

Strategic Management and Competitive Advantage

Case 1-1 Bill Drayton “아쇼카(Ashoka)”

사회적 기업(Social Enterprise)이란

- **사회적 기업가(Social Enterprenuer)의 motivation(India의 아쇼카 연구원)**
 - 사회의 모든 actor들의 참여를 통한 주도적 몰입
 - 시스템과 사회의 패턴을 변화시키는데 헌신
- **사회주의의 비참한 실패 및 정부 프로그램의 한계하에서도 아쇼카는 더 나은 세상을 위한 길을 보여줌(Forbes)**
- **사회적 기업이란**
 - 사회적 기업은 잉여금을 주주와 소유자의 이윤을 극대화시키기 위해 운용하기 보다는 사회적 영역(지역사회 등)의 목적을 위해 재투자하는 사회적 목표를 우선으로 하는 사업체(비즈니스 원칙을 사회적 및 시민 영역에 적용시킴)
 - 1980년 이후 나온 개념으로 1980년 빌 드레이튼에 의해 아쇼카 창립
 - 영국의 산업혁명 이후 비즈니스 영역(Business Sector)과 사회적 영역(social sector)으로 분리
 - 아쇼카 설립 후 사회적 영역 개발 및 개혁 시작
 - 아쇼카의 "연구원"이라고 하는 사회적 기업가들이 개발 주도하며 아쇼카에서 재정지원

사회적 기업가(Social Entrepreneurship)란(1)

• 사회적 기업

- 비즈니스 원칙을 사회적 영역이나 시민영역에 적용시키는 것을 말함
- 피터 드러커의 “자본주의 이후의 사회(Post-Capitalist Society)”에서 “사회적 영역” 용어가 언급됨(사람들의 사회적 욕구를 만족시키기 위해 공공 영역과 개인 영역이외에 필요한 또 다른 영역이 사회적 영역이라고 정의)
- 영국의 1700 산업혁명 이후 비즈니스 영역 및 사회적 영역으로 분리됨
 - 비즈니스 영역 : 빠른 속도로 기업화 및 경쟁 심화
 - 사회적 영역 : 경쟁으로 보호받고 세금으로 지원됨에 따라 뒤쳐짐
 - 플로렌스 나이팅게일, 마리아 몬테소리같은 사회 기업가들은 존재 하였으나 사회적 영역은 비생산적, 후진한 상태로 잔존
- 1980년 아쇼카 설립후 사회적 기업가 정신이 주목받음

사회적 기업가(Social Entrepreneurship)란(2)

- “세계를 변화시키는 방법:사회적 기업가들과 새로운 아이디어의 힘”의 저자인 데이비드 본스테인의 말
 - 비즈니스 기업가들과 경제와의 관계=사회적 기업가들과 사회적 변화와의 관계
 - 그들은 현상유지에 의문을 제기, 새로운 기회를 탐구, 더 좋은 세상을 꿈꾸는 추진력있고 창의적인 개인이다.
- 사회적 기업수 : 1500개, 직원수 : 50만명, 글로벌 경제에 기여 : 180억 파운드(영국의 DTI 조사 결과)
- 사회적 기업가 수 증가 및 사회적 기업 수 증가→사회적 영역이 향상
 - 비즈니스와 비영리 조직 둘 다의 장점을 결합한 것
 - 결국 미래에는 비즈니스와 사회적 영역이 다시 통합될 것
- 유명한 MBA school들이 사회적 기업가 정신에 대한 course와 커리큘럼을 제공

빌 드레이튼의 아쇼카의 시작

- 1963년 : 하버드 대학에서 공부할때 사회적 기업가들을 위한 조직을 만들겠다는 아이디어가 떠올랐음
- 1963년 : 인도의 Vinoba Bhave's Bhoodan(land gift)운동에 참여하여 영향을 받았으며(사회변화, 변화과정을 배움), 마하트마 간디의 아이디어에 기반한 미국의 시민권리 운동에 활발하게 참여
- 빌 드레이튼이 조직한 단체
 - 하버드 아쇼카 table(사회과학 토론그룹)
 - 예일대 입법 서비스
- 1980년 : 빌 드레이튼이 인도에서 5만달러를 가지고 설립
 - 사회적 기업이 지속가능하려면 사회적 기업가가 앞만 보고 달릴 수 있도록 도와주는 단체가 필요
- 1984년 John D., Catherine T. MacArthur재단이 20만달러 지원
- 1984년후 기업들로부터 수백만달러 증액 사회적 회생의 책임을 맡게 됨
- 2007년 3000만달러를 운용하는 대형 단체로 성장
- 기원전 3세기의 인도왕인 아쇼카의 이름에서 기업명을 따옴
- 연구원과 비슷한 경제 수준으로 생활해야 한다는 아쇼카의 원칙에 따라 수년째 월급을 받지 않고 있음

아쇼카 : 빌 드레이튼의 사회적 기업(1)

• 드레이튼의 업적

1. 기업 네트워크를 확대시키고

- 매해 150명의 글로벌 연구원 선발
- 1981년 인도에서 최초의 사회적 기업가 선발 후 1985년까지 36명 선발
- 현재 60여개 국에서 1,700명의 연구원 선발
- 아시아, 아프리카의 6가지 영역(학습, 청년 개발, 환경, 건강, 인권, 경제개발, 시민참여)에 참여
- 아쇼카는 연구원들에게 자금 지원(회사, 비즈니스 기업가, 개인으로부터 후원받지만 정부로부터는 받지 않음), 홍보 전략 수립, 법률자문, 인맥 구축 등 다각도의 경영 지원을 제공
- 아쇼카의 철학 : 사회적 기업가들에게 투자하는 것이 곧 세상을 더 나은 곳으로 변화시키는 일
- 아쇼카의 궁극적 목표 : 세계의 모든 사람을 변화의 창조자로 만드는 것

아쇼카 : 빌 드레이튼의 사회적 기업(2)

• 드레이튼의 업적

2. 사회적 영역을 개발

- 1989년 : Fabio Rosa의 Project Light(브라질 시골마을의 집과 농장에 최초로 전기를 제공)
- Rodrigo Baggio : 브라질 슬럼가에 컴퓨터 교육을 제공하는 100개 이상의 학교를 설립(일본에서도 벤치마킹)
- Anil Chitrakar : 네팔에서 발생하는 산림파괴를 중지
- David Green : 인도의 Aravind 안과병원에서 수천명의 무료 백내장 수술, 몇 개국의 빈민에게 비싼 약 제공
- 인도의 교과과정 및 교육 시스템 전체 패턴을 변화
- 무하마드 유누스 교수(2006년 노벨평화상 수상)의 무담보 소액대출(micro credit)방글라데시의 가난한 여성들에게 자기 사업을 위한 최소한의 대출 제공
- 아쇼카 기업가들은 각자의 분야에서 변화를 가져올 것으로 생각하는 새로운 아이디어를 발견

아쇼카 : 빌 드레이튼의 사회적 기업(3)

• 아쇼카의 추진현황

- 2000년부터 후진국에서 미국/캐나다같은 선진국도 포함(미국에서 장애,비장애 아동들이 함께 뛰어놀수 있게 설계한 "경계없는 놀이터" 추진)
- 파트너쉽
 - 비즈니스와 사회적 영역간 아이디어와 기술, 자원을 이전하는 것이 이익을 만들어냄→두 영역간의 관계를 향상시킬 수 있는 프로그램 개발
 - 1996년 McKinsey
 - 2001년 국제 PR업체인 Hill & Knowlton : 홍보
 - 2002년 International Senior Lawyers Project : 법률자문
 - Skoll Foundation(eBay 재단) : 사회적 기업가 정신을 위한 글로벌 아카데미 설립을 위해 2003년부터 3년동안 150만 달러 제공
- 글로벌 재무 환경에서 사회적 투자를 만들어내기 위해 드레이튼은 미국과 유럽의 Financial market을 방문하여 설득
- 아쇼카로 인해 많은 비즈니스 기업들이 기업의 미션과 철학을 인지하고 사회적 영역의 성장에 눈을 뜨게 됨

아쇼카 : 빌 드레이튼의 사회적 기업(4)

• 아쇼카의 현황 및 미래

- 사회적 기업가들로서 많은 참여(직업기회 증가, 월급 인상)
- Youth Venture : 아쇼카의 자회사로서 그들의 커뮤니티에 이익을 가져올 수 있는 비즈니스를 시작하고자 하는 젊은 사람들을 돕는 단체 (미국 이외 다른 지역에도 확대 계획)
- 향후 계획
 - 자본 제공자와 기업가들이 직접 만날 수 있는 온라인 시장 도입
 - SIV(Social Investing Venture) 프로그램 도입
 - 전세계의 선도적인 사회적 기업 발굴
 - 사회적 재무 상태의 구조적 변화
- 비판의견들
 - 개인차원의 집중 프로젝트에 대한 비판
 - 사회적 프로젝트 수행과정에 비즈니스 형태를 접목시키는 것에 대한 비판

참고. 아쇼카 연구원 선발 및 지원내역

- 지원자 요건 : 참신한 발상, 창의력, 기업가적 자질, 윤리성
- 지원자의 아이디어 : 전 세계나 하나의 대륙, 적어도 한 국가에 광범위한 영향을 미칠 수 있을 정도로 혁신적인 것
- 서류전형 : 이력서와 에세이(지원자의 80%가 여기서 탈락)
- 면접 : 전문가(기업 및 시민영역 전문가) 14명앞에서 12~20시간의 면접, 심사위원단이 지원자가 창업한 사회적 기업의 현장 실사도 포함
- 선발후 전폭적 지원
 - 연구원에게 3년간 생활비 지급
 - 유수의 컨설팅 회사의 제휴로 언제든지 필요한 도움을 무료로 얻음
 - "기업가에서 기업가로"프로젝트 : 사회적 기업가가 경영기법을 배울 수 있게 일반 기업의 최고 경영자와 연결
 - "체인지메이커" : 연구원들의 의견교환 및 아이디어 발전
 - 연구원들이 고안한 사업모델의 93%가 세계 혹은 전국 규모로 확산