사회적 기업가정신과 경제적 자립

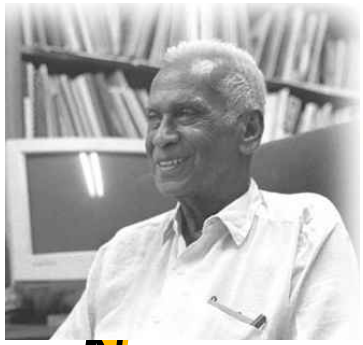
2010년 1월 29일

라준영(□□□)

가톨릭대학교
THE CATHOLIC UNIVERSITY OF KOREA

Case: Aravind Eye Care System

- www.aravind.org/
- 은퇴한 Govindappa Venkataswamy박사가 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



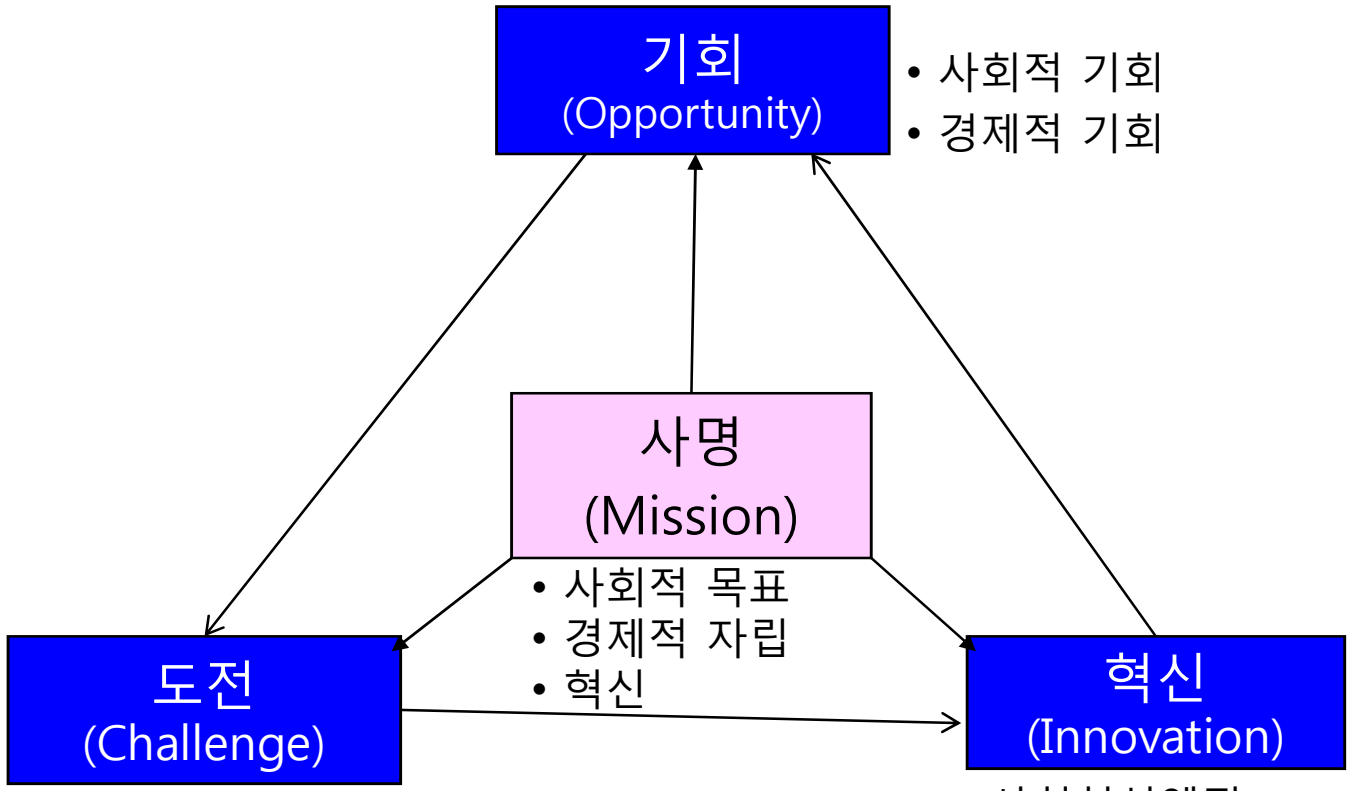
Case: Aravind Eye Care System

- **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

- 회사 소개
  - 서울시 노원구 하계동에 있으며, 근로자 100 명 중 75명이 정신지체 등 중증장애인.
- 경영전략
  - 처음에 저가 판매 전략 추구 → 중국산과 경쟁이 안 됨
  - 3년 전부터 좋은 품질의 고급모자 생산으로 방향을 바꿈
    - 디자이너 3명을 영입했고 매출액의 15%를 디자인 및 신제품 개발에 투자
  - 주요 고객: Business 고객
    - EXR 코리아, 휠라, MLB, FUBU, 국방부, 우체국, 한국전력
- 경영성과
  - 2007년 매출 10억원, 매년 22%의 매출 성장

Social Entrepreneurship



- 사회적 기회
- 경제적 기회

- 사회적 목표
- 경제적 자립
- 혁신

- 교환관계(Trade-off):
  - 사회적 가치 vs. 경제적 가치

- 사회혁신엔진
  1. 교환관계의 극복
  2. 가치창출 프로세스 중심
  3. 사회적 영향의 규모 확대
- 혁신 역량

* Rhee and Rha (2009)

사회적 기업가 정신: 사회적 기업의 핵심가치

- **사명(Mission): 사회적 기업의 핵심**
  - 3가지 구성요소: 사회적 목적 + 경제적 자립 + 혁신성
- **기회(Opportunity)**
  - 사회적 기회: 사회적으로 해결되지 않은 문제를 해결해야 함
  - 경제적 기회: 비즈니스 기회가 되어야 함
- **도전(Challenge)**
  - 기업 메커니즘을 통한 사회적 가치 창출 과정은 반드시 경제적/비즈니스적 관점의 장애요인(trade-off) 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) 에코웨딩: 서비스의 수평/수직 확장 솔루션 전략

Examples:
Social Innovation Engines

- **Aravind Eye-care System in India**
  - Mission: "Eliminate needless blindness by providing compassionate and high quality eye care for all "
  - Trade-off : for-free services vs. high cost
  - Resolution Driver: Extremely low cost leadership
    - McDonald-like operations system
      - Based on the principle of "Taylorism"
    - Vertical integration for intraocular lens production
      - AuroLab
- **DongchunCap: 동천모자**
  - Trade-off : employing the handicapped vs. low productivity
  - Resolution Driver : value innovation
    - New product development and product variety
    - High conformance quality

Social Innovation Engines

- **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
     - 고객 만족의 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
       - 학습곡선효과
       - 망외부성(network externality) 효과
       - 복제와 프랜차이징

Case: FREITAG

FREITAG®

Truck tarpaulins

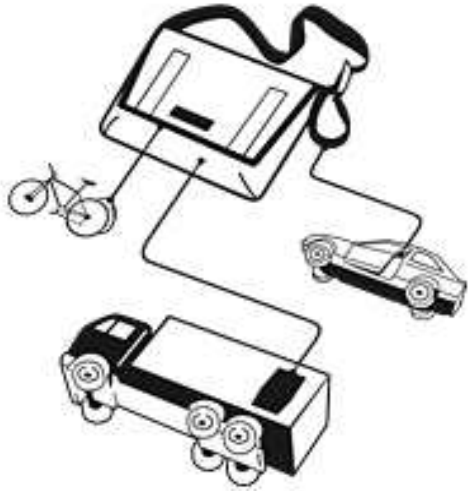
Car Seat Belts

Airbag

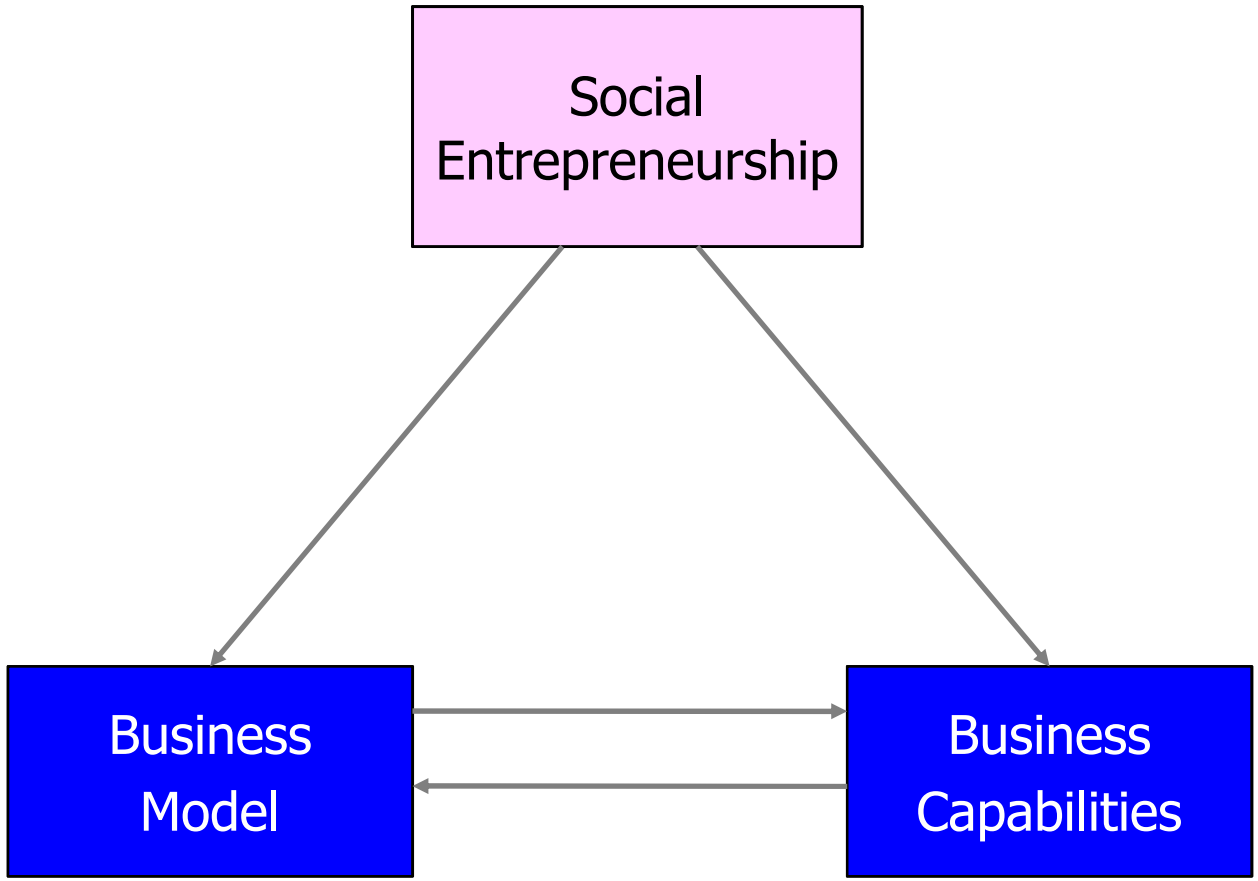
Bicycle inner tube

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

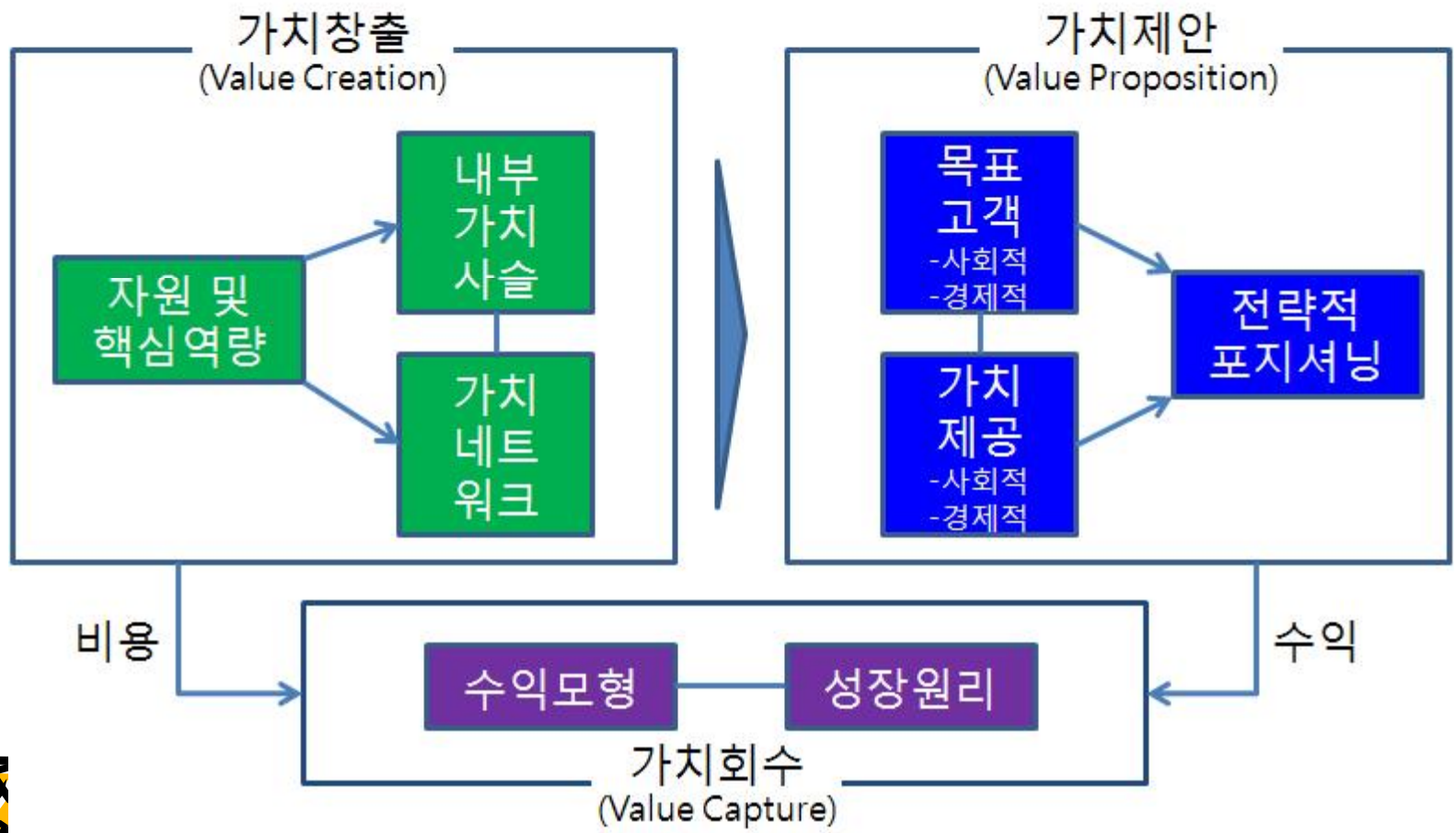


Social Venture Creation

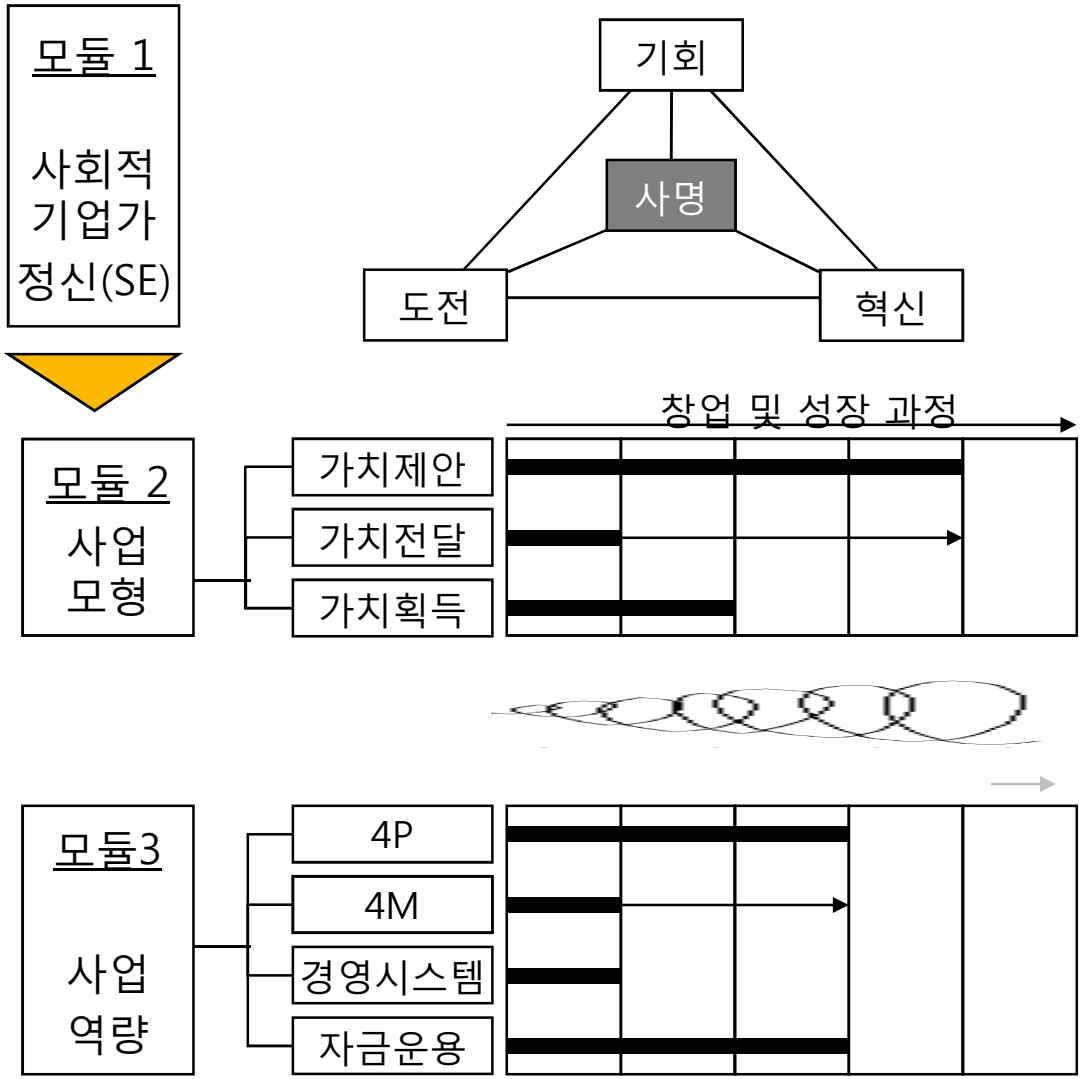


* Rhee and Rha (2009)

Business Model



Social Venture Creation



- 4P: Product, Price, Place, and Promotion
- 4M: Man, Machine, Material, and Methods

Social Venture Creation

대분류	중분류	평가 기준
Module 1 사회적 기업가정신	미션	사회적 목적
		경제적 자립
		혁신
	기회	사회적 기회
		경제적 기회
	도전	도전과제
	혁신	사회혁신엔진
		혁신역량
Module 2 사업모형	가치제안 (Value Proposition)	목표고객
		가치제공
		전략적 포지셔닝
	가치창출 (Value Creation)	핵심역량
		내부가치사슬
		외부가치네트워크
	가치회수 (Value Capture)	수익모형
		성장원리
Module 3 사업역량	4P	제품
		가격정책
		판매채널
		고객커뮤니케이션
	4M	조직 및 인적 자원
		기술 및 물적 자원
		공급 및 관계 자원
		방법
	경영시스템	성과 측정/평가 및 보상시스템
		회계시스템
		지배구조
	자본 운용	자본조달 및 자금운용