



# 사회적 기업가정신

2012. 11. 26

라 준 영



# 사회적 기업과 사회혁신

- **Social enterprises are social mission driven organizations which apply market-based strategies to achieve a social purpose (in Wikipedia)**
  - 사회적 목적을 달성하기 위해 시장기반전략을 이용하는 사회적 사명 중심의 조직
- **광의의 사회적 기업**
  - 사회혁신을 목적으로 하는 기업조직
- **협의의 사회적 기업: 예) 사회적기업육성법**
  - 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산, 판매 등 영업활동을 하는 기업
  - 주주나 소유자를 위한 이윤극대화를 추구하기 보다는 우선적으로 사회적 목적을 추구하면서 이를 위해 이윤을 사업 또는 지역 공동체에 다시 투자하는 기업



# Social Innovation

## 사회혁신(Social Innovation)이란?\*

“사회문제를 해결을 목표로 작동하는 새로운 아이디어와 활동”

### • Addressing Socially Unmet Needs

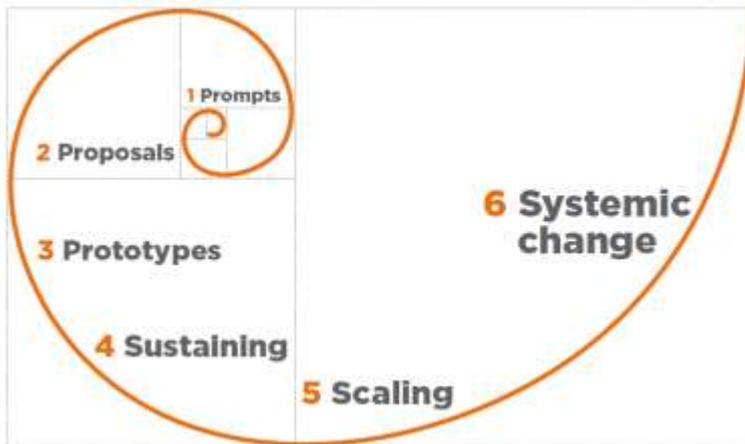
기존의 시장, 정부, 비영리조직이 해결하지 못한 사회적 문제의 해결 또는 새로운 사회적 수요의 충족

### • Disruptive Innovation & Catalytic Solution\*\*

- 기존의 기술과 역량을 혁신적으로 조합하여 기존과 전혀 다른 방식으로 획기적인 솔루션을 제시
- 사회적 목적을 위해 극도로 저렴하면서도 품질이 양호한 새로운 재화와 서비스를 제공

### • Scaling and Replication

복제 가능한 프로그램을 통해 사회문제 해결의 규모와 범위를 확장하여 사회 문제의 근본적 해결 추구



### • The Stages of Social Innovation\*\*\*

- Stage 1: Prompts, Inspirations, and Diagnoses
- Stage 2: Proposals and Ideas
- Stage 3: Prototypes and Pilots
- Stage 4: Sustaining
- Stage 5: Scaling and Diffusion
- Stage 6: Systemic Change



사회혁신은 생태계의 진화원리인  
변이-선택-복제의 단계적 과정임

# 사회적 기업

## • 사회적 기업의 핵심원리

- 사회적 기업가와 사회적 기업가정신
- 사회혁신: 사회문제의 근본적, 혁신적 해결
- 시장 메커니즘의 활용
  - 시장은 혁신의 전시장
  - 솔루션 알고리즘으로서의 시장
- 기업적 운영원리
  - 승수효과(Multiplier Effect): 투자와 지속적 가치창출
- 규모확대와 복제
  - 성장원리: 규모의 경제, 범위의 경제, 학습효과, 네트워크효과, 복제와 프랜차이징
- 경제적 자립 또는 지속가능성 (?)

# Social Enterprise

- **“A Market-based Solution for Social Innovation”**

- 개발도상국 및 저개발국

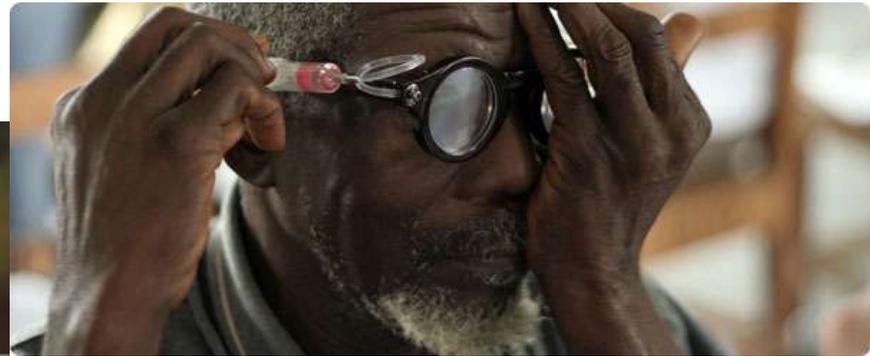
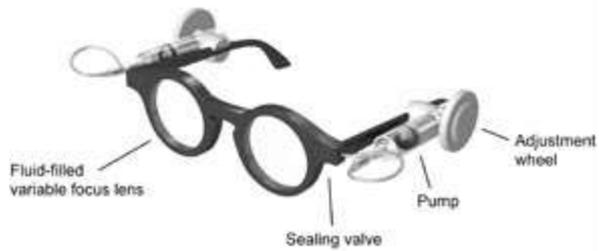
- 무능한 정부와 무질서한 시장: 영리 비즈니스를 통한 직접적인 사회 혁신 가능
    - Bottom of Pyramid (BoP) Business
      - 예) 그라민폰과 지역혁신

- 선진국

- 시장실패: 공공재와 외부성(externality)
    - 정부실패: X 비효율성과 관료주의/형식주의
      - 고전적 복지 국가의 쇠퇴와 사회적 투자국가론의 대두
      - 공공/사회 서비스의 민간화(privatization)
    - 비영리부문의 실패: 자원, 전문성 부족
      - 비영리조직 및 협동조합의 영세성
      - 자선기금 또는 사회투자자본의 결과 책임성 요구
    - 대안 생산 체제: 정부, 시장, 비영리의 실패를 넘어서!!
      - 사회투자와 '승수효과': 사회서비스 전달체계의 재편

# Joshua Silver's Glasses

- Adjustable-focus Eyeglasses



# Joshua Silver's Glass

- <http://www.vdw.ox.ac.uk/index.htm>



Centre for Vision  
in the Developing World

Everyone should be  
able to see clearly

We aim to help over a  
billion people who can't

Donate



# Case: Life Straw

- **Portable Water Filter for Prevention of Common Diarrheal Disease**

- <http://www.vestergaard-frandsen.com/lifestraw.htm>

## LifeStraw USER INSTRUCTIONS



1

Drink water from a cup by making it through LifeStraw®.



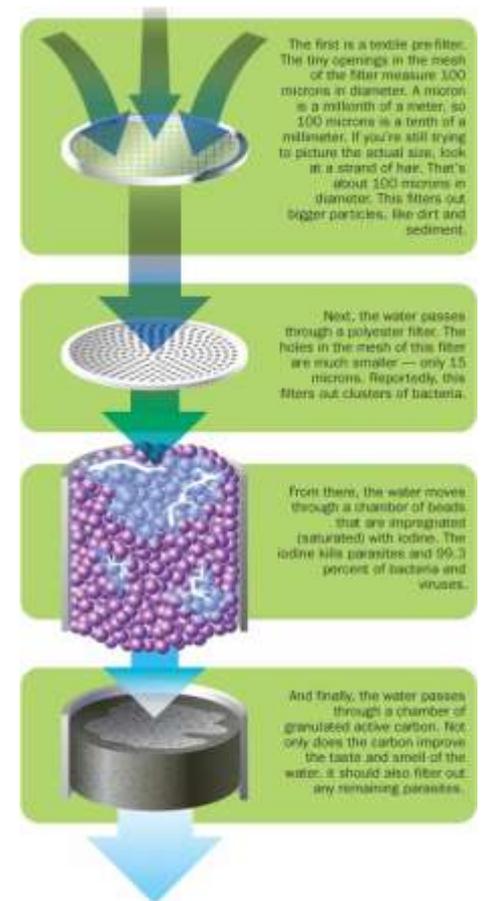
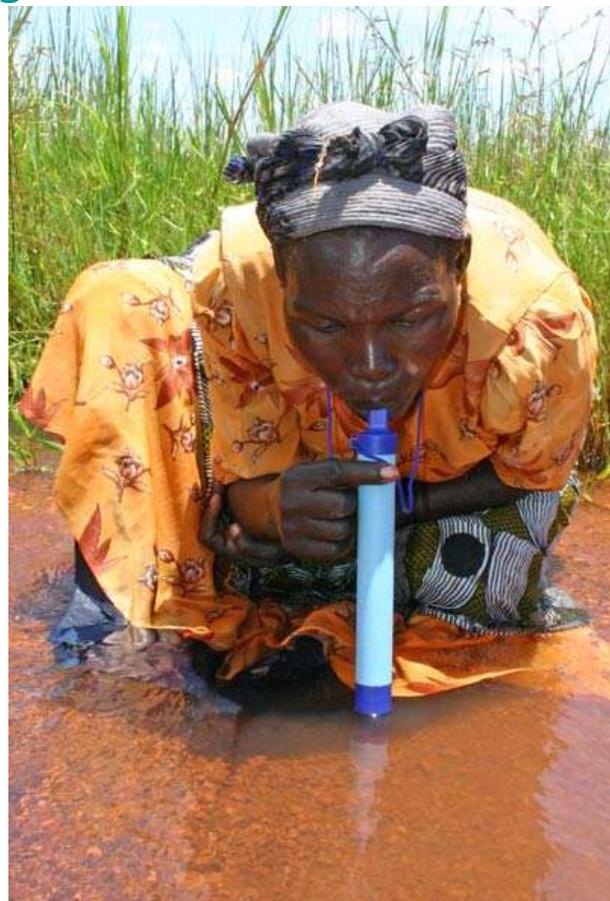
2

Regularly blow through LifeStraw® after drinking, to keep the filter clean and prevent LifeStraw® from clogging.



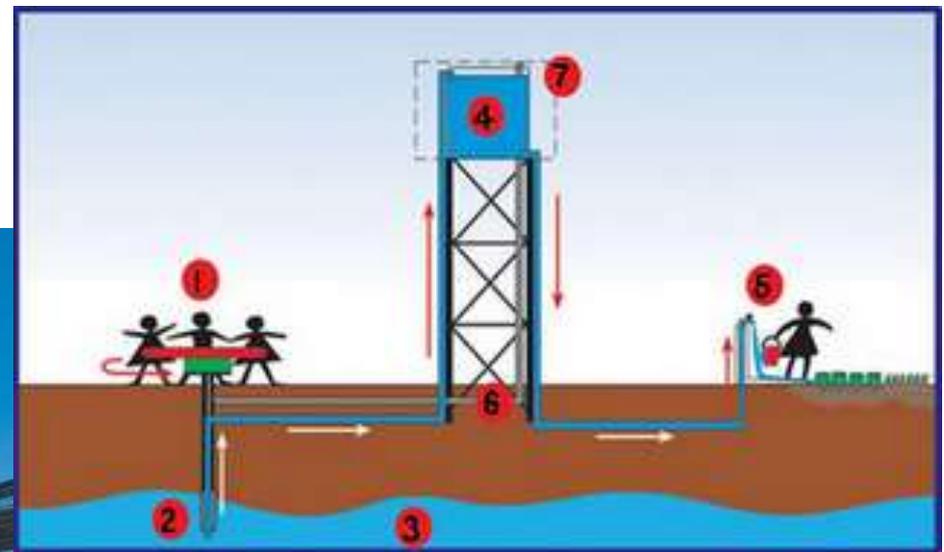
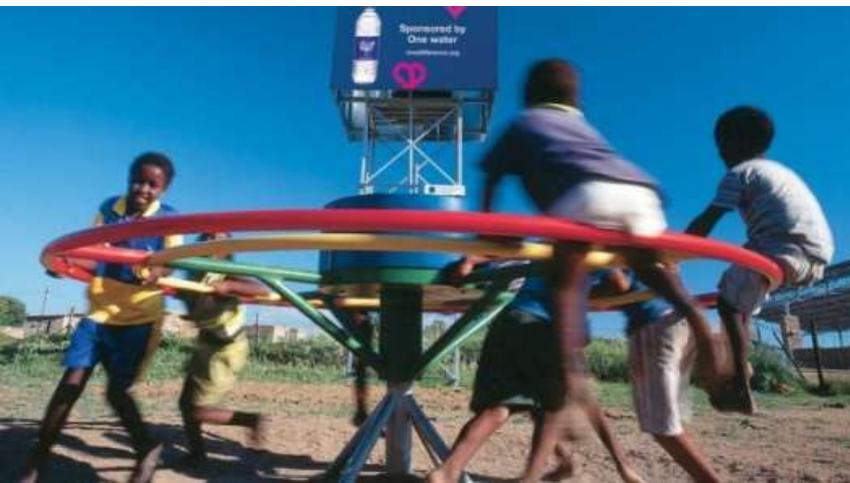
3

If necessary, clean LifeStraw® with a stick.



# Case: Play Pump

- **Roundabout Outdoor: For Profit Organization**
  - Co-founded by Trevor Field and Playpumps International (NPO)
- **Installing 4,000 pumps installed by 2010 in around 10 African countries**
  - A 2,500-liter tank, 1,400 liters of water per hour from a depth of 40 meters
- **\$14,000/each**



# Case: Jaipurfoot

- **Bhagwan Mahaveer Viklang Sahayata Samiti(BMVSS), Jaipur,**

- Founder: Devedra Raj Mehtajective

- To fit limbs and provide other aids and appliances **totally free of charge** to the physically challenged

- **Performance**

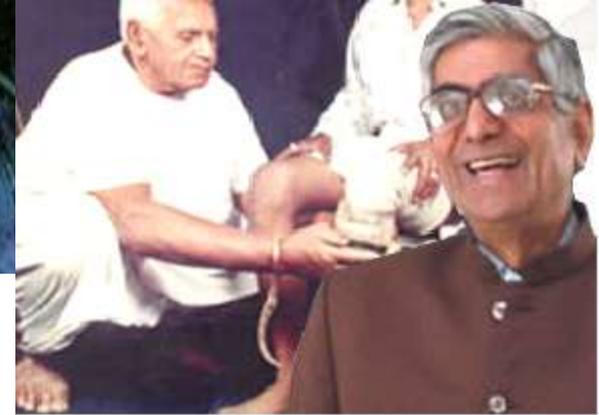
- 1975-2006: Provided aids and appliances to over 950,000 handicapped

- Every year BMVSS fits 17,000 - 20,000 artificial limbs

- Average cost per limb: \$30

- In U.S. and U.K., about \$10,000

- Expenses: production 89% , administrative cost & overhead 4% , charitable assistance 7%



# Case: JaipurFoot

- **Innovation: World-class Limb Technology**

- Both functionally and cosmetically closest to human limb and foot
- Durable: around 3 years
- Light material: rubber, aluminum, polymer
- Rapid production and fitting: 3 hours ~ 2 days
  - Extremely time saving technique for making total contact socket

- **Dissemination**

- Supporting more than 30 other artificial limb fitting organization
- Mobile rural camp approach
- Global camps in 20 other camps



# M-pesa Service



## • 사회문제

- 아프리카 국가(Kenya)의 금융 거래 문제 해결
- 현실: 80% 이상이 은행계좌가 없는 현실 → 현금의 보관, 저축, 송금 등이 모두 개인적으로 이루어짐

## • 솔루션: 모바일 금융서비스

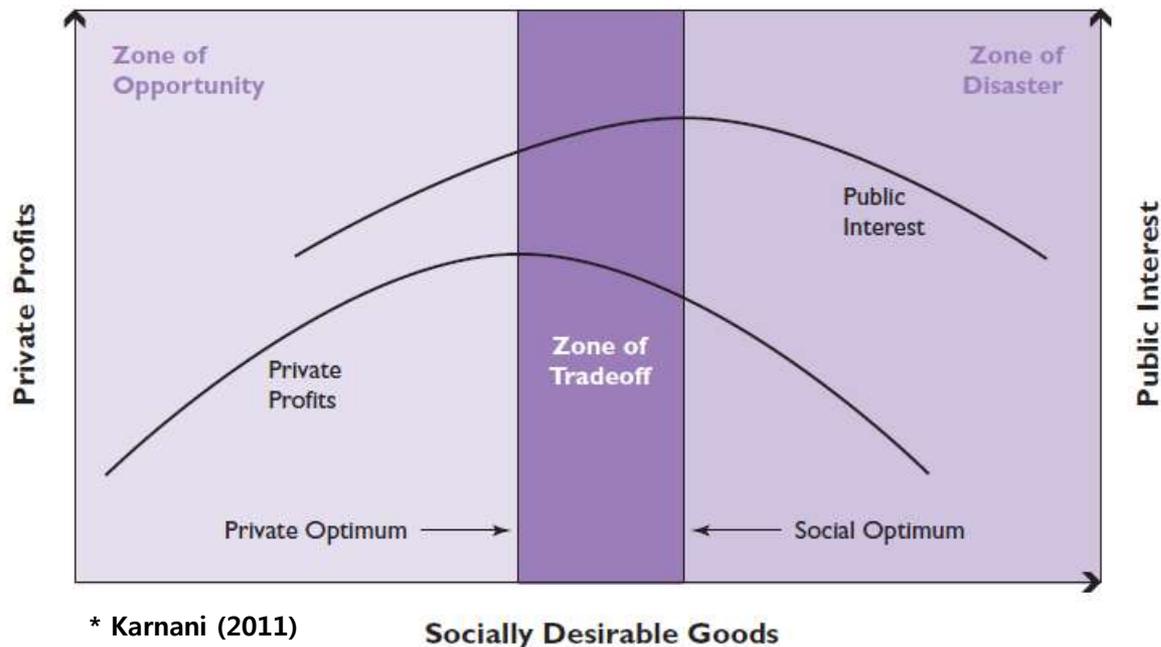
- 모바일폰 메시지 전송형 금융거래: SIM 카드와 PIN번호 (송 서비스 + 지역 에이전트가 현금 지급
- 각종 은행 거래 가능: 결제, 쇼핑, 송금서비스 등
- Vodaphone과 Kenya 통신회사인 Safaricom의 협력

## • 성과

- 2007년 시행 후 2011년 현재, Kenya 국민의 1/3인 1,000만명 이용
  - 경제활동 활성화로 이용자 소득 5~30% 증가
- 아프리카 전역으로 확대 중, 휴대폰 가입자 2010년 현재 4억명(40%)
- 현금 관련 범죄율 감소, 비즈니스 효율성 개선

# 사회적 기업과 시장실패

- **Zone of Opportunity: 시장의 결핍 (미성숙/미개발)**
  - Bottom of Pyramid (Prahalad, 2002), Shared Growth (Porter, 2011), Appropriate Technology, Eco-efficiency
- **Zone of Trade-off: 시장의 실패**
  - 사회적 기업 1.0 과 노동통합형 사회서비스의 고도화



# 사례: 딜라이트

# Delight



## • 비즈니스 개요

- 가치제안: 청각 장애인에게 저렴한 보청기 제공
  - 시중가격보다 70% 저렴: 가격 34만원(청각장애인 보청기 정부 지원금)
- 프로세스: 연구개발, 생산, 영업/판매, A/S

## • 비즈니스 혁신

- 한국인의 이도 모양에 맞는 표준형 보청기 제작
  - 표준화, 대량생산, 학습효과를 이용한 극단적인 비용절감
- 고정부와 변동부 설계의 혁신: 맞춤형 보청기의 저렴한 생산

## • 최근 경영성과

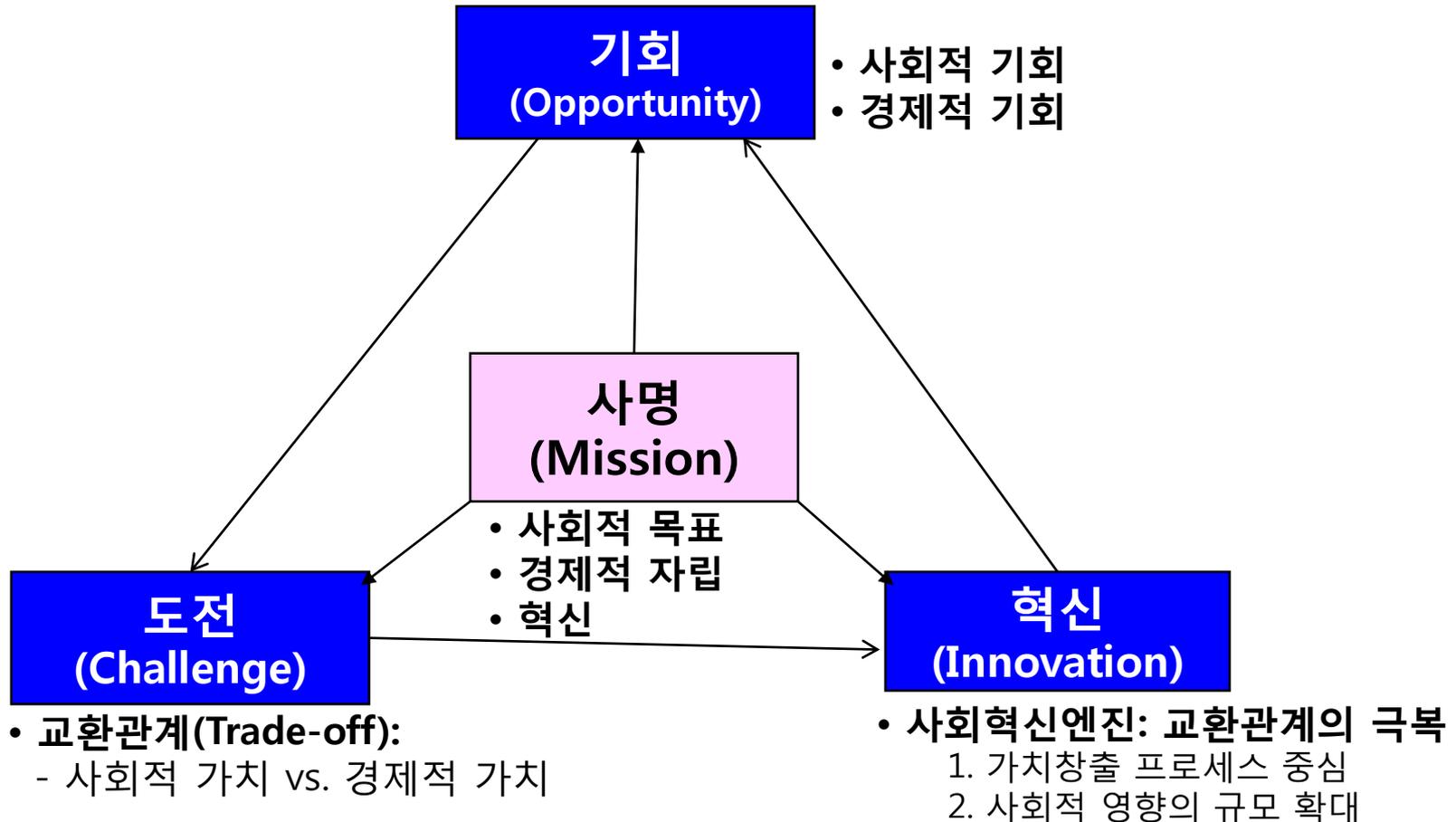
- 2011년 하반기 매출 16억, 2012년 50억 원 예상
- 대원제약 투자 유치: 40억 원

## • 향후 계획

- 해외 수출: 중국, 인도, 남아메리카 등
- 역점 과제: 신상품 개발, 품질관리, 유통망 확대
- 다른 사회적 기업과 다양한 협력 사업 추진
  - 유통망
  - 교도소를 생산기지로!!!



# Social Entrepreneurship



# 사회적 기업가 정신: 사회적 기업의 핵심가치

- **사명(Mission): 사회적 기업의 핵심**
  - 3가지 구성요소: 사회적 목적 + 경제적 자립 + 혁신성
- **기회(Opportunity)**
  - 사회적 기회: 사회적으로 해결하지 못한 문제를 해결해야 함.
    - 사회적으로 심각한 문제
    - 사회적으로 문제해결 노력이 거의 없었던 문제
    - 문제해결 노력이 많이 있지만, 문제 해결을 못하고 있는 문제
  - 경제적 기회: 비즈니스 기회(성장성, 수익성, 지속가능성)가 되어야 함.
- **도전(Challenge)**
  - 기업 메커니즘을 통한 사회적 가치 창출 과정은 반드시 경제적/비즈니스적 관점의 장애요인(trade-off)을 발생
    - 예) 장애인 사업장: 장애인 고용 vs. 낮은 생산성
    - 예) 아라빈드(Aravind) 병원: 무료 서비스 vs. 비용 부담
    - 예) 에코웨딩: 지속가능한 소비 vs. 시장 축소, 경쟁 가속화
    - 예) Touch4Good: 친환경상품 vs. 고품질 현수막의 확보 어려움.
- **혁신(Innovation)**
  - “사회혁신엔진”: 도전과제를 돌파할 수 있는 혁신적 아이디어
    - 예) 동천모자: 신제품 혁신과 제품 다양성, 완벽한 일치품질의 추구
    - 예) 아라빈드 병원: 극단적인 원가 혁신 전략(테일러주의 생산, 수직적 통합) → 학습곡선효과 + 대량생산

# 예:사회혁신엔진

## • 아라빈드 안과병원

- 교환관계(Trade-off) : 무료서비스 vs. 비용부담
  - 도전과제: 비용을 부담해 줄 기부자를 찾을 것인가? 스스로 줄일 것인가?
- 사회혁신엔진: 극단적인 원가절감 전략
  - 맥도널드 방식의 생산 시스템
    - 극단적인 효율성 추구: 분업과 테일러리즘의 원리 → 학습곡선효과
  - 인공안구 자체 연구개발과 수직적 통합(vertical integration)
    - 의료기기 전문업체 AuroLab 설립 → 규모의 경제

## • 동천모자

- 교환관계(trade-off) : 장애인고용 vs. 낮은 생산성
  - 도전과제: 낮은 생산성을 상쇄할 수 있는 가치 창출의 새로운 원천은?
- 사회혁신엔진: 가치혁신(value innovation )
  - 신제품 개발 및 제품다양성 추구
    - 위캔쿠키의 제품다양성 문제: 지적 장애인이 다품종 생산을 할 수 있을까?
  - 공정품질의 제고: 표준작업매뉴얼과 지적장애인의 성향 활용
  - 다음과제: 생산시스템의 효율성 제고 및 새로운 판로 확대

# Case: Aravind Eye Care System

- [www.aravind.org/](http://www.aravind.org/)
- 은퇴한 Govindappa Venkataswamy 박사가 1976년 설립
- 5개 직영병원, 3개 협력병원, 병상 4,000여개, 전임의사 100여명
- 2008년 현재 연 150만명 진료/28만건 수술, 누적 기준 1억2천만명 진료, 230만명 백내장 수술, 이 중 70%는 무료 시술



# Case: Aravind Eye Care System

- **Mission**

- “Eliminate needless blindness by providing compassionate and high quality eye care for all ”

- **비즈니스 모델: 대량생산시스템과 수직적 통합의 원리**

- 생산시스템의 혁신: Taylorism-based

- 맥도널드형 생산시스템: 수술공정의 표준화, 계단식 수술대와 외부 준비
  - 의사 1인, 간호사 4인 1조
  - 속성치료와 서비스 질(일치품질)의 동시 추구

- 가치사슬의 혁신: Vertical Integration

- 인공 수정체 생산업체 직접 운영(수직적 통합, Vertical Integration)
  - Aurolab, 1년에 70만개 생산, 세계 3위 인공수정체 생산업체,
  - 기존 인공안구 개당 100달러, 현재 2~3달러

- **비용: 수술 1건에 10달러, 미국에서는 1,650달러**

- **기타**

- 세계적 수준의 의료 기술 확보: ARF/IRF운영, 교육, 훈련, 연구, 협력
- 유료와 무료 병원의 시설 분리, 의료진 공유

# 사례: 동천모자



## • 기업 개요

- 서울시 노원구 하계동 소재, 근로자 62명 중 38명이 중증장애인

## • 사업전략 및 경영성과

- 처음에 저가 판매 전략 추구 → 중국산과 경쟁이 안 됨.
- 2007년 좋은 품질의 고급모자 생산으로 방향을 바꿈
  - 디자이너 3명을 영입했고 매출액의 15%를 디자인 및 신제품 개발에 투자
- 주요 고객: Business 고객 17개사
  - EXR, New Balance, FILA, Head, MLB, FUBU, Rapido 등
- 신규 사업: 재생 카트리지 서비스사업
  - Product Service System (PSS) and Servicizing
  - 매출 10억 원, 수익률 30%, 업계 최고 기술자 고용, 품질우선정책, 2시간 내 출동 서비스
- 경영성과: 2010년 매출 28.8억원, 매년 35%의 매출 성장



## • 생각해 볼 문제

- 위캔쿠키의 신상품/다품종 생산과 누야하우스의 비누생산
- Hackers Community Transport

# 예: 사회혁신엔진

## • 그라민뱅크

- 도전과제: "가난한 사람은 상환능력이 없고 신뢰할 수 없다."
- 혁신엔진: 공동체 기반 대출/상환 메커니즘의 개발
  - 16 Grameen Principles: 금융지원과 생활자립의 연계
  - 공동체 구성원의 상호견제와 분임조 구성을 활용한 상환 메커니즘

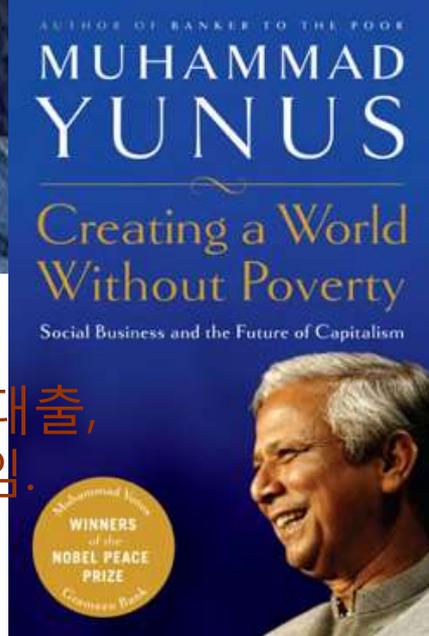
## • 에코워딩

- 도전과제: 지속가능한 소비(하객 수 감소) vs. 시장축소, 경쟁가속화
- 혁신엔진: 서비스의 수평/수직 확장 솔루션 전략
  - Customer Solution Strategy on the Principle of Customer Economics

## • 아름다운 가게

- 도전과제: 수익성이 낮은 재사용 판매업
  - 저부가가치, 품질문제, 구매 비용 부담
- 혁신엔진: 기부/기증 마케팅을 이용한 원자재(?)의 무료 조달
  - 새로운 기증문화 조성 and 시장개발, 다양한 프로그램기획, 저비용 수거체계 확립

# Case: Grameen Bank



- <http://www.grameen-info.org/>

- 2007년 현재 한 해 741만명에게 529M\$를 무담보 대출, 자산규모 1,004M\$, 2481개 지점, 직원수 25,258명임.
- 원금상환율이 99%에 달함.
  - 방글라데시 농업은행 30%, 산업개발은행 10%
- Mechanism: 4 Principles, 16 Decisions, 10 Indicators



Sl.No.	Particulars	1995	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.0	GB's Profit	0.37	1.05	1.03	6.12	7.00	15.21	20.00	1.56
2.0	GB's Deposit	94.77	127.32	162.77	227.66	343.52	482.92	634.28	758.93
3.0	GB's Outstanding	294.77	223.37	218.04	274.04	331.76	427.25	475.74	529.54
4.0	Deposit as % of Outstanding Loan	32%	57%	75%	83%	104%	113%	133%	143%
5.0	GB's Borrowings from Banks and other Institutions	211.51	175.67	120.51	72.08	48.02	29.14	26.54	26.13
6.0	% of Profit Earning Branches :								
6.1	More than one year old branches	55%	29%	37%	58%	70%	96%	80%	61%
6.2	Less than one year old branches		0%	0%	29%	31%	33%	34%	31%
7.0	Total Disbursement for the year	333.17	286.96	271.99	369.32	435.10	611.74	726.97	731.49
8.0	Cumulative Disbursement	1404.60	3393.45	3667.52	4180.21	4615.31	5227.05	5954.02	6685.51
9.0	Members (Million)	2.07	2.38	2.48	3.12	4.06	5.58	6.91	7.41
10.0	No. of Villages covered	35,533	40,477	41,636	43,681	48,472	59,912	74,462	80,678
11.0	Employees	12,420	11,841	11,709	11,855	13,049	16,142	20,885	25,283
12.0	No. of Branches	1055	1173	1178	1195	1358	1735	2319	2481

# 사회혁신엔진

- **사회혁신엔진(Social Innovation Engine)이란?**

사회적 기업의 사회적 가치창출과 교환관계(trade-off)에 있는 경제적 관점의 장애요인을 돌파할 수 있는 혁신적인 아이디어

- **사회혁신엔진의 조건**

1. **가치창출 프로세스에서의 근본적인 혁신**

- **가치창출과 고객만족의 원천: 제품 및 서비스**
  - 제품, 서비스의 혁신과 프로세스의 지속적 개선
- **프로세스 관점: 핵심가치창출 프로세스가 기업경영의 중심**
  - 사회적 기업의 핵심가치창출 프로세스: 시장 개발, 고객관계(마케팅), 신제품/서비스개발, 생산 및 운영, 제휴 및 협력 프로세스

2. **비즈니스의 규모 확대와 성장을 통한 사회적 영향의 극대화**

- **규모확대와 성장을 위한 경제적 메커니즘 활용**
  - 생산, R&D, 마케팅에서의 규모와 범위의 경제: 예) Pioneer Human Service
  - 학습효과(learning curve effect): 예) Aravind Hospital
  - 복제와 프랜차이징(franchising): 예) Grameen Bank, Turning Point, GLL
  - 네트워크 효과(network externality) : 예) KIVA
  - 고객생애주기 관점의 고객경제학: 예) 에코웨딩

# 사회혁신엔진

사례	사회적 가치제안	경제적 도전과제	사회혁신엔진: 솔루션	가치사슬 상의 혁신 위치
아라빈드	저소득층 무료시술	높은 비용 부담	맥도널드식 병원 운영 인공수정체 자체 생산	운영 프로세스 제품개발
한살림	친환경 유기농산물 공급	높은 가격과 가격변동	직거래 및 자체 물류 시스템 수요관리	공급사슬 마케팅
Grameen Bank	저소득층 무담보대출	대손 위험	16 Grameen Principles 주부 대출, 그룹대출, 공동체신용 담보	운영 프로세스
아름다운 가게	재사용품판매	저부가가치	새로운 가치제안: 기증문화 원자재의 무료 구매 자체 물류시스템 운영, 품질보증	마케팅 공급사슬
Freitag	재활용품 판매	저부가가치	새로운 가치제안: 세상에 유일한 가방 디자인 혁신	마케팅 제품개발
동천모자	장애인 고용	낮은 생산성	디자인혁신 분업의 극대화 및 일치품질 확보	제품개발 생산 프로세스
LifeSpring	저소득층 산부인과 서비스	높은 비용 부담 과의료품질 우려	부차적인 서비스 모두 배제(No Frill) 외주: 약국, 실험실, 병원 설비 및 자산 특화 서비스 집중: 장비, 약품 단일화	운영프로세스 공급사슬
Gyan Sala	저소득층 교육	높은 비용부담과 교육품질우려	교육 업무의 이원화: Para Skilling 교재, 교수법, 학과과정의 표준화	운영프로세스

# 사회혁신엔진: 규모 확대의 경제원리

- **사회문제 해결과 규모확대 용이성(scalability)**

- 근본적인 사회문제 해결은 규모확대를 전제로 함.
- 규모확대 용이성이 높은 비즈니스모델은 다음과 같은 경제원리를 내재함

경제원리	정의	SE 성공 사례
규모의 경제 Economies of Scale	동일 제품/서비스의 생산 규모가 커짐에 따라 제품/서비스의 평균원가가 낮아지는 현상	Aravind Hospital
범위의 경제 Economies of Scope	서로 다른 종류의 제품/서비스를 함께 생산할 때 생기는 비용절감 효과	Pioneer Human Service Turning Point
학습곡선효과 Learning Curve Effect	생산/서비스 경험이 많을수록, 제품/서비스의 단위 생산 비용이 낮아지고 품질이 개선되는 현상	LifeSpring Aravind Hospital
복제와 프랜차이즈 Replication & Franchising	성공적인 서비스 모델을 다른 지역에 그대로 복제하여 무형자산(지식 및 신뢰 자산)의 규모의 경제를 확보하고 신규 사이트의 운영 리스크를 줄이는 원리.	Greenwich Leisure Ltd. Teach for America 아름다운 가게, 한살림 Grameen Bank
네트워크효과 Network Effect	어떤 사람의 특정 상품에 대한 가치가 이 상품을 이용하는 다른 고객의 수(數)에 의해 영향을 받는 현상	Kiva Grameen Bank

# 망외부성 Network Externality

- **Network Effect: Winners take it all !!!**

- 네트워크에 참여하는 구성원의 숫자가 늘어날 수록 네트워크 이용/참여자의 가치가 늘어나는 현상
  - 예: 통신, 신용카드, P2P, E-bay, Amazon, Google, NAVER

- **Network Good**

- 제품/서비스/기술의 가치가 이를 이용하는 이용자의 숫자에 의해 결정되는 재화
  - 예) HD DVD vs. Blue Ray

- **High Switching Cost and Lock-in**

- 플랫폼과 표준
- 보완재(complementary good)
- 개방형 vs. 폐쇄형 네트워크
- Critical Mass



# Case: Kiva

- **Death of Distance !!!**

- 소액담보 대출을 중개하는 비영리 사이트([www.kiva.org](http://www.kiva.org))
- 세계 전역의 마이크로크레딧 기관들이 제공한 정보를 이용해 돈이 필요한 사업가와 돈을 줄 수 있는 이들을 연결
  - 개인 또는 팀 거래
  - 2004년 창립 이후 57만명의 누리꾼에게 돈을 대출
  - 대출 규모: 1억달러
  - 24만명: 저개발국의 소규모 자영업자와 농민
  - 상환율: 98.06%
- 사례: 하느냐자로프 → 중앙아시아 타지키스탄
  - 신발가게 사업확장 위해 1,000달러 필요
  - 미국, 프랑스, 네덜란드, 스위스의 누리꾼들로부터 개인당 최소 25달러씩 대출

- **(주)한국인터넷금융**

- <http://www.popfunding.com/pf/index>

# 복제 Replication

- **Genetic Template: 복제할 원판이 무엇이냐?**
  - “Minimum Critical Specifications”: 바람직한 가치를 생산할 수 있는 최소한의 프로그램 구성요소
  - 프랜차이즈 비즈니스의 성공비결은?
- **Two Questions**
  - “고정부와 변동부”
    - Which element must remain the same, and which can be adapted to local conditions?
  - 얼마나 복제 가능한가?
    - Internal factors: To what degree has your success depended on unique people?
      - Tacit Knowledge vs. Codified knowledge
      - Distinctive culture vs. Routinized activities and systems
    - External factors: To what degree has your success depended on unusual operating conditions?



# 사회적 기업의 비즈니스모델

2012. 11. 26

라 준 영



# Business Model

- **비즈니스 모델: Morris et al.(2005)**

- 구성요소의 대분류: 구성 요소에 관한 기존 연구 종합
  - 계층구조: 경제적(economical), 운영적(operational), 전략적(strategic) 범주
- 정의
  - " A concise representation of how an interrelated set of decision variables in the area of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in the market" (Morris et al., 2005)
  - 고객과 모든 이해관계자들을 위해 어떻게 가치를 창출하고 어떻게 성과를 낼 수 있을지 그 방법을 담은 가정들을 모아 놓은 것 (Margetta, 2002)
    - 성공적인 비즈니스 모델은 좋은 이야기이며, 이전의 대안들에 비해 훨씬 좋은 방법을 제시하는 것이다.
    - 만들고 파는 방식의 새로운 변화에 관한 것이며, 기존 가치사슬의 특정 부분을 변형시키는 것이고, 계속 진화하며 변화함.

# 이해관계자 가치방정식

## • 이해관계자 가치방정식(Stakeholder Value Equation)

$$\text{Stakeholder Value} = \frac{\text{Results (or Benefit)} + \text{Process Quality}}{\text{Cost} + \text{Easy of Access}}$$

### - 인센티브 양립성(Incentive Compatibility)의 확보

- 사회적 기업에 참여하는 다양한 이해관계자(고객, 수혜자, 종업원, 파트너, 투자자, 기부자 등)에 대해 설득력 있는 인센티브를 제공해야 함.
- 변화이론의 타당성은 인센티브 양립성의 전제조건임.

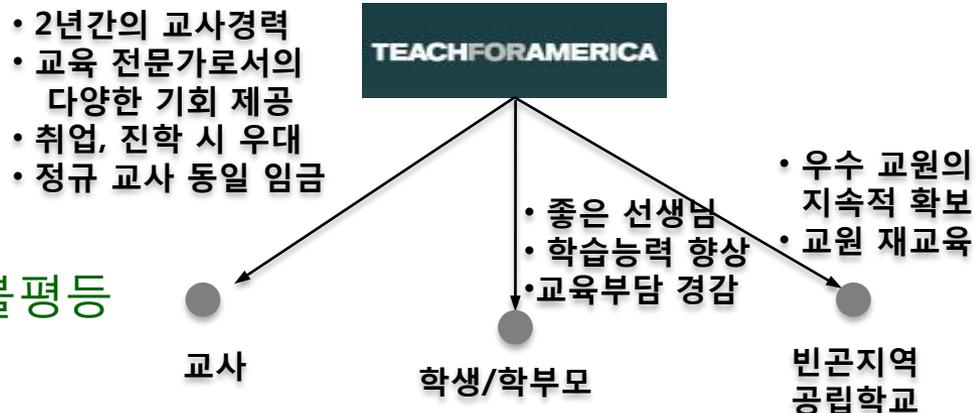
## • 사례: Teach for America

### - 변화이론

- 우수 교사를 통한 학습 능력 향상 → 교육불평등 해소

### - 기회조건

- 지역별 우수 교사자원의 불평등



# Case: Teach for America



## • Teach for America

- Wendy Kobb 이 1990년 설립
- 사명: 저소득층 교육 불평등 해소
- 교사파견: 대학 졸업 후 2년간 빈곤 지역 학교에서 교사로 활동
- 현황: 2011년 현재 9,300명의 TFA 교사 활동, 34개 주, 43개 지역에서 60만 명의 학생에게 교육서비스 제공
  - 2010년, 5,200명 모집에 48,000명 지원
  - 중도탈락자 8%, 61%가 계속 교직에 몸담음
  - TFA 출신 20,000명 중 2/3 가 교직이나 교육관련 단체에서 활동
- 사회적 기회: 미국의 특수한 상황
  - 부자 동네에는 실력 있는 교사, 가난한 동네에는 실력 없는 교사
- 이해관계자 인센티브
  - 가난한 지역의 공립초등학교: 실력 있는 우수한 교사의 확보
  - TFA 교사: 교육 전문가로서의 Career 제공, TFA 네트워크 참여

## • 토론: Teach for Korea ?

# Social Impact Model

## • 변화이론(Theory of Change)

- 의미 있는 사회변화를 가져올 수 있는 전제조건들과 활동들의 이론적, 논리적 인과관계
  - Carol Weiss (1995) 제안, 미국Aspen 연구소와 United Way가 지역 공동체사업 과정에서 확산시킴
- 사례1) Natural Conservancy
  - 보존가치가 큰 자연자원의 개발 난립 → 자연자원 부동산 매입 → 소유권을 이용하여 개발 가능성 원천 봉쇄 → 자연 자원의 보호
- 뉴욕경찰국의 'Broken window' 원리 적용: 강력범죄 대폭 감소

### Case: Social "Nudge"의 활용

#### 아파트 관리비 고지서 디자인 개선 사업

- 지식경제부 2011 에너지절약 시범 사업
- 서초구 600가구 아파트 단지 대상
- 기존 고지서: 에너지소비량과 요금만 표시
- 디자인 변경: 빨강(평균 이상), 노랑(평균), 녹색(평균 이하)
  - ☞ 단지 평균 에너지소비량 대비 가정별 사용량 비교
- 평균 8.9%의 에너지 절약 효과 발생
  - ☞ 전국적 한파가 불어 닥친 2012년 1월 전국 전력사용량 9.83% 상승한 반면, 시범단지는 오히려 5.26% 감소

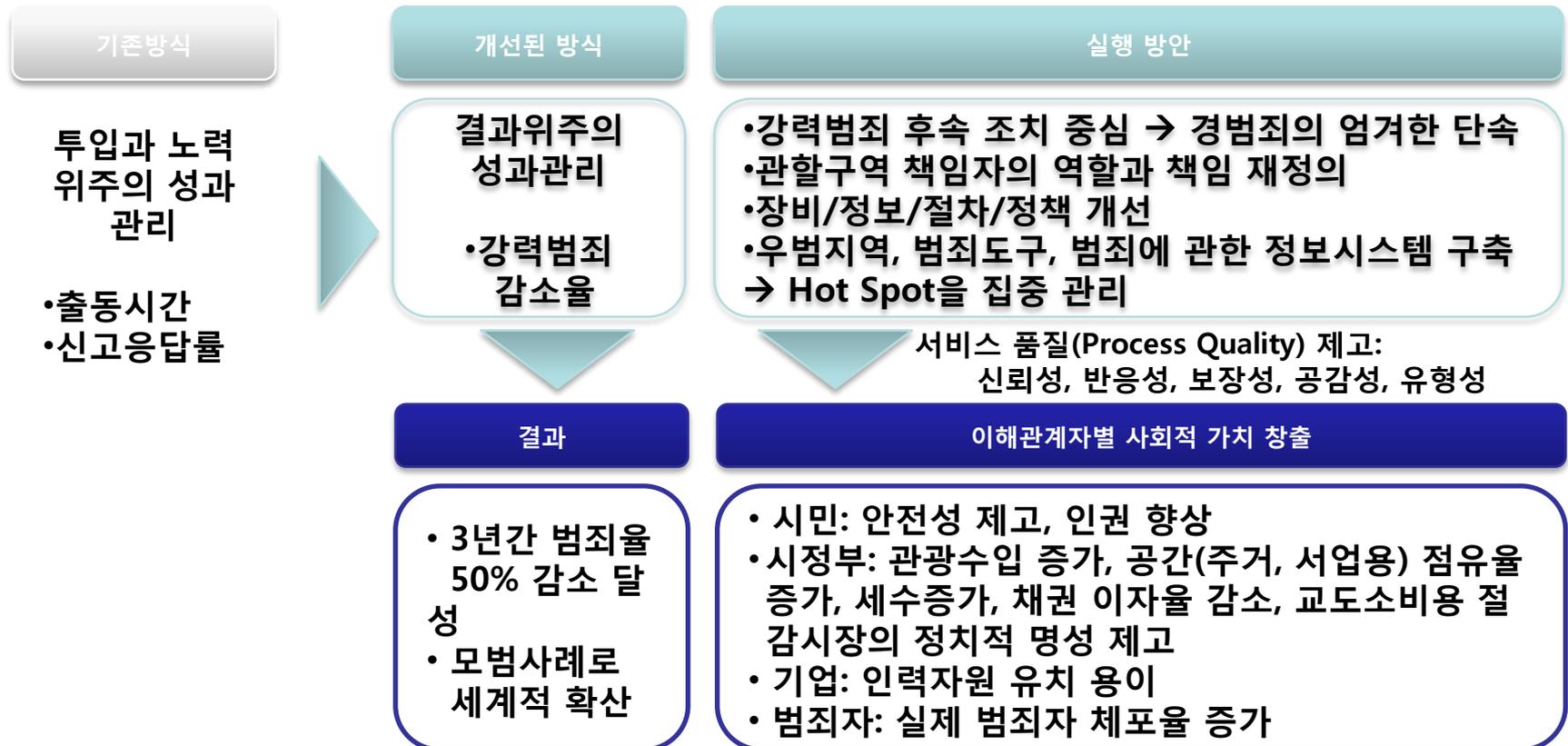


# Theory of Change

## • 사례: 뉴욕 경찰청의 범죄발생률 감소

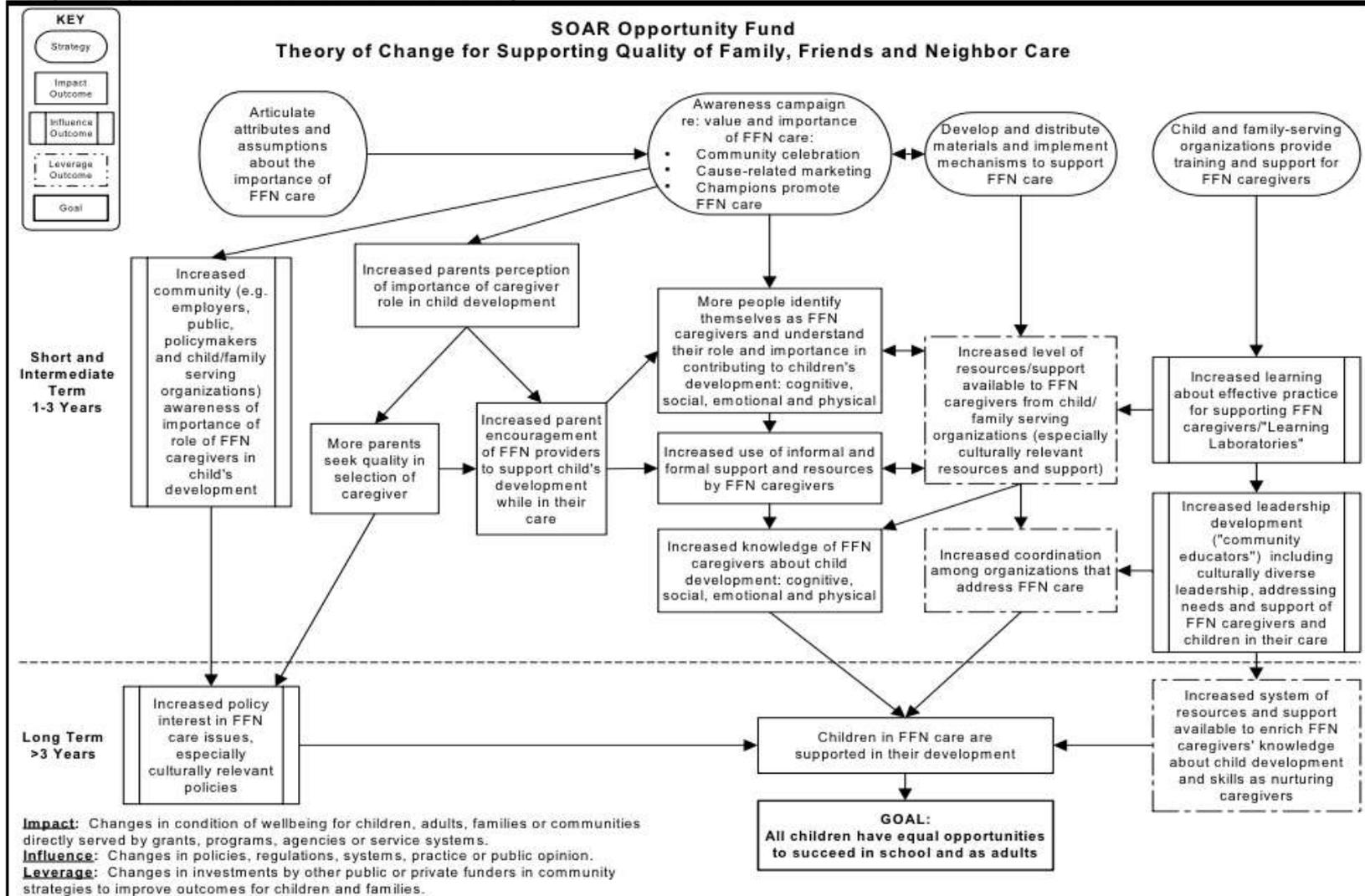
– 변화이론: "Broken Windows Theory"

- 엄격한 경범죄 단속 → 강력 범죄율 대폭 감소

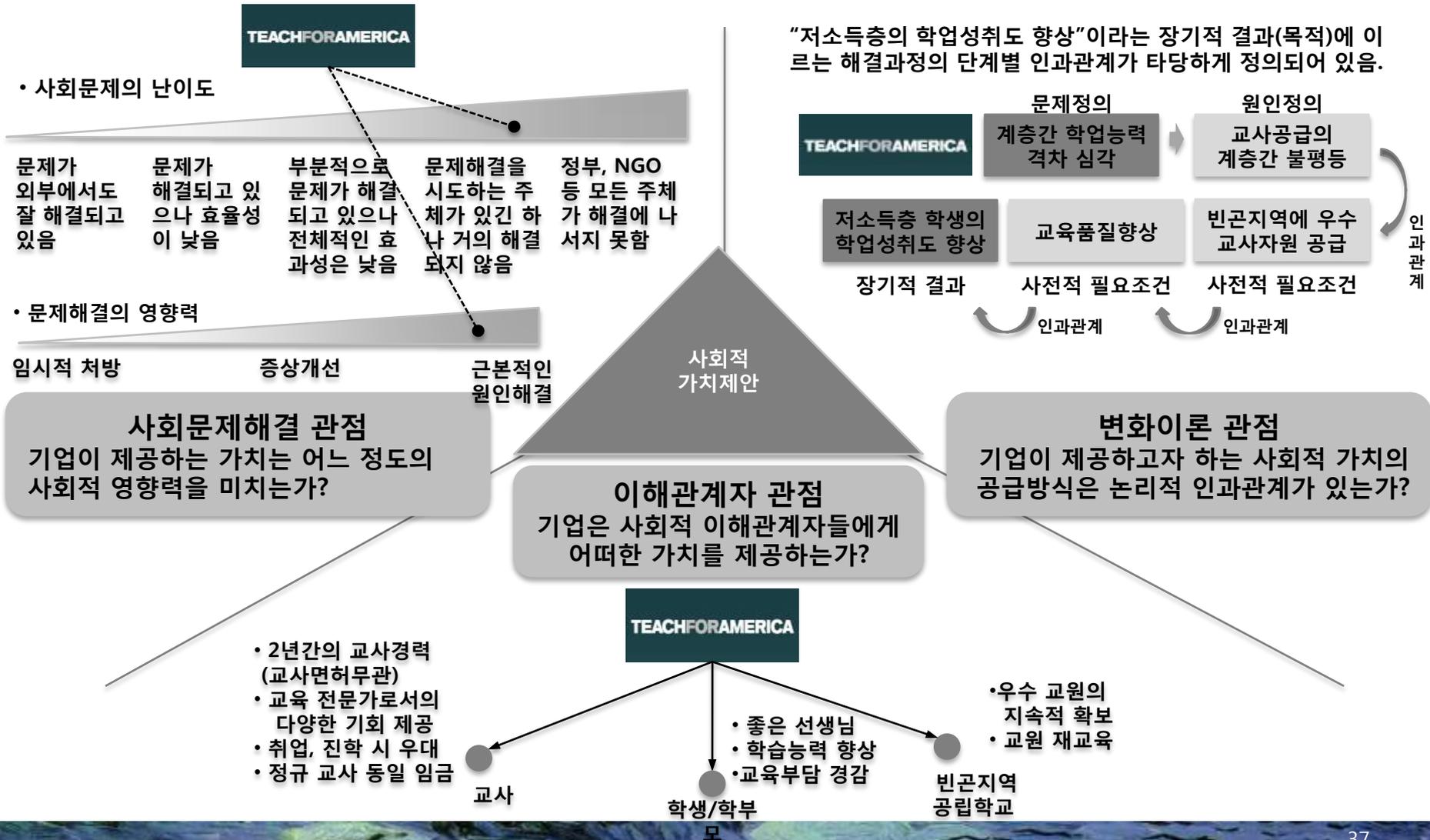


# Example: Theory of Change

Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning



# Three Perspectives on Social Impact Model:



# Three Perspectives on Social Impact Model

## 사회문제해결 관점



탄소발생절감을 위한  
탄소발생량 수치화, 정보화

- 부분적으로 문제가 해결되고 있으나(탄소절감 프로젝트) 효과적이지 않음.
- 탄소배출관련 정보제공으로 배출 절감(증상개선)을 유도

## 이해관계자 관점

- 고객: 탄소배출량 절감, 관리가능
- 정부, 국제기구: 경제주체들에게 책임성 부여, 탄소관련수요관리 가능(조세제도, 지역별 캠페인 등)
- 환경: 환경문제 완화

## 변화이론

탄소배출로인한 환경오염 → 탄소배출량에 대한 정보부재 → 탄소배출량 수치화, 측정 → 탄소배출 정보제공 → 탄소배출절감방안 컨설팅 → 탄소배출량 절감



농촌지역 정보격차 해소와  
경제적 자립지원

- 문제의 해결을 시도하는 주체가 있긴 하나 거의 해결되지 않음
- 자립기반 제공으로 근본적인 빈곤문제 해결

- 여성 대출자: 대출을 받아 빌리지 폰 구입, 통화시간 판매로 소득증대,
- 주민: 통신비용(시간, 돈) 절감
- 지역: 통신혜택 확대

농촌여성빈곤 → 자립기반전무 → 대출을 통한 폰구입 → 소규모 통신사업 운영 → 주민들에게 저렴한 통신 서비스 제공 → 정보순환속도제고 → 거래 활성화 → 지역공동체 경제개발 → 빈곤 해소



저개발국 질병치료를 위한  
안전하고 저렴한 신약개발

- 채산성을 이유로 연구에 나서지 않았던 풍토병 등 저개발국의 질병문제에 대한 해결 시도
- 저렴한 약품의 대량 공급으로 질병문제해결

- 환자: 기존 시장에 없었던 치료제를 저렴한 가격에 구입
- 정부: 질병으로 발생하는 예산, 사회적 비용 감소
- 인도의약계: 특허권을 넘겨 받아 생산,공급

개도국의 질병문제 → 채산성을 이유로 치료제 개발 중단 → 유능하고 헌신적인 연구원 모집, 연구기관 협력, 신약개발연구 → 인도제약 회사를 통한 빠른 보급

# 공공재의 민간재화

- **사회문제 해결의 공공재적 특성: 비배제성과 비경합성**
  - 개인의 사회문제 해결에 대한 책임과 기여를 알기 어렵게 만들
    - 개인의 참여, 시장을 통한 문제해결을 근본적으로 방해
  - 배제성과, 경합성이 확보될 때 시장원리 작동 가능(민간재화)

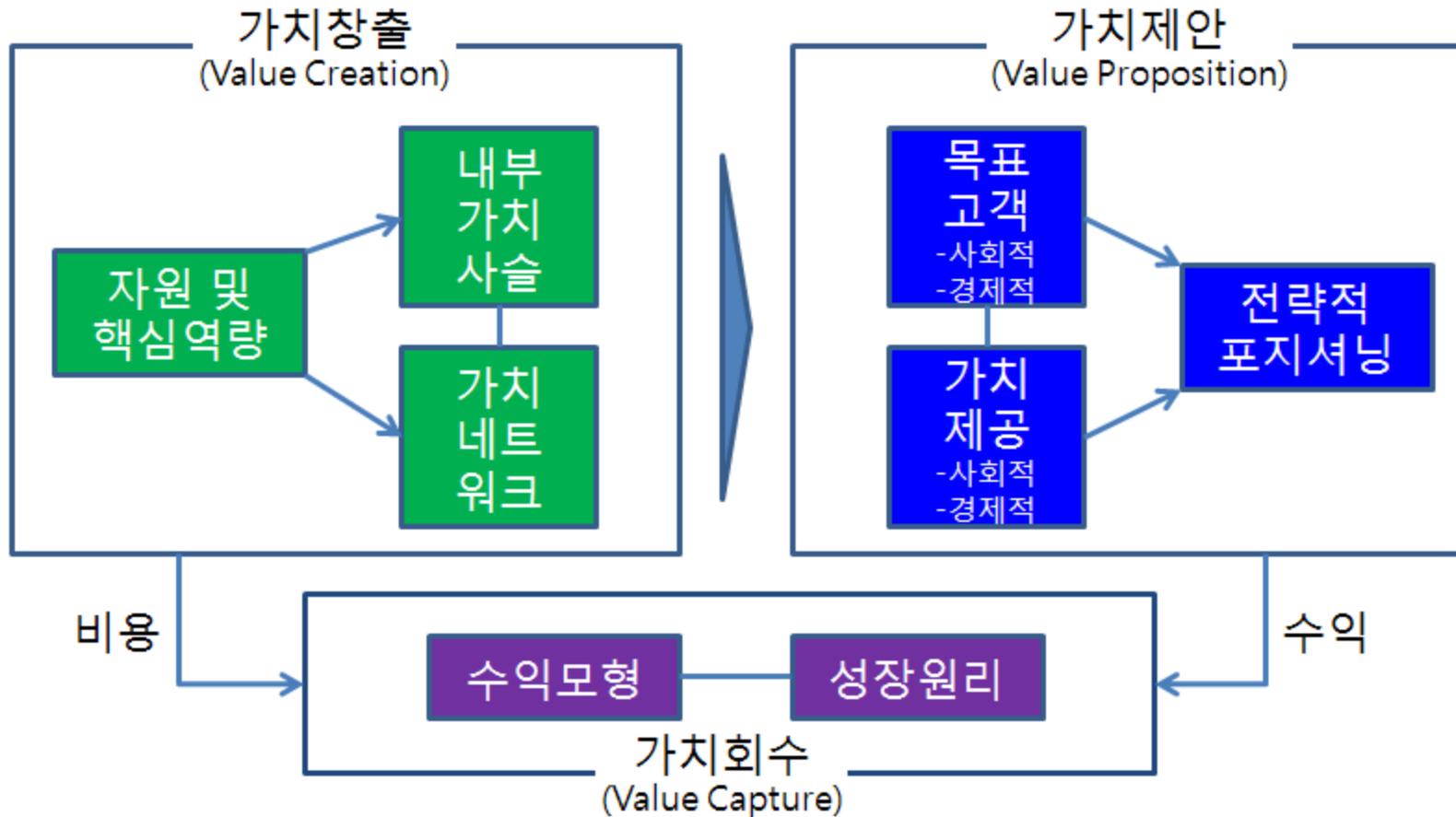
## Exclusiveness

		Non-Excludable	Excludable
Rivalry	Non-Rivalrous	Public Goods	Toll Goods
	Rivalrous	Common Goods	Private Goods

- **개별화(Individualization): 배제성과 경합성을 확보할 수 있는 새로운 가치 제안**
  - 개인의 사회문제에 대한 책임과 기여에 대한 정보 제공
  - 책임의식 고양, 무임승차 의식 감소
  - 시장 원리를 이용한 문제해결의 가능성 제고

사례기업	사회문제	가치제안	개별화(민간재화)
	지구온난화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄소배출 계량화</li> <li>• 탄소 Offset 솔루션 패키지 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인과 기업이 책임질 탄소발생량 정보 제공(책임)</li> <li>• 탄소 Offset의 기회 제공(기여)</li> </ul>
	빈곤	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정 개인에 대한 직접 기부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 빈곤문제 해결에 대한 개인 기부자의 기여에 관한 개인화된 정보 제공(기여)</li> </ul>

# Business Model



# Business Model

구성요소			핵심 질문
대분류	중분류	소분류	
가치 제안	목표고객	사회적 목표집단	어떤 집단의 사회적 문제를 해결할 것인가?
		경제적목표시장	어떤 고객과 세분 시장을 목표로 할 것인가?
	가치제공물 (offering)	사회적 가치	어떤 사회적 가치를 제공할 것인가?
		경제적 가치	어떤 경제적 가치를 제공할 것인가?
	전략적 포지셔닝	사회적 시장	사회적 시장에서 기존의 문제해결 조직과 다르게 어떤 경쟁우위를 추구할 것인가?
		경제적 시장	경제적 시장에서 경쟁사와 다르게 어떤 경쟁우위를 추구할 것인가?
가치 창출	자원 및 핵심역량		가치제안과 전략적 포지셔닝을 실현하기 위한 핵심자원 및 역량은 무엇인가?
	내부가치사슬		가치창출을 위한 내부 가치사슬과 프로세스를 어떻게 구성할 것인가?
	(외부)가치네트워크	사회적 네트워크	사회적 가치창출을 위해 어떤 외부 이해관계자와 무엇을 협력할 것인가?
		경제적 네트워크	경제적 가치창출을 위해 어떤 외부 가치창출 네트워크를 구축할 것인가?
가치 회수	수익모형		사회경제적 수익과 이익을 어떻게 창출할 것인가?
	성장원리		규모 확대와 성장을 위해 어떤 경제원리를 적용할 것인가?

# Case: FREITAG

► MESSENGER



**FREITAG**

CEPT

► DOWNTOWN



Truck tarpaulins



Car Seat Belts



Airbag



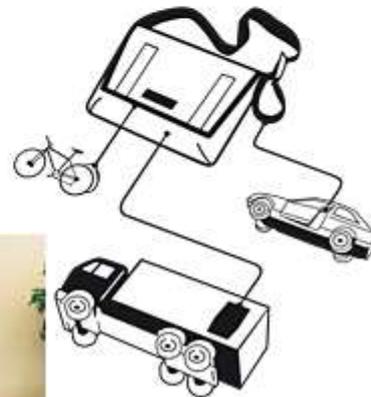
Bicycle inner tube



► WORK & RE



FREITAG products are made from original recycled materials – used truck tarps, used car seat belts, used air bags and used bicycle inner tubes. Because the materials are tough, the products are too. Because we're Swiss, our quality standards are too. And because it is made from an original piece of tarp, every single FREITAG product has its own, individual design.



F-Factory

► SUCCESSORIES



# 김가영, 상추, 그리고 할머니

## • (주)지리산친환경농산물유통

### - 유기농 상추 재배, 판매 회사

- 연매출 평균 20억
- 농장 4만평(전북 남원 지리산 자락), 직원 20명
- 계기: 지리산여행, 텃밭상추, 맛있다. 팔아보자. 장기기거, 마을 노인 신뢰 확보

### - 경제적 기회요인

- 상추: 가격변동이 가장 심한 채소(1박스에 1만원~8만원)
- 산지가격과 소비자 가격의 극심한 격차

### - 가치제안 및 창출

- 서울의 대형 음식점에 친환경 유기농 상추를 1년 내내 균일가로 제공: 박스당 12,000원
  - 현재 매일 700박스 씩 서울로 배송: 전문택배업체 이용

### - 사회적 가치

- “앞으로 고령화가 문제잖아요. 우리 어르신들이 공기 좋은 지리산 청정 지역에서 상추 따고 월급 받으면 편히 쉬도록 하는 것. 그게 진짜 이유예요.”
- 마을에 수익 환원: Community Development



# Case: Global Ethics



- <http://www.onedifference.org>

- 마케팅 전문가인 Duncan Goose가 2005년 설립한 회사
- Social Issues: 아프리카의 식수, 위생, 보건, 영양, AIDS, 소액금융
- Business Model: Ethical Consumer Goods + Transactional Donation

- Design & Marketing Company for Organic and Natural Foods

- Contract Manufacturing

- 조직의 이원화

- Global Ethics for One Products (16명)

- One Foundation for One Projects (2명)

- Supporting NGOs in Africa

- 성과

- 이익률 20% → 전액 펀딩

- 2010년 5m£ 파운드 기부

- 600개의 Play pump, 백만 명의 아이들에게 깨끗한 물 공급

- 2018년 목표

- 20m£ 기부, 2500만 명 구제



# 실패 사례

구성요소			A사	B사	C사
대분류	중분류	소분류			
가치 제안	목표고객	사회적	지역의 결식 노인	일반 시민, 지역 유기농 농가	서울, 경기 권역 일반 시민 지역 취약 계층
		경제적	사회서비스 시장, 단체 급식/행사음식 시장	친환경 윤리적 소비자, 단체 간식 시장	지역의 일반 주민
	가치 제공물	사회적	지역의 결식 노인에게 무료 점심 제공	슬로푸드/로컬푸드 운동, 친환경 유기농산물	환자주권, 자가 건강관리
		경제적	유기농 재료를 이용한 양질의 점심 식사 공급	친환경 유기농 간식(햄버거 등)의 공급	신뢰성 있는 의료서비스 제공
	전략적 포지셔닝		없음	없음	경쟁이 심하여 서비스 차별화 어려움
가치 창출	자원 및 핵심역량		위생적이고 신선한 도시락 생산	없음	협동조합 운영역량, 지역공동체 운동역량,
	내부가치사슬		도시락 생산 및 배송 시스템	생산시스템 직접 운영, 소형 매장 운영	한의원, 치과 직접 운영, 재가간병/요양서비스 조직 운영
	가치네트워킹	사회적	기업의 시설 투자 지원, 정부의 인건비 보조, 사회복지관의 공간 제공	정부의 사회적 일자리 지원	보건소, 복지센터와의 연계, 정부의 사회적 일자리 지원 연계
		경제적	민간 업체의 식자재 공급	로컬푸드의 조달: 외부역량 활용	없음.
가치 회수	수익모형		공공기관 도시락 서비스 또는 도시락 판매 수입	햄버거 및 간식 판매(단체시장)	한의원, 치과 수입, 노인요양서비스 수입
	성장원리		없음	없음	없음

# Product Service System (PSS)

- **제품의 서비스화(Servicizing Products)**

- 생애주기 관계 마케팅: 새로운 가치 제안 및 제공
  - 소비자생애주기: 제품정보의 획득 → 구매 → 사용 → 유지보수 → 중고판매 → 폐기
- 제품의 일용품화 → 수익성 악화 → 제품판매 + 서비스판매
  - 예) Dell: 맞춤형 주문 서비스 + 대량주문생산시스템(mass customization) + 직접판매(direct marketing)
  - 예) 자동차산업의 서비스화, 아이폰과 아이튠
- 공급사슬의 분절화(fragmentation)와 아웃소싱의 전문화
  - 제조전문기업(Electronic Manufacturing Service)의 출현
  - B2B서비스 산업의 급격한 발전
- 플랫폼 통합형 서비스로의 발전
  - Customer Solution and Lock-in Approach
    - Google, IBM, 금융 서비스업, 실버산업
  - 고객이 필요한 모든 서비스, 제품, 정보, 지식을 통합적으로 제공

- **'소유의 종말, 접속의 시대'와 지속가능한 발전(SD)**

- 예 1) Interface의 Tile Carpet Business
- 예 2) 유기견 대여 사업

# Product Service System



## • HP의 컬러매칭 서비스 사례

### - 사업 기회

- 10대 시절 처음 사용한 화장품 브랜드에 대한 충성도가 높다.
- 10 소녀들은 휴대전화를 자신의 분신처럼 친숙하게 사용한다.
- 수 백가지의 파운데이션 중 자기 피부색에 딱 맞는 제품정보 원한다.

### - 사업 아이디어

- 고객이 휴대전화로 자신의 얼굴 사진 찍어서 전송
- 얼굴색에 맞는 화장품 제품 정보 제공

### - 과제 및 솔루션

- 다양한 빛 환경과 다른 카메라에서 일관된 컬러 정보 판독하기
  - 고객이 얼굴 아래에 컬러 팔레트를 직접 들고 촬영

[표1] 서비스화의 유형: Cook(2004) 분류법의 확장

유형	상품 모델		사용자 모델		서비스 모델	
	서비스 add-on	가치사슬 변화	유틸리티	라이프 타임	제품 중심적	확장 서비스
특징	기존 제품의 새로운 서비스 수익은 제품 매출에 의함	상품 기획, 디자인, 판매 방식을 바꿔 고객에 새로운 가치 제공	사용량에 따른 과금	기간에 따른 과금	- 제품을 중심으로 한 새로운 서비스 - 서비스로 수익 창출	고객의 job-done을 목적으로 한 서비스
사례	제품에 1년 품질 보증	델의 mass customization	ASP, 클라우드 컴퓨팅	웅진정수기	롤스로이스	York의 냉각서비스

# PSS Model in Social Enterprises

## Product Service System

### 제품지향적 모델 Product-oriented

#### • Service Add-on

- ✓ 기존제품에 새로운 서비스 부가
- ✓ 제품 매출에 의하여 수익 발생



재생토너 1시간 이내 출동 서비스

#### • 가치사슬변화

- ✓ 제품개발, 생산방식, 유통방식, 판매방식, 고객요구 수용 등을 기존의 틀에서 변화



### 사용 지향적 모델 Use-oriented

#### • Utility

- ✓ 사용량에 따라 요금 부과

## FLEXGO

컴퓨터가격의 일부만 받고 나머지 이용량에 따른 선불카드 판매 (소액임대방식)

#### • Lifetime

- ✓ 사용기간에 따라 요금 부과



월 4달러에 태양열 충전 랜턴 대여

### 서비스 지향적 모델 Service-oriented

#### • 제품 중심형

- ✓ 제품 관련 서비스 매출에 의하여 새로운 수익 발생



무료의료소프트웨어 배포하고 의료기록을 수집한 후 의료연구 목적으로 데이터를 판매

#### • 확장 서비스형

- ✓ Problem solution관점
- ✓ 고객이 제품 구매를 통해 궁극적으로 해결하고자 하는 바(job)를 충족해주는 서비스로 확장

Interface  
modular carpet

# Delta Model: Economics for Business Models

## • The Three Distinct Strategic Options

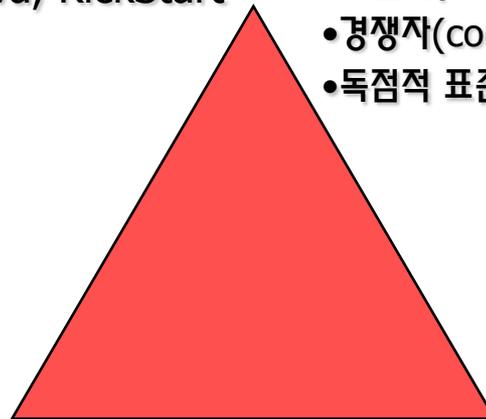
- Microsoft + Intel
- Apple's iPhone
- Kiva, KickStart

### Systems Lock-In

시스템 경제학 Competition based on Systems Economics

- 보완재(complementor) lock-in
- 경쟁자(competitor) lock-out
- 독점적 표준 proprietary standard

- IBM
- Goldman Sachs
- Saturn
- Turning Point



- Samsung
- Southwest Airline
- Aravind Eyecare System

### Customer Solutions

고객 경제학 Competition based on Customer Economics

- 고객 비용 절감 Reducing customer costs
- 이익 증대 Increasing profits
- 고객(Customer) lock-in

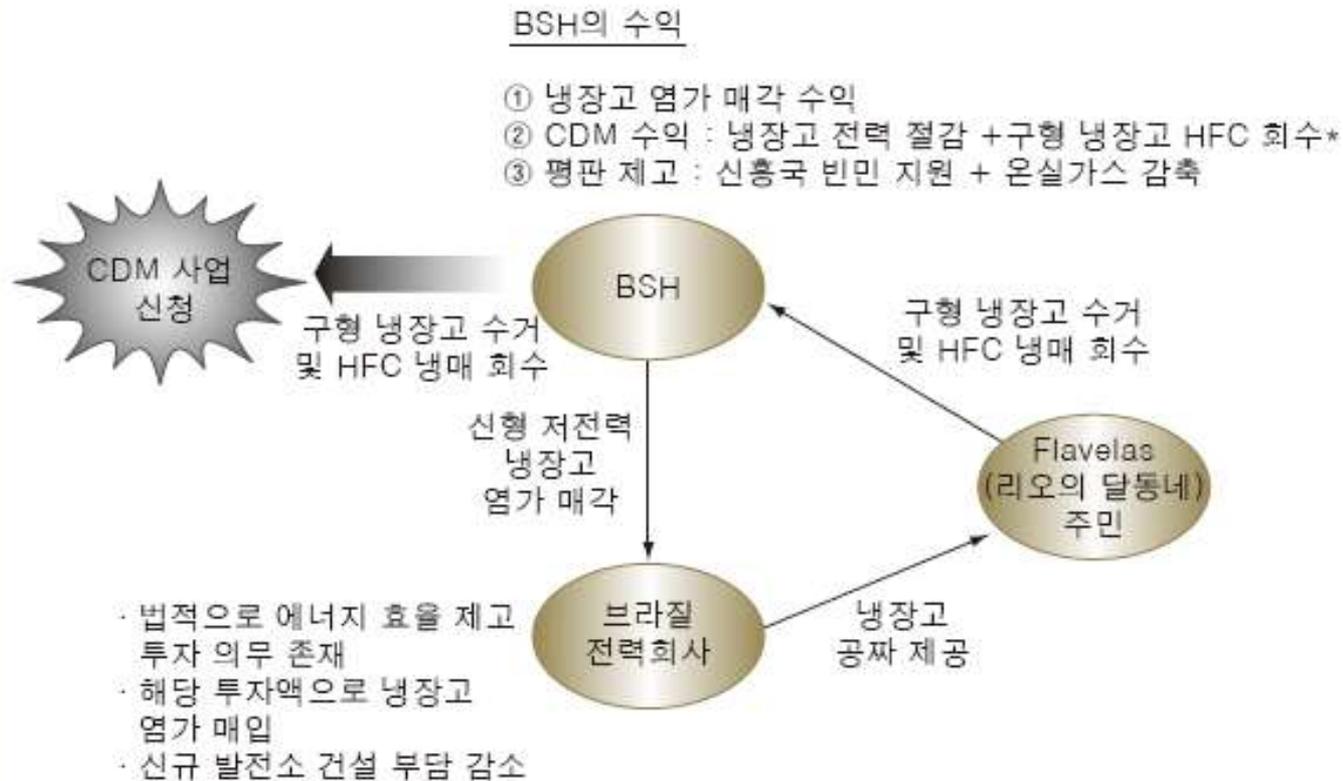
### Best Product

제품 경제학 Competition based on Product Economics

- 저비용 Low cost
  - 규모의 경제와 복제의 원리
- 차별화 Differentiation

# Case: Freeconomics

〈그림 1〉 보쉬-지멘스의 공짜 냉장고 사례

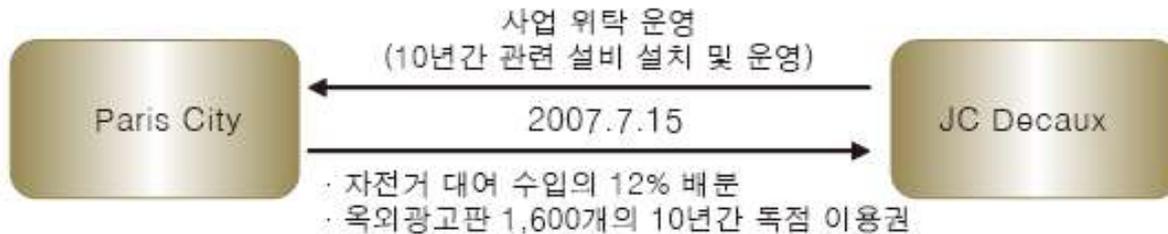


\* HFC는 지구온난화지수가 6,500~9,200으로 CDM 사업에 매우 매력적(HFC 1단위 감축 시 CO<sub>2</sub>를 6,500~ 9,200단위 감축한 것과 동일)

자료 : Bosch und Siemens Hausgerate GMBH('08.7)를 재구성

# Case: Freeconomics

## 〈그림 2〉 벨리브 사업 모델 및 1년차 손익수지



자료 : 지식경제부

### 현금 수익

- 자전거 대여 수익 650만 유로
- 광고판 광고 수익 6,000만 유로

### 현금 비용

- 시설 투자 (9,000만 유로)
- 광고판 이용료 (350만 유로)

1년차 손실 (2,700만 유로)

- 신규 시설투자가 크게 발생하는 초년도 특성상 현금 손실은 불가피
- JC Decaux측은 2~3년 후 흑자 전환 기대

# SE 비즈니스모델과 혁신 이론 1

## 1) 파괴적 혁신 (Disruptive Innovation)

### 기존의 시장과 가치네트워크를 파괴하고 새로운 시장과 가치 네트워크를 창조하는 것.

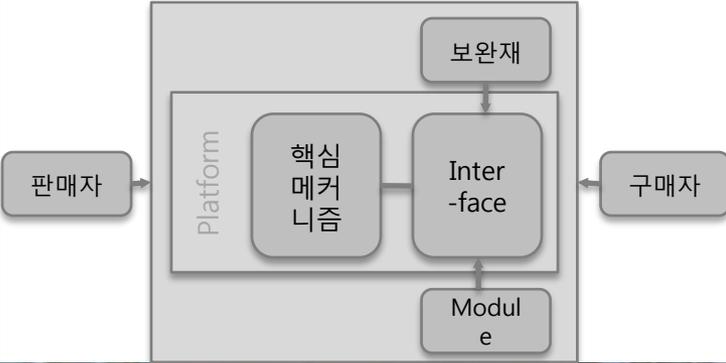
- 주로 '새로운 시장에서 새로운 고객층을 만들어 내는 것'과 '기존 시장에서 가격을 낮추는 방식'으로 시장이 예상치 못했던 제품과 서비스를 제공하는 방식으로 나타남.

혁신의 기본원리	Commercial Sector	사회적 기업의 파괴적 혁신
<p>1) 새로운 시장의 창출</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓기존 시장에서 존재하지 않았던 전혀 새로운 고객층(시장)을 형성</li> <li>✓시장이 어느 정도 발달한 선진국에서 새로운 시장 기회를 찾는 노력의 일환</li> </ul>		<p>• 촉매적 혁신Catalytic Innovation (by Christensen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공통적 특성                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓규모의 확대(scaling)와 복제(replication)를 통하여 체계적인 사회변화를 만들어 낸다.</li> <li>✓경쟁자들에게는 매력적이지 않은 기부, 보조금, 봉사인력, 지식자본과 같은 자원을 활용한다.</li> </ul> </li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="1116 811 1483 1058"> <p>새로운 시장의 가치창출</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓기존 시장에서 소외되던 계층을 위한 새로운 가치를 발견하고 제안</li> <li>✓기존의 대안들에 비해 단순하고 비싸지 않은 가격에 제공</li> </ul> </div> <div data-bbox="1503 811 1870 1058"> <p>파괴적인 저가격 전략</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓필요에 비해 과다/과소했던 기존방식과 달리 '적절하게' 필요에 부응</li> <li>✓대체로 성능은 기존의 것보다 낮지만 사용자들은 그것으로 충분하다고 생각함.</li> </ul> </div> </div>
<p>2) 파격적인 저가격 전략</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓High-end가 아닌 Low-end를 추구하면서 바닥시장으로 내려가 새로운 성장 가능성을 확보</li> <li>✓고객이 기대하는 주요 성능을 적정하게 낮추는 대신 다른 기능을 강화</li> <li>✓저소득층이 시장으로 진입할 수 있는 가능성을 높여주며, BoP형태의 비즈니스 모델이 이에 속함.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Social Sector</b></p> 	<p>• 간디식 혁신Gandhian Innovation</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="1116 1143 1387 1368"> <p>간디식 혁신 유형</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓기존 사업모델 파괴</li> <li>✓조직역량조정</li> <li>✓새로운 역량 창출 또는 조달</li> </ul> </div> <div data-bbox="1406 1143 1870 1368"> <p>간디식 혁신 규칙</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓상황적 요인, 제약은 혁신을 자극</li> <li>✓소규모 프로젝트 수행에 능하고 자본을 신중하게 사용</li> <li>✓중산층, 저소득층 공략</li> <li>✓대담하고 모험적인 시도</li> </ul> </div> </div>
<p>•전략</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓과잉충족된 고객, 비소비자를 공략하라 .</li> <li>✓고객이 중시했던 요소는 낮은 성능(적합한 성능)을, 다른 중요한 요소에서 더 나은 성능을 제공하라 .</li> <li>✓경쟁자들이 하지 않는 것을 하라.</li> <li>✓간단(simple)하고, 편리(convenient)하고, 저렴한(inexpensive) 제품으로 '보다 덜 까다로운 고객'을 공략하라 .</li> </ul>		

# SE 비즈니스모델과 혁신 이론 2

## 2) 플랫폼 혁신 (Platform Innovation)

- 플랫폼: 반복되는 활동을 하는 공간이나 구조물, 다양한 제품/서비스를 만들기 위해 사용하는 토대
  - 대량고객화(Mass Customization): 모듈화의 원리를 활용하여 대량 생산방식의 효율로 맞춤형 고객화를 실현
  - 보완재(complement) 결합: 제품, 서비스 또는 기술이 하나의 기반이 되어 이를 통해 생태계 내 다른 주체들이 보완적인 상품, 서비스, 기술을 구축할 수 있게 해줌
  - 양면시장(Two-sided markets): 개발자와 사용자 또는 판매자와 구매자를 서로 만나게 하고, 상호작용을 증대함으로써 네트워크 효과를 창출

혁신의 기본원리	Commercial Sector	사회적 기업의 플랫폼 혁신
1) Customization 또는 제품/서비스 다양화를 위한 플랫폼 ✓모듈화 기반 대량고객화: Dell의 주문조립 제작형 PC 2) 개발자-사용자 모델(보완재 모델) ✓System Economics-based: MS, iTunes App store 3) 판매자-구매자 중개모델 ✓Network Economics-based: 아마존, 이베이		<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0; text-align: center;">                         모듈화/Mass Customization 모델                     </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓모듈화/Mass Customization을 통해 제품과 서비스의 시장경쟁력을 높임(Ex. 가구업체 문화로놀이짱)</li> <li>✓동일한 원리를 조직에 적용하여 매트릭스형 조직구조를 위한 플랫폼 구성(Ex. Group SOS)</li> </ul>
•구조 	<div style="text-align: center;">                         Social Sector   </div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #f0f0f0; text-align: center;">                         판매자-구매자 중개모델                     </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓사회혁신을 위한 아이디어와 자원의 연계</li> <li>✓한정된 자원을 공유플랫폼을 통하여 효율적으로 사용, 소비할 수 있음</li> <li>✓ Ex. Kiva, Kickstarter, Innocentive, VAP</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>•성공 전략                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓통합: 여러개로 나뉘어 있는 시장이나 제품군을 통합하는 리더십이 플랫폼 장악의 성공요인 Ex. MS Office/iPhone</li> <li>✓계단전략: 단절적인 변화가 생기지 않도록 계단을 연결하는 것처럼 매끄럽게 호환이 이루어져야 고객과 파트너의 진입 후 lock-in이 가능</li> </ul> </li> </ul>

# SE 비즈니스모델과 혁신 이론 2

## 2) 플랫폼 혁신(Platform Innovation) 사례

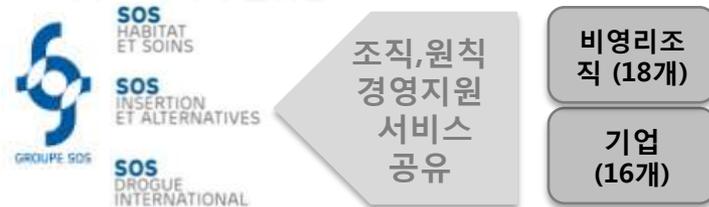
### 모듈화/Mass Customization 모델 적용 사례

#### • 제조분야 사회적 기업의 제품모듈형 플랫폼



모듈화된 가구 및 가구부품을 판매, 고객이 직접 원하는 형태로 조립할 수 있도록 함

#### • 조직구조에서의 플랫폼



같은 분야의 사회적기업, 조직들을 연결하고 자금, 운영 원칙, 경영역량 등을 공유하여 전문성, 실행력 제고

### 판매자-구매자 중개 모델 적용 사례

#### • 플랫폼을 통한 한정된 자원의 활용: Car Pooling



일반 대중교통 이용이 불편한 지역이나 장거리 이동시 자가용 운전자와 보행자를 연결

#### • 사회혁신 아이디어와 자원연계



빈곤문제, 환경 문제등 사회문제를 해결하고자 하는 주체들간에 혁신 아이디어와 자원을 거래, 공유

# SE 비즈니스모델과 혁신 이론 3

## 3) 제품(제조업)의 서비스화 Servicizing → Product Service System (PSS) Business

- **소유권 거래(제품 판매)에서 사용권 거래(서비스 제공)로의 전환**
  - 현 시대는 판매를 기본으로 하는 제품경제에서 서비스 중심의 접속사회로 넘어가는 혁명적 단계(by Jeremy Rifkin)
  - 제품의 가치와 효율성을 높이는 서비스를 제공함으로써, 자원생산성을 높여 자원소비를 줄이고 전 지구적 환경을 보존하는 효과를 가져올 수 있음.

혁신의 기본원리	Commercial Sector	사회적 기업에서의 서비스화
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>배경</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 제품의 commodity화, 경쟁심화, 기술성숙, 차별화 어려움 “고객이 원하는 것은 제품이 아니라 효용이다” (Joseph Pine II, ‘What consumers want’)</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>서비스화 분야를 통한 사업기회의 포착</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 대부분의 사회적 기업은 제품 생산을 위한 설비 등 초기 자본역량이 매우 유약한 편</li> <li>✓ 사용권 판매 방식이나 기존 제품에 기반한 서비스를 전문화/모듈화하여 사업 기회를 찾는 전략이 유효할 것임</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>원리</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 기존 제품에 새로운 서비스 기능 추가</li> <li>✓ 제품의 소유권과 사용권을 분리, 사용권만을 판매하여 고객의 초기부담은 낮추되 지속적인 구매창출</li> <li>✓ 제품 자체가 아닌 제품과 관련된 서비스(유지, 관리, 보수 등)를 판매하는 것</li> <li>✓ Customer economics: Lifecycle cost approach</li> <li>✓ 디자인과 마케팅의 역할이 핵심</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Social Sector</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>환경이슈와 서비스화: 자원생산성 제고</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 제품의 생산, 사용, 폐기(재활용)의 전과정에 개입할 수 있어 환경적 가치를 확보하는 방식으로 서비스를 디자인 할 수 있음.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>서비스화의 필요성</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 차별화를 통한 수익창출: 서비스 차별화를 통해 제품 차별화의 한계를 극복하여 영업이익률을 제고</li> <li>✓ 수익구조의 다변화: 수익구조를 다변화, 다양화하여 리스크를 감소시키거나, 부가적인 수익을 얻을 수 있음</li> <li>✓ 고객 충성도 제고: 일회성 제조 판매와 달리 지속적이고 긴밀한 고객접촉으로 관계마케팅이 이뤄짐</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사례: Interface carpet                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modular 방식의 장방형 타일(부분교체)</li> <li>• 고무바닥부분과 표면 분리 (교체용임)</li> </ul> </li> </ul> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">카펫 설치 및 주기적 방문점검</div> <div style="font-size: 2em;">→</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">카펫 상태 확인 후 위치변경</div> </div> <div style="margin: 5px 0;">↑</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">교환된 카펫을 재생산에 사용</div> <div style="font-size: 2em;">←</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; text-align: center;">훼손된 카펫 교환</div> </div> </div>

# SE 비즈니스모델과 혁신 이론 4

## 4) 개방형 혁신(Open Innovation)

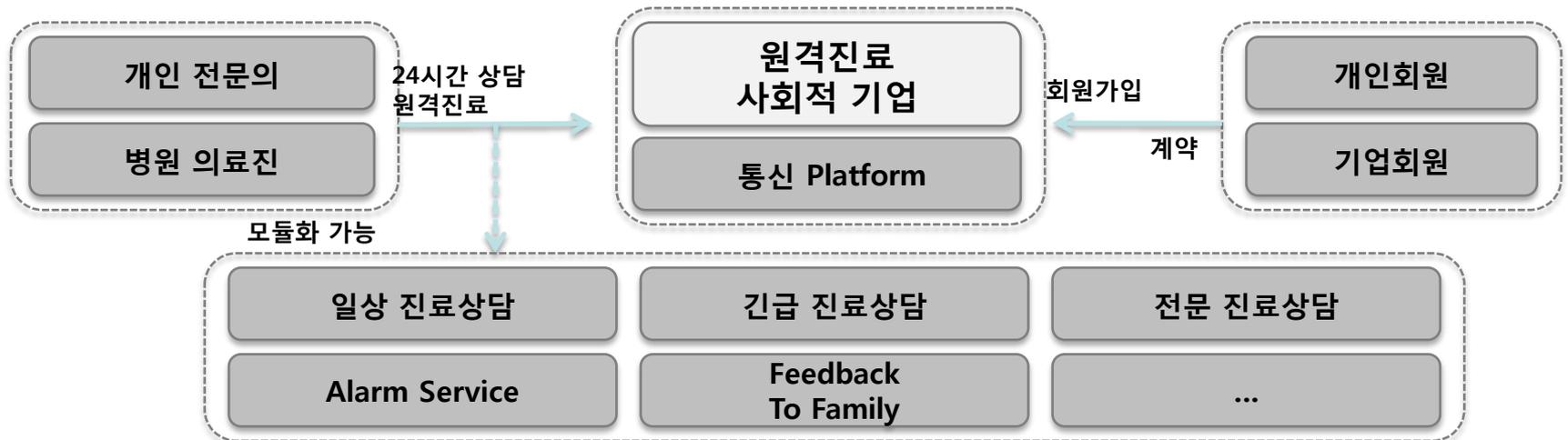
- 자사의 핵심역량을 바탕으로, 기업 내부 뿐만 아니라 외부로부터 새로운 아이디어를 받아들이고, 기술, 제품, 프로세스를 확보함으로써 기업의 다양한 활동 및 시장 제품 등을 혁신하는 것
- 자사가 보유하고 있으나 핵심 비즈니스와의 관련성이 적어 활용되지 않고 있는 아이디어, 기술, 자원 등을 외부에 개방하여 새로운 가치로 제안함.



# New Business Idea 1

## Remote-Medicine Service

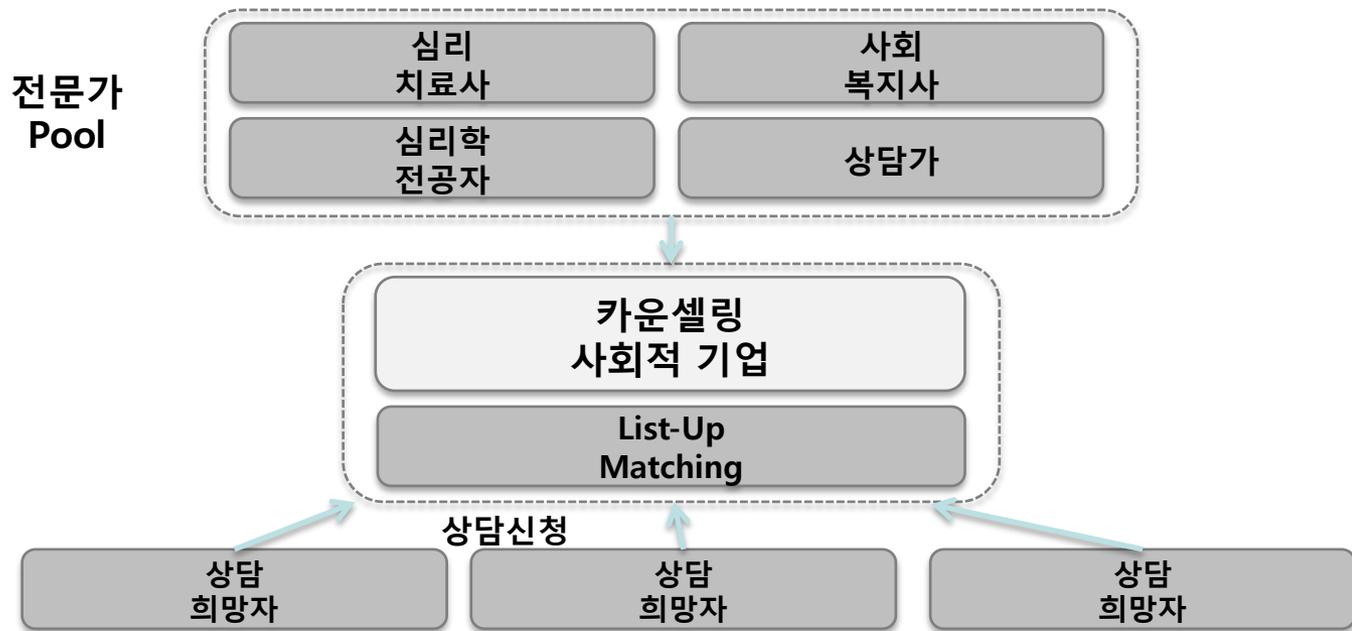
- 의료 서비스의 접근 비용 감소+상시적인 의료서비스 제공
  - 초기 목표 시장: 유아 및 소아 관련 서비스
- 공공의료 서비스의 접근이 어려운 지역에 유리 (교도소, 군대, 도서지역, 해외 주재 교민 등)
- 예방학적 차원에서의 의료서비스 가능



# New Business Idea 2

## Counseling Matching Platform

- “마음의 병”의 시대: 스트레스, 심리불안 등 Mental Care Service 수요의 대폭 증가
- 저명한 카운셀러로의 쏠림현상 등으로 관련 전공자의 취업 또는 처우 수준이 매우 낮음
- 반대로 상담비용이 상당히 높고, 상담치료에 대한 부정적 사회 인식으로 상담이 필요한 사람들의 서비스 접근기회가 극히 제한적 → High Access Cost 발생

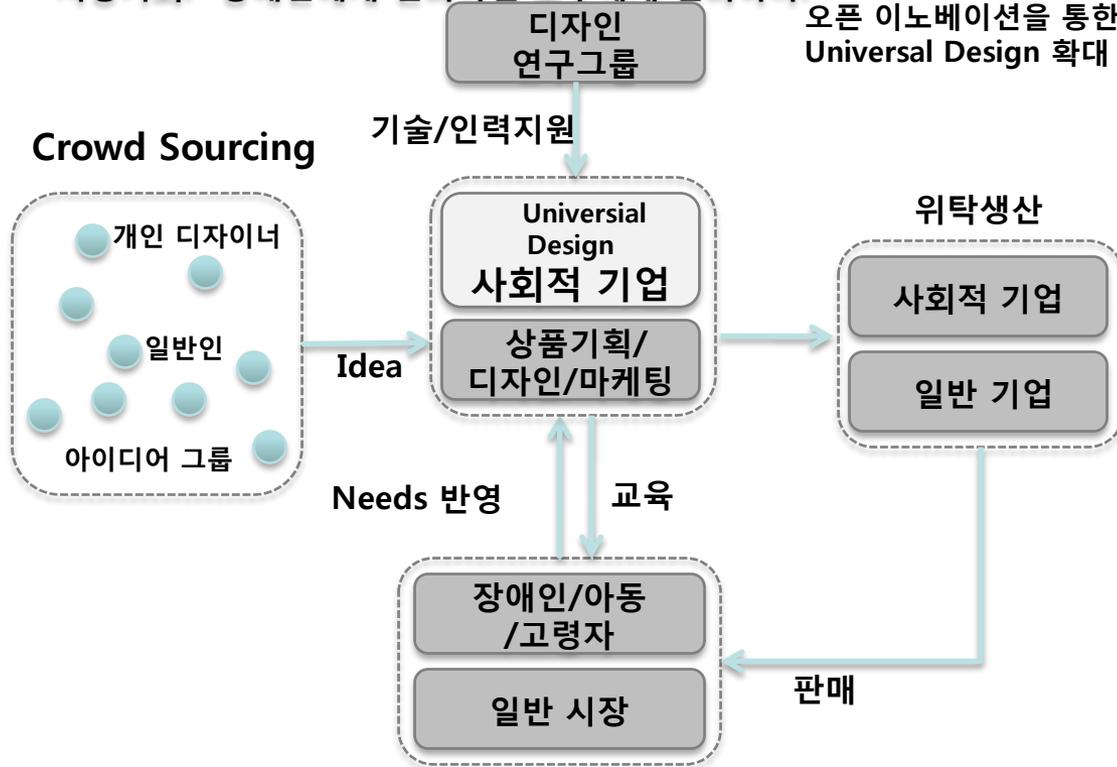


# New Business Idea 3

## Universal Design

- ✓ 장애의 유무나 연령 등에 관계없이 모든 사람들이 제품, 건축, 환경, 서비스 등을 보다 편하고 안전하게 이용할 수 있도록 설계하는 디자인
- ✓ “평균이 아닌 모두를 위한 디자인”: Barrier Free, Accessibility, Assistive Engineering
- ✓ 시장기회: “장애인에게 편리하면 모두에게 편리하다.”

오픈 이노베이션을 통한 Universal Design 확대



## Technology /Product

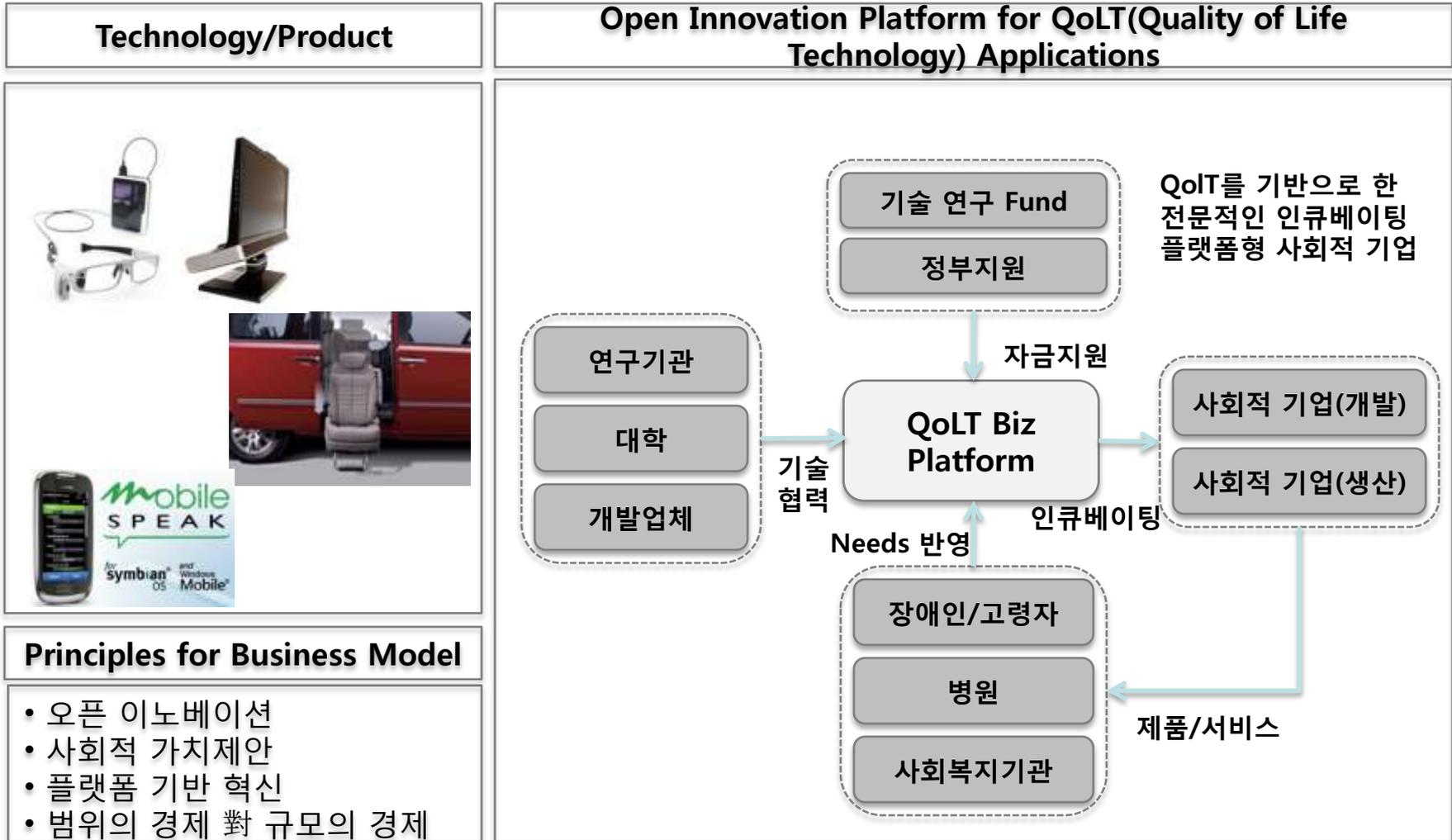
- Products: all
- Services: 설계, 접근성 컨설팅, 그래픽디자인, 인테리어 디자인, 조경, 물리치료, 재활치료, 소프트웨어/웹사이트 디자인 등



## Principles for BM

- Universal + Green Design
- 경제/사회적 네트워크 통합형
- 오픈 이노베이션

# New Business Idea 4





# 사회적 기업 생태계와 혁신

2012. 11. 26

라 준 영

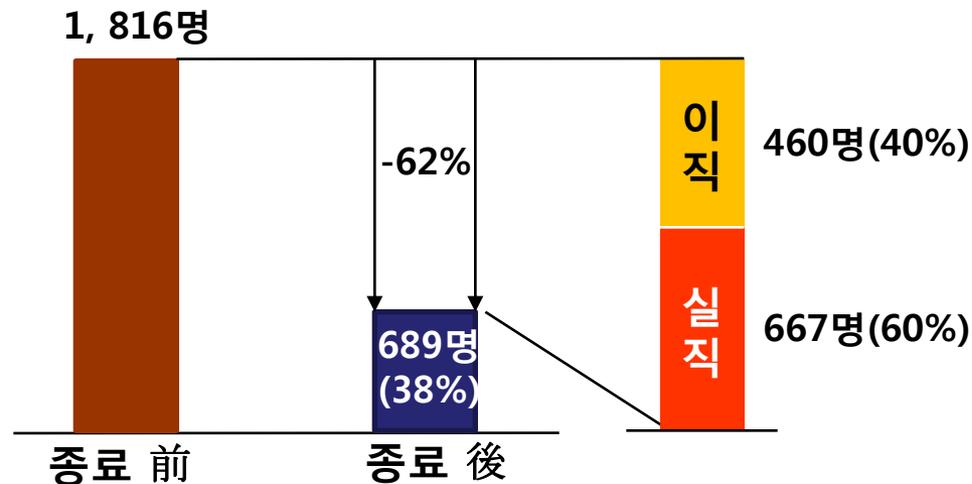


# 한국 사회적 기업의 지속가능성

- **관련 기사 헤드라인(2011년 11월 기준)**

- "고용부의 일자리 창출 홍보용? 정부 의존도 높아 자력갱생은 뜬구름"
- "사회적 기업 육성책 성적표, 너무 초라하지 않은가"
- "무엇을 위한 사회적 기업 육성 정책인가... 고용 창출에서 지속가능한 성장으로"
- "사회적기업 지속가능성 높이고, 새로운 모델 제시해야"
- "예비 사회적기업 '도미노 폐업' 위기"

- **2011년 6월 현재, 지원 종료 34개 기업의 고용인원 변화**



# 사회적 기업의 지속가능성과 정책

## • 사회적 기업정책의 일반적 문제점

- '선수'가 부족한 사회적 기업 → '진정한' 사회적 기업가의 부족
- 시장원리의 부재: "사회적 기업 정책에 시장이 없다."
- 정부인증제: 사회적기업 vs. 사회적 기업 → 획일적 동형화
- 재무적 지속가능성에 대한 지나친 강조
  - 시장실패 영역에서 획일적인 일몰제 적용은 성공한 사회적 기업의 규모확대와 성장을 방해

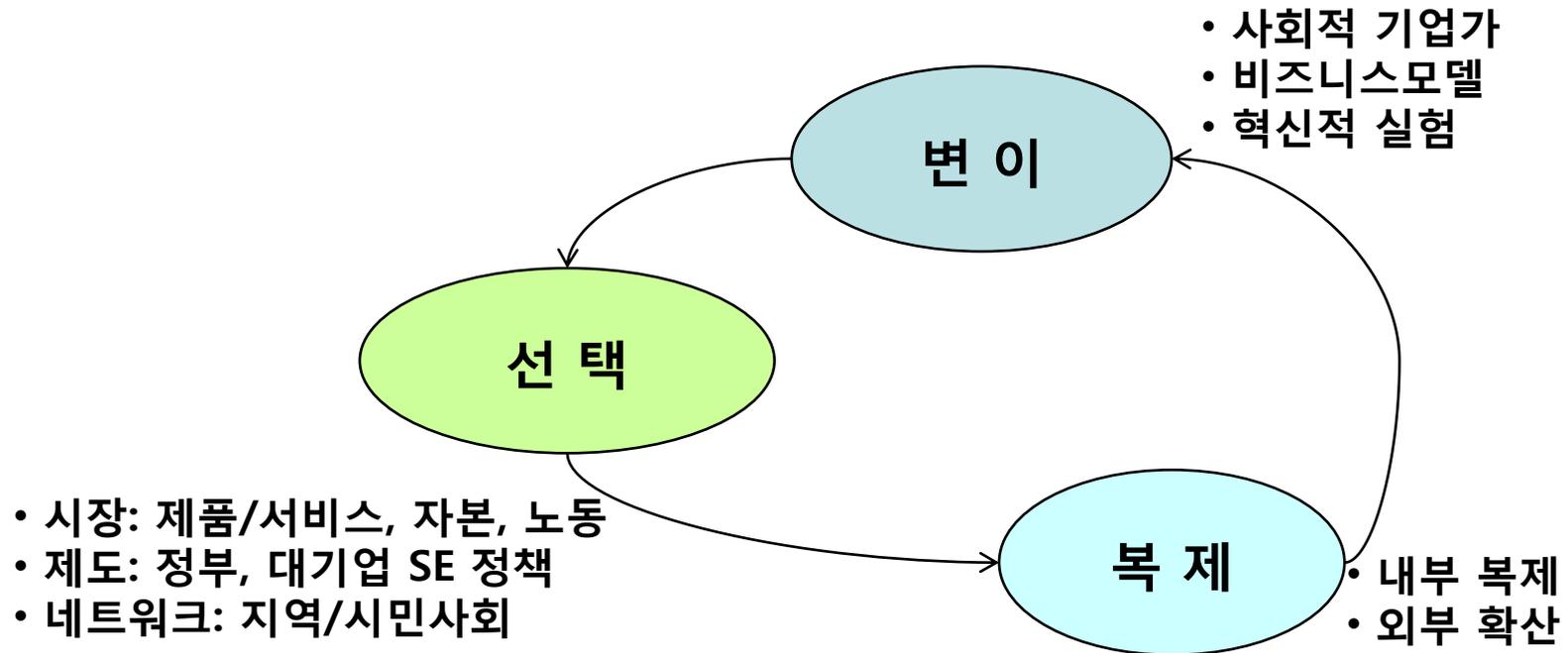
## • 사회적 일자리 인건비 지원 중심 정책의 문제점

- 자원배분의 왜곡: 가장 부가가치가 낮은 자원에 우선 배분
  - 과잉 인력 양산 → 문제가 드러나지 않음 → 혁신 기회 상실
  - 비즈니스 원리에 근거하여 가치창출 활동에 가장 큰 영향을 미치는 자원에 대한 투자가 먼저 이루어져야 함.
- 사회적 일자리 창출 자체가 기업활동의 기준이 되면 곤란
  - 고용은 비즈니스의 결과적 목적일 뿐임
    - 토론문제 1: 동천모자의 과잉고용
    - 토론문제 2: 위캔쿠키의 신상품/다품종 생산과 누야하우스의 비누생산

# 사회적 기업 정책의 혁신

## • 진화론적 관점의 생태계 조성 전략

- “눈먼 시계공 (Blind Watchmaker)” 對 “현명한(Smart) 시계공”
  - 시장실패의 현명한 보완을 통한 생태계 진화원리의 작동
- 선택의 단위: 사회적 기업, 커뮤니티, 지역 사회혁신 생태계



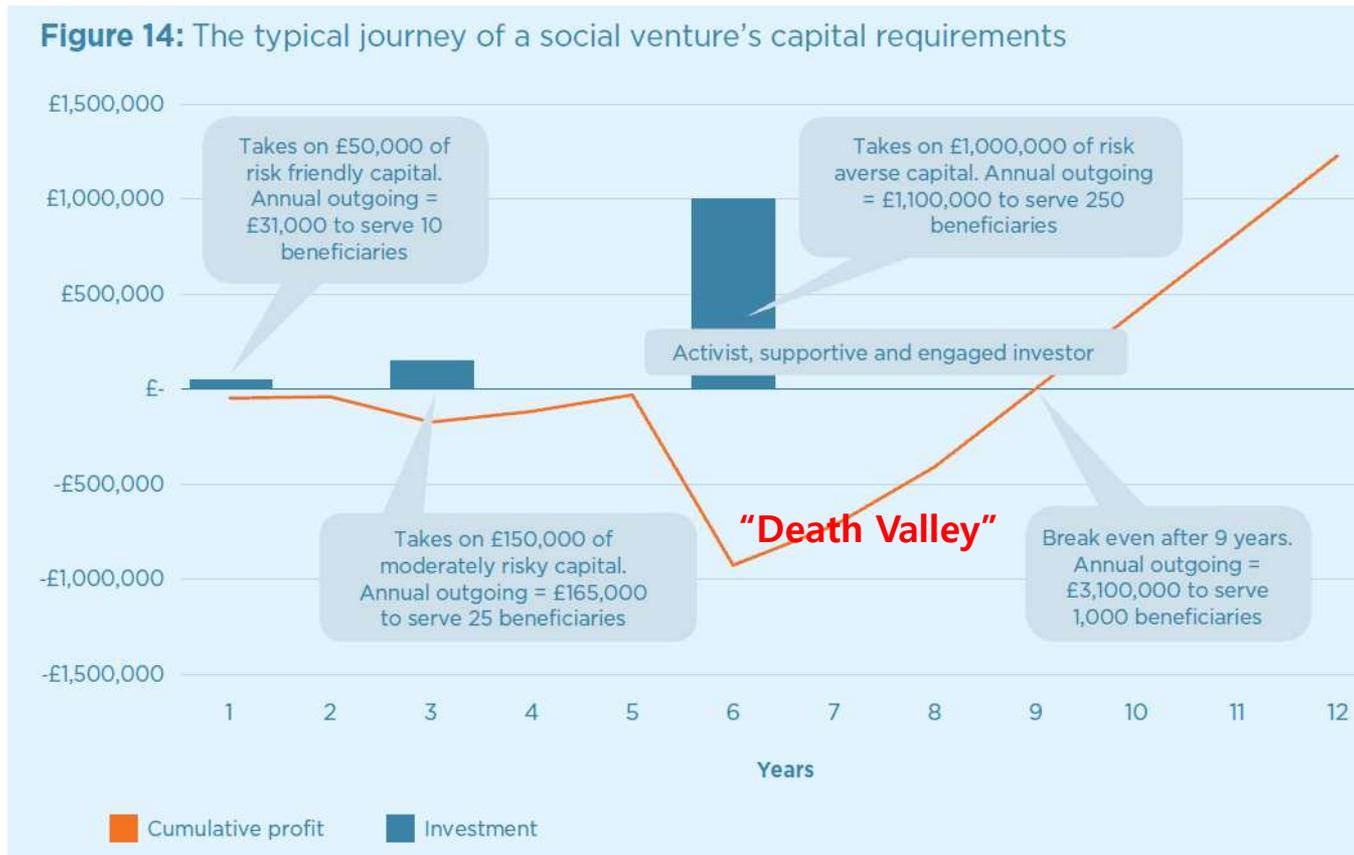
# 사회적 기업 정책의 혁신

## • 진화론적 관점의 생태계 조성 전략

- 시장실패를 보완하면서 생태계의 진화 원리에 의해 자생적/자발적으로 진화/성장하는 사회적 기업 생태계의 조성
- 변이-선택-복제의 원리
  - 변이: 다양한 사회적 기업가의 발굴/육성, 새로운 비즈니스 실험, 혁신적인 비즈니스 모델 발굴
    - 지역별 사회혁신거점센터와 다양한 사회적 실험
  - 선택: 시장(제품/서비스, 자본, 노동), 제도(정부, 대기업의 SE 정책), 네트워크 협력을 통한 우수한 사회적 기업의 선택과 자원 집중
    - 공공시장 및 새로운 시장개발: 사회적 기업간 경쟁 및 혁신 유도
      - » 공공시장의 부패 청산과 시장 정화 필요: SE에 기회 제공
    - 사회적 자본 시장: 공공기금의 사회혁신자본 전환
      - » 사회혁신자선자본: Venture Philanthropy, Social Impact Bond
      - » 사회혁신투자자본: Social Venture Capital, Growth Fund
  - 복제: 내부 복제를 통한 비즈니스 성장과 외부 복제를 통한 시장성장 및 사회혁신 확산 → 소셜 프랜차이징 모색
- 다양한 사회적 기업의 출현/실험/경쟁/협력/성장/확산/도태

# 죽음의 계곡과 사회혁신 펀드

## • Death Valley and Impact Investment



\* Source: Chris Shanmugalingam et al. (2011), *Growing Social Ventures: The Role Of Intermediaries and Investors: Who They Are, What They Do, and What They Could Become*, Young Foundation

# 사회적 기업 생태계와 중간조직

- **중간지원조직의 역할**

- 시장실패요인을 보완하면서 사회적 기업 생태계의 변이, 선택, 복제 과정이 원활하게 작동할 수 있는 환경을 조성
  - 현실: 정부정책의 전달체계로서의 중간지원조직?

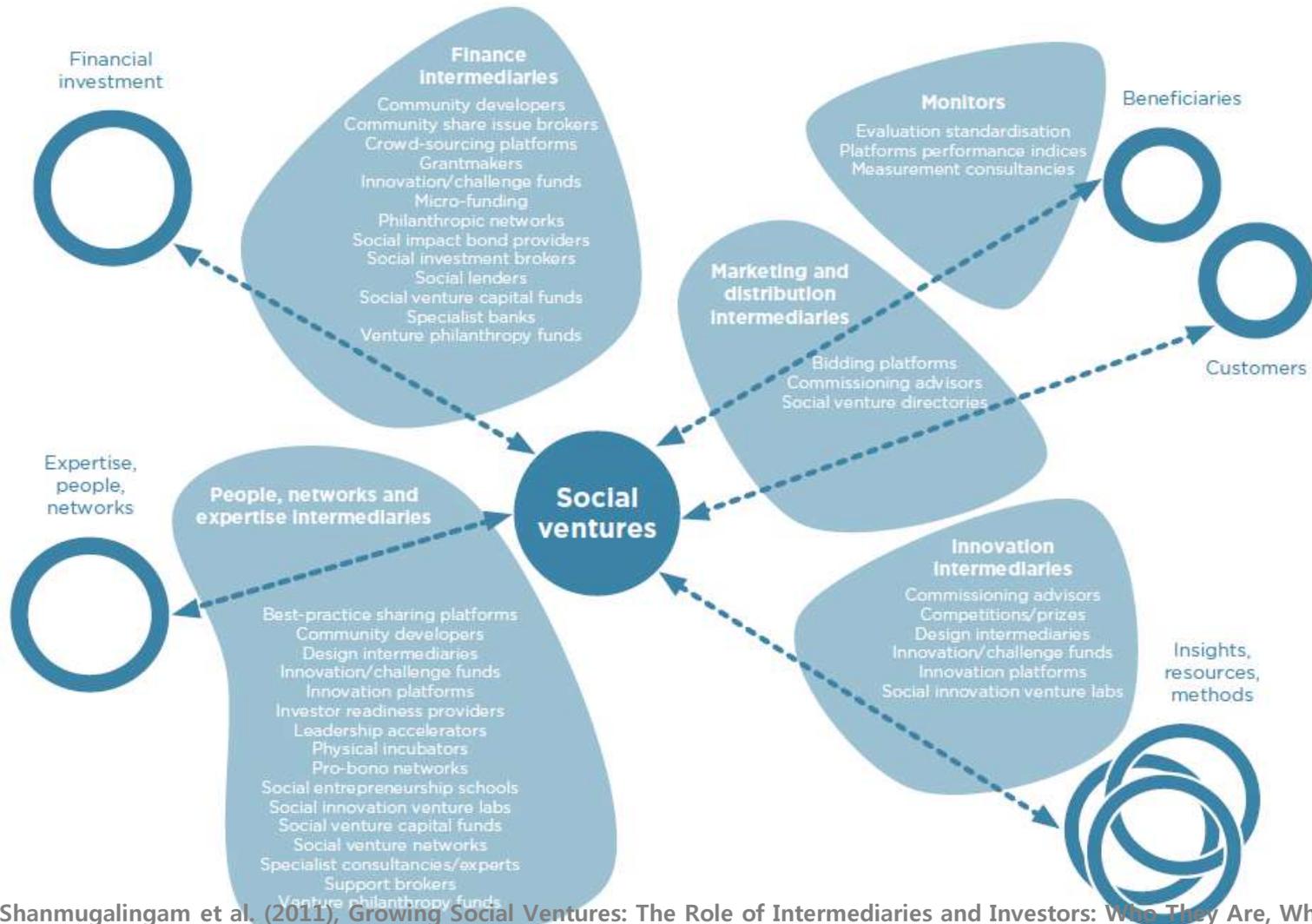
- **중간지원조직의 구분(Young Foundation, 2011)**

- People, networks and expertise intermediaries
- Financial intermediaries
- Marketing and distribution intermediaries
- Innovation intermediaries
- Monitoring and assessment intermediaries

- **지방자치단체 사회적 기업 육성 전략의 추진**

- 누가? 무엇을? 누구와? 언제? 어디서? 어떻게?

# 사회적 기업생태계와 중간조직



\* Chris Shanmugalingam et al. (2011), *Growing Social Ventures: The Role of Intermediaries and Investors: Who They Are, What They Do, And What They Could Become*, Young Foundation

# 새로운 대안과 논의

- **변이: 사회적 기업의 다양성 확보**
  - 사회적 기업가 양성, 비즈니스모델 혁신, 사회적 실험
  - Innovation intermediaries의 육성
    - Social Design, 기술혁신, 제품/서비스개발, 서비스혁신 관련
- **선택: 시장 메커니즘의 원활한 작동**
  - 보호된 시장의 설계와 운영: 도덕적 해이 방지 조항, 혁신 유도형 보호된 시장의 설계, 혁신 연계형 인센티브
    - Marketing and distribution intermediaries 의 육성
  - 자본시장의 활성화: 다양한 사회혁신 펀드의 발굴(민간, 공공, 시민사회)
    - 전문 운용기관의 부족 → Finance intermediaries의 육성
    - Measurement and assessment intermediaries의 육성
- **복제: 성공이 입증된 사회적 기업의 규모확대와 성장을 지원**
  - 지원정책의 역할 분담: 정부는 창업보육, 대기업은 성장 지원
  - 규모확대와 성장을 지원하는 전문 펀드 조성
    - 전문적인 경영지원 전문가 및 조직 육성

# 사회적 기업 제도 개선 방향

- **사회적 기업의 개념 확장: 사회혁신 기업조직 → 다양성 확보**
  - 취약계층 고용형, 사회서비스 중심의 획일적 동형화(isomorphism) 타파
    - 사회혁신을 추구하는 기업조직으로 포괄적 정의
  - 인증제의 등록제 전환, 업종별 우수기업 Labeling제도 도입
  - 법인격의 다변화
    - 협동조합, 비영리기업, L3C, CIC, 사회적기업법인, 사회적목적회사, 주식회사, 비영리조직 등
- **다극 지원체제의 확립**
  - 정책 주체를 여러 중앙 부처로 확대, 지방자치단체로의 권한 이양
  - 통합 조정 및 연계 기능의 문제 대두
- **사회적 기업 관련 범부처 차원의 통합 조정 기능**
  - 고용노동부 vs. 기획재정부 vs. 총리실 산하 vs. 대통령 위원회
- **사회적 경제(제3섹터)와 사회적 기업**
  - 대안 1: 사회적 기업 중심 정책을 통한 사회적 경제의 확대
    - 사회적기업진흥원의 지위와 역할
  - 대안 2: 사회적 경제 또는 제3섹터 전담 중앙부처의 설립