

글로벌 이슈리포트

ZOOM IN

Vol.8 ('22.11.)

발행처 | 한국사회적기업진흥원 작성 | 정책연구본부 조사연구팀



소셜 프랜차이즈를 통한 사회서비스 혁신과 규모화

정책 In 사회적 영향력 확대를 위한 소셜 프랜차이즈

사례 In 아동 돌봄 및 의료 서비스 분야에서의 소셜 프랜차이즈

사회적 영향력을 확대하기 위해 전 세계의 사회적기업들은 프랜차이즈 방식을 적용한 ‘소셜 프랜차이즈’에 주목해 왔다. 국내에서도 「정부 120대 국정과제」 중 ‘사회서비스 혁신을 통한 복지·돌봄 서비스 고도화’ 과제가 선정되면서 사회서비스 혁신·규모화를 위한 소셜 프랜차이즈 방식의 서비스 제공에 관심이 집중되고 있다. 소셜 프랜차이즈는 경쟁우위를 확보하기 위해 지식을 ‘복제’하고 ‘규모화’하는 방식으로 성장해왔다. 성공적이라고 증명된 것을 규모화하는 방식은 의미가 있으며, 성공적인 사회적기업에서 증명된 방식을 사회적기업으로 확대하는 것은 보다 많은 고용을 창출하고 사회서비스를 제공할 수 있는 효과적인 방법이다.¹⁾

1990년대부터 발전해 온 소셜 프랜차이즈는 개념 및 사례 등에 대한 다양한 연구들이 수행되어 왔다. 관련 연구결과를 종합해 보면, ‘사회적가치지향성(사회적 가치 추구, 사회적 목적, 사회적 영향 극대화)’이 소셜 프랜차이즈의 핵심 특성으로 강조되며, ‘지역사회 이해 관계자의 참여’, ‘의사결정 권한 공유 및 참여적 특성’, ‘낮은 가맹점 위험’, ‘특수계층인 소비자’, ‘친절하고 헌신적인 직원성향’, ‘높은 자율성, 약한 중앙 집중화’ 등도 특성으로 제시되고 있다.²⁾ 하지만, 아직까지 소셜 프랜차이즈에 대한 일관된 정의, 유형 등에 대한 기준이 마련되어 있지 않다.

[정책IN]에서는 소셜 프랜차이즈에 대한 이해도를 높이고자, ScaleChanger³⁾와 ICSF⁴⁾에서 발간한 자료를 통해 소셜 프랜차이즈의 의미, 주요 특성, 자금조달 방법 등을 소개하고자 한다.

[원문] Scalechanger(2018). Le Cahier de la Franchise Sociale | ICSF(2012). Investing In Social Franchising.

1. 소셜 프랜차이즈의 의미

초기의 소셜 프랜차이즈는 1990년대에 발전했으며, 1995년 파키스탄의 GreenStar(소외된 지역에 양질의 가족계획 서비스 제공하는 사회적기업)가 처음으로 소셜 프랜차이즈 시스템을 도입하면서 시작되었다. 전 세계에 소셜 프랜차이즈 시스템을 지닌 단체는 여전히 소수에 불과하며, 국가와 조직에 따라 다른 법적 형식을 취할 수 있기 때문에 글로벌 수준으로 수치를 산정하기는 어렵다.

하지만, ‘복제 전략’에 대한 관심이 증가하면서 사회연대경제(SSE) 구조에서 소셜 프랜차이즈의 발전이 지속되고 있다. 업계 관계자들은 소셜 프랜차이즈를 지역에서 일자리를 창출함과 동시에 기업가적 접근방식을 취하면서 자신의 사회적 영향력을 높일 수 있는 기회로 인식하고 있다.

소셜 프랜차이즈는 검증된 노하우를 가진 사회적 단체가 그 노하우를 독립된 단체들에게 전수함으로써 사회적 영향력을 확장하고, 개별 단체들이 각자의 활동지역에서 그 노하우를 복제할 수 있도록 해주는 협업방식을 의미한다. **소셜 프랜차이즈의 목적**은 성공적인 운영모델을 복제하여 수혜자가 지역에 상관없이 동일한 제품 및/또는 서비스를 제공받게 하는데 있다. 사회적 영향을 만들어내기 위해 가맹본부와 가맹점이라는 독립적 조직들이 법적, 재정적으로 제휴하는 방식이며, 계약서에는 각 당사자의 책임이 명시된다.

1) 이용탁(2015). “사회적 프랜차이즈를 통한 사회적 가치창출에 관한 탐색적 고찰”. *인적자원관리연구*, 22(4), 187-206.

2) 신요한·김진수(2021). “소셜 프랜차이즈 특성요인이 경영성과에 미치는 영향 연구: 가맹점 자율성의 매개효과를 중심으로”. *벤처창업연구*, 16(3), 121-143.

3) ScaleChanger는 사회적 영향을 극대화할 수 있도록 영향력 있는 조직의 확장을 지원하고 있다. 또한 프랑스 및 국제적으로 사회적기업가와 사회연대경제(Social and Solidarity Economy, SSE) 행위자와 협력하고 있다.

4) ICSF(International Centre For Social Franchising)은 2017년 Spring Impact로 사명이 변경되었다.

소셜 프랜차이즈란?

영국과 유럽에서 전통적 의미의 소셜 프랜차이즈는 일종의 프랜차이즈 계약을 통해 사회적기업, 자선단체 또는 프로젝트를 복제하는 것을 의미한다. ICSF는 소셜 프랜차이즈를 최소한 하나의 독립적인 프랜차이즈 가맹점이 합의 하에 입증된 모델을 제공할 수 있도록 하는 성공적인 사회적 목적 조직이라고 정의하면서 다음과 같은 5가지 요인을 포함한다고 설명하였다.

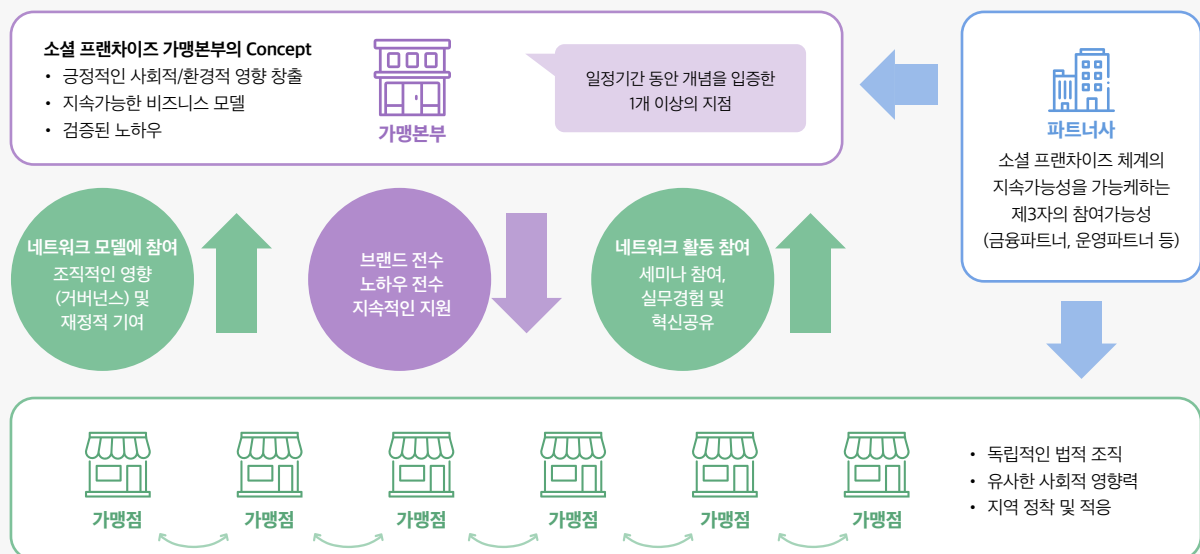
- ① 입증된 비즈니스 모델, 시스템 및 프로세스를 갖춘 가맹본부
- ② 비즈니스 모델을 제공하는 하나 이상의 독립적인 프랜차이즈 가맹점
- ③ 이들을 하나로 묶는 문서화된 계약
- ④ 소셜 프랜차이즈가 운영되는 공통 브랜드 제안
- ⑤ 구성원 간 지식교류

2. 소셜 프랜차이즈의 핵심원리

소셜 프랜차이즈는 노하우 전수를 통해 가맹점의 신속한 설립 및 지속가능한 발전, 지역에서의 사회적 영향력을 창출할 수 있도록 도와야 한다.

소셜 프랜차이즈는 다음과 같은 4가지 핵심원리를 근거로 운영된다.

- 가맹점 발전을 통한 사회적 영향력 확대에 대한 연구
- 사회적 영향력의 확보를 위한 가맹본부의 기본방침, 목표, 도구, 시각적 정체성, '브랜드'를 구성하는 요소들의 제공
- 프랜차이즈 시스템 및 노하우에 대한 초기 교육, 운영 매뉴얼을 통한 가맹본부의 노하우 전수
- 소셜 프랜차이즈 설립 및 구현을 돕고 정해진 필수요소 및 품질표준을 준수하기 위한 창업 초기부터의 지속적 지원



*출처 : ScaleChanger

3. 소셜 프랜차이즈의 복제 전략

스케일업 전략 중 복제전략을 통해 새로운 영역에서 사회적기업 모델을 복제하여 수혜자 수를 늘릴 수 있다. 복제방식은 다양하나, 유연성/통제 정도에 따라 오픈소스/보급(다른 사업자들에게 영감을 줄 수 있을 만한 자료 제공), 유연한 분사(법적으로 독자적 구조의 가맹점을 설립하여 핵심요소 공유), 소셜 프랜차이즈(일정한 원칙 목표, 도구 및 운영 방법을 존중할 것을 계약을 통해 약속하는 자율적 구조의 네트워크 생성), 중앙 중심적 개발(새로운 지역에 콘셉트를 발전시켜 나아갈 지점 설립)로 구분된다. 이러한 전략 간 주요한 차이는 거버넌스, 법적 관계, 재정적 흐름, 조직 모델, 적용방식 공유 등과 관련된 본사와 지사 간의 관계에 있다.

소셜 프랜차이즈의 복제 전략은 품질과 콘셉트 준수를 보장하기 위한 높은 수준의 통제가 수반되며, 가맹점이 현지 상황의 특수성을 고려하여 콘셉트를 적용할 수 있도록 유연성과 자율성을 보장한다. 복제 전략에는 장·단점이 있기 때문에, 사회적기업가 각자의 상황에 맞는 방식을 선택하는 것이 적합하다.

4. 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈의 비교

상업적 프랜차이즈에서 영감을 얻어 시작된 소셜 프랜차이즈는 행동의 원천인 가치에 초점을 둬으로써 상업적 프랜차이즈와 구분된다. 소셜 프랜차이즈는 사람을 비즈니스의 중심으로 **사회연대경제원칙(SSE)**, 즉 공익, 투명성, 참여적 거버넌스, 제한된 수익성에 기반을 둔다.

SSE의 관계자들은 상업적 프랜차이즈에서 발전된 적용방식을 사회적경제 상황과 공익이라는 동기에 맞게 활용하였다. 예를 들면, 일부는 프랜차이즈의 기초가 되는 비즈니스 모델(낮은 재정적 보상, 낮은 로열티 또는 가맹점 개선을 위한 가맹본부의 재정적 지원)을, 또 다른 이들은 거버넌스 모델(가맹점들만으로 구성된 거버넌스 등)을 적용하였다.

소셜 프랜차이즈와 상업적 프랜차이즈를 구분하는 가장 큰 요소는 추구하는 목표에 있다. 상업적 프랜차이즈의 주된 목적이 수익성에 있는 반면에, 소셜 프랜차이즈는 새로운 지역에서 신규 수혜자의 **사회적 영향력의 극대화**를 목표로 한다.

IFA(International Franchise Association)의 소셜 부분 태스크포스는 상업적 프랜차이즈와 소셜 프랜차이즈는 크게 2가지 측면에서 다르다고 설명한다.

① 제공하는 제품 및 서비스의 종류 및 목적

전통적인 NGO가 운영하는 것과 같은 소셜 프랜차이즈 비즈니스는 주로 의료, 안전한 식수, 위생, 청정 에너지 및 교육과 같이 사람들이 필요로 하는 제품과 서비스를 제공하기 위해 개발되었다.

② 대상 소비자의 프로파일

소셜 프랜차이즈 대상이 되는 소비자는 종종 필요한 제품과 서비스의 전체 비용을 지불할 여유가 없다. 이에 가맹본부는 일반적으로 전체 비즈니스를 독립적으로 유지하는데 필요한 로열티 및 기타 수익, 수수료를 발생시킬 수 없다.

5. 소셜 프랜차이즈의 주요 특성

소셜 프랜차이즈는 검증된 사회적기업의 비즈니스 모델을 새로운 영역에 복제하는 것을 목표로 한다. 초기 프로젝트의 핵심 원칙 및 기능을 활용하면서 기존에 만들어진 최적화된 방식을 복제할 수 있도록 해준다.

① 사회적 이익에 대한 솔루션

가맹본부가 개발한 솔루션은 무엇보다도 사회적 및/또는 환경적인 목표를 갖는다. 이는 내부적(소외계층 또는 취약계층의 사람들을 채용하는 등) 또는 외부적(취약한 상황에 놓인 사용자들을 위해 공익에 대한 제품과 서비스 제공)일 수 있다.

② 검증된 노하우

가맹본부는 사회적 영향력을 창출하고 경제적 지속가능성을 보장하기 위한 조직, 체계, 프로세스를 개발했다. 가맹본부는 자신의 노하우 및 정보를 정리하여 가맹점주들에게 문서(운영 매뉴얼)를 통해 효과적인 방법으로 전수한다.

③ 지원

사회적 영향력 창출을 위한 프로젝트 복제를 목적으로 가맹본부에서 가맹점으로 노하우가 전수된다. 가맹점을 위한 창업 교육 및 지속적인 지원이 제공된다.

④ 독립성

소셜 프랜차이즈 조직은 독립적인 구조이다. 이러한 독립적인 조직들(가맹본부와 가맹점)의 관계는 공식화되며, 하나의 소셜 프랜차이즈에 여러 재정적 도구들이 동원될 수 있다. 가맹점은 위험 부담을 감수하며 닥쳐올 문제, 기회 및 위기에 대한 부담을 인지하고 계약해야 한다.

⑤ 사회연대경제(SSE)에 대한 적합한 접근방식

소셜 프랜차이즈의 목적은 사회적 영향의 확대를 위한 성공적인 콘셉트를 전파하고 복제하는 것이기 때문에, 사회연대경제의 가치를 통합하고 상업적 프랜차이즈 모델을 SSE구조에 맞게 적용한다. 이는 프랜차이즈 모델이나 거버넌스, 가맹본부와 가맹점 간의 투명성에서 드러난다.

⑥ 프랜차이즈 네트워크

소셜 프랜차이즈를 구성하려면 가맹본부 모델을 따르는 독립적인 조직(가맹점)이 적어도 하나 이상이어야 한다. 유사한 문제를 공유하는 가맹점 사이에는 역동적인 네트워크가 형성되며 구성원 간 교류를 통해 경험과 지식이 공유된다. 콘셉트의 복제를 위한 체계적이고 표준화된 평가방식, 품질관리 및 사회적 영향력 측정방식이 마련되어 있다. 가맹본부는 커뮤니케이션, 잠재적인 영향력 및 전국 파트너십 등 관련된 기능과 콘셉트를 공유한다.

6. 가맹본부 입장에서의 소셜 프랜차이즈 참여 동기

소셜 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점 간 협력을 기반으로 지역상황에 맞게 진출해 나가는 방식으로, 일정한 원칙과 표준을 통해 사회적 영향력을 보장한다.

(1) 장점

① 신속성

소셜 프랜차이즈는 가맹점의 기업적 추진력을 기반으로 진출하고 있기 때문에 중앙 집중화된 경우 보다 더 신속하게 추진할 수 있다.

② 품질

사회적 영향력은 소셜 프랜차이즈의 핵심이다. 공식화된 운영매뉴얼과 지원 매커니즘, 구조화된 품질관리를 통해 어느 지역에서도 동일한 이미지로 브랜드 확장이 가능하도록 해준다. 품질 기준에 대한 유연성은 가맹본부가 운영매뉴얼 작성과 계약 시에 결정하며, 계약서에는 필수조건, 품질표준과 지역별 적용방식 등이 명시된다.

③ 비용

가맹본부는 노하우를 형식화하고 프로세스를 체계화하는 데 투자해야 하는 부담은 있지만, 이는 다른 지역에서 낮은 비용으로 콘셉트 복제를 가능하게 해준다. 실제로 가맹점은 매장을 개설하는데 드는 초기투자의 부담이 없다. 또한 가맹본부는 가맹점 수에 따른 '공동구매'를 추진하여 규모의 경제를 실현할 수 있다. 따라서 소셜 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점 간의 규모 확장에 대한 비용을 분담하고 지역자원을 동원하게 해준다.

④ 지속적인 혁신

가맹점이 네트워크에 남기를 원하고 관심을 가질 수 있도록 가맹본부는 노하우를 전수하기 위한 프로세스를 개선하고 지속적인 가치 제안을 위해 끊임없이 혁신해야 한다. 마찬가지로, 가맹점은 네트워크 전반에 도움이 되도록 적용방식을 개선하고 혁신에 기여해야 한다.

⑤ 지역 정착

가맹점은 사회적기업이 지역에 완전히 정착하게 하며, 이를 통해 지역의 요구사항을 이해하고 지역 네트워크를 동원하며 기존 생태계에 대한 지식을 활용할 수 있게 해준다. 이러한 지역 조직을 통해 지역 당사자들은 거버넌스와 지역적 솔루션의 이행에 참여할 수 있다.

⑥ 기업적 추진력

소셜 프랜차이즈는 접근방식을 복제하기로 한 개인 또는 단체에 의해 추진되기 때문에, 가맹본부가 지역 프로젝트 리더(또는 집단)의 기업적 추진력을 활용할 수 있게 해준다. 또한 매장운영이나 지역에서 고용된 종업원을 직접 관리해야 하는 부담을 덜어준다.

⑦ 전국 네트워크의 창설

소셜 프랜차이즈는 유사활동을 하는 지역당사자들로 구성된 네트워크이므로 사회적기업가들의 네트워크 이용 및 적용방식 공유, 서로 간의 지원을 가능하게 해주며 개별 운영매장일 때보다 더 높은 인지도를 얻게 해준다. 각 당사자(재정지원, 공급업체 등)가 개별적으로 네트워크를 맺는 것보다 더 야심찬 파트너십을 얻게 해준다.

⑧ 강화된 영향력

여러 지역에서 비슷한 접근방식으로 진출하기 때문에 동일한 지표들로 사회적 영향력을 측정할 수 있다. 여러 단위의 네트워크에서 통합된 측정방식은 공공정책에 영향을 미칠 수 있는 높은 신뢰성과 정당성을 갖게 해준다.

(2) 단점**① 조직화 요건**

소셜 프랜차이즈 시스템의 성공을 위해 가맹본부는 시스템 구축을 위한 시간과 자원을 투자해야 한다. 노하우와 시스템, 프로세스의 문서화, 프랜차이즈의 법적 구조화, 통합 프로세스 및 장기지원 프로세스 및 공통 도구들을 개발해야 한다.

② 네트워크의 개설

가맹본부는 장기적으로 가맹점에 대한 네트워크 개설 및 기술 지원에 투자해야 한다. 가맹점들이 성공적으로 발전하고 네트워크에 남아 있는 데 관심을 가질 수 있도록 초기 교육을 넘어서는 가치를 창출해낼 수 있어야 한다.

③ 네트워크 관리

가맹점들은 독립적인 조직이므로 가맹본부가 가맹점에 변화를 강요할 수 없지만, 영향력과 신념을 발휘하여 가맹점들이 접근 방식에서 변화와 혁신을 구현하도록 격려해야 한다. 이는 시간과 자원을 필요로 한다.

④ 품질관리

가맹점들은 독립적인 조직이므로 중앙집중식 시스템보다 가맹본부의 서비스/제품의 품질 및 사회적 영향력에 대한 통제력이 낮다. 이로 인해 네트워크의 구성원 중 누군가가 절차나 시스템을 무시하고 예상기준에 도달하지 못할 때 평판이 위협받을 수 있다.

7. 가맹점 입장에서의 소셜 프랜차이즈 참여 동기

소셜 프랜차이즈는 사회적 문제에 대한 솔루션을 제시하길 희망하는 수많은 프로젝트 리더들을 끌어 모은다. 실제로 ‘아이디어’가 없거나 다른 이들과 함께 조직을 설립, 발전시키고 싶은 이들은 소셜 프랜차이즈를 통해 기존의 접근 방식을 기반으로 기업적 추진력을 유지하면서 성공할 수 있도록 지원받을 수 있다.

(1) 장점

① 신속성

테스트와 검증을 거친 접근모델은 운영매뉴얼에 기재되어 가맹점이 프로젝트를 보다 신속하게 시작할 수 있는 견고한 기반이 되어준다. 기존에 만들어진 최적화된 방식의 복제를 통해 시간을 절약하게 해준다. 또한 가맹점은 가맹본부가 제공하는 지원(전국 제휴관리, 제품 공동구매 등)을 기반으로 핵심 비즈니스 개발에 집중할 수 있다.

② 낮은 위험성

가맹본부 및 기타 가맹점들의 피드백을 통해 가맹점은 반복되는 실수를 방지하고 주요 성공요인을 기반으로 하여 활동할 수 있다. 또한 가맹점은 계약 체결시점부터 계약기간 전반에 걸쳐 가맹본부의 지원을 받을 수 있다. 따라서 소셜 프랜차이즈에 참여하는 것은 프로젝트의 실패위험을 낮춰준다.

③ 브랜드

가맹점은 기존 브랜드를 기반으로 활동하므로 브랜드 품질에 대한 고객들의 인식을 활용할 수 있다.

④ 자금에 대한 접근성

테스트 과정을 거친 접근방식이 정립되고 브랜드 인지도가 형성되면, 프로젝트 리더가 새로운 이니셔티브를 추진하는 것보다 가맹점이 금융가와 중요한 투자자들을 설득하는 편이 더 수월할 수 있다.

⑤ 기업적 추진력

가맹점은 지역에서 자신의 사업을 발전시키기 위한 독립성을 유지하며, 사업 추진에 대해서는 전적인 책임을 진다.

⑥ 지역 독점권/준독점권

많은 경우, 소셜 프랜차이즈는 지역 독점권/준독점권을 수반한다.

(2) 단점

① 절차와 체계의 이행

가맹본부는 가맹점들이 따라야 하는 운영매뉴얼을 작성해두었다. 이는 다소 상세할 수 있지만 가맹점은 매뉴얼에 포함된 절차와 체계를 위반하지 않고 준수해야 한다.

② 표준 준수

기대하는 사회적 영향력을 창출하고 지속가능한 비즈니스 모델을 갖추기 위해 가맹본부는 준수해야 할 품질 표준을 정의해 두었다. 소셜 프랜차이즈마다 다를 수 있지만 가맹점들은 이러한 표준을 준수해야 한다.

③ 비용

소셜 프랜차이즈가 지속가능한 교육 및 지원에 대한 비용을 충당하기 위해 가맹점들은 연간 연회비 및/또는 가입비를 통해 프랜차이즈에 기여하도록 요청받을 수 있다.

④ 계약체결

일부 소셜 프랜차이즈는 더 짧은 계약기간으로 체결되는 경우도 있기는 하지만, 대부분의 소셜 프랜차이즈 계약기간은 수년에 걸쳐진다. 따라서 가맹점은 소셜 프랜차이즈의 네트워크와 장기적인 관계를 맺게 된다.

8. 소셜 프랜차이즈의 자금조달방법

프랜차이즈에 자금을 조달하는 방법은 조직범위, 법적 구조 및 비즈니스 모델로 인해 매우 다양하다. 보조금, 자본 및 대출자금 간의 적절한 균형은 소셜 프랜차이즈의 성공을 보장하는데 필수적이다. 사회적 비용이 너무 커서 거래활동으로 감당할 수 없는 경우에는 지속가능한 기금 마련이 필요하다. 그리고 가맹본부, 프랜차이즈, 투자자 및 자금 제공자 등은 새로운 프랜차이즈가 수익을 내는 데 얼마나 걸릴지에 대한 현실적인 기대가 필요하다.

IFA의 소셜 부분 태스크포스는 소셜 프랜차이즈 개발을 위해 다양하고 혼합된 자금조달 수단이 사용되지만, 주로 제품 및 서비스에 대한 수수료와 보조금을 활용한다고 설명한다.

① 제품 및 서비스 수수료

부채 및 자기자본, 투자이자, 대출/프로그램 연계 투자(PRI), 세수 및 정부보조금, 회비 및 수수료 등이 있다.

② 보조금

개인 기부, 유증, 기업기부, 재단 보조금, 정부 보조금 및 약정 등이 있다.

① 보조금 지원

더 상업적인 마인드를 가진 소셜 프랜차이즈 사이에서도 대출이나 투자보다는 보조금 지원이 선호되는 경우가 많다. 사회적 기업의 사회적 비용을 지불하기 위해 공공 및 자선 자금이 여전히 필요하지만, 많은 양의 보조금 기금을 초기나 창업 단계에 투입하는 것은 지속가능하지 않다. 사회적기업은 사회적 성과를 제공하기 위해 대안적인 비즈니스 모델을 고려하는 데 있어 보다 비즈니스적이어야 한다.

프랜차이즈를 원하는 사회적기업의 보조금에 대한 접근 용이성은 법적 구조, 지리적 위치, 소속 종교, 참여하는 사회활동 유형, 자금 조달 중인 활동, 수익 또는 자본 등에 따라 달라진다. 따라서 가맹본부와 가맹점은 고유한 특성, 상황 및 지리적 위치를 고려하여 열려 있는 기회를 살펴봐야 할 것이다.

② 주식 및 대출자금 조달

대부분의 사회적 투자자, 공공, 민간 및 자선 자금은 매우 단기적(1~3년)이며, 사회적기업의 확장을 넘어선 새롭고 혁신적인 아이디어를 선호한다. 시중은행은 특정한 '프랜차이즈 단위(지역 관리자가 지역 대출 신청을 지원하기 위해 접근하고 사용할 수 있는 중앙정보)'를 가지고 있다. 처음부터 새로운 사업을 시작하는 것에 비해 프랜차이즈 가맹점이 되는 것이 위험이 낮기 때문에, 다른 창업기업에 비해 더 많은 돈을 저리로 빌릴 수 있다.

③ 사회적성과연계채권(SIB)

SIB(Social Impact Bonds)는 사회적기업이 사회적 가치를 '화폐화'할 수 있는 새로운 기회를 제공하여 이전에는 이러한 투자를 정당화할 만큼 충분한 수익을 내지 못했을 프로젝트에 대부 또는 지분 투자의 가능성을 열어준다. SIB가 성공적인 것으로 입증되면, 위험부담이 줄어들기 때문에 소셜 프랜차이즈의 성장에 박차를 가할 수 있다.

④ 기타(크라우드 펀딩)

크라우드 펀딩은 보통 인터넷을 통해 다른 사람이나 조직이 시작한 노력을 지원하기 위해 돈과 다른 자원을 네트워크화하고 모으는 사람들의 집단적 협력, 관심, 신뢰를 의미한다. 또한 지지층을 구축해주며, 무담보 자금이기 때문에 투자된 펀드에 대한 위험을 줄여준다. 크라우드 펀딩은 다수의 잠재적 투자자에게 아이디어를 '판매'하기 위해 기금 모금자로부터 상당한 약속을 요구한다. 만약 그들이 자신의 현금을 약정할 수 있는 위치에 있지 않거나 대출을 위한 담보로서 자산을 제공할 수 없는 경우에 가맹본부 또는 가맹점의 약속을 보장하는 방법으로 사용될 수 있다.

9. 사회적기업을 확장하기 위해 프랜차이즈를 선택/선택하지 않는 이유⁵⁾

(1) 프랜차이즈를 선택하는 이유

사회적기업의 관점에서 프랜차이즈를 선택하는 몇 가지 이유가 있다.

첫째, 프랜차이즈는 가맹본부가 훨씬 더 많은 직원을 고용할 필요 없이, 프랜차이즈의 시간, 노력 및 자본을 활용하여 브랜드 및 영향력을 빠르게 성장시킨다. 이와 관련하여, 프랜차이즈는 가맹본부가 상당한 간접비 부담을 피하고 일상적인 관리 역할을 줄이면서 성장할 수 있는 기회를 제공한다.

둘째, 프랜차이즈는 프랜차이즈 가맹점에게 소유권을 부여함으로써 경영에 동기를 부여할 수 있다. 이는 효과적인 운영, 지역 사회 및 대상 소비자와의 긴밀한 연결로 이어질 수 있다. 사회적기업의 경우, 확장하는 동안에도 운영 최전선과 연결되어 있는 상태를 유지하는 것이 특히 중요하다.

셋째, 프랜차이즈는 프랜차이즈 매장 운영으로 인해 발생하는 부채를 제한하는 등 가맹본부의 위험을 줄일 수 있다. 그리고 엄격한 고용법이 있는 시장에서 운영하는 데 드는 비용을 절감할 수 있다. 가맹본부가 지역 프랜차이즈 가맹점의 전문성과 연관성을 활용할 수 있도록 함으로써 새로운 시장에서 운영할 때 발생하는 정치적 및 문화적 위험을 줄일 수 있다.

마지막으로, 상업적 프랜차이즈 가맹점이 자원, 노하우, 구매력, 교육, 광고 등의 네트워크에서 혜택을 얻는 것처럼 소셜 프랜차이즈 가맹점 역시 이러한 혜택을 누릴 수 있다. 특히 소셜 프랜차이즈 네트워크는 지역사회에서 프랜차이즈 가맹점의 지위를 부여하고 평판을 향상시키는 등 무형의 이점을 제공한다. 또한 개인적 가치와 비즈니스 목표를 일치시킬 수 있는 기회를 제공한다. 신흥 시장에 위치한 프랜차이즈 가맹점, 특히 자본에 대한 접근이 제한되고 금융자산이 거의 없는 경우에는 비교적 저렴한 방법으로 사업을 시작하는 방법이 될 수 있다.

(2) 프랜차이즈를 선택하지 않는 이유

사회적기업이 규모 확장을 위해 프랜차이즈 모델을 사용하지 않기로 결정한 이유가 있다. 이는 어떤 프랜차이즈를 할 것인지, 어디서, 언제 할 것인지와 같은 문제에 달려있다.

첫째, 무엇을 프랜차이즈 할 것인가? 프랜차이즈가 제품 조작에 관여하는 경우 잠재적으로 수혜자에게 위험한 결과를 가져오기 때문에, 일부 사회적기업이 유통하는 제품이 프랜차이즈에 적합하지 않을 수 있다. 또는 적합하지 않거나 일관되지 않은 서비스 제공이 수혜자에게 심각한 부정적 영향을 미칠 수 있는 경우에, 취약계층에 대한 사회서비스를 제공하는 것을 피할 수 있다. 프랜차이즈는 가맹점 활동에 대한 통제가 중요하기 때문에, 취약계층과 함께 일하는 사회적기업에는 적합하지 않을 수 있다는 점을 의미한다. 이러한 경우에, 사회적기업은 역효과를 방지하기 위해 가맹본부와 가맹점의 계약관계 보다는 직원을 관리하고 감독하는 고용주의 통제적인 역할을 선택하는 것이 나을 것이다.

둘째, 어디에서 프랜차이즈를 할 것인가? 프랜차이즈를 시작하기 전에 새로운 시장에서 비즈니스 모델과 관련된 제품 또는 서비스를 테스트하는 것이 중요하다. 유망한 시장에서 유통될 제품이나 서비스에 대한 수요가 있는 지 확인하는 것 뿐만 아니라, 원래 환경에서 작동했던 비즈니스 모델이 유망시장에서도 동일하게 잘 작동하는지 확인하는 것도 중요하다.

셋째, 언제 프랜차이즈화 할 것인가? 비즈니스 모델 및 제품/서비스 제공에 대한 개념이 충분히 확립되어야 한다. 사회적기업이 가맹본부의 역할을 하기 위해서는 빠른 확장을 감당할 수 있는 충분한 조직적 안정성이 필요하다. 재정적 안정성 뿐만 아니라,

5) Burand, D., Koch, D., & Yang, K. (2019). "Scaling Social Enterprises Through Franchise Models: Rethinking Social Franchise Agreements". *UMKC LAW REVIEW*, Vol.88:4, 827-871.

가맹점을 설립하고 모니터링 하는 데 집중할 수 있을 정도의 운영적 안정성도 필요하다. 이는 사회적기업의 비즈니스 모델과 운영 체계가 완전히 체계화 되지 않았거나 쉽게 복제할 수 있을 정도로 표준화 되지 않은 경우 문제가 될 수 있다. 즉, 사회적기업이 아직 실험과 혁신의 단계에 있다면 가맹점에게 입증된 비즈니스 모델을 제공하기 어렵게 만들 수 있다.

마지막으로, 사회적기업이 가맹본부와 가맹점의 이익을 조정하기 위한 강력한 인센티브와 모니터링 체계를 고안하기 어려울 때이다. 인센티브는 운영에 대한 통제를 완화하는 것과 같이 금전적인 방식이 아니어도 가능하다. 그러나 사회적기업이 가맹점의 활동을 모니터링할 자원이 없다면, 인센티브 시스템은 무용지물이 될 것이다. 이에 소셜 프랜차이즈 계약은 가맹본부와 가맹점의 어느 한쪽의 통제를 벗어난 외생적 사건에서 발생하는 문제를 헤쳐나갈 수 있도록 설계하는 것이 중요하다.

10. 시사점

소셜 프랜차이즈는 조직을 단기간에 성장시킬 수 있는 방식 중 하나로 성공적인 가맹본부의 풍부한 경험과 지식을 이전하는 것이 핵심이다. 소셜 프랜차이즈는 표준화된 프로세스 및 운영 매뉴얼을 갖춘 기존의 비즈니스 모델을 활용하여 지역 사회에서 신속하게 확장할 수 있게 해준다. 하지만, 가맹본부와 가맹점 간에는 각 당사자의 권리와 의무를 명시한 계약이 수반된다. 소셜 프랜차이즈 모델은 지역 요구에 대응할 수 있을 만큼 유연하기도 하지만, 가맹점의 헌신, 재정적인 기여 등을 요구받는 경우도 많기 때문에, ‘표준화된 품질’과 ‘유연성’ 사이에서 균형을 잡고 이를 조정하는 능력이 중요하다. 수익성을 주목적으로 하는 상업적 프랜차이즈와는 달리 소셜 프랜차이즈의 핵심은 사회적 영향력 창출에 있기 때문에, 수수료를 적게 받게 되거나 재정적 지원에 의존하게 되는 상황이 발생할 수도 있다. 따라서 지속가능한 성장을 위해서는 기존 모델에 의존하기보다는 사회적 영향력 확대를 위한 창의적 모델을 개발하고 유지해나가는 것이 성공의 중요한 요소가 될 것이다.

국내의 경우 소셜 프랜차이즈에 대한 일관된 이론적 기반과 체계가 갖추어지지 않았지만, 2012년 이후부터 성공요인이나 사례에 대한 연구가 꾸준히 수행되어 왔다. 2019년에는 프랜차이즈 협동조합의 지속가능한 발전을 도모하기 위해 ‘쿵치이즈 연합회’가 출범하기도 했다. 서울, 경기, 대구 등의 지방자치단체에서는 소셜 프랜차이즈 확산을 위한 지원사업을 수행하고 있다. 이처럼 사회적경제 관련 학계와 현장에서는 사회적경제조직을 통한 지속가능한 사업모델을 육성하기 위한 노력을 지속해왔다. 향후 좀 더 활발한 연구 및 논의과정을 통해 사회적경제 분야에서 소셜 프랜차이즈가 중추적 역할을 하기를 기대해본다.

참고문헌

- 신요한·김진수(2021). “소셜 프랜차이즈 특성요인이 경영성과에 미치는 영향 연구: 가맹점 자율성의 매개효과를 중심으로”. *벤처창업연구* 16(3), 121-143.
- 이용탁(2015). “사회적 프랜차이즈를 통한 사회적 가치창출에 관한 탐색적 고찰”. *인적자원관리연구*, 22(4), 187-206.
- Burand, D., Koch, D., & Yang, K. (2019). “Scaling Social Enterprises Through Franchise Models: Rethinking Social Franchise Agreements”. *UMKC LAW REVIEW*, Vol.88:4, 827-871.
- <https://www.socialsectorfranchising.org/>
- <https://www.springimpact.org/>

코로나19의 장기화로 인한 '돌봄 공백'과 '의료 공백'이 사회문제로 떠올랐다. 맞벌이 가정의 돌봄 부담은 가중되었으며, 돌봄 분야 종사자의 다수를 차지하고 있는 여성의 저임금과 고용 불안정 문제가 더욱 화두로 떠오르게 되었다. 필수 의약품의 공급 차질이 빚어지는 등 의료서비스에 대한 지역 편차가 발생하기도 했다. 특히, 돌봄 공백은 국가와 사회의 책임이 요구되는 사회적 부담이 되었다. 사회서비스를 제공하는 사회적경제조직 역시 코로나19로 인해 위기를 겪기도 했지만, '연대와 협력'의 방식으로 문제를 해결하는 사회서비스 공급주체로 주목받게 되었다.

선진국의 경우, 소셜 프랜차이즈는 사회적경제조직에서 사회적 가치 창출과 확산을 위한 사회적 프로젝트를 수행하는 방향으로 활성화되어 온 반면, 개발도상국은 경제적 빈곤탈출, 가족계획, 질병예방 등의 목적으로 정부지원을 받는 비영리 조직의 사회적 프로젝트의 일환으로 전개되고 있다.⁶⁾

[사례IN]에서는 개발도상국을 중심으로 사회서비스 분야 소셜 프랜차이즈가 제공하고 있는 비즈니스 모델을 소개하고자 한다.

[원문]

Kidogo, SmartStart

- Spring Impact(2020). Support Programs For Home-Based Child Care: A Global Study.
- Howard, J., Wilson, F. & Aliouche E.H. (2020): "Kidogo: Addressing the Childcare Needs of Low-Income Families of East Africa" in Carsey Perspectives.

Generika drugstore

- Scalechanger(2018). Le Cahier de la Franchise Sociale.

1. kidogo

소개

"Mamapreneurs"라 불리는 여성기업가와 협력하고 케냐의 유아 보육 및 교육의 질을 크게 향상시키기 위해 소셜 프랜차이즈 모델을 활용하고 있다. 2025년까지 동아프리카에서 가장 규모가 큰 고품질의 저렴한 보육 센터 네트워크를 통해 궁극적으로 모든 어린이가 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 것이 목표이다.

미션

동아프리카의 저소득층 지역사회에서 양질의 저렴한 유아 보육 및 교육에 대한 접근성을 향상시킨다.

설립년도

2014년

법적지위

비영리 사회적기업

국가

케냐

수혜자수

지난 8년 동안 750명 이상의 Mamapreneurs가 16,000명의 아동에게 서비스를 제공하였다. 2030년까지 10만 명의 아동에게 서비스를 제공하는 것이 목표이다.

홈페이지

<https://www.kidogo.co/>

비즈니스 모델

지역사회에서 마이크로 비즈니스를 시작하거나 성장시킬 수 있도록 Mamapreneurs(여성 기업가)를 식별하여 교육 등을 제공한다.

6) 이용탁(2019). "사회적 프랜차이즈의 활성화 방안에 대한 연구". *기업경영리뷰*, 10(2), 191-208.

① Kidogo 네트워크

기업 소유의 프랜차이즈 유아센터 네트워크를 구축하고 있다. Mamapreneurs는 유아 보육 및 교육, 기업이 정신 및 건강 및 영양에 대한 집중적인 교육 및 멘토링을 통해 아동에게 제공되는 서비스의 질을 향상시킨다. Mamapreneurs에게 센터를 위한 핵심 자원, Kidogo의 최소 표준을 유지하기 위한 지속적인 품질 보증을 포함한 starter kit를 제공한다.

② 품질관리

6가지 요인*을 기반으로 품질 표준을 개발하였다. Mamapreneurs는 유아기 발달과 기업이 정신에 중점을 둔 6개월의 액셀러레이터 유형의 프로그램(Kidogo Way)에 참여해야 한다. 'Kidogo Way'는 아동의 건강한 성장과 발달을 촉진하기 위한 독점적인 접근방식이다.

* ① 안전하고 고무적인 환경 ② 반응적인 돌봄자, ③ 놀이 기반 활동, ④ 건강, 영양, 식수, 위생, ⑤ 부모와 지역사회의 참여, ⑥ 비즈니스와 관리

③ Hub & Spoke 모델

3개의 우수 센터(Hub)는 Kidogo 본사가 소유 및 운영하고 있으며, 보육 및 조기학습을 위한 모범 사례 모델 뿐만 아니라 Mamapreneurs를 위한 교육시설을 제공하는 역할을 한다. 이 모델에 대한 139개의 spoke는 지속적인 교육, 멘토링 및 품질 개선 도구를 제공하는 Mamapreneurs의 지원 네트워크가 소유한 보육 마이크로 비즈니스이다. Kidogo의 'Hub & Spoke 모델'은 소셜 프랜차이즈를 규모와 성공으로 가는 경로를 사용할 수 있는 최고의 기회를 창출한다. 보육센터의 품질은 물론 수익성도 개선 하면서 지역소유 지위를 유지하는 것은 프랜차이즈 가맹점으로서의 Kidogo에게 비용이 적게 든다. Kidogo는 지역사회 내 어린이집의 15%를 프랜차이즈 가맹점으로 전환하여, 비슷한 가격대를 유지 하면서 품질을 개선하기 위해 주변센터에 경쟁 압력을 가하는 것을 목표로 하고 있다.

Kidogo의 Hub & Spoke 모델은 비용 효율적인 방식으로 운영 및 확장할 수 있는 기능을 갖추고 있으며, 프랜차이즈를 통해 만들어진 양도 가능한 시스템으로 더욱 강화되었다.

Kidogo 임팩트

Kidogo의 포괄적이고 창의적인 접근방식은 '아동 발달과 제공하는 서비스 품질'에 영향력 있는 결과를 산출한다. 아이들은 더 건강해져서 성장발달 저해 수준이 29% 감소하였으며, 초등학교에 진학 했을 때 학급에서 상위 5%로 빠르게 올라갔다. 초등학교를 졸업한 Kidogo 아이들은 모든 발달 영역, 특히 작업 기억력과 인지 유연성에 중요한 감정 조절과 집행 기능에서 대조군을 능가했다. Kidogo는 업계 표준에 따라 매우 우수한 58점의 순 추천고객지수(Net promoter score)를 보유하고 있다.

자금조달 방식

① 민간 보조금

지속가능하고 비용 효율적이며 확장 가능한 서비스 제공자를 지원하는데 중점을 두면서 민간 보조금을 활용하여 운영하고 있다. Kidogo는 재정적으로 자립할 수 있는 조직이 되기 위한 아이디어로 시작 했지만, Mamapreneurs가 충분한 수입을 얻지 못한다는 것을 깨달았다. 이에 Kidogo는 비용 효율성으로 생각을 전환했다. Kidogo는 6개월 품질 개선 프로그램을 위해 Mamapreneur당 월 \$58의 비용을 사용 한다. 그 후 비용은 한 달에 \$15로 줄어들며, 그 중 \$10는 Mamapreneurs가 프랜차이즈 수수료를 지불함으로써 회수 된다.

② 개인 또는 단체의 기부

Donorbox 플랫폼을 통해 개인 또는 단체의 기부를 받고 있다.

- (Mamapreneur Starter Kit) 1,000달러, 안전하고 고무적인 환경을 보장하기 위해 모든 학습 자료 및 자원이 포함된 Starter Kit를 제공한다.
- (Mamapreneur Training) 250달러, Kidogo 네트워크의 Mamapreneur에게 1년 간의 교육, 멘토링 및 품질 보증을 제공하여 매일 20명 이상의 어린이아이들과 그 가족을 위한 고품질 보육을 보장한다.

- (Nutrition Plan) 50달러, 영양실조나 발육부진에 직면한 영유아에게 영양 상담 및 보충을 제공한다.

Kidogo의 미래

Kidogo는 초기에 스스로를 ECD(Early childhood development) 프로그램(0~8세 대상)이라고 불렀지만, 케냐 상황에서는 4~6세를 지칭하기 때문에 사람들을 효과적으로 참여시키지 못했다. 대신 Kidogo는 자신을 보육 기관으로 브랜드화했다. Kidogo가 프랜차이즈를 성장시키면서 케냐에 사는 아이들의 건강한 발달과 이 아이들을 돌보는 Mamapreneurs의 개인적, 재정적 권한에 미치는 영향이 빠르게 증가하기 시작할 것이다. 기존 시장과 지역 소유권을 신중하게 활용하여 조기 보육과 교육의 품질 부족을 해결하는 모델을 프랜차이즈화함으로써 Kidogo는 동아프리카의 사회 및 경제 발전에 지속적인 영향을 미칠 준비가 되어 있다.

2. smartstart

소개	남아프리카 전역의 3~5세 어린이에게 양질의 유아교육(ECE: Early Childhood Education)을 확대하기 위한 조기 학습 소셜 프랜차이즈이다.
미션	모든 어린이가 성공할 수 있는 기반을 갖추도록 하는 동시에 고용 및 사회적기업 기회를 창출하고 자원이 부족한 지역사회에서의 경제활동을 촉진한다.
설립년도	2015년
법적지위	비영리기업
국가	남아프리카
수혜자수	2020년 3월, 코로나19 관련 폐쇄 이전에 SmartStart는 약 4,000명의 'SmartStarters(가맹점)'를 지원하여 36,795명의 어린이들에게 조기 학습 프로그램을 제공하였다.
홈페이지	https://smartstart.org.za/
비즈니스 모델	남아프리카의 최초의 모델로 프랜차이즈 파트너 네트워크를 기반으로 교육, 자료, 지속적인 코칭을 통해 'SmartStarter' HBCC(Home-based child care) 제공자(가맹점)를 지원하여 효과적인 보육 서비스를 제공한다.

① SmartStart 네트워크

'마스터 프랜차이즈' 배치와 교육 및 인증 프로세스를 활용하여 돌봄 제공자가 규정된 품질 표준을 충족할 수 있는 기술과 지식을 갖추도록 한다. SmartStart는 커리큘럼을 만들고, 도구와 교육을 표준화하고 네트워크를 관리하는 반면, 14개의 현지 파트너 '가맹본부'는 프랜차이즈 'SmartStarter' HBCC 제공자를 모집하고, 교육 및 라이선스를 제공하고, 조기 학습 전달의 품질 관리를 담당하는 클럽 코치를 고용한다. SmartStart는 이러한 가맹본부가 가맹점을 효과적으로 지원할 수 있도록 교육하고 기술 지원을 제공한다.

② 품질관리

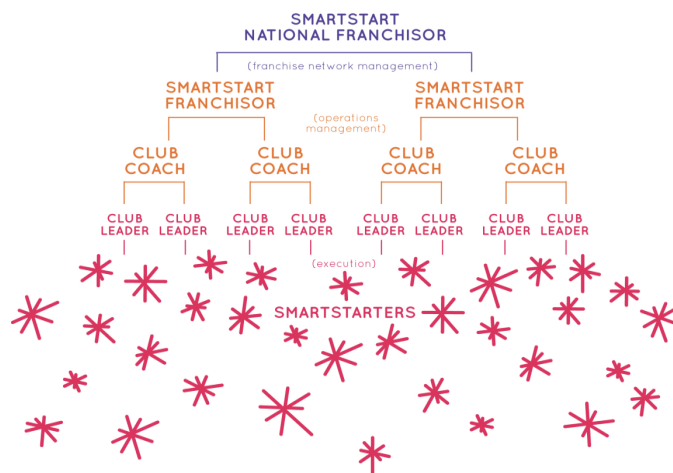
SmartStart모델에 대한 표준과 충실도를 유지하기 위해 자체 프로그램 품질 보증 도구를 개발했다. 이는 커리큘럼, 제공자-자녀 상호 작용, 건강 및 안전 규정 준수, 환경 요인과 같은 요소를 다룬다.

③ SmartStart 모델

일관된 일일 프로그램을 제공하고 지역 클럽에서 클럽 지도자와 코치의 지원을 받는 SmartStart 네트워크 중심으로 설계되었다. 가맹점은 5일 간의 초기 교육을 받은 다음 '스타터 라이선스'를 획득하여 현지 프랜차이즈의 지원을 받아 조기 학습 프로그램을 제공하기 시작한다. 3개월 후 가맹점은 가정 또는 커뮤니티 장소가 클럽 코치에 의해 안전하고 고무적인 환경으로 판단되고 기타 품질 보증 조치가 충족되는 경우 완전한 인증을 받을 수 있다. 가맹점은 'SmartStart 루틴'(양육, 대화, 놀이, 스토리 및 부모 파트너십을 기반으로 한 놀이 기반 프레임워크)을 전달하고, 약 16명의 가맹점 월간 세션에 참여하여

새로운 아이디어를 공유하고 클럽 코치의 지도를 받는다.

- **가맹점** : 자기 주도적 구성원으로서 지역사회의 3~4세 어린이에게 프로그램을 제공하기 위해 엄격한 선택, 교육 및 라이선스 과정을 거치며, 소속 클럽에서 지원을 받게 된다.
- **클럽 지도자** : 지역당 10~16개의 가맹점을 담당하게 되며, 해당 지역 가맹점을 위한 월간 그룹 회의를 개최하고 데이터 수집 및 보고를 담당한다.
- **클럽 코치** : 현지에 기반 둔 각 클럽 코치는 10개의 다른 클럽을 지원하고 협력한다. 가맹점의 품질 평가 및 라이선스에 중요한 역할을 한다.
- **가맹본부** : NGO 또는 사회개발 조직으로 SmartStart 프로그램을 구현하고 품질을 보증한다.
- **전국 가맹본부(허브)** : 각 가맹본부를 위한 브랜딩, 교육, 자금 조달, 제품 디자인 및 지원을 포함한 중앙 기능을 제공한다.



*출처 : ScaleChanger

자금조달 방식

① 민간보조금

SmartStart는 자선 기금 제공자에 의해 자금을 지원받고 있으며, 궁극적으로 정부의 지원을 받는 것이 목표이다. 이를 위해 교육 예산의 1% 미만으로 양질의 조기 돌봄을 받지 못하는 모든 아동에게 도달하는 것을 목표로 비용 효율성을 입증하는 마스터 프랜차이즈 모델을 개발했다.

② 수수료

SmartStarter는 라이선스를 취득하기 위해 비용을 지불하지 않으며 가맹본부는 SmartStart에 비용을 지불하지 않는다. 대신 SmartStart는 이러한 프랜차이즈에 하청 계약을 체결하여 매년 모든 가맹점에 대해 일정 금액을 지원을 지원하기로 합의한다. 저소득 지역사회에서 SmartStart 공공 사업 프로그램에 돌봄 제공자를 연결한다.

SmartStart 임팩트

처음 4년 동안 SmartStart는 6,000명 이상의 어린이(가장 빈곤한 집단)에게 조기 학습을 제공했다. 2018년, 외부 연구진은 모든 SmartStart 프로그램의 어린이가 예상 연령 이상으로 수행 능력이 향상되었으며, 프로그램 노출 8개월 후 평가 척도 기준을 달성한 어린이의 비율이 어린이의 32%에서 62%로 증가했음을 발견했다.

SmartStart의 미래

SmartStart는 확장성과 비용 효율성을 달성하기 위해 처음부터 마스터 프랜차이즈 모델을 결정했다. 저소득 환경에서 지원 프로그램에 자금을 조달하기 위해 수수료에 의존하는 것은 지속가능하지 않다. 정부자금을 활용할 수 없다면, 민간 보조금 자금이 필요하다. 현지 구현 파트너를 활용하면, 현지 상황에 맞게 지원을 조정하고 기존 로컬 네트워크를 활용하는데 도움이 된다. SmartStart는 2026년까지 100만 명의 어린이에게 도달한다는 야심찬 목표를 설정하였다. 양질의 보육을 받지 못하고 있는 남아프리카 공화국의 모든 어린이들에게 효과적이고 저가의 서비스 제공이 가능하다는 것을 증명하기 위해서이다.

3. Generika drugstore

다음으로 소개하는 ‘Generika drugstore’는 엄격한 의미에서의 소셜 프랜차이즈는 아니다. 참여 거버넌스나 제한된 이익의 원칙을 따르고 있는 것은 아니므로 전통적인 프랜차이즈에 가깝다. 그러나 설립 역사, 필리핀의 의약품 가격인하를 주도하고 있다는 점, 제품 및 서비스의 특성 등 전반적인 영향력을 고려하여 사례로 소개한다.

소개	필리핀 사람들이 고품질의 저가의 복제 의약품을 쉽게 이용할 수 있도록 설립된 전국 약국 체인이다. 일반적으로 의료 서비스 및 의약품에 대한 접근이 열악한 취약계층에게 저렴한 가격으로 양질의 의약품을 제공하는 사회적 참여도가 높은 회사이다.
미션	고객만족을 최우선으로 생각하며, 양질의 저렴한 의료 제품 및 서비스를 제공한다.
설립년도	2003년
법적지위	SAS(단순주식회사)
국가	필리핀
홈페이지	https://www.generika.com.ph/
프랜차이즈의 시작	Generika Drugstore는 2가지 요인으로 인해 2007년에 프랜차이즈로 조직화하기로 결정하였다. 2008년에는 16개의 회사 소유 매장을 보유하였으며, Luzon에서 프랜차이즈에 사용할 수 있는 비즈니스 모델을 만들었다.

① 첫 번째 요인은 소명이다.

잠재적인 사회적 영향력을 최대한 발휘하고 필리핀 전역의 취약계층이 저가의 고품질 의약품에 접근할 수 있도록 하기 위해 전국적으로 지역 사회에서 복제 의약품을 사용할 수 있어야 한다.

“프랜차이즈는 우리가 원하는 더 낮은 비용과 신속한 배포를 위한 최고의 솔루션이었다. 다국적 기업이 판매하는 제품에 비하면 우리 제품은 한 방울의 물에 불과했다. 우리는 빨리 행동해야 했다.”

- Julien Bello, Generika Drugstore 설립자 -

② 두 번째 요인은 투자 능력이다

소명을 실현하는 것은 조직의 내부 재정 수단으로는 불가능하며 외부자금 조달이 있어야 성취될 수 있다. 특히 필리핀 은행이 사회적기업에 은행 대출을 제공하려 하지 않기 때문에 프랜차이즈 시스템은 적합한 솔루션으로 보인다.

Generika Drugstore가 정의하는 프랜차이즈란?

“비영리 단체를 위해서 이윤추구보다는 사회적 문제에 대한 지속적인 해결책을 찾는 것을 목표로 수익성과 복제가능성이 있는 비즈니스 모델로 사회적 해결하려는 콘셉트를 프랜차이즈 시스템을 통해 복제하는 것”

- Julien Bello, Generika Drugstore 설립자 -

비즈니스 모델

가맹본부 입장에서는 가맹점에게 제공되는 서비스와 지원 개발을 위한 대규모 팀이 필요하다. 프랜차이즈의 경제적 지속성을 보장하기 위해 Generika Drugstore는 다양한 수익원에 의존하고 있으며 네트워크의 기여 능력 및 네트워크에 대한 투자 요구에 맞는 조정 메커니즘을 개발했다.

① 품질관리

가맹본부의 중앙 구매 기능을 기반으로 가맹점에 대한 판매가와 도매가 사이의 이윤을 통해 약품을 대량으로 구입하여 가맹점에게 보다 저렴한 가격으로 분배하게 해준다. 또한 가맹점에서 얻는 로열티는 상품에 연동되지만 상품 마진에 따라 가격의 0.25~1%에 불과하기 때문에 가맹본부 입장에서는 큰 수입이 되지 못한다. 따라서 네트워크 시스템을 통한 재고 관리, 매장 모니터링 등을 통해 품질관리로 중점을 두고 있다.

② 인식제고활동

투자 수익을 내는 시점은 3년에서 5년 사이로 다양하며, 이러한 차이는 인식 개선작업, 운영팀의 시간과 에너지 등과 같이 기대하는 사회적 영향력(복제 의약품 대중화)에 도달하기 위해 쏟아 붓는 노력에서 기인한다. 이러한 인식 제고 활동은 약국에 상당한 비용이 들지만 고객 및 지역 사회 주민들과의 신뢰 관계를 구축하고 빈민가 거주 주민들이 이를 더 쉽게 수용하는 데 필수적이다.

Generika drugstore의 미래

2011년 필리핀 프랜차이즈 협회(PFA)가 선정한 가장 유망한 프랜차이즈로 선정되었으며, 2015년에는 Ayala 그룹이 사회적기업의 지분을 인수하여 성장을 지속할 수 있도록 했다. 2017년에는 제10회 아세안 비즈니스 어워드에서 최초의 포용적 비즈니스 상을 수상하는 등 Generika Drugstore는 프랜차이즈를 통해 다수에게 양질의 복제 의약품을 제공하도록 노력한 공로를 인정받았다. 19년 이상 동안 대중이 양질의 의약품을 이용할 수 있도록 하는 데 앞장서 왔으며, 계속해서 확장하고 전국적으로 더 많은 지점을 열고 지역 사회에 다가가고 있다. '22년 9월, Generika Drugstore가 보건부에 합류함에 따라 모든 필리핀인에게 안전하고 품질이 뛰어나며 저렴한 복제 의약품에 대한 접근을 제공하는 파트너가 될 것이다.

4. 시사점

본 리포트에서는 아동 돌봄, 취약계층을 위한 의료 지원과 같은 사회서비스에 대한 수요를 소셜 프랜차이즈 방식으로 제공하는 사례를 살펴보았다. **Kidogo**는 Hub & Spoke 모델을 통해 우수 센터와 Mamapreneurs를 연결하는 역할을 하며 보육센터의 품질을 개선해나가고 있다. **SmartStart**는 네트워크를 기반으로 SmartStarters가 클럽 코치로부터 조언을 얻을 수 있는 정기적인 '클럽' 회의를 운영하여, 돌봄 제공자 간의 사회적 유대를 강화하고 있다. **Generika drugstore**는 복제 의약품에 대한 신뢰를 통해 접근성을 높이고 필리핀인들의 인식개선에 기여하고 있다. 또한 의약품의 대중화에 기여하려는 동기와 사회적 헌신, 지역적 인접성을 활용하여 프랜차이즈 모델을 확장해왔다.

이처럼 각 비즈니스 모델은 필요한 서비스를 효과적이고 효율적으로 제공하기 위한 체계를 제공하고 있다. 소셜 프랜차이즈 가맹본부들은 기업가 정신을 가지고 문제를 해결하고 규모를 확장하고 있으며, 서비스 접근성이 부족한 환경을 이익이 될 수 있는 방식으로 전환하고 있음을 알 수 있다. 국내에서도 사회적경제를 통한 사회서비스 제공기관의 다변화 및 규모화 방식을 모색함에 따라, 향후 소셜 프랜차이즈 모델을 규모화하기 위한 논의가 보다 활성화되어야 할 것이다.

참고문헌

- 이용탁(2019). "사회적 프랜차이즈의 활성화 방안에 대한 연구". *기업경영리뷰*, 10(2), 191-208.



글로벌 이슈리포트 ZOOM IN Vol.8 ('22.11.)

(기획 및 편집) 정책연구본부 조사연구팀
(Tel) 031-697-7770~4

※ 본 리포트 내용은 집필진의 의견이며 한국사회적기업진흥원의 공식적인 의견이 아님을 밝힙니다.
※ 리포트 내용을 인용할 경우에는 출처를 반드시 명시하여 주시기 바랍니다.



한국사회적기업진흥원

경기도 성남시 수정구 수정로 157 새마을금고빌딩(6-8층)
Tel. 031-697-7700 | Fax. 031-697-7889