

# BoP 시장 진입 시 제도적 공백 극복 전략 연구: 남아시아의 사례를 중심으로\*

이명무\* 서울대학교 아시아연구소 HK연구교수

김윤호\*\* 서울대학교 아시아연구소 선임연구원

전 세계 40억 명의 저소득층(Base of the Pyramid, BoP) 중에서 아시아에 거주하는 인구는 28.6억 명이며, 특히, 인도를 포함한 남아시아 지역은 지구상에서 빈곤층이 가장 많이 사는 지역이다. BoP 계층은 특정 국가나 지역에 국한되지 않고, 전 세계에 존재하기 때문에 비즈니스의 범위가 넓다는 장점이 있다. BoP 시장은 비즈니스 제도와 시스템이 갖춰진 선진국 시장과 다르게 다양한 제도적 공백(Institutional Voids)이 존재하여, 다국적기업(MNCs) 및 자국 시장에서 성장하고 있는 현지 기업(Emerging Giants)이 BoP 시장에 진출하는 데 어려움을 겪고 있다.

본 연구의 주요 연구 내용은 다음과 같다. 첫째, 다국적기업(알리안츠, 다농)과 이머징 자이언트(e-초팔, 헬스라인)가 남아시아 BoP 시장에 진출하면서 직면한 제도적 공백을 살펴보았다. 둘째, 사례 기업들이 직면한 제도적 공백을 극복하기 위한 트리플 버텀 라인에 기반한 비즈니스 모델을 바탕으로 시장 진입 전략을 살펴보았다. 이를 위해, 제도적 공백과 그 극복 방안에 대해, 제도적 공백의 세부 분야별로 Osterwalder and Pigneur (2010)가 제시한 확장된 BMC 모델을 가지고 설명하였다. 시장 진입 전략에 대해 Khanna and Parepu (2011)가 제시한 전략적 선택의 관점에서 분석하였다. 셋째, 사례 연구를 통해 분석된 결과를 바탕으로 다국적기업과 이머징 자이언트가 제도적 공백을 극복을 위한 시장중재자의 역할을 어떻게 부여하고 활용했는지를 규명하였다. 이를 바탕으로 남아시아의 BoP 시장에 진출할 기업들이 제도적 공백을 극복하고 자사의 제도적 비교우위로 발전시킬 진출 방안에 대해서 제언을 하였다.

**주제어** 저소득층, 제도적 공백, BoP 비즈니스, 남아시아, 인도, TBL, ESG

## I. 서론

저소득층(Base of the economic Pyramid, BoP)은 구매력 평가 기준으로 1인당 연간소득이 3,000달러(1일 8달러) 이하의 계층을 말한다. BoP는 전 세계 인구의 72%(약 40억 명)에 해당하며, 시장규모는 5조 달러에 이른다. BoP 층은 특정 국가

\* 이 논문 또는 저서는 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2020S1A6A3A02065553).

\*\* 제1저자.

\*\*\* 교신저자.

나 지역에 국한되지 않고, 전 세계에 존재하기 때문에 비즈니스의 범위가 넓다는 장점이 있다. 모건스탠리캐피털지수(MSCI, 2020)에 의하면 선진국 시장은 지난 10년간 0.6% 상승하는 데 그쳤지만, 신흥시장(Emerging Markets)은 13.2%나 상승하였다. 따라서 다국적기업은 BoP 시장을 거대시장으로 인식하고, 저소득층을 대상으로 하는 비즈니스를 본격적으로 추진하고 있다.

BoP 비즈니스 연구는 개발도상국의 BoP 층을 대상으로 다양한 사회적 문제인 빈곤 퇴치, 주거 환경, 기반 시설 등의 해결에 도움을 주는 비즈니스 모델 개발을 목적으로 하고 있다. 기존 선진국 시장이 위축될 경우를 대비하여 미래의 새로운 성장 동력을 확보하기 위해 선진국의 다국적기업들이 빠르게 BoP 비즈니스를 개척하고 있다. 또한 UN에서 BoP 비즈니스를 포용적 비즈니스(Inclusive Business)로 정의하고, 새천년 개발목표(MDGs)를 수립하여 1일 1달러 미만의 저소득층 인구를 절반으로 줄이는 계획을 진행하고 있다. 2015년 유엔 총회에서 글로벌한 공동 추진 목표로 지속가능한 발전목표(SDGs: Sustainable Development Goals)를 선정하고, 질 높은 교육, 양질의 일자리와 경제적 성장 등의 세부 목표를 제시하였다. 유엔의 SDGs에 발맞추어 다국적 기업도 경영활동에 영향을 미치는 사회적·환경적·경제적 이슈들을 요인을 균형 있게 고려하면서 지속가능경영을 추구하고 있다. 지속가능 경영은 경제적·환경적·사회적 가치 등 경영의 3대 축(TBL: Triple Bottom Line)을 통해 재무적 성과뿐 아니라 환경, 사회 윤리 문제 등 비재무적 성과도 고려하고 있다. 최근에는 기업의 재무구조가 투명하고, 공정해야 된다는 점을 강조하면서 ESG(Environment, Society and Governance)로 표현되기도 한다. 미국 국제개발청(USAID)은 기업, 재단, 대학교, NGO·NPO 등과 연계하여 개발도상국의 당면한 문제를 해결하기 위한 민간부문 제휴(PSA: Private Sector Alliances)프로그램을 수행하고 있다. 우리나라도 미국과 중국에 편중된 우리나라의 교역 시장과 글로벌 생산 네트워크를 다각화하기 위하여 인도 및 아세안 국가들과 정치, 경제, 문화 등 다양한 분야에서 협력 관계를 높이는 신남방 정책을 추진하고 있다.

BoP 시장은 제도와 시스템이 갖춰진 선진국 시장과 달리 여러 제도적 공백(Institutional Voids)이 존재하여, 다국적기업 및 자국 시장에서 성장하고 있는 현지 기업(Emerging Giants)이 해당 시장에 진출하는 데 어려움이 많다. 제도적 공

백은 선진국에서는 당연하게 받아들여지는 일들이 신흥국 시장에서는 성립되지 않는 것을 의미한다. 신흥국 시장은 구매자와 판매자를 효과적으로 연결하는 환경이 갖춰지지 않은 경우가 많으며, 제도는 있으나 노동, 자본, 제품 시장의 형성에 영향을 미치는 핵심적인 요소가 없는 제도적 공백이 존재한다. 이러한 여러 제도적 공백으로 인해 신흥국 시장의 성장이 늦어지고 있다. 시장 정보의 부족, 불분명한 규칙, 비효율적 사법 시스템을 통해 제도의 간극이 존재하고, 이러한 현상이 지속된다는 점에서 거래 비용이 늘어나고 기업 거래의 비효율화를 초래하고 있다(Khanna and Palepu 1997, 2000; Mair and Marti, 2009; Li and Zhou, 2010; Ashwin, 2012; Mair et al., 2012; Makakazu, 2012; Chakrabarty and Bass, 2013, 2014; Cholez and Trompette, 2013; Puri et al. 2015; Silvestre 2015).

인도를 비롯해 방글라데시, 파키스탄 등의 7개국이 속한 남아시아의 인구는 약 20억 명으로, 77억 명이 넘는 전 세계 인구 중 약 4분의 1이 거주하는 인도 밀도가 가장 높은 지역이다. 특히 세계 인구 순위에서 인도가 2위(13억 명), 파키스탄이 6위(2억 명), 방글라데시가 8위(1억 7,000만 명)를 차지하고 있다. 또한, 전 세계 40억 명의 BoP 중에서 아시아에 거주하는 BoP는 28억 6,000만 명(71.5%)으로, 인도를 포함한 남아시아는 전 세계에서 가장 가난한 사람이 가장 많이 거주하는 지역이다. 따라서 남아시아의 주요 국가들은 BoP 시장에서도 핵심적인 위치를 차지하고 있다. BoP 층은 일정한 시간이 지나면 중산층(Middle of the economic Pyramid, MoP)로 편입되는 경향이 있기 때문에 향후 구매력이 높은 소비 시장으로 발전할 가능성이 매우 높다.

제도적 공백에 관한 선행연구들은 신흥국 시장에서 다국적기업이 직면하는 제도적 공백과 그 극복 방안을 제시하고 있다. 본 연구의 대상인 남아시아의 BoP 시장은 기업이 직면하는 제도적 공백의 범위가 신흥국 시장에 비해 넓고, 영향이 클 것으로 예측된다. 신흥국 시장은 해당 국가나 지역의 중산층 이상의 고객을 대상으로 비즈니스를 하지만 남아시아의 BoP 시장은 인구 피라미드에서 가장 낮은 저소득층을 대상으로 하고 있다. 또한, 남아시아의 BoP 시장은 신흥국 시장과 비교하면 제도가 불합리한 경우가 많으며 유통구조가 열악한 경우가 많다. 따라서 기업들이 직면하는 시장 환경이 매우 다양하고 복잡한 양상을 보일 가능성이 크다.

Kanna and Palepu(2011)는 신흥국 시장의 제도적 공백을 4가지 요인인 제품, 자본, 노동, 거시 환경 측면에서 분석하고 이를 바탕으로 신흥국 시장의 진출 전략을 제시하였다. 본 연구에서는 이러한 견해를 바탕으로 다음 의문점에 대한 답을 찾아가려고 한다. 본 연구자들은 신흥국 시장과 비교하여 제도적 공백이 많을 것으로 예상되는 남아시아의 BoP 시장에서는 어떠한 제도적 공백이 있으며, 이를 극복하기 위한 핵심 요인이나 전략은 무엇일까에 의문이 생긴다. 이러한 의문점을 해소하기 위해, 본 연구는 남아시아 지역의 BoP 비즈니스 가운데 제도적 공백을 극복한 사례를 발굴하여 조사하는 것을 목표로 하였다. 발굴한 사례를 바탕으로 남아시아의 BoP 시장에 진출한 다국적기업(Multinational Corporation) 및 이머징 자이언트(Emerging Giants) 기업이 남아시아 시장의 제도적 공백(Institutional Voids)을 어떻게 극복하고 진입에 성공하였는지를 분석하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. BoP 비즈니스

개도국의 저소득층을 대상으로 기업이 비즈니스를 통해 빈곤 퇴치 등 현지국의 여러 가지 사회적 문제를 해결하면서, 기업의 수익을 창출하는 비즈니스를 BoP 비즈니스 혹은 포용적 비즈니스(Inclusive Business)라고 정의한다(Milstein and Hart, 2002; London and Hart, 2004; London, 2009; Prahalad and Hart, 2002; Prahalad and Hammond, 2002; Prahalad, 2004; Simanis and Hart, 2009; UNEP, 2006).

Prahalad와 Hart가 BoP 비즈니스에 관해 공동 연구를 시작한 것이 1998년이다. 그들은 빈곤층에 대해 선진국 기업이 가지고 있는 시장으로 인식하는 전통적인 이미지를 버리고 사업의 대상으로 간주하면, BoP 시장이 지속 가능한 성장을 할 수 있다고 강조했다. BoP 비즈니스는 Prahalad and Hart(2002), Prahalad and Hammond(2002)를 시작으로 Hart and Christensen(2002), London and Hart(2004), Prahalad(2004), Yunus(2008), London(2009) 등이 연구를 진행하였다. BoP 비즈니스의 주요 관심사는 신흥시장에서 중산층 이하의 계층

이며, 선진국 제품과 기존의 비즈니스 모델이 그대로 적용하기에는 어려움이 있다(Prahalad 1998).

Simanis and Hart(2009)는 “The Base of the Pyramid Protocol”이라는 프로젝트를 통해 진화된 BoP 시장을 다양한 이해관계자의 중요성을 고찰하였다. 그들은 BoP 시장을 소비시장으로 여기는 BoP 1.0(Selling to the Poor)의 단계에서 BoP 계층을 비즈니스 파트너로 인식하고 현지의 다양한 이해관계자인 NGO/NPO 등과의 직접적인 연계를 추진하는 BoP 2.0(Working with the Poor)의 단계로 진화해야 한다고 주장했다.

Anderson and Markides(2007)는 BoP 시장에서 전략 구축에 요구되는 조건으로 4A를 꼽았다. 4A는 ① 가격 적절성(Affordability), ② 수용성(Acceptability: 현지 문화와 가치관, 상관습·사회경제 시스템과의 적합성), ③ 이용 가능성(Availability: 유통망이 없는 오지 농촌까지 어떻게 제품을 공급할 수 있는지), ④ 인지도(Awareness: 선진국과 같은 광고 수단이 존재하지 않는 가운데, 어떻게 제품의 가치를 전할 것인가)이다.

## 2. 제도적 공백

Khanna and Palepu(2011)는 *Winning in Emerging Markets*라는 저서에서, 선진국 시장과 신흥국 시장을 구별하는 키워드로 제도적 공백을 제시하였다. Khanna and Palepu(2011)는 제도적 공백의 범위를 제품, 노동, 자본, 거시적 환경으로 제시하였다. 제도적 공백은 거래 비용을 증가시키고 시장의 효율적인 기능을 억제하고 있다(Leff, 1978; Khanna and Palepu, 2000).

또한, 그들은 신흥국 시장에서 구매자와 판매자 간 거래를 지원·촉진하는 전문적 중재자가 부재하여, 거래 당사자들이 어려움을 겪고 있다고 주장했다. 제도적 공백을 극복하고, 시장 기능을 회복하고 발전시키기 위해서는 시장중재자의 역할이 중요하다. 이러한 시장중재자는 감사 및 3자 인증, 정보 분석가, 은행, 거래소, 노동조합, 거래 촉진자 및 규제기관 등이 있다.

선진국 시장에서 경쟁우위는 차별화 및 비용 우위에 초점을 맞추고 있는데 비해, 신흥국 시장에서 경쟁우위는 비시장적·비제도적 요인에서 나오는 경우가 많다(Guillen, 2000; Peng et al., 2005). 신흥국 시장은 부족한 환경에서 비즈니스 자

원을 확보하는 능력과, 시장을 통제하는 기관(정부, 지자체 등)으로부터 지원 등을 통해 제도적 공백을 극복하고 있다(Li and Zhou 2010). 신흥국 시장은 성숙하지 못한 자본시장, 숙련된 노동 인력 부족 그리고 신뢰할 수 있는 시장 정보의 결여라는 특징을 가지고 있다. 또한, 신흥국에서는 법률제도나 안정된 정치 시스템 등을 기대하기 어려우므로, 지배적 기관의 지원은 사업 성공을 위한 핵심 요소이다(Li, 2005). 따라서 지배적 기관의 독점적 지원은 기업의 대내외적인 평판, 사회적 정당성, 정치적 효과의 구축을 지원하고, 기업이 잠재적 기회나 위협에 대처하는 데 긍정적으로 작용할 수 있다(Peng et al., 2005).

Mair et al.(2012)는 방글라데시를 대표하는 사회경제 개발을 담당하는 브락(BRAC: Bangladesh Rural Advancement Committee)에 대한 연구를 통해 시장중재자로서 역할과 그들의 활동 조사를 통해 방글라데시의 제도적 공백의 극복을 발견하였다. 이들은 방글라데시 BoP 시장에서 제도적 공백을 극복하는 중요한 요인이 여성에 있다고 판단했다. 따라서 이들은 여성을 방글라데시 시장에서 시장중재자로 정의하고 이들을 포함하여 시장 구조를 재정의하였다. BRAC은 1971년 방글라데시 해방전쟁 이후 폐허가 된 방글라데시의 재건을 위해 난민에 대한 구제 및 사회회복 프로그램에서 시작되었다. 여성 참여자를 위한 교육프로그램도 도입하여 여성이 지역의 사업가로 성장할 수 있는 길을 열어 주었다.

BRAC은 이후 방글라데시에서 동아프리카로 사업을 확장하였으며, 이 과정에서 대규모 소액금융 프로그램을 개발하였다. 최근 BRAC은 우간다에서 최대 규모의 개발 기구이자 소액금융 기관으로 발전했으며, 10여 개국의 지부를 설치할 만큼 거대 국제개발 NGO로 성장하였다.

### 3. 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)

비즈니스 모델 연구는 많은 연구자의 관심을 끌고 있다. Zott and Amit (2010)는 비즈니스 모델을 사업 기회를 활용하여 가치를 창출하도록 설계된 거래의 내용, 구조 및 거버넌스로 정의하였다. 비즈니스 모델은 기업에 높은 수준의 전략과 통찰력을 제공하며, 경쟁력을 향상시킬 수 있다(Casadesus-Masanell and Ricart, 2010).

Osterwalder and Pigneur(2009)에 따르면 비즈니스 모델 캔버스(BMC: Business Model Canvas)는 조직이 어떻게 가치를 파악하고, 창조하고 전파하는지를 논리적으로 설명한 것으로 정의하고 있다. 또한, BMC는 비즈니스 모델 혁신을 지원하기 위해 폭넓게 채택된 경제 중심 캔버스이다. BMC는 그래픽 접근방식을 통해 실용적이고 사용하기 쉬운 도구를 가지고, 지속 가능한 비즈니스 모델을 창의적으로 개발, 시각화 및 전달할 수 있도록 지원한다. BMC를 4개 핵심 영역인 제품, 고객, 재무, 인프라로 나누고, 9개 빌딩 블록인 가치제안, 고객 세그먼트, 채널, 고객 관계, 핵심 활동, 핵심 자원, 핵심 파트너, 수익 흐름, 비용 구조 등으로 제시하였다.

BMC는 비즈니스 모델을 형성하는 초기 단계에서 기업의 비즈니스 체계를 이해하는데 도움을 주는 비즈니스 플랜 도구로 알려져 있다. 하지만 BMC는 경제적 요인만을 파악하고 있어서 시장에서 모든 요소를 파악하는 데 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해, 최근에 BMC의 경제적 요인 외에 사회·환경적 요인으로 확장한 트리플 버텀 라인(Triple Bottom Line) 개념이 도입되고 있다.

TLBMC(Triple Layer Business Model Canvas)는 Osterwalder and Pigneur(2010)의 비즈니스 모델 캔버스를 바탕으로 연계되는 추가 비즈니스 모델 계층 2개(사회 및 환경)를 추가한 모델이다. TLBMC는 기업의 비즈니스 모델에 대하여 포괄적인 관점으로 일관성 있게 분석하는 통합된 도구로 주목을 받고 있다.

### III. 제도적 공백의 사례발굴과 분석모형

#### 1. 사례 발굴

본 연구는 남아시아 지역의 BoP 비즈니스 가운데 제도적 공백을 극복한 사례를 발굴하여 분석하는 것을 목표로 하고 있다. BoP 비즈니스 사례 가운데 남아시아 지역에서 제도적 공백을 극복한 사례를 발굴하기 위해 델파이 기법을 활용하여 남아시아 전문가를 대상으로 조사를 시행하였다. 델파이 기법을 이용하면 합의 도출을 위해 몇 차례에 걸쳐 전문가 조사를 반복하게 된다.

본 연구의 1차 조사는 2021년 8월 1일부터 8월 31일까지 수행하였다. 1차 조사의 목적은 남아시아의 BoP 사례를 발굴하는 것이다. 참여 의사를 제시한 국내외 남아시아와 BoP 전문가에게 조사와 관련된 내용을 전달하고, 안내 사항, 참고자료 등을 이메일로 미리 송부였다, 이후에 이들 전문가와 온라인으로 비대면 회의를 여러 번 진행하였다. 이를 통해 BoP Global Network (2013), Carvalho et al.(2012), GIZ and BMZ(2013) 등과 같은 문헌을 발굴하였으며, 이들 문헌의 분석을 통해 남아시아에서 현재 운영되고 있는 40개의 BoP 사례를 발굴하였다.

2차 조사는 2021년 9월 중에 실시되었다. 국내외 남아시아 전문가 10명에게 온라인으로 질의서를 보내고 회수하는 방법으로 진행하였다. 시장기반의 메커니즘을 가지고 현재 운영되고 있는 40개 BoP 프로젝트에 대해 제도적 공백의 핵심 주제인 3가지 기준인 해당 지역 문제해결의 효과성, 재정적 지속가능성, 확장성·복제 가능성에 대해 심층 설문을 통해 전문가의 의견을 수렴하였다. 이를 통해 40개 중에 3가지 기준을 미충족하는 사례를 제거하고 12개 사례로 범위를 좁힐 수 있었다.

3차 조사에서 본 논문의 연구팀이 참여하였다. 한국과 남아시아의 연구팀으로 구성된 본 연구팀이 앞에서 선정된 12개의 사례 중에서 남아시아의 제도적 공백을 극복하고, 베스트 프랙티스(Best Practice)가 될 수 있는 사례를 평가하는 작업을 진행하였다. 특히 본 연구의 주제와 관련이 있는 제도적 공백의 범위인 제품, 노동, 자본, 거시적 환경을 설명할 수 있는지와 BMC의 4개 핵심 영역(제품, 고객, 재무, 인프라)과 9개 빌딩 블록(가치제안, 고객 세그먼트, 채널, 고객 관계, 핵심 활동, 핵심 자원, 핵심 파트너, 수익흐름, 비용 구조)에 대해서 설명할 수 있는지를 검토하였다. 본 연구팀은 여러 차례에 걸쳐 사례에 대한 평가와 현재의 진행하고 있는 주제에 대한 심층 논의를 거쳐 인도와 방글라데시의 4개 사례를 최종 선정하였다. 최종 선정한 사례는 알리안츠, 다농, e-초팔, 헬스라인이다.

## 1) 알리안츠(Allianz)<sup>1</sup>

### (1) 회사 개요

알리안츠는 1890년 독일 베를린에서 설립하여 보험사업뿐만 아니라 금융서비스 전반으로 사업을 확장하였으며, 유럽, 미국, 아시아 지역에서 기업 인수를 통하여 글로벌 기업으로 성장하였다. 알리안츠(Allianz)는 70개국의 국가에 약 14만 명의 직원과 8,500만 명의 고객을 보유한 세계 최고 수준의 금융기업이다.

알리안츠는 2001년 인도에 진출하여 인도의 BoP 시장에서 현지에 맞는 생명보험과 손해보험을 개발하였으며, 현재 인도에서 2위의 시장점유율을 기록하고 있다. 알리안츠는 남아시아의 BoP 시장에 진출한 대표적인 성공사례로 평가된다.

### (2) 제도적 공백

인도는 인구의 70%가 농촌에 거주 중이며, 이들은 상당수는 저소득층으로 빈곤에 시달리고 있다. 이들 저소득층은 건강 상태가 좋지 않으며, 지원하는 보건환경도 매우 열악하다. 또한, 계절적인 몬순이나 쓰나미로 인한 홍수, 지진 등과 같은 자연재해를 통해서 자주 손해를 입고 있다. 따라서 이들은 질병이나 사고로 숨지거나 상해를 입는 경우가 많으며, 이러한 사회적 위협에 대해 제대로 된 보상을 받지 못했다.

이에 따라, 인도는 정부 차원에서 저소득층에 대한 보험상품의 공급에 대해 고민을 해 왔다. 그러나 2000년대 초반까지 기업들이 보험에 대한 인식이 부족한 상태여서 대부분 기업은 저소득층을 위한 사업 참여에 적극성을 보이지 않았다. 따라서 저소득층을 위한 보험상품이 거의 없었다. 그나마 일부 설계된 보험상품들도 저소득층의 현실을 제대로 반영하는 경우가 드물었고, 보험 제공회사들도 현지 밀착형 관리 능력이 부족한 경우가 많았다. 소액 대출과 달리 소액보험은 저소득층을 대상으로 한 영업에서 어려움이 있다. 저소득층은 보험상품의

<sup>1</sup> 인도 시장에 진출한 알리안츠 사례는 Schrader et al.(2012), Srijanani(2013), Anand and Monin(2013), Allianz Group Sustainability Report 2018(2019), 언론 보도자료 등을 참고하여 정리하였다.

작동 방식에 대한 이해가 부족했고, 그들이 가진 자원이 금융에 노출되는 것을 꺼리는 경향이 강했다. 이러한 이유로 보험사가 인도의 농촌 지역에 진입하는데 선진국과 다른 제도적 공백이 존재했다.

## 2) 다농(Danone)<sup>2</sup>

### (1) 회사 개요

다농은 프랑스 파리에 본사를 둔 세계적인 글로벌 식음료 종합회사로 우유, 유산균, 발효유 등을 생산하고 있다. 또한, 다농 이외에 브랜드 가치가 높은 에비앙(Evian), 볼빅(Volvic), 바두아(Badoit) 등의 세계적인 생수 브랜드도 소유하고 있다. 그라민다농은 2006년 다농과 그라민은행이 50%씩 출자한 방글라데시의 소셜 비즈니스 기업이다. 그라민다농은 방글라데시 현지의 사회적 과제인 어린이의 건강 증진과 빈곤 퇴치를 사업의 목적으로 명기하고, 현지에서 지역 밀착형 사회비즈니스 생태계 모델을 구축하고 있다.

### (2) 제도적 공백

다농이 방글라데시 시장 진입 시기에 직면한 제도적 공백을 거시적 환경 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 2000년 중반의 방글라데시는 전체 어린이의 절반 정도가 영양실조로 고생할 정도로 아동의 영양 상태가 매우 열악했다. 사회의 일꾼이 되어야 할 어린이 중 절반이 영양실조에 걸릴 정도로 열악한 건강 상태는 방글라데시의 미래를 위해서도 매우 시급한 해결 과제였다.

그러나 당시 방글라데시는 어린이를 위한 대책을 수립하기에는 공공 부문의 역량이 턱없이 부족하였다. 요구르트는 유통기한이 72시간인데, 이를 보관할 저온 저장시설이 부재한 경우가 많았다. 기업이 어린이의 영양 강화를 위한 식품을 만든다고 해도 저소득층은 이들 제품을 구매할 정도의 소득 수준이 되지 못했다. 또한, 빈곤층에는 문맹자가 많았기 때문에 영양에 대한 지식을 습득하기도 쉽지 않은 상황이었다.

<sup>2</sup> 방글라데시 시장에 진출한 다농의 사례는 Ghalib et al.(2009), Rahman(2016), Yasmin(2016), 다농 홈페이지, Dannon Report, 언론 보도자료 등을 참고하여 정리하였다.

이러한 이유로 다농은 목표 고객인 저소득층에 대한 구매력·취향·선호도 등에 대한 정보가 부족했으며, 유통망의 부재, 저장·냉장 시설 부족 등의 제도적 공백에 부딪혔다.

### 3) e-초팔(e-Choupal)<sup>3</sup>

#### (1) 회사 개요

ITC Ltd는 호텔, 담배, 농업 비즈니스 등에 진출하여 연 매출 50억 달러 이상을 올리고 있는 인도의 대기업이다. e-초팔(e-Choupal)은 2000년 ITC Ltd가 만든 농산물 인터넷 거래 사이트이다. 초팔(Choupal)은 힌디어로 사람이 모이는 집회 소라는 뜻이다. 2000년 6월 시작된 e-초팔은 인도를 대표하는 인터넷 기반 농업 서비스로 성장하였다. e-초팔은 10개주(Madhya Pradesh, Haryana, Uttarakhand 등)에 6,100개 키오스크(Kiosk)를 보급하고 콩, 커피, 밀, 쌀, 새우, 새우 등 다양한 작물을 재배하는 3만 5,000개 이상의 마을에 약 400만 명의 농민에게 전자상거래 관련 서비스를 제공하였다. 현재 e-초팔은 농민들의 적극적 지지를 받고 있으며, 인도 전역의 15개 주 전체로 확장을 계획하고 있다. 또한, e-초팔은 자체적으로 구축한 인프라를 통해 소액 신용, 건강 및 교육과 관련된 서비스도 준비하고 있다.

#### (2) 제도적 공백

인도의 가난한 농부들은 정보에 대한 접근성이 낮고, 문맹인 경우가 많아서 최신 농업 기술과 시장에 대한 정보가 부족한 경우가 많았다. 이러한 정보에 대한 결여는 농부에게 비효율적인 비용을 추가시키게 되며, 그 결과로 소득도 줄어들게 된다. 또한, 정부의 지원금과 정책들도 농촌에 기반을 둔 기업을 지원하는데 초점을 맞추고 있어, 농민이 혜택을 받기에는 어려움이 있었다. 따라서 인도 농민은 낮은 투자, 낮은 생산성, 약한 시장 지향, 낮은 부가가치, 낮은 마진의

<sup>3</sup> 인도 시장에 진출한 e-초팔의 사례는 Agrawal and Sahasranamam(2016), Varman et al.(2012), Carvalho et al.(2012), ITC Sustainability Report(2018), e-Choupal 소개 페이지, 언론 보도자료 등을 참고하여 정리하였다.

약순환에 빠져있었다. 풍부한 자연 자원에도 불구하고 인도 저소득층의 농업 관련 산업은 경쟁력이 없었다. 따라서 인도에서 농업에 종사하는 저소득층은 정보에 대한 접근과 농산물 유통에 대한 다양한 제도적인 공백을 가지고 있었다.

#### 4) 헬스라인(HealthLine)<sup>4</sup>

##### (1) 회사 개요

헬스라인은 그라민폰(Grameen Phone)과 TRCL(Telemedicine Reference Center Limited)와의 전략적 제휴를 통해 비즈니스를 시작했다. 1997년 설립된 그라민폰은 핸드폰 통신업계의 선두주자로서 방글라데시 인구 5,400만의 중 절반인 2,380만 명을 고객으로 확보하고 있다. TRCL은 건강정보기술에 특화된 업체로서 1999년부터 일원화된 운영시스템과 클라우드 컴퓨팅 시스템을 활용하여 유무선 연동형 건강관리 서비스를 제공하고 있다.

##### (2) 제도적 공백

헬스라인은 저소득층이 당면하고 있는 의료 서비스의 접근성을 해소하기 위해 시작하였다. 방글라데시는 의사 1인당 환자가 4,000명으로 의료 서비스의 품질이 매우 낮았으며, 말라리아, 결핵, 암 등과 같은 치료가 어려운 환자도 많았다. 의사의 75%가 도시에 거주하고 있어서 전체 인구 중에서 도시의 접근이 가능한 45%만이 의료 시설을 이용할 수 있었다. 의약품의 공급도 매우 부족한 상태여서 헬스케어 프로그램을 통한 의료 서비스를 받는 것이 불가능했다. 기술적 측면에서 전기통신 인프라 부족해서 농촌 지역에서는 안정적인 헬스케어 서비스를 사용할 수가 없었다. 이러한 이유로 의료 서비스와 관련하여 제도적 공백이 존재했다.

<sup>4</sup> 방글라데시 시장에 진출한 헬스라인의 사례는 Mair et al.(2012), Carvalho et al.(2012), 그라민폰 홈페이지, 언론 보도자료 등을 참고하여 정리하였다.

## 2. 분석모형

남아시아의 BoP 시장에 진출한 다국적기업인 알리안츠, 다농과 이머징 자이언트인 e-초팔, 헬스라인이 직면한 제도적 공백을 살펴보고, 이들 기업이 제도적 공백을 극복하기 방법과 시장 진입 전략을 살펴보았다. 구체적인 분석모형은 다음과 같다.

분석 대상 기업에 적용할 비즈니스 모델은 Osterwalder and Pigneur (2010)가 제시한 모형을 확장하여 사용하였다. 비즈니스 모델 캔버스(BMC: Business Model Canvas)는 비즈니스 모델을 형성하는 초기 단계에서 기업의 비즈니스 체계를 이해하는데 도움을 주는 비즈니스 플랜 도구로 알려져서 초기 단계인 남아시아의 제도적 공백의 사례 분석에 적절할 것으로 판단된다. 하지만 BMC는 경제적 요인만을 파악하고 있어서 사회·환경적 요인이 다양하게 있는 BoP 시장에서 제도적 공백의 모든 요소를 파악하는 데 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해, 본 연구에서는 BMC의 경제적 요인 외에 사회·환경적 요인으로 확장한 트리플 버텀 라인(Triple Bottom Line) 개념을 도입하여 기존의 BMC 모델을 3계층으로 확장하였다.

본 연구를 위한 연구 모델은 그림 1과 같다. 남아시아 BoP 시장의 제도적 공

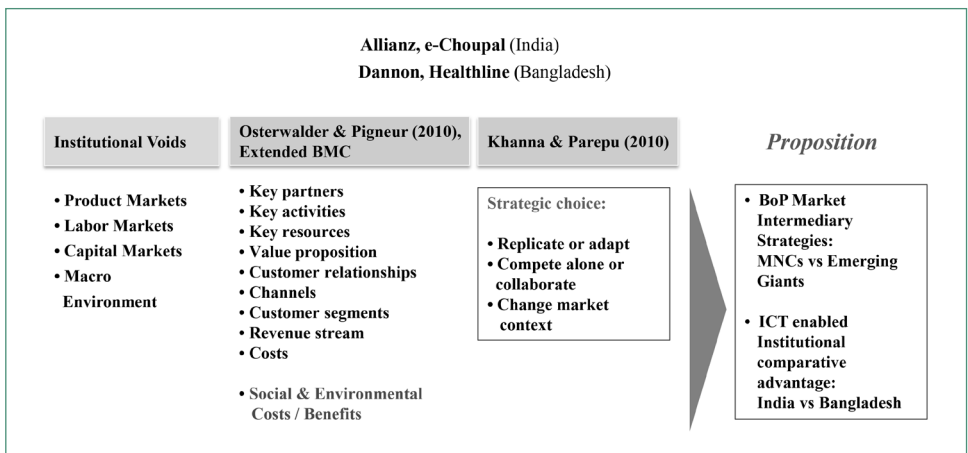


그림 1 Research Model

백을 이해하고, 해당 지역에 진출한 다국적기업과 이머징 자이언트가 직면한 제도적 공백을 극복하기 위한 확장된 BMC인 트리플 버텀 라인에 기반한 비즈니스 모델을 바탕으로 시장 진입 전략을 살펴보았다. 각 사례별로 ① 직면한 제도적 공백을 발견하고, ② 제도적 공백과 그 극복 방안에 대해, 제도적 공백의 세부 분야별로 Osterwalder and Pigneur(2010)의 확장된 BMC 요소와 매칭시켜 설명하였다. ③ 시장 진입 전략에 대해 제도적 공백과 확장된 BMC가 매칭을 통해 분석된 결과를 기반으로, Khanna and Parepu(2011)가 제시한 세 가지 전략적 선택을 제시하였다. 이렇게 분석된 결과를 바탕으로 다국적기업과 이머징 자이언트가 제도적 공백을 극복하고 제도적 비교우위로 발전시킬 수 있는 제언을 하였다.

## IV. 사례 분석

### 1. 사례 기업 비교

사례에서 분석한 다국적기업과 이머징 자이언트를 비교하면 표 1과 같다. 알리안츠는 독일, 다농은 프랑스에 본사를 두고 있으며, 이머징 자이언트인 e-초팔은 인도, 헬스라인은 방글라데시에서 시작되었다. 4개의 사례는 BoP 시장에 관한 관심이 고조되기 시작한 2000년부터 2006년 사이에 사업을 시작하였다. 알리안츠와 다농은 다국적기업이 보험이나 식품 같은 전통적인 산업에 진출한

표 1 사례 기업 비교

회사명	알리안츠	다농	e-초팔	헬스라인
제품/서비스	소액금융	요구르트	정보제공, 제품, 서비스, 인터넷 키오스크	모바일 헬스케어 서비스
분야	재무	푸드	농업	건강
국적	독일	프랑스	인도	방글라데시
BoP 비즈니스 지역	인도	방글라데시	인도	방글라데시
서비스 개시일	2001년	2006년	2000년	2006년

경우이며, e-초팔과 헬스라인은 농업이나 보건 같은 전통산업에 인터넷이나 모바일 등 첨단 ICT 기술을 접목한 사례이다.

## 2. 확장된 비즈니스 모델 캔버스 분석

사례에서 살펴본 다국적기업이나 신흥 기업이 현지국의 BoP 시장에 진출하는 데 필요한 비즈니스 모델을 본 연구에서 선택한 Osterwalder and Pigneur (2010)를 바탕으로 확장된 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas)에 근거하여 기업의 5개 핵심 분야(제품, 인프라, 고객, 재무, 사회 및 환경)를 11개 빌딩 블록(가치 제안, 고객 세분화, 채널, 고객 관계, 핵심 자원, 핵심 파트너, 핵심 활동, 비용 구조, 수익 흐름, 사회 및 환경 비용, 사회 및 환경 혜택)으로 정리하면 표 2와 같다.

다국적기업은 제품 개발에서 제조, 유통 그리고 마케팅에 이르는 모든 과정에 통합 시스템을 구축하여 비즈니스를 하고 있다. 반면, 이머징 자이언트는 비교적 저렴한 현지의 유통망과 인적 네트워크를 이용하여 자신만의 강점을 활용한 지역 밀착형 서비스를 사용하고 있다. 핵심 자원은 알리안츠는 글로벌 학습조직과 튼튼한 모기업이며, 다농은 지역 밀착형 제조·유통체제 구축이다. e-초팔의 핵심 자원은 ICT를 기반으로 하는 농업 네트워크화이고 헬스라인은 의사를 활용한 전화 상담 건강관리 네트워크이다.

## 3. 제도적 공백의 발견 및 극복 방법

사례에서 살펴본 바와 같이, 다국적기업이나 이머징 자이언트가 BoP 시장에 진출할 때 부딪히는 제품, 노동, 자본, 거시적 환경 등의 제도적 공백을 비교·분석하면 표 3과 같다. 현지국 시장에 진출한 다국적기업은 현지 시장에 대한 정보 부족, 고객에 대한 접근성 부족, 유통망 등의 미비로 어려움을 겪고 있으며, 이머징 자이언트는 자본 조달의 어려움 및 소비자의 구매력 부족 등으로 인해 지역 밀착형 비즈니스 모델을 구축하는 데 문제점을 드러내고 있다.

BoP 시장에 진출한 사례 기업들이 직면한 제도적 공백을 극복한 사례를 확장된 비즈니스 모델 캔버스에 맞추어 분석한 결과는 다음과 같다.

표 2 확장된 비즈니스 모델 캔버스 분석

핵심 분야	빌딩 블록	알리안츠	다능	e-초팔	헬스라인
제품	가치제안	BoP 요구에 맞는 소액보험 상품	어린이용 기능성 강화 요구르트	농업서비스	전화를 통한 의료상담 서비스
고객	고객 세그먼트	농촌 거주 저소득층	저소득층 어린이	농촌 거주 농민	농촌 거주 저소득층
	채널	보험회사, 현지 자조그룹(Self Help Group)	그라민 레이디, 소매점	키오스크, 소매점	모바일폰
	고객 관계	합작법인을 통한 상품 교육 및 판매	그라민 레이디를 통한 방문 판매	키오스크를 통해 소규모 농민에게 다양한 서비스 제공	마을 에이전트, 마을 전화를 활용
인프라	핵심 자원	중상류층 대상 영업 경험, 국내외 네트워크 구축	지역 밀착형 제조·유통 네트워크 구축	ITC를 기반으로 하는 농업 네트워크 구축	의사를 활용한 전화상담 건강관리 네트워크
	핵심 활동	민간단체, 글로벌·지역 NGO	요구르트 원료 재매자, 판매자 조직	관련 산업의 100개 이상 파트너	그라민폰과 TRCL의 협업
	핵심 파트너	합작법인을 통한 판매, 현지 자조그룹(Self Help Group)과 협업	그라민 레이디를 통한 판매, 제조·유통 시스템	키오스크를 통한 농업 정보제공 및 부가서비스 판매	전화를 통한 의료 서비스 제공
재무	비용 구조	상품 개발, 유통 비용, 마케팅 비용	제품 개발 및 유통 비용, 마케팅 비용	통신망 이용료, 키오스크 설치 및 운영비, 소매업자 운영 및 관리비	통신망 이용료, 의료진 관리비용
	수익 흐름	상품 판매	상품 판매	상품 판매, 수수료	서비스 이용요금, 타 의료 서비스와 연계를 통한 수익
사회 및 환경	사회 및 환경 비용	재난 실태 조사 및 표준화 비용	상품 폐기 비용	-	-
	사회 및 환경 혜택	재난에 대비하는 소액 보험 상품	어린이 영양실조 개선에 기여	BoP 커뮤니티의 신뢰도 향상	소득층의 안정적 건강관리 기반

## 1) 알리안츠의 극복방법

저소득층이 보험 상품에 대한 이해력이 떨어지고, 시장에 대한 정보 부족으로 기업의 사업 참여가 부진한 상황을 극복하기 위해 알리안츠가 취한 극복방법을 TLBMC 모형에 따라 분석하면 다음과 같다.

표 3 사례별 제도적 공백 비교

회사명	알리안츠	다능	e-초팔	헬스라인
제품 시장	저소득층 대상 소액 보험 상품 부재(강) 보험상품에 대한 이해도 부족(중)	기능성 강화 요구르트 부재(강) 유통망, 냉동창고 인프라 미비(중)	인터넷 기반 농업 정보서비스 부재(강) 농업 부가서비스에 접근 제약(중)	저소득층 대상 의료 서비스 부재(강)
노동 시장	상품 판매 네트워크 부족(약)	유통 전문인력 부족(약)	유통 전문인력 부족(중)	의료인 네트워크 부재(중)
자본 시장	대기업이기 때문에 자본에 대한 제약 거의 없음(약)	독자적 사업이 가능한 기업 부재(중)	독자적 사업이 가능한 기업 부재(중)	의료 서비스를 제공할만한 규모 있는 회사 부재(강)
거시 환경	외국기업의 보험시장 진출 규제 제도(중)	농촌 지역의 빈곤층이 다수를 차지(강)	통신인프라 미비(중) 낮은 농업 생산성(중)	통신인프라 미비(중) 낮은 휴대전화 보급률(중)

\* (강) 강함, (중) 중간, (약) 약함

고객 측면에서 살펴보면, 알리안츠는 저소득층을 대상으로 저렴하고 이해가 쉬운 보험 서비스에 개발에 중점을 두었다. 알리안츠와 파트너들은 시장에 표준 보험 제품을 이전하는 것이 아니라, 인도의 저소득층 시장에 맞게 제품을 설계하고, 소득수준을 고려하여 적절한 가격으로 새로운 보험 제품을 개발하였다. 예를 들면, 연 1달러의 보험료만을 내면 5년 후부터 질병, 사망, 장례비 등에서 수백 달러를 보상받을 수 있는 상품을 개발하였다. 이러한 상품은 인도의 저소득층이 인구 대부분을 차지하고 있어서 가입자의 수가 절대적으로 많았기 때문에 가능했다. 또한, 1페이지로 정리된 간단한 보험 계약서를 만들어 금융 지식이 낮은 저소득층이 소액보험 상품을 이해하는 데 도움을 주었다.

인프라 측면에서 살펴보면, 알리안츠는 연구개발을 통해 설계한 맞춤형 저가형 간편 보험 상품을, 농촌 지역에 보험을 제공할 수 있는 유통 채널을 구축하여 판매했다. 알리안츠는 인도의 바자즈 핀서브(Bajaj Finserv)와 합작으로 바자즈 알리안츠(Bajaj Allianz)를 설립하여, 2001년부터 인도에서 생명 및 손해 보험을 위한 영업활동을 시작했다. 인도 내에서 바자즈라는 인도 국민에게 매우 친숙한 브랜드로, 소비자에게 쉽게 다가갈 수 있는 이점을 가지고 있었다. 알리안츠는

합작사인 바자즈 핀서브는 기존에 그들이 가진 네트워크를 기반으로, 지역 소액 금융 기관 및 NGO와 제휴하여 소액보험 서비스에 대한 광범위한 인식전환 캠페인을 시작했다. 소액보험을 정착시키기 위해 현지에 뿌리를 둔 여러 이해관계자를 참여시키는 전략을 택했다. 이를 통하여 바자즈 알리안츠는 고객과의 접촉에서 큰 신뢰를 얻을 수 있었고, 짧은 시간에 영업활동을 위한 유통 채널을 확보할 수 있었다.

공급망 및 관련 비즈니스 프로세스는 시장조사 및 제품 개발, 마케팅, 판매 및 문제해결로 나눌 수 있다. 마케팅 자료의 경우 현지 파트너의 도움을 받아서 타 밀어로도 제작하였으며, 문맹자들을 위해 현지의 익숙한 다이어그램이나 그림을 사용하여 현지의 문장에 대한 해독력이 낮은 사람들에게 도움을 주었다. 마케팅 관련 행사에 지역의 음악, 무용, 인형극 등을 다수 포함하여 현지의 파트너가 자발적으로 참여할 수 있도록 하였다. 이러한 현지 파트너와의 다양한 연계를 통해 사람들이 삶에서 직면할 수 있는 다양한 위험에 대해 보험의 완충 역할을 이해시켰다.

재무 측면에서 살펴보면, 소액보험은 저소득층이 재난 복구 프로세스의 모든 측면에서 지원받을 수 있는 메커니즘을 제공해 주었다. 알리안츠에서 소액보험과 연계하여 개발한 대출상품은 보험사고(사망, 장애 등) 발생 후 대출금 상환이 어렵게 되면, 보험회사의 남은 대출금을 현지 자조 그룹(Self Help Group, SHG)이 대신 상환하는 방식으로 설계되었다. 소액 대출시스템과 보험회사의 보장이 결합된 복합금융상품으로 저소득층으로 구성된 현지의 자조 그룹의 수가 많았기 때문에 개발이 가능한 상품이었다. 이를 통해 알리안츠의 소액보험 서비스는 저소득층에게 재난이나 질병과 같은 외부 위험에 빠질 위험을 줄여주고, 알리안츠에게 지속적인 수입을 확보해 주었다.

사회 및 환경 측면에서 알리안츠의 소액보험 활동은 2004년 인도 연안 지역의 쓰나미가 발생한 후 본격적으로 시작되었다. NGO 단체인 CARE는 알리안츠와 공동으로 해당 지역의 응급 지원에 대한 방법을 찾기 위해 보험 서비스를 개발하였다. 알리안츠가 사회적 책임을 위해 인도에서 소액보험 상품을 개발하였고, 재난사고에 도움이 되는 것을 확인한 저소득층이 늘어나면서 현재는 300만 명 이상의 가입자를 보유하고 있다.

## 2) 다농의 극복방법

다농은 방글라데시 어린이들에게 영양 개선에 도움을 주는 식품을 만들기 위해 방글라데시에 사업을 시작했다. 하지만, 저소득층에 대한 정보부족과 유통 및 저장 인프라의 부재 등으로 인해 다양한 제도적 공백에 부딪혔다.

이러한 제도적 공백의 극복 방법을 고객 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 그라민다농이 개발, 제조, 판매하는 제품은 소아용 요구르트이다. 방글라데시는 유아를 위해 공급되는 식사 대부분이 죽에 의존하기 때문에 소아기에 필요한 영양소가 절대적으로 부족했다. 따라서 이러한 부족한 칼슘, 비타민A, 철분, 아연, 단백질, 요오드 등 영양소의 보급을 위하여 소아용 요구르트를 개발하였다.

인프라 측면에서 살펴보면, 다농은 현지의 그라민과 합작회사를 설립하여 어린이들에게 필수적인 영양소를 담은 기능성 강화 요구르트를 생산하기로 하고, 요구르트 생산 공장을 방글라데시에 건설하였다. 생산된 요구르트는 현지의 아이들에게 인기가 많은 사자 로고 마크를 넣어서 샷티 도이(Shokti Doi)라는 상품명으로 판매하였다. 또한, 현지의 여성을 활용한 그라민 레이디를 구축하여, 이들을 통해 가정에 직접 방문하여 판매하는 방식을 채택하였다. 그라민 레이디는 마을에 거주하기 때문에 72시간 내 원하는 가정에 요구르트를 배달할 수 있었으며, 그라민 레이디에게 교육을 실시하여 저소득층에게 요구르트에 대한 영양 혜택, 이용법 등에 대한 세부적인 정보를 제공하게 하였다.

재무적 측면에서 영양강화형 어린이용 요구르트는 80그램 1개의 가격을 5BTD(약 60원)로 책정했다. 발매 당시(2007년) 현지의 요구르트 가격은 1개당 25BTD(약 270원)였고, 다농이 그 당시 일본에서 판매하는 요구르트의 가격이 약 700원이었던 것을 감안하면 매우 저렴한 금액이었다. 방글라데시에서 1일 1달러 이하로 생활하는 BoP가구가 다수를 차지하기 때문에 이들 가정의 어린이를 위하여 적절한 가격으로 정했다. 이러한 가격을 유지하기 위해 그라민다농은 생산과정에 많은 노력을 하였다. 현지의 젓소 사육자에게서 원유를 조달하였고, 당분은 야자나무의 당밀 재배자로부터 조달하였다. 이러한 재료를 가지고 현지 공장에서 생산하였다. 이러한 현지의 원료 조달 및 현지 생산방식을 통해 원가를 절감했으며 이를 통해 적절한 가격에 판매할 수 있었다.

사회 및 환경 측면에서 살펴보면 그라민다농은 저소득층에게 매일 영양을 제

공해 주는 독특한 근접 비즈니스를 구축하였다. 현지 커뮤니티를 바탕으로 한 지역 밀착형 제조 및 유통 모델을 통해 빈곤을 감소시킨다는 계획을 추진하였다. 어린이의 건강 증진뿐만 아니라 현지 저소득층의 소득을 올리고 이들을 빈곤에서 탈출시키기 위한 방글라데시만의 현지화 플랫폼을 구축하였다.

### 3) e-초팔의 극복방법

인도의 농촌은 인프라가 부족하여 농부들이 농업 정보에 대한 접근성이 어렵고, 정부 정책 또한 지원에 한계를 드러내고 있다. 이러한 가운데 e-초팔의 제도적 공백을 극복하기 위한 대책을 살펴보면 다음과 같다.

고객 측면에서 e-초팔은 농민들의 농산물 시장에 대한 접근성 결여 및 공정한 시장 가격에 대한 정보 부족을 극복하기 위해 새로운 비즈니스 모델과 혁신적인 플랫폼을 구축하였다. e-초팔은 마을에 인터넷이 가능한 키오스크(Kiosk)를 공급하여 날씨와 농업 경영에 관한 최신 정보를 농가에 제공하였다. 따라서 농민들은 인터넷을 통해 농산물 시장 가격, 날씨 및 농업 생산 기술 등과 같은 여러 정보 서비스를 제공 받을 수 있게 되었다. 또한, e-초팔은 재배한 농작물을 직접 판매도 할 수 있는 농산물 전자상거래 플랫폼도 구축하였다. e-초팔의 이러한 시스템 덕분에 농민들은 과거처럼 중간 상인들에게 높은 중간비용을 내지 않고 농작물을 판매할 수 있게 되었다.

인프라 측면의 대책을 살펴보면 다음과 같다. e-초팔은 온·오프 연동(Clicks and Mortar) 기능을 적절히 혼합하여, 마을에 인터넷이 가능한 키오스크를 공급하고 농민의 대표인 산찰락스(Sanchalaks)에게 관리를 맡겼다. 이렇게 보급된 키오스크를 통해 농민들에게 날씨 및 시장 가격에 대한 정보를 현지의 언어로 제공하였다. 또한, 농장 운영 방법 및 위험 관리에 대한 지식을 교육하였으며, 농산물의 판매를 촉진하기 위해 전자상거래 관련 교육을 실시하였다. e-초팔을 관리하는 과정에서 겪게 되는 문제는 대부분이 전원 공급 장치, 통신 연결을 비롯한 인프라 부족으로 인한 것이었다. 이러한 문제를 극복하기 위해 태양 전지 패널을 이용한 배터리 전원 백업 시스템과 위성 통신망(VSAT: Very Small Aperture Terminal)을 이용하는 모바일 초팔(Mobile Choupals)을 구축하였다. 또한, 원활한 운영을 위해 24시간 전화로 서비스하는 헬프 데스크를 운영하였으며, 키오스크

운영자인 산찰라스가 접속할 수 있는 웹 플랫폼을 제공하였다. 키오스크 운영자인 농민대표는 마을에서 선거로 선발하였으며, 이들에게 새로운 기술과 서비스 관련 교육을 하였다. e-초팔의 마케팅은 키오스크 운영자인 농민대표를 통한 입소문 광고와 e-초팔 공식채널인 라디오 방송, 지역 농촌 미디어 등을 통해 이루어졌으며, 주말마다 열리는 시장(Haats)에 홍보 책자를 제작하여 배포하였다.

재무적 측면에서 살펴보면, e-초팔은 농민들에게 제공되는 정보의 품질을 향상하고, 거래 비용을 낮춘다는 목표를 가지고 시작하였다. e-초팔은 마을 장터(Mandi) 시스템과 실질적으로 연결되는 직접 마케팅 채널로서, 농산물 판매 과정의 중개 비용 및 여러 단계를 거치는 다중 처리 비용을 제거하여 거래 비용을 감소시켰다. 또한, ITC는 e-초팔 온라인 네트워크를 통해 60개가 넘는 회사의 제품(비료, 농기구 등 농업 관련 제품, 금융상품, 자전거, 오토바이 등)을 저렴하게 공급하여 농민들은 과거보다 싼 가격으로 농업 관련 제품을 구매할 수 있게 되었다.

사회·환경적 측면에서 살펴보면, e-초팔의 시장 주도형 비즈니스 모델은 인도 농업의 경쟁력을 높였다. e-초팔이 제공하는 실시간 정보 및 맞춤형 지식은 농민들이 시장 수요에 맞는 농장 산출량을 결정하고, 품질 및 생산성을 보장할 수 있는 능력을 향상해 주었다. 이를 통해 농민에게 높은 생산성, 높은 소득을 보장해 주고, 농민의 위험 관리 능력을 향상시켜 주었다.

#### 4) 헬스라인의 극복방법

헬스라인이 방글라데시에서 의료 서비스에 접근하는 데 어려움을 주는 제도적 공백을 극복하기 위해 취한 방법은 다음과 같다.

고객 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 헬스라인은 방글라데시에서 의료 상담이 필요한 고객들을 위해 시작된 최초의 휴대전화를 통한 원격의료 서비스이다. 의사 면허를 가진 의료진이 그라민폰을 통해 상담, 처방 등의 각종 서비스를 24시간 제공하였다. 이러한 서비스는 의료 서비스가 취약했던 방글라데시에서는 찾아볼 수 없었던 혁신적인 서비스였다. 따라서 짧은 시간에 방글라데시 전역에 많은 고객을 확보할 수 있었다.

인프라 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 헬스라인은 약 350만 명이 사용하고 있다. 서비스 이용 건수는 하루 평균 5,000건이며, 많을 때는 1만 건에 이른다.

헬스라인은 TRCL이 서비스의 개발·관리를 담당하고, 그라민폰이 인프라 구축을 진행하였다. 주변 의과 대학과 연계를 통하여 의사를 저렴한 급여로 고용하였고, 원활한 전화 상담을 위해 의사들을 대상으로 2주간의 소프트웨어 교육을 하였다. 그 외 자체 콜센터가 있으며, 중앙 관리국에서 전기통신, 네트워크 인프라, 전화 발신지 추적 프로그램 등을 담당하였다. 그라민폰의 통신 인프라를 이용하여 건강관리 에이전트나 마을 공용전화로 고객과 연결하였다. 이를 통해 환자에게 향상된 기초 의료에 대한 정보 서비스와 여러 가지 질환에 대한 건강관리를 제공하였다.

재무적 측면에서 살펴보면, 헬스라인을 통해 저소득층은 건강관리 인프라에 대한 손쉬운 접근이 가능하게 되었다. 이에 따라 건강관리를 위해 걸리는 시간 및 비용을 줄일 수 있고, 건강 문제에 대한 인식이 개선되었다. 헬스라인은 그라민폰에게 통신인프라를, TRCL의 서비스 개발관리를 맡겨서 역할 분담을 하였으며, 의과 대학과 연계된 의사 네트워크를 활용하여 인건비를 포함한 유지·관리를 위한 중간비용을 줄일 수 있었다.

사회·환경적 측면에서 살펴보면 의사의 처방을 통해 약을 구매하는 시스템에, 지역의 약국 및 의료상을 포함시켰다. 이를 통해 지역의 약국과 의료상도 의약품 판매를 통해 수입을 올릴 수 있었다. 또한, 환자에게 정확한 의료정보를 제공함으로써 방글라데시에서 만연해 온 약품 오남용 및 무분별한 항생제 사용을 획기적으로 줄일 수 있었다.

##### 5) 제도적 공백의 극복방법 비교분석

위에서 살펴본 사례에 대해 제도적 공백의 극복방법을 비교·분석하면 다음과 같다. 다국적기업은 글로벌 브랜드 파워, 막강한 인재풀, 축적된 노하우, 풍부한 자본력 등과 같은 상대적 비교우위를 활용하여 현지국의 제도적 공백을 극복하고 있었다. 알리안츠는 다국적기업이 가진 비교우위를 바탕으로 현지 기업과 협작을 통해 소액보험 시장에 진출하였으며, 다농은 브랜드 파워와 축적된 노하우를 바탕으로 지역 밀착형 비즈니스 모델을 개발하여 혁신적인 비즈니스 생태계를 구축하였다.

반면 현지의 이머징 자이언트는 제도적 공백을 극복하기 위해 현지의 풍부한

지식, 익숙한 현지 네트워크를 적극적으로 활용하여 현지 사정에 적합한 비즈니스 모델을 구축하였다. e-초팔은 모기업의 현지 역량을 바탕으로 독자적인 비즈니스 모델을 구축하였으며, 헬스라인은 그라민폰과 TRCL의 합작 네트워크를 바탕으로 성공적인 사업을 수행하였다. 또한, 이들은 자금 부족으로 인해 독자적인 사업이 불가능했기 때문에, 다양한 ICT 기술을 적극적으로 활용하였다. e-초팔은 ICT 기반의 정보제공 서비스를, 헬스라인은 모바일 정보 서비스 구축을 통해 제도적 공백을 극복하였다.

#### 4. 전략적 선택

위에서 살펴본 4개 사례에 대해서, Khanna and Parepu(2011) 제시한 전략적 선택의 관점에서 정리하면 다음과 같다.

알리안츠는 인도 저소득층이 안고 있는 빈곤, 재해 등과 같은 거시적 환경과 보험 상품화의 어려움(인도인의 낮은 보험에 대한 이해도, 유통의 어려움)을 합작사의 현지 네트워크와 진출 기업의 브랜드 파워 그리고 비즈니스 그룹과 파트너십을 통해 농촌 지역의 저소득층이 수용할 수 있는 가격으로 소액 보험상품을 개발하여 판매하였다. 시장 진출시에 소액 보험시장의 구조를 바꾸기보다는 경쟁 보험사보다 작은 투자와 유지 관리의 효율화 등을 통해 저소득층 시장에 맞는 적절한 가격의 혁신적인 소액보험을 발굴하였다.

다농은 방글라데시 저소득층이 안고 있는 어린이의 영양실조, 절대빈곤과 같은 거시적 환경과 요구르트의 상품화 어려움(저가격화, 유통기한 극복 문제, 생산설비 부족 등)을 현지 기업인 그라민과 합작을 통해 해결하였다. 다농은 방글라데시 시장 진출시 새롭게 시장 구조를 재설계하기보다는 기존 인프라를 적극적으로 활용하는 지역 밀착형 비즈니스 모델을 통해 완성하였다.

e-초팔은 인도 농민들이 안고 있는 농산물 유통 및 가격정보에 대한 접근성 부재, 높은 문맹률 등과 같은 거시적 환경과 농업의 낮은 생산성과 농산물 판매의 어려움을 극복하기 위해 6,100개가 넘는 인터넷 키오스크를 인도의 농촌에 설치하였다. 이렇게 설치된 키오스크에 대해 지역 농민 대표에게 관리할 수 있는 권한을 부여함으로써, 농산물 판매업자가 아닌 농민들이 주도권을 가질 수

있도록 시장 구조를 재편성하였다.

헬스라인은 방글라데시 저소득층이 안고 있는 절대빈곤, 높은 문맹률과 같은 거시적 환경과 의료정보에 대한 접근성 부재의 어려움을 극복하기 위해 휴대전화를 통한 의료정보를 시작하였다. 헬스라인은 기존 시장에 대한 분석을 바탕으로 합작사를 설립하여 진입하였으며, 통신인프라, 헬스케어 서비스, 의료진 등에 대한 네트워크 구축과 협업 체제를 통해 새롭게 시장 구조를 재설계하여 시장 환경의 커다란 혁신을 가져왔다.

## V. 제도적 공백의 극복을 위한 제언

제언 1. 다국적기업과 이머징 자이언트는 BoP 신흥국 시장 진입 시 현지국의 제도적 공백을 극복하기 위해 시장 중재자(Market Intermediaries)를 적극적으로 활용해야 한다.

Kanna and Palepu(2011)는 신흥국 시장은 제도는 존재하나 제품, 노동, 자본 시장의 형성에 영향을 미치는 제도적 공백이 존재하며, 이러한 제도적 공백 때문에 제도의 미정비 영역에 거래 비용이 발생하고 지속적인 거래를 저해한다고 주장하였다. 다국적기업과 지역에 기반을 둔 사회적 기업의 획기적인 전략적 제휴는 취약한 시장제도에 따른 불확실성을 줄여 주기 때문에 BoP 비즈니스를 수행하는 데 부담을 줄여 주는 효과가 있다(Webb et al. 2010). Jackson(2012)은 신흥국 시장은 자본, 제품, 노동시장의 전문 중재자가 없으며, 따라서 가치가 떨어지는 시장으로 정의하고 있다. 구매자와 판매자 사이의 정보 비대칭과 인센티브의 충돌이 발생하며, 이를 중재자를 통해 조정되지 않기 때문에 양자 간의 신뢰 위기를 가져오게 되고 시장에서 중대한 문제를 불러일으킨다.

본 연구 모형을 바탕으로 사례 분석을 한 결과, 주요 연구 변수들을 통괄하는 하나의 매개체로서 시장중재자의 역할을 파악할 수 있었다. 제도적 공백의 두 가지 요인(제품 시장, 거시적 환경), 즉 Osterwalder and Pigneur(2010)의 모델 중 9개 변수 중 4개(Distribution Channel, Relationships, Core Competency, Partnership)에서 시장중재자의 역할이 핵심적으로 가동되고 있었다. 다국적기업인 알리안츠와 다

농은 시장 진입 전략 중에서 시장 환경 변화를 시장중재자를 내세워 시장을 혁신하고 있었으며, 이머징 자이언트인 e-초팔과 헬스라인은 스스로 시장중재자가 되어 시장 구조를 재설계하고 있었다.

사례를 통해 알게 된 시장중재자의 역할을 살펴보면 다음과 같다. 알리안츠는 인도의 보험 판매 네트워크를 활용하여 저소득층을 위한 소액금융시장에 진출했다. 합작사인 바자즈 핀서브에게 시장중재자 역할을 맡기고, 알리안츠는 혁신적인 소액보험 상품 개발에 주력했다. 다농이 방글라데시에 진출할 때 어린이의 영양 상태는 매우 열악했으며, 이를 담당하는 공공부문이나 민간부문의 역량도 매우 부족하였다. 이를 극복하기 위해 다농은 현지의 그라민과 제휴를 통해 그라민 네트워크를 시장중재자로 활용하였다. 그라민을 통해 생산 및 판매 유통망을 구축하고, 다농은 제품 생산을 위한 공장 설립 및 저소득층에 알맞은 요구르트 제품 개발에 주력했다.

e-초팔이 사업을 시작하기 전에는 인도 농민에게 전문적인 정보를 제공하는 시장중재자가 없었다. 이러한 상황에서 e-초팔은 인터넷이 가능한 키오스크를 각 주에 설치하여 스스로 시장 구조를 재설계하고, 스스로 시장중재자의 역할을 담당하였다. 헬스라인이 사업을 시작하기 전에는 방글라데시는 의사의 수가 절대적으로 부족하였다. 따라서 전체 인구 가운데 35%에 해당하는 중산층 이상의 계층만이 의료 시설에 접근할 수 있었다. 이러한 어려움을 극복하기 위해 휴대

표 4 기업의 BoP 시장 진입을 위한 시장 중재 기능의 설정

회사명 구성요소	알리안츠	다농	e-초팔	헬스라인
기업의 성격 (국가)	다국적기업 (인도)	다국적기업 (방글라데시)	이머징 자이언트 (인도)	이머징 자이언트 (방글라데시)
시장 진입 전략	시장중재자 구축	시장중재자 구축	시장구조의 재정의	O2O방식의 시장구조 재정의
세부적 방법	합작법인의 유통망, 타 보험사의 제휴 네트워크를 통해 판매	합작사인 그라민을 통해 생산·판매·유통체계를 구축	키오스크를 통해 농민·판매상과 점점 공간 창출, 키오스크를 통해 지역자원의 재정의 및 지역자원 활용 시스템으로 확장	휴대전화로 고객과 상호작용하는 공간 창출, 휴대전화로 의료정보의 유통시스템을 O2O방식으로 정의하고, 다양한 부가서비스로 확장

전화를 통한 의료 정보시스템을 구축하였으며, 이를 통해 오프라인 중심의 시장 구조를 온라인과 오프라인이 연계된 O2O(Online to Offline)방식의 시장을 개척하였다.

제언 2. BoP 시장에 진입하려는 기업이 제도적 공백을 극복하고, 더 나아가 제도적 비교우위를 얻기 위해 현지에 맞는 ICT 혁신전략이 필요하다.

개별경제 시스템이 보유하고 있는 제도의 특성이 서로 다르므로, 제도권 내에 존재하는 기업이나 조직이 획득하는 비교우위는 서로 다른 특색을 가지고 있다(Hanche, 2009; Lane and Wood, 2012; Walker and Zhang, 2012; Kotasaka, 2014). 경영학의 선행연구들은 경쟁우위의 요소를 차별화 및 비용 우위에 중점을 두고 있지만, 신흥국 시장의 경쟁우위는 비시장적인 제도적 연결에서 발생하는 경우가 많다(Guillen, 2000; Peng et al., 2005). 즉, 신흥시장에서 제도적 비교우위는 부족한 자원을 확보하고, 시장 지배적인 기관으로부터 자원을 얻는 우월성을 의미한다(Li and Zhou, 2010). Guillen (2000)은 신흥시장에서 비즈니스 그룹 내에서 긴밀한 유대감을 가진 기업은 쉽게 기술과 노하우를 확보하고, 금융 패키지를 획득하고, 토지를 얻어 공장을 설립하고, 직원을 고용하고 훈련하는 등의 자원 이점을 쉽게 얻을 수 있다고 주장하였다. 신흥시장에서 이러한 비교우위를 획득한 기업은 다양한 업종에서 반복적으로 탁월한 역량을 발휘하며, 경쟁 관계에 있는 새로운 신규 진입자의 진입을 어렵게 만드는 요인이 된다(Li, 2005).

시장 진입과 관련하여 알리안츠는 타밀나두(Tamil Nadu) 주에서 시범사업을 시작하였다. 알리안츠는 이미 최상위 계층의 인도인을 대상으로 보험사업을 진행하고 있었기 때문에 저소득층을 대상으로 높은 수준의 표준화를 시도하여 소액 보험상품을 인도 전역으로 확산할 수 있었다. 하지만 이 상품은 시장 혁신전략이 없었기 때문에 다른 국가로 확장은 이루어지지 않았다. 다농도 그라민과 합작법인을 통해 방글라데시 시장에 진입하였으나, 혁신전략이 부족했기 때문에 지역 밀착형 커뮤니티 모델을 다른 국가로 확산시키는 제도적 비교우위를 만들어나가지 못했다.

이에 반해, ICT를 기반으로 한 기업은 제도적 공백을 넘어서 비교우위를 만들

어내고 있다. e-초पाल은 농촌 지역의 부재한 농업 서비스를 인터넷 기반으로 새롭게 디자인하여 제도적 공백을 극복하였으며, 이러한 ICT의 역량을 바탕으로 혁신적인 제품 생산·판매 네트워크를 구축하였다. 또한, 시장의 다양한 이해관계자가 함께 참여하여, 지역 커뮤니티의 수익 향상에 기여하는 비즈니스로 변신시켰다. 6,100개의 e-초पाल이 인도 10개 주 3만 5,000 마을에서 운영되고 있으며, 약 농민 400만 명에게 영향을 미치고 있다. 치열한 도시 중심의 마켓과 달리 농촌을 기반으로 한 e-초पाल의 유통 네트워크는 모방할 수 없는 경쟁우위를 제공하고 있다.

그라민폰과 TRCL(Telemedicine Reference Center Limited)의 합작법인으로 설립한 헬스라인은 그라민폰을 통해 방글라데시 국민에게 혁신적인 의료 서비스를 제공하고 있다. 이를 통해 헬스라인은 휴대전화를 이용하여 지역에서 우월적인 지위를 확보했다. 이를 통해 시장 진입의 장벽을 구축했으며, 고객에게는 타 서비스로 이동하려고 할 때 발생하는 전환 비용(Switching Cost)이 발생한다.

이처럼 e-초पाल과 헬스라인은 현지 역량과 ICT 기술을 결합하여 제도적 공백을 극복하였으며, 다양한 이해관계자를 참여시켜 새롭게 비즈니스를 재구축하였다. e-초पाल과 헬스라인은 차별화된 ICT 인프라와 기술을 바탕으로 고객과의 혁신적인 네트워크 채널을 구축하여 고객 고착화(Lock-in)를 진행하고 있으며, 이를 통해 여러 이해관계자와 협력을 통해 수익을 공유하고 있다.

인도는 비동맹의 맹주이며, ICT 서비스의 세계적 거점이다. BoP 가운데 가장 큰 시장이며, 투자 대비 효과가 매우 큰 시장이다. 따라서 인도에서 ICT를 기반으로 개발된 e-초पाल은 인도를 넘어서 남아시아와 아프리카 등의 전 세계 BoP 시장으로 확산하고 있다. 방글라데시는 인도와의 인접성을 바탕으로 ICT 복제의 대상 혹은 시험무대인 테스트 베드(Test Bed)의 역할을 하고 있다. 인도가 BoP의 핵심시장이라면 방글라데시는 잠재력이 큰 차세대 시장이다. 헬스라인에서 보는 바와 같이 방글라데시는 기업의 사회적 책임과 네트워크 채널과 수익성의 조화가 필요한 시장이다.

BoP 국가들은 다국적기업과 비즈니스 협력을 추진할 경우, UN에서 제시한 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, SDGs)의 사회·경제문제(주거, 노사, 고용, 생산 및 소비, 사회시스템, 법, 대내외 경제, 기술)에 대한 적극적인 대응을 할 수 있

표 5 ICT를 통한 제도적 비교우위 창출

회사명 세부 요인	e-초팔	헬스라인
국가적 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>•인도는 비동맹의 맹주</li> <li>•ICT 아웃소싱의 세계적 거점</li> <li>•BoP의 메인시장, 투자 대비 효과가 큼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•방글라데시는 남아시아 시장의 테스트베드</li> <li>•인도와 인접성</li> <li>•BoP의 잠재력이 큰 시장, 수익성과 사회적 책임의 적절한 조화가 필요한 시장</li> </ul>
ICT를 통한 비교우위 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>•앞선 ICT 인프라를 통해 제도적 공백을 뛰어넘어 ICT 기반 제도적 비교우위를 창출</li> <li>•농업정보서비스를 표준화하여, 모기업을 통해 아시아-아프리카 시장으로 확장. 그 외 지역도 복제 가능성이 큼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•합작을 통해 자국 내 독보적인 24시간 의료 헬프데스크 운영</li> <li>•타 업체의 시장 진입 시 전환비용 발생</li> <li>•방글라데시의 그라민폰 사용자에게 타 서비스와 연계하여 폭넓은 건강정보 제공에 기여</li> </ul>

다. 현지국 이해관계자와 진출 기업이 지속 가능한 성장을 하기 위해서는 시장 혁신전략이 필요하다. 많은 기업들과 비영리단체, 정부기관이 트리플 보텀 라인(TBL) 성과 측정을 이용하고 있으며(이종서, 2019), 최근 글로벌 경영의 화두로 떠오르고 있는 “환경, 사회, 그리고 통치(ESG)” 원칙을 현지국에서 적용할 필요가 있다. ESG는 재무적 수익과 사회적 가치를 추가하는 투자방식인 임팩트 투자의 개념을 기반으로 투자자의 관점에서 기업의 사회적 책임, 지속가능경영을 측정하기 위해 고려해야 할 지표를 제공하고 있다. 특히, 표 3의 확장된 비즈니스 모델 캔버스 분석에서 살펴본 사회 및 환경의 비용과 혜택에 관한 평가는 ESG의 환경, 사회 요인을 포함하고 있으며, ESG 평가 모델의 한 형태로 확장될 가능성을 내포하고 있다. 따라서 현지국에 진출하는 기업은 현지국에 맞는 ESG 평가 기준(예: MSCI 평가 기준은 10가지 테마와 37개 키 이슈로 구성)을 선정하여, 장기적으로 이행할 필요가 있다.

인도는 ICT 서비스의 강국으로 ICT를 활용한 BoP 비즈니스가 활성화되어 있으며, 방글라데시도 Digital Bangladesh 정책을 표방하는 등 ICT를 활용한 BoP 비즈니스를 적극적으로 받아들이고 있다. ICT를 활용한 BoP 비즈니스는 인프라에 대한 선투자 없이, 이미 구축된 통신망을 활용하여 시스템을 구축할 수 있다. ICT를 활용한 BoP 비즈니스는 시장혁신의 시기를 앞당기며, 이른 시간에 확산할 수 있는 지름길(Shortcut) 역할을 할 수 있다.

## VI. 결론

본 연구에서는 다국적기업이나 이머징 자이언트가 BoP 시장에 진출하는 데 어떠한 어려움이 존재하는지를 제도적 공백의 측면에서 살펴보았다. 또한, 남아시아의 BoP 시장에 진출한 다국적기업 및 이머징 자이언트가 현지국의 제도적 공백을 극복하기 위해 추진한 사업 프로세스, 비즈니스 모델, 시장 진입 전략을 살펴보았다.

본 연구의 주요 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 다국적기업이 직면한 제도적 공백은 제품과 거시적 환경(현지국 사회, 문화, 정치, 입법, 규제 제도 등)이 상대적으로 많았다. 노동과 자본 시장의 경우, 다국적기업이 보유하고 있는 글로벌 인재 풀과 자금력을 고려할 때 상대적으로 극복하기 쉬운 제도적 공백이다. 이에 비해 이머징 자이언트는 자본 시장과 제품에 대한 제도적 공백이 많았다. 이머징 자이언트가 자본 시장에서 제도적 공백을 극복하기 위해 비즈니스 그룹 내에서 파트너와 협업을 통해 자본 부족 문제를 해결하고 있으며, 제품 측면에서는 해당 지역의 환경에 맞는 혁신적인 제품 개발을 통해 제도적 공백을 극복하고 있었다.

둘째, 다국적기업은 현지에서 시장중재자의 기능을 수행하고 있는 현지의 기업과 합작법인을 설립하여 시장 환경을 혁신적인 방법으로 변화시키고 있었다. 이에 비해, 이머징 자이언트는 스스로 시장중재자가 되어 시장 구조를 재설계하여 그에 맞는 기업들과 파트너십을 형성하고 있었다.

셋째, 알리안츠와 다농과 같은 다국적기업은 전통산업인 보험과 식품 분야에서 제도적 공백을 극복하고, 이를 바탕으로 제도적 비교우위를 창출했다. 이에 비해, e-초팔, 헬스라인과 같은 이머징 자이언트는 농업과 보건과 같은 전통산업에 인터넷이나 모바일 등과 같은 첨단 ICT 기술을 접목하여 제도적 비교우위를 만들어 냈다. 이처럼 ICT를 활용하여 BoP 비즈니스를 진행하는 경우, 전통적인 산업에 비해 초기에는 투자비용은 다소 많이 들어가지만, 장기적으로 안정적이고 높은 수익을 획득할 수 있다.

본 연구를 바탕으로 우리나라 기업에 제시하는 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 원조의 대상으로만 인식했던 개도국의 저소득층을 대상으로 비즈니스를 추진하려면, 현지국 저소득층의 생활 실태에 대한 제도적 공백과 같은 이론적 파악이 선행되어야 한다.

둘째, BoP 시장에 진출할 경우, 해당 지역에서 시장중재자로서 역할을 담당하고 있는 기관이나 기업 등과 제휴를 통해 시장의 진입 장벽을 극복할 필요가 있다. 예를 들어, 사회경제 개발에서 글로벌 선두주자인 브락(BRAC: Bangladesh Rural Advancement Committee)은 1971년 방글라데시 해방전쟁 이후, 폐허가 된 방글라데시의 재건을 위해 난민 정착촌에 대한 지원으로 난민에 대한 구제 및 사회회복 프로그램으로 시작되었다. BRAC은 본사가 있는 방글라데시에서 동아프리카로 사업을 확장하는 과정에서 대규모 소액금융 프로그램을 개발한 업체를 시장중재자로 활용하였다.

셋째, 신흥국 시장의 주요 진출 지역이 브릭스(BRICS) 국가에서 아시아, 아프리카의 BoP 국가로 바뀌어 가고 있다. UN에서 소개한 보고서에 의하면 2005년부터 2030년의 글로벌 소득 계층별 인구와 가계 지출 총액의 변화를 보면 2030년이 되면 BoP층의 소득향상에 발맞추어 35.2억 명의 BoP층이 MoP층으로 이동하는 것으로 보고되고 있다. 이것은 현재의 BoP 시장이 장래의 거대한 MoP 시장을 형성한다는 것을 의미한다. 특히, 인도는 2025년이 되면 2005년 비해 중산층 인구가 10배 이상 늘어날 것으로 예측됨에 따라, 향후 저소득층 중 다수가 중산층으로 편입될 것으로 전망된다. 이에 따라 향후 인도의 BoP 비즈니스에서 휴대전화를 비롯한 ICT 인프라 구축·활용이 활발히 진행될 것으로 전망된다. 따라서 ICT 강국인 우리나라 기업에 인도의 현재의 BoP 시장은 기회의 땅이 될 것으로 기대된다.

넷째, 신흥국에 진출하는 기업은 현지국이 설정한 SDGs와 발맞춘 지속가능 경영을 추구해야 한다. 신흥국의 BoP 시장 진출은 기업의 신규 시장 발굴 외에 기업의 사회적 책임을 수행한다는 측면이 있다. 기업의 지속가능경영은 TBL을 넘어서, ESG가 기업경쟁력의 새로운 척도로 등장하고 있다. 최근까지 우리 기업들의 핵심 가치가 주주 이익의 극대화였다면, 이제 ESG 경영 시대를 맞아 기업들이 사회에 대한 기여나 공헌 등을 고민하는 것이 하나의 경영 목표가 되고 있다. 기업들이 사회적 가치를 실현하기 위해서는 전문성 있는 NGO를 포함한 다

양한 이해관계자와 협업체계를 갖추는 게 필요한 시대가 되었다. 따라서 기업은 현지국의 환경적, 사회적 책임과 함께 지배구조상의 책임까지 더해, ESG 원칙을 반영한 경영전략을 수립할 필요가 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 본 연구에서 사용한 사례 연구의 엄격성이 충분하지 않다. 아직 BoP에 대한 연구가 충분하지 않기 때문에 BoP 비즈니스에 대한 사례 및 방법론이 많지 않은 것이 현실이다. 향후에는 좀 더 많은 사례의 분석이 필요하며, 제도적 공백 부분을 넘어서 다양한 BoP 분야에 대한 체계적인 사례 분석이 요구된다.

투고일: 2022년 6월 16일 | 심사일: 2022년 7월 18일 | 게재확정일: 2022년 7월 29일

## 참고문헌

- 이중서. 2019. “기업의 사회적 책임 (CSR) 확대와 실행에 관한 연구: EU 사례를 중심으로.” 『국제학논총』 30호, 5-41.
- KOTRA. 2018. 『서남아시아 무역투자확대 전략회의』. 2018년 서남아 무역투자확대 전략회의 자료.
- KOTRA. 2019. 『2019 세계시장 진출전략 III: 서남아』. 한국무역투자진흥공사.
- Agrawal, A. and S. Sahasranamam. 2016, “Corporate Social Entrepreneurship in India.” *South Asian Journal of Global Business Research* 5(2), 214-233.
- Anand, M. and P. Monin. 2013. “Innovation Processes in Emerging Markets: Empirical Evidence from the Indian Insurance Industry.” *Management International/International Management/Gestión Internacional* 18(1), 40-57.
- Anderson, J. and C. Markides. 2007. “Strategic Innovation at the Base of the Pyramid.” *MIT Sloan Management Review* Fall 2007, 83-88.
- Ashwin, A. Subramanyam. 2012. *Bridging Institutional Voids through New Services: Case Studies and Analysis, Services in Emerging Markets(ICSEM)*, Third International Conference on. IEEE.
- BoP Global Network. 2013. *Raising the Base of the Pyramid through Enterprise: Innovative Case Studies of BoP Venture and Initiatives.*

- Carvalho, A. D., H. N. Partner, L. Klarsfeld, and F. Lepicard. 2012. *Leveraging Information and Communication Technology for the Base of the Pyramid*. AGRIS.
- Casadesus-Masanell, R. and J. E. Ricart. 2010. "Competitiveness: Business Model Reconfiguration for Innovation And Internationalization." *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 8(2), 123-149.
- Chakrabarty, Subrata and A. Erin Bass. 2013. "Encouraging Entrepreneurship: Micro-finance, Knowledge Support, and the Costs of Operating in Institutional Voids." *Thunderbird International Business Review* 55(5), 545-562.
- \_\_\_\_\_. 2014. "Institutionalizing Ethics in Institutional Voids: Building Positive Ethical Strength to Serve Women Microfinance Borrowers in Negative Contexts." *Journal of Business Ethics* 119(4), 529-542.
- Cholez, Céline and Pascale Trompette. 2013. "Various Corporate Citizenships in Bop markets." *The Political Role of Corporate Citizens*, Palgrave Macmillan UK, 139-165.
- Ghalib, A., F. Hossain, and T. Arun. 2009. "Social Responsibility, Business Strategy and Development: The Case of Grameen-Danone Foods Limited." *Australasian Accounting, Business and Finance Journal* 3(4), 1-14.
- GIZ and BMZ. 2013. *Connect the BoP: A Guide to Leveraging ICT for Inclusive Business*, GIZ(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit).
- Guillen M F. 2000. "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View." *Academy Management Journal* 43(3), 362-380.
- Hanche, Bob, ed. 2009. *Debating Varieties of Capitalism, a Reader*. Oxford University Press.
- Jackson, G. A. 2012. *Winning in Emerging Markets: A Roadmap for Strategy and Execution*, by Tarun Khanna and Krishna G. Palepu. Harvard Business Press.
- Khanna, T. and K. Palepu. 1997. "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets." *Harvard Business Review* 75(4), 41-51.
- \_\_\_\_\_. 2000. "Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Group." *Journal of Finance* 55, 867-891.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Winning in Emerging Markets: Spotting and Responding to Institutional*

*Voids.*

- Khanna, T., J. Sinha, M. Yacoub, N. Kaji, L. Sanchez, A. Klump, and K. G. Palepu. 2005. "Strategies That Fit Emerging Markets." *Harvard Business Review* 83(6), 63–76.
- Kotasaka, Masahiro. 2014. *The Discipline of Crossing Borders: A Genealogy of Global Management Fundamentals*, Tokyo: Diamond.
- Lane, Christel and Geoffrey T. Wood, eds. 2012. *Capitalist Diversity and Diversity within Capitalism*. Routledge.
- Leff, N. 1978, "Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups." *Economic Development and Cultural Change*, 26, 661–675.
- Li J. J. 2005. "The Formation of Managerial Networks of Foreign Firms in China: The Effects of Strategic Orientations." *Asia Pacific Journal of Management* 22, 423–443.
- Li, J. J. and K. Z. Zhou. 2010. "How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation." *Journal of Business Research* 63(8), 856–862.
- London, T. 2009. "Taking Better Investments at the Base of the Pyramid." *Harvard Business Review* May, 106–113.
- London T. and S. L. Hart. 2004. "Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model." *Journal of International Business Studies* 35, 350–370.
- Mair, J. and I. Marti. 2009. "Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh." *Journal of Business Venturing* 24(5), 419–435.
- Mair, J., I. Marti, and M. J. Ventresca. 2012. "Building Inclusive Markets in Rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids." *Academy of Management Journal*, 55(4), 819–850.
- Masakazu, Imai. 2012. "Reconsidering Emerging Markets as Business Location." *Academy of Multinational Enterprises* 5, 19–38.
- Milstein, M. and S. L. Hart. 2002. *Corporate Initiatives to Serve Poor Markets as a Driver for Innovation and Change: A Longitudinal Study*. National Science

Foundation: Washington DC.

- Osterwalder, A. and Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Peng, M. W., S. H Lee, and D. Y. L. Wang. 2005. "What Determines the Scope of the Firm over Time? A Focus on Institutional Relatedness." *Academy Management Review* 30(3), 622-633.
- Prahalad, C. K. 2004. *The Fortune at the Base of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing, NJ: Upper Saddle River.
- Prahalad C. K. and A. Hammond. 2002. "Serving the World's Poor, Profitably." *Harvard Business Review*, September 2002, 4-11.
- Prahalad, C. K., and S. L. Hart. 2002. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid." *Strategy Business* 26: 1-15.
- Puri M., E. Tavoletti, and C. Cerruti. 2015. "Business Model Innovation in Emerging Economies: Leveraging Institutional Voids." *Entrepreneurship in BRICS*, 143-162.
- Rahman, M. H. 2016. "Management of Innovation of the Food Industry: Innovative Fortified Yoghurt named 'Shokti Doi +' in the Grameen Danone Foods Ltd., Bangladesh." *International Journal of Nutrition Science & Food Tech* 2(2), 70-78
- Schrader, C., J. Freimann, and S. Seuring. 2012. "Business Strategy at the Base of the Pyramid." *Business Strategy and the Environment* 21(5), 281-298.
- Simanis, E. and S. L. Hart. 2009. "Innovation from the Inside Out." *MIT Sloan Management Review*, Summer, 77-86.
- Silvestre, B. S. 2015. "Sustainable Supply Chain Management in Emerging Economies: Environmental Turbulence, Institutional Voids and Sustainability Trajectories." *International Journal of Production Economics* 167, 156-169.
- Srijanani, D. 2013. "Microinsurance in India: A Safety Net for the Poor." *International Journal of Management and Business Studies* 3(1), 52-56.
- UNEP. 2006. *Show Me the Money: Linking Environmental, Social and Governance Issues to Company Value*. UNEP Finance Initiative: Genève, Switzerland.
- Varman, R., P. Skålén, and R. W. Belk. 2012. "Conflicts at the Bottom of the Pyramid: Profitability, Poverty Alleviation, and Neoliberal Governmentality." *Journal*

*of Public Policy & Marketing* 31(1), 19-35.

Walker, Andrew and Xiaoke Zhang, eds. 2012. *East Asian Capitalism: Diversity, Continuity, and Change*. Oxford University Press.

Webb, J., G. M. Kistruck, R. D. Ireland, and D. K. Ketchen. 2010. "The Entrepreneurial Process in Bottom of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Corporation/Nongovernment orGanization Alliances." *Entrepreneurship Theory and Practice* 34, 555-581.

Yasmin, N. N. 2016. "Sustainability of a Social Business: A Case Study on Grameen Danone Foods Limited." *Asian Business Review* 6(3), 167-174.

Zott, C. and R. Amit. 2010. "Business Model Design: An Activity System Perspective." *Long Range Planning* 43(2-3), 216-226.

#### Web Site

Allianz Group Sustainability Report 2018 <https://www.allianz.com/en/sustainability.html>.

Dannon Report 2018. <https://www.danone.com/investor-relations/publications-events/integrated-reports.html>(검색일: 2022. 2. 28.).

ITC Sustainability Report 2018. <https://www.itcportal.com/sustainability/sustainability-report-2018/sustainability-report-2018.pdf>(검색일: 2022. 2. 28.).

e-choupal. <https://www.itcportal.com/businesses/agri-business/e-choupal.aspx>.

Grameen Danone Food. [http://www.danonecommunities.com/index.php/portfolio\\_page/grameen-damone-food-limited/](http://www.danonecommunities.com/index.php/portfolio_page/grameen-damone-food-limited/)(검색일: 2022. 2. 28.).

Grameenphone. <https://Grameenphone.com>(검색일: 2022. 2. 28.).

NASSCOM. <https://www.nasscom.in>(검색일: 2022. 2. 28.).

## Abstract

## Strategies for Overcoming Institutional Voids in BoP Market Entry: Cases in South Asia

Myung-Moo Lee Seoul National University  
Yun-Ho Kim Seoul National University

Four billion low-income people, a majority of the world's population, constitute the base of the economic pyramid. Asia is still home to two-thirds of the world's poor and more than 60% of the world's undernourished population. The BoP market is different from the developed market in which institutions and systems are complete. There are various institutional voids in this market, making it difficult for multinational corporations (MNCs) and Emerging Giants to enter the BoP market. The main contents of this study are as follows. First, we look at the institutional voids that multinationals (Allianz, Danong) and emerging giants (e-Choupal, Healthline) experience when entering the South Asian BoP market. Second, we examine the market entry strategy based on the triple bottom line to overcome the institutional voids faced by the companies. To this end, the institutional voids and how to overcome them are explained based on the expanded BMC (Business Model Canvas) factors. The entry strategy is proposed based on the analyzed results. Third, this paper introduces the role of market intermediaries in overcoming institutional voids based on the results analyzed through case studies. Based on these results, we suggest a strategy for entry into companies that will enter the BoP market in South Asia.

**Keywords** | base of economic pyramid, institutional voids, BoP business, South Asia, India, TBL, ESG