

프랜차이즈모델형 사업자협동조합의 발전전략

연구책임자

장종익(한신대학교 사회혁신경영대학원 교수)

연구보조원

정화령(한신대학교 사회혁신경영대학원 석사과정)

김효섭(한신대학교 독문학과 4학년)

목차

I. 연구 목적과 방법

II. 신설 협동조합의 분포와 사업자협동조합의 등장 배경 분석

1. 신설 협동조합의 전국적 분포와 서울시 사업자협동조합의 현황
2. 사업자협동조합의 개념
3. 사업자협동조합이 지배적인 유형으로 등장한 배경

III. 사업자협동조합의 발전가능 조건과 프랜차이즈형 사업자협동조합 특성

1. 사업자협동조합의 발전가능 조건
2. 프랜차이즈형 사업자협동조합 특성

IV. 프랜차이즈형 소사업자협동조합의 실태분석

1. 서울시 사례

1) 조사방법 및 대상선정 기준

2. 조사내용

1) 동네빵네협동조합

2) 베비라협동조합

3) 주얼리협동조합

4) 카포스협동조합

5) 와플대학협동조합

6) 사례분석으로부터의 정책적 시사점

2. 해외사례

1) 독일 Rewe

2) 이탈리아 CONAD

3) 프랑스 Optic 2000

4) 해외사례로부터의 시사점

V. 프랜차이즈형 소사업자협동조합의 발전전략과 정책제언

<참고문헌>

<부록 1> 서울시 프랜차이즈형 소사업자협동조합 조사계획서

<부록 2> 연구자문회의 결과

I. 연구 목적과 방법

1. 연구의 목적

2012년 11월부터 시행된 협동조합기본법에 의하여 설립된 협동조합의 유형과 주체를 살펴보면, 협동조합의 보편적 발전 유형과 적지 않은 차이점이 발견된다. 19세기 중반 자본주의 성장과 더불어 여러 나라에서 보편적으로 발전해온 대표적인 협동조합의 유형은 생활재공동구매 소비자협동조합, 신용협동조합, 그리고 농업협동조합 등이다(Birchall, 2011). 그러나 우리나라의 경우 협동조합기본법 시행 1년 동안 설립된 3,057개의 협동조합 중에서 소사업자협동조합의 비중이 65%를 차지하여 압도적이다. 이는 다른 나라들에서 나타나는 협동조합의 유형별 분포와 비교해볼 때, 매우 이례적이며, 당초 많이 설립될 것으로 예상되었던 사회적 협동조합은 약 3%에 불과한 것으로 나타났다(기획재정부, 2013). 또한 2014년 2월말까지 설립된 서울시의 일반협동조합 1,032개 중 사업자협동조합은 931개로 약 84%를 차지하고 있다.

이러한 소사업자협동조합의 높은 비중은 우리나라 경제구조적 특징을 반영하는 것으로 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 소사업자협동조합은 주로 유통, 제조, 서비스, 운송 등의 분야에 종사하는 자영업자들이 설립하였으며, 이의 설립을 지원하는 중소기업청의 소상공인 협업화 사업정책이 시행되어 오고 있다. 특히 우리나라의 경우 전체 고용에서 자영업 종사자들의 비중이 31.3%로 OECD 평균 15.8%에 비하여 약 2배 높다는 점에서 자영업의 고용 안정과 고용의 질 개선은 매우 중요한 정책적 과제라고 할 수 있다(김군수, 2011). 이러한 소사업자협동조합은 최근 우리나라에서 크게 이슈화되고 있는 대기업의 중소/영세기업 업종의 진출과 거래관계에서의 대기업의 횡포문제를 주체적으로 해결할 수 있는 방안으로 평가되면서 크게 주목되고 있다. 그러므로 소사업자협동조합은 자영업자의 고용 안정과 지역사회의 발전을 위한 중요한 수단으로 평가되고 있고, 소사업자협동조합의 지속가능성 여부는 최근 우리나라 협동조합의 발전 전망에 가장 큰 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다.

그러나 협동조합의 역사적 실천경험에 비추어볼 때, 소사업자협동조합은 제한된 산업분야 혹은 제한된 지역에서 발전되어 왔다는 점(Birchall, 2011; Ravensburg, 2011)에서 소사업자협동조합이 다양한 산업과 서비스 분야에서 사업체로서 지속가능할 것인가에 대한 의문이 적지 않다. 본 연구는 우리나라에서 자영업문제라고 하는 독특한 실천적·정책적 과제를 연구대상으로 설정하

여 소사업자협동조합의 경제적 타당성(economic rationale)과 지속가능조건 및 발전전략을 구명하는 것을 목적으로 한다.

2. 연구의 범위

사업자협동조합은 조합원의 사업체 발전을 주요한 목적으로 설정하고, 원료, 기계 장비 등의 공동구입, 공동물류, 상품 및 서비스의 공동판매와 공동홍보, 공동 브랜드 사용 및 품질관리, 직원 교육 및 훈련시설 및 프로그램의 공동 운영, 기타 보험 서비스 등의 전부 혹은 일부를 수행한다.

소사업자협동조합의 비즈니스모델은 세 가지로 분류할 수 있다. 첫 번째 비즈니스모형은 농어민, 공인들이 자신들이 생산하는 상품의 판매, 가공, 홍보, 수출 등을 공동으로 수행하거나 자신들이 생산하는데 필요한 투입재의 공동구매를 위한 별도의 기업을 협동조합 방식으로 설립하여 운영하는 전략적 제휴(strategic alliance) 모형이다. 둘째는 소상공인, 음식점자, 숙박업자들이 자신들의 사업체의 업그레이드를 위한 프랜차이즈 본사를 공동 출자를 통하여 설립·운영하는 프랜차이즈 모형이다. 이 경우 주식회사가 주도하는 프랜차이즈형과는 큰 차이가 있다. 즉, 주식회사형 프랜차이즈는 프랜차이즈 본사(franchisor)가 계약을 주도하는 ‘갑’의 역할을 수행하고 가맹점(franchisee)을 모집하는 주종관계를 보이는 반면에 협동조합형 프랜차이즈는 가맹점 기능을 담당하는 자영업자들이 프랜차이즈 본사를 협동조합방식으로 설립하는 것이기 때문에 그들이 ‘갑’의 역할을 수행한다. 마지막으로 개인차주 사업자나 소규모 운송업자들이 협동조합을 설립하여 화물정보의 교환 및 이용, 공동배차사업, 주차장 등 공동시설사업, 공동구매사업 등의 전부 혹은 일부를 수행하는 공동사무행정 모형이다 (<표 1> 참조).

<표 1> 사업자협동조합의 종류

사업자(생산자) 협동조합	농림수산업자의 공동구매·공동가공·공동판매(전략적 제휴 모형)
	소공인의 공동구매·공동이용·공동판매(전략적 제휴 모형)
	소매/음식/숙박업분야 소상공자의 공동구매·공동브랜드 (프랜차이즈 모형)
	운송 및 기타 서비스분야 소상공자의 공동구매·공동행정사무

본 연구에서는 프랜차이즈 모형에 해당하는 소매/음식/숙박업분야 소공인들의 협동조합에 초점을 맞추어 연구의 범위를 한정하고, 서울시의 사례에 한정하여 조사하고 분석한다.

3. 연구의 방법

본 연구는 우리 사회가 최근에 적지 않은 정책적 자원과 인력을 협동조합의 활성화에 투입하고 있지만 협동조합의 분야별 설립 타당성에 관한 과학적인 지식에 근거하지 못하는 경우가 적지 않기 때문에 정책적 자원의 비효율적 사용에 대한 우려에서 출발한다. 특히 소상공자협동조합에 관한 기존의 연구가 제한적이라는 점에서 이 분야에 대한 창의적인 연구가 필요한 상황이다.

자영업종사자비중의 감소 추세가 매우 느린 우리나라 현실에 비추어 볼 때, 소상공인들의 수평적이고 네트워크적인 규모화의 방법으로 협동조합을 설정하는 대안적 가설을 제시하고, 이에 성공한 해외 사례를 분석하여 사업자협동조합의 지속가능조건을 구명하며, 현재 우리나라에서 설립되고 있는 프랜차이즈모델형 사업자협동조합의 발전전략을 제시한다. 기존의 협동조합에 대한 연구가 주로 다소 규범적 접근에 의해서 이루어진 것에 비하여 본 연구는 실증적 접근을 채택하고 있으며, 사업자협동조합에 대하여 기존 조직경제학 및 전략경영학적 관점에서 접근한다는 점에서 기존 연구와는 차별적이다.

본 연구는 문헌 및 인터넷을 통한 해외사례조사, 서울시 신설 프랜차이즈모델형 소상공자협동조합 5 곳을 방문하여 조사, 소상공인진흥공단 서울본부, 한국협동조합창업경영지원센터 등 관련 전문가 면담, 서울시 구 사회적경제특화사업단 접촉을 통한 소상공자협동조합의 현황 조사 등을 통하여 획득한 정보와 자료를 통하여 분석을 시도하였다.

II. 신설 협동조합의 분포와 사업자협동조합의 등장 배경 분석

1. 신설 협동조합의 전국적 분포와 서울시 사업자협동조합의 현황

협동조합의 유형은 협동조합의 설립 주체와 설립 목적을 엿볼 수 있게 해준다. 협동조합기본법의 업무를 관장하는 기획재정부장관의 고시사항인 ‘협동조합 업

무지침'에는 협동조합의 유형을 사업자협동조합, 직원협동조합, 소비자협동조합, 다중이해관계자협동조합¹⁾, 사회적협동조합 등 5가지로 분류하고 있다. 이에 따라 협동조합의 설립을 신고할 때 이러한 유형을 선택하도록 하고 있다. 신설 협동조합 중에서 사업자협동조합은 2013년 11월 기준으로 전체의 62.7%를 차지하고, 다중이해관계자협동조합은 19.7%를 차지하고 있으며, 반면에 직원협동조합이나 소비자협동조합은 각각 7.5%와 6.8%를 차지하고 있다. 마지막으로 사회적협동조합은 전체의 3.3%에 불과한 것으로 나타났다(<표 2> 참조).

서울시의 경우에도 유형별 분포는 전국적 분포와 비슷하지만 사업자협동조합의 비중이 50.4%로 전국에 비하여 12% 정도 낮고 다중이해관계자협동조합 등 다른 유형의 협동조합 비중이 40.6%를 차지하고 있다(<표 3>).

또한 아래의 표에서 발견되는 점은 2014년 5월의 사업자협동조합의 비중이 2013년 11월에 비하여 지나치게 급격히 높아졌다는 점이다. 반면에 직원협동조합, 소비자협동조합, 다중이해관계자협동조합 등 다른 유형의 협동조합의 수와 비중이 크게 하락하는 것을 보여주고 있다. 이는 유형별 집계과정에서의 통계작업의 오류 등을 반영하고 있어서 이에 대한 시정이 필요한 것으로 나타났다. 참고로 서울시 협동조합 상담지원센터가 공개한 협동조합 신고수리 현황에 따르면, 2014년 6월 말 현재 사업자협동조합은 763개, 소비자협동조합은 102개, 직원협동조합은 129개, 다중이해관계자협동조합은 373개 등 총 1,367개인 것으로 나타났다. 이에 따르면, 서울시 사업자협동조합은 전체 협동조합 수의 54%인 것으로 나타났다.

<표 2> 신설협동조합의 유형별 분포(전국)

	사업자 협동조합	직원 협동조합	소비자 협동조합	다중이해관계자 협동조합	사회적 협동조합	합계
2013년 11월	1909 (62.7%)	225 (7.5%)	208 (6.8%)	601 (19.7%)	102 (3.3%)	3045 (100.0%)
2014년 5월	3799 (79.1)	173 (3.6)	142 (3.0)	539 (11.2)	150 (3.1)	4803 (100.0)

출처: 기획재정부, 협동조합 설립 현황.

1) 기업소유이론 및 협동조합이론 등에 기초해볼 때, 다중이해관계자 조합원구조는 사회적협동조합의 중요한 특징인 것으로 파악되기 때문에 독자적으로 유형화하기가 어렵다고 보는 것이 합리적이지만 우리나라의 기획재정부의 업무지침에는 이러한 논의를 충분히 반영하지 않고 있다(장종익, 2014 참조).

<표 3> 신설협동조합의 유형별 분포(서울시)

	사업자 협동조합	직원 협동조합	소비자 협동조합	다중이해관계자 협동조합	사회적 협동조합	합계
2013년 11월	466 (50.4%)	89 (9.6%)	69 (7.5%)	261 (28.2%)	40 (4.3%)	924 (100.0%)
2014년 5월	1154 (84.9)	35 (2.6)	40 (2.9)	102 (7.5)	51 (3.8)	1360 (100.0)

출처: 기획재정부, 협동조합 설립 현황.

2011년 12월 협동조합기본법 제정직후 기획재정부가 의뢰하여 보건사회연구원이 수행한 협동조합의 설립 전망 연구결과에 따르면(이철선 외, 2012), 돌봄 등 사회복지분야의 조직들과 자활공동체나 자활기업들이 사회적 협동조합으로 대거 전환되거나 신설될 것으로 예상되었지만, 사회적협동조합의 설립은 3.3%에 불과하고 다양한 분야에서 사업자협동조합이 주로 설립되었다.

1909개의 사업자협동조합 중에서 32%가 도·소매업분야에 종사하는 것으로 나타났다. 그 다음에 농림어업과 제조업이 각각 11.5%를 차지하는 것으로 나타났다. 교육서비스업이나 기타개인서비스업, 예술 및 스포츠 관련 서비스업이 그 다음을 차지하고 있다(<표 4>).

<표 4> 사업자협동조합의 업종별 분포 (2013년 11월 기준)

업종	조합수	업종	조합수
도·소매업	610(32.0)	보건·사회복지서비스업	55
농림어업	220(11.5)	숙박·음식	48
제조업	219(11.5)	사업시설관리·사업지원 서비스업	52
교육서비스업	177(9.3)	전문·과학·기술서비스업	49
협회·단체수리·기타 개인서비스업	130(6.8)	건설업	48
예술·스포츠·여가관련 서비스업	125(6.5)	기타	106
출판·영상·방송통신·정 보서비스업	70(3.7)	합계	1,909 (100.0)

주) 기타에는 하수 폐기물처리·원료재생·환경복원업, 운수업 등이 포함되어 있음

출처: 기획재정부, 협동조합 설립현황

이러한 소사업자협동조합의 높은 비중은 우리나라 경제구조적 특징을 반영하는 것으로 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 소사업자협동조합은 주로 유통, 제조, 서비스, 운송 등의 분야에 종사하는 자영업자들이 설립하였으며, 이의 설립을 지원하는 중소기업청의 소상공인 협업화 사업정책이 시행되어 오고 있다. 특히 우리나라의 경우 전체 고용에서 자영업 종사자들의 비중이 31.3%로 OECD 평균 15.8%에 비하여 약 2배 높다는 점에서 자영업의 고용 안정과 고용의 질 개선은 매우 중요한 정책적 과제라고 할 수 있다. 이러한 소사업자협동조합은 최근 우리나라에서 크게 이슈화되고 있는 대기업의 중소/영세기업 업종의 진출과 거래관계에서의 대기업의 횡포문제를 주체적으로 해결할 수 있는 방안으로 평가되면서 크게 주목되고 있다.

<표 5>는 서울시의 사업자협동조합의 업종별 분포를 나타낸 것인데, 전국적 차원의 사업자협동조합의 업종별 분포와 대동소이한 것으로 보인다. 도·소매업이 가장 큰 비중을 차지하고 있고, 그 다음으로 교육서비스업, 예술·스포츠·여가관련 서비스업, 출판·영상·방송통신·정보서비스업, 제조업 등의 순으로 많은 수의 사업자협동조합이 나타났다.

<표 5> 서울시 소사업자협동조합의 업종별 분포 (2013년 11월 기준)

업종	조합 수(%)	업종	조합 수(%)
도·소매업	134 (24.7)	보건·사회복지서비스업	19 (3.5)
교육서비스업	85 (15.6)	숙박·음식	10 (1.8)
예술·스포츠·여가관련 서비스업	49 (9.0)	사업시설관리·사업 지원 서비스업	13 (2.4)
출판·영상·방송통신·정보 서비스업	47 (8.6)	건설업	19 (3.5)
협회·단체수리·기타 개인서비스업	20 (3.7)	운수업	15 (2.8)
제조업	40 (7.4)	기타	55 (10.2)
전문·과학·기술 서비스업	37 (6.8)	합계	466(100.0)

출처: 기획재정부 협동조합 설립현황.

<표 6>은 서울시 사업자협동조합의 구별 분포를 나타낸 표인데, 2013년 11월에 467개에서 2014년 6월에 673개로 7개월 만에 44.1%가 증가하였다. 이 통계는 서울시에 신고 수리된 내용을 바탕으로 정리한 것으로 <표 3>에서 기획재정부가 집계한 것과는 적지 않은 차이가 나타난다. 서울시가 집계한 것으로

기준으로 볼 때, 2014년 6월에 강남구, 서초구, 중구, 송파구, 영등포구, 구로구의 순으로 사업자협동조합이 많이 설립된 것으로 조사되었다.

<표 6> 서울시 사업자협동조합의 구 별 분포

구	사업자 협동조합수		증가 수	증가율
	2013. 11	2014. 06		
강남구	51	80	29	56.9%
강동구	13	20	7	53.8%
강북구	1	1	0	0.0%
강서구	18	24	6	33.3%
관악구	7	13	6	85.7%
광진구	15	17	2	13.3%
구로구	21	32	11	52.4%
금천구	18	21	3	16.7%
노원구	13	15	2	15.4%
도봉구	6	9	3	50.0%
동대문구	7	8	1	14.3%
동작구	5	10	5	100.0%
마포구	27	35	8	29.6%
서대문구	17	19	2	11.8%
서초구	54	77	23	42.6%
성동구	10	21	11	110.0%
성북구	14	16	2	14.3%
송파구	31	51	20	64.5%
양천구	11	14	3	27.3%
영등포구	38	50	12	31.6%
용산구	14	22	8	57.1%
은평구	14	22	8	57.1%
종로구	32	41	9	28.1%
중구	25	47	22	88.0%
중랑구	5	8	3	60.0%
합계	467	673	206	44.1%

출처: 서울시 협동조합 신고수리현황

2. 소사업자협동조합의 개념

사업자협동조합의 설립주체는 자신들의 사업체를 운영하여 자신과 가족의 생활비를 조달하는 사람들로써 자신의 사업체의 발전을 위하여 협동조합을 설립하는 경우이다. 소위 기업가들이 사업자협동조합의 조합원들이다. 그런데 기업가들 중에서 규모가 큰 사업체를 운영하는 기업가들은 주로 자신의 사업체를 수평적 혹은 수직적인 확장을 통하여 규모의 경제 및 범위의 경제를 실현하려고 하는 속성이 강하기 때문에 협동조합을 통하여 자신의 사업체를 발전시키고자 하는 기업가들은 대부분 영세 및 소규모 기업가들이라고 할 수 있다. 대표적으로는 농민, 어민, 산림경영자, 수공업자, 소규모 유통업자, 소규모 음식점이나 숙박시설 경영자, 자신의 운송수단으로 사업을 운영하는 개인 차주 사업자 혹은 소규모운송사업자 등이다. 우리나라에서는 5인 미만의 종업원을 고용하고 있는 자영업자들이 이러한 사업자협동조합을 설립하는 중심 주체라고 할 수 있으며, 일부 소기업의 경영자겸 소유자도 협동조합의 결성에 관심이 있다.²⁾

사업자들의 협력형태는 동일한 업종에 종사하는 거의 모든 사업자들이 가입된 협회조직(business association)과 공동사업체로 나누어진다. 자동차공업협회, 인쇄업협회, 음식업중앙회, 농민협회 등 협회조직은 회원으로부터 출자가 아닌 회비를 받아서 각종 경영상의 정보 공유와 대정부 이익대변 활동을 주로 펼친다. 반면에 공동사업체는 2개 이상의 사업자들이 공동으로 출자하여 협동조합 혹은 주식회사 법인의 형태로 별도의 공동사업체를 운영하는 것을 의미한다. 사업자협동조합은 후자의 협력형태의 하나라고 할 수 있다.

사업자협동조합은 조합원의 사업체 발전을 주요 목적으로 설정하고, 원료, 기계 장비 등의 공동구입, 공동물류, 상품 및 서비스의 공동판매와 공동홍보, 공동 브랜드 사용 및 품질관리, 직원 교육 및 훈련시설 및 프로그램의 공동 운영, 기타 보험 서비스 등의 전부 혹은 일부를 수행한다. 사업자협동조합은 소비자협동조합의 경우와 마찬가지로 협동조합 내에서 일하는 직원은 피고용자의 지위를 갖는 비조합원이다. 여러 노동자협동조합이나 사회적협동조합이 원자재의 공동 구매 혹은 생산된 제품의 공동판매사업체를 협동조합방식으로 설

2) 우리나라 중소기업기본법에서 규정하는 소기업은 광업, 제조업, 건설업, 운수업, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업, 전문·과학 및 기술 서비스업을 주된 업종으로 하는 경우에는 상시 근로자 수가 50명 미만인 기업을 기준으로 하며, 그 외 업종을 주된 업종으로 하는 경우는 상시 근로자 수가 10명 미만인 기업을 기준으로 한다.

립하고 운영할 경우에 이러한 협동조합은 사업자협동조합으로 불리어질 수 있다. 만약 노동자협동조합 방식으로 운영하는 여러 수제화업체가 자신들이 생산한 수제화제품의 공동판매 기업을 공동 출자방식으로 설립하여 직원을 고용하는 방식으로 운영하게 된다면 이러한 협동조합은 수제화노동자협동조합의 연합회라고 부를 수도 있지만 본질은 수제화노동자협동조합이라고 하는 사업자들의 협동조합이다. 만약 공동판매를 위한 협동조합이 종업원들이 출자하고 소유하며 관련 수제화노동자협동조합이 일부 출자하는 방식으로 운영된다면, 이 협동조합의 본질은 노동자협동조합이라고 할 수 있다.

우리나라의 경우 농협과 기타 소사업자협동조합 모두 정부의 통제를 받아온 역사를 지니고 있다. 현재의 농협중앙회와 그 회원농협으로서의 지역농협은 1920년대와 30년대의 일본제국주의의 식민지 지배수단으로서 설립된 금융조합과 산업조합에 그 연원을 두고 있다. 1920년대에 협동조합운동가와 농민들에 의해서 자발적으로 성장한 민간협동조합운동이 내부적 한계와 일제의 억압에 의해서 1930년대 말에 좌절되고 해방을 맞이한 이후에도 그 뿌리를 내리지 못한 채, 1961년에 박정희 정권에 의해서 농업금융조합연합회 중심의 농협중앙회가 탄생하였다. 1960년대 말부터 시작된 이동조합의 읍면단위로의 합병과 시군조합, 농협중앙회의 수직적 조직구조의 형성을 통하여 독재정부는 경제개발의 지원기관으로서 농협의 역할을 설정하고 식량의 증산을 통한 저가격의 농산물의 공급을 원활히 수행할 수 있도록 농협체제를 적극 활용하였다. 이 시기에 일제하부터 자발적으로 성장한 서울우유협동조합, 경북농협협동조합, 그리고 제주감귤협동조합 등 품목농협도 정부통제형 농협체제에 편입되었다. 비료와 농약, 농업금융의 배분대행기관으로서의 역할을 농협에 부여하는 대신에 농협중앙회의 조직유지수단으로서 전국을 대상으로 비협동조합적 사업인 은행금융을 허용해준 결과, 농협중앙회는 개발도상국에서는 보기 드문 사업상의 비약적 성장을 이룩하였다. 1970년대부터 시작된 지역농협의 상호금융과 결합된 농협중앙회의 신용사업은 전국적 조직망, 정부정책자금의 대행효과, 정부의 지원과 보호 하에 급성장하게 되었다.

그러나 1980년대에 본격화된 농산물의 시장개방과 정부의 자원배분기능 및 계획경제 중심의 경제정책 기조의 대 전환, 그리고 정치적 자유의 진전 등으로 농협의 역할과 기능의 전환이 요구되었다. 1990년대 이후 조합장과 중앙회장의 직선제 및 일부 영역에서 자율성이 높아지기는 하였지만 국가주도의 경제개발 시기에 형성된 조직체제와 제도를 유지하고 있다. 이러한 기존 체제의 한계로 인하여 농민들이 협동을 통한 새로운 가치를 창출하고 이러한 협동의 이익을 통하여 지역사회의 역량을 강화하는 활동을 선순환적으로 전개하는 구조

가 아직은 매우 미흡한 상태이다. 이러한 역사와 구조는 수협도 대동소이하다.

1962년에 제정된 중소기업협동조합법에 근거하여 설립된 업종별 중소기업협동조합은 정부의 공공조달 등 단체수익계약의 수단으로 활용되어 왔을 뿐 협동조합의 가치 창출기능은 미약했던 것으로 평가된다. 이처럼 개발독재정권의 산업정책수단으로 농협, 수협, 중소기업협동조합이 활용되어 오면서 해당 정부 부처는 이러한 협동조합을 산하기관으로서 활용하기 위하여 통제해온 것이다. 그리하여 이 분야에서 소사업자들은 협동의 의지를 갖고 공동의 필요를 충족시키기 위한 협동조합을 설립할 수 있는 자유가 2012년 11월까지 사실상 주어져지 않았던 것이다.

3. 사업자협동조합이 지배적인 유형으로 등장한 배경

(1) 경제적 요인

사업자협동조합의 설립주체는 자신들의 사업체를 운영하여 자신과 가족의 생활비를 조달하는 사람들로서 자신의 사업체의 발전을 위하여 협동조합을 설립한다. 소위 기업가들이 사업자협동조합의 조합원들이다. 그런데 기업가들 중에서 규모가 큰 사업체를 운영하는 기업가들은 주로 자신의 기업체를 수평적 혹은 수직적인 확장을 통하여 규모의 경제 혹은 범위의 경제를 실현하려고 하는 속성이 강하기 때문에 협동조합을 통하여 자신의 사업체를 발전시키고자 하는 기업가들은 대부분 영세 및 소규모 기업가들이라고 할 수 있다. 대표적으로는 농민, 어민, 산림경영자, 수공업자, 소규모 유통업자, 소규모 음식점이나 숙박 시설 경영자, 자신의 운송수단으로 사업을 운영하는 개인 차주 사업자 혹은 소규모운송사업자 등이다.

우리나라에서는 소상공인³⁾들이 이러한 사업자협동조합을 설립하는 중심 주체라고 할 수 있으며, 일부 소기업의 경영자겸 소유자도 협동조합의 결성에 관심이 있다고 볼 수 있다.⁴⁾ 소사업자협동조합의 설립 목적은 소사업자협동조합의

3) 우리나라 소기업 및 소상공인지원을 위한 특별조치법에서 규정하는 소상공인은 광업·제조업·건설업·운수업에서는 10인 미만, 그 외 업종은 5인 미만의 상시 근로자로 재화나 서비스를 공급하는 경제주체이다.

4) 우리나라 중소기업기본법에서 규정하는 소기업은 광업, 제조업, 건설업, 운수업, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업, 사업시설관리 및 사업지원 서비스업, 보건업 및 사회복지 서비스업, 전문·과학 및 기술 서비스업을 주된 업종으로 하는 경우에는 상시 근로자 수가 50명 미만인 기업을 기준으로 하며, 그 외 업종을 주된 업종으로 하는 경우는 상시 근로자 수가 10명 미만인 기업을 기준으로 한다.

사업을 통하여 조합원들이 운영하는 사업체의 생산성 및 수익성 향상에 기여하고, 조합원 사업체의 성장률 및 안정성 제고에 기여하는데 있다고 할 수 있다. 이러한 점에서 소사업자협동조합은 영세 사업자의 혁신을 촉진하는데 기여하고 지역의 영세 및 소사업체의 안정적 유지를 통하여 지역 순환형 경제에 기여할 뿐만 아니라 사회적으로는 빈부격차의 완화에 기여한다.

소상공인들이 어느 정도 되는지를 파악하기 위하여 종사자 지위별 취업자수 추이를 살펴보았다. OECD에서는 취업자의 종사상 지위를 임금근로자와 비임금근로자로 구분하고, 비임금근로자에 고용주, 자영자(own-account workers), 노동자협동조합의 노동자조합원, 무급가족종사자 등을 포함시킨다. 우리나라의 경제활동인구조사에서는 고용주, 자영자, 무급가족종사자를 포함시키고 있다.

<표 7>에서 보는 바와 같이 우리나라는 임금근로자의 비중은 1990년도에 60.5%에서 2010년에 71.2%로 증가하여 자본주의적 임노동관계가 확대되고 있음을 보여준다. 그러나 고용원 없는 자영업자의 수가 1990년에 390만 명에서 2010년에 409만 명으로 절대적으로는 늘어나고 있으며, 고용원 있는 자영업자의 수도 1990년에 117만 명에서 2010년에 150만 명으로 늘어나고 있다. <표 7>을 볼 때, 우리나라의 경우 여성의 경제적 진출 확대 등을 통하여 전체 임금근로자수는 증대하고 있지만 자영업자수는 감소하지 않고 있다는 점을 알 수 있다.

<표 7> 종사상 지위별 취업자

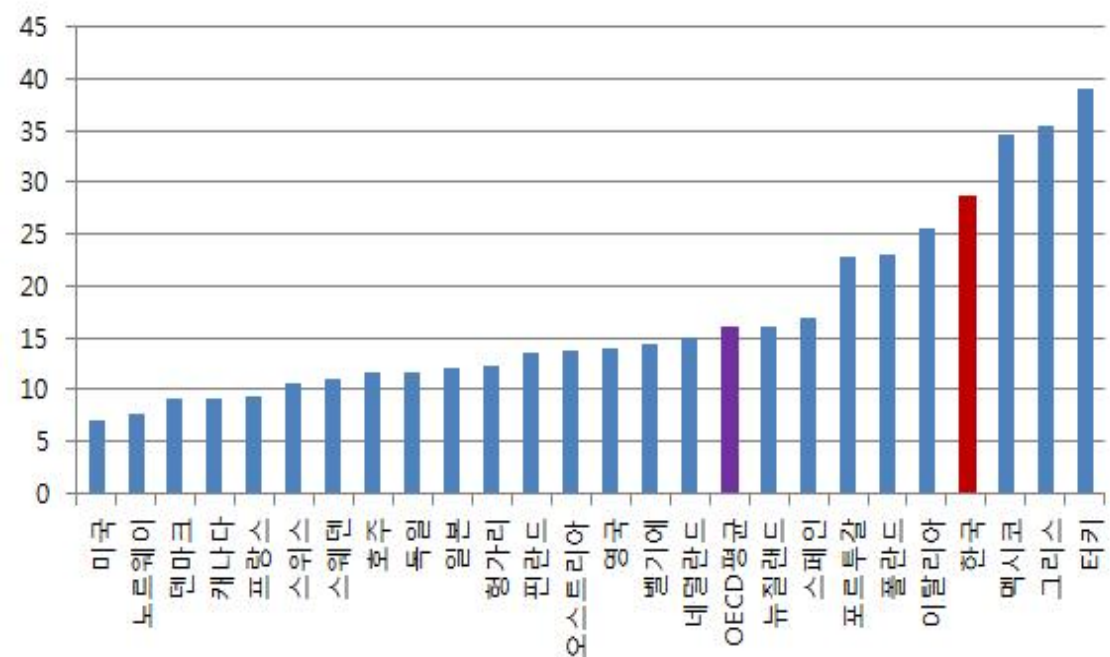
(단위: 천명, %)

	비임금 근로자	고용원 있는 자영업자	고용원 없는 자영업자	무급가족 종사자	임금 근로자	전체
1990	7,135 (39.5)	1,168 (6.5)	3,900 (21.6)	2,067 (11.4)	10,950 (60.5)	18,085 (100.0)
1995	7,515 (36.8)	1,520 (7.4)	4,049 (19.8)	1,946 (9.5)	12,479 (63.2)	20,414 (100.0)
2000	7,795 (36.8)	1,458 (6.9)	4,407 (20.8)	1,931 (9.1)	13,360 (63.1)	21,156 (100.0)
2005	7,671 (33.6)	1,664 (7.3)	4,508 (19.7)	1,499 (6.6)	15,185 (66.4)	22,856 (100.0)
2010	6,858 (28.8)	1,499 (6.3)	4,093 (17.4)	1,266 (5.3)	16,971 (71.2)	23,829 (100.0)

출처: 통계청, 2010, 『경제활동인구조사』

우리나라 자영업 종사자 비중을 다른 나라와 비교해보면, 2010년 기준 OECD 34개국 평균 자영업 종사자 비중은 16.0%인데 비하여 한국은 28.8%에 달하여 상대적으로 높게 나타나고 있음을 알 수 있다. <그림 1>에서 보는 바와 같이 미국, 덴마크, 노르웨이, 캐나다, 프랑스 등은 자영업 종사자 비중이 10% 미만인 나라들이고, 한국을 포함하여 터키, 그리스, 멕시코, 이탈리아, 폴란드, 포르투갈 등은 자영업비중이 20%가 넘는 나라들이다.

<그림 1> OECD 주요국의 자영업 비중



출처: OECD, 2012, *OECD Factbook*.

<표 8> 기업규모별 임금근로자수 추이(1995-2012)

		1-4명	5-9명	10-49명	50-300명	300명 이상	합계
1995	사업체 수 (천개)	2,377	210	154	26	3.1	2,771
	종사자 수 (천명, %)	4,166 (30.6)	1,322 (9.7)	3,012 (22.1)	2,622 (19.2)	2,511 (18.4)	13,634 (100.0)
2000	사업체 수 (천개)	2,571	246	168	26	2.1	3,013
	종사자 수 (천명, %)	4,651 (34.2)	1,552 (11.4)	3,235 (23.8)	2,528 (18.6)	1,636 (12.0)	13,604 (100.0)
2005	사업체 수 (천개)	2,678	299	193	31	2.4	3,205

	종사자 수 (천명, %)	4,770 (31.5)	1,889 (12.5)	3,703 (24.4)	2,990 (19.7)	1,795 (11.9)	15,147 (100.0)
2010	사업체 수 (천개)	2,805	283	225	40	3.3	3,355
	종사자 수 (천명, %)	5,057 (28.8)	1,841 (10.4)	4,358 (24.7)	3,818 (21.6)	2,556 (14.5)	17,647 (100.0)

출처: 통계청, 전국사업체조사, <http://kosis.kr>

<표 8>에서 보는 바와 같이 우리나라에서 임금근로자 수 10인 미만의 사업체에 종사하는 근로자는 2010년에 690만명으로 전체 임금근로자의 39.2%에 달한다. 이는 1990년도에 41.3%에서 큰 변동이 없으며, 인원수는 1990년에 549만 명에서 크게 증가하였다. 반면에 종업원 300명 이상의 대기업에 종사하는 임금근로자의 비중은 1995년에 18.4%에서 2010년에 14.5%로 오히려 감소하였다. IMF 외환위기 이후에 크게 감소한 이후에 최근에 약간 증가하고 있는 추세이다.

이상의 통계를 종합하여 볼 때, 고용원 없는 자영업자, 무급가족종사자, 고용원 있는 자영업자, 종업원 10인 미만의 사업체에 종사하는 임금근로자를 합산해보면, 2010년에 1,376만 명에 이르고 이는 총 취업자 수의 57.8%를 차지한다. 이러한 통계는 우리나라의 경우 소상공인 및 일부 소기업의 경영의 안정 및 발전에 58%의 취업자들의 생계가 의존되어 있다는 점을 보여준다.

종업원을 고용하지 않은 1인 자영업자를 제외하고 종업원 10인 미만 소상공인 및 소기업의 업종별 분포를 2009년 기준으로 살펴보면, 도소매, 숙박·음식, 협회 및 단체, 수리 및 개인서비스업, 제조업, 운수업 등의 순으로 사업체수가 많으며, 종업원 10인 미만 사업체에 종사하는 종사자수가 가장 많은 업종은 도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업, 협회 및 단체, 수리 및 개인서비스업, 제조업 순인 것으로 나타났다. 앞 장에서 살펴본 바와 같이 사업자협동조합이 집중적으로 설립된 업종분야가 도·소매업, 교육서비스업, 제조업, 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업 등인 것에 비추어 볼 때, 사업자협동조합은 소상공인 및 소기업자들이 중심이 되어 설립된 것으로 보인다.

<표 9> 주요 산업별 종업원 10인 미만 사업체의 비중(중분류, 2009)

	전체		10인 미만 사업체	
	사업체 수 (천 개)	종업원 수 (천 명)	사업체 수 (천 개)	종사자 수 (천 명)
전산업	3,294 (100.0)	16,818 (100.0)	3,043 (92.4)	6,913 (41.1)

도매 및 소매업	862 (100.0)	2,626 (100.0)	830 (96.4)	1,783 (67.9)
숙박 및 음식점업	628 (100.0)	1,758 (100.0)	615 (98.0)	1,482 (84.3)
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	369 (100.0)	825 (100.0)	360 (97.4)	610 (73.8)
운수업	320 (100.0)	3,269 (100.0)	262 (81.9)	809 (24.8)
제조업	344 (100.0)	973 (100.0)	334 (96.9)	404 (41.5)
교육서비스업	162 (100.0)	1,358 (100.0)	140 (86.1)	334 (24.6)

출처: 통계청, 경제활동인구조사.

사업자협동조합에 대한 자영업자 및 일부 소기업가의 관심이 높은 이유는 이 분야에서의 경제적 애로요인이 크기 때문인 것으로 보인다. 대기업의 구조조정 등으로 조기은퇴가 이루어지면서 베이비부머세대인 중장년층의 자영업으로의 유입이 증가하고 일부 영세 생계형 업종에 집중되면서 경쟁이 치열하며, 그로 인한 자영업 소득이 악화되고 있기 때문이다. 2005년 이후 자영업부문의 고용 감소세가 2011년 8월 이후 멈추고 이후 17개월 동안 자영업 고용증가가 지속되었다(김복순, 2014). 또한 자영업에 종사하는 사람들의 연령별 비중을 보면, 2004년까지는 30-40대 연령층이 주도적이었지만 최근에는 중고령층 자영업자가 큰 비중을 차지하고 있다. 50대 이상 자영업자는 2004년에 전체 자영업자의 38%에서 2013년에는 56%로 증가한 반면에 30-40대 연령층의 비중은 같은 기간에 55%에서 41%수준으로 하락하였다(김복순, 2014). 이는 기획재정부가 2013년 5월 기준으로 조사한 743명의 협동조합 이사장의 연령대가 50대 이상이 60%에 달하고 남성이 79%인 것과 유사하다(기획재정부, 2013).

그리고 대형기업들이 도소매업 등에 진출하면서 영세 사업체를 운영하는 자영업 경쟁력이 떨어지면서 자영업의 소득창출력이 악화되고 있다. 실제로 자영업 가구의 소득은 임금근로 가구소득의 76% 수준에 머무르고 있다(<표 10> 참조). 물론 임금근로 가구를 상용직과 임시·일용직으로 나누면 자영업 가구의 소득은 이 양 사이에 위치하게 된다. 이러한 통계를 통하여 소득수준이 상대적으로 열악한 위치에 놓여 있는 자영업자들이 자신의 사업체의 지속적인 발전을 위하여 동종 업종의 자영업자들과 협동조합을 결성하는데 관심이 높을 수 있다는 점을 이해하게 된다. 앞으로 중견기업이나 대기업에서의 질 좋은 상용직 임금근로자에 대한 수요가 높아지지 않는 한 자영업자들의 비중은 크게 감소하지 않을 전망이고, 이들 중에서 협동조합의 결성을 통한 사업의 안정과 번

영을 도모하고자 하는 자영업자 및 소기업가들이 자연발생적으로 나타날 것으로 예상된다.

<표 10> 가구별 소득 수준(2인 이상 도시가구, 명목)

(단위: 천 원)

		소득	처분가능소득
2009	임금근로 가구	3,853	3,351
	자영업 가구	2,880	2,575
2010	임금근로 가구	4,008	3,491
	자영업 가구	3,151	2,767
2011	임금근로 가구	4,249	3,685
	자영업 가구	3,324	2,953
2012	임금근로 가구	4,492	3,907
	자영업 가구	3,508	3,110
2013	임금근로 가구	4,606	4,015
	자영업 가구	3,492	3,111

주: 소득 = 근로소득 + 사업소득 + 재산소득 + 이전소득 + 비경상소득(경조소득, 퇴직금 등)

처분가능소득 = 소득 - 공적소비지출(경상조세, 연금, 사회보장)

자료: 통계청, 『도시가계조사』원자료, 김복순(2014)에서 인용.

(2) 정책적 요인

사업자협동조합의 지배적 유형으로의 등장은 경제적 요인이외에 정책적 요인이 작용하고 있다. 2014년 6월까지 중앙부처 중에서 중소기업청이 유일하게 협동조합의 설립에 재정사업을 계획적으로 투입하고 있다. 중소기업청은 2012년 하반기부터 산하기관인 소상공인진흥원과 공동으로 그간 창업 및 경영안정 위주의 소상공인 지원성과를 바탕으로 다양한 협업화 사업을 활성화하기 위하여 협업체당 1억원 한도를 지원하는 소상공인 협업화 지원사업을 2013년부터 시행하고 있다. 중소기업청은 이러한 협업화사업체를 협동조합으로 발전시키는 전략을 설정하고 이를 위해 2013년도에 307억원의 사업예산을 수립하고 교육, 컨설팅을 바탕으로 300개 협업체(5,000개 사)를 선정하여 평균 1억원 한도(자부담 20%) 내에서 협업화 사업을 지원하기로 하였다. 또한 새정부 5년간('13년~'17년) 총 2,000개 협업체(30,000개 사)를 지원할 계획을 수립하였다.

2013년도 우대업종은 대기업침해형, 생활생계형 등으로 음식점, 의류점, 미용, 자동차정비, 식료품소매, 세탁업, 문구점, 벽지장판, 화장품, 꽃가게, 제과점, 가구점, 공예점, 철물점, 서점, 안경점, 사진관, 광고업, 디자인, 장례예식 등 총 20개 업종이며, 지원분야는 공동브랜드 개발, 공동구매, 공동마케팅, 공동작업장임차, 공동장비구매, 공동기술개발, 공동네트워크 구축 등에 소요되는 비용이다. 실제로 중소기업청과 소상공인진흥원은 2013년에 433개의 사업자협동조합을 선정하여 지원하였다.

그러나 중소기업청의 소사업자협업화사업 방식이 민간컨설팅업체 소속 컨설턴트에게 건당 수수료 지급방식으로 사업을 위탁하는 방식이고 사업 결과의 책임을 민간컨설팅업체가 공유하는 방식이 아니기 때문에 보조금 신청을 위한 협동조합의 설립 가능성이 높은 과잉신청(crowding-in) 경향과 부실화의 가능성도 배제하기 어렵다.

Ⅲ. 사업자협동조합의 발전가능 조건과 프랜차이즈형 사업자협동조합 특성

1. 사업자협동조합의 발전가능 조건

(1) 소경영의 장점과 조합원 사업체의 안정성

소사업자협동조합은 자영업자의 고용 안정과 질적 개선을 위한 중요한 수단으로 평가되기 때문에 소사업자협동조합의 지속가능성 여부는 최근 우리나라 협동조합의 발전 전망에 가장 큰 영향을 미치는 요소라고 할 수 있다. 그러나 협동조합의 역사적 실천경험에 비추어볼 때, 소사업자협동조합은 제한된 산업분야 혹은 제한된 지역에서 발전되어 왔고 소사업자협동조합의 경제적 설립 타당성이나 지속가능 전략에 대한 실용적인 연구는 농협에 대한 연구에 비하여 상대적으로 빈약한 편이다.⁵⁾ 그렇다면 소사업자협동조합은 과연 지속가능할 수 있는가? 이러한 질문에 답하기 위하여 세 가지 측면에서의 분석을 시도한다. 첫째, 소사업자협동조합 조합원인 자영업자 및 소기업가의 안정성 혹은 상대적 장점에 관한 측면이다. 둘째, 소사업자협동조합을 통한 협동이익의 수

5) Birchall(2011)과 Ravensburg(2011)을 참조할 것.

준을 결정하는 비즈니스모델 수준, 시장경쟁수준 및 협동조합적 소유의 장점 측면, 마지막으로 협동조합적 소유의 비용 수준에 영향을 미치는 소사업자협동조합의 조직설계 측면에 관한 것이다.

우선 첫째로 소사업자협동조합의 조합원의 안정성 측면에서 볼 때, 기본적으로 자영업의 비중은 자본주의가 발전함에 따라 지속적으로 감소하기 때문에 자영업 혹은 소기업의 기반이 크게 축소되는 분야에서는 소사업자협동조합의 설립 전망은 높지 않다. 반면에 농업분야와 같이 일부 축산업분야를 제외하면 자본과 임노동의 관계를 통한 농장의 대규모화 장점이 크지 않은 분야에서는 가족농체제는 지속되기 마련이다.⁶⁾ 그 이유는 농업노동자로서 일할 때보다 농장소유주로 일하게 될 경우에 보이지 않는 노력을 더욱 기울일 유인이 높기 때문이고, 농장의 성과는 일기의 상태 등 자연의 불확실성에 의하여 영향을 받기 때문에 농업노동의 업무성과를 측정하기가 어려워 인센티브제도를 설계하기도 어려울 뿐만 아니라 경종농업의 경우에는 모내기작업 라인과 수확작업 라인을 동시에 진행하기 어려워 규모를 확대해도 분업의 효과가 크게 발생하지 않기 때문이다. 이러한 경우에 소경영체제의 상대적 장점이 존재하게 된다.

이러한 소경영체제의 장점은 대규모 자동화의 장점보다는 수작업노동의 기술이 매우 요구되는 공예분야, 고객의 차별화된 요구에 대한 현지의 암묵적(tacit) 정보가 중요하고 맞춤형 서비스 등 고객 서비스가 중요한 요식업이나 숙박업, 또는 소매업, 도로에서 개별적인 노동이 이루어지는 운송업 등에서도 발휘된다. 그렇기 때문에 선진국의 많은 나라에서 이러한 분야는 자영업 혹은 소기업의 비중이 아직도 높은 편이다. 그리고 후자의 분야에서 프랜차이즈 형태의 비즈니스조직이 발달한 것은 기업간 수평적·수직적 통합을 통한 대규모화의 장점보다는 소경영의 장점이 크기 때문이며, 프랜차이즈는 소경영을 바탕으로 기업간 협력체제를 통하여 전문화의 이익을 도모하기 위한 것이다. 자영업이나 소기업이 종사하는 업종 중에서 이처럼 소경영의 장점이 상대적으로 큰 업종에서 소사업자협동조합의 발전 가능성이 높을 것으로 추론된다.

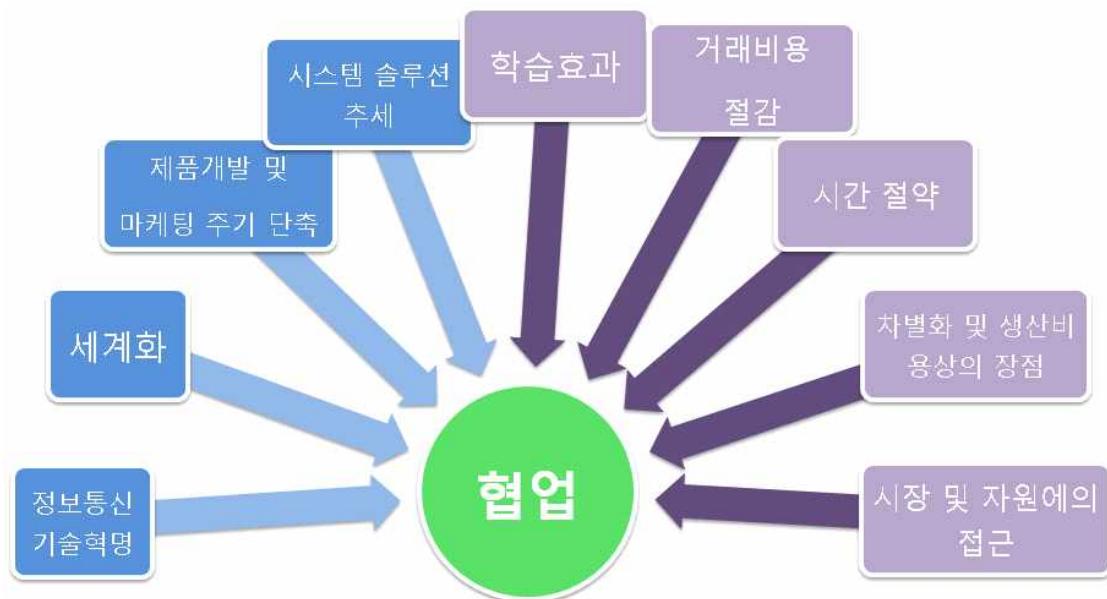
(2) 비즈니스모델과 협동이익의 창출 수준

문제는 이러한 소경영체제가 세계화, 정보통신기술혁명, 새로운 경영기법의 도입 등 환경의 급격한 변화에 대응하지 못하여 프랜차이즈를 비롯한 혼합조직(hybrid)방식의 기업에 비하여 생산성이 상대적으로 낮아지고, 변화하는 소비

6) 물론 농업생산성의 향상과 농가 호당 소득 증대로 인하여 농민의 절대적 수는 감소하지만 소경영으로서의 농업경영체제는 기본적으로 지속된다.

자들의 요구를 충족시키지 못하게 됨에 따라 도태되는 현상이 발생한다는 점이다. 이러한 경우에 소사업자들의 협력을 통하여 수직적 공급체인의 전방 혹은 후방에 진출하여 자신의 경영체를 업그레이드시키는 등 협동의 이익을 창출할 수 있다면 소사업자협동조합에 대한 수요는 높아질 것이다(<그림 2> 참조). 소사업자들은 협동조합을 통하여 창출될 협동이익 수준이 높고 협동이익의 창출 가능성이 높을수록 참여의 동기가 높아질 것이고, 소사업자협동의 발가능성은 커질 것이다.

<그림 2> 소사업자의 협업화 압박요인과 견인요인



출처: Ravensburg(2011)

소사업자들이 협동조합의 결성과 참여를 통하여 획득할 수 있는 협동의 이익은 구체적으로는 비즈니스모델의 구축과 실천을 통하여 실현된다. 소사업자협동조합의 비즈니스모델은 세 가지로 분류할 수 있다. 첫 번째는 공동사무행정 모형 혹은 단체협상 모형이다. 공동사무행정 모형은 개인차주 사업자나 소규모 운송업자들이 협동조합을 설립하여 화물정보의 교환 및 이용, 공동배차사업, 주차장 등 공동시설사업, 공동구매사업 등의 전부 혹은 일부를 수행하는 경우이다. 일본의 화물운송협동조합연합회에 소속된 641개 화물운송협동조합이 대표적인 사례이다. 반면에 단체협상 모형(negotiation)은 가공업체에 농축산물을 납품하는 농민이나 생산물을 납품하는 공인, 그리고 물품을 구매하는 소매상 등이 판매력 혹은 구매력을 결집하여 납품의 조건이나 구매조건을 향상하

기 위한 것이다. 미국 버거킹 가맹점들이 원자재의 공동구매를 위하여 설립한 Restaurant Service Incorporated.이나 미국 오레곤과 워싱턴 주의 아스파라가스 통조림회사에 아스파라가스를 판매하는 농민들이 회사와 공동계약 체결을 대행해주는 단체협상용 협동조합을 설립한 경우가 대표적이다.

<표 11> 사업자협동조합의 비즈니스모델과 대표적 사례

모델	사례
소사업자들의 단체계약 및 공동사무 모델	Restaurant Service Incorporated.(미국 버거킹 가맹점의 공동구매협동조합), 일본화물운송협동조합, Washington Oregon Asparagus Growers Association
전략적 제휴 모델	Danish Crown(덴마크), 서울우유협동조합
프랜차이즈 모델	ReWe(독일 소매상협동조합), Optic 2000(프랑스 안경판매상협동조합)

두 번째 비즈니스모형은 농어민, 공인들이 자신들이 생산하는 상품의 판매, 가공, 홍보, 수출 등을 공동으로 수행하거나 자신들이 생산하는데 필요한 투입재의 공동구매를 위한 별도의 기업을 협동조합 방식으로 설립하여 운영하는 전략적 제휴(strategic alliance) 모형이다. 보통 전략적 제휴 개념은 둘 이상의 사업체가 자신들의 사업체는 독립적으로 유지하면서 공통의 목적을 달성하기 위하여 체결한 계약 혹은 협정이라고 넓게 정의된다. 그런데 필자가 여기에서 사용하는 전략적 제휴 모형은 최종소비자에게 공급되는 재화 및 서비스의 수직적 공급체인(vertical supply chain) 단계에서 생산자가 전방진출(forward integration)을 위하여 협동조합을 설립하여 조합원과 협동조합과의 비즈니스 관계를 지칭하는 것이다. 이 경우와 다음에서 언급할 프랜차이즈 모형에서는 전자의 모델보다 높은 수준의 투자와 사업이 요구된다. 예를 들어 서울우유협동조합은 낙농가들이 원유의 생산단계에 머무는 것이 아니라 시유의 생산을 위한 유가공공장의 설립, 치즈 및 기타 2차 가공품의 생산 및 판매를 위한 각종 시설 및 조직에 대한 투자와 시설을 운영하고 이로부터 발생한 협동의 이익을 획득하는 것이다.

마지막으로는 소상공인, 음식점업자, 숙박업자들이 자신들의 사업체의 업그레이드를 위하여 프랜차이즈 본사를 공동 출자를 통하여 설립·운영하는 협동조합형 프랜차이즈 모형이다. 프랜차이즈사업이란 가맹사업으로 가맹사업자가 일정한 가맹금을 지급하고 가맹본부의 상호, 상표, 서비스를 사용하여 가맹본부가 제

시하는 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품 또는 용역을 판매하는 행위를 말한다. 프랜차이즈 가맹사업자의 입장에서 볼 때, 프랜차이즈는 투자나 자기 책임 없이도 재화를 유통하는 “체인 스토어”를 설치할 수 있는 대안이라고 할 수 있는데, 최종소비자를 대상으로 재화 및 서비스를 공급하는 소상공인, 음식점업자, 숙박업자들이 역으로 이러한 프랜차이즈 가맹사업자를 설립하여 성공적인 비즈니스모델을 정립하는 것이다. 재화 및 서비스의 수직적 공급체인 단계에서 소매업자들이 후방 진출(backward integration)을 위하여 협동조합을 설립하는 것이라고 볼 수 있다. 1963년에 결성된 유럽 독립 소매상들의 협동조합연맹(UGAL, the Union of Groups of Independent Retailers of Europe)에 가입된 22개 소매상협동조합연합회가 대표적인 사례라고 할 수 있다.

이상에서 설명한 것처럼 소사업자협동조합은 소사업자들이 수직적 공급사슬 혹은 가치사슬 구조의 어느 단계에 놓여 있는가에 따라 전략적 제휴 모형과 프랜차이즈모형으로 나누어지고, 공급사슬의 전방 혹은 후방으로 깊이 진출할수록 창출될 수 있는 협동이익의 규모는 더 커질 가능성이 높다고 할 수 있다. 반면에 단순 행정사무 혹은 단순 구매/판매 대행사업을 수행하는 정도에 머무르게 되면 협동이익의 규모는 커지기 어려울 것이다.

그렇다면 어떠한 소사업자들도 협동이익이 클 가능성이 높은 전략적 제휴 모형이나 프랜차이즈모형을 선호할 것으로 예상된다. 그러나 협동의 이익은 비즈니스모델의 수준뿐만 아니라 시장에서의 경쟁 정도나 협동조합적 소유의 장점이 보다 잘 발휘될 수 있는 분야인가에 따라 영향을 받는다. 최근 시장에서의 경쟁은 개별 기업 간의 경쟁에서 더 나아가 수직적 공급체인 조직 간의 경쟁으로 발전하고 있다(Porter, 1985; Gereffia, 2005). 예를 들면 도매 및 소매 기능을 동시에 수행하는 서로 다른 프랜차이즈시스템 간의 경쟁이 대표적인 사례이다. 이러한 경우에 수직적 공급체인 조직 간의 경쟁이 치열하고 투자수준이 높을수록 소사업자협동조합이 협동의 이익을 창출하기는 어려울 것이다. 이러한 점에서 소사업자협동조합의 비즈니스모델은 수직적 공급체인조직간 경쟁의 정도가 심하지 않은 분야에서 상대적으로 협동의 이익을 창출할 가능성이 높다고 추론할 수 있다.

그리고 협동조합방식의 비즈니스모델의 장점이 더 잘 발휘되는 분야에서 협동의 이익이 창출될 가능성이 높다. 전략적 제휴 모형에서는 생산자가 수직적 공급체인에서 가공 및 유통단계의 비즈니스로 진출하는 것이기 때문에 생산자가 가공 및 유통단계의 비즈니스조직을 소유하는 방식의 수직적 공급체인조직이 형성되는 것이라고 할 수 있다. 그러므로 가공 및 유통단계의 비즈니스조직에

대한 생산자들의 소유가 양 단계 사이의 협력이나 생산자들 간의 협력을 보다 잘 이끌어낼 수 있는 요인으로 작용하고 이러한 협력의 가치가 크게 평가되는 분야에서 소사업자협동조합의 비즈니스모델이 효과적으로 협동의 이익을 창출할 수 있다. 협동조합적 프랜차이즈모델에서는 소매단계에서의 소사업자들이 도매 또는 제조단계의 비즈니스조직과 협력이 중요하게 평가되는 분야에서 소사업자협동조합의 모델이 효과적으로 협동의 이익을 창출할 수 있을 것이다. 그러므로 소사업자협동조합은 이렇게 시장경쟁의 정도나 수직적 공급체인에서의 협동조합적 소유의 장점이 발휘될 수 있는가의 여부에 따라 소사업자협동조합의 발전가능성이 영향을 받을 수 있다.

(3) 협동조합적 소유의 비용과 협동조합 제도 설계

그러나 협동조합은 협동의 이익도 창출하지만 협동의 비용도 수반한다. 협동의 비용이 협동의 이익보다 클 경우에 협동조합은 지속가능하지 않게 된다. 그러므로 이러한 협동조합방식으로 조직을 운영하는데 소요되는 비용을 최소화하기 위하여 제도적 설계를 도모할 필요가 있다. 이러한 점에서 소사업자협동조합의 조직적 특성에 대한 이해가 필요하다. 소사업자협동조합은 기업조직과 시장조직의 중간에 위치하는 일종의 혼합조직 (hybrid)으로 규정할 수 있다.⁷⁾ 이 중간조직에는 사업자협동조합이외에도 네트워크, 전략적 제휴, 프랜차이즈, 클러스터, 동업, 하청계약 (subcontracting) 등이 속한다. 이들은 다음과 같은 특징을 공유하고 있다. 즉, 이 조직의 참여자들은 각자 독립성을 유지하면서 서로 함께 할 수 있는 사업에 합의한 한 가족이라는 점이다. 이들은 시장과는 달리 가격신호(the price system)의 도움을 직접적으로 받지 않고 상호간에 의견을 조율하며, 기업과는 달리 서로 동일한 소유 내에 있지 않으면서도 정보와 기술, 자본과 상품 및 서비스를 공유한다. 또한 소사업자협동조합의 사업은 조합원 사업체와 연결되어 있고, 소사업자협동조합이 창출할 수 있는 협동의 이익은 협동조합의 자본조성 및 사업에 대한 조합원의 참여의 수준에 크게 의존한다.

소사업자협동조합의 조직운영비용(costs of running governance)에 영향을 미치는 요인은 집단적 의사결정비용, 무임승차자문제, 자본투자기피문제, 경영자대리인비용 등으로 대별된다(장종익, 2011). 이러한 조직운영비용에 영향을 미치는 요인들은 협동조합의 설립 초기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 등에 따라 각

7) 혼합조직에 관한 문헌으로는 대표적으로 Williamson(1996)과 Menard(2004; 2014)를 참조할 것.

각 서로 다른 강도로 영향을 미치는 경향이 있다(Cook, 1995). 특히 설립 초기 소사업자협동조합에서의 조합원의 참여수준은 무임승차자문제의 적절한 통제, 효율적인 의사결정방식, 그리고 조합사업의 효율성 수준 등에 의해서 크게 결정된다. 조합원이 협동조합에 기대하는 내용과 수준, 조합원 사업체의 규모 및 기술수준 등에 있어서 조합원들이 서로 동질적일수록 집단적 의사결정비용이 줄어들게 되기 때문에 조합원의 동질성 확보가 매우 중요해진다(Hansmann, 1996). 또한 무임승차자문제의 해결에 기여할 수 있는 적절한 인센티브나 페널티제도의 도입이 필수적이다(Nillson, 1999).

그렇다면 누가 협동조합 설립초기에 이러한 신뢰관계를 구축하고 조합의 조직·사업·경영시스템을 구축할 것인가가 초창기 소사업자협동조합 발전의 핵심과제라고 할 수 있다. 주식회사의 경우에는 창업자들이 사업아이디어를 개발하고 이를 실현하기까지 투하된 노력이 성공하게 되면 주식공개라고 하는 주식시장 메카니즘을 통하여 사후에 금전적으로 보상이 이루어질 수 있지만 협동조합은 이러한 메카니즘이 존재하지 않기 때문에 협동조합창업가(cooperative entrepreneur)가 출현하기 어렵다고 할 수 있다. 많은 소기업가들이 협동을 통하여 보다 나은 이익이 창출될 수 있음에도 이러한 협동조합창업가의 부족으로 인하여 이익이 실현될 가능성이 낮게 된다. 대부분의 소기업가들은 자신의 경영체를 운영하는데 몰두해 있고, 협동조합을 통한 공동의 이익 창출을 위해서는 시간과 노력을 투하하기를 꺼리는 경우가 일반적이다. 그러므로 이러한 딜레마를 해결하기 위해서는 초기에는 소수이기는 하지만 서로 의지가 강하며 소통이 잘 이루어질 수 있는 소모임활동이 필수적이라고 할 수 있다.

이러한 소모임활동을 통하여 공식적인 협동조합비즈니스계획을 수립하고 자본 조달 방법을 강구할 필요가 있다. 여기에 정부는 협동조합비즈니스플랜의 타당성 분석서비스를 제공하고 조합원이 필요한 출자금을 대출해주는 등 금융지원 시스템을 구축하는 협동조합생태계를 구축해주면 협동조합은 보다 원활하게 설립될 수 있으며, 실패율을 낮출 수 있다. 마지막으로 협동조합의 장단점에 대한 소사업자들의 이해를 높이는 교육을 통하여 협동조합의 리더를 양성하는 프로그램을 구축하면 소사업자협동조합의 내실 있는 설립이 이루어질 수 있을 것이다. 이상의 내용을 정리한 것이 <표 12>이다.

<표 12> 소사업자협동조합의 발전가능성에 영향을 미치는 요인

요인	발전가능성을 높이는 방향
1. 조합원 기반의 장기적 안정성	소사업자의 종사분야가 기술적으로 자동화하기 어렵고, 조직적으로 대규모화하기가 용이하지 않은 분야로서 소경영의 장

	점이 발휘되는 분야
2. 협동의 이익창출 수준	비즈니스모델 수준의 제고
	시장에서의 수직적 공급체인 조직간 경쟁이 낮은 분야
	협동조합적 소유를 통한 소사업자간 협력 및 수직적 협력이 향상되고 협력의 가치가 시장에서 크게 보상되는 분야
3. 협동조합의 거버넌스 비용 수준	집단적 의사결정비용을 줄이기 위한 조합원 동질성 확보
	무임승차자문제를 해소하기 위한 적절한 인센티브 및 페널티 제도의 도입
	조합의 자본조달문제의 해소를 위한 협동조합지원금융체제의 구축
	설립 초기 협동조합의 딜레마를 해소하기 위한 경영지원프로그램 구축

(4) 소결

사업자협동조합은 매우 제한되게 발전해왔다는 점에서 우리나라의 최근 사업자협동조합의 지배적 유형으로의 등장은 매우 특이한 현상이다. 이러한 현상은 소득수준이 낮은 자영업자의 높은 경제적 필요와 열망을 반영하고 있으며, 노후에 대한 사회보장제도가 매우 미흡한 우리나라에서 은퇴한 베이비부머세대의 자영업 창업을 협동조합과 연계하려는 의도인 것으로 추론된다.

소사업자협동조합은 소경영의 장점이 발휘되는 분야, 협동의 이익 창출이 큰 분야 등에서 발전가능성이 높고, 협동조합 거버넌스 비용을 줄일 수 있는 조직적·제도적·정책적 설계가 구축되어야 발전가능성이 높다. 이러한 분석결과에 비추어볼 때, 사업자협동조합의 구조적 특징과 한계를 충분히 고려하지 않고 협동조합은 모든 영역에서 발전할 수 있다고 주장하는 무분별한 협동조합의 설립 장려 교육 및 지원정책은 자영업의 확대를 동반한 사업자협동조합의 설립을 촉진할 가능성이 있기 때문에 사회적 낭비를 초래할 수 있다.

2. 프랜차이즈형 사업자협동조합 특성

(1) 국내 프랜차이즈 현황

국내프랜차이즈 전체 매출액은 2008년 77조원에서 2010년 114조 4천억 원, 2013년에는 148조 9천억 원으로 성장했을 것으로 추정된다.(공정거래위원회, 2010) 업종으로는 제빵, 커피, 편의점 등이 지속적으로 생겨나면서 연평균 13.4%의 높은 성장세를 보이고 있다. 2013년 6월 기준으로 외식분야에서의 프랜차이즈 업체수가 61.4%로 가장 많으며, 그 다음이 교육서비스, 도소매 등의 순으로 나타나 있다(<표 13> 참조).

GDP 대비 산업매출액 규모는 2002년 5.8%에서 2010년 9.8%로 증가하였으며, 종사자 수도 동 기간 중 연평균 9.8%의 높은 증가세 기록하고 있다. 미국 프랜차이즈 산업 총 생산이 2.3조 달러로 전체 산업의 11.4%, 고용은 약 2,097만 명으로 총 고용의 15.3% 차지하는데 반해, 국내 경제 규모 대비 산업 비중은 아직 낮고 사업영역도 점차 확대되고 있어 이러한 성장세는 지속될 것으로 전망된다. 정부에서도 자영업 경쟁력을 제고하고 고용 확대와 서비스 산업 발전 등을 위해 프랜차이즈 산업 활성화 정책을 추진하고 있다.

<표 13> 업종 별 프랜차이즈 업체 수

순위	업종	브랜드 수	비율
1	기타외식	2,229	61.4%
2	교육서비스	317	8.7%
3	기타	209	5.8%
4	기타도소매	190	5.2%
5	패스트푸드	147	4.1%
6	주류	122	3.4%
7	제과제빵	91	2.5%
8	이미용	77	2.1%
9	자동차관련	40	1.1%
10	편의점	32	0.9%
11	유아관련	30	0.8%
12	의류/패션	28	0.8%
13	농수산	24	0.7%
14	화장품	23	0.6%
15	컴퓨터관련	19	0.5%
16	건강식품	18	0.5%
17	스포츠	17	0.5%
18	배달서비스	9	0.2%
19	유지관리서비스	6	0.2%
합계		3,628	100%

출처 : 공정거래위원회 가맹사업거래 홈페이지 (2013년 7월 29일 현재)

전체 프랜차이즈 업체 중 약 80%가 서울, 경기, 인천 등 수도권에 집중되어 있음을 확인할 수 있고 특히 서울에 59%에 달하는 업체가 밀집되어 있다(<표 14> 참조).

<표 14> 지역 별 프랜차이즈 업체 수

구분		사례수	%
전체		2113	100.0
지역별	서울	1228	59.1
	경기도	348	18.5
	인천광역시	107	5.1
	부산광역시	79	3.7
	경상남도	33	1.6
	경상북도	13	0.8
	광주광역시	41	1.9
	강원도	11	0.5
	대구광역시	100	4.7
	대전광역시	43	2.0
	울산광역시	7	0.3
	전라남도	7	0.3
	전라북도	41	1.9
	충청남도	27	1.3
	충청북도	26	1.2
	제주도	2	0.1

출처 : 대한상공회의소, 2010년 전국 프랜차이즈 브랜드 실태조사

(2) 프랜차이즈 비즈니스모델과 한국형 프랜차이즈의 특성

프랜차이즈는 한 기업의 성공적인 비즈니스 모델을 판매하는 행위로서 제품의 기획, 구매, 마케팅, 홍보 등의 기능을 소매기능으로부터 분리하여 중앙본부에 집중하고 소매점은 전문적 서비스를 제공받아서 소비자에게 재화 및 서비스를 공급하여 특화 이익을 발생시킨다. 프랜차이즈 브랜드의 수익구조는 서비스 내 용이나 유통제품의 성격, 기술적 지원에 따라 다양한 수익구조를 가지고 있다. 주로 계약금, 로열티, 광고비, 가맹점으로서의 상품 공급, 가맹점으로서의 기타 서비스 공급으로 이루어진다.

프랜차이즈 모델이 가장 확산된 미국의 경우에는 기존의 같은 업종들을 동일한 브랜드와 동일한 이미지로 전환한 서비스카테고리형태로, 본사는 가맹점으

로부터의 로열티를 기반으로 브랜드마케팅을 이용해 시장 지배력을 증폭시키는 구조이며 본사의 수익은 크게 다음 다섯 가지로 볼 수 있다.

- ① 계약금 : 가입 비용, 가맹마케팅 비용, 가맹점주 교육 비용, 입지선정 보조 비용, 세일즈 커미션, 오픈보조 비용 등
- ② 로열티 : 크게 매출비례제, 면적비례제, 일정금액지급제의 3가지 형태를 유지하며, 대부분 매출을 기준으로 정함 (매출액 대비 3~5% 선)
- ③ 상품 공급이나 서비스 지원 : (상품) 보통 다른 유통라인에서 손쉽게 구매할 수 없는 자체 노하우 상품을 공급. (서비스) 운영을 효율적·효과적으로 할 수 있게 해 주는 프로그램으로, ERP, CRM 등
- ④ 광고비 : 미디어광고나 브랜드 프로모션
- ⑤ 교육관련 : 종업원 재교육, 시범운영, 인큐베이션 등을 지원하며 발생한 경비와 일정 비율의 수익을 점포로부터 지급받음.

이에 반해 국내 프랜차이즈 업계는 대부분 유통마진과 개설 시 가맹비에 수익을 의존하고 있다. 가맹점에 로열티를 부과하는 비율은 36.2% 정도이다(2012, 대한상공회의소). 국내 프랜차이즈 본사 대부분은 상표, 동일한 인테리어 사용, 물류 등에서 이익을 남기는 구조로, 가맹점 관리·유지·존속에는 큰 이해관계가 높지 않은 것으로 분석되고 있다.

국내에서 프랜차이즈 본부가 가맹점에 대하여 로열티를 받기 어려운 이유로는 ① 지적재산 등 무형자산 가치에 대가를 지불하는데 익숙하지 않고 ② 장기간에 걸쳐 받는 로열티보다는 단번에 받는 가맹비에 더 큰 매력이 있으며 ③ 계약서를 작성하면 철저히 지키는 미국 문화에 비해, 계약 사항도 충분히 변동가능하다는 인식이 퍼져있음을 들 수 있다.

따라서 미국의 버거킹 등에서 가맹점들이 주도하여 설립된 공동구매 협동조합 방식은 우리나라와 같이 원부자재공급에서 이익을 얻고 있는 가맹주들의 이해와 갈등을 초래할 가능성이 높기 때문에 기존 프랜차이즈시스템 하에서 공동협상 모델형 사업자협동조합 설립은 용이하지 않을 전망이다. 그 이유는 다음과 같다.

미국의 프랜차이즈 본부는 주로 가맹점을 위하여 표준화된 상품 및 서비스 생산 및 공급 노하우를 제공하고 판매 촉진을 위한 광고 등을 제공하여 이에 대한 댓가로 로열티를 가맹점의 수입에 부과하기 때문에 프랜차이즈 본부는 가맹점의 수입 증대 및 수익 증가에 관심이 많다. 특히 가맹점의 수익이 증가하면 신규 개설하려고 하는 유인이 강해지고 이는 프랜차이즈 본부의 수입 증가로 이어지기 때문에 본부는 가맹점의 수익 증가에 관심이 높은 편이다. 동시에

프랜차이즈 본부는 가맹점이 필요로 하는 원부자재의 품질 관리에는 높은 관심을 지이고 있지만 원부자재를 직접 공급하지 않고 대부분 가맹점이 원부자재업체로부터 공급을 받고 있다. 대부분의 가맹점은 소매로 원부자재를 공급받는데 만약 수많은 가맹점들이 도매기능을 담당하는 협동조합을 통하여 계약을 공동으로 추진하게 되면 원부자재의 구매가격이 낮아질 수 있고 이러한 공동구매의 이익을 얻기 위하여 프랜차이즈 가맹점들의 공동협상모델형 사업자협동조합이 등장하게 되었다.

그러나 우리나라의 프랜차이즈시스템의 관행에서는 본부가 가맹점에 대하여 로얄티보다는 가입비와 원부자재의 공급 및 물류서비스를 제공하여 이익을 획득하는 구조이기 때문에 프랜차이즈 가맹점들의 공동협상모델형 사업자협동조합의 결성을 통한 원부자재의 공급가격의 인하 요구와 이해의 충돌이 발생할 수 있다는 것이다. 그러므로 국내 프랜차이즈 시스템 내에서 가맹본부와 가맹점의 역할 분담 및 비용·수익배분 구조가 미국과 같은 방식으로 변화하게 될 경우에 가맹점들의 공동협상모델형 사업자협동조합의 전망이 높아질 수 있다.

미국 버거킹 프랜차이즈 가맹점들의 공동협상모델형 사업자협동조합 사례

미국 버거킹 프랜차이즈 가맹점들은 1991년 10월에 레스토랑 서비스 회사(Restaurant Services, Inc., RSI)를 협동조합형태로 설립하였다. 이 협동조합은 가맹점들과 가맹본부 모두를 위하여 필요한 원부자재의 공동구매를 위한 것이다. RSI는 모든 가맹점들이 자동적으로 가입하도록 되어 있다. RSI는 식품, 음료, 포장재, 주방장비, 유니폼, 인테리어용 소모품 등의 공동 구입을 담당한다.

RSI는 각 지역을 대표하는 이사를 가맹점 회원들이 선출하고 이러한 이사들 20명으로 이사회를 구성한다. 이사회는 매년 말에 이윤을 가맹점 조합원들의 구매액에 비례하여 배분하는 것으로 결정한다.

그러므로 RSI는 가맹점들의 원부자재 구매가격의 인하로 인하여 비용 절감에 기여한다. 또한 채소 등 일시적인 원부자재의 공급부족이 발생할 경우에 기존 가맹점들은 커다란 어려움에 처하게 되었지만 RSI가 설립된 이후부터는 가장 신속하게 이를 조달하는 능력을 발휘하여 큰 도움을 받고 있는 것으로 알려지고 있다. 즉, RSI는 가맹점들이 필요한 원부자재의 시장 분석을 실시하여 이를 바탕으로 구매계획을 수립하고 있다.

1991-1997년 사이에 RSI는 5천만 달러의 이용고배당을 하였으며, 1997년 한 해 동안 가맹점 당 1,700 달러의 이용고배당을 포함하여 약 7천 달러의 이익을 가져다 준 것으로 조사되었다.

출처: Perry (1998).

(3) 협동조합적 프랜차이즈 모델(프랜차이즈형 사업자협동조합)

협동조합적 프랜차이즈 모델(cooperative type of franchise model)은 최종 소비자를 상대로 재화나 서비스를 판매하는 소상공인, 음식사업자, 제과점주, 숙박업자, 운송업자 등이 필요로 하는 도매기능 및 비즈니스 지원기능을 담당하는 소위 프랜차이즈 본사(franchisor)를 공동으로 출자하여 소유하는 모델이다. 앞에서 설명한 유럽소매상협동조합연합회에 소속된 소매상협동조합, 프랑스의 1천 개 이상의 안경판매상들이 가입된 협동조합인 Optic 2000, 벨기에의 605개 약국이 가입된 약국협동조합인 Multiphrma 등이 대표적인 협동조합적 프랜차이즈모델이라고 할 수 있다. 특히 소매상들의 협동조합은 매우 잘 발달되어 있는데, 유럽에서 슈퍼체인으로서 4위와 5위를 차지하는 그룹이 독일의 소상공인협동조합인 Rewe와 Edeke이다(<표 15> 참조).

<표 15> 유럽 소상공인협동조합 현황 및 매출액 순위

유럽 내 순위	기업명칭	모법인 소재국가	유럽 내 매출액 (억 유로)	기업형태
1	Carrefour	프랑스	628	공개주식회사
2	Metro	독일	553	공개주식회사
3	Tesco	영국	457	공개주식회사
4	Rewe	독일	408	소상공인협동조합
5	Edeke	독일	329	소상공인협동조합
6	Lidl & Schwarz	독일	326	개인회사
7	Intermarché	프랑스	320	소상공인협동조합
10	Lecierc	프랑스	241	소상공인협동조합
18	El Corte	스위스	132	소상공인협동조합
20	Système U	프랑스	121	소상공인협동조합

출처: Nielson, *The Retail Pocket Book*, 2006 Edition (World Advertising Research Centre Ltd)

협동조합적 프랜차이즈모델은 기존의 프랜차이즈모델과 역할 분담 면에서는 유사하지만 소유관계 측면에서는 큰 차이가 있다. 기존에 잘 알려진 프랜차이즈는 한 기업의 성공적인 비즈니스모델을 사용할 권리를 판매하는 행위라고 종종 정의된다. 프랜차이즈(franchise)는 자유(free)라는 의미의 franc로부터

터 파생된 용어이다. 프랜차이즈 본사의 입장에서 볼 때, 프랜차이즈는 투자나 자기 책임 없이도 재화를 유통하는 “체인 스토어”를 설치할 수 있는 대안이다. 유통의 측면에서 볼 때, 프랜차이즈 본사는 가맹점이 본사의 브랜드를 이용하고 본사가 제공하는 재화를 유통시키는 것으로 허용하는 공급자이다. 이러한 것의 댓가로 가맹점들은 공급자들에게 일정한 수수료를 지급한다.

즉, 프랜차이즈 사업이란 제품의 기획, 구매, 마케팅, 홍보 등의 기능을 소매점으로부터 분리시켜 중앙본부로 집중하고 소매점은 중앙본부로부터 전문적 서비스를 제공받아서 소비자에게 재화나 서비스를 공급하는 것이다. 이러한 중앙본부와 소매점 간의 역할 분담이 이루어질 경우에 특화의 이익이 발생하기 때문에 개별 분산적으로 운영되는 소매점포에 비하여 효율성이 높아지게 된다. 이러한 역할분담을 담당하는 중앙본부와 소매점을 동일한 기업이 운영할 수도 있고, 독립적 소유이지만 독특한 거래계약방식으로 운영할 수도 있다. 프랜차이즈모델은 후자인데, 미국과 한국을 비롯한 많은 나라에서 이러한 프랜차이즈모델이 발전한 이유는 동일한 기업이 소매점포를 직접 소유하여 매니저를 고용할 경우에 비하여 독립적인 소소유경영으로 운영될 경우에 매출액이 높기 때문이다. 그 이유는 점포 소유자가 자신의 점포비즈니스에 대한 잔여재산청구권자이기 때문에 점포 매니저에 비하여 현지 고객의 선호 등에 대한 소프트정보를 수집하여 영업 및 제품개발에 응용하는 유인이 강하기 때문이다.

이처럼 소매점포, 음식업, 숙박업 등에서는 소소유자적 경영의 장점이 있기 때문에 선진국의 많은 나라에서 이 분야에 자영업 및 소기업이 적지 않은 비중을 차지하고 있다. 그러나 제조업과의 생산성 격차의 문제를 해소하기 위하여 규모의 경제를 실현하고 기술을 적극적으로 도입할 필요가 있는데, 이를 실현할 수 있는 소소유자적 경영점포들 사이의 관계가 바로 프랜차이즈모델이라고 할 수 있다. 그러나 가맹본부가 프랜차이즈모델을 주도하기 때문에 가맹점의 계약상 불리한 위치에 놓이게 되어 많은 나라에서 프랜차이즈에 대한 규제를 실시하고 있다. 우리나라에서도 가맹본부와 가맹점간의 갈등이 적지 않으며, 가맹본부가 로열티 수입대신에 원재료에 대한 독점적 공급을 통한 수입에 의존하는 기형적 구조로 인하여 대부분의 프랜차이즈가 상생관계로 발전하지 못하고 가맹점 수가 적은 규모로 운영되고 있다.

협동조합적 프랜차이즈 모델은 가맹본부가 주도하는 것이 아니라 소매점포들이 모여서 가맹본부를 설립하는 것이다. 소매점포들이 출자하여 협동조합을 설립하고 이 협동조합이 조합원 사업장을 위하여 제품 기획, 구매, 마케팅, 홍보, 인력 훈련 등의 기능을 집중하여 담당하는 것이다. 그러므로 협동조합적 프랜차이즈모델에서는 중앙본부 기능을 담당하는 협동조합의 주인이 조합원사업주

들이기 때문에 가맹본부의 횡포가 발생할 가능성이 희박하고 오히려 조합원사업주들의 기회주의적 행동이 문제가 될 가능성이 높다. 왜냐하면 협동조합 즉, 가맹본부의 주인이 조합원사업주들이기 때문에 협동조합가맹본부의 통제를 잘 따르지 않았을 때 효과적인 제제를 하기 어렵기 때문이다. 협동조합프랜차이즈 모델이 성공하기 위해서는 모든 조합원 사업장이 공유하는 공동 브랜드를 개발하여 사용하도록 하고 제품 및 서비스의 품질을 관리하여 전체 브랜드의 가치를 높이는 방향으로 사업을 전개하는 한편, 조합원사업장들은 이에 적극적으로 협력하여 실천하여야 하는데, 만약 일부 조합원사업장이 낮은 품질의 제품이나 서비스를 공급하였을 경우에 일시적인 이익은 그들이 얻게 되지만 장기적으로는 공동브랜드를 사용하는 모든 조합원사업장에 손실을 초래한다. 그러므로 협동조합적 프랜차이즈모델의 성공을 위해서는 조합원사업장들의 기회주의적 행동을 자제하도록 하는 규칙 및 문화의 형성이 매우 중요하다고 할 수 있다.

마지막으로 최종소비자들에게 재화나 서비스를 공급하는 소매점포들이 설립한 협동조합 중에서 공동브랜드를 사용하지 않고 재료의 공동구매사업이나 물류를 공동으로 이용하는 협동조합이 있는데, 이는 앞 절에서 설명한 단순 단체협상모델이나 공동행정사무모델과 협동조합프랜차이즈모델의 중간지대에 해당하는 모델이라고 할 수 있다. 예를 들면 미국의 건축자재소매상들의 공동구매협동조합인 AMARK Cooperative이나 제과점들의 원재료 공동구매협동조합인 Valley Bakers Cooperative Association이 대표적이다.

IV. 프랜차이즈형 소사업자협동조합의 실태분석

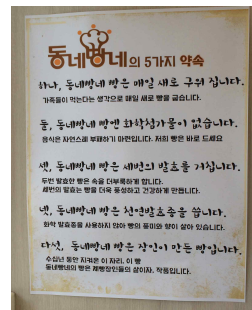
1. 서울시 사례조사

1) 조사방법 및 대상선정

사업자협동조합 중 프랜차이즈방식으로 운영되고 있거나, 그 발전 가능성이 있는 모델을 발굴하기 위해 5개 협동조합을 대상으로 조사를 진행하였다. 조사기간은 7월 25일부터 8월 23일까지 약 1개월 간이며 방문조사 방식으로 진행하였다. 조사대상은 서울시내 소재 사업자협동조합으로 (조합 사무실이 서울에 위치하고, 조합원의 사업지역은 전국으로 다양함) 선정 기준은 기획재정부, 서울시 사회적경제지원센터, 소상공인진흥공단 등에서 우수 사례로 선정된 협동조합을 선정하였다. 더 우수한 사례가 있을지 확인하기 위해 각 구에서 운영 중인 사회적경제특화사업단에 문의했으나, 그 외 특별한 사례를 추천받지는 못하였다.

2. 조사내용

1) 동네빵네협동조합

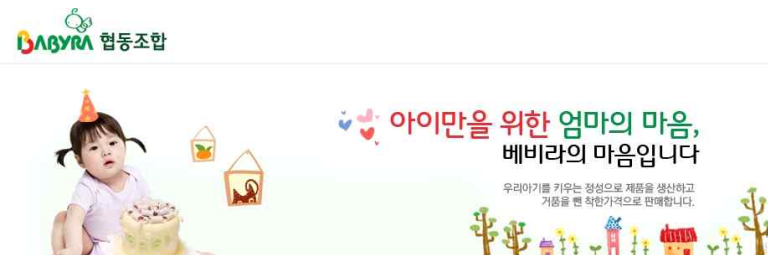
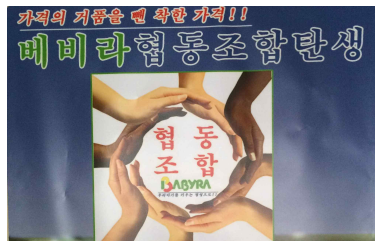


질문	세부내용	답변
1. 조합은 누가 설립하였습니까?	가. 조합 설립 주도자	<ul style="list-style-type: none"> -대한제과협회 서부지회(은평·서대문지역) 회원 11명이 주축이 됨 -제과업 특성 상 개인점으로는 생산 종류가 적고, 프랜차이즈와 경쟁이 점점 어려워져 협업의 필요성을 실감. -처음에는 협동조합을 설립하고자하는 요구가 크지 않았으나, 연세대학교 동아리 인액터스가 합류하면서 소상공인협업화 사업 선정을 위해 협동조합 설립을하기로 함
	나. 창립 조합원 간 교류정도, 결의수준	<ul style="list-style-type: none"> -기존 제과협회 회원으로 함께 모임을 가지고 등산을 가는 등, 조합원 간 교류가 활발했음 -같은 업종이라도 상권이 겹치지는 않아서, 판매경쟁 등의 문제는 없었음
2. 조합원의 공동의 필요는 무엇이었는가?	가. 조합 설립 및 존속의 필요조건	<ul style="list-style-type: none"> -공동으로 공장을 운영하여, 공장에서 저렴하고 높은 품질로 생산된 생지와 완제품을 구입하는 것
	나. 조합원 사업체 특성	<ul style="list-style-type: none"> -은평구, 서대문구에 위치한 개인 빵집 -조합원이 몇 십년간 일 해온 제빵기술자라는 공통점이 있고, 프랜차이즈와 경쟁으로 인해 경영유지에 어려움을 느낀 빵집이 다수
	다. 조합원 인구학적 특성	<ul style="list-style-type: none"> -소규모 빵집을 운영한다는 공통점 -협동조합에 대한 의식수준의 차이가 있어 보임. -연령대는 40대 초반~60대 초반으로 다양(평균50대)
3. 조합은 어떠한 재화 및 서비스를 생산하고 공급하는가?	가. 비즈니스모델의 수준	<ul style="list-style-type: none"> -공동 브랜드 사용. 공동 제품취급(전 품목이 아닌 생지, 완제품 빵, 쿠키세트 등). -일정한 수준의 브랜드(품질)관리는 아직 이루어지지 않고 있음 -협동조합 관련 교육은 함께 받고 있으나, 사업에 관련된 제빵기술 교육 등은 효과적으로 진행되지 않음.

	나. 현재 및 미래 계획	<ul style="list-style-type: none"> -공장운동을 효율적으로 하여 수익을 창출하는 구조로 변화 -아직까지 적극적으로 조합원 확대를 위해 노력하지 않았으나, 향후 확대목표를 가짐
	다. 소상공인 협업화사업 지원 및 수혜여부	<ul style="list-style-type: none"> -2억 7천 만 원 지원받음(공장 제빵기기 구입에 투자) -사업비 사용에 대한 별도의 최종보고회는 진행되지 않음. 컨설팅 또한 부실했음
	라. 조합 자립을 위한 규모 및 조합원 수 추정	<p>(공장) 월 매출 5천만 원으로 (감가상각을 제외한) 손익분기점 도달 =>외부행사가 있으면 도달하고, 없으면 어려운 상황/하절기에 매출이 많이 떨어져서 더욱 어려움</p> <ul style="list-style-type: none"> -현재 조합원수로는 자립이 부족한 상황(조합원 확대 필요).
	4. 협동조합 조직은 어떻게 운영되고 있는가?	<p>가. 조사대상 협동조합의 약점은 무엇이고, 이를 보완하기 위하여 어떠한 제도와 규칙을 제정하여 실시하는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> -조합원이 개인사업자로 구성되다 보니, 협동조합에 대한 이해가 부족했음. 그래서 인액터스의 지원으로 월 5회 정도 모임을 가지며 교육 받고 있음. -현재 문제 시 되는 점은 공장의 비효율적인 운영을 개선하고 경영 전반을 책임질 경영전문가를 세우는 것이 필요함. <p>나. 네트워크는 어떻게 형성하고 있는가?</p> <ul style="list-style-type: none"> -2주에 한 번씩 (작업을 마친 오후시간에)정기모임을 가짐 <p>다. 조합원 간 갈등 및 분쟁의 여부, 소통을 위한 노력여부</p> <ul style="list-style-type: none"> -특별한 갈등은 없음 -조합원 간 기술이 불균등하여 매출차이가 커서(약2.5배) 기술전수 등을 했었으나, 원활하게 진행되지 않은 점 정도를 들 수 있음 <p>라. 조합정관</p> <p>마. 조합원 출자금 수준 및 조합 자본조성 계획</p> <ul style="list-style-type: none"> -최초출자금 1인당 1,000만원 -상호사용료 1인당 900만원(직접 출자한 것이 아니라 총 1억 원에 대한 공동명의 보증) -조합원의 구매가 자본조성으로 이어짐

	바. 잉여의 배분원칙	-출자금배당 50%, 이용고 배당 35%, 내부유보 15%
5. 협동조합 설립 후 어떠한 성과가 이루어졌거나 기대되는가?	가. 협동조합이 창출한 협동의 이익 및 사회적 가치는 무엇인가?	-대형 프랜차이즈에 밀려 입지가 불안했던 동네빵집들을 모아 하나의 브랜드로 만들어냄 -개인제과점에서는 제빵사를 두기 어렵게 되어 대부분 1인 구조로 운영했으나, 조합 설립으로 2~30대 젊은 제빵사들의 고용창출(9명) -좋은 재료를 사용한 고품질의 빵 판매가 가능
	나. 조합원에게 미치는 효과 및 사회적 파급효과는?	-공동제품 생산으로 작업의 효율화(제품의 다양화) -동네빵네가 성공함으로 인해 젊은 제빵인들도 개인매장을 낼 수 있는 길을 열어줌
	다. 현 단계 사업 및 경영상의 문제점과 과제	-조합원 수가 적어서 브랜드파워가 크게 발휘되지 못하고 있음 -협동조합 공장의 판매액이 수지균형을 이루지 못함 -공장 전담 경영책임자를 둘 만큼 규모의 경제를 실현하지 못함
6. 조사대상 협동조합의 약점을 보완하기 위하여 정부 및 지자체 등이 지원해야 할 사항은?		-금전적 지원보다는 조합이 제대로 설 수 있도록 세부적인 컨설팅 지원을 요구함.

2) 베비라협동조합



질문	세부내용	답변
1. 조합은 누가 설립하였습니까?	가. 조합 설립 주도자	-이춘모 이사장(진해에서 매장운영) -베비라 도산 후 전국에 가맹점을 돌며 협동조합 설립을 설득함
	나. 창립 조합원 간 교류정도, 결의수준	-매장이 전국에 퍼져있기 때문에 조합원 간 교류는 거의 없었음
2. 조합원의 공동의 필요는 무엇이었는가?	가. 조합 설립 및 존속의 필요조건	-각 조합원(매장)이 조합의 물품 구입, 판매
	나. 조합원 사업체 특성	-대형마트에 입점하지 않은 단독 유아복매장 (중저가) -33개 매장이 전국에 분포 -연매출 평균 1천만 원 정도 -베비라 외 다른 브랜드 물품도 취급하고 있음
	다. 조합원 인구학적 특성	-20년 이상 베비라 브랜드 유아복을 판매해 온 점주 (대부분 여성)
3. 조합은 어떠한 재화 및 서비스를 생산하고 공급하는가?	가. 비즈니스모델의 수준	-공동브랜드 사용, 공동제품 공급
	나. 현재 및 장래 계획	-가장 시급한 과제는 조합원 간 결속을 다지는 일 -기존 유아복 판매장에서 베비라브랜드를 취급하도록 조합원을 늘리는데 주력 (홍보마케팅)
	다. 소상공인 협업화사업 지원 및 수혜여부	-2013년 약 5천만 원을 지원받아 홈페이지 구축, 브로슈어 제작 -2014년 (6,200만 원) 차량구입, 브랜드개발
	라. 조합 자립을 위한 규모 및 조합원 수 추정	-매장 20개 확대가 목표 (총 50~55개) -예전 베비라회사가 남긴 재고를 판매해 그 동안은 크게 어려움은 없었으나, 앞으로는 매장이 늘지 않으면 어려움 -현재도 한 매장에서 200벌 이상씩 주문해야 하는 내부규정이 있음
4. 협동조합 조직은 어떻게 운영되고 있는가?	가. 조사대상 협동조합의 약점은 무엇이고, 이를 보완하기 위하여	-조합원 간 소통과 협력이 어려움 -매월 5일을 협동조합의 날로 제정하여 전 조합원이 모이도록 함

	어떠한 제도와 규칙을 제정하여 실시하는가?	(참가율을 높이기 위해, 참석자는 반품을 더 많이 받아주는 혜택제공)
	나. 네트워크는 어떻게 형성하고 있는가?	-월 1회 모임과 인터넷 카페를 통해 전체 의사소통 -모든 결정은 이사회(4인) 논의를 거쳐 결정. 모이기 힘든 상황이면 SNS를 활용하여 소통
	다. 조합원 간 갈등 및 분쟁의 여부, 소통을 위한 노력여부	-초기 설립 시 조합원이 46명이었으나, 현재는 33명으로 계속 줄고 있음 -조합원 간 갈등은 아니지만 사업적인 이점이 떨어져 탈퇴로 이어짐
	라. 조합정관	-표준정관 활용
	마. 조합원 출자금 수준 및 조합 자본조성 계획	-창립 시 조합원출자 1,541만원(의무 출자가 아니라서 개인차 있음) -이후 가입희망 시에는 200만원(20구좌) 출자 의무
	바. 잉여의 배분원칙	-협동조합기본법에 의거
5. 협동조합 설립 후 어떠한 성과가 이루어졌거나 기대되는가?	가. 협동조합이 창출한 협동의 이익 및 사회적 가치는 무엇인가?	-기존 유아복매장은 본사에서 물건을 발송하고 판매여부와 관계없이 수금하고, 수금이 안 되면 압류하는 형식이었음 -협동조합의 신뢰를 바탕으로 6개월 전에 선입금을 하여 안정적인 물품생산이 가능
	나. 조합원에게 미치는 효과 및 사회적 파급효과는?	-담보 없는 매장개설이 가능하고, 개인 매장에 재고 부담이 없게 됨 -거품을 뺀 가격으로 유아복 공급 (기존 의류업체는 단가를 높게 설정하고, 높은 할인폭을 잡아 매출을 늘리는 방식이 주로 사용 됨)
	다. 현 단계 사업 및 경영상의 문제점과 과제	-타 업체와 디자인, 브랜드 경쟁력이 낮음 -매장(조합원)이 늘어나지 않는 것이 가장 큰 문제라 볼 수 있음 -이사장 1인의 현신이 컸기 때문에 차기 리더십 양성도 큰 과제임
6. 조사대상 협동조합의 약점을 보완하기 위하여 정부 및 지자체 등이 지원해야 할 사항은?		-정부지원에 불필요하게 느껴지는 절차가 많고, 유연성이 없음 (행정 간소화가 필요) -컨설팅은 실제 도움이 되지 않고, 방향 설정을 잘 못한다고 느낌

3) 주얼리협동조합

질문	세부내용	답변
1. 조합은 누가 설립하였습니까?	가. 조합 설립 주도자	- 2012 년 8월부터 설립준비, 2012년 12월 인가 - 종로 귀금속 제조업자 4명, 도매업자 4명, 인터넷 쇼핑몰 운영자 1명, 마케팅 전문가 2명 (총 11명) 조합원으로 시작 (현재 디자이너 2명 추가 가입)
	나. 창립 조합원 간 교류정도, 결의수준	- 원래 친분이 있던 여러 조합원들 사이에서 '주얼리 협동조합'에 대한 설명회를 열었고, 그 중 11명이 창립멤버로 시작
2. 조합원의 공동의 필요는 무엇이었는가?	가. 조합 설립 및 존속의 필요조건	- 조합에 가입 된 도매업자들의 상품을 조합 인터넷 쇼핑몰에 판매해 - 디자인에서부터 제작과 판매까지 각각 조합원의 노하우를 한 브랜드로 합쳐 공동 브랜드를 만드는 것이 목표
	나. 조합원 사업체 특성	- 종로 귀금속 상가 단지에 조합원 사업체들이 있음 - 조합사무실은 따로 없으며, 이사장님의 개인사무실을 이용하고 있음
	다. 조합원 인구학적 특성	- 조합원 11명 중 8명이 주얼리 사업체를 운영하고 있는 사업자(종로 귀금속 상가) - 주얼리 사업체를 운영하는 조합원의 경우 평균 40~50세이며, 쇼핑몰 운영과 마케팅 담당자들은 젊은 층
3. 조합은 어떠한 재화 및 서비스를 생산하고 공급하는가?	가. 비즈니스모델의 수준	- 현재 임시 브랜드 'J Coop'이라는 이름으로 공동브랜드를 사용하는 인터넷 쇼핑몰을 운영 중. (공동 브랜드 사용) - 하지만 현재 인터넷 쇼핑몰과 도매업체 4곳을 빼고는 조합의 제품을 판매를 할 수 있는 판매망을 개척하지 못하고 있음(금전적 이유로 소매 불가능) - 조합의 연매출의 경우 1000만원 수준 (인터넷 쇼핑몰 150만원, 박람회 판매 850만원)
	나. 현재 및 장래 계획	- 디자인, 제작, 판매, 마케팅, 홍보를 같이하는 협동조합을 만들어 소비자들에게 높은 신뢰성을

		<p>줄 수 있는 브랜드를 만드는 것이 목표였으나, 현재 조합 사업이 활발히 이루어지고 있지 않음.</p> <p>- 1차 목표: 판매망 개척</p> <p>2차 목표: 협업을 통한 장비설비 공동사용</p>
	다. 소상공인 협업화사업 지원 및 수혜여부	- 특별히 정부지원을 받은 사항 없음
	라. 조합 자립을 위한 규모 및 조합원 수 추정	- 자립을 위해서는 조합원의 수 증가보다 상품을 판매, 홍보할 수 있는 매장이 필요
4. 협동조합 조직은 어떻게 운영되고 있는가?	가. 조사대상 협동조합의 약점은 무엇이고, 이를 보완하기 위하여 어떠한 제도와 규칙을 제정하여 실시하는가?	<p>- 조합원의 협동조합에 대한 인식이 낮음</p> <p>- ‘판매망 구축’과 ‘홍보 마케팅’이 개선되지 않음</p>
	나. 네트워크는 어떻게 형성하고 있는가?	<p>- 종로에 집적되어있는 주얼리 산업의 특성상, 조합원 간 소통은 지속되고 있음</p> <p>- 초기에는 한 달에 2번씩 회의하였으나, 현재는 그렇지 못함</p>
	다. 조합원 간 갈등 및 분쟁의 여부, 소통을 위한 노력여부	<p>- 2013년 정부에서 지원하는 박람회 4곳을 참여한 적이 있는데, 박람회의 경우 3박4일정도의 일정이 계획됨. 각자의 사업이 있기 때문에 3박 4일간의 박람회 일정이 부담스러워 갈등이 있었으나, 이사장의 높은 참여로 이어나감.</p> <p>- 그 이외의 조합원 간의 갈등은 없음</p>
	라. 조합정관	-표준정관을 수정하여 사용
	마. 조합원 출자금 수준 및 조합 자본조성 계획	<p>- 초기 출자금은 3,300만원</p> <p>- 11명이 개인당 최소 100만원~ 최대 500만원 출자. (최근 가입한 디자이너 2명은 아직 출자하지 않음)</p>
	바. 잉여의 배분원칙	-표준정관과 유사하게 설정

5. 협동조합 설립 후 어떠한 성과가 이루어졌거나 기대되는가?	가. 협동조합이 창출한 협동의 이익 및 사회적 가치는 무엇인가?	<ul style="list-style-type: none"> - 소비자들의 주얼리에 대한 신뢰도 향상 - 금을 채석하기 위한 환경파괴를 막고, 부모님들이 사용하던 금들을 다시 패션을 입혀서 리폼하자는 의미의 ECO 사업
	나. 조합원에게 미치는 효과 및 사회적 파급효과는?	<ul style="list-style-type: none"> - 소상공인들이 제작, 판매, 디자인, 유통까지 할 수 있는 공동브랜드를 가져 주얼리 산업 활성화에 도움을 줌. - 공동브랜드, 공동매장, 공동구매, 공동물류 등 협업을 통해 단가를 낮춰 합리적인 가격에 소비자들에게 판매가 가능
	다. 현 단계 사업 및 경영상의 문제점과 과제	<ul style="list-style-type: none"> - 주얼리 협동조합의 조합원들은 도매업자들인데, 제품을 도매가로 판매하면 소매점들의 상권을 죽이게 되는 딜레마가 생김. 주요 고객인 소매업자들과 마찰이 우려되어 조합 단독으로 움직이기 어려움 - 마케팅과 홍보 그리고 판매망 구축이 가장 어려움 (브랜드 가치를 높이지 못함)
6. 조사대상 협동조합의 약점을 보완하기 위하여 정부 및 지자체 등이 지원해야 할 사항은?		<ul style="list-style-type: none"> - 컨설턴트의 전문성이 현저히 낮다는 불만이 있음. 백화점 홈쇼핑몰 대표자들과 협동조합 컨설턴트와의 만남을 주선했으나 실효성이 없음. - 관공서 등에서 홍보 측면을 강화해주기를 희망함. 단순히 브로셔를 통해서가 아니라, 비어있는 공간(예를 들어 서울시청 1층)을 활용하여 홍보 마케팅을 지속적으로 도와줬으면 함. - 단순 자금지원이나 공동구매 방식의 설비지원 보다 운영에 관한(조합 연차에 맞는) 매뉴얼이나 액션플랜을 제시해주었으면 함.

4) 카포스협동조합 (송파지회)

질문	세부내용	답변
1. 조합은 누가 설립하였습니까?	가. 조합 설립 주도자	- 2007년 설립 '㈜카포스 송파'를 설립(주식회사 법에 의거).
	나. 창립 조합원 간	- '㈜카포스 송파'를 설립하기 이전에도 지역 정비업체들끼리 교류를 하고 있었음.

	교류정도, 결의수준	- 지회내부의 단결성은 높은 편이나, 다른 지회와의 협력성은 높지 않음.
2. 조합원의 공동의 필요는 무엇이었는가?	가. 조합 설립 및 존속의 필요조건	- 부품의 공동구매 사업만 진행함. - 공동으로 자동차 부품들을 구입하여, 낮은 마진으로 부품을 제공하고 운영비를 제외한 이익은 판매장려금 등의 형태로 다시 조합원에게 돌려주는 형태의 사업을 진행함.
	나. 조합원 사업체 특성	- 송파 지역에 위치한 195명의 정비사업자(개인사업자 + 대기업가맹점 사업자) - 조합원 사무실은 조합운영과 공동구매한 제품들을 모아두는 창고로 쓰임.
	다. 조합원 인구학적 특성	- 송파구 내 정비사업소를 운영하는 195명
3. 조합은 어떠한 재화 및 서비스를 생산하고 공급하는가?	가. 비즈니스모델의 수준	- 조합은 부품의 공동구매 사업만을 진행하고 있음. - 연매출 : 15억 이상. - 자동차 전체 부품 2만개 중 2천개의 부품을 공동구매로 구입 후 조합원들에게 낮은 마진으로 제공함. - 조합원의 조합제품 이용률은 90% 이상으로 보여짐.
	나. 현재 및 장래 계획	- 현재 주식회사와 협동조합 사이에서 고민 중임. - 세금혜택 등을 알아보고 협동조합으로 전환시킬 계획은 있으나, 특별한 이득이 없어 보여서 현 상태를 유지하고 있음.
	다. 소상공인 협업화사업 지원 및 수혜여부	- 송파지회는 특별히 정부지원을 받은 사항 없음
	라. 조합 자립을 위한 규모 및 조합원 수 측정	- 6년 전 설립 후 꾸준히 조합사업의 수익은 증가하고 있음. - 공동구매 사업의 특성상 조합원 수 증가는 수익증대로 이어짐.
4. 협동조합 조직은 어떻게 운영되고	가. 조사대상 협동조합의 약점은	- 다른 대기업들의 프랜차이즈 정비소들(현대, 기아, 삼성, SK)은 부품을 제공 받을 때 10~15% 할인된 가격에 제공받음. 그러나 카포스와 같은 소상공인 조합원들은 대기업의 제품을 구매할 때

있는가?	무엇이고, 이를 보완하기 위하여 어떠한 제도와 규칙을 제정하여 실시하는가?	<p>할인된 가격에 제품을 공급받지 못하고 있음. (대기업은 시장에서 전체 자동차부품 2만개 중 2만개 전부를 공급할 수 있는 능력을 가지고 있음.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 이를 해결하기 위해 공동구매 사업을 진행하고 있으나, 카포스가 공급할 수 있는 제품은 전체 자동차 부품 중 10%에 불과함. - 조합에서 이를 해결하기 위해서, 기업과 협상을 하고 있음. 그러나 처우가 개선되지는 않고 있음.
	나. 네트워크는 어떻게 형성하고 있는가?	- 송파구 내의 정비사업자들과의 정기적인 산악회, 지역모임, 정비교육, 정기총회 등을 통해 네트워크 형성.
	다. 조합원 간 갈등 및 분쟁의 여부, 소통을 위한 노력여부	<ul style="list-style-type: none"> - 송파지회 조합원간의 특별한 분쟁은 없음. - 송파지회 사람들간의 소통은 원활하나, 다른 지회와의 협력이나 소통에는 문제가 있는 것으로 보임. - 조합이 지역연합회적 성격이 강해서 카포스 내 다른 지회와의 소통이 어렵고 폐쇄적이며 수동적인 모습을 보임.
	라. 조합정관	- 정관이 존재함. (협동조합 기본법에 의거한 정관은 아님.)
	마. 조합원 출자금 수준 및 조합 자본조성 계획	- 출자금을 모은 것이 아니라, 지회에서 가지고 있던 자본 5천만원을 초기자본으로 사용하겠다는 동의서를 조합원에게 받아 출자금으로 조성한 것으로 조합원들의 자발성은 떨어짐.
	바. 잉여의 배분원칙	- 공동구매 사업을 통한 수익 중 운영비를 제외한 이익은 조합원에게 분배.
5. 협동조합 설립 후 어떠한 성과가 이루어졌거나 기대되는가?	가. 협동조합이 창출한 협동의 이익 및 사회적 가치는 무엇인가?	- 개인 정비업체들이 대기업 프랜차이즈들과 경쟁할 수 있는 계기가 됨.
	나. 조합원에게 미치는 효과 및 사회적 파급효과는?	- 공동구매 사업을 통해 비교적 저렴한 가격에 부품을 제공받음

	다. 현 단계 사업 및 경영상의 문제점과 과제	<p>- 사업적 측면 :</p> <p>① 대기업의 자회사들과의 부품의 가격경쟁력에서 밀리고 있음.</p> <p>② 대기업들과 비교하여 볼 때, 소비자와의 관계에서 과잉정비 문제에 대한 신뢰의 이미지를 구축하지 못하고 있음.</p> <p>③ 공동구매 이외의 사업을 진행하지 않고 있음.</p> <p>- 경영적 측면 :</p> <p>① 정비협동조합의 성격상, 지역적 성격이 강하기 때문에 지회와 지회간 그리고 중앙지회와 지역지회간 연대와 협력이 낮음.</p> <p>② 또한 중앙지회가 약한 통제력을 가지고 있음. 이로 인해 중앙조합의 인가를 받지 않은 여러 조합들이 생겨 분쟁이 발생하기도 함.</p> <p>③ 조합이 새로운 사업을 진행하는데 수동적인 태도를 취함.</p> <p>④ 운영에 있어 전문성이 떨어짐.</p>
6. 조사대상 협동조합의 약점을 보완하기 위하여 정부 및 지자체 등이 지원해야 할 사항은?		<p>- 현재 카포스 협동조합이 처한 가장 큰 문제는 대기업 프랜차이즈 업체에게만 주어지는 할인제도 방식임. 카포스 조합원들도 대량으로 대기업의 부품을 구매하는 소비자임에도 불구하고 대기업의 거래방식의 개선이 제대로 되어지지 않고 있는 실정임. 이에 대해 정부의 대처가 필요하다는 점을 강조함.</p>

5) 와플대학

질문	세부내용	답변
1. 조합은 누가 설립하였습니까?	가. 조합 설립 주도자	-2008년에 현재 전무이사가 노점 시작 노점을 하면서 재료 노하우를 주변 상인들에게 나누며 협동조합 형태로

		와플노점을 운영 -2013년 3월. 10여개 매장으로 협동조합 설립
	나. 창립 조합원 간 교류정도, 결의수준	-힘든 노점영업에 서로 도움을 받아 운영했기 때문에, 창립 조합원 간 결속력이 높았음
2. 조합원의 공동의 필요는 무엇이었는가?	가. 조합 설립 및 존속의 필요조건	-와플 메뉴 공유, 창업할 수 있도록 지원 -와플 원부재료 공급
	나. 조합원 사업체 특성	-2~4평 남짓한 소규모 매장 -대부분 혼자 운영하거나 종업원 1인을 두는 정도
	다. 조합원 인구학적 특성	-이전에는 일자리가 없는 중년남성이 많았는데, 최근에는 취업을 하지 못한 청년들이 늘고 있음
3. 조합은 어떠한 재화 및 서비스를 생산하고 공급하는가?	가. 비즈니스모델의 수준	-재료를 공동 공급받아 동일한 메뉴를 판매 (공동 브랜드 사용) -유동인구가 많은 지하철 역 등에서 매뉴얼대로 정직하게 판매하면 월 수입 800~1,000만원 까지 올릴 수 있고, 초기 매장 개설비용이 낮아 개인 사업으로는 안정적인 편
	나. 현재 및 미래 계획	-매장 개설이 활발하게 이루어지고 있음 (내년 100개 이상, 내 후년 300개 이상 예상) -해피브릿지(전산, 유통), CJ(재료개발 및 판매), 기아대책(공정무역 커피) 등 외부 협동조합 및 기업과 연계하여 사업을 발전시키고 있음
	다. 소상공인 협업화사업 지원 및 수혜여부	-특별히 정부지원을 받은 사항 없음
	라. 조합 자립을 위한 규모 및 조합원 수 측정	-매장에 원부재료를 공급하며 수익을 올리고 있기 때문에, 신규매장 개설에 대한 수요가 꾸준히 지속되어야 함

		-현 상황에서도 사업적으로 자립했다고 보임
4. 협동조합 조직은 어떻게 운영되고 있는가?	가. 조사대상 협동조합의 약점은 무엇이고, 이를 보완하기 위하여 어떠한 제도와 규칙을 제정하여 실시하는가?	-현재 조합원들의 협동조합에 대한 이해도가 낮고, 개선이 어려워서, 이후 본사를 직원 협동조합으로 전환하여 운영할 계획임 -직원 협동조합이 되면 직영점을 늘려 조합 매출을 높이고, 초기자본이 없는 청년들을 직영점에서 훈련시키면서 매장개설에 도움을 줄 수 있음
	나. 네트워크는 어떻게 형성하고 있는가?	-조합원 간 소통은 없음 조합원↔조합(전무이사, 이사장)이 주로 전화로 소통
	다. 조합원 간 갈등 및 분쟁의 여부, 소통을 위한 노력여부	-작년 말 창립멤버이자 임원 2명이 수익배분을 문제 삼아 분쟁이 발생하여 원활한 해결을 하지 못하고, 결국 2명이 조합을 탈퇴함 -조합과 조합원(매장) 간에는 전무이사가 매장을 꾸준히 순회, 점검하며 소통하고 있음
	라. 조합정관	-표준정관을 수정하여 사용
	마. 조합원 출자금 수준 및 조합 자본조성 계획	-발기인 5명이 100만원 씩 출자하여 500만원으로 시작 -조합원은 대부분 1구좌(10만원)출자를 하고 가입하나, 조합원 가입을 의무화 하지 않음(비조합원 매출 발생) -매장오픈 시 3~500만원의 개설행행비를 받음 (가입비, 구역독점권, 브랜드사용, 교육 등 포함)
	바. 잉여의 배분원칙	-표준정관과 유사하게 설정
5. 협동조합 설립 후 어떠한 성과가 이루어졌거나 기대되는가?	가. 협동조합이 창출한 협동의 이익 및 사회적 가치는 무엇인가?	-소규모 와플매장에 다양한 메뉴판매가 가능하게 하고, 동일한 품질의 원재료 제공 -일자리를 찾기 어려운 사람들이 큰 리스크 없이 자영업을 시작할 수 있음

	나. 조합원에게 미치는 효과 및 사회적 파급효과는?	<ul style="list-style-type: none"> -개인이 혼자 장사를 하면 (특히 노점) 관리의 어려움, 법·제도를 몰라 발생하는 어려움이 생기는데, 협동조합으로 이러한 문제를 다소 해결 -원재료에 있어서 본사(조합) 마진 보다는 점주마진을 높여, 가게수익에 도움을 줌
	다. 현 단계 사업 및 경영상의 문제점과 과제	<ul style="list-style-type: none"> -매장 오픈이 늘어나면서 조합에서 전체 업무를 감당하기 어려운 면이 있음 (현재 임원 3명과 직원 2명) -사업을 확장하며 전문적인 직원을 영입하고 양성해야 함
6. 조사대상 협동조합의 약점을 보완하기 위하여 정부 및 지자체 등이 지원해야 할 사항은?		<ul style="list-style-type: none"> -금전적인 지원보다는, 매장을 운영할 수 있는 장소확보가 필요함 -서울시에 '협동조합 거리' 등을 조성해서 홍보할 수 있는 장소를 제공해주었으면 함

6) 사례분석으로부터의 정책적 시사점

조사된 프랜차이즈 모델형 사업자협동조합에 대한 다음과 같은 시사점을 요약할 수 있다. 첫째, 기획재정부나 서울시, 소상공인진흥공단, 언론 등에 의해서 우수사례로 선정되어 소개되었으나 실제 조사한 결과, 와플대학협동조합을 제외하고 사업적으로 어려운 상황에 놓여 있는 경우가 대부분이다.

둘째, 프랜차이즈 모델형 사업자협동조합의 경우 조합원 사업장과 협동조합과의 역할 분담이 이루어지고 협동조합의 전문성이 제고됨에 따라 조합원 사업장의 상품 및 서비스의 품질 관리 및 브랜드 통일 관리 등이 이루어짐에 따라 프랜차이즈 모델형 사업자협동조합의 협동이익이 창출될 수 있으나 설립된 협동조합이 이러한 프랜차이즈 본부 기능을 담당하기에는 전문성이 매우 부족한 것으로 조사되었다.

셋째, 대부분의 조사대상 사업자협동조합은 규모의 경제(조합원 수 부족)를 충족시키지 못하여 자본금 부족, 손익 악화 등에 놓여 있고, 전문적인 경영자를 채용할 수 있는 기반을 마련하지 못하고 있으며, 소규모 사업체를 운영하기에 바쁜 조합원들 중에서 한 단계 높은 협동조합비즈니스를 설계하고 운영할 능력을 갖지 못한 경우가 대부분인 것으로 분석되고 있다. 즉 조사된 대부분의 프랜차이즈 모델형 사업자협동조합은 다음과 같은 신뢰의 위기를 극복하지 못하고 있는 것으로 보인다. 조합의 뚜렷한 비즈니스모델 수립 미흡 혹은 조합원의 출자금 납입 능력의 부족 \Rightarrow 조합원수 부족 \Rightarrow 규모의 경제 미 실현 \Rightarrow 낮은 수준의 협동의 이익 창출 규모 혹은 적자 발생 \Rightarrow 잠재적 조합원의 협동조합 가입 기피 또는 주저 \Rightarrow 협동조합의 사업 확대의 실패 \Rightarrow 경영실패 우려 증가.

넷째, 이러한 협동조합 설립 초기의 신뢰 위기를 극복하기 위한 협동조합 공급생태계가 거의 조성되어 있지 않거나 매우 미흡한 것으로 조사되었다. 협동조합의 설립절차에 대한 상담과 지원, 소상공인진흥공단의 설비 지원 등은 이루어지고 있으나 협동조합이 설립되고 난 후에 협동조합에 대한 지속적인 경영컨설팅은 어느 곳에서도 이루어지지 않고 있는 것으로 확인되었다. 비즈니스 전망이 상대적으로 높고 조합원들의 결의가 어느 정도 갖추어진 사업자협동조합에 대해서는 집중적인 경영상담과 교육, 필요시 자금 지원 등 맞춤형 지원체계를 갖추어야 함에도 이를 담당하는 협동조합 지원기관은 부재한 것으로 조사되었다. 특히 소상공인진흥공단이나 서울시사회적경제지원센터의 협동조합 컨설팅 지원제도는 조합 당 몇 회 등 평균적 지원체계로 이루어져 있어서 서로 다른 협동조합의 다양한 경영적 애로요인을 해결하는데 기여하는데는 한계

를 노정하고 있다. 이러한 생태계 하에서는 소사업자협동조합이 성공하는 사례는 드물 것이고 대부분의 사업자협동조합이 중도 폐업할 가능성이 높으며, 지원된 시설은 사유화될 가능성이 높을 것으로 전망된다.

다섯째, 서울시 각 구의 특화사업단에서 사업자협동조합에 대한 지식과 정보가 미흡한 것으로 보이며, 사회적협동조합이나 커뮤니티협동조합에 비하여 가치를 부여하지 않고 있는 것으로 보인다. 사업자협동조합의 조합원들은 협동조합의 운영원리나 사회적 의미, 연대성 등에 대한 의식이 매우 미흡한 상태인 것으로 조사되어 사업자협동조합은 지역의 사회적경제추진체와 분리되어 있는 것으로 보인다.

2. 해외사례

1) 독일 REWE(소매상협동조합)

(1) REWE Group 현황

1927년 독일 쾰른 지역에서 소비자협동조합에 대한 경쟁력을 확보하고자 ‘상인조합(Handelsgruppe)’이 창립한 독일 ‘레베그룹(Rewe Group)’은 소매 및 관광업에서 시작하여 현재 유럽의 대표적인 대기업으로 성장하였다. (유럽 전체 유통업계 순위 2위 -2012 ICA Report 기준)

- 조합원 수 : 약 1,500명
- 직원 수 : 329,400 명
- 매장 수 : 15,500 개(세계 13개국 진출)
- 매출액 : 506억 유로(한화 70조 2,000 억원)
- 독일 내 시장 점유율 : 2위(16.5%)
- 사업 활동 : REWE는 현재 유럽 내 13개국에서 총 40개의 자회사를 운영하고 있으며, 그 분야로는 슈퍼마켓, 대형 할인점, 가구점, 정육점, 여행사업 등 다양한 사업 활동을 하고 있다.



<사진 1> REWE 본사

(2) 설립배경

20세기 초 독일에서는 영국과 프랑스에서 큰 인기를 누렸던 소비자협동조합이 등장하여 급속도로 퍼져나가기 시작했다. 소비자협동조합은 상인들이 서로 가격경쟁을 하고 있을 때, 그 틈을 타 식료품 및 조합원들을 위한 생필품들을 대량구매 하기 시작하였다. 이러한 대량구매는 식료품 및 생필품의 가격상승(상인들의 가격경쟁 후 오는 자연스런 물가상승)이 왔을 때 소비자협동조합의 조합원들에게 낮은 가격이나 원가에 상품을 제공하여 조합원들을 보호해 주었다. 소비자들은 이러한 형태의 소비자협동조합에 가입하기 시작했고, 1933년 독일 내 소비자협동조합의 수는 대략 2,200개 이상으로 증가하였다.

상인들은 상대적으로 규모가 작고 불안해지는 자신들의 이익을 위해 상인들만의 구매협동조합을 조성하여 소비자협동조합에 대한 경쟁력을 확보하고자 1927년 17개의 상인들의 협동조합들이 독일 쾰른 지역에서 ‘REWE⁸⁾’를 설립하였다.

(3) 발전과정

① 설립초기 ~ 1940년 : 상인조합의 REWE 설립

상인조합(Handelsgruppe)⁹⁾은 기초정관에 작성된 “기업의 목적은 영업의 촉진·공급·운반 그리고 공동체의 영업장소를 통한 조합원의 경영, 특히 조합원들을 위한 공동구매와 상품의 중개에 있다.”는 기업이념에 입각하여, 1927년 1월 쾰른에서 REWE-Zentrale¹⁰⁾를 설립하여 활동하기 시작하였다.



8) REWE는 Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften(서부 구매협동조합의 감사[監事])라는 이름에서 유래되었다.

9) 상인조합 (Handelsgruppe)은 본 글에서 중요한 의미를 지니고 있다. 독일어로 ‘Handelsgruppe’는 ‘상인조합’으로 해석이 되고 큰 의미에서는 ‘상업조합’ 또는 ‘무역조합’으로 해석이 된다. 상인조합 (Handelsgruppe)은 REWE를 만들고 이끌어가는 상인들(사업자들)의 조합으로, 후에 상인들에게 REWE 슈퍼마켓 창업을 지원해주는 단체로 발돋움 하게 된다. 상인조합은 1927년 1월1일 REWE-Zentral을 만들어 REWE와 관련된 모든 것들을 경영·관리하고 REWE 슈퍼마켓 사업을 지원한 것으로 확인이 되었다. - REWE Group - REWE Annual Report 2011

10) REWE-Zentral은 상인들이 만든 중앙조직이며, ‘REWE 중앙회’라 불리 우는 조직이다. 초기에는 REWE의 구매조합의 형태로 운영되었으며, 시간이 지날수록 REWE-Zentral은 구매조합에서 REWE의 모든 일을 관리·경영하는 중앙경영조직으로 거듭나는 것을 확인할 수 있었다. - REWE Group - REWE Annual Report 2011

1928년 상인조합이 만든 ‘REWE’는 기세 높게 발전해 나갔다. 설립한지 1년도 되지 않았음에도 42개의 협동조합이 REWE와 함께 하였으며, 같은 시기에 REWE-Zentrale의 매출액도 80%이상 (약 6백만 마르크) 증가하였다.

1930년 REWE와 EDEKA¹¹⁾를 합병하려는 시도가 수포로 돌아가고 난 후, 이 두 그룹들은 계속해서 독립적인 조직으로 독일에서 그 명성과 능력을 인정받으며 발전해 나갔다. 합병이 무산 된 후 REWE는 자신의 상호를 “REWE-Zentrale Deutscher Lebensmittel-Grosshandels-Genossenschaft eGmbH”¹²⁾로 바꾸었다. 이는 결합된 협동조합의 법률적 의무와 책임을 명기하고 실행하기 위한 것이며, 이렇게 명시함으로써 ‘REWE’ 라는 이름을 함부로 남용하지 못하도록 특허로 보호받아 그들의 책임을 다하기 위함이었다.

이러한 발전은 지속되어 1940년에는 106개의 협동조합과 8000명의 조합원들이 상인조합(Handelsgruppe)에 가입하여 REWE와 뜻을 같이하였다. 이때, 106개의 상인협동조합의 총 매출액은 106백만 마르크였으며, REWE - Zentrale(REWE 중앙회)의 매출액은 31백만 마르크를 기록하였다.

② 1940년 ~ 1950년 : 전쟁 전후시기의 REWE의 활동

히틀러치하의 나치스 독일 안에서 REWE-Zentrale의 활동은 오직 제품분배(공급)만으로 제한되었다.¹³⁾ REWE는 생산 활동을 유지하기 위해 1939년 쾰른에서 나치의 간섭이 덜한 독일 내 다른 지역으로 생산라인을 이전하였다. 그러나 전쟁의 지속으로 인하여 REWE의 고용은 계속해서 제한을 받았고, 결국 REWE는 생산라인을 포기할 수밖에 없었다. 그러한 이유는 원활한 생산을 위해서는 생산품들의 원재료 수입이 필요했지만, 전쟁으로 인해 원재료 수입이 중단되었기 때문이다.

2차 세계대전 으로 인해 상인조합은 1945년 1월 REWE-Zentrale의 본사를 쾰른(Koeln)지역에서 Fredeburg와 Boedefeld 지역으로 이전하였다. 전쟁 후 서독과 동독으로 분할되어 점령된 독일에서는 REWE조직이 독일의 지역경제성장을 위해 지방으로 분산되어야 한다고 주장했다. 또한 지역마다 다른 경제 성장과 경제정책들¹⁴⁾은 지역 상인들을 더욱더 힘들게 만들었기 때문에 상인조

11) EDEKA(Einkaufsgenossenschaft deutscher Kaufleute)는 독일 상인구매 조합으로 REWE와 함께 독일을 대표하는 협동조합 중 하나이다. - 2012 ICA Report 기준

12) ‘레베 중앙회 독일 생필품 도매협동조합 유한책임회사’로, eGmbH는 독일에서 유한책임회사를 뜻함.

13) 이 당시 히틀러의 나치스는 군수물품 이외의 일체의 다른 생산을 허용하지 않았다.

14) 독일은 행정구역이 17개 주(州)로 나누어진 연방 공화국이다. 전쟁 후 각 지역마다 경제적 편차가 크게 나타났고, 현재도 독일은 각 지역마다 경제적 편차가 높은 편이다. 그 중 REWE 본사가 위치한 행정구역인 노르트라인 베스트팔렌(Nordrhein-Westfalen) 행정구역은 서독의 수도였던 ‘본(Bonn)’이 위치하여 경제적·정치적 높은 단계의 성취를 보였다. 특히 쾰른의 경우 노르트라인 베스트팔렌 주

합(Handelsgruppe)은 지역 상인들을 돕기 위한 일환으로 독립적으로 일 할 수 있는 REWE 지점들을 설립할 것을 결정하였다. 그 결과 쾰른, 하겐, 프랑크푸르트, 슈트트가르트, 함부르크, 루드비히하펜, 만하임, 브라운슈바이크와 같은 도시에 독립적인 REWE 지점들이 설립되었다.

1947년 REWE는 창립 후 첫 총회에서 식료품 및 생활용품의 공급을 장기적인 관점에서 향상시키기 위하여 REWE-Zentrale eGmbH(REWE 중앙회 수입전문 유한책임회사)를 설립하기로 결의하였다. 그 다음해 1948년에 REWE는 처음으로 회사자체 브랜드상품을 매장에 도입하였다. 그러한 이유는 여타 다른 브랜드상품들이 지역 곳곳에 있었지만, 대부분이 높은 가격과 부족한 물량으로 인해 사람들의 욕구를 제대로 충족시키지 못하는 상황이었기 때문이다. 이러한 문제점을 파악한 REWE는 자사브랜드를 개발·보급하여 이러한 상황을 해결하였다. 자사브랜드가 만들어진 동기는 1948년 REWE의 영업보고회의에서 밝혀졌는데 이는 아래와 같다.

“REWE 협동조합원들과 가입한 소매상인들에게 특별하고 경제적인 제품의 공급가능성을 주기 위하여, 그리고 동시에 시민들과 상인들이 경제적으로 받아들일 수 있는 마진(매매이윤)의 경계를 유지하기 위하여, ‘REWE-Zentrale’은 중요한 자사만의 브랜드를 매장에 도입한다.”(1948)¹⁵⁾

③ 1950~1960년 : 상인조합(Handelsgruppe)의 발전

상인조합(Handelsgruppe)¹⁶⁾의 지속적인 성장과 지원을 통하여 REWE는 협동조합의 새로운 기반을 강화할 수 있었다. 그 결과 1949년에 REWE에 8개의 협동조합이 새로 가입하였고, REWE 전체적으로 87개 협동조합이 166백만 마르크의 매출을 올리게 되었다.¹⁷⁾

1949년 통화개혁¹⁸⁾ 후에 REWE-Zentrale는 약 38백만 마르크로 경영을 해나갔다. REWE-Zentralimport eGmbH (REWE중앙회 수입전문 유한회사)는

의 많은 돈을 벌어들여 주는 경제적으로 자립성이 높은 도시였다. 독일정부는 노르트라인 베스트팔렌주에 모든 ‘부’가 몰리는 것을 경계하고, 다른 지방의 경제적 격차를 줄이기 위하여 REWE의 지방분할을 강요한 것으로 파악된다.

15) REWE Group - REWE Annual Report 2011 p.35

16) ‘상인조합(Handelsgruppe)’은 REWE-Zentrale를 만들어 운영한 핵심조직으로, REWE협동조합 이름하에 모인 소매상부터 도매상까지의 모든 상인조합원(사업자조합원)들이다.

17) 동독에도 REWE의 12개의 조합이 있었지만 이들과의 관계나 접촉을 유지할 수 없어, 이 수치는 서독에 있는 REWE 조합의 수치만을 나타낸다.

18) 나치시대에 사용하던 라이히스마르크를 1949년 통화개혁 이후 100(기존화폐) : 6.5(새 화폐)의 비율로 환전되었다.

13백만 마르크를 목표 매출액으로 잡았고 이들은 ‘유럽’, ‘북부·남부 아메리카’, ‘쿠바’, ‘아프리카’, ‘마다가스카’, ‘페르시아’, ‘시암’으로부터 대략 10,000톤의 과일과 야채를 수입하여 이것들을 REWE 상인들에게 공급해주었다.

이러한 지속적인 사업 추진으로 인하여 1950년에는 13개의 우유판매협동조합이 추가로 REWE에 가입하게 되었고, REWE의 규모는 1960년 기준으로 총 99개의 협동조합과 13,000명의 상인조합원으로 그 숫자가 증가하였다. 또한 1960

년대까지의 도매상 매출은 4배 증가하여 800백만 마르크 이상을 올렸고, 소매상의 매출은 24억 마르크로 집계되었다.

전쟁 후 1950년에 REWE는 상품 품목의 확장과 새롭게 시작하는 상인들의 재정적인 창업지원을 위하여 REWE-Zentrale 외부자본의 공급·조달·획득·관리를 책임지는 ‘재정지원 부서’를 설립하였다. 이렇듯 REWE는 치열한 시장경쟁 체제에서 체계적이고 조직적인 그룹이 되기 위해 많은 준비를 해나갔다. REWE의 경영보고서에는 그 당시의 상황이 기술되어 있는데 아래와 같다.



<사진 2> 상인조합(Handelsgruppe)의 도움에 의해 설립된 REWE 매장의 모습(1952)

“예상하고 있었던 모든 상인들 간 경쟁의 첨예화가 나타났다. 특히 독립적인 소매업자와 거대기업들(소비자협동조합, 거대 유통체인점, 기업결합을 통해 만들어진 대기업들) 사이에서의 경쟁은 우리 REWE 협동조합에게 많은 것을 생각하고 실천하게 만든다.

협동조합과 소매업자들의 본점(REWE-Zentral)의 측면에서는 수준 높은 도매상으로서의 능력(적정품질 적정가격에 공급할 능력)을 증명해야 할 뿐만 아니라, 내부적으로는 개별적인 조합의 영업을 관리하는 높은 경영 합리화적인 측면도 가지고 있어야 한다. 그래야만 조합원과 소비자들에게 합리적인 가격을 제시할 수 있기 때문이다.“ - REWE 경영보고서(1954)¹⁹⁾

‘상인조합(Handelsgruppe)’은 조합원들에게 새로운 매장의 설립과 확장을 돕기 위하여, 1952년에 처음으로 합리적인 이율에 3.5백만 마르크를 매장설립과 준비자금으로 빌려주는 것을 허가하였다. 상인조합(Handelsgruppe)은 또한

19) REWE Group - REWE Annual Report 2011 p.36~37

자신들이 설립한 그룹(REWE-Zentrale)차원에서 ①‘가게 건축서비스’, ②‘가게 설립·준비 서비스’, ③‘지속적인 경영상담’, ④‘법률상담’, ⑤‘매장상품 진열서비스’와 같은 실질적으로 매장을 설립해 나갈 수 있는 서비스를 조합원들에게 제공하였다. 또한 이들 매장의 홍보는 REWE-Zentral의 ‘중앙 홍보부서’의 체계적인 그룹차원의 홍보로서 진행 되었다. 이를 통해 상인조합 (Handels gruppe)는 REWE를 ‘순수한 구매협동조합’에서 ⇒ ‘현대적인 서비스 사업적 성격을 갖는 무역그룹’의 모습으로 변화시켰다.



<사진 3> REWE 그룹은 1952년부터 시작하여 지금까지도 조합원들을 위해 매장을 설립해 나갈 수 있는 체계적이고 실질적인 서비스를 제공한다.

④ 1960~1970 년대 : 시장 환경의 변화와 REWE의 구조 개혁

1960~1970년대 독일에서는 대규모 슈퍼마켓, 백화점, 할인점(Discount store)들이 높은 성장을 보이고 있었다. 동시에 구조적인 변화의 모습 또한 드러났는데, 기존의 서비스를 제공하는 상점들은²⁰⁾ 약 50,000개에서 41,000개로 줄어들었던 반면에 셀프서비스 상점들의 수는 60% 증가하여 83,000개로 증가하였고, 대규모 슈퍼마켓 또한 100% 증가하여 상점 수가 대략 2,000개 정도에 도달하였다.

20) 소비자가 스스로 자신의 물품을 고르는 셀프 서비스 방식이 아닌, 상점안의 주인이 소비자가 원하는 물건을 가져다주는 방식의 상점

같은 시기에 REWE는 변화하는 시장 환경에 적응하기 위해 근본적인 구조 개혁을 단행하였는데, 우선 상점 수를 144,000개에서 126,000개로 줄여나갔다. 이러한 REWE의 구조 개혁은 식료품 소매상과 도매상들의 조합이 하나의 단체로 집결되는 것을 이끌었다. 그 결과 소매업자들의 매출은 두 배로 증가하여 대략 44억 D-Mark가 되었고, 도매상들의 매출은 3 배로 올라 23억 D-Mark를 기록하였다.



<사진 4> 셀프서비스
상점에게 밀려난 기존의
상점모습

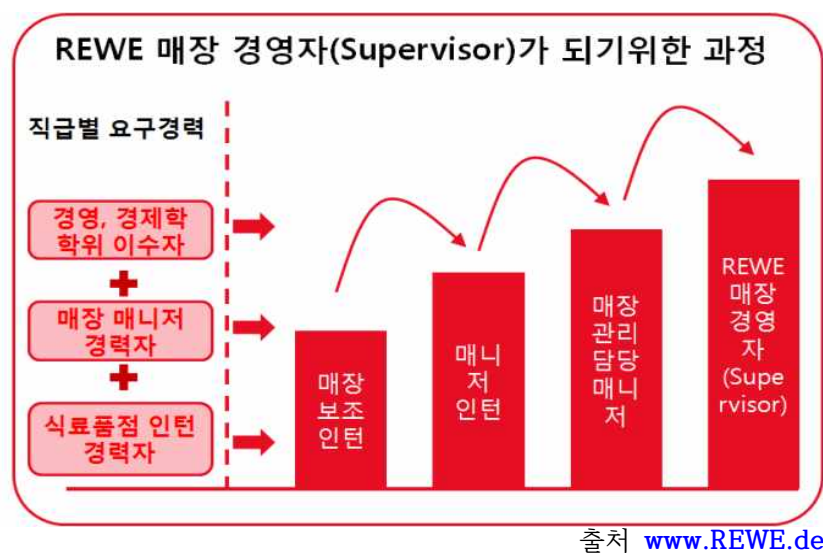
⑤ 1970~1980 년대 : 미래를 위한 조직개편과 참여모델 정책

1971년 상인조합(Handelsgruppe)은 REWE를 체인점, 셀프서비스 매장, 할인매장(Discount store)과 같은 형태로 성장시키기 위하여 외부에 있던 상점들을 REWE의 ‘기업이념’과 ‘로고’ 그리고 ‘판매 가이드라인’까지 갖춘 ‘REWE 마켓’으로 통합하기 시작하였다. 또한 내부적으로는 조직 개편을 단행하였는데, 1972년 5월 17일 상인조합(Handelsgruppe)은 우선 REWE-Zentrale 조직을 3개의 조직으로 나누었다. 첫 번째로 ‘REWE-Zentrale eGmbH’ (레베 중앙회 유한책임회사) 는 ‘REWE-Zentralfinanz eG’ (레베 중앙신용조합)으로 조직명을 개편하여 이 조직에게는 신용조합으로서의 업무만을 맡도록 하였다. 두 번째로 ‘REWE-Zentralimport eGmbH’(레베 수입전문 유한회사) 를 ‘REWE-Zentral-Aktiengesellschaft Köln’(레베 중앙회 주식회사)로 완전히 바꾸고 그 곁에 주식회사 명의의 큰 도매상점을 두었다. 이 조직은 모든 상품 취급점들의 유통과정을 관리하고 도매업자와 소매업자들을 보호하고 중계하는 역할을 하였다. 세 번째로 ‘REWE-Pruefungsverband e.V’(레베 감사연합)은 그대로 유지시켰다. 이는 기업이 성장하여도 협동조합적인 의무와 책임을 끝까지 지켜나가겠다는 REWE 그룹의 의지를 표명한 것이다.

이 시기의 REWE의 중요한 정책 중 하나는 바로 REWE-Partnerschafts-modells(레베 경영참여모델)이다. 이 정책은 REWE의 독립적인 소매상들에게 일정한 교육을 제공하고 이를 수료한 상인들에게만 ‘REWE 판매상’으로서의 자격을 부여하는 정책이었다. 즉, 누구나 REWE의 판매상이 되는 것이 아니라 단계적인 교육을 수료한 조합원들에게만 REWE의 매장을 운영할 권한을 주는

것이다. REWE는 이러한 프로그램에 20백만 마르크를 투자하였는데, 이러한 이유는 소매상들이 스스로 지속적인 경영을 유지해 나갈 수 있는 능력을 부여하기 위한 것이었다.

또한 REWE는 매장 내 제품을 향상시키기 위한 투자도 지속적으로 전개해 나갔다. 그 결과 1979년 REWE는 4가지의 자체브랜드²¹⁾를 선보였고, 독일 전역에 있는 REWE 매장에서 판매되기 시작하였다. 이러한 제품들의 선풍적인 인기로 힘입어 1982년 REWE는 'Ja'²²⁾라는 상표를 붙인 자체브랜드를 개발하여 28가지 생활필수품들에 붙여 낮은 가격에 소비자들에게 선보였다.



<그림 7> REWE-Partnerschaftsmodells (레베 경영참여모델)

⑥ 1980년대 ~ 2000년 사업 확장을 위한 기업인수와 새로운 사업 분야 진출 시기

1980년대 REWE 그룹²³⁾은 사업 확장을 도모하기 위하여 여러 기업들을 인수하려는 노력을 하였다. 우선 가장 중요한 것은 1974년에 독일의 대기업 중 하나인 Leibbrand-Gruppe²⁴⁾ 자본의 50%를 취득한 것이다. 나아가 REWE 그

21) 'Gutshof', 'Gutefisch', 'Freiherr von Schoenaich', 'Suesse Grade'라는 이름의 4가지 자체브랜드.

22) REWE의 자체브랜드(Private Brand)로 REWE는 'Ja'라는 Private Label을 붙여 시중에 나오는 제품가격의 70%가격에 좋은 품질의 제품을 소비자들에게 제공함. 현재 REWE는 매장에서 100여개 이상의 'Ja' 브랜드품목을 제공하고 있음.

23) '상인조합(Handelsgruppe)'은 1972년에 'REWE 그룹'이라는 이름으로 법인 명칭을 개정하고, 본격적으로 REWE 그룹의 사업을 경영·관리하였다. REWE Group - REWE Annual Report 2011 p.37

24) Leibbrand-Gruppe은 1961년에 세워진 독일의 기업으로 HL, mini MAL, toom, PENNY, IDEA와 같은 브랜드를 소유한 그룹이다.

그룹은 1989년에 Leibbrand-Gruppe의 나머지 자본을 100% 취득하여 Leibbrand-Gruppe이 가지고 있는 모든 체인점들을 인수받았다.

또한 REWE 그룹은 1984년 쾰른의 식료품 체인점인 'Cornelius Stüssgen 주식회사'를 인수하였다. 그리고 1988년에는

'Deutscher Supermarkt Handels-GmbH'²⁵⁾의 Desuma, Hill, Otto Mess 매장을 전부 인수하였고, 같은 시기에 Kaiser + Kellermann에 경영그룹으로 참여하여 이 그룹의 자본을 75%까지 취득하였다. 1990년에는 바이에른(Bayern)과 바덴 뷔템베르크(Baden Württemberg) 주의 약 400개의 협동조합지점들이 REWE에 가입하였다.

1990년 베를린장벽이 무너지고 난 후 곧바로 REWE 그룹은 새로운 독일연방 공화국에서 활동하게 되었다. 우선 REWE 그룹은 베를린 신탁관리청으로부터 140개의 작은 식료품 매장들 중 65개를 매입하였다. 그 후에 이러한 매장들을 재정비하여 mini MAL, PENNY, REWE, toom 같은 판매점들을 열어 동독지역으로 사업을 확장해나가기 시작하였다. 그 후에 1992년 REWE 그룹은 북부 독일의 소매체인인 'Kauf-Wasmund'의 80개의 매장을 인수하였다.

· 새로운 사업 분야 : 여행사업

1980년대와 90년대 REWE 그룹의 대대적인 기업 인수는 REWE 그룹이 식료품매장 사업 이외에도 다른 분야의 사업에 참여할 수 있는 밑거름이 되어 주었다. 1988년 REWE는 쾰른에 있는 'Atlas-Reisebüro(Atlas 여행사)주식회사'의 자본의 50%를 취득함으로써 본격적으로 여행사업 분야에 진출하였다. 1994년에 REWE 그룹은 'Atlas-Reisebüro 주식회사'를 완전히 인수함으로써 약 300개 이상의 여행사 지점을 소유하게 되었다. 그 다음해에 REWE는 'Kaufhof'²⁶⁾계열사 중 하나인 단체 여행전문회사 'ITS'를 인수하여 지속적으로 사업을 확장시켜 나갔다. 2000년 1월 REWE-Touristik(레베 여행사)는 Deutsch-Bahn(독일 철도청)의 "Deutsche Reisebüro GmbH"²⁷⁾(독일 여행사 유한회사)를 인수하여, 여행사업 분야의 후발주자임에도 불구하고 이 분야에서 업계 3위로 기업의 가치를 끌어올렸다. 또한 2001년에 REWE-Touristik

25) 독일 슈퍼마켓상인 유한책임회사.

26) Kaufhof는 독일 최대 백화점체인으로 1879년에 설립하여, 2006년 기준 직원 수 25,000명, 연매출 3조 5160억 유로, 매장 수 109개를 보유하고 있는 회사이다. - 중소기업진흥공단 글로벌 사업처 해외파견국별 제도 조사 (2012.10.23.)

27) 1917년에 세워진 여행회사로 독일 프랑크푸르트에 위치해 있다. 직원 2,474명, 연매출 155 백만 유로 규모의 회사로 독일 철도청(Deutsch-Bahn)의 소유였으나, 2000년 REWE 그룹이 100% 인수하였다.

(레베 여행사)는 독일의 LTU-Touristik (LTU 여행사) 지분의 40%를 취득하여 지속적으로 사업을 확장시켜 나갔다.



<사진 5> DER 여행사 매장은 독일의 모든 기차역 안에 위치하고 있다.



<사진 6> REWE 그룹이 소유한 여행사 브랜드

· 새로운 사업 분야 : 전문소매시장

여행사업의 성공과 함께 REWE 그룹은 그 다음 사업 분야로 가구와 가전제품 같은 전문소매시장 분야에도 세력을 확장해 나갔다. 1998년 REWE는 Stinnes와 Gstzen 같은 가구점들 190개를 인수하여 짧은 시간 내에 Do-it-yourself (DIY) 가구점 분야에서 선두를 차지하였다. 또한 REWE 그룹은 2007년 6월 EDEKA 그룹의 속해있는 가구체인점 'Marktkauf' 150개중 133개를 인수하여, 자회사 'toom Baumarkt'²⁸⁾를 다시 업계 3위로 도약시켰다. REWE 그룹은 Leibbrand 그룹의 계열사 Elektroland, ProMarkt, UniMarkt 브랜드 매장들을 인수하고, 재조직하여 ProMarkt라는 브랜드로 가전제품 소매시장에 진출하였다.

· 새로운 사업 분야 : 해외시장 진출

1990년 REWE 그룹은 새로운 그룹혁신을 통해 해외분야로의 기업 확장을 도모하자는 것에 의견을 모았다. 이때까지 REWE는 '소매업', '도매업', '중앙회' 이 3가지 구성 방식으로 회사를 운영해 나갔으나, 새로운 변화에 대한 유연한 대응을 하기위하여 '소매업', '중앙회' 이 2가지 구성방식으로 회사를 운영해 나가기로 결정하였다. 이러한 것들을 실현시키기 위하여 REWE 그룹은 독일의 Hungen, Efferen, Korschebroich, Erkelenz, Koblenz지역의 REWE 도매

28) 중·대형 매장으로 운영되는 'toom Baumarkt'는 가구, 전자기기, 생필품 등을 판매하는 REWE 그룹의 창고형 가구매장이다.

상들을 REWE-Zentrale AG(레베 중앙회 주식회사)로 흡수시켰다. 이러한 준비를 끝마친 REWE 그룹은 유럽 내 새로운 점포들을 개척하는 사업을 본격적으로 시작하였다. 우선 REWE 그룹은 중앙유럽과 동유럽 시장을 개척하는 것을 목표로 삼았다.

REWE 그룹은 우선 그들의 자회사인 PENNY Market을 이탈리아에 진출시켰다. 이탈리아에 진출한 REWE 그룹은 자회사 PENNY Market Italia Srl²⁹⁾와 이탈리아 그룹 Esselunga S.p.A의 합작투자를 기초로 1994년에 이탈리아 시장에 본격적으로 뛰어들었다. 5년 후, 1999년에 REWE 그룹은 Esselunga S.p.A 그룹을 100% 인수하였고 그해에 이탈리아에 100번째 PENNY지점을 설립하였다. 그 다음해인 2000년에 REWE 그룹은 오랜 전통을 지닌 이탈리아 소매 체인점인 'STANDA'³⁰⁾ 매장을 인수하고, 2009년 모든 STANDA매장을 REWE 그룹의 자회사 'BILLA'의 컨셉으로 전환하여 이탈리아에서 REWE 그룹의 위치를 확고히 다졌다.

REWE 그룹의 해외시장 진출의 가장 큰 성과는 무엇보다도 1996년에 오스트리아 거대기업인 BML-Konzern 그룹의 인수이다. BML-Konzern은 BILLA, MERKUR, Mondo, BIPA 등 오스트리아와 스위스 전역에 1350개 매장 약 70억 규모의 기업 가치를 지닌 거대한 기업이다. 이 기업은 오스트리아와 스위스의 시장에서 가장 규모가 크고, 가장 높은 매출액을 올리는 거대한 기업이기 때문에 REWE 그룹에서는 오스트리아 BML-Konzern 그룹의 인수를 해외시장 진출의 가장 높은 성과로 발표하였다.³¹⁾ 이외에도 REWE 그룹은 오스트리아 마이닝거 지방에서 162개의 소매 체인점을 인수하였다.

오스트리아의 성공적인 진출은 자연스럽게 스위스 진출의 발판이 되어주었다. 2003년 REWE 그룹은 스위스 기업 Bon appétit Group³²⁾을 인수하였다. 또한 2008년에는 REWE 그룹과 'COOP Switzerland'(COOP 스위스)그룹은 합작투자회사인 "Transgourmet Holding S.E"을 세워 창고형 도매마켓과 음식 서비스 사업에 진출을 도모하였다.

2008년 REWE 그룹 호주지사는 ADEG 호주동부 무역회사의 지분을 75%까지 인수하였고, 2010년에는 나머지 25%까지 모두 인수하여 ADEG 호주동부 무역회사를 완전히 인수하였다.

29) Srl 은 이탈리아어 'Società a responsabilità limitata'의 약자로 유한회사 형태를 갖춘 법인격회사를 뜻한다. - Wikipedia, REWE Group - REWE Annual Report 2011 p.39

30) STANDA는 1931년 설립된 이탈리아의 오랜 전통을 지닌 식료품 체인점으로 1999년 STANDA의 북부지점은 REWE 그룹이 인수하였으며, STADNA의 남부지점은 Conad가 인수하였다. 2009년 STANDA의 모든 매장은 REWE 그룹에 의하여 공식적으로 인수되었다.

31) REWE Group - REWE Annual Report 2011 p.39

32) Bon appétit Group은 PickPay, Primo, Visa-vis, Prodega CC, Howeg, Magro, Aldis Service Plus와 같은 기업을 소유하고 있는 그룹이었다.

REWE 그룹은 자회사 'PENNY'를 앞세워 동부유럽과 러시아 시장을 공략하였다. 2008년 REWE 그룹은 체코에서 158개의 식료품 매장들을 인수하여 이들을 'PENNY'체인점으로 바꾸었다. PENNY는 체코 지역 내 지속적인 사업 확장으로 체인점 수를 두 배 이상 높여나갔고, 체코의 Discount-store 시장분야에서 매출액 1위를 차지하게 되었다.



<사진 7> PENNY 마켓은 체코에서

2008년 12월 러시아에서 인수한 REWE Discount-store 시장분야 매출액 1위를 차지하고 있다. (2008년 기준)

그룹의 자회사 BILLA는 13개의 러시아 슈퍼마켓지점을 인수하였다. 이 지점들을 기반으로 REWE 그룹은 러시아에 50개 이상 되는 지역에 'PENNY'마켓을 설립하여 판매망을 러시아 지역까지 넓혀 나갔다.

REWE 그룹은 슬로바키아 지역에서 Delvita-Märkte를 크로아티아 지역에서는 Minaco-Gruppe를 각각 인수함으로써 동부유럽지역에서 시장을 확장해 나갔다.

<표 16 중앙·동부유럽의 REWE 그룹의 매장현황 >

국가	매장수	브랜드명	매출액 (백만유로)
이탈리아	357	Penny, Billa	
체코	235	Penny, Billa	665
헝가리	148	Penny	420
슬로바키아	100	Billa	
루마니아	49	Penny, XXL, Billa, Selgros	660
크로아티아	48	Billa	
불가리아	69	davon Billa (21), Penny Market (48)	092
러시아	18	Billa	100
우크라이나	9	Billa	

출처: REWE Group (2008)

⑦ 2000년대 이후 ~ : REWE 그룹의 새로운 포지셔닝과 구조 개혁

새천년을 맞이하며 오랜 시간 REWE 그룹의 수뇌부에서 의장을 맡고 있던 Hans Reischl의 사임과 함께 그가 이끌던 시대가 막을 내렸다. 2004년부터 REWE 그룹은 변혁과 혁신의 시대를 시작하였다. REWE 그룹은 이미 400억 유로의 매출을 올리는 회사로 거듭났으며, 커져가는 규모에 대한 재정비와 구조 개혁이 준비되어야만 했다. 그 구조 개혁의 일환으로 REWE 그룹은 ‘식료품점 사업’과 ‘여행사업’을 그룹의 핵심 사업으로 강화시키는 것에 의견을 모았다. 이러한 사업들과 함께 ‘국제화’, ‘수익성의 증대’, ‘안정적인 재정력 확보’ 등이 REWE 그룹이 구조 개혁을 통해 해결할 문제들이었다.

핵심사업 중 하나인 식료품사업의 활성화를 위해 REWE 그룹은 Karstadt 백화점과 협력하여 ‘Karstadt Feinkost GmbH’라는 합작투자회사를 설립하여 REWE 매장을 백화점 속에 입점 시켰다. 이는 독일에서 좀처럼 해결되지 않았던 백화점 내의 식료품점사업 활성화 문제를 해결함과 동시에 REWE 그룹의 핵심 사업을 활성화 시킨 좋은 합작투자로 판단된다.

2005년 REWE 그룹은 국내와 국외에서 소매상으로서의 자신들의 새로운 위치를 강화시키고자 하였다. 그 결과 상인그룹은 무역회사인 ‘Kaiser+Kellermann OHG’를 100% 인수하였고, 이것과 함께 38개의 셀프서비스 상점들을 추가로 인수하였다. 2006년 지주회사가 된 REWE 그룹은 새롭게 그룹을 포지셔닝 했다는 의미에서 새로운 로고를 내놓았으며, 출범식을 통해 미래에도 ‘소매업’과 ‘여행사업’을 핵심역량으로 강화시키겠다는 강한 포부를 내비쳤다. 또한 REWE 그룹은 국제화의 확장을 촉진시키기 위하여, 같은 뜻을 가지고 있는 기업들과 COOPERNIC 협약³³⁾을 세웠다.

2008년 REWE 그룹은 245개의 추가적인 소매점들의 인수를 통해서 독일 안에서 식료품 매장으로로서의 위치를 확장해 나갔다. 또한 자회사 Discount-store ‘PENNY’는 REWE 그룹의 국내외 성장에 큰 기여를 하였다. 일례로 2008년에 PENNY는 체코에서 158개의 매장을 인수하여 시장점유율 1위를 달성하였고, 국내시장에서는 328개의 지점들을 인수하여 REWE 그룹의 시장점유율을 향상시켰다.

“공동체적 의식 안에서의 책임감 있는 거래”는 REWE 그룹이 설립부터 내세웠던 REWE 그룹만의 확고한 원칙 중 하나이다. 소매사업과 여행 사업이 유럽 내에서 점점 더 규모가 커져가는 사이에도 REWE 그룹은 이러한 기업이념을

33) 유럽 내의 독립적인 소매상들의 연합회로 벨기에 콜루이트(Colruyt), 프랑스 르클레르(E.Leclerc) 이탈리아 코나드(Conad), 스위스 쿵(Coop), 독일의 레베(REWE)의 소매업자 협동조합들이 2006년에 만든 EU최초의 협동조합. - <http://de.wikipedia.org/wiki/Coopernic>

토대로 협동조합적인 원칙을 잘 지켜나가고 있다.

REWE 그룹은 모든 기업들이 갖게 되는 ‘지속성’이라는 문제에 대한 답을 협동조합적인 원칙에서 찾아내었다. 또한 이러한 원칙과 더불어 REWE 그룹이 갖춘 ‘상업에 정통한 능력’, ‘혁신적인 컨셉’, ‘고객욕구에 맞춘 끊임없는 방향 설정’등은 변화하는 시장 환경 속에서도 REWE 그룹이 지속적으로 성장할 수 있는 원동력이 되어주었다. REWE 그룹은 이러한 협동조합적인 사고가 성공에 결정적인 영향을 끼쳤다고 다음과 같이 표명하였다.

“‘주류문화로의 성장’, ‘장기적인 연대’, ‘세대 확산적 이행’으로부터 오는 협동조합적인 의식은 모든 이해관계자들에 대한 신뢰와 안전성을 창조해낸다. 그들이 조합원이든, 동료이든, 공급자이든, 사회경제학적으로 주변 환경에 있는 모든 사람들이든 간에 상관없이 협동조합의 노력은 수세대에 걸친 귀중한 공동체적 가치이다.”

2) 이탈리아 CONAD(소매상협동조합)

(1) CONAD 현황



이탈리아의 코나드(CONAD)는 1962년에 소상공인들이 도매업자의 속박으로부터 벗어나고자 설립한 도매협동조합이다. 설립된지 50년인 2012년 현재에는 3천여 슈퍼마켓주인이 가입한 협동조합으로서 이탈리아 전체 식료품시장의 11.3%를 차지하고 있다(Ravensburg, 2011). 여기에서 판매되는 매출액은 약 110억 유로에 이르며, 슈퍼마켓과 협동조합에 종사하는 직원은 46천 명에 이른다.³⁴⁾

34) Conad Annual Report 2012, www.conad.it.

2012년 기준 이탈리아의 식료품시장에서 소비자협동조합인 코프 이탈리아는 15.3%를 차지하고 있어 두 가지 유형의 협동조합이 전체 식료품시장의 약 27%를 차지하고 있다. 나머지는 여러 슈퍼체인들이 각각 10% 이하의 점유율을 차지하고 있어서 코나드와 코프 이탈리아가 사실상 식료품유통분야에서 마켓리더라고 할 수 있다.

<그림 11> 코나드 조직구조



코나드는 2단계 조직구조를 지니고 있다. 3,067개의 슈퍼마켓을 운영하는 2,828명의 슈퍼마켓 주인들이 8개의 조합에 가입하고 지역의 8개 슈퍼마켓협동조합이 전국적 코나드 콘소시움을 결성하고 있다. 대부분의 조합원은 직원 10-12명 정도를 고용하고 1개의 슈퍼마켓을 운영하고 있는 소규모 소매기업을 운영하고 있음을 알 수 있다. 각 지역의 슈퍼마켓협동조합은 최소 103명의 조합원을 보유하는 경우도 있고, 많게는 956명의 조합원을 보유한 경우도 있다. 2013년도에 발간된 코나드 연차보고서에 따르면, 8개 슈퍼마켓협동조합이 조합원들에게 필요한 재화와 서비스를 108억 유로만큼 공급하는 것으로 나타나 있다. 조합원의 매출액이 110억 유로이므로 조합원들이 운영하는 슈퍼마켓에서 판매하는 재화와 서비스의 거의 대부분을 협동조합을 통하여 구매한다는 점을 의미한다. 또한 조합원이 출자하거나 적립된 조합의 자기자본이 16억 유로에 달하여 매우 탄탄한 자본구조를 지니고 있다. 조합의 역할은 조합원 사업장의 행정적·상업적·물류적·금융적 서비스를 지원하고 있다.

전국연합회 즉, 코나드 콘소시움은 조합원 소유 슈퍼마켓에서 판매할 상품의 구매를 담당하고, 자체 상품의 개발 및 생산, 홍보 및 마케팅을 담당한다. 8개 조합이 소유하여 운영되고 있는 코나드콘소시움의 자기자본은 65백만 유로이고 조합에의 공급액은 10억 유로의 규모이며, 여기에 175명의 직원이 종사하

코나드 소속 독립적 중소규모 슈퍼마켓은 이러한 전문적이고 능력있는 협동조합지원시스템에 힘입어 지속적으로 발전하고 있다. 2005년에 코나드 소속 슈퍼마켓의 매출액은 74억 유로에서 2012년에 110억 유로로 증가하였다.

(2) CONAD 성장 배경과 역사

① 1960년대 초 공동구매의 이점을 실현하기 위한 소매상 협동조합의 설립

이탈리아의 소매유통은 서유럽과는 달리 매우 후진적이었다. 전통적인 소규모 식품판매점들이 압도적으로 분포되어 있었다. 1951년에서 1962년 동안 소매점포는 316천 개에서 385천 개로 늘어났다. 대부분의 서유럽국가에서는 유통의 근대화가 1950-60년대에 시작되었지만 이탈리아에서는 1980년대에 본격화되었다.

1950년대에 이탈리아의 소비자협동조합도 유통의 합리화에 커다란 관심을 두지 않았다. 또한 1960년대 말까지 소협회의 규모는 이전과 크게 다르지 않았다. 1956년에 생협은 3,300개가 있었으며, 7천개의 점포를 운영하고 있었다. 당시 레가협동조합총연맹은 좌파 정당의 중요한 대중적 기반이었고, 모든 부문의 단결과 통합을 강조하였고, 각 부문별로 발전하고 부문을 중심으로 조합들이 결집하는 경향에 대해서는 반대하는 분위기였다. 또한 많은 소협들이 공산당에 대한 자금을 지원하느라 재정적으로 어려움을 겪기도 하였다. 1960년대에 전후 복구가 완료되고 경제성장이 높아지기 시작하였으며, 정치적으로도 안정되었다. 이에 따라 레가협동조합총연맹도 실용주의적 노선을 받아들이기 시작하였다. 1960년대 초에 많은 협동조합 지도자들이 협동조합들이 지속적으로 발전하기 위해서는 다양한 부류의 중산층을 수용해야 한다는 점을 지적하고 독과점에 반대하는 모든 보통사람들의 협동과 연대를 강조하였다.

이러한 객관적 상황에서 1950년대 중반이후부터 독립적인 소매상들이 자발적으로 공동구매그룹을 조직하기 시작하였다. 그리하여 1962년 5월에 420명의 소매상들이 소유한 14개 공동구매그룹들이 볼로냐에 모여서 전국소매상공소시움(CONAD)을 결성하였다. 콘소시움을 결성한 중요한 목적은 식료품과 소비재를 공동으로 구매하고 공급하기 위한 것이었다. 1965년부터 1981년까지 전국소매상공소시움의 회장을 맡아온 루시아노 처치의 지도력 하에서 비즈니스가 크게 발전하였다. 그리하여 설립된 지 10년만인 1972년에 19,471명의 소매상들이 가입된 196개의 공동구매그룹이 회원으로 늘어났다. 이 당시의 공동구매그룹은 주로 소매상 조합원들을 위한 창고를 공동이용과 공동배송의 기능을 담당하였으며, 대부분 공동구매그룹은 자체적으로 자산을 보유하지 않았고, 공동기능을 수행한 것으로 알려지고 있다.³⁵⁾

35) www.conad.it

<사진 8> 1960년대 코나드 결성 당시 코나드 소속 소매점포의 모습



② 1970년대 소매점포의 혁신을 주도한 소매상협동조합

1960년대 후반에 이탈리아 소협이 사업연합회인 코프 이탈리아(Coop Italia)는 영국과 프랑스, 스위스 등에서 유통의 커다란 변화를 목도하면서 외국자본과 대규모 산업자본이 유통업에 진출하게 되면 소협의 위기가 초래될 것이라는 인식을 하게 되면서 슈퍼마켓을 전격적으로 도입하기 시작하였다(Battilani, 2005). 레가협동조합총연맹도 실용주의적 노선을 보다 명확히 하면서 코나드가 가입된 레가협동조합총연맹이 코나드와 코프이탈리아의 사업적 혁신 및 소매점포의 혁신을 추진하기 시작하였다. 이 시기에 코나드는 프랑스의 대표적인 소매상협동조합인 레클레(E. Leclerc)를 방문하여 소매사업의 선진적인 모습을 배우고 이를 이탈리아에 맞게 실천하기 시작하였다.

특히 이러한 비즈니스의 혁신과 시설 및 점포의 현대화를 위해 필요한 자본 조달을 위하여 코나드는 1977년에 정부의 협조하에 전국신탁콘소시움(Conaf)를 설립하였다. 이러한 금융적 지원시스템하에서 소매상조합원의 점포가 현대화되고 물류센터 등 각종 시설이 도입될 수 있었다. 예를 들면, 이탈리아 북부 지방의 소매상협동조합인 코나드 센트로 노르드(Conad Centro Nord)에서는 이 시기에 기존 자영업자들이 운영하던 영세점포를 폐쇄하고 새로운 중소규모 슈퍼마켓을 도입하도록 하기 위하여 집중적인 노력을 기울였다. 자영업자 개인

의 능력만으로는 대규모 자금이 소요되는 슈퍼마켓을 건설하기 어렵기 때문에 자영업자들이 공동으로 소유하는 방식으로 슈퍼마켓의 건립을 추진하였다. 즉 일종의 동업방식으로 슈퍼마켓의 현대화를 추진한 셈이다.³⁶⁾

<사진 9> 1970년대 코나드가 소매점포의 혁신을 시도한 후의 소매점포 모습



③ 1980년대이후 소매상협동조합의 합병과 전문화

코나드 소속 소매상조합원들이 보유한 점포들이 중소규모 슈퍼마켓 규모로 확대되면서 조합원수가 크게 줄어들자 공동구매그룹들도 합병하지 않을 수 없었다. 합병을 통하여 협동조합의 전문성을 제고하고 소매유통사업의 혁신을 추진할 수 있는 능력을 향상시켰다. 1972년에 196개의 공동구매그룹이 코나드에 소속되어 있었는데, 1980년대 말에는 33개의 소매상협동조합으로 합병되어 있었다. 또한 조합원의 수는 꾸준히 증가하였지만 조합원이 보유한 소매점포는 1972년에 2만 여개에서 1980년대 말에 7천여 개로 줄어들었다.

이러한 협동조합의 정비를 바탕으로 코나드는 1990년대에 조합원, 협동조합, 전국콘소시움 사이에 사업의 통합력을 높이고 새로운 유통기술을 도입하여 커다란 도약을 이루어냈다. 코나드는 전국적으로 상품의 선별시스템과 물류체계를 혁신하고 점포 포맷의 다양화를 추진하였다. 코나드 소속 점포는 대형 슈퍼스토어, 중소규모 슈퍼마켓, 소규모 편의점 등으로 분류하여 소비자 및 지역의 다양한 요구를 반영하여 점포의 다양화 전략을 추진하였다. 그리고 코나드 소

36) www.conad.it

속 조합원의 사업경쟁력을 높이고 미래의 전망을 높이기 위해서 코나드 소속 협동조합은 젊은이들이 소매업에 진출할 수 있도록 자금을 지원하는 제도를 도입하였다.

코나드는 자체 브랜드 제품의 개발에도 노력을 기울여 적지 않은 성과를 거두었다. 1978년에 처음으로 코나드 브랜드제품을 출시한 이후 지속적으로 확대하고 있다. 특히 축산부문에서 광우병의 충격으로 이력시스템의 구축에 적지 않은 노력을 기울였다. 또한 코나드는 중앙집중화된 물류시스템을 구축하여 물류비용의 최소화와 효율성의 제고를 도모하고 있다. 특히 상품을 일반상품, 신선식품, 냉동식품 등으로 나누어 물류시스템을 구축하고 운영하고 있다. 2006년 2월에는 코나드, 프랑스의 소매상협동조합 Leclerc, 독일의 소매상협동조합 REWE, 스위스의 소비자협동조합 Coop Swis, 벨기에의 민간소매기업 Colruyt 등이 유럽협동조합법에 의거하여 국제적 공동구매협동조합인 Coopernic를 설립하여 운영하고 있다. 그러므로 현재의 코나드는 소매상조합원에게 판매할 상품의 공급해주고, 코나드만의 제품을 개발하여 공급하며, 점포의 개발 및 업그레이드, 점포의 경영, 광고 등의 역할뿐만 아니라 금융적 지원기능도 제공하게 되었다.

<사진 10> 1990년대 코나드의 소매점포 모습



3) 프랑스 Optic 2000³⁷⁾

(1) Optic 2000의 개황

1962년에 4명의 안경소매상들이 설립한 Optic 2000은 2012년에 1천여 명이 넘는 조합원들이 가입한 협동조합방식의 프랜차이즈모델이다. Optic 2000은 2012년에 15%의 시장 점유율을 지니고 있어 프랑스 안경 및 렌즈 시장 점유율 1위를 차지하고 있다. 또한 스페인(50명), 포르투갈(200명), 스위스(30명)에도 조합원이 가입되어 있다. Optic 2000은 안경소매상들이 판매하는 안경과 렌즈 등의 제품을 공동으로 구매하여 원가절감에 기여하고 'Optic 2000'이라는 브랜드를 공동으로 사용하여 소비자로 하여금 강력한 브랜드 인지도를 갖도록 하는 효과를 나타내고 있으며, 조합원들을 위한 새로운 제품의 개발, 마케팅, 광고 전략을 실시하고 있다. 또한 Optic 2000은 1989년부터 조합원을 위한 연수원을 운영하여 조합원들에게 최상의 기술훈련을 제공하여 시장 및 기술환경의 변화를 적극적으로 수용하도록 지원하고 있다.

(2) 프랑스 안경시장의 특징과 Optic 2000의 운영구조



프랑스의 안경 및 렌즈시장은 노령화 및 안경의 패션화 추세에 따라 꾸준히 성장하고 있지만 공급의 과잉에 따라 경쟁이 치열해지고 있다. 프랑스 안경 및 렌즈의 소매업은 12개의 대규모 프랜차이즈, 협동조합, 무추얼 등이 전체 시장의 60%를 차지하고 있으며, 나머지 40%는 독립적인 안경점들이 차지하고 있

37) www.optic.com에서 주로 참고하였음.

다. 안경소매상들의 협동조합은 Atol, Krys, Optic 2000 등 세 가지인데, 이들이 2012년 말 현재 전체 시장의 32% 정도를 차지하고 있을 정도로 협동조합의 비중이 높은 편이다. GrandOptical이나 Afflelou과 같은 프랜차이즈 안경점에 가맹하기 위해서는 4만-5만 유로의 가입비를 내야하는 반면에 Optic 2000과 같은 협동조합에 가입하기 위해서는 4천5백 유로의 출자금을 납입하면 된다. 프랜차이즈안경점의 프랜차이즈 계약기간은 3-10년에 불과하지만 협동조합에 조합원을 가입하게 되면 본인이 탈퇴하기 전에는 영구히 계약을 지속할 수 있고, 총회와 이사회를 통하여 의결권을 행사할 수 있다.

Optic 2000의 조합원 중에서 약 80%는 Optic 2000 브랜드를 사용하고 있고 나머지 20%를 자신의 스토아 브랜드명을 사용하고 있다. 그러나 Optic 2000의 모든 조합원들은 협동조합이 자신들을 대신하여 100 여 안경재료 공급자와 협상을 진행하여 획득할 수 있는 비용의 절감을 누리고 있다. 조합원들은 공급자들에게 물품을 직접 주문하지만 결제는 협동조합을 통하여 진행한다. 조합원들은 이러한 협동조합의 서비스를 받기 위하여 조합의 운영비를 지불한다. Optic 2000은 협동조합의 사업경쟁력 전망을 높이기 위하여 1989년에 IDECO라고 하는 연수원을 설립하였다. 이 연수원은 기존의 조합원들에게 새로운 기술을 습득하도록 할 뿐만 아니라 젊은 안경기술자들의 비즈니스업을 도와주고 안경학과 학생들을 위한 인턴 기회를 제공하기 위한 목적으로 설립되었다.

또한 Optic 2000은 전국적 차원에서 마케팅과 홍보를 추진하고 있으며, 버키나 파소 등 아프리카지역에 중고 안경을 보내는 등 사회적인 역할도 수행하고 있다. 1999년 기준으로 조사한 바에 따르면, 이러한 Optic 2000의 비즈니스경쟁력에 힘입어 조합원 안경점 매장은 프랑스의 평균 안경점당 매출액보다 약 38%가 많은 것으로 나타났다. 2013년 말 기준으로 Optic 2000의 조합원 매출액은 2억 36백만 유로에 달하는 것으로 조사되고 있다.

4) 해외사례로부터의 시사점

이상의 프랜차이즈형 사업자협동조합의 해외사례 조사로부터의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 독일과 프랑스, 이탈리아의 소매상 및 안경점의 협동조합 사례 조사를 통하여 협동조합형 프랜차이즈시스템이 구축될 수 있다는 점이 확인되었고, 이러한 협동조합형 프랜차이즈시스템이 독립적인 소매상이나 안경점에 비하여 소매상이나 안경점조합원의 경쟁력을 높이는 역할을 훌륭히 수행할 수 있고, 해당분야의 마켓리더로 성장 가능하다는 점이 확인되었다. 이러한 프랜차이즈 모델형 사업자협동조합의 경우 협동조합은 프랜차이즈 본부로서 원료

및 상품의 공동구매 및 제품개발, 브랜드의 관리 및 마케팅, 공동 물류 및 전산시스템의 공유, 조합원의 경영 및 기술 훈련, 조합원 사업장 혁신을 위한 금융 지원 기능을 수행하는 것으로 확인되었다. 둘째, 프랑스, 독일, 미국 등에서 사업자협동조합이 상대적으로 발전한 것으로 알려지고 있다. 이 나라들의 사업자협동조합에 대한 조사연구를 통한 집중적인 벤치마킹이 필요할 것으로 보인다. 특히 프랑스의 경우에는 각종 사업자협동조합이 가입되어 있는 FCA(Fédération des Enseignes du Commerce Associé)³⁸⁾이 사업자협동조합의 애로요인을 해결하고 지원하는 역할을 수행하고 있다. FCA에 가입되어 있는 84개 협동조합에 가입되어 있는 조합원들은 대부분 다양한 업종에 종사하는 32천 명의 자영업자들이고 이들은 43천 개의 점포를 운영하고 있다. 셋째, 독일의 레베와 이탈리아 코나드의 사례에 비추어 볼 때, 레베나 코나드가 초기에 성장하는데는 외부의 지원이 큰 역할을 하였다. 레베의 경우에는 상인조합이 큰 도움을 주었고, 코나드의 경우에는 레가총연맹과 프랑스의 소매상협동조합인 레클레의 도움이 적지 않은 역할이 중요하였다. 마지막으로 독일의 레베와 이탈리아의 코나드 사례 모두 자체 금융기관을 운영하여 조합원들의 점포 혁신과 새로운 시설에 대한 투자를 위한 자금을 용이하게 조달할 수 있었다는 점을 확인할 수 있었다. 그러나 사업자협동조합의 설립 초기의 어려움을 어떻게 극복하였는지에 대한 세부적인 정보는 문헌과 인터넷을 통해서 파악하는데에는 한계가 있어 향후 방문조사(사업자협동조합 리더와 지원기관 담당자)가 필요해 보인다.

V. 프랜차이즈형 소사업자협동조합의 발전전략과 정책제언

1. 발전 전략

소사업자협동조합은 소사업자들이 수직적 공급사슬 혹은 가치사슬 구조의 어느 단계에 놓여 있는가에 따라 전략적 제휴 모형과 프랜차이즈모형으로 나누어지고, 소사업자들의 결속력이 낮게 되면 협동조합도 단순 행정사무 혹은 구매사업을 수행하는 정도에 머무르게 된다. 결국 소사업자협동조합의 사업의 수준은 조합원의 결의수준과 수에 달려 있다. 이러한 조합원의 결의수준은 객관

38) www.commerce-associe.fr.

적으로 소경영의 장점이 잘 발휘되고 대규모화가 용이하지 않은 분야에서 높아질 수 있다. 또한 소사업자들의 협력을 통하여 수직적 공급사슬의 전방 혹은 후방 진출에 의한 협동이익의 창출 가능성이 큰 분야에서 조합원의 참여가능성이 높아질 수 있다.

이렇게 사업자협동조합의 발전가능성이 높은 분야에서 협동조합을 어떻게 발전시킬 것인가? 소사업자협동조합의 사업은 조합원 사업체와 연결되어 있고, 소사업자협동조합이 창출할 수 있는 협동의 이익은 자본조성 및 사업에 대한 조합원의 참여의 수준에 크게 의존되어 있다. 반면에 조합원의 입장에서는 협동조합이 기존의 거래처보다 설립되는 협동조합이 재화 및 서비스를 보다 유리한 조건에 효과적이고 효율적으로 제공할 것이라고 기대하면 조합에 참여할 것이다. 협동조합이 이러한 잠재적 조합원의 기대를 충족시키기 위해서는 이중의 효율성을 달성해야 한다. 첫째, 사업은 동일한 업종의 비협동조합적 사업체와 동등하게 효율적이어야 하고 규모 및 범위의 경제를 달성해야 한다. 둘째, 조합원과의 관계에 있어서도 효율성을 달성해야 한다. 즉, 조합원이 조합의 의사결정에 효율적으로 참여할 수 있어야 하고, 무임승차자문제가 적절히 통제되고 있다고 느껴야 한다. 소비자협동조합에 비하여 소사업자협동조합에서의 조합원의 참여수준은 무임승차자문제의 통제와 효율적인 의사결정방식, 그리고 조합 사업의 효율성 수준 등에 의해서 크게 의존한다.

그렇다면 누가 협동조합 설립초기에 이러한 신뢰관계를 구축하고 조합의 조직·사업·경영시스템을 구축할 것인가가 소사업자협동조합 발전의 핵심과제라고 할 수 있다. 주식회사의 경우에는 창업자들이 사업아이디어를 개발하고 이를 실현하기까지 투하된 노력이 성공하게 되면 주식공개라고 하는 주식시장 메카니즘을 통하여 사후에 금전적으로 보상이 이루어질 수 있지만 협동조합은 이러한 메카니즘이 존재하지 않기 때문에 협동조합창업가(cooperative entrepreneur)가 출현하기 어렵다고 할 수 있다. 많은 소기업가들이 협동을 통하여 보다 나은 이익이 창출될 수 있음에도 이러한 협동조합창업가의 부족으로 인하여 이익이 실현될 가능성이 낮게 된다. 대부분의 소기업가들은 자신의 경영체를 운영하는데 몰두해 있고, 협동조합을 통한 공동의 이익 창출을 위해서는 시간과 노력을 투하하기를 꺼리는 경우가 일반적이다. 그러므로 이러한 딜레마를 해결하기 위해서는 초기에는 소수이기는 하지만 서로 의지가 강하며 소통이 잘 이루어질 수 있는 소모임활동이 필수적이라고 할 수 있다.

이러한 소모임 활동을 통하여 공식적인 협동조합비즈니스계획을 수립하고 자본조달 방법을 강구할 필요가 있다. 해외의 우수사례를 통하여 확인될 수 있는 점은 프랜차이즈 모델형 사업자협동조합의 경우 협동조합은 프랜차이즈 본부

로서 원료 및 상품의 공동구매 및 제품개발, 브랜드의 관리 및 마케팅, 공동 물류 및 전산시스템의 공유, 조합원의 경영 및 기술 훈련, 조합원 사업장 혁신을 위한 금융지원 기능을 수행하는 것으로 확인되었다. 이러한 협동조합의 본부 기능을 어떻게 단계적으로 확보해가고 이러한 본부 기능이 발휘되기 위해서는 조합원사업장의 수가 어느 정도가 되어야 하는지 등에 대한 비즈니스계획을 보다 면밀히 세울 필요가 있다. 이러한 점에서 초기에 사업자협동조합연합회나 협동조합총연합회가 부재한 상황에서는 정부가 협동조합 비즈니스플랜의 타당성 분석서비스를 제공할 필요가 있다.

그리고 설립된 협동조합이 경영적으로 성장하기 위해서는 전문가에 의한 경영이 필수적이다. 그런데 경영전문가에 대한 보수를 지급하기 위해서는 참여 조합원수가 많아야 하는데 이러한 간극을 해결하기 위한 초기 지원이 이루어지게 되면 소사업자협동조합이 초기 신뢰의 위기를 극복할 가능성이 높다.

또한 조합원이 필요한 출자금을 대출해주는 등 금융지원시스템을 구축하는 협동조합생태계를 구축해주면 협동조합은 필요한 자본을 보다 원활하게 조달할 수 있을 뿐만 아니라 이러한 조합원을 통한 자본 제공방식은 조합원의 협동조합 사업 참여도를 높이는 효과를 가져다 줄 수 있다.

마지막으로 협동조합의 설립을 통한 협동의 이익 창출방안 및 발전전략에 대한 소사업자들의 이해를 높이는 교육을 통하여 협동조합의 리더를 양성하는 프로그램을 구축하면 소사업자협동조합의 설립 시도가 보다 많이 이루어질 수 있을 것이다.

2. 정책 제언

첫째, 소사업자협동조합의 상당수가 사업을 전개하지 못하고 있고, 사업상 애로를 겪고 있기 때문에 어떠한 점이 문제이고, 발전가능성이 높은 사업자협동조합을 발견하기 위해서 사업자협동조합에 대한 체계적인 실태 조사를 시급히 수행할 필요가 있다.

둘째, 업종별·모델별로 사업자협동조합의 발전 조건을 명확히 제시하여 상당기간 준비를 통하여 설립이 이루어지도록 유도하고 무분별한 설립이 이루어지지 않도록 유도할 필요가 있다.

셋째, 단계별(설립 전, 설립 후) 사업자협동조합에 대한 지원체계를 재정립할 필요가 있다. 현재는 주로 설립 전 설립 절차에 초점이 맞추어진 지원이 이루어지고 있으나 설립 후 경영전문가 등이 참여한 비즈니스 플랜의 타당성 분석

서비스와 경영 진단 등의 서비스가 이루어질 필요가 있다.

마지막으로 소상공인진흥공단서울본부(소상공인에 대한 이해와 정보 보유), 협동조합창업경영지원센터와 서울시사경센터(협동조합에 대한 이해와 정보 보유) 간의 협력을 통하여 실태 조사를 토대로 하여 주체적인 의지를 지니고 있는 사업자협동조합을 선정하여 집중적인 경영컨설팅과 맞춤형 지원을 통하여 향후 5-10년 동안 성공사례를 창출할 필요가 있다. 성공을 통하여 사업자협동조합 주체를 키울 필요가 있다.

<참고문헌>

- 기획재정부, 2012, 『협동조합 업무지침』.
- 기획재정부, 2013, “협동조합 설립/신고 현황, 2013. 11말”.
- 김복순, 2014, “자영업 고용 구조와 소득 실태,” 『월간 노동리뷰』2014년 5월 호, pp. 67-79.
- 소상공인진흥원·산업연구원, 2010, 『자영업비중의 적정성분석 및 정책과제연구』.
- 소상공인진흥원, 2011, 『소상공인 프랜차이즈 가맹점 실태조사 보고서』.
- 식품외식경제 제629호. 2010. “프랜차이즈업계 로열티 도입이 시급하다”
- 이철선, 권소일, 남상호 외, 2012, 『협동조합기본법 관련 현황조사 연구』, 기획재정부, 한국보건사회연구원.
- 장종익, 2011, “협동조합의 규모화와 조직전략,” 『한국협동조합연구』29권 2호, pp. 17-38.
- 장종익, 2012, “협동조합기본법 제정 이후 한국 협동조합의 역할과 과제,” 『동향과 전망』 86호, pp. 289-320.
- 장종익, 2014, “최근 협동조합섹터의 진화,” 『한국협동조합연구』32권 1호, pp. 1-25.
- Birchall, J., 2011, *People-Centered Businesses: Cooperatives, Mutuals and the Idea of Membership*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Cook, M.L. 1995. "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-institutional Approach." *American Journal of Agricultural Economics*. 77: 1153-1159.
- Gereffia, G., J. Humphreya and T. Sturgeona, 2005, "The Governance of Global Value Chain," *Review of International Political Economy*, Vol. 12(1), pp. 78-104.
- Jang, J. 2013, “Cooperative Law in Korea,” In D. Cracogna, A. Fici, and H. Henry (eds.), *International Handbook of Cooperative Law*, Berlin: Springer, pp. 653-65.
- Hansmann, H., *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, 1996, Massachusetts: Harvard University Press.
- Menard, C., 2004, "The Economics of Hybrid Organizations," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), pp. 345-376.
- Menard, C., 2013, "Hybrid Modes of Organization," In R. Gibbons and

- J. Roberts(eds.), *Handbook of Organizational Economics*, Princeton: Princeton University Press. pp. 1066-1108.
- Nielson, A. C., 2006, *Retail Pocket Book*, Oxford: World Advertising Research Centre Ltd.
- Nilsson, J., 1999, "Cooperative Organisational Models as Reflections of the Business Environments," *The Finish Journal of Business Economics*, 48(4), pp. 449-470.
- Perry, R. (ed.) *The Franchise Cooperative Handbook*, Washington: International Franchise Association.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985.
- OECD, 2012, *OECD Factbook*. Paris.
- Ravensburg, N. G. 2011, *Economic and Other Benefits of the Entrepreneurs' Cooperative as a Specific Form of Enterprise Cluster*, Geneva: ILO.
- REWE Group, 2011, 'REWE Group Geschäftsbericht- Eine Marke macht Geschichte' 『REWE Annual Reprot 2011』 pp.33 - 42
- REWE Group, 2014 『REWE Annual Reprot 2014』
- REWE Group, 2012 『Das REWE Partnerschaftsmodell』 pp.03 - 15 .
- Setzer, Johanna, 1989, "The Consumer Cooperatives in Italy," In Johann Brazda and Robert Schediwy (eds.), *Consumer Cooperatives in a Changing World*, Geneva: International Cooperative Alliance.
- Williamson, O. E. 1996, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

<부록 1> 서울시 프랜차이즈형 소사업자협동조합 조사계획서

**협동조합기본법에 의하여 설립된 서울지역 프랜차이즈형 사업자협동조합의
조사 계획**

한신대 사회혁신경영대학원 교수 연구팀, 서울시사회적경제지원센터

1. 조사목적

프랜차이즈형 사업자협동조합의 설립 주체/동기/준비정도/결의수준, 사업의 현황/계획/전망, 시장 및 기술환경, 공급생태계의 현황 등을 조사하여 프랜차이즈형 사업자협동조합의 발전가능성 판단과 정책적 함의를 도출하기 위한 기초자료를 확보

2. 조사개요

- 1) 조사 대상: 주로 성공가능성이 높은 조합을 선정(업종별 다양성 반영)
- 2) 설립연도, 소재지, 조합원수, 직원수, 출자금, 주요 사업 내용

3. 세부 조사 내용

1) 조합은 누가 설립하였습니까?

- 가. 조합 설립 주도자: 배경, 협동조합교육경험, 사업체 특성, 소상공인협업화 사업에 대한 관심 정도
- 나. 창립 조합원들의 교류정도, 결의수준

2) 조합원의 공동의 필요는 무엇이었는가? (Why?)

- 가. 조합 설립 및 존속의 필요조건
- 나. 조합원 사업체 특성(조합원 사업체 환경의 특성 및 애로요인, 시장 및 기술의 특성)
- 다. 조합원 인구학적 특성: 동질적인가? 이질적인가? (연령, 규모, 의식 등)

3) 조합은 어떠한 재화 및 서비스를 어떻게 생산하고 공급하는가? (What?)

- 가. 비즈니스모델의 수준: 공동구매, 공동물류, 공동브랜드 사용 및 품질관리, 직원 교육 및 훈련, 법률 및 세무 서비스, 보험서비스
- 나. 현재 및 장래 계획

다. 소상공인 협업화 사업 지원 및 수혜여부

4) 협동조합의 조직은 어떻게 운영되고 있는가?(How?)

가. 사례 조사대상 협동조합의 약점은 무엇이고 이를 보완하기 위하여 어떠한 제도와 규칙을 제정하여 실시하고 있는가?

나. 네트워크는 어떻게 형성하고 있는가?

다. 조합원간의 갈등 및 분쟁의 여부, 소통을 위한 노력여부

라. 조합정관

마. 조합원의 출자금 수준 및 조합 자본 조성 계획

바. 잉여의 배분원칙

5) 협동조합의 설립 후 어떠한 성과가 이루어졌으며 혹은 기대되는가?

가. 협동조합이 창출한 협동의 이익 및 사회적 가치는 무엇인가?

나. 조합원에게 미치는 효과 및 사회적 파급효과는?

6) 조사대상 협동조합의 약점을 보완하기 위하여 정부 및 지자체 등이 지원해야 할 사항은?

<부록 2> 연구자문회의 결과

- 일시 : 2014년 8월 28일(목) 10:30~12:30
- 장소 : 서울시사회적경제지원센터 소회의실
- 참석자
 - 자문위원 : 정창윤 한국협동조합 창업경영지원센터 이사
황미애 소상공인진흥원 서울지역본부장
 - 서울시사회적경제지원센터 : 이은애 센터장, 배미원 사무국장
신희정, 윤일형, 변은지 팀장
 - 한신대학교 : 장종익교수, 정화령, 김효섭
- 중간보고 내용
 1. 연구 배경 및 목적
 - 국내 협동조합이 발전할 기반이 부족했고, 기본법 제정 이 후 우후죽순으로 생기고 있는 상황. 하지만 그 협동조합들의 지속가능성이나 발전전략에 관한 연구는 매우 미흡한 상황
 - 사업자협동조합의 비즈니스 모델 중 프랜차이즈모델의 해외사례를 조사하고, 국내에서의 발전 가능성을 분석하고자 함
 2. 세부내용
 - 협동조합 설립현황 분석
 - 해외 사례조사 : 독일 Rewe(유통업계 상인 협동조합), 이탈리아 CONAD (슈퍼마켓 협동조합), 프랑스 Optic 2000(안경 소매상 협동조합)
 - 국내 사례조사 : 와플대학, 동네빵네, 베비라협동조합, 서울주얼리협동조합, 카포스
 - 소상공인진흥원 인터뷰
 3. 중간결과 및 계획
 - 국내 사례조사를 통해 협동조합들이 중간기관의 지원을 부족하게 느끼며, 특히 컨설팅이 정확하게 이루어지지 않고 있다는 것을 파악하였음
 - 각 구별로 운영되는 사회적경제 특화사업단에서 사업자협동조합에 대해 어느 정도 파악하고 지원하고 있는지 추가 조사할 계획
- 자문 내용
 1. 자문위원 ① - 정창윤 이사
 - 1) 소감 : 사업자 협동조합에 관해 체계적으로 정리되었음
 - 2) 동네빵네 사례 관련 의견
 - 외부에 알려진 것과는 다르게 적자폭이 크고 내부 문제가 있음. 기존에는 설립

상담을 위주로 했다가 경영적자에 대한 사후관리를 맡은 것은 동네뽕네가 처음.

- 협동조합 대상 교육, 컨설팅은 설립 후 3개월 까지 유효하다고 생각되며, CEO 대행을 할 시니어 은퇴자와 협동조합 간 매칭을 구상 중
- 제안 : 이전에 창업을 해본 경험이 있고, 협동조합에 뜻이 있는 사람들을 경영 대행자로서 교육·양성해 보는 방안

2. 자문위원 ② - 황미애 본부장

1) 소감 : 사업자 협동조합에 대해 상세히 알 수 있었음

2) 소상공인 협업화사업

- 기획재정부 예산으로 작년에 433개 협동조합에 지원을 했으며(서울시 74개), 작년 시범사업에 이어 올해는 감사대상 사업으로 신중히 지원하고 있음
- 올해 서울시 목표는 64개 지원이었으나 그 절반도 시행되지 못한 상황
- 컨설팅의 부족과 컨설턴트 자체에 대한 문제점은 인식하고 있음. 목표량 채우기에 급급하여 컨설턴트가 브로커화 되고 있는 현실.
- 가장 많은 지원을 한 곳이 동네뽕네이며, '사업이 진행 중인가' 혹은 '기기를 잘 보유하고 있는가 하는' 정도의 점검만이 이루어짐
- 지금까지 국고 보조를 통한 자금지원만이 이루어졌다면, 앞으로는 실질적인 컨설팅을 할 의지가 있음. 함께 발전하는 모델을 위해서 소상공인진흥원에서 적극 지원할 의향이 있음

3. 서울시사회적경제지원센터 의견

- 사업자협동조합 입장에서 보면 사회적경제 영역은 비전문적이라 느낄 수 있음. 전문화 시켜내는 것이 지원센터의 과제라 생각함
- 기존에 중소기업 지원을 해온 인프라가 협동조합을 지원할 필요가 있음 (사업적인 접근이 필요)
- 또한 협동조합 협의회에서는 사업자협동조합에는 거리감이 크다. 현실적으로 자치구협의회에서 사업자협동조합을 컨트롤 할 능력이 부족하므로, 가장 활발하게 사업을 진행하고 있는 생협에서 사업자협동조합의 지원세력이 되어야 한다고 생각함
- 현재 지원체계의 구조를 수정해야하는 문제의식은 가지고 있으며, 경영 컨설팅을 하반기에 도입하고, 내년에 구체적인 방안을 찾아보고자 함