

발간 등록 번호

11-B260003-000519-14

KOICA

제51호 | 2019. 7월

개발과 이슈

지속가능한 포용적 비즈니스 사업 모델 연구

I. 서론

II. 포용적 비즈니스의 개념과 의의

1. 포용적 비즈니스의 정의와 CSR, CSV과의 유사점 및 차이점
2. 개발협력에서 포용적 비즈니스의 필요성과 이점

III. 개발협력에서 포용적 비즈니스 논의

1. 포용적 비즈니스 개념의 발전
2. 포용적 비즈니스의 대상과 방식
3. 국제개발협력에서 포용적 비즈니스의 자원 조달
4. 포용적 비즈니스 성공요인과 비판
5. 선행연구의 한계와 연구 과제

IV. 이론적 분석틀과 연구설계

1. 이론적 분석틀
2. 연구설계

V. 포용적 비즈니스 사례와 비즈니스 모델 구성요소

1. 포용적 비즈니스의 사례
2. 포용적 비즈니스 모델 유형과 구성요소

VI. 향후 포용적 비즈니스 기획을 위한 시사점

VII. 결론

한국국제협력단 ODA 연구·정보센터 객원연구원 윤종한

I. 서론

국제사회는 국제개발협력에 있어 공여국 정부의 일방적인 원조의 효과성에 대한 의문을 바탕으로 개발협력자금의 효율적 조달을 위해 민간부문과 함께 개발협력을 수행하는 민관협력(public private prtnershiop, PPP)을 확대해왔다. 국제개발협력에서 민관협력 사업의 확대와 관련해서는 긍정과 부정적인 두 가지 시각이 존재한다. 우선 민관협력이 개발협력사업의 성과에 긍정적 영향을 준다는 평가가 있어왔다(Shin, Kim & Son, 2017). 다른 한편에서는 민관협력 사업의 원조효과성과 관련해서 사익을 추구하는 기업이 참여하는 기업협력 방식의 개발원조가 수원국 개발수요의 공공성에 부응하는 적절한 형태인지에 대한 의문도 제기되어 왔다(유성상, 이기식 2016; Bayliss and Waeyenberge 2017). 민관협력에 대해 이러한 상반된 시각에도 불구하고 민관협력 방식의 개발협력이 기업과의 협력을 통해 국제개발협력에 필요한 재원을 확보할 뿐 아니라 국제개발협력을 지속가능하도록 할 수 있을 것이라는 점에 있어서는 국제사회의 합의가 이루어지고 있다.

국제개발협력에서 이루어지는 민관협력 사업의 최근 동향은 기존의 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)에서 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV), 그리고 빈곤층(Bottom of Pyramid, BOP) 시장을 대상으로 하는 포용적 비즈니스(Inclusive Business, IB)로 전환되는 추세이다. 국제사회는 지난 2015년 터키에서 개최된 G20 정상회담에 이어 2018년 아르헨티나에서 개최된 G20 정상회담에서도 공정하고 지속가능한 발전을 위해 민관협력의 한 형태인 포용적 비즈니스를 지지한다는 성명을 채택했다(G20 summits, 2018a; 2018b). 한국에서는 한국국제협력단이 2017년 이래 민관협력의 기업협력 방식을 포용적 비즈니스 개념에 기반해 수행하고 있다.

국제개발협력에서 기업협력의 형태가 과거의 CSR에서 CSV나 포용적 비즈니스로 전환되고 있는 데 반해 CSV나 포용적 비즈니스 개념에 기반한 국제개발협력의 비즈니스 모델에 대해서는 체계적으로 분석되어 제시된 것이 드물다. CSV 개념에 기반한 국제개발협력에 대해서는 당위적이고 전략적인 차원에서의 연구가 진행되어 왔으나 보다 구체적인 사업모델에 대한 연구는 많지 않다(김성규, 2017; 김재은, 2016; 김주현, 김수아, 2016; 도현명, 2016; 구정우, 김율리, 김대욱 2015; Michelini & Fiorentino, 2012; Wojcik, 2016). 국제개발협력 기업협력사업에 대한 사례에 대한 연구가 진행되기도 했으나 대부분 CSV 보다는 CSR에 기반한 사례분석이었다(주성수, 김성현, 2014).

포용적 비즈니스와 관련해서는 당위적이고 전략적인 차원의 연구와 더불어 보다 실천적인 성공모델에 대한 연구가 진행되어 왔다(김주현, 김수아, 2016; Golja & Samanta, 2012;

Linkoko & Kini, 2017; UNDP, 2017; Zuluaga & Rodriguez, 2014). 그러나 기존의 연구들은 주로 개발협력기구의 시각에서 포용적 비즈니스 사업이 어떻게 수원국의 저소득층에게 혜택을 줄 수 있는지에 초점을 맞춘 연구였다. 즉 기업의 측면에서 어떠한 방식으로 지속가능한 비즈니스 모델을 구성할 수 있는지에 대한 구성요소와 유형에 대한 연구는 체계적으로 이루어지지 않아 기업협력 사업에 파트너로서 참여하는 기업이 지속가능한 비즈니스 모델을 기획하고 참여하는 데 어려움이 있는 실정이다. 따라서 보다 많은 기업협력 파트너업체가 국제개발협력에 참여하여 재정적 기여를 하고 지속가능한 사업성과를 얻기 위해서는 기업의 입장에서 민간 기업 파트너사가 효율적으로 참고하고 활용할 수 있는 포용적 비즈니스 또는 CSV 방식을 통한 기업협력 사업의 비즈니스 모델을 유형별로 분석해 제시할 필요가 있다.

따라서 본 연구의 목적은 국제개발협력에 기업협력의 형태로 참여하는 기업들이 사업 기획 시 활용할 수 있는 지속가능한 비즈니스 모델을 제시하는 것이다.

국제개발협력에서 기업협력 사업에 대한 논의는 CSV라는 개념으로 논의되어 왔으나, 본 연구에서는 2015년 이후 국제사회의 포용적 비즈니스 개념에 대한 지지와 한국의 무상원조기관인 한국국제협력단에서 기업협력 사업을 포용적 비즈니스의 개념을 통해 수행하는 것을 고려해 포용적 비즈니스의 관점에서 비즈니스 모델을 분석하도록 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 우선 포용적 비즈니스에 대한 선행연구검토를 통해 국제개발협력에서 포용적 비즈니스적 접근의 성과와 한계를 논의한다. 이어서 지속가능한 포용적 비즈니스 모델의 유형 제시를 위한 이론적 분석틀을 Michael Porter의 비즈니스 가치사슬 모델을 활용해 제시하고, 이론적 분석틀에 기반해 지속가능한 포용적 비즈니스 모델의 유형을 분석한다. 분석자료는 해외의 포용적 비즈니스 사업수행 사례와 한국국제협력단의 포용적 비즈니스 사업수행 자료를 활용하도록 한다.

II. 포용적 비즈니스의 개념과 의의

1. 포용적 비즈니스의 정의와 CSR, CSV과의 유사점 및 차이점

포용적 비즈니스는 저소득층을 공급자, 생산자, 유통업자, 소비자, 피고용자 및 기업가 등으로 기업의 가치사슬에 포용함으로써 저소득층에게 혜택을 주며 상업적으로도 지속가능한 사업형태라고 할 수 있다(Polak & Warwick, 2013; UNDP, 2008). 포용적 비즈니스는 수익을 추구하는 상업적인 비즈니스라는 점에서 일반적인 비즈니스와 같으나 저소득층을 가치사슬에 포함하는 창조적인 방식으로 저소득층에게 기회와 혜택을 제공한다는 점에서 일반적인

비즈니스와는 차이가 있다(Business Innovation Facility, 2011).

포용적 비즈니스의 개념은 유사한 개념이라 할 수 있는 기업의 사회적 책임(CSR), 공유가치창출(CSV)과 비교될 수 있다. 우선 CSR과 CSV를 비교해 보면 CSR은 기업이 창출한 수익의 일부를 사회를 위하여 사용하는 선행의 개념이다. 기업 수익의 일부를 사회에 환원하며 기업의 평판과 이미지도 제고하는 취지에서 행해지는 것이다. 따라서 기업은 CSR을 기업 활동을 위해 부담해야 하는 비용으로 인식하고 예산도 제한적이다. CSR의 내용도 기업의 경제적 활동과 반드시 일치하지 않으므로 기업이 수익을 창출할 때는 실시할 수 있지만 기업의 수익이 악화될 경우에는 사업이 중단될 수 있다.

CSV는 마이클 포터에 의해 제시된 개념으로서 기업의 경제적 가치창출 활동이 곧 사회적 가치창출로 연계되는 개념이다. 기업이 사회에 공헌하는 활동을 통해서 경제적 가치를 창출한다는 것이다. 따라서 기업 고유의 활동이 곧 사회의 문제를 해결하는 데 기여하는 것이 되고, 기업은 사업의 기획단계에서부터 사회적 가치를 고려하며, 사업은 단기적인 손익상회와는 무관하게 진행되게 된다(김성규, 2017: 24-26; Porter, 2011).

CSR이 기업활동을 통해 얻은 수익의 일부를 사회활동을 통해 사회에 환원하는 것이라면, CSV는 기업이 기업고유의 활동을 통해 사회에 기여하는 것이라고 할 수 있다. 이러한 차이를 Wojcik(2016)은 CSR은 사회적 가치를 만들기 위해 경제적 가치를 공유하는 것이며, CSR은 사회적 가치를 만들어내는 회사의 투입과 산출 간 관계를 변화시키는 과정이라고 표현한다.

포용적 비즈니스의 개념은 CSR보다는 CSV의 맥락에서 이해할 수 있다. 기업의 경제적 가치를 창출하는 활동을 통해 사회적 문제해결에 기여한다는 점에서 포용적 비즈니스는 CSV와 유사하다. 차이가 있다면 포용적 비즈니스는 사업을 수행함에 있어 사업의 가치사슬 내에 저소득층을 포용하는 점에 초점을 두는 점이라 할 수 있을 것이다. CSV도 저소득층의 필요를 충족하는 것을 CSV의 주요 방법으로 논의하고 있으나 CSV는 환경문제 해결에 기여 등 보다 포괄적인 사회문제에 공헌하는 것을 대상으로 하며 반드시 저소득층의 문제를 해결하는 것만을 의미하지는 않는다.

반면 포용적 비즈니스는 저소득층을 가치사슬에 포함하는 것을 주된 사업전략으로 간주함으로써 저소득층의 문제해결에 기여하는 데에 명확하게 초점을 맞추고 있다고 할 수 있다. 요약하자면 포용적 비즈니스는 기부와는 달리 수익에 대한 기대를 가지고 수행하는 상업적인 재정지원으로서 기업의 가치사슬에 피라미드 밑부분(Bottom of Pyramid, 이하 BOP)의 저소득층을 포함하는 비즈니스라고 할 수 있다(Hart & Christensen, 2002).

2. 국제개발협력에서 포용적 비즈니스의 필요성과 이점

포용적 비즈니스는 국제개발협력에서 자원확보, 혁신적 대안제시, 지속가능성이라는 세 가지 측면에서 필요성이 부각되고 있다. 첫째, 개발협력에 재원을 지속적으로 투입하기 위해서는 정부의 재원이외의 자원 조달이 필요하다는 점이다. 따라서 민관협력 방식인 포용적 비즈니스를 통해 민간부분의 자금을 끌어들이므로써 지속적인 개발협력 재원을 확보할 수 있게 된다. 둘째, 피라미드 밑바닥(bottom of pyramid, BOP)이라 일컬어지는 저소득층 시장에서의 수익창출을 위한 민간부분의 창의적인 아이디어를 통해 저소득층의 생활개선을 위한 혁신적인 개발협력 방안을 제시할 수 있다. 셋째, 개발협력에서 지속적으로 제기되는 문제인 개발협력기구가 철수한 이후의 사후관리 문제를 해결할 필요가 있다. 포용적 비즈니스를 통해 BOP 시장에서 사업에 참여하는 민간기업이 수익을 창출할 경우 개발협력사업이 지속적으로 이어지고 확산될 수 있다는 것이다.

포용적 비즈니스의 이점을 국제개발협력기구, 기업, 저소득층 등 개발협력 행위자별로 보면 다음과 같이 분류할 수 있다. 첫째, 국제개발협력기구에게 있어서 저소득층 빈곤문제의 해결책은 공공기관의 자금지원에 의존할 경우 문제해결의 규모는 자금의 규모에 한정되거나 포용적 비즈니스를 통해 할 경우 그 규모를 확대할 수 있는 잠재력이 있게 된다(Business Innovation Faculty, 2011). 사업성과측면에 있어서도 포용적 비즈니스 방식을 통해 저소득층에 생활기회와 사회경제적 가치를 제공할 수 있고, 기업의 수익을 보장하면서 취약계층에게 생활이 가능한 수준의 임금을 제공할 수 있다(Linkoko and Kini, 2017).

둘째, 기업에게 있어 포용적 비즈니스는 부상하는 시장에서 보다 효과적이고 혁신적인 운영방식을 개발해 새로운 수입원을 창출할 수 있는 방식이다(Business Innovation Faculty, 2011). 낮은 구매력을 지닌 저소득층에 대해 관심을 기울이지 않던 기존의 비즈니스 전략과는 달리 포용적 비즈니스는 저소득층을 가치사슬의 주요 요소로 적극 활용함으로써 개발도상국의 열악한 인프라와 시장정보에도 불구하고 사업의 비교우위를 확보할 수 있다(Polak & Warwick, 2013: 260).

셋째, 저소득층은 포용적 비즈니스의 가치사슬에 공급자나 생산자 등으로 참여함으로써 일자리를 얻고 소득을 창출할 수 있게 된다(Polak & Warwick, 2013: 260; Business Innovation Faculty, 2011). 고객으로써 가치사슬에 참여하게 될 때에는 생활에 필요한 상품과 서비스를 접근가능한 가격으로 제공받게 되어 생활수준을 향상시킬 수 있는 기회를 얻을 수 있다.

개발협력에서 포용적 비즈니스에 대한 이와 같은 필요성으로 인해 G20 정상회의(2018a)는 포용적 비즈니스가 BOP의 저소득층을 위한 혁신적인 대안을 만들어 내어 지속가능발전 목표

를 달성하는 데 기여할 것으로 기대하며 포용비즈니스에 대한 재정투입과 투자를 증대할 것을 결의했다. 포용적 비즈니스는 이제는 국제개발협력에서 주요 문제를 해결하는 데 있어서 핵심적인 프로그램으로 인정받고 있는 것이다.

III. 개발협력에서의 포용적 비즈니스 논의

1. 포용적 비즈니스 개념의 발전

국제개발협력의 맥락에서 포용적 비즈니스에 대한 연구는 아직 초기단계에 있다고 볼 수 있으며 대부분의 연구는 포용적 비즈니스의 개념과 필요성, 특징, 그리고 사업영역과 방식에 대한 논의 위주로 이루어져왔다(Linkoko & Kini, 2017). 포용적 비즈니스 사례에 대한 연구는 거의 이루어진 바가 없으며 성공사례에 대한 연구는 일부 이루어져왔으나 대부분 외국의 경우이며 아직 체계적으로 이루어진 한국의 사례연구도 거의 없다.

포용적 비즈니스에 대한 아이디어는 1990년대에 사기업이 사회문제 해결의 주체가 되어야 한다는 민영화 논의와 함께 시작했다. 포용적 비즈니스라는 용어가 본격적으로 사용된 것은 2005년 지속가능발전을 위한 세계 비즈니스 위원회(World Business Council for Sustainable Development)에서 포용적 비즈니스에 대한 논의를 하면서 부터이다.

국제개발협력에서 포용적 비즈니스의 형태를 통한 사업수행과 관련해 Prahatad (2005)는 빈곤층을 돕기 위해 기존의 정부위주의 방법보다는 기업이 함께 참여하는 새로운 방법이 필요하며, 이를 위해 빈곤층이 능동적으로 기업활동에 참여하고 그들에게 수익이 되는 상품과 서비스를 기업이 제공하는 파트너십 아이디어를 제시했다. 저소득층에 대한 자금지원, 에너지 제공, 저렴한 주택제공, 저렴한 상품유통 등 여러 지역에서 대규모로 운영되는 기업 활동이 빈곤층이 겪는 어려움에 대한 해결방안이 핵심이 될 수 있다는 것이다.

Prahatad에 의하면 저소득층은 잠재된 시장이며 저소득층이 빈곤에서 벗어나기 위해서는 기업활동에 적극적으로 참여해 세계화가 제공하는 기회에 노출되어야 한다. 시장에 기반한 접근으로 빈곤해소를 할 수 있으며 BOP의 기업활동에 대한 적극적 참여는 포용적 자본주의를 만드는데 핵심적인 요소라는 것이다. BOP시장은 혁신과 성장의 기회로 기업에게도 사업의 주요 영역이 되어야 하며 BOP 시장에 열리지 않은 기회가 있다는 것이다.

Hart & Christensen(2002)도 기존시장은 성장가능성이 부족하다고 지적하고 개발도상국에 대한 시장개척이라는 거대한 도약이 필요하다고 주장한다. 이들은 특히 혁신적 기술의 중요성을 강조했다. 업계를 재편성하고 시장을 점령하게 될 와해성 기술(disruptive

technology)을 사용해 저소득층 시장을 공략해야 한다는 것이다. 과거 일본 혼다의 경우 미국 내 저소득층 공략에 성공하면서 성장했듯이 저소득층이 구매가능한 수준의 제품생산이 필요하다는 것이다. 예를 들어 그라민 통신은 방글라데시의 농촌지역에 무선전화를 저렴한 가격에 대여해주었고 그 결과 농촌지역의 여성들은 농작물 가격을 파악하기 위해 먼 지역을 방문할 필요가 없어졌으며 우편을 통해 유통업자들과 거래할 필요가 없어졌다. Hart & Christensen은 저렴하게 에너지를 공급할 수 있다면 지속가능한 에너지 시장의 가능성도 크다면 저렴하게 현지에서 에너지를 생산할 수 있는 방법을 찾아야 한다고 주장한다.

2. 포용적 비즈니스의 대상과 방식

포용적 비즈니스의 방식은 공급, 생산, 유통, 판매 등 가치사슬의 단계별로 구분될 수 있다. 우선 조달과 공급단계에서 저소득층을 공급자와 생산자로서 포용할 수 있다. 제품을 생산하기 위한 원료 등을 공급하는 조달이나 생산부분에 저소득층을 고용함으로써 취약계층의 소득을 증진시키는 것이다. 고용형 모델로 볼 수 있는 이 경우의 대표적인 사례는 네슬레의 네스카페 농업사업이나 Embrace의 헬스케어, 또는 한국의 CJ의 베트남 고추사업이 있다.¹⁾ 둘째, 기존의 유통채널을 발전시키거나 새로운 채널을 개발함으로써 저소득층이 유통업자, 비공식적 무역업자, 또는 고용인으로서 참여할 수 있도록 할 수 있다. 셋째, 저소득층이 구매가능한 상품과 서비스를 개발하여 그들이 그러한 상품과 서비스에 접근가능하게 하는 것이다. 교육, 건강, 위생 등과 관련된 상품과 서비스를 가지고 저소득층을 대상으로 마케팅과 판매활동을 하는 것으로 유니레버 샵티프로세스의 헬스케어 판매와 같은 사례가 있다. 이때 저소득층은 BOP 시장의 고객으로서 포용적 비즈니스에 참여하게 되는 것이다.

사업 분야별로보면 농업분야에서는 BOP를 주로 공급자로 참여시키며, 식품 유통분야에서는 소매업자, 교육분야의 경우 고객으로 BOP를 참여시키는 경우가 많다(Hart & Christensen, 2002). 그 외에도 저탄소, 환경, 에너지 등의 분야에서 기후적응적인 비즈니스를 창출하여 연구개발, 건설, 조달, 하청, 유통, 도매 등을 통해 저소득층에게 기회를 줄 수 있다(Business Innovation Faculty, 2011).

저소득층의 소득수준에 따라 포용적 비즈니스의 사업방식이 분류되기도 한다. Rangan, Chu, & Petkoski(2011)는 BOP를 저소득층, 최저생활층, 극빈자층으로 분류하고 각각의 계층에 적합한 포용적 비즈니스 영역과 방식을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 하루 3~5달러 이상의 수입으로 생활하는 저소득층 대상으로는 고등교육, 주택, 신용, 보건전문가 등의 수요가

1) 포용적 비즈니스의 사례는 다음 섹션의 사례부분에서 간략하게 소개하며 여기서는 사업의 이름만을 소개하도록 한다.

있다. 저소득층은 판매의 대상인 고객으로 가치사슬에 포함해 혁신을 통해 낮은 가격으로 필요를 충족시키는 서비스를 제공할 수 있다.

둘째, 하루 1-3 달러로 생활하는 계층인 최저생활층은 약간의 소득은 있으나 일정하지 않은 계층으로써 향상된 위생, 보건, 그리고 교육에 대한 수요가 있다. 최저생활층은 교육을 통해 기술적 지식을 전수해 산출물의 품질을 개선하고 공급업자로서 금전적 보상을 해줄 수 있다. 또는 공동생산자로서 생산품을 만들도록 고용할 수도 있다.

셋째, 최하위소득계층인 극빈층의 경우에는 음식, 식수, 주거지 등 기본적인 필요품에 대한 수요가 있다. 극빈자층에는 물과 위생, 보건, 교육 등은 막대한 투자가 필요하며 저소득층을 대상으로 수익창출 기회가 매우 부족하기 때문에 비용보존과 시장장악을 위해 민관협력에 의존하는 것이 적절하다. 극빈층을 대상으로 한 포용적 비즈니스의 성공사례인 아프리카의 통신사 Safaricom은 수백만 명의 소액지급을 직접 모으는 대신 대리사에 위탁해서 계산된 금액을 모음으로써 운영비용을 줄였다.

극빈층을 대상으로 한 사업에서는 지역 공동체의 상황을 고려해야 한다. 극빈층을 고객으로 하는 비즈니스가 지역 공동체가 번성하는데 일조하지 않으면 공동체의 비판에 직면할 수 있기 때문이다. 반면 기본적인 상품이나 서비스에 탁월한 가치를 제공할 경우에는 공동체의 신뢰를 얻을 수 있으며 그러한 가치가 향후 수익성의 기반이 될 수도 있다. 따라서 이익의 일부를 공동체의 교육, 보건, 기술개발 등을 위해 사용해 공동체와의 관계를 잘 유지하여 사업을 성공적으로 수행하는 경우도 있다. 한편 극빈층을 고객으로 하는 사업은 이윤이 너무 적다 보니 포용적 비즈니스가 CSR로 변형되기도 하는 실패 사례도 있어 주의를 요한다.

BOP에게 상품과 서비스를 판매하기 위해 잠재고객인 저소득층을 교육해야 하는 경우도 있다. 예를 들면 많은 고객들이 정수가 건강에 주는 혜택을 잘 모르는 경우에 NGO 등의 접근 가능한 채널을 활용해서 고객을 교육해서 정수기를 판매한 사례가 있다(Rangan, Chu, and Petkoski, 2011).

3. 국제개발협력에서 포용적 비즈니스의 자원 조달

포용적 비즈니스 사업의 자원조달은 상업적 자원에서 보조금까지 다양하게 이루어진다. 포용적 비즈니스에 대해 자금을 지원하는 대표적인 기관인 국제금융공사(International Financial Corporation, IFC)가 자금지원을 할 때는 70%가 대출의 형태였다(International Financial Corporation, 2019b). 한편 한국에서 포용적 비즈니스 프로그램을 운영하고 있는 한국국제협력단은 지금까지는 대부분 보조금의 형태로 지원하고 있다.

분야별로 보면 IFC는 45%를 재정시장, 16%를 정보통신, 15%를 농업과 임업, 그리고 7%

를 보건, 교육, 생명과학 분야에 지원하였다(IFC(2009b)). 한국국제협력단은 본격적으로 포용적 비즈니스를 지원하기 시작한 2017년에 총 9개 사업 중 농촌개발에 3개, 교육 1개, 기술환경에너지 1개, 기타 3개 등 주로 농촌개발분야에 많이 지원했다.

4. 포용적 비즈니스의 성공요인과 비판

IFC(2016)는 포용적 비즈니스에 대한 5개의 사례연구를 통해 성공요인을 다음과 같이 5가지로 정리했다. 첫째, 포용적 비즈니스 모델의 규모를 고려해야 한다. BOP를 대상으로 한 사업을 시작할 때부터 사업이 재정적으로 지속가능하고 BOP에게도 장기적 영향을 줄 수 있도록 얼마나 많은 BOP를 대상으로 사업을 할 것인지를 고려해야 한다는 것이다. 둘째, 저비용 전달 구조를 만들어야 한다. 저비용으로 상품과 서비스가 고객에게 도달할 수 있도록 기술과 인력을 활용해야 한다는 것이다. 셋째, 저소득층의 역량강화에 투자해야 한다. 사례를 분석해보면 성공적인 포용적 비즈니스는 역량강화를 위한 훈련에 투자함으로써 저소득층의 공급자 또는 생산자로서의 자질과 기술의 부족을 극복했다. 넷째, 필요시에는 저소득층 고객을 교육해야 한다. 잠재고객인 저소득층에 대해 상품과 서비스가 어떻게 삶을 향상시킬 수 있는지를 교육함으로써 의심과 불신을 극복하게 할 수 있기 때문이다. 다섯째, 저소득층과 윈윈하는 파트너십을 형성해야 한다. 양자간 상호이익을 창출함으로써 지속적으로 BOP 시장을 개척하는 사업이 가능하기 때문이다.

포용적 비즈니스를 통한 개발협력에 대해서는 회의적인 시각도 존재한다. 개발협력의 집행 수준에서 포용성을 평가하는 것은 주관적이며 실질적으로는 저소득층을 가치사슬에 포함하지 못하고 있다는 것이다.

회의론자들은 포용적 비즈니스가 개념적으로 내세우는 것과 실제 개발협력 현장에서의 성과는 차이가 있고 포용적 비즈니스가 개발도상국에서 성공한 사례도 부족하다고 지적한다. 기업이 수익을 줄이면서 저소득층을 체계적으로 포용하려는 의지와 범위는 여전히 불명확하다는 것이다.

또한 BOP를 고객으로 접근하는 것은 개발도상국의 저소득층을 기업의 원자재 공급자 및 조달자로 종속시킬 우려가 있으며 환경단체에 대한 포용도 부족하다고 비판한다(Linkoko & Kini, 2017).

5. 선행연구의 한계와 연구 과제

포용적 비즈니스에 대한 선행연구는 주로 개념에 대한 논의와 필요성, 특성, 사업방식 등 새로운 개념으로서의 포용적 비즈니스에 대한 탐색적인 연구가 대부분이었다. 한편 포용적 비즈니스 모델의 성과나 한계 등에 대한 체계적인 연구는 아직은 충분히 이루어지지 않았다. 따라서 포용적 비즈니스가 실제로 어떻게 운영되는지에 대한 사례연구가 보다 필요하다고 할 수 있다.

국제개발협력의 측면에서 저소득층을 사업의 가치사슬에 어떠한 방식으로 포용할지에 대한 사업유형과 성공사례에 대한 사례분석이 일부 있었으나, 기업의 입장에서 어떻게 저소득층에게 혜택을 주면서도 수익을 창출할 수 있는지에 대한 비즈니스 모델에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

국제개발협력의 맥락에서 기업이 포용적 비즈니스 방식의 개발협력 사업에 참여해 어떻게 수익을 창출할 수 있는지에 대한 방안을 체계적으로 탐색하는 것은 매우 중요하다. 적어도 장기적으로라도 기업에 대한 수익이 일정수준 확보되지 않고서는 기업이 재원을 분담하면서 국제개발협력의 포용적 비즈니스에 참여하려는 유인이 부족하기 때문이다. 기업의 자발적인 참여가 부족할 때 포용적 비즈니스 형태의 국제개발협력이 수행되기 어렵다는 것은 자명하다.

따라서 포용적 비즈니스 연구의 과제 중 하나는 국제개발협력에서 포용적 비즈니스가 어떻게 기업에게 단기적 또는 장기적으로 유무형의 수혜를 줄 수 있는지에 대한 모델을 탐색하는 것이라 할 수 있다. 본 연구에서는 포용적 비즈니스가 어떠한 사업구조와 방식을 통해 기업에게 장단기적으로 수혜를 줄 수 있는지에 대한 비즈니스 모델을 탐구한다.

IV. 이론적 분석틀과 연구설계

1. 이론적 분석틀

포용적 비즈니스가 기업에게 주는 수익모델을 탐구하기 위한 이론적 분석틀로는 조달, 상품개발, 유통, 마케팅과 판매로 이어지는 가치사슬 이론틀을 활용한다. 가치사슬은 Porter에 의해 발전되어 온 개념으로 기업이 고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동, 기능, 그리고 과정을 의미한다. 즉, 기업의 부가가치 창출 과정이 조달, 생산, 유통, 판매 등으로 이어져 마치 사슬이 이어져 있듯이 서로 연관성을 가지고 이어져 있다는 데서 가치사슬이라는 이름이 부여되었다. 고객이 중요시하는 가치가 생산과정

에 반영될 때 기업의 활동이 가치를 지니며 이렇게 기업의 활동이 고객에게 가치를 줄때 가치 사슬이 작동했다고 할 수 있다는 것이다(Porter, 1985).

Porter의 가치사슬 모형은 기업이 고객에게 가치를 전달하기 위해 수행하는 활동들을 주활동과 지원활동으로 나누어 체계화한 기업가치 분석모형이다. 이 모형은 기업의 활동을 본원적 활동에 생산, 출고, 마케팅, 판매, 서비스로 그리고 지원적 활동에 인적 및 물적 자원관리, 기술개발, 조달 등으로 세분화해 정리해 놓고 있어 국제개발협력에서 수행하는 포용적 비즈니스의 모델을 분석하기 위한 이론적 틀로서 활용하기에 적절하다. 즉, 조달, 생산, 유통, 판매, 서비스 등의 가치사슬 단계에서 국제개발협력의 포용적 비즈니스가 각각 어떠한 방식으로 기업에게 혜택을 주는지 체계적으로 파악할 수 있다.

〈표 1〉 포용적 비즈니스의 수익모델 분석을 위한 가치사슬 이론틀

기업 하부구조 Firm Infrastructure					지원활동	이윤 Margin
인적자원관리 Human Resource Management						
기술개발 Technology Development						
조달활동 Procurement						
내부물류 Inbound Logistics	제조, 생산 Operations	외부물류 Outbound Logistics	마케팅, 영업 Marketing & Sales	서비스 Services	본원적 활동	

가치사슬의 이론적 틀을 세부적으로 보면 본원적 활동(primary activities)에는 고객에 대한 가치를 창조하는 기업의 제품과 서비스의 생산과 분배에 관련한 입고(유입물류), 생산 및 처리(조업), 출고(산출물류), 판매와 마케팅, 서비스 등이 포함된다. 입고는 저수, 보관, 재고 관리, 수송계획을 의미하며, 생산 및 처리(조업, 운영)은 투입된 물건을 최종제품으로 변화시키는 활동인 가공, 포장, 조립, 장비유지, 검사 등을 포함한다. 출고(저장 및 분배) 단계에는 최종제품을 고객에게 전달하는 활동인 창고관리, 주문실행, 배송, 유통관리 등이 있으며, 마케팅 및 판매에는 구매자들의 제품구매를 유도하는 활동인 채널선택, 광고, 프로모션, 판매, 가격설정, 소매관리 등이 포함된다. 서비스는 제품의 가치유지 및 강화를 위한 활동으로 고객 지원, 수리업무, 설치, 훈련, 예비부품 관리, 업그레이드 등의 활동이 있다.

지원적 활동(support activities)은 본원적 활동이 가능하도록 지원하는 관리 및 경영활동(인프라), 직원모집, 채용, 훈련과 같은 인적자원관리, 제품 및 생산과정 개선과 같은 기술개발, 자재구매 등의 조달로 구성된다. 세부적으로 보면 관리 및 경영활동(인프라)에는 기획, 법, 재무, 회계, 공무, 품질관리 등이 포함되며, 인적자원관리는 직원 및 관리자의 보충, 직원

교육, 보상 등을 의미한다. 기술개발에는 연구개발, 프로세스 자동화, 설계 등이 포함되며 조달 프로세스는 원료, 서비스, 예비부품, 기계 등의 조달을 의미한다.

가치사슬 모형을 국제개발협력의 포용적 비즈니스의 수익모델 분석에 활용할 때는 다음과 같은 이점이 있다. 첫째, 포용적 비즈니스에 참여하는 기업의 가치 활동 각 단계에 있어서 장단기적 수익창출과 관련된 핵심활동이 무엇인가를 규명할 수 있다. 둘째, 각 단계의 핵심활동과 강점, 약점 및 차별화 요인을 분석하여 개발도상국에서의 사업의 지속가능성 확보를 위한 도구로 활용할 수 있다. 셋째, 포용적 비즈니스 활동을 상호독립적 활동으로 분리하여 분석하기 보다는 상호의존적 활동으로 분석함으로써 부분별 활동의 연계를 통한 시너지 효과를 파악하는 데 도움이 된다.

본 연구에서는 국제개발협력의 맥락에서 포용적 비즈니스를 운영하는 기업에 가치사슬 단계별로 장단기적으로 이득이 되는 사업구성요소를 비즈니스 가치사슬 이론틀을 활용하여 탐색하도록 한다.

2. 연구설계

본 연구의 분석대상은 저개발국가에서 포용적 비즈니스의 형태로 수행되었거나 현재 진행 중인 국내외 사업사례이다. 해외사례로는 포용적 비즈니스의 성격을 잘 보여주는 것으로 알려진 Acumen Fund의 사업과 IFC의 지원을 받아 수행한 3개 사례를 선정했다. Acumen Fund의 사업은 보건분야에서 성공사례로서 소개되고 있는 사업으로서 전형적인 국제개발협력 사업과 비교해 포용적 비즈니스가 다른 측면을 잘 보여주고 있어 선정했다. IFC는 포용적 비즈니스를 지원하는 대표적인 기관으로 2016년에 성공사례를 분석해 성공요인을 제시한 연구를 수행한 바 있다. 본 연구에서는 IFC가 성공사례로 분류한 5개 사례 중 금융, 농업, 교육 3개 분야에서 각각 1개씩의 사례를 선정해 분석하도록 한다. 한국의 사례는 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency, KOICA)에서 2017년부터 진행하고 있는 포용적 비즈니스 사업, 그리고 유사한 성격의 사업인 공유가치창출 기반 기업협력 사업 중 농촌개발, 교육, 공공행정 분야에서 9개 사례를 분석했다. KOICA는 2010년 이래로 민관협력 사업 중 기업협력의 형태로 CSR 사업을 추진해오다가 2017년부터는 기존의 기업협력사업을 포용적 비즈니스로 재편하여 포용적 비즈니스 프로그램을 본격적으로 추진해왔다. 2017년에는 9개, 2018년에는 16개의 사업을 시작했다. 분야별로는 주로 농촌개발, 교육, 기술환경에너지, 그리고 범분야 중 성평등 분야의 사업이 추진되고 있다.

본 연구의 분석단위는 개별 사업이며 자료는 해외사례의 경우 관련 문헌을 사용했으며 국내사례는 KOICA의 사업계획서 등 사업수행 자료를 활용했다. 분석방법은 비즈니스 가치사슬

의 이론적 틀에 따른 조달, 생산, 유통, 판매, 서비스 등 사업구성 요소별로 어느 요소에 IFC와 KOICA의 포용적 비즈니스 사업의 수익창출 사례가 나타나는지를 파악해 적시하고 그 방식과 효과를 설명하는 방식을 취했다.

VI. 포용적 비즈니스 사례와 비즈니스 모델 구성요소

분석에 앞서 분석대상이 되는 주요 사례를 간략하게 소개하도록 한다. 소개대상이 되는 사례는 분석대상이 되는 국내외 사례중 해외의 4개 사례이다. 국내사례는 대부분이 아직 완료되지 않는 사례이며 본 연구의 분석이 국내사례의 사업성과보다는 사업계획분석을 통해 어떻게 저소득층을 포용하면서 지속가능한 수익을 창출할 수 있을지에 대한 방안을 중심으로 한 것이라 사업의 제목과 분석내용 중심으로 소개하도록 한다.

1. 포용적 비즈니스의 사례

1) 해외사례

본 연구에서 소개하는 4개의 해외사례는 Acumen Fund이 지원한 말라리아 모기장 보급 사업, bKash의 휴대전화를 이용한 은행서비스 접근사업, 아프리카의 저소득층에게 사교육을 제공하는 Bridge International Academies, 그리고 Probiotech가 수행한 네팔의 소규모 양계장의 시장접근 촉진 사업 사례이다.²⁾

말라리아 예방을 위한 Acumen Fund 모기장 사업은 전형적인 국제개발협력 또는 일반적인 비즈니스 사업과 포용적 비즈니스의 차이를 잘 보여주는 사례이다. 말라리아를 예방하기 위해서 가장 효과적인 방법 중 하나는 살충처리된 모기장을 사용하는 것이다. 살충처리된 모기장을 보급하기 위해 모기장을 공여국에서 제작해 수원국에 보급하는 방법이 일반적인 국제개발협력방식이다. 그러나 Acumen Fund는 포용적 비즈니스 모델에 따라 수원국 현지의 모기장 업체 A to Z Textile에 투자하여 모기장을 생산하고 보급했다. 그렇게 한 결과 현지의 저소득층 주민들이 생산자, 피고용자, 소비자로 참여함으로써 저소득층의 소득이 증대되고 저렴한 가격에 모기장을 공급할 수 있게 된 것이다(Polak & Warwick, 2013: 260).

bKash의 휴대전화를 이용한 은행서비스 접근사업은 아프리카 케냐에서 성공한 사업 모델

2) 여기서 소개하는 bKash, Bridge International Academies, Probiotech의 사업은 IFC(2016)의 포용적 비즈니스 성공사례를 요약한 것이다.

을 IFC의 지원으로 방글라데시에서 수행하여 성공한 사업이다. bKash는 2010년 방글라데시의 지역은행인 BRAC과 함께 사업을 시작해서 2015년에는 2천 3백만명이 방글라데시에서 예금, 송금, 구매에 bKash를 사용했다. 이는 방글라데시 전체 은행서비스 시장의 75퍼센트 차지하는 성과이다.

사업 아이디어는 기본적인 휴대전화를 이용해서 은행서비스에 대한 접근이 어려운 저소득층에게 은행서비스를 제공하는 것이다. bKash는 휴대전화 네트워크 운영자와 파트너십을 맺고 휴대전화 사용자가 낮은 가격으로 휴대폰을 통해 소액 거래를 할 수 있도록 했다. 다른 은행서비스 회사와는 달리 충전 등에 대해 수수료를 부과하지 않고, 인출에 대해서도 최소금액은 정하지 않고 저소득층 인구가 편하게 사용하도록 했다.

초기 투자금은 빌 앤 멜린다재단의 기부와 IFC의 투자로 충당했다. IFC는 서비스 장소 확보 등의 네트워크를 구축하는 것과 사영역에서의 투자유치를 지원했다.

bKash의 수익원은 은행서비스 사용수수료에 있었으며 박리다매 전략으로 수익을 창출했다. 그 외에도 휴대전화를 통한 금융서비스 사용방법을 간단하게 하고, 고객에 대한 교육과 단계적 가이드를 통해 저소득층이 휴대전화를 이용한 금융서비스를 사용하는 것에 대해 불안감을 느끼지 않도록 주의를 기울였다.

현지의 대리인을 기업의 유통망에 포함하여 지역에서 가게를 운영하는 대리인이 가게에서 bKash 서비스를 함께 제공하도록 했다. 현지의 대리인 측면에서는 bKash 서비스 제공이 가게에 방문하는 고객의 수를 증가하게 함으로써 가게의 대리인도 추가적인 수입을 향상시킬 수 있도록 했다.

bKash는 광고를 통해 휴대전화를 통한 은행서비스 사용의 효과에 대한 캠페인을 실시하고 지속적인 서비스로 지역 공동체의 신뢰를 형성했다. 그 결과 2014년에는 방글라데시에서 대부분의 거래가 bKash를 통해서 이루어지게 된 것이다. 이러한 성과는 기업입장에서 수익을 창출함으로써 지속적으로 방글라데시에서 저소득층 대상 금융서비스 사업을 수행하게 했을 뿐 아니라 국제개발협력의 측면에서는 금융서비스에서 소외되어 있던 저소득층이 금융포용의 사다리를 오를 수 있도록 지원한 것이라 할 수 있다. 또한 현지의 유통망을 활용함으로써 현지인을 유통단계에 포함시켜 추가소득을 올릴 수 있도록 하였다.

Bridge International Academies는 저소득층에 대한 사교육 학원으로써 저소득층에 대해 질 좋은 교육을 제공하고자 설립되었으며 아프리카에서 저소득층에게 포용적 비즈니스를 통해 사교육을 제공했다. IFC는 1천만 달러를 투자했다.

케냐 등의 아프리카 국가에서는 2011년 기준으로 30퍼센트의 초등학생만이 진급시험을 통과해 2년차의 수업을 받을 수 있었으며, 공교육을 받더라도 책상이나 과제 등에 대한 비공식

적인 추가비용을 지불해야 했다. 가난한집의 부모는 아이들을 미래에 대한 비전이 없는 질이 낮은 수준의 학교에 보내는 대신 일을 하도록 해서 결과적으로 아이들은 부모들과 비슷한 기회만을 가지게 되는 상황이었다.

Bridge International Academies는 저가의 교육비로 저소득층에게 교육서비스를 제공하는 사업모델을 수립했다. 공립학교와 비슷하거나 낮은 가격에 교육을 제공하는 것이다. 비용 대비 높은 질의 교육을 제공하고 교재비와 수업자료를 포함해 1달에 평균 6.6달러만을 지불하면 교육을 받을 수 있도록 했다. BOP가 지불 할 수 있는 수준의 비용만을 지불하도록 한 것이다.

저가의 교육을 제공하기 위해 저비용 재료를 사용하고 교사는 지역에서 충원했다. 모든 지점에서 일관된 품질의 교육을 제공할 수 있도록 교사 훈련과 교사 가이드와 같은 맞춤형 교사 자료를 지역 학원에 제공하고 표준화된 디자인을 사용했다. 본사의 지원과 분권화된 지역수준에서의 지사관리를 했다. 지사관리에서는 기술을 활용해 수업을 모니터링 하는 등 원거리 지역에 대해서도 품질관리를 했다. 케냐에서 사업이 성공한 후 수익창출을 위해 규모의 확대를 시도했으며 언어장벽을 극복하고자 영어권 위주로 사업을 확대했다.

사업의 성과는 긍정적이어서 2015년 케냐에서 총 2,900명의 시험응시학생 중 60퍼센트가 진급시험에 통과했다. 이것은 전국평균보다 40퍼센트 높은 수치이다. 결과적으로 Bridge International Academies의 사업은 저소득층에게 교육서비스를 제공하여 교육수준을 향상시키고 지역의 현직 교사를 충원하여 지사를 운영함으로써 현지인의 소득수준 향상에도 기여하였다.

Probiotech는 네팔의 소규모 양계장의 시장접근을 촉진하는 농업사업을 포용적 비즈니스 방식으로 수행했다. 네팔에서는 양계를 위해서는 질 좋은 사료가 필요하나 네팔의 사료산업은 지역의 수요를 충족하기 어려운 소규모 사업자로 이루어져 있었으며, 양계업자도 질 좋은 사료를 구하기 어려웠다. 이러한 문제에 대해 2000년에 설립한 Probiotech는 네팔의 지역적으로 분산되어 있는 소규모 양계장에 사료를 만들어 보급한 것이다. IFC에서는 3.8백만 달러의 투자를 통해 자금을 지원했다.

Probiotech는 지역의 농부로부터 옥수수를 구매해 사료를 생산해서 지역의 창고와 지역유통상인을 활용한 유통망을 구축한 후 7천 200개의 소규모 양계장을 포함해 총 1만 2천개의 양계장에 사료를 판매해 수익을 올렸다. 품질이 향상된 사료의 공급을 통해 수익을 창출한 것이다. 이 과정에서 옥수수 생산업자에 대한 교육과 지원을 통해 사료제조를 위한 자원의 공급을 확보하고, 고객인 양계업자에 대한 교육과 훈련을 통해 생산성과 소득을 증대시켜 사료를 구입할 수 있도록 한 것이다.

지역에서 신뢰를 받은 인물을 배급업자로 고용하여 자체적으로 전국유통망을 구축했으며 상품에 대한 구매를 주저하는 고객에게는 신용을 이용한 구매방식을 통해 판매를 개시하고 이 후에는 교육을 통해 생산성을 향상한 후 사료를 구입할 수 있도록 지원했다. 즉 신용을 통해 사료를 우선 판매하고 대신 생산한 닭을 시장에서 판매하고 남은 금액으로 사료에 대해 지불할 수 있도록 한 것이다.

결과적으로 Probiotech의 사업은 네팔의 국민의 영양증진과 식량안보에 기여했을 뿐 아니라 옥수수 생산업자와 양계업자의 소득증진에도 기여했다(International Finance Cooperation, 2016).

2) 한국의 사례

본 연구에서 분석하는 한국의 국제개발협력 포용적 비즈니스 사례는 한국국제협력단이 2017년부터 수행해온 9개 사업이며 <표 2>와 같다.³⁾

<표 2> 한국국제협력단의 포용적 비즈니스 사업 사례

기간	분야	사업명
2017-2019	농촌개발	필리핀 KASAMA 망그로브숲 친환경 수산양식을 통한 가치사슬 구축사업
2017-2019	농촌개발	방글라데시 전자상거래를 통한 농업 비즈니스 기회 창출 사업
2017-2019	교육	베트남 수공예 산업 가치사슬 강화사업
2017-2019	기타	정보격차 문제해결과 근로소득증대를 위한 ICT 적정기술 비즈니스 환경조성
2017-2020	농촌개발	우간다 농축산 순환형 농가소득 창출사업
2017-2021	농촌개발	필리핀 시설팜 구축을 통한 토마토 생산 최적화 및 고품질화 지원사업
2018-2020	범분야 (성평등)	몽골 여성비즈니스센터 여성 기업가 비즈니스 역량강화 및 스타트업 육성사업
2018-2020	농촌개발	라오스 농촌개발을 위한 특용작물 재배 및 수출지원 사업
2018-2020	교육	베트남 다낭 IT 전문인력 양성사업
2018-2021	농촌개발	캄보디아 몬둘키리 주 마을 자립화를 위한 공정무역 커피 사회적기업 설립 사업

3) 한국국제협력단의 포용적 비즈니스 사업에 대한 선정은 한국국제협력단에서 포용적 비즈니스를 담당하는 부서인 혁신사업실에서 포용적 비즈니스의 취지에 부합해 연구에 적절할 것이라고 선정해서 자료를 제공해준 9개 사업에 따른 것이다.

2. 포용적 비즈니스 모델 유형과 구성요소

포용적 비즈니스 모델의 유형과 구성요소는 2가지 측면에서 분석할 수 있다. 첫째는 포용적 비즈니스가 BOP의 저소득층을 기업 가치사슬의 어떠한 측면을 통해 어떠한 방식으로 지원하는가를 체계적으로 밝히는 것이다. 이 부분은 지금까지 대부분의 포용적 비즈니스 사례연구를 통해 연구가 일정 수준 이루어진 부분이며 연구의 성과는 본 연구에서도 포용적 비즈니스의 대상과 방식에 대한 논의부분에서 소개한 바 있다.

둘째는 포용적 비즈니스가 기업에게 가치사슬의 어떠한 측면에서 어떠한 방식으로 이익이 될 수 있는가를 분석하는 것이다. 포용적 비즈니스의 사례에 대한 연구에도 불구하고 이 부분에 초점을 두고 수행한 연구는 드물었다. 따라서 본 연구에서는 기업이 포용적 비즈니스 모델의 어떠한 구성요소를 통해 장단기적 수익을 창출하는지를 비즈니스 가치사슬 이론들과 국내외 사례를 통해 분석하도록 한다.

〈표 3〉은 어떻게 기업이 포용적 비즈니스 사업을 통해 지속가능한 수익이나 이익을 얻는지를 분석한 결과이다. 가치사슬 단계에 따라 장·단기적인 수익을 창출하는 사업구성요소를 국내외의 사례분석을 통해 정리했다. 행별로 어떠한 사례에서 어떠한 사업구성 요소를 통해 기업의 수익이나 이익을 창출할 수 있는지를 파악할 수 있다. 분석 결과 모든 가치사슬의 단계를 통해 수익을 창출할 수 있는 것은 아니며 수익창출과 직접적으로 연관되지 않는 경우는 “해당없음”으로 표기했다.

〈표 3〉 가치사슬에 따른 포용적 비즈니스 모델의 사업구성요소와 사례

활동유형	가치사슬 단계	수익창출 위한 사업구성 요소	사례
주활동 Primary Activities	입고 (투입) - 접수, 보관, 재고관리, 수송계획 포함	해당없음	해당없음
	운영(생산 및 처리) - 투입된 물건을 최종제품으로 변화시키는 가공, 포장, 조립, 장비유지, 검사 등	제품생산 및 브랜드 관리 노하우 습득	베트남 수공예 산업 가치사슬 강화사업
		생산양식의 규모화	필리핀 토마토 시설재배 규모화
		친환경 생산양식으로 품질향상	필리핀 친환경 수산양식 시스템 구축
	출고(저장 및 분배) - 최종제품을 고객에게 전달하는 데 필요한 활동 - 창고관리, 주문실행, 배송, 유통관리	안정적인 수산물 공급체 확보 및 유통망 구축	필리핀 친환경 수산양식 시스템 구축
		전자상거래 유통망 구축	방글라데시 농업 비즈니스 기회 창출
		유통망 구축 - 해외사업진출 위한 유통판매망 구축 - 고정투자 부담 완화	라오스 특용작물 재배 및 수출 지원
		현지 제조 및 유통기업 네트워크 구축 - 현지진출 기반조성 - 지역유통센터 활용으로 유통망 강화	베트남 수공예 산업 가치사슬 강화사업
	마케팅 및 판매 - 구매자들이 제품을 구매하도록 하는 데 관련된 활동 - 광고, 프로모션, 판매, 가격 설정, 소매관리 등	브랜딩 - Smarto 브랜딩 런칭으로 판매 및 신규 소비채널 구축	트리플 플래닛의 네파 커피농장 크라우드 파밍
		시장조사	우간다 농축산 순환형 농가소득 창출 사업 정보격차 문제해결과 근로소득 증대를 위한 ICT 적정기술 비즈니스 환경조성
		거점으로 활용 시장확대 판매 관련사업 확대 판매이익 배분	우간다 농축산 순환형 농가소득 창출 사업
		홍보 - 시범사업 홍보 → 재생 ICT 비즈니스 시장형성	정보격차 문제해결과 근로소득 증대를 위한 ICT 적정기술 비즈니스 환경조성
		판매 - 농산물 판매 - 상품 경쟁력 상승 - 판매를 위한 사회적 기업 설립/지분 통한 수입배분	라오스 특용작물 재배 및 수출지원
		판매 - 현지법인 설립 (지분 통한 수익창출) - 카페매출 - 상품경쟁력 향상 - 생두판매(지역, 한국)	캄보디아 몬둘키리 주 마을 자립화를 위한 공정무역 커피 사회적 기업 설립 사업

활동유형	가치사슬 단계	수익창출 위한 사업구성 요소	사례
주활동 Primary Activities	마케팅 및 판매 - 구매자들이 제품을 구매하도록 하는데 관련된 활동 - 광고, 프로모션, 판매, 가격 설정, 소매관리 등	센터운영 수익 - 온라인 비즈니스 플랫폼을 기반으로 하는 수익모델 개발 - 수수료, 지분, 컨설팅 판매 - VOD, 교육콘텐츠 광고수익	몽골 여성비즈니스센터 여성 기업가 비즈니스 역량강화 및 스타트업 육성사업
		판매 - PC 판매 - 해외시장 진출기반 마련	정보격차 문제해결과 근로소득 증대를 위한 ICT 적정기술 비즈니스 환경조성
		판매 - 현지 합자법인 설립 후 판매수익 배분 - 국내기자재 수출 (사업확산시)	필리핀 시설팜 구축을 통한 토마토 생산 최적화 및 고품질화 지원사업
		매칭서비스 - 교육받은 인력을 필요한 기업에 연계	베트남 다낭 IT 전문인력 양성 사업
		판매 - 저소득층에 말라리아 예방 모기장 판매	탄자니아 말라리아 예방을 위한 살충제 모기장 사업
		판매 - 저소득층에 휴대전화 활용한 은행서비스 판매	방글라데시 휴대전화 이용한 은행서비스 제공 사업(bKash)
		판매 - 양계사업자에게 사료 판매	네팔 소규모 양계장 시장접근 촉진 사업 (Probiotech)
		판매 - 저소득층에게 사교육 서비스 판매	케냐 사교육 학원 사업 (Bridge International Academies)
	서비스	해당없음	해당없음
지원활동 Support Activities	인프라 - 일반관리, 기획관리, 법, 재무, 회계, 공무, 품질관리 등	해당없음	해당없음
	인적자원관리 - 직원 및 관리자의 보충, 자기개발(교육), 보상	인력양성 - 교육통해 인력양성 후 채용 → 경쟁력 강화 - 현지법인 설립 후 수익사업 추진	베트남 다낭 IT 전문인력 양성 사업
	기술개발 - 연구개발, 프로세스 자동화, 설계, 재설계	저소득층 비즈니스 교육 및 트레이닝 경험 습득	베트남 수공예 산업 가치사슬 강화사업
	기술개발 - 연구개발, 프로세스 자동화, 설계, 재설계	개발비용 절감 - 인력교육 통해 개발비용 절감	베트남 다낭 IT 전문인력 양성 사업
	조달 프로세스 - 원료, 서비스, 예비부품, 건물, 기계 등의 조달	상품 조달 - 경쟁력 있는 고품질 수산품의 안정적 공급 - 생산이력 위탁관리 - 상품의 다양화 - 공급체 다원화	필리핀 망그로브숲 친환경 수산양식
		원자재 조달	캄보디아 몬돌키리 주 마을 자립화를 위한 공정무역 커피 사회적 기업 설립 사업

〈표 3〉에서 볼 수 있듯이 기업은 가치사슬의 주 활동 중에서는 운영(생산 및 처리), 출고(저장 및 분배), 마케팅 및 판매 단계에서 수익을 창출할 기회를 가질 수 있다. 한편 입고(투입)과 서비스 단계에서는 별다른 수익이나 이득을 창출할 기회를 가지지 않은 것으로 나타났다. 지원활동에서는 인프라, 인적자원관리, 기술개발, 그리고 조달과정에서 다양한 방식으로 수익이나 이득을 창출할 기회를 가질 수 있었다.

해외사례와 국내사례를 구분해 보면 해외사례는 대부분 저소득층을 고객으로 사업단계에 참여시켜 판매를 통해 수익을 창출하는 방식을 사용했다. 국내 사례는 상품과 서비스의 판매를 통해 직접적으로 수익을 창출하는 방안과 더불어 현지법인 설립 후 지분 통한 수익창출, 저소득층을 지원하는 과정에서 생산방식의 규모화와 친환경화로 인한 비용절감 및 품질향상, 현지 네트워크를 활용한 유통망 구축, 현지 시장조사 실시, 시범사업을 통한 홍보, 현지의 시설물 운영을 통한 수익창출, 채용에 필요한 인력양성, 현지인에 대한 교육훈련 경험 습득, 인력교육을 통한 기술개발 비용 절감, 경쟁력있는 고품질 원자재의 안정적 조달 등 다양한 방식을 통해 장단기적 수익을 창출하는 방안을 기획했다.

VIII. 향후 포용적 비즈니스 사업기획을 위한 시사점

분석결과를 통해 볼 때 포용적 비즈니스의 초기 사례라고 할 수 있는 해외사례는 대부분 기업체가 국제기금의 투자를 받아 저소득층을 고객으로 사업에 포용해 박리다매 방식의 사업을 통해 수익을 창출했다고 할 수 있다. 반면 비록 국내사례가 사업이 마무리된 사례가 아닌 사업기획을 중심으로 분석한 것이나 가치사슬 전 단계에 걸쳐 저소득층에 대한 지원뿐 아니라 수익창출 방안을 고안했다는 사실은 국제개발협력에서 포용적 비즈니스가 지속가능한 방안이 될 수 있는 잠재력을 보여주는 것으로 간주된다.

기업도 BOP를 대상으로 하는 사업에 자기자본을 일정 수준 투자하는 만큼 저소득층에 대한 지원과 더불어 다양한 수익창출 모델이 필요하다. 본 연구의 분석결과는 판매뿐 아니라 기업의 가치사슬의 주 활동과 지원활동 양 부분의 대부분의 단계에서 기업이 포용적 비즈니스를 통해 직간접적인 수익과 이득을 얻을 수 있는 기회가 있음을 보여주고 있다.

국제개발협력의 맥락에서 기업이 포용적 비즈니스를 구상할 때 판매를 통한 수익창출 뿐 아니라 본 연구결과를 통해 알 수 있듯 조달, 인력교육, 생산, 유통, 홍보 등 다양한 통로를 통해 수익과 이득을 창출할 수 있는 모델을 기획한다면 국제개발협력 포용적 비즈니스의 지속가능성을 확보할 수 있을 것이다. 결과적으로 포용적 비즈니스의 지속가능성 확보는 국제개발협

력의 장기적인 효과성 증진에도 기여할 수 있을 것이다.

IX. 결론

본 연구는 포용적 비즈니스가 어떻게 저소득층의 소득과 생활수준을 향상시킬 뿐 아니라 기업의 사업을 지속가능하게 해서 포용적 비즈니스 모델을 통한 국제개발협력의 장기적인 효과를 볼 수 있을 것인가에 대한 의문에서 출발했다.

국내외 13개의 포용적 비즈니스 사례를 분석해 본 결과 포용적 비즈니스는 저소득층에게 조달, 생산, 유통, 판매라는 기업의 가치사슬 단계별로 혜택을 줄 수 있을 뿐 아니라, 기업이 수익을 창출하는 데 있어서도 판매뿐 아닌 조달, 생산, 유통, 판매 등 가치사슬의 대부분의 영역을 활용할 가능성이 있음을 밝혔다.

본 연구는 국제개발협력의 맥락에서 국내외의 다양한 방식의 포용적 비즈니스 사업에 대한 사례유형을 분석함으로써 향후 사업에 참여하는 기업이 포용적 비즈니스 사업을 발굴하고 기획하는 데 기여할 수 있을 것이다. 특히 기업이 포용적 비즈니스 사업모델을 기획할 때 기업의 전형적인 수익창출 방식인 판매뿐 아니라 보다 폭넓은 시야에서 가치사슬의 여러 단계에 걸쳐 확보할 수 있는 수익과 이득을 고려하는 데 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

○ 국내문헌

- 강충한, 이동민, 문정훈. 2014. 농촌을 대상으로 한 공유가치창출(CSV) 활동의 유형화. 벤처 창업연구 9(6): 171-181.
- 구정우, 김율리, 김대욱. 2015. 글로벌 사회공헌에서 공유가치 창출로: 국제개발 민관협력 혁신모델의 조건. 국제지역연구 24(1): 75-113.
- 김성규. 2017. 기업의 글로벌 CSR 현황과 공유가치창출(CSV). 국제개발협력 3:11-30.
- 김수진, 이효정, 오수현. 2016. KOICA 농업분야 CSV 사업기획을 위한 가치사슬분석법 적용방안. 한국국제협력단.
- 김주현, 김수아. 2016. 녹색성장과 포용적 비즈니스: 개발도상국 시장의 숨겨진 기회. 적정기술 8권 2호.
- 김재은. 2016. 포용적 비즈니스에서 해답을 찾다. 저성장 시대의 CSR 전략. 코스리.
- 도현명. 2016. 저성장 시대의 공유가치창출 전략과 기회. 저성장 시대의 CSR 전략. 코스리.
- 유성상, 이기식. 2016. 국제교육개발협력에서의 민관협력(PPP) 현황 및 쟁점분석. 국제개발연구 8(3):103-138.
- 이상혁. 2014. 적정기술을 활용한 농업기술 해외 공유가치창출(CSV): ODA를 통한 기술이전 및 사업화 지원. 과학기술정책 24(1):58-68.
- 손혁상, 광재성, 박보기, 허태욱. 2012. 기후변화 대응을 위한 민관협력 활성화 방안 연구. 한국국제협력단.
- 정용균, 하홍렬. 2017. 국제개발협력을 통한 BOP 비즈니스모델 연구: 아세안 시장을 중심으로. 국제지역연구 21(1): 247-279.
- 정진섭, 이민재. 2012. 적정기술을 활용한 과학기술 ODA 전략: 공유가치창출(CSV)을 기반으로. 경영컨설팅연구 12(4): 421-443.

정진섭, 이민재, 윤영호. 2014. 공유가치창출(CSV)에 기반을 둔 한국의 ODA 전략. 국제경영리뷰 18(4): 75-99.

주성수, 김성현. 2014. 글로벌 CSR 사례집. 한국국제협력단.

진희선, 이한준. 2015. 우리는 왜 공유가치창출(CSV)에 열광하는가? 한국비영리연구. 14(1): 25-44.

한국국제협력단. 2017. 포용적 비즈니스 프로그램 안내서. 한국국제협력단.

한국국제협력단. 2018. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 라오스 농촌개발을 위한 특용작물 재배 및 수출 지원 사업.

한국국제협력단. 2018. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 우간다 농축산 순환형 농가소득 창출 사업.

한국국제협력단. 2018. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 캄보디아 몬둘리리 주 마을 자립화를 위한 공정무역 커피 사회적 기업 설립 사업.

한국국제협력단. 2018. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 몽골 여성비즈니스센터 여성기업가 비즈니스 역량강화 및 스타트업 육성 사업.

한국국제협력단. 2018. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 베트남 다낭 IT 전문인력 양성 사업.

한국국제협력단. 2017. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 필리핀 시설팍 구축을 통한 토마토 생산 최적화 및 고품질화 지원사업.

한국국제협력단. 2017. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 필리핀 KASAMA 망그로브숲 친환경 수산양식을 통한 가치사슬 구축 사업.

한국국제협력단. 2017. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 사업실행계획서: 베트남 수공예 산업 가치사슬 강화 사업.

한국국제협력단. 2017. KOICA 포용적 비즈니스 프로그램 제안서: 정보격차문제해결과 근로소득증대를 위한 ICT 적정기술 비즈니스 환경조성.

○ 국외문헌

Bayliss, Kate and Elisa Van Waeyenberge. 2017. Unpacking the Public Private Partnership Revival. The Journal of Development Studies. DOI: 10.1080/100220388.2017.1303671

Business Innovation Faculty. 2011. Briefing Note no. 1: What is 'Inclusive Business'? http://api.ning.com/files/8gUv9-1aqfJs2GtpTSdgnlEXkuJfxiCpri2DITa8G1-Cj684qYsHhS0lopAdCHLSZTPx8OpGC3hWtLt7gWWvWWD5XNzqyKs5/What_do_we_mean_by_IB_20April2011.pdf (Accessed on January 23, 2019)

G20 Summits. 2018a. G20 Call on Financing for Inclusive Business: Bridging the Financial Gap for Inclusive Business. http://www.g20.utoronto.ca/2018/g20_call_on_financing_for_iibb_0.pdf (Accessed on January 24, 2019)

G20 Summits. 2018b. G20 Leaders' Declaration: Building Consensus for Fair and Sustainable Development. <http://www.g20.utoronto.ca/2018/2018-leaders-declaration.html> (Accessed on January 24, 2019)

Golja, Tea and Samanta Pozega. 2012. Inclusive Business: What It Is All About? Managing Inclusive Companies. International Review of Management and Marketing 2/3: 22-42.

Hart, Stuart L. and Clayton M. Christensen. 2002. The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid. MIT Sloan Management Review Fall:51-56.

International Finance Cooperation. 2016. Built for Change: Inclusive Business Solutions for the Base of the Pyramid. World Bank Group.

International Finance Cooperation. Inclusive Business at IFC. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53e7f5f0-2ee4-40ca-a331-2aed7d182991/iBiz+2-pager_FY17.pdf?MOD=AJPERES

- International Finance Cooperation. Understanding Inclusive Business.
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/61dfb9a5-4401-4d87-bc2d-0c84d56526ad/Understanding+IB+Brochure_FINAL.pdf?MOD=AJPERES (Accessed on January 23, 2019)
- Linkoko, Eunice and Janvier Kini. 2017. Inclusive Business: A Business Approach to Development. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 24:84–88.
- Michelini, Laura and Daniela Fiorentino. 2012. New Business Models for Creating Shared Value. *Social Responsibility Journal* 8(4): 561–577.
- Polak, Paul and Mal Warwick. 2013. *The Business Solution to Poverty*. 이경식(역). 소외된 90%를 위한 비즈니스. 서울: 길벗.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89(1/2): 62–77.
- Prahalad, C. K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Wharton School Publishing.
- Rangan, Kasturi, Michael Chu, and Djordija Petkoski. 2011. The Globe: Segmenting the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review* 89(6).
- Shin, Wonkyu, Youngwan Kim, and Hyuk-Sang Sohn. 2017. Do Different Implementating Partnerships Lead to Different Project Outcomes? Evidence from the World Bank Project-Level Evaluation Data. *World Development* 95: 268–284.
- The World Bank. 2015. G20 Leaders: Call to Action on Inclusive Business.
<http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/11/17/g20-leaders-call-to-action-on-inclusive-business> (Accessed on January 23, 2019)
- UNDP. 2008. Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor.
<http://www.rw.undp.org/content/rwanda/en/home/library/poverty/creating->

value-for-all---strategies-for-doing-business-with-the-.html(Accessed on January 27, 2019)

UNDP. 2017. *Scaling Inclusive Business Models: At the Nexus of Poverty and Environment*. United Nations Development Programme.

Wojcik, Piotr. 2016. How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility. *Journal of Management and Business Administration* 24(2): 32-55.

Zuluaga, Diego and Alix Rodriguez. 2014. Inclusive Business Models: Understanding Innovative Role. The XXV ISPIM Conference.

MEMO

연구자료

2019-11-322

『개발과 이슈』는 국제개발협력분야의 주요 현안에 대한 분석과 최근 연구 및 정책을 소개하여 국내외 국제개발협력에 대한 인식을 제고하고 관련 정책 수립과 사업 추진에 방향을 제시하기 위해 발간되는 비정기간행물입니다. 본 연구 보고서의 내용은 출처와 집필자 명시하에 인용이 가능합니다. 본 연구의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 견해와 일치하지 않을 수도 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA ODA전자도서관(lib.koica.go.kr)을 통해서도 볼 수 있습니다.