KWMC BAM TRAC 7강

**GP Cases and Funding 평가** (안 창 호 박사)

Global Partners (GP) 선교회의 BAM 사역은 ET로 불린다. ET는 Entrepreneurial transformation과 Evangelical Transformation의 약자로 창업 비즈니스 선교를 통해 현지인에게 영적, 경제적, 사회적인 변화가 일어나 복음적인 삶을 실생활화 하도록 이끄는 것을 의미한다. GP는 ET 사역을 위한 전담 기구인 “Council of Entrepreneurial Transformation (COET)” 를 통해 ET 사역을 진행한다. COET는 ET Forum을 통해 미래BAM선교 사역자를 동원 및 훈련하고 이들 중에서ET선교사로 부름받은 분들은 GP국제 훈련원 (말레이시아 쿠알라룸푸르) 에서 특별 훈련을 받고, 마지막 한달은 사역지에 가서 시장 조사 등 사업을 위한 준비를 하며, 모든 필요 과정을 거친 후에 ET 선교사로 파송된다.

**GP Cases**

2018년에 공식화한 GP선교회의 ET 사역은 초창기 단계이다. 현재 진행 중인 두 가지 사례를 소개한다.

1. 보나체 레스토랑 사업

보나체 레스토랑 사역은 네팔의 수도인 카트만두에서 진행하고 있다. GP의 네팔 선교사 두 units (4명의 선교사)이 합동으로 하는 팀 사역이다. 이들 선교사들과 현지인들이 사업의 주요 부서, 즉, 상품개발, 사업 보고 및 회계, 매장 및 인력 관리, 메뉴개발, 주방 코디네이터, 만두 공장 공장장 등의 책임을 맡고 있다.

이 사역의 목적은 다음과 같다.

1. 지역 여성 일자리 제공.

보나체는 네팔어로 “좋은 이웃”이란 뜻으로, 이 이름으로 시작된 한식 퓨전 레스토랑을 통해 버디켈 지역 여성들에게 일자리 제공과 아이들을 돌볼 수 있는 기회를 준다.

1. 언약학교 ICT교육 완성.

보나체 수익금을 언약학교 ICT 교육을 완성시키기 위한 One Laptop for One Child 프로젝트에 사용한다. 현재 네팔에서는 코로나를 인해 비대면 교육이 활성화 되었지만, 대다수 학생들은 집에 laptop computer가 없는 상황에서 어려운 가운데 수업을 듣고 있기 때문이다.

1. 직원의 창업 기회 제공.

보나체에서 일하는 직원들에게 실제로 창업할 수 있는 기회를 제공함으로, 단순한 직장이 아닌 창업을 배우고 실제로 소자본으로 창업할 수 잇는 틀을 제공한다. 실행 방안은 On the Job Training Course로서 Entrepreneurship을 제공하여 각자가 창업할 수 있도록 보나체를 형성하려 한다.

사업 아이템은 첫째, 한국 레스토랑이다. 네팔사람들이 가장 좋아하고, 매일 점심식사로 먹는 모모 (만두)를 한국식으로 재해석해서 판매한다. 또한, 최근 네팔에 한류가 함께 들어 오면서 한국 김밥, 떡볶이, 삼겹살 등 한국 음식에 대한 관심이 증가함에 따라 한국 음식을 현지화하여 판매한다. 둘째, Meal Kts를 판매한다. 코로나로 인해 비대면이 발달하게 됨에 따라 한국식 BBQ와 닭 가슴살 meal kts를 만들어 판매한다. 최근 네팔 사람들 중에 건강과 피트니스에 대한 관심이 크게 늘어서 닭 가슴살의 수요가 늘어나고 있기 때문에, 이들에게 맛과 영양 두가지를 다 제공할 수 있는 제품을 만들면 인기가 있을 것 같다. 이를 통해 집에서 간단하게 한국 음식을 만들 수 있게 됨에 따라 한국음식의 진입 장벽을 낮추어 보나체 레스토랑 영업에도 도움이 되도록 한다.

사업 대상을 분석하면, 첫째 대상인 고등학생과 대학생 그룹은 한류와 Kpop에 관심과 호기심이 넘치고 새 문물에 두려움이 없어 새로운 것을 테스트할 개방적인 태도를 가지고 있고, 새로운 것은 혼자만 아는 것이 아닌 SNS를 적극 활용해서 다른 이들에게 홍보해 주는 경향이 있어서, 이 사업의 마케팅과 홍보에 많은 도움을 줄 것으로 기대한다. 둘째 대상인 네팔 일반인들은 외국 문물에 대해 두려워하는 경향이 있으나 유행이 되었을 때에는 적극적으로 동참한다. 학생그룹과 연계해서 가족으로서 참여 가능케할 수 있다. 셋째 대상은 한인 및 외국인 그룹으로 한국 음식에 대한 호감도가 높고 수요가 크다. 이들은 경제적으로 여유가 있지만 숫자적으로 주 대상으로는 부족하다.

사업의 수혜자는 네팔 카트만두 외곽지 버디켈 지역에 사는 여성들로서 일자리와 자녀들에게 교육을 제공할 수 있게 된다. 또한 보나체 레스토랑에서 나오는 수익금을 언약학교의 교육환경 개선을 위해 투자하게 됨으로 학생들에게 양질의 교육을 제공하게 된다. 보나체 직원들도 수혜자가 될 수 있는데, 보나체의 meal kits를 이용한 사업을 시작할 수 있도록 도움을 줌으로 자립할 수 있고, 사장도 될 수 있다.

사업의 성과는 버디켈 지역 개발과 여성들에 대한 인식 개선, 보나체 레스토랑의 브랜드화 및 직원들이 지위 향상에 대한 희망을 가지게 되고 창업가적 마인드를 갖는 것으로써, 성공 지표로 만두와 meal kits 공장의 직원수, branch restaurants의 증가, 그리고 branch restaurants의 사장이 되는 직원들의 수를 삼는다.

재정은 5년 단위로 추정 종합 계획을 세웠고, 해당 년도의 수익과 영업 비용 및 이익, 현금 흐름 등에 대한 구체적인 계획을 실행하고 있다.

1. IELTS 교육 사업

IELTS 교육 사업은 베트남의 하노이와 호치민시티 지역을 대상으로 진행하고 있다. GP 선교사 한 unit과 현지 지역 교회 목사, 법무사, CEO, 영어 교사, 회계사, 법률 담당, 커뮤니케이션-마케팅 컨설턴트 등이 팀이 되어 하는 팀 사역이다.

사업배경은 증가하는 IELTS 인증시험 응시자들과 부모들의 자녀 영어 학습에 대한 수요가 큰 것이다. 이 IELTS 교육 사업은 학생들이 효과적으로 영어를 배우고 목표를 달성하도록 코칭 리더쉽을 교육에 적용한다. 이 사업을 통해 지역 교회의 확장에 도움을 주고, 지역 교회 구성원들의 소규모 비즈니스 및 선교 사업을 지원한다.

목표 시장은 교육 수혜자로서 Kids Café에 3세 아동부터 초등학생 (12세) 까지, 코칭 영어 대상자로 중-고-대학생과 직장인 등 이다.

사업장의 위치는 대학 밀집 지역, 금융 아카데미, 고등학교가 있는 지역이다.

교육 내용은 IELTS 코칭 영어, Kids English Café AR/VR 프로그램이다. 더불어 결혼, 라이프 전략 계획, 리더쉽 등에 대한 코칭이 있다.

이 IELTS 교육 사업의 기회와 잠재력으로는 현재 IELTS 점수가 4 이상이면 전국 고등하교 졸업 시험에서 영어 과목의 면제를 받게 되고, 많은 대학에서 IELTS 점수를 영어 과목 점수로 변환시키고 있고, 일부 대학에서 IELTS 로 졸업 기준을 충족시키고 있고, IELTS 인증서 소유자에게는 다국적 기업에서 근무할 기회를 확대하키고 있고, 또한 세계 대부분의 대학에서 IELTS 5.5 이상을 요구하며 점수가 높을수록 장학금을 받은 가능성이 높은 것 등으로 큰 시장성을 가지고 있다.

이 사업의 제품 및 서비스로는 Pre-IELTS, 중급 IELTS, 고급 IELTS, IELST Premium 1:1 코치, Kids AR/VR Café 등이 있다. 이 사업을 위해 5년 동안의 추정 재정 계획을 세웠다. 수입과 영업 비용과 영업 이익, 초기 자금 세부 내역을 구체적으로 작성했다.

**Funding 평가**

Funding 평가는 ET 사역 분석과 ET 사업 분석 등 두 부분으로 이루어진다.

1. **사역 분석**

사역 분석은 계획하는 사역의 성공 가능성을 체계적으로 점검하는 것으로 사역의 제반 요소인 사역의 impact/significance, 사역 주체의 수행 능력과 방식, 사역 현자에 대한 분석, 전략과 위험도 등에 대한 내용을 분석한다.

1. 사역의 전반적 영향

* 중대한 영향 (impact)을 미칠 것으로 판단되는 분야인가?
* 관련 분야에 지속적이고 강력한 영향력을 행사할 수 있는가?

1. 사역의 중요성

* 사역이 선교를 가로막는 중요한 문제나 중대한 장벽을 다루고 있는가?
* 사역의 목적이 달성된다면 믿음 공동체와 지역 공동체가 어떻게 개선 (변화)될 것인가?
* 이런 변화를 이끄는 사역을 성공적으로 마치려면 어떻게 해야 할 것인가?

1. 사역 주체

* 사역자와 협력자는 이 사역에 적합한가? 적절한 경험, 교육, 훈련이 있는가?
* 사역자와 협력자는 지속적인 성취 기록을 보여주었는가?
* 사역자와 협력자는 상호 보완적이고 통합된 전문 지식을 가지고 있는가?
* 사역자와 협력자의 리더십 방식, 관리 (governance) 및 조직 구조가 사역에 적합한가?

1. 사역 방식

* 사역의 목표 또는 특정 목표를 달성하기 위한 전체 전략, 프로세스, 영향 (impact)이 합리적이고 적절한가?
* 잠재적인 문제, 그에 대한 대안 전략, 또한 성공을 위한 벤치마크가 제시되어 있는가?
* 전략이 실현 가능성이 있는가? 위험 측면 (risk aspects)들을 어떻게 관리할 것인가?

1. 사역 환경

* 사역이 수행될 지역의 사회적, 경제적 환경이 성공 가능성에 어떤 영향을 주는가?
* 사역자가 사용할 수 있는 조직의 지원, 장비 및 기타 물리적 자원이 제안된 사역에 적합한가?
* 사역이 조직의 고유한 기능이나 협업 방식을 통해 이점을 얻을 수 있는가?

1. 사역 공익성

* 지역 믿음 공동체 및 지역 사회에 어떤 기여를 할 수 있는가? 삶의 질 향상위한 것인가?
* 공동체 형성에 적합한 사역인가?
* 지역 믿음 공동체 및 지역 사회의 과제 해결에 적합한 사역인가?

1. **사업 분석**

사업 분석은 사업의 제번 요서인 사업 수행능력, 시장, 기술, 재무 및 성장성/위험도 등을 분석한다. 이러한 객관적, 체계적 사업 분석을 통해 창업의 성공 가능성을 증대하고 실패 가능성을 줄일 수 있고, 창업에 필요한 세부 사항의 점검과 보완, 문제점 파악, 미래 예측 등을 통해 효율적인 창업을 할 수 있고, 비교 우위 및 차별성-독창성의 확보 여부를 확인하도록 돕는다.

1. 사업 수행 능력

* 창업자의 적성과 자질- 리더쉽, 도전, 의지력, 집념, 신뢰도, 관계
* 경험과 지식- 창업 관련 경험, 창업 분야 교육, 훈련 및 경험
* 경영 능력- 창업 멤버 구성 및 경력, 관리 교육, 훈련 및 경험, 시장과 산업 환경 분석 능력

1. 시장 분석

* 시장 동향- 시장 규모, 시장 특성, 잠재 수요 추정, 현재와 미래의 매력
* 시장 외부 환경- PESTEL 분석, 산업 환경 현황과 미래 전망, 경쟁자 현황과 강점과 약점, 고객 trends
* 소비자- 인구 변화, 잠재 수요 시장, 표적 시장에 대한 고객 세분화
* 제품성 및 경쟁품 관계- 품질 비교와 장단점, 경쟁사 현황 (재무상태, 가격 경쟁력, 생산 능력, 영업 실적, 신제품 개발 현황)
* 상품 가격- 가격 결정 요소, 가격 구조, 가격 동향, 추정 매출액
* 판매 전략- 판촉 전략, 가격 전략, 유통 전략
* 상품 수요- 수요 예측, 시장 점유율 예측, 판매 조직 및 유통 경로
* 유통 경로- 유통 경로 분석 및 유통 경로 확보
* 시장 진입 장애 요소

1. 기술 분석

* 기술 차별성, 독창성, 및 독점력- 지적 재산권 확보, 보유 기술의 특성 및 생산 공법, 모방이 어려운 독점적 기술력과 제품력, 경쟁사 현황
* 기술 관리 전략- 현재 기술 및 수준, 생산 전략 (직접 생산 vs 위탁 생산), 주요 시설 계획, 시설 계획의 적정성, 시설 배치의 합리성, 생산 방식과 생산 공정의 효율성, 생산 능력 및 가동률
* R&D – 개발 전략, 개발 현황, 미래 방향

1. 경제/재무 분석

* 원가 추정- 재료비 (원재료, 부재료, 매입부품), 임금-상여금 및 간접 노무비, 제조경비 (감가상각비, 수선비, 동력비)
* 추정 매출액- 수요 (소득수준, 인구, 고객 Needs), 시장 규모 (목표시장, 수급규모, 계절성-순환변동성, 5 FORCE 분석), market share, 내부 역량
* 소요 자금- 소요 자금 및 조달 계획
* 자금 수지- 자본조달 (자산감소, 부채증가, 자본증가, 수익 발생), 자금운영 (자산증가, 부채감소, 자본감소, 비용발생)
* 추정 재무제표- 대차대조표 (경영상태), 손익계산서 (경영성적), 현금 흐름표 (현금 유입-유출)
* 손익 분기점- 수익 총액 (매출총액) = 비용총액 (고정비, 변동비) 도달 시점

1. 성장/위험도 분석

* 성장성- 제품의 수명 및 신제품 개발전망, 생산 및 판매계획의 적정성, 성장전략 달성가능성, 조직 및 인력의 성장, 시설투자의 적정성, 수익전망의 합리성, 자금조달 및 운영 계획의 실현성
* 위험도- 환경변화, 정책변화, 시장경쟁 심화, 생산요소 변동, 공급망 변화