

창간 15주년 기념호

적정기술

Appropriate Technology

2023. 01

Volume 15, Number 1 (Issue 27)



린스타트업 방식을 활용한 국제개발 스타트업의 현지진출 가이드: 라오스 MG적정기술센터 활용 사례를 중심으로

백승철
(주)퍼센트

국내와 해외에서 혁신적으로 성장한 스타트업의 사례가 많아짐에 따라 린스타트업 방법론과 문제해결 방식에 관한 관심이 높아지고 있다. 초기 창업 단계에서 자원이 부족한 스타트업이 빠르게 고객과 시장의 특성을 파악하고 자신의 솔루션(상품)을 시장에서 검증하기 위한 목적으로 활용하는 린스타트업은 혁신적 비즈니스 아이디어를 실현하는 스타트업을 위한 창업 방법론으로 활용되었으나, 최근 비영리 기관과 사회혁신가들이 활용하는 움직임이 많아지고 있다. 이것은 자원이 부족한 비영리 기관과 프로젝트팀이 적은 자원으로 더 많은 사회적 가치를 창출하기 위한 방법론으로 활용한다는 점에서 의미가 있다고 생각한다. 본 글에서는 개발도상국의 문제를 해결하기를 원하는 국제개발 비영리 기관과 소셜벤처, 사회적기업 등(이하 국제개발 스타트업)의 초기 해외 현장 진입 단계의 어려움을 살펴보고 이를 극복하기 위한 과정으로 린스타트업 방법론의 적용을 이야기 해보고자 한다. 또한 경영적 의사결정 방법과 함께 주변의 인프라를 적극적으로 활용할 필요가 있는데 이는 <적정기술>에서 소개되었던 라오스 MG적정기술센터를 중심으로 소개하고자 한다.

1. 린스타트업

1.1 혁신적 성장을 위한 방법론

린 스타트업(Lean Startup)은 제품이나 시장을 발달시키기 위해 기업가들이 사용하는

프로세스 모음 중 하나로서, 극심한 불확실성 속에서 제품이나 서비스를 효과적으로 개발하기 위한 개념과 도구들을 제공한다. 구글, 페이스북, 쿠팡, 토스, 배달의민족 등의 서비스를 출시한 스타트업이 린스타트업 방법론을 적용하여 빠르게 성장하는 성과를 내면서 더욱 확산하였다. 또한 스타트업을 ‘확장 가능하고 반복할 수 있는 임시 조직’으로 정의하는데, 스타트업은 문제해결 조직으로 고객의 문제를 빠르게 해결하여 고객을 확보하며 자신들의 가설을 증명해 나아가는 단계로 본다.¹⁾ 그리고 자신의 비즈니스 가설을 모두 증명하면 검증된 가설에 대규모 자본과 조직을 통해 규모의 경제를 만들어 (Scale-Up) 시장에서 대형 기업이 되게 된다.

1.2 4가지 가설검증 과정

린스타트업은 불확실성 속에서 비즈니스를 구체화하기 위해 4가지 가설검증 과정으로 구성되어 있다. 바로 시장 가설, 고객문제 가설, 솔루션 가설, 채널 가설이다. 이러한 4가지 가설은 아래 표와 같은 핵심 질문에 답하는 과정이라고 할 수 있다.²⁾

구분	핵심 질문
시장 가설	시장은 어떠한 것을 원하는가?
고객문제 가설	고객은 어떤 문제를 느끼고 있는가?
솔루션 가설	그 문제를 해결하기에 가장 좋은 방법은 무엇인가?
채널 가설	어떤 경로로 고객에게 전달되는가?(유통, 마케팅)

시장가설 검증에서는 ‘비즈니스 아이디어가 실현되고 성장할 수 있을 정도의 시장이 존재하는가?’에 대한 질문으로 볼 수 있다. 사회적 가치 창출을 목표로 하는 스타트업(소셜벤처, 사회적 기업 등)의 경우 공공의 문제를 해결하는 경우가 많은데 시장이 형성되어 있지 않은 경우가 많다.

고객문제 가설은 ‘고객은 어떤 문제로 고통받고 있지?’에 대한 질문으로 고객이 돈을 낼 정도로 해결 받고 싶은 문제가 무엇이고 이것은 어떤 장소, 시간, 상황에서 어느 정도의 고통으로 발생하는지 발견하는 단계이다. 일반적으로 고객은 큰 고통을 해결 받기

¹⁾ 위키백과, <https://ko.wikipedia.org/wiki/린스타트업>

²⁾ 다도코로 마사유키, 창업의 과학: 스타트업이 반드시 직면하는 모든 문제의 99% 해결법

위해 더 큰 돈을 낼 준비가 되어 있는 경우가 많고 이러한 사람의 수가 많을수록 시장의 크기가 커진다.

솔루션 가설은 ‘어떻게 하면 이 문제를 가장 잘 해결할 수 있을까?’에 대한 질문으로 MVP(Minimum Viable Product) 테스트 등을 통해서 진행하고 나만의 솔루션을 더욱 고도화시키는 과정이다. 일반적으로 고객의 문제를 해결하는 방법을 설계하고 제품, 서비스, 콘텐츠, 시설 등의 유형화된 방법으로 결과물을 개발하여 고객에게 테스트하고 피드백을 얻어 고도화시키는 과정을 반복한다.

채널 가설은 ‘더 많은 고객을 만나는 방법은 무엇일까?’에 대한 질문으로 온/오프라인에서 고객을 만나 나의 사업을 인식시키고, 고객을 나의 비즈니스로 유입시키는 과정을 의미한다. 이때 ‘어떤 메시지를 전달하면 나의 비즈니스에 반응할까?’, ‘어떤 채널, 어떤 장소에 가면 내가 필요한 고객이 가장 많을까?’ 등의 고민을 하며 더 효율적으로 고객을 만나고 유입시킬 수 있는 방법을 찾게 되는 과정이다.

2. 국제개발 현장의 특성

2.1 국내 모법인의 문제해결에서 출발한 국제개발 사업

국제개발 스타트업 중 한국에서 활동하는 비영리 단체 또는 종교단체를 모법인으로 하는 경우가 많다. 국내 비영리 단체나 종교단체의 경우 해외로 사업을 확대하여 새로운 활동 기회를 찾거나 더 많은 후원금을 모집할 수 있는 방법을 찾는 경우가 다수이다. 이때 필요한 자원(자금, 인력, 등)을 모집하는 방법이 1:1 아동 결연 후원, 특별 헌금 등과 같이 이미 정해져 있는 경우가 다수이다. 이때 국제개발 현장의 수요와 문제에서 사업구상을 시작하는 것이 아니라 필요한 자원을 조달하기 좋은 방향으로 사업구상을 하는 경우를 다수 보았다.

2.2 부족한 자원과 역량

필자가 경험한 국제개발 현장은 대부분 항상 자원이 부족했다. 국내에 비해서 인건비가 상대적으로 저렴하지만 기대하는 만큼의 생산성이 나오지 못하고, 만족스러운 수준의

전문성을 가진 현지인 인력은 희소하므로 확보하기 매우 어렵다. 국내에서 조달된 자금은 현지 물가를 고려할 때 넉넉할 것 같았지만 막상 현지에서 사업을 진행해보면 이미 빠듯하게 계획된 예산으로 새로운 실험이나 혁신을 위한 가설검증을 위해 쓸 수 있는 예산은 없다. 사실 개인적으로 생각하는 가장 큰 문제는 특정 문제해결을 위해 필요한 전문가를 현지에 오랜 시간 파견하기 어렵다는 것이다. 전문가로서 개발도상국에서 창출할 수 있는 경제적 가치와 국내에서 창출할 수 있는 경제적 가치의 차이가 크다 보니 1~2번 국제개발 현장에 방문할 수 있으나 지속해서 참여하기에 어려움이 있다.

이러한 자원의 부족함은 초기 타당성 조사와 현지 진출 단계에서 더욱 심화된다. 국제개발 현장에 대한 경험과 네트워크가 부족한 상태에서 소수의 교포나 현지 진출 한국인들의 의견을 중심으로 판단할 수밖에 없고 이것은 결국 국제개발 현장에서는 외부인(외국인) 중심의 관점에서 현지를 이해하게 만든다. 또한 혜택을 받는데 익숙한 현지인에게 의존하는 경우 더 큰 문제가 발생하게 된다. 해당 지역주민들을 위해 진짜 필요한 사업이 아닌 개인적인 이해관계를 위한 사업을 추천하는 경우가 있는데 이를 필터링하고 검증하는 방법이 부족하기 때문이다.

2.3 불확실성이 높은 프로젝트 성과(Outcome)

프로젝트 성과관리가 보편화되기 시작하고 관련 전문가들의 성과 측정 역량이 높아지면서 프로젝트의 결과(output)보다 성과(outcome)가 중요하게 주목받고 있다. 하지만 도전성과 혁신성이 높은 프로젝트일수록 불확실성이 높을 수밖에 없고, 국내가 아닌 해외환경에서는 더더욱 높은 불확실성을 경험하게 된다. 소득 증대, 취업률 개선과 같이 외부요인 많고 근본적으로 현장의 문제를 해결하는 목표를 가질수록 성과를 도출하는데 어려움이 많다.

2.4 고객(수혜자)의 진짜 수요를 찾기 위한 관계와 과정 필요

현지 농가의 소득 증대를 목표로 하는 국제개발 사업을 운영한 적이 있었다. 사업 기획 단계에서 시행한 기초선 조사에서 목표 고객(프로젝트 참여자)의 소득수준은 월 \$80였고, 이를 근거로 도시 근로자의 소득수준인 월 \$220으로 소득을 증대시키는 목표를 설정하였다. 그리고 사업이 끝나갈 무렵 어렵게 목표로 했던 월 \$220 소득을 달성하게

되었다. 그런데 사업 기간 친해진 현지인 청년들이 개인적으로 하는 말이 자신을 한국에서 근로자를 일하는 것이 꿈이라는 이야기하며 한국인인 당신이 이것을 도와줄 수 있는지 물어보았다. 현지인 청년은 자신의 소득이 월 \$80에서 \$220으로 높아진 것은 기쁘지만, 만약 한국에서 외국인 근로자로 일할 수 있는 기회가 생기면 좋겠다고 말했다. 한국에서 근로자로 일하면 월 \$2500의 소득이 생길 수 있는데 마을에서 슈퍼마켓을 운영하는 이웃도 한국에서 일한 소득으로 가게를 차리고 가족이 경제적으로 넉넉하게 살고 있다고 설명했다.

한국에 외국인 근로자로 오고 싶어 하는 사례는 매우 일반적인 사례였고 실제 현지인과 교류하다 보면 더 자세한 수요를 발견하게 된다. 특정 시간대의 교통 문제, 특정 상황과 지역의 교육 문제, 에너지 문제 등 유형화할 수 있는 고객의 진짜 수요들을 발견하게 된다.

2.5 고객(수혜자) 수요 발굴 방법론의 확산

코이카, KCOC, NGO 등에서 국제개발 봉사단원을 파견할 때 디자인씽킹, 현지 조사, 적정기술 개발 방법 등의 교육이 어느 정도 일반화되었다고 느낄 만큼 고객 중심의 수요 발굴 방법론이 보편화되고 확산하였다고 생각한다. 하지만 봉사단원과 같이 국가나 기성 기관에서 1년 이상 파견하는 경우가 아닌 1~2주 출장을 통해 현지 조사를 수행하는 경우가 많은 국제개발 스타트업은 아무런 현지 도움 없이 이러한 수요 발굴 방법론을 적용하는 것이 쉽지 않다.

3. 국제개발 스타트업의 린스타트업 적용 과정

일반 스타트업의 성장 과정과 국제개발 스타트업의 성장 과정은 불확실한 환경에서 실행, 적은 자원으로 시작, 빠른 문제해결 속도를 목표로 한다는 점에서 공통점이 있다. 다만 대부분의 현장이 '고객의 문제를 해결하면 경제적 보상을 받는다.'라는 전제가 큰 차이라고 할 수 있다. 따라서 더 많은 사람의 중요한 문제를 해결하면 큰 보상을 받을 수 있는 스타트업에 비해 국제개발 스타트업은 그렇지 않은 경우가 많다. 보조금 사업을 통해 국제개발 현장에 진입한 경우, 대부분 미리 정해진 사업비로 받고, 정해진 문제를, 목표로 하는 만큼 해결하기 때문에 성과에 따른 보상이 없는 경우가 많다. 또한 비영리

방식의 사업일 때 핵심고객과 구매자가 일치하지 않고 핵심고객이 무상으로 지원받는 수혜자인 경우가 많아 성과와 경제적 보상이 연결되지 않는 경우가 많다. 이러한 경제적 보상에 대한 구조적 이슈는 국제개발 스타트업이 비영리 기관인 경우도 많아서 스타트업을 문제해결 조직으로 보고 생각을 나누고자 한다.

3.1 시장 가설 검증 과정

‘시장은 어떠한 것을 원하는가?’라는 질문에서 시작하는 시장 가설 검증 과정에서 시장은 사업 현장으로 이해할 수 있을 것이다. 국제개발 스타트업에서 ‘우리의 국제개발 현장은 어떠한 것을 원하는가?’ 정도의 질문으로 바뀌 볼 수 있다. 여기에서 중요한 것은 현장의 사람들 관점에서 ‘어떠한 것을 원하는가?’라는 질문과 공급자 관점에서 ‘어떠한 것을 원하는가?’는 매우 다를 수 있다는 점이다. 많은 국제개발 기관들은 고유의 목적 사업을 하고 있는데 사업 현장은 지인의 추천, 사업장을 만들기에 땅값이 싼 지역과 같이 접근성 중심으로 설정하는 경우가 많다. 이 경우 목적 사업과 시장(현장)이 현장의 수요가 충돌하는 현상이 발생한다. 많은 경우 공급자인 국제개발 스타트업은 모법인에서 주고 싶은 것(현장에 필요하다고 생각하는 것)을 우선으로 현장에 도입하려고 하는데 때문에 현지인에게 크게 중요하지 않은 문제를 해결하는 경우가 많다. 시장 가설 관점에서 보면 시장이 없는 문제를 해결하기 위한 시도라고 할 수 있다. 이럴 때 영리사업이 불가능하므로 비영리 방식의 사업만 가능하고 현지 주민들의 참여를 확대하기 위한 노력이 추가로 필요하다. 예를 들어 지역주민들에게 제공하는 최종 결과물이 ‘인식 개선’의 형태일 때 주민들 관점에서 중요한 문제라고 생각하지 않거나 그렇게 생각하는 사람들이 소수의 선각자인 경우가 많다. 이럴 때, 린스타트업 관점에서 보면 ‘시장이 형성되어 있지 않거나 시장이 매우 작은 사이즈’로 판단해야 한다. 일반적으로 이런 경우 스타트업의 비즈니스 아이디어로 적합하지 않다고 판단한다. 물론 비영리성을 중심의 전반적 문화 확산 사업인 경우는 다르겠지만 빠르게 성과를 내야 하는 국제개발 스타트업에게는 적절하지 않은 사업이라고 생각한다.

시장을 파악할 때 현지의 문화와 현지 시장의 특성에 대해서 이해하는 것이 매우 중요한데 국제개발 스타트업의 팀 구성원이 대부분의 성장기를 한국이나 선진국에서 보냈다면 현지 시장에 대한 이해도가 낮을 가능성이 매우 크다. 또한 현장에 자주 방문할

수 없으므로 우선 현장의 수요와 시장 환경을 깊이 있게 이해하는 방법이 필요하다. 필자가 생각할 때 시장 환경에 대한 이해도가 낮을 때 시장 가설을 검증하기에 유용한 방법은 다음과 같다.

No	내용	비고
1	목표로 하는 주민들이 어디에 비용을 지출하는지 조사하고 이러한 사람이 얼마나 되는지 조사한다.	사람들은 중요한 문제를 해결하기 위해 돈을 지출하고 있다
2	돈을 지출하고 싶은데 지출하지 못하고 있는 것이 무엇이고 왜 지출하지 못하는지 조사하고 이러한 사람이 얼마나 되는지 조사한다.	경제적, 문화적, 기타 격차로 인해 해결 받지 못하고 있는 문제가 무엇인지 파악할 수 있다
3	현지에서 활동하고 있는 기관들이 보유하고 있는 자원(돈, 인력, 공간 등)이 무엇인지 파악하고 네트워킹한다.	협력에 대한 의지를 확인하는 것은 중요하다.
4	현지에서 활동하고 있는 기관 중 우리와 협력을 통해 추가로 창출될 수 있는 가치가 만들어지는 기관을 찾고 협력한다.	상호 분명한 역할을 나누어서 협력한다.
5	봉사단원으로 현지에 가는 경우 기존 봉사활동 단원을 만나 본다. 현장의 정보와 사진 등을 검토한다.	

3.2 고객(수혜자)문제 가설 검증 과정

‘고객은 어떤 문제를 느끼고 있는가?’에서 시작되는 고객문제 가설 검증 과정은 고객의 문제를 세밀하게 이해하는 과정이다. 과거 전통적인 국제개발 기관들은 비영리 방식으로 현지 주민들에게 수혜를 주는 방식으로 운영을 했는데 이 경우 고객은 수혜자가 된다. 하지만 만약 현지에서 비즈니스를 통해 상품을 생산하고 이 과정에서 현지인의 소득이나 교육, 환경 등을 개선하는 방식으로 운영이 된다면, 고객을 최종적으로 상품을 사용하는 사람으로 정하는 것이 적합하다. 최종적으로 상품을 사용하는 사람이 많아질수록 현지인의 소득도 늘어나고, 생활환경도 개선되는 모델을 가지고 있기 때문이다.

구분	고객 정의	
비영리 기반 국제개발 스타트업	핵심고객	실제로 혜택을 받는 사람
	지원 고객	기타 사업 활동을 위해 반드시 만족시켜야 하는 사람
영리 기반 국제개발 스타트업	핵심고객	사업을 통해 생산된 상품을 사용하는 사람
	지원 고객 1	일자리 사업, 등 사업 과정에서 혜택을 받는 사람
	지원 고객 2	기타 사업 활동을 위해 반드시 만족시켜야 하는 사람

고객 문제 가설을 검증하기 위해서는 매우 구체적인 고객 이해가 필요하다. 왜냐하면 사람들은 본능적으로 문제를 해결하면서 생활하기 때문에 아직 해결되지 않은 문제가 있다면 고객 관점에서 중요하지 않은 문제일 가능성이 있다. 이 때문에 고객의 문제를 더 세분화시켜 구체적이고 확실한 문제해결 목표를 세우는 것이 필요하다. 이러한 고객 문제 가설을 검증하기에 유용한 방법은 다음과 같다.

No	내용	비고
1	현지인 또는 현지에서 오랜 시간 생활한 사람과 함께 고객의 문제를 세분화하는 과정을 진행한다.	고객의 문제를 시간, 장소, 상황 등으로 세분화하여 분석한다.
2	현재 고객이 선택한 나름대로 대안이 무엇인지 찾고 그 대안으로 충분하지 않은 이유를 발견한다.	중요한 문제라면 고객 나름대로 이를 해결하기 위한 행동을 했을 것이다
3	현지 파트너 기관의 직원이 마을 주민이라면 더 적극적으로 물어볼 수 있다	보통 사람들은 부담스럽거나 예민한 주제의 질문도 답변해 줄 가능성이 크다.
4	현지어를 공부하면 큰 도움이 되겠지만 현실적인 상황을 고려할 필요가 있다.	현지어를 학습할 시간이 부족하거나 불가능하면 현지 인력을 사업 초기부터 고용하는 것이 효율적이다.

3.3 솔루션 가설 검증 과정

‘고객의 문제를 해결하는 가장 좋은 방법은 무엇인가?’라는 질문에서 시작되는 솔루션 가설 검증 과정은 표적화된 고객의 문제를 해결하는 가장 빠르고 효율적인 방법을 고안해 내는 과정이다. 기존 경영방식에 비해서 린스타트업의 장점은 솔루션 가설 검증 비용의 효율화가 매우 우수하다는 것이다. 과거 아이디어를 내면 바로 제품을 양산해서 판매하던 시대와는 달리 린스타트업에서는 고객으로서 핵심 가치와 국제개발 스타트업이 제공하는 핵심 가치가 일치하는지를 테스트하고 이를 검증했다면 구체적인 기능 레벨의 솔루션에 대해 검증하게 된다. MVP(Minimum Viable Product) 테스트를 위한 프로토타입 개발과 테스트 단계가 필요한데, 이러한 솔루션 가설을 검증하기에 유용한 방법은 다음과 같다.

No	내용	비고
1	고객이 상상하거나 예상하는 문제해결 방식이 있다면 이것을 우선하여 도식화하고 문서로 만들어 MVP 프로토타입 개발 시 요구사항으로 반영한다.	UX 청사진 작성과 같은 도구를 사용한다.
2	MVP 테스트는 프로토타입 개발과 테스트로 나누어지는데 프로토타입은 완성품이 아니라 테스트를 위한 실험 도구일 뿐이라는 것을 명심한다.	MVP는 가능하면 싸고 빠르게 만들 수 있도록 한다.
3	MVP가 물리적인 제품이라면 지속해서 수정/개선할 수 있도록 가능하면 현지 업체에서 만들게 한다.	SW의 경우 국내에서 만들어도 무관함
4	정기적으로 기술 전문가의 의견을 받으면 솔루션을 구체화하는 단계에서 무엇을 모르는지 모르기 때문에 발생하는 문제에 대비할 수 있다	
5	초기 제작은 외부 인력이 할 수 있지만 테스트와 개선안 도출은 반드시 내부 인력이 해야 한다.	
6	시설이 필요한 경우 부동산 이슈가 발생한다. 부동산 이슈는 사업에 필요한 핵심 활동에 집중하지 못하도록 만들거나 유연성을 낮추는 요인이 된다.	가능하면 사업 초기에 부동산을 보유하거나 시설을 직접 운영하는 것을 추천하지 않는다

MVP 테스트 설계 시 현지 고객에게 상상하는 문제해결 방법을 발견하는 것이 우선인 이유는 다른 나라에서 생활하던 국제개발 스타트업이 현지인의 문화와 수요에 기반한 솔루션을 처음부터 개발할 가능성이 매우 낮기 때문이다. 예를 들어 ‘학교 출석률을 높일 수 있는 솔루션’이 있다고 가정했을 때 그 솔루션은 어떤 형태가 적합할지 미리 상상할 필요가 있다. 솔루션을 구체화하면 그것이 서적일 수도 있고 에너지, 외식 서비스, 금융서비스 등 다양한 형태로 만들어질 수 있다. 이때 공급자인 국제개발 스타트업은 여러 최신 정보를 바탕으로 의사결정을 하고 싶겠지만 현지인들은 현지에 가장 익숙한 형태로 문제를 해결하고 싶은 것이다.

혁신적인 문제해결 아이디어는 기술 주도적인 문제해결 방식인 경우가 많은데 이것을 실현하기 위해서는 매우 구체적인 기술 기획이 필요하다. 일반적으로 엔지니어들은 세분된 자신의 전문 분야를 보유하고 있는데 이를 활용하기 위해서는 목표 기술을 달성하기 위해 어떤 기술을 누가 보유하고 있는지 파악할 필요가 있다. 많은 사람이 기술 개발에

참여하면 결국 MVP 개발 시간의 증가와 비용의 증가로 이어지는데 기술 기획이 구체적이고 섬세할수록 시간과 비용은 낮아질 수 있다. 한 가지 아쉬운 것은 한국에는 다양한 전문가들이 세분화되어서 구성되어 있고 특히 대학이나 연구자들을 통해서 기술을 세분화시키고 전문가가 어디에 있는지를 찾을 수 있지만, 개발도상국 현지에서는 그러한 전문성을 보유한 사람을 찾기도 어렵다는 한계점이 있다.

3.4 채널 가설 검증 과정

‘어떤 경로로 고객에게 전달되는가?’라는 질문에서 시작되는 채널 가설 검증은 더 많은 고객을 만나기 위한 활동과 이렇게 만난 고객이 구매로 전환될 수 있도록 하는 활동에 대한 가설을 세우고 이를 검증하는 과정이다. 일반적으로 홍보, 마케팅 활동이라고 부르는 이 과정은 현재 스타트업들이 디지털 세계에서 경쟁하면서 고객 유입 활동을 비용으로 계산할 수 있게 되었다. 고객 유입 비용(CPA, Cost Per Acquisition) 00원, 고객획득 비용(CAC, Cost Per Customer Acquisition) 000원과 같은 형태로 분석할 수 있게 된다. 그리고 고객당 가치 등을 계산하여 얼마만큼의 고객 유입 비용을 사용해야 하는지 계획을 수립할 수 있다.

기존의 국제개발 기관들이 가장 자원을 사용하지 않았고 실패했던 가설 검증 과정이 채널 가설 검증이라고 생각한다. 국제개발 사업의 내용이 비즈니스 형태건, 비영리 형태이건 간에 고객을 만나는 데는 비용이 발생한다. 심지어 만들 수 있는 고객의 수가 적다면 비즈니스를 활용한 국제개발 사업을 지속하기 어려운 구조이다. 고객 유입과 획득에 들어가는 비용, 이렇게 획득된 1명의 고객이 나에게 쓰는 비용 등이 계산되지 않으면 채널 가설에 어느 정도의 자원을 사용해야 하는지 판단할 수 없게 된다.

필자가 소속된 창업교육회사 (주)퍼센트는 비즈니스 중심의 국제개발 스타트업을 만날 수 있는 기회가 많은데 대부분 현지 주민을 위한 시설을 개발하는 것에 많은 비용을 지출하고, 정작 고객에서 판매하기 위한 채널가설 검증에는 많은 자원을 투입하지 않아 성과를 내지 못하는 것을 다수 볼 수 있었다. 그리고 이럴 때 KOICA나 KCOC등의 지원 자금이 종료되면 현지 비즈니스화에 실패하면서 지속가능성을 얻기가 어려운 경우가 많았다.

4. 라오스 MG적정기술센터와의 협력 방향성

4.1 국제개발 스타트업이 현지 진출 시 필요한 것들

국제개발 스타트업이 린스타트업 방식을 적용하기 위해서는 현지 기관과의 협업이 필수적이다. 기본적으로 린스타트업은 적은 자원으로 투입해서 많은 성과를 얻어야 하는데 국제개발 현장에서 새로운 스타트업을 만드는 과정은 여러 가지 자원이 필요하기 때문이다. 우선 일반적인 국제개발 스타트업들이 사업을 시작하기 위해서 필요한 사항은 다음과 같다.

No	내용	비고
1	현지 사이트(마을, 공동체)	국제개발 사업의 대상지 또는 공동체 *최근 물리적 마을이 아닌 지원 업종, 대상자를 위한 사업이 늘어나고 있음
2	업무 공간	업무를 진행할 수 있는 공간
3	비자	해당 국가에 필요한 일정만큼 체류할 수 있는 비자
4	통역 및 현지인과의 네트워크	한국어, 영어 등으로 현지 사람과 대화할 수 있는 통역자 또는 현지인 네트워크 보유자
5	문제해결을 위한 기술 또는 자원	문제해결 아이디어를 실현하는데 필요한 기술적, 산업적 자원(인적 자원, 물적자원)

현지에서 사업을 시작하기 위해 필요한 기본사항들 역시 시작하는 스타트업들에게는 큰 부담으로 작용한다. 우선 사무실을 만들기 위해서 많은 비용을 투자해야하고 안정적인 활동을 위해 필요한 비자를 받기 위해서는 현지에 있는 기관과 협력하거나 초청을 받아야 하는데 그러한 자원이 없는 경우도 매우 많다. 때문에 이러한 부담들을 줄이기 위해서는 기존에 활동하고 있는 기관과의 협력이 필요하다. 하지만 말처럼 쉽지만은 않다. 일반적으로 협력을 하기 위해서는 서로 필요한 것이 거래되어야 하는데 오랜 기간 현지에서 활동한 기관들이 필요한 것을 신생 국제개발 스타트업이 가지고 있는 경우가 많지 않기 때문이다. 그래서 결국 국제개발 스타트업 혼자 이러한 인프라를 모두 갖추기 위해 노력하는데, 결국 현장 사람들과 문제들에 신경 쓸 시간에 기관의 인프라를 유지하기 위해 대부분의 돈과 시간을 써버리게 된다. 고객의 문제를 더 깊이 있게 이해하기 위한

기본사항을 갖추는 것은 매우 긍정적이라고 생각하지만 행정적인 문제나 사무실을 유지하기 위해 너무 많은 자원을 투입하는 것은 기존 린스타트업의 원리에 어긋난다고 생각한다.

4.2 라오스 MG적정기술센터와의 협업 제안

위에서 이야기한 사항들을 바탕으로 <적정기술> 논문집에 소개되었던 라오스 MG적정기술센터와의 협업 방법을 제안하고자 한다.³⁾ 라오스 MG적정기술센터는 몽골, 캄보디아 등에서 적정기술 전문가로 활동하던 김만갑 대표가 라오스 비엔티안 외곽에 설립하여 운영하고 있는 적정기술센터이다. 친환경 기술을 활용하여 현지에서 생산된 농산물을 화장품, 식품 원료 등으로 가공하여 판매하는 사업을 하고 있다. MG적정기술센터도 초기 라오스에 진입할 당시에는 자금과 인적, 물적자원이 매우 부족한 상황이었으며 현지 지역과의 관계 역시 확보되지 않은 상황이었다. 현지인 고용과 농산물 구매, 지역의 학교, 보건소 등을 돕는 과정에서 깊이 있는 신뢰관계가 확보되었다. 이를 활용해서 라오스에서 활동하기를 희망하는 국제개발 스타트업은 아래의 내용을 바탕으로 MG적정기술센터와 협력할 수 있다고 생각한다.

No	내용	비고
1	현지 사업 현장 (마을)	<ul style="list-style-type: none"> - MG적정기술센터가 위치한 비엔티안 외곽 반빠꾸엥 마을의 문제를 함께 해결하는 방식으로 접근 협업 가능 - MG적정기술센터는 현지인 고용과 소득창출, 학교 후원등을 통해 신뢰관계가 형성되어 있음 - 주변 지역은 모두 농업지역으로 바나나, 벼 등을 재배함 - 또한 비엔티안에서 타도시로 가는 도로와 가까워 라오스의 특용작물을 수급하기에 유리한 위치에 있음
2	업무공간	<ul style="list-style-type: none"> - MG적정기술센터 내에 입주 *책상 1개 부터 작은 건물까지 가능 - 임시 사용부터 향후 사업지 등록 시 유리함

³⁾ 김만갑, 홍성욱, "라오스 MG적정기술센터 소개", 적정기술 14권 1호(2022), p25

3	비자	- 현지 비자발급 대행 기관 연계 *행정적 편의를 고려한 의사결정 필요
4	통역 및 현지인과의 네트워크	- 라오스 국립대학 한국어과 졸업생 모임 등현지인, 한국인 통역자 네트워크 보유
5	문제해결을 위한 기술 또는 자원	- 적정기술 분야 김만갑 대표 - 한국 내 바이오, 화학, SW, 기계, 전자 분야 대학 및 기업 네트워크 활용 가능 - 국내/외 오픈이노베이션 자원 활용

5. 마무리

스타트업 창업과정에서는 해야 할 업무가 많다. 특히 시장과 고객에 대한 이해가 충분하지 못한 국제개발 스타트업은 더욱 할 일이 많고 어려움이 많다고 생각한다. 기존 국제개발 현장에서 안타까운 것은 선한 의도를 가지고 활동하는 비영리 기관과 선교기관들에게서 협업을 모습을 찾아보기 어려웠다는 것이다. 이것은 국제개발 현장이 누가 더 잘 문제를 해결하는가에 집중하지 않고 누가 어떤 사이트(지역 또는 마을)에서 활동하고 있는가에 초점을 두었기 때문이라고 생각한다. 물리적인 마을이나 지역을 기반으로 특정 NGO나 선교사가 활동하면 다른 기관이 진입하는 것을 싫어하는 이유는 이러한 관점에서에서 나왔다고 생각한다. 국내도 마찬가지지만 개발도상국 현장에 더 좋은 변화를 이루기 위해서는 이제 더 복합적인 방식의 문제해결 방법이 필요하다. 그리고 비본질적 부분에 대한 과감한 효율화가 필요하다. 아직도 많은 기관들이 국제개발 현장에 진입하면서 대규모 토지나 건물을 매입한다. 국제개발 사업의 지속성을 확보하고 인플레이션을 방어한다는 점에서 의미가 있다고 생각한다. 하지만 그 시간과 경제적 자원을 문제해결에 집중하여 사용한다면 더 큰 임팩트가 창출되지 않았을까 생각해본다.

핵심어: 린스타트업, 국제개발 스타트업, MG적정기술센터, 라오스

편집위원

- 위원장 홍성욱 (suhong@hanbat.ac.kr)
- 부위원장 김만갑 (somangkmg@daum.net)
 박주일 (jipark94@hanbat.ac.kr)
 백승철 (director@misociety.net)
 염주연 (veilchen@hanmail.net)
 하재웅 (younstory@gmail.com)
- 김지은 (clairejikim@gmail.com)
 김지현 (bpond37@gmail.com)
 박보아 (likenoorth@gmail.com)
 이종현 (presidentjhl@paran.com)
 장은희 (ehc2016@gmail.com)
 조현민 (ohroko@naver.com)
 허성용 (africainsight@africainsight.or.kr)
 한재윤 (cresco@naver.com)

적정기술, Vol. 15, No. 1, 2023

2022년 12월 30일 인쇄

2023년 1월 1일 발행

발행인 : 홍성욱

발행처 : 한밭대학교 적정기술·블록체인연구소
적정기술미래포럼(www.approtech.or.kr)

주소 : 대전광역시 유성구 동서대로 125

전화 : 042-821-1536

팩스 : 042-821-1593

인쇄처 : 이미지룩 Tel. 042-627-3105

I S S N 2287-6707
