

발간 등록 번호

11-B260003-000465-01

KOICA

지구촌 행복시대, KOICA와 함께합니다.

제16호 | 2014.8월

개발과 이슈

적정기술과 시장중심적 접근법:

사회적 기업을 통한 적정기술 성공 사례를 중심으로

1. 서론

2. 적정기술

- 2.1. 적정기술의 의미, 특징, 등장배경
- 2.2. 적정기술의 제약요소 및 사업시행상 유의점(시사점)
- 2.3. 적정기술과 역량개발

3. 적정기술 활용 측면에서의 시장중심적 접근법 논의

- 3.1. 빈곤층의 등장과 역할 확대: BOP와 포괄적 비즈니스
- 3.2. 민간 분야의 역할: CSR과 사회적 기업

4. 사회적 기업을 통한 적정기술 사례분석

- 4.1. KickStart: MoneyMaker Irrigation Pump(족동식 관개 펌프)
- 4.2. GrameenPhone: Village Pay Telephone(VPT)

5. 결론

- 5.1. 사회적 기업을 통한 적정기술 사례분석 결과
- 5.2. KOICA/ODA 사업에의 시사점

적정기술은 특정 지역과 기간에 따라 현지의 환경·문화·경제적 상황에 적합한 기술로서 개도국 빈곤층을 위해 적용할 수 있고, 궁극적으로 사회경제적 발전에 기여할 수 있는 도구로 볼 수 있다. 개발협력분야에서 시행해온 다양한 사업 중 적정기술을 활용한 사례를 통해 사업의 지속가능성을 보완할 수 있는 방안 마련이 촉구되고 있다. 개발협력분야에서는 전통적 개발협력 주체인 공여국과 국제기구 외에 시민사회 및 민간 분야의 참여가 더욱 활발해지고 있다. 특히 민간분야의 개입을 통해 시장중심적 접근법이 강조되고 있는데 이때 빈곤층을 중요한 행위자로 인식하고 그 역할을 소극적 의미의 소비자에서 적극적 의미의 생산자로 확대될 수 있다고 본다. 개발협력사업에서는 민간 분야를 단순한 이익 증대를 위한 영리기관이라기 보다는 빈곤층을 위한 개발과 성장을 강조함에 따라 빈곤층의 사회발전에 기여해야 할 중요한 행위자로 보게 되었다. 그 중 사회적 기업은 기업 비즈니스 모델 구축을 통해 사회적 가치를 추구하고자 하는 목표를 가지고 있으며, 성공적으로 운영될 경우 개도국 빈곤층에 끼치는 영향력이 클 수 있다는 점에서 더욱 주목을 받고 있다. 이러한 인식을 토대로 하여 본 연구는 적정기술과 적정기술의 활성화 및 사업의 지속가능성을 높이기 위한 시장중심적 접근법에 대해서 살펴보고, 적정기술을 활용한 사회적 기업 사례를 다루었다. 이를 종합하여 KOICA와 ODA 사업에서 적정기술을 활용한 사회적 기업 운영을 지원하기 위한 방안을 제시하였다.

ODA연구팀 전수민

1. 서론

적정기술에 대한 국내외의 관심이 높아지고 있다. 적정기술의 정의와 주요 특징에 관해 학문적으로 명확하게 규정된 바는 없지만, '(개도국의) 빈곤층을 위해 적용할 수 있고, 궁극적으로 사회경제적 발전에 기여할 수 있는 도구'로 볼 수 있다. 이와 관련하여 이미 오래전부터 개발협력분야에서 시행해온 다양한 사업 중 적정기술의 요소를 갖추어 시행해온 바를 확인할 수 있으며, 시행과정

에서 현지 환경과 지역 자원 활용 등을 비롯한 다양한 상황에 따라 성공과 더불어 실패사례를 흔히 볼 수 있었다. 특히, 적정기술을 활용한 사업은 아이러니하게도 사업이 종료된 후 지역사회가 지속적으로 사용하지 못하는 문제점이 다수 확인되었다. 그에 따라 관련 사업의 시행에 있어서 지속가능성을 위한 방안이 논의되고 있다. 이와 관련하여 점차 적정기술을 활용한 개발협력 사업을 위한 시장중심적 접근법이 강조되고 있으며, 이를 활용한 사례에 대한 연구 및 논의가 활발해지고 있다.

한편, 개발협력분야에서는 전통적인 개발협력 주체인 공여국과 국제기구 외에 시민사회 및 민간 분야 등의 참여가 더욱 활발해지고 있다. 그 중 사회적 기업은 기업 비즈니스 모델 구축을 통해 사회적 가치를 추구하고자 하는 목표를 가지고 있으며 성공적으로 운영될 경우 개도국 빈곤층에 끼치는 영향력이 크다는 측면에서 개발 효과성을 높일 수 있는 하나의 중요한 주체로 인식되고 있다. 개발협력분야에서 전통적 공여국/기관은 사회적 효과를 가능하게 하기 위해서 사회적 기업을 위한 보조금 지원 또는 위험부담 경감을 위한 제도적 지원 등이 필요함을 인식하고 있다. 적정기술은 개발협력의 효과성을 높일 수 있는 하나의 도구로서, 사회적 기업을 통해 운영될 때 지속가능성 및 지역사회에의 파급효과를 높일 수 있다. 그에 따라 적정기술을 통한 사회적 기업의 형성 및 운영과 적정기술을 활용한 사회적 기업 사례를 분석할 필요가 있다.

본 연구는 이러한 관점에 근거하여 적정기술에 대한 소개와 특징, 개발협력과의 연관성 등을 살펴보고, 적정기술 활용 사업에서 시장중심적 접근법에 대한 내용을 분석한다. 이를 토대로 적정기술을 활용한 개발협력 사업에서 시장중심적 접근법 중 사회적 기업을 통한 사업사례를 살펴본다. 마지막으로는 앞선 사례분석을 통한 시사점을 확인하여 적정기술을 활용한 개발협력 사업에 있어서 시장중심적 접근법의 중요성 확인 및 사회적 기업 운영을 통한 방안을 제시하는 것으로 구성된다.

2. 적정기술

이번 장에서는 적정기술의 개념에 대해서 살펴보고, 등장하게 된 배경과 주요 특징에 대해서 간략하게 알아본다. 초기 개발협력 분야에서는 선진국의 발전된 기술을 개도국에 전수하게 되면 경제성장을 통해 개도국의 사회발전으로까지 연결되어 개도국 국민들의 삶의 질 향상 및 선진국과의 빈부격차를 줄일 수 있을 것으로 기대하였으나 실제로는 기대한 효과가 나타나지 않았다. 따라서

이번 장에서는 개발협력 초기에 시행된 개도국의 경제사회적 발전을 위한 선진국의 기술 중심적 지원과 발전에 따른 순기능 외에도 역기능을 알아보고, 이를 보완하기 위해 등장한 적정기술을 활용하는 과정에서 확인된 제약요소에 대해서도 살펴본다. 제약요소를 통해 향후 전통지식 활용을 위한 시사점을 도출하며, 개발협력분야에 있어서 적정기술이 어떠한 역할을 할 수 있는지를 정리한다.

2.1. 적정기술의 의미, 특징, 등장배경

적정기술은 특정 지역과 기간에 따라 현지의 환경·문화·경제적 상황에 적합한 기술로 정의할 수 있다. 적정기술은 과거 성장 극대화 전략이 목표한 바를 달성하지 못하고 오히려 부정적인 결과를 가져온 것에 대한 반응으로서 등장하게 되었으며 전 세계 사람들이 구성하고 사용할 수 있도록 문화, 환경, 경제적으로 적합하고 실현가능한 기술을 고안하는데 초점을 두고 있다.

적정기술의 주요 특징은 우선, 현지의 기존 고유한 기술보다는 생산성 측면에서 개선된 기술이며, 기술 선택 측면에서 자본 집약성 보다는 현지에 풍부한 인력을 활용한 노동 집약성을 선호한다는 점이다. 또한 기술이 비교적 단순하고 지역에 적용하기에 용이하며, 사회·문화적 수용성이 높고, 환경에 유해하지 않으며 지속적 이용이 가능하다(전수민, 2013).

과거 개도국의 경제는 선진국의 기술 전수를 통해 발전할 수 있다는 인식에 따라 국제사회에서는 기술 중심적 지원이 주를 이루게 되었다. 하지만 Vergragt (2006)가 ‘기술발전의 역설’이라고 지칭한 기술 진보에 따른 위험 요소를 확인하게 되었다. 물론 기술 전수를 통해 삶의 질과 관련된 물적 자원 보급 및 확보에 따라 더 나은 세상이 구현될 수 있고, 질병이 퇴치될 수 있다는 순기능이 존재하기도 하였지만, 그에 반해 개도국의 입장에서는 선진국의 산업 발달이나 기술 발전에 필요한 원재료로서의 현지의 자원을 착취당하거나, 위험 물질이 방출되어 환경오염으로 이어지는 등의 위험 요소가 있음을 인식하게 되었다.

산업화 및 기술 발전을 통해 선진국의 소수에게 더 나은 삶이 보장되었던 반면, 전 세계 인구 다수는 여전히 식량, 주택, 에너지 부족 및 비교적 간단한 약과 깨끗한 물 제공을 통해 치유될 수 있는 질병에 시달리게 되었다. 그럼에도 불구하고 기술 도입은 위험부담 대비 잠재적 혜택이 더 크고, 기존 상태를 유지할 때와 기술 도입을 통한 변화상에 따른 기회비용을 고려할 때 개선되는 양

상을 보이며, 위험요소로 등장한 문제점을 관리 및 해결할 수 있는 수단이 될 수 있다는 측면에서 그 중요성을 간과할 수 없다.

적정기술은 개발을 위한 기술이라는 관점에서, 개발을 위한 도구 또는 수단으로 인식되었다. 개발협력 패러다임 변화와 연계하여 적정기술은 기술중심적 접근법에 대한 비판과 함께 등장하여 발전하였다가 1980년대 신자유주의, 시장중심 접근법이 강조됨에 따라 적정기술의 효과성 미비와 자체적 제약요소, 적정기술에 대한 정부기관 및 재원 제공자들로부터의 재원 삭감 등의 이유로 급격히 쇠락하였으나, 1990년대부터 그 중요성과 가능성을 인정받아 재도약하는 단계에 있다고 볼 수 있다. 현재 적정기술은 단순히 적정한 기술을 찾는 것을 넘어서서 이를 적극 활용하여 사업을 시행할 때 지속가능성과 지역주민의 역량강화를 궁극적으로 달성하기 위한 방안 모색에 중점을 두고 있다.

2.2. 적정기술의 제약요소 및 사업시행상 유의점(시사점)

앞서 잠시 언급되었듯이, 적정기술은 과거 기술중심 접근법의 대안으로 등장했음에도 불구하고 다음과 같은 제약요소를 가지고 있다고 본다. 첫째로 정의와 관련하여, 적정기술은 현대화된 것에서 퇴보되고, 경쟁에 제한이 있는 것으로 보일 수 있다. 두 번째로 기술적인 측면에서 제약요소를 찾을 수 있다. 실제로 기술의 설계 및 실행, 보급하는 과정의 복잡성을 고려할 때, 적정기술을 개도국 현지의 기술, 정치 및 경제 영역에 영속화하거나 전수하기 어려울 수 있다. 적정기술은 빈곤층을 위한 기술이라는 점에서 일정기간 동안 활용되도록 지속성을 갖출 필요가 있다. 세 번째로, 적정기술은 그간 현지에 맞는 기술 개발을 위해 주력해온 바, 하드웨어적인 측면에 치중해왔기 때문에, 기술 개발에 수반되어야 할 소프트웨어적 측면, 즉 안정된 재원 및 인적, 제도적 역량 구축 등의 요소가 묵과되어온 경우가 많아 조직 측면에서 재정비되어야 한다(Zelenika and Pearce, 2011:14-15). 이에 더해 Kaplinsky and Keynes(2011)는 적정기술이 ‘경제적으로 비효율적’이었고, ‘적정성’은 본질적으로 맥락과 관련되어 있다고 보고, 그에 따라 주요 특징으로 들었던 노동 집약적, 소규모 기술은 에너지 집약적인 경우가 있어 상호관계를 인식하지 못하였다고 언급하였다. 또한 적정기술의 사회적 맥락은 보급에 도움이 되질 못했는데, 주도 기관은 대개 선진국에 있었으며, 저소득 글로벌 빈곤층의 수요를 충족시키는데 거의 흥미가 없는 경우도 있었기 때문에 적정기술이 초기에 내세웠던 목적이 달성되기는 힘들었다고 보았다.

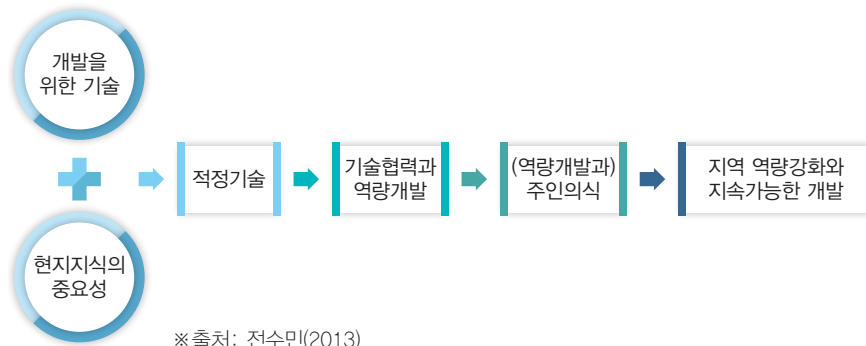
적정기술의 제약요소를 확인함에 따라 적정기술을 활용한 사업을 시행함에 있어서 다음과 같은 시사점을 확인할 수 있다. 우선 기술을 보급하는 것과 함께, 이를 뒷받침하는 논리가 중요하다. 두 번째로는 적정기술의 디자인 및 보급 계획 단계에서 지역사회의 역할이 중요하기 때문에 지역주민을 참여시킬 필요가 있다. 세 번째로 적정기술의 제품 보급에 있어서, 질적 관리가 어려움으로 이를 보완할 수 있는 모니터링과 평가가 강조된다. 네 번째로는 지속가능성 달성을 위해서는 계속적으로 보조금을 지급하는 적정기술 활용 사업의 비적정성을 확인하여야 하며, 다섯 번째로 관련 사업에서 시장의 역할과 영향력이 크다는 점을 확인할 수 있다(Leland, 2011). 특히 최근 적정기술과 관련하여 학계 및 원조기관, 민간기업 등을 중심으로 적정기술을 활용한 사업의 지속가능성과 대상지역 주민들의 참여를 높이기 위한 시장 중심적 접근법, 그 중 특히 사회적 기업을 활용한 적정기술 활용에 대한 논의가 활발해지고 있다.

이는 적정기술 자체의 패러다임 변화와도 관련 있는 것으로 보인다. 기존 기술을 활용한 기술 중심적 접근법에서 점차 낮은 기술만이 아닌 중급 또는 고급 기술을 적용하는 것까지 확산되며, 이는 신기술 개발 지원 활동에까지 연계되는 것으로 볼 수 있다. 또한 공여국이 수원국에게 일방적으로 기술을 전수하는 수직적 파트너십에서 탈피하여 현지 공동 개발을 시행하는 등의 수평적 파트너십으로의 전환을 모색하고 있으며, 과거 적정기술의 이해관계자가 다소 한정적이었던 최근에는 연구자, 중소기업, 사회적 기업까지 포함하게 됨에 따라 확대되었다. 그로 인해 적정기술의 한계로 지적되던 과거의 보급 중심의 단기적·시혜적 원조는 시장 중심 접근법을 적극 활용하여 지속가능한 현지 비즈니스 모델을 개발 및 도입하여 기존 방식을 보완하고자 노력하고 있다.

2.3. 적정기술과 역량개발

적정기술은 활용할 때 어떤 점에 중점을 둘 수 있을 것인가? 기존 사업 시행 측면에서 어떤 점이 보완되어야 할 것인가? 적정기술은 개발을 위한 기술이자 그 특성상 현지지식을 중요시하기 때문에 적용 및 활용이 용이하다는 점에서 개발협력분야에 활용될 필요성을 확인할 수 있다. 적정기술의 도입을 통해 개도국의 기술협력과 역량개발에 효과를 보이게 되며, 그에 따라 적정기술을 활용하는 지역민들의 주인의식 고취 및 지역사회의 역량강화로 나타나게 된다. 또한 사업 종료 후에도 지역사회에서 지속가능하게 활용할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 이는 아래 [그림 1]로 도식화할 수 있다.

[그림 1] 적정기술과 개발협력의 주요 논의사항 및 연결구조



특히 역량개발과 관련하여 개발을 변화로 인식하고 지역 역량의 역할을 강조하게 됨에 따라, 개도국은 스스로의 자원, 강점에 맞게 진화해왔으며 이미 자생의 과정이나 지역 지식 및 역량이 구축된 것으로 보고 역량개발을 위한 기회 및 인센티브를 제공하는 것이 국제사회의 역할이라고 볼 수 있다. 또한 역량강화는 개발협력 분야에 있어서 MDGs 달성 및 다른 개발 결과 달성을 위한 중요한 요소인 주인의식 강화와 연계됨을 알 수 있는데, 그 개념이 국가 지도자들뿐 아니라 국가 수준 모든 행위자와 비정부 행위자까지를 포함하는 ‘포괄적 주인의식’을 강조하게 되었다.

이를 바탕으로 볼 때 적정기술은 개인 차원의 역량개발로 그치는 것으로는 효과를 기대하기 어렵기 때문에 지역 개발을 위해서 지역사회의 역량강화가 무엇보다도 필수적이라고 볼 수 있다. 외부의 공여자 및 공여기관이 물자 및 기술을 단순히 제공하는 차원이 아니라 그 이후에 지속할 수 있는 방법을 제공하여 지역 사회 주민들이 스스로 발전해나갈 수 있도록 방향을 제시하여줄 때 지속가능한 발전 및 지역사회 역량강화가 가능해지는 것으로 본다. 지역사회 역량강화를 위한 변화과정에서 적정기술은 하나의 도구이자 촉진제로서 그 역할을 한다고 볼 수 있다.

3. 적정기술 활용 측면에서의 시장중심적 접근법 논의

1990년대 이후 국제사회는 경제성장에만 초점을 두기 보다는 경제성장으로부터 얻은 이익(gains)을 분배하기 위한 거버넌스의 역할을 중시하게 되었으며,

전통적인 행위자인 국가를 포함한 공적 분야 외에도 지역사회와 NGOs 및 민간 분야 등의 참여를 적극 권장하게 되었다. 개발협력에 있어서 민간분야의 개입이 강조되면서 그 역할에 대해 꾸준히 논의되어왔다. 일부는 민간 분야가 주주의 이익을 증가시키는 역할만을 하면 된다고 보며, 또 다른 일부는 기업이 사회적 기관으로서 사회의 웰빙에 기여해야 할 의무가 있다고 보기도 한다. 후자와 관련하여 민간분야의 역할이 더욱 강조되고 있으며, 특히 빈곤층을 위한 개발과 성장 이니셔티브가 강조됨에 따라 비영리기관, 중소기업, 지역 대기업 및 다국적 기업 등을 포함하는 민간 분야의 활동이 증대되어 왔다(Lizuka and Ghazi, 2011).

한편, 국제사회는 지속가능한 빈곤 감소 노력에 있어서 빈곤층을 중요한 행위자로 인식하게 되었다.¹⁾ 과거에 빈곤층은 자국의 빈곤상황 해결을 위해 공여국의 지원을 기다리는 무력한 의존자로 여겨졌지만, 점차 값진 지식과 자원, 능력을 갖춘 고도의 지략을 겸비한 기업가가 될 수 있다고 인식하게 되었다. 다시 말해 빈곤층이 주도하는 비즈니스 개발과 기업 운영은 빈곤을 극복하는 철학이자 도구로서 부상하고 있다(Simanis and Hart, 2006). 2000년대 이후 빈곤감소를 위한 민간분야를 포함하는 새로운 이니셔티브²⁾가 등장하게 되었으며 저소득층을 위한 혁신적 기술과 비즈니스 모델이 폭발적으로 증가하게 되었다(Jue, 2012).

과거 적정기술이 NGO를 중심으로 한 단순 보급 사업으로 그치는 경우가 많았다면, 이를 극복하기 위해 민간 기업과 투자자들이 빈곤층을 대상으로 빈곤층을 위한 선택과 기회를 확대하고 혜택을 줄 수 있는 결과를 창출하자는 'Bottom of Pyramid'와 'Corporate Social Responsibility', 'Inclusive Business', 'Social Enterprise' 등의 개념이 나타나게 되었다(Goldsmith, 2011).

앞서 적정기술은 공급주도적이었고, 자선적인 성격을 가지고 시행되어 왔으며, 신자유주의의 도래와 함께 외부 재원이 줄어들게 되어 관심과 사업에 대한 지원이 줄어들게 되었다는 점을 언급한 바 있다.³⁾ 이를 극복하기 위한 한 가지 방안으로서, 빈곤층을 위한 기회로서 적정기술이 국가 재원에만 의존하지 않고, 빈곤층을 위한, 빈곤층에 의한 운영이 가능할 수 있게끔 최근 국제사회에서 논의되는 민간분야의 지원을 통한 시장중심적 접근법을 받아들여 개선할 수 있다고 본다.

이러한 배경을 근거로, 이번 장에서는 적정기술을 활용할 수 있는 시장중심적

1) 빈곤층을 위한 개발 및 혁신에 대한 관심이 높아지는 현상은 다음으로 설명할 수 있다. 첫째, 신흥 개도국 국가가 신흥(emerging) 생산자와 시장으로서 역할을 확대해나가고 있다. 둘째, 빈곤 격차 심화는 개도국과 선진국 모두에게 장기적 지속가능성을 위협하고 있다는 국제사회의 인식이 높아졌기 때문이다. 셋째, 기존 국제사회의 원조와 효과성에 대한 의문이 지속적으로 제기되고 있으며, 이미 많은 원조 공여국들에게서 '원조 피로(alid fatigue)' 현상이 나타나고 있다. 넷째, 과학과 기술을 결합한 개발과 혁신을 위한 역량은 경제 성장 뿐 아니라 빈곤감소를 위한 중요한 요소로 인식되고 있다 (Lizuka and Ghazi, 2011).

2) UN 주도의 Global Compact, UNDP 주도의 Growing Sustainable Business for Poverty Reduction, UN01 주관한 International Conference on Financing for Development in Monterrey(2002) 등이다(Lizuka and Ghazi, 2011)

3) 적정기술은 인간의 삶을 개선하기 위해 기술을 활용하는 것이 중요하다는 점을 인식하였다. 빈곤층이 낮은 가격과 소규모 기술을 특징으로 하는 적정기술의 사용자로 간주될 때도 불구하고, 빈곤감소 자체를 목표로 나타난 운동은 아니었으며, 당시 적정기술은 NGO와 정부기관이 주도적으로 시행해왔고 민간분야는 잠재적인 파트너로 인식되지 못했다 (Lizuka and Ghazi, 2011)

접근법 논의를 주제로 하여, 우선 민간 기업들에게 빈곤층이 새로운 잠재적인 시장으로 인식됨에 따라 나타난 Bottom of Pyramid와 점차 빈곤층의 역할을 소비자에서 생산자로 확대해나가는 Inclusive business에 대해 살펴본다. 해당 내용에서 적정기술의 대상이자 주요 행위자인 지역사회의 주민, 특히 빈곤층들에 대한 역할에 대해 살펴볼 수 있다. 다음으로는 시장중심적 접근법에 있어서 민간 분야의 역할 측면에서 기존 민간 기업들의 사회적 의무에 따른 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)과 사회적 기업에 대해 분석할 것이다. 특히 사회적 기업의 경우, 적정기술을 활용할 수 있는 유형 중 하나로 보고 비교적 상세하게 보고자 한다.

3.1. 빈곤층의 등장과 역할 확대: BOP와 포괄적 비즈니스

3.1.1. Bottom of Pyramid

C.K Prahalad 교수가 2004년 “fortune at the bottom of the pyramid”를 주장함에 따라 등장한 Bottom of Pyramid는 빈곤층과 관련한 시장중심적 접근법 중의 하나로 인식되게 되었다. ‘Bottom of Pyramid’는 연간 소득에 따라 세계 경제의 규모를 네 가지 층위로 구분하여 피라미드로 표현했을 때, 그 중 연소득 1500\$ 미만의 40억 명을 지칭하며, 그들 중 10억 명은 일인당 소득이 하루 1\$에도 미치지 못한다. 주목할 것은 빈부간 소득격차⁴⁾가 점점 커지고 있는 실정이라는 점이다. 이런 빈곤격차는 빈곤층이 글로벌 시장 경제에 참여하지 못하고 있다는 것을 의미한다(Prahalad and Hart, 2002).

[표 1] 세계 경제 피라미드

층위	인구당 연간소득	인구수
1	\$20,000 이상	7500만~1억명
2 & 3	\$1,500~\$20,000	15억~17억 5천만명
4	\$1,500 미만	40억명

※ 출처: 저자 재작성/ 참조: Prahalad and Hart, 2002

4) UN에 따르면, 1960년 기준 세계 상위 20퍼센트의 부유층이 총소득의 70%를 차지하는 것으로 조사되었으나, 2000년 기준으로 85%를 차지하는 것으로 높아졌다. 같은 기간 동안 최하위 20%의 빈곤층의 총소득분은 2.3퍼센트에서 1.1퍼센트로 낮아졌다(Prahalad and Hart, 2002). 이는 빈곤이 더욱 심화되었음을 나타낸다.

전통적으로 민간 기업은 BOP인 빈곤층을 주요 대상으로 여기지 않았다. 대부분의 정부, 원조 기관, NGO, 대기업, 비즈니스 분야 관계자들에게 시장 중심적 해결책은 개도국의 빈곤 감소와 경제 개발을 이끌어낼 수 없는 것으로 여겨졌다. 하지만 대규모 인프라 사업과 교육과 보건 등의 공공 재정에 집중된 원조에서 민간 분야가 참여하는 원조가 개도국의 빈곤 감소에 중요하다는 인식

으로 전환되게 되었다. 그로써 민간 분야는 개도국의 일부 중산층과 부유층만을 주요 대상으로 하는 것이 아니라 시장경제에 접근하는 빈곤층을 대상으로 해야 한다는 논리에 따라, 민간기업의 BOP 시장에서의 투자는 다수의 사람들을 빈곤에서 벗어날 수 있고, 사회적 부패, 정치적 혼란, 테러, 환경 문제 등을 피할 수 있게 해준다고 보게 되었다(Prahald and Hart, 2002).

[글상자 1] BOP 시장 성공 사례 - Nestle Pakistan

- 파키스탄은 세계 제 5위의 우유 생산국임에도 불구하고, 집유(milk collection) 방법이 비효율적인 이유로, 많은 양이 낭비되었음
 - 농민들에게는 냉장된 집유를 위한 인프라가 갖춰져 있지 않았음.
 - 또한 농민들은 우유를 수송하거나 저장할 수 있는 수단이나 재원이 없었음.
 - 그에 따라 중개인(middlemen)이 시장을 장악하는 구조였음.
 - 농민들은 우유 생산을 통한 예정된 보상을 받지 못할 뿐 아니라, 우유 생산량이 비효율적 집유 방식, 우유의 저장 및 냉장 등의 문제로 인해 버려짐
 - 그로써, 시내의 처리 시설에 가게 된 우유는 이미 유럽에서 가공된 우유와 비교할 때 질이나 저장일자에 있어서 낮은 상태인 것으로 볼 수 있음.
- Nestle는 1988년 파키스탄 시장에 진입한 후, 집유 과정을 점검하고 냉장 집유 센터를 축산농민들이 접근할 수 있는 지역마을에 설치하였음
 - 우유의 낭비나 오염을 제거할 뿐만 아니라, 지역 농민들이 생산량과 노동에 따라 혜택을 충분히 받을 수 있게 했으며, 중개인은 해당 과정에서 제외됨
 - 농민들은 멀리까지 우유를 배달할 필요가 없었고, 생산량에 대한 지불도 신속하고 투명하게 집행되었음
 - Nestle가 구매한 우유의 총량은 4배가 되었고, Nestle에 우유를 판매하는 소농민의 수는 세배로 증가함
- Nestle를 통한 혁신은 BOP 시장을 더욱 생산적이고 효율적이게 했을 뿐 아니라 농민들을 넘어서 파키스탄의 경제와 사회에 광범위한 영향을 끼친 것으로 평가받음
 - 수백만 개의 일자리 창출
 - 빈곤층의 제품(우유)을 직접 구매함으로써, 부가가치를 가진 제품인 요거트, 분유, 다른 낙농제품 등으로 처리하고 경제 피라미드 내의 중고소득 그룹에게 판매함으로써 수백만에 달하는 소농과 가족들에게 직접적인 영향을 끼침
 - 이는 BOP를 소비자로서만이 아니라 생산자로서도 인정해주어 그들의 역량개발에 바탕이 되었으며, 제품 생산 과정에서 이윤을 창출하면서 중요한 시장 지분을 획득하고 빈곤을 감소할 수 있게 하여 생계가 향상되게 되었음.

※ 출처: 저자 재작성/ 참고: Pervez et al., 2013:57-58

5) 의도는 좋았지만, 이러한 형태의 비즈니스는 빈곤층에게 필수적이지 않은 제품을 판매한다는 비판을 점차 받게 되었다. BOP 비즈니스의 부상은 모든 빈곤층을 '소비자'로 전환하는 '기업 제국주의'의 최신 형태를 반영한다고 보는 시각도 있었다. 이는 BOP 전략이 제 2세대로 전환하는데 도움을 주었는데, BOP 1.0이라고 불리는 기존 전략이 지역 수요의 좁은, 소비에 기반을 둔 이해라는 특징을 갖고 있는 반면, BOP 2.0은 기업이 BOP 지역사회와 긴밀하고 개인적인 파트너십을 구축하여 공동 창조(co-invention)와 비즈니스 공동 생산(co-creation)이라는 방식을 위해 노력하게 되었다(Ito, 2013)

6) 빈곤층을 위한 비즈니스와 관련하여, 활동분야와 빈곤층의 역할에 따라 [그림 2]와 같이 정리하고 있다. 해당 내용에 대해 더욱 자세하게 정리하면 다음과 같다. 우선 BOP는 빈곤층을 소비자로 인식하는 것으로서, 빈곤감소와 거대한 시장 활용을 위해 노력한다. 미주개발은행(IDB)은 BOP를 **다수를 위한 기회**라고 칭한다. **비즈니스 연계**는 개도국의 소기업과의 비즈니스 유대를 형성하는 것이다. 포괄적 비즈니스는 빈곤층을 가치 사슬을 통해 비즈니스 과정에 포함시키는 것이다. **빈곤층을 위한 시장형성(M4P)**은 시장을 더욱 효과적으로 운영되게 하여 빈곤층의 삶의 질을 향상시키기 위한 목적을 가진 개발 전략이다. **친빈곤층 가치사슬 개발**은 가치 사슬 내에 생산자(특히 소농)를 효과적으로 통합시키는 개발 기관에 의한 방법을 의미한다. **책임감있는 공급사슬개발**은 지속가능한 공급 사슬 기관을 위한 운영 방법을 요약한 것이다(Gradle and Knobloch, 2010). 그 외 **완벽한 경제시민**은 아쇼카의 글로벌 이니셔티브 중 하나로서 모든 시민이 경제·사회·문화적 권리를 행사할 수 있는 기회와 역량을 가질 수 있는 환경을 조성하는 것이다(ASHOKA Full Economic Citizenship 홈페이지, 2014년 8월 4일 검색). **다수를 위한 기회**는 미주개발은행(IDB)가 2007년 만들어낸 용어로서 라틴 아메리카와 캐리비안의 BOP를 위한 제품 및 서비스의 개발과 전달에 있어서 민간 분야 기업, 지역 정부 및 커뮤니티를 개입시키는 시장 중심의 지속가능한 비즈니스 모델을 추구하는 것이다(IDB 홈페이지, 2014.08.04 검색)

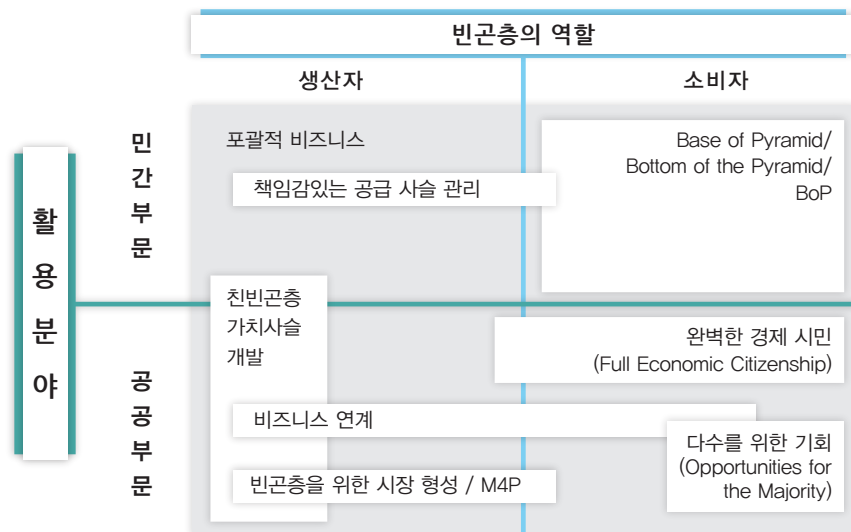
이런 접근법은 통상적으로, 특히 대규모 선진국 기업들에 의해, 무시당하던 빈곤층을 대상으로 하여 비즈니스에 등장시킨 최초의 움직임이라고 볼 수 있다. 그러나 비즈니스 연구에 있어서 상당한 변화를 가져왔음에도 불구하고 빈곤 감소측면에서는 많은 비판과 한계가 있는 것으로 보인다. 첫 번째로, 빈곤의 다양한 수준에 있어 구분이 명확하지 않다. 초기 BOP 개념은 저소득층이 40만 명 정도이며 잠재적 시장이 크다는 가정에 근거하였다. 하지만 빈곤층 중에서도, 구매력 연계성과 시장 능력 등에는 차이가 있다. 이는 소비하고 생산할 수 있는 능력을 가진 빈곤층과 기초적인 수요를 필요로 하는 빈곤층으로도 구분될 수 있다. 두 번째로, BOP 개념은 친빈곤층 혁신에 있어서 정부의 역할을 배제하고 대신 빈곤층의 수요를 이해하고 비즈니스 생태계에서 격차를 극복하기 위한 그들의 네트워크를 활용하기 위해 비정부기관의 역할을 강조하는 경향이 있다. 세 번째로, BOP는 빈곤층 수요에 부응하는 대상으로서 개도국 기업을 배제하고, 대규모 선진국 기업에 지나치게 집중했다. 네 번째, 다국적기업이 잠재적으로 신기술, 노하우, 지식, 혁신 등을 도입할 수 있다고 하더라도, 빈곤감소에 있어서 이들의 역할은 체계적으로 분석된 바 없다(Lizuka and Ghazi, 2011).

BOP와 관련하여 이러한 한계점과 비판은 'BOP 2.0'⁵⁾이라는 자체적인 변화를 가져오게 되기도 했지만, 이를 근거로 할 때 시장중심 접근법에 있어서 빈곤층의 역할을 더욱 확대된 것으로 보고 강조하는 포괄적 비즈니스가 더욱 주목을 받게 되었다. 이에 대해 다음에서 살펴보기로 한다.

3.1.2. 포괄적 비즈니스(Inclusive Business)

포괄적 비즈니스(Inclusive Business)는 빈곤층을 도움이 필요한 피해자(victims)로 보기 보다는 권한이 있는 능력 있는 행위자로 보게 됨에 따라 등장하게 되었다. 포괄적 비즈니스는 빈곤층을 가치 사슬 내의 비즈니스 과정에 포함시키는 것을 의미하며 이 용어는 지속가능한 개발을 위한 세계 비즈니스 의회(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)와 네덜란드 원조 기관인 SNV, UNDP 등이 쓰는 용어이다. 포괄적 비즈니스는 사회적 기업/비즈니스와 CSR 등과 흔히 연계된 것으로 파악된다. 이와 관련하여 빈곤층의 역할(생산자, 소비자)과 활용하는 분야(공공, 민간)에 따라 포괄적 비즈니스를 포함한 빈곤층을 위한 비즈니스 관련 용어는 [그림 2]과 같이 분류되는 것으로 본다(Gradl and Knobloch, 2010).⁶⁾

[그림 2] 빈곤층을 위한 비즈니스 관련 용어 구분



※ 출처: 저자 재작성/ 참고: Gradl and Knobloch, 2010

※ 주: 상기 빈곤층을 위한 비즈니스 관련 용어는 각주 6에서 확인할 수 있다.

포괄적 비즈니스와 BOP에 대해 비교해보자면 다음과 같다. 포괄적 비즈니스는 소득 창출과 역량강화를 이끄는 비즈니스 활동을 권장하고 생산 측면에서 빈곤층의 기회를 강화하도록 하는 경향이 있는 반면, BOP는 빈곤층의 접근성을 높이기 위해 장벽을 낮춤으로써 새로운 재화와 서비스를 제공함에 따라 인프라 문제와 서비스 부족 수요를 극복하기 위한 해결책을 개발하는 것에 주력한다. 또한 포괄적 비즈니스는 빈곤층이 소비자로서만이 아니라 생산자, 기업가, 고용인으로서도 혜택을 받을 수 있도록 비즈니스 개발을 촉진한다. 해당 아이디어는 Prahalad의 논문에서 차용하였지만, 포괄적 비즈니스에서 시장 진입 전략을 강조한 그의 접근법과는 달리, 빈곤 감소에 중점을 두고 있다. 이는 빈곤층을 공급과 수요 측면의 가치 사슬에 통합하여 저소득층과 비즈니스 커뮤니티가 모두 혜택을 볼 수 있도록 하는 해결책을 모색하려는 경향이 있다(Lizuka and Ghazi, 2011).

포괄적 비즈니스 모델은 다음의 두 가지 개념과 관련 있는 것으로 본다. 하나는 사회적 기업/비즈니스로서, 빈곤을 해결하기 위해 노력하는 비즈니스 모델 중에서 사회적 목적을 추구하는 기업을 의미하며, 사회적 기업은 적어도 기업 운영 비용을 충당하기 위해 비즈니스 논리를 적용한다. 다른 하나는 기업의 사

회적 윤리(Corporate Social Responsibility, CSR)로서 기업이 사회에 기여하고 피해를 방지해야 하는 의무를 지칭하며, 많은 기업이 CSR 활동을 핵심 비즈니스로 통합하기 위해 노력하고 있다. 기업들이 추구하는 포괄적 비즈니스는 이 범주에 속하게 되는데, 이런 유형의 이니셔티브는 대기업의 CSR 부서에서 생겨나게 된다(Gradl and Knobloch, 2010).

적정기술과 관련하여 제품의 사용자이자 수혜자로서 지역민과 지역사회의 삶의 질 향상 및 지속가능한 개발로의 연계를 위해서 비즈니스와의 연계가 중요함을 확인하였다. 적정기술을 활용하여 공여기관과 NGO가 지원하는 제품의 공급을 통한 소비자로서 인식되는 지역민을 생산자이자 기업가까지 그 역할을 확대할 수 있는 잠재성이 있다고 볼 필요가 있다. 앞서 언급된 적정기술의 발전 자체의 한계를 살펴볼 때 시장중심 접근법은 이를 극복하기 위한 방안으로 볼 수 있다. BOP 시장에서 더욱 확대된 포괄적 비즈니스의 일환으로서 빈곤층을 대상이자 주요 행위자로 활동할 수 있는 존재임을 확인할 수 있다. 다시 말해 BOP와 포괄적 비즈니스는 빈곤층의 역할에 따른 내용임을 확인할 수 있다.⁷⁾

이에 더해 비즈니스 운영을 통한 민간분야의 역할로서 사회적 기업과 기업의 사회적 책임(CSR)을 살펴볼 필요가 있다. 앞서 포괄적 비즈니스와 관련하여 두 가지 개념이 관련이 있음을 확인하였다. 특히 개발협력분야에서 사회적 목적을 달성함과 동시에 경제적 이윤을 추구할 수 있는 사회적 기업을 활용한 사례를 자세히 살펴볼 필요가 있다. 적정기술을 활용한 사업 초기 단계에서는 주요 행위자가 국제기구, 국제 NGO, 선진국의 공공 기관 또는 민간 기관이지만, 사업 시행에 따라서 궁극적으로는 지역민이 주인의식을 가지고 사업의 주요 행위자가 될 수 있도록 그 방안을 적극 모색해나갈 필요가 있다.

3.2. 민간 분야의 역할: CSR과 사회적 기업

3.2.1. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)

기업의 사회적 책임(CSR)에 대해서 정의는 다양하지만, 국제개발에서의 CSR에 대해 정의를 하자면 기업의 이해관계자들로 하여금 윤리적이거나 책임감 있게 행동하도록 만드는 것과 관련 있다. ‘윤리적이거나 책임감 있게’라는 뜻은 시민사회에서 수용되는 것과 같은 방식으로 주주들을 다루는 것을 의미하며, 기업의 사회적 책임의 목표는 기업과 관련된 사람들을 위해 기업의 수익을 유지하면서 생활수준을 높게 만드는 것으로서, ‘사회적’이란 의미는 경제적, 환경적 책임을 모두 아우른다(최미지, 2012).

7) Pervez et al.(2013:60-62)은 해당 연구에서 네슬레 파키스탄와 그 외 성공 사례를 통해, BOP의 성공을 가져오게 된 빈곤층의 역할과 사회적 기업에 대한 프레임워크를 제시하였다. 첫 번째로 빈곤층을 소비자, 즉 물건을 파는 대상으로 보는 것이다. 이때는 물건을 파는 것을 넘어서 빈곤층의 사회경제적 환경 및 수요에 대해 이해하고, BOP 수요에 적합한 제품을 설계하며, BOP를 위한 가치 창출에 중점을 두어야 한다. 두 번째로는 생산자로서 빈곤층의 역할이 있다고 본다. BOP 시장으로부터 구매하고, BOP에서 부와 일자리를 창출하며, 생산자와 기업가로서 BOP가 역할할 수 있도록 해야 한다. 세 번째로는 빈곤층의 참여(engagement)에 그 역할이 있다고 본다. 이는 BOP의 문제를 확인하고 이해하기 위해 지역사회와 관계하게 되며, 수요를 위한 제품과 서비스를 공동 창조하는데 있어서 지역사회와 파트너십을 갖게 된다. 이런 역할 확대를 통해 BOP는 더욱 포괄적 비즈니스로 확대가 되며, 운영하기 위해 사회적 기업이 그 역할을 할 수 있음을 강조하였다.

CSR은 부의 분배, 이해관계자 관리, 윤리적 체계와 지속가능한 관리 실행을 주요 요소로 보고 있다. CSR에 있어 각 요소들이 성공적일 수 있게 하는 역동적인 복잡성에 대해 이해할 필요가 있다. 기업은 이해관계자들에게 부를 창출하여 보급하는 것이 주요 목적이다. 여기에서의 이해관계자는 투자자, 대출자(기관), 고용인, 소비자, 비정부기구, 채무자, 공급자, 정부 등으로 다양할 수 있다. 기업의 결정은 한사람, 또는 다수, 또는 모든 이해관계자에게 직접적인 영향을 미칠 수 있으므로 이들의 수요와 관리를 효과적으로 이행해야 한다. 이해관계자의 특성과 성격이 다르기 때문에 윤리 시스템을 구축하여 기업과의 역할에 대해 규정하고 행동 방식에 대해 합의를 이룰 필요가 있다. 또한 지속가능한 관리를 주요 요소에 포함한 것은 기업의 결정에 따라 비즈니스 환경에 피해를 끼치거나 비즈니스 전략을 변환시킬 수 있기 때문이다. 이 모든 요소는 서로 상관관계에 있기 때문에, CSR을 수행할 때는 각 요소를 면밀히 분석하여 시행해야 한다(Smith, 2011).

기업의 사회적 책임(CSR)은 시장중심적 접근법에 있어서 민간 분야가 그 기대 역할과 의무를 다하기 위해 노력하는 것으로 볼 수 있다. 기업의 경우, 이윤 추구를 목적으로 하지만 기업이 얻은 수익을 빈곤층과 사회적 약자를 위해 활용해야 한다는 인식을 가지게 됨에 따라 다양한 형태로 시행되고 있다.

이러한 인식이 확대됨에 따라 개발협력분야에 있어서도 CSR을 통한 사업이 늘어나고 있는 추세이다. 적정기술은 기업과 사회가 서로 상승효과를 가질 수 있는 비즈니스 모델이 강조되는 가운데, CSR을 통해 사업이 시행될 때 하나의 중요한 도구로 활용할 수 있다. 대표적인 사례로는 Coca Cola사의 ‘Colalife’를 볼 수 있다.⁸⁾

3.2.2. 사회적 기업

사회적 기업은 혁신적 기업 비즈니스 모델 구축을 통해 사회적 가치를 창조하는 것을 목표로 한다. 전통적으로는 비영리 기관이 주도해왔지만, 점차 영리기관이 사회적 기업의 가치와 중요성을 깨닫고 사업에 적용하고자 노력해온 바에 따라 오늘날 사회적 기업은 비영리와 영리 추구의 혼합된(hybrid) 형태를 띠게 되었다(Akinyemi et al., 2013). 사회적 기업은 사회적, 경제적 정책의 두 가지 영역인 서비스 제공(service delivery)과 사회 통합(social inclusion)에 있어서 정책 목표를 달성하기 위한 효과적 도구로서 등장하였다(Maretich and Bolton, 2010).

8) <http://www.colalife.org/about/colalife-about/> 참고

사회적 기업과 관련하여 다양한 정의가 있다. 사회적 기업의 정의는 세 가지의 형태로 분류되는데, 첫 번째는 비영리 기관 주도의 이니셔티브로서 정부 지원, 개인과 기업 기부 삭감, 경쟁 증대, 사회적 수요 증대, 기금 공여자로부터의 축소에 대한 압박 등의 상황을 겪음에 따른 수익 창출 도모 활동을 볼 수 있다. 둘째는 독립적 사회적 기업으로서 특정 사회 문제를 해결하기 위한 목적으로 시행되는 것이며, 세 번째는 범분야 파트너십에 개입된 비즈니스 기관의 사회적으로 책임감 있는 실행으로 본다(Seelos and Mair, 2004). 이를 토대로 사회적 기업은 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 영업활동을 수행하는 기업 및 조직으로서 지속가능한 발전과 사회통합에 기여하는 것으로 정의할 수 있다. 사회적 기업은 교육, 환경, 문화, 예술, 보건, 복지 등의 영역에서 국가와 민간 기업이 인식하지 못한 새로운 사회서비스를 발굴하고 공공서비스를 혁신하고, 취약계층에게 일자리를 제공하고, 지역사회 문제를 해결하여 지역사회 발전에 기여하며, 기업의 사회적 책임을 제고함과 동시에 착한 소비문화의 조성을 위해 경제 윤리성을 강화할 수 있다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다(송위진 외, 2013).

[글상자 2] 사회적 기업 관련 용어 개념 정리

* 사회적 기업(Social Enterprise)

- 공공분야와 시장 실패를 혁신적인 방식으로 해결할 수 있는 시장 중심 접근법을 적용하여, 사회적 impact를 달성하는데 중점을 둔 기관을 의미하며 다양한 법적 형태를 갖추고 있음
- 사회적 목적(사회 문제 또는 시장 실패를 경감)을 위해 만들어지고, 사회적 가치를 창출하고자 하며, 민간 분야 비즈니스의 재정 규정·혁신·결정 등의 방식으로 운영되는 비즈니스 벤처
- 사회적 기업은 사회적 기업가의 제도적 발현 형태로서의 기관임

* 사회적 기업가 정신(Social Entrepreneurship)

- 사회적 영향력을 극대화하고 변화를 불러일으키기 위해 다양한 자원과 조직 형태를 활용함에 따라서, 사회적 시장 실패 현상을 해결하고 사회적 가치를 체계적으로 부가하기 위한 새로운 기회를 만들어내는데 중점을 두는 혁신적이고 효과적인 활동의 총체
- 사회적 효과에 대한 전략적인 중점과 미션 달성을 위한 혁신적 접근법이라는 두 가지 구성요소로 정의됨
- 사회적 기업가 정신은 첫째로 기존 자원을 새로운 방식과 혼합함으로써 가치를 창출해내는 하나의 과정으로 볼 수 있다. 두 번째로, 이런 자원의 혼합은 사회적 가치 촉진 또는 사회적 수요를 충족시킴으로써 사회적 가치를 창출해내기 위한 기회를 모색하고 활용하기 위해 고안되었다. 세 번째로 process로 볼 때, 사회적 기업가 정신은 제품과 서비스 제공 외에도 새로운 조직 구성(creation)을 지칭하기도 한다.

* 사회적 기업가(Social Entrepreneur)

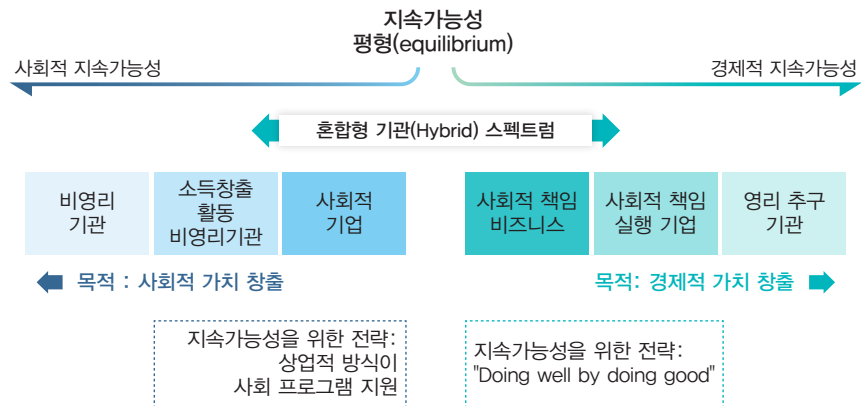
- 사회 변화에 대한 비전을 갖고 아이디어를 구현하고자하는 재정 자원을 갖추고, 강력한 사회 변화를 위한 열망과 함께 성공적 비즈니스 기술을 보여줄 수 있는 개인(Schuyler, 1998: 1)
- 사회적 문제에 대해 경제적으로 지속가능한 해결책을 개발함으로써 사회적 목적과 상업적 목적을 결합할 수 있는 개인으로서 사회적 기업가는 사회적 목표를 달성하는데 필요한 제품과 서비스를 개발하기 위해 시장의 기회를 확인하고 활용하며, 사회 프로젝트에 재투자될 수 있도록 수익 창출을 위해 힘쓴다(Tracey and Phillips, 2007: 264)

※ 출처: 저자 재작성/ Marelich and Bolton(2010), Bacq and Janssen(2011: 376, 397), Mair and Marti(2006: 37), Virtue Ventures(<http://www.virtueventures.com>) 참조

사회적 기업은 기존 영리기관, 비영리기관이라는 이분법적 구분에서 벗어나 혼합된 형태로서 존재한다고 볼 수 있다. Alter(2007: 14)는 위에 언급된 스펙트럼과 관련하여 양 극단의 비영리와 영리 추구 기관을 제외하고 사회적 가치와 경제적 가치를 창출하는 혼합형 기관을 동기, 책무성, 소득 활용을 기준으로 활동 정도에 따라 네 가지로 구분하였다(그림 3 참조). 그 중 오른쪽은 사회적 가치를 창출하지만, 주요 동기는 영리 추구하고 주주에게 영리를 분배하는데 있는 영리추구 기관으로 사회적 책임 비즈니스(socially responsible business)와 사회적 책임 실행 기업(corporations practicing social responsibility)이 해당된다. 왼쪽은 사회적 프로그램을 지원하기 위해 경제적 가치를 창출하지만 주요 동기는 미션 달성인, 상업적 활동을 수행하는 비영리기관으로 사회적 기업(social enterprises)과 소득창출 활동 비영리 기관(nonprofits with income-generating activities)이 이에 속한다. 앞서 언급한 혼합형의 모든 유형은 이중 가치 창출(Dual Value Creation)⁹⁾ 전략을 추구하는데, 이는 지속가능성 평형을 달성하기 위해서라고 볼 수 있다. 즉 비영리 기관은 사회적 목적을 지원하는데 있어서 필요한 상업적 방식을 통합하고, 영리추구 기관의 경우 이윤 창출 목적을 달성하기 위해 사회적 프로그램을 통합하는 것이다.

9) 이중 가치 창출은 예전에는 'double bottom line'이라는 용어로 표현되었다. double bottom line은 투자수익율과 관련하여 사회적 투자수익율(사회적 효과)과 재정 투자수익율(경제적 효과)로 구분되는데, 사회적 기업의 경우 이 두가지를 모두 추구하는 혼합형이라 볼 수 있다. 하지만 double bottom line은 가치 창출 접근법을 선호하는 경향에 따라 사용되지 않고 있다. 사회적 기업과 자선 단체 등을 선호하는 많은 사람들은 환경적 효과까지 포함하여 'triple bottom line'을 제시하는 경우도 있다(Alter, 2007: 15).

[그림 3] 비영리 기관, 영리 추구 기관 및 혼합형 기관: 지속가능성 전략 및 목적에 따른 구분



※출처: 저자 재구성/ 참고: Alter, 2007:14

개발협력에서 사회적 기업이 중요한 역할을 하게 된 배경은 사회적 기업이 갖는 주요 특징에서 찾을 수 있다. 사회적 기업은 개도국의 만성적인 빈곤에 시달리는 저소득층의 사회적으로 배제된 사람들을 대상으로 하고, 필수적·기초적인 재화와 서비스를 지원하고 빈곤층의 생산성 증대를 위해 노력하는데 특징이 있다. 또한, 생산과 전달 프로세스에 개인사업자와 소규모기업가를 포함시키고, 재정은 상업적 대출이나 사적 자본(private equity)을 포함하며, 사회적 기업을 운영하는데 필요한 예산에 기여하는 이익 잉여금까지 포함한다. 또한 창업자나 지도자는 인도주의적 비전과 미션을 표현해야 한다는 점 등이 주요 특징이라고 본다(Goldsmith, 2011). 이를 볼 때 개발협력 분야에서 사회적 기업은 기업 비즈니스 모델 구축을 통해 사회적 가치를 추구하고자 하는 목표를 가지고 있으며 성공적으로 운영될 경우 개도국 빈곤층에 끼치는 영향력이 크다는 점에서 개발 효과성을 높일 수 있는 중요한 주체로 판단할 수 있다.

사회적 기업은 세부 분야와 활동에 따라 다음의 다섯 가지로 분류할 수 있다(표 2 참고). 이는 소액금융, 친빈곤층 마케팅, 공정한 공급 사슬, 적정기술, 사회적 벤처 자금이다. 첫 번째 유형은 '소액금융'으로서 비공식 경제에서 저임금 고객(대부분 여성)에게 융자, 예금, 보험 등을 제공하는 것이다. 주요 대상은 무역과 산업 등의 주류에서 배제되어 생계를 위해 고전하는 사람이다. 두 번째 유형은 '친빈곤층 마케팅'으로서 경제 위계에 있어서 최하위권에 있는 BOP에게 재정 서비스보다 유용한 제품을 판매한다. 세 번째 유형은 '공정한 공급사슬'로서 가치 사슬에 있어서 공급으로의 연계에의 공정한 참여를 특징

으로 한다. 친빈곤층 마케팅이 빈곤층을 분배와 마케팅에서 하위의 존재로 본다면, 여기에서는 빈곤층에 원재료 또는 완제품을 제공하여 가치사슬에 편입되게 하는 것을 말한다. 네 번째 유형은 ‘적정기술’이다. 이는 주거지, 보건 등과 같은 기본 수요를 충족시키기 위한 혁신적 기술 해결책을 모색하는 “소외된 90%를 위한 디자인’에 중점을 두는 활동이다. 이러한 적정기술은 저임금 소비자가 삶의 질을 개선할 수 있게 해준다. 적정기술은 재정과 관련해서 친빈곤층 마케팅과 연계될 수도 있고 소액금융의 요소도 포함할 수 있다. 다섯 번째 유형은 ‘사회적 벤처 자금’으로서 어떤 프로젝트나 비즈니스도 초기자금(start-up fund)이 없이는 시작할 수 없다. 대부분 자금은 원조 기관, 재단, 공공재에 헌신하는 사회적 기업으로 알려진 민간 부분의 재원 등에 의해 조성된다. 투자자들은 주요 사회 문제를 변화시킬 수 있는지를 판단하여 투자한다. 이런 사회적 벤처 자금은 투자에 따라 상환된다(Goldsmith, 2011).

[표 2] 빈곤감소를 위한 사회적 기업의 유형

사회적 기업 세부분야	기관/주요 위치	생산품/활동	수혜자/참가자
소액금융	BancoSol/볼리비아	대출, 예금	실제 대출자 10만명, 그중 71%는 빈곤선 이하(2006)
	Sogesol/아이티	대출	실제 대출자 1만 2천명, 그중 1/3은 국가 빈곤선 이하(2008)
친빈곤층 마케팅	MicroEnsure/ 우간다 외	보험	400만 고객 가입(2006)
	Hindustan Lever Project Shakti/인도	샴푸, 치약, 세제(방문판매)	8만2천 마을 대상 2만 7천 기업가 (2006)
	CEMEX Patrimonio Hoy/ 멕시코	자가건축자재, 기술지원	17만 5천 가구, 주택건축 대출 \$7500 만 지원(2007)
	VisionSpring/인도	독서용 안경 프랜차이즈	처방전 없이 살 수 있는 안경 65만개 판매(2008)
공정한 공급사슬	Nestlé Milk Districts/ 파키스탄 외	장기간 낙농 계약	61만 농민(우유를 넣은 커피, 코코아 생산자 포함)
	Honey Care Africa/케냐	소규모 양봉	2200여명 농민, 한해 신규 소득 \$4500(2005)
	World of Good Inc/미국	공정무역 수공예품	장인 6000여명(2007)
	Rainforest Expeditions/ 페루	지역사회단위 생태관광	토착 80가구 구성원의 직업 창출 및 훈련제공

적정기술	Grameen Phone/ 방글라데시	village 전화 프로그램	5만 마을(2006)
	KickStart/케냐	수동 관개 펌프	도입 이래 12만 9천개 판매, 매년 \$8800 신규 이윤과 임금 창출 (2009)
	Procter & Gamble's PuR/ 미국	정수 봉지(sachet)	2억 리터 정수(2006)
사회적 벤처 자금	Omidyar Network/미국	이윤 추구 기업에 투자, 사회적 영향력 있는 비이윤 추구 기업에 무상지원	자금 지원받는 기관에 따라 다양함
	Acumen Fund/미국	빈곤층을 위한 보건, 건축, 수자원, 에너지 개선 비즈니스 투자	자금 지원받는 기관에 따라 다양함

※출처: 저자 재작성/ 참고: Goldsmith, 2011

사회적 기업을 운영하는 데는 기회요소 뿐만 아니라 제약요소 역시 존재하는 것으로 보인다. 전통적으로, 사회적 기업은 민간분야로부터의 기부와 투자 또는 공적 분야의 재정 지원에 의존했다. 하지만 세계 금융 위기는 사회적 기업으로의 재정 지원을 급감하게 만들었고, 그에 따라 재정 지원이라는 첫 번째 제약요소를 확인할 수 있다.¹⁰⁾ 사회적 기업 중 특히 개도국에서 운영되는 사회적 기업의 경우 더욱 취약한 것으로 볼 수 있다. 대개 개도국 정부는 교육, 보건, 고용 등과 같은 분야의 문제점을 해결하는데 있어서 능력이 제한되어 있으므로 사회적 기업이 이와 관련된 프로젝트 시행을 통해 현 상황을 개선하기 위해 노력해 오고 있다. 그런 점에서 재정 지원이 줄어드는 것은 사회적 기업의 활동에 직접적으로 영향을 끼친다. 이를 방지하기 위해서는 더 지속적으로 재정을 지원받을 수 있는 방안을 모색해야만 한다.

두 번째는 미션에 충실하고, 'social washing'을 피하는 것이다. social washing이란 잘못된 마케팅 메시지를 사용하는 것으로 정의되는데, 이는 회사의 정책, 제품 또는 서비스가 실제로는 그렇지 않음에도 사회적 가치를 창조한다는 근거를 둔 인식으로 이어지게 된다. 오늘날 기업들이 사회적 기업과의 연대를 가치있게 생각함에 따라서 관심이 높아지고 있는 만큼, 기존 기업들과 사회적 기업이 사회적 가치와 관련된 전략이나 메시지를 잘 전달할 수 있다는 점에서 득이 될 수 있다. 하지만 기업들은 사회적 가치를 과장되게 포장하려 해서는 안 되며, 그들이 의도한 것과 실제 하고 있는 일을 평가함에 있어서

10) Smith and Darko(2014)는 상업금융에의 접근 외에도 정부 재정 보조, 공여국 지원 등의 사회적 형태의 재정 접근성에 있어서도 제약이 있음을 언급하였다. 그 요인으로는 사회적 기업의 소규모, 제한적인 수용 능력이란 특징 외에도 사회적 기업과 투자자를 연계할 수 있는 중개자 부재를 언급하였다.

정직해야 한다. 신뢰성을 갖기 위해서, 기업들은 social washing을 피하고 목표한 바를 실행하도록 해야 한다.

세 번째는 사회적 기업의 사회적 환원(social return)을 공통적으로 받아들일 만한 측정법을 결정하는 것이다. 투자에 적용하는 투자자본수익률(Return on Investment, ROI) 측정법은 금융 환원분만을 설명할 수 있기 때문에, 아직까진 투자대비 사회적 환원을 계산할 수 있는 표준화된 방법은 없다고 볼 수 있다. 사회적 환원을 계산하기 위한 다양한 접근법이 제시되고 있음에도 불구하고, 모든 산업과 지역을 아울러 일반적으로 사회적 기업에 별도로 적용할 수 있도록 고안된 방법은 현재까지는 없다고 할 수 있다(Akinyemi et al., 2013).

이런 제약사항에도 불구하고 사회적 기업은 기회요인 및 빈곤층에게 끼치는 효과 등을 참고할 때 대단히 중요하다고 볼 수 있다. 적정기술을 활용한 사회적 기업의 사례는 아래에서 살펴보기로 한다.

4. 사회적 기업을 통한 적정기술 사례

오늘날 사회적 기업은 전 세계가 직면한 다양한 복잡한 이슈에 대처하는데 있어서 중요한 행위자로 등장하게 되었다. 사회 전체에 혜택을 제공하는데 중점을 두고 환경, 보건, 교육, 경제 성장 및 빈곤 감소와 같은 지구적 문제 해결을 위해서 그 역할을 하고 있다. 전통적으로 사회적 기업은 비영리 기관으로 인식되었지만, 점차 영리 기관이 사회적 기업의 가치와 중요성을 확인하고, 자신의 운영방식에 사회적 기업을 포함해나가고 있다. 그 결과, 오늘날 논의되는 사회적 기업은 비영리와 영리 양쪽의 사고방식을 포용하며, 그에 따라 사회 개선과 이윤 추구 활동은 상호보완적일 수 있다고 본다(Akinyemi et al., 2013).

적정기술과 관련하여 제품의 이용자이자 수혜자로서 지역민과 지역사회의 삶의 질 향상 및 지속가능한 개발로의 연계를 위해 비즈니스와의 연계가 중요함을 강조하고 있다. 앞서 적정기술과 시장중심적 접근법 논의 중 Goldsmith(2012)의 사회적 기업 유형에 따른 적정기술 사례 중 KickStart와 Grameen Phone의 사례를 본 장에서 살펴보기로 한다. 자세한 내용을 분석하기에 앞서 두 가지 사례를 간략하게 정리하면 다음과 같다(표 3 참고).

[표 3] KickStart와 GrameenPhone 정리

구분	KickStart	GrameenPhone
투입기술(적정기술)	MoneyMaker pump	무선 전화 기술
공여기관 역할	재원 제공	재원 제공
지역사회(지역민) 역할	소비자, 기업가(도매 또는 소매)	소비자, 운영자(operator)
효과	소득 증대, 일자리 창출, 식량안보, 교육 및 보건 개선 등	경제 발전, 교육 및 보건 개선, 역량 강화 등
사회적 기업 운영에 있어 지원 여부	제품 사용자인 빈곤층에 별도 지원(보조금, 대출 등)없이 판매	operator가 휴대전화를 살 수 있게 지원(대출)하고 상환함

※출처: 저자 작성

4.1. KickStart: MoneyMaker Irrigation Pump(족동식 관개 펌프)

KickStart International은 1991년 마틴 피셔와 닉 문이 'Appropriate Technologies for Enterprise Creation(ApproTEC)'을 조직함에 따라 설립되었고, 2005년 현재의 KickStart로 그 이름이 바뀌게 되었다. 초기 KickStart는 식품 가공 기술을 구축하는데 초점을 두었지만 아프리카에는 80%의 빈곤층이 소농이라는 점을 확인하고, 작물을 재배하는데 강수량에만 의존하고, 많아도 일 년에 두 번 수확할 수 있는 등의 난제를 확인하였다. 소규모 농지와 기초적인 농업 기술 수준을 미루어 볼 때, KickStart는 관개(irrigation)가 영세농업(subsistence farming)이 상업 농업으로 전환하는데 중요하다고 보았다. 그래서 1998년 손으로 작동할 수 있는 "MoneyMaker Irrigation Pumps"를 개발하였는데, 이는 농부들이 강, 연못, 얇은 우물에서 쉽게 물을 끌어오고, 호스 파이프를 통해 압력을 가해서 2에이커의 토지에 관개용수를 댈 수 있도록 해주었다. 해당 펌프는 쉽게 이동 및 설치할 수 있고, 소비자가 \$35~\$95로 형성되어 있으며 작동하기가 쉽다. 관개 시설 개선에 따라 일 년 내내 농작물 재배가 가능해졌으며, 고부가가치 작물 재배와 함께 수확량 증대를 가져왔다.

11) 매년 새로운 비즈니스를 통해 13억 달러 이상의 이윤과 임금이 창출되고 있으며, 7만여개의 일자리를 확충하였다. 케냐에서만 보자면, 펌프 사용자들은 GDP 0.6%에 상응하는 수익을 얻는 것으로 파악되며, 케냐에서의 성과에 힘입어 다른 나라로까지 사업 규모가 확대되고 있다. 2000년에는 탄자니아, 2004년에는 말리에 사무소를 열었으며, 수단, 우간다, 말라위, 모잠비크, 짐바와, 세네갈, 부르키나 파소 등 인접국가에 펌프와 관련 물품을 보급하는데 노력하고 있다(<http://www.kickstart.org> 참고)

1991년부터 아프리카에서는 KickStart의 펌프를 사용하는 새로운 비즈니스가 시작되었다. 농가 부양 능력을 높일 뿐만 아니라 다수의 사람들이 빈곤에서 벗어날 수 있던 것으로 추정된다.¹¹⁾ KickStart는 MDGs의 세 가지 목표에 직접적인 효과가 있다고 보는데, 첫 번째는 지속가능한 소득을 창출하기 위해 적정기술을 제공함에 따라 빈곤과 굶주림을 감소시키고, 두 번째는 여성들의 능

력을 강화하며, 세 번째는 개도국에 기술을 보급할 수 있다는 것이다(Galvin and Iannotti, 2014).

KickStart는 소규모 기업을 관리하고 스스로 동기를 찾는(self-motivated) 민간 기업가들이 개도국 경제에서 역동적인 역할을 할 수 있다고 본다. 이런 기업가들은 새로운 기업을 시작하기 위해서 비교적 소규모의 자본(\$100-\$1,000)을 필요로 하는데, KickStart는 그들이 성공할 수 있는 비즈니스 기술을 확인하고 새로운 기업 운영 착수에 필요한 기술에 접근할 수 있도록 지원한다. 소규모 기업 발전을 지원에 더해, KickStart의 기술, 전문성, 방법 등이 농업, 거주지, 식수 및 위생, 보건, 구호 등의 프로그램을 지원할 수 있도록 아프리카에 폭넓게 적용되도록 노력하고 있다. 기술과 시장 및 민간 분야의 지속가능성을 연계하는 모델을 통해, 빈곤을 해결할 수 있는 방식을 도모하고자 한다. 미션 달성을 위해 다음의 절차를 강조하는데, 우선 기회(요소)를 확인하고, 제품을 디자인하며, 공급 사슬을 구축하기 위해 시도하며, 시장을 형성(개발)하고 사업 결과가 효과적이었는지를 보도록 결과를 측정한다. 처음 사업을 시행할 때부터, KickStart는 빈곤한 아프리카 농부들이 소규모 기업가가 될 수 있도록 하는 바탕으로 그들에게 새로운 도구 및 기구를 제조, 보급, 판매할 수 있는 민간 분야 공급 사슬 구축을 통해 사하라 이남 아프리카의 빈곤문제 해결에 하나의 방안을 제시한 바 있다(KickStart International 웹사이트, 2014).

Galvin and Iannotti(2014)는 KickStart의 주요 효과를 경제적 측면과 사회적 측면으로 구분하여 논의하였다. 우선 경제적 측면을 살펴보자. 유엔 세계 식량 프로그램(United Nations World Food Program, UNWFP)은 관개시설 개선 또는 도입이 작물 수확량을 100~400%까지 높일 수 있고 고부가가치 작물의 연간 작황 횟수를 높여줄 수 있음을 확인하였다. 현재까지 사하라이남 아프리카의 80% 이상의 인구를 차지하는 영세 농민들은 이런 최신식 관개 기술에 접근하기 어렵다. 농민들은 펌프를 당장 구매할 수 있는 자금을 가지고 있지 못하더라도, 구매하는 것을 일종의 투자로 여기고 단기간 내에 상환할 수 있다고 보았다. 실제로 농민들은 펌프를 구매하여 사용한 뒤 초기 투자금을 상환했을 뿐만 아니라, 다른 소규모 기업을 창업하거나 가족 및 주변 사람들의 삶의 질을 개선하며, 운영 반경을 확장해나가는 등의 새로운 활동에 재투자할 수 있게끔 이윤을 남기게 되었다. 특히 KickStart의 접근법은 전 세계적으로 나타나고 있는 경제변화에 대한 반응이라고 볼 수 있는데, 아프리카의 빈곤 가구는 점차 영세한 자급농 스타일에서 현금기반경제(cash-based economies)로 전환해야 한다고 보고 있다. 따라서 이러한 소득 증대는 사회적 개발에도 긍정적인 영향을 미쳤다.

사회 발전의 주요 성과로서는 우선 소득과 빈곤에 대해 볼 수 있다. KickStart가 중점을 두는 것은 소득이고, 소득 증대를 통해 관련 분야가 자연스럽게 개선될 수 있다고 보았다. 다시 말해 소비할 수 있는 돈이 많아지면 생존을 위해 더 이상 고군분투하지 않아도 된다는 의미이다. 앞서 소득 증가분이 장기적으로 봤을 때는 더 나은 영양 공급과 예방 또는 치료에 도움이 된다고 볼 수 있다. 물론 소득 외에도 위생 개선을 통해 식수의 질 개선만이 아니라 치사율을 낮추고 아동 성장을 촉진할 수 있다. 펌프는 식량 다양화에 도움이 될 뿐 아니라 고품질의 식품 소비를 가능하게 해준다. 또한 교육과 여성의 인권 향상에 끼친 영향을 볼 때, KickStart는 마케팅 전략에서 여성을 주요 고객으로 보고 있다. 여성 판매 사원을 고용하여 구매를 원하는 여성이 제품을 이해하는데 더 편안하게 느낄 수 있도록 노력하고 있다. 그리고 여성 단체나 NGO를 대상으로 제품 시연을 보이는 전략을 펼치고 있다.

[표 4] KickStart 수동식 펌프의 장점 및 효과

구 분	내 용
장점	- 농가 수확량 증대 - 농작물에 빠르고 쉽게 관개수를 덜 수 있음 - 가정과 동물의 음용수 공급에 유용함 - 설치, 사용, 유지 편리
식량 안보 및 독립성	- 연간 수확량이 증대된 작물 재배 가능 - 다양한 소득 작물 재배 가능 - 지속적이고 건강한 식품 원료 확보 가능
경제 개발	- 시장에서 농민들이 고부가가치 작물을 판매할 수 있음 - 순수익이 평균 10배 증가 - 농민들이 자급자족이 가능해짐 - 농촌지역 일자리 창출
구조 활동 및 예방	- 기근 위기 감소 및 식량 자원 개선 - 응급상황시 휴대가 가능하고 믿을 수 있음 - 해외식량원조 의존성 감소 - 고부가가치 작물 재배 및 판매 가능
환경에의 긍정적 영향	- 수자원을 효율적으로 활용할 수 있음 - 연료나 전기 사용 없음(운영방식) - 토지내 염분 증가분 감소

※ 출처: 저자 재작성 / 참고: KickStart International Brochure (미상)

4.2. GrameenPhone: Village Pay Telephone(VPT)

1990년대 중반까지 방글라데시의 통신 서비스는 열악한 상태였다. 인구 100명당 전화 한 대보다 낮은 수치로 세계에서 가장 낮은 전화밀도를 보이는 국가 중 하나였다.¹²⁾ 특히 그 상황은 농촌지역에서 더욱 열악해서, 인구 1000명당 1대에도 미치지 못하는 수준이었다. 통신 서비스에 있어서 유선 부문은 Bangladesh Telephone과 Telegraph Board가, 무선 부문은 2만여 명의 이용자를 보유한 Citycell이 방글라데시 통신 산업을 독점적으로 운영하고 있었다(ADB, 2013).

정부는 이를 개선하기 위해 1996년 세 개 업체¹³⁾를 추가하여 무선 서비스를 제공할 수 있도록 허가하였는데, 그 중 하나가 Grameenphone Limited (Grameenphone, 이하 그라민폰)¹⁴⁾이다. 그라민폰은 1996년 10월에 설립되었고, 1997년 3월에 상용화 되었다. 같은 해 6월, Asian Development Bank(ADB)와 International Finance Corporation(IFC), Commonwealth Development Corporation은 그라민폰을 지원하는 프로젝트를 공동으로 시행하기로 결정하였다. 1998년 1월 ADB는 160만 달러의 주식투자와 3000만 달러의 senior loan¹⁵⁾을 제공하기로 승인하였다. 이 프로젝트는 방글라데시 주요 도시에 상용 무선 서비스와 농촌 지역에 village pay telephone(VPT) 서비스를 제공할 수 있도록 전국 무선 통신 시스템 구축 및 운영 계획을 포함하였다. 2004년 1월 ADB는 그라민폰 네트워크 확대를 위해 2천만 달러에 해당하는 추가 대출을 승인하였다. 본 프로젝트는 주요 도시에는 상용 휴대전화 서비스(common cellular phone services)를, 농촌 지역에는 VPT 서비스를 제공하는 전국 통신 체계 구축 지원 목표를 달성하였다. 2011년 말 그라민폰의 무선 서비스는 방글라데시의 100%, 토지의 90%, 인구의 99%에게 제공된다. VPT 프로그램은 농촌지역 마을의 약 95%에 통신 접근성을 갖추도록 하였다(ADB, 2013). 주요 성과로는 크게 민간 분야 개발, 비즈니스 성공, 경제적 지속가능성 등을 볼 수 있다(표 5 참고).

12) 1996년 방글라데시는 인구 100명당 0.3대 정도의 전화밀도를 보유하고 있었는데, 이는 당시 전 세계 기준 최하위 13위였고, 아시아 최하위 3위에 해당하는 정도였다. telephone line의 70%가 Chittagong, Dhaka, Khulna란 세 개의 주요도시에 밀집되어 있었다(ADB, 2013).

13) 세 개 업체는 각각 Grameenphone Limited(Grameenphone), Telekom Malaysia International, Sheba Telecom이다(ADB, 2013).

14) 그라민폰의 주요 스폰서로는 1) Grameen Bank의 완전 소유 자회사인 Grameen Telecom, 2) Telenor AS의 완전 소유 자회사이며 노르웨이 통신 회사인 Telenor Invest AS, 3) 일본 대규모 무역 회사 중 하나인 Marubeni Corporation, 4) 국제 통신 프로젝트를 개발하는 미국 기반 회사인 Gonofone Development Corporation 등이 있다(ADB, 2013).

15) 시니어론은 신용등급이 낮은 회사의 자산을 담보로 돈을 빌려주는 변동금리부 대출로 금리가 오르면 수익도 함께 올라가는 상품이다. 상환순위가 채권보다 우선시되는 대출채권으로 대부분 해당 기업의 영업자산을 담보로 해 '선순위 담보 대출채권'이라 불린다(<http://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=110464>, 2014년 8월 1일 검색).

[표 5] 그라민폰의 주요 성과 및 효과

구 분	세부분야	효 과
비즈니스 성공	민간 분야 확대	통신 산업 발전 및 해당 분야 민간 분야 참여 확대, 고용 증대, 기타 분야 파급 효과
	경쟁 구도 도입	1996년 추가로 3개 무선서비스 제공 업체를 지정함에 따라 해당 산업에서 경쟁 구조가 나타났음. 공공 및 기타분야 행위자가 효율성을 높이고 접근성 및 서비스 수준 개선을 하도록 노력하게 됨.
	상하향 연계	투자자 관련하여, 프로젝트는 상향으로는 판매자와, 하향으로는 소매판매점, reload point, VPT 담당자와 연계되는데 기여하여 발전에 이바지함
	기술개발	Telenor의 기술 노하우와 운영 전문성을 통해 국제수준의 무선 통신 운영이 가능해짐. 수년간 지역 고용인들에게 전략·관리·운영 기술 전수 지원
비즈니스 성공	재무성과	2010년 투자자금으로 지원받은 debt를 모두 갚았으며, 정부가 부과하는 높은 비용과 세금에도 불구하고 성과를 달성함
경제발전에 기여		· 비즈니스 운영, 고용 증대, 제조 및 상업적 혜택을 통한 기여 – 그라민폰은 2007-2011년 방글라데시 최대 기업 세금납세자임 – VPT 담당자 가게 소득 보충, 기타 비즈니스로의 확대 허용, VPT 사용자가 사용시 더 나은 가격을 지불하도록 허용, 사용자 시간 및 비용 절감 등 · 금융, 무역, 농업 등의 경제 활동 촉진
보건 개선	빈곤층 지역사회 보건 여건 개선	· 농촌 인구 35%만이 위생시설 사용, 72%만이 깨끗한 식수 접근성 가짐, 홍수 취약 지대 사람들은 수인성 질병으로 고통을 겪음 · USAID와 파트너십 체결 – HIV/AIDS 아시아태평양 리더십 캠페인 시작 – 고위급 지도자들이 HIV/AIDS를 위한 정책 개혁을 지원하는 데 중점을 둠 · Dhaka Ahsania Mission과 파트너십 체결 – 빈곤층 환자 중 최빈곤층에게 항암 치료 제공 – 그 외 빈곤층 환자들에게 치료비 지급 통한 재정 지원 · USAID의 NGO service delivery program(NSDP)과 파트너십 체결, 전국 보건 프로젝트인 '모자보건(Safe Motherhood and Infant Care)' 착수
	직원 및 판매자 대상 지원	보건, 안전, 보안, 환경 이슈 등에 대한 연수 및 인식 프로그램 시행
	사용자 지원	2006년, HealthLine service 도입 – 의사를 고용하여 의료 콜센터 운영 – 그라민폰 이용자가 양방향 화상통신을 통해 건강 관련 조언과 자문 구할 수 있는 기회 제공

교육, 인식 및 기술 개발 캠페인 실행	장애아동 지원	Tauri Foundation 후원 - School for Gifted Children을 운영 - 미니 버스와 컴퓨터(3대) 보급 및 재정적 지원 - 정신지체 및 지체장애 아동들에게 특수교육 및 필요한 치료 제공 지원
	ICT 관련 컨퍼런스 지원	2007년 ICT 국제 컨퍼런스 후원 - ICT 분야의 과학적 결과, emerging ideas, 실용적 적용방법, 관심 이슈 및 새로운 경향 등을 발표하고 논의하는 컨퍼런스임 - 방글라데시 최초의 ICT 컨퍼런스 개최 행사
역량강화		- 인구 50%이상이 빈곤선 이하(하루 1달러 미만)로 살아가고 있음 - 소득 분배의 불평등, 자원 접근성 제약, 정보 및 인프라 접근성 제약 등에 기인함 - 역량강화는 빈곤감소 및 지속가능한 경제 발전의 핵심 동력 - 개인 또는 그룹이 선택을 하고, 이를 통해 바라는 행동과 결과로 전환하여, 더 나은 삶을 누릴 수 있게 하는 역량 강화 과정임 - 그라민폰의 혁신적 서비스를 통해 개발 기회를 높이고, 성과를 강화하며, 삶의 질 개선을 위해 기여하도록 노력함

※출처: 저자 재작성/ 참고: ADB, 2013:4-11; Nimalathan, 2009:231-235

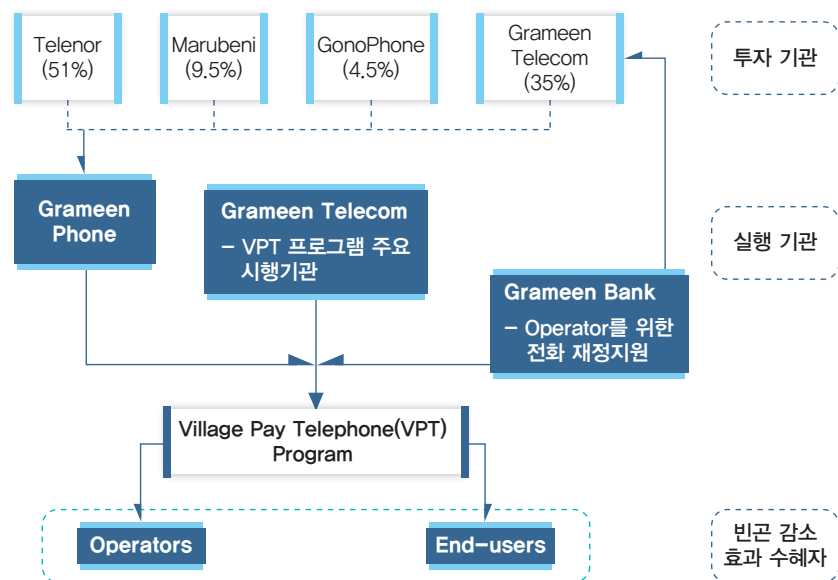
그라민폰의 VPT 프로그램¹⁶⁾에 대해 더 자세히 살펴보기로 한다. VPT 프로그램은 앞서 언급한 바와 같이 도시에 상용전화 서비스를 제공하는 것과 함께 그라민폰 프로젝트의 핵심 요소 중 하나였다. 그라민 뱅크는 Grameen Telecom(GTC)이라는 비영리 기관을 설립하여 개발의 관점에서 볼 때, 농촌 지역 사람들에게 통신 서비스를 제공하고 새로운 소득 창출 활동을 도입하기 위한 목적으로 시행되었다. 특히 농촌 지역 여성들을 'VPT operator'로 활용하여 경제적 기회를 제공하고자 노력하였다. 비즈니스 관점에서 보면, VPT는 하나의 시장으로서 농촌 지역을 대상으로 하고, 경쟁자보다 가입자를 확대시키고자 했다. 또한 VPT는 마을 전화기 당 통화량이 높기 때문에 일반 무선전화보다 사용자당 평균 수익이 더 높을 것으로 기대했다(Bayes et al., 1999; ADB, 2013).

VPT 프로그램에 참여하는 주요 기관은 다음과 같다. 첫째로 프로그램을 운영 및 관리하는 그라민 텔레콤(Grameen Telecom, GTC), 둘째로, 무선전화 서비스를 제공하는 그라민폰, 세 번째는 무선전화 구매시 여신(credit)을 제공하고 통신료를 받는 그라민 뱅크(Grameen Bank)이다. VPT 프로그램은 GTC 담당관이 후보 마을에 village phone을 운영하기 위해서 통신 신호가 적당하고 안정적인지를 우선 확인한 후 해당 마을에서 VPT operator가 될 사람들을 확인하여 선발한다. 그라민 뱅크가 휴대전화 구입 명목으로 VPT operator에

16) 그라민 뱅크는 VPT를 도입하는데 있어서 다음과 같은 전제를 기본으로 하였다. 첫째 정보 불균형은 불평등, 후진성, 빈곤의 주요 요인 중 하나이다. 정보 접근성 결여는 빈곤을 영속화하는 요소로 작용된다. 둘째, 통신 서비스는 농촌 가계가 직면한 생산, 마케팅, 기타 중요한 경제적 결정에 영향을 끼친다. 셋째, 기술 그 자체는 '누가 기술을 통해 하는가'라는 이슈가 해결되기 전까지는 농촌 개발과 빈곤 감소 문제에 대한 해결책이 될 수 없다. 네 번째, 만약 특정 개인이 전화를 살 수 없더라도, 필요할 때는 통신 서비스에 접근할 수 있어야 한다(Bayes et al., 1999). 이러한 전제 하에 방글라데시에서 VPT 프로그램을 도입하게 되었다.

게 대출을 해주기 때문에, VPT operator는 다음의 기준에 부합해야 한다. 첫째, 그라민 बैंक 대출을 성실하게 갚은 이력이 있고, 둘째 직접 문자를 해독할 수 있거나 문자를 해독할 수 있는 자녀를 두고 있으며, 셋째 성공적으로 비즈니스를 운영해본 경험이 있고, 네 번째로 마을 중심지에 거주해야 한다는 조건이 제시된다. 그에 따라 선정된 VPT operator에게 GTC는 그라민 बैं크의 대출을 근거로 휴대전화를 사서 공급해준 다음, 전화 사용 및 유지 방법 및 VPT 비즈니스 운영 방법에 대한 교육을 제공한다. 또한 GTC는 수신과 발신 전화 또는 피크 타임과 야간 때에 대한 전화요금 정보를 제공한다. 그라민폰은 휴대전화사용 시간과 사용한 분당 요금에 근거하여 개별 VPT operator에게 달별로 청구서를 준비하며, GTC는 VPT operator에게 영수증을 보내고, 그라민 बैं크가 통화 시간 청구서, 달별 이용료, GTC 서비스 요금, 세금 등을 포함하여 해당 금액을 영수한다(ADB, 2013).

[그림 4] VPT 파트너십 및 운영 구조



※ 출처: 저자 재구성/ 참고: Murrey et al., 2002: 32

VPT 프로그램이 운영되면서, operator는 평균 매달 70\$(최저 40\$에서 최대 300\$ 범위)에 해당하는 이윤을 보는 것으로 알려졌다. VPT operator의 가계

소득은 프로그램 운영 전과 대비하여 20~50% 정도 증가한 것으로 확인되었다. 등록된 operator 중 약 95%가 여성이었으며, 그에 따라 해당 프로그램은 양성평등에도 기여했다고 본다. 또한 VPT 사용자들에게도 경제적, 사회적 혜택을 가져왔다는 평가를 받는데, 그 이유는 사용자들이 통신 서비스를 통해 시장 정보를 확보함으로써 그들이 생산하는 제품에 대해 더 나은 가격을 받을 수 있고, 전화를 걸기 위해 인근 도시나 도심 중심으로 가야 하는 이동 비용을 줄이고, 가족 및 친구들과 지속적으로 연락할 수 있어 친밀도를 높일 수 있기 때문이다. 또한 해외에서 일하는 가족 구성원으로부터 송금에 대한 자세한 사항을 알 수 있고, 송금할 때 환율을 잘 알 수 있으며, 건강과 관련된 이슈들을 문의할 수 있게 되었기 때문이다(ADB, 2013).

그라민폰은 사회적 기업을 통한 적정기술의 대표적인 성공사례로 꼽힌다. 그렇다면 기존 비즈니스 모델과는 어떤 점에서 차이가 있으며, 그 특징은 무엇인가라는 질문을 던지게 된다.¹⁷⁾ 이에 대해 Yunus et al.(2010:312-319)은 다음과 같이 설명한다. 기존 비즈니스 모델은 이윤추구를 목표로 고객에게 제공하는 제품과 서비스, 고객에게 제품과 서비스를 전달하기 위해 회사가 조직된 방식, 수익 모델이라는 세 가지 요소를 특징으로 한다. 그라민폰은 이와 관련하여 일정 부분에서 유사성을 보이기도 하지만, 사회적 기업 비즈니스 모델만의 특징도 확인할 수 있다. 그 중 첫 번째는 사회적 이윤 지향적 주주 선호(favoring social profit-oriented shareholders)이다. 기존 비즈니스 모델은 이윤이 가장 우선사항이기 때문에, 기업 소유자 또는 주주에게 보고하기 위해서는 사회적 이윤을 줄이더라도 경제적 이윤 창출에 힘쓸 수밖에 없다. 하지만 사회적 기업의 경우 중기 또는 장기적으로 재정적 환원을 가져올 수 있는 경우 사회적 이윤을 지원하게 된다. 사회적 기업 프레임워크는 단순히 고객, 공급자 및 파트너만이 아니라 해당 프로젝트의 사회적 미션을 이해하고 받아들이는 주주를 포함하기 때문에 기존 비즈니스 모델과는 차이가 있다고 하겠다. 두 번째는 사회적 이윤 목적을 정확하게 명시(clearly specifying the social profit objective)하는 것이다. 이를 확실하게 하지 않을 경우 운영상 파트너간 분쟁의 소지가 생길 수 있다. 그에 따라 사회적 기업을 위해서는 기존 재정 이윤 창출에서 사회적 이윤 창출로의 전환이 필요하며, 사회적 이윤 지향적 주주들이 해당 프로젝트에 있을 때만이 가능하다.

17) 그라민폰은 통상적인 비즈니스 모델과 일정 부분 유사성이 있는 것으로 본다. 첫 번째는 기존 가정에 대해 도전의식을 제기하는 것이다. 기존 경쟁구도 속에서 대충은 담보 없이 제공되지 않으며 '기업가정신(entrepreneurship)'은 빈곤층에게서 기대할 수 없다는 가정이 맞지 않는 점을 보여주어야 한다. 두 번째는, 상호보완적인 파트너 발견이다. 기존 비즈니스 모델에서도 같은 산업내 다른 행위자 또는 다른 산업내의 행위자에게 개방할 필요가 있음을 자각하고 협동(collaboration)을 강조하고 있다. 이는 파트너들에 의해 자원과 지식을 통합할 수 있으며, 기업간 자원에 있어서 폭넓은 포트폴리오를 발전시킬 수 있다는 장점이 있다. 세 번째는 지속적인 실험 과정 시행이다. 전통적인 전략적 접근법에 따르면, 모든 시시점은 분석 및 연구를 통해 진단 사전단계에 노출이 되는 것으로 봤지만 비즈니스 모델과 사회적 기업 모델은 단순한 시장 조사 또는 고객 설문조사로는 부족하기 때문에 필수학습과정(required learning)을 중시하고, 해결책이 불확실하거나 결정적 정보가 존재하지 않거나 불가한 경우 해결책을 찾는데 전략적 실험법이 필수적임을 확인하였다. 그에 따라 규모를 작게 시작하여 개선하고 운영해나가는 방법에 대해 고려하고 있다(Yunus et al., 2010).

5. 결론

5.1. 사회적 기업을 통한 적정기술 사례분석 결과

적정기술을 활용한 사업 중 사회적 기업을 통한 적정기술 성공사례인 KickStart의 Super MoneyMaker와 Grameenphone의 Village Pay Telephone(VPT)를 분석하였다. 두 가지 사례는 사회적 기업 운영에 있어서 빈곤층에 대한 지원 방식에 있어 차이가 있다. KickStart의 경우 해당 제품 구매를 위해서 농민들에게 보조금이나 재정 지원을 따로 하지 않았던 반면, GrameenPhone은 VPT 운영에 필요한 휴대전화 구매를 위해 대출을 해줌으로써 재정적으로 지원했다. 또한 투입된 기술과 사업 지역에 있어서도 구분되지만, 두 사업이 성공할 수 있었던 요인을 찾아보면 적정기술이 성공하기 위한 필요조건을 찾을 수 있을 것이다.

KickStart는 다수 빈곤층이 거주하는 농촌 지역의 농업에 초점을 두고 필요한 기술 확인에서 시작하였다. 해당 사업이 시행된 아프리카의 경우 관개가 영세 농업에서 상업 농업으로 전환하는데 중요하다는 점을 인식하여 펌프를 만들되, 가격이 비싸지 않으면서 수동으로 작동할 수 있는 쉬운 기술을 개발하였다. 이때 가격은 재정지원이 없는 상태에서 순수하게 농민들이 지불해야 하는 실제 비용이므로 적정한 가격을 책정하는 것이 중요한 요소였다. KickStart는 설계 기준(Design Criteria)¹⁸⁾ 중 하나로 '가격 적당성(affordability)'을 강조하고 있는데, 이는 대상이 되는 고객층에게 적당한 가격으로 펌프를 살 수 있도록 해야 하기 때문에, 이상적인 가격으로 소비자가를 \$150 이하로 책정하고자 한다. 소비자가를 낮게 유지하기 위해서 KickStart는 제품생산개발팀(Product Innovation Development team)을 운영하여, 적정제품을 개발하도록 한 후, 나이로비에 있는 집권화된 공장에서 일괄적으로 제품이 생산되도록 외주를 주고 있다. 그에 따라 제품의 가격을 일정 수준으로 낮출 수 있으며, 생산된 제품을 해당 공장에서 구매하여 판매상들에게 보급한 후 소비자에게 판매될 수 있도록 공급 사슬을 구축하였다(Simanis and Hart, 2006: 50; KickStart 웹사이트, 2014). KickStart의 자체적인 노력에 더해, 적정가격이 책정될 수 있는 또 다른 원인은 제품개발(R&D), 생산, 마케팅 등에 필요한 재원을 공여기관으로부터 제공받는 것으로 볼 수 있다.

18) KickStart의 설계 기준으로는 소득 창출, 투자대비 환원, 가격 적정성, 에너지 효과성, 인체공학 및 안전성, 설치 및 사용 편의성, 견고성, 문화적 수용성 등이 있다(KickStart International 웹사이트, 2014년 8월 6일 검색).

케냐에서 시작된 KickStart를 활용한 성공 사례는 점차 다른 지역 및 국가로 확대되었고, 농업의 관개 시설 개선을 통한 농작물 증대는 소득 증대로 연계되고 이는 농민 가계의 삶의 질 개선을 통해 교육, 보건, 여성 인권향상 등에 긍정적인 영향을 미치게 되었다. 다시 말해 상대적으로 값싸고 단순한 기술 개발

을 통한 적정기술을 활용한 사업이 한 마을, 한 국가, 더 나아가 인근 국가들에게 영향을 끼칠 수 있음을 확인할 수 있는 대표적인 사례라고 하겠다. 초기부터 제품을 무상으로 보급한 후 사회적 기업으로의 전환을 모색한 것이 아니라, 제품을 판매하고 제품을 구매하는 주된 소비자인 농촌 지역의 빈곤 소농들을 위해 합리적인 가격을 제안하고 효과적으로 운영할 수 있도록 지원했다는 것이다.¹⁹⁾ 현재에는 다양해진 수요를 확인하여 단순한 기술에서 벗어나 더욱 개선되고 복잡한 제품 개발 및 판매를 위해서 노력하고 있다.

Grameenphone은 전화 보급과 농촌지역에서의 통신 접근성을 갖추기 위해 시행된 사업이다. 국가적 차원의 통신서비스 체계 구축이라는 목표로 다양한 파트너 및 국제기구와 협력을 통해서 시행되었다. 그라민폰은 민간 분야 개발, 재무성과 측면에서 비즈니스 성공, 경제발전에 기여, 보건·교육·역량개발 측면에서 기여한 것으로 평가된다. 여기서 눈여겨볼 것은 무선 서비스의 폭넓은 지원이 아니라 농촌 지역의 Village Pay Telephone(VPT)이다. 적정기술의 측면에서 이용자를 단순히 전화기를 소유한 서비스를 이용하는 사람으로 보는 것이 아니라 해당 서비스를 필요로 하고 사용하고자 하는 사람으로 보았다. 해당 사업이 시행된 방글라데시의 경우 농촌 지역의 통신 체계가 몹시 취약하였으므로 이들이 전화기를 구매하지 않고도 해당 지역의 VPT 센터를 찾아가 교환원이나 담당자를 통해 전화를 걸고 받는 시스템을 구축하였다. 그에 따라 지불해야 하는 비용은 전화기 구입비와 통화료를 합산한 기존 패키지보다 저렴하고, 필요할 때만 사용할 수 있다는 장점 때문에 성공할 수 있었다고 볼 수 있다.

19) 제품을 판매하는 것에 대해 KickStart는 무상으로 제공하는(giveaway) 모델과의 비교를 통해 더 효과적인 결과를 제시하였다. 특히 새로운 이윤창출이 가능한 비즈니스를 운영하는 데 사용되는 도구의 퍼센티지에서 차이를 보이는데, 무상제공의 경우 펌프의 1/3 이하가 새로운 비즈니스 운영에 사용되었는데, 그 이유는 제공받은 수혜자가 제품 자체에는 감사할지 모르나 기업을 운영할 동기가 없거나 활용해야 할 의욕이 없을 수 있다. 반면 펌프를 구매함으로써 투자한 사람들은 가족들의 생계와 삶의 질 개선을 위해 기여해야 할 동기가 있다고 말한다. 그리고 펌프 부품과 관련하여 무상제공한 경우는 펌프가 닳더라도 부품을 구할 수가 없지만, KickStart는 해당 펌프가 적어도 4년 이상 유지되도록 제품을 개발하였으며 필요한 부품은 펌프를 구매한 소매상에서 싸게 즉각적으로 살 수 있음을 강조하였다(<http://www.kickstart.org/what-we-do/why-we-sell/>, 2014.7.30 검색)

이 두 가지 사례에서는 공통적으로 빈곤층을 제품의 사용자, 즉 소비자로서만 보는 것이 아니라 제품의 판매, 보급, 운영 등의 과정에 참여시켜 판매자, 운영자로서의 역할을 할 수 있도록 해주었다는 점에 주목할 필요가 있다. 그리고 제품을 제공함으로써 즉각적인 수요를 충족시킨 것은 물론, 제품 활용에 따른 소득 증대가 보건, 교육 등의 여건 개선과 함께 다른 비즈니스를 운영할 수 있게 되는 등의 파생적인 효과로 연결되었다. 사회적 기업은 사회적 효과에 중점을 두고 시행되기 때문에 그런 점에서 두 가지 사례를 성공적이라고 평가할 수 있는 것이다. 물론 완벽하게 수익구조를 내는 정도에 이르지지는 않았다고 하지만, 이는 향후 사업이 진행됨에 따라서 개선될 것으로 전망된다. 또한 사회적 기업을 운영하는데 필요한 재원은 공여기관 및 국제기구로부터의 기여금을 통해서 조성될 수 있으므로, 해당 시장을 더욱 성숙하게 발전시킬 필요가 있다.

5.2. KOICA/ODA 사업에의 시사점

적정기술을 활용함에 있어서 시장중심적 접근법에 대해서 살펴보았다. 기술수준과 자본이 부족한 빈곤층의 경우 자립적으로 해당 사업을 시행할 수 없으므로 초기에는 공여기관, NGOs, 민간 기업의 지원이 필요하다. 그 중에서도 사회적 기업을 통한 적정기술 활용을 강조한 이유는 순수한 원조나 비즈니스 모델 양 극단에 치우치지 않고, 경제적 이윤을 추구하되 사회적 이윤 추구를 위해 빈곤층의 참여를 높일 수 있고, 주주 및 이해관계자들의 사전 이해가 있는 경우, 경제적 이윤을 즉각 창출해야 하는 부담을 줄일 수 있다는 사회적 기업의 특징에서 찾을 수 있다. 적정기술을 활용한 사회적 기업을 운영할 경우 핵심 기술이 비교적 간단하고, 해당 기술을 실현시킬 제품의 가격이 적정하다는 점에서 초기 투자자와 지역 주민들의 거부감을 줄일 수 있으며, 이윤 환원에 있어서도 장기적 관점에서 수익을 통한 지역주민들의 자급자족에 목적을 두기 때문에 더욱 발전시키고자 하는 동기부여가 될 수 있다고 보겠다.

본 연구는 적정기술에 대한 개요 및 적정기술 활성화 및 사업의 지속가능성을 높이기 위한 시장중심적 접근법에 대해 설명하였다. 특히 시장중심적 접근법 중 빈곤층이 소비자로서 뿐만 아니라 생산자 및 기업가로 역할을 할 수 있다는 관점에서 BOP와 포괄적 비즈니스를 살펴보았다. 또한 기존 민간 기업의 역할과 관련하여 기업의 사회적 책임과 사회적 기업에 대해 살펴보았다. 상기 유형의 공통점은 전 세계 빈곤층을 단순한 지원대상이라고 보기 보다는 개발협력 사업의 능동적인 주체로서 인식하고, 참여를 통한 역할 및 권한 부여 및 장기적 사회경제적 발전에 중점을 둔다는 점이다.

물론 적정기술을 활용한 사회적 기업의 설립 및 운영이 절대적으로 옳은 것만은 아니다. 앞서 설명된 사례 외에 실패하거나, 기대한 바와 같이 운영되지 않는 사업도 많을 수 있다. 그리고 개도국의 상황과 선호도에 따라 시장중심적 접근법 중에서도 다른 방식을 통해 사업을 시행하게 될 가능성도 있다. 그럼에도 사회적 기업은 개도국 빈곤층에게 하나의 기회이고 참여를 통한 주인의식 및 역량개발에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 중요하다고 보았다. 다만 사회적 기업 운영에 있어서 제약요소로 언급되는 재정 지원과 실제 운영상 사회적 가치 추구의 어려움 등을 염두에 두고 사업 형성 사전 단계와 초기 단계에서 주의할 필요가 있다. 또한 파트너십을 통한 사업 운영의 경우 이해관계자의 목적과 운영방식에 큰 차이가 있을 수 있으므로 이를 조율할 수 있는 사전 단계의 합의와 효과적인 관리 방식을 갖추어야 할 것이다.

그러면 개발협력분야에서 공여기관은 적정기술을 활용한 사회적 기업을 어떻게 지원할 수 있을 것인가를 살펴볼 필요가 있다. 그에 앞서 Rogerson et al.(2014)은 공여기관이 사회적 기업을 포함한 시장중심 접근법을 지원해야 하는 이유를 네 가지로 설명하였다. 첫 번째는 ‘시장 실패’에서 찾을 수 있다. 외부효과(externalities)와 공공재, 정보 불균형, 지원 서비스 시장의 취약성이라는 측면을 살펴볼 수 있는데, 그 중 외부효과는 민간 분야가 주요 활동에 대한 사회 또는 환경 비용과 혜택을 커버하지 못할 때 발생한다. 공공재는 외부 효과를 포함하는데, 그 기본 원칙은 대중들에게 ‘비경쟁적이고, 비배제적인’ 기준에 따라 가용될 수 있어야 한다는 것이다. 이러한 외부효과와 공공재는 민간 분야가 제대로 역할하지 못할 경우, 다수에게 영향을 미치기 때문에, 정부가 개입하거나 보조금 지급을 통해 보완할 수 있어야 한다. 다음으로 정보 불균형은 한쪽이 상대방보다 더 많은 정보를 가지고 있을 때 발생하게 되며, 이는 부최적(sub-optimal) 결과를 가져오게 된다. 이런 경우 공적 분야가 적극 개입하여 올바른 정책이나 선택을 할 수 있는 기반을 조성해야 한다. 제품 또는 서비스 시장은 필요한 지원 서비스 시장의 취약성 또는 부재로 인해 형성되기 힘들 수 있는데, 그에 따라 금융 시장, 불안정한 전력과 수송 서비스, 부적절한 재산권과 집행, 충분치 않은 기술인력 등의 결과로 나타나게 된다.

두 번째 이유로는 ‘포괄적이고 지속가능한 성장’을 들 수 있다. 공적 지원을 위한 포괄적 성장은 앞서 언급한 시장 실패의 다른 형태라 볼 수 있는데, 다수의 빈곤층, 취약 계층이 시장 접근성 측면에서 장벽을 겪게 되는데, 이러한 난제를 비즈니스나 마케팅 이론에 접목하게 될 때, 일반적으로 얘기하는 ‘Fortune to be found at the bottom of the pyramid(BoP)’로 설명할 수 있다. 특정 목표 그룹의 복지를 개선하기 위한 지원이 더욱 필요하게 되고, 이는 도덕적이고 정치적인 판단을 반영하는 결과이기도 하다. 그에 따라 민간 분야에서 이를 위한 인센티브가 부족할 수 있으므로, 발생할 수 있는 높은 비용을 확인하고 정부가 일부 흡수하거나 지원하는 것으로 그 역할을 규명할 수 있다.

세 번째로 ‘민간위탁’에서 그 이유를 찾을 수 있다. 이는 ‘시장 실패’와 대치되는 ‘국가 실패’와 관련이 있는데, 많은 개도국에서 공공분야가 시민과 납세자들에게 그 역할을 하지 못하는데서 비롯된다. 공여기관의 관점에서, 이러한 시장 중심적 계약 또는 전달 채널의 도입은 다음과 같은 장점이 있다고 볼 수 있다. 이는 투입과 결과간의 단기 귀착사슬이 있다는 점, 다단계의 공공 시스템을 통한 광범위한 투자보다 직접 개입의 비용 효과성(또는 value for money)을 측정하기 쉬운 점, 원조 계약이 어떻게 조성되었느냐에 따라, 기금 제공자

는 경상비(overhead cost)를 줄이는 대신, 낮은 한계비용으로 산출물을 추가적으로 거둘 수 있다는 점 등이다. 이러한 민간위탁 접근법은 저소득 그룹에 의한 참여를 진작시키는 대규모 현금지급 프로그램과 결합될 수 있다. 최근에는 기술이 진보됨에 따라 하향식 공공 혜택 전달에 의한 높은 매몰 비용과 부패 위험 등을 지양할 수 있다.

네 번째 이유는 ‘실험 및 선구자(first-mover) 비용 경감’이다. 초기 비용과 선구자들을 위한 혁신 위험이 경감되기만 한다면 사회적 효과를 전달하기 위한 기업 모델이 활성화될 것이라고 본다. 이를 위한 공적 분야의 지원은 성공적인 소규모 시범사업을 확인하여, 규모를 키울 수 있도록 지원하는 형태로 나타난다.

이렇게 공여기관이 시장중심적 접근법을 지원해야 하는 필요성을 확인함에 따라서 한국의 공여기관으로서 KOICA는 시장중심적 접근법 중 적정기술을 활용한 사회적 기업을 어떻게 지원할 수 있는지에 대해서 생각해볼 필요가 있다. 우선적으로 생각해볼 것은 KOICA가 기존 방식의 사업에 참여하게 될 것인지, 아니면 완전히 새로운 방식으로 참여하게 될 것인지이다. 관련 사업에 있어서 KOICA가 기존 방식과 같이 운영되는 사업에서 지원하게 될 경우 재정을 지원하는 소극적인 형태의 역할을 하게 될 것이다. 하지만 해당 사업을 새롭게 형성하여 KOICA가 시행기관이자 지원기관으로 참여하게 될 경우 더욱 적극적인 역할을 담당할 수 있다. 이 두 가지 가능성을 두고 볼 때, KOICA가 당장 후자의 역할을 담당할 수 있다고 보기는 어렵다. 하지만 앞서 살펴본 사례분석과 함께 타 공여기관들이 시장중심적 접근법을 도입 및 활용하는데 있어서 적극적으로 나서고 있다는 점에서 점차 후자의 역할 역시 중요하다고 볼 수 있다. 이를 참고로 하여 KOICA가 향후 사업을 시행함에 있어서 지원할 수 있는 방향을 제시하고자 한다.

첫 번째로, 다양한 개발협력 프로젝트 중에서 적정기술을 활용한 사회적 기업이 타당하다고 판단될 경우, 기존 사업과는 달리 비교적 장기적 관점을 가지고 지원해야 한다. 이때 적정기술을 활용한 사회적 기업의 타당성 판단 근거는 관련 분야와 지역 상황 특성에서 찾을 수 있다. 사회적 기업을 운영한다는 것은 시장이 제대로 형성되어 있지 않고, 수익 자체가 낮으며, 이윤을 많이 낼 수 없는 경우가 많기 때문에 공여기관으로서는 부담이 될 수밖에 없다. 또한 적정기술은 개발협력 사업에서 하나의 수단이기 때문에 사업을 형성하는 과정에서 적정기술을 활용한 사회적 기업 형성을 구상하기는 힘들 수 있다. 하지만 사업

시행 과정에서 사회적 기업 형성에 대한 시범 사업을 운영해보거나 지역주민들의 피드백을 받도록 하여 사업 종료 후 계속 과제로 형성하거나 지역민들이 주체적으로 사회적 기업과 연계하여 운영될 수 있도록 관리체계를 지원해줄 수 있을 것이다. 적정기술을 활용한 사회적 기업 사업을 지원 및 시행할 때 해당 사회적 기업의 수가 비교적 적고 운영된 지 오래지 않은 신생 기업이 많은 점에서 위험부담이 높을 수 있으므로, KOICA는 즉각적으로 시행하기 보다는 해당 사회적 기업을 잘 확인하여 신중하게 지원할 수 있도록 해야 한다.

두 번째로 적정기술을 활용한 사회적 기업을 운영함으로써 교육 및 보건 개선, 여성인권 강화 등의 효과를 거둘 수 있다는 점을 확인하였지만, 사업을 실행할 때는 수익창출 모델을 구축하여 경제적인 성과를 거두는데 우선 중점을 두어야 한다. 무엇보다도 적정기술을 활용하는 사업의 경우 기술 개발에 힘써야 한다. 지역상황을 파악하고, 그에 적합한 적정기술을 모색하여, 필요한 제품을 만들어내야 한다. 주요 대상은 개도국의 빈곤층이므로 적정 가격을 책정하는 것 역시 중요하다고 하겠다. 그에 따라 처음에는 작은 지역을 선정하여 사업을 시작하고, 수익성과 파급효과 등을 확인해가면서 점차 확대해나가는 형태를 갖추어야 한다. 이런 점에서 KOICA는 적정기술의 도입 및 활용에 필요한 인적자원을 개발하고, 필요한 기술을 전수할 수 있다. 또한 비즈니스 환경을 개선하여 빈곤층과 사회적 기업들이 겪는 난제를 해결할 수 있도록 지역 비즈니스(시장)를 형성 및 개발하고, 가치사슬을 형성할 수 있어야 한다. 이는 공여기관만의 노력으로는 이뤄질 수 없으므로 개도국 정부 및 민간분야와의 협의를 위한 네트워크 및 채널을 구축하여 관련 이슈가 개선될 수 있도록 노력하는 역할을 할 수 있을 것이다.

세 번째로, 적정기술을 활용한 사회적 기업을 운영함에 따른 개발 효과를 평가, 보급 및 대중화하기 위한 역할을 시행해야 한다. 적정기술과 시장중심적 접근법, 사회적 기업 등에 대한 국민들의 관심은 높지만, 정작 관련 내용을 잘 알지 못하는 경우가 많다. 특히 사회적 기업의 경우 공여기관의 입장에서는 성공한다면 좋지만, 실패할 경우를 배재할 수는 없으므로 이에 대한 국민들의 이해가 무엇보다 필요하다. 적정기술의 경우 사업을 도입 및 적용하는데 있어서 시행착오와 위험부담을 줄일 수 있다는 측면에서는 긍정적으로 평가된다. 또한 킥스타트와 그라민폰 사례에서 보았듯 빈곤층에게 적정기술 제품이 단순한 소비재가 아니라 이를 활용하여 도약할 수 있는 기회의 수단이며, 빈곤층의 역할을 생산자 및 기업가 등으로 확대시킬 수 있다는 점을 미리 인식시킬 필요가 있다. 국민들의 이해를 돕고, 사업에 대한 정확한 진단을 위해서 경제 · 사회 ·

환경 등 다각적 측면에서의 개발 효과를 평가해야 한다. 평가요소로는 적정기술의 적정성 및 활용가능성, 지역사회에서의 활용도, 사회적 기업 형성 여부 및 지속성, 사업실행을 통한 수익의 배분 및 활용도 등을 제시할 수 있다. 이를 근거로 사회적 기업이 제대로 운영될 수 있게 자문을 제공하고 지원방안을 제시할 수 있다. 사회적 기업을 운영해야 하는 필요성에 대한 인식에 비해 관련 연구가 많이 진행되어있지 않은 실정이므로 적정기술을 활용한 사회적 기업 운영의 경제적, 사회적 효과 및 지역사회에의 기여도 등을 종합한 평가와 연구가 더욱 중요하다고 볼 수 있다.

적정기술을 활용한 사회적 기업의 궁극적인 목표는 빈곤층을 빈곤에서 벗어날 수 있게 하는 것에 있다. 수익창출을 높여 사업수행에 필요한 비용을 지불하고 남은 수익은 사회에 환원하여 빈곤층의 삶의 질을 높이기 위해 활용하게 된다. 공여기관과 국제기구는 해당 사업을 착수하고 정착하게 하는 과정에서 재정을 지원하는 역할을 해왔다. 사업이 안정화되고, 수익이 창출되게 되면 공여기관의 외부 재원에 대한 의존도가 낮아질 수 있다. 개발협력분야에서 민간 분야의 역할이 강조되는 상황에서, 공여기관은 기존 사업의 효과성 제고와 함께 변화하는 환경에서의 역할 정립이 중요하다고 하다. 이를 위해서는 공여기관으로서 KOICA는 사업 형성을 위한 자문 및 지원, 자원 제공, 평가 강화 등에서 중요한 역할을 할 수 있을 것으로 본다. 그리고 사례를 통해 적정기술을 활용한 사회적 기업이 성공하기 위해서는 지역민들을 가치 사슬 내에 중요한 행위자로 참여시킨 것이 주요했음을 살펴봤으므로 해당 역할을 잘 담당할 수 있는 지역의 중개기관 또는 담당 인력 등을 잘 선발하여 활용하는 것도 중요하다. 그들을 위해 관련 교육 및 훈련을 제공하여 인적역량강화를 지원할 수 있다.

참고문헌

국내 문헌

송위진, 성지은, 김왕동. 2013. 기술집약형 사회적 기업 활성화 방안. Issues & Policy. 2013. 제65호. 과학기술정책연구원

전수민. 2013. 개발협력사업에서의 적정기술 활성화 방안. KOICA 연구보고서. 한국국제협력단. 2013

최미지. (2012). 기업의 사회적 책임(CSR)과 개발. EDCF Issue Paper. Vol. 1, No. 3. 대외경제협력기금. 한국수출입은행

국외 문헌

ADB. [2013]. Bangladesh: Grameenphone Telecommunications Project and Grameenphone Telecommunications Expansion Project. Performance Evaluation Report. March 2013.

Akinyemi, J.O., Dilyard, J., Anderson, D., & Schroeder, K. [2013]. Innovation and Technology for Social Enterprises. (<http://www.un.org/esa/socdev/egms/docs/2013/ict/innovation-technology-social-enterprises>)

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC, 12.

Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. Entrepreneurship & Regional Development, 23(5-6), 373-403.

Bayes, A., von Braun, J., & Akhter, R. (1999). Village Pay Phones and Poverty Reduction: Insights from a Grameen Bank Initiative in Bangladesh. ZEF. Discussion Papers on Development Policy No. 8, Center for Development Research, Bonn, June 1999. pp. 47

Galvin, M. D., & Iannotti, L. (2014). Social Enterprise and Development: The KickStart Model. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 1-21.

Goldsmith, A. A. (2011). Profits and alms: Cross sector partnerships for global poverty reduction. Public Administration and Development, 31(1), 15-24.

- Gradle, C. and Knobloch, C. (2010). Inclusive Business Guide: How to Develop Business and Fight Poverty. Berlin: Endeava.
- Ito, S. (2013). Social Business for Pro-Poor Growth. Forum of International Development Studies. 43, 17-28. March 2013
- Jue, D. M. (2012). Getting out of the Lab and Into the land: Commercializing Technologies for Social impact. Forum essay. Frontiers In Development. International Development Forum. June 11-13, 2012.
- Kaplinsky, R., & Keynes, M. (2011). Bottom of the pyramid innovation and pro-poor growth. PRMED Division, World Bank, Milton Keynes: The Open University.
- Khalid Shams, M. (2009). Accelerating Poverty Reduction in Bangladesh Through the Grameen Family of Companies: Building Social Enterprises as Business Ventures. Grameen Foundation Publication Series. January 2009.
- Leland, J. (2011). Development from the Bottom of the Pyramid: An Analysis of the Development Innovations Ventures Program. WISE(Washington Internships for Students of Engineering) Program-ASME, Summer 2011
- Lizuka, M. and Ghazi, S. (2011). Understanding Dynamics of Pro-Poor Innovation: Mapping the Disputed Areas. paper presented at the DIME Final Conference. April 2011, Maastricht.
- Maretich, M. and Bolton, M. (2010). Social Enterprise: From Definitions to Developments In Practice. European Venture Philanthropy Association Knowledge Centre.
- Murray, A., Duran, X., & Yeomans, K. (2002). Factors Shaping Successful Pro-Poor ICT Public-Private Partnerships: Inception Phase of a Study in Commonwealth Developing Countries. London: Commonwealth Policy Studies Unit, University of London and The Commonwealth Telecommunications Organisation, Unpublished mimeo.
- Nimalathan, B. (2009). Social Responsibility of Business: A Case Study of Grameen Phone in Bangladesh. Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, 3(1), 227-237.

Pervez, T., Maritz, A., & De Waal, A. (2013). Innovation and social entrepreneurship at the bottom of the pyramid-A conceptual framework. South African Journal of Economic and Management Sciences, 16(5), 54-66.

Rogerson, A., Whitley, S., Darko, E., & Rabinowitz, G. (2014). Why and How are Donors Supporting Social Enterprises?. Overseas Development Institute. April. 2014

Simanis, E., & Hart, S. (2006). Expanding Possibilities at the Base of the Pyramid. innovations, 1(1), 43-51.

Smith, W., & Darko, E. 2014. Social Enterprise: Constraints and Opportunities - Evidence from Vietnam and Kenya. Overseas Development Institute. March 2014

Venturesome. (2008). The Three Models of Social Enterprises: Creating Social Impact through Trading Activities. <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-cheng-ludlow.pdf>

Whitley, S., Darko, E., & Howells, G. (2013). Impact Investing and Beyond: Mapping Support to Social Enterprises in Emerging Markets. July 2013. <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8488.pdf>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. Long Range Planning, 43(2), 308-325.

Zelenika, I. and Pearce, J. M. (2011). Barriers to Appropriate Technology Growth in Sustainable Development. Journal of Sustainable Development, Vol. 4(6), December 2011

[웹사이트]

KickStart 홈페이지 <http://www.kickstart.org/>

ASHOKA Full Economic Citizenship 홈페이지 <http://fec.ashoka.org/>

IADB 홈페이지 <http://www.iadb.org/en/>

Colalife 홈페이지 <http://www.colalife.org/>

참고 1. 사회적 기업의 위험요인과 혜택

Alter(2007:58) 역시 사회적 기업이 제공하는 혜택과 위험요인에 대해서 언급한 바 있다. 특히 혜택과 관련해서는 소득 증대, 다양화된 자원 조성, 소득 할당의 유연성, 조직 기획, 관리, 및 효율성 개선, 자선 공여자와의 관계 개선, 자존감 향상, 업무에 대한 가치 증대 등을 언급하였다. 이와 관련하여 사회적 기업을 비영리 기관과 통합하는 것은 위험요인을 양산할 수 있다. 혜택과 위험요인은 사회적 기업의 방법론적 측면에 부합되도록 분석될 필요가 있다. 아래 표에서 자세한 내용을 볼 수 있다.

구 분	Risks	Benefits
재 정	• 투자금을 잃을 수 있음 • (자발적 설립기관보다) 초기비용이 높음 • 기존 비영리기관 자금제공자 지원 감소가능성 • 기회비용의 측면(근로 소득 vs. 기금 조성)	• 지속가능한 소득원 생성 • 매출원(revenue streams) 다양화 • 공여국 의존도 감소 • 기존 자산을 활용하여 효과를 높일 수 있음 • 제한없는 기금 조성 가능 • 기금 공여자와의 신뢰성 증진
미 선	• 기업이 이해관계자들에게 변절(sell-out)로 여겨진다면, 기존 미션과 명성은 퇴색될 (comprised) 수 있음 • 미션과 이윤 창출 활동간 균형 유지에 어려움을 겪고, 중점 사회 활동에서 비즈니스로의 변화를 야기하기도 함 • 기업은 때로는, 고객에게 부정적인 영향을 끼칠 수도 있음	• 지속가능한 프로그래밍 동력 • 사회적 목적을 달성하기 위한 책무성을 가짐 • 미션 활동과 중점 능력을 향상시킬 수 있음
운 영	• 운영방식과 직원의 주의를 전환시킬 수 있음 • 조직 복잡성 증대 • 기업 운영에 필요한 새로운 시스템 구축이 추가적인 비용을 발생시킬 수 있음 • 기업에 필요한 비즈니스 기술은 신규 인력 채용을 필요하게 됨	• 비영리 기관을 통해 조직적 발전과 비즈니스 도구를 통합할 수 있음 • 모든 기능을 다루는 운영을 위한 double bottom line 상황 제공 • 사회적 이익, 자산, 투자 관리 기관 필요 • 효율성과 비용효과성 증진 • 시장 대응성 개선
문 화	• 사회 프로그램과 기업의 문화적 차이로 인해 긴장 조성할 수 있음 • 직원은 '비즈니스 문화'로 인해 관둘 수 있음 • 변화에 대한 저항성	• 혁신 • 기업가정신 • 변화 관리 • 시장 지향적 • 결과 지향적

※ 출처: 저자 재작성/ 참고: Alter, 2007: 58

참고 2. 사회적 기업 발전 프레임워크

비즈니스 아이디어 발현 및 청사진 제시 (seed/blueprint)	테스트 및 개선된 비즈니스 모델 인증(validate)	비즈니스 운영 및 성장단계 확대 (Operationalise/grow)	구축된 비즈니스 손익분 기점 달성 및 재정 지속 가능 확보(Break even, Sustainable)
시장 기회 확인 - 기회요인을 확인하여 초기 시장 분석 시행	상세 비즈니스 운영 계획 - 합의된 비즈니스 계획 확정 및 실행 - 예. 재무제표	초기 2-3년간 운영 - 비즈니스 운영 초기 단계 - 예. 제 3자를 통한 재무제표 및 비즈니스 계획 감사	재정적으로 안정된 비즈니스 모델 구축 - 재무손익분기점 달성 - 예. 제 3자에 통한 재무제표 및 손익분기 점 감사
초기 비즈니스 기획 - 비즈니스 아이디어를 기본 계획으로 발전 시킴 - 예. 비즈니스 계획(안)	비즈니스 모델 개선 및 테스트 - 시장 접근 시행 및 비즈니스 모델 테스트 /개선 - 제품 및 기술 수정 및 개선 - 예. 시장 기회 확인 및 비즈니스 운영계획	실적 달성 - 고객 중심의 효과적 공급 체인을 달성한 비즈니스 - 예. 제 3자를 통한 재무제표 및 비즈니스 계획 감사	비즈니스 모델을 새로운 지역과 고객에게로 이동 - 상업금융을 모색하여 새로운 지역과 고객 그룹에 효과가 나타나 게 함 - 예. 제3자를 통한 감사
기술 시연 및 제품 원형 (prototype) 개발 - 기본 및 응용 연구, 초기 제품 및 기술 개발 및 테스트 - 예. 타당성 조사		역량 구축 - 자산, 재능, 생산 역량 개발 - 기능, 시스템, 과정 등 지원 - 시장과 구축된 회사 네트워크 연계	
비즈니스 등록 및 설립 - 법적 비즈니스 등록 - 예. 법인 설립 인가증		수요 구축 - 비즈니스 제품 및 서비스에 대한 고객 수요 증대	

※ 출처: 저자 재작성/ 참고: Whitley et al., 2013:12

연구자료

ODA연구 2014-22-184

『개발협력 정책과 이슈』가 더욱 풍성한 주제·내용과 함께 『개발과 이슈』라는 새로운 이름으로 발간됩니다. 본 리포트는 비정기 발간물로써 국내외 개발협력 담론 및 정책과 함께 KOICA의 주요 전략, 중점 분야와 범분야 관련 주요 현안과 다양한 사업사례 등을 시의 적절하게 소개할 예정입니다. 본 발간물의 내용은 출처 및 집필자 명시 하에 인용이 가능합니다.

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