환을 위해서는 라시엠브라의 구성원 및 외부 투자자들을 안심시키고, 이들을 결집시켜 참여를 이끌어 내기 위한 변화의 경영 전략을 실행해야 했다. 협동조합의 정신과 가치를 설명하고, 민주적 모델 유지를 합의 내용에 포함시켜 금전적 이익뿐 아니라 정체성 또한 보존하는 일의 중요성을 설명하고 동의를 얻어야 했다.

미션, 회원에게 미치는 영향과 관련된 결과와 영향, 효과, 범위

이 상호 협동을 위한 협약은 궁극적으로 EE에 매우 유익했다. 라시엠브라와의 연합은 EE의 미션 및 가치와 부합하며, 노동자 간의 민주적 지원 모델 안에 견고히 자리잡은 네트워크를 보존하고 강화할 수 있었다. 또한 다양한 소규모 생산자 네트워크와의 공급 계약 또한 유지됐다. 그뿐만 아니라 두 조합 간 제품 및 서비스 교류가 증가했으며, 오늘날에는 양 조합 구성원 간 수많은 협업과 교차 교육이 진행되고 있다. 해당 계약은 여러 성과를 달성했지만, 민주적 경영 모델 수립에 기여했다는 점에서 가장 값진 성과를 이룩했다. 두 조합 간의 근접성은 EE의 경영 방식이 긍정적으로 변화하는 데 기여했다.

라시엠브라는 조합의 생존뿐 아니라 조합의 기본 가치 또한 보존했다는 점에서 명백한 이득을 얻었다. 그러나 라시엠브라는 EE와의 연합을 통해 내부 역량을 강화했고, 공급망 구축과 생산자들과의 관계 증진에 초점을 맞출 수 있었다는 사실을 가장 큰 수확으로 꼽았다.[20] 라시엠브라는 균형을 회복했으며, 오늘날 소폭의 이익 마진을 되찾기에 이르렀다.

20 라시엠브라 공동 경영인 켈리 스토리Kelly Story와의 인터뷰 (2020년 1월 10일)

1차 수집 자료(인터뷰)

라시엠브라 공동 경영인 켈리 스토리Kelly Story와의 대담 (2020년 1월 10일)

공동 경영인 롭 에버트Rob Everts와의 대담 (2019년 11월 22일)

참고문헌

Simpson, R, Rapone, A. (2000) Community Developpement From the Ground Up: Social-Justice Coffee. Human ecology review, Volume 7, summer. P. 46-57. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.6391&rep=rep1&type=pdf

Tadros, Catherine, Malo, M-C. (2002) 공정 무역, 민주주의, 연대: Equal Exchange, 미국 북부의 탁월한 협동조합, 새로운 사회적 활동 Commerce équitable, démocratie et solidarité: Equal Exchange, une coopérative exceptionnelle au Nord. Nouvelles pratiques sociales no. 15 n.1. P 76-97.

Equal Exchange (2018) 연례보고서.

https://equalexchange.coop/sites/default/files/annual_report/ee_annualreport_2018_web.pdf (2019년 12월 21일 조회)

https://camino.ca/about/our-co-op (2020 년 1월 3일 조회)

https://equalexchange.coop/ (2020 년 1월 3일 조회)

https://www.equalexchange.co.uk (2019 년 12월 13일 조회)

https://www.beyondthepeel.com/ (2019 년 12월 13일 조회)

https://institute.coop/sites/default/files/resources/163%202012_Harris%20et%20al_%20Equal_Exchange%20-%20Doing%20Well%20by%20Doing%20Good.pdf (2019 년 12월 13일 조회)

https://www.jamaicaplainnews.com/2019/11/22/equal-exchange-to-buy-city-feed-create-worker-owned-co-op-under-proposed-deal/181287 (2019 년 12월 13일 조회)

https://www.youtube.com/channel/UCb0dexyjlKqc_yEbhwzkgCw

3.4 피자유니온협동조합: 소규모 자영업자들의 처지 개선을 위한 프랜차이즈 협동조합

피자유니온협동조합의 사례는 전통적 영리 프랜차이즈 소속 가맹점주들이 협동조합을 통해 구성원들을 위해 보다 공정한 협동조합 프랜차이즈 네트워크를 어떻게 발전시킬 수 있었는지 보여준다.

기업소개

피자유니온협동조합은 소규모 피자 전문점들의 소셜 프랜차이즈 네트워크로, 과거 프랜차이즈 피자전문점 미스터피자의 가맹점주들이 설립한 협동조합이다.[21] 가맹점주들은 본사와의 불공정한 관계를 개선하기 위해 지속적으로 노력했지만 실패를 겪던 중 한국 내 협동조합 섹터의 다양한 발전을 보며, 갑질을 하는 본사가 아닌, 가맹점주들이 주인인 협동조합 프랜차이즈를 만들기로 결정했다.

2016년, 피자유니온협동조합은 대한민국 협동조합기본법에 의거 정식 설립됐다. 이 조합의 목표는 '갑질 없는 프랜차이즈 네트워크'의 모범을 보이는 것과, 소기업과 소외된 노동자를 위해 보다 공정한 경제를 만드는 것이다. 협동조합 본사는 서울 강동구 천호동에 있다. 상근인원 2명이 조합원 가입 업무와 일반 경영 관리 업무를 담당하고 있다. 상근 인원 2명 외에도 협동조합 컨설턴트가 밀접하게 협력하며 자문을 제공하고 있다.

피자유니온 협동조합의 현재 목표는 사회적 가치를 지향하는 협동조합 프랜차이즈 네트워크의 영속성을 보장할 수 있도록 협동조합 프랜차이즈의 가맹점 수를 늘려 규모의 경제를 달성하는 것이다. 그러기 위해선 한국 피자 시장의 점유율 8% 까지는 달성해야 한다고 본다. 8%를 가맹점 수로 환산하면 약 300개의 가맹점이 필요한 것으로 추정된다. 2019년 말 현재 27개 가맹점이 피자유니온 협동조합 네트워크에 가맹점으로 참여 중이며, 이중 10개 가맹점이 조합원이다. 조합원 가맹점과 비조합원 가맹점 간 큰 차별이 없기 때문에 비조합원 가맹점들은 조합원으로 가입해야 하는 필요성을 긴급하게 느끼지 않는 것으로 보인다. 일반적으로 비조합원 가맹점들이 온전히 조합원으로 가입하기 전 프랜차이즈 협동조합 모델에 익숙해지는 데 시일이 걸린다.

협동조합의 매출 중 대부분(2017년 기준 1천5백만 원)은 원자재 공동 구매 등의 거래를 통해 발생한다. 조합 설립 이후 순이익 측면에서 아직 손익분기점에 도달하지는 못했으나, 가맹점 수는 지속적인 증가세에 있다.

21 피자 가맹점은 한국에서 가장 흔히 찾아볼 수 있는 프랜차이즈 가맹점 중 하나다. 전체 식품 프랜차이즈 시장에서 피자 가맹점은 치킨, 카페, 빵집에 이어 4번째로 큰 규모를 차지한다.

배경

한국 공정거래위원회의 2018년 조사에 따르면 한국 내 프랜차이즈 기업(본사) 수는 총 4,882개다. 해당 프랜차이즈 기업 산하 가맹점 수는 모두 243,454개로 추정된다. 식품 소매업 가맹점의 평균 수명은 4년 7개월로 추정된다.[22]

한국 사회는 퇴직 후 사회보장제도가 부실한 반면 구조조정 등으로 인한 조기 퇴직자가 증가하고 있어 한국의 식품 프랜차이즈 가맹점주 대부분은 식음료업계 관련 전문적 경험이 없는 퇴직자다. 이런 상황에서 만약 프랜차이즈 본사가 우월적 위치를 악용하고자 하면 본사와 가맹점 간 불균형 관계가 조성되어 소규모 가맹점주가 갑질의 피해자가 되기 쉽다. 그러나 갑질을 당해도 투자금을 잃게 될 위험으로 인해 프랜차이즈 계약을 철회하기도 어려운 상황에 처하게 되는 경우가 많다. 심한 경우에는 소규모 가맹점주들이 평생 모은 자산을 잃을 위기에 처하게 되기도 한다.

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

2016년, 미스터피자 본사의 불공정 관행, 부당한 처사, 불투명한 운영 방식 등으로 피해를 입은 6명의 가맹점주들이 피자유니온 협동조합을 설립하게 되었다. 이들은 가맹점 처우 개선을 이끌어내기 위해 본사와 진정성 있는 토론을 나누고자 오랫동안 노력했으나 아무런 결실을 얻지 못했다. 결국 이들은 가맹점주들을 위한 가맹점 네트워크를 스스로 조직할 때가 되었다는 결정을 내렸다. 이들의 목표는 협동조합 프랜차이즈를 만들어 소규모 가맹점들을 위한 공정한 경제 생태계를 조성할 수 있는 대안으로 자리잡게 만드는 것이었다. 피자유니온 협동조합 창업자들은 프랜차이즈 창업을 위해 자신들이 보유한 모든 저축금을 투자한 경우가 많았다. 이들이 바란 것은 본사-가맹점 간 불공정한 관계를 개선하고 투자에 대한 정당한 수익을 거둘 수 있으며, 민주적으로 운영되는 프랜차이즈였다.

이들은 상당기간 기존 프랜차이즈 내에서 여건을 개선하려고 노력했다. 경쟁이 치열하고도 살벌한 피자 업계에서는 리스크를 감당하는 것도 두려운 일이었다. 이들은 브랜드 공동 홍보에 대한 투자, 시장 가격보다 비싼 값에 특정 상품을 구매할 것을 강제하는 불공정 구매 계약 개선등 여러 요소에 대한 협상을 원했다. 조합 창립자 중 한 명이자 이제 고인이 된 창립 이사장은 피자 산업 종사자였을 뿐 아니라 미스터피자의 직원으로로 일한 경험도 있어 그 누구보다도 업계 사정을 잘 알고 있었다. 그는 가맹점주들의 결집을 주도한 리더 중 한 명이기도 했다.

협동조합 설립 이후 초기에, 조합원들은 자신들이 새롭게 설립한 협동조합의 성공을 낙관했다. 불필요한 지출을 없애고, 본사 개입 없이 좋은 공급업체로부터 재료를 공동구매한다면 실현성 있는 비즈니스 모델을 구현할 수 있을 것이라 믿었다. 그러나, 조합을 설립하고 얼마 지나지 않아 창립멤버들 간 회계 투명성 관련 갈등이 일어났다. 갈등을 일으킨 원인의 일부는 일상적 경영 관리에 대한 지식과 협동조합 경영 지식의 부족이었다. 대부분의 조합원들은 식품 산업과 협동조합 경영에 대한 전문적 지식이 없어 창립 이사장에 대한 의존도가 높았다.

22 https://www.gov.kr/portal/ntnadmNews/1780120

게다가 미스터피자 본사는 아직 조합에 참여하지 않는 다른 가맹점들에 대한 본보기 차원으로, 이사장이 운영하는 점포 바로 옆에 다른 점포를 개장하는 등 보복조치로 상황을 어렵게 했다. 본사는 새 점포에 동일한 제품을 훨씬 저렴한 가격에 공급하며, 조합에 대한 주요 공급업체들 중 한 곳에 압력을 가해 거래를 중단시키려 하기도 했다. 이렇듯 어려운 상황 속에서 이사장이 2017년 3월 14일 스스로 목숨을 끊는 비극이 일어났다.[23] 업계와 협동조합에 대해 가장 잘 아는 인물이 사라지자 조합원들은 심적으로 큰 충격을 받았고, 조합 또한 흔들리게 되었다. 언론을 통해 이 소식이 알려지자 협동조합 부문의 다양한 이해관계자 및 컨설턴트가 조합 운영에 도움을 제공하기 위해 이들을 찾아왔다.

협동조합 실무자들과 학자들이 피자유니온 협동조합의 재기를 지원하기 위해 머리를 맞댔다. 협동조합 컨설팅 경험이 많은 컨설턴트가 선정되었고, 그는 특히 조합 경영구조 개선을 지원해 회계관리와 의사결정이 투명하게 처리될 수 있도록 도왔다. 또한 가맹점들에 대한 경영 역량강화 교육 및 협동조합의 민주적 운영 및 참여에 관한 교육도 지원했다. 새롭게 선출된 조합 이사장은 컨설턴트의 도움을 받아 경영을 안정시켰고, 가맹점들과의 업무 체계화 및 품질 강화 프로세스를 구축해 수익을 개선하였으며 협동조합 내부 인식도 고취했다. 또한 운용 가능한 자원을 한데 모아 마케팅에 투자했다. 협동조합과 사회적경제 조직을 지원하는 공적 자금 등 재정지원을 조달하는 역량도 개선했다. 컨설턴트는 공공부문의 지원뿐 아니라, 자신의 폭넓은 네트워크를 활용해 협동조합이 윤리적 소비시장에서 입지를 구축할 수 있도록 도왔다.

결과, 영향, 효과

가맹점 조합원들의 상황은 오늘날 훨씬 좋아졌다. 우선, 이들은 더이상 원재료 및 기자재 시장가격보다 더 비싼 가격으로 구매해야 하는 불공정 관행의 희생자가 아니다. 또한 피자유니온 협동조합은 현재 경영 전문 컨설턴트의 자문을 제공받아 협동조합 기준에 부합하는 조직 경영역량을 갖추게 되었고 사회적경제와 협동조합에 제공되는 공공부문의 지원을 조달하는 역량도 좋아졌다.

이러한 변화 외에도 피자유니온 협동조합의 설립은 소비자 생협에 공급할 수 있는 기회로도 이어졌다. 윤리적 소비를 실천하는 아이쿱생협(iCOOP)이 피자유니온이 국내산 밀로 만든 피자와 피자 도우를 소비자조합원들에게 소개했다.[24] 이러한 사례는 협동조합에서의 제품 구매를 "윤리적 소비" 또는 "컨슈머 액티비즘" 행동으로 간주하는 시민과 소비자가 많기 때문에, 협동조합 창업을 통해 윤리적 소비 시장에 접근할 수 있음을 시사한다.

조합원 가맹점에 대한 직접적인 혜택 외에도, 피자유니온 협동조합은 다른 분야의 프랜차이즈에도 긍정적인 영향을 주었다. 피자유니온의 영향을 받은 다양한 분야의 많은 프랜차이즈 가맹점들이 협동조합 프랜차이즈를 결성했다. 2019년 초에는 프랜차이즈 협동조합 연합 창립회의가 개최되었다. 현재 연합회에는 식품업, 인쇄업, 화훼 유통업 등 다양한 업계에서 7개 프랜차이즈 협동조합이 존재한다.[25] 쿱차이즈연합회는 '프랜차이즈 SOS센터'를 운영하며 연합회 산하 조합원 가맹점뿐 아니라 불공정 관행의 피해를 입은 일반 프랜차이즈 가맹점에도 다양한 서비스를 제공하고 있다. '쿱차이즈' 설립은 단순히 소속 구성원만의 이익을 도모하는 것이 아니라 장기적인 시스템 변화에 기여한다. 이는 규모변화의 중요한 요소로 볼 수 있다. 후속 작업에서 '쿱차이즈'의 구조와 성과를 연구하는 것은 흥미로운 일이 될 것으로 생각한다.

23 https://news.joins.com/article/21697224

24 http://icoop.coop/?p=7990894

25 http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=5770

규모 변화 지원

외부 컨설턴트의 지원은 피자유니온 협동조합의 구조 조정 과정에서 중요한 역할을 했다. 컨설턴트는 협동조합 경영과 운영뿐 아니라 공공/민간 지원을 조달하는 방법에 관해서도 전문적 조언을 제공했다. 초기에는 서울특별시사회적경제지원센터[26]와 소상공인 시장진흥공단[27]의 보조금을 받았으며 2018년부터는 서울특별시의 서울형 소셜 프랜차이즈 지원사업 프로젝트를 통해 협동조합 프랜차이즈의 발전에 도움을 받고 있다.[28]

26 http://sehub.net/archives/42320

27 http://pizzaunion.co.kr/brand/

28 http://koreabizwire.com/seoul-to-create-social-franchise/117676, 2020년 1월 23일 조회.

참고 문서

공정거래 위원회(2019) 공정거래위원회 2018년 기준 가맹현황 자료 발표, 2019년 12월 1일 조회.
https://www.gov.kr/portal/ntnadmNews/1780120

라현윤, (2019) "불공정거래 프랜차이즈 업계 바꾸겠다"...프랜차이즈협동조합의 도전, 온라인 이로운넷, 2019년 12월 10일 조회.
http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=5770

이현주, (2017) 협동조합 프랜차이즈 대안으로 뜬다, 2017년 8월 12일자 온라인 한국일보, 2019년 12월 10일 조회.
https://www.hankookilbo.com/News/Read/201708120492375476

오원석. (2017) 檢, 점주 '자살'까지 몰고 간 미스터피자의 치밀한 '보복' 증거 확보, 2017년 6월 25일자 중앙일보, 2019년 12월 10일 조회.
https://news.joins.com/article/21697224

정원각. 자영업협동조합 실태 기획기사(1) 피자유니온협동조합 이종윤 이사장 자살의 진실은?, 2017년 5월 17일자 라이프인, 2019년 12월 10일 조회.
http://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=18 http://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=63

Yim,H.(2018).SeoultoCreate'SocialFranchise'.TheKoreaBizwire.
http://koreabizwire.com/seoul-to-create-social-franchise/117676, 2020년 1월 23일 조회.

1차 수집 자료(인터뷰)

2019년 12월 18일에 진행된 이사장과 외부 컨설턴트와의 인터뷰
피자유니온협동조합 정종열 이사장
외부 컨설턴트 서인형 쿱차이즈 상임이사

2차 수집 자료(문서)

피자유니온협동조합 정관 2016
2017회계년도 피자유니온협동조합 재무상태 보고서

4장

퀘벡 사례

4장
퀘벡 사례

4.1 텡크 Tënk: 다큐멘터리 영화 배급 전문 디지털 플랫폼, 세계로 뻗어 나가다

이 사례는 프랑스에서 운영중인 협동조합과 캐나다에서 설립 단계를 밟고 있던 연대 협동조합이 함께 실행한 프랜차이즈를 통한 확산 전략을 매수 그룹의 관점에서 보여준다. 이 사례 연구는 국제 파트너십의 여러 진행 단계를 추적하고, 국제 파트너십 수립을 용이하게 하는 요소들을 추적한다. 두 기업의 활동 분야는 다큐멘터리 영화 배급 및 공동 제작 부문이다.

기업소개

텡크는 2016년 프랑스에서 다큐멘터리 영화 배우들이 설립한 공익협동조합(Société coopérative d'intérêt collectif, SCIC)이다. 이 기업의 미션은 다큐멘터리 영화 온라인 구독 서비스를 제공하는 편집 및 배급 플랫폼을 통해 다큐멘터리 작품을 배급, 공동제작 및 지원하는 것이다. 기업 목표는 다큐멘터리 영화업계 전문가들이 양심적으로 선택한 다양한 작품 프로그래밍을 통해 '관객들의 관심과 호기심을 충족하는 영화를 소개하며 이들과 동행하는 것'[29]이다. 또한 이 기업은 구성원 간의 협력을 통해 영화를 신속하게 자체 제작하고자 한다. 텡크는 창립 이래로 프랑스, 벨기에, 스위스, 룩셈부르크 등 프랑스어권 국가에 구독 서비스를 제공하고 있다. 2020년 3월부터는 서비스 지역을 유럽 전역으로 확대하고, 제공 언어 또한 2개로 확대할 예정이다. 여러 공공기관 및 지역 파트너 기관(프랑스국립영화센터CNC, 프랑스멀티미디어 작가협회SCAM, 프랑스음악저작 협회SACEM, 유럽지역개발기금, 프랑스 아르데슈 데파르트망 등)으로부터 지원을 받는 텡크는 현재 1만 명 이상의 구독자를 보유하고 있으며 1천 개 이상의 작품을 배급했다.

창립 시기부터 텡크 프랑스Tënk France가 세운 목표는 다큐멘터리 영화 홍보를 위한 진정한 세계적 네트워크를 구축하는 것이었다. 텡크의 구성원들은 금전적 이익보다는 다큐멘터리 영화에 대한 순수한 열정을 발휘해 자사 운영방식과 구조를 발전시켜 나갔다.

29 https://www.tenk.fr/p/qui-sommes-nous

2019년, 텡크 프랑스의 형태와 미션을 본딴 연대 협동조합 텡크 캐나다Tënk Canada가 설립되었다. 텡크 프랑스의 미션은 캐나다에 캐나다 현지에서 제작된 다큐멘터리 작품을 집중 소개하는 것이다. 2016~2017년 텡크 프랑스 사무소에서 근무 경험을 쌓은 2명의 캐나다 퀘벡 여성이 이 조합을 공동 설립했다. 다큐멘터리 영화 관련 풍부한 경험 및 다큐멘터리 제작·배급 강화에 대한 필요성으로 뭉친 이들은 텡크 프랑스의 모델을 캐나다에 구현하는 프로젝트를 진행했다. 대형 디지털 기업들과 소규모 오프라인 배급 센터들이 이미 이 틈새시장의 일부를 점유하고 있었지만, 이들은 독립적인 편집 능력을 활용해 다양한 종류의 영화를 소개하며 자신들의 입지를 구축해 나가고 있다. 텡크 캐나다가 소개하는 영화 카탈로그는 특정 작품 소개에 국한되지 않는다.

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

텡크 프랑스의 디지털 플랫폼 모델을 차용해 캐나다에 법인을 설립하기 전, 두 설립자는 사업 달성을 위해 문화 분야뿐 아니라 경영·금융 분야의 주요 파트너들에게 설립 허가권을 요청했다. 텡크 프랑스에서 근무하는 동안 이들이 구축한 신뢰 관계 덕분에 이들은 허가를 쉽게 얻을 수 있었고, 텡크 프랑스로부터 지지의 메시지가 담긴 서신도 받을 수 있었다. 이 서신 덕분에 이들 사업의 신뢰성이 한층 더 강화됐고, 향후 파트너십 구축과 자금 모금도 수월히 진행할 수 있었다.

텡크 프랑스가 갖춘 고유의 특징과 풍부한 집단적 정신과 구조를 보존하기 위해 합법적 협동조합의 형태를 염두에 두면서, 두 창립자들은 또 다른 협동조합 레조 쿱(Réseau Coop, '협동조합 네트워크' - 옮긴이)의 교육 과정을 수강했다. 협동기업가 지원 프로그램인 이 교육은 마케팅, 파이낸싱, 인재경영, 기업운영 등의 분야를 다루는 14개의 워크샵으로 이루어졌다.[30] 이후, 이들은 기업가와 기업에 재정 부문을 비롯한 지원을 제공하는 전문가 네트워크인 PME-Mtl 소속 사회적 경제 컨설턴트의 지원을 요청했다. 컨설턴트는 사업 경험이 없었던 창립자들이 창업에 필수적인 역량을 기르도록 지원하며 이들이 캐나다 및 퀘벡에서 사업을 할 때 유념해야 할 특수성을 이해하게 했고, 예술 부문 배급 관련 업계와 비즈니스 파트너십을 구축하고 유지하도록 도왔다. 창립자들을 도운 컨설턴트는 한 인터뷰에서 이들의 빠르고 뛰어난 학습 능력과 협동심, 상호 보완성에 대해 언급한 적이 있다. 두 창립자는 한 명이 재무 분야를 담당하면 다른 한 명은 파트너십 구축을 담당하는 식으로 서로 협력했다.

이들은 주도적 문화활동을 지원하는 정부 및 준정부 프로그램뿐 아니라, 사회적경제를 지원하고 홍보하는 프로그램을 포함하여 다양한 기관에 재정 지원을 요청하며 이중의 재정적 지원 기회를 가질 수 있었다. 또한 협동기업가 대회에 참가해 3종의 육성자금을 받기도 했다. 디지털 플랫폼을 활용해 크라우드 펀딩을 하고, 펀딩 참여자들에게는 텡크 캐나다 출시 직후 구독 서비스 제공을 비롯한 여러 상품과 이벤트를 제공했다. 현재 이들은 초기 펀딩 목표 금액이었던 미화 2만 달러 모금에 성공해 목표 금액을 2만 5,000 달러로 상향 조정했다.[31]

주요 프로세스 요소: 토론, 장애물, 레버리지 등

이 모든 과정에서 텡크 프랑스는 캐나다 창립자들에게 아낌없는 지원을 제공했다. 창립자들은 비즈니스 모델을 수립할 때 텡크 프랑스의 협력에 의지할 수 있었고, 텡크 프랑스로부터 받은 긍정적인 결과를 활용해 텡크 캐나다 설립 타당성을 강조하며 사람들의 관심을 끌 수 있었다. 이 단계에서는 원래 단체(Tënk France)가 자사 모델을 복제해 설립한 파생 단체(Tënk Canada)에게 더 많은 협력을 제공했다. 이는 프로젝트의 성공에 대한 서로의 염원이 있어 가능한 일이었다.

이러한 협력을 보다 공식화하고 현지 플랫폼이 지닌 이해와 특수성을 반영하기 위해, 캐나다 창립자들은 일정 수준의 자금을 확보한 후 우리의 관점에서 보면 프랜차이즈를 통한 확산 과정에 가깝다고 할 수 있는 협력 계약을 체결하기로 했다. 관련 서신을 받은 후 지원을 공식화하기 위해 텡크 프랑스는 텡크 캐나다와의 파트

30 http://reseau.coop/services/demarrez/
31 상동

너십 계약에 대한 첫 개요를 작성했다. 캐나다 창립자들은 계약서 초안이 상당히 일반적이며 개방적이고, 각 기관의 역할, 책임, 권한에 대해서는 충분히 정의되어 있지 않다고 생각했다.

그래서 이들은 기관에 필요한 사항을 충족시키는, 좀더 명확한 내용이 담긴 두 번째 계약서 안을 작성하고자 노력했다. 처음부터 변호사를 통해 법적으로 접근할 수도 있었지만(상업 프랜차이즈 관련 업무에서는 이러한 경우를 자주 볼 수 있다), 상호 협력 구축을 위한 대화를 나누기 위해 이들은 좀더 살가운 접근 방식을 선택했다. 이러한 운영 방식은 시간이 좀 더 걸릴 수 있지만 일반적으로 각 당사자가 실질적인 혜택을 얻을 수 있으며, 더욱 공정하고 오래 지속되는 계약으로 이어진다.

기밀 유지를 위해 이 계약의 일반적인 내용만 공개할 수 있다. 이 계약은 무엇보다도 두 기관 사이의 관계 유형에 대해 다룬다. 전통적 상업 프랜차이즈와 달리, 원래 단체(Tënk France)와 파생 단체(Tënk Canada) 사이의 위계 및 권력 관계가 없다. 이는 텡크 캐나다의 완전한 자율성을 촉진하는 특성을 지닌 모델이다. 경영이나 의사 결정에 대한 그 어떤 통제도 없이, 양측이 상호 생존력 확보를 위해 자원을 투자한다. 이러한 교류는 경제적, 물질적, 관계적 특징을 동시에 아우른다.

결과, 영향, 효과

자금 조달의 복잡성, 구독용 영상 컨텐츠 배포 전용 디지털 플랫폼을 둘러싼 기술적 특수성, 예상보다 더 지연된 프랜차이즈 계약 과정 등으로 텡크 캐나다 출범은 이미 수 개월 지연된 상태였다. 이 보고서를 작성하고 있는 시점을 기준으로 설립자들은 크라우드 펀딩에 참여한 한정된 수의 서비스 이용자를 대상으로 2020년 1월 31일 사전 출범을 계획하고 있다. 이후에는 주요 캐나다 영화제가 개최되는 시점에 공식 출범하는 전략을 모색하고 있다.

텡크 프랑스와 텡크 캐나다 간 협력 계약 체결은 보다 광범위한 Tënk 네트워크를 구축하기 위한 첫 단계다. 텡크 프랑스는 이미 여러 인근 국가에서 활동을 확대했지만, 아직 한층 더 큰 규모로 배급 방식을 수립하지는 않았다. 이번 계약을 통한 첫 경험은 세계의 다른 국가들에서 텡크 모델을 보다 공식적으로 복제하는 작업의 시작을 의미한다.

1차 자료 수집(인터뷰)

주요 관계자와 대담 (2020년 1월 9일)

참고 사이트 및 문서

https://www.tenk.fr/p/qui-sommes-nous (2020년 1월 21일 조회)
https://fr.ulule.com/tenk-qc/ (2020년 1월 21일 조회)
http://reseau.coop/services/demarrez/ (2020년 1월 21일 조회)

위 내용은 Tënk Canada 홍보 담당자가 그 법적 유효성을 인증함.

4.2 그룹 파라독스 GROUPE PARADOXE: 미션을 심화하고 다양화하는 데 따르는 위험

이번 사례는 이벤트 및 시청각 분야를 전문으로 하는 사회 및 직업 통합 비영리기업을 심화하고 다각화하는 전략을 집중 조명한다. 이 기업은 18~35세 청년들에게 더 많은 사회 및 직업 통합 기회를 보다 장기적으로 제공하기 위해 교회를 인수함으로써 리스크를 감수하고 창의성을 발휘하는 모습을 보였다.

기업소개

그룹 파라독스Groupe Paradoxe는 퀘벡에 등록된 몬트리올 소재의 사회적 기업이자 비영리 단체이며, 캐나다에는 자선단체로 등록되어 있다. 사회 및 직업 통합 기업인 이곳은 노숙 생활, 사회적 배제, 학교 중퇴, 마약 중독, 정신 건강 문제 등을 겪고 있는 18~35세 청년 30명에게 시청각 콘텐츠 제작 및 무대 기술 교육을 제공한다.

그룹 파라독스는 동일한 경영 구조 내에서 두 개의 다른 비영리 사회적경제 기업을 운영하면서 자사의 미션과 재정적 지속 가능성을 추구한다. 테아트르 파라독스Théâtre Paradoxe는 오래된 교회 안에 있는 공연장으로, 여러 예술작품 및 TV 작품을 방송하고 사적 이벤트 개최를 희망하는 이들에게 공간을 대여하기도 한다. 아비타시옹 파라독스Habitations Paradoxe는 몬트리올 대도시권에 위치한 기업 내에서 사회 및 직업 통합 프로그램에 참여하는 12명의 청년들이 최대 2년 동안 보조금을 활용해 저렴한 가격으로 지낼 수 있는 거처다.

1985년에 설립된 그룹 파라독스의 초기 명칭은 카페 상 뮈르 C.A.F.É. sans murs(벽이 없는 카페- 옮긴이)였다. 이 기업의 미션은 몬트리올 남서부에 거주하는 18~35세 청년들에게 사교 및 문화 활동의 장소를 제공하는 것이었다. 설립 후 첫 10년 간 여러 명의 감독관이 거쳐가는 가운데, 기관의 존재 이유에 대한 의문이 여러 차례 제기되었다. 그룹 파라독스는 몬트리올 내에서 18~35세 청년들에게 서비스를 제공하는 유일한 기관으로서 사회적경제 기업의 형태로 자원을 유지하고자 했다.

이후 이 기관의 관리자가 되어 달라는 요청을 받은 제랄드 생조르주Gérald St-Georges는 사회적·재정적·정신적으로 불안정한 상황에 있는 청년들의 요구를 충족시킬 새로운 모델을 개발할 수 있는 권한을 부여받았다. 보건사회서비스부의 보조금을 유지하는 계약을 체결한 후, 카페 상 뮈르는 1996년 '파라독스 프로젝트Projet Paradoxe'라는 새로운 이름을 갖게 되었으며, 마침내 기업명을 그룹 파라독스로 정하게 되었다. 기업명을 변경한 덕분에 그룹 파라독스는 자사에 대한 부정적인 인식을 바꾸고 원할한 모금 활동을 전개할 수 있었다. 이후 이 기업은 지역발전과 기업가 정신을 지원하는 지역개발센터와, 더 나은 미래를 추구하는 이들의 직업적 사회통합을 지원하는 사회통합기업연합Collectif des entreprises d'insertion[32]으로부터 기술 및 재정 지원을 받을 수 있었다.

32 https://www.collectif.qc.ca/qui, 2020년 1월 21일 조회.

1996년, 파라독스 프로젝트는 공연예술 분야에서 사회 및 직업 통합 모델의 실험 공식에 따라 운영되기 시작했다. 당시에 인증 기업에게 일반적으로 지급되는 주 정부 보조금을 받지 못했기 때문에 청년들은 아무런 보수를 받지 않고 자발적으로 프로그램에 참여했다. 첫 3년 간 파라독스 프로젝트는 청년들에게 무대 기술과 시청각 콘텐츠 제작 부문에 대한 교육을 제공하며 이들의 사회 및 직업 통합을 돕는 활동에 집중함으로써 자사의 프로그램을 개선하고 기업 모델을 심화시켰다. 이러한 활동은 약 7개월이라는 짧은 훈련 기간을 거쳐 구체적이고 관찰 가능하며 양질의 결과를 제공할 수 있다는 이점이 있었다.

1999년, 파라독스 프로젝트는 퀘벡 정부의 인증을 받았으며, 교육 프로그램과 사회 및 직업 통합 프로그램에 참여하는 청년들에게 급여를 제공할 수 있도록 보조금을 지급받기 시작했다. 또한 청년들을 지원하고 훈련시킬 자격을 갖춘 직원을 고용하기 위한 보조금 혜택도 받았다.

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

무대 기술 및 시청각 제작 교육에 적합하지 않은 공간에서 활동을 시작한 그룹 파라독스가 가장 먼저 한 일은 같은 지역에 있던 옛 YMCA 수영장으로 활동 공간을 이전하는 것이었다. 필수 정비공사를 마친 후 이곳은 교육활동에 필요한 모든 특수장비를 수용할 수 있을 만큼 공간이 넓다는 장점을 갖추게 됐다. 그러나 당시 이 기업의 모든 서비스 계약은 외부 공간에서 수행되도록 체결되었기 때문에 작업 팀(교육자, 감독자, 교육생 포함)은 고객이 교육을 실시하는 장소를 따라 여기저기 이동해야 했다.

10년 간 옛 YMCA 수영장에서 활동을 전개하던 무렵, YMCA는 수영장 재건을 위해 자사의 공간을 되찾기를 원한다는 의사를 밝혔다. 그러나 YMCA는 그룹 파라독스에게 그 어떤 압박도 가하지 않았고, 그룹 파라독스는 이 상황을 자사의 파급효과를 제고하고 활동을 다양화하는 기회로 삼았다. 이러한 추진력을 발휘하며 구성원들은 자신들에게 적합하고, 공연장을 운영할 수 있으며, 벽면에도 장비를 설치 및 활용할 수 있는 공간을 찾아야 한다는 생각을 하게 되었다(자산 취득). 이렇게 하면 기술적 측면과 장비를 보다 잘 제어하고, 동시에 문화행사나 기업행사를 위해 공간을 대여해 영리 활동을 펼치면서 사회 및 직업 통합 과정에 참여하는 청년들에게 제공하는 교육을 개선하고 심화할 수 있을 터였다.

주요 프로세스 요소: 토론, 장애물, 레버리지 등

구성원들은 약 2년 간 몬트리올 남서부 지역의 다양한 후보지를 분석했다. 각 후보지는 수백 만 달러의 자금이 드는 대규모 정비공사가 필요한 곳이었다. 그중 가장 적합한 공간으로 선정된 후보지는 노트르담 뒤 페르페튀엘 스쿠르 교회église Notre-Dame du Perpétuel Secours(1920년 준공)였다. 교회 부지는 향후 수년에 걸쳐 기업을 발전시키기에도 충분히 넓었으며, 미래 고객에게 홍보할 수 있는 특색 있는 부지도 갖추고 있었다.

그룹 파라독스는 모기지의 일부를 조달하기 위해 민간 재단으로부터 기부금 100만 달러를 받을 계획이었다. 그러나 이 재단이 영유아 위주 프로젝트에 중점적으로 기부하는 쪽으로 방향을 선회하면서 그룹 파라독스는 기부금을 조달받을 기회를 잃고 말았다. 그럼에도 불구하고 그룹 파라독스 이사회와 경영진은 프로젝트를 계속 추진해 나가겠다는 확고한 자세를 견지했다. 그룹 파라독스에는 다양한 경험과 역량을 보유한 이사회 구성원들이 있었다. 이사회 구성원들은 사회적경제 기업에 특화된 경제적·사회적 측면에 대해 건설적인 토론을 펼쳤다. 청년에 대한 사회 및 직업 통합을 기업 미션의 중심에 두었던 경영진은 구성원들을 깊이 신뢰하게 되었고, 이들은 청년들에게 더 많은 교육 기회를 제공하겠다는 생각을 다져 나갔다.

그룹 파라독스가 교회 구매 자금을 조달하고(2010년) 필요한 보수공사와 정비공사(약 260만 달러)를 진행할 수 있었던 것은 연대 금융 생태계를 구성하는 수많은 조직의 참여 덕분이었다.[33] 자금 접근성을 최대화하기 위해 그룹 파라독스는 문화 보급 활동에 중점을 둔 비영리 법인 테아트르 파라독스를 설립해 해당 활동에

33 http://capfinance.ca/, 2020년 1월 21일 조회.

국한해 투자되는 자금에 접근할 수 있었다. 그러나 주요 자금이 거의 전적으로 연대 금융에서 비롯된다는 사실은 장기적으로 기업 수익성에 압박을 가한다. 그룹 파라독스 대표[34]의 말에 따르면, 연대 금융은 사회적경제 기업의 특수성에 맞게 조정될 수 있고 지불유예 등 일정 수준의 유연성을 제공하기도 한다. 하지만 기업에 가해지는 높은 이자는 상당한 부담이 되어 기업이 만족스러운 소득을 창출하는 높은 활동률을 달성해도 흑자를 창출하기 어렵게 만든다. 따라서 이러한 유형의 금융은 정부 보조금과 늘 이상적으로 결합되어야 한다. 그룹 파라독스는 이번 공간 인수 프로젝트에서 정부 보조금 지원을 받을 수 없었다.

예산 예측이 어려웠던 이유 중 하나는 프로젝트 초기부터 발생한 자본화 오류였다. 시장조사는 2014년 공간 대여 서비스가 시작되기 3년 전에 이미 외부 업체에 의해 수행되었는데, 그 후로 시장조사 예측이 업데이트되지 않았던 것이다. 그러나 공연예술 생산 및 배급 분야와 특수장비는 최근 몇 년간 크게 발전했다. 또한 공연장 운영이 아니라 교회 운영을 기반으로 해 고정 비용이 과소평가된 것도 예산 예측에 어려움을 일으킨 원인이었다.

부지 인수를 통해 궁극적으로 아비타시옹 파라독스가 설립되어 새로운 주거지가 개발되었다. 변함없이 그룹 파라독스가 운영 중인 비영리 기관인 아비타시옹 파라독스는 몬트리올 대도시권 기업이 진행하는 교육 프로그램과 사회 및 직업 통합 프로그램(그룹 파라독스가 진행하는 프로그램에만 참여할 필요는 없다)에 참여하는 12명의 청년들에게 가구가 비치되고 난방시설과 조명시설이 갖춰진 주거지를 저렴한 가격에 제공한다. 주거비 일부는 퀘벡 주거 지원 단체인 악세-로지Accès-logis[35]가 지원한다. 이 프로젝트에는 특수 정비 및 개조를 위한 투자가 필요했지만, 보조금 및 주택 운영 수익은 건물 정기 보수 및 거주자 서비스 제공을 보장하기 위한 소량의 흑자를 창출하는 데 충분한 수준이었다.

결과, 영향, 효과

최근 몇 년 간 그룹 파라독스가 추구한 심화 및 다각화 전략은 청년 취업률을 80~94% 선에서 유지하는 효과를 가져왔다. 프로그램에 참여한 청년 중 다수가 프로그램 참여 전에는 보유한 직업 기술이 전무했다는 점에서 이 결과는 큰 의의를 지닌다. 그룹 파라독스는 현재 7개월 교육 프로그램의 일환으로 30명의 청년에게 교육을 제공하고 있다. 하지만 교회를 인수하고 공간 대여 등 활동을 다각화한다면 예산 균형이 회복될 2년 뒤 교육 청년 수를 50명으로 확대할 수 있다. 매년 평균 130 건의 외부 서비스 계약을 수행하고, 이벤트를 조직하며, 동일한 수의 방을 임대하고 있는 그룹 파라독스는 향후 서비스 볼륨을 확대할 가능성을 갖추고 있다.

교회 인수와 테아트르 파라독스·아비타시옹 파라독스 동시 설립은 인적 자원 측면에서 상당한 변화를 가져왔다. 직원 수는 단기간에 6명에서 18명으로 증가했으며, 이로 인해 새로운 작업 팀을 기존 팀과 통합하려는 노력을 쏟아야 했다. 또한 더욱 확실한 전문 지식을 갖춘 직원을 고용해 전문화를 이뤄야 했다. 이를 통해 고객 및 교육을 받는 청년들의 필요와 기대를 보다 잘 충족시킬 수 있지만, 각 직무 기술을 더욱 명확히 해야 한다는 특징도 있다.

마지막으로, 그룹 파라독스는 이미 시청각 프로젝트 제작에 대한 기술 지원 및 전문성 측면에서 엔터테인먼트 및 이벤트 분야 관련 서비스 품질이 높다는 좋은 평판을 얻었다. 국영 텔레비전 채널과의 서비스 계약이 이를 증명한다. 테아트르 파라독스는 해당 텔레비전 채널의 주간 프로그램 중 한 프로그램[36]의 촬영 세트장을 제작했다. 테아트르 파라독스에 소속되어 교육을 받는 청년들의 이름이 프로그램 첫머리에 등장한다. 또한 점점 더 많은 수의 기업이 자사 직원들을 위한 사교 및 축제 이벤트를 그룹 파라독스

34 2020년 1월 7일 제랄드 생조르주와의 인터뷰

35 http://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme/acceslogis_quebec.html, 2020년 1월 21일 조회.

36 hhttps://yadumondeamesse.telequebec.tv/, 2020년 1월 21일 조회.

를 통해 개최하고 있다. 이는 해당 기업들이 지역사회에 대해 사회적 책임을 다한다는 것을 보여주는 기회이기도 하다. 마지막으로, 그룹 파라독스가 발전시킨 모델은 오늘날 몬트리올 바깥에서 실행되는 여러 프로젝트에도 영감을 주고 있으며, 퀘벡의 여러 도시들이 교회를 인수해 재정비하도록 자극하고, 유지보수 및 고정비용을 보장함으로써 사회적경제 기업들이 해당 공간을 공연장으로 이용할 수 있도록 하고 있다. 제랄드 생조르주 대표는 이러한 프로젝트에 정기적으로 자문을 제공하며 자신이 보유한 전문 지식과 경험을 공유한다.

1차 자료 수집(인터뷰)

제랄드 생조르주Gérald St-Georges 그룹 파라독스 최고경영자와의 2020년 1월 7일 인터뷰 내용

참고 사이트 및 문서

https://www.collectif.qc.ca/qui (2020년 1월 21일 조회)

https://www.theatreparadoxe.com/ (2020년 1월 21일 조회)

https://www.paradoxe.ca/ (2020년 1월 21일 조회)

http://capfinance.ca/ (2020년 1월 21일 조회)

http://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme/acceslogis_quebec.html (2020년 1월 21일 조회)

https://yadumondeamesse.telequebec.tv/(2020년 1월 21일 조회)

4.3 악시아 서비스AXIA SERVICES: 사회적 범위와 수익성을 높이기 위한 합병

이번 사례는 동일한 활동 분야에서 일하는 유사한 기업을 흡수합병함으로써 지난 5년 간 2배 이상의 인력 증가를 겪은 기업의 경험을 보여준다. 이 기업은 대규모 고객에게 더 적합한 제안을 제공하고 규모 변화에 동기를 부여한 자원 상호부조를 통해 사회적 파급효과를 늘리려는 능동적인 모습을 보였다.

기업소개

악시아 서비스는 1975년 몬트리올에 설립된 비영리 사회적경제 기업으로 퀘벡 정부에 의해 인증되었다. 이 기업의 미션은 비즈니스 모델을 통해 신체적·지적·정신적 기능에 한계를 지닌 사람들에게 직업을 제공해 이들이 지역사회 활동에 능동적으로 참여하고 긍정적인 기여를 할 기회를 제공하는 것이다. 이는 헌신적인 감독자와 심리사회학 전문가가 제공한 교육, 지원 및 감독 덕분에 가능했다. 2018~2019년[37], 악시아 서비스는 360명의 사람들에게 직업을 제공했으며 1,300만 달러의 매출을 달성했다. PSEA(Programme de subventions aux entreprises adaptées, 인증 기업 보조금 프로그램)[38]으로부터 지원받은 보조금을 고려하면 이 기업의 매출은 1,800만 달러에 달한다.

악시아 서비스는 각기 다른 사업 분야를 담당하는 3개 부서를 보유하고 있다. 악시아 앙트르티앙 메나제Axia entretien ménager(청소 전문)는 가장 오래된 부서로 120명의 소속 직원을 보유하고 있다. 25년째 사기업과 공공기관에 정기적·일시적 청소 서비스를 제공하고 있다. 악시아 세큐리테Axia sécurité(보안 전문)는 다양한 보안 서비스(경호, 순찰, 감시, 긴급 경호 파견)를 제공하며, 200명의 소속 직원을 보유하고 있다. 악시아 세큐리테 또한 여러 사기업과 공공기관에 서비스를 제공한다. 마지막으로 악시아 앙발라주Axia Emballage(포장 전문)는 공업 및 식품업 포장 및 창고 보관 전문 하청 서비스를 제공한다. 악시아 앙발라주에 소속된 100명의 직원들은 각각 몬트리올과 라발에 위치한 두 공장에서 근무한다. 악시아 앙발라주는 하청 계약을 통해 많은 중소기업들의 생산 체인을 관리한다.

초기 명칭은 르 트랑지트Le Transit였던 악시아 서비스는 결손 아동 보호소 운영자에 의해 1975년 설립된 비영리단체다. 르 트랑지트는 보호소에 머무르는 이들(과거 정신병원 입원 환자들)에게 노동의 기회를 제공했다. 당시 르 트랑지트는 참가자들에게 바느질, 요리, 기계 조립, 목공 세공 아틀리에 등을 제공했다. 1980년에는 르 트랑지트는 퀘벡 정부로부터 공식 인정을 받은 적응형 노동센터CTA(Centre de travail adapté)로 변모했다. 수익성과 지속가능성을 창출하는 상업적 목표와, 장애가 있는 이들에게 노동의 기회를 제공하는 사회적 목표를 추구한다는 이중의 미션을 인정받은 것이다.

37 Axia services (2019). 2018-2019 연차보고서. 내부문서.

38 PSEA의 목표는 '생산성을 발휘할 수 있지만 표준 직장에서 경쟁력을 발휘하지 못하게 하는 중대한 장애를 가진 장애인의 요구에 적합한 양질의 일자리 창출, 표준 직장에서 장기 근무를 희망하거나 보조금 혜택을 받지 않는 표준 직장 내 근무를 희망하는 이들을 위한 장애인 고용 창출(퀘벡 노동청, s.d., p.4)'이다.

아틀리에에서 제작한 상품의 마케팅에 어려움을 겪던 르 트랑지트는 청소 서비스를 개발해 괜찮은 성과를 얻었다. 체결 계약 건수가 꾸준히 상승해 사업 수익성이 보장되었다. 가구 및 식품 생산 사업을 시도했으나 큰 성과를 내지는 못했던 악시아 서비스는 1994년 서비스업에만 집중하기로 결정하면서 보안 서비스를 추가로 개시했다. 보안 서비스는 기본 장비를 인수할 필요가 없었기 때문에 인적 자원에만 집중할 수 있었고, 르 트랑지트의 설립 의도와도 잘 부합했다. 2000년대 초반부터, 르 트랑지트는 포장 및 창고 서비스를 시작해 공장 운영을 재개했다.

1980년에 적응형 기업으로 정부 인정을 받은 후, 여러 경영진과 이사회 구성원들이 거쳐가며 르 트랑지트는 좋은 시기와 나쁜 시기를 고루 겪었다. 모두가 각자 중요하게 여기는 프로젝트를 수행하며 나름대로 성공을 거두려 노력했다. 계약 체결 건수가 줄고 경영 위기를 겪게 되면서 악시아 서비스는 현 대표인 장 에마뉘엘 아르스노Jean-Emmanuel Arsenault를 고용했다. 2014년 취임 이래로 악시아 서비스는 뜨거운 성장기를 보내고 있다. 악시아 서비스로 기업명을 변경했을 뿐 아니라 품질인증서(ISO9001) 또한 획득했으며, 동일한 사업 분야에서 활동하는 3개의 적응형 기업과 흡수합병 프로젝트를 진행하고 있다.

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

3개 흡수합병 프로젝트는 그 방식은 다르지만 장애가 있는 사람들의 고용을 최대화하고 서비스 제공 시장 내에서 양질의 서비스를 제공하며 경쟁력을 유지하겠다(심화)는 공통적인 동기를 지니고 있다. 이러한 동기는 대기업, 공공기관 및 준공공기관의 서비스 요청에 입찰할 때 특히 중요하다. 이들 기업과 기관은 장기적이고 수익성 있는 계약을 체결하는 주요 계약자이기 때문이다. 악시아 서비스는 몬트리올 섬 사회적경제위원회CESIM(Conseil de l'économie sociale de l'île de Montréal)가 운영하는 과정인 <나는 사회적 경제를 구매한다! L'Économie sociale j'achète!>[39]에 참여하며 대기업, 공공기관, 준공공기관을 대상으로 한 사업 개발을 지원한다.

악시아 서비스는 2015년, 공인 적응기업 CAPEQ[40]와 최초의 흡수합병 경험을 했다. 라발 공장에서 포장 서비스를 제공하는 기업인 CAPEQ는 큰 재정적 어려움을 겪지는 않았지만 오랜 정체기를 거치며 수익을 내지 못했다. 합병 절차는 퇴직을 앞뒀으나 내부 후임자가 없었던 CAPEQ 사장에게 악시아 서비스 대표가 먼저 접근하며 시작됐다. 또한 악시아 서비스는 투명성을 제고하기 위해 CAPEQ 이사회 구성원을 자사 이사회 구성원으로 초청했다. 약 3개월 간 악시아 서비스 대표는 퇴직을 앞둔 CAPEQ 대표의 지원을 받아 CAPEQ의 업무를 감독하고 이를 자사 업무에 완전히 통합하기 위한 작업을 진행했다. CAPEQ의 직원 수는 60명으로 악시아 앙발라주 직원 수의 2배에 달했다. 이 합병을 통해 새로운 시설을 운영하게 되면서 물류 및 운영 업무가 복잡해졌다. 그러나 이러한 어려움은 비즈니스와 상호협력을 확대하는 기회로 작용했으며, 임금 보조금 또한 확대 지급받을 수 있었다.

또한 2019년, 악시아 서비스는 몬트리올 외곽 도시 라쉬트Lachute에 위치한 소규모 기업인 크레아시옹 다르장퇴이Création d'Argenteuil를 인수했다. 이 기업은 보조금 지원을 받는 7명의 직원을 지역 내 재활용 센터로 파견하고 있었으며, 기업 활동은 거의 봉사활동으로만 이뤄졌다. 그 때문에 크레아시옹 다르장퇴이는 늘 불안정한 상태에 있었다. 합병을 통해 크레아시옹 다르장퇴이 직원들은 악시아 서비스로부터 고용을 보장받으며 몬트리올 북부 외곽 지역에서 청소 서비스를 제공하게 되었다.

악시아 서비스의 세 번째 흡수합병 프로젝트는 현재 진행중이다. 악시아 서비스의 코포스Coforce 흡수합병 절차는 2021년 초에 마무리될 예정이다. 몬트리올에 위치한 코포스는 공장 운영 서비스와 청소 서비스를 제공한다. 코포스는 이익을 창출하지 못한 투자로 인해 발생한 큰 손실을 복구해야 하기 때문에 예산상의 균형을 되찾은 후에도 어려운 상황에 놓여 있었다. 따라서 사업 개발에 어려움을 겪고 있던 코포스 경영진은 악시아 서비스와 협력해 자사 직원 고용을 유지하기로 합의했다. 두 기업은 비경쟁 원칙을

39 https://www.economiesocialemontreal.net/programmes-et-activites/leconomie-sociale-jachete/

40 https://cqea.ca/services-adaptes-transit-capeq-deviennent-axia-services/

적용해 이미 건강한 비즈니스 관계를 구축했다.

세 번째 흡수합병 프로젝트는 CAPEQ 합병 프로젝트보다는 소요되는 절차가 길었다. 코포스와는 300명의 직원이 소속된 두 개 부서(청소와 포장)의 합병을 다뤄야 했으며, 코포스의 구조가 더 복잡했기 때문이다. 또한 노조와의 교섭, 정보 시스템 통합, 계약 이전, 경영철학 조화 및 중간 관리직급 간 융화 등의 업무 또한 처리해야 했다. 현재 악시아 서비스의 대표가 코포스의 경영을 맡고 있으며, 악시아 서비스 이사 중 일부가 코포스의 이사직을 맡고 있다.

지난 5년 간 악시아 서비스의 규모 변화를 촉진한 몇 가지 요인이 있었다. 첫째로, 대표의 말에 따르면[41] 악시아 서비스에는 전문 지식과 다양한 경험을 보유한 이들로 구성된 이사회가 있었다. 이들은 하나로 뭉쳐 대표를 신뢰했다. 또한 악시아 서비스 대표는 퀘벡 적응기업협의회 의장직을 지내며 적응기업 분야에 대한 심층적인 지식을 얻으며 유관 분야 네트워크를 구축할 수 있었다. 이를 통해 대표는 전략적으로 기회를 포착할 수 있었다. 마지막으로, 흡수합병 절차는 동일 사업 분야에서 활동하며 동일한 성격을 가진 기업(적응기업) 간에 이뤄졌기 때문에 수월하게 진행될 수 있었다. 또한 흡수된 기업이 재정적으로 원활한 상태에 있지는 않았지만, 그렇다고 해서 파산 상태에 있는 것도 아니어서 '구제' 작업을 펼치지 않아도 되었다.

결과, 영향, 효과

코포스와의 흡수합병이 공식화되면 악시아 서비스는 700명 이상의 직원을 보유하고 보조금을 포함해 연평균 3,500만 달러를 창출하는 기업이 될 것이다. 5년 전과 비교해 악시아 서비스의 매출은 7배 상승할 것이며 직원 수 또한 5배 늘어날 것이다. 이러한 성장은 규모 변화가 기능적 한계를 가진 사람들에 대한 고용성 강화라는 사회적 미션을 수행하고 재정적 수익성을 극대화하는 데도 유리하다는 사실을 분명히 보여준다.

합병을 통해 악시아 서비스는 규모의 경제를 달성하고, 시장 요구에 따라 부서 간 임금 보조금을 보다 효과적으로 분배할 수 있게 될 것이다. 이를 통해 고용을 보장할 수 있고, 지난 2년 간 해고가 없었던 이유 또한 부분적으로 설명할 수 있게 된다. 한편, 정부 인증 기업이 유지해야 하는 보조금 지원 일자리 비율은 60%인데 현재 악시아 서비스의 보조금 지원 일자리 비율은 75%로 유지되고 있다. 악시아 서비스에서 창출된 소득은 심리사회학 전문가를 고용해 직원관리 수준을 높이는 데 사용된다. 이 전문가들은 직원과 고용인 간의 고용 경험을 개선하여 서비스 품질 향상 및 비즈니스 개발이라는 선순환을 이끌어 낸다.

오늘날 퀘벡의 모든 기업들은 노동력 부족 현상을 겪고 있다. 이런 상황에서 기업이 경쟁력을 유지하는 방법은 임금 인상이다. 또한 향후 수 개월 내로 악시아 서비스는 3개 공장에 대한 결정을 내려야 할 것이다. 공장을 3개나 운영하는 것은 비효율적이며 너무 많은 이동을 요하기 때문이다. 3개 공장 중 그 어느 곳도 전체 생산을 감당할 수 없기 때문에 악시아 서비스는 더욱 규모가 큰 부지를 찾아야 한다.

악시아 서비스의 규모 변화 여정은 여전히 사회적·경제적 이익을 극대화하기 위해 합병하는 기타 기업들과 같은 움직임을 보인다. 다른 기업들이 파산을 앞두고 합병을 진행했다면, 악시아 서비스는 훨씬 적극적으로 기회를 창출하며 글로벌 시장에서의 경쟁력을 강화하고 있다.

1차 자료 수집(인터뷰)

악시아 서비스 대표 장 에마뉘엘 아르스노Jean-Emmanuel Arsenault와의 인터뷰 (2020년 1월 15일)

41 악시아 서비스 대표 장 에마뉘엘 아르스노Jean-Emmanuel Arsenault와의2020년 1월 15일 인터뷰.

참고 사이트 및 문서

Arsenault, G. (2016). 퀘벡 내 적응기업의 도전과제Le défi des entreprises adaptées du Québec. Ricochet. https://ricochet.media/fr/952/le-defi-des-entreprises-adaptees-du-quebec (2020년 1월 24일 조회)

Axia Services. 1976 - 2018 기업의 역사. 내부 문서.

Axia Services (2019). 2018-2019 연간 보고서. 내부 문서.

Axia Services (2018). 2017-2018 연간 보고서. 내부 문서.

Emploi Québec (s.d.). 5.11 적응기업 보조금 프로그램Programme de subventions aux entreprises adaptées. 퀘벡 지역 서비스부 (Direction régionale de Services Québec du Centre-du-Québec).

Axia Services 공식 홈페이지
https://www.axiaservices.com/works (2020년 1월 24일 조회)

4.4 르네상스Renaissance: 프랜차이즈를 통한 확산에서 집중화된 확산으로

이번 사례는 비영리단체가 소매 부문 사회통합 활동을 위해 프랜차이즈를 통한 확산과 집중화된 확산을 동시에 이룬 경험을 보여준다. 르네상스는 미국 기관(프랜차이즈 본사)으로부터 사용자 라이선스 혜택을 받고 여러 지점(집중화된 확산)을 열어 퀘벡에서 활동하고 있다.

기업소개

르네상스는 중고품 소매업에 종사하는 비영리 사회적경제 기업이다. 퀘벡 사회통합기업연합[42] 일원이기도 한 이 기업의 미션은 '노동시장 통합에 어려움을 겪는 이들의 사회적, 직업적 통합을 촉진하는 동시에 환경 보존을 위한 모든 사람들의 행동을 촉구하는 것'이다.[43] 르네상스는 756명의 정규직 직원[44]을 보유하고 있으며, 매년 정부 보조금으로 최저임금을 받는 240명 이상의 인턴에게 사회적, 직업적 통합 과정을 제공한다.

르네상스의 주 활동은 기부 받은 의류, 가정용품, 서적 등을 분류 및 진열해 몬트리올 대도시 지역에 위치한 자사 상점에서 판매하는 것이다. 르네상스는 15개 빈티지 매장, 23개 기부 센터, 9개 서점/기부센터/전문 부티크/유통 센터 등을 보유하고 있다.45 연 매출액은 수천만 달러에 이른다. 기업 활동을 통해 르네상스는 총 예산의 85%을 자체 조달한다.

르네상스는 1994년 '몬트리올 섬에서 어려움을 겪고 있는 지역 사회 단체에 최적의 식량 공급을 보장하는'[46] 미션을 지닌 비영리단체인 무아송 몽레알Moisson Montréal 경영진의 주도로 설립되었다. 경영진은 푸드뱅크 서비스를 이용하는 사람들에게 일자리를 제공해 이들이 푸드뱅크를 다시 찾을 필요가 없도록 하는 방법을 찾고자 했다. 이들은 푸드뱅크 이용자들이 노동시장에서 종종 배제되고, 일에 대한 강력한 동기를 보일 때도 여러 장애물에 부딪힌다는 사실을 깨달았다.

이 프로젝트를 실현하기 위해서는 노동자들이 배움의 기회를 갖고 자신감을 회복하도록 충분한 기회를 제공하는 실행 가능한 비즈니스 모델을 찾아야 했다. 토론토에 진출해 있던 미국 자선단체인 굿윌 인더스트리 인터내셔널Goodwill Industries International은 퀘벡에서 발전하기에 알맞은 모델로 보였다. 이는 노동시장에서 배제된 사람들에게 일자리를 찾을 기회를 제공하기 위해 제품을 저렴하게 판매해 기부금을 적립하는 모델이었다.

42 "사회 통합 기업을 홍보 및 지원하고, 더 나은 미래를 찾는 사람들의 사회적·직업적 통합을 지원하는 것을 목표로 하는 연합" https://www.collectif.qc.ca/qui, 2020년 1월 21일 조회.

43 르네상스, (2019), 2018-2019 연차보고서. http://www.renaissancequebec.ca/rapport-annuel-2018-2019/#couverture, 2020년 1월 26일 조회.

44 상동.

45 상동.

46 https://www.moissonmontreal.org/a-propos/moisson-montreal/

몬트리올 낙후 지역에서 파일럿 프로젝트를 실시한 후, 무아송 몬트리올 대표 피에르 르고Pierre Legault는 자신을 따르는 몇몇 이사회 구성원들의 지지를 받아 이들과 함께 무아송 몬트리올을 떠나 르네상스를 설립했다. 이렇게 해서 르네상스는 굿윌 네트워크 회원이 되었고, 라이선스 계약을 체결하게 됐다. 이 라이선스는 퀘벡 전역에서 굿윌의 모델을 운영할 수 있는 독점적 권한을 르네상스에 부여했다(프랜차이즈 지점). 굿윌이 제공한 여러 서비스(마케팅 및 커뮤니케이션, 평생교육, 프랜차이즈 지점 간 방문 및 상호 지원)에 대해 르네상스는 판매 수익의 1% 미만에 해당하는 금액을 최소 분담금으로 지급했다.

규모 변화 연구에 대한 설명

촉발 요인: 상황/요구/결과/기회

르네상스를 설립할 때부터 피에르 르고는 기업이 추후 1개 이상의 매장을 운영할 것을 알고 있었다. 사회통합이라는 미션과 경제적 수익성이라는 미션을 모두 효과적으로 달성하려면 기업은 넓은 시야를 가져야 했다. 르네상스 설립 발기인들은 재고용 시장의 잠재력을 미리 감지하고 있었다. 이들은 먼저 소규모로 사업을 시작해 수요 증대를 통해 성장해 나가겠다는 계획을 세웠다. 설립 초기부터 10년 사이인 1994~2004년 동안 르네상스는 몬트리올 내 여러 지역에 7개의 중고 매장을 열었다. 그러나 모든 매장들이 수익성을 갖춘 것은 아니었고, 미국 주식회사가 운영하는 빌라주 데 발뢰르Village des Valeurs 등 경쟁사의 등장에 맞설 전략도 부족한 상황이었다.

이사회의 지원을 받아 경영진은 어느 정도 성과가 있을 것으로 예측되는 다양한 프로젝트를 수행했다. 활동을 다양화하기 위해 르네상스는 수출업을 시작했고, 공정거래 및 윤리적 의류 전문 상점을 열었다. 그러나 여러 가지 이유로 인해 이 두 프로젝트는 예상했던 결과를 내지 못하고 손실을 발생시켜 결국 종료되었다. 이 어려운 시기에도 이사회는 경영진에 대한 신뢰를 저버리지 않았고, '기업가는 경영하며 배운다'[47]는 신조 하에 경영진에 학습의 기회를 제공했다. 르네상스 구성원들은 위기를 기회로 활용해 자사 운영 모델을 내부적으로 검토했다.

이 시기 에릭 생타르노Éric St-Arnaud가 비즈니스 절차 분석 및 모델 최적화를 위한 경영 이사로 고용되었다. 에릭 생타르노는 소규모 매장 관리팀과 함께 굿윌 네트워크의 많은 구성원들을 만나며 굿윌의 시설물을 시찰했다. 굿윌의 각 구성원들은 초기 모델을 적용할 때 일정 수준의 자율성을 누렸고, 굿윌 네트워크는 좋은 노하우와 모범 사례를 이들과 공유했다.

굿윌의 이러한 방식이 퀘벡의 상황에도 효율적으로 적용될 수 있다는 것을 확인한 르네상스는 필요한 경영 체제 변화 작업에 착수했다. 르네상스는 모든 것을 재고하고 재구성했다(심화). 조직 모델, 상품 운송, 직원 교육, 인턴 교육, 임원 관리, 근무 시간, 상품 라벨링, 임금 변화 등 모든 부문에서 전반적인 변화를 이뤘다. 굿윌 네트워크 소속 담당자가 이들과 함께하며 첫 번째 매장이 변화하는 것을 도왔다. 이 첫 번째 매장은 경영진이 보인 효율성과 기업가적 특성으로 인해 선정되었는데 곧 긍정적인 결과를 창출했고, 새로운 체제는 지점 전체에 구현되었다.

이 변화에는 전략적인 지위를 지니는 기부센터를 설립하고, 서점을 포함한 여러 전문 매장을 여는 내용도 포함되었다. 매장 부지 선택은 더욱 신중하게 연구했고, 해당 부지에 세워진 매장이 창출할 수 있는 양질의 기부금 액수를 기반으로 조사했다. 시장조사는 보다 체계적으로 수행되어 기증자 풀과 구매자 풀 사이의 중요한 접점을 탐색했다. 지난 10년 간 르네상스는 23개의 기부센터를 개설해 이로부터 9개의 새로운 매장과 9개의 서점을 개설할 자금을 확보할 수 있었다.

결과, 영향, 효과

새로운 경영 체제를 도입한 이후 르네상스는 매년 10~20%의 지속적인 성장세를 보이고 있다. 흑자를 활용해 조직구조를 재편하고, 사회통합 미션에 전념하는 유능한 경영팀을 모집할 수 있었다. 구조조정을 통해 정규직 직원 수를 거의 3배로 늘리며, 채용률

47 피에르 르고, 2020년 1월 6일 인터뷰.

이 평균 85% 이상에 육박하는 사회 및 직업 통합 프로그램의 원활한 운영에 유리한 적절한 체계를 구축해야 했다. 에릭 생타르노는 최근 피에르 르고의 뒤를 이어 대표직에 올랐다. 피에르 르고는 관리 고문으로 남아 특별 프로젝트를 담당하고 있다.

그럼에도 불구하고 르네상스는 현재 모든 퀘벡 기업에 타격을 주는 노동력 부족 문제로부터 자유롭지 않다. 르네상스는 최저임금 이상의 임금 지급, 사회보장제도 제공, 비금전적 인정 활동, 직장 내 승진 및 이동 기회 제공 등의 방안을 통해 고용 시장에서 경쟁력을 유지해 문제를 해결하고자 노력한다. 르네상스의 직원 유지율은 상당히 높은 편이며, 인턴으로 근무를 시작한 이들이 수년간 직원으로 근무하는 경우도 종종 볼 수 있다.

집중화된 확산으로규모 변화를 이루었는데, 본사를 통해 많은 지점을 개설하면서 르네상스는 신뢰성을 확보했고, 고객과 기부자를 모으며 몬트리올 내 대형 경쟁 업체에 대항할 수 있었다. 사람들에게 교육을 제공해 이들이 취업을 하거나 학교로 돌아가도록 지원하고, 중고 물품을 재사용해 환경적으로 긍정적 영향을 미쳤다는 점에서 르네상스는 사회적 파급효과도 이끌어낼 수 있었다. 르네상스의 경영 철학이 굿윌의 철학과는 다르고 굿윌의 서비스가 퀘벡의 상황에 크게 적합하지는 않았지만, 굿윌 라이선스를 유지한 덕분에 르네상스는 퀘벡 전역에 독점권을 보유하게 된다. 르네상스가 퀘벡에서 쌓은 경험을 활용해 이제 몬트리올 이외 지역으로 사업을 확장하려 한다는 점에서 이는 무시할 수 없는 측면이다.

1차 자료 수집(인터뷰)

피에르 르고 르네상스 전 대표 겸 현 특별고문 및 에릭 생타르노 이사와의 인터뷰 (2020년 1월 6일)

참고 사이트 및 문서

르네상스 (2019). 2018-2019 연차보고서. http://www.renaissancequebec.ca/rapport-annuel-2018-2019/#couverture (2020년 1월 26일 조회)

퀘벡 사회통합기업연합Collectif des entreprises d'insertion du Québec: https://www.collectif.qc.ca/qui (2020년 1월 21일 조회)

굿윌: https://www.goodwill.org/ (2020년 1월 26일 조회)

무아송 몬트리올: https://www.moissonmontreal.org/a-propos/moisson-montreal/ (2020년 1월 26일 조회)

르네상스:https://www.renaissancequebec.ca/fr/renaissance/en-bref (2020년 1월 26일 조회)

5장

정책 및 사업 환경

5장
정책 및 사업 환경

5.1 퀘벡의 일반적인 제도적 틀

제도적 틀cadre institutionel이라 함은 사회적경제 기업이 운영되고 해당 기업의 규모 변화가 발생하는 모든 법률(법), 규정 및 공공 정책 환경을 의미한다. 이 제도적 틀은 일반 기업과 사회적경제 기업의 발전에 중요한 영향을 미치는 결정적 요소가 된다. 해당 제도적 틀을 구성하는 주요 요소를 아래와 같이 소개할 수 있다.

연방 정부 및 주 정부

퀘벡은 캐나다 연합(캐나다)을 구성하는 10개의 주 및 3개의 준주 중 하나다. 따라서 연방 정부와 주 정부 간 권한 또는 관할권이 분할된다. 특정 권한은 연방 정부가 독점적으로 보유하고 있으며(국가 안보, 우편 서비스, 화폐 유통 등) 교육, 병원, 천연자원 관리 등의 관할권은 주 정부가 독점적으로 보유한다. 이민과 농업 등은 양 정부가 권한과 관할권을 공유한다.[48] 기업 및 기업 합병은 주 정부가 관할권을 갖고 있다. 캐나다에서 합병을 진행하고 싶은 기업은 연방 정부 또는 주 정부 중 한 곳의 제도를 선택할 수 있다. 그러나 연방 정부의 제도에 따라 합병을 진행한 기업은 사업을 수행하고자하는 각 주별로 기업 법인 등록을 해야 한다. 이러한 이유로 본 보고서에서는 퀘벡의 정책만을 한정해서 소개할 것이다.

사회적경제 기업 관련 퀘벡주 법률 제도

퀘벡에는 2013년 10월에 "사회적경제를 인식하고 촉진하며 발전시키는"[49] 것을 목표로 하는 사회적경제법Loi sur l'économie sociale이 제정되었다. 이 법의 목적은 사회적경제에 대한 주정부의 역할을 명확히 하는 것이다. 또한 이 법은 "퀘백 내 사회적경제의 발전과 촉진을 지원하기 위해 정부가 취해야 할 조치를 명시"하는 정부 실행 계획의 법적 근거를 마련했다(사회적경제법 4장 8조[50]). 첫 번째사회적경제 정부 실행 계획2015-2020(Plan d'action gouvernemental en économie sociale, PAGÉS 2015-2020)은 이제 막 종료되었으며, 다음 계획은 현재 퀘벡주 경제혁신부에서 곧 발표할 예정이다. 경제혁신부 내에는 기업 서비스 제공을 담당하는 협동기업국과 캐나다 내 비즈니스를 관리하며 기업 및 창업 서비스 제공을 담당하는 일반국이 있다. 협동기업국은 정부 실행 계획 개발과 실행 담당국이기도 하다. 마지막으로 사회적경제법은 '사회적경제'를 '재화나 서비스 판매 및 교환 활동을 하는 기업 내에서 행하는 활동 중 사회적 목적을 실현하는 모든 경제활동'이라 명시하는 조항을 포함한다(사회적경제법1장 3조)[51]. 또한 사회적경제법에 명시된 6개 조항은 기업 활동이 지역사회 구성원 또는 지역사회의 필요를 충족

48 https://www.canada.ca/fr/affaires-intergouvernementales/services/federation/partage-pouvoirs-legislatifs.html

49 https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/economie-sociale/page/lois-et-reglements-18547/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=18542&tx_igaffichagepag

50 http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1

51 http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1

시키고, (정부에 대해) 독립성을 지니고, 민주적 운영과 경제적 지속성을 지니고, 기업 해체 시 잉여금 또는 순자산의 사용을 규제할 것을 명시하고 있다.

사회적경제법과 더불어 정책 틀은 협동조합, 상호공제조합[52], 협회 등 사회적경제와 관련된 다양한 법인 형태에 관한 법에 의해 폭넓게 정의된다. 따라서 퀘벡의 협동조합법(C-67.2[53])은 다양한 협동조합유형(소비자협동조합, 생산자협동조합, 노동자협동조합, 연대협동조합, 주주협동조합)[54], 주주총회 및 이사회의 권한과 의무 등을 명시할 뿐 아니라 인수, 합병, 청산 시의 규칙 또한 명시한다.

법인으로 지정된 협회 - 법인 협회라 불린다 - 의 경우, 대다수가 주주자본금이 없는 법인이나 협회와 관련된 회사법Loi sur les compagnies, C-38[55]의 3부의 내용에 따라 통합되어 있다. 그러나 이해당사자들은 법인 협회를 규정하는 법률 틀이 시대에 뒤쳐졌다는 점에 동의하고 있었다. 이에 따라 2009년, 회사법(C-38)의 1부와 1A부가 주식회사법Loi sur les sociétés par action, S-31.1이라는 새로운 법으로 대체되었다. 때문에 법인 협회는 더이상 존재하지 않는 법 체제에 속하게 되었다. 뿐만 아니라, 1920년대 초반에 수립된 회사법 3부에 대한 개정 작업이 충분히 이뤄지지 않았다. 이로 인해 퀘벡 의회에서 채택한 많은 종류의 사법私法(법인 협회 관련 사적 이해관계에 대한 1,500개 이상의 법[56])들이 회사법 3부의 불완전성을 해결하기 위해 동원된다. 1990년대 이래로 퀘벡 정부는 법인 협회 관련법을 개혁하려는 의도를 여러 차례 표명했으며, 개혁을 위한 과정이 1991년, 1996년, 2004년 및 2008년[57]에 가동되었지만 현재까지 그 어떤 구체적인 개혁도 이뤄지지 않았다. 구식이 된 법적 체계는 종종 해결해야 할 과제가 되고, 심지어 때로는 법인 협회의 형태를 띤 사회적경제 기업을 설립하고 싶어하는 사람들의 활동에 걸림돌이 되기도 한다. 법인 협회가 규모 변화를 이루고자 할 때도 마찬가지다.

공공정책과 사회적경제 기업

사회적경제 정부 실행계획(PAGÉS) 2015-2020의 일환으로, "사회적경제 기업에 필요하며 그 필요에 맞게 조정된 도구를 제공해 이들 기업의 발전과 퀘벡의 경제적 도약 및 지역사회 발전에 기여할 수 있도록 하기 위해"[58] 여러 정책·조치·프로그램이 고안·유지·개선되었다. 따라서 퀘벡은 사회적경제 기업에 보다 호의적인 환경을 제공한다. 쇄신·개선된 프로그램 중에는 퀘벡 투자공사Investissement Québec이 운영하는 사회적경제 기업 자본화 촉진 프로그램 (CAES; Programme favorisant la capitalisation des entreprises de l'économie sociale)과 부동산 매매·건설·재개발 프로젝트를 지원하는 협동기업 부동산 지원 프로그램 (PIEC; Programme d'immobilisation en entrepreneuriat collectif)이 있다. 이러한 맥락에서 경제혁신부는 사회투자네트워크 RISQ(Réseau social d'investissement)와 샹티에신탁Fiducie du Chantier과 함께 협동조합 성장의 촉진을 위한 사회적경제 재정 지원도 진행했다.[59] PAGÉS는 사회적경제 기업을 위한 조치 외에도, 사회적경제지역센터pôles régionaux d'économie sociale 및 사회연대경제혁신공간TIESS[60] 등 사회적경제의 발전을 뒷받침하는 기관들에 대한 지원 조치도 마련했다.

52 퀘벡 통계청이 발표한 2016년 퀘벡 사회적경제 관련 통계자료에 따르면 상호공제조합의 수입이 사회적경제가 창출한 총수입의 3%를 차지한다. 때문에 본 보고서에서는 상호공제조합과 관련된 법적 체계를 논의하지 않을 것이다.

53 http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2

54 각 유형은 조합 사용 목적과 구성원에 따라 분류된다.

55 http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowTdm/cs/C-38

56 <개혁: 법인 협회의 권리> 퀘벡주 정부 및 퀘벡 재무부. http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/1566762

57 <법인 협회 권리 개혁>, 퀘벡 여가 심의회(Conseil québécois du loisir, 2009), p. 14. http://www.groupes.finances.gouv.qc.ca/asso-personalisees/documents/AUTFR_DAP-39-CQloisir.pdf

58 사회적경제 관련 정부 실행계획 2015-2020, p.7.

59 협동조합 발전을 위한 파트너십 협약을 통해 지원.

60 사회적경제 생태계를 논하는 다음 장에서 해당 기관들을 더욱 상세히 논할 것이다.

마지막으로, 이 실행 계획을 통해 사회적경제에서의 두 유망 부문을 지원하는 것을 목표로하는 '크레노Créneaux[61]'라는 이름이 붙여진 2개의 새로운 기구가 설립되었다. 첫 번째 유망 부문은 자율적 활동이 가능하거나 가능하지 않은 노년층에 대한 서비스이고, 두 번째는 노동통합 부문이다. 또한, "사회적경제 실행 계획의 협의 체제와 화합을 보장하기 위해"(PAGÉS) 사회적경제협력테이블Table des partenaires en économie sociale과 사회적경제부처간위원회Comité interministériel en économie sociale가 설립되었다.

5.2 사회적경제 기업 비즈니스 환경: 사회적경제 생태계

입법, 규제 및 공공정책의 제도적 프레임을 넘어, 이제 사회적경제가 발전을 이루며 규모 변화가 전개되고 있는 퀘벡의 비즈니스 환경이 지닌 주요 특징을 살펴보도록 한다.

먼저 퀘벡의 경제 조직은 주로 중소기업(직원 수 500명 미만)에 의해 구성되어 있다. 퀘벡주 전체 기업의 99.8%가 중소기업이다.[62] 사회적경제 측면에서도 마찬가지다. 중소기업의 비율이 매우 높고 중견·대기업 비율은 매우 적다.[63] 2016년 발표된 사회적경제 관련 최초 통계에 따르면 사회적경제 기업의 수는 11,200개이며, 모든 사회적경제 기업과 이들 기업의 자회사가 창출하는 수입은 487억 달러에 이른다.[64]

20년도 더 전부터 퀘벡에서는 사회적경제 기업을 지원하기 위해 일련의 조직과 기관이 설립되었다. 오늘날 이들 조직과 기관은 여러 기능을 수행하며 지역사회 · 지방 · 주 단위로 펼쳐지는 진정한 생태계를 구성한다. 이 생태계를 구성하는 모든 기관과 그 모든 기능을 상세히 소개하려면 해당 주제만을 별도로다뤄야하기 때문에 주요 기관과 주요 기능만을 다음과 같이 간략히 소개한다.[65]

대변/협의/홍보

주 차원에서는 사회적경제 행위자들을 조직화하는 2개의 거대 기관이 있는데, 샹티에Chantier de l'économie sociale와 퀘벡 협동조합 및 공제조합 총연합회 CQCM(Conseil québécois de la coopération et de la mutualité)이다.[66] 사회적경제 주체들의 협의의 장인 두 기관은 당국에 대한 사회적경제 당사자들의 이익을 대변하고 수호하기 위해 노력한다. 또한 이들 기관은 홍보 캠페인, 전국적 행사 조직, 지역 청년 대상 육성기관 설립 등을 통해 사회적경제를 홍보하고 촉진하기 위한 지방 차원의 시범 프로젝트를 진행한다.

지방 차원에는 사회적경제지역센터Pôles régionaux d'économie sociale가 있다. 이들 센터는 "지방의 사회적경제 발전에 전적으로 헌신하며, 지역 차원의 사회적경제 문제에 대한 전담 교섭 상대로 인식된다. 이들 센터는 지역 사회의 다양한 주체들 간의 협의를 돕고, 사

61 성벽이나 참호에 감시를 위해 시야를 확보하여 만든 구조물 (옮긴이).

62 캐나다 혁신·과학·경제 발전부, (2019), <2019년 1월 소기업 관련 주요 통계>, p. 23.

63 퀘벡 통계청의 2016 사회적경제 통계에 따르면 65%의 사회적경제 기업이 10명 미만 직원을 보유하고 있다. p. 2.

64 http://stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie-sociale/portrait-economie-sociale.html, 2020년 1월 4일 조회.

65 다음 자료를 참고해 브누아 레베크 Benoît Lévesque가 간추린 주요 기능: <사회연대경제와 사회적 기업가: 어떠한 특징을 지닌 새로운 생태계로 향하는가?>, Revue Interventions économiques [온라인], 54 | 2016, 2016년 3월 1일 온라인 업데이트, 2019년 6월 14일 조회. URL:http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2802

66 퀘벡 협동조합운동 선봉 기관

업개발 모델에 유리한 조건을 창출하는 것을 지원한다."[67] 퀘벡주의 각 행정구역에 총 19개의 사회적경제센터가 있으며, 선주민들의 사회적경제 발전을 지원하기 위한 3개의 선주민 사회적경제센터가 있다.

마지막으로, 활동 분야 별로 사회적경제 기업을 결집시키는 기관도 있다. 퀘벡노동통합기업단체Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 퀘벡영유아센터(어린이집)협회AQCPE(Association québécoise des Centres de la Petite Enfance), 퀘벡주택비영리단체네트워크RQOH(Réseau québécois des OSBL d'habitation) 등이 활동 분야별 사회적경제 기업을 대표하며 협의체 기능을 맡는다. 동시에 이들 기관은 샹티에와 CQCM 회원 기관이기도 하다.

재정 지원

퀘벡사회투자네트워크RISQ(Réseau d'investissement social du Québec), 샹티에 신탁, 데자르댕 연대경제기금Caisse d'économie solidaire Desjardins 등 몇몇 기관은 주 차원에서 사회적경제 기업들에게 재정을 지원하기도 한다. 데자르댕 연대경제기금은 사회적경제와 책임투자 분야에 특화된 금융기관이며, RISQ와 샹티에 신탁은 은행 서비스나 개별 금융 서비스를 제공하지 않는다. 오늘날 이들 기관은 타 기관(퀘벡 투자청, 데자르댕, 전국노동조합연맹 노동자기금Fonds de travailleurs des Centrales syndicales, 마이크로크레딧, 공동체은행Crédit communautaire)들과 함께 캅피낭스Cap Finance라는 사회책임 금융 및 연대금융 네트워크를 구성하고 있다. 캅피낭스의 미션은 다음과 같다.

- 연대금융 및 개발자본 증진과 육성
- 캅피낭스의 전문 역량 개발
- 일반 대중과 이해관계자의 사회책임 투자 촉진[68]

이러한 기관들은 사회적경제 기업을 위한 다양한 금융 도구와 수단을 제공하는데, 주로 대출 형태 지원을 제공해 기업의 각 발전 단계(설립 사전 작업, 설립, 성장, 발전)를 동행한다. 이들이 제공하는 도구 중에는 사회적경제 기업의 특수성을 고려한 '인내 자본'이 있다. 인내 자본은 원금 외 이자만 납부하며 원금 상환기간을 최대 15년까지 연장해 주는 대출 형태다.

그런데 지방 또는 지역사회 차원의 금융 지원 형태는 가변적이다. 지방자치구MRC (Municipalités régionales de comté)와 각 도시는 사회적경제 기업을 지원하기 위해 자신들이 보유한 기금의 일부를 할애할 의무가 없기 때문이다. 따라서 몇몇 지방과 지역사회는 사회적경제 기업의 설립 또는 발전 단계에 보조금이나 대출을 제공하는 선택을 내렸다. 하지만 모든 지방과 지역사회가 이러한 지원을 제공하지는 않는다.

67 https://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/poles-deconomie-sociale/
68 http://capfinance.ca/a-propos-de/

연수 및 교육

사회적경제 생태계의 또다른 중요 행위자로는 주 차원에서 노동 관련 문제를 다루는 사회적경제 및 공동체 활동에 대한 노동 분야별 위원회CSMO-ÉSAC (Comité sectoriel de la main d'œuvre en économie sociale et action communautaire)가 있다. 이 기관의 미션은 '기업과 기관 간 공통적인 노동 문제를 해결하기 위해 파트너십을 공고히 하고 협의를 강화하는 것'이다.[69] 따라서 CSMO- ÉSAC은 사회적경제 및 공동체 활동 부문의 노동시장에 대한 이해를 제고하고 분야별 인력 및 고용 개발을 지원하기 위해 노력한다.

또한 지방 및 지역사회 차원에서 사회적경제는 고등교육기관(세젭CEGEP[70] 및 대학교)뿐 아니라 다양한 연수기관 및 인력개발기관에 기댈 수 있다.

연구 및 지식 전달

사회적경제 생태계에는 사회적경제 기업과 이들 기업이 직면한 과제와 관련된 지식을 생산하는 주체들이 있으며, 이렇게 생산된 지식을 현장의 당사자들에게 전달하는 역할을 하는 기관도 있다. 사회적경제 관련 지식 생산 기관으로는 고등교육기관(CEGEP 및 대학교) 내 여러 연구소와 연구교단 등이 있다. 사회혁신 연구센터CRISES(Centre de recherche sur les innovations sociales), 국가발전연구센터CRDT(Centre de recherche en développement territorial), 공동체 조직 분야에 대한 캐나다연구교단Chaire de recherche du Canada 등이 이러한 지식 생산 기관에 해당한다. 이들 기관 중 다수는 연구자 및 실무자들과의 공동 파트너십 연구에도 참여하고 있다.

지식 전달을 담당하는 여러 기관도 있다. 사회혁신 연결 및 지식 전달 기관인TIESS는 주 차원에서 감시·연결·전달 기능을 담당한다. 이렇게 해서 TIESS는 학계 연구자와 실무자 사이를 연결해 함께 지식을 생산하게 하고, 생산된 지식을 지역 사회에 확산시킨다. 고등교육기관도 지식 전달에 기여한다. 예를 들어 기술이전대학센터CCTT(Centres collégiaux de transfert de technologie – CEGEP 소속)는 사회적경제와 사회혁신에 대해 다룬다.

기업 지원

퀘벡주의 각 지역에는 사회적경제 기업을 지원하고 코칭을 제공하는 여러 조직이 있다. 일부 지역에서는 이러한 서비스가 도시 및 지방자치단체 차원에서 직접 제공되며, 다른 지역에서는 위임 조직[71]이 이러한 서비스를 제공한다. 퀘벡지역개발협동조합CDRQ(Coopérative de développement régional du Québec) 및 10개의 사무소, 오타와-로렌시아지역개발협동조합CDROL(-Coopérative de développement régional Outaouais/Laurentides), 바생로랑/코트노르지역개발협동조합Coopérative de développement régional Bas-St-Laurent/Côte-Nord 등이 협동조합 운동을 지원한다. 또한 컨설팅 및 지원 서비스를 제공하는 사회적경제 기업도 있다. '지속 가능한 발전을 위해 일하는 오리온 협동조합Coopérative Orion, MCE 콩세이유MCE Conseils, 뇌박시옹Neuvaction' 등이 그 예다.[72] 다음 6장에서는 이들 기업의 지원 및 동행 기능을 소개할 것이다.

퀘벡의 사회적경제 기업은 오늘날 꽤 밀도 있고 상대적으로 잘 발전된 생태계 안에서 성장하고 있다. 1900년대 초반부터 퀘벡의 협동조합 운동은 퀘벡의 협동조합 발전을 위한 최초의 대표 조직

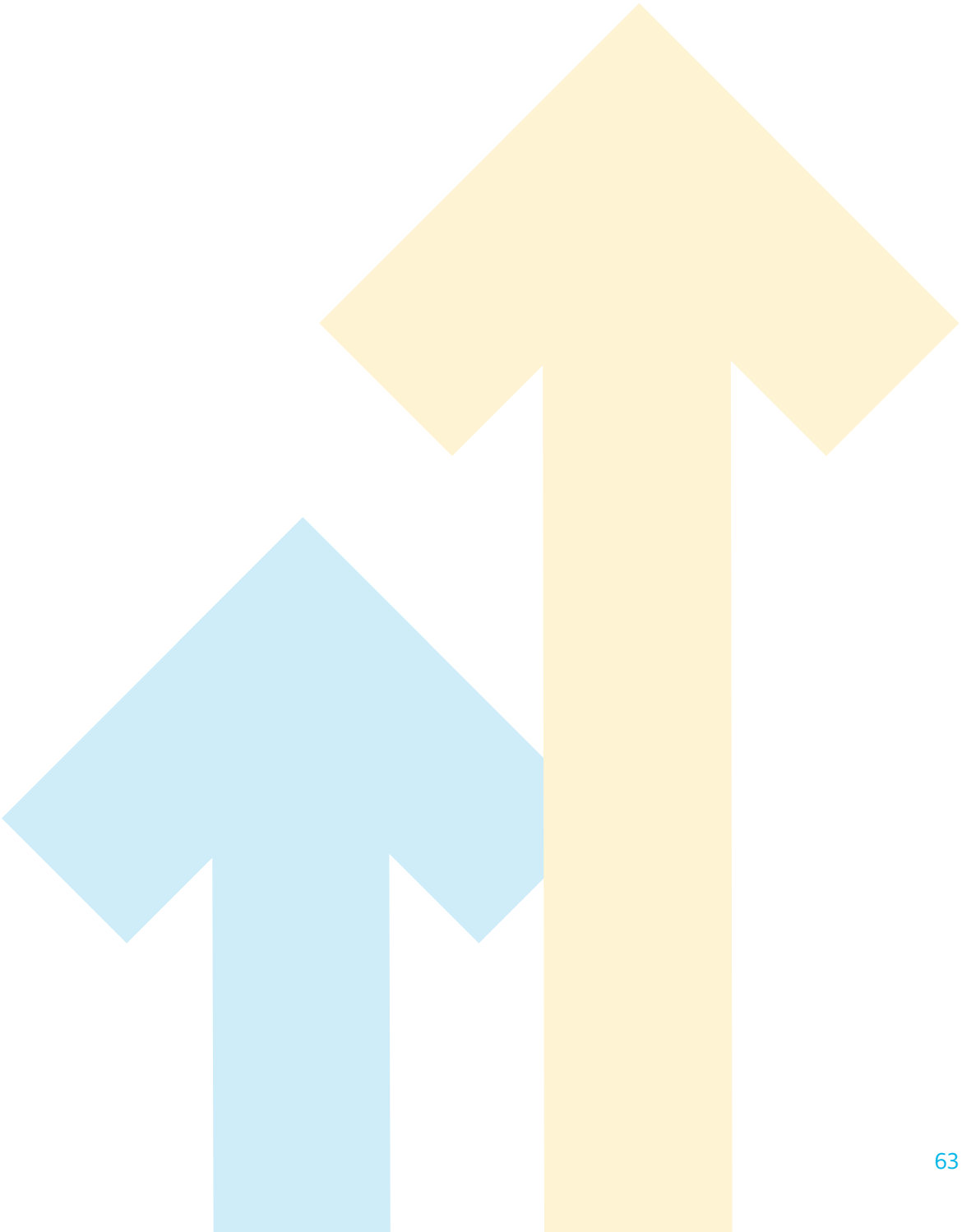
69 https://www.csmoesac.qc.ca/pages/a-propos 2020년 1월 4일 조회.

70 세젭CEGEP은 일반직업대학Collège d'enseignement général et professionnel의 줄임말로, 직업기술 및 예비대학 교육과정을 제공한다. 퀘벡에는 약 50개 이상의 세젭이 있으며, 이 중 대부분은 공립교육기관이다.

71 지역개발센터CLD(Centre local de développement), 공동체경제개발조합CDEC(Corporation de développement économique communautaire), 몬트리올중소기업청PME Montréal 등

72 다음 자료를 참고해 브누아 레베크Benoît Lévesque가 간추린 주요 기능: <사회연대경제와 사회적 기업가: 어떠한 특징을 지닌 새로운 생태계로 향하는가?>, Revue Interventions économiques [온라인], 54 | 2016, 2016년 3월 1일 온라인 업데이트, 2019년 6월 14일 조회. URL:http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2802

및 지원 조직을 개발해 왔다. 최근 30년 동안에는 사회적경제 발전과 공공기관으로부터의 인정을 위한 새로운 노선을 따라 생태계가 한층 성장하고 다양해졌다. 2013년에 제정된 사회적경제법에 명시된 사회적경제 제도는 이제 사회적경제 기업의 규모 변화를 지원하는 생태계의 장이 되어 사회적경제의 긍정적 영향을 강화할 것을 요구받고 있다.



6장

규모 변화 지원

6장
규모 변화 지원

기업가와 기업(전통 금융기관 제외)들을 위한 지원구조 및 장치 구축은 미국에서 1980년대 중반에 시작한 비교적 최근의 현상으로, 산업 또는 경영 경제에서 기업가적 경제économie entrepreneuriale로의 전환을 반영한다(Messeghem et al., 2013). "혁신의 확산, 그리고 혁신기업의 출현과 성장을 기반으로 경제적 성과가 나타나는 경제(Audretsch & Thurik, 2000, 2001)"(Messeghem et al., 2013, p. 65)를 지원하기 위해 정부 당국은 기업가 및 기업 설립에 유리한 공공정책을 개발하고, 설립된 기업의 생존율과 성과를 제고하기 위해 적극적인 지원에 나설 것이다. 다른 지역과 마찬가지로 퀘벡에서도 이러한 추세가 다양한 도구와 구조에 반영되어 있으며, 그중에는 사회적경제 기업에 특화된 도구와 구조도 있다. 기업 창업·안정화를 위한 인큐베이팅, 성장 촉진, 양성, 지원 및 동반 서비스, 재정 지원 등의 도구와 구조는 각종 강연 프로그램, 워크샵, 회의 등을 제공한다. 이는 창업 기업의 정착, 해당 기업의 소셜 임팩트 및 경제적 지속성, 재정건전성, 민주적인 경영 또는 단순히 적절한 경영을 최대화하기 위해서다.

그 수가 너무나도 많고 종류도 다양한 모든 지원 및 동반 프로그램과 구조를 여기에 모두 소개할 수는 없다. 따라서 사회적경제 기업 지원 관행에서 찾을 수 있는 주요 기능과, 해당 기업들의 규모 변화를 지원하기 위한 동반 관행이 조금씩 발전하는 방식과, 새로운 기업을 창업하는 방식만을 한정해 소개할 것이다.

6.1 사회적경제 기업 지원 관행

퀘벡의 사회적경제 기업들을 위한 지원과 코칭은 크게 1990년대 말부터 2015년까지 퀘벡 전역에서 존재했던 공동체경제개발조합CDEC(Corporations de développement économique communautaire)과 지역개발센터CLD(Centres locaux de développement)에서 활동한 사회적경제 에이전트들[73]을 통해 개발되었했다. 해당 에이전트들의 활동을 보면, 사회적경제 기업들을 위한 지원은 주로 사회적경제 기업가 및 비지니스 발기인들을 위한 컨설팅이며, 협의형태로 이루어지기도 한다 (Dumas et al., 2011, p. 59).

컨설팅 활동은 기업 및 기업 프로젝트의 개발뿐만 아니라 기업가 및 발기인의 발전 또한 지향한다. 이러한 컨설팅 활동 중 일부는 기업 유형별로 특수하지 않은 일반적인 -활동으로 사례 분석, 경영 자문, 자원 탐색 지도 등을 포함한다. 그러나 컨설팅 활동의 상당 부분은 사회적경제 기업만을 위한 것이다. 따라서 에이전트들은 사업의 경제 및 시장 측면(수익성 및 재정적 실현성)과 운영 측면(민주적 운영, 지역 기반 활동) 간의 균형 잡힌 발전을 보장하기 위해 중요한 자문 역할을 한다. 사업 계획 등의 문서와 도구만큼이나 중요한 것이 기업가 정신이다. 코치라고도 볼 수 있는 에이전트는 사업 프로젝트를 강화하는 것을 목표

73 보고서에서는 '사회적경제 에이전트'라는 용어를 사용하지만 해당 직무를 담당하는 이들의 공식 명칭은 사회적경제 컨설턴트, 기업 컨설턴트, 발전 에이전트 등으로 다양하다.

로 하며, 이를 위해 프로젝트의 여러 요소에 의문을 제기하고 프로젝트 발기인과 프로젝트 관련 데이터 및 예측을 테스트하는 것을 망설이지 않는다.

사회적경제의 특수성으로 인해 사회적경제 에이전트들의 업무에는 지역개발이 포함된다. 이는 에이전트가 참여하는 지역 거버넌스 활동에서 엿볼 수 있다. 사회적경제 에이전트들은 기업이 특정 지역에 정착할 수 있도록 기업가들의 프로젝트를 지원할 뿐 아니라, 이 지역이 필요로하는 것이 무엇인지 조사하기도 하며, 사회적경제 기업들이 이러한 수요에 대해 인지하고 대응할 수 있도록 촉진한다. 어떤 경우에는 이런 수요에 해답을 제시하는 사회적경제기업 프로젝트를 착수하기도 한다. 이로써 사회적경제는 국가 발전을 위한 실질적인 도구가 된다. 사회적경제 기업의 발전과 지역 발전 서로 연관이 있기 때문에 에이전트는 사회적경제 행위자들과 지역 역학에 대해 잘 알고 있어야 하며, 지역의 필요와, 잠재적인 연계성, 그리고 유망한 프로젝트를 발굴할 수 있어야 한다. 그렇기 때문에 에이전트들은 컨설팅 활동이 아니거나 사회적경제 기업에 대한 직접적인 지원 활동이 아닌 경우에도 협의 장소에 참석해야 한다.

이러한 모든 지원 활동 및 관행을 위해서는 일반 지식, 특별 지식 뿐 아니라 특정 기술, 적성 및 역량이 필요하다. 로비타유(Robitaille, 2016)는 이러한 관행을 수행하는 컨설턴트, 에이전트이자 코치들을 '개발 직군'이라 칭한다. 이들 에이전트는 기술 지식(비즈니스, 도구, 금융, 기업가 정신, 사회적경제 등) 뿐 아니라 존재의 기술savoir-être(인간적·사회적·교육학적 자질과 적성)과 노하우, 경험 등을 습득해야 한다(로비타유, 2016). 이들이 습득한 이 모든 것들은 실천 속에서 나타나게 된다.

6.2 규모 변화를 위한 지원의 특수성

사회적경제 기업의 규모 변화에 대한 지원은 사회적경제 기업 창업 지원과 공통점 및 차이점을 모두 보인다. 본 보고서 작성을 위한 인터뷰에 참여한 에이전트들은 사회적경제 기업의 규모 변화를 지원할 때도 다음과 같은 동일한 작업이 필요하다고 강조했다. 그 작업은 프로젝트를 올바르게 이해하기, 올바른 질문하기, 기존 기업을 잘 이해하기, 규모 변화 프로젝트를 잘 이해하기 등이다. 또한 이들은 규모 변화를 선두에서 이끄는 원동력이 될 수도 있다. 기업이 문제에 직면했을 때, 에이전트들은 규모 변화가 이 문제를 해결하기 위한 해결책이 될 수 있다는 사실을 감지할 수 있다. 또한 에이전트들은 경제적 측면과 운영적 측면, 사회적 측면 간의 연계를 유지하고, 기업의 필요 사항과 국가 간의 조화 또한 보장할 수 있다.
그러나 규모 변화를 지원하기 위해서는 에이전트가 추가 역량과 지식을 보유해야 할 수도 있다.

복잡성의 정도: 기존 기업이 규모 변화를 원할 경우, 해당 규모 변화 프로젝트 개발 및 시행 환경은 더욱 복잡해진다. 이미 구축된 조직 내 문화와 습관은 변화를 더욱 어렵게 만들 수 있다. 이미 기업의 경영 방식이 갖춰져 있으며 경영진까지 구축되어 있을 수도 있다. 따라서 경영진과 이사회의 강력하고도 실질적인 지원과 약속이 필요하다. 규모 변화가 경영의 변화까지 이끌어내는 경우가 많다.
'리스크 감수 vs 기업 보호'라는 주장의 대립: 규모 변화 프로젝트 발기인(이사회 또는 경영진)이 너무나 큰 야심을 갖거나 과도하게 조급함을 보이는 때가 있는가 하면, 기업의 발전보다는 기업을 안전하게 보호하는 쪽을 더 중시해 규모 변화 프로젝트에 반대하는 주장이 나타날 때도 있다. 실현 가능한 규모 변화를 지원하기 위해서 에이전트는 두 주장 간의 균형을 세심하게 찾아내야 한다.
기술 지식: 규모 변화 전략은 법적 지위(비영리단체 또는 협동조합)에 따른 인수합병 법규, 의정서·계약서·법률 및 법적 문서 작성법 등 사회적경제 기업 설립 초기에는 거의 필요하지 않은 기술적 지식을 요한다. 재무 분석 또한 훨씬 더 복잡해질 수 있다. 그러나 이러한 지식을 보유하지 않은 에이전트라도 해당 지식 관련 자료를 참조하거나 전문가에게 문의하며 사회적경제 기업의 규모 변화를 계속 지원해 나갈 수 있다.
금융 도구: 사회적경제를 위한 금융 도구는 지난 20년 간 주로 사회적경제 기업 창업을 지원하기 위해 개발되었다. 연대금융은 이제 다양한 규모 변화 전략에 적합한 금융 도구를 개발해야 한다.

마지막으로, 지원해야 할 프로젝트의 종류가 - 창업 또는 규모 변화 중 - 무엇이든 간에 해당 기업에 대한 지원은 성찰 역량과 경험적 지식 개발, 즉 실천을 통해 개발되는 역량과 지식을 기반으로 한다. 따라서 규모 변화를 지원하는 역량을 기르기 위해서는 에이전트들이 서로 간 다양한 학습 경험을 공유할 수 있는 장치나 구조를 수립하는 것이 중요하다. 실무 커뮤니티는 이러한 장치나 구조를 수립하는 데 유용할 수 있으며, 현재 구축 단계에 있다.

7장

한국적 맥락과 국제 교류의 추구

7장
한국적 맥락과 국제 교류의 추구

우리는 이 문서의 도입부에서 한국, 퀘벡뿐 아니라 4장에서 소개한 다양한 사례가 이루어진 여러 국가는 각자의 맥락을 가지고 있을 뿐 아니라 사회연대경제에 대해서도 때로는 매우 다른 개념이나 정의를 가지고 있다고 언급한 바 있다.

소유권과 거버넌스 구조가 집단적이고 민주적이지 않아도 특정 활동에 내포된 사회적 목적에 따라 '사회적' 기업으로 인정받는 사회적경제에 대한 한국식 개념은 퀘벡식 정의와의 큰 차이점이다(5장 참조). 이러한 기업들의 소유권과 다소 집중적인 거버넌스 구조는 가변적으로, 민간 부문의 관행으로부터 파생된 좀 더 중앙집중식 접근 방식을 내포하는 듯하다. 그러나 보충성의 문제, 즉 규모 변화와 관련하여영향을 가장 많이 받는 이해당사자들 및 그들의 조직을 포함해야 한다는 중요한 문제 때문에, 이 사회적기업들이 고객이나 노동자들을 기업 소유자나 회원으로 간주해 이들의 참여를 적극 권장하는 참여적 접근법을 채택한다는 점을 전제로 삼아야 한다.

퀘벡과 한국의 경험을 관찰하면서 우리는 10년이 조금 넘는 기간 동안 한국 내 사회적경제를 향해 계속되는 거대한 열기와 1996년 <연대합시다! Osons la solidarité !> 보고서 발표 이래로 퀘벡에서 사회적경제가 크게 발전하는 모습 간의 유사성을 발견할 수 있다. 이 보고서가 발표되고 경제·고용 문제에 관한 노사정 대표자회의Sommet sur l'économie et l'emploi 에서의 약속이 발표된 후 10년간, 규모 변화는 퀘벡의 여러 사회적경제 네트워크, 컨소시엄 및 기업을 창출하는 도구 중 하나였다. 규모 변화의 관행은 때로는 소외되지만 보완적 특성을 지닌 기업들이 힘을 합쳐 더 적합한 규모를 이뤄 자신들의 미션을 달성할 수 있도록 하는 통합의 벡터였다.

이러한 의미에서 규모 변화의 의미는 활동분야별 사회적 섹터의 상황에 따라 좌우된다. 경제적 및 집단 지속성을 보장하기 위해 어떤 섹터에서는 규모가 큰 것이 유리할 수도 있고, 어떤 섹터에서는 오히려 작은 규모가 유리할 수도 있다. 그리고 규모 변화는 이러한 상황에 맞는 최적의 규모를 보장하기 위해 여러 기업을 연합하거나, 또는 반대로 한 기업을 민첩한 소규모 형태로 분할할 수 있다. 이는 보완성 및 지역사회의 특수한 조건에 부합하기 위한 것이다. 이를 테면, 주택 분야에서는 집단이 너무 작거나 클 경우 프로젝트를 진행하는 단체의 집단 지속성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 사실을 실제 사례에서 볼 수 있다. 주택의 경우 기업의 규모는 해당 기업의 사회적 네트워크와 집단 응집성에 영향을 미치고, 사회적 네트워크와 집단 응집성은 원활한 거버넌스와 사회혁신 등 긍정적인 외부 효과를 창출하는 집단의 능력에 영향을 미치게 된다. 따라서 크기 확대나 축소의 조절을 통해, 또는 상호부조(구매, 홍보, 법적 업무, 교육 등)의 이점과 더 작은 규모의 조직이 지역사회에 정착하기 더 쉬울 수 있다는 이점을 아우른 기능을 가진 우산 역할을 하는 구조가 필요하다. 그리고 이런 구조를 통해 크기 확대와 축소 모두를 가능하게 하는 기관을 설립해 임무 달성 최대화를 목적으로 하는 접근으로 규모 변화를 생각해볼 수 있다.

이퀄 익스체인지 Equal Exchange(3장)의 사례는 부분적으로 거대 식품 산업 분야에 맞서 자사의 미션을 수호하고자 지역사회와 국제사회를 결합하는 전략에서 비롯된 것이다. 한편에서는 민간 다국적 기업이 사회적 기업이나 사회적경제를 '회수'하

고, 다른 한편에서는 '100% 로컬'의 힘이 떠오르고 있는 모습을 볼 수 있다. 실제로 이퀄 익스체인지는 비슷한 크기의 커피 기업이 거의 없던 규모로 오랫동안 존재했다. 거의 모든 경쟁사가 자사보다 100배 더 크거나(글로벌 기업) 100배 더 작았다(로컬 기업). 이퀄 익스체인지는 '자율적이면서 동맹관계인 기업들의 연합체' 전략을 통해 지역사회의 요구와 보완적 필요를 충족하면서도, 오늘날 아마존과 같은 거대 기업의 존재에 맞서 집단의 행동력을 증가시킬 수 있는 동맹도 형성했다. 매우 다양하지만 비교적 신흥 산업이라 할 수 있는 서울의 공정무역은 아직 경험하지 않았던, 북미의 유사한 경험에 직면하게 될 수 있다. 실제로, 큰 다양성을 지닌 여러 소규모 기업들로 이뤄진 산업 분야는 시장의 힘에 의한 산업의 재편성이 이루어질 수도 있다. 유럽과 미국에서는 사기업에게 크게 집중되거나 특히 자사의 이미지를 제고하고 싶었던 기업에 의해 윤리적 소비가 잠식되기도 했다. 이러한 의미에서 이퀄 익스체인지의 접근 방식은 한국 공정무역 운동의 집단적이고 민주적인 본성을 보존하는 해결책에 대한 영감을 줄 수 있는 로드맵이다.

텡크 Tënk와 업앤고Up & Go와 같은 플랫폼 협동조합의 사례를 보면, 음악이나 독립영화, 애니메이션 등을 포함하는 문화산업 분야는 일반적으로 제작 및 배급 프로세스 전반을 장악한 거대기업들이 지배하는데, 수직적 통합이 자주 이뤄지는 분야에서 기술이 어떻게 규모 변화를 촉진할 수 있는지를 보여준다. 블록체인도 유사한 가능성을 보여준다. 브레이커 닷 아이오 breaker.io와 같은 공공 플랫폼은 시장에 대한 직접 접근을 용이하게 할 뿐 아니라, 창작자가 자기 프로젝트에 담긴 가치를 직접 결정하거나 그 유통경로에 대한 추적을 용이하게 하며, 독특한 원본의 보존 가능성을 높힌다. 전 세계 대중들이 높이 평가하는 혁신적인 음악, 영화, 독립 전자 예술('인디') 등의 장르와 고집적 hyper concentrée 문화산업은 탐구해볼 만한 가치가 있다.

블록체인은 완성해 나가야 하는 기술이기는 하지만, 프로젝트를 세계적으로 확장하는 일을 용이하게 해주며 규모 변화의 새로운 길을 열어준다. 특징적인 사례로 2019년 4월 출범한 블록체인 기반 카풀 애플리케이션 협동조합 플랫폼 에바쿱 eva.coop이 있다. 우버Über, 리프트Lyft와 같은 약탈적인 관행의 사기업 모델에 대응해 고안된 에바쿱은 집단 차량 공유를 위한 지역사회 내 연대 솔루션을 제공한다. 에바쿱의 비즈니스 모델과 기술 플랫폼은 세계 어느 도시에서나 사용할 수 있는 방식으로 고안되어 개발되었다. 이렇듯 마치 새로운 '결절'처럼 등장한 신기술이 사회적경제의 원칙에 따라 펼쳐진다면 더더욱 진화하고 공유 가능성을 크게 확대할 수 있게 된다. 이 모델은 자율적이면서도 지역사회에 뿌리를 둔 사회적경제 기업들이 기술을 통해 글로벌 기업 생태계에 접근하고, 세계 곳곳의 사용자들에게 서비스를 제공할 수 있도록 한다. 블록체인 '생태계'나 '네트워크'의 본질은 중심 행위자들을 연결하고, 콘텐츠를 수용하며, 전통적이거나 보완적인 통화 거래 솔루션을 통합하면서 거래 및 상호 작용을 불변의 방식으로 기록하는 능력에 있다. 이러한 본질은 규모 변화를 이루기 위한 유망한 지렛대임에 틀림없다. 비록 블록체인은 아직 더 입증을 거쳐야 하고 에바쿱과 같은 구체적인 프로젝트가 드문 편이기는 하지만, 공유와 지속가능발전을 지지하는 보스아고라Bosagora나 이더리움 클래식Ethereum classique과 같은 블록체인 플랫폼의 출현은 향후 수년 간 관심을 갖고 지켜봐야 할 현상이다.

마지막으로, 글로벌 및 협업 디자인을 통한 분산 제조 생산을 권장하는 팹시티FabCity[74] 운동의 활발한 전개는 규모 변화 실천에 반향을 일으키는 또 다른 현상이다. 실제로, 지역사회 내 자급자족을 이루고 비필수적 무역 거래를 합리적으로 제고하는 실천을 옹호하는 이 솔루션은 연대적·실용적·지역적·세계적 기반에서 세계화를 이루고 혁신할 것을 촉구한다. 디스트리뷰에협동조합 Coopératives Distribuées[75]은 공동 디자인과 분업 생산을 결합한 글로벌 프로젝트 전개를 발전시킬 수 있는 전도유망한 모델이다. C.I.T.I.E.S.네트워크를 통해 패션·가구 생산·전자제품 생산 등 각 도시의 주요 경공업 분야 간 공동 프로젝트를 실행해 지속 가능하고 발전적인 제품을 생산하는 것이 가능할 것이다. 혁신에 중점을 두며, 무엇보다도 디자인을 기반으로 하는 해당 분야들은 이러한 협업을 진행하기에 적합하다. 이 협업을 통해 지역 노하우를 강조하면서, 아이디어와 특허를 공유해 단독으로는 달성하기 어려운 집단적 수입을 창출해낼 수 있을 것이다.

74 https://fab.city/

75 DisCo.coop

맺는 말

이 문서에서 소개하는 여러 사례들을 바탕으로, 사회적경제의 규모 변화가 폭넓게 실행되고 있을 뿐만 아니라 그 형태와 관행 역시 다양하다는 점을 알 수 있다. 여러 지역의 현실에 맞게 조정된 규모 변화의 다양한 유형이 있겠지만, 그 유형들은 자신에게 맞는 행동 범주들이 폭넓게 제기된다는 공통점을 갖고 있으며, 하이브리드 방식으로 각 기업이나 프로젝트에 적합한 방식으로 재배치된다.

규모 변화가 기업의 미션과 그 영향의 범위를 확장하는 데 도움이 된다고 할 때, 우리가 연구한 다양한 사례들은 그 규모 변화가 얼마나 복잡한 과정인지 알려준다. 그리고 이런 복잡한 실천은 인적 차원에서뿐 아니라 기술, 운영, 재정, 협력 차원에서도 신중하고도 준비된 상태에서 실행되어야 한다. 규모 변화 프로세스를 공동으로 추진한다는 것은 무엇보다도 변화의 총체적인 면을 관리한다는 의미를 갖는다. 이런 의미에서, 전문적인 지원 서비스를 제공함으로써 규모 변화를 장려하는 사회적경제 지원 생태계의 존재는 중요한 성공 요인으로 나타난다. 프랑스를 포함한 몇몇 국가들은 이미 재정이나 전문가 지원을 통해 이러한 규모 변화를 지원하기 위한 도구를 제공할 뿐만 아니라 지원 구조 및 접근법을 갖추었다. 이러한 지원 생태계에는 운영실태뿐만 아니라 채용관행, 자본화, 프로젝트 참여와 거버넌스를 변화시키는 플랫폼 협동조합이 포함되어야 하고, 또한 탈집중화된 사회연대경제와 관련된 새로운 현실에 맞춘 자금 조달 방법도 포함되어야 한다. 퀘벡주는 다양한 자금 지원 생태계를 갖춘 것으로 알려져 있지만, 지난 몇 년간 디지털 보완화폐, 블록체인이나 인공지능과 같은 신기술을 통합하는 사회연대경제 프로젝트의 현실에 적응하는 데 어려움이 있음이 드러났다. 지연을 야기하는 이런 어려움은 기술 자체뿐만 아니라 개방된 성격, 그리고 이런 성격이 프로젝트 관리에 미치는 영향과도 관련이 있다. 예를 들어, 재정 관련해서는 통제에 익숙한 재정 전문가들의 역량에도 영향을 미치게 된다.

퀘벡 내의 연구에 따르면 협회 또는 연합으로 그룹화되어 상호운영을 실천하는 사회연대경제가 생존율이 더 우수하다는 사실이 밝혀졌지만, 상호협력이 규모 변화 프로젝트의 성공 역시 촉진한다는 사실은 그리 놀라운 일이 아니다. 소셜 프랜차이즈를 조직하고 지원하는 연합체가 한국에 존재한다는 사실은 이러한 추세를 보여주는 혁신이며, 따라서 퀘벡에 영감을 줄 수 있다.

규모 변화가 사회적경제를 강화하고 발전시키기 위한 선택 전략 중 하나이며, 이 문제에 대한 지식의 교환과 공동구축, 특히 해당 분야의 주체들에게 적합한 실행 도구의 공동제작이 지속되리라는 점은 분명하다.

참고문헌

공정거래 위원회(2019) 공정거래위원회 2018년 기준 가맹현황 자료 발표, 2019년 12월 1일 조회. https://www.gov.kr/portal/ntnadmNews/1780120

라현윤, (2019) "불공정거래 프랜차이즈 업계 바꾸겠다"...프랜차이즈협동조합의 도전, 온라인 이로운넷, 2019년 12월 10일 조회. http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=5770

이현주, (2017) 협동조합 프랜차이즈 대안으로 뜬다, 2017년 8월 12일자 온라인 한국일보, 2019년 12월 10일 조회. https://www.hankookilbo.com/News/Read/201708120492375476

오원석. (2017) 檢, 점주 '자살'까지 몰고 간 미스터피자의 치밀한 '보복' 증거 확보, 2017년 6월 25일자 중앙일보, 2019년 12월 10일 조회. https://news.joins.com/article/21697224

정원각. 자영업협동조합 실태 기획기사(1) 피자유니온협동조합 이종윤 이사장 자살의 진실은?, 2017년 5월 17일자 라이프인, 2019년 12월 10일 조회. http://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=18 http://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=63

Ahlert et al. (2008). Social franchising: a way of systematic replication to increase social impact. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. 6-95.

André, K. & Pache, A-C. (2014). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. Journal of Business Ethics, 659-675. doi: 10.1007/s10551-014-2445-8.

André, K., Gheerbrant, K. & Pache, A-C. (2014). Changer d'échelle: manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales. https://www.avise.org/ressources/changerdechelle-et-maximiser-limpact-social

Association Le Rameau. (2014). Quels modèles économiques pour le changement d'échelle des projets d'innovation sociale ? http://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2015/04/LR-NoteStratégiqueMEChangementEchelle.pdf.

Audebrand, L. (2018). Le management responsable: une approche axiologique. Québec : Presses de l'université Laval.

Avise. (2014a). Enjeux et pistes d'actions pour le changement d'échelle des innovations sociales. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201401_avise_note_chgtechelle_is.pdf

Avise. (2014c). Stratégies pour changer d'échelle: le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer. http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

Bellemare, M.-F., Léonard, M. & Lagacé-Brunet, P. (2017). Changer d'échelle en économie sociale : planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf

Bellemare, M.-F., Léonard, M., Lagacé-Brunet, P., Huot, G., & Couturier, C. (2019). Quand la franchise devient sociale: manuel de fabrication. Montréal, Québec : Territoires innovants en économie sociale et solidaire. http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/04/Manuel_Quand_la_franchise.pdf

Berelowitz et al. (2015). Social replication toolkit. International Centre for social franchising (ICSF). https://toolkit.springimpact.org/Home

Bloom, P. N & Chatterji, A. K. (2009). Scaling Social Entrepreneurial Impact. California management review, 51(3), 114-133.

Bloom, P. N. & Smith, B. R. (2010). Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. Journal of Social Entrepreneurship, 1(1), 126-145. doi: 10.1080/19420670903458042

Bouchard, M.J. (2011). Introduction: l'innovation en économie sociale. Dans M.J. Bouchard (Éd) L'economie sociale, vecteur d'innovation: l'experience du Quebec (pp. 1-20). Presses de l'Université du Québec: Montréal.

Bradach, J. (2010). Scaling impact: how to get 100X the results with 2X the organization. https://philanthropynewsdigest.org/columns/ssir-pnd/scaling-impact-how-to-get-100x-the-results-with-2x-the-organization

Bradach, J. L. (2003). Going to scale. Stanford Social Innovation Review, 1, 18–25. https://ssir.org/articles/entry/going_to_scale.

Casasnovas, G., & Bruno, A. V. (2013). Scaling social ventures. Journal of Management for Global Sustainability, 1(2).

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. The Academy of Management Review, 7(1). 35-44. doi: 10.2307/257246

Chalencon, G. & Pache, A-C. (2006). Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/200606_EssesAviseCDD_Doc_duplication.pdf

Cooley, L. & Kohl, R. (2016). Scaling-up-From vision to large-scale change: a management framework for praticionners. Washington, DC: Management Systems International.

De Jaurias, F., Gerome, F. & Martin, V. (2015). Association & coopération: Jouez collectif. France: France Active.

Dees, J. G., Battle Anderson, B. & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations. Stanford Social Innovation Review, 1(4), 24-32.

Dumais, L., Camus, A. & J.-M. Tremblay (2011). L'évolution de la pratique des agents d'économie sociale à Montréal, Cahier de recherche du RQRP-ÉS et du LAREPPS, RQ-07-2011, 59p.

El Ebrashi, R. (2017). Typology of growth strategies and the role of social venture's intangible resources. Journal of Small Business and Enterprise Development. doi :10.1108/ JSBED-03-2017-0104.

Ertischek David, Jamaica plain news, 22 novembre 2019. https://www.jamaicaplainnews.com/2019/11/22/equal-exchange-to-buy-city-feed-create-worker-owned-co-op-under-proposed-deal/181287, 2019년 12월 21일 조회.

Ferreira, S. (2011, July). Scaling social impact under different modes of welfare governance: an analytical proposal. In EMES Conferences Selected Papers Series. EMES.

Fleisch, H. (2008). Social franchising. https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/handbuch_texte/pdf_Fleisch_Social_Franchising.pdf

Futurs publics. (2015). Ensemble, accélérons! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle. http://base.socioeco.org/docs/rapport-ensemble-accelerons_2015.pdf.

Gabriel, M. (2014). Making it big: Strategies for scaling social innovations. https://media.nesta.org.uk/documents/making_it_big-web.pdf.

Galitopoulou, S. & Noya, A. (2016). Synthèse sur le changement d'échelle et la maximisation de l'impact social des entreprises sociales: politiques d'entrepreneuriat social. https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-FR.pdf

Goldman, K. D. (2003). Planning for Program Diffusion: What Health Educators Need to Know. Californian Journal of Health Promotion, 1(1), 123-139.

Grossman, A. & Rangan, V. K. (2001). Managing Multisite Nonprofits. Nonprofit Management & Leadership, 11(3). 321-337.

Hartmann, A. & Linn, J. F. (2008). Scaling up: a framework and lessons for development effectiveness from literature and practice. Wolfensohn Center for Development Working Paper.

Holcombe, S. (2012). Lessons from practice: Assessing scalability. Washington: World Bank. http://documents.worldbank.org/curated/en/100841468314670599/pdf/707670ESW0P1190essons0from0Practice.pdf.

Jowett, A. & Dyer, C. (2012). Scaling up successfully: pathways to replication for educational NGOs. International Journal of Educational Development, 32, 733–742. doi :10.1016/j.ijedudev.2011.12.002.

Krogh, G. V. & Cusumano, M. A. (2001). Three strategies for managing fast growth. MIT Sloan Management Review, 42(2), 53.

Karim Messeghem, Sylvie Sammut, Didier Chabaud, Camille Carrier & Roy Thurik (2013), L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?, Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 17, n° 3, 2013, p. 65-71.

Koehlmoos, T. P. et al. (2009). The effect of social franchising on access to and quality of health services in low-and middle-income countries. Cochrane database of systematic reviews, (1). 출처: https://www.who.int/alliance-hpsr/projects/alliancehpsr_csr_scopingreviewsocialfranchising.pdf.

Lafrance et al. (2006). Scaling capacities: supports for growing impact. 1-23.

Larson, R. S., Dearing, J. W. & Backer, T. E. (2017). Strategies to scale up social programs: pathways, partnerships and fidelity. https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Strategies-to-Scale-Up-Social-Programs.pdf.

Leat, D. (2003). Replicating successful voluntary sector projects. https://cdn.baringfoundation.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/ACFRepReport6.pdf.

Lee, H., (2017) "No unfair trading practices" cooperative franchises emrge as alternative, in Hankookilbo on-line on 12th August, 2017, accessed on 10th December 2019 https://www.hankookilbo.com/News/Read/201708120492375476

Lyon, F. & Fernandez, H. (2012). Strategies for scaling up social enterprise: lessons from early years providers. Social Enterprise Journal, 8(1), 63-77.

Lévesque Benoît, (2016), Économie sociale et solidaire et entrepreneur social: vers quels nouveaux écosystèmes ?, Revue Interventions économiques [온라인], 54, 2016년 3월 1일 온라인 업데이트, 2019년 6월 14일 조회. http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2802 - Page 30

Malo, M-C. & Vézina, M. (2003). 집단 사용자 기업의 전략, 거버넌스 및 경영 Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers. Les Cahiers du CRISES, Coll. Études théoriques (ET0301). 1-56.

Malo, M-C. & Vézina, M. (2005). Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. Économie et solidarité, 35(1-2), 100-120.

Malo, M-C. & Vézina, M. & Audebrand, L. (2012). Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives. Dans L'étonnant pouvoir des coopératives : textes choisis de l'appel international de propositions. Sommet international des coopératives 2012. 539-553.

Mertens, S. (dir.) et al., S. et al. (2010). La gestion des entreprises sociales. Liège : Edipro.

Michaud, V. (2013). Business as a pretext ? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. M@n@gement, 16(3), 294-331.

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation.
https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145

Murray, R., Caulier-Grice, J. & G. Mulgan. (2010). The open book of social innovation. https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf

Ometto, M. P., Gegenhuber, T., Winter, J., & Greenwood, R. (2019). From balancing missions to mission drift: The role of the institutional context, spaces, and compartmentalization in the scaling of social enterprises. Business & Society, 58(5), 1003-1046.

Oster, S. M. (1992). Nonprofit organizations as franchise operations. Nonprofit Management and leadership, 2(3), 223-238.

Pache, A-C. & Chalencon, G. (2007). Changer d'échelle: Vers une typologie des strategies d'expansion géographique des entreprises sociales. Revue internationale de l'économie sociale, (305). 32-48. doi : 10.7202/1021509ar

Racine, D.P., Furano, K. & Jucovy, L.Z. (1995). The essential connection: using evaluation to identify programs worth replicating. Philadelphia. 2-36.

Riddell, D. et Moore, M-L. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it. JW McConnell Family Foundation. Tamarack Institute.

Réseau d'investissement social du Québec. 2003. Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale. Montréal. [s. é.].
Rogers, E. M. (1983). Diffusion of innovation (3e éd.). New York: The free Press.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovation (5e éd.). New York: The free Press.

Sagawa, S. et Segal, E. (2000). Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships. California Management Review 42, 105-122. doi :10.2307/41166035.

Scheuerle, T., & Schmitz, B. (2016). Inhibiting Factors of Scaling up the Impact of Social Entrepreneurial Organizations–A Comprehensive Framework and Empirical Results for Germany. Journal of Social Entrepreneurship, 7(2), 127-161.

Simpson, R, Rapone, A. (2000) Community Développement from the Ground Up: Social-Justice Coffee. Human ecology review, Volume 7, summer. P. 46-57. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.6391&rep=rep1&type=pdf

Sivakumar, A., & Schoormans, J. P. (2011). Franchisee selection for social franchising success. Journal of nonprofit & public sector marketing, 23(3), 213-225. doi: https://doi.org/10.1080/10495142.2011.586860

Smith, W.K et al. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: challenges, leadership skills and pedagogical tools for managing social and commercial demands. Academy of management learning and education, 11(3), 463-478. doi: https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021

Smith, B. R. & Kistruck, G. M. (2014). The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship. Journal of Business Ethics, 133(4), 677-689.

Tadros, Catherine, Malo, M-C. (2002). Commerce équitable, démocratie et solidarité: Equal Exchange, une ccoopérative exceptionnelle au Nord, Nouvelles pratiques sociales no. 15 n.1. P 76-97.

Taylor, L., Nelson, P. & Adelman, H. S. (1999). Scaling-up reforms across a school district. Reading & Writing Quarterly, 15(4), 303-325. doi: 10.1080/105735699278125

The Conservation Company and Public, Private Ventures. (1994). Building from strength: replication as a strategy for expanding social programs that work. Philadelphie: Replication and Program Services, Inc.

Tracey, P. & Jarvis, O. (2007). Toward a Theory of Social Venture Franchising. Entrepreneurship theory and practice, 31(5), 667-685. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00194.x

UPA Développement International. [s. d.]. Histoire. (2019년 12월 15일): http://www.upadi-agri.org/histoire
Waitzer, J. M., & Paul, R. (2011). Scaling social impact: when everybody contributes, everybody wins. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 6(2), 143-155.

Weber, C., Kröger, A. & Lambrich, K. (2012). Scaling social enterprises–a theoretically grounded framework. Frontiers of Entrepreneurship Research, 32(19), 1-15. https://pdfs.semanticscholar.org/45cb/8b2eafae49025d9ff1f3305a50bcbedb62ea.pdf

Westley, F. & Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15(2), 2-19. https://pdfs.semanticscholar.org/8ae1/8a04b3f596783ecadf368adb41143cf40942.pdf

Wesley, F. et al. (2014). Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations from Canada. The Journal of Applied Behavioral Science, 50(3). 234 –260. doi: 10.1177/0021886314532945

Yim, H. (2018). Seoul to Create 'Social Franchise'. The Korea Bizwire. http://koreabizwire.com/seoul-to-create-social-franchise/117676, 2020년 1월 23일 조회.

Zafeiropoulou, F. & Koufopoulos, D. (2013). The Influence of Relational Embeddedness on the Formation and Performance of Social Franchising. Journal of Marketing Channels, 20, 73-98. doi: 10.1080/1046669X.2013.747861

서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER