

2015 사회적경제연구지원사업

노동자협동조합
비즈니스모델 및 플랫폼 사례연구

2015. 9.



〈연구진〉

연구책임자	서종식(대안노동자협동조합연합회 정책위원장)
연구원	신순예(한국협동사회경제연대회의 사무국장)
연구원	엄형식(국제노동자협동조합연맹 CICOPA)

- 목 차 -

■ 노동자협동조합 비즈니스모델

- 01 IT_IT개발자 프리랜서형&협동조합
- 02 외식업_블랙&압구정
- 03 외식업_행복나눔마트협동조합
- 04 외식업_해피브릿지협동조합 꿀밥

■ 노동자협동조합 비즈니스플랫폼

- 05 플랫폼_SMart
- 06 플랫폼_사업고용협동조합 CAE
- 07 플랫폼_상업협동조합

▶ 참고자료

- 01 2015 상업협동조합 소개자료
- 02 사업고용협동조합 소개자료
- 03 사업고용협동조합 현황
- 04 사업고용협동조합 브로셔
- 05 스마트는 무엇인가?

노동자협동조합 비즈니스모델

01 IT_IT개발자 프리랜서형&협동조합

IT개발자 프리랜서형 & 협동조합

2015.09.



Contents

- 01 프리랜서 비즈니스모델 문제점
- 02 비즈니스모델분석
 - 분석개요
 - 위시켓비즈니스모델 분석
 - 이랜서비즈니스모델 분석
 - 프리모아비즈니스모델 분석
 - 한국IT개발자 협동조합비즈니스모델 분석
- 03 비즈니스모델 비교

01

프리랜서 비즈니스 모델 문제점

01 프리랜서 비즈니스모델 문제점

IT개발자협동조합 '악탈적 하도급 관행' 철폐 총력

프라임경제 2014.06.26

[프라임경제] "국내산업 중 하도급 탓에 근로자 권익을 가장 보장받지 못하는 분야가 바로 IT입니다. 정부는 고부가가치를 지닌 IT산업에 대한 중요성을 강조하지만 최고 8단계까지 걸쳐있는 하도급구조를 근절하지 않으면 향후 대한민국 IT산업의 미래는 기대하기 힘들다고 봅니다." -오철 IT개발자협동조합 경영이사

◆4~8단계까지 하도급 걸쳐...개발자 착취 수준

처음 발기인들이 협동조합을 설립하고 맞닥뜨린 현실은 7~8단계까지 뿔뿔히 얹혀있는 하도급문제였다. 주요 프로젝트는 대기업이 계약하고, 끝이 보이지 않는 하청이 이어지는 현상은 IT개발 분야에서 공공연하게 이뤄지는 일.

개발자들은 수차례 인력하도급을 거치면서 단계별 10~20% 달하는 인건비 수수료를 착취당하고 있는 상황이다. 하도급 업체 절반 이상이 영세 인력파견업체이며 근로자는 고용업체의 체불, 해고, 착복 등으로 불합리한 대우를 받는 것으로 나타났다.

일례로 6개월 기한의 2억원 프로젝트를 개발자 두 명이 두 달간 고박 밤을 새우며 마쳤지만 이들이 가져간 월급은 고작 300만원이었다.

비정상적인
IT 산업의
하도급 구조

지속가능한
IT 산업
비즈니스모델개발
필요성 대두

이에 따라 장기간 IT업계의 부당함으로 피해를 받았던 개발자들은 극심한 후유증에 시달리고 있다. 많은 개발자들이 우울증, 대인기피증, 수면장애 등을 앓고 있으며 지난해에는 한 개발자가 자살이라는 극단적인 선택을 한 안타까운 일도 있었다.

조합은 이러한 중간수수료로 인한 개발자의 피해가 심각하다고 판단해 원청사와 직접 계약에 뛰어든다. 이 결과 원청사는 다단계식으로 얹힌 하도급업체에 지불해야 하는 프로젝트비용을 절감하게 됐고, 개발자 역시 단계별로 떼였던 수수료를 보장받을 수 있어 업무효율성도 높아졌다.

특히 현직에 종사하는 개발자들 스스로가 조합을 통해 '악탈적 하도급 관행'을 철폐하는 발판을 마련했다는 점에서 협동조합의 의미가 더욱 부각되고 있다. 또 심각한 자괴감과 불신에 빠져 사회활동을 중단한 개발자들에게 정당한 대우와 급여를 보장, 자신감을 찾아주고 다시 사회로 복귀할 수 있는 계기를 부여하고 있다는 점 역시 조합의 존재 의미를 더하고 있다.

01 프리랜서 비즈니스모델 문제점

수직계열화로 인한 하도급 문제

소프트웨어
개발 업종
수직계열화
문제 대두

IT 부문은 제조업과 서비스업 모두 포함하며
오늘날 소프트웨어 개발자들은 제조부문의 중추적 역할 담당

지난 1999년대 말 외환위기 이후 IT 부문에 관한
정부의 전략적인 개입으로 이 부문의 종사인력 크게 증가

IT의 하드웨어 측면에서 한국이 세계시장을 주도하는 것과 달리
소프트웨어에서는 후진국을 면치 못하고 있는 실정

이 부문의 인력 공급과 양성, 그들의 고용관계와 처우, 사회안전망 등의 영역에서 심각한 결함

IT 부문 개발자들의 경우 상당수가 프리랜서적인 고용형태를 취하고 있는 상태
업무 수주와 이행의 과정에서 종속성이 심하고 자율적이지 못하며, 그들의 처우도 매우 낮은 실정

우리나라 IT산업 내 소프트웨어 개발업종의 구조는 대체로 수직계열화

상층부에는 대기업과 공공기관이 존재하며, 이들 아래로 몇 차에 걸쳐 하청 용역을 제공하는 형태

01 프리랜서 비즈니스모델 문제점

하도급으로 인한 프리랜서화 심화

IT 개발자의
노동구조를 통해
차별적인 상황
이해 필요

프리랜서 선호구조

자격증 불필요

상대적 고소득의 매력

조건 제약적 종속근로자 기피

기술과 정책의 변화에 따른 시장 수요의 변화

프리랜서의 업무 수행방식

- ① 중개업체
- ② 유사인력회사 소속(아웃소싱업체 등록) 또는 공동창업
- ③ 인터넷플랫폼 이용(프리모아, 위시켓, 이랜서 등 온라인 아웃소싱 플랫폼)

01 프리랜서 비즈니스모델 문제점

불안정 노동시장 확산

IT 개발자의
노동구조를 통해
차별적인 상황
이해 필요

		고용형태	
		근로자	프리랜서
숙련과 소득의 수준	중 상 층	대기업이나 우수 IT업체 소속 개발자 (정규대학 관련 학과 졸업, 방위 산업체 근무 경력 등 소유)	우수 IT업체 퇴사 후 개별 활동 자발적: 근로자 지양 비자발적: 상대적 고령화
	하 층	경력과 학력이 낮은 경우의 IT 개발자	자발적: 근로자 지양 비자발적: 사실상 특수고용

01 프리랜서 비즈니스모델 문제점

프리랜서 사회적 위험의 해결 필요

조직적 대응력 미비로
업무계약과 수행에서
문제발생

업무 계약과 수행

보통 단기계약 위주
(1~3개월)

장기계약의 경우 관계의 안정성 유지
(고객의 입장에서 프리랜서보다는
프로젝트 기간 동안 일정한 고용관계 선호)

계약서를 쓰지 않거나 형식적인 계약서 관행,
임의 업무 변경 등 악용할 소지가 다분
과중 업무의 폐해(건강문제, 일-가정 불균형)

능력 향상훈련 기회 제약

재해 상황에서의 대응 문제

신용문제

사회적 위험에 대한 프리랜서의 대응

장기계약 선호

탈프리랜서 지향

(프리랜서 이후 컨설턴트로 업그레이드)

조직적 대응보다는 개인 경로 개척

(개인적 이직 등)

01 프리랜서 비즈니스모델 문제점

협동조합 필요성 대두

개선책

IT부문 개발자들의 고용관계의 안정성 증진

양질의 일자리로 재구축하기 위한 모색



노동자협동조합 비즈니스플랫폼
적용 가능성 모색

노동자협동조합
비즈니스 플랫폼
적용가능성

02

비즈니스
모델
분석

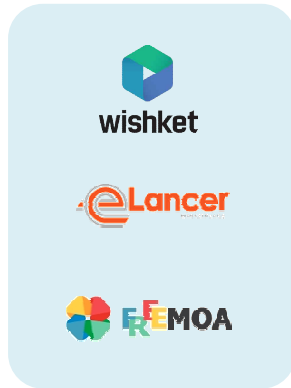
1. 분석 개요
2. 위시켓 비즈니스모델
3. 이랜서 비즈니스모델
4. 프리모아 비즈니스모델
5. 한국IT개발자협동조합
비즈니스모델

02 비즈니스모델 분석

1. 분석개요

프리랜서형과 협동조합형 비즈니스 모델 비교 분석

프리랜서형



협동조합형



VS

02

비즈니스 모델 분석

1. 분석 개요
2. 위시켓 비즈니스모델
3. 이랜서 비즈니스모델
4. 프리모아 비즈니스모델
5. 한국IT개발자협동조합
비즈니스모델

02 비즈니스모델 분석

2. 위시켓 홈페이지



www.wishket.com

wishket 프로젝트 등록 프로젝트 찾기 파트너스 목록 이용방법

앱 개발, 웹 디자인, 쇼핑몰 제작, 워드프레스 제작 등
빠르고 안전한 아웃소싱 플랫폼

위시켓의 새로운 아웃소싱을 시작해 보세요
무료로 프로젝트 등록하기

등록된 프로젝트	프로젝트 등록금액	개발회사 & 프리랜서
2,203 개	18,097,110,000 원	13,851 명

등록된 프로젝트

결혼정보 검색 앱(iOS,Android) 개발

₩ 15,000,000원 | 60일 | 21명 지원

저희는 2004년부터 연구개발을 착수하여 2006년 정식 법인설립한 IT전문 개발회사입니다. 본사는 IT 관련 컨설팅을 개발하여 영아사도 설립...

Android iOS

ERP 시스템과 otp어플리케이션 제작

₩ 50,000,000원 | 120일 | 25명 지원

회사 내부 관리용 ERP 시스템 제작과 회원 권한분배 및 암호입력 등에 이용할 OTP 어플리케이션 제작이 필요합니다. ERP의 연어는 제한없으며...

mysql Android PHP HTML5

성균관대학교 대학원 서비스 디자인

₩ 3,000,000원 | 20일 | 30명 지원

저희는 성균관대학교 대학원 서비스 디자인 융합과정의 학교 홈페이지를 만들 예정입니다. / 시작시점에 미팅, 자주 온라인 미팅 / 컨텐트...

HTML5 Photoshop

2012년 11월 설립

최신 등록 프로젝트를
메인에서 확인 가능

24시간 안에 평균 5개의 견
적을 받아볼 수 있음

페이스북, 블로그, 트위터를
통 SNS 마케팅 활동

02 비즈니스모델 분석

2. 위시켓 클라이언트



대학방송-결제 시스템 부문의
클라이언트가 주를 이룸



2. 위시켓 서비스



프로젝트 찾기

2,237개의 프로젝트가 있습니다.

프로젝트 검색

검색 조건

검색어:

최대 날짜:

최대 날짜

최대 날짜:

프로젝트 카테고리

- 개발
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
- 디자인
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱
 - 앱/웹/데스크톱

요청

음식 배달 서비스 플랫폼 구축

₩ 예상금액 30,000,000원 | 예상기간 70일 | 등록일자 2015-07-23

〈프로젝트 진행 방식〉 시작 시점에 미팅 후 후속 진행 방식의 주 1~2회 미팅 예상 〈프로젝트의 현재 상황〉 기존의 음식 배달 서비스 플랫폼을 분석하여, 신규 플랫폼을 구축하고자 합니다. 〈상세한 업무 내용〉 전체 플랫폼 디자인 / PC / PC.mobile 반응형 웹 / 안드로이드, iOS 어플리케이션 (하이브리드/네이티브)...

개발: 애플리케이션 | 요구기능: design, android, ios, pg, mobile_web

미팅 1주 1회 전 | 총 10명 지원

요청

웹 서비스 플랫폼 구축 [미국내 사용자]

₩ 예상금액 30,000,000원 | 예상기간 80일 | 등록일자 2015-07-27

〈프로젝트 진행 방식〉 시작 시점에 미팅 후, 주 1회 미팅 또는 미팅은 온라인으로 진행함... 〈프로젝트의 현재 상황〉 현재 필요한 기능들을 대략 1노드와 1노드의 복제가 될까봐 고민하고 있습니다. 〈상세한 업무 내용〉 국내에서 웹사이트 5년 정도 운영한 경험이 있습니다. 현재 미국에 있으며, 미국내에서 웹사이트를 확보하고 싶습니다. 외화인 PC/모바일...

개발: 웹 | 요구기능: google_map, web, android, ios

미팅 6월 6일 6시간 | 총 12명 지원

요청

심장 박동수 체크를 위한 모바일 앱 개발

₩ 예상금액 20,000,000원 | 예상기간 60일 | 등록일자 2015-07-21

〈프로젝트 진행 방식〉 시작 시점에 미팅 후, 후속 일정에 대해서 조율합니다. 〈프로젝트의 현재 상황〉 현재 어떠한 기능이 필요할지 평가가 되어 있는 상황입니다. 다만 내부에 해당 기술을 구할 수 있는 인원이 없어, 전체 프로젝트를 의뢰하고자 합니다. 〈상세한 업무내용〉 필요 요소 / 화면 디자인 / 어플리케이션 개발...

개발: 애플리케이션 | 요구기능: 모바일앱, 기타

미팅 6월 6일 6시간 | 총 8명 지원

요청

PC 수리 요청 어플리케이션

₩ 예상금액 20,000,000원 | 예상기간 60일 | 등록일자 2015-07-21

〈프로젝트 진행 방식〉 개발 후 수리 시간 미팅 개발과정을 온라인으로 협의하며, 주요 이슈의 경우 상호 방문 가능 〈프로젝트의 현재 상황〉 개발대상 업체에 대한 아이디어와 서비스 흐름도가 준비되어 있습니다. 〈상세한 업무 내용〉 고가 차량 가용 서비스업을 운영하는 어플리케이션입니다. 필요 요소: 어플리케이션 디자인 / 안드로이드&ios...

개발: 애플리케이션 | 요구기능: photoshop, hybridapp

미팅 2월 6시간 전 | 총 18명 지원

프로젝트 찾기

2,237개의 프로젝트가 있습니다.

2,237개의 프로젝트 중
최고 금액 30,000,000원의
프로젝트가 등록되어 있음

각종 필터와 숨기기 기능을 통해
프로젝트나 지원자를
효율적으로 비교가능

프로젝트 중
어플리케이션 개발부분이
다수를 차지

2. 위시켓 서비스



파트너스 목록

14,011명의 파트너스가 있습니다.



hoonishere
 활동가능
 다자이너 / 개발자

안녕하세요 손이초여입니다. 할리트를 중시하고 디자인 완성도에 욕심이 있는 사람입니다.) 모든 프로젝트는 개가 디자이너로 시작할때부터 다수의 클라이언트분들과 작업함. 작품들입니다 ㅎㅎ 항상 새턴된 디자인과 인터페이스를 제공할테리고...

jquery
캐릭터디자인
로그인디자인
편집디자인
오션그래픽디자인에이션



jjin84
 활동가능
 다자이너 / 개발자

안녕하세요 디자인 스투디오 에이프라이브(8-frame)입니다. 디자인 기반의 UX/UI 디자인 업무를 위주로 그래픽 / 브랜딩 아이디어의 영역까지 가능한 범위의 소규모 프로젝트를 진행하며 사용자 입장에서 디자인을 돌아보는 프로세스작..

일러스트
맥드라마즈 카운터타이핑
HTML/CSS
UI/GUI/UX
크래피업



devstories
 활동가능
 개발자

우리 팀 구성원은 최 15년의 경력을 비롯해서 자비 경력 10년 이상과 최소 7년간의 종근으로 구성되어 있습니다. 그 동안 다양한 서비스를 비롯하여 정부·주요·부처의 큰 사업 용역이 프로젝트들을 성공적으로 수행해 왔습니다. 또한 안드로이드와 아이폰..

안드로이드/iOS
웹개발/카카오/SNS
ts/html5/node.js
java/php/python/d..

작품		입력하기
★★★★★ 3.8 / 평가 14개	계약한 프로젝트	27 건
	포트폴리오	111 개
신뢰 인증	연락처 등록	

★★★★★ 4.0 / 평가 9개	계약한 프로젝트	16 건
	포트폴리오	14 개
신뢰 인증	연락처 등록	

★★★★★ 4.8 / 평가 9개	계약한 프로젝트	14 건
	포트폴리오	34 개
신뢰 인증	연락처 등록	

평가평점을 별점으로 쉽게확인가능

엔지니어의 간단한 소개를 볼수있음

계약한 프로젝트 개수 확인가능

02 비즈니스모델 분석

2. 위시켓 이용방법



클라이언트 이용방법



파트너스 이용방법



클라이언트와 파트너스 간의
미팅을 통한 확실한 자원자 검증
(미팅 신청은 최대 2명까지 가능)

02 비즈니스모델 분석

2. 위시켓 운영방식



클라이언트 이용요금	무료 (VAT 별도, 프로젝트 비용만 부담)	
파트너스 이용요금	기업	프로젝트 대금의 10%
	개인	프로젝트 대금의 10% (원천징수 3.3% 공제)

클라이언트 프로젝트 등록 무료
파트너스 프로젝트 지원 무료
파트너스는 사업자등록증이 있는
기업의 경우 원천징수를 하지 않음
(타사의 경우 기업, 개인 원천징수 3.3% 공제)

- 위시켓 이용료는 실제로 프로젝트를 진행하는 경우에만 발생합니다.
- 프로젝트 등록 및 지원 단계에서는 이용료가 발생하지 않습니다.
- 사업자 등록증이 있는 파트너와 개인 파트너 간에 세금으로 인한 수령금액 차이가 발생할 수 있습니다.
- 위 이용요금은 추후에 변경될 수 있습니다.

+ [예시] 프로젝트 금액이 100만원일 때

클라이언트의 결제금액	110만원 (100만원 + VAT 10%)	
파트너스의 수령금액	기업	99만원 (위시켓 수수료를 제외한 프로젝트 금액 90만원 + VAT 10%)
	개인	87만원 (위시켓 수수료를 제외한 프로젝트 금액 90만원 - 원천징수 3.3% 공제)

02 비즈니스모델 분석

2. 위시켓 비즈니스모델 특징



2013년 스타트업 기업으로 인프라가 다소 약함

상세한 이용 가이드

파트너스가 기업일 경우 원천징수 하지 않음

타사의 경우 기업, 개인 구분없이 원천징수 3.3% 공제

미팅을 통한 확실한 지원자 검증

미팅은 온라인 미팅(skype, 카카오톡 등)/오프라인 대면 미팅이 가능

에스크로 형태의 대금 보호 시스템을 통한 안전한 계약

02 비즈니스모델 분석

2. 위시켓 비즈니스모델 특징



계약서 작성, 비용처리 등 부가적인 작업은 위시켓 팀에서 진행

비공개 입찰로 빠르게 프로젝트 실행 가능

프로젝트 진행 중 분쟁 발생 시, 1억 원 이하 내용에 대하여 중재비용을 전액 지원

IT개발자가 자신의 강점을 효과적으로 제시하기 어려움

파트너스가 직접 프로젝트를 찾거나 자신들의 정보를 올리고 기다리는 형식

파트너스들에게 프로젝트를 추천하는 서비스도 제공된다면 더 많은 파트너스들이 가입할 수 있을 것

02

비즈니스 모델 분석

1. 분석 개요
2. 위시켓 비즈니스모델
3. 이랜서 비즈니스모델
4. 프리모아 비즈니스모델
5. 한국IT개발자협동조합
비즈니스모델

02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 홈페이지

www.elancer.co.kr

The screenshot shows the Elancer homepage with a navigation bar at the top containing links like '프로젝트등록', '프리랜서검색', '상주프로젝트', '재택프로젝트', '헤드헌팅', '이랜서캐스트', and '이랜서소식'. A large orange banner in the center promotes '프로젝트 등록 무료!' (Project Registration Free!) and lists various project categories like '개발', '디자인', '기획', '모바일', and '번역/통역'. Below the banner, there's a section titled '프로젝트 리스트' (Project List) with a table of project details.

전체보기	JAVA/JSP	개발	번역/통역	디자인	모바일	기획	기타
전문분야 프로젝트 정보 근무조건 마감일 상태							
웹디자인, 디자인 [초급/웹디자인] SHOTRING 웹디자인 소량물SNS온라인사이트웹디자인 / 웹사이트호스팅온라인 / 자신 의업무같이열심히알라실분 책임감갖고고품질로처리하겠습니다.							
웹디자인 [중급/웹디자인] 통신사 홈페이지 시제품 웹디자인 간단한웹화면디자인협의 / 제공원ppt화면데모 / 근면성실하심분 대인커뮤니케이션능력아우후후와고객들같이열심히하겠습니다.							

15년간프리랜서분야1위

프리랜서형 중
프로젝트 등록수 가장 많음

상주프로젝트와
재택프로젝트로 메뉴를 나눔

전담 법무팀 구성

1:1 매니저 서비스 제공



02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 조직도



그룹과 팀으로 나누어
업무수행

ORGANIZATION

■ 구분 ■ 그룹 ■ 팀



02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 클라이언트



대기업·금융권·
정보통신·정부기관 등
프리랜서형 플랫폼 중
가장 많은 클라이언트 확보

대기업부문



금융권부문



정보통신 부문



02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 클라이언트



대기업·금융권·
정보통신·정부기관 등
프리랜서형 플랫폼 중
가장 많은 클라이언트 확보

정부기관부문



대학교육부문



코스닥/벤처기업부문



02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 서비스



전체보기	JAVA/JSP	개발	엔지니어링	디자인	모바일	기획	기타
전문분야	프로젝트 정보			근무조건		마감일	상태
JAVA	[고급/JAVA] 000 인도네시아 TA 프로젝트 TA / SI / 근면성실하신분 대인커뮤니케이션능력이우수하고책임감이있으신분 / 고급이상 / WAS...			기간 12.1개월 지역 기타 금액 가격제한		D-32	진행중
JAVA	[중급/JAVA]0000전자 컴플라이언스 고도화 (JAVA.DEVO... 개발 / 근면성실하신분 대인커뮤니케이션능력이우수하고책임감이있으신분 / 중급고급 / JAVADEVON유...			기간 3.0개월 지역 서울 용산구 금액 가격제한		D-32	진행중
JAVA	[중급/JAVA]0000전자 컴플라이언스 고도화 개발 / 근면성실하신분 대인커뮤니케이션능력이우수하고책임감이있으신분 / 중급고급 / MO개발유경...			기간 3.0개월 지역 서울 용산구 금액 가격제한		D-32	진행중
엔지니어링	[고급/C#] 그래픽뷰어 개발 MVM기반개발 D그래픽객체 시각화원형선들의사용자정의속성에 기반한렌더링및애니메이션 사용자각체렌더링다양한속성출력구조 트윗...			기간 5.1개월 지역 경기 화성시 금액 가격제한		D-32	진행중
JAVA	[고급/JAVA] 0000전자 컴플라이언스 고도화 고급JAVA컴플라이언스고도화 분석설계 / 근면성실하신분 대인커뮤니케이션능력이우수하고책임감이있으신분 ...			기간 3.0개월 지역 서울 용산구 금액 가격제한		D-32	진행중
JAVA	[중급/JAVA] 00마트 개발 프로젝트 / SI / 근면성실하신분 대인커뮤니케이션능력이우수하고책임감이있으신분 / 중급고급 / 인스퀘어브사의Websqu...			기간 3.0개월 지역 서울 금액 가격제한		D-32	진행중

분야별 프로젝트 검색가능

마감일이가장 많이 남은
프로젝트 순으로 정렬되어 있음

프로젝트 중
JAVA부문이
다수를 차지

02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 이용방법



투입인력을 계약 후 모니터링하여
피드백을 반영해
신뢰 있는 인재정보 제공

클라이언트 이용방법



파트너스 이용방법

회원가입 후 무료로 프로젝트 검색 후 원하는 프로젝트를 선택하여 지원 가능

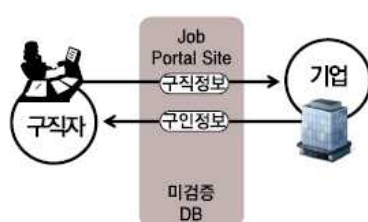
02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 운영방식



검증된 정보를 통해
과거 수행이력을 관리하여
믿을 수 있는 인재를 추천

Job Portal
일반 잡 포털



단순한 가입자

- 정보검증 기능 없음 ➔ 잦은 분쟁
- 과거 업무이력 관리 없음 ➔ 중도 탈락 위험성
- 일방적 조건의 도급계약 ➔ 품질 저하로 귀결

eLancer Marketplace
이랜서 마켓플레이스



검증된 정보기반 실제 회원

- 정보검증 기능 있음
- 과거 수행이력 관리 있음
- 쌍방에게 공평한 표준 계약 있음

02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 운영방식



프로젝트 총액의 12% 이상의 수수료
프리랜서형 중 수수료가 가장 높음
(타사의 경우 10%)

서비스이용수수료

제15조 (수수료)

- ① 회사가 부과하는 수수료는 서비스수수료, 정규직채용수수료, 글로벌 이랜서 이용료를 말합니다.
- ② 서비스 수수료는 프로젝트 성사에 관한 중개수수료를 말합니다. 중개수수료는 프로젝트 총액의 12% 이상으로, 회사와 바이어 회원, 이랜서 회원이 상호 협의하여 그 지급 방법 등에 대하여 정합니다.
- ③ 정규직채용 수수료는 프로젝트 진행시 정규직으로 채용할 경우의 수수료를 말합니다. 수수료의 금액은 연봉의 20% 이내이며 바이어 회원이 이랜서 회원을 정규직으로 채용 후 회사가 요구하는 계좌로 현금 입금하는 것을 원칙으로 합니다.
- ④ 글로벌 이랜서 이용료는 전세계적으로 이용하는 이랜서 서비스를 말하며 회사가 미국의 elance.com(<http://www.elance.com>)사와 이랜서 홍콩지사(<http://www.elance.com.hk>)와 제휴한 사이트 등을 말합니다. 이를 이용할 때 번역과 법률 및 세무관련 자문을 대행해주는 대가로 6개월에 일금 삼십만원정(₩300,000, -VAT별도)을 받습니다. 바이어 회원과 이랜서 회원 중에서 이 서비스를 필요로 하는 회원들은 서비스화면에 등록하고 회사가 정한 은행의 계좌에 입금하여야 합니다.
- ⑤ 서비스수수료인 중개수수료는 프로젝트 대금이 회사를 경유하여 이랜서 회원에게 지급될 경우 및 에스크로제도를 이용할 경우에는 회사는 프로젝트대금의 송금 시에 위 수수료를 공제한 잔액을 송금합니다.

02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 운영방식



정회원과 준회원으로 구분하여
서비스이용에 차별을 둠

서비스이용수수료

- ⑥ 회원은 정회원과 준회원으로 구분합니다. 정회원은 정회원비(정회원비는 개인회원의 경우 일금 오만원정(₩50,000, -VAT별도), 사업자회원의 경우 일금 십만원정(₩100,000, -VAT별도))를 당사에 납입한 회원을 칭하며, 정회원비를 납입한 날로부터 6개월간 정회원 자격을 갖습니다.

정회원은 회사 사이트의 모든 서비스를 이용할 수 있는 권리를 가집니다. 준회원은 회사 홈페이지에 회원으로 가입하였으나 정회원비를 납입하지 않거나 정회원 기간이 종료되었음에도 갱신하지 않은 회원을 칭합니다.

준회원은 회사 사이트에서 제공하는 콘텐츠 중 일부 이용할 수 있으나 계약서 양식보기, 추천 프로젝트, 전화문의 프로젝트, 입찰은 할 수 없습니다. 준회원은 정회원비를 납입하면 납부한 날로부터 6개월간 정회원의 자격을 갖습니다.

02 비즈니스모델 분석



3. 이랜서 운영방식

개인회원 원천징수 3.3%
기업회원은 10% 부가세 부과

서비스이용수수료

⑦ 원천징수

가. 회사를 통하여 프로젝트 진행을 의뢰 또는 수행하는 모든 회원은 납세의 의무를 가집니다.

나. 바이어 회원 또는 이랜서 회원 중 개인회원은 소득세 3.3%가 부과되며, 사업자회원은 10%의 부가가치세가 부과됩니다.

다. 회사는 개인회원에 대하여 세무서비스의 일환으로 소득세 3.3%를 원천징수하여 수납을 대행합니다. 따라서 바이어 회원 또는 이랜서 회원 중 개인회원은 편리하게 납세의 의무를 다할 수 있으며, 회사의 원천징수 서비스를 이용하지 않아 개인회원에게 발생하는 모든 책임은 개인회원 본인에게 있습니다.

⑧ 정회원비 자동지급 회원의 입찰 및 서비스 사용의 편의를 위하여 수수료는 회원 본인에 이의가 없을 경우 기간만료 시 자동 갱신됩니다.

⑨ 수수료 지급

- 회사는 이랜서 회원에게 프로젝트 대금을 송금할 시, 상기 기재된 프로젝트 중개에 대한 수수료 및 원천징수세 3.3%를 공제한 잔액을 지급하는 것을 원칙으로 합니다.

02 비즈니스모델 분석



3. 이랜서 비즈니스모델 특징

15년간 프리랜서 분야 1위

프리랜서형 중 가장 많은 클라이언트 보유

상주프로젝트와 재택프로젝트 정보 구분하여 게재

헤드헌팅 정보, 모니터링 서비스 제공

에스크로 형태의 계약

02 비즈니스모델 분석

3. 이랜서 비즈니스모델 특징



회비를 납부한 정회원과 납부하지 않은 준회원이
이용할 수 있는 서비스 범위가 다름

프로젝트 제목, 내용으로만 검색이 가능하여
필터링 기능이 없어 프로젝트 검색이 어려움

정회원과 준회원을 구분하여 비대칭적인 정보를 제공함

과거 수행이력이 있는 개발자나 우수인재의 경우,
우선 추천으로 프로젝트 지원이 유리하지만,
신규 개발자일 경우 첫 프로젝트 수행이 어려움

02

비즈니스 모델 분석

1. 분석 개요
2. 위시켓 비즈니스모델
3. 이랜서 비즈니스모델
4. 프리모아 비즈니스모델
5. 한국IT개발자협동조합
비즈니스모델

02 비즈니스모델 분석

4. 프리모아 홈페이지

www.freemoa.net



프로젝트 등록 무료

프로젝트의
상한가와 하한가 표시

페이스북, 블로그, 트위터를
통한 SNS 마케팅 활동

02 비즈니스모델 분석

4. 프리모아 클라이언트

준공공기관 위주의
클라이언트



02 비즈니스모델 분석

4. 프리모아서비스



The screenshot shows the FREMOA homepage with three main project categories. Each category has a title, a brief description, pricing information, and a progress bar. The first category is '웹사이트 서비스 PC웹 + 모바일 웹 디자인' with a progress bar showing 8 days remaining. The second category is '웹트렌스 플랫폼 및 회원관리 앱(바코드 출석...)' with a progress bar showing 7 days remaining. The third category is '제로보드 기반 사이트 추가 개발(본인인증, 결...)' with a progress bar showing 12 days remaining.

프로젝트에 대한 간단한 소개
확인 가능

현재 진행 상황 확인 가능

02 비즈니스모델 분석

4. 프리모아서비스



The screenshot shows the '파트너스' (Partners) page on the FREMOA platform. It lists three partners with their profiles, including their name, location, experience, and a list of skills. The first partner is '오** | 대전' with skills in PHP, C++, C#, MySQL, Objective C, and iOS. The second partner is '김** | 서울' with skills in PHP, ASP, JavaScript, SQL Server(MSSQL), and MySQL. The third partner is '차** | 경기' with skills in ASP, ASP.NET, JavaScript, C#, and SQL Server(MSSQL).

엠블럼으로 파트너스의 특징을
비교하기 쉬움

개발, 디자인, 기획
분야별 검색 가능

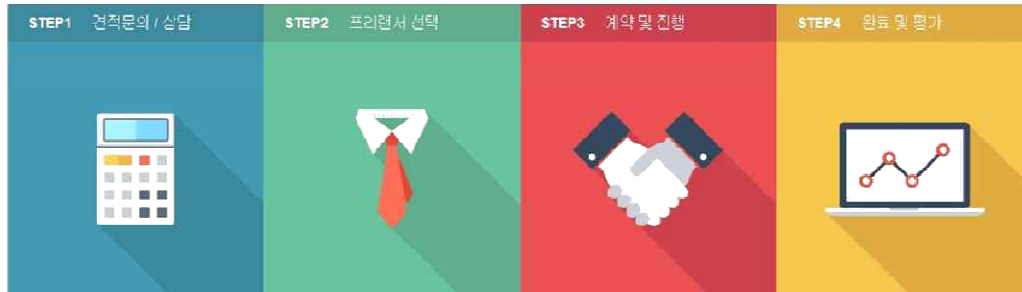
엔지니어의 경력기술서,
인터뷰, 포트폴리오 접근성이 높음

02 비즈니스모델 분석

4. 프리모아 이용방법



12시간내 인재추천가능
프로젝트 종료 후 평가 피드백 반영



간단하고 빠른 컨텍문의 후 12시간 내에 견수완료 / 노출되며 친절 한 프리모아 담당자와 연락!

프로젝트진행을 위한 파트너 스의 정보와 프리모아 담당 자의 상담을 토대로 업체/프 리랜서를 선정!

온/오프라인 미팅을 주 선택해드리며 명확한 진행 을 위해 계약서 작성, 착 수금 확인 후 프로젝트 진행!

일정에 맞춰 작업이 완 료되며,클라이언트 견수 확인 및잔금 입금 후 프 로젝트종료와 평가!

02 비즈니스모델 분석

4. 프리모아 운영방식



개인회원 원천징수 3.3%
기업회원은 10% 부가세 부과



:: 개인 프리랜서(사업자등록증 無)

1. 수수료 10% (원천징수 3.3%공제)
2. 프로젝트 대금 : 100만원일 경우 = 87만원 (수수료를 제한 프로젝트 금액 90만원 - 원천징수 3.3% 공제)

※프로젝트 대금이 100만원일 경우 부가세 포함 금액 : 110만원



:: 기업형 프리랜서(사업자등록증 有)

1. 수수료 10%
2. 프로젝트 대금 : 100만원일 경우 = 99만원 (수수료를 제한 프로젝트 금액 90만원 + VAT 10%)

※프로젝트 대금이 100만원일 경우 부가세 포함 금액 : 110만원

02 비즈니스모델 분석

4. 프리모아 비즈니스모델 특징



에스크로 형태의 계약

개인사업자등록 보유 IT개발자 대상 세금계산서 거래 비중 높음

상한가와 하한가를 제시 할 수 있음

파트너스 소개란에 엠블럼을 활용하여 이해를 도움

준공공기관 위주의 클라이언트를 보유하여
성장가능성 높음

프리랜서형 중 가장 적은 클라이언트 수와 파트너스 수로
적극적인 홍보활동 전개 중

02

비즈니스 모델 분석

1. 분석 개요
2. 위시켓 비즈니스모델
3. 이랜서 비즈니스모델
4. 프리모아 비즈니스모델
5. 한국IT개발자협동조합
비즈니스모델

02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 홈페이지



소상공인진흥원과
협업화사업

페이스북, 블로그를 통한
SNS 마케팅 활동

02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 조직도



사업별 부서로 나누어
업무수행



02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 협력기관

공공기관과 협력을 맺어
안정적인 기반을 갖춘



02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 사업범위

웹에이전시 사업에
중점을 두고있음



웹에이전시사업	IT컨설팅사업	SI사업
웹사업부 > - 온라인마케팅 - 홈페이지제작 - 쇼핑몰제작 - 모바일앱개발	조합창업컨설팅 > - 조합경영컨설팅 > - 교육컨설팅 > - 협업화사업컨설팅 >	
산업디자인사업부 > - 홍보동영상 - 포장디자인		HR사업
브랜드사업부 > - CI/BI - 네이밍 - 캐릭터		IT전자상거래

02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 가입절차

가입 신청 및 출자금 납부 후
조합원 심사과정을 거침



■ 한국IT개발자협동조합 조합원 가입절차



02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 가입절차

협동조합을 통한
조합원의 권익향상과
지역사회 공헌



■ 사업자협동조합 가입안내

- > 사업자 협동조합은 쉽게 말해 기존의 사업자(법인, 자영업자, 소호, 프리랜서)님들이 만드는 협동조합입니다. 즉, 개별 사업체를 만드는 것이 아니라 연합된 사업체, 즉 협동조합기본법에의거 연합된 조합법인을 만드는 것 입니다.

조합원들이 성립된 사업자조합법인을 통해 재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등을 협동으로 영위함으로써 발생하는 장점을 활용한 전문경영으로 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 삶을 살 수 있습니다.

■ 출자금 규정

- > 출자금이란 한국아이티개발자 협동조합 정관에 정한 조합원의 출자금을 의미하며 출자된 출자금은 본인의 자산이며 조합을 탈퇴시 직전사업년도의 결산서상 잉여금, 또는 손실분을 처분시 청산받아갈수있는 조합원개인의 자산입니다.

(정관 15조 탈퇴, 제명 조합원 자본환급청구권)
또한 출자가되어야 조합내에서 조합원으로써의 활동이 가능해집니다.

규정상 최소출자구좌 100구좌 (100만원)이며, 개별 민영산재보험료 공제후 년단위 재정산 됩니다.
현재가입하시는 조합원의 가입비(소멸성)는 면제 됨을 알려드립니다.

02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 운영방식

조합사업은 각 사업부 별로 운영

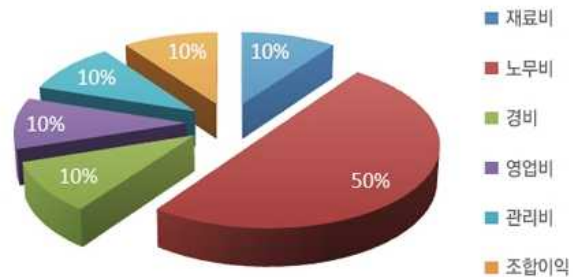


■ 조합사업 운영방식

■ 각사업부별 독립채산제 사업으로 운영되며 매출계약사업 진행여부 결정시 이사장,경영이사, 사업본부장 협의하에 최종결정합니다.

매출액 구성원가 비율표

매출수주액	100	비고
재료비	10	
노무비	50	고용참여
경비	10	
영업비	10	10%이상
관리비	10	10%이상
조합이익	10	순이익누적



02 비즈니스모델 분석

5. 한국IT개발자협동조합 비즈니스모델 특징



HR, IT전자상거래 등의 조합원과 공유가능 한 가치 창출

정부의 지원으로 안정적인 사업기반 확보

중간수수료로 인한 피해 방지

개발자들에게 정당한 대우와 급여 보장

조합 가입 절차가 프리랜서정보다 오래 소요

조합원심사기간 약 3일 소요

개인사업자 조합 가입 시 출자금 부담

03

비즈니스 모델 비교

03 IT프리랜서와 IT협동조합 비즈니스모델 비교

프리랜서형				
	 wishket	 eLancer	 FEMOA	 KODEC 한국IT개발자협동조합
수수료/출자금	기업: 프로젝트 대금의 10% 개인: 프로젝트 대금의 10%+ 원천징수 3.3% 공제	프로젝트 대금의 12% 정회원 가입비 -기업:10만원 -개인:5만원	기업: 프로젝트 대금의 10% 개인: 프로젝트 대금의 10%+ 원천징수 3.3% 공제	조합 가입 시 출자금 100만원 납부 (중개수수료 없음)
클라이언트 특성	대학, 방송, 결제시스템 부문 위주	대기업, 금융권, 정보통신, 정부기관 등	준공공기관 위주	공공기관과 협력
장점	간소한 가입절차 개인사업자 이용용이			확장된 정보 제공 중개수수료 없음
단점	제한된 정보 제공 중개수수료 공제			심사 후 가입 개인사업자 이용 부담

03 IT프리랜서와 IT협동조합 비즈니스모델 비교

구 분	프리랜서형	협동조합형
클라이언트	준공공기관, 학교, 기업 위주	공공기관 위주
이용요금	중개수수료 10~12%	출자금 납부 후 조합가입
프로젝트	웹 디자인, 기획, 개발로 한정됨	웹 에이전시 사업 이외에 조합원에게 HR사업, IT전자상거래 서비스 제공
장점	회원가입 후 바로 서비스 이용가능	중개수수료를 받지 않음 확장된 정보 제공
단점	중개수수료 공제 한정된 프로젝트 정보	심사 후 가입

02 외식업_블랙&압구정

블랙 & 압구정

2015.09.



Contents

- 01 개요
- 02 왜 협동조합형으로 전환했는가?
- 03 비즈니스모델 성공요인
- 04 협동노동의 실행

01

개 요

3

01 개요

언론이 본 '블랙&압구정'



직원들과 지분 나누는
'협동조합형' 음식점

2년간 설득 끝에
종사자 60%가 공동사장

할 수 있다는 희망 키워
2·3호점도 개설

음식에 관한 모든 것을
주방장에게 일임,
창업주는
마케팅과 직원 관리에 주력

가톨릭신문 2014-03-16 제2886호, 참고

4

01 개요

언론이 본 '블랙&압구정'

'철가방'들이 주인인 중국집

김은남 기자 | 시사N Live 2013.08.23

협동조합의 강점을
가장 잘 살려낸 예
"블랙앤압구정"



'공동 소유와 민주적 운영, 사업 기여에 따른
배당 우선의 원칙'이라는 협동조합 정신을
기반으로 모범적인 운영

중국음식점 블랙앤압구정은 전체 직원의 44%가
지분을 보유한 공동 사장
식당이 협동조합형으로 전환되자 신뢰가 쌓여
이직률이 줄고 매출이 증가

01 개요

점포 및 매출규모

성동구 내 4개 매장, 17명 조합원, 51명 직원

1호점은 17년 유지(개인사업 포함), 현재 월 약 1억원 매출

각매장은 17명 조합원이 지분 보유, 경영은 독립채산제

1호점 지배인 경력자가 2.3호점 대표자로 독립

02

왜 협동조합형
으로 전환
했는가?

02 왜 협동조합형으로 전환했는가?

개인소유 10년 후 2009년부터 협동조합형으로 전환

2007년 일본 오사카공동체 마을 아사카 견학
가난하고 보잘것없는 사람들이 서로 힘을 합쳐 회사를 세운 것에 감명
직원들에게 제안 후 2년간의 설득 작업을 거쳐

2009년부터 협동조합형으로 운영

02 왜 협동조합형으로 전환했는가?

양보를 통한 신뢰 확보와 지분 양도로 시작

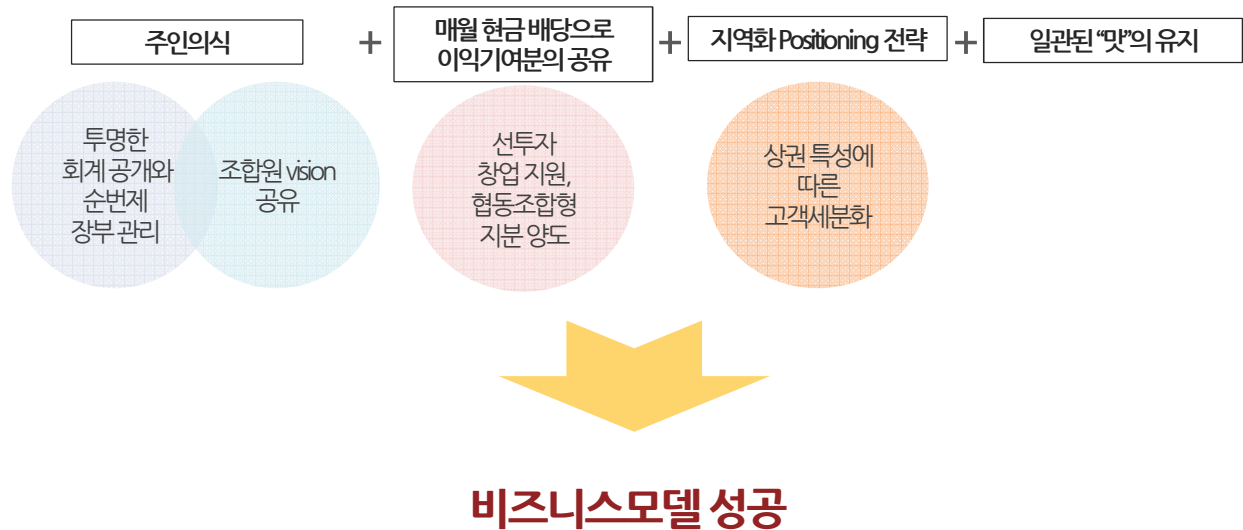
권리금 인상분 포기, 최초 계약금액으로 지분 산정
2년 이상 근무하여 신뢰가 쌓인 직원들이 출자
출자자격 유연하게 적용, 현재는 3년 이상 근무자 대상

출자금이 없으면 대표자가 논골신탁에 인보증 제공하여 기회 제공

03

비즈니스
모델
성공요인

03 비즈니스모델 성공 요인



04 비즈니스모델 성공 요인

주인의식 기반 협동노동 효과 극대화

주인의식 기반 협동노동 + 각 분야별(주방, 홀, 배송) 리더십의 시너지

불필요한 오토바이 운행 및 시동 등 원가 절감

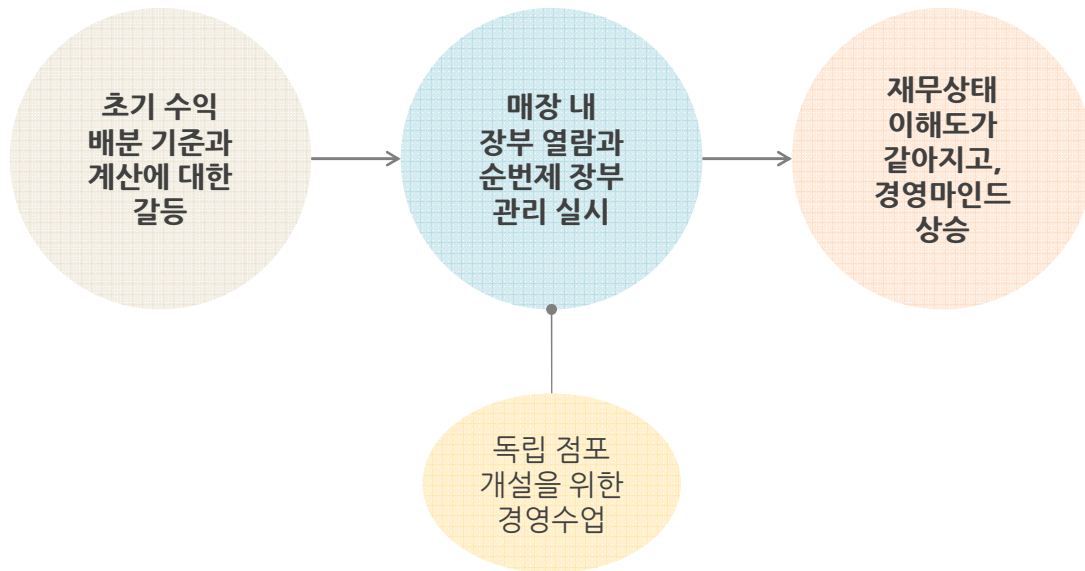
적극적 홍보를 통한 매출 상승

“혼자서” 판단·결정·행동 → “함께” 고민 공유·해결·행동

주인의식 인식 → 매출 상승 → 생활 안정 → 결혼 및 출산 증가
→ 주인의식 상승 → 매출 상승 선순환 구조

03 비즈니스모델 성공 요인

투명한 회계 공개와 순번제 장부관리



03 비즈니스모델 성공 요인

조합원 vision 공유

Vision = “외식전문가”

대표는 덜 벌게 되어도 함께 꿈을 꾸므로 마음이 여유롭고 행복

03 비즈니스모델 성공 요인

매월 현금 배당으로 이익기여분의 공유

월별 매출 결산 후 익월 1일 현금 배당 실시

잉여의 3%는 준비금으로 적립

적립된 준비금이 일부는 무상대출 사업 재원으로 활용

03 비즈니스모델 성공 요인

매월 현금 배당으로 이익기여분의 공유

‘블랙&압구정’의 무상대출 사업 - “3.3.3”

무상대출 사업 적립금 3,000만원

1인당 무상대출 한도 300만원

무상대출 상환기간 3개월

03 비즈니스모델 성공 요인

선투자 창업 지원, 협동조합형 지분 양도

본점의 창업 노하우를 최대한 활용 최대 1억 범위 내 비용절감형 창업

주방설비, 인테리어 등 직접 설계 후 시공 의뢰

농골신탁의 도움으로 창업 자본 마련

창업 참여 직원 = 농골신탁 조합원

03 비즈니스모델 성공 요인

지역화 Positioning 전략

“성동구에는 블랙&압구정이 있다”
성동구 내에서만 점포 개설

“의미있는 점심식사”
사회공헌 & 사회봉사 활동도 철저히 지역화 전략

‘블랙&압구정’의 사회공헌활동 사례

성동구청 짜장면 봉사

공무원에게 “의미있는 점심식사” 제공

짜장면 + 후식 + 음료 제공

공무원은 식사비용 대신 소액기부

소액기부금 + 지역 기관 후원금 → 지역 약자 후원활동

성동구청 공무원의 50%는 성동구 거주 → 새로운 고객 확보

03 비즈니스모델 성공 요인

일관된 “맛”의 유지

“밀재료”와 중식당 “운영노하우” 전체 매장 동일

“밀재료”는 가격이 올라도 17년 간 재료 그대로 유지
각 매장의 입지조건 및 고객층 고려한 유연한 “메뉴 운영”

모든 매장의 주방 책임은 1호점 주방실장이 담당

월별로 각 매장 고객 불만사항 분석 및 시정

배달은 “1km” 이내만 응대하여 “맛” 유지

03 비즈니스모델 성공 요인

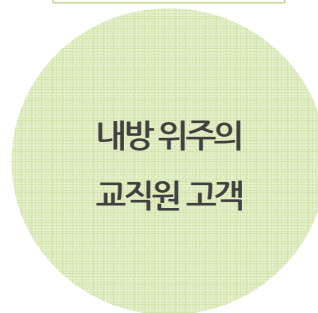
상권 특성에 따른 고객세분화

아파트 밀집 지역
(1,2,3호점)



배달 위주의
주민 고객

대학 인근 지역
(4호점)



내방 위주의
교직원 고객

아파트 밀집 지역인 1.2.3호점은 배달 위주의 주민 고객
대학 인근 지역인 4호점은 내방 위주의 대학 교직원 고객

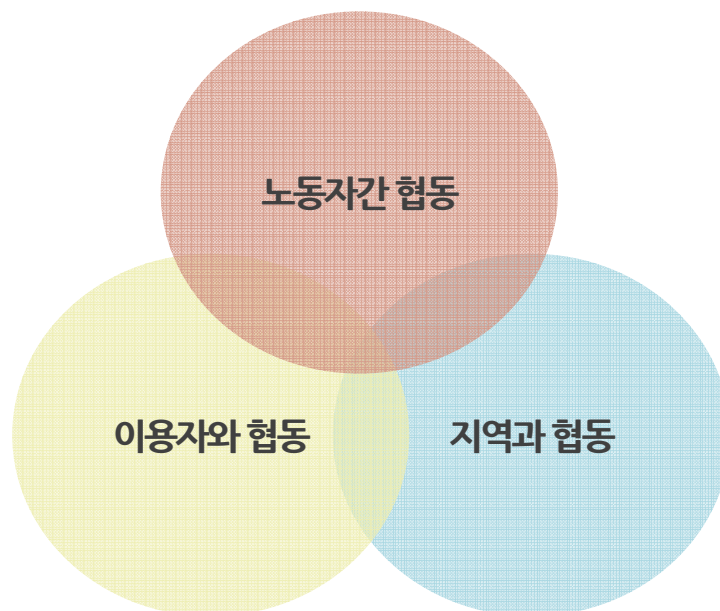
04

협동노동의 실행

21

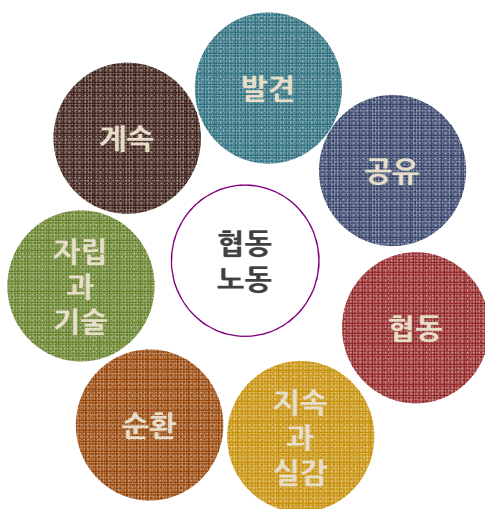
04 협동노동의 실행

협동노동 정의



22

협동조합 운영 후 서비스 마인드 변화
고객 응대 자세 변화
협동에 필요한 규칙의 동의
‘블랙&압구정’의 다같이 잘 살기 위한 7가지 실천사항
협동조합의 주인으로 응대 vs 일용직 노동자로 응대



‘블랙&압구정’의 다같이 잘 살기 위한 7가지 실천사항

“발견” 어떠한 사업이나 아이디어를 현장방문을 통하여 논의 및 채택한다.

“공유” 혼자만의 것이 아니라 서로가 정보를 공유한다.

“협동” 결정이 되면 여러 사람이 함께 협동하여 사업에 임한다.

“지속과 실감” 지속적으로 일을 하며, 몸이나 머리로 느낀다.

“순환” 톱니바퀴처럼 주방, 홀, 배송 서로가 하나의 공동체라는 생각을 가지고 순환적으로 한다.

“자립과 기술” 기능 및 방법을 빨리 숙지하고 자립할 수 있도록 모든 장부의
공유화를 통하여 인재를 키워나간다.

“계속” 시행착오를 무서워하지 않고 1~6번의 방법을 장기적인 비전을 가지고 계속 실행한다.

04 협동노동의 실행

이용자와 협동

“내가 매일 먹는 음식”을 고객에게 제공

고객 = 지역 주민

“첫 맛 & 첫 서비스” = 평생 고객

04 협동노동의 실행

지역과 협동

식자재 구매는 지역 영세 상인 이용이 원칙

지역 영세 상인이 다시 고객으로

⇒ 지역과의 협동이 “선순환 구조의 시작”

03 외식업_행복나눔마트협동조합

행복나눔마트협동조합

2015.09.



Contents

- 01 개요
- 02 설립 배경
- 03 미션
- 04 조직 구성
- 05 비즈니스모델
- 06 비즈니스모델 추진 과제

01

개 요

01 개요

언론이 본 '행복나눔마트협동조합'



제주에 스페인 몬드라곤과
같은 협동조합 복합체를
만들고자 설립

제주의 지역공동체 복원과
경제적 성장을 위해
2012년 설립

최신 소식과 사진들이
꾸준히 업로드 됨

창출수익은 제주의
지역공동체 활성화를 위한
기금으로 조성

<https://www.facebook.com/nanumartjeju>

01 개요

언론이 본 '행복나눔마트협동조합'

지역공동체
활성화를 위한
노력

행복나눔공동체마트협동조합, 소외계층 행복나눔 꾸러미 전달

헤드라인 제주 2015.09.21



지역사회 발전에 기여를 중요한 가치로 삼고 따뜻한 지역공동체를 만드는 게 조합의 목표 중 하나인 만큼 서로 상생하며 협력하는 지역문화를 만드는 데 기여해 나갈 예정

행복나눔마트협동조합은 조합원들이 공동 출자해 만들고 운영하는 최초의 직원협동조합 마트
마트 운영 수익의 2/3를 지역사회에 환원
지역공동체 활성화에 기여

01 개요

점포 및 매출 규모

2013년 3월 25일에 설립한 직원협동조합

주요 사업 슈퍼마켓 운영

270평, 냉동 탑차 1대와 배달차 2대 보유

연 매출 45억 원(2014년),

현재 1일 평균 매출은 1,200만 원 정도

행복나눔마트 2호점과, 한식뷔페식당 "섬채" 2015년 11월 오라동에 개점 예정

01 개요

인원

조합원 총 19명, (직원 조합원 17명+출자 조합원 2명)

근무하는 직원은 총 29명

입사 후 3개월의 수습기간을 거치면 조합원 가입 자격 획득
출자금을 납부 시 정식조합원

**작년 총회에서 최소 출자금을
300만 원에서 900만 원으로 인상**

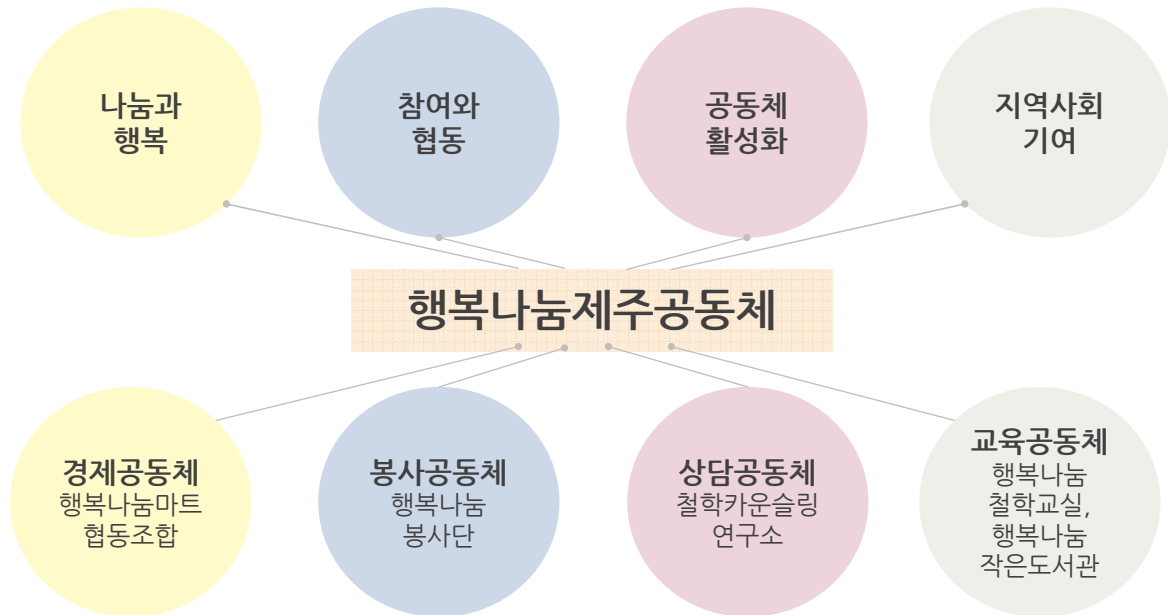
직원들에게 협동조합 출자금은 재산이라는 인식을 주기 위해 출자금 인상

02

설립배경

02 설립배경

행복나눔제주공동체 사업을 통한 사회적가치 실현



02 설립배경

노동자협동조합 슈퍼마켓

주민 생활에 밀접한 슈퍼마켓을 사업분야로 선택

**취지에 공감한 기존 마트 사장으로부터 시세보다 낮은 가격에
인수를 하여 협동조합으로 전환**

**협동조합기본법에 원외이용 금지 조항이 있었기 때문에
슈퍼마켓을 운영하는데 적합한 조직 형태인
노동자협동조합 유형으로 설립**

02 설립배경

재원조달

행복나눔제주공동체 관계자 & 기존 마트 직원 공동출자

인수에 필요한 4억원 중 3분의 2는
행복나눔제주공동체 관계자 5명이 출자하였고
나머지는 기존 마트 직원 10여명이 출자

수익은 지역공동체 활성화를 위한 연대기금으로 사용

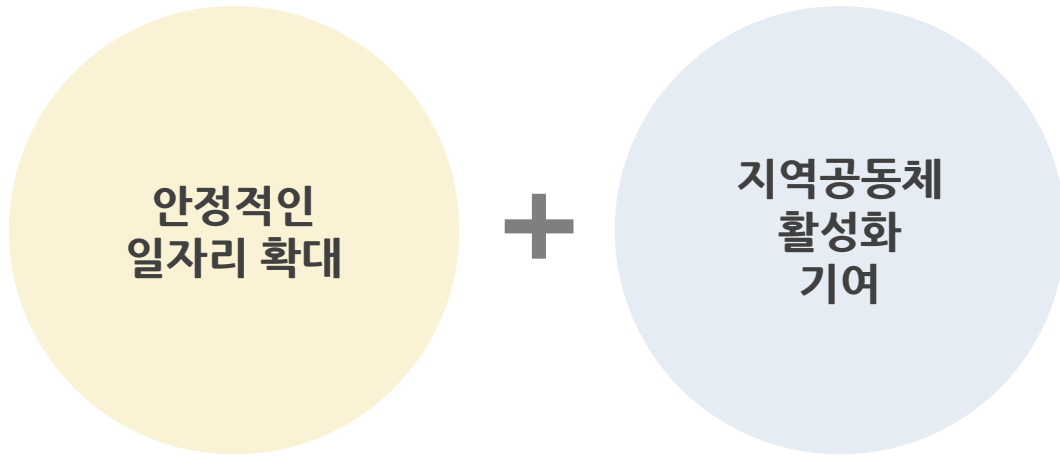
행복나눔마트협동조합에서
창출되는 수익의 3분의 2를
지역공동체 활성화를 위한 연대기금으로 사용 예정

03

미션

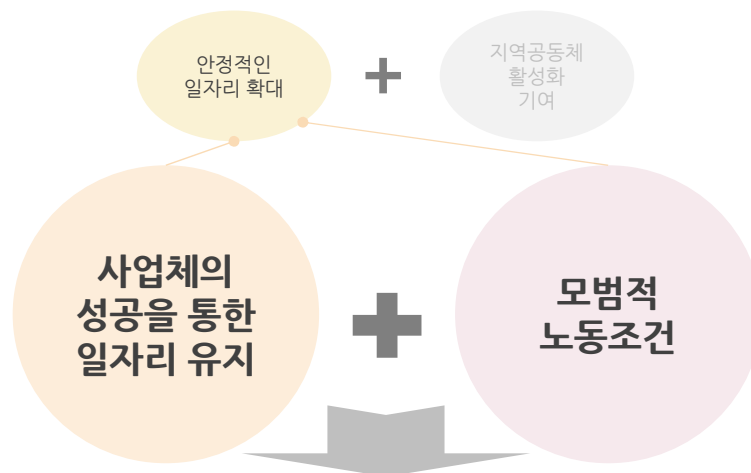
03 미션

두개의 미션과 사회적가치



03 미션

안정적 일자리 확대

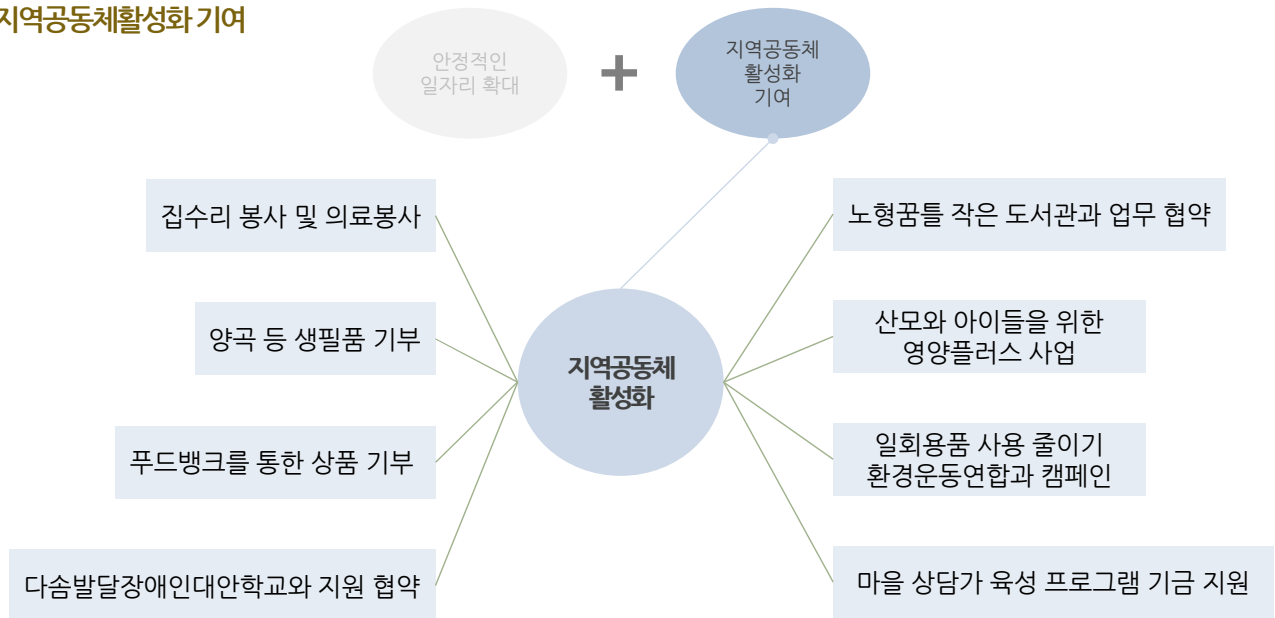


조합원의 일에 대한 동기부여

마트의 매출이 협동조합 전환 7개월 후 20% 증가
급여상승, 주5일근무제 도입, 초과수당 및 야간수당의 정확한 지급,
정년 보장과 퇴직연금 지급, 학자금 지원(교복비, 방과후 학교, 대학교 등록금 등) 등 다양한 후생복지
퇴직 시 출자금과 함께 잉여배당금지급

03 미션

지역공동체활성화기여



04

조직운영

이사회는 총 4명으로 구성

지난 조합원 총회에서 직원조합원 2명을 이사로 선출

조합 이사장 주재로 팀장 회의를 1주 1회 진행

앞으로 1호점 경영과 관련한 회의는 전문경영인에게 맡기고
이사장은 1호점과 2호점, 식당 전체를 관리하는 업무에 집중할 예정

가장 큰 애로사항은 인력관리

초기 조합 설립을 주도한 세력과 기존 직원들 사이의 의견 차이

직원 조합원들이 비전을 찾고 경력을 쌓도록 하겠다는 취지에서
순환보직제를 실시하려고 하였으나 직원들의 의견 수렴 위해 보류

협동조합 교육

초기에는 협동조합에 대한 교육을 1주 1회 실시
지금은 한 달에 1회 진행 슈퍼마켓 운영과 관련한 현안 논의
신입직원에게는 계속 협동조합 교육 실시

직원채용

2015년 이전에는 이사장과 이사들이 면접을 통해 직원을 채용하였으나
2015년부터는 6인의 인사위원회에서 면접 후 직원 채용

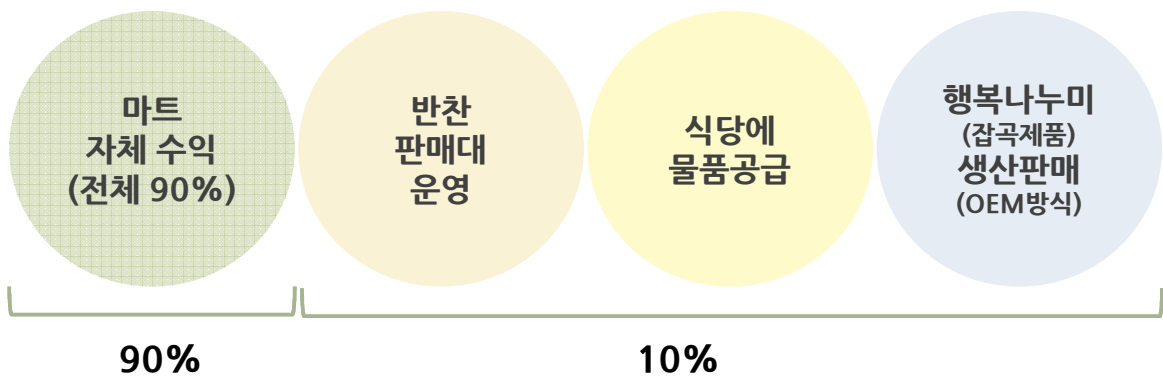
05

비즈니스 모델

19

05 비즈니스모델 수익모델

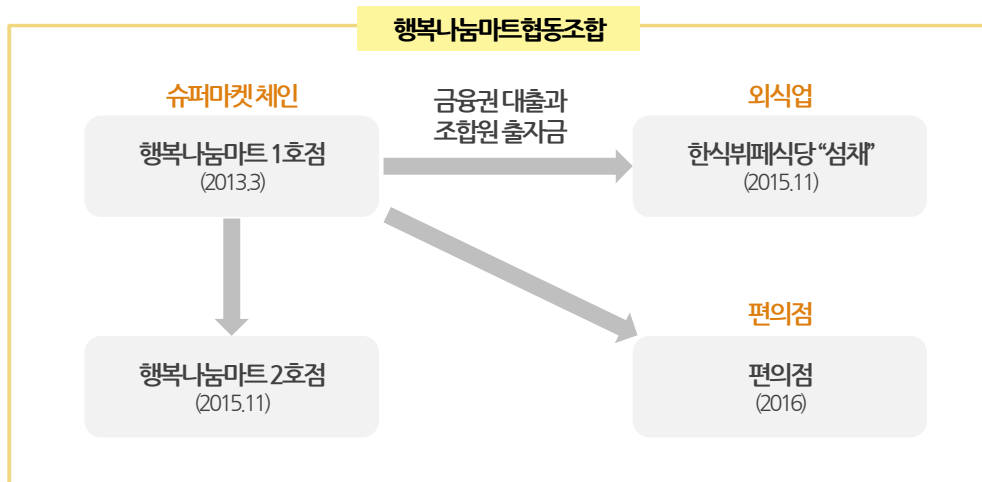
수익 모델



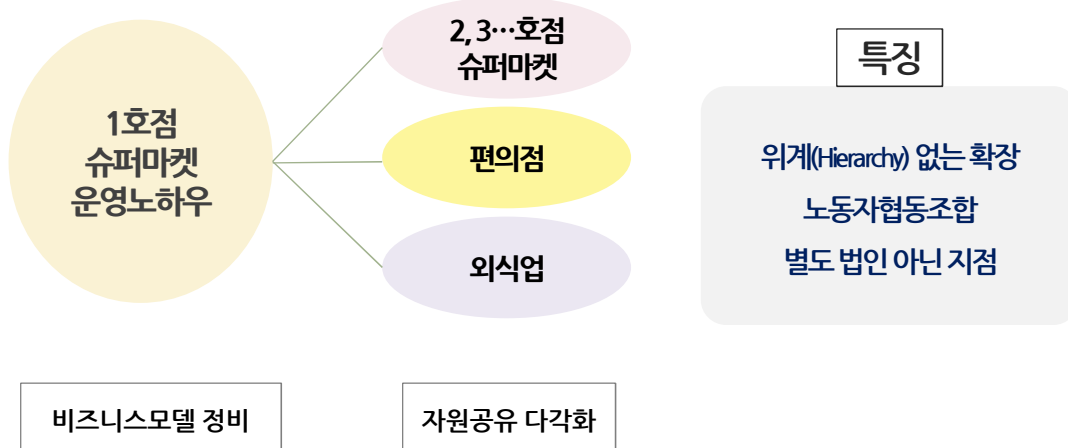
20

05 비즈니스모델
자원공유다각화 모델

마트 중심 자원공유 다각화 모델



05 비즈니스모델
자원공유다각화 모델



06

비즈니스 모델 추진 과제

23

06 비즈니스모델 추진 과제 의사결정구조와 일상적 경영관리 체계

프랜차이즈 또는 수직통합형 네트워크 방식과
어떻게 다르게 발전할 것인가?

각 사업체들이 가치준수 & 운영원칙 준수 & 수익창출을
어떻게 안정적으로 할 것인가?



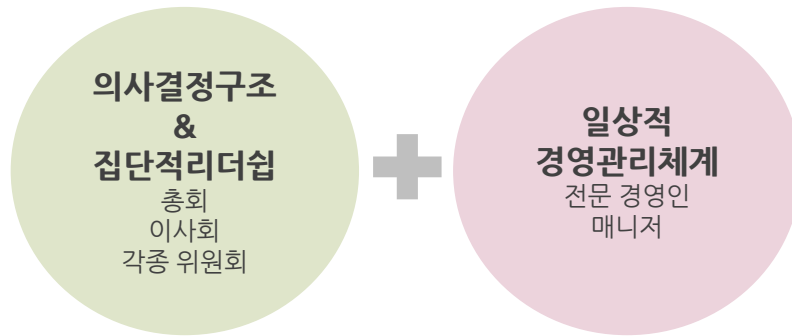
의사결정구조와 일상적 경영관리체계 구축 과제

24

06 비즈니스모델 추진 과제

의사결정구조와 일상적 경영관리 체계

의사결정구조와 일상적 경영관리체계 구축 과제



06 비즈니스모델 추진 과제

재원조달

외식업

2호점 개점과 외식업 진출을 위하여 필요한 자금 10억 원 소요
6억 원은 1호점을 담보로 신용보증재단으로부터 대출 예정
나머지는 신규 조합원(직원, 출자조합원)들의 출자금으로 충당 예정

편의점

2016년 45평 규모의 기존 점포를 인수하여 편의점 개점 예정
인테리어는 공동체 관계자로부터 현물출자 예정
임대료와 인건비 등이 고정적으로 지출되는 것 외에는 비용 최소화
저자본으로 추진 가능한 사업

04 외식업_해피브릿지협동조합 꿀밥

해피브릿지협동조합 점포쉐어링 창업브랜드 ‘꿀밥’

2015.09.



Contents

- 01 사업배경
- 02 사업목적
- 03 '꿀밥' 컨셉
- 04 '꿀밥' 비즈니스모델
- 05 과제:사업구조 디자인

01

사업배경

3

01 사업배경 외식산업 사업환경

외식 시대 대기업들 한식뷔페 각축전...
작은 음식점·노동자는 괴로워

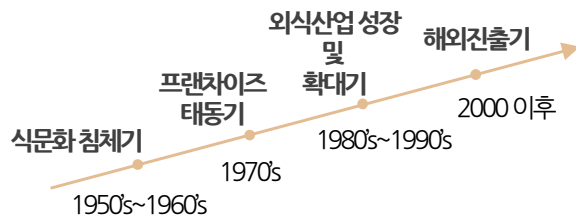
경향신문 2015.08.07

대기업 각축
자영업자&중소기업
생존력 약화
노동조건 악화



01 사업배경

외식산업 사업환경



특징

대기업의 외식 시장 각축

외식 상권 대기업 진출 규제 부재

대기업 브랜드 입점 → 지대 상승
자영업자 & 중소기업 생존력 약화



사회적경제조직은 총체적 어려움

경험 & 경영역량 부족
사업 전략 · 상품개발 · 판로개척 ·
자금운용 전반 어려움

02

사업 목적

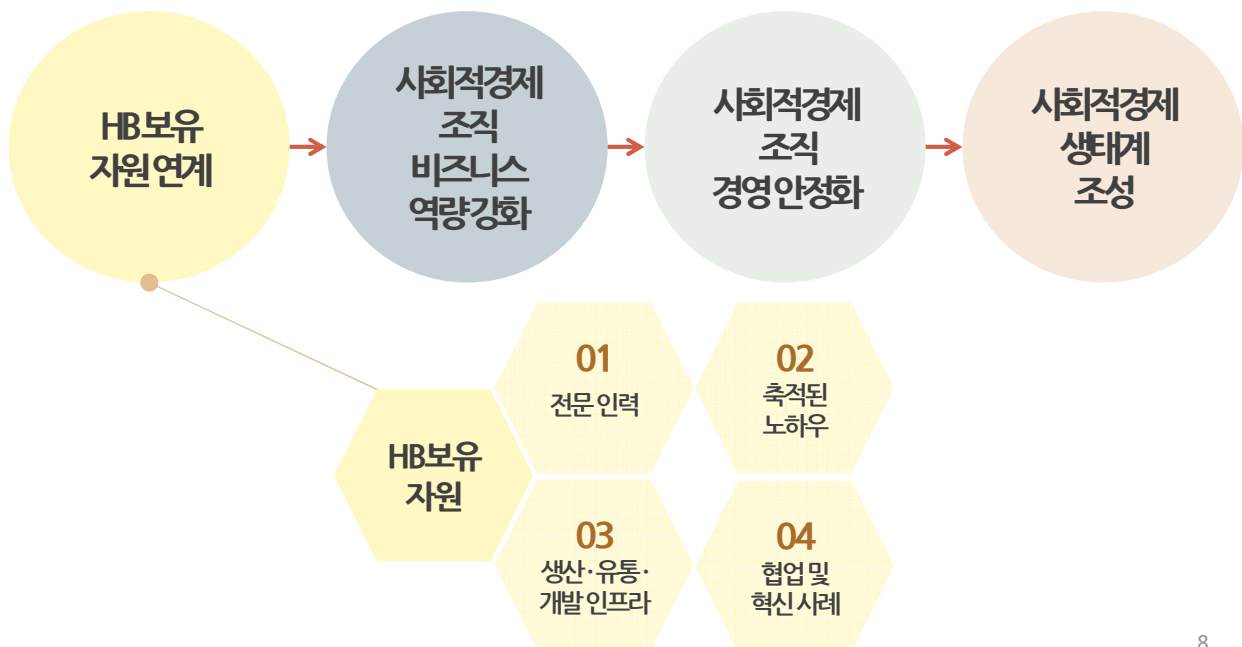
02 사업목적

사회적경제 생태계 조성



02 사업목적

사회적경제 생태계 조성



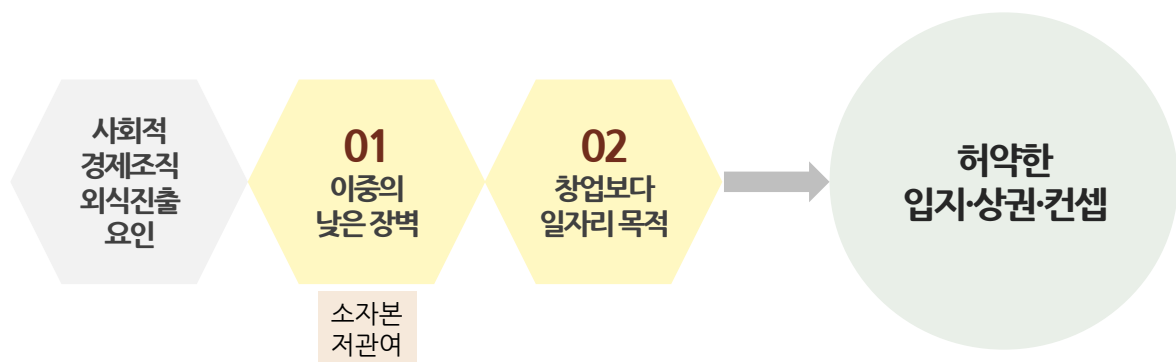
03

‘꿀밥’ 컨셉

9

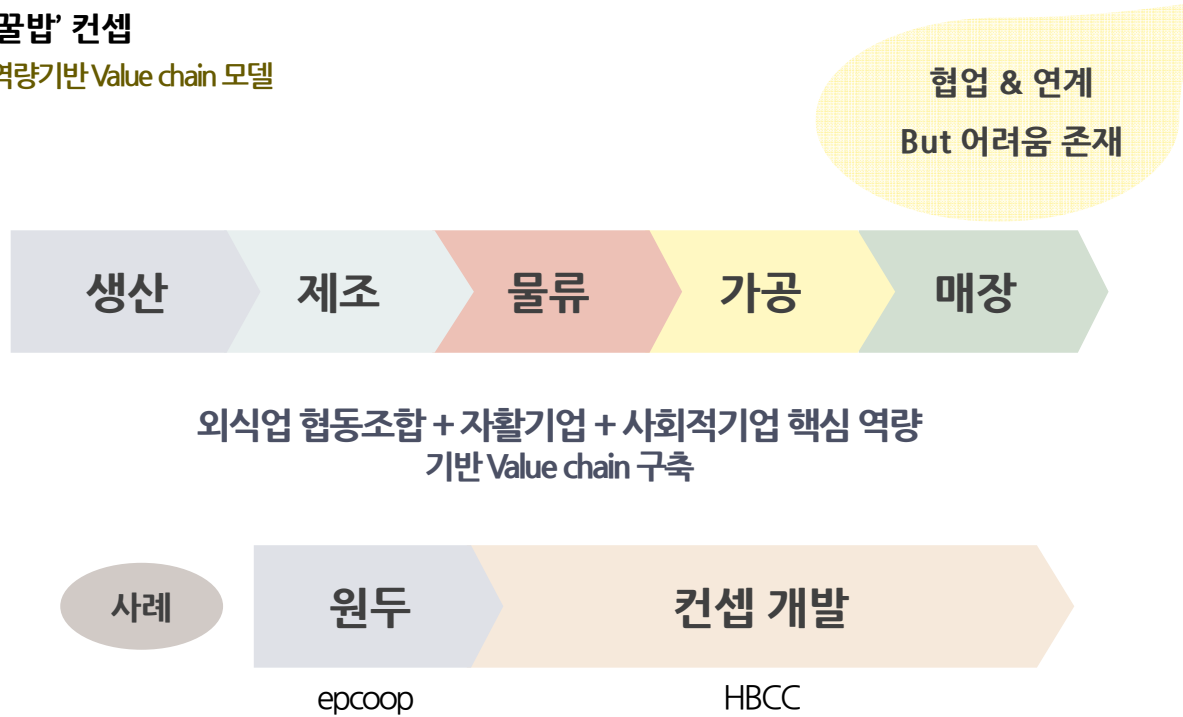
03 ‘꿀밥’ 컨셉

사회적경제조직 외식 진출 경향



03 '꿀밥' 컨셉

핵심 역량 기반 Value chain 모델

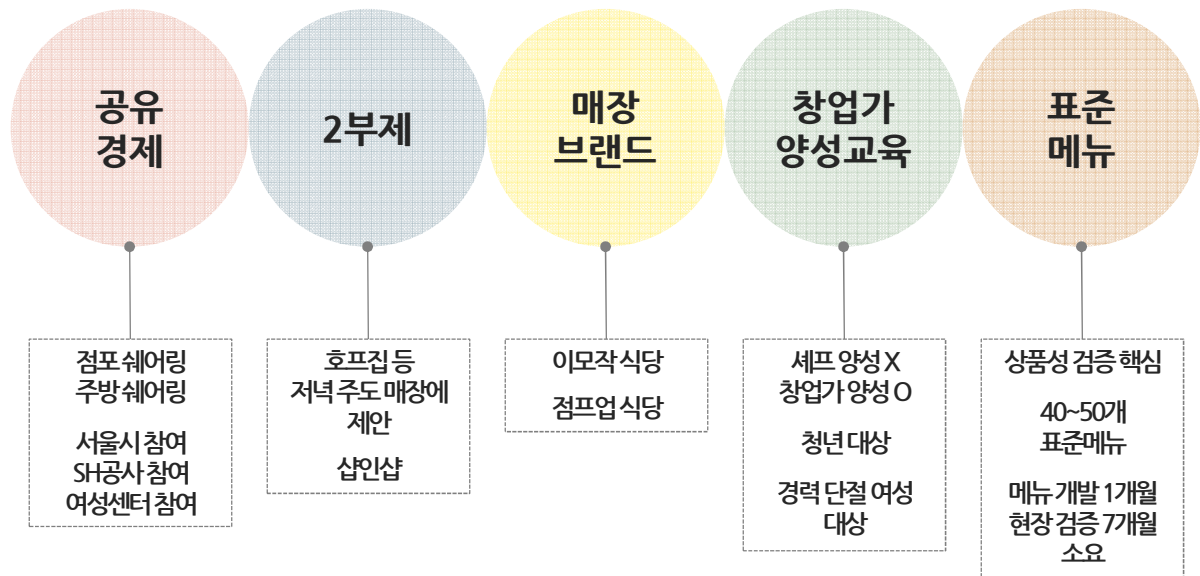


04

‘ 꿀 밥 ’
비즈니스
모델

04 '꿀밥' 비즈니스모델

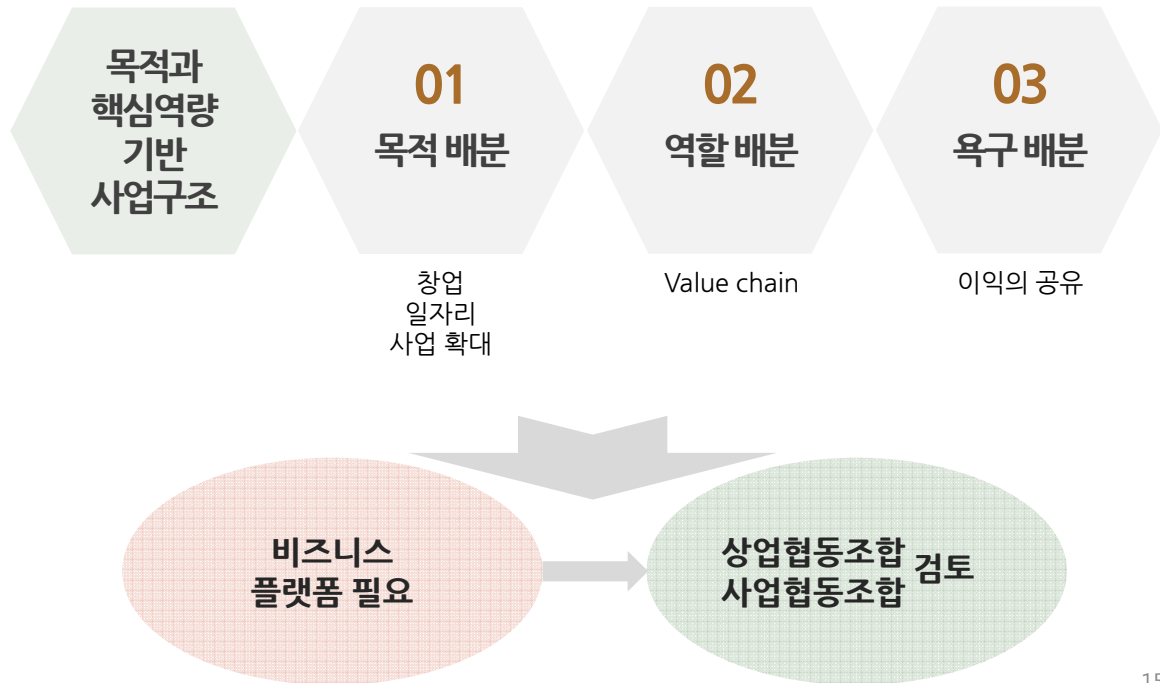
점포지원형 점심 뷔페



05

과제 :
사업구조
디자인

05 과제: 사업구조 디자인



노동자협동조합 비즈니스플랫폼

05 플랫폼_SMart

S M a r t

2015.09.



Contents

- 01 사례연구 배경
- 02 개요
- 03 벨기에 스마트
- 04 프랑스 스마트

01

사례연구 배경

01 사례연구 배경

프리랜서형 노동자의 독특한 지위와 고용형태에 적합한 사업방식

스마트는 벨기에뿐만 아니라 유럽의 여러 나라에서
문화예술인의 독특한 지위와 고용형태에 적합한 사업방식 실현

IT&전문가 협동조합 비즈니스모델 시사점

우리나라 IT분야에서 높은 비중으로 수행되고 있는
하청, 파견, 프리랜서 노동에 대하여
협동조합의 비즈니스모델을 개발하는데 시사점

유럽 8개국의 스마트 조직 형태는 다를지라도 사업방식에 있어서는 공통적인 특징 존재

현재 프랑스, 스웨덴, 스페인, 이탈리아, 네덜란드,
오스트리아, 독일, 헝가리 등 유럽 8개국에 스마트가 구축

02

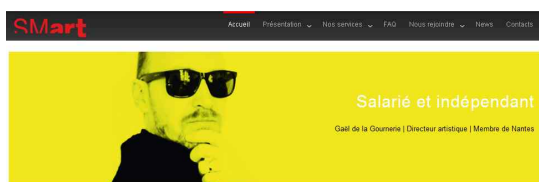
개 요

5

02 개요

벨기에 스마트 홈페이지

www.smartbe.be



Coopérative d'accompagnement et de gestion de projets créatifs

Dix services mutualisés proposés par Smart à ses membres artistes et créateurs

NOUS SOMMES
CHARLIE

Nos propositions
Nos propositions pour une politique culturelle qui donne sa place à l'artiste.

Nous rejoindre
Retrouvez bureau le plus proche de chez vous et rejoignez vous à une session d'infos.

Déjà utilisateur
Retrouvez vos infos personnelles, vos activités, déclarez vos prestations, effectuez vos paiements.

News Smart
Nouveaux bureaux, ateliers, offres d'emplois, actualités du secteur, nouveautés Smart.



© 2015, KFWC. All rights reserved.

Smart 브로셔



What is Smart?

Smart is a non-profit organisation created in Belgium in 1998 which is developing itself in 9 European countries. We aim to simplify and support the professional paths of creative and cultural workers. Our principal goal is to help the self-employed develop their own activity through a secure system.

We offer multiple services such as information, trainings, legal advice, visa rentals, subsidies, a social professional network, etc. Also at the heart of **Smart**, you will have access to online invoicing tools.

WORKING IN BELGIUM

Every worker in Belgium needs to choose between these 3 categories:

SALARIED WORKER

Your employer pays around 30% on top of your salary into the social security fund. You as an employee also pay a proportion of your gross salary as social security contributions. This fund is then used to pay social security: health insurance, retirement plan, unemployment benefit, family allowance, etc.

INDEPENDENT WORKER

The self-employed can also claim social security. Therefore they pay a social contribution that's lower than the joint contribution of employers and employees, but gives lower rights. The self-employed, for example, cannot claim unemployment benefit. However, the self-employed may pay extra voluntary contributions which give them additional rights in certain cases. (more information: www.inast.be)

CIVIL SERVANT

only when employed directly by public administration! The civil servant gets the best overall social protection. But he cannot benefit from certain extras like a group pension funded by the employer, and his work environment can be considered as less flexible.

OUR INVOICING TOOLS

You register with your client all aspects of your mission (tasks, the price, dates, etc.), then you declare that assignment on our website before starting to work. To validate that job, you will have to return your contract to us signed by you and your client. We will take care of the social declaration, we will pay the different social contributions and expenses to the relevant institutions and we will pay your salary (7 working days after the assignment is finished). **Smart** guarantees the payment of the salary even if your client has not already paid.

You will have access to these tools by becoming a **Smart** member (more information on www.smartbe.be).

Smart also offers a more complete invoicing tool available by **Smart** for professionals who have a more complex workflow (working as a collective, receiving subsidies, invoicing intellectual property rights, having important professional expenses). For more information on the Active tool, please attend an information session (inscription on our website) or contact one of our counselors.

HOW MUCH DOES IT COST?

The **Smart** management cost is 6.6% of your invoiced amount (VAT excluded). There is also a yearly membership fee of 25€ (taken out of the first contract exceeding more than 100€-day).



6

03

벨기에 스마트

7

03 벨기에 스마트

연혁

**1998년 창립된 스마트는
엔테르미탕 예술인, 기술자, 노동자들을 위한 공제회사로 시작**
벨기에 문화예술분야의 복잡한 행정 구조에 대응

“예술인의 전국 플랫폼(Plateforme nationale des Artiste, PFNA)”을 구축
일련의 법제도 개선에서 문화예술인의 지위 향상과 사회보장, 저작권 등 창작활동의 안정성을 강화

2007년 ‘Roger Van Thoumout 사회적경제 상’ 수상

**2008년 스마트 프랑스(SMartFR)를 결성한 후
스마트 유럽을 통해 국제적 발전이라는 과제에 집중**
각 나라에서 문화예술인의 노동조건을 개선하고 창작인들의 국제적 공조를 용이하게 할 목적

8

03 벨기에 스마트

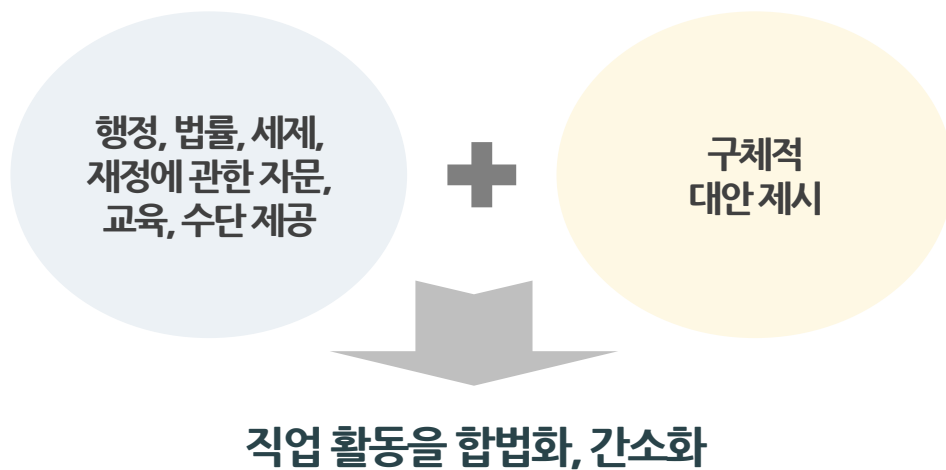
현황

벨기에만 10개의 사무소

6만 명의 회원(2014년), 7만 명의 고객 상대

03 벨기에 스마트

설립목적



03 벨기에 스마트

역할

개인적, 집단적 수요 취합

벨기에와 해외에서의 활동에 유용한 다양한 수단과 서비스 구상과 마련

직업에 종사하는 기간내내 관련 정보 전달, 법률적·경제적 조언,
프로젝트의 기획과 실행 및 전파를 지원하는 환경 제공
멤버에게 재정적 안전의 혜택을 제공하는 보증기금을 만들고 관리

활동을 실행하는데 있어 법적, 행정적 안전을 강화하는 것을 목적으로 정부에 대안 제시

초국가적 활동을 지원하는 수단과 서비스를 제공하고 유럽 차원에서 노동조건의 향상과 조화를 실현하기 위하여 협동조합의 국제적 네트워크 구축

사회, 경제적 관계 속에서 문화예술분야의 존재감을 보장

03 벨기에 스마트

역할

스마트는

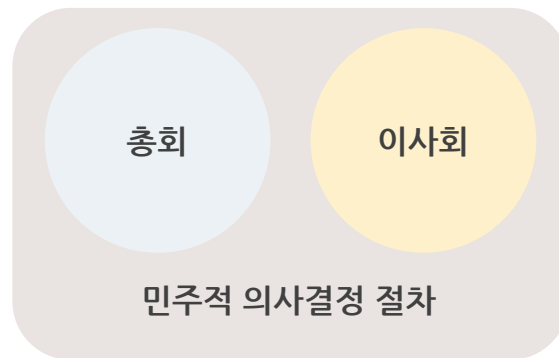
① 문화예술인의 사회적, 직업적 조건의 개선을 위한 노력

② 연대

③ 자원과 재능의 공유와 수단의 상호 부조

등 사업수단의 결합을 토대로 발전

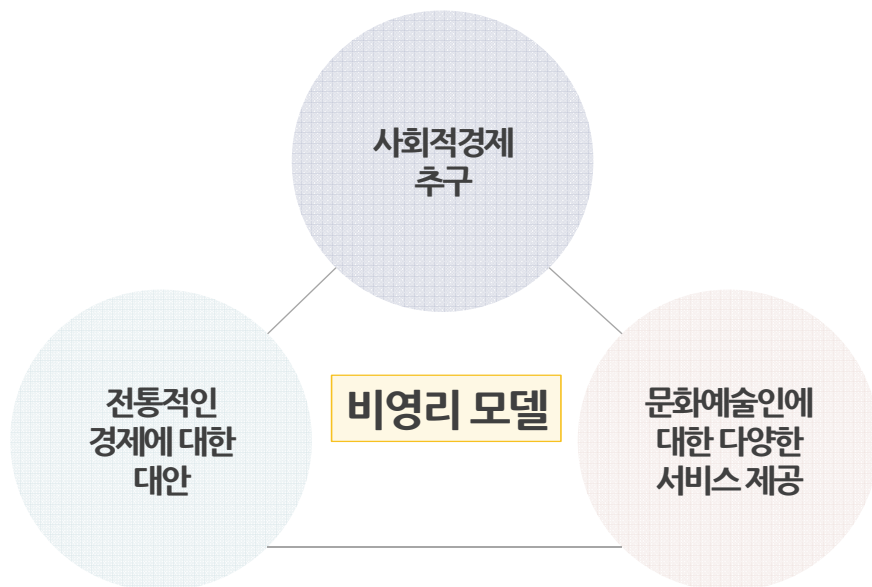
03 벨기에 스마트 거버넌스



총회와 회원으로 구성된 이사회에서
민주적 의사결정

스마트 직원 총 160명이며 이 중 153명 정규직

03 벨기에 스마트 비즈니스모델



03 벨기에 스마트

비즈니스모델

계약(contract) 관리
서비스

활동(activités) 관리
서비스

계약(contract) 관리와 활동(activités) 관리로 구분되는 두 가지 형태의 서비스 제공

계약 관리는 급여, 세금, 보험 등 관련 서류를 발급하고 지급을 받아내는 단순 행위
활동 관리는 스마트와 근로계약을 전제로 각 활동마다 관련한 사업비 청구 및 모든 행정적 업무 관리

03 벨기에 스마트

비즈니스모델



출범 이후 회원의 요구에 부응하기 위하여 다양한 수단 개발
수익은 새로운 서비스의 개발에 재투자

03 벨기에 스마트

비즈니스모델

회원 매출의 6.5%를 수수료로 받아 운영비로 충당

스마트에서 제공되는 서비스에 포함되는 고정비는
보증기금을 조성하는데 투입

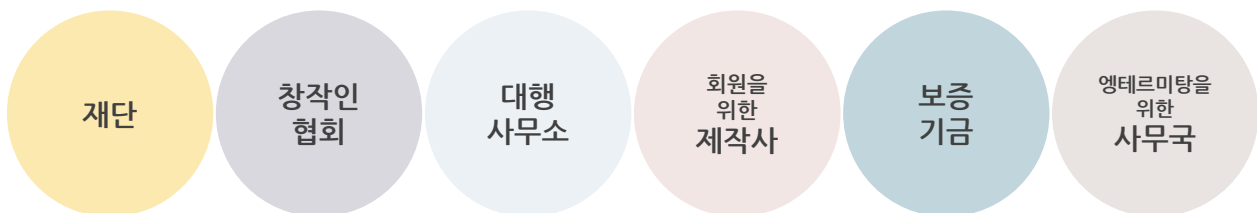
조성된 기금은 문화예술분야의 장래의 수요에 답변하기 위하여 새로운 서비스를 개발하는데 투자

2012년 이후 매출이 계속 증가하다가 주춤한 상태
2014년 118백만 유로의 매출

2013년에 비하여 0.92% 성장

03 벨기에 스마트

비즈니스모델-사업조직



빠른 성장에 맞춰 여러 조직 구조를 갖출 필요성이
제기됨에 따라 2007년에 조직구조 개편

▶ 현재 6개의 조직으로 구성

03 벨기에 스마트

비즈니스모델-재단



스마트의 여러 조직들을 조율하고 재정적으로 관리하는 핵심적인 역할 수행

7명으로 구성된 이사회에서 6명의 회원 대표(그 외 이사장 1명이 일상적인 경영을 책임)는 창작인협회(APMC)의 관점을 방어하고 새로운 서비스의 개발, 수단, 인력, 목적의 실현, 그룹의 총체적인 전략, 예술인들과의 관계 등 정의

03 벨기에 스마트

비즈니스모델-창작인협회



멤버들의 사회적, 경제적 이해를 대변하고 연대적 자율성에 기초한 경제적 모델 속에서 창작과 활동의 잠재성을 강화

03 벨기에 스마트

비즈니스모델 - 대행사무소



**영상, 미술, 음악, 문학, 공연, 연극, 무용 등 모든 예술분야의 독립 예술인을 대상으로
계약 관리, 법적 안전, 행정 편의와 간소화 서비스 제공**

예술 행위가 아닌 계약을 위한 대행사무소 또는
3개 지방에 있는 예술인을 위한 사무소(BSA: Bureau Social pour Artistes)와 같이 인증을 받은 기관

대행사무소는 법적인 고용주로서 독립예술인들을 임시 노동자로 고용하는 방식
노동법 적용, 고용주의 의무 및 청구서 발행 등에 대하여 책임

* 인력중개소(또는 직업소개소)의 성격이 아니기 때문에 의뢰자는 구인을 하기 위해서가 아니라
자신이 임시로 일을 맡기는 예술인의 고용과 관련된 모든 행정서비스를 처리할 목적으로 대행사무소를 이용

* 문화예술인도 자신의 일거리는 직접 발굴

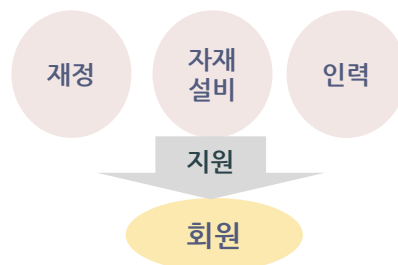
03 벨기에 스마트

비즈니스모델 - 회원을 위한 제작사



**행정적, 재정적 관리 수단을 제공하는 것을 통해
회원들이 프로젝트를 위하여 실행하는 활동들을 지원하는 것이 목적**

회원들은 자신들의 활동에 대한 관리를 스마트에 위탁,
스마트는 프로듀서로서 회원들의 프로젝트가 진행되는 모든 단계에서 컨설팅, 회계, 자원동원 등 지원
회원들이 비영리민간단체(ASBL: Association Sans But Lucratif)를 창립하거나 관리할 필요가 없도록 지원



03 벨기에 스마트

비즈니스모델 - 보증기금



**프로젝트 운영자의 활동의 실행을 추진하도록 하고
그들의 직업적 상황에 적합한 해결책 모색**
자재 구입을 위한 자금, 사업 개발 목적의 소액대출을 위한 자금,
예술 활동의 범주에서 주어지는 선금과 보조금 등 맞춤형 재정서비스의 혜택을 제공하는 것이 목적

03 벨기에 스마트

비즈니스모델 - 엔테르미탕을 위한 사무국



엔테르미탕을 위한 계약 관리와 활동 관리가 주 업무
관련 정보 제공, 자문(60명의 컨설턴트와 연결 가능), 직능향상 훈련, 이벤트와 전문가 네트워크 미팅,
연구와 자료관리, 교육, 법률 서비스, 금융 서비스, 장비 대여, 소액 또는 선금 및 보조금 대출,
창작 프로젝트에 대한 장학금, 크라우드펀딩, 공간,
아고라(활동 소개와 광고를 위한 공동체 사이트), 차량 임대 등 다양한 지원 제공

04

프랑스 스마트

25

04 프랑스 스마트

연혁

2008년 사회적경제연합(Union d'Economie Sociale)이라는 기업 형태로 출발



26

04 프랑스 스마트

공익협동조합으로 전환

서비스 수혜자가
스마트의 조합원으로
가입함으로써
협동조합의
거버넌스에 참여

조합원의 지분참여로
스마트의 자본력을
강화하고 활동 규모의
진화에 따른
기금 수요에 대응

사회연대경제와
특히
사업고용협동조합의
발전에 참여

스마트의 조합원이 거의 4,000명에 달하면서
2013년 6월 사회적경제연합(UES)에서 공익협동조합(SCIC)으로 전환

04 프랑스 스마트

현황

본부가 있는 릴을 중심으로
파리, 몽펠리에, 리옹, 스트라스부르, 렌느, 클레르몽페랑, 툴루즈, 마르세유, 낭트 등
10개의 사무소를 두고 있고 현재 17명의 직원이 지역 사무소에서 근무

2014년 회계보고에 따르면 549,098유로의 매출을 올려
2013년 437,208유로에 비해
25,59% 증가한 수치이지만 805,436유로 적자
2013년 946,654유로의 적자에 비해 감소

04 프랑스 스마트

조직구성

프랑스 스마트는 세 개의 조직으로 구성

각 조직마다 서비스 제공에 필요한 사업인가 보유

해당 예술인들은 자기 기업 또는 단체를 창립하거나 경영할 필요 없이
스마트의 조직에서 제공하는 서비스를 이용하는 방식

새로운 모험 (La Nouvelle Aventure)

유한책임회사 형태의
협동조합, 공연 사업자
등록증을 보유,
공연제작서비스 제공

스마트 프로젝트생산 협회

조형예술가, 화가,
조각가, 교육,
커뮤니케이션 등
비공연 분야의 프로젝트와
활동의 생산(전시회 등) 지원

스마트 계약관리 협회

고용주에 대한
서비스 제공

04 프랑스 스마트

비즈니스모델

프로젝트(projet) 관리
서비스

계약(contrat) 관리
서비스

스마트는 크게 프로젝트(projet) 관리 서비스와 계약(contrat) 관리 서비스를 수행

04 프랑스 스마트

비즈니스모델-프로젝트 관리 서비스

스마트는 프로듀서로서 문화예술 프로젝트의 관리를 지원
‘프로젝트생산 협회’, ‘새로운 모험 협동조합’,
‘영상조직’(공익협동조합의 2차 기관)에 의해 서비스 제공

이 서비스를 받기 위해 등록한 회원은 총 6,289명
2014년 한해만 2010명이 등록하였고 실제 활동한 회원은 1,616명

스마트에 등록한 예술인에게 프로젝트 수행을 의뢰한 기관별 프로젝트 건수

공공기관 1,800건, 민간회사가 1,100건, 사회연대경제 분야에서 2,550건

2014년 413만 유로의 매출

프로젝트 생산이 82만 유로, 공연분야 제작이 330만 유로

스마트의 서비스를 이용한 예술인은
그 대가로 자기 프로젝트 매출의 8.5%의 수수료 스마트에 지급

04 프랑스 스마트

비즈니스모델-프로젝트 관리 서비스

프로젝트 보유자가 지원받는 서비스

- ① 개별 맞춤형 지원
- ② 행정, 회계, 재정 관리
- ③ 즉각 대응을 위한 온라인 관리
- ④ 사업 완료 후 7일 내 입금
- ⑤ 선금 및 부가세 환급
- ⑥ 미지급에 대한 보증기금
- ⑦ 법적 지원
- ⑧ 포괄적인 보장보험
- ⑨ 협약(계약) 적용에 관한 자문

04 프랑스 스마트

비즈니스모델-계약관리 서비스

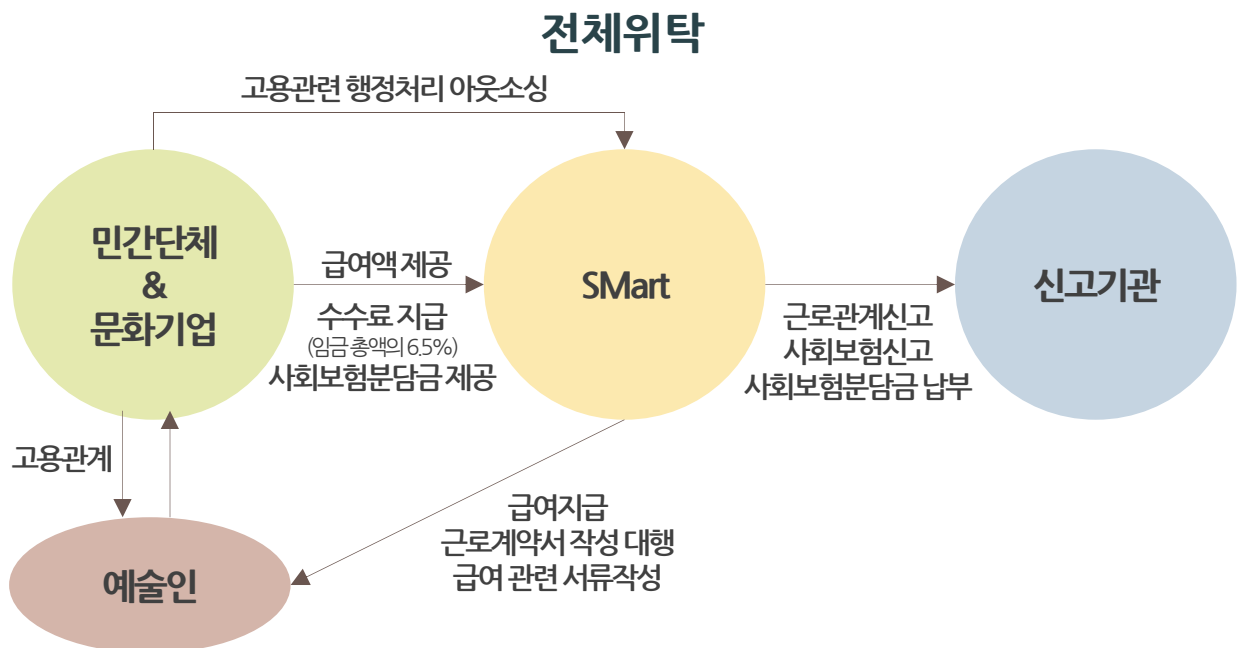
예술 생산 활동을 하기 위하여 정기적으로 또는
임시로 다른 범주의 노동자(엔테르미탕, 무기한계약직, 유기한계약직 등)를
고용하는 민간단체와 문화기업 대상

2014년 계약관리 서비스는 주로 민간단체(89%)에 의해 이용
공연(92%)이 압도적으로 많으며, 대부분 전체 위탁

계약관리 서비스로 인한 매출은 125만 유로
2013년에 비해 28%가 증가

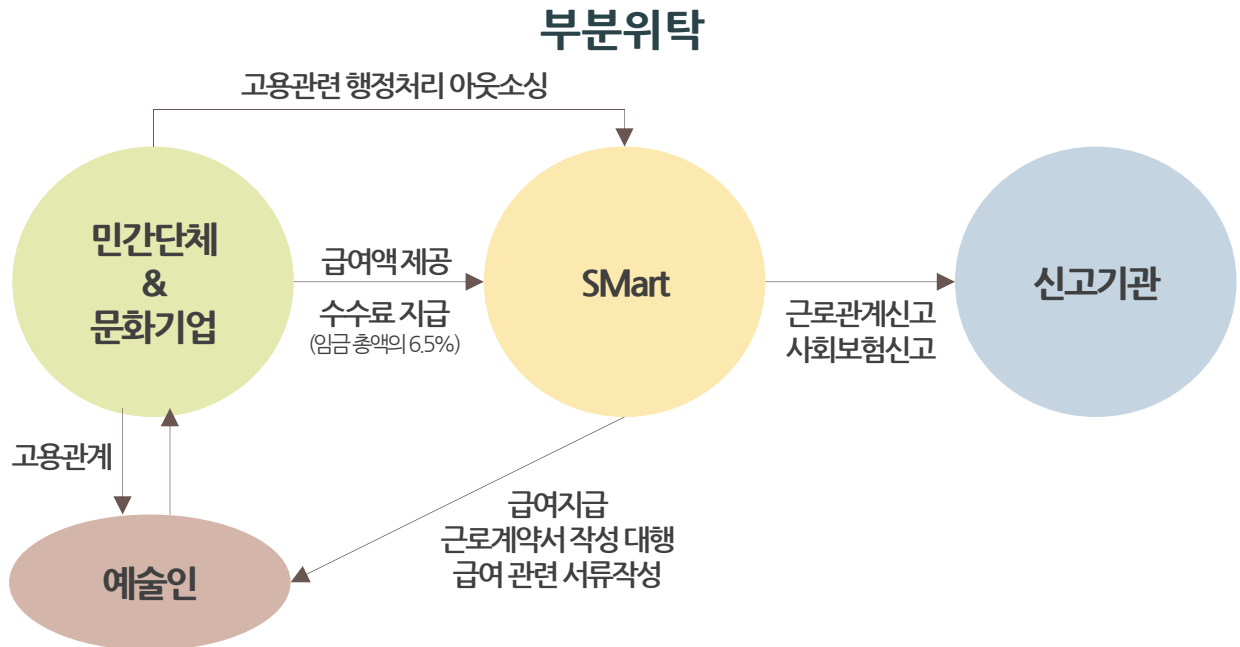
04 프랑스 스마트

비즈니스모델-계약관리 서비스



04 프랑스 스마트

비즈니스모델 - 계약관리 서비스



06 플랫폼_사업고용협동조합 CAE

사업고용협동조합 CAE

2015.09.

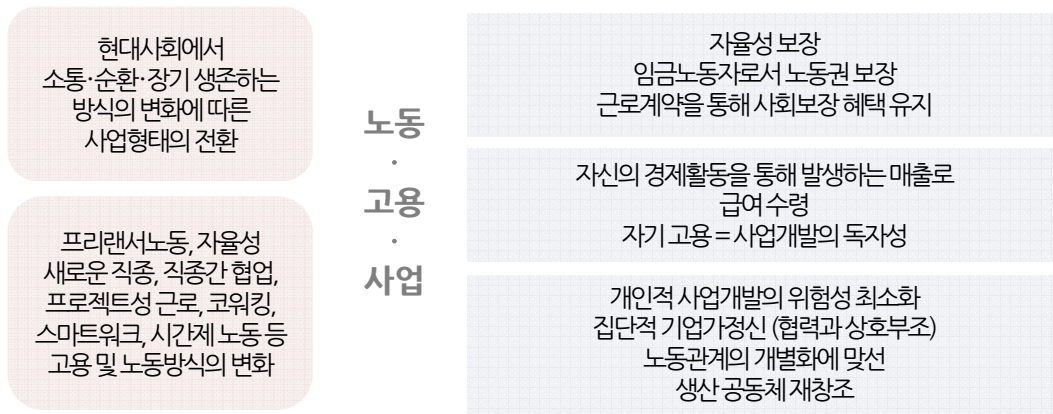


Contents

01	등장배경
02	연혁
03	현황
04	특징
05	가입절차
06	조직구성
07	운영현황
08	수익모델
09	사례 - 코오펀틱, 코오펀틱 미디어

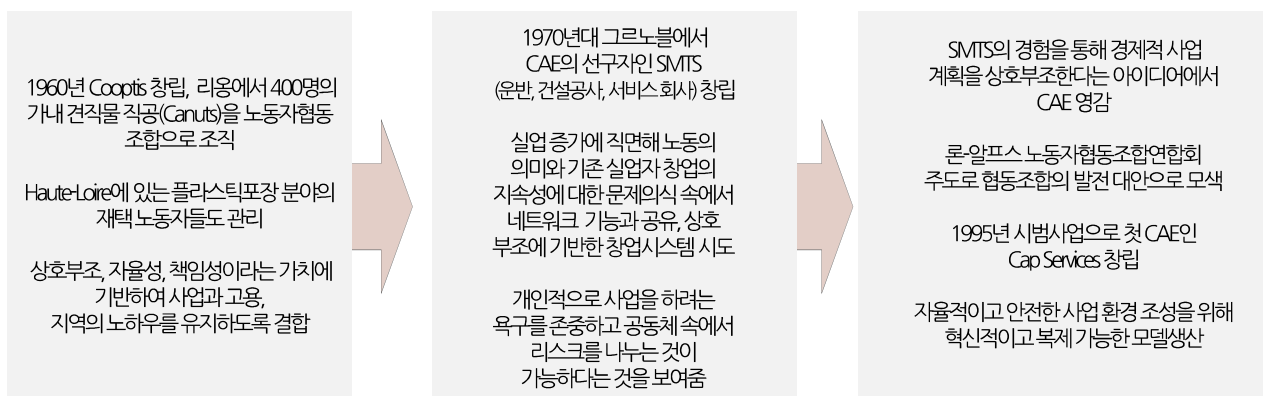
01 등장배경

경제활동 창조와 고용 창출하는 사회적 유용성 추구 노동, 고용, 사업 세 가지 측면을 융합한 혁신적 협동조합 모델



02 연혁

1995년 리옹에서 첫 CAE인 Cap Services 창립



2014년 제정된 사회연대경제법 47~48조에
처음으로 CAE의 법적 지위와
임무 및 급여 규정과 같은 운영규칙을 정의

03 현황

164개의 CAE 활동 중

2014년 총 매출 120백만 유로 달성(40개의 주요 CAE에서 100만 유로 기록)

론알프스, 일드프랑스, 브르타뉴, 미디피레네 등 4개 지역에서 성장, 집중

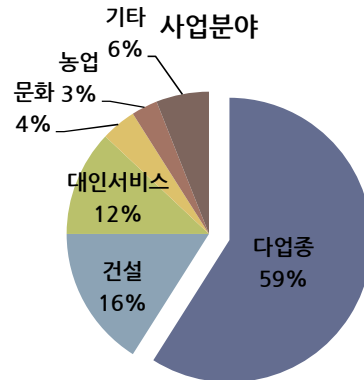
노동자협동조합(SCOP) 90%, 공익협동조합(SCIC) 10%

일반형(다업종) CAE의 비중이 높으나
2007년 이후 창립된 대다수 CAE는
테마형으로 전문화 경향

테마형에서는 건축분야가 가장 많고, CAE 매출의 2/3를 차지

대규모 자본이 필요하거나
임대차 계약이 필요한 업종과
여행사, 운송, 투자, 보험 등 규제 업종 및 자격증
(의사, 변호사, 회계사 등)이 필요한 업종 제외

* 노동자협동조합총연합회(CGSCOP)의 2014년 12월 31일 통계



04 특징 구성원의 역할

자신의 사업계획 가능성 테스트

시장조사(고객 확보), 홍보, 마케팅 등 사업개발 및 경영전략, 매출, 소득에 대한 책임

자신의 사업 소득에 따른 급여 수령

협동조합 운영을 위한 분담금 납부

별도의 사업자등록 없이 소속 협동조합으로 사업 진행

자신의 브랜드는 사용가능

독자적인 계정 보유 ⇒ 경영, 재무, 회계에 대한 이해와 분석 능력 확보

04 특징

협동조합의 역할

사업개발을 위한 법적 지위 제공

협동조합의 사업자등록증과 VAT 번호

공동교육 및 맞춤형 컨설팅 등 사업개발 지원

시장조사, 홍보, 마케팅 등 경영 일반교육

사업개발에 집중할 수 있도록 계산서 발급, 영수처리를 비롯하여

모든 법적, 행정적 또는 재정적 행위

각 사업자직원을 위한 분석회계와 재무 관리 및 사회보험 처리

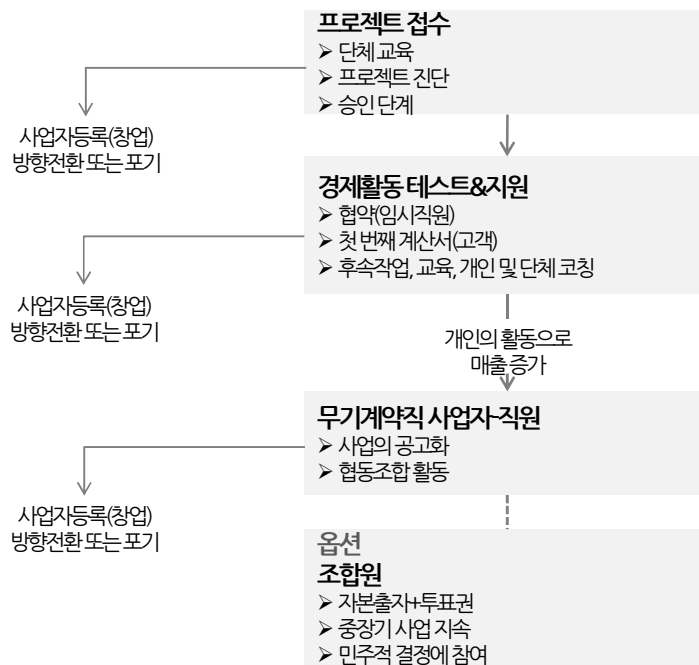
공동 사업 개발과 파트너십 관계와 전략 개발

관련 업종 부문단체 및 기업, 클러스터, 연대기금·금융기관, 지자체 등

협동조합 교육

조합원의 권리와 의무 등

05 가입절차



05 가입절차

매년 3,000명 이상의 예비 창업자들이 결합

75%는 구직자, 10%는 연대급여(RSA)*수령자

법인 형태변경을 목적으로 CAE에 들어오는 1인 기업 수도 2010년 이후 증가 추세
일부 CAE에서는 10% 이상

여성의 비율이 53%, 고학력(전문대졸, 학사, 석사) 비율이 50%, 경력 단절 등

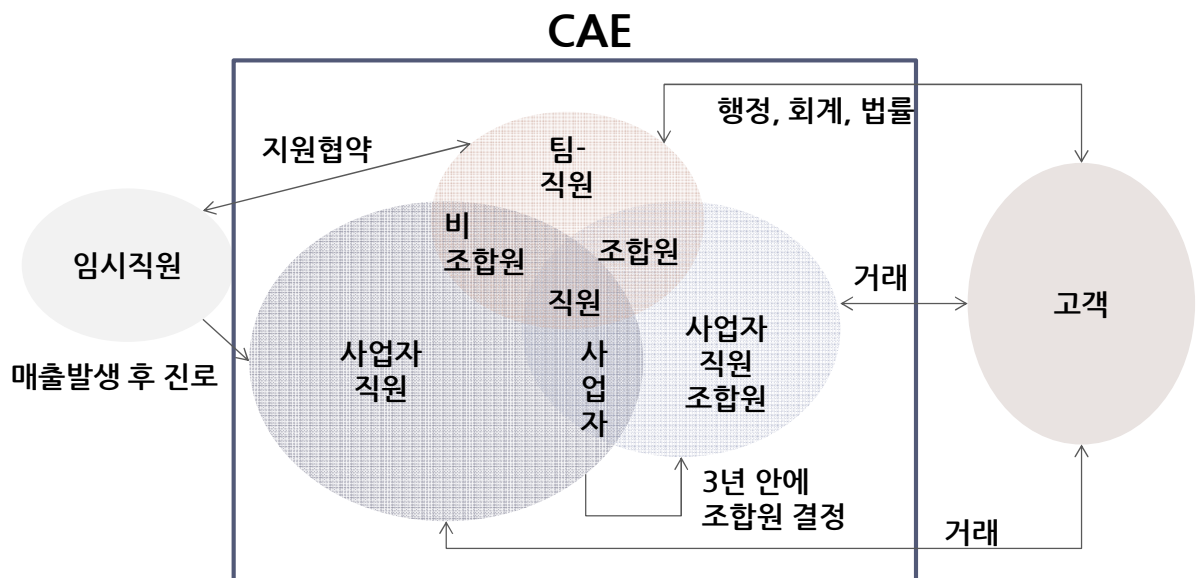
30% 이상이 CAE에서 사업 지속, 3년까지 머물러 있음 그 중 20%는 창업, 20%는 재구직

3년 된 사업자직원(entrepreneur-salarie) 중의 40%는 출자해 사업자직원조합원(entrepreneur-associe)이 됨

현재 1,200명의 사업자직원조합원이 등록

* 사회연대경제법에 사업자직원은 3년 안에 소속 협동조합의 조합원이 되는 것을 의무화하는 규정을 두어 책임성 강화

06 조직구성





현재 전국에 5,700명 이상의 사업자직원

사업자직원 수의 변화를 보면, 2003년~2007년에 매년 31%씩 증가,
2008년~2013년에는 매년 15%씩 증가하는 추세

전체 사업자직원의 82%가 일반형에 집중

사업자직원의
71%가 대인서비스(기업지원 서비스 포함)분야에 종사하고
22%는 공인(Artisan) 활동



공적 자금 지원

창업 지원 제도(ACRE, NACRE 등) 수혜자에 대한 지원과
노동통합을 지원하는 사업체에 대한 보조금

개인적인 세 가지 자금 확보 가능성

초기 급여의 일부를 예치하여 자가 충당
연대기금 또는 사회적 금융기관(Cigales, France Active, IDES) 등을 통한 개인 대출
CAE로부터 선불(예를 들면 출자증권)

08 수익모델

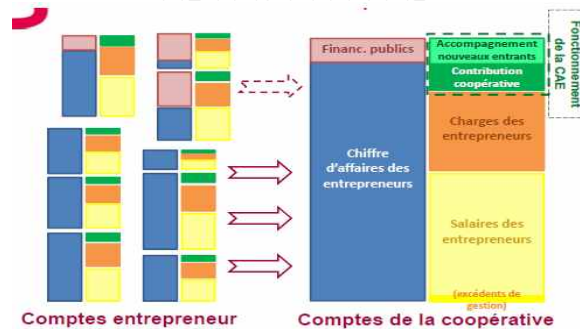
CAE 수익모델의 세 가지 축

사업자직원에 의한 재화와 서비스 생산: 매출의 89%

협동조합 분담금: 경상이익의 7~15%

신규 기업가의 훈련과 지원에 투입된 공공재정: 2013년 매출의 평균 9%
주요재정 자원자들: 지방, 광역, 시, 도시간 공동체, 유럽사회기금(FSE)

공적 자금 투입율은 1%~60%까지 다양
신규 CAE의 경우 40%이상이 지원
자치단체의 역량과 의지에 따라 다름



09 사례

코오페티크-현황

2009년 노동자협동조합(SCOP)이자 사업고용협동조합(CAE) 창립

현재 총 5개 조직으로 코오페티크 그룹을 구성

전문분야에서의 사업요건 충족과 긴밀한 인적, 사업적 결합 요구에 따라 사업체를 분사
자회사인 Coopetic l'Agence(커뮤니케이션), Coopetic Productions(영상제작), Coop-Lab(시제품제작 실험실)

2014년 창립한 Coopetic Medias(저널리즘)은 CAE이자 공익협동조합 형태 채택

직원 수는 모두 6명(CAE인 코오페티크와 코오페티크 미디어만)- 전문지원역량

코오페티크의 공동설립자이자 현재 이사장인 아니타 프로토파파스(Anita PROTOPAPPAS)는
법학을 전공한 후 기업 창업, 고용, 금융 분야에서 20년의 경력
창업분야에서 오래 일하면서 창업 실패의 경험을 많이 보게 되었고
새로운 사회변화에 맞는 기업문화와 자주적이고 협력적인 기업모델을 모색

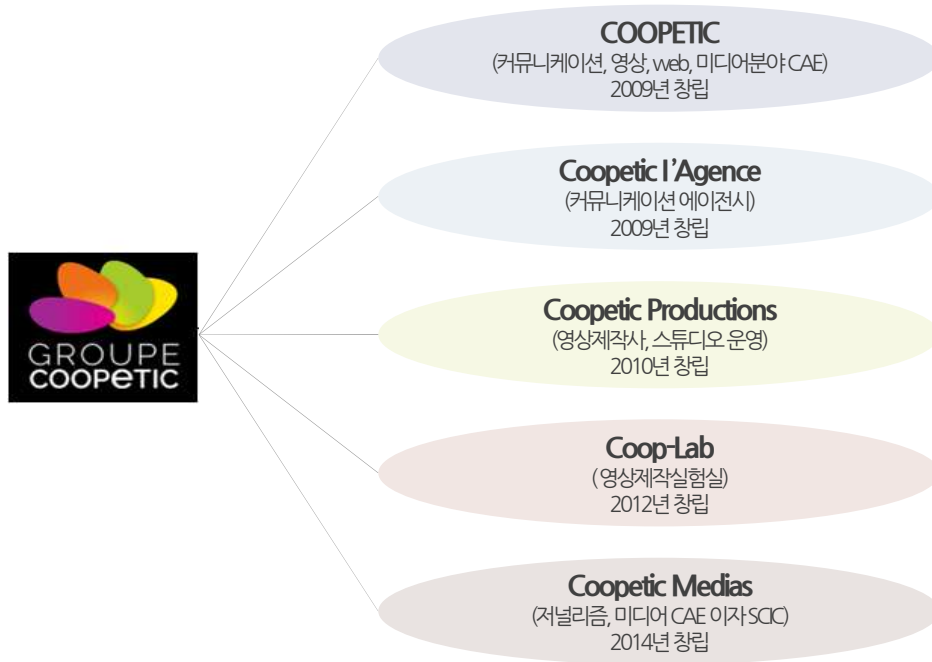
현재 코오페티크에는 120명, 코오페티크 미디어에는 32명, 총 152명

코오페티크의 120명 중에서 30명은 사업자직원(무기근로계약)

나머지 90명은 사업개발자(창업계획지원계약인 CAPE 단계, 즉 매출 발생 전 단계)

09 사례

코오페탁-현황



09 사례

코오페탁-배경

IT, 커뮤니케이션, 영상 분야 종사자 고용형태 변화

프랑스 사회, 경제적 변화 속에서 고용 형태 변화
프로젝트당, 건당 계산서를 지급하는 방식의 아웃소싱(개인 또는 전문 오픈플랫폼 운영) 증가

제작사들은 점점 더 영상 종사자들에게
단기간 연속 고용(en intermittence, 특수한 형태의 근로계약시스템)보다는 건당 서비스료(en prestation) 지불 방식 강요
⇒ 프리랜서 종사자들이 그에 따른 모든 리스크를 감당

창업에 대한 준비 또는 매출에 대한 확신이 없는 상태에서 무리하게 창업 또는 1인기업 등 기업 형태를
갖춰서 계산서를 발급하는 법적 지위 강요

09 사례

코오페탁배경

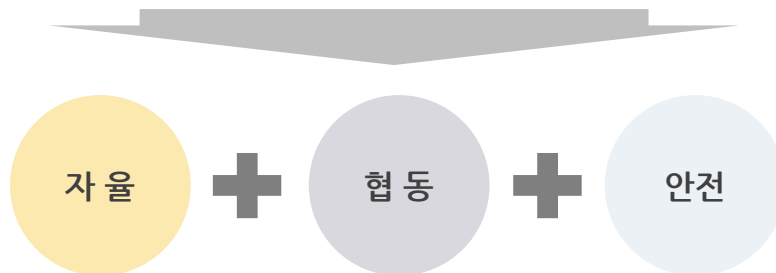
고용의 불안정성 심화와 사회보장 혜택의 감소, 삶의 질 저하 등 발생하는 문제에 대응 모색

CAE 모델로 사업개발(또는 창업) 지원

고립되어 있고 경쟁관계에 놓여 있는 이 분야의 종사자 사이의 협력 촉진

사업개발을 위해 전문가 네트워크에 진입 및 활동

시스템으로 개별적으로 일하는 사람들을 조직하고 이들이 협동조합을 통해서
공동의 협력작업을 할 수 있도록 함



09 사례

코오페탁-역할

다학제간 협력에 기반을 둔 전문성 구축

정보통신기술의 새로운 활용에 관해 지속적 관리

신생 직군에 대한 관찰과 매핑

다능한 가치를 실현하는 계획 수립의 역동성 추구

가치 실현, 보충성, 상호성의 원리 속에서 지역의 자원을 조직하는 대안 구상

일드프랑스 지역에서 IT, 커뮤니케이션, 영상 분야의 전문 역량을 가시화하고 조직하는 육성센터 역할 지향

* 사례: 클리시 지역에 Coopetic 지부와 자회사들이 입지할 시 클리시 시와 Hauts-de-Seine 데파르트망에서 지원

2010년 매출은 328,900유로, 2013년~2014년 매출이 60% 증가

매년 20~50% 정도 매출이 지속적으로 증가 추세

코오페탁의 연간 운영비 24만 유로 중 15만유로는 사업자직원들의 경상이익에서 나오는
분담금 10%, 6만 유로는 파리의 보조금, 3만 유로는 일드프랑스 지자체의 보조금

코오펀터십이 좋은 10가지 이유

① 사업자등록이 불필요 협동조합 법인을 통해 해결

② 일거리 또는 계약이 없는 채 결합 가능

③ 정부, 지자체의 자금으로 창업과 사업개발 지원 혜택

④ 사업개발을 위해 전문가 네트워크 진입

→ 경쟁입찰, 하청, 컨소시엄에 대응하여 수단과 역량의 상호부조

협동조합의 사업자직원들 사이에 매출이 차이가 나는 것을 해결하기 위한 방법
영상 제작 등 다양한 공동프로젝트를 같이 하여
최소한 일감을 보장하는 방식으로 서로를 보완

코오펀터십이 좋은 10가지 이유

⑤ 예비 창업자는 사업개발에 집중

코오펀터십이 경영 관리를 교육하면서 회계와 행정을 책임짐 "Louty"라는 회계 플랫폼 덕분에 경영의 투명성 보장

⑥ 사업자로 등록하거나 사업자 조합원이 되기 전에도 공동프로젝트를 테스트 가능

⑦ 실업급여+임금(시간제 근로 시) 수령 병행

1인 기업처럼 한 달에 5일 보장 급여의 상실없이

09 사례

코오펀터 성공요인

코오펀터가 좋은 10가지 이유

⑧ 매출의 상한선에 규제 받지 않음 (1인 기업으로 할 수 있는 사업은 연간 32,000유로로 매출 제한이 있음)

→ 현재 코오펀터 사업직원들의 매출 수준은 80% 정도가 2만~4만 유로,
20% 정도가 3만2천을 넘는 정도

매출한도액 때문에 1인 기업보다 CAE에 결합한다고 볼 수 없음

“돈의 문제가 아니다. 연 32,000유로보다 못 벌 수 있다. 1인 기업 제도를 통하면, 장비 투자비를 나중에 다 찾을 수 없지만, CAE에서는 장비에 투자한 것을 비용처리 하도록 해준다. 법인으로 하는 것이 개인으로 하는 것보다 세제 혜택을 더 받을 수 있다.” (코오펀터의 사업직원, 이자벨)

⑨ 노동자협동조합의 원칙에 따라 직원으로서 참여와 잉여분배의 혜택

⑩ 향후 조합원이 되어 노동자협동조합 정관에 따라 협동조합의 거버넌스에 참여 가능

09 사례

코오펀터 미디어배경

2014년 9월 공익협동조합(SCIC) 형태로 언론사 창립

기자, 리포터, 예술디렉터, 사진기자, 디지털 정보 전문가(개발, 웹설계, 데이터운영 등)로 구성

같은 프로젝트에 참여하는 직원, 수혜자, 사업개발자, 이용자(언론방송사 등),
기업 또는 지자체 등 다양한 이해관계자 참여

급변하는 방송, 언론 환경의 니즈와 미디어 종사자들의 이해 반영

경쟁적인 경제 환경과 정보통신기술의 비약적인 발전,
인터넷에서 활동하는 아마추어 블로거의 양산은 미디어가 신뢰를 잃어가는 위기 상황과 맞물려
더 이상 전문기자에게 의존하지 않는 방향으로 변화(중요인쇄신문의 감소 등으로 일감 축소)

09 사례

코오펀믹 미디어배경

이러한 전통적인 언론의 위기 결과,

기사 생산(편집) 역량의 감소와 내용 생산의 아웃소싱 증가로 언론계에 불안정성 심화

프리랜서 기자수의 증가와 1인 기업 선택(기사 건당 영수처리로 최소 수준의 사회보장도 어려움) 또는
기관/기업 홍보실로 취직, 이직 양산
기자증 발급의 어려움과 전문기자로서의 이익 상실

=기자증 발급 조건=

- ① 일간, 주간, 월간지 등 한 개 또는 여러 언론·방송·신문사에 정기적으로 기사를 써야 할 것(발간)
- ② 그 일이 자신의 주요 직업이고 주 수입원(50% 이상)이어야 할 것
(첫 기자증 발급을 위해서는 3개월 연속으로 활동 증빙)

09 사례

코오펀믹 미디어역할

전문 역량에 기반해 방송, 언론에 풍부하고 혁신적인 기사(작성, 편집) 제공

혁신적인 멀티미디어 형식, 참여 저널리즘, 데이터 저널리즘 등의 수단을 활용하여
새로운 형태의 기사제공

다양한 분야(경제, 사회, 교육, 문화/여가, 지속 가능한 발전 등)의 역량 결합

코오펀믹 미디어로 영수증을 발급하고, 사업자직원으로써 급여와 사회보장 혜택을 받음

기자증 발급

09 사례

코오펀믹 미디어 중점사업

능력있는 연구자를 집중적으로 사업고용협동조합으로 조직하여 일자리 창출에 집중

코오펀믹의 가장 최근 사업은 인문, 사회, 과학, 수학 등 모든 영역의 연구자들에게 집중

공공기관의 연구자들은 정부의 재정 적자로 인해 점점 더 무기한계약직에서 단기계약직으로 변경

연구자들이 할 수 있는 최대 계약 기간은 4년, 단기계약을 연장하며 4년 기한이 지나면 시장으로 나와야 하는 현실

인문, 자연, 사회과학 등 학제 간 융합을 구상하고 실현하는 좋은 기회

프랑스뿐만 아니라 유럽차원에서 하는 용역, 민간기업을 대상으로 하는 서비스 용역 추진

CAE는 여성이 가정과 직장생활을 병행할 수 있도록 유연한 노동을 제공하는데 적합한 기업형태

07 플랫폼-상업협동조합

상업협동조합

2015.09.



Contents

- 01 개요
- 02 정의와 발전과정
- 03 운영원리와 구조
- 04 규모 및 조합원 특성
- 05 성과와 성공요인
- 06 시사점과 한계

01

개 요

01 개요



**프랑스는 소비자나 기업을 상대로
상품과 서비스를 공급하는 독립적 자영업자나
소기업들의 협동조합을 상업협동조합(Commerce Coopératif)으로 명명**

슈퍼마켓, 스포츠용품 전문점, 안경점, 건축자재 및 홈데코레이션 제품 판매점,
약국, 자동차 정비점, 유아용품 전문점,
문화상품 전문점, 사무용품 전문점, 호텔, 여행사, 사진점 등
총 30여개 업종에 종사하는 31천 6백 여 독립적 자영업자 및 소기업주들이 89개의 협동조합을 운영
전체 상업부문 거래액의 30%를 차지

01 개요 역할

1963년에 설립된 상업협동조합연합회
(Fédération du Commerce Coopératif et Associé, FCA)는
사업을 수행하지 않고 활동(non-business activities)을
전개하고 있는 비사업연합회

법률및제도의
개선등을위한
대정부·의회
로비활동

상업협동조합의
대국민홍보및
대학등교육기관에
알리는기능
수행

회원조합에
대하여세제및
소비자관련법률
자문기능의수행

01 개요 홈페이지

30개 이상의 다양한분야
프랑스 소매업 시장의
30% 차지

89개 상업협동조합이
31,574개 자영업자 혹은
소기업자가
조합원을 포괄,
153개의 브랜드 관리

www.commerce-associe.fr

02

정의와 현황

7

02 정의와 발전과정

정의

**점포의 독립적 경영주들이
점포의 네트워크를 조직화하는 방식의 하나로 정의**
협동조합 형태 이외에 다른 조직형태로 만들 수도 있으나 프랑스는 80%가 협동조합 형태

**독립적 자영업자들에 의해 결성되고 관리되는 상업협동조합은
독립적 점포의 경영주들이 주인임과 동시에 이용자**

1854년에 처음 설립된 가장 오래된 형태의 네트워크 방식

8

02 정의와 발전과정

현황

30개 이상 업종에 걸친 153개의 협동조합 보유 브랜드



© 2015, KFWC. All rights reserved.

9

02 정의와 발전과정

현황

30개 이상의 다양한 분야에서 프랑스 소매업 시장의 30% 비중을 차지(2014)

총 1,419억 유로(한화 약 170조원) 매출, 전체 GDP의 7%

89개 상업협동조합 31,574개 자영업자 혹은 소기업가 조합원,
153개의 브랜드

43,870개 점포, 직원 수 534,308명

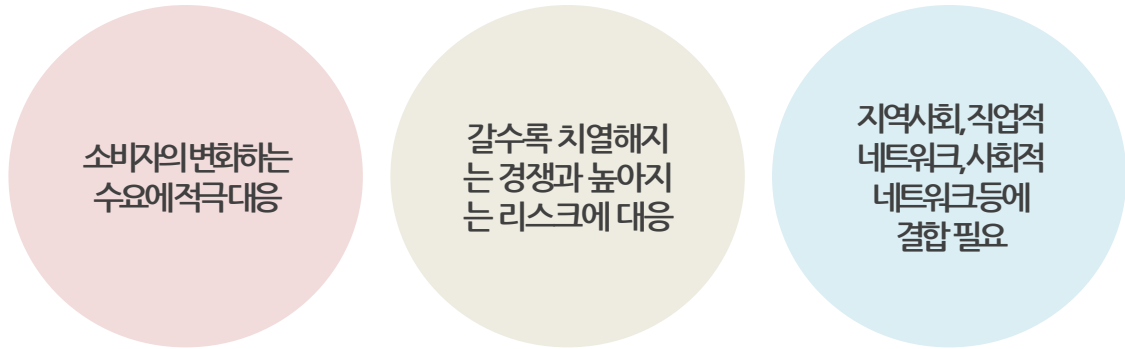
© 2015, KFWC. All rights reserved.

10

02 정의와 발전과정

조직형태의 변화

상업(commerce)이 제품의 개발, 경영, 구매,
재무, 마케팅, 법률 등을 포함한
점차 다층적이고 복잡한 비즈니스로 변화



독립적인 자영업자들이 운영하는 형태 감소
네트워크에 소속되어 운영되는 형태 증가

02 정의와 발전과정

조직형태에 따른 특징

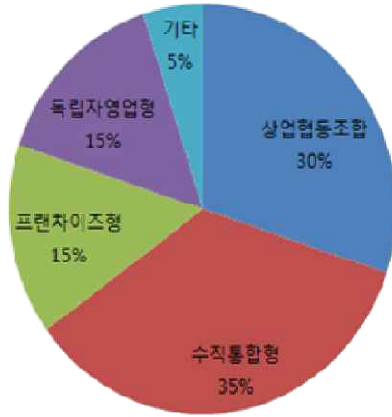
조직방식		특징
독립적 자영		자영업자가 시장거래를 통하여 비즈니스를 조직화하고 독립적으로 자기책임 하에 운영
네트워크 소속하에서의 운영	수직통합형 네트워크	네트워크 내 점포는 한 기업의 소유 하에 위계적이고 통합적으로 경영되며 각 점포는 고용된 매니저에 의해 경영
	프랜차이즈형 네트워크	네트워크 내 점포는 자영업자가 경영, 점포에서 판매되는 상품과 서비스는 네트워크 본사에 의하여 기획되고 관리. 네트워크 본사와 점포는 독립적인 소유관계이지만 네트워크는 본사(franchisor)의 이니셔티브에 의하여 결성
	협동조합형 네트워크	본사와 점포 비즈니스관계는 프랜차이즈형 네트워크와 유사하나 네트워크는 점포 소유자들의 이니셔티브에 의하여 결성, 소유, 관리

작은 비중의 라이선스, 판매대행, 위탁판매와 같은 계약관계에 의한 네트워크 존재

02 정의와 발전과정

조직형태분포

〈프랑스 소매점포 운영의 조직형태분포〉



**협동조합형 네트워크에
소속된 점포 수 비중이
프랜차이즈형 네트워크에
소속된 점포 수 비중의 2배**

상업협동조합이 높은 비중은 프랑스의 특징
우리나라와는 상당히 큰 차이

02 정의와 발전과정

역사와 발전과정

**19세기 말 제조업자들의 독점적 횡포 및 소비자협동조합의 혁신적인 비즈니스로 인해
경쟁에 직면한 식료품점포의 주인들이 공동구매력을 발휘하고자 첫 출발**

**20세기 초부터 2차 세계대전 전까지
프랑스 소도시 이상에 소재하는 식료품점포 주인들은 대부분 협동조합을 결성**

이러한 협동조합은 다시 Unico라고 하는 전국적 공동구매 조직을 결성

**공동구매 조직의 성과가 나타나면서
식료품 점포 뿐만 아니라 안경점, 약국 등
다른 업종의 자영업자들도 협동조합을 설립하기 시작**

02 정의와 발전과정

역사와 발전과정

1960년대 대량생산·대량소비 시대에 맞추어 유통업이 크게 변화

독립적 자영업자들이 대형슈퍼체인 및 제조기업의 직영체인점과 경쟁 직면

프랜차이즈의 지점화에 맞서 마케팅, 커뮤니케이션, 노하우 등에 대한 필요성에 따라
공동의 브랜드 아래로 그룹화하면서 급격히 발전

구매 조건을 개선하는 것으로는 충분하지 않다는 자각 속에
마케팅의 관점에서 공동의 판매 유통정책을 개발

협동조합의 사업규모가 크게 확대되기 시작

재정 구조의 강화와 가입 회원에 대한 서비스 확대(정보시스템 구축, 전문교육 실시 등) 등을 위해 노력

02 정의와 발전과정

역사와 발전과정

1960년대 스포츠용품 전문점, 안경점,
DIY(소비자직접제조가구점), 호텔 등으로 크게 확대

현재 상업협동조합이 스포츠 용품과 안경, DIY,
식품 분야의 소매업에서 시장을 주도

ex) Lederc, Intersport, Optic 2000, Systeme U...

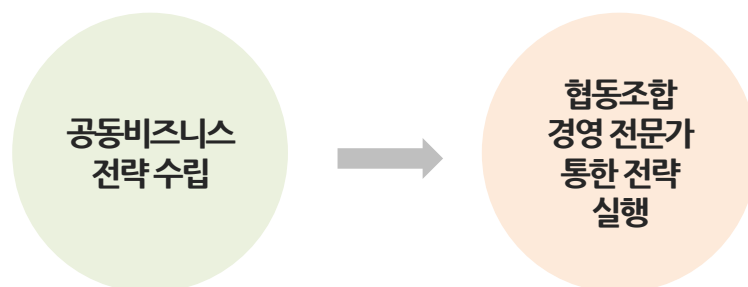
03

운영원리와 구조

17

03 운영원리와 구조 운영구조

프랑스 상업협동조합은 동종 업종의 자영업자들이
자신들의 금융, 기술, 인력, 지식을 서로 공유



모니터링 참여 의지가 있는 사람들에 한하여 조합원 가입 허용

18

03 운영원리와 구조

운영구조

이사회에서 조합원 가입심사를 2-3단계 혹은 4-5단계로 실시

조합 가입 희망자가 협력적인 사람인지 확인
보통 조합에 가입하고자 할 경우에 기존 조합원 5명의 서명

조합원 총회에서 조합원을 퇴출할 수 있도록 규정

조합원들은 조합 임원 선출에 참여할 권리 有

03 운영원리와 구조

지배구조

경영이사회
(Board of directors)
경영집행

관리이사회
(Supervisory board)
경영이사집행
관리 감독

경영이사회가 경영을 집행, 관리이사회를 경영이사의 경영집행을 관리감독
회장(president)이 마지막 결정 권한 소유
조합원들은 사안별로 중요한 정책방향을 결정할 각종 위원회(commissions, working groups)에 참여
모든 조합원 사업장의 비즈니스와 관련된 공동의 정책 마련
해당 사안의 전문성을 지닌 협동조합 직원 함께 참여

03 운영원리와 구조

운영방법

호혜

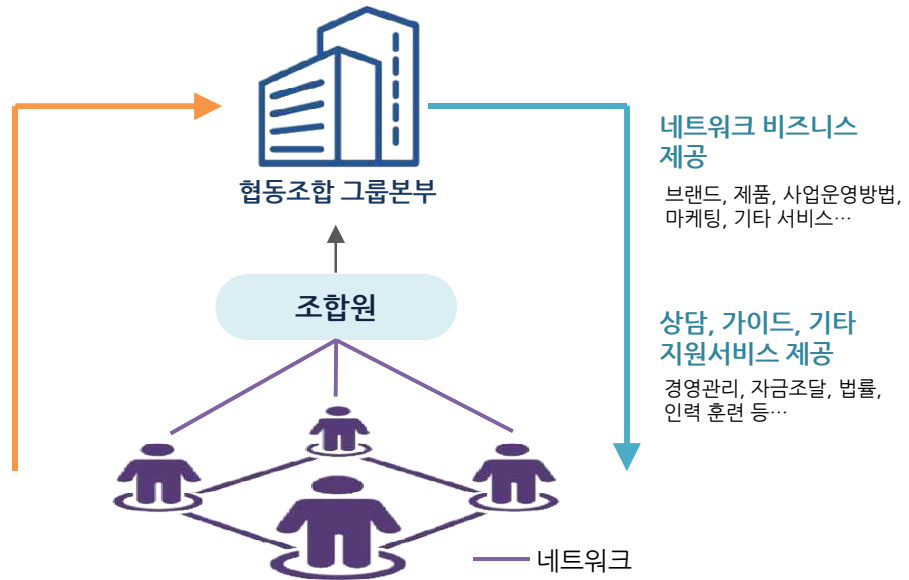
조합원의 재무, 기술, 인력, 지식 ...

참여

협동조합 사업 전략의 수립에 참여와 이행과정에 대한 모니터링

선출

임원



03 운영원리와 구조

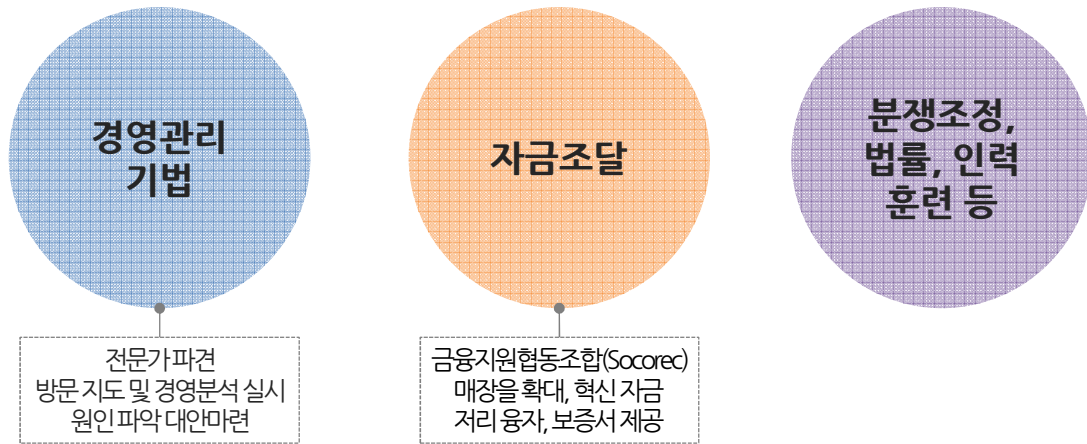
네트워크 비즈니스 제공



전체 협동조합의 약 60%가 네트워크 비즈니스 방식에 관한 조합과 조합원간의 공식적 계약 체결 후 이행

03 운영원리와 구조

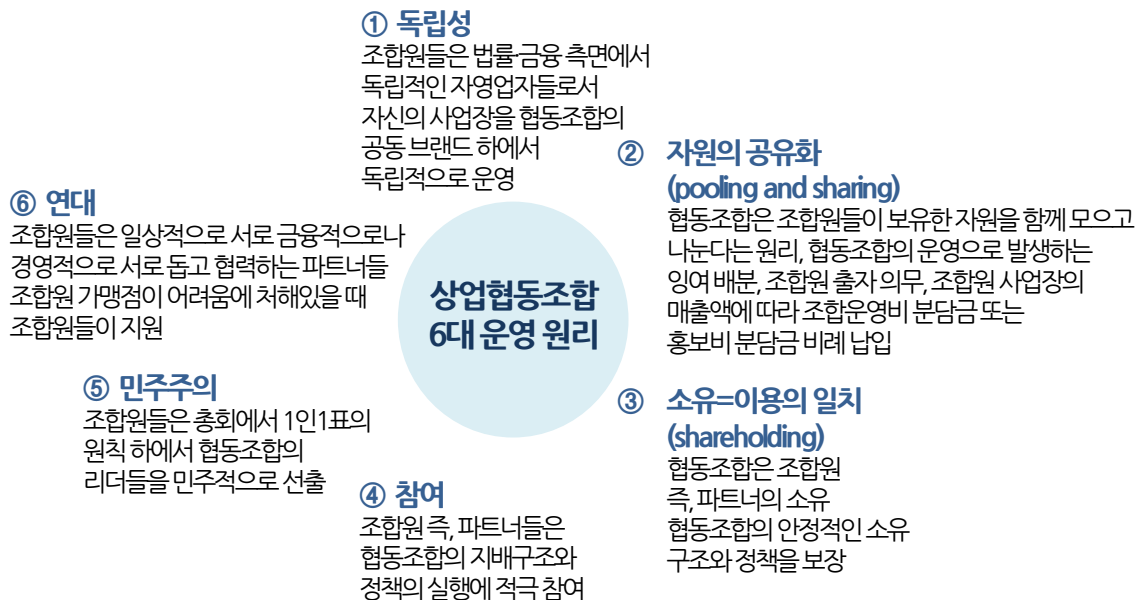
상담가이드 기타지원 서비스



조언과 상담 및 지원서비스 제공

03 운영원리와 구조

상업협동조합의 6대 운영 원리



03 운영원리와 구조

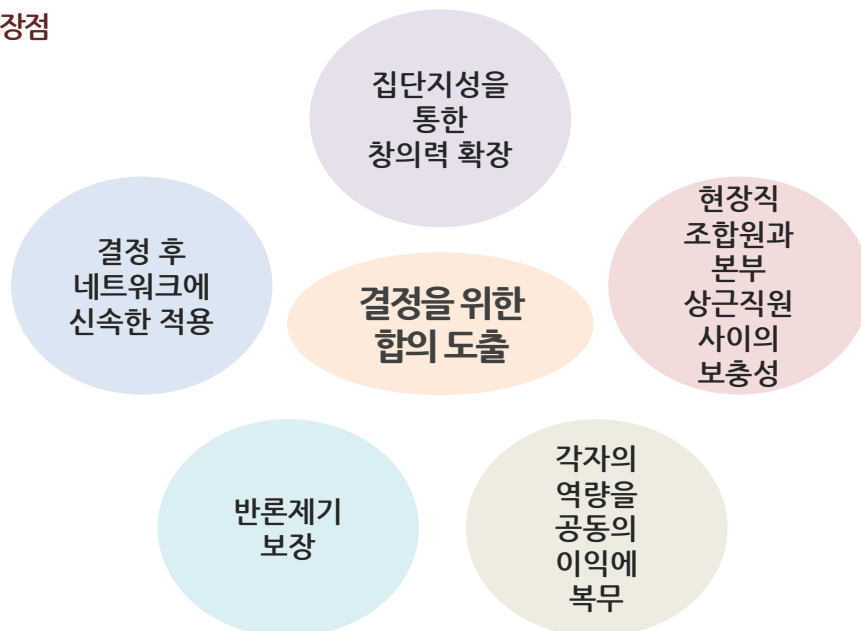
조합원 참여 거버넌스

상업협동조합에서의 경영진은
우선 동료 조합원들로부터 인정받아야 하고
조합원들은 그룹의 결정에 영향을 미칠 수 있도록 권한 행사

권한 행사 방식은 수평적

03 운영원리와 구조

참여 거버넌스의 장점



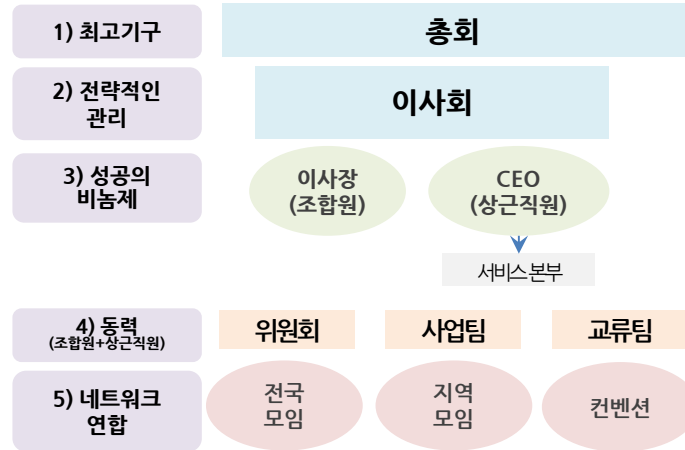
사업계획개시 전 기한연장 등의 단점이 있으나 더욱 많은 장점을 보유

03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델

상업협동조합의 거버넌스는 5단계가 상호의존하는 시스템

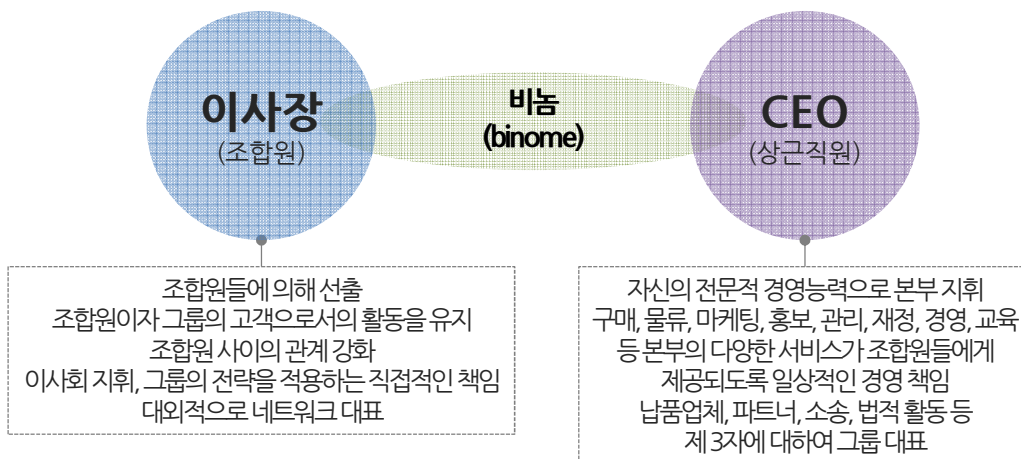
조합원을 결합시키는 사회적 성과를 추구한다는 점에서 다른 형태의 네트워크(프랜차이즈)와는 구별



03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델

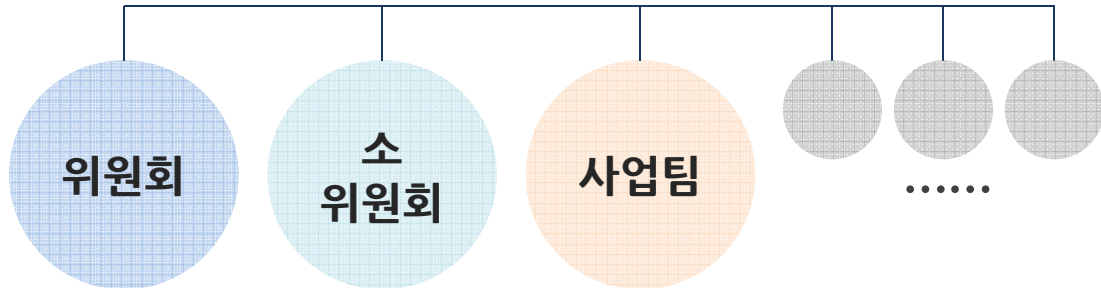
상호보충적인 역량을 갖춘 이사장과 CEO의 완벽한 결합은 그룹의 거버넌스를 성공적으로 구현



03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델

상업협동조합의 다양한 설치 기구

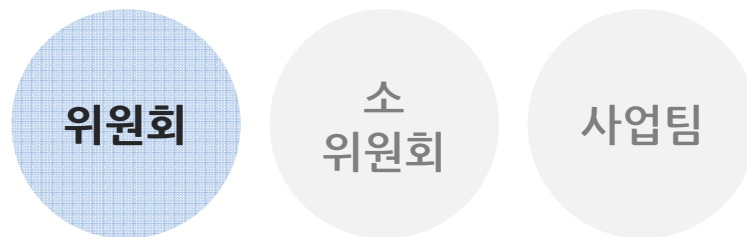


협동조합마다 기구의 형태와 운영 내용 및 방식은 다를 수 있지만 가능한 다수의 조합원 참여시키고, 조합원이 함께 하도록 한다는 공통점

조합원과 상근직원의 공동참여는 논의와 결정에 있어서 실용적인 측면과 기술적으로 효과적인 측면을 서로 보완

03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델



네트워크 전체에 관련한 사업을 주로 논의

네트워크의 운영을 위하여 전략, 경영, 인력관리, 재정감사, 보상, 가입, 윤리, 직업윤리 등 다양한 기능의 위원회 설치

이사들이 주재 하에 정기적으로 회의를 개최하여 특정 주제에 대한 관한 심도 깊은 논의

위원회의 수와 역할은 그룹의 규모와 역사 및 전략적인 목적 등에 따라 변화

03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델

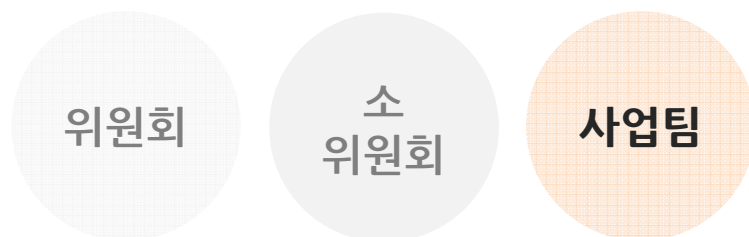


점포의 일상적인 경영과 관련된 주제들에 대하여 논의

납품업체 선정과 협상, 물류, 브랜드의 헌장, 점포의 컨셉,
전자상거래, 고객의 충성화 프로그램과
브랜드 포지셔닝 등 마케팅, 지속가능한 발전, 정보시스템, 결산,
보험 및 기타 법률적 분야, 네트워크 확대, 재정, 중재 등
다양한 소위원회 또는 사업팀 구성

03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델



특정 사안에 대한 분석에서부터
점포에서의 실용적인 배치를 위한 권고에 이르기까지
업무상의 여러 측면을 논의

조합원과 상근직원으로 구성

03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델

조합원들이 거버넌스에 적극 참여함으로써 그룹 전체에 활력을 주는 것은
상업협동조합의 지속가능한 발전을 위한 핵심적인 요인

조합원의 참여는 강력한 가치의 하나로 집단적인 목적 속에
네트워크를 더욱 결속

네트워크의 결속으로 만들어지는 브랜드의 위력은
다시 각 점포와 조합원의 힘을 배가시키는 선순환

정보의 원활한 유통을 보장하고 네트워크의 결속을 강화하기 위해서
지역과 전국 모임이 정기적으로 조직

03 운영원리와 구조

상업협동조합내 네트워크와 거버넌스 모델

조합원 참여 거버넌스



상업협동조합
경쟁력 상승

민주주의 원칙
실현

조합원들의
자부심
강화

04

규모
및
특
원
성

35

04 규모 및 조합원 특성



**프랑스 상업협동조합 당 조합원수는 355명,
협동조합이 보유하는 브랜드 당 점포 수는 292개 점포로 상당히 큰 네트워크**

32천여 명의 조합원 평균 49세, 여성들이 20% 차지
조합원으로 가입할 때 창업자이거나 기존 점포의 인수자의 연령은 평균 40세

새로 점포를 개설하여 네트워크에 가입을 신청한 사람들은
기존 조합원(전체의 22.5%)이거나 조합원의 자녀(전체의 18%),
협동조합의 직원(전체의 19%), 관련 업종에 종사하는 직원(전체의 6%)

36

04 규모 및 조합원 특성



전체 조합원의 80% 가량이 1개 점포 보유

약 18%의 조합원이 여러 개의 점포를 보유
이들 대부분 2-3개의 점포를 보유,
점포 10개 이상 보유 조합원들은 전체 조합원수의 1% 미만
조합원 당 평균 1.3개의 점포 소유 운영 중

직원을 고용하는 소기업가 대부분

비식품분야 평균 6명, 식품분야 평균 61명 고용

05

성과와 성공요인

05 성과와 성공요인



유럽의 여러 나라는 프랜차이즈의 팽창은 억제하고
협동조합이 그 자리를 차지하는 방향으로 변화

특히 프랑스의 상업협동조합은 설립 초기 조합원 사업장이 영세하였으나 협동조합의 발전과 더불어 조합원 사업장의 규모 확대 발전

자영업 종사자수의 확대보다는 자영업자의 소기업가로의 발전을 통하여
소기업에서 고용이 창출되는 방식으로 상업분야가 발전하는 것

05 성과와 성공요인

상업협동조합 소속 자영업 매출액 성장률이 전체 상업부문 업체의 매출액 성장률보다 높다는 점은 상업협동조합 방식의 네트워크의 효율성을 시사

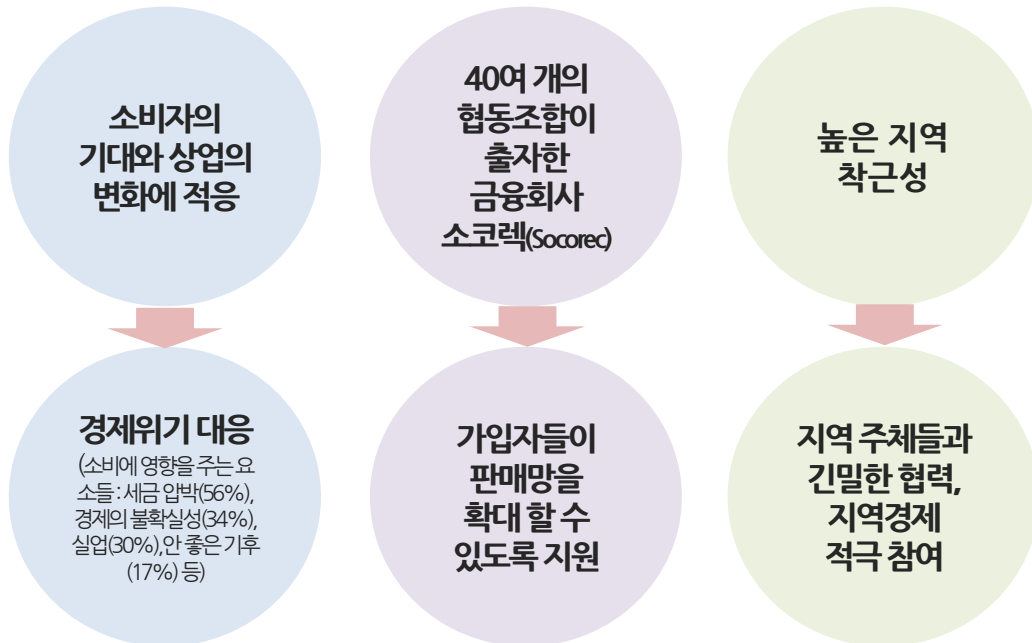
상업협동조합 방식의 네트워크를 통한 자영업자의 점포운영이
독립적인 자영업자의 점포운영에 비하여 효율적일 뿐만 아니라
주식회사형 프랜차이즈방식이나 수직적 통합방식에 의한
점포 운영에 비해서도 뒤처지지 않고 있다는 점을 증명

〈상업협동조합 소속 자영업자들의 매출액과
전체 상업부문 매출액의 성장률 비교〉



05 성과와 성공요인

상업협동조합 모델의 효율성



06

시사점과 한 계

프랑스는 협동조합이 추진하는 브랜드의 경쟁력 상승이 강점

협동조합형 네트워크의 규모가 상대적으로 크기 때문

89개 상업협동조합의 조합 당
평균 조합원수 355명
조합당 평균 점포수 493개
브랜드 당 점포수는 292개

반면, 프랑스 주식회사형 프랜차이즈는 약 1,700개
프랜차이즈 당 가맹점수는 상대적으로 작은 편

우리나라는 시장 및 기술수준에 비추어볼 때, 적은 규모의 협동조합으로는 편익 제공 가능한 경쟁력 있는 서비스가 어려워 신중한 도입 필요

국내에서는 많은 사람들이 사업자협동조합은
골목상권을 지키기 위하여 5-10명의 자영업자들이
동네에서 소규모로 협동조합을 운영하는 것으로 이해

참고자료

01 2015 상업협동조합 소개자료



RESEAUX DU COMMERCE COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ

PRESENTATION GÉNÉRALE

1



Représenter, défendre

les intérêts des entreprises du Commerce Coopératif et Associé

Promouvoir, développer

le Commerce Coopératif et Associé en France

Conseiller, informer

ses groupements membres

Faciliter les échanges

de bonnes pratiques

Apporter des services

89 groupements de commerçants
associés membres de la FCA

**90% du Commerce Coopératif
et Associé** fédéré par la FCA

Une équipe de **6 personnes**, un
réseau

de centaines d'experts et chefs
d'entreprises

Plus de **50 ans d'expériences** dans
les réseaux du Commerce Coopératif et
Associé



2



LES DIFFERENTES FORMES DE RESEAUX

PREAMBULE

3

ENTREPRENDRE AUJOURD'HUI ...

- ☒ **Commerce : un métier complexe, multi-facettes**
Produits - Gestion - Achats - Merch.- Finance - Marketing - Management - Droit ...
- ☒ **Des consommateurs changeants, exigeants**
Prix - Marque - Enseigne - Services - Proximité - Technologies - e-commerce ...
- ☒ **Une concurrence plus intense, un risque plus fort**
Nouveaux acteurs - Puissance de grands groupes - Frilosité bancaire
- ☒ **Un monde de réseaux**
Communauté - Résotage professionnel - Réseaux sociaux ...

ASSOCIE

INTEGRE

FRANCHISE

CONCESSION

INDEPENDANT

COMMERCANTS OUI, MAIS EN RESEAU

3 MANIÈRES D'ORGANISER UN RESEAU

LES RESEAUX « INTEGRES »

L'ensemble des unités appartiennent à la tête de réseaux.

ORGANISATION HIERARCHIQUE

→ Groupes succursalistes, intégrés, « en propre »

LES RESEAUX « CONTRACTUELS »

Contrat par lequel une entreprise accorde à une autre entreprise le droit de commercialiser des types de produits et/ou services, en échange d'une compensation financière.

ORGANISATION VERTICALE

→ Franchise, Affiliation, Concession, ...

LES RESEAUX « COOPERATIFS ET ASSOCIES »

Se regrouper pour être plus forts et construire ensemble un réseau par la mise en commun des moyens.

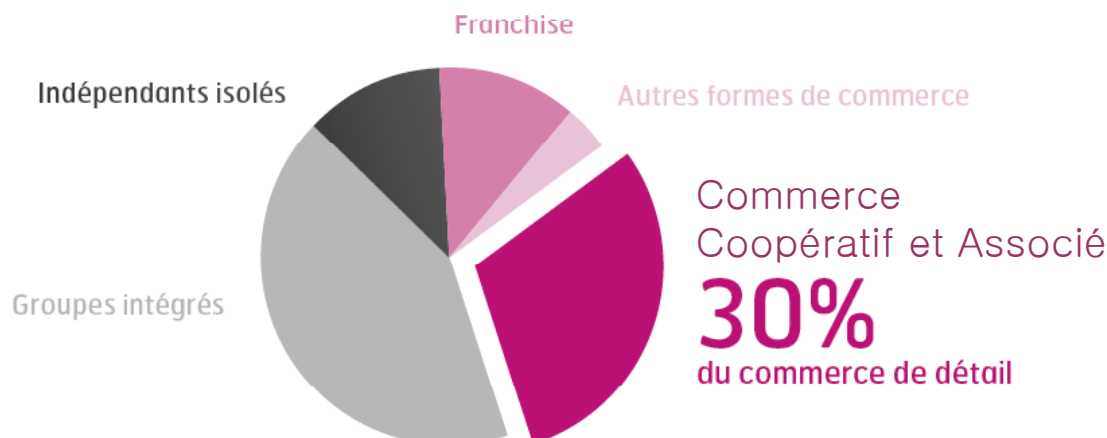
La plus ancienne forme de réseau

ORGANISATION HORIZONTALE

→ Groupements, coopératives, GIE, associations, ...

LE COMMERCE COOPERATIF ET ASSOCIE, C'EST ...

// UNE FORME DE COMMERCE PREPONDERANTE DANS LE COMMERCE DE DETAIL



LE COMMERCE COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ, C'EST ...

DEFINITION

Une manière d'organiser des réseaux de points de vente (magasins, agences, hôtels...) à partir de la volonté de plusieurs entrepreneurs indépendants de se regrouper, de mutualiser leurs moyens, leurs idées, pour construire ensemble un réseau.

FORME

Des groupements de commerçants associés, 80% sous forme coopérative.

SIGNES DISTINCTIFS

Des réseaux organisés et constitués d'entrepreneurs indépendants, à la fois membres et actionnaires de leur réseau.

ORIGINE

La plus ancienne forme d'organisation de réseau dans le commerce (1854).

EXEMPLES



COMMENT FONCTIONNENT LES RESEAUX DU COMMERCE COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ ?

Mutualisent

Leurs moyens financiers, techniques, humains, savoir faire, ...

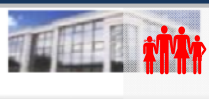
Participent

à l'élaboration de la stratégie, la valident et contrôlent sa mise en œuvre

Elisent

démocratiquement les administrateurs

LE GROUPEMENT



La centrale
La coopérative
La tête de réseau

S'associent

Met à disposition des moyens

Enseignes, concept, produits, opérations commerciales, outils marketing, services, ...

Conseille, guide, accompagne

Gestion, commerce, financement, implantations, juridique, formation, ...



MOYENS ET SERVICES MIS EN COMMUN

// ACHATS

- Négociation fournisseurs
- Référencement, centralisation, gros
- Garantie de paiement
- Activités logistiques, SI.
- Assortiments types, MDD, ...

// MARKETING D'ENSEIGNES

- Mise à disposition d'enseignes, de concepts magasins.
- Outils marketing, fidélisation, ...
- Opérations commerciales communes
- Communications nationales
- Moyens de com., marketing dans le Pdv.

// SERVICES SUPPORTS

- Assistance comptable, juridique, ...
- Informatique magasins, SI, ...
- Achats non stratégiques
- Formation, RH
- Financement

// DEVELOPPEMENT - ANIMATION

- Suivi de réseau et accompagnement ind.
- Animation du réseau
- Aide au développement
- Définition d'une pol. de développement
- Sécurisation du front de vente

GROUPEMENTS : 6 PRINCIPES QUI FONT LA DIFFERENCE

1 INDEPENDANCE

Indépendants juridiquement et financièrement, les associés exploitent leur (s) point(s) de vente en toute indépendance dans le respect de règles de vie commune partagées au sein de leur enseigne.

6 SOLIDARITE

Associés ensemble au capital de leur groupement, les associés sont solidaires les uns des autres.
Au quotidien, ils s'entraident, se conseillent, se soutiennent parfois même financièrement

2 MUTUALISATION et PARTAGE

Le fonctionnement des groupements repose sur la mise en commun et le partage des moyens (financiers, humains, savoir-faire, ...) . Responsables de leur groupement, ils en partagent les excédents.

5 DEMOCRATIE

Au sein des groupements coopératifs, les associés prennent les décisions, élisent leurs dirigeants de manière démocratique selon le principe 1 homme = 1 voix, en Assemblée Générale.

3 ACTIONNARIAT

Les groupements appartiennent à leurs membres - les associés - garantissant ainsi une stabilité de l'actionnariat et des politiques entreprises

4 IMPLICATION

Propriétaires du groupement, les associés sont impliqués dans la gouvernance et la mise en œuvre des actions. Ancrés régionalement, ils sont également très impliqués dans la vie économique locale.

// ASSEMBLEE GENERALE

// INSTANCES DE GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION, CONSEIL DE SURVEILLANCE, ...
Représentants les associés, les administrateurs y décident et contrôlent la mise en œuvre des orientations stratégiques. Le Président détient un rôle déterminant.

// INSTANCES « OPERATIONNELLES » + DIRECTION
COMMISSIONS, GROUPE DE TRAVAIL, GEP,+ EQUIPE CENTRALE
Régionalement ou nationalement les associés se réunissent afin de travailler,
décider de la mise en place d'actions communes pour certaines fonctions :
achats, enseignes, finance, ...

// LA NOTION DE BINOME

Caractéristique du fonctionnement des groupements, elle permet la rencontre de l'expertise « terrain » et de l'expertise « métier » sur l'ensemble des fonctions et activités développées.

ELIR LES
REPRÉSENTANTS
VOTER DES ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES, DE LA VIE
DU RESEAU, DES REGLES

DEFINIR LA STRATEGIE
CONTROLE LA MISE EN
ŒUVRE
DEFINIR LE BUDGET
AGREER / RADIER LE
ASSOCIES

**DEFINIR LE PLAN
D'ACTIONS**

PROPOSER DES ACTIONS

**METTRE EN ŒUVRE LA
STRAT.**



153 ENSEIGNES DANS PLUS DE 30 SECTEURS

153 ENSEIGNES DANS 30 SECTEURS

Alimentation



Équipement de la maison



Produits culturels



Pharmacie - Parapharmacie



Équipement de la personne



Sport - Loisirs



Jouets - Puériculture



Immobilier



Optique



Hôtellerie - Restauration



Tourisme



Équipement professionnel



Fournitures de bureau



Photo



Services à la personne



Services aux entreprises



Autres services



Automobile



COMMERCE COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ UNE FORME DE RESEAU TRES REPANDUE

89

GROUPEMENTS

153

ENSEIGNES

43 870

POINTS DE
VENTE

31 574

ASSOCIES

143,5

Mds €
CHIFFRE
D'AFFAIRES

ENSEMBLE

89 group. nationaux
+ des regroupements
locaux

FORME

82% organisés
en **coopérative**

DES RÉSEAUX PUISSANTS

286 points de vente
par réseau (moyenne)

DES PME À TAILLE HUMAINE

6 salariés / points de vente
(non al.)
61 salariés / points de vente
(al.)

IMPLANTATIONS

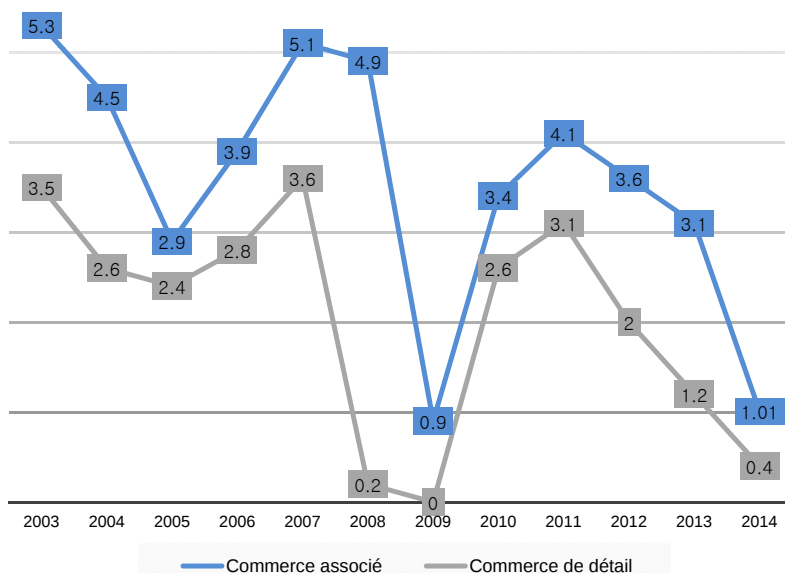
ville (centre, bourg) : **65%**
galerie et centres co. : **6%**
périphérie ou en zone d'activité commerciale : **19%**

60% dans des zones de plus de 90 000 habitants

30% du
commerce de
détail en
France

• Les groupements d'indépendants **progressent plus vite que le marché**

Croissance annuelle des chiffres d'affaires en %



L'EMPLOI DANS LE COMMERCE ASSOCIÉ

// PLUS DU QUART DES EFFECTIFS DU COMMERCE DE DETAIL

**EFFECTIF
TOTAL**
534 308
salariés
(+3,5%)



30% de l'effectif total
employé dans le commerce
de détail

Source : Estimation FCA ; Comptes Commerciaux de la Nation

// 18 000 EMPLOIS CREES EN 2014

- Croissance des effectifs de 3,5% en 2014
- Une reprise du recrutement dans les sièges confirmée depuis 2009
- Maintien de la création d'emplois dans les points de vente (95% de l'effectif total)



ENTREPRENEURS DU COMMERCE COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ

CRÉER OU REPRENDRE UN POINT DE VENTE

17

LES ENTREPRENEURS ASSOCIÉS

// DES ENTREPRENEURS DYNAMIQUES ET PERFORMANTS

31 574
ASSOCIÉS

89
GROUPEMENTS

43 870
POINTS DE VENTE

AGE

Associés : 49 ans
Créateurs, repreneurs : 40 ans

SEXE

20% de femmes associées
(en moyenne)

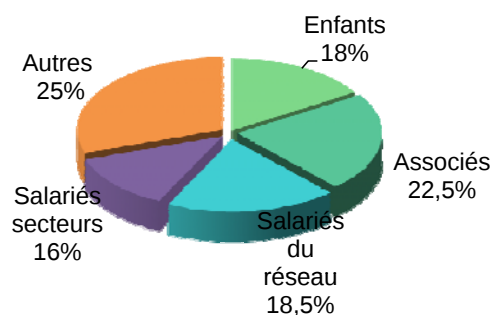
MULTI POINTS DE VENTE

18% des associés exploitent
plusieurs unités

En moyenne 1,3 point de
vente

81% : entre 2 et 3 unités
2,5% : plus de 10 unités

ORIGINE DES PORTEURS DE PROJETS



➔ Une augmentation de la part
des candidats « extérieurs » au
réseau

➔ 60% des candidats issus du
groupement

7 RAISONS DE REJOINDRE UN RESEAU DU COMMERCE COOPERATIF ET ASSOCIE

- 1 **ENTREPRENDRE**
Devenir son propre patron
Exercer un nouveau métier : chef d'entreprises
Créer ou reprendre un point de vente
- 2 **INDEPENDANT**
Etre autonome
Initier, innover
- 3 **FORCES DU RESEAU**
Moyens impossibles à acquérir seul : enseignes, puissance d'achats, marketing, SI, ...
- 4 **SECURISER SON PROJET**
Accompagner tout au long du projet
Conseils : gestion, marketing, achats, ...
- 5 **ROMPRE L'ISOLEMENT**
Echanger ses expériences, réussites, échecs
Travailler ensemble sur un projet commun
- 6 **EN EQUIPE**
Intégrer une équipe, famille
Soutien et solidarité
- 7 **PARTICIPER**
Droit à la parole, démocratie
Décider des règles, des projets
Maîtriser son avenir



ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET RELATIONS CONTRACTUELLES

// FORME JURIDIQUE DES TÊTES DE RESEAUX

- 80% des groupements sont organisés sous forme de SA ou SARL coopérative de commerçants à capital variable
- Un statut encadré par des lois propres
- 20% des groupements sont organisés sous une autre forme (GIE, SA, SAS à capital variable, ...) mais adoptent tout ou partie des principes et de l'esprit coopératif.



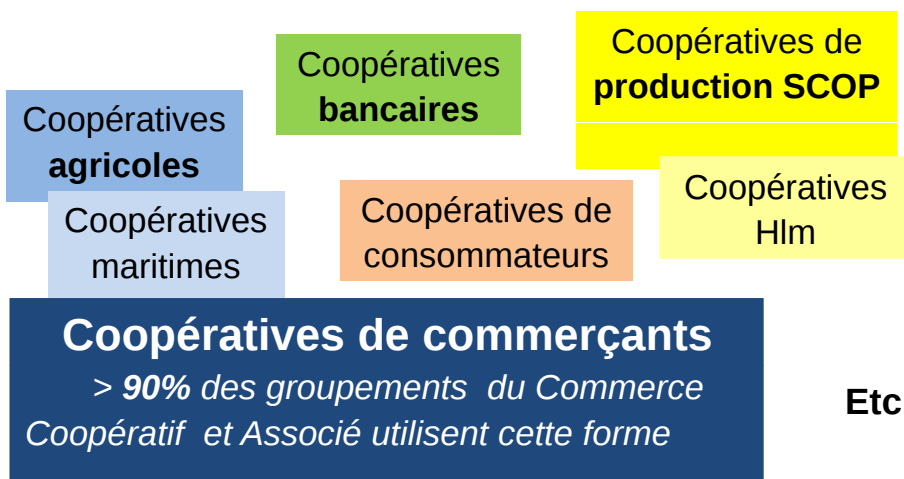
// FORME JURIDIQUE DES POINTS DE VENTE

- Liberté entrepreneuriale

COOPERATIVES : DES SOCIÉTÉS QUI COMPTENT DANS L'ÉCONOMIE

// COOPÉRATIVES : PRÉSENCE DANS TOUS LES SECTEURS

En France : 21 000 sociétés coopératives



Etc.

4 familles de coopératives

ENTREPRISES

Associés = entrepreneurs

BANQUE

Associés = clients

USAGERS

Associés = salariés, propriétaires immobiliers, ...

CONSOMMATEUR

Associés = consommateurs

// DES VALEURS COMMUNES À TOUTES LES FAMILLES

- MUTUALISATION
- DEMOCRATIE
- PROXIMITE
- IMPLICATION
- PARTAGE
- SOLIDARITE

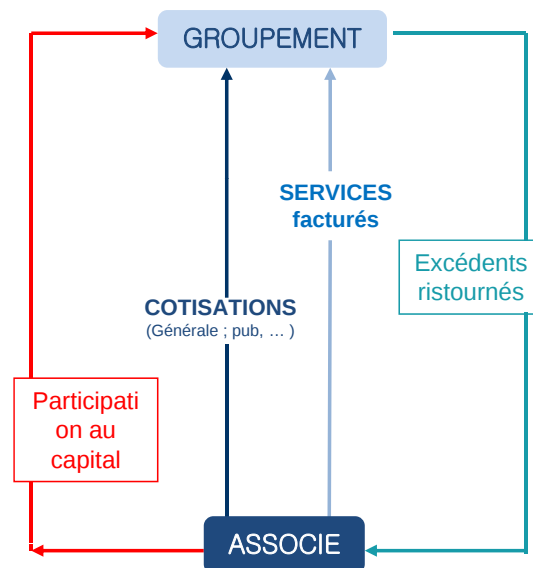
// ENTREE – SORTIE

- Validation technique et humaine
(par le Conseil d'Administration ou comité de sélection)
- Sortie / retrait : conditions à respecter (temporelles en général)
- Exclusion possible : par l'AG sur justes motifs (grave et légitime)

// FORMALITES ENCADRANT LA RELATION

- Souscription de parts sociales
- Statuts et règlement intérieur : la base juridique une relation à durée indéterminée
- Contrats (60% des groupements) : enseigne, approvisionnement, SI, ...
- Eventuellement charte (de l'associé, de l'administrateur, ...)

→ Une relation humaine avant tout !



POUR EN SAVOIR PLUS

www.commerce-associe.fr

Suivez dès maintenant l'actualité de la FCA et du Commerce Coopératif et Associé sur :



02 사업고용협동조합 소개자료



Les CAE, coopératives d'activités et d'emploi

entreprendre pour soi,
réussir ensemble

la démocratie nous réussit

lescop
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES
ET PARTICIPATIVES



Sommaire

1 > Une forme innovante d'entrepreneuriat

2 > Le fonctionnement des CAE

3 > Le modèle économique

4 > Plus-values et innovation

Annexes : quelques chiffres - l'action de la CG Scop

lescop

Les coopératives d'activités et d'emploi

1 - Une forme innovante d'entrepreneuriat



Pourquoi des CAE ?

Permettre à des porteurs de projet
de créer leur activité dans un cadre
autonome, coopératif et "sécurisé"

Autonome : responsable de son activité et de son développement

Coopératif : collaboration et mutualisation, à l'inverse de l'isolement

"Sécurisé" : régime du salariat, accompagnement, ...



La CAE : origine et histoire

Un ancrage dans l'histoire

1960 : création de *Cooptiss*, coopérative ouvrière qui regroupe et emploie 400 canuts à domicile

La création d'entreprise par des chômeurs

prônée à partir des années 70-80 : comment chacun pourra-t-il disposer de toutes les compétences pour pérenniser une entreprise ?

La création d'un cadre d'activité autonome et « sécurisé »

1995 : naissance de la première CAE à Lyon, *Cap Services*

leScop



La CAE : définition et spécificités (1)

Une entreprise de production de biens et services...

89 % du chiffre d'affaires est celui des entrepreneurs

... de forme coopérative : 90 % de Scop et 10 % de Scic,

... qui accueille en continu de nouveaux porteurs de projet,
qui ont vocation à devenir salariés et associés

... et les accompagne tout au long de leur parcours.

Accompagnement et services mutualisés sont le cœur de métier de la CAE

leScop



La CAE : définition et spécificités (2)

Des coopératives d'abord multi-activités,

où les entrepreneurs sont à la fois salariés ...

Ils signent un contrat, relèvent du droit du travail et
bénéficient de la protection sociale

... autonomes,

responsables de leur activité, de leur prospection, de leur
chiffre d'affaires, de leur revenu

... rémunérés en fonction de la marge brute de leur activité,

... et versent une contribution coopérative.

lescop



La CAE : définition et spécificités (3)

La coopérative est la seule entreprise connue,
l'entrepreneur n'a pas à s'immatriculer

Elle réalise toute la facturation et les encaissements, et tous
actes juridique, commercial ou financier

Chaque entrepreneur-salarié y dispose d'un compte propre
compte d'exploitation, trésorerie, bilan

lescop



- | | | | |
|-----------|---|------|------|
| SERVICES | Service aux particuliers | 25 % | 71 % |
| | Service aux entreprises | 19 % | |
| | Service aux particuliers et aux entreprises | 26 % | |
| ARTISANAT | Fabrication / production / transformation | | 22 % |
| COMMERCE | Négoce | 4 % | 5 % |
| | Agent commercial | 1 % | |
| AUTRES | | | 2 % |

lescop

Les métiers des entrepreneurs salariés

Les métiers des entrepreneurs salariés

Bûcherons, Zingueur, Géomètre, Ergonome, Interprète Décorateur, Maquettiste-PAO, éditeur, Consultant, Electricien, Luthier
 Télésecrétaire, Conseiller en communication, Rédactrice pour le web, Tailleur de pierres, Ferronnier, Tapissière d'ameublement, Peintre
 Décorateur, Créateur de bijoux, Commerçant ambulant, Ebéniste, Graphiste, Elagueur, Couturière – Costumière, Danseuse, Maçon
 Plaquiste, Toilettier canin, Coiffeuse à domicile, Intégrateur d'éclairages, Psychologue du travail, Assistante administrative, Inspecteur
 qualité, Documentaliste, Designer, Expert immobilier, Biographe pour particuliers, Chauffagiste, Ecrivain Public, Diététicienne
 nutritionniste, Styliste, Médiatrice scientifique, iconographe, Homme de ménage, Paysagiste, Sophrologue certifiée, Relieuse d'art
 Economiste de la construction, Sociologue consultant, Carreleur, Maître d'œuvre, Boulanger, Moniteur de ski, Architecte d'intérieur
 Charpentier, Formateur, Webmaster, Art-thérapeute, metteur en scène, Cuisinier, Bûcherons, Zingueur, Géomètre, Ergonome, Interprète
 Décorateur, Maquettiste-PAO, éditeur, Consultant, Electricien, Luthier, Télésecrétaire, Conseiller en communication, Rédactrice pour le
 web, Tailleur de pierres, Ferronnier, Tapissière d'ameublement, Peintre - Décorateur, Créateur de bijoux, Commerçant ambulant, Ebéniste
 Graphiste, Elagueur, Couturière – Costumière, Danseuse, Maçon - Plaquiste, Toilettier canin, Coiffeuse à domicile, Intégrateur d'éclairages
 Psychologue du travail, Assistante administrative, Inspecteur qualité, Documentaliste, Designer, Expert immobilier, Biographe pou
 particuliers, Chauffagiste, Ecrivain Public, Diététicienne nutritionniste, Styliste, Médiatrice scientifique, iconographe, Homme de ménage
 Paysagiste, Sophrologue certifiée, Relieuse d'art, Economiste de la construction, Sociologue consultant, Carreleur, Maître d'œuvre
 Boulanger, Moniteur de ski, Architecte d'intérieur, Charpentier, Formateur, Webmaster, Art-thérapeute, metteur en scène, Cuisinier
 Bûcherons, Zingueur, Géomètre, Ergonome, Interprète Décorateur, Maquettiste-PAO, éditeur, Consultant, Electricien, Luthier
 Télésecrétaire, Conseiller en communication, Rédactrice pour le web, Tailleur de pierres, Ferronnier, Tapissière d'ameublement, Peintre
 Décorateur, Créateur de bijoux, Commerçant ambulant, Ebéniste, Graphiste, Elagueur, Couturière – Costumière, Danseuse, Maçon
 Plaquiste, Toilettier canin, Coiffeuse à domicile, Intégrateur d'éclairages, Psychologue du travail, Assistante administrative, Inspecteu
 qualité, Documentaliste, Designer, Expert immobilier, Biographe pour particuliers, Chauffagiste, Ecrivain Pu
 nutritionniste, Styliste, Médiatrice scientifique, iconographe, Homme de ménage, Paysagiste, Sophrologue certifi

les scop



Des résultats concrets

- > 164 implantations en France,
- > 5.700 entrepreneurs salariés, croissant de 15 % par an, dont 1.200 entrepreneurs associés
- > 3 000 porteurs de projet accueillis chaque année, dont plus des ¾ étaient demandeurs d'emploi,
- > Un chiffre d'affaires de 120 millions d'€ en 2014
- > L'engagement de près de 400 collectivités territoriales en soutien au développement économique local induit

leScop

Les coopératives d'activités et d'emploi

2 - Leur fonctionnement



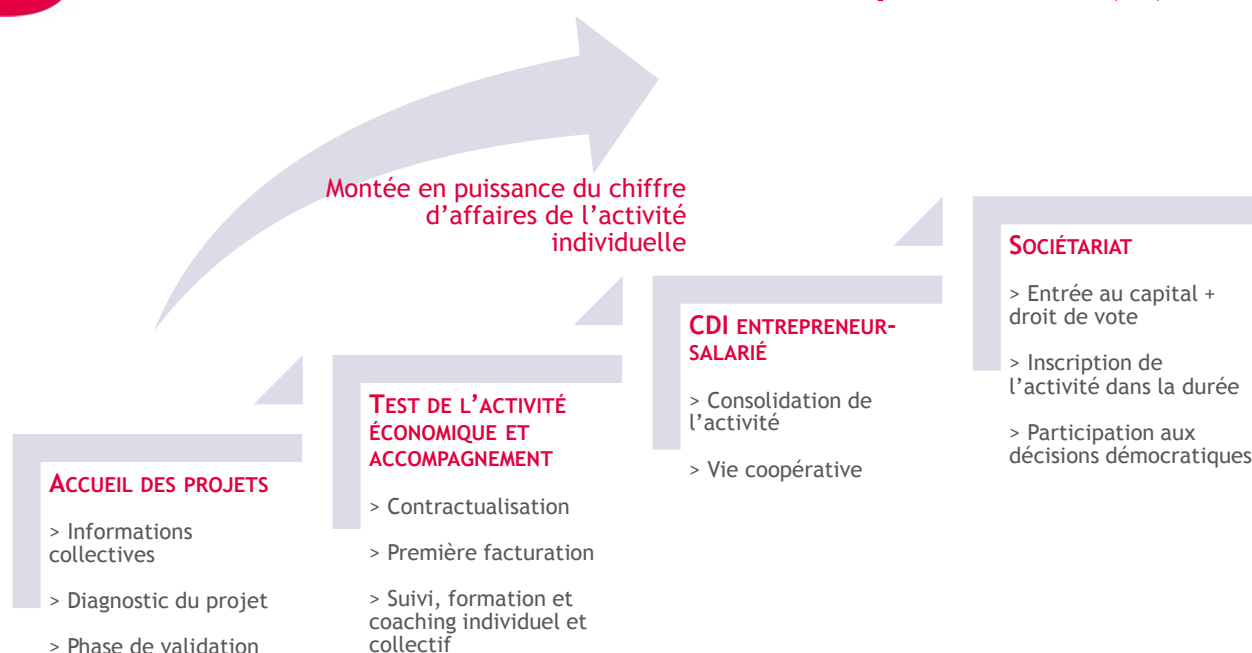
Sécuriser la création d'activité

- > Régime du salariat et protection sociale
- > Engagement à long terme (CDI) et salaire lissé dans le temps
- > Accompagnement continu à un rythme adapté
- > Travail collaboratif avec les pairs
- > Appartenance sociale permise par le salariat
- > Réversibilité de la démarche (assurance chômage)

lescop



Parcours et statut de l'entrepreneur (1)



>>> A tout moment, possibilité d'immatriculation (création d'entreprise), de réorientation ou d'abandon de l'activité

lescop



Parcours et statut de l'entrepreneur (2)

1 - TEST de l'activité

=> Objectif : valider le projet de création d'activité

Accompagnement, formations, travaux de groupe, ...

.... jusqu'à un 1^{er} niveau de contrats et facturations

- > Signature d'un contrat transitoire (CAPE, CA, ...)
- > La personne conserve son statut antérieur et ses ressources ou droits éventuels (ARE, ...)

lescop



Parcours et statut de l'entrepreneur (3)

2 - DEVELOPPEMENT de l'activité

=> Objectif : atteindre un niveau de viabilité durable

L'entrepreneur est autonome et responsable de son activité

Il participe aux différentes actions collectives de la CAE

- > Signature d'un contrat de travail, incluant clause d'objectifs
- > Avenants successifs pour suivre le développement
- > Respect du cadre social, juridique et financier fixé par la CAE

lescop



Parcours et statut de l'entrepreneur (4)

3 - PÉRENNISATION et SOCIÉTARIAT

=> Objectif : intégrer durablement son activité dans la CAE

L'entrepreneur participe à la gouvernance de la CAE

> Candidature, puis admission comme entrepreneur associé

Pendant toute sa présence dans la CAE, l'entrepreneur...
... bénéficie d'un accompagnement personnalisé,
... est libre de quitter la coopérative

lescop



Rôles et fonctions de la CAE

- > Accompagnement et apprentissage
- > Comptabilité analytique et gestion financière
- > Gestion sociale
- > Développement du travail collaboratif
- > Animation de la gouvernance coopérative
- > Développement stratégique et relations partenariales

lescop



Les personnes accueillies

- > Tous porteurs de projet
sauf raisons réglementaires, investissements, assurances
- > Pas de sélection sur la rentabilité supposée de l'activité
- > Des critères d'entrée liés à la préparation du projet

> 75 % de demandeurs d'emploi, 10 % au RSA
53 % des femmes
50 % de niveau de formation I à III
des parcours de vie souvent marqués par des ruptures

lescop

Les coopératives d'activités et d'emploi

3 - Le modèle économique



Les 3 piliers du modèle économique

- > La production de biens et services par les entrepreneurs,
91 % du chiffre d'affaires en 2013
- > La contribution coopérative finance les services mutualisés
7 à 15 % de la marge brute réalisée, plafonnée
- > Le co-financement de l'accompagnement et de l'apprentissage
des nouveaux entrepreneurs par des financements publics
en moyenne 9 % du chiffre d'affaires en 2013

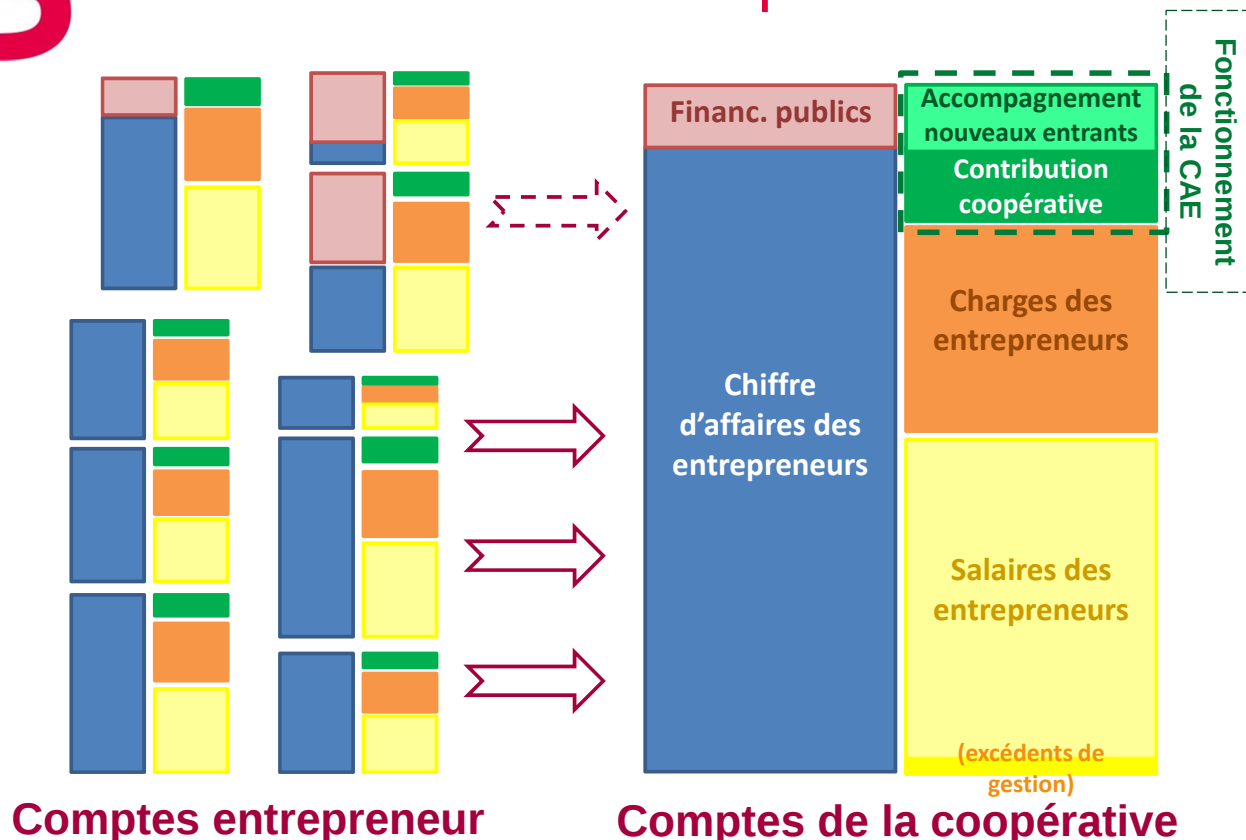
Principaux financeurs :

- Conseils régionaux et communautés d'agglomération,
- puis conseils généraux, FSE, villes,

leScop



Le modèle économique de la CAE





Le financement des entrepreneurs

Aujourd'hui, l'entrepreneur bénéficie peu des aides à la création d'entreprise

Quatre possibilités de financement existent :

- > Il affecte une part de ses 1^{ères} rémunérations en compte courant (auto-financement),
- > Il recourt à des prêts extérieurs à titre personnel,
- > Il bénéficie d'une avance de la CAE, qui a par exemple émis des titres participatifs dédiés
- > Il bénéficie de prêts d'honneur à 0 % (Rhône-Alpes et Languedoc Roussillon, en développement)

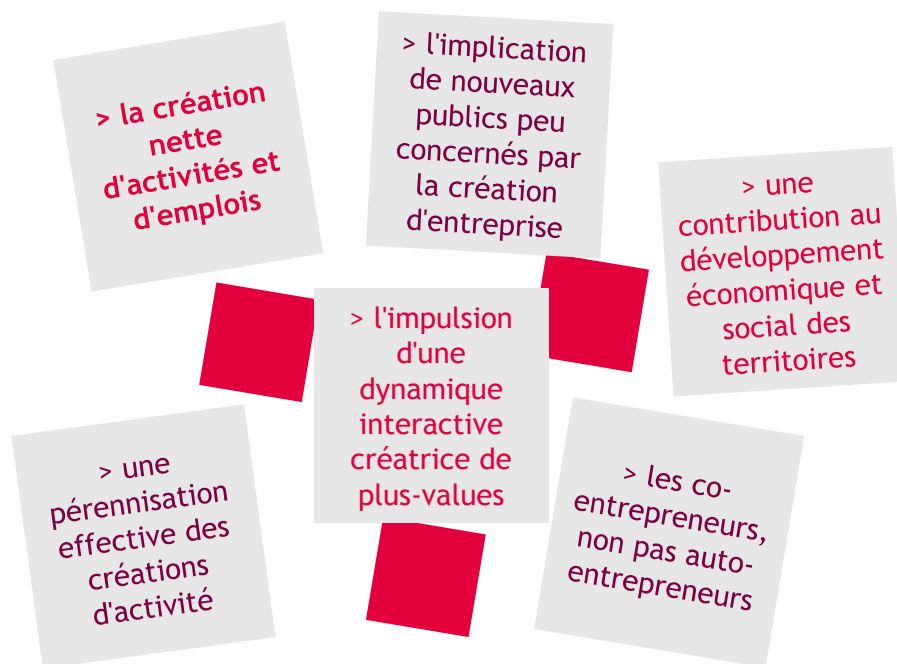
lescop

Les coopératives d'activités et d'emploi

4 - Plus-values et innovation



Les plus-values des CAE



leScop



Ce que n'est pas la CAE

... ni de l'auto-entrepreneuriat :

- > l'entrepreneur n'est pas isolé,
- > il développe son revenu ou quitte la CAE,
- > il paye des cotisations sociales comme tout salarié.

... ni une couveuse d'activité :

- > l'entrepreneur peut d'emblée s'y projeter à long terme,
- > l'entrepreneur et la CAE ont les mêmes préoccupations d'entreprise.

... ni une société de portage salarial :

- > la CAE est l'entreprise propre des entrepreneurs,
- > elle accueille tous porteurs de projets, cadres ou non,
- > elle offre systématiquement un accompagnement,
- > et l'entrepreneur y contractualise un projet durable.

leScop



Une innovation unique en France

De nouvelles portes ouvertes à la création d'activité,

> 10 000 à 20 000 emplois nouveaux dans les 5 ans

De nouvelles façons d'entreprendre et de travailler,

> alliant autonomie et coopération,

> alternative à l'entreprise individuelle

De nouvelles solidarités à l'œuvre,

> entre entrepreneurs, sur le territoire, en France

leScop

Les coopératives d'activités et d'emploi

Annexe : quelques chiffres,

données CG Scop au 31 déc. 2014

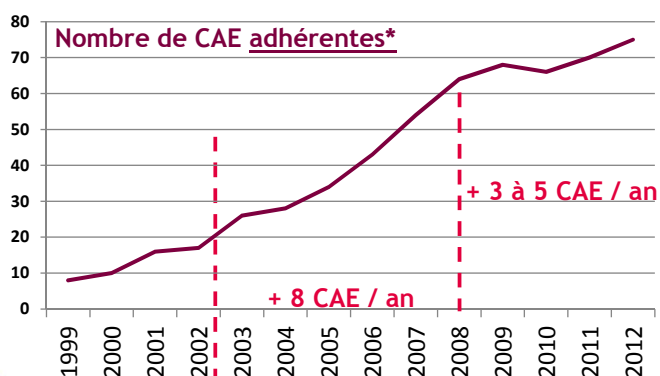
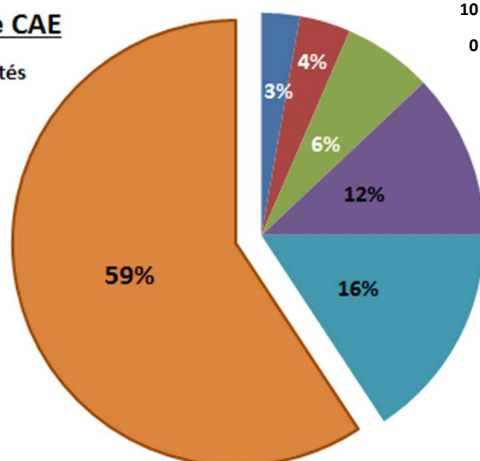
l'action de la CG Scop.



108 CAE, 164 établissements

Types de CAE

- Multi-activités
- Bâtiment
- S.A.P.
- Culture
- Agricole
- autres

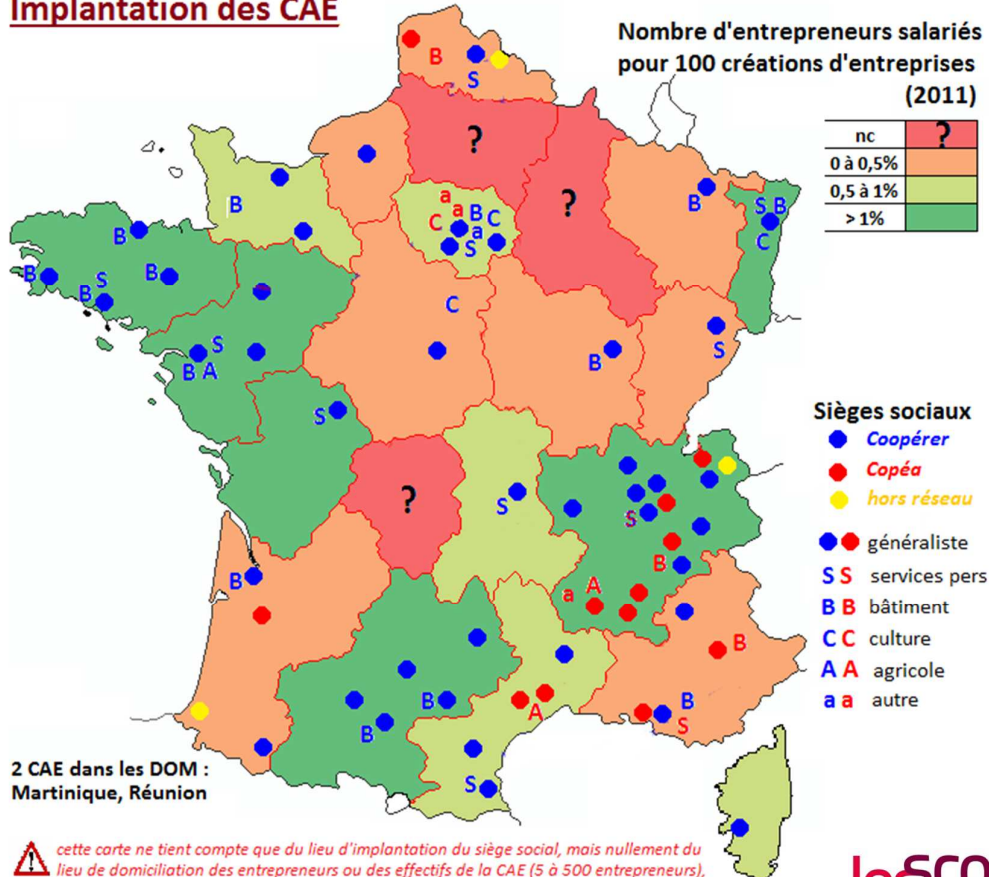


lescop



Des marges de développement...

Implantation des CAE

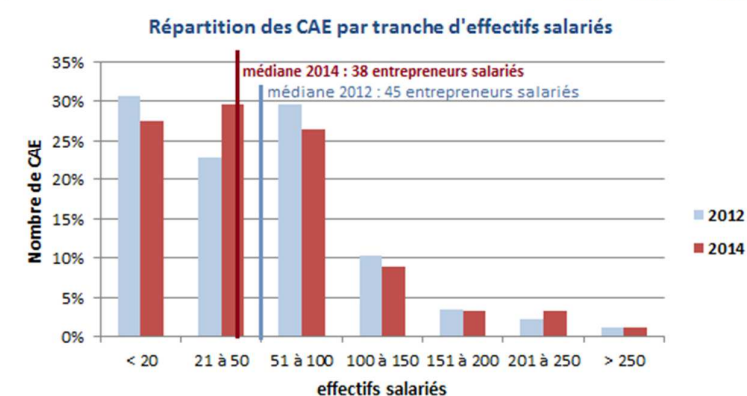
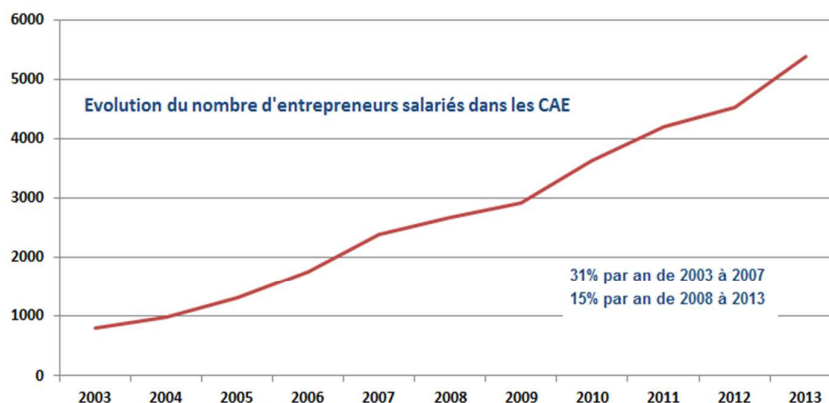


lescop



5.700 entrepreneurs salariés

y rajouter 3.000 nouveaux
porteurs de projet, en
CAPE ou contrats
d'accompagnement



leScop



Les objectifs de la CG Scop

- > **Un plan de développement qualitatif de CAE « économiquement et socialement responsables »**
 - Observatoire et études
 - Mise en place de la révision coopérative
- > **La reconnaissance et la sécurisation des CAE**
 - Reconnaissance légale et sécurisation juridique
 - Sécurisation financière, modèle économique et outils financiers
 - Information, communication et promotion
- > **Le rapprochement et le travail en commun** avec les deux réseaux
Coopérer pour Entreprendre et *Copéa* et les Unions Régionales Scop
Convention « CAE » de juillet 2014

leScop

03 사업고용협동조합 현황

**Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE)
en quelques chiffres** (au 31 décembre 2014)

164 implantations de Coopératives d'Activités et d'Emploi étaient en activité au 31 décembre 2014 : **108 entreprises** autonomes et **56 établissements** secondaires.
80% d'entre elles sont des SCOP, et **16%** des SCIC.

Les CAE multi-activités regroupent **82%** des entrepreneurs salariés. Elles ne constituent cependant que **56%** des CAE, les CAE spécialisées représentant depuis 2007 la majorité des créations.

Les CAE spécialisées sont d'abord présentes dans les métiers du bâtiment (17 CAE qui réalisent les 2/3 du chiffre d'affaires des CAE spécialisées) et les services aux personnes (12). Mais la tendance à la spécialisation se développe et se diversifie depuis 2012.

Les CAE rassemblent aujourd'hui plus de 5.700 entrepreneurs-salariés, un nombre croissant de 15 à 20% par an depuis 2006. Il faut y rajouter environ **2.000 personnes en phase de démarrage** qui précède l'accès au salariat (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE), ou autres contrats d'accompagnement transitoire).

71% des entrepreneurs travaillent dans le secteur des services, et **22%** dans des activités artisanales.

Près de 3.000 porteurs de projets intègrent une CAE chaque année : **71%** d'entre eux sont demandeurs d'emploi, et le nombre d'anciens auto-entrepreneurs qui y rentrent pour changer de statut croît fortement depuis 2010 (plus de 10% dans certaines CAE).

30% de ces porteurs de projet développent leur activité dans la CAE et y sont toujours présents au bout de 3 ans. **20%** créent leur propre entreprise, et **20%** reprennent un emploi salarié.

Le chiffre d'affaires global a franchi le cap des 120 millions d'euros HT en 2014. Il a dépassé 1 millions d'euros dans 40 coopératives d'activités et d'emploi.

40% des entrepreneurs-salariés entrés depuis plus de 3 ans sont sociétaires, ce chiffre variant de 0 à 94% suivant les CAE

Le nombre d'entrepreneurs salariés représente entre **0 et 2% des créations d'entreprises suivant les régions**. C'est là où les CAE sont connues, avec l'implantation la plus forte (dans 4 régions : Rhône-Alpes, Ile-de-France, Bretagne et Midi-Pyrénées) que se concentrent la moitié des entrepreneurs-salariés, les 2/3 du chiffre d'affaire national, et la croissance la plus rapide de l'entrepreneuriat salarié.

04 사업고용협동조합 브로셔

quelques chiffres

Plus de

100 CAE

sur toute la France

6 000 entrepreneurs salariés,

un effectif qui croît de **15 %** par an

400 professionnels

(consultants accompagnateurs,
formateurs, comptables...)

vous accompagnent dans le
développement de votre activité

Il existe plusieurs types de CAE :

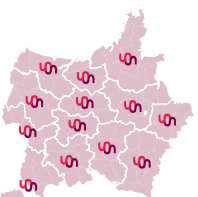
multi-métiers ou bien spécialisées, rassemblant
des savoir-faire ou métiers d'un même secteur
d'activité (dans le bâtiment, les services à la
personne, la culture, etc).

Elles sont présentes sur tout le territoire sous
la dénomination de coopérative d'activités
et d'emploi ou coopérative d'activités et
d'entrepreneurs.



Trouvez la CAE la plus proche de chez vous !

Le réseau des Scop et des Scic, coordonné par la
Confédération générale, est constitué de 13 unions
régionales et de 2 réseaux qui regroupent les
coopératives d'activités et d'emploi :
Coopérer pour entreprendre et Copéa



www.cooperer.coop



www.copea.fr



C'est quoi une CAE ? une Scop ? une Scic ? !
(re)-découvrez le 1^{er} film d'animation
sur les Sociétés coopératives et
participatives ! www.les-scop.coop/cae

conception : terre+lune* - CG Scop / illustration : Possum Interactive / impression : Le Sillon / photos : Auremar - Shutterstock / Maxime Bessières / Fotolia



la création d'activité en CAE

entreprendre pour soi, réussir ensemble

Vous avez un projet de création d'activité et vous souhaitez :

- > tester votre activité, avec un accompagnement sur mesure et des services adaptés
- > entreprendre dans un cadre collectif et sécurisé en devenant salarié
- > participer à un réseau d'entrepreneurs avec qui développer de nouveaux projets

Devenez entrepreneur salarié !

Scop ou Scic ?

Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) sont attachées à un mode de fonctionnement coopératif et à une gouvernance participative et démocratique selon le principe « un(e) associé(e) = une voix ».

La répartition des bénéfices va prioritairement à ceux qui génèrent les richesses (les entrepreneurs salariés) et à la consolidation de l'entreprise partagée.

Les CAE peuvent choisir le statut juridique de Scop, Société coopérative et participative, ou de Scic, Société coopérative d'intérêt collectif, de forme SA, SARL ou SAS.

1 Du test au développement, un parcours sur mesure

Co-entrepreneur de la CAE, vous bénéficiez d'un accompagnement tout au long de votre parcours, du démarrage de votre activité à la gestion administrative en passant par la stratégie commerciale.

2 Une entreprise coopérative propice aux synergies entre entrepreneurs

Entrepreneur salarié, vous partagez expériences et savoir-faire. Projets communs et moyens mutualisés sont autant d'occasions de booster votre activité.

Entreprendre au sein d'une CAE, concrètement ça change quoi ?

3 Un cadre sécurisé, reconnu par la loi

La loi ESS adoptée en 2014 crée le contrat d'entrepreneur salarié : il ouvre droit à la protection sociale des salariés, dont l'assurance chômage. La CAE étant une Scop ou une Scic, vous en devenez associé.

4 Votre activité développée en toute autonomie

Cette entreprise partagée vous offre un ensemble de services mutualisés et vous permet de vous consacrer à votre cœur de métier en toute autonomie, en conservant l'identité commerciale de votre activité.

>> UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

ACCUEIL DES PROJETS

- > Informations collectives
- > Diagnostic du projet
- > Phase de validation

TEST DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE & ACCOMPAGNEMENT

- > Contractualisation
- > Première facturation
- > Suivi, formation et coaching individuel et collectif

Montée en puissance du chiffre d'affaires de l'activité individuelle

CONTRAT D'ENTREPRENEUR SALARIÉ

- > Consolidation de l'activité
- > Vie coopérative

SOCIÉTARIAT

- > Entrée au capital + droit de vote
- > Inscription de l'activité dans la durée
- > Participation aux décisions démocratiques

Immatri-culation (création d'entreprise), réorientation ou abandon

Immatri-culation (création d'entreprise), réorientation ou abandon

Immatri-culation (création d'entreprise), réorientation ou abandon

05 스마트는 무엇인가?

이 연구보고서는 2015 사회적경제연구지원사업으로
대안노동자협동조합연합회에서 수행한
결과물입니다.