

## 영원무역의 방글라데시 진출 전략: 제도적 공백의 극복방안을 중심으로\*

강성용\*\*  
이명무\*\*\*  
김운호\*\*\*\*

영원무역은 우리나라의 해외투자 초기 단계인 1980년에 방글라데시에 OEM(Original Equipment Manufacturing) 의류제조 공장을 설립하여 현재까지 성공적으로 운영하고 있다. 영원무역의 비즈니스 환경은 신흥국의 저소득층 시장을 소비시장으로 간주하는 BoP(Base of the Pyramid) 1.0단계에서 넘어서, 저소득층을 비즈니스 파트너로 간주하여 그들의 삶의 질 향상과 소득 증대에 이바지하는 BoP 2.0으로 진화하고 있다.

신흥국 시장은 제도와 시스템이 완비된 선진국 시장과 달리 다양한 제도적 공백(Institutional Voids)이 존재하여, 외국기업이 해당 시장에 진출하는 데 어려움을 겪고 있다. 기업이 제도적 공백을 극복하고 신흥시장에서 성공하기 위해서는 경제, 사회 및 환경 자원을 핵심 비즈니스에 반영하고, 개선하는 데 도움이 되는 친환경적인 혁신을 창의적으로 통합하여야 한다. Osterwalder and Pigneur (2011)의 기존 경제 중심 모델 캔버스(Business Model Canvas)에 2개의 계층(환경과 사회)을 추가한 3계층 BMC (Triple Layer Business Model Canvas)는 기업의 비즈니스 모델에 대하여 전체적인 관점으로 일관되게 분석하는 통합된 도구로 주목을 받고 있다.

본 연구는 영원무역이 현지 시장 진출할 때 직면한 다양한 제도적 공백을 파악하고, 3계층(경제·환경·사회) 비즈니스 모델 캔버스의 연구를 통해 제도적 공백의 극복 과정을 살펴보았다. 이를 바탕으로 BoP 2.0의 개념을 바탕으로 영원무역이 진출 현지국에서 펼치는 지속 가능한 상생 발전 방안을 제시하였다.

주제어: 제도적 공백, 3계층 비즈니스 모델, 지속가능성, 방글라데시, 영원무역

### 1. 서론

세계 각국은 금융위기로 사라진 선진국의 수요를 대체할 시장으로서 신흥국 시장을 주목하고 있다. 글로벌 신보호무역주의 확산으로 대외의존도가 상대적으로 높은 우리나라도 미국과 중국에 편중된 교역 시장을 다변화하기 위하여 인도·아세안 국가들과

경제, 문화, 외교 등 여러 분야에서 협력 수준을 높이는 신남방정책을 추진하고 있다.

신흥국 시장은 제도와 시스템이 완비된 선진국 시장과 달리 다양한 제도적 공백(Institutional Voids)이 존재하며, 이러한 제도적 공백 때문에 외국기업이 신흥국 시장에 진출하는데 어려움을 겪고 있다. 제도적 공백은 선진국에서는 당연히 받아들여지는 일이 신흥국 시장에서는 존재하지 않아서 어려움을

논문접수일: 2020. 11. 01. 1차 수정본 접수일: 2021. 01. 14. 게재확정일: 2021. 01. 14.

\* 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 일반공동연구지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2020S1A5A2A03046245)

\*\* 서울대학교 아시아연구소 남아시아센터장(citerphil@snu.ac.kr), 제1저자

\*\*\* 서울대학교 아시아연구소 선임연구원(leemm@snu.ac.kr), 교신저자

\*\*\*\* 서울대학교 아시아연구소 객원연구원(kic555@snu.ac.kr)

겪는 것을 의미한다. 신흥국 시장은 구매자와 판매자를 위한 환경이 정비되어 있지 않은 경우가 많으며, 제도는 있으나 제품, 노동, 자본시장의 형성에 영향을 미치는 필수적인 요소가 존재하지 않는 제도적 공백이 존재한다. 이러한 다양한 제도적 공백으로 인해 신흥국 시장의 성장이 늦어지고 있다. 즉, 시장 정보의 부족, 불명확한 규칙, 비효율적인 사법 제도에 의해 제도의 공백이 존재하고, 이러한 현상이 지속되면서 거래 비용이 발생하고 기업의 거래를 저해하고 있다(Ashwin 2012; Chakrabarty and Bass 2013, 2014; Cholez and Trompette 2013; Khanna and Palepu 1997, 2000; Li and Zhou 2010).

영원무역은 우리나라의 해외투자 초기 단계인 1980년에 방글라데시에 OEM(Original Equipment Manufacturing) 의류 제조 공장을 설립하여 성공적으로 운영하고 있다. 최근 비즈니스 환경은 신흥국의 저소득층(Base of the Pyramid, BoP) 시장을 단순히 소비시장으로 간주하는 'BoP 1.0(Selling to the Poor)'을 넘어서, BoP층을 비즈니스 파트너로 신뢰하고, 그들의 삶의 질 향상과 소득 증대에 기여하는 'BoP 2.0(Working with the Poor)'으로 진화하고 있다. 영원무역에 관한 선행 연구는 개도국의 기업이 후진국 시장 진출이라는 BoP 1.0의 관점에 머무르고 있다. 하지만 본 연구는 이런 시각에서 벗어나 신흥국 진출기업과 현지국의 다양한 이해관계자가 협력 파트너로서 상생하는 발전하는 BoP 2.0의 관점에서 영원무역 사례를 분석한다.

기업이 제도적 공백을 극복하고 신흥시장에서 성공하기 위해서는 경제, 사회 및 환경 자원을 핵심 비즈니스에 반영하여야 하며, 친환경적인 혁신을 창의적으로 통합하여야 한다. Osterwalder and Pigneur (2010)의 비즈니스 모델 캔버스는 비즈니스 모델 혁신을 지원하기 위해 널리 사용되고 있다. 본 연구는 BoP 2.0의 관점에서 분석하기 위해 Osterwalder

and Pigneur (2010)의 기존 경제 중심 모델 캔버스에 2개의 계층(환경과 사회)을 추가한 3계층 BMC를 사용하여 영원무역의 방글라데시 진출 사례를 분석한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 제도적 공백

Khanna and Palepu (2011)는 『Winning in Emerging Markets』라는 저서를 통해, 선진국 시장과 신흥국 시장의 구분하는 키워드로 제도적 공백(Institutional Voids)을 들고 있다. 이들은 제도적 공백의 범주를 제품, 노동, 자본, 거시적 환경으로 구분하고 있다. 신흥국 시장을 구매자와 판매자 간의 거래를 지원하고 촉진하는 전문중개자가 부재하기 때문에 거래 당사자가 쉽고 효율적으로 모일 수 없는 거래 분야로 정의하고 있다. 이러한 시장중개자의 예로는 신용 강화 및 감사, 정보 분석가, 저비용 매칭 서비스를 제공하는 정보수입업체 및 유통업체, 거래 촉진자 및 심사 위원 규제 기관 등이 있다(Hoskisson et al., 2000).

선진국 시장에서 경쟁우위는 차별화 및 비용 우위에 초점을 맞추고 있지만, 신흥국 시장의 경쟁우위는 비시장적, 비제도적 요인에서 발생한다(Guillen, 2000; Peng et al., 2005). 신흥시장에서 제도적 공백의 극복은 열악한 환경에서 자원을 확보하는 능력과 시장을 지배하는 기관(정부)으로부터 지원을 확보하는 능력, 즉 우월성 같은 것이다(Li and Zhou, 2010). 신흥국 시장은 미성숙한 자본시장, 숙련된 노동력의 부족 그리고 신뢰할 수 있는 시장 정보의 부족이라는 특징을 가지고 있어, 사업의 성공은 한정된 자원을 확보하는 기업의 역량에 달려 있다. 또

한, 신흥국에서는 법률제도가 안정된 정치구조 등을 기대하기 어려우므로, 지배적 기관(혹은 조직)의 지원은 사업 성공을 위한 중요한 요소이다. 이러한 지배적 기관의 지원은 기업의 공적인 평판, 사회적 정당성 및 정치적 효과 구축을 돕고 기업이 잠재적 기회나 위협에 대처하는 데 사용할 수 있다(Peng et al., 2005).

Mair et al. (2012)는 방글라데시의 대표적 사회경제 개발 NGO인 브락(BRAC)의 시장중재자로서 역할과 활동 조사를 통해 제도적 공백을 발견하였다. 또한, BoP 시장을 구축하는 중요한 요소로서, 여성에 대한 시장 행위자의 합법화, 시장 구조의 재정의(혹은 재구축)를 강조하였다. 그들은 시장 구조의 재정의의 위해 상호작용을 위한 공간 창출, 지역 자원 시스템 확장, 지역적 토대(Local Arrangements)의 재정의(혹은 정의)가 필요하다고 하였다.

## 2.2 비즈니스 모델 캔버스

비즈니스 모델 캔버스는 다양한 연구자들의 관심을 끌고 있다. 비즈니스 모델 캔버스는 조직이 어떻게 가치를 포착하고, 창조하고 전파하는지를 논리적으로 설명한 것으로 정의된다(Osterwalder and Pigneur, 2010). 특히 아래의 3가지 주요 측면을 포함하여 개념화를 설명하고 있다(Chesbrough, 2010; Osterwalder, 2004).

- ① 고객에게 가치를 제공하기 위해 주요 구성 요소 및 기능이 통합되는 방식
- ② 조직 내에서 공급망과 이해관계자 네트워크가 전체적 관점에서 어떻게 연결되어 있는지
- ③ 조직이 상호 연결을 통해 가치를 창출하는 방법은 무엇인지

비즈니스 모델 캔버스를 명확하게 이해하면 높은

수준의 전략과 회사의 업무 조율을 위한 통찰력을 제공하여 전략적 경쟁력을 높일 수 있다(Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). 이러한 연계성은 조직 내에서만 암묵적으로 이해되는 경우가 많아서, 연구자들은 이러한 연계성을 더 명확히 위한 방법으로 비즈니스 모델 캔버스를 사용하고 있다(Zott and Amit, 2010). 비즈니스 모델 캔버스를 통해 이러한 연계성을 명시적으로 만들게 되면, 기존 활동과 상호 연결을 새로운 방식으로 변환하여 이전에 볼 수 없었던 가치 창출 기회를 발견하게 된다(Johnson et al., 2008).

또한, TLBMC는 Osterwalder and Pigneur (2010)의 비즈니스 모델 캔버스를 기반으로 비즈니스 모델 혁신을 지원하기 위해 기존 경제 중심 캔버스에 추가 비즈니스 모델 계층인 사회 및 환경을 통합한 비즈니스 모델이다(Joyce and Paquin, 2016). TLBMC는 기업의 비즈니스 모델에 대하여 전체적인 관점으로 일관되게 분석하는 통합된 도구로 최근 주목을 받고 있다.

## 2.3 영원무역에 관한 선행 연구

영원무역과 방글라데시 시장 진출에 관한 선행 연구는 다음과 같다. 방호열(1996)은 해외시장 진입 방식의 전략적 모형의 한 사례로 영원무역을 소개하였으며, 성기학(1997)은 영원무역의 방글라데시 현지 경영전략을 최고경영자(CEO) 관점에서 설명하였다. 김선식·주규희(2007)는 영원무역이 대내외 어려운 여건을 극복하고 방글라데시 시장에 성공적으로 진출하는 과정을 소개하였다. 고경진·지민준(2014)은 영원무역의 글로벌 사회공헌활동을 방글라데시와 중국 진출 사례를 통해 설명하였다. 최홍엽(2016)은 영원무역의 사례를 통해 방글라데시의 노동법과 노동 현실을 소개하였으며, 한인수·엄금화(2016)는 방글라데시의 봉제업이 처한 근로 조건과

작업환경을 여러 측면에서 분석하고, 한국 봉제업을 위한 시사점도 제시하였다. 위에서 살펴본 바와 같이, 영원무역에 관한 선행 연구는 우리나라 기업의 신흥국 시장의 성공 진출 관점에 머무르고 있다. 하지만 본 연구는 이런 시각에서 벗어나 신흥국 진출 기업과 현지국의 다양한 이해관계자가 협력 파트너로서 상생하는 발전하는 관점에서 영원무역 사례를 분석하고자 한다.

### III. 사례 분석

#### 3.1 사례 분석의 프레임워크

본 절에서는 영원무역의 방글라데시 진출 사례<sup>1)</sup>를 분석한다. 제도적 공백은 범주는 제품(소비 성향, 소비자 니즈, 경쟁 상황, 원자재 소싱, 유통망 등), 노동(교육·훈련 인프라, 노동 유연성, 업무 관행, 고급 인력, 노동조합 등), 자본(자금 조달, 회계 투명성, 인수·합병, 금융 분석기관 등), 거시적 환경(사회·문화·정치·경제적 여건, 법률 시스템, 규제 등)으로 구분된다(Kanna and Palepu, 2011).

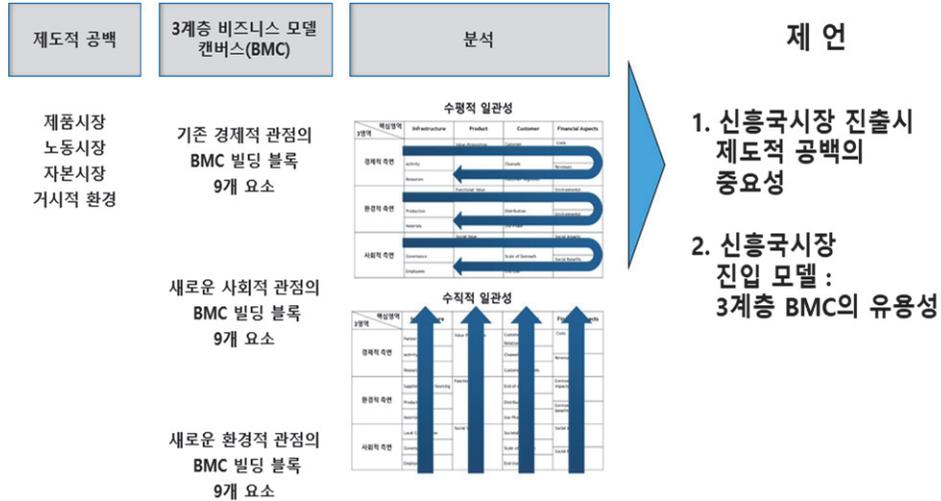
분석 대상 기업에 적용할 비즈니스 모델은 Osterwalder and Pigneur (2010)가 개발한 비즈니스 모델 캔버스(Business Model Canvas, BMC)를 사용하였다. BMC는 비즈니스 모델을 형성하는 새로운 기

업의 비즈니스 규칙을 이해하는 데 도움을 주는 비즈니스 기획 도구로 알려져 있다. BMC는 영리 기업을 넘어서 비영리 조직, 사회적 기업에도 적용될 수 있다. 따라서 신흥국의 비즈니스를 분석하는 제도적 공백의 사례 분석에도 적절할 것으로 판단된다. Osterwalder and Pigneur (2010)는 비즈니스 모델 캔버스를 다음과 같이 4개 핵심 분야(제품, 고객, 인프라, 재무)와 9개 빌딩 블록(가치제안, 고객 세그먼트, 채널, 고객 관계, 핵심 자원, 핵심 활동, 핵심 파트너, 비용 구조, 수익 흐름)으로 분류하고 있다.

우리나라 기업의 신흥국 진출 과정에서 장기적인 수익을 극대화하기 위해서는 기업에 직접 이윤을 가져다주는 경제적인 요인 이외에 환경 및 사회적 요인에 대한 고려도 필요하다. 본 연구에서는 이러한 내용을 고려하여 경제적 요인 외에 환경 및 사회적 요인을 고려한 트리플 버텀라인(Triple Bottom Line, TBL) 개념을 적용하여, BMC 모델을 확장하였다. 즉, BMC에서 소개한 분야 외에 환경·사회적 요인(비즈니스 모델의 환경·사회적 비용, 비즈니스 모델의 환경·사회적 혜택)을 추가한 확장된 BMC (Joyce and Paquin, 2016)를 사용하였다.

한편, BoP 비즈니스의 주창자인 Prahalad (2010)는 BoP층을 단지 시장으로 보는 BoP 1.0(Selling to the Poor)에서 벗어나, BoP층을 비즈니스 파트너로 여기고 상생 발전하는 BoP 2.0(Working with the Poor) 개념으로 확장하였다. Porter and Kramer (2011)는 기업이 사회적 책임을 부담하는 기존 CSR

1) 본 연구의 배경은 다음과 같다. 저자들은 지난 10여 년간 전 세계 BoP(저소득층)의 비즈니스를 연구하면서, 주로 다국적기업(MNCs)이나 인도의 신흥기업(Emerging Giants)의 비즈니스 모델과 전략적 선택에 대한 사례를 분석해왔다. 국내외 경영학 저널과 경영사례집을 분석한 결과, 개발도상국 시장에 성공적으로 진출해 온 영원무역이 사례로서 연구할만한 가능성이 있다는 점을 발견했다. 영원무역의 사례를 집중적으로 분석하면서 제도적 공백의 극복 경험을 BMC를 통해 분석할 수 있다는 확신을 가지게 되었다. 즉, 개발도상국 시장에 진출하여 지난 40여 년간 성공적으로 기업을 운영하고 있으며, 지속가능한 경영의 비전을 가지고 있으며, 현지국의 사회·경제·환경적인 측면에서 긍정적인 영향을 미치고 있는 사실을 발견하였다. 이러한 성공의 핵심 요소로는 성리학 회장의 서번트 리더십(Servant Leadership)이 크게 작용했다고 판단되었다. 성회장의 고조부는 1987년 흉년이 들자, 자신의 땅을 팔아 주변 사람들을 구제했다는 것은 지금도 지역에서 많이 회자되고 있다. 성회장의 부친 성재경 선생은 자신의 일제 강점기때 사재를 털어 '자양강습소'라는 학교를 세워 인재 양성에 나섰다. 성 회장은 선친에게 배운 인간애와 돈독한 신앙심을 바탕으로, 방글라데시에서 수행한 직원의 삶의 질 개선(직원 가정을 BoP층에서 중산층으로 만들)과 CSR 활동을 통해, 갑작스레 직면한 두 번의 위기(홍수로 공장 침수, 파업 사태)에 현지의 다양한 이해관계자의 협력으로 슬기롭게 극복할 수 있었다.



〈그림 1〉 연구모형

(Corporate Social Responsibility)을 넘어서, 본업을 통해 사회에 공헌하는 전략적 CSR을 주창하였다. 그들은 기존 개념을 보완하여, 이익과 사회공헌을 공동으로 추구하는 CSV(Creating Shared Value)로 발전시켰다. 본 연구는 신흥국 진출기업과 현지국의 다양한 이해관계자가 협력 파트너로서 상생하는 발전하는 BoP 2.0 및 CSV의 관점에서 영원무역 사례를 분석한다.

본 연구 모형은 〈그림 1〉과 같다. 영원무역이 방글라데시 진출에서 직면한 제도적 공백을 네 가지 측면에서 분석하고, 3계층 BMC를 설명한다. 이어, 3계층 BMC의 수평 연계성을 바탕으로 제도적 공백의 극복 과정을 분석하고, 수직 연계성을 바탕으로 지속 가능한 발전·공유가치 창출의 측면에서 분석한다. 마지막으로, 이를 바탕으로 두 가지 제언을 제시한다.

### 3.2 영원무역의 해외시장 진출

영원무역은 1974년 설립되어, 노스페이스, 아디다스, 랄프로렌 등 전 세계 40여 유명 아웃도어 관

련 스포츠 의류와 신발 브랜드에 상품을 공급하는 OEM(Original Equipment Manufacturing) 업체다. 전 세계에 1,100여 개 생산설비와 8만 명이 넘는 인원을 고용하고 있다. 영원무역은 저임금만을 경쟁력으로 하는 단순 의류 제조업체가 아닌 제품개발 능력과 기술력을 두루 갖춘 업체로 방글라데시, 베트남, 중국 및 중남미지역의 공장을 가지고 있으며, 공장별로 다변화된 생산구조와 뛰어난 재무구조를 바탕으로 경쟁력을 유지하고 있다.

영원무역은 방글라데시에 1980년에 처음 진출하였으며, 현재는 수도 다카와 항구도시 치타공에서 공장을 운영하고 있다. 영원무역은 6만여 명의 종업원을 고용하고 있는 방글라데시 최대 기업으로 방글라데시 수출의 25%를 차지하고 있다. 방글라데시에서 누적 투자 규모가 가장 큰 외국계 기업이기도 하다.

영원무역은 1970년대 스포츠 의류 수출업체로 성장을 시작하였다. 1970년대 후반에 밀어닥친 대내외적인 경영환경 변화에 대처하기 위해 방글라데시에 진출하였다. 당시 방글라데시는 외국 투자업체가 거의 없는 상황이었기 때문에 영원무역이 방글라데시에 진출하는 데에는 많은 불확실성이 뒤따랐다.

특히 미시적 투자환경은 직접 겪어보지 않고는 정확한 정보 입수나 타당성 분석이 어려운 형편이었다. 이러한 상황에서도 성기학 회장은 장기적 비전을 수립하고, 투자 초기의 어려움을 극복하고, 방글라데시에서 굳건한 세계적 규모의 스포츠웨어 생산기지를 구축하였다.

### 3.3 방글라데시에서 직면한 제도적 공백

영원무역이 방글라데시에서 영원무역이 직면한 제도적 공백을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 방글라데시 진출 과정에서 직면한 제도적 공백

	제도적 공백
제품 시장	낙후된 물류시스템, 생산 공장 건설을 위한 용지 확보의 어려움, 만성적인 전력 부족, 가스 공급 부족과 비효율적 교통 인프라, 원자재 조달의 어려움
노동 시장	종교(이슬람교) 장벽, 언어(벵골어) 장벽, 낮은 노동 생산성, 숙련된 전문가 부족, 빈번한 동맹파업, 노동 관련 법률의 미정비
자본 시장	낙후된 자본시장, 영업활동에 대한 허가취득이 까다로움, 현지 파트너들의 경영지식 부족, 상업자본의 형성 미비
거시 환경	높은 실업률, 정치적 불안, 정책의 일관성 부재, 행정처리에 오랜 기간 소요, 정치적 인맥에 의해 좌우되는 판결, 높은 변호사 비용, 현지 파트너와 문화적 차이, 낮은 국민 소득, 다수의 빈곤층이 존재

#### 3.3.1 제품시장

방글라데시는 물류시스템이 낙후되어 있었으며, 생산 공장 건설을 위한 용지 확보도 쉽지 않았다. 만성적인 전력, 가스 공급 부족과 비효율적 교통 인프라로 인해 패스트 패션(Fast Fashion) 업계에서 요구하는 적기조달에 부응하지 못하는 경우가 빈번하였다. 전력 수요·공급 갭이 10~15% 정도여서

전력 사정이 비교적 좋은 EPZ(Export Processing Zone) 내의 공장도 하루 20여 분의 정전을 겪었다. 수출입 운송의 대부분을 치타공(Chittagong)항에 의존하고 있는데, 항만 시설이 부족하고 운영의 효율성이 매우 낮았다. 특히 내륙 수운과 내륙 운송망은 더욱 열악한 상황이었다.

당시 방글라데시는 실업률 증가와 정치적 불안 등으로 공장 유치에 적극적이었다. 방글라데시는 지리적으로 유럽 시장 접근이 쉽다는 이점을 가지고 있었다. 당시 방글라데시는 최빈국이었던 때문에 수출 주요지인 유럽의 스칸디나비아 쪽으로 판매할 때 비쿼터 지역의 혜택을 받을 수 있었다. 영원무역은 시장 점유율 확대와 장기적으로 영원무역의 생산지역 포트폴리오 측면에서 방글라데시 진출을 추진하였다.

#### 3.3.2 노동시장

방글라데시는 국민의 89%가 이슬람교를 신봉하고 있어서 종교에 대한 이해가 필요하며, 국민 대다수가 벵골어를 사용하고 있어서 언어 장벽이 존재하였다. 방글라데시는 외국인 1명을 고용하려면 반드시 현지인을 100명 고용하여 1:100의 비율을 맞추어야 했다. 외국인 근로자의 노동 허가를 최대 5년까지만 인정하여, 경험 있는 외국인 관리직을 채용하는 데 어려움이 있었다. 또한, 방글라데시는 빈번한 동맹파업(Hartal)이 매년 발생하여 사회 불안 요소가 되었다. 2010년 12월 방글라데시 노동자들의 대규모 소요사태가 발생하였다. 영원무역의 치타공 공장에서 발생한 현지 노동자들의 대규모 소요사태는 방글라데시 정부에서 시행한 최저임금 조정과 관련된 노사의 견해 차이가 주요 원인이었다.

#### 3.3.3 자본시장

방글라데시는 경제적으로 후진국이기 때문에 선진

국의 기업이 활동하기에 적합한 환경과 시스템을 제공하지 못하고 있었다. 각종 경제 및 산업에 대한 정보가 체계적으로 정리되지 않아 기업활동에 필요한 기본적인 데이터를 구하기 어렵고, 영업활동에 대한 허가취득이 무척 까다로웠다. 대금결제에 경우에 T/T (Telegraphic Transfer) 송금을 통한 대금결제가 불가능하며, L/C(Letter of Credit)로만 가능했다.

### 3.3.4 거시환경

세계의 공장인 중국의 급격한 임금 상승과 노동규정 강화에 따라 대체 투자 대상국으로서 방글라데시의 위상이 높아지고 있었다. 그러나 방글라데시는 공무원들의 부패가 만연하여 의사 결정 과정에서 일관성이 없으며, 문제 발생 시 책임소재가 불명확하며 행정처리에 긴 시간 소요되는 경향이 있었다. 법률적인 측면에서 재판에 대한 장시간 소요되며, 높은 변호사 비용, 정치적 인맥에 의해 좌우되는 판결 등의 문제가 있었다. 의류 산업에 대한 외국인 투자 측면에서 정부는 비우호적인 태도를 견지하고 있는데, 이는 외국계 기업의 투자에 대한 반감, 로컬 의류제조업체의 로비 등이 작용한 탓으로 추정되었다.

## 3.4 영원무역의 3계층 BMC

BMC(Business Model Canvas)는 비즈니스 모델 혁신을 지원하기 위해 영리 기업에 널리 사용됐으며, 최근에는 영리 기업을 넘어서 비영리 조직, 사회적 기업에도 적용되고 있다. 본 연구에서는 신흥국 시장 진입 시 경제적 요인 외 사회·환경적 요인을 고려한 트리플 바텀 라인(Triple Bottom Line) 개념을 적용하여, BMC 모델을 확장하였다. 즉, BMC에서 소개한 경제적 요인 외에 환경과 사회적 요인을 덧붙인 확장된 BMC(Joyce and Paquin, 2016)를 사용하였다.

3계층 BMC 중 경제적 계층은 기존 비즈니스 모델 캔버스는 경제적 관점에서 기업의 비즈니스 모델을 제시하고 있으며, 환경적 계층은 환경 영향의 수명 주기 관점에서 구축된다. 이는 수명 주기의 모든 단계에서 제품 또는 서비스의 환경 영향을 측정하기 위한 공식적인 접근방식인 LCA(Life Cycle Assessments)에 대한 연구에서 비롯되었다(Svoboda, 1995). 사회적 계층은 조직의 사회적 영향을 탐구하기 위한 이해관계자 관리접근법을 기반으로 한다(Freeman, 1984). 이해관계자의 관리접근 방식은 단순히 조직 자체의 최대 이익을 추구하는 것이 아니라, 조직 이해관계자의 이익 균형을 추구하는 것을 목표로 하고 있다. 영원무역의 3계층 BMC를 작성하면 <표 2>와 같다.

### 3.4.1 TLBMC의 경제적 계층

TLBMC의 경제적 계층의 주요 목표는 조직이 어떻게 가치를 포착하고 창조하는 것이다. 경제적 분석을 통해 사용자는 조직의 가장 큰 경제적 영향이 비즈니스 모델의 어디에 있는지 더 잘 이해할 수 있다. 경제적 계층의 세부 9개 요인을 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 핵심 파트너십(Key Partnerships)

영원무역은 생산 활동을 외부의 핵심 파트너십(아웃소싱)을 통해 수행하며, 기업자원의 조직구축도 외부에서 얻는다. 즉, 비즈니스 모델을 원활히 작동 시켜줄 수 있는 공급자와 협력 네트워크를 구축하고 있었다. 영원무역은 노스페이스, 파타고니아, 폴로 등 글로벌 아웃도어 업체들과 오랜 협력에 대한 노하우를 갖고 있었다.

#### 2) 핵심 활동(Key Activities)

수출 할당제 폐지에 따라 중국, 인도, 베트남 등과

〈표 2〉 영원무역의 3계층 BMC

영역	3개 측면 핵심	경제적 계층	환경적 계층	사회적 계층
인프라		핵심 파트너십	공급 및 아웃소싱	지역사회
		활동	생산	거버넌스
		자원	자재	종업원
제품		가치 제안	기능적 가치	사회적 가치
고객		고객 관계	재활용	사회적 문화
		채널	유통	도달 범위
		고객 세분화	사용 단계	최종 사용자
재무 측면		비용 구조	환경적 영향 요소의 비용	사회적 영향
		수익원	환경적 혜택	사회적 혜택

같은 새로운 국가와 경쟁을 해야 하며, 중국의 WTO 가입에 따른 예측할 수 없는 비즈니스 환경을 맞이하고 있었다. 따라서 단순한 저임금만을 가지고 경쟁하는 제조업체가 아니라 제품개발 능력과 기술력을 두루 갖춘 업체로 발전을 기획하였다. 영원무역은 지역별로 다변화된 생산기지를 구축하여 해당 국가별 경쟁력을 활용하는 영업전략을 구사하고 있었다.

3) 핵심 자원(Key Resources)

핵심 자원은 비즈니스를 원활히 진행하는 데 가장 필요한 중요 자산을 말한다. 방글라데시 인건비는 중국의 1/5에 불과할 만큼 저렴하며, 방글라데시에서 생산하는 의류의 경우 EU로 수출할 때 무관세 혜택을 적용받았다. 따라서 영원무역의 방글라데시 생산기지는 뛰어난 원가 경쟁력과 효율적인 생산능력을 갖추고 있었다. 영원무역은 방글라데시에 대한 지속적인 투자와 교육을 통해 7년 동안 방글라데시 노동자의 효율성을 200% 이상 높였다.

4) 가치 제안(Value Proposition)

조직은 고객이 처한 문제를 해결해주고 욕구를 충족시켜주는 특정한 가치를 제공한다. 가치 제안은 특정한 고객이 필요로 하는 가치를 창조하기 위한

상품이나 서비스의 조합이다. 방글라데시에 있는 영원무역 공장은 현지 내에서 가장 큰 규모의 기업으로 평가받고 있었으며, 아웃도어 의류 OEM 업체로서는 세계에서 가장 큰 규모의 생산 여력을 보유하고 있었다. 영원무역은 이러한 지속적인 성장과 이익을 통해 방글라데시에 고용증대의 사명이라는 가치를 제안하였다.

5) 고객 관계(Customer Relationships)

고객 관계는 특정한 고객 세그먼트와 어떤 형태의 관계를 맺을 것인가를 의미한다. 영원무역의 고객 관계는 각각의 고객 세그먼트 별로 특징을 가지고 확립되고 유지된다. 영원무역은 OEM 위탁 업체별로 요구하는 제품에 대해 최신 기술과 새로운 트렌드를 반영하여 제품을 생산하였다. 또한, 글로벌 유통조직과 연계하여 정확한 시간에 납품하는 조달시스템을 운영하였다.

6) 채널(Channels)

조직이 제공하는 가치는 커뮤니케이션, 물류, 판매 등을 채널을 통해 고객에게 도달한다. 채널은 기업이 고객 세그먼트에게 가치를 제안하기 위해 커뮤니케이션을 하고 상품이나 서비스를 전달하는 방법

을 의미한다. 영원무역은 기존 제품의 홍보보다는 고객의 니즈에 맞는 제품 생산에 주력하고 있었다. 이를 위해 방글라데시 내에 다양한 생산 채널을 구축하고 있었다. 특히 이러한 채널은 다양한 사회적 책임 활동을 통해 글로벌 고객에게 친근한 제품을 전달하였다.

#### 7) 고객 세분화(Customer Segments)

조직은 하나 이상의 고객 세그먼트에 상품이나 서비스를 제공한다. 기업 세그먼트는 기업이 제각기 얼마나 상이한 유형의 사람들 혹은 조직을 겨냥하는지를 알려주는 척도이다. 영원무역은 다양한 고객 세그먼트의 소비자들에게 급변하는 소비패턴과 소비 환경, 새로운 과학을 접목한 의류를 생산하여 공급했다.

#### 8) 비용 구조(Cost Structure)

비즈니스 모델의 여러 요소를 수행하자면 비용이 든다. 비용 구조는 비즈니스 모델을 운영하는 데서 발생하는 모든 비용을 의미한다. 공급사슬 전략을 활용해 원가를 관리해서 이익을 내는 것이 영원무역의 경영전략이다. 영원무역은 미리 만들어서 판매하는 시스템이 아닌 주문자의 요구에 따라 원하는 상품을 원하는 수량만큼 만들어서 아웃도어 업체에 납품하는 시스템을 가지고 있었다. 즉, 아웃도어 전문 기업이 생산을 영원무역으로 아웃소싱을 했다. 따라서 영원무역은 재고나 판매에 대한 부담이 없으므로 비용 구조에서 유리했다.

#### 9) 수익원(Revenue Streams)

조직은 고객들에게 전달하고자 하는 가치를 성공적으로 제공했을 때 이익을 얻는다. 수익은 기업이 각 고객 세그먼트로부터 창출하는 현금을 의미한다. 영원무역은 1974년 창립 이래 40여 년간 한 해도 빠짐없이 흑자를 기록하고 있으며, 따라서 매우

탄탄한 재무 건전성을 확보하였다.

### 3.4.2 TLBMC의 환경적 계층

TLBMC의 환경 계층의 주요 목표는 조직이 환경에 주는 편익을 생성하는 방법을 평가하는 것이다. 이를 통해 사용자는 조직의 가장 큰 환경요인이 비즈니스 모델의 어디에 있는지를 이해할 수 있다. 환경적 계층의 세부 9개 요인을 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 공급 및 아웃소싱(Supplies and Outsourcing)

환경적 계층의 공급 및 아웃소싱은 기능적 가치에는 필요하지만, 조직의 핵심으로 간주 되지 않는 기타의 모든 다양한 자재 및 생산 활동을 의미한다. 한국수출공업단지(Korea Export Processing Zone, KEPZ)에서 2009년부터 1,000여 마리의 가축 사육 및 유제품을 공급하는 프로젝트를 수행하고 있었다. 이 프로젝트는 지속 가능한 방식으로 더 나은 우유와 육류 생산을 위한 전통적인 가축·농업방식의 표준화와 유전자를 지속 가능한 방식으로 보존하고 개선하기 위해 시작되었다. 이 프로젝트를 통해 퇴비를 생산하게 되고 이를 통해 토양 개선 작업을 수행하여 약 22에이커에 땅이 새로운 농지로 탄생하였다.

#### 2) 생산(Production)

환경적 계층의 생산 요소는 비즈니스 모델 캔버스에서 핵심적 활동 요소를 환경적 계층으로 확장하고, 조직이 가치를 창출하기 위해 수행하는 작업을 말한다. 영원무역은 환경친화적인 공장을 통해 대규모 생산 시스템을 운영했다. 치타공의 KEPZ는 최신 환경관리계획(Environmental Management Plan, EMP)을 바탕으로 쓰레기 처리, 중양 폐수 처리장을 갖추고 있으며, 특수 산업의 경우 자체 폐수 처리장 및 폐기물 처리시스템을 제공하였다.

### 3) 자재(Materials)

자재는 비즈니스 모델 캔버스에서 핵심 자원 구성 요소의 환경적 확장판이다. 자재는 기능적 가치를 제공하는 데 사용되는 자산을 말한다. KEPZ에서 지난 16년 동안 2백만 그루 이상의 나무를 심고, 인근 마을의 홍수 방지와 퇴적물 흐름을 통제하는 용도로써 17개의 저수지를 만들었다. 17억 갤런(Gallon)의 물을 저장한 이들 저수지는 홍수를 예방하고, 지역 생태계에 생활용수를 공급하였다.

### 4) 기능적 가치(Functional Value)

환경적 계층의 기능적 가치는 조직 서비스(또는 제품)의 핵심적 환경 성과물을 말한다. 기능적 가치는 환경 계층에서 무엇을 하고 있는지 명확히 하는 것이며, 향후 진행할 잠재적 비즈니스 모델의 영향을 조사하기 위한 기준으로 사용된다. KEPZ는 치타공의 남쪽인 카나푸리(Karnafuli) 강과 뱅갈만의 하구에 위치하였다. 이 지역은 방글라데시 정부가 1986년 영원무역에 양도했을 때 나무가 없고, 언덕이 많은 불모의 지형이었다. 영원무역은 녹색 산업 지역을 목표로 먼저 빗물 저장을 위해 17개의 인공 수역을 건설하였다. 이후에 토양 침식 방지 및 농업 지역 준비 등을 위해 130만 그루 이상의 나무를 심었다. 이후 10km의 도로와 기본 주거 시설 등의 기본 인프라 건설하고, 2007년 방글라데시 정부로부터 정식으로 KEPZ 운영 허가를 받았다. 영원무역은 환경 중시 경영을 통한 기능적 가치를 달성하고 인류 삶의 질 향상(환경적 측면)의 사명을 담당하고 있었다.

### 5) 재활용(Recycle)

재활용은 고객이 소비를 끝내고 제품의 재활용, 용도 변경, 소각 및 폐기와 같은 재료의 재사용 문제를 의미한다. Khan and Alom (2014)은 DEPZ(Dhaka Export Processing Zone)의 환경 모범

사례 12개 기업을 소개하고 있는데 이 가운데 영원무역 2개 공장인 Youngone Hi tech Sportwear Industries와 Youngone Synthetic Fibre Products가 포함되어 있었다. 이들 공장은 폐기물 최소화 및 폐수 처리시스템을 갖추고 있으며, 최상의 환경 성능을 제공할 수 있는 BEMP(Best Environmental Management Practice)를 구축하였다.

### 6) 유통(Distribution)

기존 비즈니스 캔버스와 마찬가지로 환경적 계층의 유통은 상품 운송을 의미한다. 서비스 제공업체 또는 제조업체의 경우 유통은 제품이 소비자에 접근할 수 있는 물리적 수단을 나타낸다. 영원무역은 방글라데시 내에서 친환경적 유통수단인 배기가스 절감 장치가 부착된 트럭을 구비하고 있으며, 앞으로는 전기 자동차의 도입도 준비하였다. 영원무역이 구축한 친환경적인 유통시스템은 기존의 운송 수단에 대해 대기오염을 현격히 줄였다.

### 7) 사용 단계(Use Phase)

사용 단계는 핵심 서비스 및 제품을 사용하는 과정에 중점을 두고 있다. 구체적으로 관련 제품의 유지 보수 및 수리를 의미한다. 영원무역에서 제작된 의류는 철저한 품질관리를 하였다. 소비자의 사용과정에서 문제가 발생할 경우에도 최고 수준의 사후 서비스를 진행하였다.

### 8) 환경적 영향 요소의 비용(Environmental Impacts)

환경적 측면에서 환경 영향 요소의 비용은 조직의 활동에 따른 생태학적 비용을 말한다. 전통적인 비즈니스 모델은 조직의 영향을 주로 재정비용으로 접근하지만, 환경적 영향 요소는 조직의 생태학적 비용을 포함한 재무적 비용으로 개념을 확장하고 있다. 영원무역은 초기에 친환경 공장 건립과 홍수 및

가뭄 방지용 인공 수역을 건립 등의 환경적 영향 요소에 환경비용을 투자하였다. 이를 통해 치타공 지역의 환경을 개선하고, 미래에 겪게 될지 모를 재해에 대한 피해를 최소화하였다.

9) 환경적 혜택(Environmental Benefits)

환경적 혜택은 환경에 미치는 비용과 마찬가지로 순수한 재무적 가치를 넘어 미래에 가치를 창출하는 방향으로 개념을 확장하고 있다. 여기에는 환경 영향 감소 및 재활용, 긍정적 생태학적 가치를 통해 조직이 창출하는 생태적 가치가 포함된다. 영원무역은 치타공 공업단지 조성 초기에 인공 수역을 만들고 물을 가둬서 수위를 높였다. 이를 바탕으로 주변 지역에서 농사에 농업용수를 지원하고, 홍수와 가뭄 피해를 확연히 줄였다. 치타공 공업단지 주변 지역은 너무 건조해서 '방글라데시의 텍사스'라는 별명이 있었지만, 인공 수역을 통해 수위를 높인 덕분에 주변 지역의 온도가 내려갔다. 또한, 영원무역은 멸종 위기에 놓인 방글라데시의 벵골호랑이 보호를 위해 1,000만 다카(약 1억 5천만 원)를 기부하였다.

3.4.3 TLBMC의 사회적 계층

TLBMC 사회적 계층의 핵심 요소는 이해관계자와 조직 간의 상호 영향을 파악하기 위한 것이다. 사회적 계층의 세부 요인을 살펴보면 다음과 같다.

1) 지역사회(Local Community)

경제적 관계는 비즈니스 파트너와 구축되지만, 사회적 관계는 지역사회와 구축된다. 지역의 커뮤니티와 상호작용을 통해 상호이익이 되는 관계를 개발하고 유지할 수 있으며, 이를 통해 기업의 성공에 큰 영향을 줄 수 있다. 영원무역은 방글라데시의 지역 사회에 막대한 영향을 끼치고 있었다. 영원무역의 방글라데시 직접 고용 규모가 4백만 명에 달하며,

주변 산업까지 확대하면 영원무역 관련 의류 산업으로 생계를 유지하는 인구가 2천만 명에 이른다. 특히, 4백만 근로자 중 여성 비율이 80%로 현지 여성 지위 향상에 크게 공헌하였다.

2) 거버넌스(Governance)

거버넌스는 조직의 구조 및 의사결정 정책을 말한다. 영원무역의 다카 공장에는 한국인 직원을 소수 인원만 두고 있었다. 중요한 투자 결정은 본사에서 하지만, 현지 직원 수준이 높아서 업무 대부분을 현지 직원들이 처리하였다. 또한, 영원무역은 민간기업의 사회공헌활동이 드문 방글라데시에서 교육·의료·환경·문화 등에서 사회공헌 사업을 펼쳤다, 이를 위해 방글라데시 정부와 지방자치단체, 비정부기구 등과 다양하게 연계하였다.

3) 종업원(Employees)

종업원은 핵심 조직의 이해관계자로서 직원의 역할을 의미한다. 직원의 수와 유형, 임금 변동, 성별, 민족 및 조직 내 교육과 같은 두드러진 인구 통계와 같은 여러 요소가 여기에 포함될 수 있다. 1억 6천만의 인구를 배경으로 한 풍부한 저임금 노동력은 여전히 방글라데시 의류 산업의 가장 강력한 경쟁력이었다. 영원무역은 방글라데시에서 여성을 고용한 첫 기업이기도 하다. 이슬람 국가인 방글라데시에서 영원무역은 처음으로 여성 근로자를 경제활동에 참여시켜 여성에게 사회 참여기회를 부여하였다.

4) 사회적 가치(Social Value)

사회적 가치는 이해관계자를 위한 혜택을 더 광범위하게 창출하는 데 중점을 둔 조직의 사명을 말한다. 지속가능성을 지향하는 기업의 경우 사회적 가치 창출은 필수적인 요소가 되었다. 방글라데시의 의류 및 섬유산업은 고용 창출 잠재력이 높은 유일한 노동집약적 산업으로서 초기부터 우수한 인재를

공정하게 선발하였다. 또한, 영원무역은 다양한 사회 환원 활동을 통해 주변 사회에 사회적 측면의 사명을 감당하였다. 따라서 방글라데시에서 영원무역은 꿈의 직장으로 불리웠다. 지난 2010년 지역 소요 사태로 공장에 피해가 발생했을 때, 방글라데시 현지 방송이 영원무역의 입장을 대변하는 프로그램을 계속 내보낸 것은 영원무역의 사회적 기여도를 높여 평가했기 때문이다.

5) 사회적 문화(Societal Culture)

사회적 문화는 조직이 사회 전체에 미칠 잠재적 영향으로 인식하고 있다. 방글라데시에서 여자들은 조혼과 가정폭력에 노출된 경우가 많다. 18세 이하의 조혼이 66%에 달하고 이 중에 20%는 15세 이전에 임마가 되었다. 치타공 영원무역 공장의 경우 여성 인력의 사회 진출과 근무 환경 향상을 위해 70여 명의 의료팀과 탁아소를 운영하였다. 이를 통해 영원무역에 근무하는 여성들에게 안정적인 사회적 문화를 제공하였다.

6) 도달 범위(Scale of Outreach)

사회적 활동의 도달 범위는 조직이 시간이 지남에 따른 이해관계자와 구축하는 관계의 깊이와 폭을 의미한다. 여기에는 장기적으로 통합적인 관계를 개발하고, 지리적으로 영향을 미치려는 의도가 포함된다. 영원무역은 황무지였던 치타공에서 316만 평 규모의 부지를 매입하고 지난 20년간 나무 600만 그루를 심고 땅을 가꿔 KEPZ를 만들었다. 사막화가 진행되던 치타공은 영원무역의 지속적인 개간 산업을 통해 현재까지 친환경 건설을 진행하였다. 치타공은 방글라데시에 산림 녹화사업의 모범사례로 추천되었다.

또한, 다카에는 공장 내 폐수 처리 시스템을 구축해 친환경 산업시설의 모범사례를 제시했다. 그 외,

유엔 산하 국제백신연구소의 결핵 퇴치 운동, 방글라데시 내 일본 뇌염 예방 백신 개발, 마이크로금융(극빈자 대출) 프로그램을 후원하는 일도 현지인들에게 본보기가 되었다. 또한, 방글라데시에서 가장 훌륭한 주거유적인 바로 사르다르 바리(Baro Sardar Bari)의 복원 사업에도 참여하여 방글라데시 문화유산 보존 사업도 지원하였다.

7) 최종 사용자(End-User)

최종 사용자는 가치 제안을 소비하는 사람이다. 다양한 사회적 책임 활동을 통해 현지인의 삶의 질에 이바지한 기업의 제품은 최종 사용자에게 좋은 이미지로 다가갈 수 있다. 영원무역은 방글라데시에서 다양한 사회적 책임 활동을 수행함으로써, 의류를 구매하는 전 세계인에게 호의적인 반응을 이끌어 냈다.

8) 사회적 영향(Social Impacts)

사회적 영향은 조직의 사회적 비용을 의미하며, 이러한 사회적 영향(비용)은 경제 계층의 재정비용과 환경적 계층의 환경적 영향(비용)을 보완하고 확장한다. 방글라데시 2012년 타즈린 공장 화재 사건, 2013년 라나 프라자(Rana Plaza) 붕괴 사건 등에서 나타나듯 작업장 안전 및 근로 조건 관련 사업장 규정 준수(Compliance) 사각지대가 산재하여, 바이어에게는 커다란 불안 요인이 되었다. 영원무역은 이러한 상황을 타개하기 위해 종업원들의 복지 향상에 사회적 비용을 사용하였다. 또한, 의사 결정 과정에서 현지인 중간관리자를 참여시켜 현장의 요구사항을 적극적으로 반영했다.

9) 사회적 혜택(Social Benefits)

사회적 혜택은 조직의 행동 측면에서 구축되는 긍정적인 사회적 가치를 말한다. 이 구성 요소는 조직의 행동으로 인한 사회적 이익을 명시적으로 고려하기 위한 것이다. 영원무역은 1980년 방글라데시에

첫 진출 이래 섬유 수출 세계 2위 국가로 끌어올리는 데 앞장섰다. 영원무역은 방글라데시 의류 산업에서 누적 투자 규모가 가장 큰 외국계 기업으로, 현지 고용 인력 규모만 6만 4,000여 명에 이르렀다.

영원무역은 '기업은 수익만큼 사회에 환원해야 한다.'는 경영 원칙에 따라 지속적인 사회공헌활동을 펼쳤다. 자체 사회공헌 프로그램인 'Warm Clothes for the Children'을 통해 월드비전, 대한적십자사, 굿네이버스 등 NGO들과 협력 관계를 맺었다. 국내 소외계층 및 북한, 세계 곳곳의 저소득층을 위해 방한복과 긴급구호품을 지원하였다. 방글라데시 아동 교육을 위해 월드비전과 함께 7개 학교 설립 및 캠퍼스 재건 사업도 후원하였다.

### 3.5 3계층 BMC과 제도적 공백 극복의 연계성

3계층 BMC는 수평 및 수직 연계성을 지원한다 (Joyce and Paquin, 2016). 특히 경제, 환경, 사회적 계층을 통합하면 조직의 비즈니스 모델을 전체적인 관점에서 설명할 수 있다(Zott and Amit, 2009). 각 계층은 각 계층의 9개 구성 요소 내에서 주요 행동과 관계를 강조함으로써 수평 연계성, 즉 조직의 경제적, 환경적 또는 사회적 영향을 탐구하기 위한 통합된 접근방식을 지원한다. 또한, 3계층의 동일한 범주에 속하는 하위 요소를 결합하면 수직 연계성이 발생하여, 주요 활동과 계층 간의 영향을 더욱 명확하게 설명할 수 있다.

#### 3.5.1 수평 연계성

수평 연계성의 경우 각 경제적·환경적·사회적 관점에서 등장하는 단어의 빈도수나 중요 주제어를 바탕으로 핵심어를 추출하고(Joyce and Paquin, 2016) 이를 근거로 하여 제도적 공백의 극복방안을 3계층과 연계하여 설명할 수 있다. 수평 연계성을

통해 추출된 핵심어를 살펴보면, 경제적 관점에서는 영원무역의 제품 경쟁력, 사회적 관점에서는 방글라데시 최초의 여성 채용, 환경적 관점에서는 친환경 공단 운영, 인공 수역 설치 등이 있다. 이를 바탕으로 영원무역이 방글라데시 시장 진출 시 직면한 제도적 공백을 극복한 내용을 3계층(경제, 환경, 사회)으로 설명하면 다음과 같다.

먼저 BMC의 경제적 계층을 제도적 공백의 4가지 측면(제품, 노동, 자본, 거시적 환경)에서 극복방안을 분석하였다.

제품 측면의 제도적 공백인 낙후된 물류시스템, 생산 공장 건설을 위한 용지 확보의 어려움, 만성적인 전력 부족, 가스 공급 부족, 비효율적 교통 인프라. 원자재 조달의 어려움 등이 있다. 이에 대해, 영원무역은 방글라데시 정부가 제안한 한국 수출 가공공단 조성사업(Korea Export Processing Zone Project)의 개발사로 선정되어 생산 현장에서 부딪히는 문제점을 하나씩 해결해 나갈 수 있었다. 영원무역은 생산관리시스템 구축 및 직원 교육을 통해 생산성을 높였으며, 이를 바탕으로 부가가치가 높은 제품개발에 노력하였다. 또한, 노스페이스, 파타고니아, 폴로 등 글로벌 아웃도어 업체들과 오랜 협력을 통해 기술력을 확보하였다. 그 결과 증가하는 주문 물량을 충분히 소화할만한 생산 여력과 품질을 확보할 수 있었다.

경제적 계층의 노동 측면의 제도적 공백인 이슬람권이라는 종교 장벽, 낮은 노동 생산성, 숙련된 전문가 부족, 빈번한 동맹파업, 노동 관련 법률의 미정비 등이 있었다. 이에 대해 영원무역은 현지의 다양한 이해관계자와의 평소 구축된 끈끈한 인적 네트워크를 바탕으로 슬기롭게 문제를 해결하였다. 영원무역은 8만여 명 직원 가운데 600~700명을 제외하면 모두 현지 직원들을 채용하였다. 방글라데시 공장도 인력의 99.9%가 현지인이었다. 영원무역은 문화가 달랐지만, 그들을 이해하려고 노력했으며 충분한 보

상을 했다. 그리고 중간관리자를 현지인으로 채용하여, 그들의 애사심 고취 및 기업과 종업원 간의 신뢰 구축에 활용하였다. 한국에서 많은 기술자를 보내 운영하는 단기적 전략보다 현지에서 직접 양성하는 장기적 전략으로 진행하였다.

경제적 계층의 자본 측면의 제도적 공백인 해외 기업이 활동하기에 적합하지 못한 환경과 시스템, 영업활동에 대한 허가취득이 까다로움, 현지 파트너들의 경영지식 부족, 상업자본의 형성 미비 등이 있다. 이에 대해 영원무역은 창사 이후 한 번도 적자를 기록하지 않는 재무 건전성을 바탕으로, 현지 정부와 지자체, 현지 금융 네트워크와의 긴밀한 협조로 바탕으로 문제를 해결하였다.

경제적 계층의 거시적 환경 측면의 제도적 공백인 실업률 증가와 정치적 불안, 행정처리 및 법 해결에 장시간 소요, 현지 파트너와 문화적 차이, 정치적 대립, 사회 불안, 낮은 국민 소득 및 다수의 빈곤층 등이 있었다. 이에 대해 영원무역은 1980년부터 일찍이 진출하여 장시간에 걸쳐 현지 환경에 적응해오며 투자를 해온 축적된 경력을 바탕으로 극복하였다. KEPZ의 개발사로 선정되어 여러 가지 제도적 공백을 축적된 노하우를 바탕으로 극복해왔다. 또한, 방글라데시의 최대 기업의 지위를 확보하여 정부의 전폭적인 지원을 받고 있어서 정치적인 요인으로 인한 위험, 관료의 부정부패로 인한 위험으로부터도 상대적으로 안전하였다. KEPZ는 설립 초기부터 노동 여건 개선, 친환경 공장, 공장 운영의 전문성 확보 등을 통하여 성공적으로 공장을 운영할 수 있었다. 영원무역의 의류 제조업 및 KEPZ 공단 운영 노하우는 한국 기업뿐만 아니라 외국기업에도 호평을 받았다. 그 결과 경쟁자인 인도, 베트남, 중국 기업도 영원무역의 비즈니스 모델 및 공단 운영 노하우를 벤치마킹하여, 자국에서 유사한 공단을 운영하려는 시도가 이어졌다(As-Saber, 2016).

BMC의 환경적 계층에서 살펴보면 방글라데시는

해수면 상승 및 극심한 기후변화에 취약한 국가이다. 영원무역은 KEPZ를 친환경 산업단지로 조성하여 온실가스 배출을 17% 줄일 수 있었다. 또한, KEPZ 공단 내에 폐수의 배출 방지하고 환경오염을 줄이는 친환경 공장을 운영하였다. KEPZ 공단 주변에 물을 가둔 인공 수역(Water Body) 시설을 다수 설치하여 가뭄 및 홍수 해소에 크게 이바지하였다. 이러한 노력의 결과로 방글라데시는 저탄소 채택한 최초의 개발도상국이 되었다. 그 외 지역사회에서 추진하는 현대식 가축 사육 및 유제품 프로젝트에도 적극적으로 협력하여, 농민들이 친환경적인 사료와 곡물을 재배할 수 있도록 퇴비를 통한 토양의 개선 작업을 지원하였다.

BMC의 사회적 계층에서 살펴보면, 영원무역은 방글라데시에서 여성을 최초로 고용을 고용하여 성평등 향상에 크게 이바지하였다. 또한, 사내 탁아소와 진료소를 운영하여 가정주부들이 직장과 가사를 병행할 수 있는 환경을 제공하였다. 여성이 안정적인 직장을 갖게 되면서 건강과 교육에 투자하는 비용이 상대적으로 늘어나 빈곤층에서 벗어나 중산층으로 편입될 기회를 제공하였다. 또한, 안정된 직장을 갖춘 가정이 늘어남에 따라 지역사회 전체적으로 교육·의료·환경 등의 사회 인프라 개선과 지속 가능한 지역사회 발전의 토대를 마련하였다.

### 3.5.2 수직 연계성

수직 연계성 측면에서 3계층의 9개 요소의 주제어 선정 과정을 살펴보면 다음과 같다. 경제적 관점의 9개 요소를 바탕으로, 사회 및 환경적 요소에 관련성이 있는 9개 요소에서 찾아냈다. 수직적 연계성의 요소는 경제적 관점의 고객이 사회적 관점에서는 다양한 이해관계자로 확대되며, 환경적 관점에서 고객과 이해관계자가 비즈니스와 삶을 영위하는 공간, 기업의 공장 중심에서 다양한 이해관계자가 거주하

는 지역 커뮤니티, 더 나아가 세계로 공간 영역이 확대·발전하는 구조로 되어 있다. 즉 수직 연계성 측면은 기업 중심의 경제적 관점에서 출발하여, 다양한 이해관계자와 그들이 함께 사는 공간에서 상생과 지속 가능한 발전을 추구하게 된다. 수직 연계성에 키워드로 다양한 이해관계자들과의 상생, 그리고 지속 가능한 발전을 선정하였다.

구체적으로 3계층 비즈니스 모델 캔버스의 9개 구성 요소를 4개 핵심 영역(인프라, 제품, 고객, 재무)으로 정리한다. 그 후, 4개 핵심 영역을 3계층(경제, 환경, 사회)으로 수직 관통하여 그 결과를 살펴보았다. 이러한 수직 연계성을 통해 현지국의 다양한 이해관계자의 상생 및 지속 가능한 발전을 모색한 내용을 살펴보았다.

인프라 측면에서 현지에서 공장 설립과 운영이 어려운 환경을 방글라데시 정부의 지원을 받아 KEPZ를 만들고 운영함으로써, 우수한 제품을 생산할 수 있는 여건을 조성하였다. 제품 측면에서 기존 저임금만을 경쟁력으로 하는 단순 의류 제조업체가 중심을 이루었던 방글라데시 환경에서, 제품개발 능력과 기술력을 두루 갖춘 업체로서 경쟁력 있는 제품을 생산하여, 글로벌 아웃도어 업체들로부터 호평을 받았다. 고객 측면에서 방글라데시 최초로 저소득층 여성 노동자를 고용함으로써 여성의 권리 시장에 이바지했으며, 전 세계 의류 구매자에게 여성 친화적 기업 이미지를 구축하는 데 성공하였다. 재무적 측면에서 보면 고용 인력 대다수를 현지인으로 고용하여 인건비 절감 및 지속적인 수입 확대에 이바지하였다.

이러한 수직 연계성을 통해 영원무역과 이해관계자 간의 상생과 미래 관점에서 지속가능성이라는 키워드를 추출할 수 있었다. 또한, 영원무역이 현지국 이해관계자와 상생 발전이라는 공유가치가 창출(Creating Shared Value, CSV)이 창조된 것을 확인할 수 있었다. 이렇게 형성된 영원무역과 다양한 이해관계자 간의 공유된 가치는 영원무역이 방글

라데시에서 직면한 두 번의 위기(홍수로 공장이 침수했을 때 종업원들의 헌신적 복구, 공장 파업 시 보여준 지역사회 및 언론의 호의적 태도)를 극복하는데 결정적 역할을 수행하였다.

#### IV. 연구 명제

명제 1. 신흥국 시장을 진출할 때 기업들은 현지국에서 직면하는 제도적 공백(Institutional Voids)을 극복하고, 더 나아가 현지국과 지속 가능한 발전을 위해 제도적 인터페이스(Institutional Interface)로 진화해야 한다.

신흥국 시장에 진출하는 기업은 제도적 공백을 공백(Empty)으로 인식하고, 그 안에서 자신의 재산권과 자율성을 지키려고 노력하고 있으며, 제도적 공백을 극복하기 위해 현지 에이전트 등을 통해 시장 구조를 재구축하고 있다. 즉, 시장을 자사에 맞춰 구축하는 관점이다. 그러나 신흥국 시장에서 진출기업과 현지국이 상호호혜적 지속 가능한 발전을 이룩하려면, 현지국의 제도적 공백을 공백이 아니라, 정치, 경제, 종교 등 다양한 제도적 요소들 사이의 갈등과 모순으로 인해 표출된 틈새라고 인식해야 한다. 기업은 제도적 공백을 공백(Empty)이 아닌, 여러 제도적 복합성, 다중성을 갖춘 틈새로 인식하고, 시장을 함께 구축하여, 제도적 공백을 제도적 인터페이스(Institutional Interface)로 진화시켜 나가야 한다. 제도적 인터페이스는 제도를 뒷받침할 만한 기관이나 시장의 부재 및 약점에 초점을 맞추기보다는 제도적으로 복잡한 맥락(Institutionally Complex Context)에 초점을 맞추고 있다(Greenwood, Magán, Li, and Céspedes, 2010; Greif, 2006). 제도적 공백의 요인별(제품, 노동, 자본, 거시환경) 분석을

한계를 넘어, 각 요인 간의 정반합 혹은 상호작용(Interface)으로 진화할 필요가 있다. 제도적 공백을 넘어서 시장 참여 접근에 대한 제한을 풀기 위해, 다양한 이해관계자와 인터페이스를 통해 현지국 시장 구조를 새롭게 정의하고, 새로운 주체(정부 기관, NGO, 사회적 기업 등)와의 연계를 설명할 필요가 있다.

영원무역은 신흥시장의 미성숙한 비즈니스 제도의 공백을 메우는 것 자체에서 시장 기회를 찾기보다는, 다양한 이해관계자와 인터페이스를 통해 모방하기 어려운 보완(기성복의 일괄생산시스템 구축, 현지 네트워크 구축)으로 차별화에 성공하고 있다. 영원무역은 민간기업의 사회공헌활동이 드문 방글라데시에서 교육, 의료, 환경, 문화 등에서 사회공헌 사업을 펴고 있다. 영원무역의 방글라데시 진출 시 직면한 다양한 제도적 공백에 대해 현지인 채용 및 사회공헌활동으로 형성된 다양한 인적 네트워크(정부와 지방자치단체, 비정부기구 등)와 현지인 중간관리자 등의 노력으로 제도적 공백을 상생적 상호작용(Interface)을 통해 슬기롭게 대처해 나가고 있다.

**명제 2.** 신흥국 시장에 진출할 때 기업들은, 현지국과 지속 가능한 발전을 위해, 기존 경제적 관점 외에 환경, 사회적 관점을 추가한 3계층 비즈니스 모델 캔버스를 적용하여 전략을 수립할 필요가 있다.

2015년 유엔 총회에서는 세계 공동 추진 목표로 지속가능발전목표(Sustainable Development Goals)를 채택했다. 지속가능발전목표란 질 높은 교육, 좋은 일자리와 경제적 성장 등 선진국으로 나아가기 위한 17개 목표 및 169개 세부 목표로 구성되었다. 이를 달성하기 위해 환경, 사회적 효과뿐만 아니라 재무적 수익이 창출되고 재투자되는 선순환을 통해 지속가능발전목표 달성에 이바지할 수 있는 임팩

트 투자가 주목받고 있다. 임팩트 투자는 재무 수익을 추구하는 투자라는 점에서 전통적 자선 활동과 다르며, 환경, 사회적 요인을 고려한다는 점에서 전통적 투자와도 구분된다. 또한, 임팩트 투자는 투자 의사 결정 시 재무적 요소 외에 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)와 같이 기업의 지속가능성에 영향을 미치는 비재무적 요소를 함께 고려하면서 ESG(Environment, Social, and Governance) 평가를 병행한다. 그 이유는 임팩트 투자가 환경, 사회적 문제를 적극적으로 해결하는 것에 초점을 맞추기 때문이다. 따라서 기업이 현지와 지속 가능한 상생 발전을 이루기 위해서는 경제적 관점 외에 환경적, 사회적 관점을 추가한 비즈니스 모델, 즉 3계층(Triple Bottom Line) BMC를 지향하는 것이 바람직하다.

영원무역이 유엔의 지속 가능한 개발 목표 17가지에 맞춰 실천한 내용은 인류의 보편적 문제(빈곤, 질병, 교육, 성 평등, 난민, 분쟁 등), 지구 환경문제(기후변화, 에너지, 환경오염, 물, 생물 다양성 등), 경제 사회문제(기술, 주거, 노사, 고용, 생산 소비, 사회구조, 법, 대내외 경제)이다. 인류의 보편적 문제 측면에서 보면, 방글라데시 최초로 여성을 고용함으로써 성 평등에 이바지했으며, 저소득층 노동자를 고용함으로써 가난을 줄이는 데 도움을 주었다. 또한, 사내 보건 시스템을 구축하여 질병으로부터 예방할 수 있는 대책을 수립하였다. 지구 환경문제 측면에서 보면, 공단 내 친환경적 댐 건설을 통해 맑은 물 공급 및 생물 다양성 강화, 기후변화에 공헌했으며, 공장 내 친환경 시스템을 구축함으로써 에너지 절감 및 환경오염을 줄였다. 경제 사회문제 측면에서 보면 경쟁국보다 노동의 질이 낮은 방글라데시의 노동자를 교육·훈련을 통해 숙련공 및 간부로 육성함으로써, 고용 및 노사 안정을 통해 고품질의 섬유 생산에 이바지했다. 또한, 폭넓은 사회공헌활동을 통해 건전한 지역사회 구조를 만들고, 방글라

데시가 섬유 부문 최고의 아웃소싱 기지로 거듭나는데 이바지하였다.

## V. 결론

본 연구는 방글라데시에 진출한 영원무역의 사례에 대해 제도적 공백과 3계층 BMC를 통해 살펴보았다. 구체적으로 제도적 공백과 3계층 BMC를 통해 제도적 공백의 극복과 현지에서 다양한 이해관계자들과의 상생과 지속 가능한 발전 방향을 살펴보았다. 3계층 BMC는 기존 비즈니스 모델에 대한 경제 중심 접근방식에서 확장하여, 수명 주기 및 이해관계자 관점에서 구축된 사회과 환경적 계층으로 확장한 비즈니스 모델 캔버스이다. 이 확장된 비즈니스 모델 캔버스는 지속가능성을 지향하는 비즈니스 모델 혁신에 대해 전체적인 관점에서 설명할 수 있다.

영원무역은 1980년부터 방글라데시 시장에 진출하여 매우 열악한 시장 환경을 극복하고, 전 세계에서 유일하게 방글라데시 시장에서 성공적으로 정착한 기업이다. 영원무역은 지속적인 성장과 이익을 통한 고용증대(경제적 측면), 환경 중시 경영을 통한 인류 삶 향상(환경적 측면), 사회 환원 활동을 통한 더불어 사는 인류애에 기여(사회적 측면)의 사명을 감당하고 있다. 영원무역은 방글라데시와 지속 가능한 상생 발전을 위해 항구도시 치타공에 친환경적이고 세계에서 가장 뛰어난 스포츠웨어·아웃도어 제품을 만드는 섬유 패션 특화도시를 구축하고 있으며, 다카에 섬유 기술·디자인 대학교를 설립할 계획 등을 통해 지속 가능한 발전 모델을 보여주고 있다.

향후 연구에서 해당 연구의 성과를 바탕으로 남아시아의 최대 경제 국가인 인도에 진출한 한국 대기업이 직면한 제도적 공백 극복과 지속 가능한 발전 방안을 분석할 계획이다.

## REFERENCES

- Ashwin, A. Subramanyam(2012), "Bridging Institutional Voids through New Services: Case Studies and Analysis," *Services in Emerging Markets(ICSEM)*, Third International Conference on. IEEE.
- As-Saber, S.(2016), *Bangladesh RMG Roadmap: Targeting US\$50 Billion Export by 2021*. Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association.
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. E. (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: Microfinance, knowledge support, and the costs of operating in institutional voids," *Thunderbird International Business Review* 55(5), 545-562.
- Chesbrough, H.(2010), "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers," *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cholez, Céline, and Pascale Trompette(2013), "Various Corporate Citizenships in Bop markets," *The Political Role of Corporate Citizens*, Palgrave Macmillan UK, 139-165.
- Freeman, R.E.(1984), *Stakeholder management: a strategic approach*, Boston, Pitman.
- Greenwood, R., Magán, A., Li, S. X., and Céspedes, J.(2010), "The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses," *Organization Science*, 21, 521-539.
- Greif, A.(2006), *Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval*

- trade*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Guillen M F.(2000), "Business groups in emerging economies: A resource-based view," *Academy of Management Journal*, 43(3), 362-380.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., and Wright, M.(2002), "Strategy in emerging economies," *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
- Johnson, M., Christensen, C., and Kagermann, H. (2008), "Reinventing Your Business Model," *Harvard Business Review* 86(12), 50-59.
- Joyce, A., and Paquin, R. L.(2016), "The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models," *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Khan, E. M. Z. H., and Alom, M. M.(2014), "Study on Environmental Management and Performance of Central Effluent Treatment Plant at Dhaka Export Processing Zone," *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(9), 609-615.
- Khanna, T., K. Palepu(1997), "Why focused strategies may be wrong for emerging markets," *Harvard Business Review*, 75(4), 41-51.
- Khanna, T., K. Palepu(2000), "Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business group," *Journal of Finance*, 55, 867-891.
- Khanna, T., and Palepu, K. G.(2011), *Winning in emerging markets: spotting and responding to institutional voids*.
- Li, J. J., and Zhou, K. Z.(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.
- Mair, J., Marti, I., and Ventresca, M. J.(2012), "Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids," *Academy of Management Journal*, 55(4), 819-850.
- Osterwalder, A.(2004), *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach*.
- Osterwalder, A., and Y. Pigneur(2010), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Peng MW, Lee SH, and Wang DYL(2005), "What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness," *Academic Management Review*, 30(3), 622-633.
- Porter, M. and Kramer, M.R.(2011), "Creating shared value," *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Prahalad, C. K.(2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Revised and Updated 5th Anniversary Edition, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, NJ.
- Svoboda, S.(1995), *Note on Life Cycle Analysis in Pollution Prevention in: Corporate Strategy*. National Pollution Prevention Center for Higher Education. Univ. of Michigan, Report: LCA Note.
- Zott, C. and Amit, R. H.(2009), "Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective," SSRN eLibrary.
- Zott, C., and Amit, R.(2010), "Business model design: an activity system perspective," *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

## 국내참고문헌

- 고경진, 지민준(2014), “아웃도어 OEM 기업의 사회적 공헌활동: 영원무역 사례 분석을 중심으로,” **무역학 회지**, 39(2), 1-21.
- 김선식, 주규희(2007), “(주)영원무역의 국제화 사례,” **Korea Business Review**, 11(1), 29-55.
- 방호열(2006), “해외시장진입방식의 전략적 모형,” **국제경영연구**, 7, 77-109.
- 성기학(1997), “제 1 부 시장별 현지경영전략 (인도 및 서남아) - 사례 -: 영원무역의 현지경영전략 - 방글라데시,” **제 3시장에서의 현지경영전략**, 77-93.
- 최홍엽(2015), “방글라데시의 노동법과 노동현실,” **일감법학**, 34, 33-60.
- 한인수, 엄금화(2016), “방글라데시의 봉제업: 희망으로의 험로(險路),” **아시아리뷰**, 6(1), 39-71.

## Youngone Corporation's Entry Strategy in Bangladesh: Focusing on Overcoming Institutional Voids

Sung Yong Kang\* · Myung Moo Lee\*\* · Yun Ho Kim\*\*\*

### Abstract

Youngone Corporation established an OEM garment manufacturing plant in Bangladesh in 1980. The business environment of Youngone Corporation has passed the BoP 1.0 stage, which recognizes the low-income market in emerging countries as a consumer market. Now they are entering the BoP 2.0 phase, which recognizes low-income people as business partners and contributes to improving their quality of life and increasing their income.

Emerging 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 MNCs to enter emerging market. In order to overcome institutional voids and succeed in emerging markets, economic, social and environmental resources must be integrated. Joy and Paquin (2016)'s triple layer business model canvas is consistent with the overall view of the business model of the company. It is receiving attention as an integrated tool for analyzing.

This study investigated the various institutional voids that Youngone Corporation faced when entering the Bangladesh market and examined the process of overcoming the institutional voids through the study of the three-tier (economic, environmental and social) business model canvas.

In addition, based on the concept of BoP 2.0, we presented a sustainable win-win development plan that Youngone Corporation will expand in the local market.

Key Words: Institutional Void, Triple Layer Business Model, Sustainability, Bangladesh, Youngone Corporation

---

\* Director, Center for South Asian Studies, Seoul National University, First Author

\*\* Research Fellow, Center for South Asian Studies, Seoul National University, Corresponding Author

\*\*\* Associate Researcher, Center for South Asian Studies, Seoul National University