

한국 소셜벤처·중간지원조직, 글로벌로 나아가다

2019 소셜벤처 글로벌 역량강화 프로그램
한국 대표단 사례집



한국 소셜벤처·중간지원조직, 글로벌로 나아가다

2019 소셜벤처 글로벌 역량강화 프로그램
한국 대표단 사례집

Part 1 <2019 소셜벤처 글로벌 역량강화 프로그램> 한국 대표단 결과 보고서









새로운 가치를 만드는 낯선 생각을 만나다	류인선 IFK임팩트금융	08
Connected - 거대한 흐름에 연결된 시간	노유진 위커넥트	12
임팩트 문화의 꽃, SOCAP19를 경험하다	오승현 D3 주빌리파트너스	16
주위를 둘러보는 DNA를 갖고 있는 사람들	계효석 (주)엘에이알	18
참가자 누구나 리더가 되는 곳, SOCAP19	강수경 Seoul Artistic Orchestra (SAO)	21
글로벌 소셜벤처에서 힌트를 얻다	김상현 사회적협동조합 살림	32
‘임팩트’로 뭉친 3500명, 자본주의의 미래를 논하다	박유진 이로운넷	37
SOCAP19: 세상은 넓고 배울 것은 많다	주영광 라이브스톡	41
돈의 의미를 묻는 시대	김수지 수퍼빈	43
국내 임팩트테크, 글로벌 진출을 위한 한걸음!	이은혜 오파테크	47
글로벌 소셜 임팩트 생태계의 역동성을 보여준 SOCAP19	안정권 노을	50
사회적경제기업 중간지원기관 담당자의 글로벌 소셜벤처 생태계 체험기	유경희 (사)한국마이크로크레디트신나는조합	53
기대하지 못했던 곳에서의 성과	곽제훈 팬임팩트코리아	56
SOCAP19: 생태계를 확장하기 위한 일련의 노력	김빛고을 크레비스파트너스	60
SOCAP 연수의 이유	박정호 엠와이소셜컴퍼니	62
임팩트 비즈니스 액셀러레이터로서의 역할과 과제	백혜림, 이진실 임팩트스퀘어	64

Part 2 한국 대표단 SOCAP19 주요 참가 세션

1. Balancing Opportunities and Tradeoffs: Secrets from 10+ Years of Impact Investing	76
2. New Approaches to Expand the Impact Economy - The Time for Action & Accountability in Impact	78
3. The Future of Capitalism	81
4. The Numbers Matter - The Making of a Democratic Economy	83
5. Before and After: Using Client Data to Maximize Company & Fund Performance	84
6. Putting Impact at the Center of Due Diligence: How Investors Systematically Examine Expected Impact	85
7. Translating Impact Intentions into Real Results	87
8. Catalytic Capital in Action: Cases from the Field	90
9. Innovative Blended Finance for Climate Solution	92
10. Participatory Impact Investing	94
11. Pay for Success 2.0 : The Next Generation of Outcome-based Funding	96
12. Realizing the Potential of Results-based Financing	98
13. Deconstructing Impact Jargon: A Workshop on Social Enterprise Legal Structure	101
14. Investing in Workforce Tech Without Losing Your Shirt	103
15. Talent Matching of the Future	104
16. Tech’s Turn to Impact	105
17. Gender Lens Investing in the Developing World	106
18. When Women Lead (one-day pre-SOCAP workshop)	107
19. Funders Crave Organizations That Can Scale Their Impact	109
20. Million Lives Club : Insights from Innovators Reaching New Horizons of Impact	111
21. Social Impact Entertainment Revolution	113
22. Government vs Private Sector: Debating Scaling Partners for Digital Health Organizations	115
23. How Can the Private Sector Support Refugees and Host Communities Globally?	117
24. Marketing and Branding for Social Impact Organizations	118

Part 1 〈2019 소셜벤처 글로벌 역량강화 프로그램〉 한국 대표단 결과 보고서





새로운 가치를 만드는 낮선 생각을 만나다

류인선 IFK임팩트금융

지금, 어디에 서 있나

모르는 길을 걸을 때 우리는 어느 방향으로 다음 발걸음을 옮겨야 할지에 대한 선택과 마주하게 된다. 이제 막 그려지기 시작한 임팩트 생태계라는 미완성의 지도 안에서 길을 찾는 것은 여전히 내게 어렵고 낯선 일이다. 나의 위치마저도 파악하기가 쉽지 않다. SOCAP19를 통해 지금 내가 어떤 길 위에 서 있으며, 앞으로 어떤 선택의 갈림길과 장애물들을 만나게 될지, 동시에 그것들은 어떤 의미로서 그 순간에 놓이게 될 것인지 미리 조금 가늠해 보고 싶었다. 낯설고 복잡한 이 길을 먼저 지나간 사람들 혹은 같이 걷고 있는 사람들의 마음도 궁금했다. 어떤 생각과 목표를 가지고 이렇게 부단히 걷고 있는지 알고 싶었다. 많은 이들이 길을 잘 찾아가기 위해서는 속도가 아닌 옳은 방향을 따라가는 것이 중요하다고 한다. 고민이 필요한 문제와 상황을 바라보는 시각, 이미 시도된 도전과 그로 인한 변화들에 대한 이야기를 통해 내가 달고 싶은 그 목표점들로 향하는 길을 찾을 수 있지 않을까 하는 기대로 이번 행사에 참가했다.

부지런히 준비하다

SOCAP19 본 행사가 진행되기에 앞서 약 보름 전부터 SOCAP Pathable이라는 플랫폼을 통해 금번 행사에 예정된 참석자들과 진행될 세션에 대한 정보를 얻을 수 있었다. 투자를 유치해야 하는 입장이 아니었기에 세션 쪽에 좀 더 비중을 두고 주제들을 살펴보았다. 임팩트 투자(Impact Investing), 촉매 자본 (Catalytic Capital), 이야기의 힘 (Power of Story), 기회 특구(Opportunity Zone), 난민(Refugees) 등의 주제에 특별히 관심을 두고 해당 주제들이 어떠한 맥락에서 논의되는 것인지를 파악하며 연수 계획을 수립하였다. 시간대/주제별로 분류된 세션 각각의 개요와 발제자/토론자 정보, 관련 자료(Reading Materials)가 플랫폼을 통해 미리 제공되었다. 덕분에 낯선 주제일지라도 조금은 준비된 상태로 세션에 참석할 수 있었다. 그럼에도 역시 이 플랫폼의 최장점은 다양한 소속기관, 분야별 전문가들의 참가 정보를 미리 확인할 수 있다는 점이다. 투자, 전문 컨설팅, 협업과 같은 조직 차원의 니즈가 명확한 경우, 플랫폼 내에 장착되어 있는 기능을 통해 직접 적극적으로 미팅을 제안할 수 있다. 1:1 미팅뿐만 아니라 비슷한 고민이나 주제를 논의하는 그룹 미팅 제안과 모집도 오픈 형태로 이루어져 폭넓은 네트워킹이 가능한 환경이었다.

다양하게 만나다

SOCAP이라는 행사의 목적과 의미는 결국 “만남”이라는 단어에 수렴되는 것이 아닌가 싶다. 네트워킹이라 불리는 넓게 열린 만남의 자리를 만들고 그 만남들 사이에서 긍정적인 영향력이 만들어질 수 있다는 믿음에 행사의 신념이 기초하고 있다고 생각한다. 이 만남의 장소에 참여하고 살펴보며 내가 특히 감동했던 부분은 다양성을 포용하는 구성과 디테일에 대한 집착(?)에 가까운 노력들이었다. 최대한 포용적인 방식으로 서로의 다름이 균형 있게 요소요소에 반영되어 있음을 많은 순간 느낄 수 있었다. 주제(Racial Equity, LatAm, Indigenous Communities, Refugees)자체는 물론이거니와 그 주제를 다루는 개별 세션에서는 인종과 젠더의 균형을 고려한 패널 구성을 선보였다. 적지 않은 참가비를 허들로 느낄 수 있는 초기 사업자들을 위해서는 Scholarship Program을 운영했다. 전 세계에서 700여 명이 신청했고 그 중 150여 명을 선발하여 초대했다고 한다. (참가를 원하는 한국의 초기기업이라면 내년에 지원해 볼 직하다) 참여 기관의 다양성도 돋보였다. 임팩트 투자자와 기업가, 미디어, 비영리기관, 대학기관, 정부 기관, 국제기구에 이르기까지 임팩트 생태계 안팎의 구성원들이 참석하여 다양한 의견을 나누고 있었다. 만남을 주선하는 방식도 다양했다. 공식 세션 외에 요가, 명상, 영화상영, 푸드트럭 파티를 전후 프로그램으로 제공하여 참가자들의 자연스러운 만남을 유도하였고 현장에서 특정 주제에 대해 이야기 나눌 수 있는 소그룹을 직접 모집하고 진행할 수 있는 플랫폼 Braindate가 행사기간 내내 운영되었다.

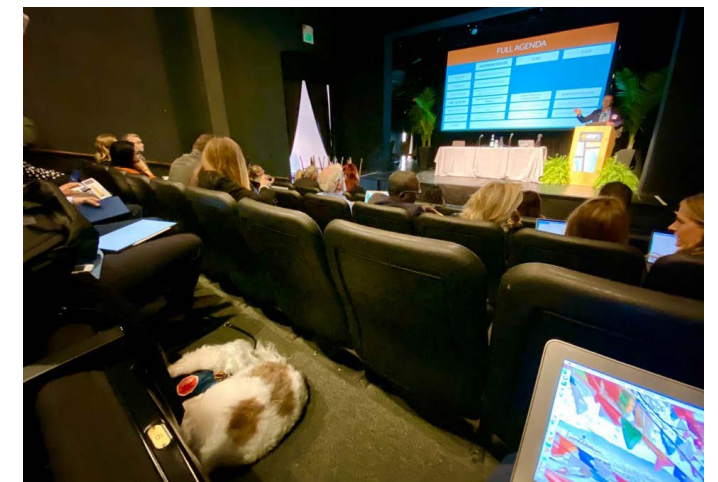


도시재생(Restorative Development)에 대한 다양한 시각을 나누었던 〈From Imagination to Impact〉세션.
20여 명 남짓 모인 이 워크숍에서 다양한 연령/인종/성별의 사람들이 함께 의견을 나누었다.

차이를 마주하다

주제 세션을 청취하고 사례나 아이디어를 한국적인 맥락에 대입하여 보면 어쩔 수 없이 마주하게 되는 안타까운 차이들이 발견된다. 가령 혼합금융(Blended Finance) 형태의 중심축을 이루는 촉매 자본은 과거에 기부나 무상지원(Grant)을 주로 집행하였던 민간재단 혹은 Family office의 재원으로 채워진다. Family office라는 단어를 적절하게 한국어로 번역할 수 없음 그 자체가 바로 같은 성격의 재원을 제공할 주체가 한국 사회에 존재하지 않음을 단적으로 드러낸다. 사회공헌(CSR) 성격의 재원을 대안으로 고민해볼 수 있다. 하지만 사회공헌 자금의 경우에는 대부분 해당 투입으로 산출되는 성과물이 자원 제공처에 단독적으로 귀속될 수 있는 사업구조나 조건을 요구하는 것이 일반적인 상황이다. 결국 마중물로서 재원의 순기능과는 별개로 개별 기업에서는 환영받지 못하는 한계에 봉착하게 될 가능성이 높다. 지역개발사업에서 커뮤니티의 중요성과 개발(Revitalization)에 대한 의지, 실천 방법에서 한국과 미국이 큰 차이를 가지고 있다고 보인다. 이는 시민 주민 개인의 자발성고도 많이 연계되어 있는 부분이므로 일정 부분 국가가 보유한 사회적 자산의 차이라고 이해해야 할지도 모르겠다. 지역의 지속 가능성을 확보하기 위해 주민과 지역사회가 중심이 되어야 한다는 데에는 한국과 미국, 모두 큰 반론의 여지가 없을 것으로 생각한다. 하지만 이를 가능하게 하기 위한 제도나 환경에는 차이가 크다. 미국에서는 지역개발에 관련한 투자를 중심으로 투자와 운영의 프로세스 지역의 이해관계자의 참여를 적용하는 사례가 늘어나고 있다. 자본의 조성과정에도 일반 시민/주민의 참여와 공평한 의사결정권 배분을 통해 지역의 내부 역량과 가능성을 적극적으로 제고하고 있다. 이에 수반되는 투자 역시 매우 유연하고 실험적인 형태로 운영되고 있으며 그 결과는 정책의 변화를 도모하는 데 근거로 이용되고 있다.

다 부러운 것만은 아니다. 아쉬운 부분도 있었다. 거대 자본이 유입되기 시작하면서 사회문제에 대하여 누구보다 깊고 진정성 있게 고민을 해야 할 소셜벤처들이 단순히 사회문제와 그 안의 당사자들을 시장으로서만 접근하고 있는 것이 아닌가 하는 썰한 느낌이 드는 세션과 대화도 있었다. 난민에 대한 주제 세션에서 고효율의 Cooker와 우드 펠릿을 이용하여 더 빠르고



포용성을 실천하는 데에 반려견도 예외일 리 없다.
맹인안내견으로 보이는 의젓한 반려견 한 마리가 3시간 가까이 나의 옆자리에서 세션을 함께했다.

쉽게, 깨끗한 에너지를 이용하며 환경을 보호하고 르완다 여성들의 시간을 아껴준다는 기업의 발표가 있었다. 탁월한 기술과 솔루션을 가진 그들의 제품은 실제 난민캠프 일부에 공급되고 있으며 사용자의 비용도 절약해주고 있다. 하지만 그 와중에도 무언가 빠진 것 같은 느낌은 그렇게 절약된 시간과 돈을 이용하여 난민들이 캠프 안에서 할 일이 없다는 현실 때문인 것 같다. 더 많은 캠프에 상품이 공급될수록 기업의 이윤을 커지겠지만, 그것이 난민의 사회 편입과 삶의 질 향상으로 이어지는데 얼마나 기여할 수 있을지는 미지수다. 기업이 모든 일을 다 해결할 수 없다는 것은 알고 있다. 난민에 대한 법과 제도에 대한 문제를 기업이 해결할 수도 없다. 하지만 타깃 소비자이며 시장으로 상정한 난민들이 안고 있는 문제를 더 깊이 있게 고민하지 않고 이윤을 만들어내는 시장으로서 확대하는 데만 전념하게 된다면 이것은 누구를 위한 임팩트이며 사회적 가치일지 다시 궁금해진다.



샌프란시스코미술대학(SFAI)의 입구. 학생들의 기획 전시가 이루어지고 있었고, 작업실도 평상시와 다르지 않게 운영되고 있었다. (학생들의 공간에는 출입할 수 없도록 안내가 되어 있다)

사회의 자산을 이용한다는 것은 (대여비가 무상인지 유상인지는 알 수 없으나) 지역 사회에 홍보 효과와 더불어 지역사업자의 수익 창출에 역할을 다하는 방법으로 지역의 선순환에 기여하고 배려하는 방식으로 배울 점이 있다고 생각한다.



〈How Can the Private Sector Support Refugees and Host Communities Globally?〉 세션. 난민 출신으로 독일에서 난민을 위한 교육사업을 하고 있는 Kate는 본 행사의 주요 주제로 “난민”을 다루고 있음에도 불구하고 막상 본인을 제외한 딱 한 명의 난민당사자가 행사에 있었고, 주제를 다루는 공식적인 세션에서는 어디에서도 발언의 기회가 없었음을 안타까워했다. (거의 분노했다)

자연스럽게 머물다

SOCAP19의 또 하나의 강점은 장소가 아닐까 싶다. 금문교가 보이는 해변가라는 경관의 이점은 물론이거니와 주민들의 문화예술공간으로 사용되고 있는 옛 군사기지 Fort Mason에는 지역사회의 삶이 자연스레 배어 있어 대형 호텔, 컨벤션센터와는 다른 차원의 편안함을 느낄 수 있었다. Fort Mason의 여러 건물 중 하나에는 샌프란시스코 미술대학이 위치하여 있고, 다른 동의 한 편에는 샌프란시스코 현대미술관(SFMOMA)에서 직접 운영하는 작은 갤러리가 있다. 현재 운영되고 되고 있는 지역사회 프로그램에 대한 안내가 게시판 곳곳에 부착되어 있었고, 아이들을 위한 미술 교실도 열리고 있었다.

이처럼 함께 돌보며 늘 사용되는 공간이기에 과도한 장식을 더할 이유도 없어 보였다. 커다란 현수막 하나쯤은 세미나 장소에 하나씩 걸릴 법한데 메인 스테이지를 비롯하여 세션이 진행되는 여러 개의 룸에서도 현수막을 찾아보기 힘들었다. 로컬 푸드를 이용한 케이터링이 나흘간 제공되었고, 푸드 트럭이 참여하는 저녁 이벤트가 있었다. 다양한 형태의 지역



포디움에 부착된 사인물 외에 추가 장식이 전혀 없다. 무대가 있는 세미나룸의 경우 곳곳에 식물을 배치하여 무대를 채우는 방식을 택한 것으로 보인다.



메인 스테이지에도 장식물이 전혀 없다. 전면과 좌우 대형 화면을 통해 필요한 정보와 사인을 대체하여 쓰레기 발생을 최소화하였다.

Just Business Seminar – 다가오는 딜레마

SOCAP19의 공식행사 외에 운영 측에서 준비한 한국 참가자들을 대상으로 하는 네트워킹 자리, 세미나들은 일주일의 시간을 더욱 풍성하고 즐겁게 만들어주었다. 한국에서 사회적 가치를 화두로 각자의 자리에서 일하고 있는 다양한 사람들을 만나 이야기 나눌 수 있었고, 마지막 날에는 이번 행사가 던진 주요한 메시지를 도현명 대표가 간단히 정리하여 시사점을 찬찬히 되짚어 볼 수 있도록 해주었다. 샌프란시스코 대학의 Dave Batstone 교수님과 함께한 유쾌한 비즈니스 세미나에서 나는 예상치 못한 딜레마에 빠지기도 했는데, 이는 임팩트 측정 과정에서 발생할 수 있는 부정적인 효과에 대한 문제와도 닿아 있다. 나의 질문은 중저소득국에서 발생하는 인신매매의 문제를 해결하고, 그 문제에 빠졌던 이들의 자립을 위해 설립된 사회적 기업 〈REBBL〉이 필연적으로 가지고 있는 환경적 문제에 대한 것이었다. 〈REBBL〉은 인신매매의 문제를 안고 있는 중남미, 아시아, 아프리카 지역의 작물을 원재료로 이용하여 건강 음료를 만들고 미국 시장을 타깃으로 판매를 확대하고 있다. 재배 과정과 이익 분배에 있어 공정무역/친환경 재배의 기준을 준수하고 있으나 이 원재료들이 대륙을 건너 유통되면서 발생하는 탄소 배출은 피할 수 없는 환경저해요소이다. 이는 사업의 성장 및 원재료 국가의 확장과 비례하여 발생하는 것이기도 하다. 이처럼 긍정적/부정적 사회가치가 동시에 발생하는 사회적기업/소셜벤처는 어떤 방식으로 해당 문제를 다루고 또한 대외적으로 대비해야 할까? 선택의 기준을 어디에 두어야 하는가? 답을 듣고 싶어 모자란 영어로 질문도 하였지만 교수님 역시 딱히 정답이라 할 만한 대답을 줄 수 있는 상황은 아니었던 것 같다. 결국 측정을 통해 보다 합리적인 선택을 하는 것이 중요하고, 이것은 앞으로 모두에게 남겨진 숙제이고 다가올 딜레마라고 생각한다.

가까이 두어야 할 낯선 것들

행사에 참여하는 내내 눈에 자주 들어온 낯선 단어가 있었다. 민주주의(Democracy)였다. 한국에서 임팩트 투자와 자본을 이야기할 때 나는 그 단어를 사용해 본 적이 없었다. 하지만 임팩트라는 관점이 금융산업에 반영되기 시작한 데는 금융 자본으로 말미암아 발생한 부의 불균형 문제와 금융 자본의 책무성에 대한 사회적 반성이 큰 이유로 존재한다. 10달러를 11달러로 만드는 것은 어려운(difficult) 일이고, 100만 달러를 110만 달러로 만드는 것은 피할 수 없는 (inevitable) 일이라고 한다. 자본가들이 자연 증식하듯 불어나는 금융재산의 몸집을 더 불리기 위해 보다 높은 수익의 투자처를 찾아 헤매는 동안 지구 어느 한 컨에선 주머니 속 10달러가 바닥을 보이고 있는 상황에 절망하는 사람이 있었을 것이다. 여기서 우리가 간과하지 않아야 하는 중요한 점은 금융 자본의 기반은 그 10달러에 있다는 점이다. 수백, 수천만 명의 10달러가 모여 금융 기업의 자산이 되었고 그것이 운용되어 수익을 만들었다. 하지만 그 수익은 다 어디로 가고 있는 걸까? 이와 같은 돈의 여행을 찬찬히 헤아려보며 낯선 단어 “민주주의”에 대해 나 역시 다시 생각해보게 되었다. “민주주의”는 임팩트 투자와 사회적 가치를 논하는 사람들에게 낯설어서는 안 되는 단어였다.

SOCAP19에서는 실제적이고 현실적인 논의들이 많이 이루어진다. 동시에 “사회적 가치”를 지향하는 태생이 다른 자본으로서 그 정체성을 잃지 않기 위한 경고와 반성도 이루어진다. 임팩트 투자가 자본의 새로운 얼굴, 사회적 역할을 찾기 위한 도전이었음을 잊지 않는 것이다. 돈은 결국 방법이다. 목적이 될 수 없다. 행사장을 채워 넣은 꼬리표 같은 부제 “Money + Meaning”은 그러한 관점에서 이해되어야 할 것이라 생각한다. 낯선 지도를 헤매는 마음으로 마주한 일주일의 시간은 내게 일의 방향을 알려주었다. 천천히, 욕심내지 않고 가야 할 분명하게 옳은 방향, 그것은 우리의 첫 마음에 있다.

Connected - 거대한 흐름에 연결된 시간

노유진 위커넥트

VC, 재단, 중간지원조직 사이에서 무엇을 배웠나?

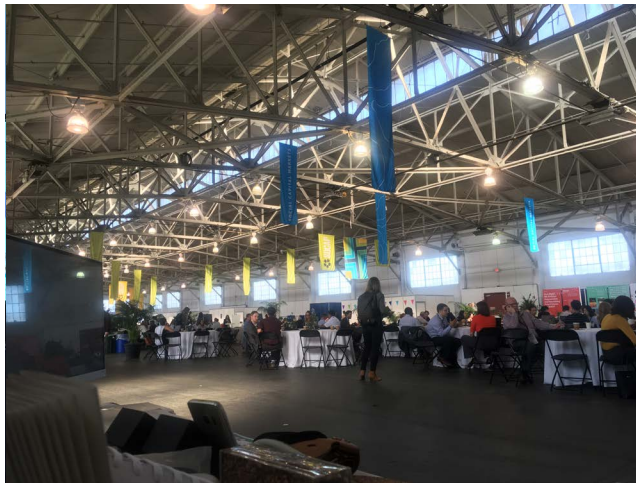
SOCAP의 50명 규모 워크숍 세션에서 진행자가 ‘VC랑 액셀러레이터는 오른쪽 테이블에 앉으시고요, 재단이랑 패밀리 오피스는 중앙 테이블에 앉으시고요, 창업가는 왼쪽 테이블에 앉으세요’라고 말했다. 나는 바로 창업가 테이블로 걸어가 앉았다. 그런데 테이블에서 창업가는 유일하게 나 혼자였다. 그러고 보니, 창업가는 패널 토의 연사자로 자주 볼 순 있었지만 실제 세션 테이블에서 만난 적은 별로 없었다. 창업자가 SOCAP에 참여한다는 것은 매우 특별한 기회라는 것을 체감했다.

창업가가 많이 참여하는 컨퍼런스도 아닌 SOCAP에 참가 신청한 계기는 임팩트 투자, 그중에서도 젠더 관점의 투자에 대한 관심 때문이었다. 또 한편으로, 위커넥트에서 소셜벤처, 비영리단체, 중간지원조직에 여성 인재를 매칭하는 사업을 하다 보니, 소셜 섹터 전반을 관찰하며 얻게 된 생각과 감정, 고민과도 맞닿는 지점들이 있을 거라 생각해 지원하게 되었다. 함께 가는 한국 대표단 멤버들과의 함께 보내는 시간, 대화도 기대되었고 말이다. 그렇게 샌프란시스코에 가게 되었다.

포트 메이슨 센터에 모인 3500명의 선수들

2019년 SOCAP에는 3500명이 참가했다고 한다. 포트 메이슨 센터의 4~5개 빌딩을 모두 사용할 정도로 규모 있는 행사였다. 건물과 건물 사이에 놓인 벤치에는 사람들이 가득했다. 아예 빌딩 하나는 네트워킹 공간으로만 쓸 수 있게 구성되어 있었다. 그리고 첫째 날에만 세션 장소에 사람들이 많았지, 날이 지나갈수록 세션 장소는 조금씩 비어가고 대신 거리에서 대화를 나누는 그룹들을 더 많이 볼 수 있었다. 그만큼 역동적인 컨퍼런스였다.

세션 방식을 좋았던 순서대로 나열하자면 ‘워크숍 > 플레너리 세션 > 패널 토의’였다. 워크숍은 자신의 의견을 표현해야 하는 부담감이 있지만 패널 토의보다 훨씬 쉬운 언어로 개념과 현장 사례들에 대해 이야기할 수 있어서 좋았다. 특히, 워크숍 전에 패널들이 먼저 주제를 설명한 후 그룹 모더레이터까지 했을 때 가장 밀도 있는 대화를 나눴다. 족히 300명이 넘는 사람들이 참여한 플레너리 세션은 매일 오후 4시에 시작해 2시간 정도 진행되었다. 8명의 연사 패널부터 2~4인 토크쇼, 1인 키노트까지 다양한 형식으로 진행되어 전혀 지루하지 않았다. 또, “당신은 왜 이 자리에 있으세요? 몇 분만이라도 긴장을 풀고 눈을 감고 생각해 보세요-” 같은 말랑말랑한 메시지로 분위기를 전환하기도 했다. 이전 SOCAP 경험이 있는 임팩트스퀘어는 작년까지만 해도 큰 재단 이사장이 1인 키노트 연설로 플레너리 세션 포문을 열었는데 올해는 대신, 다양한 배경의 연사자들을 무대로 올렸다고 한다.



네트워킹 장소: 한국 대표단도 여기서 부스를 운영했다



워크숍 세션



플레너리 세션



패널 토크 세션

SOCAP의 시작은 <When Women Lead>라는 워크숍이었다. 이 워크숍은 SOCAP의 공식 시작 시간보다 3시간 일찍 시작했다. 이 워크숍이 Pre-Event인 이유는 ‘본격적으로 컨퍼런스가 시작되기 전에 여기서 기운 많이 얻어 가시라-’는 의미가 아닐까? 란 생각이 들 정도로 간증 집회의 시간이었다. Purpose-driven sector의 여성 비즈니스 리더들이 리더십과 매니지먼트, 역경을 이겨낸 이야기를 나눴고, 한국처럼 미국도 금융/VC 여성 비율이 10% 정도로 매우 낮아 여성 리더들이 연대하고 목소리를 높이자는 이야기를 했다. 앞으로 4일 동안 여기서 만난 사람들과는 어디서든 만나면 반갑게 인사하고 더 이야기할 수 있겠다는 점에서 참 든든했다.

SOCAP에서 참여한 세션은 크게 (1) 일의 미래와 (2) 젠더 관점의 투자 두 가지 트랙이었다. 일의 미래 트랙에서 비즈니스 성장을 위한 중간관리자의 리더십, 인재 매칭과 교육, 트레이닝 프로그램 등 사업적 통찰을 얻을 수 있었고 사업이 어떻게 확장될 수 있는지도 상상해볼 수 있었다. 그리고 젠더 관점의 투자 세션에서는 성 평등을 미션으로 둔 위커넥트의 임팩트 측정을 위해 필요한 프레임워크를 장착하는 의미 있는 시간도 가질 수 있었다.

젠더 관점의 투자에서도 두 마리의 토끼를 잡겠다

SOCAP을 처음 알게 된 건 퍼블리에서 발행된 <돈의 의미를 묻다 - SOCAP 2017 리포트>였다. 박혜민 저자의 ‘돈은 여성에게 흐르지 않는다’는 챕터에서 ‘젠더 관점의 투자’를 흥미롭게 읽었고, 올해의 SOCAP에서는 젠더 관점의 투자를 주제로 어떤 이야기를 나눌지 무척 궁금했다. Money + Meaning 두 마리 토끼를 잡겠다는 SOCAP의 슬로건처럼 ‘젠더 관점의 투자’에서도 사회적 성과와 재무적 성과를 모두 이끌어내려는 시도를 소개하겠다.

바로, 컨설팅펌 ‘Value for Women’이라는 회사가 미국 석유회사 Shell Foundation과 함께 2018년 1년간 월의 파트너 중소기업 5곳과 Gender Inclusion을 사업에 녹이는 프로젝트였다. 이 프로젝트는 ‘A Business-First Approach to Gender Inclusion: how to think about Gender Inclusion in Small and Medium Enterprise Operations’라는 이름의 리포트로 발간되었다. 연사자인 Stephanie는 평소 젠더 관점의 투자가 위에서 상달된 체크리스트처럼 적용되는 것에 답답함을 느껴, 어떻게 하면 젠더 관점이 실질적으로 비즈니스에 도움이 된다고 말할 수 있을까? 라는 질문이 프로젝트의 시작점이었다고 말했다. 지금까지 젠더 관점의 투자라는 이름으로 프레임워크, 체크리스트, 벤처 캐피탈의 적용 사례를 소개된 자료만 보다, 젠더 관점의 사업 운영이 사업적 성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 실험한 프로젝트가 흥미롭게 느껴졌다.

이 프로젝트에서 어떤 전략 컨설팅을 했는지 한 예를 들어보겠다. 인도의 한 중소기업은 Gender Inclusion 프로젝트에 참여해 영업 매출이 73% 늘었다. 적용한 전략은 영업 직원들에게 ‘Demonstration Kits(고객 방문 시, 시연할 수 있는 샘플 상품)’를 제공한 것이었고, 2달간 Demonstration Kits를 지급받은 실험 그룹의 여성 영업 사원은 통제 그룹보다 57%나 더 많은 제품을 판매했다. 이렇게 차이를 만드는 배경에는, 여성에게 대출 절차가 유독 까다로워 신규 여성 영업 사원의 경우 시연 제품을 구입하기 어려웠다는 인도만의 사회적 맥락이 있었다. 젠더 워크숍에서 같은 테이블에 있던 다른 재단 관계자는 “인도에서 여성 인력을 위한 취업 교육을 진행했음에도 취업률이 낮은 이유를 조사해보니 ‘출근하려면 오토바이를 타야 하는데, 오토바이 타는 법을 몰라서’라는 의외의 결론을 얻게 되었다” 고 말하며 무척 공감해 했다. 영업뿐만 아니라, 시장 조사, 마케팅, 고객 관리, 인사 정책, 공급망 관리에 이르기까지 비즈니스 모델 전반에서 ‘gender-specific challenges/opportunities’를 정의하고 몇 달간 실험해, 유의미한 전략을 정리한 내용은 앞서 소개한 보고서에 자세히 설명되어 있다.

젠더 관점의 투자에 대한 논의는 여성 창업가뿐만 아니라, 여성 고객과 여성 근로자를 고려하는 것까지 넓게 확장되고 있었다.

세션이 끝나고 Value for Women 담당자 스테파니에게 프로젝트 운영에 대한 보다 자세한 이야기를 들을 수 있었다. 인상적이었던 포인트 몇 가지를 정리하자면 다음과 같다.

- 1) 일회성 실험만 하는 것이 아니라 장기적인 변화가 중요하기에, 내부 챔피언이 있는지가 이 프로젝트의 참여 파트너사를 선정하는 결정적인 기준이다. 실제 내부 챔피언이 퇴사/이직하게 되었을 때 어려움을 겪었다고 한다.
- 2) 파트너사는 초창기보다는 어느 정도 사업이 성숙기에 이르러, Gender Inclusion의 효과를 측정하기에 변수가 많지 않은 비즈니스 상황이어야 한다.
- 3) Gender Inclusion을 적용하는 과정에서 인사 정책은 장기적인 관점에서 효과를 트래킹해야 했기 때문에, 영업과 고객 서비스와 같이 단시간에 재무적 성과를 캡처할 수 있는 지표를 잘 활용했다.

스테파니는 ‘2020년에는 9개 파트너사와 함께 이 프로젝트를 진행하기로 했다’고 힘주어 말하며 여러 재단들의 데이터를 모아서 보다 포괄적인 프레임워크를 만드는 것이 목표라고 했다. 동시에 데이터는 주변에 많이 있으니 데이터 수집에 너무 집요하게 굴지 말라는 조언도 해주었다.

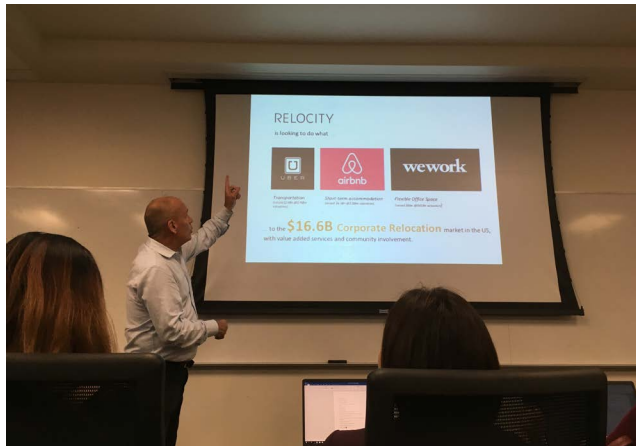
임팩트에 관한 고민은 마지막 날까지 깊어지다

4일 동안의 SOCAP 컨퍼런스에서 들었던 세션들도 의미 있었지만 숙소 룸메이트 디쓰리쥬빌리의 오승현 애널리스트와 세션 이후에 나누는 대화가 실은 더 재미있었다. 임팩트 투자 세션의 여러 이슈들에 대해서 들을 수 있었는데, 그중 Catalyze Invest(투자자 자선 양극단에서 자선에 조금 더 가까운 임팩트 투자)에 대한 이야기가 제일 뜨거웠다. 왜냐하면 임팩트 투자가 주류화되기 위해 비즈니스 성장과 임팩트 중 무엇이 우선돼야 하는가?에 대한 미묘한 갈등 때문이다.

개인적인 생각은, Catalyze Invest의 등장은 임팩트 투자가 투자에서 자선으로 변질되었다는 신호라고 하기보다는, 임팩트 투자 시장이 커지면서 자선의 영역에서 임팩트 투자 쪽으로 많이 넘어오기 시작했기 때문이 아닐까? Layer Invest(blended Invest)라는 이름으로 투자, 자선, 정부지원금 등 여러 레이어가 함께 있는 임팩트 투자가 새로운 트렌드로 떠오르는 것도 같은 맥락일 것이다. 예를 들면, TARA라는 임팩트 투자 회사에서는 ‘펀드의 95%를 투자금으로, 5%를 기부금으로 이용하는데 기부금 중 2%는 꼭 리서치로 쓰게 한다’ 같은 가이드라인이 있다.

이런 대화의 연장 선상에서, 외부 세미나 연사자로 만난 샌프란시스코의 David 교수님은 단호하게 ‘시장에서 승리해야 한다’는 메시지를 보내셨다. David 교수님은 F&B부터 컨시어지 서비스까지 다수의 사업체를 경영하고 있으며, 이 사업체들 revenue의 2.5%를 NotForSale이라는 비영리단체에 기부해 인신매매 근절에 앞장서고 계셨다. 겸손하고 유머러스한 태도를 가진 멋진 신사이기도 했던 David 교수님은 음료수를 시장에 내놓으려면 코카콜라와 싸운다는 자세와 각오여야 한다는 불타는 열정도 함께 보이셨다. 시장에서 승리하려면 결국 Talent라며, 무조건 업계 최고를 헤드에 앉혔다는 말에 정신도 번쩍! 들었다.

사업의 이익을 극대화해 모금액을 늘리는 것이 사회적 임팩트인 ‘기부 모델’이기 때문에, 영리 모델의 혁신 동력은 있지만, 비영리 모델의 혁신 동력은 어디서 오나? 라는 의문도 들었다. 예전에 일했던 아쇼카에서는 영리 모델보다 비영리 모델을



열광 중인 David 교수님



60 decibels의 Sasha 대표: 영화 '소셜 네트워크'에서 마크 주커버그를 연기한 배우와 닮았다

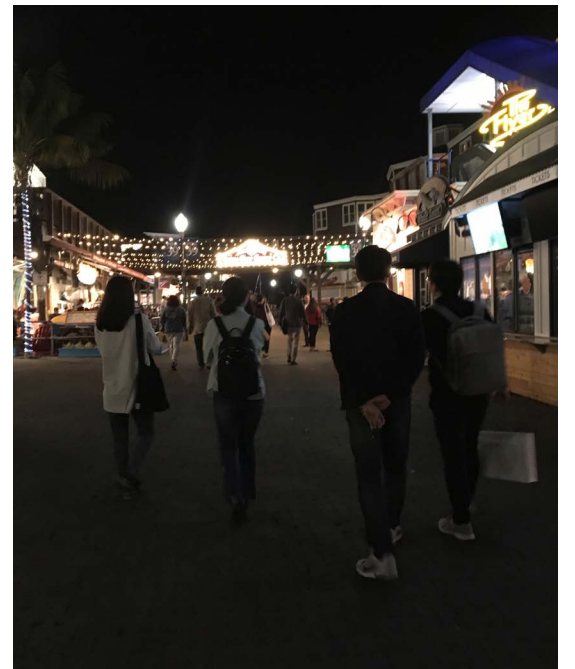
운영하는 아쇼카 펠로우(아쇼카에서 지원하는 사회혁신기업가)가 훨씬 많았고, 사회 시스템 차원의 변화를 만들기 위한 혁신이나 창의력, 통찰에 대한 생각을 많이 했던 시기들이 있어서 그런지 NotForSale이라는 비영리단체는 어떤 혁신을 만들고 그 혁신을 어떻게 지속하는가? 에 대해 눈길이 갔다. 그렇게 사업을 열심히 해서 번 돈이니 정말 의미 있게 쓰였으면 하는 마음이라서... 현재 NotForSale은 1) 인신매매 문제 현황에 대한 리서치 2) 인신매매 피해자 구조 3) 인신매매 사업에 빠지기 쉬운 빈곤 지역에 일자리를 공급하는 일을 주로 하고 있다고 한다.

마지막으로, 임팩트 측정 영역에서 위커넥트의 액션 플랜을 하나 얻어간 것이 있다면 바로 ‘일반적인 임팩트 지표’를 설정하는 것이다. 섹터를 조망했을 때, 이 영역에서 진짜 충족되지 않은 영역은 무엇인지? 제대로 된 아젠다를 짚어내고 장기적으로 트래킹하려면, 우리만의 특수한 지표를 만들기보다는, 일반적인 지표를 두어야 한다는 뜻이다. 임팩트 측정을 주된 사업으로 하는 ‘60 Decibels’의 Sasha 대표는 자기 사업의 가장 큰 통찰이 ‘공짜 데이터는 없으니 우리는 보다 더 현실적이어야 한다’는 것이라고 말했다. 즉, 수혜자는 계속 정보를 주지만 정작 기관은 그 정보에 대한 대가나 보상을 주지 않는다는 말이다. 그래서 수혜자 관점에서 편리하고 직관적인 설문 설계로 높은 수준의 참여율, 양질의 답변을 수집해야 한다고 주장했다. 마지막까지 임팩트 세션은 위커넥트가 가야 할 방향성과 실질적인 숙제를 안겨주었다.

좋은 사람들과의 대화는 고민을 고민으로만 남겨두지 않게 한다

좋은 사람들과의 대화는 고민을 고민으로만 남겨두지 않게 하고, 그럼에도 불구하고 자신이 알고 있는 최선의 솔루션과 지혜들을 공유하게 한다. SOCAP 참가자들로부터 임팩트 투자에 대한 프로세스, 개념 그 외 잡다한 지식을 얻었을 뿐 아니라 소셜벤처 리더들의 고민까지 다양한 주제로 좋은 대화들을 많이 나눴다. 마지막 날, 샌프란시스코 피어 1에서 39까지 걸어오는 길에 위커넥트의 지속 가능성에 대해 진심으로 조언해주신 안정권 님의 격려에도 무척 감사한 마음이다. 또, 캘리포니아 Bay Area의 한국 이주 여성의 경제적 역량 강화와 지속 가능한 커리어를 돕는 Simple Steps의 김도연 대표님과 만나 일과 삶에 대한 여러 이야기를 나누며 왠지 마음이 한결 가벼워졌다.

좋은 사람들과의 대화는 어떤 흐름의 한 부분이 된다는 느낌을 준다. ‘누구든 그 자체로서 온전한 섬은 아니다. 모든 인간은 대륙의 한 조각이며, 전체의 일부이다’라는 글귀처럼, SOCAP은 나를 넘어서는 무언가 큰 힘을 느꼈던 시간이었다. 위커넥트에서 일하는 동안에는 사업에 골몰해 있어 인지하지 못했지만, 임팩트 투자라는 자본과 네트워크의 흐름의 한 부분에 있었다. 우리를 목표를 향해 더 가까이 갈 수 있도록 밀어주는 흐름이다. 이 흐름에 있는 누가 있고 어떤 일을 하고 있는지 아는 것만으로도 힘이 나고 이 흐름에서 우리는 어디쯤 와있는지를 아는 것도 분명 의미가 있다.



피어1부터 39까지 걷기

임팩트 문화의 꽃, SOCAP19를 경험하다

오승현 D3 주빌리파트너스

‘임팩트’라는 키워드의 시작

임팩트 분야가 세분화되어 소셜 벤처, 임팩트 투자, 측정 등 다양한 개념이 생겨나고 필요해짐에 따라 해외 임팩트 트렌드를 한눈에 볼 수 있는 SOCAP 경험 필요성을 깨닫고, 마침 프로그램이 있어 지원하게 되었다. 임팩트라는 개념 자체가 해외에서 먼저 시작된 만큼 한국의 향후 임팩트 방향에 대해서 예측하는데 좋은 지표가 될 것이라는 기대가 있었고 특정 기업이나 투자자에 대한 목적보다 전체적인 흐름을 보는 데 집중하고자 했다.

Impact Investing의 세분화

글로벌 임팩트 투자 컨퍼런스 SOCAP에 대하여 2016년에 처음 접하고 굉장히 감명받았던 기억이 있다. 당시 어떤 분이 쓴 SOCAP에 대한 후기 글을 보고 ‘임팩트’의 개념에 대해서 처음 알게 되었으며 직접 참여하게 된 SOCAP19에서 받은 첫인상은 임팩트의 개념 정립에서 주류화로, 그리고 이제 세분화하여 넓이도 중요하지만 깊이 있는 임팩트의 확산을 이루기 위한 논의가 주를 이룬다는 점이었다.

임팩트 VC에서 직접 일하고 있는 만큼 임팩트 투자와 측정에 관심이 가장 많아서 Impact Investing 테마

세션을 중심으로 연수 계획을 수립하고 참여했다. 그중 Catalytic Capital이라는 다소 새로운 개념의 세션이 인상 깊었다.

한국에서 임팩트 투자라 함은 재무적 수익과 사회적 가치를 동시에 실현하는 비즈니스에 투자하는 기법이라는 하나의 개념만 존재한다면, Catalytic Capital은 흔히 임팩트 자본조차 감수하기 어려운 더 고위험군에 상대적으로 낮은 수익률을 감내하는 자본이자, 소셜 벤처가 일반 자본을 유치하기까지 bridge로서의 역할을 수행하는 자본을 의미한다. 임팩트 투자라는 하나의 개념에 대해서만 고민해오다가 그 안에서 정도에 따라 나뉘는 자본의 성질을 다루는 내용이어서 매우 흥미로웠다. 그리고 이런 세분화된 접근이 한국의 임팩트 생태계에도 가까이 다가왔다고 느꼈다.

또 다른 세션에서는 Pay for Success 2.0이라는 역시 생소한 개념에 대해서 공부할 수 있는 케이스를 들으며 임팩트의 양만큼 질적 성장이 중요하며 이를 위한 객관적인 임팩트 측정과 평가 그리고 보상 시스템을 구축하기 위한 고민이 필요한 시점이 도래하였다는 것을 알게 되었다. 특히 한국도 최근 임팩트 측정에 대해 많은 논의가 오가고 있어서 임팩트가 장기적으로 사회에 긍정적인 효과를 일으키도록 보장하는 보상체계를 먼저 고민하는 역발상도 시도해볼 만 하지 않을까, 라는 생각을 했다.

전통적 투자 방식인 재무적인 투자는 집행에 앞서 Risk를 예측하고 회피하기 위해 다양한 검증과 실사 과정을 진행한다.

임팩트 투자 또한 집행에 앞서 실사를 진행하지만 주로 행정적인 오류를 찾아내거나 재무, 법률적 이슈 사항이 없는지 점검하기 위함이 주목적이다. 임팩트 Due Diligence를 투자 전에 집행하여 임팩트의 긍정적 또는 부정적 효과를 사전에 예측하여 더 많은 사람이 좋은 임팩트의 혜택을 받을 수 있도록 하자는 세션의 내용 또한 흥미로운 주제였다. 임팩트 투자라는 큰 나무 안에서 가지가 뻗어 다양한 개념이 생겨나고 논의가 시작되는 것이 매우 좋은 신호로 인식되었다.

Festival Pavilion의 활기

샌프란시스코의 환상적인 날씨와 더불어 SOCAP 행사장의 활기는 세션과 세션 사이 시간을 빈틈없이 채우는 데 부족함이 없었다. 특히 메인홀인 Festival Pavilion의 가운데 공간은 행사에 참여하는 사람이라면 누구나 자유롭게 앉아서 네트워킹이

가능하게 구성되어 있어서 우연히 옆자리 앉은 사람과 좋은 대화를 나눌 수 있다. Invest Atlanta의 Vice President인 Marc와도 우연한 대화를 통해 한국의 스타트업에 대한 관심을 바탕으로 향후 좋은 기회를 나눌 수 있는 시작을 마련했다.

K-Night

임팩트라는 공통된 관심사를 가진 다양한 국적의 사람들이 모인 SOCAP19 행사에서 가장 많이 만날 수 있었던 아시아계는 단연 한국 사람이다. 그만큼 임팩트 분야 한국이 관심을 가지고 있다는 증거이기도 했다. SOCAP19 행사 규모 자체가 매우 크고 활발한 만큼 막상 한국의 소셜벤처 대표님들과 마주할 자리가 많지 않았는데 K-Night 자리를 통해 교류할 수 있어서 만족스러운 행사였다.

SOCAP19를 경험하면서 각자 받은 많은 영감과 의견을 나눌 수 있어서 좋았다. 대화를 통해 스스로 경험한 내용을 더욱 심화하고 되새겨보는 좋은 기회였다. 또한 소셜벤처 대표님들과 인사를 나누면서 한국에서 더 좋은 만남을 약속할 수 있었던 것도 매우 유익했다.

생동감 넘치는 분위기, 넓어진 시야

서울에서 매일 하루하루 일을 처리하다 보면 처음보다 많이 시각이 좁아지고 당장에 급급해지는 기분을 많이 느꼈다.

SOCAP19를 경험하면서 임팩트의 실체를 좀 더 가까이서 본 것 같고 다양한 논의를 듣고 생각하는 과정을 통해서 시야가 많이 넓어진 것 같다. 임팩트 분야에 있는 기업, 투자자뿐만 아니라 개인의 관점에서도 앞으로 지속 가능한 상태를 유지하기 위한 좋은 리프레시이자 자극이 되었다.

해외에서 시작된 임팩트는 대부분 자료가 해외 출처인데 이번 세션을 듣고 패널로 참석한 사람들을 보면서 어디서 어떤 자료를 얻을 수 있는지에 대한 정보도 얻을 수 있었다. 예상보다 빠르게 임팩트의 확산과 심화가 동시에 일어나고 있다고 느꼈고 한국의 임팩트 섹터에도 이러한 긍정적인 변화가 이미 일어나고 있음을 배울 수 있었다.



임팩트 Due Diligence에 대한 세션에서

주위를 둘러보는 DNA를 갖고 있는 사람들

계효석 (주)엘에이알



SOCAP 행사장에 들어가는 노을 안정권 대표(왼), 라이브스톡 주영광 대표(오)

가깝게 연결되어 있다는 것을 말이다. 이번 SOCAP19 참가를 통해 나는 실질적인 성과나 향후 논의 보다는 이러한 전 세계의 사람들을 마주하고 만나보고 싶었다. 이들이 여기에 모일 수 있었던 그 힘을 현장에서 느껴보고 싶었고 한국에서도 우리 역시 시작하고 있음을 그들 앞에 보여주고 싶었다. 결국엔 모두가 연결되어 있는 사회적기업 SECTOR에서 특정 장소에서 특정 시간에 함께 모여 논의하고 얘기할 수 있어서 너무 좋은 시간이었다.

소셜 임팩트를 추구하는 우리는 모두 하나다

SOCAP은 전 세계의 소셜 임팩트를 추구하고 사회 문제를 비즈니스를 통하여 지속 가능하게 해결하려고 하는 다양한 사람들이 모인 축제의 장이다. 이러한 관점에서 셋째 날에 진행되었던 'Marketing and Branding For Social Impact Organizations' 세션은 나에게 큰 힘이 되었고 특히 인상 깊었다. 자신의 딸과 친구를 사례로 들며 사회적 가치를 추구한다면 그 선한 '목적'으로 인해서 사람들이 움직이고 결국에는 브랜드가 지속 가능하게 설 수 있다는 THOMAS의 연설은

우리 모두의 가슴을 뜨겁게 하였고 모두가 하나 되게 하였다. 또한 '팀원이 바로 그 브랜드이다'라고 조언을 해주면서 팀원에게 이 회사에 왜 들어왔고 어떠한 동기와 목적을 가지고 임하게 되었는지 인터뷰를 해야 한다고 강조한 부분은 나에게도 많은 생각을 하게 했다.

전 세계에서 사람들을 움직이게 하는 신발

나는 친환경 소재를 사용하여 신발을 제조하고 보육원 아이들의 정서 회복과 자립을 돕는 사회적 패션 브랜드를 운영하고 있다. 전 세계에서 신발이라는 아이템은 사회적 패션 브랜드의 상징과도 같은데, 미국에는 TOMS와 ALLBIRDS가, 유럽에는 VEJA가, 파키스탄에는 FUSE SNEAKERS가 있고 나는 한국에서 LAR이라는 이름으로 이들을 바라보며 성장하고 있다. 나는 SOCAP에서 나와 같이 신발이라는 아이템으로 환경 문제와 윤리 문제, 사회 문제를 해결하는 다양한 FOUNDER들을 실제로

주위를 둘러보는 DNA를 갖고 있는 전 세계의 사람들을 만나다

한국에서는 2010년 즈음부터 사회적 기업이라는 용어가 생겨났고 사람들이 인식하기 시작했다. 하지만 미국이나 유럽에서는 그보다 훨씬 이전부터 사회적 가치와 사회적 기업이 존재했고 그 영향으로 한국에서도 비즈니스를 하면서 사회적인 문제를 해결하는 새로운 문화와 인식이 생겨날 수 있게 되었다. 나는 이러한 배경 지식 없이 사회적 기업을 시작하였고 2년이 지나 현재는 한국에서도 나와 같은 사람들이 많이 있다는 것을 깨달았다. 그리고 우리는 너무나



Marketing and Branding For Social Impact Organizations

만나보면서 서로가 하나됨을 느꼈고 전 세계에서 다양한 방법과 형태로 사회적 가치를 실현하려는 모습을 보며 힘을 얻었다. 한국에서는 사회적 가치를 지닌 패션 브랜드는 인식이 그리 좋지 않은 상황이라서 외로움도 느끼고 혼자 이끌어 가야 하는 부담이 있었는데 전 세계에서 다양한 사업가들을 만나 얘기를 나누면서 힘을 얻을 수 있었다.

IR 피칭 실습 세미나 – Social value connected brand identity

나는 LAR의 매출에서 발생하는 수익금 일부를 보육원 아이들의 정서 회복과 자립을 위해 지원하고 있다. 하지만 이러한 환경적, 사회적 가치가 제품에 그대로 드러나는가 하는 것은 내가 가지고 있는 의구심만큼이나 IR 피칭에서도 느껴졌다. IR 피칭을 통해 Bryce와 Robert는 소비자가 제품만 가지고도 우리의 가치 추구를 확인할 수 있도록 브랜드 Purpose 와 Identity를 좀 더 명확히 해야 할 필요가 있다고 말했다. 또한 매출 성과에 대해서도 물론 4,000켄의 판매가 이루어졌다는 것은 단기간에 그만큼 많은 일반 소비자를 만났다는 것이어서 의미 있는 결과이긴 하지만 좀더 스케일 업을 해야 할 필요가 있다고 지적하였다. 특히 Bryce는 우리의 IR 피칭 내내 집중하여 의견을 주었고 현재 사회적 기업 sector에서



소셜벤처 IR 피칭 실습 세미나를 마치고 한국 대표단과 글로벌 임팩트 투자자와 함께 (왼쪽에서 순서대로 TJ, Robert Kim, Bryce Butler)

떠오르는 5가지의 주제가 있는데 그 마지막이 ethical fashion이라고 하면서 좀 더 진정성 있게 가치를 추구하는 제품을 만든다면 글로벌 무대에서 충분히 승산이 있다고 격려해주었다. IR 피칭을 준비한 7팀 모두 각기 다른 제품과 서비스를 통해 사회적 가치를 추구하고 있는데 이러한 광범위한 주제에 관해서도 진정성 있게 조언해주는 것을 지켜보면서 참 많은 힘이 되었다.

USF – Why am I doing this?: 내가 이 일을 하는 이유, 그 동기에 대하여

샌프란시스코 일정의 마지막에 있었던 USF의 Professor David와의 시간은 정말 의미 있는 시간이었다. 교수와 벤처 투자자, 그리고 세계 인권 운동가로 활동하고 있는 David은 3번째 자아인 사회적기업가로 있을 때 가장 행복하다고 말했다. 유명한 VC로 활동하다가 우연히 성매매로 이용당하고 있는 어린 소녀들을 보았고 그 아이들을 돕기 위해 지속 가능한 방법을 고민하던 중 REBBL이라는 유기농 과일 음료를 판매하게 되었다는 그의 스토리는 그의 PPT와 함께 생생하게 그 동기와 열정을 느낄 수 있었다. 특별히 소비자의 70%는 이러한 REBBL의 탄생 배경과 스토리를 모른 채 구입한다고 하며 지속 가능한 비즈니스와 사회적 가치 실현을 위해서는 반드시 제품의 퀄리티와 진정성이 확보되어야 한다고 한 조언에 크게 감명을 받았다. 또한 성공적인 비즈니스를 위해서는 자신이 노력을 하여 지식을 쌓고 실현하기 보다는 각계 전문가를 자신의 편으로 만들고 함께 실현해야 한다고 했던 부분도 많은 부분 도움이 되었다.

지구는 하나다

'멀리 가려면 함께 가야 한다'라는 말이 있다. 아직까지 한국에서는 사회적 기업과 사회적 가치라는 단어 자체가 아직 생소한 단계이고 이제 막 인식되어가는 단계이지만 전 세계에서 다양한 모습과 다양한 언어로 사회적 가치를 추구하는 사람들을 만나보니 이 길이 맞다는 확신을 가질 수 있었다. 우리 엘에이알을 이끌어 주시는 임팩트스퀘어의 도현명 대표님과 나인후르츠미디어의 김남호 대표님과 함께한 SOCAP19는



파키스탄의 FUSE SNEAKERS 대표 SANDRA WILLWIKI와 함께



순서대로 나인후르츠미디어 김남호 대표, 임팩트스퀘어 도현명 대표와 함께

내 인생에 있어 큰 터닝포인트이자 글로벌 사회적기업가로서의 자아를 일깨워준 소중한 시간이었다. 세계에는 다양한 종교와 다양한 언어, 다양한 환경과 구조 아래 사는 사람들이 있지만 나뿐만이 아니라 주위를 둘러보고 사회 문제를 해결하려는 사람들과 함께하면서 지구는 하나라는 생각이 들었다. SOCAP19를 계기로 우리는 한국의 사회문제뿐만 아니라 좀 더 스케일업을 하여 전 세계의 사회문제를 다시 한 번 돌아보고 전 세계의 사회적기업가들과 협력하여 더 좋은 세상을 위해 나아가야겠다는 생각을 하게 되었다. 좋은 기회와 시간을 선물해주셔서 감사한다.

참가자 누구나 리더가 되는 곳, SOCAP19

강수경 Seoul Artistic Orchestra (SAO)

문화예술의 사회적 가치, 어떻게 지속할 것인가

빛의 속도로 서른을 향해가던 시점, 온갖 불안과 고민들을 내려 두고 일단은 꿈과 현실을 정면으로 마주해보고자 시작했던 작은 시도는 어느새 본격적인 기업가의 길을 향해가고 있었다. 행복한 음악인이 되어 내가 살고 있는 곳, 그 소소한 일상을 “음악과 함께 행복이 가득한 곳”으로 만들고 싶었던 오랜 꿈은, 대책 없는 도전에 크고 작은 행운들이 더해지며 하나 둘 현실이 되어갔고, 현장에서 마주하게 된 감동의 순간들은 이 일을 평생토록 지속하고 싶다는 열망을 더욱 더 깊이 심어주었다.

하지만 시간이 흐를수록 초보 사업가에게 현실의 벽은 점점 더 무겁게, 그리고 무섭게 다가왔다. 우리가 가고 있는 이 길이 정말 가치 있는 일이 맞는지, 이 일을 어떻게 해야 계속해서 행복하게, 그리고 바르고 안정적인 방향으로 변함없이 지속해 나갈 수 있을지 여러모로 고민이 깊어지던 때, 기적처럼 이번 연수 프로그램의 모집 공고를 마주하게 되었다.

특히 글로벌 최대 규모 임팩트 투자 컨퍼런스, “SOCAP”에 함께하는 것은 다양한 분야에서 “사회적 가치”와 “이윤”을 함께 실현하고 있는 수많은 기업인과 관계자들을 만나 그들이 오랜 기간 고군분투 끝에 찾아낸 해법을 배울 수 있는 소중한 기회가 될 것이라 생각했고, 더불어 정신없이 달려오던 시간 속에서 한걸음 떨어져 우리의 사업을 객관적으로 돌아볼 수 있는 의미 있는 시간이 되어줄 것이라 확신했다.

사전준비부터 미팅 컨택까지 한 번에 해결, “Pathable”

이번 연수 프로그램의 메인, SOCAP19 참가는 10월 22일부터 25일까지, 총 4일간 진행되는 공식 일정을 참가자 스스로가 자유롭게 설계할 수 있는 자율권이 부여되는 방식으로 진행되었다. 해당 기간 무엇을 듣고 누구를 만날 것인지, 즉 A부터 Z까지 전부 참가자 본인의 손에 달려있기에 명확한 목표설정과 세심한 설계, 그리고 철저한 준비가 필요했다.

9월 초 한국에서의 오리엔테이션이 진행된 후 샌프란시스코로 출국하기

전까지, 연수단에게는 약 6주간의 준비 시간이 주어졌다. 한 달 하고도 2주가 더해진 기간이니 꽤 여유롭다 생각될 수도 있지만, 각자 기존의 업무들을 수행하는 가운데 연수 참가를 준비하는 것은 생각보다도 더, 시간과 노력이 많이 필요한 일이었다. 다행히 세션의 내용, 장소, 연사와 참가자들에 관한 정보 확인부터 미팅 컨택, 스케줄까지 모두 한곳에서 관리할 수 있는 Pathable 시스템이 제공되어 보다 수월하게 준비할 수 있었다.

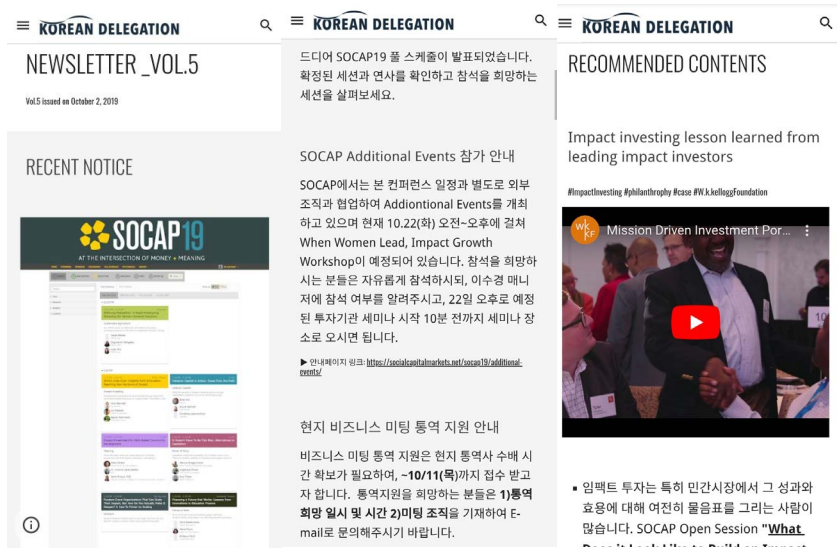
Pathable은 SOCAP측에서 제공하는 일종의 스케줄, 네트워킹 관리 시스템으로, 행사의 모든 일정과 장소, 연사에 관한 정보는 물론, 각 세션에 참석할 예정인 참가자 정보까지도 확인할 수 있었다. 또 수많은 세션 중 무엇을 들을 지 선택하고 일정에 관한 계획을 관리하거나, 다른 참가자나 연사에게 개별 메시지를 보내 소통하고 미팅을 잡는 등 해당 컨퍼런스 기간에 필요한 모든 업무들을 한 곳에서 처리할 수 있도록 다양한 기능들이 집약되어 있었다.

행사장에서 만난 상당수의 참가자들이 해당 기능을 제대로 활용하고 있지 못한 경우도 많았는데, 우리는 다행히 운영진에서 사전 오리엔테이션과 이후 매주 2차례씩 발행한 뉴스레터를 통해 자세하게 소개해준신 덕에 상당히 유용하게 사용할 수



다양한 기능을 한곳에서 해결할 수 있는 Pathable

있었다. 또 처음부터 모든 세션이나 프로그램들이 게시되어 있던 것이 아니라 행사일에 가까워지며 하나 둘 추가되는 일정들도 있었는데, 이러한 부분도 운영진에서 뉴스레터를 통해 지속적으로 공유하며 보완해주신 덕에 새로운 정보들도 놓치지 않고 계속 잘 따라갈 수 있었다.



임팩트스퀘어(ISQ)에서 매주 2차례씩 공유했던, 관련 공지사항과 안내가 담긴 뉴스레터

눈으로 최대한 “음악과 예술” 관련 주제의 세션을 듣고 관계자들을 만나며 행사기간 “예술적인 관점”에서 바라본 시사점들을 확인하는 방향으로 최종 목표를 수정했다.

참가자 누구나 리더가 되는 “Braindate”

새롭게 정한 목표에 따라 Pathable을 통해 먼저 “Music” 키워드를 가진 연사와 참가자는 누가 있는지, 그리고 관련 주제로 진행되는 세션은 무엇이 있는지 지속적으로 검색하며 확인했는데, 아쉽게도 음악을 주제로 하는 세션은 개설되어 있지 않았다. 하지만 참가자 누구나 리더가 될 수 있도록 설계된 SOCAP19에서는 해당 세션이 없다고 아쉬워만 하는 수동적인 자세 대신, 적극적으로 자신이 관심있는 주제의 그룹 또는 개별 미팅을 개설할 수 있는 Braindate라는 특별한 시스템도 마련되어 있었다. 메인 시스템인 Pathable과 연동되어 있어 쉽게 활용할 수 있었던 이 기능을 통해 실제로 컨퍼런스 기간 중 “음악”을 주제로 그룹, 그리고 개별 미팅을 각 1회씩 2차례 진행하며 다양한 국가의 사업가들을 만나볼 수 있었다.

Braindate는 일반 참가자든 연사든 누구나 자유롭게 개설할 수 있었고, 연사가 아닌 일반 참가자가 해당 주제의 호스트가 되고 연사가 참여자로 함께하는 경우도 있었다. 또 해당 시스템을 통해 자신과 상대방 모두 가능한 시간대 중 적절한 시간에 미팅을 제안할 수도 있고, 일정이 확정되면 Braindate 라운지 내 미팅 장소까지 자동으로 지정되는 등 미팅을 조율하고 진행하는 모든 과정이 상당히 수월했다. 더불어 라운지 내 Check-in 데스크에도 스태프들이 상주하며 미팅 장소를 배정하고 정돈해주는 등 원활하게 미팅을 진행할 수 있도록 도와주는 다양한 지원들이 함께했다.

한편, 해당 컨퍼런스에 처음 참여하는

만큼 이번 연수를 통해서는 특정한 주제에 대해 심층적인 정보를 얻는 것보다는, 글로벌 무대에서 “사회적 기업”이라는 주제로 어떠한 일들이 일어나고 있는지 최대한 포괄적으로 살펴보는 것이 내가 처음 설정했던 목표였다. 하지만 이번 연수단에 선정된 중간지원조직과 7개의 소셜벤처들 중 SAO가 유일한 “예술기업”이라는 사실을 알게 된 후, 그렇다면 내가 SOCAP19에서 일어나는 “예술”과 관련된 내용을 한국에 전할 유일한 사람이 되겠구나, 하는 마음에 “예술가”이자 “예술기업 대표”의

SOCAP19에서는 국내에서 진행되는 비즈니스 컨퍼런스들과는 다른 특징들을 몇 가지 경험할 수 있었는데, 특히 이 Braindate 기능이 상당히 인상적이었다. 국내에서 진행되는 컨퍼런스에서도 물론 강의식으로 진행되는 메인 세션들 외에도 참가자와 연사들이 보다 자유롭게 네트워킹을 할 수 있는 시간이 마련되긴 하지만, 이 Braindate는 그 운영구조에서부터 완전히 다른 방식으로 진행되었다.

국내에서는 대부분의 네트워킹 시간들이 연사나 초청된 리더를 “멘토”로, 일반 참가자들을 “멘티”로 구분해 “멘토”가 해당 시간을 주도하는 “수직적인 방식”으로 구성되는 한계가 있다. 반면, SOCAP19는 Braindate 기능을 통해 참가자 중 누구든 자신이 활동하고 있거나 관심을 가지고 있는 분야, 다른 사람들과 함께 다뤄보고 싶은 주제 등 아주 세부적인 주제부터 개괄적인 주제까지 스스로 자유롭게 주제를 지정하고 그에 관심 있는 참가자들과 모여 대화할 수 있는 “수평적인 방식”의 네트워킹이 가능하도록 지원했다.

사회적 기업, 사회적 가치 영역에서 활동하고 있는

우리들은 궁극적으로 “우리 모두가 ‘함께’ 행복한 사회를 만들어 가는 것”을 지향하고 있다는 점에서, 앞으로 국내에서 진행되는 사회적 가치, 사회적 기업 관련 행사에서도 이처럼 연사와 참가자간 자유롭게 소통할 수 있는, “수평적인 네트워킹 시간”들이 자주 마련되어 보다 적극적이고 활발한, 그리고 살아있는 대화들이 오갈 수 있는 기회가 더 많아졌으면 한다.

SOCAP19에서 “음악”의 씨앗을 나누다

가을 시즌 공연의 준비가 한창이던 10월의 둘째 주, Pathable과 이메일을 통해 미팅 요청이 담긴 메시지가 도착했다.

메시지의 발송자는 이번 SOCAP19 참가 계획을 세우며 꼭 만나고 싶었던 분 중 한명이었던, Caitlin Marlotte.

미국 미네소타주를 기점으로 활동하고 있는 Caitlin은 기부자로부터 사용하지 않는 악기를 후원 받아 그 악기가 꼭 필요한 곳들에 전달해주는 “Instruments in Cloud”라는 프로젝트를 운영하고 있었는데, 우리 SAO도 비즈니스 모델을 고민하며 그와 유사한 사업을 고려해본 적이 있었기에 어떠한 방식으로 해당 사업을 운영하고 관리하고 있는지 직접 얘기를 나눠보고 싶었다.

사실 꼭 만나고 싶었던 분이었기에 뭐라고 연락을 해야 할까 고민이 되기도 했고 시기적으로도 한창 공연을 준비하던 바쁜 시점이라 미처 연락을 못하고 있었는데, 너무나 고맙게도 먼저 연락이 온 것! 그녀 또한 우리의 사업과 한국의 음악교육 시스템 등에 관심이 있다고 했다. 내가 궁금한 것만 물어보자면 내 선에서 열심히 준비해가면 되는 일이지만 상대도 나에게 묻고 싶은 게 많이 있다고 하니 이번 지원사업에서 함께 제공되는 “통역” 찬스를 활용해보고자 했지만, 이래저래 최종 미팅 일정을 정하는 것에 시간이 오래 걸리며 결국 통역 없이 단돌이, 1:1 미팅을 진행하게 되었다.

혹시라도 대화 중 소통에 어려움이 생기는 순간이 올 때 잠깐이라도 도움을 받을 수 있는 찬스가 없어진 상황이라 조금 걱정이 되기도 했는데, 결과적으로는 통역 없이 단돌이 미팅을 진행하게 된 것이 더 좋았다. 대부분의 미팅들이 세션과 세션 사이 각자의 계획과 일정들을 소화하는 가운데 짧은 시간 동안 진행되기에 시간의 효율성 면에서도 통역을 거치지 않고 바로바로 대화를 나누는 것이 좋았고, 무엇보다 “서로의 눈을 바라보며” 각자의 위치에서 음악을 통해 만들어 나가고 있는 가치에 대해 진심으로 공감하고 소통할 수 있어 좋았다.

특히 우리 SAO가 진행하고 있는 “슬리퍼음악회”의 영상과 내 설명을 집중해서 보고 들으며 우리 사업의 가치에 진심으로 감동하고 공감해준 Caitlin 덕에 완전 무장해제된 나는, 이번 SOCAP19에서 시도해보고 싶었으나 촉박했던 준비일정으로



Braindate Lounge 공간 내 적당한 자리를 조율하고 안내해주는 Check-In 데스크



스탠딩 테이블, 소파, 라운드테이블 등 다양한 형태로 구성되어 있는 Braindate Lounge

미처 실행에 옮기지는 못했던 나의 계획을 살짝 공유했는데, “좋은 아이디어네” 정도의 반응을 넘어 “정말로 함께 시도해봤으면 좋겠다!”라는 대답이 이어졌고, 결국 우리는 2020년에도 우리가 이곳에서 만나게 된다면, 그때는 꼭 계획을 넘어 실행으로, 함께 시도해보자는 행복한 미래의 약속까지 나누게 되었다.

이렇게 30분으로 예정되어 있던 미팅은 어느새 1시간을 넘기며 진심 어린 대화들과 함께 깊이 있게 진행되었다. 또 미팅 후에는 한국대표단 부스에도 함께 방문해 다른 기업들의 사업을 소개하는 시간도 가질 수 있었는데, 특히 부스에 설치되어 있던 모니터를 통해 각 기업들의 사업소개 영상도 볼 수 있어 더욱 생생하게 전달할 수 있었다.

그리고 바로 다음 날, 내가 Braindate를 통해 미리 개설해 두었던 “음악”을 주제로 한 그룹미팅에는 컨벤션 사업을 진행하고 있어 음악에 관심이 많았던 Michel Sayo, 그리고 전날 1:1 미팅을 진행했던 Caitlin이 참석했다. 더불어 Caitlin이 내가 미팅을 진행하고 싶었던 Avant Academy of Music의 창립자 Seretse Small과 John C Habel 두 사람과 함께 참석한 덕에 우리의 그룹미팅은 더욱 더 풍성하게 진행될 수 있었다.

사실 Braindate에서의 그룹미팅은 기본 45분의 시간동안 최대 5명의 사람들이 함께할 수 있는 일정으로, 1:1 미팅만큼의 깊은 대화를 나눌 수 있는 구조는 아니었다. 하지만 음악을 주제로 한 세션이 단 하나도 없었던 이곳, SOCAP19에서 음악 분야에서 활발히 활동하고 있는 사람들, 또 이 분야에 관심을 갖고 있는 사람들과 만나 서로의 프로젝트를 소개하고 고민을 나누며 조언을 공유하는 시간을 가질 수 있었다는 것만으로도 큰 의미가 있었다고 생각한다. 또 그러한 자리를 “내 손으로 직접” 만들어볼 수 있었기에 더욱 더 감격스러운 시간이었다.

한편, Braindate를 통해서는 그룹미팅은 물론 1:1 미팅도 직접 기획할 수 있었는데 SOCAP19의 다양한 세션들 중 “음악”을 주제로 한 세션이 단 하나도 없다는 것이 너무 아쉬운 마음에 직접 두 가지 모두 만들어 두긴 했지만 사실 아무도 신청해주지 않으면 어쩌나 싶어 한편으론 살짝 걱정이 되기도 했다. 그런데 생각보다 이 주제에 관심 있는 사람들이 꽤 있다는 사실이 신기했고, 영국 옥스포드 대학에 재임하고 있는 Peter Hinton과의 미팅도 상당히 신선한 경험이었다.

Peter는 아프리카에서 음악을 통한 교육 시스템을 진행하고 있었다. 1년간의 안식년으로 아프리카를 방문한 후 이 프로젝트를 시작하게 되었다는 이야기, 그리고 역사적으로 아프리카를 경험했던 예술인의 작품세계가 그 전과 후로 나뉠 만큼 그곳에는 마법 같은 매력이 있다는 이야기를 들려줬는데, 눈을 반짝이며 진지하게 전하는 그의 열정에 단기간이라도 한 번쯤 “아프리카”라는 곳을 꼭 경험해보고 싶다는 생각이 들었다.

이렇듯 지구 반대편에서 만난, 내가 만약 이번 SOCAP19에 오지 않았더라면 살면서 평생 절대로 마주칠 수 없었을, 즉 오직 이 시간, 이 순간에만 마주할 수 있었던 다양한 사람들을 만나며 얻게 되는 가장 큰 수확은 반복되는 일상 속에서는 미처 보지 못했던 세계를 듣고, 그것을 꿈꾸게 만든다는 데 있지 않을까. 이전까지는 경험해보지 못했고 더 솔직하게는 크게 관심을 두지도 않았던 곳들, 하지만 각각의 매력이 넘쳐난다는 그곳에서 또다른 문화와 예술을 경험하고 그 시간들을 우리나라에 다시금 전하고 싶다는 새로운 꿈이 하나 더 추가되는 순간이었다.

한편, 사전에 약속을 하진 않았으나 우연히 만나게 된 Jessica와도 음악에 대한 열정부터 사회적 가치 영역에서의 음악의



Caitlin과 한국 대표단 부스에서



Braindate 그룹미팅에서 만난 참가자들



아프리카의 매력을 전해준 Peter Hinton(위), Jessica, Caitlin과 함께(아래)

글로벌 리더 중 상당수가 그 매력에 빠져 명상과 요가로 하루를 시작한다는 이야기들을 들어왔던 터라, 미국에서는 과연 어떤 방식으로 진행되고 있는지 궁금하기도 했다.

그런데 샌프란시스코에는 워낙 노숙인이 많고 미국이라는 나라 자체의 치안도 한국에 비해 좋지 않아 아침 일찍 행사장까지 이동하는 것이 걱정되었다. 해서 연수단의 한 참가자분과 함께 가기로 했었는데, 워낙 이른 시간에 진행되는 일정이기도 하고 이후 중요한 세션과 미팅들이 많았던 터라 함께 가기로 한 분이 결국 참석을 포기하시며, 약 20여분 이상을 “혼자서” 걸어가야 하는 상황이 되었다. 사실 바로 전날은 대낮이었음에도 길을 가던 중 한 노숙인으로부터 갑작스러운 위협을 받았던 터라, 아침 일찍 “나 홀로” 숙소를 나서는 것이 조금, 아니 꽤 두렵기도 했는데 그럼에도 그 모든 두려움들은 “이 요가세션이 과연 어떤 모습으로 진행될지 궁금한 마음”을 이기지는 못했다.

그리하여 바짝 긴장한 채 나홀로 길을 나섰는데, 웬걸! 길에는 이른 아침 조깅을 하는 현지인들이 가득한 것이 아닌가! 그리고 사진으로는 결코 다 담아낼 수 없는, 너무나도 신비롭고 아름다운 샌프란시스코만의 아침 풍경이 선물처럼 눈앞에 펼쳐졌다.

사실 전날 잠을 거의 못 잔 상태라 아침 일찍 일어나는 것이 상당히 피곤하기도 했고, 이후 있을 미팅과 세미나 등 참석해야 할 일정들이 많아 괜한 일을 하는 것이 아닐까 갈등하기도 했는데, 그 고민의 시간들이 부끄러워질 만큼, 그 시간, 그 순간에만 느낄 수 있는 그 특별한 감정의 기운은 엄청났다. 그렇게 신비로움과 활기찬 기운이 가득한 샌프란시스코의 아침 풍경을 느끼며 세션 장소에 도착하니, 정말로 “야외”에서 요가 수업이 진행되고 있었다. (풍경 감상한다고 천천히 걸으며, 이걸 기록으로 남겨야 한다고 사진까지 찍느라 조금 늦게 도착했다.)

연사와 참가자가 샌프란시스코의 태평양 바다 앞 새벽이슬이 내린 차가운 시멘트 바닥 위에서 매트를 깔고 요가 동작을 함께하고 있다는 이색적인 풍경을 제외하고는 보통의 요가 수업과 비슷한, “진짜 요가 수업”이었다. ‘사회적 기업, 임팩트 투자 컨퍼런스인 SOCAP에 요가 세션이 대체 왜 공식세션으로 준비되었을까’에 대한 의문은 세션에 참여하며 모두 해소되었고,

중요성과 효과성, 그리고 (Caitlin에게도 공유했던) SOCAP에서 내가 시도해보고 싶었던 프로젝트까지 다양한 얘기를 나눌 수 있었고, 그녀도 이 프로젝트에 함께하기로 약속했다. 그렇게 한창 얘기를 진행하던 중 Caitlin도 합류했고, “음악”이라는 공통점으로 생애 처음 만나 서로 나이도 국적도 다른 우리들이 이렇게나 친근하게 대화를 나눌 수 있다는 사실이 참 좋았다. SOCAP19에서 만난 우리들의 인연이 2020년에도 이어져 이날의 약속을 실제로 시도해볼 수 있기를, 그리고 그 작은 씨앗을 통해 SOCAP에서도 음악을 주제로 한 세션이 시작될 수 있기를 꿈꿔본다.

샌프란시스코 바다 앞에서 펼쳐진 “요가”세션, 가장 중요한 메시지를 전하다

무려 “야외”에서 진행된다는 이 요가 세션이 과연 어떻게 진행될까 궁금해 이른 아침 행사장이었던 Fort Mason Art & Culture Center로 향했다. 또



바닷길을 따라 조깅을 하고 있는 샌프란시스코 사람들

개인적으로는 그 어떤 세션보다도 가장 중요한 경험이었다고 생각한다.

이 세션의 연사였던 Marlon Hall은 아무렇지 않게 고난도 요가 자세를 선보이며 꿈틀꿈틀 헉헉 대며 따라하는 우리들을 향해 연신 “One More”라는, 운동 중 듣게 되는 세상에서 가장 두려운 말로 공격을 이어갔다. 그것도 해맑은 웃음과 함께. 나는 간단한 스트레칭과 마음 수련 정도를 예상하고 갔던 터라 갑작스레 마주한 고난도 수업이 꽤 당황스러웠지만, 일단은 할 수 있는 만큼 하나하나 따라하기도, 또 함께 헉헉대던 옆 참가자와 눈을 찡긐 마주치며 슬쩍 쉬어 가기도 하며 ‘대체 나는 왜 이른 아침 일어나 사서 이 고생을 하고 있나’ 살짝 후회를 하기도 했다. 하지만 그렇게 겨우겨우, 마침내 막바지에 이르렀을 때, 호흡을 정리하며 세션을 마무리하는 바로 그 순간, 깨달았다.

총 없는 전쟁터라 여겨지는 사회 속에서 가장 대책 없는 길을 가고 있는 우리. 온갖 불법과 반칙이 난무하는 치열한 세상에서, “바른” 방식으로, 거기에 “이윤”까지 만들어 내겠다고 고군분투하고 있는 우리들의 시도는 어쩌면 가장 바보 같고 어리석은 도전일지 모른다. 하지만 그것이 “가치 있는 일”이기에 우리는 계속해서 도전하고, 그 가치를 오래도록 지켜 나가기 위해 “이윤”을 추구한다.

아무도 가지 않았던 길을 가는 여정에서 가장 중요한 것이 무엇일까? 탁월한 사업 수완? 자본? 지식? 새로운 길을 가며 그 모든 것을 갖추었다 한들, 수억 만분의 일로 갑작스레 찾아오는 기적 같은 천운이 아니고서야 우리 모두는 “오래도록” 이 길을 가야만 한다. 아니, 버텨내야만 한다. 그 길에서 가장 중요한 것은 결국 우리 스스로가 지치지 않고 버텨낼 힘을 길러내는 것이 아닐까? 이번 요가 세션은 홀로 열 명, 백 명 분의 일을 처리해 내고 있는 스타트업에서 가장 먼저 포기되고 간과하게 되는 구성원들의 몸과 마음 건강이 사실은 가장 먼저, 그리고 가장 중요하게 다뤄져야 할 영역이었음을 명확히 깨달을 수 있었던 중요한 경험이었다.



요가세션이 끝난 후 담당 연사, Marlon과 함께

야외에서 그곳의 일출과 바람을 마주하며 몸과 마음으로 경험한 이 세션의 생생한 깨달음은 그 어떤 순간보다도 오래도록 기억될 것이다. 한국에서도 이렇게 실제 활동을 통해 가장 중요한 메시지를 직접 느끼고 경험할 수 있는 “체험형” 세션들이 많이



행사장으로 향하는 언덕에서 바라본金門교, 샌프란시스코의 아침



샌프란시스코의 바다를 바라보며 진행되는 요가 세션 모습

특히 “음악으로 사람들의 행복한 일상을 만들고 싶다”는 우리의 꿈길에서 가장 중요하게 다뤄져야 할 것은 그것을 실행해 나갈 “우리 스스로의 건강과 행복”이라는 생각이 들었다. 스스로가 행복하지 않으면서 타인의 행복한 일상을 만들겠다는 것은 결국 지속하기 어려운 헛된 메시지가 될 뿐이기에.

세션 내내 무엇을 생각하며 어떤 마음으로 각각의 동작에 임해야 하는지 끊임없이 독려하고, 세션이 끝난 후에도 참가자들에게 찾아와 한 명 한 명, 일일이 악수를 하며 인사를 전하던 Marlon. 새벽녘 바다가 보이는

“경력단절여성”과 “경력단절 ‘위기’ 여성”의 차이

: 영상팀과의 협업으로 소셜 미션 표현방식의 오류를 발견하다

이번 연수 프로그램에 참여하는 7개의 소셜벤처 중 5개의 기업에게만 주어졌던 특별한 기회, “사업소개 영상제작 지원”은 2019 사회적기업가 육성사업에 참여하며 이제 막 프로젝트 테스트 단계를 지나고 있는 SAO에게는 꼭 필요했던, 소중한 감사한 기회였다. 특히 영상팀과의 협업 과정은 우리에게 너무나 익숙하고 분명하게 여겨지던 소셜 미션이 제 3자의 시각에서 바라볼 때는 어떻게, 또 얼마나 다르게 해석될 수 있는지를 분명하게 확인해볼 수 있었던, 여러모로 중요하고 의미 있는 시간이 되었다. 오리엔테이션이 있었던 9월 초부터 마지막 촬영일이었던 10월 14일까지, 영상팀과 온/오프라인으로 계속해서 소통하며 우리가 “생각하던” 소셜미션과 실제로 “표현해낸” 메시지가 상당히 달랐다는 것을 명확히 알게 되었다. 우리는 결혼, 출산, 육아 등으로 인해 “경력이 단절될 위기”에 처한 청년 여성음악인들이 지속적으로 변화해가는 자신의 일상 속에서도 “커리어를 계속해서 유지할 수 있는” 일자리를 만들어가는 것을 우리의 소셜미션으로 삼고 있었지만, “경력단절 여성”이라는 표현을 사용함으로써 인해 영상팀에게는 그것이 “이미 경력이 단절된” 여성들이 새롭게, “다시 커리어를 시작하도록 돕는다.”는 전혀 다른 의미로 전달되었던 것.

사실 이번 9~10월은 가을 시즌 공연을 준비하는 가운데 시간을 쪼개 홍보영상 컨셉 구성에 의견을 더하고, 공연 당일에는 1부와 2부 사이 잠깐의 휴식시간동안 단원 인터뷰를 진행한 것은 물론, 공연 직후에도 자막에 쓰일 문구들을 빛의 속도로 추려내고 번역해야 했던, 상당히 긴박하고도 빠박한 일정이었다. 끊임없이 쏟아지던, “반드시 해내야만 하는 일들” 속에서 체력적으로도 정신적으로도 무척이나 부담이 되는 시간이었지만, 영상팀과 함께 홍보영상의 주요 메시지와 구성 등에 관해 지속적으로 협의하는 과정에서 우리의 생각과 제 3자가 느끼게 되는 해석의 차이를 확인할 수 있었고, 그러한 차이를 계속해서 좁혀 나가는 과정을 통해 우리의 생각을 더욱더 정확히 표현하고 전달해내는 방식에 관해서도 깊이 있게 고민해볼 수 있는 소중한 값진 경험이 되었다.

걱정 가득했던 투자 피칭, 진심 어린 소통과 공감에서 확신을 얻다

7개의 소셜벤처에게만 주어졌던 전문투자자 앞 피칭 기회. 실제 투자PT가 아닌 “모의PT”였지만, 4일간의 SOCAP19 일정 중 첫 번째 날 진행된 이 일정은 사실 가장 고민되고 부담되는 시간이기도 했다. 이미 투자유치 단계를 진행 중이거나 준비중이었던 다른 기업들과 달리, 이제 막 기업의 문턱을 향하고 있는 SAO에게는 “생애 최초, 처음으로 경험하는” 시간이었기에, 영어로 진행해야 한다는 것에 대한 부담감보다도 “무슨 내용을 다룰 것인가”하는 근본적인 부분에서 특히 고민이 많았다. 또 그 자리에 함께할 누군가는 이 피칭을 통해 우리의 프로젝트를 처음 마주하게 될 것이란 생각에 과연 어떠한 방식으로 PT를 구성하는 게 좋을지 마지막 순간까지도 고민들이 계속되었다.

오랜 고민 끝에 정한 이번 피칭의 첫번째 목표는 “예술기업 답게” 이 PT를 보고 들은 분들이 “행복감”을 느끼게 만드는 것. PT를 하는 내가 행복해 보이든, 영상에서 보이는 관객과 단원들이 행복해 보이든, 어느 쪽이든 우리 프로젝트에 함께하고 있는 사람들이 너무나 행복해 보여서 “대체 저 프로젝트가 뭐 길래 저렇게 행복해 보일까, 궁금하다!” 라는 감정을 느끼게 하고 싶었다.

초보 기업가인 내가 완벽하고 치밀한 자료를 준비해 전문 투자자분들의 마음을 사로잡는 것은 당연히 기대하지도, 목표하지도 않았다. 그저 솔직하게 우리 프로젝트의 매력과 가치, 나의 진심 어린 열정을 전하고 그분들이 느낀 우리



공연과 동시에 진행된 홍보영상 촬영

프로젝트의 객관적인 모습에 대해 가감 없이 피드백을 받아 더 성장할 수 있는 기회로 만드는 것이 이번 PT를 준비하며 기대했던, 가장 중요하게 생각한 목표였다.

다행히 Robert Kim, Bryce Butler, TJ Abood 세 분의 투자자분들은 모두 우리 프로젝트의 가치에 진심으로 공감하며, 마치 아기를 바라보는 부모님의 시선처럼 따뜻한 시선으로 지켜봐 주셨다. PT가 끝난 후 이어진 피드백 시간에 그 비밀을 알게 되었는데, 세 분 모두 아기가 있는 아빠였던 것! 실제 아기를 키우고 계신 분들이자 전문투자자의 시각에서 바라볼 때도 우리의 프로젝트에 충분한 공감 포인트가 있다는 것이 무엇보다 큰 응원이 되었다.

또, ‘우리 사업에 대해 사전에 알고 계신 부분이 있었나?’ 싶을 만큼 상당히 구체적이었던 질문들과, 앞으로 더 나은 방향으로 성장할 수 있도록 다양한 아이디어들도 하나하나 세심하게 생각하고 제안해 주시는 모습에서 우리가 잘 성장하기를 진심으로 응원해주고 계신다는 것이 느껴졌다.



전문 투자자 앞 SAO와 “슬리퍼음악회”를 소개하고 있는 피칭 모습

한편, 피칭 세션에 함께하셨던 기업/기관 담당자 분들도 따로 찾아오셔서 “예술기업다운 유쾌한 PT였어요!”, “오케스트라가 왜 사회적 경제 영역에 왔을까 잘 몰랐었는데, PT를 듣고 그 가치를 이해하게 됐어요” 등 솔직하고도 감동적인 소감을 공유해 주셨다. 그 자리에 함께하셨던 모든 분들이 비평가의 차가운 시선보다 우리 기업이 잘 성장하면 좋겠다는 따뜻한 시선으로 바라봐 주셨음에 감사한 마음이 가득해지는, “진심으로 소통했던 행복한 시간”이었다.

특히 이번 연수 프로그램에 지원했던 시기는 ‘우리의 프로젝트가 정말 사회적으로 의미가 있는 게 맞는 걸까’, ‘우리만 행복하고 다른 사람들은 별로 중요하다고 생각하지 않는 일은 아닐까’ 등등 근본적인 고민들이 깊어지던 시점이었다. 그럼에도 스스로 행복하다고 느끼는 일이기에 지속하고 싶었지만 그 방법이 보이지 않아 답답하고 막막하던 시기이기도 했기에 이번 시간이 더욱 여러모로 의미 있게 다가왔던 것 같다.

하고 싶은 일, 옳다고 생각하는 길을 따라오다 보니 어느새 기업가의 길로 들어서게 된 초보 사업가는 이번 피칭 세션을 통해 이 프로젝트를 지속해 나갈 가장 강력한 무기, “확신”을 얻게 되었다. 우리의 사업모델이 완벽하다거나 하는 말도 안 되는 허황된 확신이 아니라, 우리가 하고 있는 이 일이 진정으로 가치 있는 일이라는 확신, 그래서 결국에는 이뤄낼 방법을 반드시 찾아내게 될 것이라는 확신을 얻게 된 감사한 시간이었다.

네트워킹, 네트워킹, 네트워킹!

SOCAP이 국내 컨퍼런스와 다른 가장 큰 차이점이자 특징점은 “네트워킹” 시간들을 공식적으로, 그리고 아주 세심하게 마련하고 지원하는 부분이었다. 앞서 기술한 바와 같이, Pathable과 Braindate 등을 통해 모든 연사와 참가자들의 프로필을 언제든지 확인할 수 있게 해 둔 것은 물론, 내부 시스템을 활용해 마치 “친구에게 톡을 하 듯”, 컨퍼런스 기간뿐 아니라 그 전후로도 쉽고 편하게 연락을 주고받을 수 있도록 지원하고 있다는 점은 행사 당일해야 처음 인사를 나누고 명함을 교환하고, 행사가 끝나는 그날로 바로 모든 일정과 인연도 끝나버리는 국내의 많은 컨퍼런스들과는 상당히 다른 모습이었다.

사실 연수를 준비하고 일정에 참여하는 동안에는 이 시스템 자체가 너무나 편안하고 익숙해서 크게 소중하다고 생각하지 못했는데, 한국에 돌아와 국내의 다른 컨퍼런스들을 다시금 접하면서 이 시스템이 얼마나 세심하게 디자인된 것이었는지 느낄 수 있었다. 참가자 간의 네트워킹도 쉽지 않은 한국의 여러 행사들과 달리, SOCAP에서는 11월인 현재도 Pathable을 통해 SOCAP19에 참석했던 연사와 참가자들의 프로필을 계속해서 볼 수 있고, 그들이 직접 올려 둔 SNS링크 등을 통해서도 지속적으로 소통할 수 있다는 점. 이 점이 바로 SOCAP이 그곳에 모인 사람들의 인연을 얼마나 소중하게 생각하고 있는지 느껴지는 포인트라고 생각한다.

또, 단순히 온라인 시스템만 지원된 것이 아니라 4일간의 행사 기간 중 언제 어디서든 네트워킹을 할 수 있는 다양한 오프라인 기획과 지원도 함께했다. 세션이 진행되고 있는 오전~낮 시간대에 진행할 수 있었던 Braindate 외에도, 저녁

시간대에는 Welcome Reception, Wine Down, The Big Food Truck Party 등 캐주얼한 분위기에서 저녁을 먹으며 네트워킹 할 수 있는 일정들이 다양하게 준비되어 있었다. 특히 The Big Food Truck Party는 아쉽게도 K-Night 일정과 같은 시간대에 진행되어 직접 참석하지 못했는데, 전해 들은 바에 따르면 “음악”과 푸드트럭 음식이 함께하는 파티형 일정이었다고!!

핑거푸드와 음료 한 잔 혹은 와인 한 잔과 함께하는 대화는 투자와 가치가 논의되는, 얼마든지 딱딱해질 수 있었을 그 비즈니스 장소를 마법처럼, 유쾌한 축제의 장으로 만들었다. 꼭 미리 약속을 하지 않고도 아침을 먹으며, 점심을 먹으며, 그리고 저녁을 먹으며 언제든지 옆에 앉은 모두와 자유롭게 대화를 나눌 수 있었다. 먼저 말을 거는 사람을 경계하지도, 또 말을 걸어오는 사람이 쭈뼛거리지도 않았고, 그 모든 네트워킹의 시간들이 마치 오래도록 알고 지내던 사람들을 만나 수다를 떠는 것처럼 너무나 자연스러웠다. 이것이 바로 세계적으로 손꼽히는 소셜벤처들이 대거 등장하고 성장하고 있는 곳, 미국의 힘이 아닐까 싶었다.

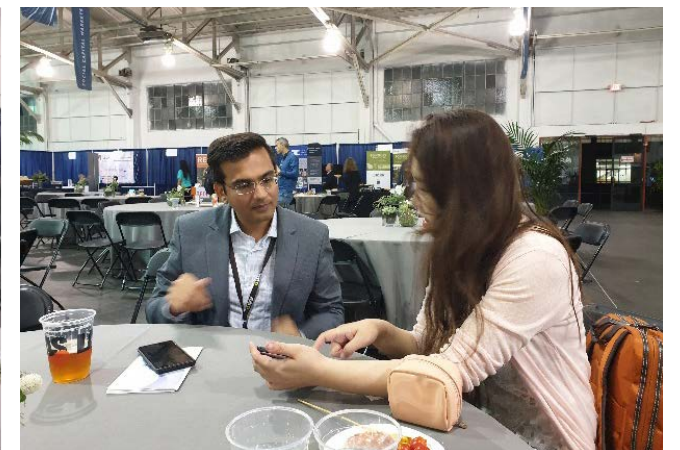
국내에서 앞으로 진행될 컨퍼런스들도 SOCAP에서처럼 모든 순간들이 자유롭고 유쾌했으면 한다. 어느덧 세계 경제 10위권 내외 수준에 올라선 우리나라에서 지금부터 필요한 것은 이제 “더 열심히”가 아니라 “더 행복하게”가 아닐까? “행복”을 논하는 자리에서 그곳에 참석한 사람들이 그저 심각하기만 하다면, 그렇게 모순적인 장면도 없을 것이다. 행복한 삶을 논하게 될 그 시간들 속에서는 맛있는 음식부터 음악, 미술, 무용 등 순수예술에 이르기까지, 그 모든 “예술적인” 것들이 반짝반짝 기능을 펼치며 모두를 더욱더 행복하게 해줄 것이라는 확신이 들었다.

For the Next

4일간의 행사 일정과 함께 진행되었던 외부 세미나 일정들도 모두 무척이나 유익미하고 꼭 필요했던 시간이었다. 세밀한 피드백을 받고 사업가로서 가져야 할 방향성과 경쟁력에 대해 배울 수 있었던 순간들 모두, 정말 여러모로 좋은 깨달음을 전해준 소중한 경험이 되었다. 다만 공식행사가 진행되고 있는 4일간의 짧은 기간동안 그 모든 일정들이 집중됨에 따라 일정 중복으로 인해 꼭 듣고 싶은 세션이나 행사에 참석할 수 없는 경우가 종종 생겼던 부분은 추후 더 좋은 방향으로 개선되었으면 한다.



개발회사 엔지니어 Vivek Porush, 그리고 맨왼쪽부터 이로운넷 박유진 기자, 수퍼빈 김수지 디렉터와 함께.



특히 한국의 사회적 기업 관계자들을 만나 공식적인 시간이 끝난 후에도 길 위에서 계속해서 대화를 나눌 만큼 그 열기가 가득했던 K-Night 일정과 SOCAP19의 축제다운 면모를 제대로 맛볼 수 있었을 The Big Food Truck Party 일정이 겹쳐 후자를 포기해야 했던 것이 많이 아쉬웠다. 행사장 내에서 진행된 공식일정들도, 또 별도로 준비된 외부 일정들도 모두 꼭 필요했고, 의미 있는 시간이었던 만큼 추후에는 그 모두를 충분히 경험할 수 있도록 “공식행사 일정 외 시간대에” 외부 일정들이 진행되도록 보다 여유 있게 전체 연수 일정들이 조정되면 좋을 것 같다.

또, 우리 SAO의 경우 “공연” 사업을 진행하고 있는 만큼, 기왕이면 현지에서도 해당 콘텐츠를 함께 경험해보고 싶었고, 현지의 관련 기업이나 기관, 또는 다른 분야일지라도 사회적 기업 카테고리에 있는 곳들을 직접 방문해 실제로 경험해보고도 싶었는데 이번 연수 일정의 경우 귀국일 제외, 단 5일간의 짧은 시간동안 압축적으로 많은 일정들을 소화하고 곧바로 귀국해야 하는



샌프란시스코 대학에서 David Batstone 교수님과 함께

시간에는 각 기업이 추가적으로 조사하고 싶은 것들을 직접 방문, 연구해볼 수 있는 시간들이 함께 마련되었으면 한다. 공항 체류 시간까지 더하면 이동 시간만 왕복 30시간이 넘는 긴 시간을 투입해야만 갈 수 있는 먼 곳인 만큼 “현지에서 보고, 느끼고, 배울 수 있는 것들을 충분히 경험할 수 있는 시간”이 조금 더 여유 있게 주어져 더욱더 의미 있는 연수가 되기 바란다.

일회성 지원을 넘어 지속적인 성장이 지원되기를

이번 연수기간 프로그램을 기획하고 주관했던 임팩트스퀘어의 지원은 여러모로 정성과 진심, 그리고 열정과 노력이 느껴지는 감사한 응원이었다. 소셜벤처에서 각자 1인 다 역을 소화하고 있을 연수단 참가자들의 전쟁 같은 일상을 배려해 압축적으로 진행된 사전 오프라인 일정부터, 홍보영상 제작, 피칭 사전 피드백 및 전문 투자자 앞 피칭 기회 마련, (사전신청 시) 통역 제공, 체크리스트와 꿀팁들을 담아 매주 2차례씩 발행된 뉴스레터, 한국대표단 부스 개설 및 비치용 브로셔 제작 등등 정말 셀 수 없이 많은 부분에서 세심한

배려와 꼭 필요했던 지원들이 가득 제공되었다. 함께하신 임팩트스퀘어 직원분들의 열정과 엄청난 노력으로 만들어졌을 그 모든 지원들이 함께했기에 약 1달 반이라는 짧은 시간 동안 빛의 속도로 준비해내야 했던 해외연수가 무사히 잘 마무리될 수 있었다고 생각한다.

또, 기술보증기금과 한국청년기업가정신재단 직원분들도 연수단 참가자들이 혹여 불편한 것은 없는지, 부족한 것은 없는지, 다음 연수를 위해서는 어떤 점들이 개선되었으면 하는지 등등 세심하게 챙기고 진심으로 소통하며 함께 해 주셨다. 누군가가 우리들의 성장을 위해 이렇게나 전폭적인 지원을 해주시는 것도 감사한데, 혹여 부족한 것은 없을지 챙기는 그 마음에서 아이를 키우는 부모님의 마음과 같은 따뜻한 응원의 마음과 진심이 느껴져 정말 든든했다. 이 SOCAP 참여를 통해 얻을 수 있는 새로운 시각들이 가득한 만큼, 내년도에도 이 사업이 계속되길, 그리고 선발 일정이 조금 더 여유 있게 시작되길 바란다.

또, 2017년 이 행사에 먼저 다녀오셨던 ㈜오파테크 이경황 대표님께서 사전 오티 때 말씀해 주셨던 것처럼, 정말로 가보기 전에는 보이지 않던 것들이 직접 다녀오고 나니 ‘다음에는 이렇게 준비해가면 더 좋겠다’는 깨달음과 함께 분명히 그려졌다. 여러모로 의미가 큰 연수인만큼, 다양한 사람들에게 기회를 주는 것도 좋겠지만 또 한편으로는 기존의 참가자가 계속해서 성장해 나가며 점점 더 영향력 있는 사람으로 활약할 수 있도록 기존 참가자들을 대상으로 한 계속 지원도 함께 병행되기 바란다. 첫해의 낯설과 어수룩함은 다음 해에 익숙함과 노련함으로 변화할 것이고 그러한 경험치가 쌓일수록, 그곳에서 보고 느낄 수 있는 것들 그리고 시도하고 실행해볼 수 있는 것들이 한 해 한 해, 달라질 것이다. 이러한 과정을 통해 이 연수가 일회성으로 끝나는 단순지원을 넘어, 정말로 한 기업의 시작부터 성장까지 지속적으로 함께하는 의미 있는 지원이자 든든한 응원이 되어줄 것이라 기대한다.

마지막으로, 이번 연수에서 얻은 가장 큰 선물은 각자의 자리에서 순수한 열정으로 한 걸음씩 나아가고 있는 멋진 사람들을

상황이었던 터라 샌프란시스코까지 가서 현지 기업에 실제로 방문해보지 못했다는 점이 가장 큰 아쉬움으로 남았다. (특히 공연의 경우 주로 주말에 진행되는 터라 토요일 이른 아침 귀국해야 하는 상황이 더욱더 아쉬웠다!)

각자의 연구 계획에 따라 더 오래 혹은 미리 현지에 체류할 수 있는 여지를 마련하는 것이 어렵다면, 추후에는 아예 전체 연수기간을 조금 더 길게 설정해 현지의 기업들도 같이 방문해보고 그 사이사이

너무나 많이 알게 되었다는 것. 이번 연수에 함께했던 연수단과 운영진 모두가 “더 나은 세상”을 위해 진심으로 열심을 다하고 있는 만큼, 우리들의 미래가, 우리들이 살아갈 앞으로의 세상이 더 행복한 곳이 될 것이라는 확신이 들었다. 이번 연수를 통해 각 참가자들이 얻었던 소중한 경험들이 많은 분야에 계속해서 널리 전해져 국내에서도 유의미한 변화들이 지속되길 바란다.



K-Night가 진행되던 날, 연수단과 운영 지원단

글로벌 소셜벤처에서 힌트를 얻다

김상현 사회적협동조합 살림

중간지원조직의 지원방향에 대한 고민

사회적경제 중간지원기관 5년 차. 사회적 기업 인증 업무를 담당하면서 사회적 가치와 기업 성장이라는 두 마리 토끼를 잡는 기업들을 지원하고 있지만 이상과 현실을 일치시키는 사례를 만드는 건 쉽지 않은 일임을 너무 잘 알기에 지금과 다른 방식으로 접근하고 싶은 욕구가 가득 차 있던 시기였다. 'SOCAP2019' 참가는 그동안 현실과 제도에 갇혀 있던 생활에 기업들에게 도움이 될 새로운 접근에 대한 인사이트로 다가왔다.

먼저, 우리나라 사회적경제 지원책도 확대되고 다양한 방식이 시도되고 있지만 '임팩트 투자'는 사회적경제 영역에서는 아직 익숙하지 않은 방식이었다. 오리엔테이션에서 연수를 주관했던 '임팩트스퀘어' 임직원분들과 이야기를 나누면서 '소셜벤처'라는 같은 생각을 나누는 사람들의 문법의 차이에 어색하기도 했지만 이 방식을 기업들에게 적용할 중간과정을 만든다면 새로운 효과가 나타날 수 있겠다는 기대감이 생겼다.

우리나라에서 시도되는 '임팩트 투자'의 방식도 아직까지 정립이 되어있지 않은 상황에서 지역에 적용하기는 더 멀게 느껴졌지만 해외사례를 통해 그 다음 과정을 간접 경험하면 서울보다 모든 게 뒤처지는 지역에서 지금 준비할 게 더 명확해지지 않을까 하는 생각에 질문거리만 가득 가지고 있던 차에 샌프란시스코에 가면 '블랜드드 파이낸스'를 찾아보는 게 이 질문에 도움이 될 거라는 조언을 듣고 지원금 방식이 익숙한 사회적 기업들에게 민간자본을 적용하는 사례를 보고자 했다.

두 번째로 SVI(사회적 가치지표)를 사회적 기업 성장에 도움이 되게 사용할 방법에 대한 고민을 끌어줄 다양한 사회적 가치측정 세션에 사례를 보고 싶었다. 사회적 가치측정에 대한 지표를 만들고 시행 초기단계인 우리나라 현실에서 해외 사례를 주도했던 GIIN 등 기관들의 참여는 사회적 가치 지표를 기업 성장에 어떻게 적용하는지 배울 기회라고 생각했다.

사회적 가치를 계량화하는 데 집중하다 보니 이 지표의 본래 의미인 사업의 방향을 설정하고 이해관계자들을 설득하는 도구로 사용하려는 목적을 잠시 접어둔 상황에서 본격적인 사회적 가치지표 확대 전에 지원기관의 컨설팅 방식에 기준점을 세울 수 있는 기회가 될 것 같았다.

11시간 비행을 마치고 샌프란시스코에 도착하자마자 좋은 날씨, 맑은 공기, 좋은 숙소에 '정말 오랜만에 여유가 생겼구나'라는 생각이 들었고 현실에 치여서 나를 너무 챙기지 못했던 게 느껴졌다. 일주일간의 연수가 개인적인 학습의 기회와 함께 충전을 마친 지원기관 실무자가 되어 돌아가길 바라면서 연수 일정을 시작했다.

당연하지만 자연스러운 방식

금문교와 앨커패스가 보이고 바다에는 물개가 돌아다니며 군부대가 이전한 공간을 활용한 행사장에서 일회용 컵 대신 텀블러 사용이 자연스러운 사람들에 섞여 SOCAP 일정을 시작했다.

우리나라처럼 대리석이 깔린 컨벤션도 아니고 잘 갖춰진 세션장도 아니었지만 주제에 공감하는 사람들을 자연스럽게 모아내고 이야기를 나눌 테이블만 만들어 두었을 뿐인데 투자자와 스타트업, 지원기관 등 다양한 사람들이 서로의 고민을 나누기 위해 토론하고



뒤로 금문교가 보이는 SOCAP19 행사장 외부전경

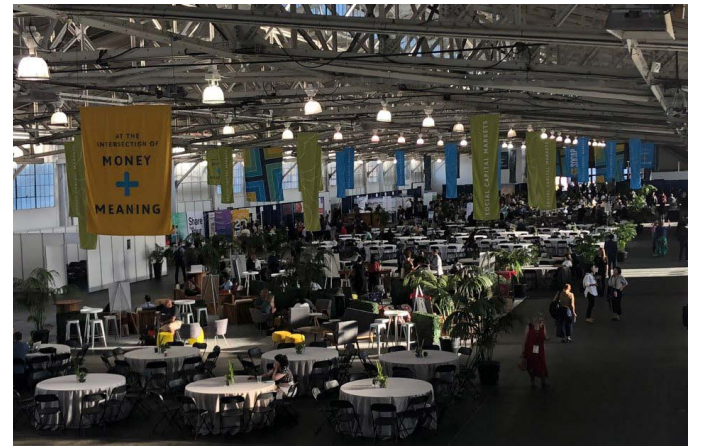
대안을 찾아내는 모습은 자연스럽지만 겪어보지 못한 자연스러움이었다. 공감대가 필요한 사회적 문제를 해결하기 위해 당연히 이런 방식으로 의견을 나누어야 가능하겠다는 생각이 들었지만 짧은 영어와 한국인의 수줍음을 가지고 이 사람들과

함께 일주일을 보냈다.

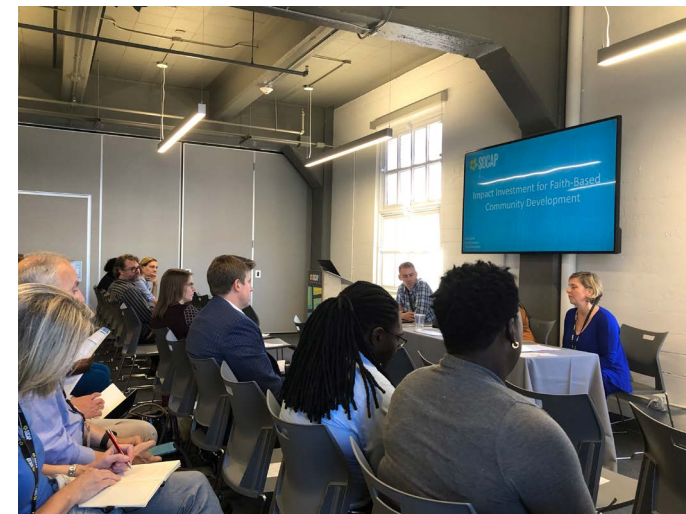
일정 전체를 돌아보며 가장 어색했지만 가장 자연스러웠던 시퀀스는 세션 발표자들의 발표내용이 우리나라처럼 숫자와 새로움으로 무장하고 공부를 필요로 하는 내용이 아닌 일반적이고 쉬우며 자연스러운 말들로 각 주체들의 고민을 풀고 나눠주는 점, 또 발표자의 시간보다 플로어에 있는 청중들의 질문과 토론이 핵심이 되게 하는 점. 무엇보다 새로웠던 건 고민하는 사람의 이야기를 들어주고 네트워크를 연결해주는 자연스러움이었다.

미국에 가면 뭔가 엄청 새로운 것들이 있을 것 같은 기대감이 다른 방식으로 채워지는 경험이었다. 우연히 연속으로 두 세션을 같이 들었던 Niraj Shah는 로컬 투자에 대한 이야기를 나누다가 인도 영어에 힘들어하는 나에게 프로젝트를 같이 했던 파트너를 소개해줬고 좀 더 쉬운 영어로 같이 고민을 나눌 기회를 만들어주는 이런 방식이 낯설고 힘든 스타트업에 필요한 방식이 아닐까 생각했다.

한국에서 스타트업 프로그램을 진행 중인 기업이 이런 고민을 해결하고자 한다면 멘토링 프로그램이라는 이름으로 신청서를 받고 약속을 잡아 이야기를 나누고 보고서를 받았던 과정과는 같지만 다른 사뭇 자연스럽고 효과적인 방식이었다.



자연스러운 네트워킹이 이루어지는 SOCAP2019 행사장 내부전경



블랜드드 파이낸스와 로컬 투자 두 영역을 동시에 다룬 'Using Blended Financing to Create Systemic Change in Agriculture Markets'세션

사회적 기업에 지원되는 일자리 창출 사업비, 사업개발비 지원 사업비 등이 블랜드드 파이낸스에서 말하는 정확한 의미의 정부자금은 아니지만 이 자금들이 기업의 근간을 세우는 제품 개발에 사용되거나 근로자 처우개선을 위한 비용으로 효과성 있게 사용되려면 지원금으로 사용할 수 없지만 기업에 필요한 민간 자금들이 함께 투입되어야 한다.

민간 자금이 '임팩트 펀드'의 형식으로 투입된다면 사회적 가치를 확장하는 동일한 목적을 달성하는 게 효과를 낼 것이다.

'Using Blended Financing to Create Systemic Change in Agriculture Markets' 세션에서 발표자로 참여했던 정부, 투자자, 기업 모두 원했던 목표는 로컬 농업에 사회적 가치를 담은 프로젝트가 성공하는 것이었다. 하지만 주체별로 원하는 것과 필요로 하는 것이 달랐고 블랜드드 파이낸스는 각자가 원하는 것들을 가져가는데 서로에게 작용하고 효과적인 역할을 수행한다.

'Blended Finance 2.0' 세션에서 제기된 문제처럼 다양한 이해관계자들이 각자의 정보를 개방하고 문제해결(사업 성공)을 방해하는 요소들을 제거하는 데 힘을 모으고 투자를 넘어 의사결정 과정에서 서로가 참여하는 테이블을 마련하는 방식이 우리나라에서 익숙하지 않지만 사회적 가치가 있는 일을 하겠다는 하나의 목표를 달성하는 가장 효과적인 방법이라고 생각한다.

블랜드드 파이낸스 - 빨간 돈과 파란 돈

지원기관 업무를 수행하면서 가졌던 고민 중 한가지는 기업을 지원하기 위해 투입되는 정부지원금들이 기업의 BM을 망가트리거나 지원금의 목적이 기업 운영방식을 의도치 않은 방식으로 바꾸는 사례에 대한 것들이었다.

블랜드드 파이낸스에 관한 여러 세션을 들으면서 정부지원금이 목적을 가진 가시 달린 빨간 돈이라면 이 자금의 성공적인 사용을 위해선 특정 목적은 없지만 기업 성장 과정에 필요한 여러 가지 요소에 투입할 수 있는 민간의 파란 돈이 함께 투입되어야 동맥, 정맥이 함께 순환하는 건강한 기업이 되는 게 아닐까 생각했다.

SDGs가 글로벌의 정석

다양한 세션을 참여하면서 공통으로 느꼈던 점은 UN SDGs가 세계 공통의 언어라는 점이다. 앞서 소개한 'Using Blended Financing to Create Systemic Change in Agriculture Markets' 세션에서도, 정부 자금 담당자, 해외 로컬 농업종사자, 지원기관 실무자가 각자의 상황에서 지역농업에 블랜디드 파이낸스를 적용할 때 생기는 문제를 이야기하면서 동시에 SDGs가 하나의 언어로 서로를 묶어냈다. 세션을 참가하면서 새로운 사람들과 이야기를 나누면서 공감할 수 있었던 건 이들이 함께 이해하는 SDGs가 중요한 역할을 했다고 생각한다.

글로벌에서 실행하는 SDGs에 비해 한국에서 경험한 SDGs의 실행방법은 다양한 분야를 아우르거나 임팩트 확장 측면에서 아직 부족한 부분이 많다고 생각한다. 한국에서 수행되는 다양한 SDGs사업에 사회적 기업들의 활동을 접목해 임팩트를 일으킬 방법에 대한 고민이 필요한 시점이다. 지속가능발전협의회가 수행하는 사업과 연계해 지역을 연계하는 방안을 만들어 봐야겠다.

사회적 가치 측정 – 측정이 아닌

결과 도출의 도구

우리나라에서도 사회적 가치측정에 대한 다양한 시도들이 진행되고 있으며 사회적 기업은 SVI(사회적 가치지표)가 단계적 확대 적용을 진행 중이다. 매년 지표를 정교하게 만들고 객관성을 담보할 방법을 보완하고, 활성화를 위해 지표 사용을 금융까지 확대 중이다. 이 고생스러운 과정을 통해 지표가 개발되었지만, 기업 측정을 마치고 나면 남은 아쉬움 한가지는 이 지표가 정말 이 기업의 사회적 가치를 제대로 측정한 것인가 였다.

GIIN에서 개발한 아이리스 플러스를 활용한 'Translating Impact Intentions Into Real Results' 세션에 참여하고 나서 한국에서 측정을 진행하면서 아쉬움이 남았던 이유는 측정을 제대로 했는가에 대한 것이 아니라 이 측정이 기업의 소셜 미션을 달성하는 데 도움이 되었는가에 대한 아쉬움이었다는 생각이 들었다.

측정 도구를 활용하는 본래 의미는 목적을 달성하기 위해 의사결정과정에 도움되는 데이터를 적립하고 이를 통해 사업 방향을 점검, 수정하는 길잡이가 되는 것임에도 이 당연함을 놓치고 있었던 것 같다. 물론 한국에서도 측정 이후에 지표 별 점수 향상 및 보완을 위한 작업을 진행하지만 기업의 더 큰 임팩트를 위한 매트릭스에 대한 명확성과 이를 관리하는 활동이 상대적으로 약하다.

프로젝트X의 사례처럼 10개 산업에서 10%의 지속 가능한 소싱을 이루어 내는데 규범과 원칙의 일관된 구현, 비교 데이터와 명확한 핵심 데이터, 등급 최고의 리소스를 제공하는 과정이 함께 진행되어야 측정의 데이터가 의사결정에 긍정적인 효과를 가져올 수 있다.

프로젝트X 담당자로 있는 Belissa Rojas와 세션 후 미팅에서 측정이 가져오는 장점을 물었을 때 정확한 측정이 이루어지고 의미 있는 데이터가 산출되었다면 더 나은 결과를 도출하기 위한 의사결정에 영향을 미치는 점이라는 대답을 듣고 SVI도 측정 이후 결과값을 가지고 소셜 미션 수행에 더 나은 결과를 도출하기 위한 과정을 다양한 이해관계자를 참여 시켜 진행해야겠다는 생각을 했다.

아직까지 한국에서 사회적 가치지표가 활성화되는 중이지만 다양한 사례에 대한 많은 데이터가 수집되는 장점을 활용할 방안에 대한 고민도 필요할 것으로 사료된다.



GIIN의 IRIS+를 다룬 "Translating Impact Intentions Into Real Results" 세션

소셜 캠퍼스 '온'도 이런 방식으로!

연수 첫날 비행기에서 내리자마자 KOICA에서 좋은 기회를 주셔서 실리콘밸리 최고의 인큐베이팅 기관인 'Plug and Play', 'Singularity University'를 탐방할 기회가 생겼다.

'Plug and Play'는 페이스북 등 유니콘들이 성장한 인큐베이팅 기관이고 11월 중 한국에도 개소한다. '작년 연수참가자 중 IR 중에 10억을 투자 받은 사례가 있었다'는 말을 듣고 이 곳의 기업성장 시스템에 대한 궁금증으로 투어를 시작했다.

기관 소개를 들으며 가장 주목했던 점은 사회적경제 소셜벤처를 육성하는 '소셜캠퍼스 온'등 인큐베이팅 기관과의 차이점을 발견하고자 했다. 물론 시설, VC 규모, 연계기업 숫자, 유니콘의 투자금액들이 부러움을 불러일으켰지만 가장 중요한 건 어떤 차이가 아이디어를 유니콘으로 만들게 하는 지 확인하고 싶었다.

가장 큰 차이점은 투자를 진행할 대기업들이 스타트업 사무실 바로 옆에 입주해 있고 실무자가 상주해 있어서 언제든지 스타트업의 아이디어에 대해 토의하고 의견을 주면서 투자단계까지 함께 할 수 있다는 점이였다. 한국의 방식처럼 공모나 간헐적인 인터뷰로 기업 성장을 확인하고 투자를 진행하는 방식과는 차이가 있었다. 또한, 투자를 진행할 다양하고 많은 기업들이 함께하고 있고 지불 금액에 따라 등급을 나눠 관리하고 있는 점이였다. 투자하는 기업에도 투자를 받는 스타트업에도 가장 자연스러운 접근 방식이라고 생각했다.

또 하나의 차이점은 우리나라처럼 스타트업 이후 지원금을 먼저 주고 성과를 판단하는 방식이 아니라 아이디어를 발전시키고 프로토타입을 통해 일정 수준의 데이터가 모인 후 작은 투자를 진행하고 데이터가 쌓여 현실적인 BM이 완성되는 시점에 투자를 유치하는 방법이 인상적이었다.

우리나라 소셜벤처의 문제점 중 하나인 지원금 의존도를 줄이는 방법으로 투자를 결정할 사람이 지속적으로 만남을 갖고 데이터에 대한 피드백을 주는 방식으로 성장시킨 후 자금을 연계시키는 건 적용해야 할 필요가 있다고 느꼈다.

'Singularity University'는 경영교육 프로그램, 비즈니스 인큐베이터 및 혁신 컨설팅 서비스를 제공하는 창업전문 대학이다. 비영리 단체로 설립되었으며 초기에는 대학원 연구 프로그램(GSP)이라는 10주 여름 프로그램을 제공했으며 이후 기술을 사용하여 글로벌 과제를 해결하는 방법을 필요로 하는 개인을 대상으로 프로그램을 제공했다. Singularity University의 창립 파트너 및 스폰서로는 구글, 노키아, 오토데스크, 링크드 인, 카우프재단, 제넨테크 등이 있다. Singularity University'에는 인류에 도움이 될 가능성이 있는 기업가를 돕기 위해 설립된 벤처 파크가 있다. 고도로 성장하고 지속 가능한 사업을 진행하기 위한 초기자금 지원과 사업을 꾸준히 지속할 수 있도록 자금조달을 돕는다. 또한 잠재적이고 전문적인 파트너와의 글로벌 네트워크 형성을 지원하고 있다. 소셜 캠퍼스온 같은 우리나라의 창업기관들이 벤치마킹해야 할 자연스러운 기업성장, 투자의 방식이라고 생각한다.

사회적 기업과 임팩트 투자의 Chemistry에 대한 기대

SOCAP에서 만난 사례들에서 느낀 점은 이 일을 시작하기 전에 추상적으로 '좋은 일'이라고 느꼈던 생각들을 현실로 만들어 내는데 자연스럽게 창업지원, 금융, 다양한 리소스들이 결합해 더 나은 결과물들이 만들어지고, 이 과정을 더 효과적으로 정교하게 수행하기 위한 노력을 진행한다는 점이다.

한국에서 진행되는 사회적 기업 제도와 임팩트 투자를 보면서 두 곳에서 사용하는 문법의 차이가 너무 크다는 생각을 했다. 사회적 기업은 국가지원제도와 함께 기형적인 성장 중이고 임팩트 투자는 아직 벤처투자의 문법을 벗어나지 못하는 부분이 그렇다 이런 차이가 두 곳이 서로 결합하지 못하고 있는 이유 중 하나가 아닐까 하고 이야기를 나누다가 K-Night에서 한국의 사회적 기업 인증제도가 배당제한을 강제하면서 임팩트 투자에서는 되레 기피하는 사례도 있다는 말을 들었다.



전 세계 다양한 기업들이 Plug and Play와 함께 스타트업을 지원하고 있다

SOCAP사례를 한국에 적용할 글로벌의 경험, 촉매 자본에 대한 논의, 스케일업에 대한 사례들을 더 고민하고 적용할 방안을 마련해서 사회적경제에 대한 본래 의미에 더 다가가는 지원책에 대한 고민이 시작되었다.

룸메이트였던 MYSC 박정호 이사님을 재우지 않고 5일 동안 괴롭힌 결과 임팩트의 문법과 글로벌의 기준들에 대해 조금은 소개할 수 있게 되었으니 지역에 돌아가서 사회적 기업가들이 꿈꾸는, 처음 꿈꾸었던 ‘좋은 일’을 실현하는데 도움이 될 수 있었으면 한다.

모든 참가자 중 유일하게 지방에서 참가했고 두 명뿐인 사회적 기업 중간지원조직 참가자 중 한 명으로 수도권에 비해 내 주변의 어려운 환경들이 아쉽고 부럽기도 했지만 지역이기에 가질 수 있는 장점들을 만들어내고 수도권, 글로벌의 장점들을 받아들일 수 있는 지속 가능한 소셜 미션이 유니콘 기업이 되는 날을 기대하며 글을 마친다.

‘임팩트’로 뭉친 3500명, 자본주의의 미래를 논하다



SOCAP19 행사장 외부(위), 내부(아래)의 자유로운 네트워킹 풍경

이들이 바라보는 SOCAP과 해외 임팩트 생태계는 어떤지 듣기 위한 목적도 있었다. 또한, 현지 임팩트 금융 관계자들, 비즈니스 리더들과 이야기하며 시야를 넓히기 위해 참가했다.

세계 ‘최대’ 임팩트 투자 컨퍼런스에 가다

중소벤처기업부가 주최한 ‘소셜벤처 글로벌 역량강화 프로그램’에 한국 대표단 자격으로 참여했다. 국내 소셜벤처·중간지원조직 15곳과 함께 샌프란시스코에서 10월 22일부터 25일까지 진행된 SOCAP19와 각종 외부 세미나에 참가했다. 12개 키워드를 주제로 150개 이상의 세션이 열려 500명 이상의 연사가 발표한 SOCAP. 3500명의 참가자 모두가 ‘임팩트’라는 공감대를 공유하는 사람들이었다.

취재가 목적이었기에 최대한 행사장에서 시간을 많이 보내고 현장의 분위기를 기사에 담기 위해 노력했다. 들었던 세션 중에는 ‘When Women Lead’와 ‘Social Impact Entertainment Revolution’ 세션이 가장 인상 깊었다.

What Will Happen When Women Lead? – 비즈니스에서 가부장제를 타파하라

여성이자 저널리스트였기 때문에 무료로 초대됐다. 본 행사 시작 전 Pre-workshop으로 진행된 해당 세션은 SOCAP의 자매기구인 Conscious Company Media가 주관했으며, 여성 참가자 150명이 모였다.

이곳에서 참가자들은 그동안 가부장제를 받아들이고 masculine한 모습만 부각했던 모습을 반성하며, 좀 더 포용적인 비즈니스 사회를 만들기 위해서는 이를 벗어나야 한다는 데 공감했다. 그동안 리더는 강인하거나 독한 모습만 보여야만

국내 태동기 임팩트 금융, 글로벌은 어떨까?

2018년 사회적 금융 국제기구 ‘GSG(Global Social Impact Investment Steering Group)’의 국내 대표 기구인 ‘NAB(임팩트금융자문위원회)’가 출범했을 때 임팩트 금융을 처음 접한 후, 전담기자처럼 관련 이슈를 지속적으로 보도해왔다. 정부의 사회적금융 활성화 방안 발표, 사회가치연대기금 출범, 임팩트 투자 관련 각종 컨퍼런스와 행사 등 관련 이슈를 좇으며 사회적경제기업가와 사회적 가치를 지지해줄 투자자와 인내자본이 필요하다는 사실에 깊이 공감했다.

올해 SOCAP이 12회를 맞이하고, 세계 최대 임팩트 투자 컨퍼런스로 자리매김했는데도 국내에는 ‘SOVAC이 벤치마킹한 행사’ 정도로만 소개되는 게 아쉬웠다. SOCAP의 전반적인 분위기를 국내 독자들에게 친근하게 소개하고, 임팩트 투자라는 개념이 해외에서는 깊이 논의되고 있다는 사실을 알리려는 목적으로 참가했다.

한국 대표단의 멤버로 참가하며 대표단에 소속된 소셜벤처와 중간지원조직과도 교류하는 시간을 갖고,



'When Women Lead' Workshop



'The Social Impact Entertainment Revolution' 세션

영화에는 최대한 특정 관점을 배제하고 모든 이해관계자들의 목소리를 담으려는 노력이 돋보였으며, 세션에서 감독들도 이를 강조했다. 영화는 미국 내 32개 주와 여러 학교에서 자발적으로 상영한다. 데이튼 지역만이 아니라 많은 이들이 공유하는 이슈임을 증명한다.

연사들은 영화에 대해 “대화하지 않으려는 이들(관리자와 노동자)이 최소한 서로의 입장을 들어보는 계기가 됐으면 좋겠다”라고 말했다. 직접 만나 서로에게 문제를 털어놓는 건 둘째 치더라도, 영화를 보면 상대방이 어느 지점에서 불만을 갖는지 확인할 수 있다.

미국 다큐멘터리지만, 문화가 다른 관리자와 근로자의 관계를 다룬다는 점에서 한국 상황에도 인사이트를 준다. 특히 밀레니얼이 사회에 입문하기 시작하면서 ‘90년생이 온다,’ ‘밀레니얼과 함께 일하는 법’ 등의 책이 등장하기 시작했다. 그만큼 한국 사회에서 기성세대와 밀레니얼 세대 사이에 공감대가 부족하고, 필요하다는 것. 지속 가능한 일자리를 만들려면 서로를 이해하고 공감하는 자세가 필요하다.

글로벌 임팩트 선수와의 만남

혼합금융(Blended Finance) 글로벌 네트워크인 ‘Convergence’ 관계자로부터 직접 연락이 와 프레스 룸에서 인터뷰를 진행했다. 혼합금융 개념에 대해 모호하게만 알고 있었는데, Convergence 관계자들의 설명을 듣고 깊이 이해할 수 있었다.

‘임팩트 허브 네트워크’와 ‘임팩트 허브 도쿄’ 관계자들도 인터뷰했다. 임팩트를 추구하는 공유

성공할 수 있었지만, 그런 방식으로선 더 이상 사회가 지속 가능하게 굴러갈 수 없다. 이제는 리더가 약점을 드러내도 괜찮은 세상을 만들어야 한다는 것. 그런 세상을 만들어 가는데 여성의 역할이 크다는 이야기가 오고 갔다.

American Factory – 바람직한 일자리의 미래는?

넷플릭스에서 재미있게 봤던 다큐멘터리 ‘American Factory’의 감독, 제작사 관계자 등을 만날 수 있는 기회였다. ‘American Factory’는 GM 공장이 물러난 오하이오주 데이튼 지역에 새로 들어선 중국 유리 공장을 배경으로 한다. 효율성과 질서정연한 분위기를 중요시하는 중국 문화 vs. 안전과 자유가 더 우선인 미국 문화. 이 둘이 끊임없이 부딪히지만 풀어가려는 노력, 그러나 결국 미국인 노동자들의 노동조합 결성이 좌절되는 모습 등을 담았다.



'American Factory'의 줄리아 라이케르트 감독(왼), 스티븐 보그나르 감독(오)과 함께



Convergence 관계자와 인터뷰 장면.

오피스가 세계 50개 이상 국가에 뿌리내릴 수 있었는지 궁금했다. 임팩트 허브 네트워크의 전략 디렉터 Sarah는 “사람들이 점점 사회적으로 의미 있는 일을 하고 싶어 하고, 임팩트라는 개념 자체가 여기저기서 관심을 끌고 있다”고 설명했다.

IR 피칭 실습 세미나 – 투자자 마음은 30초 안에 결정된다

22일에는 SOCAP 행사장인 포트 메이슨 예술 문화 센터 내 미팅룸에서 ▲노을 ▲위커넥트 ▲LAR ▲라이브스톡 ▲오파테크 ▲수퍼빈 ▲서울아티스틱오케스트라 관계자가 각각 5분 동안 영어로 IR 피칭(기업설명) 실습을 하고 투자자들로부터 피드백을 받았다.

로버트 김 캅캣 투자위원회 이사는 “피칭 시작 30초 안에 투자자의 마음을 사로잡아야 한다”고 말한 게 인상 깊었다. 관심을 끌려면 스토리텔링하듯 사업을 설명해야 한다.

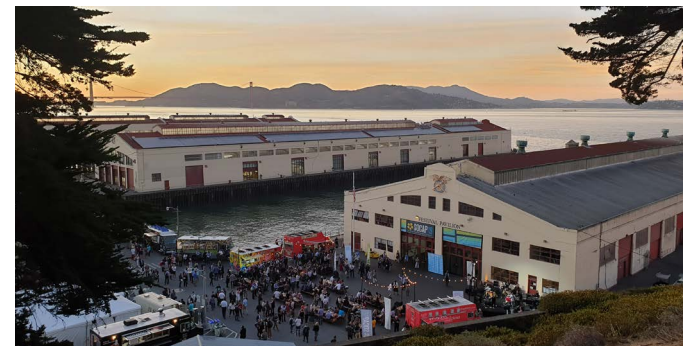
그는 또한 “사업의 존재 목적, 하는 일, 필요한 요소 등을 가장 먼저 설명하는 게 좋다”고 조언했다. 기사처럼 IR 피칭도 두괄식 구성이 중요하다는 사실을 배울 수 있었다.

글로벌 투자기관 세미나 – 사회적 기업, 성공하려면 실리콘밸리에서 창업한다 마음먹어야

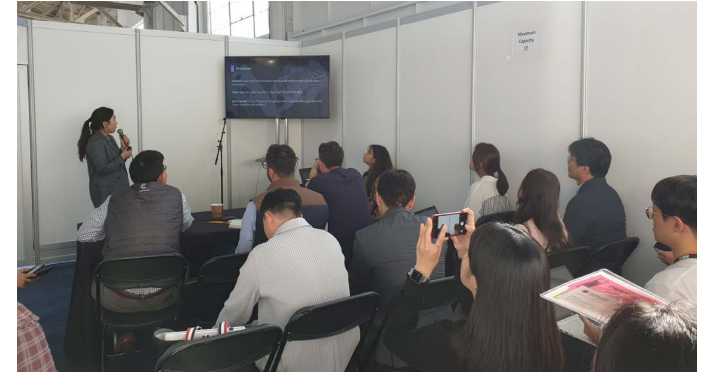
25일에는 직접 비영리단체와 임팩트 투자 조직을 만든 데이비드 배트스톤(David Batstone) 교수를 만나 사회적 목적을 담은 창업 경험을 들었다. 그는 인신매매 퇴치를 목적으로 하는 국제 NGO '낫포세일(Not for Sale)'을 설립하고, 낫포세일이 지속 가능한 활동을 하도록 건강음료 'REBBL,' 친환경 신발 'Z-Shoes' 등 11개 사업에 착수해 성공적으로 수익을 창출하는 중이다.

비즈니스로 가치를 창출하는 일에 대한 배트스톤 교수의 시선은 신선했다. 그는 제품에 담긴 가치로 구매를 끌어내지 않는다고 강조했다. 처음부터 가치를 내걸면 소비자 대부분이 기대치를 낮추고 시혜적인 마음으로 접근하기 때문이다. “소비자들이 제품·서비스 자체에 반해 여러 번 구매하다가 제품에 담긴 이야기를 알게 됐을 때 더 큰 매력을 느낀다”는 그의 말에 고개를 끄덕였다.

기자로써 바라본 SOCAP19



SOCAP 전경



IR 피칭 실습 장면



샌프란시스코 대학 다운타운 캠퍼스에서 만난 데이비드 배트스톤 교수

행사 첫날 당황했다. 보통 이렇게 큰 컨퍼런스 행사는 ‘오프닝 세션’을 열어 유명한 연사나 정부 관계자가 연설을 시작한 후, 축하 공연을 진행하고, 기념사진을 찍는다. 행사 시작과 동시에 그 기념사진은 각종 포털 사이트 뉴스 란을 수두룩하게 장식한다. 하지만 SOCAP19는 그런 장면을 찾아볼 수 없었다. 첫날부터 연사 발표 세션을 동시다발적으로 진행했다. 플레너리 세션과 세부 세션의 차이 정도만 드러날 뿐, 모든 세션이

동등하게 중요했다.

연사 구성도 눈에 띄었다. ‘백인 남성’으로만 구성된 세션은 거의 없었다. 여성과 유색 인종이 꼭 포함돼 있었다. 나중에 들어보니 주최 측에서 일부러 신경을 썼다고 한다. 우리나라도 본받아야 할 점이다.

‘글로벌’ 역량강화 프로그램이었지만, 장소가 미국이고 미국인들이 대부분이라 세션들은 미국의 상황을 전제로 하고 진행됐다. 세션을 들으면서 ‘미국의 사회적, 법적 현황을 더 잘 알았으면 더 깊이 이해할 수 있었을 텐데’하는 아쉬운 감정이 있었다. 더불어 그들이 다루는 고민 중 여러 부분이 한국 임팩트 생태계와도 결을 같이 한다는 점이 놀라웠다.

SOCAP 외 시간에는 배트스톤 교수를 만나 들은 이야기가 가장 기억에 남는다. 임팩트 영역에서 혁신을 만드는 ‘기업가 정신’이 무엇인지 배울 수 있었다. 사회적 가치의 지속 가능성을 꿈꾸는 국내 사회적 비즈니스 리더들에게도 귀감이 되리라 믿는다.

행사 자체에 대해 한가지 아쉬운 점을 꼽는다면 환경 보호에 대한 인식 부족이었다. 그레타 툰베리가 UN에서 연설한 영상이 화제가 되고, 플라스틱 빨대가 코에 꽂힌 거북이 사진이 전 세계를 슬프게 했는데 세계 최대 ‘임팩트’ 투자 컨퍼런스에서 일회용품이 너무 많이 보였다. 음식물과 일회용품을 함께 버리는 모습에 눈살이 찌푸려졌다. 행사 설문조사에 의견을 제기했으니 내년에는 반영되길 바란다.

국내 임팩트 생태계 대표주자들과 며칠간 함께할 수 있었던 기회가 새롭고 즐거웠다. 어려운 용어나 개념을 물어보면 쉽게 풀어 설명해주는 대표단 멤버들에게 고마운 마음이 들었다. 연수를 통해 시야를 넓히고, 인적 자원도 얻을 수 있었다.

SOCAP19: 세상은 넓고 배울 것은 많다

주영광 라이브스톡

우리나라에 다양한 소셜 벤체들이 존재하지만, 중앙아시아를 거점 삼아서 유목민들을 대상으로 프로젝트 및 사업을 하는 곳은 많이 접해보지 못했다. 그래서인지 SOCAP에 참여하면 국내보다는 더 다양하게 중앙아시아와 유목 분야에서 활동하고 있는 파트너들을 만날 것이라는 기대하는 마음으로 SOCAP에 지원하게 되었다. 이러한 기대감 때문인지 실제로 SOCAP 연수단에 선발되었을 때 매우 기뻐고, 연수 기간 참여할 세션들을 사전에 알아보고 회사 프로젝트 홍보물 등을 기대하는 마음으로 준비할 수 있었던 것 같다.

자유로우면서도 체계적인 SOCAP

이번 역량강화 프로그램은 글로벌 임팩트 투자 컨퍼런스 SOCAP19 참석과 큰 관련이 있었다. SOCAP19행사는 10.22~10.25 4일간 치러졌는데, 세계적인 컨퍼런스인 만큼 참여자들의 숫자와 행사 규모가 남달랐다. 약 3000여 명 이상에 달하는 글로벌 소셜벤처 생태계 관계자들이 한자리에 모였고, 이들은 자신들의 사업을 열정적으로 소개할 뿐만 아니라 타인의 사업에도 큰 관심을 보이고 질문하는 여유로운 모습들을 볼 수 있었다.



MLC(Million Lives Club) 세션

국제개발 및 농촌개발이라는 테마가 있었기에 해당 내용을 주로 다루는 세션을 중심으로 연수 계획을 수립하였다. 그 중에서도 Million Lives Club: Insights from Innovators Reaching New Horizons of Impact 세션이 가장 인상깊었다. 세션 스피커들은 USAID와 같은 국제기구와 협업하여 창업을 통하여 사회문제 해결 또는 국제개발을 시행한 대표들이었다. 사람들은 대개 소셜 분야에서 일을 한다고 하면 좋은 일은 하지만 돈은 못 번다는 편견이 있거나 사업을 진지하게 바라보지 않는 경우가 종종 있다고 한다. 하지만 사업의 규모와 수혜자의 규모가 백만 단위로 커질 경우 편견을 가진 사람들은 더 이상 소셜 사업이 작다고 함부로 말할 수 없을 것이라고 한다.

세션을 듣지 않는 시간에는 한국 연수단이 설치한 부스 근처에 머물면서 부스를 방문하는 사람들과 대화를 나누곤 했었다. SOCAP행사가 있는 동안 한국 연수단 부스에 정말 많은 외국인들이 들려서 한국 소셜벤처들이 제공하는 솔루션들에 관심을 보였다. 그리고 구글에 검색해도 나오는 분들이 아무 거리감 없이 부스에 와서 다정하게 인사를 나누고 우리 사업에 대해 듣고, 앞으로의 사업에 도움이 될 만한 사람들을 연결시켜주는 일들이 종종 있었다. 예를 들어, 아시아 개발 은행 본부에서 근무하신 Bartlet은 우리 사업에 도움이 될 만한 두 분을 (카자흐스탄 ADB 지부장과 ICT For Development 담당자) 소개해주었다. 뿐만 아니라 몽골 정부 관계자도 부스에 들려 몽골 유목민들에게 필요한 솔루션들을 귀띔해주었다.



몽골 정부 관계자(왼), KIVA 관계자(오)



뿐만 아니라 KIVA라는 국제단체에서 취약계층을 대상으로 Micro-finance를 실행한 경험담을 알려주었다. 우리 회사가 앞으로 저소득 유목민의 경제적 자립을 돕기 위해 기획 중인 가족은행 프로젝트를 준비하는 데 있어 여러 참고할 점들이 많았다. KIVA에서는 시행착오가 생기기 때문에 작은 스케일로 빨리 돌려 볼 것을

권고했다. 그리고 믿을 수 있는 사람을 첫 번째 파트너로 삼을 것을 권장했다. KIVA에서는 중앙아시아에서도 프로젝트를 한 경험이 있었다고 했다. 하지만 남미나 아프리카 지역에서 더 많은 소셜 성과를 얻었다고 했다.

이 외에도 USAID 관계자와 참여한 세션 이후에 잠시 만나 USAID 프로젝트에 대해 질문하고 논의할 수 있는 기회가 있었다. 이분들은 처음 보는 사람인데도 굉장히 친절하게 답변해주고, 도움을 최대한 주고 싶어 하는 모습들이 보였다. SOCAP이라는 행사가 10년 넘게 진행되었다고 들었다. 그래서 그런지 굉장히 규율과 체계가 잡혀 있는 느낌이 들었다, 하지만 동시에 굉장히 자유로운 분위기에서 서로 격 없이 대화하고 네트워킹 할 수 있는 시간과 자리가 마련된 것이 신기했다.



David Batstone 교수님 특강

Quality는 실리콘 밸리처럼, 미션은 사회적 가치로

개인적으로 SOCAP 세션 및 미팅 외에 가장 마음에 들었던 시간은 David Batstone 교수님의 특강이었다. 교수님은 학생들을 가르치시는 일 외에 여러 벤처 기업을 경영하시는 대표이시자 Not For Sale NGO 대표이시기도 하시다. 교수님은 human trafficking 문제를 알리기 위해 처음에 책을 쓰셨고, 이후에 문제 해결을 위해 NGO 설립 및 창업을 하셨다. 교수님의 비즈니스 철학은 “사회적 가치가 있는 일을 하니 우리 제품을 사주세요”라는 생각을 버리라는 것이었다. 즉, 제품은 제품대로

가장 좋은 Quality를 보장하고 마켓에서 가장 좋은 질로 타제품과 승부를 봐야 한다고 강조하셨다. “우리가 좋은 일 하니 우리 제품 하나만 사주세요”라는 사고방식은 비즈니스 측면에서도 건강하지 못하고 사회적 가치 측면에서도 지속 가능성이 떨어진다고 하셨다. 즉 제품의 질은 실리콘 벨리에 내 놓아도 전혀 부끄럽지 않은 수준으로 끌어올리고, 사회적으로는 소셜 미션을 수행하는 기업들이 더 나와야 한다는 이야기로 받아들였다. 그리고 최고의 기업이 되기 위해서는 최고의 파트너들과 일을 해야 한다고 강조하셨다. 교수님의 특강이 소셜벤처들이 지켜야 할 핵심 균형들에 대해 말씀해 주셔서 잘 새겨들었다.

좋은 시간은 빨리 간다

요새 느끼는 것이지만 시간은 빨리 간다. 하지만 좋은 시간은 더 빨리 지나가는 것 같다. 일주일 동안 SOCAP에 참여함으로써 다양한 소셜 분야에서 일하는 분들과 만났고, 그분들의 인사이트를 통해 많이 배우는 시간이었다. 그리고 무엇보다 파트너십이 굉장히 중요하다는 것을 느끼게 된 연속였다. 비록 분야는 다르지만, 국내의 소셜벤처 관계자분들과 이야기하면서 격려도 받고, 조언도 듣고, 다양한 협업의 가능성들을 볼 수 있는 시간이었다. 앞으로 있을 SOCAP에 우리나라의 더 많은 소셜 벤처들이 참여해서 글로벌 소셜벤처 생태계를 경험하고 배우고 가는 기회들이 더 많이 있었으면 한다.

돈의 의미를 묻는 시대

글로벌 사회적 기업가들은 어떤 고민을 하고 있고, 어떤 방향으로 나아가고 있는가?

부끄러움을 무릅쓰고 고백하자면, 나는 한때 소셜벤처를 창업해봤고, 현재는 환경 부문 소셜벤처에 몸을 담고 있는 사람임에도 불구하고, 소셜 임팩트에 대해서는 거의 무지한 상태였다. 회사 내 (대표님과 투자에 관여하고 있는 사업전략팀을 제외한) 팀원들도 소셜 임팩트라는 단어를 생소하게 느끼는 걸 보면, 아직 한국 내에 있는 사회적 기업가들은 “소셜 임팩트”, “임팩트 창출”이라는 표현에 완전히 익숙하지는 않은 것 같다. 그런 내게 소셜벤처 글로벌 역량강화 프로그램은 의미가 깊었다.

이번 프로그램을 통해 소셜 임팩트를 다루는 세계 무대에서는 어떤 내용이 주요 논쟁이 되고 있고, 어떤 지향점을 합의하고 달려 나가는지 알고 싶었다. 그리고 글로벌 시장의 소셜 임팩트 측면에서 우리 회사의 미션이 어떻게 받아들여지고 측정될 수 있으며, 브랜딩 관점에서 우리의 사업이 어떤 방향으로 scale-up해야 하는지 확인해보고 싶었다. 소셜 임팩트 생태계의 흐름, 그리고 회사 미션과의 부합 지점 확인이라는 두 가지 목적으로 이번 프로그램에 참가하게 되었다.

소셜임팩트에 대한 모든 논의가 이루어지고 있는 2019 SOCAP

수퍼빈이 “소셜 벤처”로 구분되어 있다는 인식은 있었지만, 소셜 벤처가 궁극적으로 추구하는 목적 및 임팩트 투자에 대해서는 막연한 감만 있던 내게 SOCAP은 배울 게 많은 곳이었다. 약 4일간 다양한 세션(패널들이 나와서 한 주제에 대해 토론하고, 청중자와 소통하는 방식)과 미팅으로 구성되어 있으며 세션은 Impact Investing, Meaning, Sustainable Agriculture, Racial Equity, Impact Tech, LATAM, Catalytic Capital, Indigenous Communities, Future of work, Power of Story, Refugees, Opportunity Zones, Wildcard 등 13가지 트랙으로 구분이 되어 있었다.

이번 출장의 목적은 크게 1) 임팩트 생태계의 현황 및 흐름 확인 2) 임팩트 측면을 고려한 사업확장 방향(그중에서도 마케팅 및 브랜딩 관련 부문)을 확인하는 것이었기 때문에 세션 리스트 중에서 주로 ‘Impact Investor’와 ‘Power of Story’ 세션을 선택하여 들었다. 소셜 임팩트에 대해 가장 진보적인 논의가 이뤄지고 있는 장소에서 임팩트 관련 전 부문에 대한 흐름을 확인할 수 있는 좋은 기회였다. 그중에서도 기억에 남는 세션 내용과 미팅 내용을 공유하고자 한다.



'The Future Of Capitalism' 세션

The Future of Capitalism – Stakeholder의 가치보다 Shareable 가치가 더 중요해지는 시기

“The Future of Capitalism (자본주의의 미래)”세션은 변곡점이 많은 현 사회에서 세계의 사회 질서를 위한 자본의 역할을 논의하는 자리였다. 우리의 정체 및 경제가 어떻게 재편성되어야 하는지, 그로 인해 투자자, 자산가, 기업가 및 전 세계 시민들에게 어떤 영향을 미칠 수 있는지 등에 논의되었으며, 극명한 입장 차이를 갖고 있는 두 패널로 인해 풍부한 의견 교류가 이루어졌다.

패널 중에 Surdna Foundation의 Shuaib Siddiqui(맨 오른쪽)는 자본은 지극히 작은 하나의 수단일 뿐이기 때문에, 투자 대비의 예상 수익성을 먼저 검토하기 전에 투자 대상자가 보여주는 가치에 집중해야 한다면, 특히 임팩트 투자자란 문제의 뿌리를 보는 사람이고, 그 문제가 해결됨으로써 누가 도움을 받는지 등에 대한 시각이 모든 투자에 선제적으로 반영되어야 한다고 강조했다.

기존의 자본주의가 돈의 흐름에 먼저 집중했다면, 앞으로는 사회적 문제를 얼마나 적극적으로 풀어내는지 그 가치와 관점에

먼저 집중하고, 자본은 실행을 위한 하나의 수단으로 생각해야 한다는 그의 의견은 상대 패널인 Transform Finance의 Andrea Armeni(가운데)에게 다양한 챌린지를 받기는 했으나, 돈이 날로 중요해지는 요즘 시대를 역행하는 새로운 관점이었다.

Andrea Armeni는 경제의 틀을 바꾸자고 여기저기서 많은 의견이 나오고 있지만 정확히 ‘어떻게’ 바뀌야 하는지는 아직 모호한 상태라고 꼬집으며, 시스템 구조, 내부 프로그램, 의사 결정과정 등 다양한 부분에서 변화가 필요하지만 이를 실현시키고 시장의 변화를 만들어 내기 위해서는 그에 맞는 제도와 규칙이 먼저 필요하다고 강조했다.

두 패널의 의견 모두 타당하지만, 1800년대 후반에만 해도 오늘날과 같은 자본시장의 규칙이 존재하지 않았고 시장이 성숙해질수록 규칙과 제도로 함께 불기 시작했다는 점을 상기해보면, 모든 규칙과 방법을 확정하고 임팩트 흐름을 타는 것은 애초에 불가능한 일이 아닐까라는 생각이 들었다.

서로 다른 관점이 오가며 합의가 이뤄지기도 하고, 의견 분쟁이 이뤄지기도 했지만 양측의 의견을 들으며 임팩트에 대한 현 논쟁을 명확히 확인할 수 있었고, 임팩트 투자에 대한 내 입장이 어디쯤인지도 가능해볼 수 있는 세션이었다.



Braindate를 진행중인 모습

임팩트 스타트업의 성장을 지원하는 “Global CXO Network”의 COO로 몸담고 있으며, 전 세계의 소셜 벤처의 성장을 추적하고 멘토로 활동하고 있다고 자신을 소개했다. 인도네시아 출신이지만 아시아, 유럽, 미국 등에서 활발한 컨설팅을 진행하고 있는 그는 SOCAP을 통해 자신의 컨설팅 방향을 점검해볼 수 있으며 도전적인 기업가들을 다수 만날 수 있어 매년 SOCAP에 참석하고 있다고 설명했다.

다양한 비즈니스 모델 경험이 많은 Ssaju는 스타트업에게 저비용의 브랜딩 활동이 얼마나 중요한지 이해하고 있었으며, 브랜딩 활동조차 사업의 이익 창출에 도움이 되어야 한다는 것에 깊이 공감했다. 덕분에 내가 고민하고 있는 부분에 대해서도 실질적으로 도움이 될 수 있는 의견을 많이 해주었고, 인도네시아 향으로 준비 중인 당사 프로젝트가 성공적으로 수주되어 실행될 경우, 현지 상황을 반영한 의견을 나누기로 약속했다.

성별과 인종의 다양성이 한눈에 느껴지는 세션들

이번 행사가 첫 행사임에도 불구하고 세션마다 느껴진 점은 패널들의 성비, 인종의 균형이었다. 투자 세션에는 남자 패널이 주류일 거라는 내 편견을 깨고 다양한 분야의 여성 관계자 및 유색인종들의 참여가 눈에 띄었다.

아침마다 Gender lenses 세션이 열리고, 개발도상국의 개발과 난민 수용에 대한 논의가 적극적으로 이뤄지는 만큼 전 세션 내에서도 개방성과 유연성을 녹여내고자 많이 노력했다는 것을 알 수 있었다. 또한 다양한 이해관계자가 참여하다 보니 다각도 관점의 논의가

공통 관심사를 가진 사람과의 깊은 논의가 가능한 미팅

나는 이번 SOCAP 에서 “HOW IT IS POSSIBLE TO MAKE SUSTAINABLE BRANDING ACTIVITY TO START-UP THAT HAS MANY RESTRICTION?”이라는 주제로 Brain Date 미팅을 개설했는데, 스타트업 브랜딩 활동에 관심이 많은 컨설턴트 Ssaju가 이 미팅에 함께했다.

Ssaju는 하버드 비즈니스 스쿨을 졸업하고, 소셜



'New Approaches To Expand The Impact Economy' 플레너리 세션

풍부하게 이뤄질 수 있었고, 나처럼 임팩트 투자에 대해 기본적 지식만 갖추고 있던 사람에게도 단시간 내에 깊은 고민을 할 수 있는 학습의 장이 되었다.

한국에서도 소셜 벤처 투자사는 다른 투자기관 대비 성과 여성, 연령대의 비율이 상대적으로 고르다고 생각했었는데, 국내에서 열리는 관련 행사에서도 다양한 분야와 성향의 사람들의 참여할 수 있기를 기대해본다.

피칭 실습 세미나 – 임팩트에 대한 객관적 검토의 필요성

‘소셜벤처 글로벌 역량강화 프로그램’의 세부 일정으로 현지 벤처투자사들 앞에서 당사 IR 피칭 기회를 가질 수 있었다. 임팩트 투자사들이 회사 소개를 받을 때 중점적으로 고려하는 부분이 원지, 미국 시장에서 우리의 서비스가 어느 정도로 수용되는지 등을 전반적으로 파악해볼 수 있는 기회였다.

이번 SOCAP을 통해 소셜 벤처로서 긍정적인 임팩트 외 부정적인 임팩트에 대해서도 검토해보는 자세가 매우 중요하다는 것을 느꼈는데, 마침 피칭 실습 때 생각해보지 못했던 당사의 ‘부정적 임팩트’에 대한 질문을 받았다. 한 패널에게 당사 물류망으로 인한 ‘탄소 배출’에 대해서 질문을 받았는데, 왜 지금까지 그 부분에 대해서는 간과했었는지 스스로 반성이 들었다.

아직 내게는 우리 회사의 ‘사회적 임팩트’가 사업적 지표 중 하나로만 인식되고 있었고, 진정으로 환경이나 지속 가능한 사회를 만드는 고민은 부족했던 것이 아닐까라는 고민이 뒤따라왔다. 임팩트 투자 및 지원사업이 커지고 있는 국내의 투자 현황을 봤을 때, 한 기업이 창출해내는 사회적 효과에 대해 다양한 관점(공/부정)으로 검증할 수 있는 톨이 필요해지겠다는 생각과 함께 우리의 사회적 임팩트를 강조하는 것도 중요하지만, 객관적인 평가를 기반으로 검토가 필요하다는 생각이 들었다.

그 외 로버트의 소셜벤처의 Scale-up에 대한 의견이 매우 인상 깊었다. 소셜벤처가 투자받는 이유는 성장할 수 있기 때문이다. 성장을 위해서 무엇보다 소셜 벤처는 우리의 수익이 \$1씩 창출될 때마다 가치가 동시에 창출되며 바로 측정될 수 있는 비즈니스를 구축해야 한다고 강조했다. 두 번째로는 서비스의 확장인데, 로버트는 100만 명 이상의 삶에 영향을 미칠 수 있어야 소셜벤처의 존재 의미가 있다고 피력했다. 게임 룰 세팅과 시장의 기준을 바꿀 수 있을 정도의 규모가 실현되어야 한다는 것이다.

Just Business 세미나

David의 세미나는 이번 일정 중에서 내 마음을 가장 울렸던 순간이었다. 우선 영어가 모국어가 아닌 청자를 배려해 최대한 쉽고 명료한 발음으로 발표를 진행해서 편안한 마음으로 발표를 들을 수 있었고, 그만큼 더 귀와 가슴에 다가오는 말이 많았다. 그중 몇 가지 내용을 아래와 같이 공유한다.

시장에서의 경쟁은 우리의 힘으로 한다. (빌 게이츠에게 편딩을 받는 것이 아니라!)

사람들이 소셜벤처의 제품이나 서비스를 구매할 때는 소셜벤처의 스토리를 기대하는 것이 아니라, 그 제품과 서비스 자체가 ‘쿨’하고 ‘매력’ 있기 때문이다. 아무리 스토리가 감동적이라 해도 1회에 한하여 구매할 수는 있지만, 지속적인 소비로 이어지지는 않는다. 제품의 질, 디자인, 취향 등이 좋아서 (뛰어난 상품력을 기반으로) 선택되어야 한다.

그렇기 때문에 나의 경쟁사는 사회적 기업이 아니라 코카콜라, 하드락카페 등의 세계적인 탑 브랜드들이다. 소셜벤처라고해서 억만장자의 꿈을 꾸면 안 되는 이유는 없다. 소비자에게 선택되어 수익을 창출하고, 그로 인해 세상을 이롭게 만드는 것이 소셜벤처의 미션이라면, 우리는 Billionaire가 되어야 한다.

원하는 미래를 만들기 위한 비즈니스를 찾아야 한다.

일반적으로 비즈니스는 마케팅 활동 등을 통해 시장의 수요를 높이고, 마진을 낮추는 모델을 구축하는 데 많은 노력을 쏟아 붓는다. 하지만 이제는 우리가 꿈꾸는 미래를 만들 수 있는 비즈니스를 시작해야 한다.

어차피 내 몸은 하나인데, 집이 두 개이거나 차가 두 개라고 해서 행복해질까? 그렇지 않을 것이다. 정말 내가 무슨 일을 해야 행복하다고 생각할지, 어떤 세상을 원하는지 고민해보고, 내가 원하는 미래를 위한 사업을 시작해야 한다.

문제의 뿌리를 공략하자.

David는 어린이들을 향한 노동으로부터 지키기 위해 여러 현장을 다니면서 강제 노역을 하고 있는 아이들을 구출했지만, 문제의 근본을 해결하지 못하기 때문에 이런 일이 벌어지는 것을 근본적으로 막지 못하고 에너지만 지속적으로 소모되었던 경험을 소개했다.

상황이 어려운 아이들을 구출해내도, 아이들을 지속적으로 보호할 수 있는 방법이 없었으며 애초에 아이들이 납치되거나 거래되지 않도록 막을 수 있는 방법은 아니었기 때문이다. 결국에는 뿌리를 해결하기 위해 강을 거슬러 오르듯 문제의 원인을 파헤쳤고, 어린이 납치 및 매수가 자주 일어나는 수익이 낮은 농가에서 아이들을 자체적으로 보호하고 양육할 수 있는 방법을 강구하는데 이르렀다.

그에 대한 솔루션이 농가에서 나온 유기농 과일로 만든 음료 사업이었고, 스프를 배달하는 사업 등이었다. 사업은 좋은 상품과 서비스를 기반으로 지속 확대되었고, 지금은 꽤 큰 음료 브랜드와 레스토랑이 되었다. 만약 근본적인 해결책을 고민하지 않았다면 이런 비즈니스 구축은 애초에 어려웠을 것이고, 자선단체의 기부금에만 목매야 하는 상황이 왔을 것이다. 자연스럽게 어린이들을 구축하는 프로젝트도 중단되었을 것이다. 문제 해결을 위해 근본적 원인을 찾고, 새로운 관점에서 솔루션을 찾았기 때문에 기부금이 아니라 직접 수익을 창출하여 아이들의 구출은 물론 행복한 삶까지 이어질 수 있었다.

소셜벤처, NGO에게도 반드시 필요한 비즈니스적 사고와 접근

기부금은 어쩌면 너무 쉬운 솔루션일 수 있다. 하지만 고민 측면에서 쉬운 부분이지, 기부금을 받고 집행하는 건 결코 쉽지 않으며, 문제 해결을 거의 불가능해 보인다. 이것이 바로 Non-profit을 기반으로 하는 기업일지라도, 일반 비즈니스에서 경영되는 동일한 시스템과 프로세스를 적용해야 하는 이유일 것이다. 이번 David의 말을 들으면서, 왜 그의 명함에 “JUST BUSINESS”라는 회사명이 적혀 있는지 어렵듯이 이해할 수 있었다.

사회적 기업가의 무게와 스케일업의 시급성을 새삼 깨닫게 된 기회

소셜벤처에 몸을 담고 있으면서도 ‘소셜’의 무게와 ‘임팩트’의 의미에 큰 고민을 하지 않았던 내게 있어 이번 프로그램의 참여는 시각의 확장과 함께 소셜벤처의 책임감을 통감할 수 있는 기회였다.

위에서도 언급했었지만, 이번 출장을 통해 배우고 싶었던 두 가지(글로벌 소셜임팩트의 생태계 흐름 확인, 소셜벤처로서의 나아가야 하는 방향 검토)에 대해서 꽤나 구체적이고 명료한 답을 얻을 수 있었다.

소셜벤처라는 이름이 국내에서는 ‘사회적 기업’으로 해석되면서, 착한 비전을 수행하나 수익은 일부 포기해야 하는 개념으로 이해되고 있다. (미국에서도 몇 년 전까지만 해도 낮은 수익률을 감안한 사회적 투자라고 정의했다고 한다.) 하지만 이번 SOCAP 참가 및 여러 미팅과 세미나를 통해서 소셜벤처는 기부금을 기다리는 수동적 존재가 아닌 지속 가능한 비즈니스를 창출할 의무를 가지고 자신들만의 기술과 역량으로 경쟁할 수 있는 수익모델을 만들어가는 의미로 통용됨을 확인할 수 있었다.

또한, 아무리 의미가 좋더라도 “기업”이기 때문에 결국엔 수익 창출과 성장(Scale-up) 해야 하는 의무가 있다는 것도 머리에 깊게 각인되었다. 우리가 창출해내는 수익에 따라 바로 사회적 가치가 측정될 수 있도록 비즈니스의 구조를 가다듬어가야 한다는 점, 100만 명 이상의 삶에 영향을 미칠 만큼 규모화해야 한다는 내용은 우리에게 기대되고 있는 사회적 책임감이 어느 정도 인지 실감할 수 있었다.

SOCAP에서 느꼈던 마음이 뜨거워졌던 경험은 한국의 척박한 임팩트 환경에 있으면서 곧 잊혀질지도 모르지만, 한국의 임팩트 시장의 미래를 잠시 보고 왔다고 생각하며 소셜 벤처로서 모범적인 사례로 성장해 나가자고 다짐해본다.

임팩트 부문의 기업가, 투자자, NGO 등 모두 표면적인 목적은 다르지만 궁극적으로 지향하는 바는 모두 같을 것이다. 이들이 더 유기적으로 모이고 발전적인 논의를 할 수 있는 여러 채널이 생겨나 우선순위를 점검하고, 중점을 뒀야 하는 부분을 선택 및 집중하여 임팩트의 전 분야가 빠르게 성장할 수 있기를 기대해본다.

국내 임팩트테크, 글로벌 진출을 위한 한걸음!

이은혜 오파테크

오파테크는 혁신적인 기술 기반 솔루션으로 시각장애인의 접근성 및 삶의 질을 향상을 미션으로 가지고 있는 국내 소셜벤처이다. 장애와 테크 분야의 특수성으로 인해 자연스럽게 사업 초반부터 글로벌 시장을 목표로 하고 있는데, 이번 역량강화 프로그램을 통해 글로벌 네트워크를 넓히고 해외투자자를 만나볼 수 있는 기대를 가지고 참여하게 되었다.

미국 임팩트 투자자와의 첫 만남

SOCAP을 통해 미국 임팩트 투자자와 미팅을 하는 기회가 생겼다. 역량강화 프로그램 일정 중 하나였던 외부 세미나 피칭 실습이 끝나고, 피드백을 받았던 미국 투자자와 대화하면서 Sorenson Impact라는 곳을 추천받게 되었다. Sorenson Impact의 창립자인 Jim Sorenson이 장애와 테크 쪽에 관심이 있고, 과거에 투자한 이력이 있기 때문에 연결점이 있다고 생각되었다. 컨퍼런스 app을 통해 관계자를 검색해 연락을 취해 현장에서 Senior Associate와 미팅을 할 기회가 생겼다.

미국 투자자와 처음 해보는 private 미팅이었기에 기대와 동시에 살짝 긴장이 되었다. 다행히 미팅은 순조롭게 진행되었고, 담당자는 사업과 제품에 대한 구체적인 질문을 하며 관심을 가졌다. 미팅이 끝난 후 추가로 요청한 자료를 보내주었고, 귀국 후에도 이메일을 통해 지속적으로 대화가 이루어지고 있다. 임팩트 스퀘어의 자문을 받으며 투자까지 잘 이끌어 나갈 수 있기를 기대를 하고 있다.



Sorenson 관계자가 미팅 중 탭틸로를 직접 체험해보고 있는 모습

글로벌 협력 파트너 만들기

SOCAP에는 임팩트 투자를 주제로 다양한 이해관계자들이 모이는 컨퍼런스다 보니, 다양한 분야/업종에서 참여한다. 따라서 우리와 같이 장애와 테크 분야에서 일하는 기업 또는 단체를 만날 기회가 상대적으로 적다. 그러다 보니 몇 군데 안되지만 같은 분야에서 일하는 것을 알게 되면 서로 매우 반가워했고, 좋은 파트너 관계까지 이어갈 수 있게 되었다.

그렇게 만난 곳 중 한 곳은 음성 기반 모바일 게임과 음성 시를 접목한 서비스를 제공하는 뉴질랜드 스타트업 Sonnar였다. 컨퍼런스 App을 통해 연결되었고 현장에서 Founder와 미팅을 가지게 되었다. App에 간단하게나마 키워드를 사용해 프로필을 등록해둔 것이 도움이 되었다. Sonnar와 함께한 미팅은 매우 흥미로웠고, 서로의 제품/서비스와 역량을 접목한 다양한 아이디어에 대해 논하며 함께 협력할 수 있는 부분이 정말 많다는 것을 알게 되었다. “내년 CSUN (미국 보조기기 컨퍼런스)에서 보자”라는 인사를 나누며 헤어졌고, 이후에도 소통을 이어가면서 적극적으로 협력해볼 수 있는 기회를 만들어가고 있다.

또 이번엔 좋은 파트너로 첫 만남을 가지게 된 곳은 샌프란시스코에 위치한 보조기기 스타트업 Participant Assistive Products로, 가격을 획기적으로 낮춘 customizable 휠체어를 제작해 전 세계, 특히 개발도상국에 보급을 하려는 계획을 가지고



오파테크 이경황 대표가 Sonnar 대표 Jarek에게 탭틸로를 소개해주고 있는 모습

있는 회사이다. 세션과 세션 사이 각자 작업을 하다가 CEO와 우연히 같은 테이블에 앉게 되어 이경황 대표님과 small talk를 시작하게 되었는데, 공통점과 서로 도움을 줄 수 있는 부분이 많은 것을 알고 신기해하며 계속 이야기를 하게 되었다. 서로의 제품에 대해 소개하고 각자의 위치에서 지금까지 시도해보고 고민한 노하우와 팁을 공유하는 등 유익한 시간을 가졌다. 앞으로 협력해볼 수 있는 부분들에 대해 아이디어를 나누며, 마지막에 이경황 대표님과 즉석 선물 교환식까지 하게 되었다. 내년 보조기기 컨퍼런스에서 다시 만나게 되면 매우 반가울 것 같은 회사다.



Participan Assistive Products의 CEO Keoke King과 오파테크 이경황 대표

세션 후기: 성공한 벤처들의 인사이트

SOCAP에는 매일 12개의 주제로 다양한 세션들이 동시에 진행되어 자유롭게 원하는 세션을 골라 참여할 수 있다. 이번 SOCAP에서는 이런저런 미팅 일정으로 인해 세션을 많이 참가하지 못했지만, 그중 가장 인상 깊었던 세션은 “Funders crave organizations that can scale their impact, but how do you actually make it happen? A how-to primer on scaling”이다. 임팩트 투자를 하는 Draper Richards Kaplan Foundation과 투자를 받아 성공적으로 운영하고 있는 업체 두 곳 (MyAgros, Education Super Highway)의 대표가 사례 소개를 하고 자유로운 Q&A를 통해 좀 더 깊게 들어가는 방식으로 진행되었다. 내용이 굉장히 유익하고 흥미로웠고, 한 시간이 순식간에 지나가서 아쉬울 정도였다. 이 세션을 통해 배우고 느낀 점을 다 적으려면 굉장히 길어질 수 있지만, 그중에 인상 깊었던 부분을 한 가지를 꼽자면, Scaling을 이루어 내는 과정에서의 소셜벤처의 자세와 mindset에 대한 것이다. 미션에 성공하려면 달성하려는 목표를 명확히, 구체적으로, 단계적으로 이해해야 하고, 목표를 달성하기 위한 현실적인 Timeframe을 설정하고 그것을 위해 끊임없이 노력하고 외부/내부에 소통해야 한다는 것이다. Short-term 및 Long-term target을 확실하게 정하고, 그 타겟을 달성함으로 투자자에게 지속적인 가능성을 보여주고 회사가 계속 나아갈 수 있는 원동력이 된다. 이 내용을 오파테크의 경우에 접목해 보면, 전 세계 점자 문맹률을 낮추는 큼직한 미션을 수행하기 위해, 보다 구체적이고 단계적인 목표와 타겟을 설정하고, 그 목표를 달성하기 위한 현실적인 Timeline을 세우고, 계획을 하나둘씩 현실로 만들어가는 과정이 결국 Scaling의 기초가 된다고 생각된다.

새로운 네트워킹의 시대, Braindate!

SOCAP에서는 다양한 분야의 사람들의 네트워킹을 손쉽게 할 수 있는 방안으로 올해 Braindate라는 모바일 네트워킹 서비스와 협력해서 참가자들이 적극적으로 사용할 수 있도록 제공해주었다. 궁금하기도 하고 비슷한 관심사를 가진 사람들과 만날 수 있는 좋은 방법이라고 생각되어, Discussion host로 신청을 했다. 주제를 등록하고 날짜와 시간을 정해 게시판에 올리면 다른 사람들이 보고 실시간으로 신청을 하는 방식이었다. 내가 등록한 주제는 “New business models for inclusive education and accessibility. How can we do it better? (포용적 교육과 기술 접근성 개선을 위한 새로운 비즈니스 모델)”였고, 장애인에게는 교육에 도움이 되는 기술에 대한 장벽이 높다는 문제점과 그런 사회 문제를 해결하기 위한 비즈니스 모델, 또한 그런 비즈니스를 써포트 할 수 있는 사회적 구조 등에 대해 제너럴한 논의 주제를 준비해서 갔다. 최대 4명까지 참여하는 소그룹 형태로 45분 동안의 시간이 주어지는데, 주제를 생각하게 된 배경 설명을 하면서 자연스럽게 회사와 제품에 대한 소개도 하게 되었다. 참가자들이 생각보다 장애 분야나 접근성 기술에 대한 이해도가 높지 않아서, 주제에 대한 심도 있는 대화를 나누기보다 각자 하는 일에 대해 돌아가면서 소개하고, 서로 질문을 몇 가지 하다 보니 금방 시간이 지나가 버렸다. 사전에 준비해간 내용을 많이 사용하지는 못했지만, 토론을 준비하면서 고민했던 내용들이 결국 업무에 도움이 될 것이라고 생각된다. 또한 Braindate가 어떤 방식으로 운영되는지 이해할 수 있었고, 다음에 기회가 된다면 더 잘 활용할 수 있을 것 같다.

An incredible story: David Batstone 교수님의 강의

San Francisco University의 David Batstone 교수님의 강의를 들으며 큰 감동과 도전을 받았다. Academia 교수, 투자자, 기업가 세 가지 Sphere에서 폭넓고 깊게 다져진 경험과 관점에서 나오는 깊은 인사이트는 정말 강력한 것이라는 것을 느꼈다. 교수님과 교수님이 창업한 여러 소셜벤처들을 롤모델 삼아 국내에서도 뛰어난 소셜벤처들이 많이 나올 수 있기를 바란다. 이 세션을 들으면서 소셜벤처 입장에서 인상깊었던 몇 가지 메시지를 Quote형태로 정리해보았다.

“We compete with Coca Cola.”

: 소셜벤처가 글로벌 top 기업과 경쟁하지 못하라는 법은 없다. 소셜벤처는 무언가 부족하다는 관점을 바꿔라. 간단할 것 같지만 실제 소셜벤처들에게 굉장한 도전이자 응원이다.

“It’s all about talent.”

: 글로벌 최고의 기업이 되려면 최고의 talent가 필요하고, 또 talent를 보유하기 위해 굉장한 노력이 필요하다. Talent의 중요성을 이해하고 실천하는 기업가가 성공한다.

“Doing the impact that we say we are.”

: 회사의 근본적인 가치를 적극적으로 지켜야 한다. 미션이 있는 소셜벤처라도 성장하면서 다양한 어려움이 있을 수 있지만, 가장 중요한 가치와 principle을 정관에 삽입하여 누구도 건들 수 없도록 한다.

“What we need is a better idea (to save the world)”

: 사회 문제를 해결하려면 기존에 사회가 굴러가는 방식을 더 효과적으로, 더 ethical하게 바꿀 수 있는 아이디어로부터 시작한다.

“Stick with it and have a good story to tell.”

: 소셜벤처들에게 조언 – 힘들겠지만, 포기하지 말고 계속해라. 그리고 좋은 스토리를 만들어라.

마무리하며

전 세계 임팩트 투자 시장에서 미국이 약 60%를 차지하고 있다고 한다. 그중에 SOCAP은 가장 크고 오래된 컨퍼런스 중 하나로, 다양한 분야에서 성공적으로 임팩트 투자와 사업을 하고 있는 Player들에게 직접 듣고, 만나볼 수 있는 유익한 만남의 장이다. 또한 목적성이 비슷한 사람들이 모이다 보니, 사업이 성장하는 단계에서 비슷한 고민을 하고 있는 곳들과 Peer-to-peer learning의 기회를 가질 수 있다는 장점을 가지고 있다.

이번 역량강화 프로그램을 통해, 장애와 테크 분야의 미국 임팩트 투자자와 만나게 되고 해외 협력 네트워크를 넓힐 수 있었다는 점이 큰 도움이 되었다. 또한 글로벌 임팩트 투자 컨퍼런스의 현장에 참여함으로써 개인적으로도 시야를 넓히고 성장하는 기회가 되었던 것 같다. 이번 프로그램을 통해 시작된 만남과 대화들이 계속 이어져서 의미 있는 결과물로 이어졌으면 하는 바람이다.



SOCAP 메인 행사장 Festival Pavilion 앞에서

글로벌 소셜 임팩트 생태계의 역동성을 보여준 SOCAP19

안정권 노을

고민의 실마리를 SOCAP19에서 얻을 수 있을 것 같은 막연한 기대

“글로벌 보건 문제에 뛰어들 한국 소셜벤처가 어떻게 글로벌 시장 경쟁력을 키우면서 동시에 대규모의 임팩트를 창출할 수 있을까?” 노을의 최고지속가능성책임자로서 지난 몇 달 간 답을 찾아보려 애쓰던 질문이었다. 노을은 미션에 기반한 스타트업이지만 규모나 성장 방식에서 국내 임팩트 투자와 연결되기 어려운 지점이 있었던 반면, 투자와 사업 면에서 가능성 있는 기회들은 미션이나 사회적 가치와는 무관한 경우가 많았다. 이 때문에 사업을 위한 적절한 투자와 지원을 확보하면서도 사회적 목적을 잘 유지할 수 있는 좋은 성장 환경을 국내에서는 발견하기가 쉽지 않았다. 그러던 차에 글로벌 역량강화 프로그램을 알게 되었다. 글로벌 임팩트 투자 생태계라면 규모나 영역, 방식 면에서 다양한 조직과 사람들을 만나면서 뭔가 통찰을 얻을 수 있지 않을까라는 막연한 호기심이 생겼다. 또한, 연수단을 통해 함께 간다면 혼자 보고 듣는 것보다 훨씬 함께하는 재미가 있을 것 같고 많은 배움과 나눔의 기회들이 있을 것 같다는 점에서 기대감이 들었다. 그렇게 불쑥 나타난 역량 강화 프로그램에 지원하게 되었고, SOCAP19 연수단에 함께 하게 되었다.

오리엔테이션을 거치며 커진 기대감

SOCAP19 참가에 앞서 역량강화 프로그램에 참여하는 연수단 오리엔테이션을 가졌다. 오리엔테이션에서는 SOCAP에 대한 기본적인 정보와 연수단 활동, 그리고 SOCAP19를 더 잘 활용하기 위한 노하우를 알 수 있었다. 그리고 샌프란시스코 일정을 함께할 소셜벤처와 중간지원조직의 참가자들과 인사도 나누었다. 어찌 보면 간단한 반나절 오리엔테이션이었지만 개인적으로는 두 가지 면에서 좋은 동기부여의 기회가 되었다. 먼저, 오리엔테이션에서 알게 된 SOCAP의 행사 성격이 기존의 컨퍼런스나 엑스포 같은 곳에서 경험해보지 못한 새로운 방식이라는 인상을 받았다. 세션들도 워낙 다양했지만 세션 자체보다는 관심 주제를 중심으로 다양한 공식, 비공식 대화를 촉진하는 방식이라는 점이 신선하게 다가왔고 기대가 더 커졌다. 또한, 이번 역량강화 프로그램에 생각보다 다양한 조직의 전문성을 대변하는 대표 및 담당자들이 모였다는 인상을 받았다. 어쩌면 SOCAP19 참가 이전에 함께 가는 연수단 멤버들과 서로 이야기 나누고 네트워킹하는 것만으로도 소셜벤처의 고민과 아이디어를 나누는 데 큰 도움이 될 것 같다는 생각이 들었다. 이런 부풀어진 기대감을 가지고 샌프란시스코로 떠나게 되었다.

SOCAP이 SOCAP인 이유, 다채롭고 역동적인 세션들

SOCAP 이전이나 SOCAP에 참여하는 동안이나 개인적으로 인상 깊었던 것은 3일 간의 일정을 꽉꽉 채운 다채로운 세션들과 각 세션들이 운영되는 모습이었다. 임팩트 생태계에 관한 거시적인 주제에서부터 임팩트 투자의 관점, 방법론, 사례들과 소셜벤처의 조직 구조, 운영 전략, 인사 이슈 등 다양한 주제에 이르기까지 수십 개의 세션에 수많은 전문가들이 패널로 준비되어 있었다. 관심 있는 다양한 주제들이 동일한 시간대에 여러 개여서 하나를 선택하기가 어려운 상황도 발생했다. 진행 방식도 일반적인 컨퍼런스들과는 다소 달랐다. 발표자와 청중으로 구분되어 일방적인 지식의 전달이 이루어지기 보다는 발표자와 세션 참가자 간 적극적인 소통과 참여가 가능했고, 나아가 세션 참가자들의 중요한 관심 주제가 질의응답 중에 드러날 때는 즉흥적인 주제의 변경과 논의가 이루어지기도 했다. 그만큼 지식을 배우거나 하는 측면은 약할 수 밖에 없지만, 개인적으로는 발표자나 참여한 사람들이 서로 공감하는 실제적인 이슈들을 다룬다는 측면에서 더 생동감 있는 방식이라 느꼈다. 특히, 세션 자체만이 아니라 세션을 마치고 이어지는 질문과 네트워킹 활동에서 SOCAP에 흐르는 에너지를 체감할 수 있었다.

나를 위해 마련된 듯한 몇몇 세션들

내가 역량강화 프로그램에 참여한 동기는 말라리아 진단 솔루션을 개발한 노을이 글로벌 소셜벤처로 성장하기 위한 비즈니스와 소셜 임팩트 측면에서의 노하우였기 때문에 참여 세션도 이러한 관심사를 중심으로 선정했다. Million Lives Club이라는 참신한 세션을 시작으로 SOCAP19에서의 첫 일정을 시작했다. Million Lives Club은 백만 명 이상의 사람들에게 영향을 미치는 사회적 기업가를 위한 일종의 커뮤니티 성격의 플랫폼이다. 수백 만 명의 삶을 변화시킨 사례들이 꽤 멀게 느껴지기도 했지만 첫 날부터 Scalability의 중요성을 상기시키는 좋은 기회가 되었다. 이후 3일 동안 조직 내 임팩트 관리, 디지털 헬스 사업의 규모의 확장을 위한 파트너십, 소셜 임팩트 조직의 브랜딩과 마케팅, 남아메리카 지역에서의 보건 이슈, 소셜벤처의 바람직한 법적 조직 형태 등에 관한 세션들에 참여했다. 물론, 모든 세션에서 원하는 정보를 얻은 것은 아니었으나, 몇몇 세션에서 회사의 성장 방향에 도움이 될 만한 인사이트를 얻었다. 남미 지역에서 말라리아와 같은 감염질환을 어떻게 다루고 있는지를 이해할 수 있었고, 소셜 임팩트 관점에서 향후 컨택할 수 있는 전문가 네트워크를 얻었다. 다른 세션에서도 소셜벤처가 개도국에서 보건 관련 사업을 진행하기 위해 정부와의 협력을 어떻게 하는 것이 좋을 지 그리고 유의할 점은 무엇인지 등에 대해 시사점을 얻었다. 미션을 가진 조직이 법적인 조직 형태를 고민할 때 어떤 요소들을 고려해야 하는 지에 대해서도 법률가들이 준비한 세션을 통해 좋은 아이디어를 얻을 수 있었다.

SOCAP이 SOCAP인 또다른 이유, 사회 혁신가들의 열정과 오픈마인드

이렇게 도움이 되는 세션들을 듣게 된 즐거움도 있었지만 개인적으로는 SOCAP19에 모인 사회 혁신가, 사회적 기업가, 임팩트 투자자들이 보여준 관점과 자세가 더 인상적이었다. 미국의 로펌에서 사회적 기업의 법적 이슈를 담당하면서 프로보노 활동을 하는 한 변호사는 개별적으로 질문하는 자리에서 내가 고민하는 주제들을 빠르게 파악하고 짧은 시간이지만 진심 어린 조언을 건네주었다. 물론, 서로 연락처를 주고받으며 앞으로 협력의 기회도 살펴보기로 했다. 연수단 부스에서 안내를 할 때도 한 국제개발은행의 미국 대표가 부스에 찾아와서 노을에 대해 설명을 해줬더니 SOCAP19 기간 내에만 4번의 메일을 보내면서 미래에 노을과 글로벌 보건 문제에서 협력할 수 있는 아시아 지역의 여러 담당자들을 직접 소개해주기도 했다. 그 외에도 여러 사람들과 짧게 대화를 나눌 때마다 소셜벤처 생태계 안에 있는 사람들의 열정과 개방적인 마인드 그리고 협업을 추구하는 자세를 느낄 수 있었다.

동병상련의 시간

세션과 부스 활동 외에도 작은 행사나 미팅들이 있었다. 그 중 사회적기업가인 지인의 소개로 노을과 유사하게 혈액진단 영역에서 인공지능 기술을 접목하여 보건 문제에 기여하고자 하는 국내 스타트업 두 곳의 담당자들을 만났다. 이들 회사도 말라리아, 자궁경부암 등 사회적 임팩트를 창출할 수 있는 영역에서 기술 및 제품 개발을 진행하고 있었는데, 이야기를 나누다 보니 현실적으로 맞닥뜨리는 기술과 비즈니스에서의 어려움에 서로 깊이 공감하고 응원하게 되었다. 한국이었다면 서로 만날 기회가 없었거나 오히려 영역이 유사해서 경쟁관계로 인식될 수도 있었을 텐데, SOCAP19에 와서 자연스럽게 소셜 임팩트 관점에서 이야기를 나누다 보니 오히려 서로 진정성을 가지고 대하는 기회가 만들어진 것이 아닐까 하는 생각도 들었다.

신선한 충격을 받은 David Batstone 교수와의 만남

SOCAP19 마지막 날인 25일에는 샌프란시스코 대학을 방문하여 Just Business의 창업자인 David Batstone 교수님과 세미나 일정이 예정되어 있었다. 역량강화 프로그램의 전체 일정이 마무리되는 단계여서 별 기대 없이 방문했는데, David Batstone 교수님의 창업 히스토리와 사업을 성장시켜 나가는 에피소드들을 들으면서 적지 않은 감명을 받았다. 그가 Just Business를 통해 다루고 있는 인신매매, 여성과 아동 문제는 웬만한 NGO나 정부기관보다 더 문제의 근본을 다루고 지속 가능한 해결책을 제시하는 것처럼 느껴졌다. 더욱이, 이런 심각한 사회적 문제들을 접할 때마다 이를 해결할 수 있는 적합한 비즈니스를 찾아내고, 채 몇 달이 되지 않아 그런 사업들을 성장의 궤도에 올려 놓았다는 사실에서 신선한 충격을 받았다.

세미나를 마친 뒤 진심을 담아 박수를 쳤고, 세미나를 통해 중요한 시사점을 얻었다며 직접 감사의 마음을 전하기도 했다.
David Batstone 교수와의 시간은 기존에 고정되어 있던 틀을 깨고 마음에 또다른 용기와 열정을 불러일으킨 자극제가 되었다.

또 하나의 소중한 네트워킹, 룸메이트

이렇듯 새로운 경험을 많이 할 수 있었던 SOCAP19였지만, 의외로 가장 도움이 되고 기억에 남는 사건은 바로 룸메이트와의 대화였다. 룸메이트였던 팬임팩트코리아의 곽제훈 대표님은 사회성과연계채권(SIB) 방식을 중심으로 사회문제를 해결하고 관련 정책을 제안하는 일을 해 왔다. 샌프란시스코에 도착한 첫 날 서로 회사에 대해 소개도 하고 사회적 가치 영역에서 일하게 된 과정을 나누면서 서로 생각하는 방향이 비슷하다는 느낌을 받았다. 그러나 SOCAP19 기간 중에는 바빠서 그 뒤로 이야기를 많이 못했었다. 그런데 마지막 날, 시차 부적응으로 둘 다 새벽에 깨어났다가 전혀 예상치 못했던 깊은 이야기를 나누면서 아침까지 이야기 꽃을 피웠다. 특히, 사회적 목적 자체보다는 실제 사회변화를 위한 성과 중심의 관점과 방법론이 활성화되면 좋겠다는 바람, 그리고 특정 사회문제를 둘러싼 다양한 참여자들이 공동의 이해관계에 기반해 협력할 수 있는 구조가 중요하다는 생각에서 서로 크게 공감했다. 대화의 말미에는 노을의 소셜 임팩트 전략에 큰 도움이 되는 조언도 받고, 노을과 팬임팩트코리아가 장기적으로 협력할 수 있는 흥미로운 구상도 함께 나누었다. 이런 소중한 기회가 말로 같은 영역에서 일하는 다양한 배경의 사람들이 연수단으로 함께 올 수 있었기 때문에 가능하지 않았나 생각한다. 그리고 사실 연수단 멤버분들 모두 한국에서는 누구 못지 않은 전문가들이기에 함께 SOCAP19를 경험하고 그 경험을 나누는 중간중간의 시간들이 현실적으로는 더 도움이 되었던 것 같다.

가능성과 힘을 가진 글로벌 소셜벤처 생태계, SOCAP19

SOCAP은 여느 컨퍼런스처럼 지식을 전달하거나 배우는 곳은 아니라는 생각이 들었다. 그보다는 다양한 관점과 방식으로 사회적 가치를 창출하는 소셜벤처 영역의 투자자와 여러 전문가를 만나고, 그들의 경험을 접하고, 새로운 협력의 기회를 얻기에 적합한 그 자체로 하나의 생태계라는 인상을 받았다. 또한, SOCAP은 글로벌 소셜벤처 생태계에서 떠오르는 주제들과 앞선 트렌드를 직접 확인할 수 있는 나침반 같은 역할로도 적지 않은 의미를 지닌다는 생각이 들었다. 그래서 SOCAP에 참여하기 전에 누구를 만나고, 어떤 활동을 하고, 무엇을 얻어갈 것인지를 미리 준비하는 노력이 중요했던 것 같다. 안타깝게도 거의 행사가 마칠 때 즈음에서야 이런 깨달음을 얻었다. 그래서 좀 더 준비된 모습으로 올 걸, 좀 더 적극적으로 참여하고 나서 볼 걸 하는 아쉬움도 살짝 스쳐 지나갔다. 하지만 직접 경험하지 않았더라면 알기 어려웠을 글로벌 소셜벤처 생태계의 역동성, 그리고 같은 관심사에 대해 언제든 어떤 방식으로든 협력을 이야기할 준비가 되어 있는 사람들의 모습을 보며 느낀 보람과 용기가 더 크다. 그래서 진심으로 즐겁게 일정을 마무리할 수 있었다.



왼쪽부터 LAR 게효석 대표, 임팩트스퀘어 김민수 이사, 도현명 대표와 함께

사회적경제기업 중간지원기관 담당자의 글로벌 소셜벤처 생태계 체험기

유경희
(사)한국마이크로크레디트
신나는조합

사회적경제기업의 성장의 동력 발견과 나도 성장

사회적경제 중간지원기관 “신나는조합”의 중간지원기관의 실무자로 사회적 기업 인증/재정지원사업/ 공공구매지원사업과 현재는 SK프로보노 사업으로 사회적기업의 지원 업무를 수행하면서, 사회적경제기업에 관하여 다시 한 번 생각해보는 계기가 필요하였고, 사회적경제기업 소셜벤처의 성장 동력인 임팩트 투자에 관하여 공부해보는 시간이 필요하였다. 특히 글로벌 소셜벤처 생태계 등을 경험하고 현재 실무의 적용 가능한 지식들을 습득하여, 현재 중간지원기관 실무자로서 역할을 확고히 하고자 참여하게 되었다.



SOCAP19의 여러 세션 진행 모습

다양한 아이디어와 의견의 공론의 장

SOCAP19에서 얻은 인사이트는 다양한 이해관계자의 논의의 장이 인상적이었다. 임팩트 투자, 환경문제, 사회가치평가의 주요 주제의 세션들을 참여하였고, 대부분의 세션의 운영방식은 다양한 이해관계자가 참여하여 다양한 의견을 묻고 논의하는 방식으로 운영되었다. 사회적 가치와 경제적 가치 추구, 비영리기관에서부터 영리기관에 광범위한 영역에서 활동하는 사회적경제기업과

다양한 이해관계자가 모여 최선의 결과를 도출하는 과정으로서 의미 있는 자리가 인상 깊었다.

사회적 가치 영향력 플랫폼, Million Lives Club

세션참여 중 가장 인상 깊었던 세션은 Million Lives Club (MLC) : Insights from Innovations reaching new horizons of impact이었다. MLC는 사회적경제기업이 실현하는 사회적 영향력의 규모가 커질 수 있게, 영향력의 규모를 측정하여 투자, 지원 등의 자원들과 연결하고 있다.

MLC는 사회적경제기업의 영향력의 범위를 측정하고 각각 Vanguard-Voyager-Pioneer을 구분하고 있다. MLC Vanguard는 1백만 이상의 수혜자와 고객을 확보하고 있는 사회적경제기업을 구분하고 보증하고 있으며, MLC Voyager는 18개월 동안의 지원기간 동안 100만이상의 수혜자와 고객에게 영향을 끼칠 가능성이 있는 기업, MLC Pioneer은 특정/타겟의 확산을 위한 혁신가/혁신을 그룹을 나누고 있다.

더불어 MLC는 사회적경제기업의 사회적 문제를 해결의 영향력 / 수혜자 / 타겟 시장 등을 측정하여 확장가능성이 있고 기술 복제 가능성이 있는 사회적경제기업을 중심으로 보고 있으며, MLC플랫폼에 이들 사회적경제기업을 프로파일화 하여 MLC파트너와 다른 기관에 공표하는 플랫폼의 역할을 수행하고 있었다.

특정 사회가치의 영향력 그리고 규모화에 집중하고 파트너 기관과 사회적경제기업을 이어주고, 이의 근거를 영향력 범위를 범주화 하여 제공하는 것이 인상적이었고, 중간지원기관의 사업에 적용 가능하다고 생각되었다.

중간지원기관 담당자 / Accelerator / 중간자

소셜벤처의 성장과 임팩트 창출을 지원하는 액셀러레이터 등의 중간지원조직의 역할이 대두되고 있다. SOCAP에서는 Braintree로 1:1미팅, 소그룹 미팅을 권장하고 있으며, 1:1 미팅으로 액셀러레이터를 만나, 현재 사업과 경험을 공유하는

시간을 가졌다.

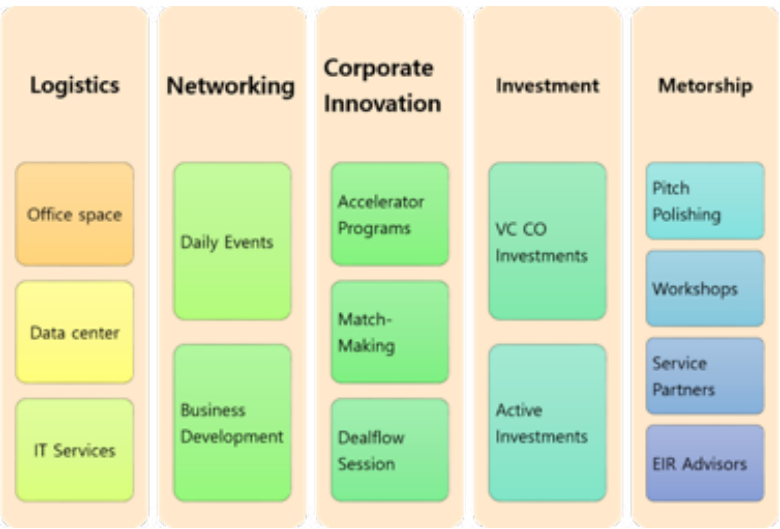
Sandro는 AT&T의 후원을 받아 교육 분야 35개 사회적 기업, 비영리 재단을 대상으로 한 지원 사업을 수행하고 있으며 중간지원기관의 실무자로 활동하고 있다. SK 구성원과 사회적경제기업을 연결하는 SK 프로보노 사업 담당자로서 중간자 입장에서 포지션, 과업 범위, 직면한 문제 등이 한국과 크게 다르지 않다는 동질감을 느낄 수 있었다. 그리고 Client를 늘리기 위한 접근과 사회적경제기업의 성장을 위한 전략들을 나누는 시간을 갖게 되어 실무적인 도움이 되었다.

SOCAP19을 참여하는 동안 현재 하고 있는 업무를 돌아보고 발전 방향을 생각하게 되었으며 글로벌한 사회적경제기업, 소셜벤처, 중간지원조직, 생태계 조성 등의 의식을 함양할 수 있었다.

[KOICA CTS 연수프로그램] Plug and Play Center 방문

글로벌 소셜벤처 역량강화 프로그램에서는 같은 기간 동안 샌프란시스코를 방문하는 KOICA와 협력을 통해 상호 프로그램에 일부 참가할 수 있도록 하는 오픈 세션을 운영하였다. 오픈 세션 참가자로서, 미국 도착 당일 미국 최대 기업 인큐베이팅 센터인 Plug And Play Center (PAPC)에 방문하게 되었다.

실리콘 벨리에 위치하고 있는 Plug And Play Center는 스타트업을 발굴하여 성장시키는 플랫폼으로 운영되고 있으며, 기업투자자들을 연결해주고, 직접 투자하는 사업을 진행하고 있다.페이팔, 드롭박스, 렌딩클럽 등 글로벌 유니콘을 육성한 기관이기도 하며, 학계, 대기업 파트너사, 기업가가 모여 2천여개의 스타트업을 육성하고 직접 스타트업 투자를 진행하고 있었다. 미국 실리콘밸리 이외의 전세계 30여개의 도시에도 진출해 있으며, 2019년 11월 신한금융과 스타트업 생태계의 글로벌 확장을 위한 MOU 체결하고 한국에 진출하여 육성 프로그램을 운영할 계획이라고 한다.



ALL- IN_STARTUP ecosystem



투자규모에 따라 색깔을 달리해 대기업 투자자를 분류하여 보여주는 PAPC의 간판.

사회적경제기업의 비즈니스의 연계, 투자가 많이 활성화되면 좋겠다는 생각이 들었다.

사회적경제기업 – 대기업/투자자/정부의 중간역할 굳건히

SOCAP에 참여하면서, 미국의 사회적경제기업도 접하게 되었고, 같이 간 한국의 사회적경제기업도 접하게 되었다. 주로 국내시장만을 바라보지 않고 글로벌 시장으로의 진출을 생각하는 사회적 경제 기업들이 참으로 대단하다는 생각이 들었고, 국내의 사회적경제기업들이 시각을 넓힐 수 있는 기회가 많아지면 좋겠다는 생각이 들었다.

또한, 국내의 사회적경제기업 중에도 정부의 지원이 필요한 기업도 있고, 이렇게 임팩트 투자로 연결할 수 있는 기업들이 있을 것이라는 생각도 들었다. 특히 기업이 성장할수록 사회적 가치가 성장할 수 있는 확장성 있는 사업들이 임팩트 투자로 연계되면 좋겠다는 생각을 하였고, 이러한 성격의 사회적경제기업들을 발견하고 임팩트투자기관과 연결될 수 있도록 하는 지원사업의 아이디어도 얻게 되었다.

SOCAP에 참여하면서 다양한 의견/지식 등이 모이는 공론의 장으로, 임팩트 투자 방법, Money & Meaning, 임팩트 측정 등 집중적으로 배울 수 있어서 좋았고, 특히 임팩트 측정 그리고 이를 집합적으로 공표화 하는 움직임들이 인상적이었다. 그리고 KOICA 세션으로 참여한 Plug & Play의 스타트업 육성 체계, 자원 연계의 지점들을 보면서, 현재 수행하고 있는 업무의 발전 방향성도 보이게 되었다.

마지막으로 중간지원기관의 실무자로서, 미국의 상황도 한국과 다르지 않다는 생각이 들었고, 사회적경제기업, 투자자, 중간지원기관으로서 더 역할을 굳건히 하여, 건강한 사회적경제 생태계가 조성될 수 있도록 노력해야겠다는 생각이 들었다. 또한 중간지원기관의 실무자가 해외연수 갈 수 있는 기회가 많지 않은데, 이렇게 갈 수 있는 기회를 주신 것에 감사하고 좋은 경험이었다.

- PAPC에서 인상적이었던 것은 <ALL- IN_ONE Startup ecosystem> 단계별 액셀러레이팅 지원프로그램이었다.
- 1. 사무공간을 제공해주고
 - 2. 프로그램을 만들어서 기업투자자-기업가들과 네트워킹의 프로그램을 기획하고
 - 3. 다양한 기업파트너들이 초기의 스타트업과 연계될 수 있도록 프로그램을 만들고,
 - 4. 인큐베이팅 기업의 30%는 PAPC에서 직접 투자하며
 - 5. 다양한 멘토링프로그램을 제공하여 스타트업이 성공할 수 있도록
- 통합적이고 체계적인 지원을 제공하고 있었다.

또 프로그램 운영을 통해 대기업 투자자들이 스타트업과 사업을 연계할 수 있는 프로그램을 제공하고 있었다.

특히 PAPC의 공간에 대기업투자자들이 상주근무하여, 스타트업과 네트워크와 협업이 가능하도록 만들어 놓은 점이 인상적이었고, 실제로 대기업 투자자들과 스타트업의 물리적 접점이 많아지며 사업연계 가능성이 높아졌다고 한다.

우리나라의 사회적경제기관의 중간지원기관의 입장으로 보았을 때, 아직까지 한국에서는 사회문제의 해결하는 소셜벤처- 사회적경제기업에 대한 인식이 적고 SK, 현대 등의 대기업에서 사회적경제기업을 위한 CSR차원의 지원은 활발하지만 조금 더

생각 못했던 연수단 참여

이번 SOCAP의 참석은 전혀 계획되지 않았던 상태에서 시작되었다. 나는 행사참석이나 해외출장을 좋아하지 않는 편인데, 새로운 지식의 유입 없이 유사하고 평이한 내용의 반복적 청취와 시간의 낭비가 싫었기 때문이다. 이미 온라인에 있는 넘치는 정보들도 소화하기 힘든데 유사한 발제 내용을 듣기 위해 굳이 시간과 돈을 들이는 것은 자원의 낭비라는 생각까지 하곤 하였다.

그러다가 어느 날 누군가가 이번에 SOCAP 연수단에 지원해보라고, SOCAP은 다른 행사들과는 다른 점이 있고, 업계의 가장 큰 국제행사인 만큼 분명 얻을 만한 것이 있을 것이라는 이야기를 진지하게 해주었다. 나는 그 이야기를 듣고 참석을 고민하였으며, 기존에 외부에서 발제 요청이 올 때만 참석하던 피동적인 국제교류에서 벗어나 정보 취득과 대면 미팅을 위한 능동적인 국제협력을 해야겠다는 이유를 찾아 연수단에 지원하게 되었다.

Fort Mason

가을의 샌프란시스코라는 청명한 도시도 인상적이지만, SOCAP이 개최되는 Fort Mason이라는 개방된 공간이 주는 상징성과 신선함은 더욱 인상적이었다. 옛 해군기지의 외형은 그대로 둔 채 이를 예술, 문화, 교육의 공간으로 활용하는 것에서 굳이 역사니 환경이니 하는 의미를 찾지 않더라도 새롭고 활기찬 분위기를 느끼게 해주었다. 멀리 금문교가 보이는 바다 앞에 자리잡은 행사장은 엄격하고 정형화된 분위기를 주는 도심의 어느 홀보다 특별하고 쾌적한 공간을 제공해주었다.



SOCAP의 행사 장소인 Fort Mason



Fort Mason의 한 건물 계단에서 바라본 금문교

세션 이야기 - 예상 그대로, 그러나 예상 못한 소득

장소가 주는 특별한 느낌이 세션에서도 이어지기를 바랐다. 무엇보다 내가 하는 일과 관련이 깊은 'Pay for Success' 세션은 가장 관심이 가는 세션이었다. 일찍 강의장에 자리를 잡고 있었는데 점차 사람들이 몰려와서 문 앞에 서서 청취하거나 발길을 돌리는 사람들도 있었다.

토론자들은 정부와 민간의 이해관계자들로 이루어져 있었는데, 세션 설명자료에 나온 내용을 보고 SIB의 더 빠른 확산을 위해 어떠한 것을 고민하고 실천해야 할지를 논의할 것이라 기대하였다. 그러나 기대했던 내용 대신 이미 많이 들어 알고 있는 평범한 내용들이 나왔는데, SIB를 통해 정부의 리스크를 경감하고, 혁신적 사업을 실행할 수 있고, 기존 과정 중심에서 성과중심으로 전환하는 효과적인 수단이라는 등 SIB의 특성에 대한 내용들이 주를 이루었다. 아무래도 소수에 불과한 SIB 경험자들을 대상으로 토론을 진행하는 대신 다수의 관심 있는 일반인을 대상으로 논의를 진행할 수밖에 없었을 것이라는



'Pay for Success' 세션



'Is Sharing the Answer?' 세션

생각을 하였다. 책자의 설명과 실제 논의가 많이 달랐던 점에는 아쉬움이 있다.

얻은 것이 있다면 다양한 이해관계자가 SIB에 대한 여러 의견을 제시하는데 사실상 모두가 SIB의 종합적인 특징을 각자의 관점에서 설명하는 것이었으며, 이러한 의견들을 다른 나라의 관계자로부터 직접 청취하는 것이 업무에 대한 확신과 동기부여에 도움을 준다는 것이다.

어쨌든 행사에서 발표를 듣는 것은 역시 예상 그대로 대단한 게 없다는 생각을 할 뻔하였으나, 반전은 생각지도 못했던 세션에서 나왔다. 그것은 평소에 큰 관심을 두지 않았던 'Is Sharing the Answer?'라는 공유경제에 관한 세션이었다. 사실 토론자들의 내용은 예상할 만한 수준에서 이루어졌다. 그러나 발제 내용과 별개로 두 가지 점으로 인해 세션에 들어가길 잘했다는 생각을 하였는데 이는 다음과 같다.

첫 번째로는 청중과의 토론이 매우 활발하게 이루어졌으며, 토론자들이 청중의 반박하는 의견도 잘 청취하고 수용하는 태도를 보였다는 점이다. 청중과의 대화는 토론 중간에 손을 들고 발언을 시작한 한 참석자로 인해 시작된 것으로 볼 때 계획된 것도 아니었다. 토론자들의 발언에 반박하는 설득력 있는 청중의 의견에 오히려 사람들이 공감하고, 토론자들도 자연스럽게 청중에게 의견을 되묻고 경청하는 것을 보면서 상호 존중하고 수용하는 모습을 확인할 수 있었다.

두 번째로는 한 청중의 발언에 개인적으로 깊은 인상을 받았다는 점이다. 그는 선한 의도를 강조하는 토론자들의 말에 아무리 의도가 좋아도 결국 솔루션이 없으면 아무 것도 이루지 못하고, 사회문제를 개선하는 솔루션이 있으면 의도 여부와 관계없이 임팩트가 창출된다는, 현실적이면서 냉철한 발언을 하였다. 물론 좋은 의도와 솔루션 모두가 있다면 가장 바람직하겠지만, 둘 중 어느 것이 더 중요한지를 판단할 때 자신만의 분명한 답을 가지고 솔루션이 더 중요하다고 발언하는 명확한 태도가 마음에 들기도 하였다. 이에 대해 토론자들이나 참석자들도 별 다른 반론을 제기하지 않았던 것으로 볼 때 많은 이들이 그의 발언에 공감한 것 같다는 느낌이 들었다.

이번 SOCAP의 세션과 관련하여 개인적으로 아쉬웠던 것은 예상 못한 미팅이 생기고, 대화가 길어지고, 또한 그로 인한 후속 업무들이 잔뜩 생기면서 사전에 염두에 두었던 세션들에 참석을 하지 못했다는 점이다. 미팅에서 만난 상대방이 요청한 문서를 작성하거나, 온라인에 글을 게시하거나, 서로 이메일을 주고받으며 소모한 시간이 꽤 되는데, 결국 이러한 적극적인 대화와 정보교류도 SOCAP 참여의 성과라는 생각을 하면 아쉬움이 줄어들기는 한다.

유익한 만남들

미국에 가기 전에 미리 계획했던 미팅도 있었지만 현장에서 누군가의 소개로 만나거나, 다른 사람이 나를 찾아서 만들어진 미팅도 있었다. 그 중 일부를 소개하면 다음과 같다.

현장 미팅을 통해 가장 오랜 시간 대화를 나눈 사람은 미국 샌프란시스코와 홍콩에 지사를 두고 있는 'IO2 Foundation' 및 'Shanzhai City'의 공동창업자인 Christopher Gee라는 사람인데, 오랫동안 온라인 컨퍼런스 콜과 이메일만 주고받다가 실제로 대면하게 되었다. IO2 Foundation 및 Shanzhai City는 예전에 팬임팩트코리아가 블록체인에 사회성과연계채권(SIB)을 연결한

스마트 SIB를 처음 만들었을 때 처음 연락이 온 뒤, 서로 우호적인 협력을 하기로 한 단체들이며, 그동안은 다른 직원을 통해 교류하다가 이번에 직접 만나 서로 추진하고 있는 사회적 가치와 블록체인 관련 프로젝트를 소개하고 대화를 나누게 되었다. 또한 11월에 싱가포르에서 개최되는 국제행사에 본인과 Christopher의 동료가 모두 세션의 발제자로 참석하게 되어 행사에 대한 논의까지 미리 할 수 있어 매우 유익한 시간이 되었다.

특별히 기억에 남는 만남은 Christopher의 소개로 미팅 중간에 만나게 된 SVT Group의 창업자이자 대표인 Sara Olsen이다. 그녀는 2001년부터 사회적 가치평가에 관심을 두어 연구를 시작한 초기 개척자로서 그분의 일에 대한 진지한 열정과 노력은 칭찬받을 만하다는 생각을 하였다. 이 분야에서 나보다 훨씬 긴 경력을 가지고 있음에도 오히려 내가 하고 있는 일에 많은 관심을 보이고 질문을 해주었으며, 나는 블록체인을 통한 사회적 가치평가 시스템을 구축하는 임팩트체인 프로젝트에 대한 설명을 하였다. 그녀는 ‘Harvard Business Review – Idea Lab’에 자신이 올린 주제에 의견을 작성해주기를 요청하였으며, 결국 나는 미국에 있는 동안 시간을 내어 의견을 게시하였다. 글을 올리고 나니 Sara 덕분에 더 많은 사람들에게 생각을 알릴 수 있게 된 것 같아 나름 보람을 느끼기도 하였다.

마지막으로 기억에 남는 만남은 싱가포르 국립대학교에서 온 Kundan이라는 사람이다. 그는 행사장에서 나를 찾아왔는데, 싱가포르에서 팬임팩트코리아 사례를 학습하는 사람들이 있다는 이야기를 해주었다. 그는 팬임팩트코리아의 근황과 사업에 대해 질문을 하였는데, 마지막에 단순하면서도 중요한 조언을 해주었다. 인터넷을 뒤지고 팬임팩트코리아 홈페이지를 확인해도 영문으로 나온 글이 매우 적어 정보 취득에 한계가 있다는 것이었다. 영어 문서가 거의 없으니 법인의 활동을 제대로 못 알리지 않냐며 앞으로 영어로 더 많이 작성했으면 좋겠다는 말을 하였으며, 이는 격려의 말이자 실질적인 충고처럼 들렸다.

IR 피칭 세미나

나는 SOCAP의 소득 중 하나가 평소에 제대로 알지 못했던 국내 단체들에 대해 더 잘 알게 되고, 몰랐던 사람들과 대화를 나누게 되는 것이라는 생각이 든다. 연수단 소셜벤처 참여자들이 준비한 IR 피칭을 통해 여러 법인들의 사업에 대해 배울 수 있었으며, 평소 타 기관 사업에 무관심했던 나에게는 나름 유익하고 재미있는 시간이었다.

K-Night

샌프란시스코의 유명한 한식당에서 SOCAP 한국 참여자들 간의 만찬이 있었는데, 그 때 내가 자리를 잡은 테이블에 우연히도 KOICA 연수단 분들이 동석하게 되었다. 팬임팩트코리아에서 올해 아프리카에 ‘Pan-Impact Africa’라는 자회사 설립을 완료하여 아프리카에 대한 관심이 있었는데, 마침 아프리카에서 사업을 개척하고 있는 분들과 대화를 나누게 되어 그분들이 추진하는 실제 사업에 대해 들을 수 있는 소중한 시간이 되었다. 그분들 또한 팬임팩트코리아의 SIB와 이의 국제개발협력 모델인 개발성과연계채권(DIB)에 많은 관심을 보여 이에 대한 대화도 많이 나눌 수 있었다.

Just Business Seminar

한국 연수단은 SOCAP 행사 종료 후 별도로 시간을 내어 샌프란시스코대학교의 교수이자 ‘Just Business’의 창업자인 David Batstone의 특강을 들었다. 그는 인간에 대한 착취를 해결하기 위한 목적에 기반한 일을 시작하였으며, 그 일을 유지하는 방법으로 지속 가능한 비즈니스를 고민하는 실천적 혁신가이다. 그는 그러한 미션을 실행하기 위해 제3세계 오지에서 온갖 위험을 무릅쓴 모험을 감행하고, 도움을 받는 사람들이 자립할 수 있도록 여러 사업을 개척하였는데 그의 강의는 재미있을 뿐 아니라 많은 참석자들에게 새로운 생각의 기회도 주었을 것이다.



샌프란시스코 대학교 다운타운 캠퍼스

룸메이트 – 노을 주식회사

의외의 성과는 가장 가까운 곳에서 나올 수 있다. 이번 출장 기간 동안 룸메이트로 지낸 노을 주식회사의 안정권 CSO와의 대화를 통해 적극적이고 호의적인 성과를 만들어 내게 되었다. 안정권 CSO는 새로운 방식을 통해 말라리아 진단율을 높이는 기술을 보유한 노을 주식회사의 사회적 책임을 총괄하는 임무를 맡고 있으며, 이를 위해 기존 기업들의 사회공헌을 답습하지 않는 실효성 있는 방안을 고민 중에 있었다. 간간이 이어지던 상호 간 대화에서는 서로의 사업과 경험만 확인해 나가다가 마지막 날에 이르러서 양자가 모두 성과와 솔루션 기반의 사회공헌에 매우 큰 관심이 있다는 공통점을 발견하게 되었다. 팬임팩트코리아와 노을 주식회사는 이와 같은 방식을 현실화하는 데에 협력하기로 하였으며, 서로 이것이야말로 SOCAP 참여의 가장 큰 성과라고 이야기하였다. 실로 한국이었다면 이와 같이 오랜 시간 얼굴을 보며 다른 조직의 사람과 차분하게 공감대를 형성해 나갈 기회가 없었을 텐데, 함께 한 연수단 동료들에게 주어진 공간과 시간으로 인해 이렇게 예상 못한 기회를 만들어 낼 수 있었다고 생각한다.

맺음 말

미팅과 현지에서 주어진 업무 등으로 세션 참석을 많이 못하였지만, 세션 외의 부분에서는 유익한 점이 많이 있었다. 세션에 대해 굳이 언급하자면 주제 자체가 아주 특수한 것이 아니라면 일반적인 수준에서 평이한 이야기를 하는 것 같아 차라리 자신이 잘 모르는 주제의 세션에 참석하여 새롭게 시야를 넓히는 것이 나을 것 같다는 생각이 들었다.

많은 사람이 참석하는 국제행사인 만큼 미팅과 만남의 기회로 활용하기는 좋으며, 네트워크가 중요한 사업을 영위하고 있다면 SOCAP의 참여가 좋은 경험이 될 것이다. 업무적 사안 외에도 SOCAP이 열리는 공간의 독특한 분위기를 느끼는 것도 한 번은 경험해 볼만하며, 이러한 공간적 특성만으로도 SOCAP은 자신만의 특별한 정체성을 확보한 것처럼 여겨졌다. 행사장에서 일어나는 일 외에 오히려 한국에서는 할 수 없었던 연수단 참여자들과의 교류와 대화도 귀한 경험이 되었으며, 이것 만으로도 충분한 가치가 있다고 생각한다.

마지막으로 연수단의 실무를 담당한 임팩트스퀘어에서 꼼꼼히 준비하고 잘 챙겨주어 정말 편안한 여행을 다녀올 수 있었다. 어떤 행사이든 이를 챙기는 실무자가 가장 고생하는 법이다. 그들의 노고에 고맙다는 말을 전하며 소감을 마무리하고자 한다.

SOCAP19: 생태계를 확장하기 위한 일련의 노력

김빛고을 크레비스파트너스

한국의 소셜벤처 생태계 확장을 위한 고민

정부는 소셜벤처를 통해 사회문제를 더 효과적, 효율적으로 해결하고자 하고, 민간에서는 정부 지원을 토대로 기업의 빠른 성장과 투자를 만들어내고자 한다.

민관의 노력이 소셜벤처 생태계에 동시에 쏟아지고 있고, 나도 그 흐름 안에서 촉매자본 활용 모델인 서울시 청년프로젝트 투자사업(총 160억 규모) 운영을 2017년부터 담당하고 있다. 사업 규모와 모델 면에서 혁신적인 시도였지만, 이제는 이 사업을 바라보는 모두가 다음이 무엇일지를 기대하고 있다. 생태계 현황 및 선진 사례에 대한 학습을 통해 다음 도전에 대해 상상하고자 한다.

표준화된 임팩트 평가를 통한 확장

소셜벤처가 창출한 임팩트를 많은 사람과 공유하기 위해서는 임팩트 평가에 있어 공통된 언어를 사용해야 한다. 공통된 언어는 그 목적에 기반하여 특수성보다는 표준화에 중점을 두어 개발되었으며, 특수성에 대해서는 특수성을 가진 주체가 직접 의견을 개진함으로써 표준화에 포함될 수 있도록 문을 열어 놓았다. 또한, 평가가 어려웠던 원인(높은 비용, 전문성 필요 등)이 제거되고 있어서 임팩트 평가에 대한 압력이 강해지고 있다.

역량 있는 중간지원조직을 통한 확장

성과를 창출할 수 있는 역량을 가진 중간지원조직의 규모와 수준에 따라 생태계 내에서 Concessionary capital(시장 회수율보다 낮은 회수율을 허용하는 자금)의 강점을 적극적으로 활용하는 Finance model의 적용 속도가 달라질 것으로 보인다. 글로벌하게 정부와 민간 투자자는 참여할 의사를 분명하게 나타내고 있으나, 그들을 참여시킬 모델을 개발하고, 모델을 통해 성과를 창출할 수 있는 중간지원조직이 많지 않은 것이 어려움으로 나타나고 있다.

Scale-up이 가능한 소셜벤처를 통한 확장

Scale-up 하기 위해서는 목표가 분명해야 하고, 산업의 기준을 제시할 수 있어야 한다. 목표는 Long-term target, Short-term target을 구분하여 수립해야 하고, 무엇보다 Target에 대한 정확한 시기를 이해관계자에게 공표하는 것이 매우 중요하다는 것을 학습했다. 산업의 기준 제시와 관련해서는 데이터를 수집 및 레버리지를 통해 산업 기준을 제시하고, 더 나아가 정부의 정책에 반영하도록 하여 시장을 확장한 사례를 접했다.



Gender lens investing 관련 세션



Scale-up 관련 세션

포용을 통한 확장

기회가 주어지지 않았던 리더십 및 지역에 대해서 점검하고 보완해 나가는 노력을 볼 수 있었다. 소외된 사람들과 지역을 현재 만들어진 생태계 안으로 포용하기 위한 전략이 논의되었다. 구체적으로는 여성이라는 이유로 기회가 제공되지 않았던 기업가에 대한 투자 전략, 자본과 인력이 부족한 중소 도시 활성화를 위한 전략 등이 있었다.

한국 생태계 내의 점점 확장

연수단 내 네트워킹(K-Night, 랩업 세미나)을 통해서 당장의 변화가 아니더라도 기회가 생겼을 때, 기회를 활용할 수 있는 점점을 늘릴 수 있었다. 변화를 만들기 위해서는 기업이 제공하는 서비스/제품이 무엇인지 아는 것을 넘어서서 변화를 만들어 낼 그 기업에 속한 사람을 알아야 하기 때문이다.

규모 있는 성과 창출을 통한 확장

생태계 확장의 큰 동력 중 하나는 성공 케이스가 만들어 지는 것이다. Just Business 설립자가 수많은 사례와 성과 창출 경험을 통해서 전달하고자 한 결론은 사회적 문제를 의미 있는 규모로 해결하려면, 강해야 한다는 것이었다.

설립자는 음료 회사를 운영한다면, 전 세계에서 음료를 가장 잘 제조하는 사람을 찾아야 한다고 강조해서 전달했다. 이것은 단순히 인재를 채용해야 한다는 것이 아니라 스스로 글로벌 TOP 기업을 목표로 의사결정을 해야 함을 의미한다.



SOCAP 메인 행사장 Festival Pavilion 내부. 글로벌 소셜벤처 제품이 진열, 판매되고 있다.

집합적인 노력을 통해 확장될 생태계

임팩트 평가, 혁신적인 Finance model 개발, Scale-up 등 여러 방면에서 생태계의 일원들이 생태계를 확장하기 위한 노력을 해온 덕분에 생태계가 확장되어 왔다. 의사결정부터 산출물 수준까지 최대 목표는 글로벌 생태계에 기여하는 것으로, 최소 목표는 글로벌 기준을 충족하는 것으로 해온 것이다.

이제는 개별적인 노력을 집합적으로 전환해 나가는 노력을 더 많이 기울여야 한다. 생태계 일원들이 다같이 한 발짝 움직이면, 생태계의 위치가 변할 수 있고, 이것은 사회 전체에도 큰 변화를 만들어 낼 수 있다.

그렇다면 여행기란 본질적으로 무엇일까? 그것은 여행의 성공이라는 목적을 향해 집을 떠난 주인공이 이런저런 시련을 겪다가 원래 성취하고자 했던 것과 다른 어떤 것을 얻어서 출발점으로 돌아오는 것이다. - 김영하 "여행의 이유" 중에서

이번 SOCAP 연수단으로 참여한 컨퍼런스는 김영하 작가가 언급한 여행기와 기본적으로 동일한 플롯이다.

집을 떠나며

임팩트 투자자들이 한자리에 모이는 최대 컨퍼런스! 라는 SOCAP에서 임팩트 투자자들을 어떤 고민을 어떤 맥락에서 하고 있는지 확인할 수 있는 절호의 기회이자 그 일원으로서 교감하는 자리가 될 것으로 기대했다. 비록 한 주를 모두 비워야 하는 출장 일정을 위해 처리해야 할 업무들이 폭증하였지만 그래도 전날이나마 4일간의 일정표를 보면서 참여할 세션들을 고민했다. 사전고지를 듣고도 꽤 파고들어오던 룸메의 코로 숨 쉬는 소리, 어마 무시한 숙박비임에도 생수, 칫솔, 치약도 없는 호텔, 걸어서 갈 수 있으나 걸기에 먼 회의장, 외국인을 고려하지 않는 속사포 영어 구사 패널들, 기대와는 다른 평이한 세션들 등 이런저런 시련도 겪었다. 그럼 원래 성취하고자 했던 것과 다른 어떤 것을 나는 얻어서 출발점으로 돌아왔을까?

혼합금융! 광의적으로 접근하면 더 재밌는 아프리카 출장길이 열릴지니

가장 인상적이었던 세션은 혼합금융(Blended finance) 방식에 대한 논의를 들을 수 있던 강의였다. 최근 혼합금융 방식이 국내에서도 꽤 화자되면서 지속가능발전목표와 관련된 프로젝트나 임팩트 투자에서도 새로운 금융 조달 및 모형으로 제시되는지라 코이카와 진행하고 있는 프로젝트와의 연관성을 고려하여 세션에 참여하였다. 글로벌 기후변화 문제 해결을 위해 혼합금융을 활용하여 민간과 정부의 재원을 동원하여 진행한 프로젝트에 대해 패널들이 열띤 논의가 이어졌다. 그중 Convergence의 혼합금융에 대한 정의가 흥미로웠다. Convergence는 4가지 종류로 나누어 혼합금융에 대하여 정의하고 이에 따라 사업을 진행하고 있었다.

- 1) Concessional capital: 재단이나 자선가의 편당으로 무상으로 제공되는 자원 위에 민간 투자를 얹는 경우
- 2) Guarantee: Risk에 대한 부분을 보증해주거나 보험의 역할을 해주는 공공이나 민간 자본이 있어 이를 활용하여 민간 투자를 견인하는 경우
- 3) TA: 투자 거래가 지원금 기반의 기술지원(TA: Technical Assistance) 전후에 이뤄지도록 하는 경우
- 4) Design transaction: 지원금으로 투자 거래나 준비를 하는 것

Convergence의 경우, 특히 개도국에서 혼합금융을 통해 민간자본을 끌어내는 것에 촉매자로서의 목표를 두고 있어 매력적이라는 생각이 들었고 미스크에서도 동일한 방식으로 접근하려고 하고 있어 더 관심이 갔다. 임팩트 투자와 구분하여 혼합금융에 대하여 제시하여 준 부분도 새겨들었다. Convergence의 정의를 활용하여 정부 지원금이나 ODA 자금을 활용하여 혼합금융을 더 광의적으로 해석하면 사업에 적용할 지점이 많을 것 같았다.

국내에서는 임팩트 투자가 주로 지분 투자 형태로 진행되지만, 다른 국가들을 보면 대출 형태의 투자가 더 많다. 이러한 이유로 아직 한국에서는 흔하지 않은 Guarantee 방식을 차용하여 실험해보면 좋겠다는 생각을 하게 되었다. 기억 너머 지금부터 7년 여전 임팩트 투자라는 책의 해외 판권을 사와 열 명 가까운 사람들이 번역하여 출간했던 기억도 났다. 내가 번역한 부분은 아니었지만 거기에도 Guarantee 방식이 게이트 재단 예시와 함께 등장했었다.

아프리카에는 다들 관심이 없나요?

구체적으로 최빈국이나 아프리카에 대한 세션은 거의 없다고 봐야 할 정도로 적었다. 물론 USAID가 주도하고 있는 백만 명 이상에게 임팩트를 주는 기업들을 묶는 MLC(Million Lives Club) 논의가 첫날 메인 세션의 주제였기는 하지만 실제 아시아나 아프리카 대륙에 대한 논의는 많지 않았다. SOCAP 연수 1주일 후 바로 아프리카 출장이 예정되어 있었기에 "Support for the Supporters: Best Practices for Incubators and Accelerators in Africa"라는 세션을 찾아 들어갔다. 참여했던 다른 세션에 비해 참여자 수는 제일 적었다. 반대로 백인 비율은 제일 낮았다. 아프리카에는 이미 500개 이상의 인큐베이터와 액셀러레이터가 있고 이들은 실제로 중소기업들을 발굴해서 성장시키는 데 역할을 하고 있다고 했다. 아프리카에 많은 기회가 있으며 기술의 도입과 기업가들의 출현이 나타나고 있기 때문에 주목할 필요가 있다는 주장들이 이어졌다. 하지만 이러한 성장을 돕는 플레이어들의 증가는 해당 산업 혹은 컨설팅 영역의 증가이지 실제 초기 단계에서 스타트업들이 후속 투자를 받으며 성장하는 경우는 드물다는 한계가 존재한다는 것도 확인할 수 있었다. 이렇게나 많은 인큐베이터가 있는데 이에 비례해서 후속투자를 팀들이 받고 있는지 청중이 질문했을 때, 패널 모두가 동시에 실소를 터트렸다. 이를 통해 인큐베이팅 산업의 성장이라는 본말전도의 상황에 대해 동일하게 인식하고 있음을 단적으로 알 수 있었다.

한국에서도 단순히 멘토링을 업으로 하여 팀의 성장과 동떨어진 자문이나 컨설팅으로 문제가 되는 경우들이 발생하고 있기에 유사한 상황이 타 대륙에서도 동일하게 발생한다는 것을 확인하는 것 외에 아직 생태계가 확립되기 전이기에 겪어야 하는 지점들이 있는 것은 아닌지 고민하게 되었다. 아프리카에서 시도해보려 하는 사업이 인큐베이팅 이후 시드 펀딩과 함께 팀들의 성장을 같이 가져가고 확인된 팀들에 대해서는 추가 임팩트 투자를 직접 하려고 하는지라 아직 가보지 않은 창업 생태계에 대한 마음의 준비를 할 수 있었다.

출발점에서 확인해보다- SOCAP 연수를 통해 얻고 돌아온 것

임팩트 투자라는 가치 아래 이렇게나 많은 사람들이 편하게 이야기하고 이리저리 돌아다니며 마음을 열고 이야기하는 자리로서 SOCAP은 인상적이었다. 제공해주는 건강한 점심거리와 커피도 인상적이었다. 물론 더 많은 고민과 실험들을 해왔고 그 결과를 공유한 것이었겠지만, 한국의 임팩트 투자가 아주 동떨어지거나 비교하기도 어려울 만큼 초기의 부족한 단계는 아니었다는 약간의 안도를 가지고 돌아왔다. 내가 고민하고 준비하는 부분에 대한 정보 자체는 이미 도처에서 쉽게 구할 수 있기도 하거니와 고민의 결이 같기에 느껴지는 안전함이 있었다. 반대로 엄청 많이 배울 수 있을 거라는 조선통신사 같은 기대는 샌프란시스코의 힙한 커피숍에 잘 놓아두고 왔다.

한주 뒤 서아프리카 세네갈에 17일간 방문하여 실제 USAID가 어떻게 임팩트 투자 생태계 전반을 변화시키려고 하는지 미팅을 통해 2020년 계획을 듣고, 다카르에서 활동하는 프랑스 기반의 임팩트 펀드 담당자도 만났다. SOCAP 패널이었던 분께 다짜고짜 소개를 요청드렸고 흔쾌히 연결해 주셔서 세네갈에 유일한 임팩트 펀드 담당자를 만날 수 있었다(역시 SOCAP!).

다시 출발점으로 돌아왔다. 여전히 임팩트 투자는 어렵고, 혼합금융 방식은 유용하지만 이해관계자들과 함께 만들어가는 지점에서 고민이 여전하다.

하지만 '실험'하고 '실행'하고 '성장'하는 것 외에 다른 스(시웃)을 얻어서 돌아오지는 못했다. 여전히 앞선 그들도 여러 스(시웃)들 속에서 임팩트를 만들어가고 있으니 그 영향력으로 인해 삶의 변화가 일어나는 사람들이 더 늘어날 것이라는 확신은 더 확고해졌다. 나의 스(시웃)들은 틀리지 않았다.

임팩트 측정&관리, 지금 글로벌은 무엇을 논의하고 있는가

현재 국내 임팩트 생태계 내에서 가장 중요한 화두 중 하나를 꼽는다면 ‘사회적 가치 측정, 평가’를 들 수 있을 것이다. 그러나 국내에서는 사회적 가치 측정과 평가의 틀, 방법론 등에 대한 논의가 글로벌과 다소 분절되어 진행되는 경향이 있다. 글로벌 임팩트 생태계에서는 최근 수년간 임팩트 측정&관리 논의가 빠른 속도로 발전하면서 여러 가지 진보와 합의가 있었는데, 국내 생태계에서는 임팩트 측정, 평가에 대한 관심이 높아졌음에도 불구하고 아직까지 이러한 글로벌에서의 논의를 충분히 함께 학습하고, 공유하는 데 어려움이 있는 상황이다.

임팩트스퀘어는 그동안 임팩트 측정&평가 경험을 통해 축적된 전문성을 바탕으로, 국내 생태계가 글로벌에서 이미 합의가 이루어지고 있는 임팩트 측정&관리 프랙티스를 올바르게 습득하고 제대로 적용하며 함께 이를 발전 시켜 나가는데 기여한다는 목적의식에 바탕을 두고 이번 연수 프로그램에 참가하게 되었다. 특히 글로벌 임팩트 측정&관리 영역에서 보편적인 합의가 이루어진 부분에 대하여 확인하고, 실제 사례를 학습하여, 향후 실제 임팩트 측정&평가 사업에 반영하거나 관련 콘텐츠를 개발하고자 하였다.

글로벌 임팩트 생태계의 현주소 파악

SOCAP의 발전과정은 그 자체로서 “Impact Movement”의 현주소를 보여준다는 이야기가 있다. 미국발 금융위기를 기점으로 사회적인 선과 공익을 위한 자금 흐름을 확대하자는 움직임에 힘입어 2008년 첫 SOCAP이 열렸는데, 그때만 해도 기업가들이 대부분의 참석자였고 투자자는 많지 않았다고 한다. 하지만 10주년을 넘어선 현재, SOCAP에는 무려 70개국 이상에서 3,400여 명의 참가자가 참석하고, 150여 개의 세션이 열리는 거대한 컨퍼런스가 되었고, 대형 재단, 국제기구, 글로벌 투자자 등 다양한 조직들이 참여한다. 어찌 보면 이 섹터의 성장과 다이내믹의 일면을 그대로 보여준다고도 할 수 있을 것이다.

이러한 SOCAP에의 참여는 단순히 분야 최대의 컨퍼런스에 참가하는 것을 넘어서, 이 생태계가 현재 어디까지 와 있고, 무엇을 논의하고 있으며, 어디를 향하고 있는지를 확인하고 가늠할 수 있는 중요한 단초들을 제공해줄 수 있다. 또한 국내보다 앞서가는 부분이 많은 글로벌 생태계를 경험하고 이해함으로써, 국내 생태계가 조만간 맞이할 미래에 대한 대비와 혹은 더 빠르게 성장해 나가기 위한 방향들을 확인할 수 있다는 점에서도 그 의의를 찾을 수 있다. 임팩트스퀘어는 국내 임팩트 생태계 내에서 활발히 활동하고 있는 엑셀러레이터로서 본 연수에 참여함으로써 글로벌 임팩트 생태계와 국내 생태계에 대한 이해를 높이고자 하였다.

임팩트 측정, 어떻게 할 것인가를 넘어 어떻게 활용하고 관리할 것인가로

임팩트 측정&관리는 임팩트스퀘어가 본 연수에 참가하게 된 핵심적인 목적에 해당하는 테마이기 때문에, 임팩트스퀘어의 연수 계획은 해당 내용을 주로 다루는 세션과 해당 내용을 논의하기 위한 미팅들을 중심으로 수립하였다. 하지만 이를 감안하더라도, 임팩트 측정&관리가 SOCAP이라는 공간으로 압축된 글로벌 임팩트 생태계 내에서 단연 핵심적인 화두 중 하나라는 점을 분명히 확인할 수 있었다. 임팩트 측정 자체를 메인 테마로 다루지 않는 세션에서도 임팩트 측정&관리가 중요하게 다뤄졌고, 미팅이 아닌 우연한 기회로 네트워킹을 하게 된 사람들과 논의할 때에도 분야와 영역을 막론하고 임팩트 측정&관리는 중요한 화두가 되었다.

현재 글로벌에서 해당 테마를 다루는 용어는 “Impact Measurement & Management(IMM)”로 통일되고 있는데, 이것 자체가 내포하는 합의가 있다. 현재 임팩트 측정에 대한 논의는 ‘임팩트를 관리’하기 위한 분명한 목적성과 결합되어 있다는 것이다. 여기에는 측정을 위한 측정에 매몰되지 않아야 하고, 측정을 통해 도출되는 결괏값이 좋은 성과를 가리키건, 나쁜

성과를 가리키건 그것이 그 순간으로 끝나는 것이 아니라 그래서 그것을 어떻게 개선해야 할 것인지, 임팩트를 창출하기에 더 효과적인 방법인지를 모색해 나감에 있어서 어떤 단초가 될 수 있는지로 이어져야 함을 의미한다. 플레너리 세션이었던 New Approaches to Expand the Impact Economy 중 “The Time for Action & Accountability in Impact”에서 60 decibels의 Sasha Dichter도 지적하였듯이, 현재 이 생태계는 좋은 의도(Intentions)와 실제로 창출된 성과 사이의 차이(gap)를 고객/수혜자들이 경험하고 있음을 알고 있고, 좋은 의도에도 불구하고 나쁜 성과가 나올 수 있다는 사실을 인정해야 하며, 이것은 어느 시점에서 성과가 좋지 않았다고 해서 그것을 ‘실패’라고 이야기하자는 것과는 다른 논의라는 점을 분명히 해야 하는 시점에 있다.

이처럼, 더 나은 임팩트 창출을 위해 더 나은 의사결정(Decision making)을 하기 위한 정보, Data로써 임팩트가 관리되어야 한다는 문제의식은 이제 임팩트 측정에 있어서 기본적인 전제로 자리 잡고 있다. 사실 국내 생태계는 아직까지는 조직마다 다양한 형태의 한국형 임팩트 측정, 평가 모델이 새롭게 개발되면서 임팩트 측정을 어떻게 할 것인가에 조금 더 논의의 초점이 맞춰져 있다고 봐야 할 여지가 있는데, 글로벌 생태계에서는 임팩트 측정이 국내보다 더 일찍이, 오랫동안 발전되어 온 만큼, 이미 그 이후에 대한 고민이 활발히 다뤄지고 있다는 점을 SOCAP을 통해 확실히 알 수 있었다.

IMP(Impact Management Project)와 IRIS+(by GIIN, Global Impact Investing Network)는 글로벌 임팩트 생태계에서 이러한 “임팩트 측정&관리(IMM)” 논의를 주도하고 있는 플레이어로서 단연 존재감이 돋보였다. 연수에 참가하기 전 글로벌의 임팩트 측정 영역의 동향을 학습하는 과정에서도 인지할 수 있었지만, SOCAP 참가를 통해 이 점은 한층 더 분명해졌다.

IMP에서 직접 연사로 참여한 세션은 많지 않았지만, 임팩트 측정&관리에 대해 이야기하는 세션에 참가하는 연사들이나, 임팩트 측정&관리와 관련하여 미팅으로 만난 이들 대부분이 IMP가 임팩트를 측정하고 보고하는 프레임워크를 통합하고 있다는 점을 언급하였다. 임팩트스퀘어의 임팩트 측정 관련 파트너이자 임팩트 측정 툴을 개발하는 SoPact는 미팅에서 이를 두고 “마침내 이 영역의 보편적인 언어(Common Language)가 만들어지고 있다”고도 하였고, 이는 SoPact 뿐만 아니라 우리가 만난 이들의 공통된 의견이었다. 물론 한편으론 IMP가 통합해낸 프레임워크가 분명히 유의미한 가치가 있으나, 이것이 매우 축약된 형태이고, 자칫 잘못하면 결과와 계획이 구분되지 않는 형태로 작성될 수 있기 때문에 조직의 내부적인 임팩트 측정 관리체계를 잘 정립하면서 IMP를 사용할 필요가 있다는 점을 세션과 미팅에서 이야기해준 Project X Global의 Belissa와 같은 전문가들의 의견도 있었다.



임팩트 측정 솔루션 'Impact Cloud'을 개발, 운영하는 SoPact와의 미팅



GIIN은 임팩트 측정&관리가 주요 테마로 다루어진 대부분의 세션에 연사로 참가하였으며, 특히 올해 새롭게 런칭한 IRIS+에 대해 적극적으로 소개하고 이를 활용하는 워크숍 세션을 진행하는 등 SOCAP 내에서의 임팩트 측정&평가 관련 논의를 활발하게 이끌었다. GIIN은 IRIS+를 단순히 이전까지의 IRIS 1.0~4.0 발전의 연장 선상에 놓고 IRIS 5.0으로 소개하지 않고 IRIS 5.0이라는 ‘지표 카탈로그’를 포함한 ‘시스템’으로 강조하였는데, 이는 앞서 전제된 문제의식에 바탕을 두고 있음을 유추할 수 있었다. IRIS는 본래 임팩트를 측정할 때 사용하는 지표들을 모아 놓은 일종의 지표 라이브러리인데, 올해 런칭한 IRIS+는 이러한 지표 라이브러리만 제공하는 것을 넘어서, 임팩트 창출을 위한 목표를 설정하고 해당 성과를 관리할 때 evidence-base로 접근할 수 있도록 돕는 여러 요소들을 추가한 시스템으로 만들어져 있기 때문이다. GIIN의 IRIS+가 제공하는 지표들이 임팩트 측정 지표로서 글로벌 임팩트 생태계 내에서 보편성을 확보하고 있다는 점 또한 SOCAP 내 임팩트 측정&관리 관련

세션과 더불어 여러 미팅/네트워킹에서 재차 확인할 수 있었다.

IMP와 GIIN의 주도하에 일정 수준의 컨버전스가 일어나고 있는 글로벌 생태계의 임팩트 측정 영역에서 현재 주요하게 다뤄지고 있는 화두 일부를 키워드로 정리해보자면 아마 다음과 같은 표현들을 들 수 있을 것 같다: “독립적 검증(Independent verification)”, “신뢰성 있는 데이터(Credibility, Credible/Reliable data)”, “투명성(Transparency)”, “엄격한(Rigorous)”.

Balancing the opportunities and tradeoffs: Secrets from 10+ Years of Impact Investing 세션에서 Toniic의 설립자 Lisa는 “수년 전만 하더라도 그렇지 않았는데, 이제 어떤 소셜벤처가 투자 검토를 받으러 오면 임팩트 측정을 하고 있냐고 물을 필요가 없다. 임팩트 측정을 하지 않는 곳이 없다.”고 이야기하였다. 즉, 이제 어떤 지표로 임팩트를 어떻게 측정해야 할지에 대해서는 모두가 알고 나름대로의 측정을 하고 있다는 것이다. 때문에, 현재 글로벌 임팩트 측정에서 보다 주요한 관심사는 그 측정에 사용된 데이터가 실제로 신뢰성 있는 데이터인지, 그 임팩트 측정과 결과 보고가 투명하게 이루어지는지, 임팩트 측정 결과에 대해 실질적인 검증(Verification)이 이루어지고 있는지, 해당 사업으로 인한 긍정적/부정적 임팩트나 의도한/의도하지 않은 임팩트 등에 대해서 얼마나 엄밀하게, 엄격하게 고려하고 있는지에 대한 것들이다.

GIIN은 여기에 대해 적합한 지표를 선택하는 것만으로는 부족하기에, 적합한 지표에 대해 적합한 data를 넣고, 제대로 된 계산을 할 수 있도록 하기 위한 Step by step guidance가 추가된 것이 IRIS+ 의 새로운 부분 중 하나라 이야기하바 있다. 또한 IMP가 연사로 참석한 세션 중에서는, 임팩트 측정 결과를 외부의 제삼자로부터 검증(Auditing)받는 것을 넘어서, 이제는 조직 내부에서부터 해당 사업팀과 별도로 임팩트 감사 부서를 두고 해당 사업의 임팩트 측정 결과를 독립적으로 검증(verification)하는 단계까지 넘어가고 있다는 논의가 제시되기도 하였다.



‘Translating Impact Intentions Into Real Results’ 워크숍 세션

이처럼, 글로벌 생태계는 실제로 임팩트 측정을 실천하고 워킹하는 현장에서 나타나는 매우 구체적이고 실천적인 이슈들이 논의의 중심을 이루고 있다. 실제로 측정을 하다 보니, 그 측정에 어떤 산식과 data가 들어가는가에 따라 전혀 다른 결과가 나오기 때문에 제대로 된 데이터와 계산이 이루어졌는지에 대한 검증의 필요성이 제기되고 있다는 것이다.

이러한 이슈들이 중요한 이유는 결국, 그 데이터와 측정 결과가 곧바로 실제 투자/경영과 관련된 전반적인 의사결정과 프로세스에 적용되기 위한 신뢰성을 갖추어야 하기 때문이다. 즉 측정 자체(Measurement)의 How to에 대한 논의를 넘어서서, 그것을 어떻게 적절하고 쓸모 있게 활용하고 관리(Management)할 것인지에 대한 How to의 논의 필요성이 증대되었다고도 할 수 있다. 플레너리 세션 New Approaches to Expand the Impact Economy 중 “The Time for Action & Accountability in Impact”에서 UBS는 “임팩트 측정에서 프레임워크와 톨의 컨버전스가 최근 일어나고 있는 것은 사실이나, 아직까지 이것이 액티브하고 온고잉한 방식의 임팩트 관리로서(ex. 목표설정, 타겟 KPI) 실제 투자/경영 의사결정이나 프로세스에 제대로 반영되기 위해서는 갈 길이 멀다”라고 지적한 바 있다. 이것은 임팩트 측정&관리 관련 세션에서 연사로 참석한 패널들이 향후 임팩트 측정 영역의 과제로서 공통적으로 언급한 부분이기도 하다.

한편 글로벌 임팩트 측정 논의가 이 지점까지 진행된 상황에서도, 임팩트 생태계 자체가 확장되면서 유입된 일반 주류 금융 등 일부는 임팩트 측정에 대한 학습이나 이해가 충분히 이루어지지 않은 상태에서 여전히 피상적으로 임팩트 측정에 대해

접근하는 모습들을 보이고 있다. 상술한 바와 같이 엄격하게 신뢰성 있는 데이터에 기반한 임팩트 측정과 관리를 추구하는 사람들이 SOCAP에 있었던 반면, 단순히 SDGs Goal 엠블럼을 붙여 놓은 상태만으로도 해당 포트폴리오의 임팩트를 투자자에게 소통하기에는 충분하다고 이야기하는 사람들도 SOCAP에 있었다. 물론 후자에 속하는 사람들은 SOCAP 내에서 다수가 아니었으나, 이들을 통해 이 생태계가 확장되고 성장할수록 보다 제대로 된 임팩트 측정&관리의 중요성이 훨씬 더 중요해진다는 점을 체감할 수 있었다.

국내 임팩트 생태계도 빠르게 성장하고 있고, 국내에서도 최근 임팩트 측정이나 평가에 대한 논의가 임팩트 생태계 내에서 많은 관심을 모으고 있다. 이와 관련하여 임팩트스퀘어는 글로벌에서의 임팩트 측정&관리에 대한 내용들을 실제 직접 수행하는 임팩트 측정&평가 서비스에 반영하거나, 이를 콘텐츠로서 정리하고 개발하고자 하는 계획을 가지고 있다. 때문에 이번 연수 참가를 통해 글로벌 임팩트 측정&관리 논의에 대해 학습하고 이해하게 된 내용들은 매우 유의미한 가치가 있었다. 또한 이번 연수는 임팩트스퀘어에게 있어 기존에 관계가 있던 파트너들과 직접 만나서 해당 내용과 관련한 구체적인 논의들을 할 수 있고, 향후 관련 작업에 도움이 될 수 있는 여러 새로운 조직과 사람들과의 네트워크도 확보할 수 있었던 기회이기도 했다. 이러한 일련의 성과들은, 향후 임팩트스퀘어가 국내 생태계에서의 임팩트 측정&관리 영역에 기여하기 위하여 필요한 중요한 토대가 될 것이라 생각한다.

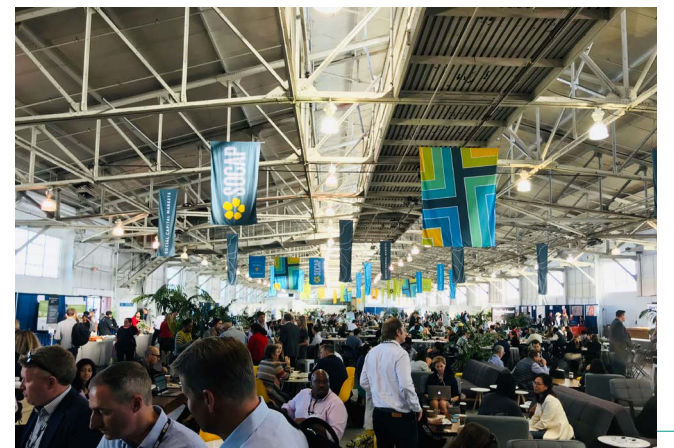
‘임팩트 생태계’로서의 정체성과

우리가 가져야 할 자세

‘임팩트 생태계’는 빠르게 성장하고, 확장되고 있다. 미국, 유럽 등은 물론 아시아에서도 마찬가지로, 큰 규모의 자산을 보유한 재단이나 자산가들이 임팩트 투자 영역에 관심을 보일 뿐만 아니라 직접 자산을 옮기는 속도도 매우 빨라지고 있다고 한다. 임팩트스퀘어의 기존 파트너로서 2차례의 미팅을 통해 여러 가지 주제로 논의를 나누었던 SVT Group의 Sara는 우리가 임팩트 측정&관리와 관련한 콘텐츠에 대해 이야기하자, 해당 콘텐츠가 다루는 범위가 소위 말하는 Impact Space에 한정되는 것인지, 아니면 모든 경제적인 행위 주체(whole economic entity)를 포괄하는 것인지에 대해 질문한 바 있다. 최근에는 일반 영리기업에게도 재무적 정보를 공시할 뿐 아니라 사회적 영향/임팩트에 대해서 보고, 관리하도록 하는 요구가 점차 증가되고 있다는 것이다. 이러한 질문의 배경에는 기존에 임팩트 생태계에서 주로 활동하는 소셜벤처나 임팩트 투자자들 등 임팩트 지향적인(Impact-driven) 조직들 외에도, 일반 벤처캐피탈이나 상업 금융, 영리 중심의 대기업을 비롯한 다양한 조직들이 점차 임팩트 생태계의



Impact Assets의 프라이빗 세션: Impact Discussion



SOCAP 행사장 전경 (위, 아래)

경계에서 그 접점을 늘려가고 있다는 맥락이 있다.

한편, 이처럼 ‘임팩트 생태계’가 빠르게 확장됨에 따라 그 범주와 경계에서는 이 생태계의 정체성이 모호해지는(Blurred) 현상도 나타나고 있다. 앞서 임팩트 측정&관리에서도 짚은 바 있듯이, ‘임팩트’에 대한 이해가 낮은 일반 자본의 유입에 의해서, 임팩트 투자에서 ‘임팩트’가 희미해질 가능성이 존재한다. 뿐만 아니라 소셜벤처 생태계는 일반 벤처 생태계와 매우 밀접하게 연결되어 있기에 다방면으로 중첩이 일어나기도 한다. 이러한 확장과 중첩은 자연스럽지만, 이로 인해 결과적으로 ‘임팩트’가 희석되는 것, 도덕적 해이가 일어날 수 있다는 것은 제대로 된 ‘임팩트 지향적인 경제(Impact-driven economy)’를 만들어가기 위해 노력하는 사람들에게는 분명한 위기이고 문제인 것 또한 사실이다. 때문에 이러한 맥락에서, 임팩트 생태계의 정체성을 보다 엄밀하게, 조금은 더 래디컬하게 수립해나갈 필요성과 책임에 대한 강조가 SOCAP 내에서도 두루 묻어나고 있음을 알 수 있었다.

자선적, 공익적 자본의 과제: 임팩트 금융의 올바른 확장

자선적이고 공익적인 자본의 역할은 다른 일반 금융들을 임팩트 금융의 영역으로 레버리지 하는 것이 그 핵심이다. 최근 임팩트 투자에서 가장 유행하는 트렌드라고 일컬어지는 Layered Fund에서는 자선적, 공익적 자본이 선 손실 등의 조건으로 바탕에 깔리고, 그 위에 여러 겹(Layer)이 쌓여 최상위층에는 일반적인 상업 금융이 들어오는, 많게는 5겹까지 쌓는 방식의 접근이 이루어진다. 이때 자선적, 공익적 자본에는 일반 금융이 이 영역을 압도하지 않도록 하면서도 임팩트 금융 영역을 확장해 나가야 할 과제가 주어진다.

이와 관련하여, 임팩트 생태계 내의 대표적인 임팩트 투자 조직들이 10여 년간의 임팩트 투자 경험을 바탕으로 얻은 인사이트들을 나눈 Balancing the opportunities and tradeoffs: Secrets from 10+ Years of Impact Investing 세션에서는 특히 이러한 자선적, 공익적 자본은 일종의 베타 테스트 같은 역할로서, 자선적 자본이라고 해서 위험에 대해 보수적으로 접근하는 것은 도움이 되지 않으며, 오히려 정부나 일반 금융보다 더욱더 위험을 감내하는 방식으로 접근하여야 한다는 논의가 이루어졌다. 자선적, 공익적 자본이 보다 유연하고 장기간을 감내하는(Flexible & tolerant) 방식으로 투자에 접근할 때, 보다 큰 스케일로 시스템 체인지 수준의 임팩트를 촉진할 수 있다는 것이었다.

물론 광범위한 스펙트럼에 걸친 임팩트 투자가 모두 이러한 방식으로, 공익적, 자선적 자본이 하는 것과 같은 방식으로 래디컬하게 접근해야 하는 것은 아니다. 그러나 각 임팩트 투자 조직들은 자기 조직의 관점과 기준에서 적합한 방식으로, 임팩트 투자 생태계의 진보와 발전에 보다 기여할 수 있는 방향으로 의도적인(Intentional) 결정을 내려야 한다는 점에 대해서 해당 세션의 연사들도 강조하였다. 이러한 논의를 통해, 자선적, 공익적 자본은 물론, 각각의 임팩트 투자 생태계 내에 속해 있는 조직들이 보다 의도적인 결정을 통해 기여할 때에, 비로소 임팩트 금융이 올바르게 확장될 수 있을 것이라는 점을 분명히 인식할 수 있었다.

올바른 의사결정을 위한 다양성의 확보

2년 전에 처음 참석하였던 SOCAP17과 비교하여 올해 SOCAP 이 눈에 띄게 달라졌던 점은, 플레너리 세션(Plenary Session)의 구성방식이었다. SOCAP17에 서는 Jed Emerson과 같은 이 영역의 핵심 인사들이 나와서 일종의 Keynote Speech를 진행하는 방식으로 플레너리 세션이 이루어졌었다. 한편 올해 SOCAP19의 플레너리는 옴니버스식으로 구성되어, 다양한 패널들로 이루어진 세부 테마 세션이 여러 차례 돌아가면서 진행되는 방식으로 이루어졌다.

뿐만 아니라 많은 세션에서 대부분의 패널이 여성 발표자들로 이루어졌고, 심지어 어떤 세션에서는 질의응답을 진행하던 중 연속해서 2차례를 남성 청중이 질문하자 3번째 질문은 여성 청중에게서 받겠다는 방식으로 진행이 이루어지기도 했다.

플레너리 세션 구성에 대한 SOCAP의 새로운 시도와 실험은, 이 생태계에서 부각되고 있는 또 다른 중요한 화두인 ‘다양성’에 대한 인식에 입각하고 있다고 볼 수 있다. 자연적인 상태에서 어떤 정보의 제공이나 의사결정이 특정한 계층이나 관점에만 집중되었을 때에, 그러한 결정에 따른 결과는 해당 과정에서 충분히 대변되지 못한(Underrepresented) 사람들을 소외할 가능성이 항상 존재한다. 이와 관련하여서는 특히 임팩트 측정&평가나 임팩트 투자와 관련한 세션에서도, 투자자나 펀드 관점에서 Top-down 방식으로만 접근해서는 올바른 결정을 내리기 위한 완전한 정보를 얻을 수 없으며, 피투자자, 고객,

수혜자 등 다양한 이해관계자들을 실질적으로 고려하고, Bottom-up 방식으로도 정보를 모으고자 하는 노력이 이루어져야 한다는 논의가 이루어진 바 있다.

결론적으로, SOCAP의 세션 내용은 물론 세션 구성방식을 통해서, 올바른 의사결정에는 다양한 이해관계자의 참여를 확보하기 위한 보다 구체적이고 의도적인 노력이 필요하다는 점을 알 수 있었다. 이는 사회문제와 임팩트를 다루는 이 생태계에서 더욱 중요한 가치를 지니는 작업이라고도 할 수 있을 것이다.

IR 피칭 실습 세미나 – 액셀러레이터는 소셜벤처를 어떻게 준비시킬 수 있을까?

연수 첫날 오후에 진행되었던 IR 피칭 실습 세미나는 글로벌 임팩트 투자자 The Caprock Group과 Access Ventures의 Robert, Bryce, TJ의 앞에서 연수단 내 소셜벤처 참가자 일곱 분이 각자 IR 피칭을 하고, 피드백을 받는 형태로 진행되었다. 한국 소셜벤처가 글로벌 임팩트 투자자에게 IR 피칭을 하고 피드백을 받는 모습을 실제로 볼 수 있는 경우는 많지 않기 때문에, 투자자들이 주로 어떠한 관점에서 해당 기업을 검토하는지, 초기 단계의 소셜벤처에게서는 주로 어떠한 요소들을 중점적으로 확인하고자 하는지를 볼 수 있는 좋은 기회였다. 특히 임팩트스퀘어는 현재 다양한 형태로 소셜벤처 인큐베이팅/액셀러레이팅을 수행하고 있기에, 액셀러레이터로서 소셜벤처를 어떻게 준비시키고, 어떤 점들을 보완하고 강화하도록 도움을 줄 수 있을지에 대한 단서들을 얻을 수 있는 기회이기도 했다.

비즈니스 모델이 충분히 자리 잡지 않은 매우 초기 단계의 소셜벤처부터, 이미 제품 판매가 이루어지고 있는 단계의 소셜벤처에 이르기까지 다양한 소셜벤처가 IR 피칭에 참가하였기에 각각의 팀이 진행하는 발표 내용의 흐름이나 이에 대한 피드백의 수준도 다소 상이하였다. 그럼에도 투자자들이 심사역 관점에서 제시하는 질문들은 공통적인 흐름을 띄고 있었다.

큰 흐름을 정리해보자면, (1) “어떤 지역의” 어떤 대상에게, “어떤 문제를 해결해주기 위해”, “어떻게 접근해서”, “어떤 방식으로 그것을 해결하고”, “누구에게서 어떻게 수익을 얻겠다” 는 것인지에 대한 구체적인 설명이 있는지를 확인한다. 그리고 이 요소들이 빠짐없이 포함되어 있다면, (2) 이 요소들을 아우르는 논리(Logic)가 말이 되는지를 점검, 확인한다. 여기에는 각각의 요소들에 대한 Data와 수치, 실제로 프로토타입/테스트를 해본 경험, 현재까지의 테스트 결과가 어떻게 그것이 향후 계획에 어떻게 반영되어 있는지, 해당 모델이 스케일업하였을 때 도달 가능한 시장의 범주와 규모가 어느 정도인지 등을 확인하는 작업이 포함된다. (1)과 (2)에 대해 충분히 이해할 수 있는 정도의 설명이 이루어졌을 때에, 해당 소셜벤처의 기본적인 사업모델이 온전히 설명되었다고 할 수 있는 것이다. 그런 다음에 (3) 각 요소들에 대한 계획이 얼마나 합리적이고, 경쟁상대나 유사한 대체재와 비교하여 얼마나 경쟁력이 있는지, 그리고 각 요소들에 대해 해당 소셜벤처가 얼마나 제대로 실제 시장을 파악하고 있는지, 관련 규제/정책 등은 어떠한지, 그리고 특정 요소가 보편적이거나 익숙하지 않은 영역일 경우 해당 영역에 특화된 질문들을 통해 해당 시장 상황과 사업모델에 대한 디테일한 내용들을 확인한다.

이러한 검토와 확인을 통해 임팩트 투자자는 해당 소셜벤처가 투자하기에 좋은 소셜벤처인가를 종합적으로 판단하게 되는데, 이때 핵심은 “해당 모델이 (재무적 관점에서) 지속 가능한 방식으로 임팩트를 창출할 수 있는가”이다. 물론 임팩트 투자자의 스펙트럼은 매우 넓어 사회문제 해결에 확실히 기여하지만 한다면 손실이 발생해도 상관없는 매우 자선적인 투자자에서부터, 완전히 시장수익률을 추구하는 영리 중심적인 투자자에 이르기까지 다양하기 때문에, 타겟하는 투자자에게 적합하게 해당 내용을 제시할 필요가 있다. 그러나 대부분의 임팩트 투자자들에게 있어서, 사업을 통해 매출이 성장하는 것 자체가 곧 임팩트, 사회적 가치의 증대로



IR 피칭 실습 세미나 – Bryce(위)와 Robert(아래)의 글로벌 임팩트 투자 생태계 브리핑

이어질 수 있는 사업이 곧 투자하기에 좋은 임팩트 비즈니스로서의 가치를 지닌다. 여기에 대해 Access Ventures에서는 “One-pocket mindset”이라는 용어를 들어, 한쪽 주머니로는 돈을 벌고, 한쪽 주머니로는 좋은 일을 한다는 방식이 아니라 두 가지가 모두 하나의 주머니에서 이루어져야 한다는 관점을 제시하기도 하였고, The Caprock Group의 Robert는 “Each \$ of revenue I generate automatically becomes social value”, 즉 나의 비즈니스 모델이 어떻게 임팩트로 translate 될 수 있는가에 대해 명료하게 제시해야 할 필요성을 강조하기도 하였다.

정리해놓고 보면 누구나 아는 당연한 내용이라 생각될 수도 있지만, 실제로 인큐베이팅/엑셀러레이팅 현장에서 일을 하다 보면 창업 초기는 물론이거니와 창업 수년 차에 접어든 소셜벤처라 하더라도 “임팩트 투자자”들에게 자신의 사업모델을 소개하기 위해 어떤 요소들을 빠트리지 않아야 하고, 어떤 요소를 부각시켜야 하는지를 잘 모르는 경우가 많다. 기술 기반으로 제품을 개발하는 소셜벤처는 기술력을 강조하느라, 발표에서 정작 그렇게 혁신적인 제품이 실제로 어떤 채널을 통해 어떤 지불 가능한 고객에게 유통, 판매될 수 있는지에 대한 설명이 누락되고 마는 경우가 있다. 기존에 보유하고 있는 채널과 네트워크를 내세워 서비스를 판매하겠다고 제시하는 소셜벤처의 경우, 그것이 해당 고객/수혜자가 경험하는 사회문제를 어떻게 해결해주는 것이며 그것이 얼마나 효과적인 것인지, 그리고 이 사업이 발을 걸치고 있는 시장이 어디까지로 확장될 수 있는지에 대한 데이터와 계획이 미비한 경우도 있다.

이러한 상황에서, 임팩트 투자자들은 짧은 시간 동안의 프레젠테이션을 통해서 얻은 정보만으로 위의 요소들을 확인하고 검토하여야 한다. 그리고 해당 요소들에 대해 검토한 내용을 토대로 그 소셜벤처가 어떤 임팩트를 창출해낼 수 있는지, 그것이 지속 가능한 방식인지(적합한 비즈니스 모델을 갖추고 있는지), 그것이 어느 정도 수준으로 확장 가능한지에 대해 판단하게 된다. 이처럼 임팩트 투자자들이 어떠한 부분에 대해 관심이 있고, 어떠한 부분에 대한 충분한 설명과 Data를 필요로 하는지를 초기 단계의 소셜벤처가 알기는 쉽지 않으며, 특히 직접 자신의 사업을 만들어가는 입장에서 이것을 제3자에게 충분히 설득력 있게 설명하는 작업에 숙련되는 것은 더욱 쉽지 않다.

때문에 이러한 소셜벤처가 임팩트 투자자들을 만나기에 앞서 어떤 요소들을 보다 준비하고 보완해야 할지에 대해 알려주고 도와주는 역할 또한 엑셀러레이터에게는 중요한 과업일 것이다. 특히 임팩트스퀘어는 주로 초기 단계나 초기 단계를 갓 지난 소셜벤처를 많이 접하고 이들과 협력하고 있기에, 이들의 성장을 위해서는 어떤 점들을 특히 더 잘 준비시켜주어야 하고, 거기에 있어서 우리 스스로도 어떤 역량을 더 강화해나가야 할 것인지에 대한 레슨을 얻을 수 있었다는 점에서 IR 피칭 실습 세미나는 많은 도움이 되었다.

Just Business 세미나 – 기업가로서의 임팩트 창출을 위한 여정

연수 마지막 날 오후 샌프란시스코 대학에서 진행된 Just Business 세미나는, 자신을 샌프란시스코 대학의 경영학 교수이자, 벤처 캐피탈리스트이며, 국제적인 인권 보호 에이전시로 소개한 David Batstone의 강의와 질의응답으로 이루어졌다. 임팩트스퀘어와는 수년 전부터 교류하고 있기 때문에 David가 Not For Sale을 설립하고, 이후 Just Business에서 투자한 여러 소셜벤처의 창업에 참여하게 된 배경에 대해서는 어느 정도 알고 있었으나, 이번 강의는 보다 더 강력하게 영감을 주는 스토리텔링과 더불어 전체적인 스토리를 통해 그가 가진 기업가적인 마인드가 특별히 부각되었다는 점에서 인상적이었다.

1980~90년대에 임팩트 비즈니스와는 별반 관련이 없던 벤처 캐피탈 리스트로서 일하고 있었던 David은 자신이 즐겨 찾던 샌프란시스코의 한 레스토랑이 인신매매와 연관되어 있었던 곳을 알게 된 것을 계기로 전세계적인 인신매매 현황에 대해 조사하게 되었고, 그 충격적인 실태에 한 번 더 경악하게 되었다. 맨 처음 David의 계획은 이러한 실태와 현황을 고발하는 책을 출간하고 본업으로 복귀하려던 것이었다. 그러나 태국에서 인신매매 피해 아동을 구출하여 보호하는 Kru Nam을 알게 되고, 그녀가 보호하고 있는 아이들이 살 집을 만들어 주기 위해 책을 판매한 수익을 기부하려던 중 그녀가 구출한 아이들이 계속해서 몇십 명씩 늘어나자 본격적으로 Not For Sale을 설립하기에 이른다.

David은 Not For Sale의 활동에 대해 고민하면서, 스스로 경영학 교수임에도 기업 운영에 대해서는 최고의 자본 투자를 유치하고 최고의 인재를 찾기 위해 최선을 다하면서 왜 Not For Sale 활동에서는 기부와 자원봉사에 의존하게 되는가에 대한 의문을 품게 되었다. 사회적 가치를 창출하려는 선한 의도를 목적으로 두기만 하면, (그것이 자기 비즈니스였다면 절대로 하지 않았을) 형편없는 비즈니스 아이디어가 나오는 현상이 이상하다고 생각하기 시작한 것이다. David은 완벽하게 자생력 있는

비즈니스 모델을 가진 소셜벤처를 만들기 위해 자기가 아는 최고의 똑똑한 사람들과 협력하기 시작했고, 그것은 이후 REBBL, Dignita, Z shoes 등 다양한 창업 사례들로 이어졌다.

David가 들려준 일련의 스토리는 여러 가지 부분에서 파워풀하고 영감을 주는 요소들이 있었지만, 특히 전반적인 스토리에 걸쳐서 가장 인상적인 점은 그가 하는 활동들의 목적이 흔히 ‘비영리조직’만이 헌신하고 기여할 수 있다고 여겨지는 영역인 ‘인권’, ‘인신매매’와 관련된 것일 뿐 그가 취하는 접근이나 방법론은 매우 비즈니스적이고, 기업의 것이라는 점이었다.

예를 들면 David은 자신이 창업부터 현재 경영에까지 깊숙이 관여하고 있는 이러한 소셜벤처들을 대함에 있어서, 소셜벤처의 경쟁상대는 다른 소셜벤처가 아니라 해당 산업/비즈니스의 월드클래스 기업이어야 함을 강조한다(My competitor is not other social enterprise. rivalry of world top, best brands). 기업이 비즈니스에 대해 그러하듯 끊임없이 프로토타입을 통해 테스트하고, 그 결과를 반영해서 개선해 나가는 과정을 반복해 나가야 한다는 것이다.



David Batstone의 강의를 진행중인 강의실 현장(위, 아래)

결국 David가 Not For Sale과 여러 소셜벤처 창업 과정에 참여하면서 해온 활동들은 궁극적으로 이루고자 하는 목표가 위치한 영역이 일반적인 영리 기업이나 벤처와 다를 뿐, 그 방식은 거의 완전히 동일하다고도 볼 수 있는 셈이다.

한편 David은 이처럼 비즈니스적 접근을 취하는 과정에서 목표 의식이 희석되거나 사라지지 않도록 하기 위해서 기업으로서 취할 수 있는 장치를 활용하고, 결과적으로 그러한 비즈니스가 미래 사회에 대하여 끼칠 영향력에 대해서도 유의하여야 함에 대해서도 함께 강조하고 있다.

예를 들어 David이 소개한 REBBL 같은 기업들은 새로운 투자자나 경영자가 들어오더라도 함부로 해당 기업들의 임팩트 창출에 대한 목적성과 미션, 예를 들어 수익의 n%를 Not For Sale에 기부하도록 하는 규정 등을 바꿀 수 없게끔 되어있다. 이러한 방식으로 기업이 추구하는 미션(Mission)을 기업의 DNA에 새겨 놓아야 하며, 이러한 장치가 없이는, 당장 내일이라도 회사가 추구하는 미션이 비껴버릴 수 있기 때문이다.

한편, David은 “REBBL과 Z Shoes를 설립하게 되면서,

이제 나는 더 이상 비극을 마시거나, 신지 않아도 되게 되었다”고 이야기하며, 예컨대 우리가 어떤 조달/소싱 모델을 만든다고 한다면, 그것은 기존에 있는 소싱 모델이 미래에도 지속 가능할 것인가, 그리고 미래의 소싱은 어떠해야 하는가에 대한 우리의 담론을 반영하고 있어야 한다고 언급하였다. 이는 즉 우리가 현재 만들어가는 임팩트 비즈니스가 곧 미래에 해당 비즈니스가 어떠해야 하는가에 대한 모델을 만들어가는 작업임을 항상 염두에 두어야 함을 시사한다.

점차 확장되는 임팩트 생태계에서 기업, 정부, 비영리조직 등 다양한 플레이어들의 역할이 모두 중요하지만, 임팩트스퀘어는 특히 오랫동안 갈등관계로 여겨져온 ‘사회적 가치’와 ‘경제적 가치’가 오히려 상호 성장과 혁신의 원천이 될 수 있음에 주목하며, “임팩트”와 “비즈니스” 간의 메커니즘을 탐구하는 ‘임팩트 비즈니스’ 전문조직으로서의 정체성을 가지고 있다. 그렇기에 사회문제 해결이라는 목표 의식을 분명히 하면서 비즈니스적인 탁월성에 완벽을 기하는 것이 중요하다는 David의 강의는, 우리가 나아가야 할 방향성을 재확인할 수 있는 의미 있는 시간이었다.

K-Night, 내부 랩업 세미나 등 – 우리가 지금 여기에 모인 것이 가지는 의미

연수 일정 내에는 해당 주간 동안 현지에 방문해 있는 임팩트 생태계 영역의 한인 교류회(K-Night)와 마지막 날 전체 연수에서의 함의와 소회를 공유하는 연수단 내부 랩업 세미나 및 저녁 식사 등의 자리가 마련되어 있었다. 또한 이와 같은

공식적인 일정들 외에도 연수단 내에서 자발적인 네트워킹이 활성화되어, 삼삼오오 모여서 인근의 임팩트 비즈니스 영역과 관련되어 있는 브랜드 매장을 함께 방문하러 가거나, 저녁 시간대에 숙소 로비나 근처에서 함께 여러 가지 주제로 활발하게 논의하고 있는 연수단 구성원분들의 소모임 풍경을 많이 볼 수 있었다.



한국 연수단 단체사진 (왼: 출국 전 공항, 오: Just Business 세미나 후)



식사와 함께 네트워킹을 진행하는 K-Night 현장



구면인 분들도 있었고 초면인 분들도 있었지만, 연수 일정 동안 몇몇 연수단 구성원분들과 이야기를 나누면서, 같은 영역 안에서 비슷한 일들을 하고 계신 분들과 함께 그 영역의 가장 큰 어젠다를 논의하는 컨퍼런스에 함께 참석하고 관련된 논의들을 나눌 수 있다는 것이 얼마나 귀중한 기회인지를 느낄 수 있었다. SOCAP에서 진행되는 세션 자체가 주는 레슨들도 분명히 중요하고, 회사 차원에서 진행하는 미팅들도 소기의 성과를 얻기 위해 필요한 일들이지만, 이러한 미팅과 세션이 이루어지는 현장에서 보고 들으면서 든 생각들을 바로 그 자리에서 함께 나누다 보면 새로운 의미나 한 차원 더 깊은 이해를 얻을 수 있는 가능성들이 생겨난다. 같은 내용을 들었더라도 서로 이해하는 층위나 시각이 다르기 마련인데, 이러한 것들을 함께 적극적으로 공유하고자 하는 연수단 구성원분들 덕분에 연수 일정을 통해 얻었던 레슨들이 한층 더 깊이를 더 할 수 있었다.

또한 연수단 사업을 통해서, 한 자리에 모이기 쉽지 않은 다양한 분들이 한자리에 모여 이 영역에 대해 함께 논의할 수 있었다는 점에서도 의미가 깊었다는 생각이 든다. 연수단 내부에서만 해도 사업단계는 물론이거니와 사업영역과 지역 모두 서로 판이한 다른 여러 소셜벤처 대표님들부터, 서로 사업 영역이 겹치기도 하고, 또는 이미 서로 사업적으로 협력하고 있기도 한 여러 중간지원조직에 종사하고 계신 분들에 이르기까지 다양한 분들이 함께 시간을 보냈다. K-Night 과 같은 식사 자리에서는 SK나 KOICA와 같은 대기업, 공공기관에서도 게스트로 참석하여 이번 SOCAP 참여를 통해 얻은 함의나, 이를 국내 임팩트 생태계 개선을 위해 적용할 방안 등에 대해 논의를 나눌 수 있었다. 평소 일상적으로 업무를 수행하는 과정에서는 의도적으로 노력하지 않으면 실제로 업무상 관계가 있는 조직끼리만 교류하게 되기 쉽고, 자신이 고민하고 있는 어젠다에 대해 자신과 같은 조직이 아닌 다른 유형의 조직이 어떻게 생각하는지에 대해 직접 의견을 들어볼 기회를 확보하기 어려운 경우도 많다. 이러한 부분에서, 생태계 내의 여러 조직에서 뽑힌 사람들로 구성된 ‘연수단’을 꾸려서 연수를 진행하는 방식은 구성원 각자가 연수를 통해 얻을 수 있는 의미들을 한층 더 깊이 있게 만들어줄 수 있는 중요한 가치가 있었다고 생각된다.

72 우리의 여정과 임팩트 생태계의 여정이 맞닿아 있는 곳

이번 연수에서 세션, 미팅, 네트워킹 등을 통해 새롭게 만나게 된 다양한 사람들과 이야기를 나눌 때 특히 인상적이었던 점이 두 가지가 있다. 하나는 “왜 이 영역에서 일하게 되었는가?”, “무엇이 당신에게 이 영역에서 계속 일하도록 동기를 부여하는가?”



연수단 내부 Wrap-up 세미나 진행 현장(왼), 연수단 전시 부스와 연수 운영진(오)



연수단 내부 Wrap-up 세미나 후 마지막으로 함께 한 저녁 만찬



와 같이, 이 영역에서 일하는 것에 대한 개인의 미션과 모티ベーション에 대해 궁금해하고, 이것이 화두로 다루어진다는 것이다. 둘째는 세션을 통해 알게 되는 정보나, 미팅에서 이야기하는 내용들을 자신 혹은 자기 조직의 관점에서뿐만 아니라, 생태계 관점에서 이해하고 제시한다는 것이다.

연수 동안에 만난, 이 영역에 헌신하고 있는 많은 이들의 개인적 명분과 동기는 결국 각 개인이 산업, 사회와 미래란 어떠한 하는가에 대하여 가지고 있는 상과 맞닿아 있음을 종종 발견할 수 있었다. 내가 어떤 신발을 신고 음료를 마시는 행위가 더 이상은 강제적인 노동을 야기하거나 환경을 파괴하는 비극을 만들어내지 않아야 한다는 의지나, 위대한 비즈니스의 본질은 사회와 환경에 지속 가능하게 가치를 창출해내는데 있다는 신념과 같은 것들은 개인을 이끄는 동시기에 그러한 개인들이 만들어나가는 이 생태계의 방향성을 이룬다.

마찬가지로, 이 생태계가 직면하고 있는 중요한 과제와 도전들은 임팩트 비즈니스의 성장과 발전을 희망하고 목표하는 이들에게 각자의 자리에서 어떤 역할을 수행해야 할지, 무엇을 해결해나가야 할지에 대한 방향을 제시한다. 그렇기에 자신의 사업, 혹은 자신이 만들어내는 임팩트 측정&관리의 프랙티스, 혹은 자신의 임팩트 투자가 이 생태계를 어떤 방향으로 나아가도록 하는데 어떻게 기여해야 하는지에 대해 고민해야 하는 것이고, 그러한 생태계적 관점에서 주어지는 역할과 과제가 곧 자신의 본업을 제대로 잘 해내기 위한 과제와도 연결되는 것이다.

연수가 우리에게 남긴 귀중한 성과와 소회들이 많았지만, 결국 그것들의 가장 밑바탕에는 어떤 사명감, 혹은 책임감에 대한 요청(Call)이 자리 잡고 있지 않을까 싶다. 우리가 사무실에 앉아서 일상적으로 작업하는 임팩트 측정 보고서들은, 사실 그 하나하나가 국내 생태계의 임팩트 측정&관리 프랙티스의 현주소를 이루는 일부분이 된다. 우리에게서 액셀러레이팅을 받은 소셜벤처가 만들어가는 성과와 임팩트에는 우리가 지향하는 임팩트 비즈니스의 방향성이 반영되고, 그 결과물들은 국내 소셜벤처 생태계의 일부분을 차지하게 된다. 따지고 보면 당연한 사실임에도, 일상적으로 주어진 과업과 업무를 수행하다 보면 그 하나하나의 작업들이 가지는 의미와 무게를 인지하기가 쉽지 않을 때가 있다. 그럴 때 이번 연수와 같은 경험은, 우리에게 주어진 생태계에 대한 책임감을 다시 자각할 수 있게끔 해주는 역할을 한다는 생각이 든다.

이번 연수는 특히 귀하게 주어진 기회였던 만큼, 연수를 통해 얻을 수 있었던 값진 경험과 인사이트들이 앞으로도 우리 내부에 머무는 것으로 끝나지 않고 생태계의 발전에 계속해서 기여할 수 있도록 해야 한다는 책임감을 한층 더 깊게 느낀다. 마지막으로, 연수가 무사히 성공적으로 이루어질 수 있도록 도움을 주신 수많은 분들께 진심 어린 감사의 마음을 전하며 소회를 마무리하고자 한다.

Part 2 한국 대표단 SOCAP19 주요 참가 세션

세션명			
주제			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

주제		세션명	내용
1	담론	Balancing Opportunities and Tradeoffs: Secrets from 10+ Years of Impact Investing	임팩트 투자 10년 리뷰와 전망
2	담론	New Approaches to Expand the Impact Economy - The Time for Action & Accountability in Impact	임팩트 평가/측정 현재와 미래
3	담론	The Future of Capitalism	자본주의 - 자본의 역할
4	담론	The Numbers Matter - The Making of a Democratic Economy	민주적 방식의 지역 경제 활성화 (사례-클리블랜드 모델)
5	임팩트 평가/측정	Before and After: Using Client Data to Maximize Company & Fund Performance	임팩트 투자의 효과, 임팩트의 효율적 측정방법론
6	임팩트 평가/측정	Putting Impact at the Center of Due Diligence: How Investors Systematically Examine Expected Impact	실사(Due Diligence)
7	임팩트 평가/측정	Translating Impact Intentions into Real Results	GIIN의 IRIS+ 소개 및 활용 워크샵
8	촉매 자본	Catalytic Capital in Action: Cases from the Field	촉매 자본의 역할과 사례
9	촉매 자본	Innovative Blended Finance for Climate Solution	기후변화 문제 해결을 위한 블렌디드 금융
10	임팩트 투자	Participatory Impact Investing	참여형, 지역 임팩트 투자 사례
11	결과기반금융	Pay for Success 2.0 : The Next Generation of Outcome-based Funding	Pay for Success의 문제점, 해결방안
12	결과기반금융	Realizing the Potential of Results-based Financing	결과기반금융의 대표 유형 Impact Bond 사례 관련자 간 논의

세션명			
주제			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

주제		세션명	내용
13	소셜벤처/SE	Deconstructing Impact Jargon: A Workshop on Social Enterprise Legal Structure	미국 사회적 기업의 법인 구조와 형태
14	소셜벤처/SE	Investing in Workforce Tech Without Losing Your Shirt	Workforce Tech
15	소셜벤처/SE	Talent Matching of the Future	청년 실업 소셜벤처 사례
16	소셜벤처/SE	Tech's Turn to Impact	임팩트 테크 VC의 현황, 투자 사례, 기준
17	여성/젠더	Gender Lens Investing in the Developing World	젠더렌즈투자의 중요성과 과제
18	여성/젠더	When Women Lead (One-day Pre-SOCAP Workshop)	여성 기업가
19	scale up	Funders Crave Organizations That Can Scale Their Impact	소셜벤처/사회적 기업의 Scale up 전략
20	scale up	Million Lives Club: Insights from Innovators Reaching New Horizons of Impact	소셜벤처/사회적 기업 Scale up의 중요성과 MLC의 접근법
21	Power of story	Social Impact Entertainment Revolution	American Factory'다큐영화를 통해 본 미디어의 사회적 가치 창출
22	기타	Government vs Private Sector: Debating Scaling Partners for Digital Health Organizations	민간 vs 공공 역할
23	기타	How Can the Private Sector Support Refugees and Host Communities Globally?	난민
24	기타	Marketing and Branding for Social Impact Organizations	마케팅, 브랜딩

1

Balancing Opportunities and Tradeoffs: Secrets from 10+ Years of Impact Investing

#담론 #임팩트투자

[Speakers]

Ian Fuller WestFuller Advisors | Lisa Kleissner Toniic

Robynn Steffen Omidyar Network | Sarah Williams Propel Capital

주요내용

임팩트 투자 영역을 리딩하고 있는 대표적인 임팩트 투자자들 중, 각자 조직에서 독립적으로 최근 10년간의 포트폴리오 리뷰를 수행한 투자자 3인이 모여 10년간의 임팩트 투자를 통해 얻은 함의와 레슨을 공유하고, 임팩트 투자자가 임팩트 목표와 재무적 목표를 달성하고자 할 때 어떤 접근이 유효하고 어떤 접근이 그렇지 않았는지에 대해 논의하며, 향후 임팩트 투자가 나아가야 할 방향성에 대한 의견을 나눔.

- GIIN에서 발표하였듯이 임팩트 투자 시장이 5,020억 달러에 달하는 규모까지 성장한 것으로 추정되고 있으나, 그 실제에 대해 보다 심도 깊게 이해할 필요가 있음. 일반적인 주류 금융에 의해 압도당하지 않기 위하여, 임팩트 투자 자본의 중요성이 더욱 중대해지고 있음.
- Omidyar Network 은 2004년경부터 임팩트 투자를 지속해오고 있고, 현재까지 약 600여 개의 조직에 투자하였으며, 주로 시장에 Impactful 한 제품/서비스를 판매하는 기업에게 투자해왔음. 현재까지의 임팩트 투자를 통해 얻은 소결 3가지를 나누고자 함:
 - (1) 초기에는 1개의 회사를 통해 얻는 임팩트를 그 회사로부터 직접적으로 나타나는 Direct Impact 로만 생각하였으나, 직접 투자해보니 Direct Impact 외에도 Market/Sector level의 Impact도 중요하였음. 어떤 기업이 시장이나 영역에 충격을 가하면, 그것은 규모화된 변화로 이어질 수 있음. 수십 년간 배제된 영역에 완전히 새로운 시장을 여는 것 자체도 중요한 임팩트라는 것. 예를 들면 개도국 빈곤층을 대상으로 저비용 보험을 제공하는 기업이 있을 때, 이 기업의 Direct Impact 는 해당 빈곤층에게 사회적 안전망을 제공하는 것이지만, 이것을 넘어 글로벌 보험회사들에게 개발도상국에서 보험업이라는 비즈니스가 어떤 기회를 열 수 있고, 무엇이 가능한지를 보여주는 Market/Sector level의 Impact도 발생한다는 것임.
 - (2) “Impact Takes Time.” 현재 Omidyar의 임팩트 투자 포트폴리오에서 소위 ‘Impact Star’들은, Omidyar가 투자한 지 거의 10년이 다 되어가는 곳들이고, Omidyar는 이러한 기업들의 매우 초창기 단계부터 투자하였음. 혁신적인 초창기 기업들이 마켓 레벨에서 임팩트를 일으킬 수 있도록 하려면, 단순히 시장수익률을 요구할 것이 아니라 유연하고(Flexible), 장기간을 인내(Patient)하는 방식으로 투자해야 함. 마켓 레벨에서의 임팩트 창출을 위한 자본의 역할에 대해 우리가 깨달은 점이 바로 이것이었음.
 - (3) 개별 임팩트 창출 조직에 대한 투자뿐만 아니라, 임팩트 생태계 성장의 토대가 되는 공공재(Public Goods)/기반에 대한 투자도 중요함. The Rockefeller Foundation, Toniic 등의 재단이나 투자자들도 모두 임팩트 평가방법론 같은 임팩트 생태계의 공공재에 대한 투자에 대한 노력을 기울이고 있음. 이러한 공공재에 대한 투자가 임팩트 투자 시장의 오늘날의 성장을 뒷받침하였다고 생각함.
- Toniic과 그의 자매조직인 KL Felicitas Foundation (두 조직 모두 Lisa & Charly Kleissner 부부가 설립) 등에서는 임팩트 측정을 위해 여러 가지 매트릭스들을 활용하고 있음. IRIS, GIIRS, B Lab, SDGs, IMP, Acumen Lean Data, NPC Impact Risk

Classification, KLF Investor Contribution과 Story. SDGs 는 임팩트에 대해 커뮤니케이션할 때 대화의 시작점(Conversation starter)으로서 유용하고, IMP 는 최근 임팩트 측정/평가 논의를 이끌고 있는 프레임워크이며, NPC Impact risk classification 은 단지 과거 성과를 볼 때뿐만 아니라 현재를 진단하고 미래 잠재력을 보기 위한 실사 과정에 유용하며 사용이 편리하여 특히 액셀러레이터들에게 사용을 추천함. 그리고 정량적 측정 외에 Story, 즉 케이스 스터디 등을 통한 정성적 관리도 중요함.

- Toniic에서 지난 10여 년 간의 투자를 통해 얻은 임팩트 투자에 대한 인사이트들을 공유하였고, 그중 일부는 다음과 같음:
 - (1) 더 큰 임팩트를 위해서는 더 인내하는 자본이 필요함. “Patient Capital equals Greater Impact”.
 - (2) Field Building과 관련된 인사이트로, 액셀러레이터가 높은 임팩트 리턴을 제공한다는 점을 확인할 수 있었음. 또한 이 임팩트 영역의 스케일링을 위해서는 중간지원조직(Intermediaries)과 공조하여 Field Building 을 이루는 것이 핵심임.
 - (3) 5~6년 전만 하더라도 그렇지 않았지만, 이제는 피투자자(Investee)에게 임팩트 측정을 하고 있는지 질문할 필요가 없어졌음. 임팩트 측정을 하지 않는 피투자조직은 없음. 이들 현장에서는 주로 Acumen Lean Data 와 SDGs가 많이 활용되고 있음.
- Propel Capital 은 SDGs 17개 Goal 중 16개 Goal을 아우르는 광범위한 임팩트 투자 포트폴리오를 보유하고 있으며, 아래와 같은 Takeaways를 공유함:
 - (1) 재무적으로 보다 중대한 수준의 양보를 요구한 투자가 보다 더 큰 임팩트를 창출함. Toniic에서도 언급한 것처럼, 재무적 리턴에 대한 관대함과 임팩트 사이에는 강한 상관관계가 있음.
 - (2) 유연하고(Flexible) 인내(Patient)하는 자본이 중요함.
 - (3) 시스템 수준의 변화를 촉진하기 위해서는 실험(Experimentation)과 높은 수준의 관대함(Tolerance)이 필요함.
 - (4) 다양한 기업가에게 투자하는 것 또한 솔루션의 일부가 되어야 함. 다양성에 대한 고려가 필요함.

시사점

- 모든 패널의 발표에서 공통적으로 강조된 바에서도 알 수 있듯이, 임팩트 투자를 통해 사회적 리턴과 재무적 리턴을 달성하는 것은 실현 불가능한 목표가 아님. 마켓 레벨의 시스템 체인지를 이뤄낸 투자사례들이 이것을 입증한다고 볼 수 있을 것임.
- 그러나 그러한 성과를 만들어 내기 위해서는 장기간에 걸친 유연한 인내 자본이 필요하다는 것이 현재까지의 소결임. 초기 단계에서부터 단기간 내에 사회적 리턴과 시장수익률을 동등하게 중요한 수준으로 요구하는 것이 능사가 아님. 더 큰 임팩트 창출을 위해서는 특히 더욱 유연하고 인내할 필요가 있음.
- 이러한 시점이기에, 자선적이고 공익적인 목적을 강하게 가지고 있는 자본들이 어떻게 임팩트 금융을 확장해가는지가 매우 중요해짐. 자선적, 공익적 자본들은 일반 금융을 Ignite하고 Leverage하여 임팩트 금융을 확장해 가야 하는 과제를 안고 있는 상황임. 이러한 상황에서는 Lisa가 세션 말미 질의응답에서도 제시하였듯이, “자선적 자본이라고 해서 위험에 대해 보수적으로 접근하는 것은 도움이 되지 않으며, 정부/일반 금융보다 더 위험을 감내하는 방식으로 접근할 필요”가 있음.
- 한편, 이는 넓은 스펙트럼에 걸쳐 있는 임팩트 투자가 모두 자선, 공익적 자본이 하는 것과 같은 방식으로 래디컬하게 접근해야 함을 의미하지는 않음. Omidyar Network에서도 질의응답에서 답변한 바 있듯이, “각 임팩트 투자 조직들은 임팩트 투자 시장이 진보하고 발전할 수 있도록 하는 방향으로, 자기 조직의 관점과 기준에 맞는 방식으로 투자를 집행해야 함. 다만 그러한 과정에서 이루어지는 모든 선택에 대하여 의도적이어야 한다는 것임(Be really intentional about your choice).” 이는 임팩트 생태계에서 활동하는 각 조직들 모두가 개별 조직의 성과뿐만 아니라 임팩트 투자 생태계의 성장을 의도적으로 고려하는 방식으로 의사결정을 해야 한다는 점을 시사함.

2

New Approaches to Expand the Impact Economy - The Time for Action & Accountability in Impact

[Speakers]

Ben Thornley Tideline | **Elizabeth Boggs Davidsen** UNDP | **Diane Carol Damskey** IFC
Leticia Emme GIIN (IRIS) | **Sasha Dichter** 60 Decibels | **Adam Heltzer** Partners Group
Lauren Booker Jordan Park | **Kate Cochran** Upaya Social Ventures | **Andrew Lee** UBS

주요내용

흔히 비싸고, 난해하고, 비밀스러우며, 접근하기 어렵다고 여겨지는 임팩트 측정에 대해서, 임팩트 측정 영역에서의 기준과 새로운 툴, 방법론, 프레임워크 등을 개발하고 적용하는 패널들 간의 논의.

주로 임팩트 측정 관련 툴, 방법론을 개발하는 패널들의 논의:

- (IRIS+) 임팩트 투자 시장 규모의 급성장에 따라, 이러한 규모의 성장이 온전하게 이루어질 수 있도록(With Integrity) 하기 위하여 IMP 가 보다 높은 질(High-quality)의, 엄격한(Rigorous) 임팩트 측정 프랙티스를 이끌어가고 있으며 이것은 현재 임팩트 투자자들에게 하나의 규범, 기준(Norm)이 되어가고 있음. GIIN은 이러한 투자자들의 의도(Intentions)를 실제 결과(results)로 만들도록 하기 위한 시스템으로서 IRIS+를 런칭하였고, IRIS+는 의사결정을 돕기 위한 핵심 매트릭스인 Core Metrics Set 을 제공하여 누구나 쉽고 편리하게 사용 가능.
- (IFC) 현재 투자자들 사이에서는 투명성과 규율(Discipline)이 필요하다는 인식이 있음. IFC는 투자의 모든 단계에 임팩트를 포함하기(Incorporate) 위하여 필요한 시스템과 프로세스를 담은 프레임워크를 제시하는 원리(Principles)들을 발표하였음. 3대 핵심요소는 (1) Intentionality, (2) Contribution, (3) Measurement 임.
- (UNDP) 임팩트 투자에서 SDGs Impact Standards 적용의 온전성을 높이고 장벽을 낮추기 위해 노력하고 있으며, 실용적인 스탠다드 작업 진행 중. 또한 투자자들이 UN 산하체계 내에서의 여러 가지 Data를 보다 잘 해석하고 적용할 수 있도록 하기 위한 새로운 방법론(Methodology) 개발 중.
- (Acumen 60 Decibels) 데이터를 수집하기 위한 잘 개발된 시스템이 중요함. 궁극적인 임팩트는 실제 고객의 생생한 경험(live experience) 근처에 있지만, 이것을 포착하고 이해하기가 쉽지 않음. 특히 기업가라면, 고객/수혜자로의 그러한 Live Experience 를 잘 포착하고 경험하는 것이 중요함. 우리가 가지고 있는 핵심적인 신념은, 임팩트를 측정할 때 보다 고객 인사이트(Customer Insight, Customer Intelligence)를 얻는 방향으로 나아가야 한다는 것임. 그렇지 않으면 임팩트 측정은 임팩트 비즈니스에 대해 가치를 추가하는(Value Add) 것이 아니라, 영원히 컴플라이언스/세금처럼 의무적인 것으로 여겨질 것이라고 생각함. 따라서 우리는 고객으로부터 Bottom Up으로 얻은 High Quality Data가 기업의 임팩트 비즈니스에 대한 Value Add 가 될 수 있도록 하고, 이것이 다른 툴/프레임워크를 보완할 수 있도록 노력하고 있음.

주로 앞서 개발된 임팩트 측정 관련 툴, 방법론을 실제 현장에 적용하는 패널들(Practitioners)의 논의.

- (Partners Group) 국제개발 영역에서 주로 현장의 가구(Household)들을 모니터링하는 평가를 수행했었는데 이러한 임팩트 측정 툴/방법론들이 도움이 되었음. 한편 개인 투자자 측면에서는 이러한 서베이를 수행하기 어려운 환경이기 때문에, 앞서 나온 원칙(principles) 같은 것들이 충분히 단순하지만 신뢰성 있는 프레임워크를 찾는 데 도움을 주었음. 특히 신규 시장 개척 시에 IMP를 알게 되어, 개인 투자자들 또한 IMP의 5 dimensions of Impact에 따라 단순하고 파워풀하게 분석할 수 있게 되었음. 펀드 레벨에서도 IFC가 제시한 운영원칙 덕분에 임팩트 투자 매니저가 된다는 것이 요구하는

기초적인 요건(예를 들어 투자의 부정적 임팩트도 고려해야 한다는 요건) 에 대해 이해할 수 있게 되었음. 현재 우리는 이러한 프레임워크 덕분에 보다 나은 의사결정을 할 수 있음. 한편, 우리의 투자 플랫폼들이 더 나은 임팩트를 만들어내고 이를 보다 더 잘 관리할 수 있도록 하기 위한 노력들이 추가적으로 필요함.

- (Upaya Social Ventures) 이 영역에서 온전한(With Integrity) 스탠다드와 프레임워크는 매우 중요하며, 기업가들에게도 이들의 경영 의사결정을 돕기 위한 Metrics와 Standard 가 필요함. 우리는 투자 의사결정 시에 변화이론을 활용하여 “극단적 빈곤(Extreme Poverty)” 해결에 기여하는 기업들에 대한 투자 결정을 내리는데, 이것을 통해 투자자와 피투자기업이 동일한 미션을 공유할 수 있음. 그러나 이것이 실제 현실적인 수준으로 내려오면 아직까지는 충분하지 않음. 실제로 어느 정도 양의 극단적 빈곤이 해결되었는지, 극단적 빈곤 해결을 위해 수공업품 생산업과 농업 중 어떤 방식이 보다 더 나은 소득을 창출할 수 있는 옵션이 될 수 있는지, 이러한 질문에 대한 대답까지 만들어낼 수 있어야 함. 때문에 Top-down 식의 방식만큼이나, 기업가의 실제 의사결정을 도울 수 있는 Bottom-up 방식에 대한 노력도 보다 더 이루어질 필요가 있음.
- (Jordan Park) 고객들은 임팩트를 측정하고, 관리하고, 보고하는 것에 대해서 양(Quantity) vs 질(Quality), 심도(Depth)와 폭(Breadth) 등 매우 고차원적인 질문들을 제기함. 재단, 패밀리오피스, 자산관리사 등 상황에 따라 다 다르게 보아야 하기 때문에, 우리는 매우 인텐시브하게 각각에 맞는 프로세스를 디자인하는 편임.

Moderating을 바탕으로 한 패널 간 의견 교환과 질의응답 등에서 나온 논의.

- (UBS) 임팩트 측정과 관리에 있어 넓은 폭(Breadth)과 깊은 심도(Depth)를 가지고 가야 하기 때문에 우리는 여러가지 옵션을 가지고 가지만, 이러한 옵션들에 대해 온전성(Integrity)을 유지하고자 많이 노력하는 편임. 최근에는 프레임워크와 툴의 컨버전스도 일어나고 있는데, 아직까지 액티브한 임팩트 관리(ex. 목표나 타겟 KPI)가 잘 되고 있지는 않은 것 같음. 실제 프로세스에 대해 임팩트 측정을 잘 반영하는 작업에 있어서는 아직도 갈 길이 멀다고 생각됨. 이제 투자자들은 단순히 액시 시점에서 창출된 임팩트에 관심을 갖는 정도를 넘어, 투자가 이루어지는 전 과정에 걸쳐서 계속해서 임팩트에 대해 대화하고, 알고 싶어 하고 있는데 이러한 부분에 대해서도 아직까지 더 노력이 이루어져야 함. 여러 가지 툴과 프레임워크가 많이 발전하였고 컨버전스가 이루어지고 있지만, 실제 End Customer에게 제대로 목표한 가치가 창출/제공되고 있는지를 잘 측정하고 관리하기 위해 해야 할 일들이 많이 남아 있음.
- (60 decibels) 이 сек터는 오랫동안 ‘의도가 자격요건(intention was a qualification)’이라는 명제에 동의해왔음. 하지만 그동안 의도와 실제 성과 사이의 갭을 고객들이 경험하였고, 좋은 의도에도 불구하고 나쁜 성과가 나타났을 때 (그것이 우리의 책임은 아니라 할지라도) 해당 Asset manager 나 실제로 더 나아지지 않은 일자리와 삶을 유지하게 되는 사람들에게는 그러한 갭이 영향을 미친다는 것을 봐왔음. 우리가 이 сек터에 대해 촉구하고자 하는 것은, 어떤 성과가 좋았건 나빴건 그것이 그 순간에 그치는 것이 아니라는 것을 인정해야 한다는 것임. 어느 날의 성과가 좋지 않았다고 해서 그것을 실패라고 이야기하자는 것이 아니라, 우리는 좋은 임팩트 창출 성과와, 나쁜 임팩트 창출 성과에 대해 이야기하기 시작해야 함. 이것이 우리가 신경써야 할 규범적인 요소라고 생각됨. 우리가 여태까지 해온 것들에 대해 너무 자부심을 느끼게 되면서, 근본적인 것들을 제대로 하지 않게 되는 것을 경계하여야 함. 잠재적으로 대단한 수준의 변화를 만들어내는 것이 아니라, 단지 거대한 자본을 운용했던 것에 그치지 않도록 해야 함.
- (IFC) IFC의 원칙 9번째는 주기적인 독립적 검증(Independent Verification)을 요구하는데, 이러한 독립적 검증이 없이는 임팩트 위상이 일어날 수 있음. 우리가 이 원칙들을 개발할 때, 펀드의 규모와 상관없이 모든 펀드가 적용 가능한 원칙을 개발해야 함을 강조하였기 때문에, 이 원칙에서 이야기하는 독립적 검증이 반드시 제3자에 의한 외부 검증이어야 할 필요는 없음. 그러나 이러한 독립적 검증이 어떻게 수행되는 것이 최선인가에 대해서는 여전히 논의 중인 과정에 있다고 생각됨. 어떤 조직이 자신들의 임팩트 측정 체계와 프로세스가 IFC 의 Principles 에 얼라인되어 검증되었다고 주장할 때, 이것을 우리가 어떻게 검증할 수 있을 것인가 등에 대한 논의는 이제 시작점에 있는 것으로 생각되고, 3~5년 내에 더 나아질 것이라 생각함.
- (UNDP) 투자자들은 SDGs와 관련하여, 진짜(What is Authenticity)에 대한 니즈를 가지고 있음. 해당 투자가 어떻게 이 SDGs Goal 달성에 기여할 수 있을지에 대해 궁금해하고, 어떻게 실행하고 어떻게 보다 온전성을 기할 수 있을지에 대한 구체적인 가이드를 원함. 투자자들의 이러한 니즈는 결국 우리가 SDGs Goal 달성에 대해서 일관적이고(Consistent)

비교 가능한(Comparable) 하나의 방식으로 기여하고 있다는 것을 입증하고자 하는 것이며, 보다 투명하고 측정 가능한 방식으로 SDGs Goal 달성에 대해 공헌하고자 하는 것이라 할 수 있을 것임.

- Practitioner로서 실제로 이러한 임팩트 측정과 관리에 대해 어떻게 접근해야 할 것인가에 대한 질문에 대하여, Upaya Social Ventures에서는 “당신이 목표하는 변화를 정확히 인지하고 거기에 적합한 Metrics를 찾아서 그것을 추적해야 한다”고 답하였고, Jordan Park에서는 “이러한 임팩트 측정과 관리가 현재 시장이 지향하고 있는 바이고, 만약 당신이 관계하고 있는 이해관계자가 이러한 것에 대해 묻지 않는다고 한다면 그것은 이미 뒤처지고 있는 것이기 때문에, 당신은 거기에 동조하기보다는 앞서나가서 당신이 해결하고자 하는 것이나 테스트하고자 하는 것들을 계속해서 시도해보아야 한다. 이것은 계속해서 시도하고 반복하는, 지속적인 프로세스가 되어야 한다.”고 답하였으며, UBS에서는 “조직과 사람마다 서로 다르게 임팩트를 측정, 평가, 관리하고 있지만 당신의 접근법과 프로세스가 다른 것들에 비해서 얼마나 효과적으로 Outcome을 전달하는지를 차별화시킬 필요가 있다. Outcome에 집중하여야 한다.” 고 응답하였음.

시사점

- 임팩트 측정에 대한 원칙과 프레임워크, 툴을 만들어가는 조직들과 적용하는 조직들 사이에서 공통적으로 ‘Top Down’ 방식만이 아닌 ‘Bottom Up’ 방식으로, 실제 맨 마지막의 End Customer와 같은 이해관계자에게 우리가 목표하는 변화가 창출되고 있는지, 이를 알기 위해서 수집하는 정보들이 어떻게 우리의 투자/경영 의사결정에 반영될 수 있는지에 대해 고려하는 접근을 강조하고 있음을 알 수 있었음.
- 임팩트 측정의 툴과 프레임워크의 컨버전스가 일어나고 있음을 인정하면서도, 실제 개별 조직/프로젝트 단위로 이를 적용할 때에는 다양한 옵션이 나타나며 이들 사이에서의 온전성(Integrity)을 유지하는 것이 중요함을 강조.
- 대부분의 패널들이 공통적으로 임팩트 측정 영역에서 향후 가장 중요한 과제 중 하나로서, 임팩트 측정이 실제 투자 프로세스나 경영의 전 단계에 걸쳐 면밀히 잘 반영되도록 하는 것을 꼽고 있음.

3

The Future of Capitalism

[Speakers]

Fran Seegull U.S. Impact Investing Alliance | **Andrea Armeni** Transform Finance

Shuaib Siddiqui Surdna Foundation

주요내용

현대 사회에 이르러 기업의 목적은 영리 추구에만 있다는 인식이 변해가고 있음. 자본이 져야 하는 사회적 책임이 끊임없이 논의되고 있음. 미국에서는 밀레니얼과 Z-세대가 자본주의에 대해 격한 반감을 보이고, 정치인 버니 샌더스가 스스로를 ‘민주사회주의자’라고 부를 정도로 ‘사회주의’는 더 이상 금기어가 아닌 수준. 그만큼 기존의 자본주의에 대한 회의감이 만연해 있다는 뜻임. 연사들은 이 지점이 ‘변곡점’인지 ‘한계점’인지, 현 지점에서 임팩트 투자의 역할이 무엇인지 논함.

- 근본 사회 시스템의 변화는 Finance의 변화 없이는 일어날 수가 없음.
- 임팩트 투자자에는 표면적인 문제만 해결하는 투자자와 근본 원인을 뿌리 뽑으려는 투자자가 있음. 전자 같은 경우 아무것도 안 하는 것보다는 낫지만 결국 시스템을 바꾸는 데는 영향을 주지 못함.
- 기업이 단기적인 이익만 생각하는 사고방식(Short-termism)을 바꿔야 함. 대부분의 기업들은 당장 짧은 시간 안에 창출할 수 있는 수익만을 생각하고, 장기적으로 어떤 대가를 치를지에 대해서는 고려하지 않음.
- 금융은 여전히 대중에게 어렵고 복잡한 개념. 금융에 대한 일반인의 진입장벽이 사라져야 함. 모든 사회 문제에는 금융의 시각에서 바라봐야 하는 지점이 있기 때문에 금융의 기본 베이스에 대한 전반적인 교육이 실행돼야 함.
- 항상 긍정적인 임팩트만 계산할 것이 아니라 부정적인 임팩트도 계산해야 함.

최근 자본주의에 회의적인 의견이 많은 상황에서 우리가 하는 일의 가치에 얼마나 사회적 가치와 자본주의를 결합할 수 있는지에 대하여 논의함.

- 최근 100개 기업의 성명은 평등함과 공정함을 위해 한 발짝 나아가는 계기가 될 것.
- 임팩트 투자의 효용성이 있으려면 투자자들이 근본적인 부분에 더 관심을 가져야 하고 이 투자를 통해 이익을 볼 수 있는 정부 등 기관에서 지속적인 관심과 지원 필요.
- 자본은 큰 숫자로 보이지만 단지 큰 변화와 움직임에 있어서 일부분일 뿐이며 우리가 쉽게 느끼리 힘들더라도 정부의 규제나 법이 더 큰 역할을 할 수 있음.
- 투자를 통해 공동체의 문제를 해결하지 못했을 때 공동으로 비용을 지불하는 것으로 생각한다면 미래의 투자를 바꿀 수 있을 것임.
- 제한된 자원이기 때문에 한 곳에 투자할 때 그보다 더 시급한 문제에 투자를 했어야 한다는 위험을 감지하고 더 적절한 투자의 균형을 맞춰야 함.
- 2008년 경제쇼크의 경우 임금불평등, 자산불평등 같은 문제들은 기본적으로 미국의 시스템에 대한 물음을 제기하고 있으며 우리는 이에 대하여 관심을 가져야 함.
- 투자하는 사람들만 투자한 돈이 어디로 쓰이는지 결정할 수 있다면 돈 있는 사람만이 미래를 결정하게 되어 이런 구조는 위험함. 결정 테이블에 다양한 이해관계자들이 참여하고 결정권을 가질 수 있어야 함.

변곡점이 많은 현 사회에서 세계의 사회 질서를 위한 자본의 역할을 논하고, 우리의 정체 및 경제가 어떻게 재편성되어야 하는지, 그로 인해 투자자, 자산가, 기업가 및 전 세계 시민들에게 어떤 영향을 미칠 수 있는지 등에 대해 논의.

- 자본은 지극히 작은 하나의 수단일 뿐이기 때문에, 투자 대비의 예상 수익성을 먼저 검토하기 전에 투자 대상자가 보여주는 가치에 집중해야 함.
- 특히 임팩트 투자사란 문제의 뿌리를 보는 사람이고, 그 문제가 해결됨으로써 누가 도움을 받는지 등에 대한 시각이 모든 투자에 선제적으로 반영되어야 함.
- 시스템 구조, 내부 프로그램, 의사 결정 과정 등 다양한 부분에서 변화가 필요하지만 이를 실현하고 시장의 변화를 만들어내기 위해서는 그에 맞는 제도와 규칙도 함께 구축해 나가야 함.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 2008년 금융위기로 사람들의 인식이 많이 변하고, 각종 운동이 일어나며 제도권 시스템에 근본적인 변화가 필요하다는 논의가 이뤄지고 있지만, 이벤트성으로 지나가 버릴 수도 있다는 염려가 국제적으로도 퍼져 있음.
- 규제가 필요하다는 건 인정하지만 규제가 우리를 궁극적인 목표로 이끌 것이라고 생각하지는 않는다”는 연사의 말이 인상 깊었음.

참가자 (2)

- 자본주의의 대안으로 사회적 가치를 가지는 사업과 투자에 관한 관심이 높아지고 있는 시점에서 정부와 민간투자 그리고 다양한 이해관계자가 참여하는 투자 구조가 미래의 자본주의를 바꿀 수 있는 대안이 될 수 있는지 탐색할 수 있는 시간이었음.
- 한국의 사회적 기업, 협동조합의 경우 제도설계단계에 다양한 이해관계자의 참여가 요구되지만 실제적 의미의 다양한 이해관계자 참여가 효과를 낼 수 있는 방법에 대한 고민이 필요함.

참가자 (3)

- 총기 문제, 환경 문제 등 전 사회적인 문제에 대해서 소셜 캐피탈에게 그 책임감을 묻는다는 것 자체가 새로운 관점이었음.

4

The Numbers Matter - The Making of a Democratic Economy

[Speakers]

Marjorie Kelly Democracy Collaborative | Ted Howard Democracy Collaborative
Oscar Perry Abello Next City

주요내용

지역 간 격차, 산업 변화로 인한 도시 쇠퇴 등은 미국에서도 주요 이슈. 도시를 통한 사회 혁신을 꾀하기 위해 만들어진 온라인 매거진 ‘Next City’의 Oscar Perry와 민주적인 경제 시스템을 만들기 위해 활동하는 연구소 ‘Democracy Collaborative’의 Marjorie Kelly, Ted Howard는 로컬 경제가 어떻게 민주적인 방식으로 살아났는지 설명함.

- 인종, 지역에 따라 도시 간 소득 격차가 큼.

	백인 가구 순자산 중앙값	흑인 가구 순자산 중앙값
미국 전역	17만 1,000 달러 (한화 약 2억)	1만 7,600 달러 (한화 약 2천만원)
보스턴	24만 7,000 달러 (한화 약 2억 9천만 원)	8달러 (한화 약 8,700원)

- 클리블랜드 모델(Cleveland Model): 1950~60년대 오하이오주 클리블랜드는 미국에서 부유한 도시 Top 5 중 하나였으나 산업 공동화와 인구 감소로 현재는 가장 가난한 도시 3곳 안에 들. Democracy Collaborative는 이곳에서 지역 앵커 기관(Anchor Institution)과 협력해 지역 발전을 실현함. 기존에는 밖으로 흘렸던 이들의 자금을 로컬 비즈니스에 활용하는 방법을 사용. 그 결과 중 하나로 에버그린 협동조합 탄생.
- ‘The Fund For Employee Ownership’: 작년 시작해 1,100만 달러 규모가 된 기금. ①경영주가 은퇴하는 중소기업을 인수해(Aquire) ②근로자들이 온전한 소유권을 넘겨받을 수 있을 때까지 기다림(Convert). ③이후 그 비즈니스를 에버그린 네트워크에 포함시켜 다른 노동자 소유 비즈니스와 함께 관리함. 기업이 대자본의 손에 넘어가지 않고 민주적인 경영을 가능하게 한다는 데 의미가 있음.

시사점

- 클리블랜드 모델은 영국으로도 퍼졌음. 한국에서도 산업 변화로 인해 인구 감소와 쇠퇴의 길을 걷고 있는 도시들이 많으므로 적용 방법을 모색해보면 좋을 듯함.

Before and After: Using Client Data to Maximize Company & Fund Performance

[Speakers]

Sasha Dichter 60 Decibels | **Carl Jensen** Good Nature Agro
Tara Murphy Forde Global Partnerships | **Greg Neichin** Ceniarth

주요내용

임팩트 투자 이후의 남겨진 숙제 – 임팩트 투자의 효과, 임팩트를 효율적으로 측정하는 방법론에 관한 패널 토의.

- 2000년대 초반부터 임팩트 투자를 해온 Acumen에서는 34개국에서 약 800명의 임팩트 리서처들이 활동 중임. Beneficiaries(Customers)의 변화를 조사하고 인터뷰함. 여기서 중요한 것은 인사이트와 데이터 인덱스.
- '60 Decibels'은 사회적 임팩트 측정이 주요한 사업. 대표 Sasha는 자기 사업의 가장 큰 인사이트로 "None of data is free, we need to be realistic.수혜자에게 계속 정보를 받지만 우리가 그 정보에 대한 대가나 보상을 주지 않았다"는 것에 있다고 함. 그래서 해당 기관에서는 수혜자 관점에서 편리하고 직관적인 설문 응답을 설계해 이전보다 높은 수준의 참여율, 양질의 답변 수집할 수 있었다고 함.
- Good Nature Agro 대표는 99%의 농부들이 우리를 통해 자신감을 얻었다는 지표가 있는데 이건 인간적인 요소라 운영 측면에서 그렇게 필수적인 데이터 값은 아니지만 결정적인 지표이기도 하다면서 데이터가 정답만은 아니라고도 말함.

시사점

- 결국 데이터가 사업 오퍼레이션에 어떻게 녹일 것인가, 부서별 Action plan을 어떻게 만들 것인가가 중요하다고 함.
- 꽤나 표준적인 데이터 지표를 사용해야 Data-driven decision을 할 수 있다며 인덱스의 중요성을 계속 강조했다. 재단/투자자에게 필요한 건 '섹터를 조망했을 때, 이 영역에서 진짜 Underserved 된 것은 무엇인지 아젠다를 발굴하는 것'이라는 점에서도 우리만의 특수한 지표보다 제너럴한 지표가 필요하다는 생각이 들었음.

Putting Impact at the Center of Due Diligence: How Investors Systematically Examine Expected Impact

[Speakers]

Catherine Dun Rappaport BlueHub Capital | **Leticia Emme** The GIIN | **Belissa Rojas** ProjectXGlobal
Tom Woelfel Pacific Community VenturesI | **Shu Dar Yao** RSF Social Finance

주요내용

대다수의 임팩트 투자자는 투자 이후 임팩트를 측정하고자 함. 만약 투자 전에 임팩트를 시스템적으로 예측하고 평가한다면 더 많은 사람들이 임팩트로 인해 혜택을 받을 수 있는 비즈니스로 거듭날 것이라는 가정에서 출발한 논의.

- IMP(Impact Management Project), IRIS+, IFC의 Operating Principles for Impact Management를 통해 임팩트 투자자들이 임팩트 Due Diligence(*이하 DD)를 투자 후 진행함.
- PVC의 베스트 케이스를 통해 투자 전 DD 개론을 아래와 같이 설명.
 - IMP의 5 Dimension으로 임팩트 평가
 - ESG와 Impact Assessments를 연결하여 평가
 - SDGs와 일치화
 - 투자자와 투자기업 간의 시각 통일
 - 투자 포트폴리오 간 일관된 임팩트 DD를 진행. 포트폴리오 전체의 효율적인 임팩트성 유지에 필수적
 - 임팩트 DD의 내/외부 확장을 위해 일관되고 쉬운 언어로 평가

임팩트 투자 집행 이후에 창출된 임팩트를 측정하는 것은 이미 임팩트 투자 생태계에서 일반적임. 한편, 이를 넘어서 투자자의 결정이 이루어지기 이전에 Due Diligence 단계에서부터 임팩트 측정에 대해 체계적으로 설계하는 접근을 취하는 것이 임팩트 투자자로 하여금 임팩트에 대한 목표를 어떻게 더 효과적으로 달성하도록 도와주는지에 대하여 각 패널들이 의견을 나눔. 참석한 패널들은 GIIN과 더불어 GIIN의 IRIS+를 적용하여 실제 Impact Due Diligence를 실행하고 있는 조직들로 구성됨.

- GIIN에서는 특히 임팩트 측정을 설계하고 수행하는 단계에서 이해관계자 관점의 중요성을 강조하며, IRIS+에서 이전 IRIS 4.0 대비 새롭게 추가된 주요 지표로 이해관계자에 대해 해당 임팩트가 가지는 중대성, 그리고 이해관계자의 측정 과정에 대한 참여 수준을 제시함.
- RSF Social Finance에서는 보다 엄격한(Rigorous) 임팩트 측정의 중요성과 의의에 대해 강조함. 예를 들어 저소득층의 소득 증진에 대해 기여하고자 할 때, 단순히 해당 대상자가 저소득 지역으로 분류된 지역(Low income ZIP codes)에 거주한다는 사실을 아는 것만으로는 부족하고, 보다 정교하게 해당 대상이 실제로 저소득 수준에 있었는지를 추적해야 한다고 이야기함. 이러한 방식으로 임팩트 측정에 대해 엄밀함을 기하는 것을 단순히 측정이라는 또 다른 과업이 주는 부담으로 인식해서는 안되고, 이러한 노력들이 이 영역(Field)을 성장 시켜 나가기 위한 노력의 일환임을 인식해야 한다고 강조하였음.
- Project X Global에서는 임팩트 측정과 관련한 현장에서 주로 경험하게 되는 실수가 바로 계획과 결과(Result)를 섞어서 적는 것이며, 이것은 각 프로젝트는 물론이거니와 이 산업과 생태계 모두에게 매우 위험할 수 있음을 언급함. 또한 Impact

Translating Impact Intentions into Real Results

[Speakers]

Leticia Emme GIIN | Belissa Rojas Project X Global | Christine Roddy AlphaMundi
Uma Sekar Capria Ventures

주요내용

임팩트 평가를 하지 않았던 주요 원인이 제거됨에 따라 과거와 다르게 임팩트 평가를 하는 것이 Default로 여겨짐. (IRIS+의 경우, 무료로 사용 가능하며, 대표적인 다른 FRAMEWORK도 체계적으로 통합하여서 평가에 소요되는 시간이 단축됨. SDGs, Investment lens, impact category 등 다양한 기준을 통해서 임팩트 평가 수행자가 전문적인 평가 지식 없이도 매트릭스에 접근할 수 있음)

- IRIS+에서는 실제 적용 가이드라인을 강화하고, 투자자들이 벤치마킹할 수 있는 데이터를 얻을 수 있도록 표준화된 매트릭스를 개발하고, 대표적인 방법론과 자료들을 통합적으로 정리함.
- 매트릭스는 케이스와 데이터를 토대로 개발하는데, 케이스와 데이터 수집에 어려움을 겪고 있음. 평가를 진행하는 기관의 적극적인 기여가 필요함.
- [워크숍] 실제 IRIS 지표 적용 시, 지표별로 고려하는 가정과 한계들에 대해서도 상세 기술이 필요하다는 경험을 공유함. 다른 참여자들이 임팩트 모니터링의 어려움을 공유함.

GIIN (Global Impact Investing Network, 글로벌 임팩트 투자 네트워크)이 올해 런칭한 임팩트 측정 지표 시스템 IRIS+에 대하여 소개하고, 임팩트 투자자와 임팩트를 창출하는 조직들이 임팩트에 대한 목표와 의도를 보다 명료하고, Actionable하며, 구체적인 데이터로 이야기하여 의사결정에 활용하기 위하여 IRIS+를 어떻게 활용할 수 있는지에 대하여 보여주는 워크샵. AlphaMundi Foundation, Project X Global, Capria Ventures 등 실제 IRIS+를 적용하고 있는 조직들이 함께 패널로 나와서, 어떤 점에서 IRIS+가 유용했는지를 소개.

- GIIN의 비전은 투자 의사 결정에서 사회/환경적 요인에 대한 고려가 일상적으로 통합되어, 이러한 투자가 ‘normal’이 되는 세상을 만드는 것.
- GIIN이 발간한 <임팩트 투자의 미래에 대한 로드맵> 보고서에서 제시하는 6가지 요소 중 1번인 “임팩트 투자의 정체성”과 관련하여, GIIN은 임팩트 투자의 핵심 특성을 ‘신뢰성 있는(Credible)’ 임팩트 투자 프랙티스를 구성하는 요소로 정의하고, IRIS+는 해당 핵심 특성을 어떻게 실행할 것인지, 즉 How to에 대한 것이라고 소개함.
- IRIS는 2009년 IRIS 1.0 이 최초 런칭된 이후 거듭 개정을 거쳐 2016년 IRIS 4.0까지 발전하였음. 다만 이때까지는 일반적으로 통용되는 사회적, 환경적 성과지표의 카탈로그에 그쳤음. 그러나 2019년 런칭한 IRIS+는 임팩트를 측정, 관리, 최적화하기 위한 포괄적인 ‘시스템’으로서, 지표 카탈로그(IRIS 5.0)뿐만 아니라 Core Metrics Sets(핵심 지표셋), Evidence Base and Research(관련 문헌/연구)와 더불어 다양한 Resources와 실용적인 가이드를 포함하고 있음.
- IRIS+는 특히 IMM(Impact Measurement and Management, 임팩트 측정 및 관리)에서의 3가지 핵심 니즈를 해결하기 위하여 개발되었음:

Due Diligence는 현재 이 생태계가 필요로 하는 훨씬 더 큰 것들의 첫 번째 조각이므로, 여기에 그치지 않고 목표하는 변화를 실현해 나가기 위해서 조직이 수립하는 Vertical Logic이 중요함을 강조함. 목표하는 임팩트 창출 상황을 점검하는 1개의 핵심지표를 가지고 가는 것은 의미있지만, 그 외에도 이를 위해서 조직이 제대로 자원을 조달하고 있는지, 적절하게 관리하고 있는지, 이러한 각 부분에 대한 의사결정을 하기 위한 지표들도 함께 관리해야 한다고 이야기함.

- 질의응답에서 한 참석자가 RCT (Randomized Controlled Trial, 무작위 대조실험) 를 활용한 임팩트 측정을 어떻게 체계화할 수 있는가에 대해 질문하자, Blue Hub Capital에서는 “RCT는 좋은 질문에 대해서는 강력한 툴이지만, 부적절하거나 잘못된 질문에 대해서는 최악의 툴”이라고 이야기하며, RCT는 매우 조심스럽게 유의해서 활용해야 하는 툴이며, 여기에 사용되는 데이터가 신뢰성(reliable)이 있는지에 대해 끊임없이 질문해가면서 써야 한다고 강조함. 그리고 이러한 방법론에 기반한 분석이 체계적이기 위해서는 결국 연구 설계가 체계적으로 이뤄져야한다고 제시함.
- Blue Hub Capital의 답변에 덧붙여 GIIN에서는 표준화된 지표(Standardized Indicator)만으로는 충분하지 않고, 해당 지표를 계산할 때에(Calculate) 제대로 된 데이터가 적용되지 않는다면 해당 지표는 위험할 수 있기 때문에, 데이터 신뢰성(Data reliability)가 중요함을 한 번 더 강조하였음. 이 때문에 IRIS+에서는 지표뿐만 아니라 지표의 계산 방식에 대해서도 Step by step 으로 Guidance 를 포함하였다고 이야기함.
- 질의응답에서 또 다른 참석자는 “소셜벤처 투자에서 어떤 지표를 중요하게 보는가”에 대해 질문하였는데, 이에 대해 RSF Social Finance에서는 잠재적인 피투자기업을 만나면, 해당 조직의 CIO, CEO, COO가 어떤 지표를 트래킹하고 있는지, 이들의 KPI가 무엇으로 설정되어 있는지에 대해 물어보면 이들이 무엇에 포커스하고 있는지를 알 수 있고, 거기서부터 논의를 시작할 수 있다고 답변하였음.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

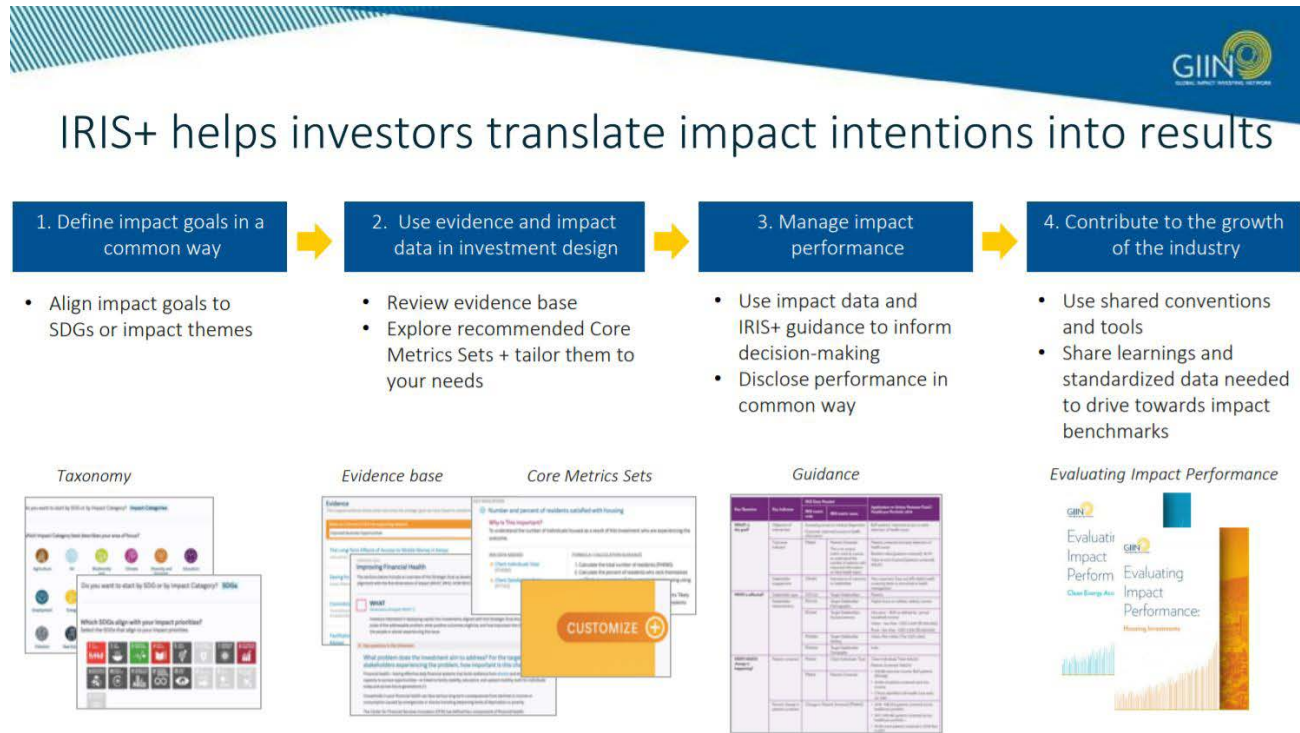
- 회계 DD처럼 임팩트 DD도 똑같이 진행해야 임팩트 비즈니스 지속 가능성 유지 가능.
- 투자 전 임팩트 DD를 진행함으로써 투자로 인해 확대될 임팩트의 긍정적 측면뿐만 아니라 부정적 측면도 미리 예측, 대비할 수 있음.
- 아직 확정적인 DD기법이 나온 것은 아니나 회계 DD처럼 객관적인 기법이 나온다면 임팩트 측정과 유지에 도움이 됨.

참가자 (2)

- 임팩트 투자 생태계가 확장됨에 따라 임팩트 측정을 보다 느슨하고 가벼운 수준으로 수행하는 플레이어들도 생태계에 많이 편입된 것이 사실임. 그러나 글로벌 수준으로 임팩트 측정/평가를 리딩하고 있는 조직들은 훨씬 더 엄격하고(Rigorous) 정교하게, 심도 깊게 임팩트 측정을 설계하고 수행하고 있다는 점을 확인할 수 있었음.
- 예를 들어 Project X Global의 경우 이후 별도로 진행한 미팅에서도 세션에서 자신이 언급하였던 바에 대해 되짚으며, “현재 글로벌 임팩트 측정/보고 프레임워크를 통합해가는 IMP (Impact Management Project)의 프레임워크를 사용하는 것은 좋지만, 이것은 매우 축약된(Summarized) 형태이기 때문에 유의해야 한다. 축약된 형태에서는 계획과 결과가 구분하기 어렵게 서술되기 쉬운데 이것은 매우 위험하다.”고 하였는데, 아직까지 IMP 프레임워크 적용조차 보편화되지 않은 한국 상황과 비교하였을 때 글로벌에서는 이미 IMP 프레임워크 적용의 실제에서 벌어지는 이슈들을 고민하고 있음을 체감할 수 있었음.
- 또한 임팩트 측정의 선도적인 사례들을 수립해 나가는 실제 조직들이 공통적으로 강조하듯이, 현재 임팩트 측정 사례를 만들어가는 개별 조직들은 모두 이러한 프랙티스가 ‘임팩트 비즈니스 자체에 대한 강력한 근거(Robust evidence)를 입증해가는 작업에 대한 참여임’을 인식하고 그러한 인식 하에서 임팩트 측정을 수행할 책임이 있음을 체감할 수 있었음.

- (1) 일관적인 개념/원리의 적용과 실행
- (2) 명료하고 비교가능한 데이터를 위한 핵심 지표셋
- (3) 임팩트 테마/목표와 관련한 동종업계 최고의 Resources

● IRIS+는 임팩트 생태계 내에서 활용되는 전세계 50개 이상의 주류 프레임워크들과 얼라인되어 있으며, 투자자가 임팩트에



대한 의도를 결과로 이끌어내기 위해 다음과 같이 활용할 수 있음:

- Alpha Mundi Foundation은 농업 관련 포트폴리오에 IRIS+를 적용하면서, 농업 기술 트레이닝 제공에 집중하던 피투자사가 해당 농가의 금융 접근성 개선으로 사업 모델을 확장하고자 할 때 이로 인한 임팩트가 농업 포트폴리오 내에서 어떤 지표로 관리되어야 할지를 확인하고 타당성을 검증할 수 있어 유용했다고 언급함. 또한 실제 우리 조직만의 성과를 보는 것을 넘어서, Evidence base로 유사한 임팩트 창출 모델에 대한 연구 사례 등을 확인할 수 있는 점이 IRIS+의 특징이라고 언급.
- Project X Global 은 Gavi-X라는 백신 관련 프로젝트에 IRIS+를 적용하면서, 각 단계별로 다음과 같은 유익을 얻을 수 있었다고 설명함:
 - (1) Goal Setting: 목표 설정을 할 때 단순히 백신 프로젝트에 그치는 것이 아니라, 해당 프로젝트가 보다 넓은 어젠다(SDGs)와 어떻게 얼라인될 수 있는지 확인함으로써 SDGs alignment에 대해 입증(validation)할 수 있음.
 - (2) Evidence Review: 자체적으로 변화이론(Theory of Change)을 수립하지만, 해당 변화이론을 개발하거나 업데이트하는 과정에서 관련된 최신 material 들을 IRIS+에서 확인함으로써 변화이론을 입증(Validation)할 수 있음.
 - (3) Core Metrics Set: 우리가 기존에 활용하는 내부 지표들을 입증(Validate)하고, 개선(Refine)하는 과정에서 IRIS+가 제시하는 핵심 지표셋이 매우 유용함.
 - (4) Using Impact Data To Inform Decision Making, Disclosing performance: 잠재적인 임팩트 투자자들과 해당 프로젝트의 임팩트에 대해 커뮤니케이션할 때 유용함.
 - (5) Use shared tools and Share Learnings: 신뢰성(Reliability) 있는 데이터를 바탕으로 공통의 언어(Common language)로 소통할 수 있음.

● Capria Ventures는 투자자들이 SDGs, GRI, PRI, IMP 등 다양한 프레임워크들을 적용한 지표셋을 각각 조금씩 원하는데, IRIS+가 제시하는 지표셋은 이 모든 프레임워크를 포괄하고 있다는 것이 핵심이라고 제시함. 또한 IRIS+가 Evidence-base로 지표셋을 제시하고 해당 지표에 대한 데이터를 신뢰성 있게 확보할 수 있도록 도와주지만, 이 데이터가 실제 의사결정에 제대로 연결되기 위해서는 아직 모두가 함께 노력해야 할 여지가 많이 남아있다는 점에 대해 이야기함.

아이리스 플러스를 활용해 의사결정을 추진하는데 필요한 의도와 목표를 명확하게 하는 사례탐구. 실제 사례를 바탕으로 측정과 관리의 이슈에 대한 논의.

- 프로젝트X : WWF가 설립한 기업 액셀러레이터로 10년 이내 10개 산업에서 글로벌 조달 및 소실의 10%를 지속 가능한 조달로 바꾸는 것이 목표.
- 임팩트 투자의 핵심 특성: 투자를 통해 의도적으로 긍정적인 사회적, 환경적 영향을 미칠 수 있게 할 것, 임팩트 데이터와 증거를 활용할 것, 임팩트를 관리하는 활동, 산업을 발전시키는데 기여할 것.
- IMM에서 아이리스 플러스를 활용의 핵심.
 - 규범과 원칙의 일관된 구현, 비교 데이터와 명확한 핵심 매트릭스, 동급 최고의 리소스를 제공
 - 더 큰 임팩트를 만들어 내기 위해 4단계 데이터에 기반한 단계별 매트릭스를 구성하고 성과측정을 통해 목적을 달성하기 위해 의사결정에 도움 되는 데이터를 적립하고 이를 통해 투자에 접근하길 권유
 - 아이리스 플러스 데모를 홈페이지에서 제공하고 있으며 홈페이지에서 체험 가능

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 많은 사람에게 소셜벤처가 창출한 임팩트를 전달하기 위해서는 공통된 언어를 사용해야 함.
- 공통 언어는 그 목적에 기반하여 특수성보다는 표준화에 중점을 두어 개발하였으며, 지역별, 사업별 특수성에 대해서는 특수성을 가진 주체가 직접 참여하여서 표준화된 매트릭스에 포함되도록 하는 노력이 필요함.

참가자 (2)

- GIIN은 이전까지의 IRIS 1.0~IRIS 4.0 발전의 단순한 연장 선상으로 IRIS 5.0 = IRIS+를 제시하는 것이 아니라, '지표 카탈로그'를 넘어선 '시스템'으로서 IRIS+을 강조함. 이것은 임팩트 측정이라는 것이 본질적으로 임팩트 창출을 관리(Management)하고 더 나은 임팩트 창출을 위해서 의사결정(Decision making)을 하는 것과 분리될 수 없기 때문에, 단순히 종이 보고서에 적힌 수치에 그칠 것이 아니라 지속적으로 액티브하게 관리되어야 한다는 관점이 글로벌에서도 대세로 굳혀지고 있음을 시사함.
- 또한 IRIS+를 활용한 조직들의 사례 발표에서 공통적으로 강조되고 있듯이, 임팩트 창출을 위한 목표를 설정하고 성과를 관리하는 과정에서 기존의 연구/케이스/스터디 등을 통해 타당성을 검증하는 아카데미한 접근의 필요성이 점차 증대되고 있는 것으로 파악.
- 한편 실무적으로는 어떤 프로젝트나 조직이 기존에 내부적으로 활용하고 있는 지표셋이 있을 때 IRIS+는 해당 지표를 검증하고, 외부와 공통의 언어로서 소통할 때에 유용한 것이며, IRIS+ 지표셋을 활용한다 하더라도 기존 내부 지표셋의 관리도 충실히 이루어져야 한다는 점을 명확히 인지할 수 있었음. 이러한 관점에서 기존 지표와 IRIS+ 지표를 얼라인시키기 위한 Back end 작업이 조직별로 이루어지고 있다는 점을 실제 사례들을 통해 접할 수 있었음.

참가자 (3)

- 한국에서도 사회적 가치 측정도구가 만들어지고 있지만, 아이리스 플러스처럼 성과를 이루기 위한 도구로 활용할 수 있는 사례를 만드는 고민이 필요할 것으로 생각됨.
- 현재 측정 중심의 설계가 아닌 측정을 통해 성과를 내기 위해 사용되는 결과에 대한 예상, 명확한 매트릭스, 의사결정 과정에 영향을 줄 수 있는 데이터 등은 현재 SVI등의 측정 도구에 반영할 필요가 있다고 보임.

Catalytic Capital in Action: Cases from the Field

[Speakers]

Brian Hill Edovo | **Alycia Kellman** SunFunder | **Christina Leijonhufvud** Tideline

Bryan Locascio Tideline | **Eric Stephenson** Align Impact

주요내용

임팩트 투자 활동이 주류 투자 활동으로 인식, 확산되는 점은 긍정적인 신호임. 더 큰 임팩트 창출과 추가 투자유치를 위해서는 고위험을 부담하면서도 적은 Return을 기대하는 자본의 역할이 중요함.

- Catalytic Capital(촉매 자본)이 비즈니스의 성공에 중요하게 작용한 두 회사 Edovo, SunFunder 케이스에 대해 이야기함.
- 촉매 자본은 일반 자본이 감수하기 힘든 risk를 감내하고 financing gap을 채우는 데 중요한 역할을 함.
- 실제 촉매 자본을 유치한 기업은 다음 대규모 투자(보통 전통적인 자본)유치를 위한 Bridge 투자로 촉매 자본이 역할을 수행한다고 함.
- Risk를 감내하는 자본이 투입됨으로써 비즈니스에 대한 시장의 평가가 긍정적으로 이어지는 효과를 볼 수 있음.

주류 투자자들 사이에서 임팩트 투자 활동의 많아지고 있는 현재의 흐름은 임팩트 투자의 규모를 확대하는데 고무적인 신호로 보임. 동시에 임팩트 투자의 리스크를 커버하고 수익의 선순위를 다른 투자자에게 기꺼이 양보하는 촉매 자본(Catalytic Capital)은 더 많은 재원이 임팩트 투자로 유입될 수 있도록 하고 긍정적인 임팩트를 극대화한다는 점에서 여전히 매우 중요함. 이에 두 가지 실제 사례를 통해 촉매 자본의 의미와 역할에 대해 논의함.

- MacArthur Foundation의 지원으로 제작된 2019년 Tideline의 보고서<Catalytic Capital: Unlocking More Investment and Impact>는 촉매 자본의 프레임워크를 아래와 같이 제시하고 있음.

1. Forms_적용 형태 (5P)

- 1) Price : 기대 위험 대비 시장보다 낮은 기대 수익률 수용함.
- 2) Pledge : 보증을 통해 신용도 향상에 기여함.
- 3) Position : 후순위채권 혹은 지분포지션을 통한 신용도 향상에 기여함.
- 4) Patience : 회수전까지 (불확실한 기간을 포함한) 장기 투자를 수용함.
- 5) Purpose : 피투자 자의 니즈에 따른 비전통적인 조건(무담보, 소규모투자, 높은 거래 비용, Self-liquidating structures 등)을 수용함.

2. Roles_역할

- 1) Seeding : 신생 기업에 자금을 조달함. (예. Acumen Fund)
- 2) Scaling : 잠재력 있는 기업에 대한 추가 투자를 가능하도록 함.
- 3) Sustaining : 사회적목적 실현을 위한 운영이 지속할 수 있도록 함.

3. Uses_용도(기능)

- 1) Facilitating Innovation : 보다 정교한 임팩트 비즈니스 모델 구축을 위한 혁신을 가속화함.

#촉매자본 #임팩트투자

2) Helping build a track record : 사업모델의 유효성 검증에 유용한 트랙 레코드를 쌓을 수 있도록 도움.

3) Leveraging additional investment: 투자의 위험 요소를 완화하여 추가 투자에 대한 레버리지 역할을 함.

4) Signaling impact potential: 평판이 우수한 투자자의 앵커 투자는 피투자기업의 임팩트 창출 가능성에 신뢰도를 더하는 동시에 잠재력을 두각 시키는 역할을 함.

5) Safeguarding mission: 미션드리프트가 발생할 수 있는 압력으로부터 기업을 보호하고 소셜 미션에 대한 책무성을 강화하는 역할을 함.

4. 결과

긍정적인 사회환경성과 창출 확대, 질적 제고, 확장에 기여함.

- SunFunder는 태양에너지를 자원으로 전기에 대한 접근성을 개선하는 기업에 집중 투자하는 임팩트투자/운용사로 해당 주제에 관심을 지니고 있는 기업이나 재단(예. Shell Foundation)의 출자 재원을 촉매 자본으로 혼합하여 펀드를 운용하고 있음.
- Edovo는 미국 내 수감자들과 그들의 가족들을 위한 온라인 학습 플랫폼을 제공하는 기업으로 수감자들에게 인센티브 기반의 교육 프로그램과 친지들과 소통할 수 있는 커뮤니케이션 플랫폼을 함께 제공하고 있음. 이는 수감자들의 사회 복귀를 위한 역량 향상과 수감 기간 내 정서적인 안정에 긍정적인 효과를 보이고 있음. 2018년, Family Office인 Lumina Foundation의 촉매 자본을 포함하여 9백만 달러의 펀딩을 유치하였으며 같은 해 기준 미국 내 20개 주, 50여 개의 교정시설 5만여 명 이상의 수감자가 Edovo의 플랫폼을 이용하고 있음.
- 미국의 경우 공공기관, 기부재단(Charity Foundation), 개인재단(Family Office) 및 고액자산가, 도매금융기관, 일반기업 등 다양한 기관에서 촉매 자본을 제공하고 있음. 해당 세션에서는 Edovo에 촉매 자본을 제공한 Lumina Foundation의 관계자가 참석하여 투자처의 성장에 대한 관심과 지지를 적극적으로 나타내기도 하였음.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 임팩트 투자를 좀 더 세분화하여 임팩트 투자 개념 내에서도 다양한 자본의 성질을 구별하고 구축하려는 흐름에서 촉매 자본도 이해함.
- 아직 국내에서는 임팩트 투자라는 큰 카테고리만 있고 그 안에 자세한 구별은 존재하지 않음.
- 적재적소에 자본을 배치하기 위해 자본의 성질을 자세하게 구별하는 접근이 필요함.
- 물론 단순히 촉매 자본을 유치하였다고 해서 무조건 시장에 긍정적 신호를 보내는 것으로 판단하면 안 됨. 즉, 시장 왜곡 현상을 일으키지 않도록 잠재적 긍정적, 부정적 임팩트를 예측하고 평가하는 것이 필요함.

참가자 (2)

- 한국 내 촉매 자본의 역할을 할 수 있는 관대한 투자 재원은 여전히 매우 부족하며 사례 또한 부족함. 올해 결성된 사회가치연대기금이 도매금융기관으로 거의 유일한 촉매 자본 제공 주체로 역할하고 있음. 많은 기업/재단 단위에서 소셜벤처, 사회적 기업에 대한 지원을 프로그램 형태의 사업으로 진행하고 있으나 이는 동일한 성격의 타 기관의 지원(투자)을 제한하는 등 기업의 자원 조달에 허들로 작용되는 경우가 있음.
- 촉매 자본의 가장 중요한 목적은 해당 재원을 마중물로 보다 많은 투자 재원이 임팩트 투자로 유인될 수 있도록 하는 것에 있음. 따라서 투자자의 니즈나 편의보다는 피투자자인 임팩트 기업 성장에 기여할 수 있는 방식으로 규모 있는 펀드가 구성되고 투자가 집행되어야 함.
- 미국의 경우, 민간재단은 의무적으로 자산의 5%를 복지사업 등에 투자하도록 하는 연방법 규정(5% Payout rule)이 존재하며 이는 미국의 재단들이 사회투자에 있어 보다 적극적인 주체가 되는데 중요한 배경으로 작용하고 있음.
 - 국내 공익재단 상위 20곳의 총자산이 약 9조 3571억 원(2016 기준)에 이르는 가운데 이들 공익재단들이 한국 내 임팩트 투자의 촉매 자본의 주체로서 역할을 할 수 있도록 제도적 환경과 인식의 전환이 필요한 시점으로 판단됨.

Innovative Blended Finance for Climate Solution

[Speakers]

Grant Collins Circulate Capital | **Heather Eisenlord** RPKC | **Adhiti Gupta** Convergence Blended Finance

Josh Margolis Emergent Forest Finance Accelerator

주요내용

Blended finance는 SDG's와 연관이 있는 투자나 떠오르는 마켓에 영향을 미치고 있으며, 환경문제 해결에 Blended finance mechanism이 작용하는지 토론함.

- Blended finance는 공적인 공공재원과 여타의 출처로부터 조성된 자선적 재원의 조합.
- 공공/자선자금을 촉매로 활용하여 개도국 투자에 접근이 어려웠던 민간투자자재원을 효과적으로 동원하는 것으로 개발목표를 달성하는 자원 조달 방안으로 떠오르고 있음.
- Blended finance는 민간 투자자들의 사업참여를 촉진시켜 민간투자자들의 위험 수준을 낮추고 재무 수익뿐만 아니라 개발 영향을 실현하고 있음.
- Adhiti Gupta / Convergence Blended Finance는 개도국의 1,400억 달러의 자본을 동원했으며, 아프리카 특히 케냐, 인도 및 우간다에 활발하게 일어나고 있으며, 에너지 분야, 금융서비스 등의 가장 빈번한 분야의 거래가 일어나고 있음.

혼합금융(Blended finance) 방식이 최근 많이 사용되면서 지속가능발전목표와 관련된 투자에서도, 특히 신흥시장에서 많이 사용되고 있음. 글로벌 기후변화 문제 해결을 위해 혼합금융을 활용하여 민간과 정부의 재원을 동원하여 진행한 프로젝트에 대해 패널들이 논의하였으며, 향후 기후변화와 전 지구적인 환경 오염을 해결하기 위한 과제에 대하여 논의.

- 혼합 금융에 대한 어느 정도의 합의는 있으나 패널마다 혼합금융에 대한 정의에는 차이가 있었음.
- 특히 Convergence Blended Finance에서의 정의가 흥미로웠음. 4가지 종류로 나누어 혼합금융에 대하여 정의하고 이에 따라 사업을 진행하고 있었음.
 - 1) Concessional capital: 재단이나 자선가의 펀딩으로 무상으로 제공되는 자원 위에 민간 투자를 얹는 경우
 - 2) Guarantee: Risk에 대한 부분을 보증해주거나 보험의 역할을 해주는 공공이나 민간 자본이 있어 이를 활용하여 민간 투자를 견인하는 경우
 - 3) TA: 투자 거래가 지원금 기반의 기술지원(TA: Technical Assistance) 전후에 이뤄지도록 하는 경우
 - 4) Design transaction: 지원금으로 투자 거래나 준비를 하는 것
- Convergence의 경우, 특히 개도국에서 혼합금융을 통해 민간자본을 끌어내는 것에 촉매자로서의 목표를 두고 있어 매력적이었음. 임팩트 투자와 구분하여 혼합금융에 대하여 정확히 제시하였음.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 새롭게 개도국의 민간, 공공의 자본의 혼합금융투자의 사례를 들을 수 있어서 인상적이었음.

#촉매자본 #블렌디드금융

참가자 (2)

- 혼합금융에 대한 다양한 방식의 접근과 정의에 대해 듣는 것 자체가 유익했으며, 특히 Convergence의 정의를 활용하여 정부 지원금이나 ODA 자금을 활용하여 혼합금융을 더 광의적으로 해석하면서 적용할 수 있겠다고 생각을 하게 됨.
- 동시에 국내에서는 아직 흔하지 않은 Guarantee 방식을 차용하여 실험해보면 좋겠다고 생각하게 됨. 사회성과연계채권(SIB)과 같이 실험적인 방식으로 국내에 소개되고 벤처자선을 표방하는 재단이 있다면 함께 추진해보는 것도 재미있을 것 같음.
- 베트남을 포함하는 아시아 지역이나 아프리카에서도 시도해볼 지점들이 있을 것으로 보임.

10

Participatory Impact Investing

#참여형투자 #지역임팩트투자 #임팩트투자

[Speakers]

Grace Lyn Higdon Institute of Development Studies

Sean Hinton Economic Justice Program / Soros Economic Development Fund, Open Society Foundations

Gaithiri Siva Buen Vivir Fund | **Aaron Tanaka** Center for Economic Democracy

주요내용

더 많은 사람이 임팩트 투자의 과정에 참여한다는 것은 긍정적인 임팩트 창출의 기회가 많아지는 동시에 임팩트 워싱(Impact washing)의 가능성을 줄인다는 점에서 큰 의미가 있음. 임팩트 투자 과정과 결과에 직접적인 영향을 주고받게 되는 지역 사회와 이해관계자들의 역량을 강화하는 수단으로 참여적 접근법의 사례와 적용 방법에 대한 논의를 진행함.

Thousand Currents의 Buen Vivir Fund 사례

- 비영리기관인 Thousand Currents는 2016년부터 2년간 참여적 형태의 펀드 구조를 디자인하였고, 2018년에 (의도적으로 작은 규모인) 1백만 불의 규모의 펀드가 수립하여 30만 불의 그랜트 프로그램과 병행하여 운용하고 있음. 펀드는 대출 형태로 운영되며 현재 약 43만 불의 대출과 11만 달러의 그랜트가 집행되었음.
- 해당 펀드는 펀드의 지배구조와 관리에 관한 동등한 의결권을 아시아, 아프리카, 중남미의 10개 풀뿌리 단체와 8개 기관 투자자로 구성된 이사회가 가지고 있으며 이들의 적극적인 협의를 통해 펀드가 운용되고 있음.
- 대출 조건은 피투자(대출)처의 성장율과 프로젝트의 성공 여부를 기반으로 건별로 결정하며 궁극적으로는 지역의 변혁을 추구하는 금융 모델로 자리를 잡는데 목표를 두고 있음.

Boston UJIMA Project의 사례

- 지역의 경제공동체 건설을 목표로 시작된 보스턴의 UJIMA 프로젝트는 특정 금융기관이나 투자가가 아닌 지역의 풀뿌리조직과 지역구성원으로서의 개인(주민, 소상공인, 사회활동가, 노동자, 임팩트 투자자 등)이 출자하여 수립된 500만 달러 규모의 지역펀드임.
- 흑인과 원주민, 유색 인종의 소규모 비즈니스와 거주안정성 향상을 목적으로 하는 부동산개발사업 등 공동체의 발전에 기여하는 지역 사업에 투자하는 것을 목적으로 함. 현재 지역의 행사를 진행할 수 있는 커피전문점, 농장식 급식 전문식당, 자전거 렌탈 사업 등에 투자가 집행되었음. 향후 지역화폐창설, 지역 내 대형 병원에 대한 조달 사업 등을 고민하고 있음.
- 펀드 운용을 위한 예산 계획과 투자 집행의 우선순위 등 운영과정에서 선택이 요구되는 문제의 경우 출자자들(약 550명)의 참여를 통해 의사를 결정하는데, 이때 출자자들은 출자금액(최소 50달러)에 관계없이 동일한 투표권을 행사할 수 있음. 과반수의 참석 하에 의사가 결정됨.
- 미국 최초로 주민 참여 형태의 조달 과정과 민주적인 의사결정구조로 운영되는 임팩트 투자 펀드로 주목받고 있음.

시사점

- 국내 임팩트 생태계를 구성하는 주체들의 지역적 편중 경향 - 80% 이상의 임팩트 투자사, 액셀러레이터, 피투자처가 모두 수도권과 지방 대도시에 집중되어 있음- 은 임팩트 투자 생태계의 건강한 성장에 문제가 있다는 징후로 판단됨.
- 지역에서 전문 인력들이 성장할 수 있는 환경을 구축하기 위해서는 지역에서 임팩트 투자가 집행되는 동시에 투자를

- 결정하기 위해 진행되는 일련의 선행과정들과 후속작업(Value-up)에 지역의 주체가 적극적으로 참여하고 학습할 수 있는 기회가 제공되어야 함. 서울의 전문가그룹에 종속되는 방식으로 운영되는 것은 지역사회 범위의 투자와 성장이 지속 가능하지 않은 방법일 뿐 아니라 외부 환경으로서 지역성을 파악하는 데도 한계가 있음.
- 지역사회에서 의미 있는 임팩트, 사회적 가치를 창출하는 주체들이 자립하고 성장할 수 있도록 적절한 인적/물적 지원 방식을 고민하고 보다 포용적인 투자를 고려할 수 있어야 함.

Pay for Success 2.0 : The Next Generation of Outcome-based Funding

[Speakers]

Ian Galloway Federal Reserve Bank of San Francisco | **Sindhu Lakshmanan** Living Cities

Roger Low America Forward at New Profit | **Sara Peters** Project Evident | **Angeli Weller** Weller Worldwide

주요내용

Pay for Success 모델의 성공이 예측되었지만 몇 가지 문제점으로 인해 개념 확산에 어려움이 있음. 경직된 Deal 구조, 실제 정부와의 계약 또는 비영리 단체의 운영 방식에 대한 불충분한 이해, 그리고 성과를 위한 구조 부재 등이 있음.

- Pay for Success(PFS) 계약을 통해 성과 기반 투자 유치를 한 기업들의 사례를 위주로 이야기함.
- PFS는 단순히 임팩트를 양으로 측정이 아닌 Long-term effect를 측정하고 질적인 향상이 이루어졌는지를 제삼자가 측정하여 정부 또는 비영리 단체가 임팩트 성과에 대해 지불하는 일종의 계약임.
- 실제 이론과 달리 현장에서 정부 계약의 특성, 또는 비영리 단체의 운영 방식에 대한 괴리 등으로 인해 PFS 계약 모델이 예상만큼 확산되지는 못하였지만 여전히 임팩트의 질적 향상과 지속 가능한 비즈니스로의 발전에 기여한다고 봄.

우리나라에서 사회성과연계채권(Social impact bond), 또는 사회성과보상사업으로 알려져 있는 성과 기반 보상방식 정책에 대한 다양한 이해관계자의 관점과 의견을 공유.

- SIB는 결과에만 집중할 수 있는 환경을 제공하여 이는 기존의 방법론들과 다른 부분.
- SIB의 가장 혁신적인 특성은 정부(성과보상자)의 사업 실패에 대한 재무적 리스크를 경감할 수 있다는 점.
- 일부 사람들은 SIB는 정부가 선지급이 아니라 후지급하는 방법이기 때문에 예산 절감 효과가 없다는 주장을 하지만, SIB는 성공한 사업에만 보상하고, 사업을 통해 절감된 사회비용으로 보상을 하기 때문에 실질적으로 정부의 예산을 절감하게 됨
- SIB는 혁신적인 자금 조달 도구이기도 함.
- SIB를 활용하면 투자자 입장에서조차 직접 모든 과정을 확인하고 분석할 필요가 없으며, 각 참여자들이 주어진 역할을 분담하게 됨.
- 기존 민관협력 사업에서는 정부와 수행기관 간의 관계에서 힘의 불균형이 존재했으나, SIB에서는 각자의 역할 분담과 민간 투자, 결과 기반 보상 등을 통해 이러한 문제가 해소됨.
- SIB의 효과적인 예산집행 방식을 강조할 수도 있고, 사회문제를 혁신적으로 해결하는 방식을 강조할 수도 있으나 이 모든 입장은 SIB가 지닌 다양한 장점을 보여주는 것임.
- SIB는 증거를 보여주는 방식일 수도 있고 정책의 규모를 키우는 방식일 수도 있음.
- 기존의 정부는 예산서 기준의 비효율적인 집행 체계를 가지고 있었으며, 매우 적은 비율의 지출만의 평가가 이루어졌음
- SIB는 이러한 예산집행, 과정 중심의 정부를 성과 중심으로 변화시키는 데에 역할을 함.
- 많은 이들이 성과 중심 정책에 공감하면서도 실제 적용에는 어려움이 있었으며, SIB가 이를 해결하는 데에 기여
- SIB의 추진에서 정부와 협의하는 것과 지표와 성과기준을 올바르게 설정하는 등의 어려움도 있음.

임팩트를 높이기 위해 투자 주체(재단, 투자자, 패밀리오피스)들의 영향력과 책임에 관한 논의.

- 투명성 향상은 블렌디드파이낸스의 책임과 효과를 개선하기 위한 필수단계.
- 그러나 투명성을 향상하기 위한 정보공개를 어느 범위까지 어떻게 공개하는지에 대한 문제는 재단, 투자자, 패밀리 오피스에 따라 서로 다른 상황과 문제에 직면해 있음.
- 임팩트 투자의 투명성과 다양한 이해관계자 참여를 통해 투자를 방해하는 요소들을 제거할 수 있다면 각 주체들이 어떤 노력을 할 수 있을지 토의.
- 재단, 투자자, 패밀리오피스의 각각 투자에서 어떤 역할을 하고 있고 어떤 투자방식을 취하고 있는지 조사한 결과를 바탕으로 현장 토의 진행.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 양적인 임팩트의 확장도 중요하지만 질적 성장을 고려해야 하는 단계인 만큼 PFS 모델이 기업이 제공하고자 하는 임팩트 비즈니스의 질적 향상을 측정하는 데 도움이 됨.
- 제3자가 PFS 계약 성과를 측정하고 이를 정부 또는 비영리 단체가 인센티브를 지불하는 구조. 즉, 임팩트 비즈니스 한 사이클 안에 상대적으로 많은 Player가 존재함.
- 구조가 상대적으로 복잡하다 보니 Operation 과정에서 임팩트 성과보다 운영에 대한 Input이 더 커질 가능성이 있고, 이 사유가 현재 PFS 계약모델의 더딘 확산의 원인으로 지목되고 있음.
- 그러나 임팩트의 단순 양이 아닌 질에 대한 구체적 측정과 정부와의 계약이라는 의무성이 향후 임팩트 유지에 일정부분 긍정적 영향을 기대할 수 있다고 보임.
- 운영 측면의 Loss를 감소시키고 보다 성과 위주의 운영이 뒷받침된다면 좋은 모델의 될 수 있음.

참가자 (2)

- 오랫동안 다양한 자료와 문헌을 통해 정리했던 SIB에 대한 특징과 장점들이 다양한 연사들의 발언을 통해 그대로 설명되는 것을 확인할 수 있는 자리.
- 다양한 주체들이 각자의 입장에서 SIB에 대한 다양한 관점들을 보여주었으나 발언 주체를 분리하지 않고 전체 내용을 조망하면 상충되는 면 없이 SIB가 지닌 포괄적인 장점들이 언급된 것을 알 수 있음.
- 세션의 내용이 다소 평이한 점은 있었으나, SIB에 대한 이해나 경험이 없는 대다수 청중 수준에 맞추어 진행한 것으로 볼 수도 있을 것임.
- 다만 아쉬운 점은 워크숍 소개서에는 성과 보상 방식이 직면한 어려움을 어떻게 극복해야 하는지 논의할 것처럼 설명이 되어 있었으나, 실제 현장에서는 그러한 논의가 거의 없었다는 것임.

참가자 (3)

- 임팩트 투자 2.0시대를 준비하는 투자 주체들의 고민은 투자 주체 별 투자 프로필을 바탕으로 투자과정에서 발생하는 다양한 이슈에 관한 정보를 투자자와 기업이 다양한 방식으로 공유하고 투자를 넘어 의사결정과정에 긍정적인 영향을 줄 수 있다면 더 다양한 방식의 투자가 생길 것으로 생각됨.

Realizing the Potential of Results-based Financing

[Speakers]

Sietse Wouters UBS Optimus Foundation | **Kate Sturla** IDinsight | **Caroline Bernadi** Village Enterprise

주요내용

성과기반 금융(RBF, Result-Based Financing)의 대표적인 형태인 Impact Bond의 실제 사례들에 참여한 투자자, 성과보상자(outcome payer), 서비스제공자와 평가자가 함께 모여 RBF가 직면하고 있는 중요한 질문들과 RBF 모델이 참여조직들의 시간과 자원을 낭비하지 않고 목표한 임팩트 창출을 달성하도록 하기 위해서는 어떤 점들을 고려해야 하는가에 대해 논의함.

- Impact Bond는 사회적 금융의 새로운 도구로, 투자자가 임팩트를 창출하는 프로그램에 사전적으로 자본을 제공하고, 해당 프로그램의 효과성에 기반하여 성과보상자(정부, 기부자)로부터 수익을 얻는 방식.

- 첫번째 사례로 소개된 사례는 “Educate Girls” DIB (Development Impact Bond) 는 인도 Rajasthan 의 Bhilwara District에서 2015~2018년 사이에 진행된 아시아 최초의 교육 분야 DIB로, 각각 다음과 같은 조직들이 참여하였음.

(1) 성과보상자 (Donor/Outcome payer) : Children’s Investment Fund Foundation (CIFF)

(2) 투자자 (Investor) : UBS Optimus Foundation

(3) 서비스제공자 (Service Provider) : Educate Girls (비영리조직)

(4) 평가자 (Evaluator) : IDinsight

(5) 프로젝트 관리자 (Project Manager) : Instiglio

Educate Girls DIB는 약 300만 명에 이르는 여자아이들이 학교에 다니지 않고 있는 인도에서도 특히 학교에 대한 여자아이들의 접근이 제한된 Rajasthan의 시골 지역에서, 15,000명의 6~14세 여자아이들을 학교에 등록시키고 교육 수준을 증진시키는 것을 목표로 진행되었음. 마지막 연도에 해당 DIB는 학교 등록률 목표를 116% 달성하고, 학습/교육수준 목표를 160% 달성하며 목표조건 달성에 성공하였고 투자 조직이었던 UBS Optimus Foundation은 최초 투자금액인 27만 달러 + 15%의 수익을 회수하였음.

- 두번째 사례로 소개된 “Village Enterprise” DIB는 2017년 11월 시작하여 3년간 진행되는 프로그램으로, 아프리카 빈곤 경감을 위한 최초의 성과기반보상 프로그램임. 사하라 이남 아프리카 (케냐 및 우간다) 시골 지역에서 일 \$1.9달러 미만으로 살아가는 극빈층 가구의 소득 수준 증대를 위해 4,000개 이상의 Microenterprise를 개발하는 모델.

(1) 성과보상자 (Donor/Outcome payer) : USAID, UKAID 등

(2) 투자자 (Investor) : Delta Fund, The Halls Family 등 총 9개 조직

(3) 서비스제공자 (Service Provider) : Village Enterprise

(4) 평가자 (Evaluator) : IDinsight

(5) 프로젝트 관리자 (Project Manager) : Instiglio

(6) 수탁자 (Trustee) : Global Development Incubator

- 세번째 사례로 소개된 “Quality Education India(QEI)” DIB 는 2018년 4월 시작하여 4년간 진행되는 프로그램으로, 인도 Delhi 와 Gujarat 지역의 초등학교 600여 곳의 초등학생 (5~11세) 들의 학습/교육 수준을 개선할 수 있는 교육 모델을

제공하고 실행하여 Literacy/Numeracy skills을 증진하는 모델. 특히 QEI DIB는 세계 최대의 교육 영역 Impact Bond로서 각 역할에 대해 복수의 조직들이 컨소시엄 형태로 참여하는 등 다양한 이해관계자가 협력하는 구조로 구성됨.



QEI DIB는 아직 1차연도밖에 진행되지 않았으나, 현재까지의 결과에 따르면 Outcomes performance는 학습/교육수준 증진과 수혜학생 수 확대 양쪽 모두에 의해 결정되지만, 수혜학생 수보다 학습/교육수준 증진에서 보다 높은 성과를 내는 것이 전체 Outcomes의 핵심 요인임을 확인함. 즉 학생들을 Beginner 수준에서 Foundational 수준까지 끌어올리는 것이 전체 Performance 수준을 높여주었는데, 현재 주요한 챌린지는 이것이 이후 단계에도 복제 적용되기에는 쉽지 않을 것이라는 점임. Beginner를 Foundational 수준으로 끌어올리는 것에 비해서, Foundational 수준의 학생들을 Advanced level로 끌어올리는 것은 훨씬 더 어려운 작업이기 때문.

또한 QEI DIB에서는 서비스제공자가 4개로 각각의 유니크한 교육 모델에 대한 펀딩이 이루어지고 있는데, 1년 차 진행 결과 서로 다른 4개의 서비스제공자들 사이에서도 공통적으로 발견되는 트렌드들이 있어 이에 따른 공통적인 제언들이 도출되었음. 예를 들어 두 과목 모두 개선되었지만 수학보다 언어 영역에서 보다 높은 성취가 있었는데, 1년 차에는 기본적인 언어 능력의 기초를 개발한 것으로 간주하고 향후에는 두 과목에 동등한 노력을 기울여야 한다는 결론이 도출되었음. 또한 수학에서의 일부 예외를 제외하고는 여자아이들이 남자아이들보다 더 성과가 좋은 것으로 나타나, 커뮤니티와의 협력을 통해 남자아이들의 출석률 개선을 위해 노력해야 한다(특히 추수/수확 시기)는 제언이 도출되었음.

Impact Bond는 지난 10여년간 매우 빠르게 호응과 탄력을 얻은 성과기반금융의 한 수단으로, 2010년 최초의 Impact Bond가 등장한 이래 급속도로 성장하고 있음. 현재까지 166개 이상의 Impact Bond 가 런칭되었고, 4억 달러 이상의 자본이 조달되었으며, 평균적인 계약기간 4.25년 중 평균적인 수혜자가 13,000명 이상으로 나타남.

Impact Bond 는 특히 1) Activity 대신에 Outcome을 강조하여 자본 분배가 보다 효과적으로 이루어지도록 하고, 2) 사업을 수행하는 서비스제공자들이 유연하게 자본을 활용할 수 있도록 해주며, 3) 이러한 서비스제공자들의 역량과 효율성을 개선하는데 명확한 초점을 두고, 4) 독립적이고 객관적인 제3자 평가를 수반하여 Evidence base 를 빌드할 수 있게 하며, 5) 특정한 상황조건* 하에서만 활용 가능하다는 특징이 있음.

*Measurable and attributable outcomes, Reasonable timelines, Innovative but proven interventions, Donor/government Priority

- Key assumption이 잘못되거나 거시환경이 달라짐에 따라 Activities가 Outcome에 연결되지 않을 수 있음. 리스크 전략 수립이 필요함. (예. 서비스 제공자를 여러 명으로 지정하여 리스크를 분산함)

- 기한 내 창출해야 하는 성과와 과정에서 요구되는 투명성에 대한 압박이 매우 큼.

- 성과에 대해서 구체적으로 설정하고, 소통하는 것이 매우 중요함. (예시. 본 프로그램에서 문해력은 단어와 문단을 읽는 것으로 정의함)

- Social Impact Bond(SIB)의 경우, 다양한 이해관계자가 있음에 따라 운영의 복잡도가 매우 높고, 운영기관에 높은 협상 역량이 요구됨.
- 그랜트 사업과 비교하였을 때, SIB는 민간의 자율성과 창의성을 활용하는 유연한 메커니즘을 가짐.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 이제 막 1호 SIB 사업이 종료된 국내 상황과 비교해보았을 때 해외의 사례들, 특히 정부 외의 다양한 성과보상자들이 참여하는 DIB 사업에 대한 실제 사례들을 접해보니, 보다 유연하게 움직일 수 있는 민간 재단이나 투자자가 성과보상자/기부자(Donor/Outcome Funder)로서 참여하는 DIB 모델들이기 때문인지 DIB 모델 내에서도 비교적 더 새롭고 다양한 시도들이 많이 추진되는 걸로 느껴졌음.

참가자 (2)

- 글로벌하게 Concessionary capital(시장 회수율보다 낮은 회수율을 허용하는 자금)을 활용하는 혁신적인 Finance model 개발 및 적용 시도가 이루어지고 있음. 정부와 민간 투자자의 적극성보다는 운영기관(중간지원조직)의 모델링 및 성과 창출 역량 수준에 따라 혁신의 속도가 차이 날 것으로 보임.

13

Deconstructing Impact Jargon: A Workshop on Social Enterprise Legal Structure

[Speakers]

Aviva Aminova Omidyar Network | **Alina Ball** UC Hastings College of the Law | **Jennifer Barnette** Cooley
Joel Beck-Coon Humanity United | **Sushil Jacob** Lawyers' Committee for Civil Rights

주요내용

미국 내에서 활동하는 다양한 사회적 기업들의 법적 조직 구조와 조직 형태에 관해 발표자들이 설명과 함께 법적인 관점에서 다양한 의견을 제시하고 논의.

- 소셜 임팩트를 추구하는 조직의 형태는 크게는 영리, 비영리라고 할 수 있지만 법적으로는 훨씬 다양함.
- 기업 형태로는 가장 일반적인 것이 LLC인데 일반적인 기업의 법적 형태이지만 미션에 기반한 기업들도 LLC를 통해 자유롭게 소셜 임팩트 비즈니스를 할 수 있음.
- 비영리의 경우 가장 대표적인 것이 501(c)인데 그중에서도 29개나 되는 종류가 존재함. 우리가 일반적으로 이해하는 비영리는 이 중 501(c)(3)에 주로 해당하는 경우가 많음. 501(c)(3)에 Charitable 성격의 재단이나 비영리가 포함되어 있음.
- 501(c)(4)는 Social welfare 분야의 비영리기관에 해당하며 이 경우에는 제한 없이 로비 활동을 펼치는 것이 허용됨.
- 또한 비영리라도 PRI(Program-Related Investment)를 통해 기업에 투자할 수 있는 방법이 있음. 여기서 임팩트 투자가 많이 이루어지고 있음.
- 이 외에 PBC(Public Benefit Corporation)라는 비교적 최근에 생긴 법인 형태가 있으며 특정한 소셜임팩트를 추구하는 기업들이 PBC로 운영됨. PBC는 2014년 델라웨어에서 최초로 통과되었고 현재 39개 주에서 등록할 수 있음. 점점 더 많은 기업들이 현재 PBC로 운영하고 싶어 함.
- 다만 조직의 법적 형태(Entity form)에 관한 논의에서 가장 중요한 질문은 자본이 어디서 오는지임.
- 영리성과 비영리성을 동시에 가지는 Hybrid Entity는 반드시 특정 형태가 되어야 할 필요가 있는 것은 아니며 자본이 어디서 들어오는지, 그리고 어떻게 운영하는 것이 미션에 맞는지 등 실제적인 조직의 구조와 성격이 더 중요함.
- LLC도 성공적으로 사회적 목적을 달성할 수 있고 스피커 중에서도 사회적 기업이지만 LLC를 세워서 운영하고 있기도 함. 반면에 PBC도 기업이므로 자본이 어디서 들어오는지가 중요하기도 함.
- 협동조합은 좀 더 다른 형태인데 보통 협동조합을 만들어 운영하는 이유는 민주적 경제를 달성하기 위해서임. 즉, 소유권의 배분이 핵심임. 협동조합은 주주가 아닌 멤버의 이익을 위해 존재하며 멤버는 투표권을 보유함. 대표적인 사례가 선키스트임.
- 사회적 기업 관점에서는 단순히 한 면만 보기보다 법적 틀과 형태를 여러모로 따져볼 필요가 있음. 오미디아르 재단의 경우 기존 재단 형태는 제약이 너무 많아서 중간에 Hybrid 형태로 전환하여 자선과 투자를 병행하고 있음. 투자에서는 PRI뿐 아니라 MRI(Mission-Related Investment)도 있음.
- 그리고 기업의 형태만이 아니라 실제 활동이 소셜 임팩트 중심으로 이뤄지도록 하기 위해서 계약을 통한 Locking 방법도 중요함.

시사점

- 미국 법인의 설립과 운영을 보다 미션에 기반한 방식으로 고려해야 하는 당사 상황에서 다양한 조직 형태를 고민할 수 있는

인사이트가 많았음.

- 또한 미국에 Social Enterprise를 이해하는 법률가 그룹이 존재한다는 점을 확인했고, 해당 법률가들은 관련 네트워킹과 자문에 열려 있다는 점도 알게 되어 향후 실제적인 도움이 필요할 때 어떻게 관련 전문가를 찾아 자문 받을 수 있을지 구체적으로 파악할 수 있게 됨.

14

Investing in Workforce Tech Without Losing Your Shirt

[Speakers]

Amon Anderson Acumen | **Elizabeth Garlow** Lumina Impact Ventures | **Sonali Kothari** JFFLabs
Jason Palmer New Markets Ventures | **Jean Shia** Autodesk Foundation

주요내용

자동화되고 로봇에 의해 직업이 대체되고 있는 새로운 시대에 직면해 있음. 이러한 노동시장 문제 해결을 고민하는 스타트업들이 있으며 이들의 아이디어를 어떻게 키울지 투자자들도 고민하고 있음. 이제 막 관심받기 시작한 Workforce Tech 시장에서 투자자의 역할과 전망 논의.

- Ed 테크에서 Workforce테크로 넘어오는 건 해당되는 인구의 규모만 봐도 더 임팩트가 있음. 고등학생 교육이수에 대한 투자와 미국 인구의 41%에 해당하는 인구에 대한 투자라는 관점으로 접근.
- Employment tech에 투자하는 Workforce investor라고 스스로를 정의하는 부분은 신선했.
- Apprenticeship. 실습을 통해 배우는 견습과정에 대해 강조하는 부분도 새로웠음. 미국 내에서는 크게 고려되고 있지 않으나 글로벌에서 많이 진행되고 있는 부분을 다시 적용하도록 하는 부분이 인상적이었음.
- 이 시장은 교육 분야로는 이미 40년이 되었지만 Workforce에 대한 시장으로서는 이제 막 시작되었음. 실제 본 시장에 투자된 금액의 70%는 5백만 달러 이하로 초기 시장이라고 봐야 함.
- KKR, TPG, 베인 캐피털 등 큰 투자자들이 임팩트 투자를 진행하고 그 규모가 현격히 커지고 있어 앞으로 시장 전망을 높게 평가.

시사점

- 고용시장에서 적합한 교육을 제공한다는 것은 이전의 학생 대상의 접근과는 상이할 수 밖에 없으며 아주 다양한 니즈와 맥락이 있기 때문에 인간 중심 접근을 해야 한다는 부분이 인상적이었음. 디자인 씽킹에 기반하여 해당 팀들이 발전하는 것은 고용이라는 테마의 범주로 볼 때 타당한 접근이며 국내에서도 유념할 부분이 많아 보임.
- 단순히 EdTech에 직접 연관된 곳에만 투자하는 것이 아니라 해당 이슈의 Data Standard를 만들어가는 팀에 투자하는 사례를 볼 때는 국내 임팩트 투자에도 필요하겠다고 인지함.
- 동시에 데이터 표준화에 대한 노력이 업계 전체에서 이루어질 필요가 있음을 인지. 단순히 임팩트 평가에 대한 합의뿐 아니라 같은 분야나 주요 지표에 대한 데이터 기준 혹은 표준화 작업이 이루어지는 것이 장기적으로 필요하며 이러한 부분에 있어 정부의 지원이 필요할 것으로 보임.

Talent Matching of the Future

[Speakers]

Paul Breloff Shortlist | **Mary Hayes** Workbay LLC | **Dexter Ligot-Gordong** Kalibr

주요내용

자본만큼 중요한 것이 Talent라는 목적인 문장으로 시작한 세션. 미국 남부와 아프리카, 필리핀 등 청년 실업 문제를 해결하려는 스타트업, 재단이 어떻게 문제를 해결하고 있는지 사례 공유.

- Short List라는 회사는 케냐, 인도 등 Young professional의 실업 문제를 해결하기 위해 등장한 온라인 잡매칭 회사. 직업적성 검사, 비디오/전화 인터뷰, 채용 프로그램 운영, 인턴십 프로그램 운영 등 거의 당사와 타겟만 다를 뿐 운영은 비슷했음.
- Workbay는 꽤 전통적인 방식으로 문제 해결하고 있었음. 미국에선 실업률 문제 해결을 위해 정부 지원금이 많이 나오는 편이라고 함. 남부 지역에서 활동하는 재단은 지역 정부와 함께 인턴십 프로그램을 만들었고 꽤 좋은 성과를 내고 있다고 자랑함.
- Kalibr는 개발, 데이터분석 교육을 제공하는 회사. Top Talent를 만드는 파이프라인. 라인벤처스한테 시리즈 B 투자를 얼마 전 받았다고 함.

시사점

- Shortlist 폴 대표에게 온라인 잡보드의 한계는 없을까? 라는 질문에 ‘우리가 만드는 가장 큰 가치는 잡포지션과 관련성이 높은 후보자 리스트를 제안하는데 있다’고 말했음. 우리에게 Resume, Behaviors, Survey등 후보자에 대한 정보가 있고, 기업의 JD라는 정보값이 있으니 그 사이에서 정보를 기술적으로 매칭하는 게 중요하다고 대답함.
- 채용할 때, 과거보다 미래에 어떤 성과를 만들 수 있는지를 중요하게 봐야 한다는 의견이 나왔다. 앞으로 무엇을 하고 싶은지에 관한 질문, 심리 검사 답변 등 레퍼런스를 계속 모아 Forward thinking 하자.

Tech’s Turn to Impact

[Speakers]

David Bank ImpactAlpha | **Seth Bannon** Fifty Years | **Maryanna Saenko** Future Ventures

주요내용

최근 급증하고 있는 사회적 가치를 창출하는 이른바 ‘임팩트 테크’에 투자하는 VC와 함께 실제 투자 사례, 피투자 기업의 사회적 가치 및 재무적 가치 판단 방식, 투자 결정 기준, 실제 사례와 과제 등을 논의.

- VC역할은 High-risk를 안고 Big impact & Big return 잠재성을 지닌 기업에 투자하는 것.
- 대부분 VC는 전체 포트폴리오 중 대다수는 실패하고 단 1곳만 성공하는 경우가 많음. 성공한 1곳이 해당 VC의 전체 수익을 책임질 뿐만 아니라 시장의 룰을 바꿔버릴 만큼 뛰어난 Biz.여야 하기 때문에 투자하는 기업 하나하나가 임팩트, 수익 양측 면에서 성장 가능성 (Scalability)이 높아야 함.
- “Marginal projects have marginal solutions” – 해당 솔루션이 5~10년 이내에 시장에서 변화를 줄 수 있는 기업에 투자
- Impact angle, Tech angle을 별개로 보지 않으며 양쪽 모두 성장 잠재력이 높은 기업에 투자.
- VC가 투자하는 Early-Stage impact tech에 과도한 사회적 가치 증명을 요구하지는 않으며, 일정 수준 이상의 규모 성장을 이루고 나서 사회적 임팩트 달성이라는 목적 충족을 위해 요구한다고 커뮤니케이션.

시사점

- High risk인 만큼 비즈니스, 임팩트 측면 모두 Scalability를 상당히 중요시 봄. 이는 상대적으로 Scalability의 고려가 적은 한국 소셜벤처 생태계에도 시사점.
- 투자 의사 결정 로직에 관한 질문에 대해 설립자의 진정성 등 사람에 관해서는 직관을 써도 되지만 비즈니스모델, 성장 가능성에 관해 판단할 때에는 극단적일 만큼 논리적으로 접근해야 한다는 답변이 인상 깊었음. 이는 임팩트 여부를 떠나 벤처라면 동일하게 적용.
- 기술이 사회적 가치를 증폭시키는 촉매제가 될 수도 있지만, 사용 방법에 따라 무기가 될 수 있는 것처럼 그 자체가 가진 위험성을 인식하는 것, 이를 어떻게 다룰 것인지에 대해서는 글로벌에서도 과제로 남아 있음.

17

Gender Lens Investing in the Developing World

#여성 #젠더 #젠더렌즈투자

[Speakers]

Joy Anderson Criterion Institute | **Jessica Houssian** Equality Fund | **Jessica Villanueva** MEDA

Leah Perdersen U.S. Agency for international Developmen

주요내용

개발도상국에 젠더렌즈투자 관련 정부, 기업, 단체, 개인의 역할 및 다양한 금융 모델, 사례.

- 여성 기업가들은 남성 기업가보다 스케일업을 위한 지원이 충분하지 못한 문제를 당면하고 있으며, 투자자는 발굴되지 못한 인력 및 산업에 대한 새로운 투자 전략이 필요함. 이러한 배경에서 젠더 렌즈 투자가 요구되고 있음. 투자자의사 결정, 프로세스, 구조에서 젠더 분석이 필요하나 현재까지는 일부의 케이스를 만들어내는 수준임.
- 젠더 렌즈 투자는 Gender lens experts와 Financial experts가 협력하는 구조로 많이 진행되고 있으나 성과를 내기 어려움. 펀드 매니저를 대상으로 젠더 렌즈 스킬을 개발하는 방법이 필요함.
- Gender lens 펀드는 일반 펀드 수익률보다도 더 높게 요구하는 잘못된 경향이 있음.
- 현재의 권력 구조를 깨는 중간자의 역할(현재 생태계의 주요 역할을 맡는 남성 중 일부)이 중요함.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 펀드 운용사들은 젠더 렌즈에 부합하는 기업 선발과 성과 창출 모두에서 챌린지를 겪고 있음.
- 성과 창출 요구가 많아짐에 따라 젠더 렌즈 투자도 투자 전략의 일환으로 보는 시간이 보편적임. 구체적으로는 젠더 렌즈 전문가 영입이 아닌 젠더 렌즈 스킬을 가진 투자 심사역을 양성하는 방향에 대한 공통된 지향점이 확인됨.

참가자 (2)

- 많은 투자·개발 협력 기관이 성 평등 해결을 위해 금융전문가와 Gender 전문가를 함께 불러 대화를 시도했으나, 서로의 관점과 목표가 너무 달라 합의점을 보기 힘들었다는 Speaker와 참가자들이 공통으로 사례를 나누었던 것이 인상적이었음. 투자와 사회문제를 효과적으로 엮고 같은 방향을 바라보고 나갈 때까지 많은 대화와 노력, 서로의 관점을 이해하려는 시도가 필요함을 느꼈음.
- 사회 문제 해결에 관심 있는 투자자들은 항상 유니콘을 찾지만, 큰 사회 문제일수록 소규모의 Local solutions의 집합을 찾는 게 더 효과적일 수 있다는 주장과 사례가 인상적이었음.
- 투자자들이 젠더렌즈투자를 말만 하는 게 아니라, 실제 Systemic한 문제들을 깊게 살펴보고 해결하려는 의지가 필요하다는 점 강조.

18

When Women Lead (One-day Pre-SOCAP Workshop)

#여성 #젠더 #여성기업가

[Speakers]

Meghan French Dunbar Conscious Company | **Nilima Achwal** The Female Founders Lab

Akaya Windwood Wisebridge | **Kristin Hull** Nia Global Solutions | **Cheryl Contee** Do Big Things

Lorrie Meyercord Conscious Endeavors LP | **Anna E. Banks** Fair Trade USA + Pipeline Angels Member

Eileen Freiburger Abacus Wealth Partners | **Holly Ruxin** Montcalm | **Robyn Sue Fisher** Smitten Ice Cream

Taryn Bird Kate Spade New York

주요내용

성평등 인식이 점점 높아지지만 임금격차나 유리천장은 여전함. 해당 세션은 SOCAP의 자매기구인 Conscious Company Media가 주관한 워크샵으로, 여성 참가자들만 모였음. 여성 비즈니스 리더들이 각자의 경험을 공유하고, 여전히 존재하는 가부장제의 status quo를 바꾸기 위한 방안을 탐색함.

- “Black require white frame under racism. Women require male frame under patriarchy.” – 그동안 여성은 남성 중심 비즈니스 생태계에서 살아남기 위해 가부장제를 받아들였음. 여리고 힘든 티를 전혀 내지 않아야 버틸 수 있었으며, 그렇지 못한 사람은 도태됨.
- 그러나 강하고 Masculine한 방식만으로는 세상을 좋은 방향으로 바꿀 수 없음. 리더가 자신의 ‘여리고 나약함’을 드러내도 괜찮은 세상을 만들어야 함. 이를 위해서는 중력처럼 작용하는 ‘내 안의 가부장제’를 타파해야 함.
- ‘서열주의’를 타파해야 함. 비즈니스 리더는 자신보다 똑똑하다고 생각되는 사람을 채용해야 함.
- 투자 유치 결정을 할 때 특히 여성들이 갈팡질팡하는 모습을 볼 수 있음. 시장과 친해져야 하고, 리스크를 걸어도 된다는 생각을 가져야 함.

소셜 임팩트 업계 종사하는 여성 리더, 중간관리자들의 모임. 같은 테이블에 앉은 참여자들과 여성의 일과 리더십에 관해 토의.

- 워크샵 진행 배경: SOCAP 참여자 중 여성 리더십, 여성 네트워크, 여성 간 연대를 이루고 싶은 사람들이 모인 자리. 소셜 임팩트에 관심있는 여성 참가자들이 모인 자리라는 점에서 의미 있었음. 실제 Women leadership in purpose-driven sector/industry라는 말을 자주 함.
- 운영 기관: Conscious Company라는 잡지를 만들던 회사 대표. 29세에 창업해 6년간 회사 운영, 유산을 비롯한 삶과 일에서의 여러 이슈. 보고 배울 여자 선배가 없었기에 힘들었음. 여성리더십(=여성 리더십에 대한 어떤 특별한 남성적 리더십과 다른 구체적인 특징이 있는 것으로 설명함 – 수평적인, 관계 지향적인, 감성적인 등등)을 왜 그동안 품어내지 못했을까? 생각하며 ‘현재와 미래’ 내가 바꾸고 싶은 나의 모습을 중심으로 생각하기 시작.
- 사회자/퍼실리테이터의 역할: 우리의 대화에 결론이 없음도 받아들여라, 이야기를 넘겨라, 진실해라, 참여해라 같은 커뮤니티 룰을 정해주었음. 1인 발표, 패널 이후에 생각할 질문을 주는데 대부분 정답이 없는 철학적 질문들이었음. (예: 너는 지혜와 통찰의 원천이 뭐야? 내 리더십은 어디서 왔다고 생각해?)

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 한국은 점점 성평등 사회로 나아가고 있지만, 여전히 결혼, 출산, 육아는 여성이 커리어를 끌고 나가는 데 불리하게 작용함. 이를 증명하듯 비혼주의 논의가 늘어나고 출생률은 0.98 수준으로 떨어졌음. 이 문제를 해결하기 위해서는 여성에게 ‘슈퍼맘’이나 ‘알파걸’이 되도록 강요할 게 아니라, 포용적 인프라가 형성될 수 있도록 힘을 모아야 한다는 인사이트를 얻음.
- 인도 아이들을 위해 성교육 어플리케이션 ‘Lesha Learning’을 만든 Nilima Achwal이 “제도권 투자자들의 패러다임을 따라갔다면 이 어플리케이션을 만들지 못했을 것”이라고 한 말이 인상 깊었음. Status quo를 벗어난 투자자와 기업가들에 의해 세상이 바뀜.

참가자 (2)

- 금융과 투자, VC, 창업가 여성 비율이 매우 낮아 여성들이 연대해야 하고 함께 여성 리더의 목소리를 높여야 한다는 주장은 미국이나 한국이나 비슷했음.
- 여성 창업가를 지원하는 재단에서 “Economic Empowerment of Women’을 미션으로 삼고 있지만, 경제력 하나에 집중해서는 성공할 수 없고 그 외 다른 부분들이 함께 변화돼야 움직여진다. 변화의 지렛대를 발견하는 것에 창의력을 발견해야 한다.” 고함.
- 10대 때 배워온 행동 규범이 영향을 장기적으로 미치므로, 10대부터 시장에 대해 배우고 투자 결정을 내리고 리스크를 감수하는 법을 일찍 배워야 함.
- Pipeline for women investors: 미국의 여성 투자자, 여성 VC 비율이 10% 정도인데 50%까지 높여야 하고, 그래야 여성이 공감하는 중요한 문제에 돈이 감.

19

Funders Crave Organizations that Can Scale Their Impact

[Speakers]

Robert Kaplan Draper Richards Kaplan Foundation | **Anushka** MyAgros

Evan Education Super Highway

주요내용

사회적기업에서 투자가 일어날 때에 사회적 가치와 비즈니스의 스케일 봄. 스케일 솔루션을 확보하기 위해 우리는 어떻게 계획을 짜야 하고 기획해야 하는지에 대해서 함께 고민하고, 사회적 가치의 깊이와 넓이가 비즈니스보다 더 중요한가에 대해서도 논의.

- 패널로 참가하는 연사들은 초기 단계에 있는 사회적기업, 스타트업이 보다 사회적 문제의 깊이와 넓이에 대해서 심층적으로 전략을 세워야 한다고 주장.
- 사회적 가치를 극대화하기 위해 초기 단계에서부터 스케일링 전략을 짜는 것이 무엇보다 중요함을 강조함.

Time Frame에 따른 목표 수립이 인재 유치 및 펀딩 조달에 유리함. Long-term target, Short-term target을 구분하여 수립해야 하고, 정확한 시기를 공표해야 함.

- 사례로 보면, 굉장히 많은 시간과 돈을 투입하여 데이터를 수집하고, 데이터를 레버리지해서 정책에 반영시킴. 정책화하면서 정부 기관을 유통채널로 활용함.

사회적 미션을 가진 기업이나 단체가 임팩트를 scale할 수 있는 방법에 대해 이론적인 내용과 자세한 현장 사례를 통해 Key lessons를 정리하는 내용의 세션.

- Problem definition: 해결하려고 하는 사회 문제의 범위를 정확히 이해하라. Small cube problem (작은 규모의 문제) vs Big cube problem (큰 규모의 문제)
- Understand the endgame from the beginning: 시작할 때부터 달성하려는 목표가 무엇인지 정의하고 구체화해라. 예시: commercial adoption, government adoption
- Understand time frame: 목표를 달성하기 위한 현실적인 Time frame을 설정하라. 많은 사람, 기관들이 Time frame을 underestimate 하는 오류를 범하고는 하는데 이는 기대치를 높여 실패율을 높이는 부작용을 초래
- Short term & long term targets: 단기 및 장기 목표를 확실하게 설정하고 달성함으로 투자자에게 가능성을 보여줄 수 있음. 또한 목표 달성은 계속 나아갈 수 있는 원동력이 됨.
- MyAgros: Sub-Saharan Africa의 가장 저소득 Smallholder farmers들의 Cash flow 문제를 해결하기 위한 Savings-led service를 제공하는 디지털 플랫폼.
- Education Super Highway: 2020년까지 미국의 모든 고등학교에 High speed broadband internet를 설치하는 미션을 가짐. 2019년에 목표를 달성하여 2020년에 성공적으로 Out of business 되는 경우
- (Education Super Highway의 사례) 데이터는 굉장히 중요하고, 준비하는데 적지 않은 리소스가 들지만, 확실한 목표를 가지고 잘 활용하면 사회문제를 해결하는 원동력이 될 수 있음.
- 마케팅을 하지 말고, Good storytelling을 해라.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- VC들은 아무리 좋은 의미의 사회적 기업일지라도 혹은 비즈니스 아이템이 아무리 훌륭해도 해결하려는 사회적 문제의 스케일이 작으면 큰 관심을 두지 않는다는 것.
- 스케일이 커야 스타트업이 투자를 받을 가능성도 높아짐. 그래야 투자 이후의 사업 성과에 따른 사회적 가치도 가시적으로 확인할 수 있기 때문임.

참가자 (2)

- 규모 있는 수준으로 Scale-up 될 수 있는 사업을 발굴하고 Scale-up 할 수 있도록 육성하는 것이 모두의 관심사임. 사회 문제를 의미 있게 해결하기 위해서는 솔루션이 일정 규모 이상으로 적용 가능해야 한다는 것은 이미 컨센서스가 만들어져 있음.
- Scale-up 하기 위해서는 Long-term target, Short-term target 설정 및 데드라인을 공표하고, 산업의 기준을 제시할 수 있는 수준이 되는 것이 중요함.

참가자 (3)

- 임팩트 비즈니스에서는 비즈니스 및 사회적 임팩트에 대한 Scalability가 매우 중요함. 이는 상대적으로 Scalability의 고려가 적은 한국 소셜벤처 생태계에도 시사점.
- Education Super Highway 같은 경우는 시작부터 2020년까지 목표를 달성하겠다는 점을 공개적인 목표 및 미션으로 삼았는데, 뚜렷한 Time frame이 있었던 것이 오히려 Talent를 Attract하는데 도움이 되었다는 점이 인상적이었음. 투자자뿐 아니라 소셜벤처 입장에서든 뚜렷한 사업/프로젝트 기한이 있는 것이 업무를 수행하는 데 도움이 됨.
- 많은 벤처들이 데이터를 논하지만 실제로 사용성 있는 데이터를 추출하고 정리하고 제공하기까지 적지 않은 리소스와 인력을 투자해야 하므로, 데이터를 활용하려는 확실한 목적과 목표 정의가 중요하다는 점을 사례를 통해 알게 됨. 데이터 활용 계획이 있는 소셜벤처에게 시사점.

20

Million Lives Club : Insights from Innovators Reaching New Horizons of Impact

[Speakers]

Nick Bennet Simprint | **Alexis Bonnell** USAID | **Liz Diebold** Skoll Foundations

Ella Vudwin VisionSpring | **Brian Heese** Acre Fund | **Meena Palaniappan** Atma Connect

주요내용

사회적경제기업 (사회적 가치를 추구하는 기업)의 사회적 영향력의 규모를 측정하고, 영향력의 규모에 따라 사회적경제기업을 분류하고, 투자자와 가용자원과의 연결될 수 있도록 정보를 제공의 기능이 있음.

- MLC는 사회적경제기업의 영향력의 범위를 1백만 이상 사회가치의 영향력을 갖고 있는 기업을 Vanguard, 18개월 동안 1백만 이상의 수혜자와 고객에게 영향을 끼칠 가능성이 있는 기업을 Voyager, 그리고 사회적 영향력의 범위는 적지만 특정/타겟의 확산을 위한 혁신/혁신그룹을 Pioneer로 구분하고 있음.
- MLC는 사회 문제해결의 영향력/수혜자/타겟 시장 등을 측정하여 확장 가능성이 있고 기술 복제가 가능한 사회적경제기업을 중심으로 두고 있음.
- 이러한 사회 영향력의 범위에 따른 사회적경제기업을 MLC는 사회적경제기업이 사회적 문제를 해결의 영향력 / 수혜자 / 타겟 시장 등을 측정하여 확장가능성이 있고 기술 복제 가능성이 있는 사회적경제기업을 중심으로 보고 있으며, MLC는 사회적경제기업가를 선택하여 MLC 플랫폼에 프로 파일화 하여 MLC 파트너와 다른 기관에 공표하는 플랫폼의 역할을 수행하고 있음.

사회적 기업 및 소셜벤처에 대한 사람들의 시선은 흔히 좋은 일은 하나 규모나 스케일면에 있어서 작다고 보는 경향이 있음. 더 나아가서 투자할 만한 가치가 적다고 보는 경우도 많음. 하지만 소셜벤처가 창출하는 가치 및 수혜자 수의 스케일이 커지면 이야기가 달라짐. Million Lives Club에 참여한 기업 및 재단 대표들이 scale-up 단계에서 겪은 일들 및 질문들을 토론하고 논의함.

- 수혜자와 임팩트 단위가 커지면 사람들이 더 이상 우습게 볼 수가 없음. 단위가 커질수록 'Serious' 해질 수 있음.
- Innovation matters as long as it is used. It matters when customers find it useful and see value in it.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 사회적경제기업이 성장하는 데 있어 매출 성과와 더불어 사회적성과도 비례하여 커지도록 지원하는 사업이 인상적이었음.
- 이를 단계별로 사회적경제기업의 사회적 영향력을 나누어 구분하여 공표함으로써, 사회적경제기업의 자극제가 될 수 있고, 더 발전할 수 있는 계기가 될 수 있음.
- 투자자나 정부 기관 등의 이해관계자가 이 플랫폼을 이용함으로써 사회적경제 기업을 신뢰하고 투자가 가능할 수 있다고 생각함.
- 사회적경제기업의 투자와 정부 지원사업의 근거로 활용할 수 있다고 생각되며, 사회적 영향력 지표의 구성과 범위가 가장 중요한 사항이라 생각됨.

- 해마다 중간지원기관/ 공공기관에서 시행하는 각종 공모전 선발 등이 일회적으로 운영되고, 각기 다른 기준이 적용되어, 공모전에 선발되는 기업의 신뢰도가 떨어지고 있음. 공신력을 갖춘 정부기관 혹은 이러한 사회적 영향력 등의 평가기관에서 공표하는 자료, 플랫폼이 만들어진다면 사회적경제기업의 규모화와 신뢰도 향상에 도움이 될 것이라 생각됨.

참가자 (2)

- What end users want (vs.) What payer wants (정말 수혜자가 원하는 것 vs. 기부자가 창출하고자 하는 것이 대립하면 어떻게 할 것인가? 어떻게 균형을 맞춰갈 것인가?)
- What are the matrices and values that matters the most to social entrepreneurs? How do we know whether the solutions were successful? (기관마다 기준이 다르지만, 대표적으로 많이 나왔던 대답은 ‘수혜자의 삶의 질이 좋아졌느냐’에 있었음. 예를 들어, 솔루션을 통해 수익이 증대했는지.)
- Vision Spring 대표자의 말, “We think doing good is enough, but we need to think more than being enough. Poor people also want to wear beautiful and affordable glasses too.” (Glasses should not just be affordable; it should be attractive)

21 Social Impact Entertainment Revolution

[Speakers]

Heriselda Begaj-Viotti Participant Media | **Julia Reichert, Steven Bognar** ‘American Factory’ 감독
Monique Baptiste The Philanthropy Centre at J.P. Morgan Chase Private Bank | **Rachel Myrow** KQED

주요내용

해당 세션에는 다큐멘터리 영화 ‘American Factory’의 감독, 영화사, 투자기관 관계자들이 나와 미디어가 어떻게 사회에 임팩트를 창출할 수 있는지 설명함. ‘American Factory’는 오하이오주 Dayton 지역에 들어온 중국 유리 공장을 배경으로 함. Dayton에 거주 중인 공동 감독 줄리아와 스티븐은 공장을 3년 동안 취재했고 서로 다른 두 문화가 경영 방식과 근로 환경에서 어떻게 부딪히는지 최대한 객관적으로 보여줌. 오바마 부부가 설립한 Higher Grounds가 첫 배급작품으로 고른 영화로 유명. 이 영화를 통해 일자리의 미래를 어떻게 이끌어가야 하는지 논의.

- 제프 스콜 이베이 전 대표가 2004년 설립한 Participant Media는 ‘스포트라이트,’ ‘로마,’ ‘루스 베이더 긴즈버그: 나는 반대한다’ 등 사회 변화를 촉진하는 메시지를 담아 콘텐츠를 제작함. 2016년 ‘American Factory’ 감독들의 취지에 공감해 영화 제작에 협력함. 대립한 이해 때문에 더는 소통하지 않으려는 이들(중국인 관리자 vs. 미국인 근로자)이 적어도 서로의 입장을 들어볼 수 있는 ‘다리(Bridge)’ 역할을 하는 게 목표.
- 일자리의 미래를 논하려면, 노동자의 목소리를 들어야 함. 회사와 정부만이 결정할 일이 아님. 같은 문제라도 관리자가 바라보는 관점과 노동자가 바라보는 관점은 다름. 관리자는 노동자들의 상황을 확인하고 불만, 의견 사항을 들으려고 적극 노력해야 함.
- 현재 미국에서는 고소득/저소득 직업이 빠르게 늘어나고 있는데 반해 중위소득 직업 증가는 더딤. 그래서 구인회사도 많고 구직자도 많은 아이러니한 상황이 발생. 이렇게 갭(Gap)이 생기는 이유는 일자리의 자동화 때문. 사람과 기계가 만나는 부분에서 그 갭을 채울 수 있음. 이를 위해서는 창의적인 인프라가 등장해야 함.

미국에 있는 중국회사에서 일하는 미국인 Worker들의 열악한 상황을 다룬 ‘AMERICAN FACTORY’라는 영화를 제작한 감독과 투자기관이 사회에 영향력을 미치는 콘텐츠를 어떻게 창출해낼 수 있는지를 논의.

- 사람들이 크게 관심을 두고 있지 않지만, 미국 내 점차 커지고 있는 중국계 산업 공장에서 벌어지는 인권 하락에 대한 문제를 영화화.
- 본 영화를 통해 노동자들의 숨겨진 목소리에 이제 귀를 기울여야 한다는 것을 강조하고자 했으며, 사회적으로 이런 문제점을 가진 공장, 회사와는 일하지 않는 등의 적극적인 대응을 촉구하기 위해 영화라는 Tool의 장점(확장성, 접근 용이성)을 적극적으로 활용함.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 사회자가 일자리의 자동화에 대한 의견을 물었을 때, 연사들이 “긍정적으로 바라볼 수 있다”고 답해 신선했음. 위험한 일을 기계가 대신해주고, 노동자는 더 훈련을 받아 기계를 다루는 위치에 선다면 충분히 일자리의 혁신이 일어날 수

- 있을 것임.
- 여전히 돈은 중요한 문제지만, 노동자들은 점점 다른 욕구도 찾기 시작함. 회사에서 자신의 결정권이 얼마만큼 있는지, 자신이 하는 일이 사회적으로 어떤 임팩트를 갖고 오는지 등에 관해서도 관심을 가진다는 데 크게 동의함.

참가자 (2)

- 사업체뿐 아니라 엔터테인먼트(영화, 책, 뮤지컬 등) 방법을 통해서도 사회에 임팩트를 창출할 수 있다는 관점의 확대.
- 사람들이 일하는 이유가 단순히 수익, 주식 등에 대한 것뿐 아니라 좋은 사람들과 어울리고, 커뮤니티 안에서 소셜 임팩트를 만드는 것으로 무게의 추가 옮겨가고 있다는 감독의 메시지가 인상 깊었음.

22

Government vs Private Sector: Debating Scaling Partners for Digital Health Organizations

[Speakers]

Nayan Kalnad Avegen | Wendy Leonard The Ihangane Project | Annie Theriault Grand Challenges Canada

주요내용

저소득국가에서 보건 문제를 다루는 사회적 기업의 사례를 통해 공공시스템을 통해 스케일을 키우는 솔루션과 민간 영역에서의 사업모델을 통한 방법에 대해 논의하면서 디지털 헬스를 다루는 조직을 위한 시사점 등을 논의함.

- 보건 이슈에 관해서는 일반적으로 개발도상국에서 정부 협력이 비즈니스 규모의 확장을 위한 유일한 방법.
- 그러나 어느 한 방법에만 의존하는 것은 지속 가능하지 않으며 정부 협력의 경우 그로 인한 위험성이나 단점이 존재하기 때문에 사업 규모를 확장하기 위해서는 여러 가지 고민이 필요함.
- 개도국에서 보건 관련 사업을 진행할 때는 지역의 Health System 전체를 생각하고 시스템을 통합하는 방향으로 추진해 나갈 수 있도록 해야 함.
- Health System 전체와 통합되지 않는 솔루션은 스스로 지속성을 이어갈 수가 없음. Ihangane Project는 Community-driven 솔루션을 통해 지역 커뮤니티가 참여하는 방식으로 국가의 보건 시스템을 강화해 나가고 있음.
- 개도국에서 보건 사업을 통해 규모를 확장해나가기 위해서는 장기적으로 재무적인 지속 가능성이 매우 중요함. 개도국 공공시스템 환경과 시장 환경을 고려하면서 사업의 확장에 있어 재무적 상황 판단과 예측을 잘해야 함. 이를 통해 재무적 지속 가능성이 확보되어야 규모의 확장이 가능함.
- 개발도상국에서 혁신 기술이나 제품의 distribution 채널은 정부인 경우가 대다수임. 정부 및 공공 관점의 이해를 기반으로 긍정적 임팩트의 확대를 위한 명확하고 구체적인 방향성이 중요함.

저소득국가의 헬스 문제 해결, 사회적 가치를 추구하는 사회적기업을 성장시키는 파트너로 정부가 주축이 되어야 하나? 민간이 주축이 되어야 하나?

- Grand Challenges Canada는 캐나다 정부의 지원으로 이루어지며 GCC 저소득국가의 과학과 기술, 사회와 비즈니스의 혁신이 있는 곳에 임팩트 투자를 진행하고 있음. 주로 저소득국가의 Global Health 과학자들과 혁신가들을 지원하고 있으며, 저소득국가의 헬스 문제를 해결하는 것은 정부가 주축이 되어야 발전할 수 있음.
- 헬스케어는 가난하고 소외된 사람을 포함하여 누구나 저렴하고 접근 가능해야 하기 때문이고, 장기적인 관점이 필요한 부분임.
- Avegen health는 디지털 헬스케어 (플랫폼)을 운영하는 기업으로 건강관리 솔루션을 운영하고 있으며, 민간 주축의 투자로 사업의 확장성이 빠르게 진행될 수 있었으며, 비교적 자유롭게 타깃 고객에 다가갈 수 있었음.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 개도국의 보건 이슈에서는 정부의 역할이 필수적이라는 점을 풍부한 경험을 보유한 발표자들을 통해 다시 한 번

인지할 수 있었음.

- 그러나 장기적으로 재무적인 지속 가능성을 확보하고 긍정적 임팩트를 창출하기 위해서는 정부의 지원과 협력에만 그치지 않고 이를 토대로 삼아 긍정적 임팩트와 함께 사업의 규모를 지속적으로 확대할 수 있는 체계적인 전략을 고민해야 할 것으로 생각됨.

참가자 (2)

- 디지털 헬스 분야의 성장의 동력에 관한 세션이었지만, 더 넓게 생각하여 사회적경제 기업의 성장의 파트너로 정부 혹은 민간을 생각해보는 계기가 됨.
- 어느 정도 공공성이 강하고 복지적인 색채가 강한 사회적경제기업의 경우 정부 차원의 지원과 투자가 이루어져야 사회적 영향력이 커지고 확산도 될 수 있다고 생각됨.
- 하지만 사회적경제기업의 성장과 안정을 위하여는 정부와 민간지원의 협력이 필요하리라 생각됨.

23

How Can the Private Sector Support Refugees and Host Communities Globally?

[Speakers]

Danielle Berfond The Bridgespan Group

Sean Hinton Economic Justice Program / Soros Economic Development Fund, Open Society Foundations

Tom Price Inyenyeri | **Aline Sara** NaTakallam

주요내용

전 세계적으로 2,500만 명 이상의 난민들이 존재하며 난민을 받아들이기로 하고 일정 부분의 자원을 공유하게 된 그들의 호스트 커뮤니티에 대한 장기적이고 지속 가능한 해결책의 필요성이 그 어느 때보다도 심각하게 요구되고 있음.

- 난민은 그들이 가지고 있는 능력을 활용하여 이주국(hosting Countries)의 사람들과 함께 일 하면서 민간 부문은 일자리를 창출할 수 있는 가능성을 지니고 있음. 이는 이주국의 경제 성장을 촉진하는데도 이바지할 수 있다고 판단되며 이 도전을 실제로 시도해보고자 하는 의지가 증가하고 있음.
- 난민이 인도주의적 지원의 대상자를 넘어 생산적인 사회구성원으로 편입될 수 있도록 민간에서 할 수 있는 공통적인 일들은 다음과 같음.
 - 교육, 금융에 대한 접근성을 향상하는 기술 개발
 - 현재의 기술을 적용한 난민 대상의 상품/서비스 판매
 - 구직을 위한 직업교육, 난민들에 대한 기업가정신 교육
 - 난민을 고용하는 중소기업들 증대
 - 작은 단위의 사업부터 우선 시작
- 난민의 삶을 개선하기 위한 임팩트 금융 환경의 조건은 아래와 같이 제시되고 있음.
 - 규모는 작되 운용이 유연하며 수요자 중심으로 구성된 금융 형태
 - 범분야간 파트너십 구축
 - 임팩트 투자에 대한 정보 제공 (정보에 대한 접근성 향상)
- Inyenyeri, 지속력이 높은 연료와 Cooker를 사용하여 르완다와 난민캠프 내 여성들의 가사일 부담 시간을 줄여주는 친환경적인 상품에 대한 설명을 진행함.

시사점

- 올해 초 제주로 단체 입도한 예멘 난민의 상황을 계기로 국내에서도 “난민”이라는 주제에 대하여 논의가 필요한 시기가 되었다고 생각함. 언제일지 모르나 남북이 통합되는 과정에서 난민의 성격을 지닌 인구가 생겨나는 것은 충분히 발생할 수 있는 상황으로 생각됨.
- 세션에서 언급된 것과 같이 난민 인구를 새로운 시장으로서 인식하여 그들을 대상으로 하는 상품 혹은 서비스를 개발하여 UNOPS(유엔 프로젝트 조달 기구) 및 각국의 개발기구를 통한 매출과 성장을 기대할 수 있음.
- 확장하자면 위의 문제는 난민뿐만 아니라 이주 국가(Hosting Countries)에 거주하는 이주민, 다른 문화적 배경을 가진 사람들의 겪는 불평등을 완화할 수 있는 서비스와 상품에 대한 이야기이기도 함.
- 한국의 경우, 높은 연령층 그룹의 경우 더욱, 단일민족국가로서 미국과는 달리 상이한 문화에 대한 이해도나 수용성이 낮은 상태임. 이에 상호문화에 대한 감수성을 향상할 수 있는 프로그램이 자국민을 타깃하여 만들어질 필요 있음.

[Speakers]

Justin Belleme JB Media Group | Thomas Cumberbatch Godspeed Communications

Anthea Kelsick B Lab | Simon Mainwaring We First

주요내용

스타트업과 대규모 조직을 포함해 미션에 기반한 조직이 마케팅과 브랜딩을 어떻게 효과적으로 수행할 수 있을지에 관해 발표자를 통해 사례와 시사점을 공유. 각 발표자는 미션에 기반한 조직에 마케팅과 브랜딩 관점에서 전문성과 경험을 보유하고 있으며 본인의 경험과 인사이트를 공유하고 청중과 질의응답을 활발하게 주고받음.

- 소셜 임팩트 조직에 마케팅/브랜딩은 간단히 말해 impact story를 share하는 것임.
- 일반 조직과는 달리 소셜 임팩트 조직은 이해관계자를 참여시키고 대화하는 관점이 있어야 함. 그래서 조직 내부 및 외부와 문화적인 대화(Cultural conversation)가 중요.
- 소셜 임팩트 조직은 Me first brand가 아니라 We first brand가 되어야 함.
- Mission-driven 조직은 Soul이 있어야 하고 이 soul을 소통해야 함. 브랜드가 지속 가능하기 위해서는 자신들이 말하고 있는 바와 실재가 따로 놀아서는 안 되고 스스로 말하고 있는 존재가 되어야 함.
- 조직은 모두 사람이 관여되어 있고 사람은 영혼을 가진 존재임. 그래서 사람이 모여 미션을 이루는 조직도 Soul brand가 되어야 함.
- 소셜 임팩트 조직은 자기 브랜드의 근본적인 목적을 깊이 파고들어 가야 함. (Deep dive into the deepest purpose of the brand)

다양한 기업이 사회적 가치를 내포하고 있고 추구하고 있음. 시간이 흐를수록 이러한 운동과 문화는 점점 더 자연스러워질 것임. 하지만 효율적인 사회적 가치를 내포하고 있는 브랜드라면 마케팅과 브랜딩 그 시작점과 팀 빌딩에서부터 어떠한 동기로부터 출발했는지 끊임없이 고려해야 함.

- 직원들에게 물어봐야 한다. 이 일을 왜 시작했는지, 그 동기는 무엇이고 열심히 일을 하는 이유가 무엇인지에 대해. 나중에 그들이 가장 중요한 우리의 홍보대사가 될 것.
- 모든 사람에게 동기를 주는 그 힘은 바로 BRANDING PURPOSE에 있다. 마케팅이나 홍보가 아무리 뛰어나더라도 그 CORE에 있는 PURPOSE가 없다면 사람들은 움직이지 않음.

진정성만이 시장의 공감을 끌어내고 에너지를 드라이브할 수 있다며, 소비자에게 선택받기 위해서는 사업이 사회에 미치는 영향력을 분명하고 쉽게 표현하는 것이 매우 중요하다는 메시지. 다양한 분야의 콘텐츠 전문가들이 미션 중심의 소셜벤처를 위한 효과적인 디지털 커뮤니케이션에 대해 논의.

- 브랜드가 지속 가능하기 위해서는 Culture Impact를 만들어야 하고, 이를 위해서는 사람들이 우리를 좋아하게 만드는 것에 집중하는 것이 아니라, 프로세스에서부터 시작해야 함. 프로세스는 브랜드의 코어, 마인드, 바디 등에 대해 생각해보면서 구축됨.

- 우리의 브랜드를 창의적으로 만들기 위해서 Driving Force가 뭔지 면밀히 확인해야 하는데, 가장 효과적인 것은 회사의 직원들임.
- 직원 한 명 한 명이 메시지 전달자이고, 진정한 투자자이며, 회사의 가치를 공유하는 중요한 객체이기 때문에, 회사 내 각 개인을 중요하게 여기는 것이 마케팅의 첫걸음이라 할 수 있음.
- 현재 몸을 담고 있거나 경영하고 있는 사업이 내가 속한 커뮤니티 내 얼마나 선한 영향을 미치고 있는지 항상 생각하고 고민해야 함.

참가자 별 시사점

참가자 (1)

- 미션에 기반한 조직으로 브랜딩하기 위해 큰 틀에서 가져야 할 관점과 함께 기술적으로 고려해야 할 요소들에 대한 의견들이 다양하게 제시되었으며, 소셜 임팩트 조직의 마케팅과 브랜딩이 이해관계자와의 공감대 위에서 형성되어야 한다는 점을 리마인드하게 되었음.
- 소셜 임팩트 조직의 마케팅과 브랜딩은 의지만으로 되는 것도 아니고 기술적으로 뛰어나면 얻을 수 있는 것도 아니며 근본적인 목적의식 위해서 전략과 문화와 체계가 정합성 있게 맞아떨어져야 한다는 점을 더 확신할 수 있었음.

참가자 (2)

- 브랜드 자체, 제품과 서비스 그 자체가 브랜드의 목적을 표현할 수 있어야 한다. ACTION에서 MOVEMENT로 갈 수 있는 그 힘은 PURPOSE에 있음.
- 사회적 임팩트를 더 잘 낼 방법이 무엇인지에 대해 더 고민하는 것이 바로 비즈니스를 위한 길임. 사람들은 그 힘에 의해 움직이고 브랜드를 사랑하게 됨.

참가자 (3)

- 마케팅 및 브랜딩이 단순히 데이터와 Tool을 이용하는 것이 아니라 소속된 각 개인에 먼저 집중한다는 관점이 새롭고 인상 깊었음.

