

SERI 경영 노트

2013. 4. 25. (제183호)

사회공헌의 흐름: '자선'에서 '박애'로

목차

1. 사회공헌 흐름의 변화	1
2. 박애사상의 성공적 실현 사례	3
3. 시사점	10

작성 : 홍현민 수석연구원 (3780-8597)
hm.hong@samsung.com

《 요약 》

최근 비영리기관의 사회공헌 활동이 '자선(charity)'에서 '박애(philanthropy)'로 진화하고 있다. '자선'과 '박애'는 통념적으로 유사하게 해석될 수 있지만 사회공헌 활동 관점에서 보면 그 의미에 차이가 있다. '자선'은 개인적 이타심에 근원을 둔 일대일 기부 양상을 띄는 반면 '박애'는 인류의 삶을 질 향상을 도모하기 때문에 조직적·전략적인 특성을 띤다. '자선'과 구분되는 '박애'의 특성이 부각되면서 기업의 경영기법을 적극적으로 도입하여 좋은 성과를 거두는 비영리기관들도 등장했다. 본 보고서에서는 마이클 트레이시의 경쟁력 이론을 응용하여 비영리기관들을 프로세스, 서비스, 고객관계 관점에서 고찰하고 그 성공 비결을 살펴보았다.

아라빈드 안과병원은 돈이 있는 환자들에게는 진료비를 받고 가난한 환자들은 무상으로 진료하는 새로운 개념의 병원이다. 이 병원은 가난한 환자들에게 무료 진료를 확대하기 위하여 수술 프로세스를 표준화하고 안과수술의 핵심 재료인 인공수정체를 선진국의 100분의 1 가격에 생산하는 기관을 설립하여 수술 비용을 혁신적으로 절감하였다. 그 결과 2011년에는 전체 환자의 48%에 달하는 120만 명이상의 사람들을 무료로 진료해줄 수 있었다. 내전으로 피해를 겪은 방글라데시의 현실을 개선하고자 설립된 브락(BRAC)은 빈민 구제를 목표로 차별화된 서비스를 적극적으로 개발하여 제공한 결과 세계적으로 영향력 있는 NGO로 성장하였다. 브락은 아이들이 농사에 동원되어 교육이 중단되는 방글라데시의 고질적인 문제를 해결하기 위해 농사 일정에 따라 유동적으로 수업 일정을 조정하는 원룸 학교를 설립하였다. 그리고 생계를 책임져야 하는 개도국 여성의 상황에 맞게 직업교육을 하는 한편, 교육을 통해 만든 물품의 판로까지 제공하였다. 그라민 은행은 무담보소액대출 사업을 통해 주거, 교육, 문화 등 다양한 분야에서 극빈자들의 삶의 질을 향상시키고 있다. 또한 고객 네트워크를 가난한 사람들의 여러 가지 문제를 해결하는 데 활용하였다. 대출을 원하는 사람들을 5인 1조의 팀으로 구성하여 팀원들이 가정 내 여러 가지 문제를 서로 돕도록 한 것이 그 예다.

사례연구에서 알 수 있듯이, 박애사상을 제대로 구현하고자 하는 비영리기관들은 체계적이고 조직적인 활동이 필수적이라는 사실을 인식하고 기업의 경영기법이나 노하우를 적극적으로 도입할 필요가 있다. 다만, 효율성을 추구하는 과정에서 비영리기관의 사명이나 박애정신이 훼손되지 않도록 유념하고 단기적·일시적 활동보다 문제의 근본적 해결을 위한 장기적·지속적 '투자'에 집중하는 것이 중요하다.

1. 사회공헌 흐름의 변화

- 비영리기관의 사회공헌 활동이 '자선(charity)'에서 '박애(philanthropy)'로 진화하는 추세
 - '자선'과 '박애'는 통념상으로는 유사하게 해석될 수 있지만, 사회공헌 활동 관점에서 보면 개념을 구분해서 사용할 필요
 - 럿거스 대학의 존 틸 교수는 '자선'은 개인적 이타심에 근원을 둔 일대일 기부 양상을 띄는 반면, '박애'는 조직적으로 인류의 삶의 질 향상을 도모하는 것이라고 갈파¹⁾
 - 거지에게 동전을 주는 것이 '자선'이라면 빈민지역에 학교를 세워 교육을 통해 근본 해결책을 모색하는 것은 '박애'의 영역으로 구분
 - 하버드 대학의 폴 엘비셰이커 교수는 '자선'은 기부의 양보다 마음 가짐이 중요한 반면, '박애'는 인간의 삶을 근본적으로 개선하고자 하기 때문에 상대적으로 '성과창출'이 중요하다고 언급²⁾

자선과 박애 비교

구분	자선(charity)	박애(philanthropy)
동기	개인적 이타심	인류의 삶의 질 향상
평가	'동기(動機)'를 중시	'사업의 성과'를 중시
특징	개인적, 불규칙적	조직적, 계획적

주: Jon Van Til 교수의 이론을 토대로 정리

자료: Til, J. & Gurin, M. G. (1990). Understanding philanthropy: Fund Raising Perspective. In Burlingame, D. F. (Eds.). *LIBRARY DEVELOPMENT: A FUTURE IMPERATIVE* (pp. 3-14). The Haworth Press.

¹⁾ Til, J. & Gurin, M. G. (1990). Understanding philanthropy: Fund Raising Perspective. In Burlingame, D. F. (Eds.). *LIBRARY DEVELOPMENT: A FUTURE IMPERATIVE*(pp.3-14). The Haworth Press.

²⁾ Ylvisaker, P. N. (1987). Is Philanthropy Losing Its Soul? *Foundation News*. Quoted in Burlingame, D. F. (Editor) (1990). *LIBRARY DEVELOPMENT: A FUTURE IMPERATIVE*. The Haworth Press.

□ 최근 들어 자본주의적 방법론을 비영리기관의 활동에 적용하는 '박애 자본주의(Philanthrocapitalism)'가 화두로 등장

- 『이코노미스트』의 편집장인 매튜 비숍은 『박애자본주의』라는 저서를 통해 기업 경영기법을 도입한 비영리기관들을 소개

박애자본주의(Philanthrocapitalism)

▷ 매튜 비숍과 마이클 그린은 비즈니스에서 성공을 거둔 사업가들이 '박애'의 영역에서 활동하는 사례를 연구하여 공통점을 추출

- 마이크로소프트 前 회장 빌 게이츠, 이베이의 창업자 피에르 오미디아르 등 성공을 거둔 사업가들은 비즈니스 방법론이 돈을 버는 데 효과적이라면 박애를 실현하는 데도 효과적일 것이라 판단

- 사회문제 해결 시 다양한 네트워크를 활용하여 투입 대비 최대 효과를 추구하며 성과를 측정하고 정량화한 비영리기관들을 사례로 소개

(자료: 매튜 비숍, 마이클 그린 (2010). 『박애자본주의』 (안진환 역). 사월의 책.)

□ '자선'과 구분되는 '박애'의 특성이 부각되자 선각자적인 비영리기관들은 조직적으로 사회변화를 도모하는 '박애'의 특성에 주목

- 프로세스 혁신, 서비스 차별화 등 기업의 경영기법을 도입해서 가난한 사람들의 삶을 획기적으로 개선

- 이러한 기관들이 기업 전략을 어떻게 도입·활용하였는지 살펴보고 그 성공 비결을 고찰

2. 박애사상의 성공적 실현 사례

- 기업의 역량을 구분하는 마이클 트레이시(Michael Treacy)의 경쟁력 이론을 응용하여 성공적인 비영리 기관의 사례를 세 가지로 분류
 - 트레이시의 경쟁력 모형에서는 기업 역량의 근원을 운영상의 탁월성(Operational excellence), 제품 리더십(Product leadership), 고객 밀착력(Customer intimacy)으로 구분³⁾
 - 트레이시 모델을 토대로 비영리기관들의 전략을 프로세스 혁신, 서비스 차별화, 고객관계 강화로 유형화하여 접근⁴⁾
- 프로세스, 서비스, 고객관계 측면에서 탁월한 기관을 분석하여 핵심 전략 및 성공 스토리를 소개

비영리기관의 3대 전략과 사례

3대 전략	기관	핵심 내용
프로세스 혁신 (Process Innovation)	아라빈드 안과병원 (Aravind Eyecare System)	수술 프로세스를 표준화하고, 수술의 핵심재료를 저렴하게 생산하는 사회적 기업을 설립하여 수술 비용을 혁신적으로 절감
서비스 차별화 (Service Differentiation)	브락 (BRAC)	현지 주민의 니즈에 최적화된 차별화된 교육 서비스를 제공하여 개도국 어린이와 여성들의 교육 기회를 확대
고객관계 강화 (Customer Networking)	그라민 은행 (Grameen Bank)	고객 밀착형 관계를 구축하여 위생, 교육 등 다양한 분야에서 그라민 은행을 이용하는 빈민들의 생활 수준을 대폭 개선

³⁾ Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *HBR*, January-February.

⁴⁾ 원래 마이클 트레이시의 모델은 '제품 리더십'을 언급하고 있으나 비영리기관 활동의 특성상 제품을 서비스로 보는 것이 적절하다고 판단하여 '서비스 차별화'로 해석

① 프로세스 혁신: 아라빈드 안과병원(Aravind Eye Care System)

□ 아라빈드 안과병원은 혁신적인 병원 운영 방식을 도입하여 극빈층과 소외계층을 위한 안과 병원의 아이콘으로 부상

- 인도 남부 마두라이 공립병원에서 안과 책임자로 일하던 고빈다파 벤카타스와미 박사(Dr. G. Venkataswamy)는 수많은 극빈층이 돈이 없어 시력을 잃고 그것이 다시 빈곤의 악순환으로 연결되는 것을 목격
- 벤카타스와미 박사는 공립병원을 그만둔 후 1976년 돈이 있는 환자들에게는 진료비를 받고 가난한 환자들은 무상으로 진료하는 새로운 개념의 병원을 설립
 - 병원에 찾아오는 극빈층 환자에게 무료로 수술해줄 뿐 아니라 농촌 등에 직접 찾아가 전체 환자 수의 48%에 달하는 연간 120만 명 이상을 무료로 진료⁵⁾
- 2011년 10개의 병원과 연구소, 교육기관, 안구은행 및 인공수정체 생산시설까지 갖춘 세계 최대의 아이 케어 시스템으로 발전⁶⁾
 - 아라빈드 병원의 경영 모델은 네팔, 이집트 등 개발도상국의 270개 병원으로 전파⁷⁾

아라빈드 안과병원 현황

구분	방문환자 수	연간 수술 수	병상 수	무료진료 비율	무료수술 비율
내용	2,600,000명	300,000건	3,600개	48%	51%

자료: 아라빈드병원 (2012). Annual Report 2011.; Pahls, S., Pons, J. & Díaz, Á. (2010). Aravind Eye Health Care Operations (D01-136-I). IE Business school.; 위키피디아

⁵⁾ 아라빈드병원 (2012). Annual Report 2011.

⁶⁾ Pahls, S., Pons, J. & Díaz, Á. (2010). Aravind Eye Health Care Operations (D01-136-I). IE Business school.

⁷⁾ 아라빈드 병원은 라이온스-아라빈드 연구원(Lions Aravind Institute of Community Ophthalmology)이라는 전문기관을 설립하여 돈이 있는 환자들에게는 진료비를 받고 가난한 환자들은 무상으로 진료하는 경영모델을 전 세계에 전파

- 가난한 사람들도 병원을 이용할 수 있도록 치료에 소요되는 비용을 낮추기 위해 수술과 진료 프로세스를 혁신적으로 개선
 - 벤카타스와미 박사는 미국 여행 중 맥도날드가 표준화된 공정을 활용하여 맛있는 햄버거를 저렴하게 생산하는 것을 보고 이를 병원 운영에 활용
 - 병원 진료를 일반진료과(OPD: Outpatient Department) 활동과 수술 활동으로 나누고 각 활동에 맞는 표준 프로세스를 개발⁸⁾
 - 수술활동도 준비과정과 수술과정으로 나누어 수술과정에만 의사를 투입하고 한 팀이 동시에 여러 환자를 수술할 수 있도록 하여 수술 비용을 획기적으로 절감
 - 인도 안과의사들의 연간 평균 수술 건수는 400건이나, 아라빈드 병원의 경우 의사 한 명당 연간 4,000건 이상의 수술을 집도⁹⁾
- 백내장 수술에 필요한 저렴한 인공수정체 개발을 위해 사회적 기업인 오로랩을 운영
 - 오로랩은 한 개당 300달러에 이르던 인공수정체를 3달러에 생산하는데 성공하여 백내장 수술 비용을 혁신적으로 절감
 - 인공수정체 생산방식을 보청기, 에이즈 치료약품 등에 적용하여 세계 130여 개국으로 수출하고 있으며 그 수익은 연구와 진료를 위해 사용¹⁰⁾
 - 오로랩의 수익으로 연구센터와 안구은행¹¹⁾을 설립했으며, 안질환 치료와 예방을 위한 농촌지역 이동병원도 운영

⁸⁾ 환자 6명을 한 팀으로 구성하여 진료를 위해 필요한 검사들을 병목현상 없이 진행했을 뿐 아니라 꼭 의사가 필요한 핵심 검사에만 의사를 투입하여 의사당 진료 환자 수를 확대(Pahls, S., Pons, J. & Díaz, Á. (2010). Aravind Eye Health Care Operations (D01-136-I). IE Business school.)

⁹⁾ 헤럴드 서킨 외 (2008). 『글로벌리더』 (김광수 역). 위즈덤하우스.

¹⁰⁾ 오로랩 홈페이지 <<http://www.aurolab.com/aboutus.asp>> 비영리 사회적 기업인 오로랩은 아라빈드 병원의 산하기관으로, 모든 수익을 가난한 환자의 치료와 연구를 위해서 사용

¹¹⁾ 안구은행: 시체에서 안구를 채취·관리·분배하는 기관. 기증받은 안구를 바로 이식하지 않으면 각막의 기능이 저하되어 수술이 불가능하므로 특수한 방법으로 안구를 보존하고 각막이식에 활용

② 서비스 차별화: 브락(BRAC: Bangladesh Rural Advancement Committee)

- 브락은 빈민 구제를 목표로 차별화된 서비스를 적극적으로 개발하여 제공한 결과 방글라데시 최대의 NGO로 성장
 - 방글라데시의 평범한 시민이었던 핫산 아베드(Hasan Abed)는 내전으로 피폐해진 고국의 현실을 개선할 목적으로 1972년 브락을 설립
 - 고국을 재건할 근본적인 대책은 '교육'이라고 보고 여성과 아이들을 위한 교육사업을 시작하는 등 빈민의 삶을 개선하기 위해 다양한 사업을 전개
 - 빈민에 대한 이해를 바탕으로 현장의 니즈에 맞는 솔루션을 제공하는 브락의 운영방식은 지속 성장의 밑거름이 되었으며, 이러한 경영 시스템이 전 세계로 전파
 - 2013년에는 전 세계 영향력 있는 100대 NGO 중 1위로 선정되었으며, 관련 NGO들의 롤 모델로 부상¹²⁾
- 방글라데시 실정에 맞는 교육 프로그램을 제공하여 가난한 사람들도 자기 자신의 가능성을 개발할 수 있는 기회를 마련
 - 방 혹은 교실 하나를 빌려 학교를 중퇴한 아이들을 가르치는 원룸학교를 시작
 - 한 마을에 하나씩 원룸학교를 세우고, 열정이 있는 지원자를 대상으로 기본교육을 시켜 교사 역할을 부여
 - 아이들이 농사일에 동원되어 교육이 중단되는 방글라데시의 고질적인 문제를 해결하기 위해 부모의 형편을 고려한 교육 프로그램을 운영
 - 학교 일정을 부모와 함께 정해 추수시기에는 아이들이 일손을 거둘 수 있게 하는 등 유연한 운영방식을 도입

¹²⁾ The Top 100 NGOs 2013. (2013). *The Global Journal*, January & February.

- 가족의 삶을 책임져야 하는 개도국 여성들의 니즈에 맞춰 직업교육뿐 아니라 생산시설 및 판매망까지 아우르는 토털 솔루션을 제공
 - 경제적 형편이 어려운 여성들을 대상으로 직업교육을 실시하여 자활의 기회를 제공
 - 여성들이 수익을 창출할 수 있도록 가금류 사육, 자수, 전통 공예품 제작 등 다양한 종류의 직업교육을 실시
 - 단지 교육만 진행하는 것이 아니라 여성들이 교육받은 내용을 활용하여 직접적인 수익을 창출할 수 있도록 지원
 - 가금류 공장을 세우고 전통 공예품 작업장을 설치하는 등 생산 수단을 제공하였을 뿐 아니라 직접 판매망을 개척하여 가난한 개도국 여성의 어려움을 해소

브락의 새로운 도전, 아롱(Aarong)

- 브락은 가난한 여성들에게 전통 공예 기술을 가르친 후 공예품을 직접 만들어 팔도록 독려했으나 대금결제 구조의 문제로 위기에 직면
 - 상품이 소매점에서 실제로 판매될 때까지 생산 대금을 지급받지 못하여 공예품을 만든 여성들은 경제 상황이 악화
- 이러한 문제를 해결하기 위해 1978년 '마을 장터'라는 의미의 '아롱'이라는 상점을 개설하여 직접 유통과 판매업에 도전
- 설립 첫해 5,000달러의 손실을 기록했던 아롱은 2004년 1,400만달러의 매출에 196만달러의 흑자를 기록했으며, 2007년에는 2004년 대비 매출이 세 배로 성장

(자료: 정인철 (2011). 『빅 소사이어티』. 이학사.)

③ 고객관계 강화: 그라민 은행(Grameen Bank)

- 그라민 은행은 가난한 사람들의 삶의 방편을 마련해주는 소액대출을 통해 수많은 사람의 삶의 질을 향상
 - 1983년에 무함마드 유누스(Muhammad Yunus) 박사가 고금리로 인해 고통받는 사람들을 구하기 위해 설립

- 2011년 기준 2,565개의 지점을 두고 8만 1,380개 마을에서 800만 명 이상의 사람들에게 금융 서비스를 제공하는 은행으로 성장¹³⁾
- 그라민 은행은 무담보소액대출 사업을 통해 주거, 교육, 문화 등 다양한 분야에서 극빈자들의 삶의 질을 향상
 - 극빈자들은 그라민 은행에서 대출한 돈으로 생계 수단을 마련하고 자녀들에게 고등교육을 시키는 등 생활 수준이 향상¹⁴⁾
- 유누스 박사의 '무담보소액대출' 사업 모델은 아프리카와 같은 개도국 뿐만 아니라 미국, 유럽 등 선진국을 비롯한 전 세계로 전파

조브라(Jobra) 마을을 구한 27달러

- 1974년 방글라데시에 극심한 기근이 닥쳐 굶어 죽는 사람들이 속출
- 자신이 근무하던 치타공 대학 근처에 있는 조브라 마을을 방문한 유누스 박사는 마을 사람들이 하루 종일 대나무 의자 등을 만들어 팔아도 재료를 사기 위해 빌린 돈을 갚느라 빈곤에서 벗어날 수 없는 현실을 목격
 - 은행에서 돈을 빌릴 수 없는 극빈자들은 하루에 16%가 넘는 고리대금을 사용
- 유누스 박사는 마을 사람들이 재료를 사기 위해 필요한 돈이 고작 850타카 (약 27달러)임을 알고 자신의 돈을 투자하게 되었고, 마을 사람들은 유누스에게 빌린 돈을 모두 갚고 고리대금업자에게서 벗어나 새로운 인생을 영위

(자료: 실뽕 다르니, 마튜 르 루 (2006). 『세상을 바꾸는 대안기업가 80인』 (민병숙 역). 마고북스.)

□ 고객과의 네트워크를 적극적으로 구축하여 가난한 사람들의 여러 가지 문제를 해결하는 데 활용

- 대출자들 간에 소그룹을 구성하여 팀 단위로 대출 받을 수 있게 하고, 그룹 구성원 각자의 삶을 개선하는 데 서로 도움을 줄 수 있도록 지원

¹³⁾ 그라민 은행 홈페이지 <<http://www.grameen-info.org>>

¹⁴⁾ 그라민 은행이 소기업 창업, 주택금융, 학자금 등의 용도로 대출해준 자금은 2011년 말 기준 88억 달러 이상(그라민 은행 홈페이지 <<http://www.grameen-info.org>>)

- 이 소그룹 내의 팀원들은 사업 아이디어를 교환하기도 하고, 팀원 중 어려움에 빠진 사람이 있으면 서로 협력해 문제를 해결¹⁵⁾

- 대출을 받는 사람들에게 더 나은 삶을 살 수 있게 해주는 16가지 원칙을 지키게 함으로써 전반적인 생활 수준을 증진

- '16가지 원칙'에는 '자녀 교육에 최선을 다한다', '화장실을 만든다' 등 원리금 상환과는 관계없는 항목이 다수 포함¹⁶⁾

□ 기존 대출사업에서 형성된 고객 네트워크를 바탕으로 새로운 사업 영역에 진출

- 시골지역 어린이 절반이 영양실조로 고통받고 있는 현실을 개선하기 위해 세계적 요구르트 업체인 다농과 협력하여 2006년 사회적 기업 그라민 다농을 설립

- 다농의 핵심 인력을 대거 투입하여 방글라데시 어린이들에게 가장 부족한 철분, 요오드 등 영양성분이 포함된 요구르트를 개발¹⁷⁾

- 기존 그라민 은행에서 대출을 받아 소규모 사업을 하던 '그라민 아줌마'들과의 신뢰를 바탕으로 기존의 대출 고객을 요구르트 판매원으로 활용

¹⁵⁾ 5인 1조로 구성된 대출 팀원 중 일부가 먼저 대출을 받고 그들이 약속대로 대출금을 갚으면 다른 팀원들이 대출을 받을 수 있음. 팀원들은 적극적으로 삶을 개척할 수 있도록 서로 동기부여도 하고 다른 구성원들이 대출금을 잘 갚을 수 있도록 긴밀하게 협력. 팀 단위 대출은 삶의 수준을 개선하는 데 도움을 줄 뿐 아니라 대출금 상환율을 높이는 데도 기여

¹⁶⁾ ① 단련, 조화, 용기, 성실을 존중하고 실천한다, ② 가족의 번영을 위해 노력한다, ③ 허름한 집에 살지 않도록 집을 수리하고 새 집을 짓는다, ④ 채소를 재배해 먹으며 남은 채소는 시장에 판다, ⑤ 과중기에는 가능한 한 많은 씨를 뿌린다, ⑥ 아이를 많이 낳지 않으며 지출을 줄이고 건강을 돌본다, ⑦ 자녀 교육에 최선을 다하고 교육비를 충당한다, ⑧ 자녀들의 위생과 환경을 위해 노력한다, ⑨ 화장실을 만들어 사용한다, ⑩ 깨끗한 우물물을 마시고 깨끗하지 않으면 끓이거나 소독해 마신다, ⑪ 아들과 딸을 결혼시킬 때 지참금을 받지도 주지도 않는다, ⑫ 올바르게 못한 행동은 하지 않는다, ⑬ 더 많은 수익을 얻기 위해 더 많은 돈을 투자한다, ⑭ 누군가 어려움에 빠지면 모두 나서서 서로 돕는다, ⑮ 원칙이 지켜지지 않으면 그 원칙을 바로잡는다, ⑯ 신체를 단련하며 모든 모임에 단체로 참여한다(그라민 은행 홈페이지 <<http://www.grameen.com>>)

¹⁷⁾ 요구르트 하나를 먹으면 어린이의 하루 영양소 필요량의 30%를 얻을 수 있도록 영양성분을 구성하고 극빈자들도 구입할 수 있을 정도의 가격을 책정

3. 시사점

- 비영리기관들은 '박애'의 전략적 중요성을 인식하고, 기관 운영에 기업의 경영기법이나 노하우를 접목하려는 노력을 경주
 - 운영 프로세스를 혁신하여 비용을 절감하고 프로그램의 사회적 효과를 극대화
 - 아라빈드 병원은 맥도날드 시스템을 연구하여 수술 과정을 표준화하고 수술 비용을 혁신적으로 절감하여 많은 환자들의 시력을 회복
 - 봉사 대상을 '고객'으로 인식하고 니즈에 맞는 차별화된 프로그램을 개발하여 제공
 - 브락은 학부모들이 농사일 때문에 아이들을 학교에 보내지 않는 문제를 해결하기 위해 농사 일정에 맞추어 교육 일정을 유연하게 조정
 - 강력한 고객관계를 구축하고, 이를 바탕으로 고객의 삶에 직접적인 영향을 주는 전략을 구사하는 사례도 발견
 - 그라민 은행은 대출팀을 단지 대출을 위한 조직으로만 활용하지 않고 고객의 보건, 교육, 주거 등의 분야에 영향을 끼치는 통로로 활용
- 기업의 효율적·효과적인 운영 노하우를 벤치마킹하되 '사회변화 견인'이라는 비영리기관의 사명을 명심
 - 효율성을 추구하는 과정에서 비영리기관의 사명이나 정신이 훼손되지 않도록 유념
 - 박애사상 실현을 위해서는 단기적·일시적 활동보다 문제의 근본적 해결을 위한 장기적·지속적인 '투자'에 집중 **SERI**