

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.12.12.201412.83>

Customer Participation Driven Sustainable Business Ecosystems*

고객참여 기반의 지속가능한 비즈니스 생태계 조성

Jae-Hun Joo(주재훈)**, Matthew Min-Suk Shin(신민석)***

Received: October 27, 2014. Revised: November 27, 2014. Accepted: December 15, 2014.

Abstract

Purpose – A business ecosystem refers to mutually dependent systems interconnected by a loose foundation of various ecosystem members such as customers, suppliers, partners, and other stakeholders. The ecosystem-based strategy attempts to achieve competitive advantage for firms by enriching a business ecosystem or building a sustainable business ecosystem through the collaboration and co-evolution of its members. A sustainable business ecosystem is a source of competitiveness for firms and a manageable resource for gaining a competitive advantage. Customers represent the core membership of the business ecosystem and play a pivotal role in building a sustainable business ecosystem. This study examines the effects of customer participation on economic and social value in the business ecosystem and suggests a course of action for building a sustainable business ecosystem.

Research design, data, and methodology - Two business cases of South Korea are selected from two different business types: business-to-business (B2B) and business-to-customer (B2C) firms. Business ecosystems for B2B and B2C firms reflect contrasting characteristics. Data was collected from in-depth interviews with four representatives of four firms.

Results - The study suggested seven propositions for the relationships between customer participation and a sustainable business ecosystem through multiple case studies based on in-depth interviews. The results reveal the following four strategic actions for building sustainable business ecosystems based on the suggested propositions: alignment, systemization, socialization, and co-evolution. Alignment refers to achieving a har-

monic balance or virtuous circle among the firm's mission, investment, and value creation. Systemization refers to building and implementing management and infrastructure systems rooted in the corporate culture. Socialization of customers in the business ecosystem reinforces the harmony or virtuous cycle. Finally, co-evolution is associated with the relationship between firms and customers as buyer firms in a restricted business ecosystem.

Conclusions – This study considers multiple cases for the execution of a sustainable business ecosystem in collaboration with customers and suggests seven propositions and four strategic actions. The results are based on qualitative data from interviews with business associates from two firms in an open business ecosystem and two firms in a restricted business ecosystem, both in South Korea. Our research results regarding two contrasting business ecosystems shed light on business issues and policy making in Asian business environments, which are in the transition stages from a traditional conglomerate-driven to an inclusive growth-driven economy. The business ecosystem itself should be considered a manageable resource for firms' competitive positions in the market. A customer is a member of the business ecosystem and should thus be viewed not only as a purchasing entity and an object of relationship management but also as a co-creator of value. Therefore, firms should collaborate with customers to build sustainable business ecosystems. For this, firms must create social value, which cannot be created by customers alone, within the business ecosystem. Then, customers participate in a business ecosystem and build it to be favorable to them. Implications for academics and practitioners were suggested.

Keywords: Business Ecosystems, Customer Participation, Corporate Social Responsibility, Social Capital.

JEL Classifications: L21, M10, M14.

1. 서론

오늘날 기업은 기업 간 경쟁에서 플랫폼 간의 경쟁을 넘어서

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2012S1A5A2A01014345)

** Corresponding Author, Professor, School of Management, Dongguk University-Gyeongju, Korea. Tel: +82-54-770-2346.
E-mail: givej@dongguk.ac.kr.

*** Assistant professor, School of Management, Marist College, Poughkeepsie, NY, USA. Tel: +1-909-343-0509.
E-mail: matt.m.shin@gmail.com.

비즈니스 생태계(business ecosystems)의 경쟁에 직면해 있다. 많은 연구에서 기업 경쟁력에서 플랫폼의 중요성을 강조해 왔다(Gawer and Cusumano, 2012; Muegge, 2011). 가격, 품질, 디자인 등의 경쟁요소가 유사하고 플랫폼에서도 특별한 차별화를 발견할 수 없다면, 기업은 차별적이고 지속가능한 경쟁력 또는 경쟁우위의 원천을 어디서 찾을 수 있을까? Cusumano(2010)는 기술 경쟁의 승자는 최고의 플랫폼 전략과 이를 뒷받침하는 최선의 생태계를 갖는 자라 한 바 있다. 오늘날 기업은 제품과 시장 관련 전략뿐만 아니라 생태계 관점에서의 전략이 필요하다(Markus and Loebbecke, 2013). 또한 비즈니스 생태계는 기업의 전략적 성공과 지속가능성에 영향을 미치기 때문에 전략 연구의 범위를 넓혀준다(Priem et al., 2013). Priem et al. (2013)은 그동안 전략 연구자들은 비즈니스 생태계에 주의를 기울이지 못하고 생산자 측면의 자원 기반관점에 역점을 두어 왔기 때문에 소비자 또는 수요 측면으로부터 오는 새로운 지식 창출의 기회를 놓칠 수 있다고 하였다.

비즈니스 생태계란 고객, 공급자, 생산자, 유통업자, 아웃소싱 기업, 운송서비스 기업, 기술 플랫폼 제공자, 금융기관거래협화표준화단체노동조합정부 및 준정부기관 등의 이해관계자들의 느슨하게 결합된 상호 의존적인 시스템이다(Moore, 1993; Moore, 1996; lansiti and Levien, 2002). 고객이 없는 비즈니스 생태계는 존재할 수 없고, 고객은 비즈니스 생태계의 핵심 구성원이다. 그럼에도 불구하고 기존의 비즈니스 생태계 연구는 참여기업들 간의 관계만을 다루어 왔다. 선행연구에서는 암묵적으로 고객은 비즈니스 생태계에서 단지 제품 구매자 또는 단순히 서비스를 받는 소비자로 간주되었다. 이러한 이유로 몇몇 연구에서는 비즈니스 생태계에서 고객참여의 중요성을 강조하고 있다(Fragidis et al., 2007; Nettekoven, 2008). Fragidis et al. (2007)은 고객이 비즈니스 생태계 연구에서 배제되어 왔다고 하였다.

오늘날 고객은 단순히 상품 구매자 역할을 넘어서 공동생산 및 공동의 가치창출자로 인식되고 있다. 특히, 서비스업에서 고객은 부분종업원(partial employee) 또는 임시 종업원으로서의 역할을 한다(Mills and Morris, 1986; Namasivayam, 2003). 비즈니스 생태계에서 고객역할은 더욱 중요하며, 고객참여로 인해 비즈니스 생태계는 많은 영향을 받게 된다. 따라서 기업은 고객과 함께 비즈니스 생태계를 분석하여 정의하고, 생태계에 투자하고, 생태계를 경영하고, 생태계의 혁신을 꾀할 필요가 있다.

본 연구에서는 고객과 함께 어떻게 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성해 갈 수 있는가에 대한 해답을 찾고자 한다. 즉, 본 연구는 비즈니스 생태계에서 고객역할과 고객참여가 그 생태계와 기업에 미치는 영향을 분석한다. 비즈니스 생태계 전략에 대한 선행 연구는 생태계의 중추기업(keystone companies), 플랫폼 리더(platform leaders), 또는 오케스트레이터(orchestrators)의 전략을 다루고 있다(Gawer and Cusumano, 2012; lansiti and Levien, 2004; Markus and Loebbecke, 2013). 선행연구는 중추기업을 중심으로 참여기업 간의 관계만을 고려했지, 고객을 직접 그 구성원으로 다루지는 못했다.

따라서 본 연구에서는 심층 인터뷰 기반의 다중사례분석방법을 적용하여 비즈니스 생태계에서 고객역할과 고객참여의 영향과 관련된 명제를 도출한다. 도출된 명제를 기반으로 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하기 위한 기업의 전략적 행동방안을 제안한다. 본 연구에서는 대비되는 비즈니스 생태계 유형에서 각각 2개의 사례를 선정하여 총 4명과의 심층 인터뷰를 통해 자료를 수집한다.

2. 이론적 배경과 선행연구

2.1. 비즈니스 생태계 이론

Rothschild(1990)는 생태계 이론을 처음으로 경제에 도입하였다. 그는 글로벌 경제를 시스템이론 관점에서 생물학적 생태계와 같이 참가자들 간의 상호작용하는 시스템으로 보았다. 몇몇 연구에서는 비즈니스 생태계란 비즈니스 세계의 유기체인 조직과 개인들이 상호작용하는 고객과 경쟁자를 포함하는 이해관계자들(이하에서는 구성원, 참가자 등과 같은 의미로 사용함)로 구성된 경제적 공동체(economic community)로 보았다(Moore, 1993, 1996; lansiti and Levien, 2004). 비즈니스 생태계에서 구성원들은 혁신과 상호보완적인 공헌을 통해 공진화한다. 비즈니스 생태계란 구성원들(members or actors)의 공진화를 조정하기 위한 독특한 관리적 접근법이다. 따라서 기업은 비즈니스 생태계라는 렌즈(lens)를 통해 미래가 어떻게 전개 또는 펼쳐질 것인가를 관리할 수 있다.

Rong et al.(2014)은 비즈니스 생태계를 대학과 산업협회 등도 포함하는 이해관계자들로 구성되는 기존의 공급사슬망을 확장한 개념으로 보았다. lansiti and Levien(2004)은 비즈니스 생태계의 건강성을 측정하기 위한 지표로 생산성, 강건성, 혁신성을 제시하였고, 중추기업(keystone)-지배자-틈새 창조자라는 3개의 생태계 전략을 제시하였다. Karhu et al.(2014)은 경쟁과 협력이 공존하는 비즈니스 생태계에서 기업은 그 생태계를 구축하여 유지하는 전략을 시간에 따라 어떻게 발전시켜갈 것인가에 대한 추상적 모델을 제시하고 기존의 네트워크 분석방법으로 모바일 생태계의 사례를 분석하였다. Chesbrough et al.(2014)은 쉐 파니스(Chez Panisse) 비즈니스 생태계가 레스토랑에서 출발하여 어떻게 생태계의 이해관계자들과 지식을 공유하고 협력하여 진화해 왔는가를 분석하였다. Wnuk et al.(2014)은 인터뷰를 통한 다중 사례분석을 통해 소프트웨어 생태계의 참여에 영향을 주는 장벽과 연계 요인을 분석하였다.

2.2. 조직사회화 이론

사회화(socialization)란 개인이 사회의 성원으로서 필요한 태도, 신념, 행동 등을 형성하는 과정이다. Schein(1968)이 사회화의 개념을 처음으로 조직 차원에 도입하였다. 개인 관점에서 조직사회화란 조직의 가치, 규범, 관습, 문화 등에 적응하도록 하는 과정이며, 직무나 역할을 수행하는데 필요한 지식과 기술을 습득하게 하는 과정이다(Louis, 1980; Chao et al., 1994). 조직 관점에서는 개인이 조직구성원으로서의 역할을 하는데 필요한 지식과 기술을 습득하게 하여 조직에 적응시키는 과정이다(Van Maanen and Schein, 1979).

Kelly et al.(1990)이 서비스 조직에서 고객을 부분 종업원으로 간주하면서 고객의 조직사회화 이론을 제안하였다. 서비스 조직에서 고객의 사회화란 고객이 조직의 가치를 이해하고, 조직 내에서 역할을 하는데 필요한 능력을 개발하고, 조직이 고객에게 기대하는 바를 이해하도록 하고, 종업원과 고객 간의 상호작용에 필요한 지식을 습득하게 하는 과정이다. 고객이 생산과 소비를 완성하는데 필요한 행위를 수행하도록 서비스 조직에서는 고객을 관리하기 위한 메커니즘을 개발할 필요가 있다(Kelly et al., 1990).

Govender(1998)는 서비스 고객을 관리하여 서비스 품질을 개선하는 방안으로 공식적 사회화 전략과 비공식적 사회화 전략을 은행 고객을 대상으로 실증분석하였다. Cousins et al.(2006)은 사회화 과정, 구매자와 공급자의 관계 자본, 관계의 결과 간의 영향관

계를 연구하였다. 그들의 연구에 따르면, 구매 기업의 공급자에 대한 사회화 메커니즘으로써 공식적 사회화보다는 비공식적 사회화가 관계 자본을 형성하는데 긍정적 영향을 미친다.

2.3. 고객참여 이론

일반적으로 서비스에서 고객참여란 서비스 경험을 통해서 서비스 제공의 절차와 내용에 영향을 줄 수 있는 고객의 능력이다. 개별 기업에서의 고객참여에 대한 연구는 마케팅 분야의 연구자들이 오래 동안 수행해 왔던 분야이다. 여러 연구(Bowen, 1986; Mills and Morris, 1986; Namasisvayam, 2003)에 따르면, 생산과 소비가 분리될 수 없다는 서비스의 특성상 서비스의 고객은 부분 종업원(partial employee)으로 보아야 한다. Namasisvayam(2003)에 따르면, 고객은 자신의 특정한 욕구를 만족시키기 위해서 포트폴리오 내의 특정한 구성요소를 선택하여 서비스를 유일하게 생산하는 역할을 한다. 고객은 서비스 제공과정이 종료되면, 즉시 서비스 조직을 이탈하게 되므로 임시적 종업원이라 할 수 있다(Namasisvayam, 2003). 특히, 고객경험을 중시하는 기업일수록 기업 경영에서 고객참여는 중요하다.

Lovelock and Young (1979)는 기업은 고객을 활용하여 생산성을 증가시킨다고 하였다. Prahalad and Ramaswamy (2000)은 고객참여를 통해 고객 능력을 활용함으로써 경쟁우위를 달성할 수 있다고 하였다. Bendapudi and Leone (2003)은 생산에서 고객참여의 심리적 영향을 조사한 연구에서 고객의 역할에 대한 1970년부터 2000년까지의 선행연구를 소개하고 있다. 그들의 연구에서는 기업이 고객을 생산과 서비스에 참여시키는 이유를 두 가지 관점에서 보고 있다. 첫째, 고객참여를 통한 기업의 혜택 즉, 기업은 생산성 향상과 같은 혜택을 얻을 수 있다. 둘째, 기업은 부분 종업원으로서 고객을 관리하는 것이다. 이렇게 함으로써 기업은 품질을 높이고 고객만족을 개선하고 경쟁우위에 고객을 활용할 수 있다.

고객은 공동 가치창출자(co-creator of value)이며(Payne et al., 2008), 고객은 혁신을 위한 지식의 공동생산자라 하였다(Blazevic and Lievens, 2008). Fang(2008)은 고객은 제조기업의 신제품 개발 과정에서 정보자원(information resource)과 공동개발자(co-developer)로서 참여한다고 하였다. Normann and Ramirez (1993)에 따르면, 비즈니스의 목표는 고객을 위해 가치를 창출하는 것이라기보다는 공동으로 가치를 창출하도록 고객을 참여시키는 것이다. 이들 연구에서 볼 수 있듯이 고객참여를 보는 시각이 더욱 긍정적이고, 확장되고 있다. 이들 선행연구를 살펴보면, Wind and Rangaswamy(2000)가 주장한 바와 같이, “우리 기업을 고객을 위해 무엇을 할 것인가?”에서 “우리 기업은 고객과 함께 무엇을 할 것인가?” 관점으로 고객에 대한 패러다임이 변화되고 있음을 알 수 있다.

3. 프레임워크와 연구방법론

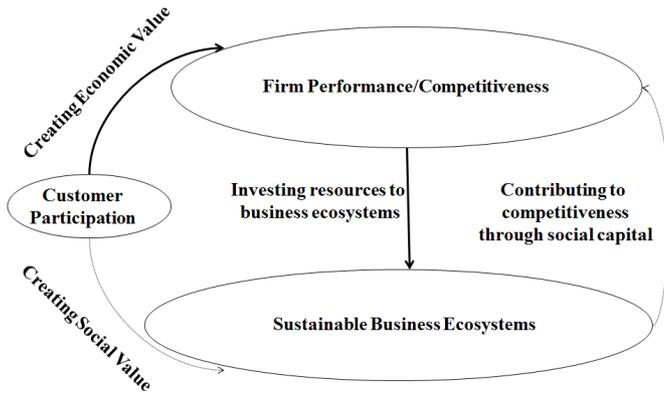
3.1. 이론적 프레임워크

기존의 비즈니스 생태계 연구에서 간과했던 중요한 문제는 비즈니스 생태계에서의 고객 역할이다. 고객은 기업 활동에 직접 참여하기도 하지만, 비즈니스 생태계에 참여하여 기업에 다양한 방식으로 영향을 미친다. 고객은 비즈니스 생태계에서 커뮤니티 활동을 통해 그 생태계를 유리하게 할 수도 있고, 불리하게 할 수도 있다. 고객은 비즈니스 생태계에서 기업 또는 그 생태계에 대한

긍정적 또는 부정적 입소문을 낼 수도 있다. 또한 고객은 기업이 어려움에 처해 있거나 신제품이나 새로운 서비스를 출시했을 때, 긍정적인 활동을 펼 수도 있고, 부정적인 활동을 펼 수도 있다. 또한 극단적인 경우에는 고객은 커뮤니티 활동을 통해 불매운동을 펼 수도 있다. 따라서 개별 기업 차원을 넘어서 비즈니스 생태계 관점에서 고객은 이미 그 생태계의 중요한 참여자이기 때문에 고객의 역할이 더욱 중요하다고 보아야 한다.

고객은 기업 활동에 직접 참여하지는 않는 경우에도 비즈니스 생태계의 다른 구성원들과 함께 커뮤니티 활동을 통해 기업에 영향을 미치고 사회적 가치를 창출한다. 고객이 전략적 CSR(Corporate Social Responsibility: Lee and Lee, 2014)에 참여하는 경우(Heslin and Ochoa, 2008; Porter and Kramer, 2006)와 코즈 마케팅(cause-related marketing: CM) 캠페인에 참여하는 경우는 비즈니스 생태계에의 고객참여를 통한 사회적 가치 창출의 대표적인 예이다. 고객은 NGO와 기업이 공동으로 운영하는 CM 캠페인에 참여하여 기업의 브랜드 가치나 판매에 기여하기도 하면서 평화·인권·정의·환경 등의 사회적 문제 해결에 공헌하여 비즈니스 생태계의 사회적 가치를 창출한다(Robinson et al., 2012; Varadarajan and Menon, 1988). Robinson et al.(2012)의 연구에 따르면, 기업이 코즈(cause)를 선택하는 것보다 고객이 코즈를 선택할 때, CM 캠페인에 더욱 적극적인 반응을 나타내고 기업의 제품 판매도 증가된다. 고객이 만드는 패러디 광고(parody or spoof-advertising)도 비즈니스 생태계 수준에서 고객참여의 한 예이다. Berthon et al. (2008)은 고객이 만드는 패러디 광고의 상업적, 사회적, 정치적 영향에 대한 연구를 수행하였다. 유튜브(YouTube), SNS, 블로그와 같은 소셜미디어의 확산과 더불어 그 파급효과가 커지고 있다.

<Figure 1>에서는 고객참여가 기업과 그 생태계에 미치는 영향 관계를 나타내고 있다. 첫째, 고객은 공동가치 창출자로서 기업 활동에 직접 참여하여 경제적 가치를 창출한다. 둘째로 고객은 비즈니스 생태계의 구성원으로서 기업을 비롯한 다른 이해관계자들과 함께 사회적 가치를 창출하는데 참여한다. 고객참여를 통한 기업의 사회적 가치창출로 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 형성된다. 비즈니스 생태계의 사회적 자본은 다시 기업의 경쟁력으로 환원된다. 고객참여로 직접 또는 간접 경로를 통해 기업 성과가 개선되면, 그 결과 그 생태계의 지속가능성이 향상된다. Porter and Kramer(2011)은 사회적 문제를 비즈니스와 연계하여 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 경영 접근법으로 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV)을 제시하였다. CSV, CSR, CM 등은 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 창출하는 기업의 투자 활동이다(Park et al., 2014). 이러한 사회적 가치창출로 비즈니스 생태계의 사회적 자본을 형성하고, 이들 사회적 자본은 기업 성과로 환원된다. 즉, 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 기업의 사회적 가치 창출과 기업 경쟁력 간의 매개역할을 한다. 비즈니스 생태계 관점에서 볼 때, 경제적 가치와 사회적 가치의 선순환 관계를 파악할 수 있다. 비즈니스 생태계 관점에서 CSV와 CSR은 비즈니스 생태계를 가꾸기 위한 하나의 방법이다. 이해관계자들을 CSR에 참여시킴으로써 기업은 CSR 활동을 통해 시장 및 사회와의 관계를 개선하여 사회적 자본을 축적하게 된다(Sen and Cowley, 2013). 사회적 자본은 기업 성과와 경쟁우위에 영향을 미친다(Adler and Kwon, 2002).



<Figure 1> Influence of Customer Participation

3.2. 사례분석방법론

사례분석방법은 이전에 연구되지 않은 주제를 탐색하거나 현상을 기술하여 이론을 도출하거나 검증하기 위한 목적에 적합하다 (Yin, 1994). 사례연구는 현실 세계를 잘 설명해 줄 수 있고, 실제 경험을 토대로 이론을 만들 수 있는 기회를 제공한다(Benbasat et al., 1987). Eisenhardt et al. (2007)의 연구에 따르면, 사례분석의 목적은 이론을 도출하는 것이지 이론을 검증하는 것이 아니기 때문에 무작위 또는 층화추출이 아닌 이론적 샘플링(theoretical sampling)이 적합하다. Eisenhardt(1991)의 연구에서는 다중사례분석에서 적절한 사례의 수는 4-10개 정도라 하였다.

비즈니스 생태계에서의 고객참여, 특히 고객참여 기반의 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하기 위한 전략에 대한 연구는 선행연구가 없는 초기 단계의 탐색적 연구이다. 따라서 사례분석방법론이 본 연구 주제에 적합하며, 4개의 사례를 분석하고 있어 다중 사례의 수가 적절하다고 볼 수 있다. 본 사례분석의 절차는 Eisenhardt(1989)가 제시한 연구 목적의 설정, 사례 선택, 도구와 프로토콜 선택, 데이터 수집, 사례 분석, 이론 도출, 이론과 문헌의 비교를 통한 타당성 검토라는 순서를 따른다.

3.3. 사례 표본 설계와 자료수집

본 연구에서는 B2C 유형의 2개 기업과 B2B 유형의 2개 기업을 사례분석의 표본으로 선정하였다. 표본으로 선정된 사례 기업의 비즈니스 생태계는 상호 다른 특성을 지니고 있어 대비된다. B2C 유형의 2개 기업(<Table 1>의 D 기업과 N 기업)은 비교적 개방적이고 고객참여가 핵심이 되는 비즈니스 생태계에 속하는 기업들이다. 한편 B2B 유형의 2개 기업(<Table 1>의 A 기업과 B 기업)은 폐쇄적이고 고객사에 의존적인 유형의 비즈니스 생태계에 속하는 기업들이다. 이들 표본을 선택한 이유는 상호 이질적이고 서로 다른 기업을 선택함으로써 비즈니스 생태계에서 나타날 수 있는 새로운 사실을 도출해 낼 수 있기 때문이다. Creswell(1997)의 연구에서 따르면, 사례연구에서 표본의 선택은 중요하며, 상호 이질적 극단적 사례 선택함으로써 더 잘 타당한 결과를 도출할 수 있다.

사례분석을 위한 자료는 심층면담 외에도 선행연구의 사례분석, 사례 기업에 대한 관련 보고서, 웹 사이트, 보도자료와 신문기사 등에서 수집되었다.

<Table 1> General Representation on the Case Firms

	Firm D	Firm N	Firm A	Firm B
Date Founded	1995. 02.	1999. 06.	1986. 11.	1990. 04.
IPO Date	1999. 11.	2002. 10.	N/A	N/A
Service or product	Internet search portal, online community, content creation, map, media, game, TV, digital view service, functional service, utility service, etc.	Internet search portal, online community, content creation, map, media, game, collective intelligence service, functional service, utility service, etc.	Ship building, construction equipment, painting	Automobile muffler manufacturing

<Table 1>에서 인터뷰 관련 특성을 나타내었다. 인터뷰는 사례 기업에 문의하여 해당 분야의 담당자로서 팀장을 대상으로 하였고, 인터뷰 기간은 2013. 1- 2013. 6이다. 사례기업의 4사람과의 총 인터뷰 시간은 3시간 36분이고, 인터뷰를 필사한 분량은 A4 용지로 75쪽이다.

<Table 2> Interview with the Case Firms

Firm Type	Name	Department/Position	Interview duration (minutes)	Transcription quantity (A4 pages)
B2C	Firm D	P/R team/Team leader	76	24
	Firm N	Collective Intelligence Coordinator	40	18
B2B	Firm A	Business Support/ Team leader	41	14
	Firm B	Team leader	60	19

4. 분석 및 명제 도출

4.1. B2C 유형의 열린 비즈니스 생태계

D 기업과 N 기업은 B2C 유형의 순수 온라인 기업으로 대표적인 열린 비즈니스 생태계에 해당한다. D 기업의 플랫폼은 이해관계자들에게 개방되어 있으며, 일부 핵심기술 플랫폼도 오픈 API(Application Programming Interface)를 통해 경쟁사들에게도 개방되어 있다. D 기업의 오픈 검색은 자사의 포털 콘텐츠만 보여 주는게 아니라 국내외 SNS 안에서 지인들이 올린 콘텐츠까지도 실시간으로 검색가능하게 하고 있다. N 기업은 오픈소스, 세미나, 기술 서적 등을 통해 기술공유 활동을 진행해 오고 있다.

D 기업에서의 고객참여 활동은 다양하고 적극적이다. 하루 2만

여 이용자가 글을 올리는 대표적인 공론장인 아고라를 비롯하여 카페, 블로그, 토론 게시판, 추천, 댓글, 청원, 기타 UCC(User Created Content) 등의 온라인 활동은 대표적인 고객의 생산 활동이다. 또한 D 기업에서는 다양한 위원회를 통해 고객이 직접 기업 운영에도 참여하고 있다. D 기업과 마찬가지로 N 기업에서 고객 참여도 다양하고 적극적이다. 그 대표적인 예는 2002년 2월부터 서비스하고 있는 네이버 지식인을 들 수 있다.

고객 중심의 열린 비즈니스 생태계에서 기업은 고객 활동의 장(마당, 플랫폼)을 제공하고, 고객은 콘텐츠의 생산 활동을 담당하고 있다. 이러한 기업의 역할과 고객의 역할이 맞아떨어질 때, 더 많은 고객이 적극적으로 그 플랫폼에 참여하고 상호혜택이 증가된다. 기업은 신규 플랫폼 서비스를 개발하고, 마케팅을 통해 고객을 유인하고, 서비스를 개선해 가는 역할을 한다. 다음의 인터뷰 내용에서 플랫폼 사업자로서 기업의 역할과 콘텐츠 생산 활동의 주체로서 고객의 역할이 중요함을 알 수 있다.

"이용자가 가장 큰 핵심이라고 이야기할 수 있습니다. 저희는 '마당을 제공하는 겁니다'. 거기에 들어와서 이용자가 직접 소통하고 콘텐츠도 만들고, 그 콘텐츠를 또 다른 사람에게 배포를 하고 확산시키는 그런 생태계를 좀 더 선순환적으로 만드는데 주력을 하고 있고요."

"이용자들이 많이 참여를 해야 되는데, 참여할 수 있는 장을 잘 만들어주는 거죠. 그러기 위해서 서비스의 새로운 기능도 주는 거고, 개선해서 고치기도 하는 거고, 그런 거고, 이용자들이 이벤트를 계속 돌리거나 마케팅을 해서 이용자들한테 알리고 계속 많이 쓸 수 있게끔 하는 것들도 있습니다."

"이용자들이 자발적으로 쓰고, 거기서 또 새로운 가치가 창출이 되고, 저희는 이렇게 쓰라고 드렸는데 더 잘 쓰는 사람들도 있거든요. 제가 생각하지 못한, 이걸 이런 식으로도 쓰네. 자연스럽게 생태계라는 게 그런 거잖아요."

고객은 콘텐츠 생산 활동 외에도 종업원이 담당하는 플랫폼 운영과 관리 활동을 떠맡기도 한다. 기업은 고객이 종업원으로서의 역할을 하도록 몇몇 제도를 도입하여 운영하고 있다.

"이용자 커뮤니케이션을 증대하기 위한 장치들도 계속 마련을 합니다. 그리고 블로거대회라든지 실제 오프라인에서 모이는 주요한 카페들 모임도 있고, 열린이용자위원회라고 해서 이용자의 목소리를 대변해서 실제 그분들의 목소리가 내부의 서비스가 됩니다."

"외부에서도 우수 이용자들을 지식인에서 디렉토리 에디터라는 게 있는데. 이용자들 중에서 저희가 우수한 사람한테 디렉토리 에디터라는 자격으로 뽑아서 저희는 질문에 답변을 잘 받게 하는 게 디렉토리가 잘 꽃혀서 질문이 돼야 되거든요."

"뭐 만약에 그 분이 자발적이 아니면 아마도 지원하지 않을 거고, 저희는 그러면 아르바이트를 쓰든지 다른 고용의 형태로 할 수 있겠죠. 근데 이제 그런 게 아니라 이용자가 자발적으로 ..."

고객참여의 결과로 나타나는 생산물(콘텐츠)과 고객의 방문으로 활성화되는 커뮤니티는 고객이 바로 자신임을 입증하고 있다. 이러한 고객참여를 통해 기업의 경제적 가치가 창출된다. 기업은 고객 자산을 기반으로 한 광고 수익과 같은 경제적 가치 창출과 고객 자산에 대한 투자를 통한 기반 확충과 개선이라는 선순환 체계를 중요시 하고 있다. 다음의 인터뷰 내용에서 고객참여와 광고수입 간에 이해관계가 상충하는 경우에도 이러한 선순환 체계를 지속하기 위해서는 고객참여가 중요시 되고 있음을 알 수 있다.

"오픈 API를 개방해서 행사하고, 그렇게 해서 플랫폼 안으로 많은 사람들이 들어오게 하는 게 궁극적인 목적이 되겠지만 소통의 장이 되고, 그러면서 가치가 공유되고 000 브랜드 가치도 높아지겠죠."

"커뮤니티를 키운다. 저희 같은 서비스 회사들은 이용자가 많은 것이 곧 경쟁력이거든요. 이걸 또 어떻게 돈이 되게 하느냐는 또 다른 비즈니스적인 관점인데 일단 저희한테는 저희 존재 이유가 많은 이용자들이 쓴다"

위의 논의를 바탕으로 다음의 명제가 도출되었다.

명제 1: 고객 중심의 열린 비즈니스 생태계에서 기업의 플랫폼 서비스 활동과 고객의 생산 활동이 조화를 이룰수록 경제적 가치가 더 잘 창출된다.

비즈니스 생태계에서 고객들은 그들의 생산 활동에 대해 특별한 보상을 받는 것은 아니다. 대부분의 경우, 고객은 외적 보상과 같은 동기보다는 내적 동기가 유발되어 참여하게 된다. 그러한 내적 동기가 강화될 수 있도록 해주는 외적 동기 요인을 체계화하면, 더 적극적이고 지속적인 고객참여를 이끌어낼 수 있다. 예를 들어, 자신의 의견 표출과 기여에 대한 자부심과 같은 내적 동기에 기업이 보상 시스템과 같은 제도를 통해 적극적 참여를 인정하고 장려해줌으로써 내적 동기가 더욱 활성화될 수 있다.

"채택을 받고, 채택을 받는다는 건 누군가 내 답변을 인정해줬다라는 거잖아요. 그런데서 오는, 봉사의 즐거움, 일종의 봉사의 즐거움이겠죠. 채택을 하면서도 감사 인사 같은 것을 남기거나 질문자들이 참 도움이 되었다. 그런 인사를 해주면 기분이 좋고."

"답변자는 순순히 봉사하는 거죠. 나의 정보, 지식을 돈 안 받고 알려주는 것에 대한 봉사차원인데, 여기서 저희는 보상, 내부 구조적으로 답변을 달면 내공을 주고, 내공이 얼마 되면 등급이 되고, 그런 요소들이 있어서 답변자들도 답변을 하면서 달성을 해 나가는 어떤 재미나 동기부여 같은 것을 하고 있고, 어느 등급 이상 오른 사람들을 대상으로는 우수 프로그램을, 우수 이용자들을 선발해요. 파워 지식인 같은 그런 것을 선발해서 보상을 해주죠. 트로피 같은 것도 만들어 주고."

"왜냐면 지식인에 노출이 되는 거잖아요. 전문가들도, 대한의사협회라든지 의사의 어떤 신원이라든지 그런 정보들이 노출되기 때문에 그런 홍보효과 같은 것도 서로 윈윈이거든요."

위의 논의를 바탕으로 명제 2가 도출되었다.

명제 2: 고객참여의 중요한 동기는 참여를 통한 자부심 및 즐거움과 같은 내적 요인이다. 외적 보상이나 명성과 같은 외적 동기가 제공되면 고객참여는 더욱 강화된다.

기업은 기술을 공개하여 비즈니스 생태계의 이해관계자들의 참여를 지원하고, 참여를 통해 생태계의 가치를 창출한다. 기업은 기술 공개와 더불어 이벤트와 교육 등을 통해 고객의 적극적인 참여와 협업을 지원하기도 한다.

"생태계를 위해서 오픈 API라는 것을 제공하고 있습니다. IT 기업들은 자신들이 가진 기술들을 오픈해서 거기에서 파생되는 수익들을 오히려 공유하고 같이 생태계를 만들어 가는 데 주력하고 있습니다."

"오픈 API 교육도 따로 합니다. 참여해서 오는 사람들이 원하는

기술적인 부분들을 배울 수가 있습니다.”

비즈니스 생태계에서 기업은 고객참여를 통해 고객 스스로 사회적 문제를 해결하여 사회적 가치를 창출할 수 있도록 한다. 예를 들어, 아고라라는 온라인 토론장에서 고객들이 청원을 통해 사회문제를 해결하고 사회적 가치를 창출한다.

“아고라로 들어와서 이 안에서 이용자들이 소통을 하고 거기에 일종의 여론형성도 가능하게 되고, 청원이라고 해서 서울시에 고쳐 달라고 직접 민원들을 할 수 있고, 저희들이 지도를 다 만들어 놓습니다. 위안부할머니들을 위해서 여론들을 공유하기도 하고, 예전에 독도운동들도 저희가 아고라에 직접 해서 10억짜리 뉴욕 타임스에 광고를 한 적도 있습니다.”

“소셜펀딩이라는 한 부분으로 보실 수도 있습니다. 이런 서비스가 벌써 5년 정도 되었죠. 소셜펀딩이라는 말이 요즘 소셜이 나오면서 소셜펀딩, 크라우드 펀딩, 크라우드 소싱 이런 식으로 이야기가 되는데, 저희는 이전부터 하고 있었죠.”

기업은 CSR을 통해 사회적 가치를 창출하면서 동시에 브랜드 가치를 개선한다. 또한 CSR이 결국 비즈니스 생태계의 이해관계자들이 기업에 대한 긍정적 인식을 갖도록 하여 신뢰가 구축되고 사회적 자본이 축적된다.

“플랫폼사업자간. 플랫폼을 통한 사회공헌활동을 하겠다는 것에서 장을 만들어 드리는 거죠.”

“CSR이라는 것은 브랜드 가치를 높여가는 방식인데, 브랜드 가치들에서 이것만으로도 저희들은 금전적 수익들은 가져오지 못합니다. 저희들이 버는 것은 한정적인 광고수익이거든요. 외적인 부분은 브랜드 가치를 위한 투자들이라고 보면 됩니다.”

“IT 교육도 하고, 비영리단체, 미디어제작지원, 청소년들에게 미디어제작지원도 해주고, 올리볼리 그림동화라고 해서 올리볼리(Ollybolly)라는 것은 우리나라에 들어와 있는 다문화가정 아이들을 위해서 베트남아이들에게는 우리나라 동화를 베트남동화로 번역해서 책을 만들어주는 서비스입니다.”

위 논의를 바탕으로 명제 3이 도출되었다.

명제 3: 비즈니스 생태계에서 기업은 핵심 기술을 공개하고, 교육과 홍보 이벤트 등을 통해 고객이 기업의 미션과 핵심가치를 이해할 수 있도록 하여 고객참여를 촉진한다. 고객참여와 CSR을 통해 사회적 가치가 더 많이 창출될수록 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 더 잘 축적된다.

비즈니스 생태계에서 고객과 이해관계자들은 사회적 압력을 주도하기도 한다. 이러한 사회적 압력은 기업에 직접 또는 정부와 국회 등 관련 기관을 통해 간접적으로 가해지게 된다. 소셜미디어는 이러한 사회적 압력의 영향력을 확대하고 가속화하게 된다. 고객은 시민행동으로 추천, 입소문, 피드백과 같은 기업에게 유리한 행동을 하기도 하지만 관련 협회나 NGO 등과 함께 불매운동과 부정적 입소문 등을 통해 기업에 불리한 환경을 조성하기도 한다. 다음은 N 기업의 CEO가 언론을 통해 발표한 내용이다. 이 내용은 사회적 압력을 수용하고 지속가능성 관점을 반영하고 있다.

“네이버 내에 파트너들과 네이버 서비스 상생협의체를 구성하고, 유관 협회들과 공동으로 벤처기업 상생협의체(가칭)를 만들어 본격적으로 소통하고 협력해 나가겠습니다. 최근 정보와 광고의

오인 가능성이 있다는 일각의 지적을 겸허히 수용해, 앞으로 네이버 검색 결과 내에서 광고가 더 분명히 구분, 인식될 수 있도록 하겠습니다.”

또한 기업은 지속가능성 보고서를 발표하여 비즈니스 생태계의 고객을 비롯한 이해관계자들이 기업에 대한 긍정적 인식과 행동을 유발하고자 하기도 한다.

위 논의를 토대로 명제 4가 도출되었다.

명제 4: 고객은 직접 또는 간접적으로 비즈니스 생태계의 기업에 긍정적 또는 부정적인 사회적 압력을 행사한다.

4.2. 고객사 중심의 닫힌 비즈니스 생태계

고객사를 중심으로 닫힌 비즈니스 생태계에 속하는 B2B 유형의 2개 사례 기업들은 고객사의 플랫폼에 닫혀 있다. 또한 이 비즈니스 생태계에서는 고객사가 플랫폼을 통제하고 있기 때문에 일반 소비자 고객이 공급사의 활동에 직접 참여할 여지가 없다. 특히, 고객사가 소수인 경우, 플랫폼 리더 역할인 고객사의 주문 요건을 충족시키는데 공급사는 그 역량을 집중하고 있다. 즉, 고객사에 의해 닫힌 비즈니스 생태계에서 기업은 고객사의 엄격한 요구 사항(기준, 사양, 품질표준, 절차 등)을 준수하는데 역점을 두기 때문에 새로운 시장이나 수요처를 찾을 여유가 없고, 그렇게 하기도 여건 상 쉽지 않다. 고객사가 제공하는 플랫폼을 벗어나지 못하고, 플랫폼 리더의 비즈니스 생태계에서 고객사와 동고동락을 할 수 밖에 없다. 따라서 기업 자체적으로는 혁신을 추구할 여유를 갖지 못한다.

“승급의 룰에 맞게끔. 그 어느 정도까지 오냐면 용접하는 자세까지 나옵니다. 굉장히 극과 극입니다. 아주 노멀거나 아주 디테일한 것까지 간섭을 하거나. 간섭은 아니죠, 자기 물건이기 때문에.”

“이렇게 하면 더 시간도 오래 걸리고 불편한데 이렇게 돌아가는게 더 낫지 않습니까? 라고 이렇게 의문을 제기했을 때, 선주 쪽에서 나오는 응답이 “이 배가 니 배가? 니꺼 만들 때 그렇게 해라.” 그렇게 나오기 때문에 솔직히 그런 부분이 발생하더라도 저희가 컨택을 할 의지가 별로 없습니다.”

경쟁력은 고객사에 의존적이다. 고객사의 시장 상황에 의존할 수밖에 없고, 생태계 내에서 경쟁사 간의 가격경쟁력에 의존하게 된다. 이는 결국 시황이 좋지 않고, 원가가 상승할 때, 단가후려치기와 같은 생태계 내에서 정글의 법칙에 나타나게 된다.

“일단은 시황 자체가 좋아야하고요. 세계적으로 너무 불황이다 보니깐, 물동량에 굉장히 좌지우지가 되는 거고, 두 번째는 원자재 상승이 차지하는 포지션이 제법 있거든요. 저희가 경쟁력을 갖기 위해서는 품질은 제가 판단한건데 배관하는 업체는 크게 차이는 없습니다. 가격 경쟁력이 가장 중요하죠.”

“지금까지 일을 하면서 갑과 을이라는 관계가 있었기 때문에 저희가 을에 입장에서 갑에 요구에 맞출 수 있느냐 없느냐만 생각만 했지. 과연 갑과 을에 같이 살아가는 게 뭐가 있을까라는 거까지는.”

위의 논의를 통해 명제 5가 도출되었다.

명제 5: 고객사에 의존적인 닫힌 비즈니스 생태계에서 주어진

시장에서의 과도한 가격 위주의 경쟁과 갑을관계라는 구조적 문제가 생태계를 저해하는 요소로 작용하고 있다.

고객사와의 협력이 중요하다는 것을 인식하고 있으나, 제품 생산에 대한 자율권이 제한된 상황에서 혁신의 결과에 대한 혜택을 누릴 수 없다는 불신이 존재한다. 예를 들어, 새로운 공법을 만들어서 인건비를 절감해서 품질을 개선하면, 고객사에 혜택을 돌려주고, 자사에는 그 혜택이 되돌아오지 못할 수 있다고 생각하기 때문에 새로운 시도를 하지 않는다. 비즈니스 생태계에서 이해관계자들 간, 특히 고객사와 관계에서 불합리성과 책임전가와 같은 불신이 존재한다. 이러한 불신은 결국 혁신을 위한 협력의 장애가 된다.

"두 명을 뺐은 공법내용이, 이 기술이 어떻게 새어나갔다. 그럼 다시 시간이 지난 후에는 알게 되면 '야 너네 두 명 빼서 잘하데 이번에는 또 다른 불행이지만 8명만 하자' 또 이렇게 내려올 수가 있죠."

"공법을 개선한 거에 대한 보상부분이 없어지는 부분. 그 다음에 납품부분 문제도 있어요."

고객사가 제안제도를 도입하여 이익을 배분하기도 한다. 그러나 대부분의 경우 이익공유제는 현실적 난제에 직면하고 있다. 현실에는 많은 장애가 존재하고 그리 쉽지 않다. 대부분의 경우는 품질요건을 충족시키고 가격 경쟁에서 뒤지지 않기 위한 노력에 집중해야 하기 때문에 여유를 가지 못한다. 따라서 고객사의 협력 없이 자율적으로 행할 수 있는 일이 쉽지 않다.

명제 6: 고객사에 의존적인 닫힌 비즈니스 생태계일수록 플랫폼 리더인 고객사에 대한 불신이 높기 때문에 지속가능한 생태계 조성을 위한 고객사의 역할이 더 중요하다.

고객사를 중심으로 닫힌 비즈니스 생태계의 경우, 일반 소비자 고객이 고객사에 참여하는 경우를 제외하고는 참여의 범위와 수준이 극히 제한되어 있다. 일반 소비자 고객이 참여하는 경우는 기업의 사업 성격이나 생산 제품에 따라 다르다.

"자동차의 부품 특성상 사실 소음기라는 것은 제일 하부에 있고, 외관상엔 보이지 않으니깐 그런 외부인원들에 대해서는 하기 힘든 부분이지만 근데 예를 들어 자동차의 의자부분에서는 어떻게 하면 어떻게 편하게 할까 설문을 받고서 더 나은 의자를 만들 수도 있는데, 일반 소비자도 소음기에 신경 쓰지 않을 거라고 보이거든요."

"기본적으로 선박이라고 하는 부분이 부분 부분에 대한 구매가 아닌 배라고 하는 완성된 제품을 구매를 하는 상황에서 저희가 참여를 할 수 있는 부분은 한정적이라는 거죠."

위 논의를 바탕으로 명제 7이 도출되었다.

명제 7: 고객사를 중심으로 닫힌 생태계에서는 사업 및 제품 특성에 따라 일반 소비자 고객의 참여 범위와 수준이 다르다.

5. 토의

여기서는 7개의 명제를 기반으로 지속가능한 비즈니스 생태계

를 조성하기 위한 전략적 행동방안에 대해 토의한다.

5.1. 지속가능한 생태계 조성을 위한 일치화

기업은 미션, 핵심가치, 비전과 연계하여 비즈니스 생태계에 투자함으로써 경제적 가치와 사회적 가치를 창출하는 미션·투자 가치 창출의 일치화(alignment) 방안을 마련해야 한다. 기업 경영자는 비즈니스 생태계가 하나의 운명공동체라는 인식과 더불어 비즈니스 생태계의 지속가능성이 바로 기업의 경제적 가치창출과 연계되어 있다는 것을 파악하고, 이를 기업의 미션, 핵심가치, 비전 등에 담아낼 수 있어야 한다. 소비자의 인식 변화와 기업의 사회적 책임에 대한 인식으로 기업은 비즈니스 생태계에 투자를 확대하고 있는 추세이다. 또한 명제 4에서도 언급된 바와 같이 고객은 NGO, 소비자단체, 환경단체 등과 함께 기업이 비즈니스 생태계에 투자하도록 영향을 미친다.

사회적 가치 창출과 경제적 가치는 별개의 것이 아니라 상호 연계된다. 사회적 가치창출 활동과 경제적 가치가 상호 연계되어 선순환의 체계를 만들어가는 것은 지속가능한 비즈니스 생태계 조성에서 중요한 문제이다. 명제 3에서도 언급되었듯이 오픈 API를 통해 핵심기술을 개방하거나 다양한 사회공헌 활동을 하는 것은 기업의 관점에서는 바로 수익이 창출되는 것이 아닌 새로운 투자이다. 이러한 투자 결과는 제품 판매나 광고 수익으로 바로 나타나는 것은 아니다. 그런데 이러한 투자가 단순히 사회공헌 자체로 끝나는 것이 아니라 비즈니스 생태계를 통해 기업의 경제적 가치로 환원될 수 있다. 이러한 연결고리, 선순환 구조를 만들어 가는 것이 경영자의 중요한 역할이다. 따라서 많은 기업은 단순히 여러 영역에 사회공헌 활동을 하는 것이 아니라 일종의 선택과 집중 전략을 펼치고 있다. 명제 1에서도 언급된 바와 같이 기업의 미션과 핵심가치와 일치되는 것을 찾아 그것에 사회적 가치 창출을 위한 투자를 집중함으로써 그 결과를 경제적 가치로 환원할 수 있도록 방향을 잡아가고 있다.

5.2. 동기부여, 기반조성, 제도화

명제 2에서 알 수 있듯이 비즈니스 생태계의 고객참여를 유인하는 주된 요인은 내적 동기이다. 기업은 새로운 서비스와 도구를 개발하고 업그레이드해 감으로써 고객참여를 적극적으로 이끌어내야 하며, 이를 가치창출과 연계시켜야 한다. 일치화 전략을 실천하기 위해서는 사회적 가치창출이 단순히 CEO만의 역할이 아닌 기업 문화로 정착되고 결정의 판단기준이 되어야 한다. 이를 위한 기반을 조성하고 제도적 장치가 마련되어야 하며 윤리 의식과 병행한 교육도 필요하다.

생태계 내에서 상호 경쟁이 필요하기도 하지만, 상호 혜택을 증가시키고 효율성을 높이기 위한 영역이나 방안을 발굴하기 위해서는 기업 자체적인 제도와 장치가 필요하고 생태계 내의 이해관계자들 간의 상호 협력적인 조직을 설립할 필요도 있다. 사례기업들은 이미 인터넷기업협회, 한국인터넷자율정책기구, 모바일웹2.0포럼, 크리에이티브커먼즈코리아, 개인정보보호협회, 인터넷발전협의회, 저작권상생실무협의회 등과 같은 컨소시엄, 협회, 기구 등을 구성하여 협력하여 비즈니스 생태계의 공동 목표를 달성해 가고 있다.

고객참여의 부작용을 극복하기 위한 제도적 장치를 마련해야 한다. 최선의 방안은 자생적 능력을 갖추는 것이다. 이러한 자정능력이 활성화되기 위해서는 진정성을 기반으로 한 소통이 원활하게 이루어지고, 법과 제도 및 자율적 원칙 등이 마련되고 이를 실

천할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

5.3. 비즈니스 생태계의 고객사회화

기업의 핵심가치와 목표에 투자와 가치창출 활동을 조화롭게 잘 반영하고 있고, 이를 실천하기 위한 제도적 장치가 마련되어 있다고 할지라도 고객이 이를 잘 이해하고 수용하여 적극적으로 참여하지 않는다면, 지속가능한 비즈니스 생태계를 기대할 수 없다. 따라서 기업은 비즈니스 생태계의 고객사회화 전략을 실행할 필요가 있다. 비즈니스 생태계의 고객사회화 전략의 목적은 고객과 함께 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하는 기업 활동을 펼쳐는 것이다. 비즈니스 생태계 수준의 고객 사회화란 고객의 조직사회화 개념을 기업의 범위를 넘어서 비즈니스 생태계로 확장한 개념이다. 고객의 조직사회화가 단순히 고객은 부분 종업원으로 보고 사회화하는 관점인데 반해 비즈니스 생태계의 고객사회화는 더욱 폭넓게 고객을 사회화한다. 예를 들면, D 기업은 매년 지속가능성 보고서를 펴내고 있는데, 인터넷 관련 정책을 펴고 있는 위원회위원들은 지속가능성 보고서를 통해 D 기업의 미션과 핵심가치를 잘 이해하게 된다. 그들은 인터넷 정책을 통해 D 기업에 영향을 미치고, D 기업의 비즈니스 생태계에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치게 된다. 비록, 기업이 사회화라는 관점에서 의식적으로 한 활동이 아닐지라도 기업의 여러 활동은 비즈니스 생태계 수준의 고객사회화라 할 수 있다. 이미 기업은 고객을 위한 서비스와 기술 개발, 교육과 홍보, CSR 활동, 사회적 기업 등을 통해 고객의 비즈니스 생태계 사회화 활동을 펼치고 있다. 결국 기업은 기술 개발과 교육, 사회공헌 등을 통해 사회적 가치를 창출하는 것이 자사의 핵심가치 중의 하나라는 것을 고객이 이해하도록 하여 긍정적 이미지를 갖게 한다.

기업은 사회화 전략의 일환으로 핵심 기술을 공개하고 교육하여 고객이나 개발자들을 비즈니스 생태계에 참여시킨다. 기업은 사회공헌 활동을 통해 비즈니스 생태계의 고객이 기업에 대한 긍정적 인식을 갖도록 한다. 기업은 사회적 기업을 지원하거나 사회적 기업을 설립하여 비즈니스 생태계의 고객이 긍정적 이미지를 갖고, 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하는데 참여하도록 유인한다. D 기업의 경우, 검색서비스를 이용하여 사회적 기업명을 검색하면 검색결과 최상단에 해당기업의 홈페이지로 바로 이동할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 또한 사회적기업의 실무자들을 대상으로 IT 교육도 실시하고 있다. N 기업은 네이버 메인 테마캐스트의 공익/나눔 영역에 사회적기업의 활동 사항을 소개하여 홍보역량이 부족한 사회적 기업을 지원하고 있다. 두 사례 기업 모두가 기업의 역량을 활용하여 사회적 기업을 지원함으로써 고객이 기업의 사회적 활동을 이해하고 긍정적 마인드를 갖도록 하고 있다.

5.4. 고객사에 의존적 닫힌 비즈니스 생태계의 공진화 방안

명제 5에서 알 수 있는 바와 같이 고객사 중심의 닫힌 비즈니스 생태계에서는 여러 장애요인이 존재한다. 최근 한국에서 사회적 문제가 되었던 기업 간의 갑을관계는 비즈니스 생태계와 연관이 있다. 갑을관계의 문제는 국내의 남양유업(밀어내기 사건, 물량 떠넘기기 등) 사태에서 빚어진 문제로서, 하도급 관계, 대리점이나 가맹점 관계, 대형유통업자와 납품 또는 입점 관계 등에서 주로 나타나는 불공정한 관계로 발생하였다. 갑을문제는 플랫폼이 폐쇄적인 공급사 또는 고객사 중심의 닫힌 비즈니스 생태계에서 나타났다. 그 이유는 다른 비즈니스 생태계와 비교하여 중추기업의 권한이 지배적이었기 때문이다. 이러한 문제는 단순히 해당 기업의

문화에만 기인되는 것이 아니다. 사회적 문제가 된 갑을관계 및 그 갈등에서 볼 수 있듯이 많은 문제가 비즈니스 생태계와 관련되어 있기 때문에 그 해결책도 비즈니스 생태계 관점에서 찾아야 한다. 첫째는 갑을관계와 같은 불합리한 여건을 제거하기 위한 정부의 제도 개선 역할이 중요하다. 둘째는 불합리한 관행을 개선하고자 하는 방안과 더불어 생태계 전체의 문화를 바꾸는 것이 중요하다.

고객사를 중심으로 닫힌 비즈니스 생태계에서 플랫폼 리더를 제외한 참여기업은 고객사에 의존적일 수밖에 없는 상황이다. 이 유형의 비즈니스 생태계에서 고객사가 플랫폼 리더 또는 중추기업의 역할을 한다. 따라서 고객사는 lansiti(2009)이 제시한 3개의 원칙, 즉 기회(opportunity), 선택(choice), 상호운용성(interoperability) 원칙을 갖고 비즈니스 생태계를 건강하게 하는 역할이 중요하다.

비즈니스 생태계에서는 과도한 가격 위주의 경쟁을 탈피하고 기술 역량을 확보하여 고객사와의 협상력을 높이는 방법이 필요하다. 고객사와의 협상력을 높이는 하나의 접근법은 일반 소비자 고객을 참여시키는 것이다. 명제 7에서 언급된 바와 같이 고객사 중심의 닫힌 비즈니스 생태계에서 일반 소비자 고객이 에 참여기업에 직접 참여하는 것은 그 사업이나 제품의 특성에 의존한다. B2B 유형의 기업인 인텔의 비즈니스 생태계에서 고객의 역할이 중요하다. 인텔은 일반 소비자 고객을 대상으로 인텔 인사이드라는 광고를 통해 자연스럽게 고객사와의 협상력을 높이게 되었다. 마찬가지로 고객사 중심의 닫힌 비즈니스 생태계에서 일반 소비자 고객이 참여기업의 구성품을 선호하게 되면, 참여기업은 협상력을 높이게 될 것이다. 따라서 인텔이 일반 소비가 고객을 대상으로 광고를 하듯이 참여기업은 고객의 비즈니스 생태계 사회화를 통해 협상력을 높일 수 있다.

6. 결론

본 연구 결과는 경영전략의 범위를 기업의 테두리를 넘어서 비즈니스 생태계로 확장하는 것이 가능함을 시사하고 있다. Markus and Loebbecke(2013)는 비즈니스 생태계 전략에서 비즈니스 커뮤니티를 제외한 기업 간의 네트워크로 한정할 것을 제안하였다. 그러나 비즈니스 생태계란 커뮤니티를 포함하고 운명공동체(communities of destiny) 특성을 반영하는 개념이다. 따라서 본 연구 결과는 비즈니스 생태계 전략에 관한 기존의 연구와 차별화되며 고객을 중요한 참가자로 포함하는 후속 비즈니스 생태계 전략 연구의 기초가 될 수 있다.

본 연구 결과가 후속 연구자들에게 주는 두 번째 시사점은 CSR과 CSV 관련 연구를 비즈니스 생태계 관점에 통합할 수 있다는 점이다. 사례분석을 통해 제시된 명제 1과 명제 2는 기업 활동과 경제적 및 사회적 가치의 관계와 관련되어 있다. 기업은 일치화 전략을 통해 사회적 가치창출 활동을 기업의 핵심가치에 반영하고 이에 대한 투자와 실천을 통해 경제적 가치를 직접 창출할 수도 있고, 사회적 가치를 통해 간접적으로 경제적 가치를 실현할 수도 있다. 기업이 비즈니스 생태계를 풍요롭게 하면, 이는 사회적 자본이 되어 기업의 경제적 가치로 환원된다.

본 연구 결과가 실무자들에게 주는 시사점은 지속가능한 기업 경쟁력과 경쟁우위의 관점에서 비즈니스 생태계를 관리할 수 있다는 점이다. 고객중심의 열린 비즈니스 생태계의 기업 경영자는 일치화, 제도화, 사회화라는 3단계 접근 방안으로 비즈니스 생태계를 경영할 수 있다.

첫째는 고객으로 하여금 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하도록 기업의 미션과 핵심가치, 투자, 가치 창출을 적절하게 연계시

켜야 한다. 기업은 비즈니스 생태계 관점에서 미션-핵심가치-비전을 제시하고, 경제적 가치는 물론이고 사회적 가치도 동시에 창출할 수 있도록 비즈니스 생태계에 투자해야 한다. 비즈니스 생태계에의 투자는 사회적 가치 창출을 통해 간접적으로 경제적 가치로 환원될 수 있어야 지속가능성을 갖는다.

둘째는 고객참여의 동기를 부여하고, 고객참여의 서비스 기반을 조성하고, 실천을 위한 제도적 장치를 마련해야 한다. 고객참여와 기업의 사회적 가치 창출을 위한 노력은 기업 구성원들에게 긍정적 또는 부정적 영향을 미치게 된다. 따라서 구성원들 모두가 공감할 수 있고 기업문화로 정착될 수 있는 제도적 장치와 기반을 마련할 필요가 있다.

셋째는 기업 경영자는 핵심기술의 공개와 교육, 컨소시엄 및 협회를 통한 활동, CSR 등을 고객의 비즈니스 생태계 사회화의 일환으로 보고 이러한 전략을 실행해야 한다. 오픈 API와 같은 기술 공개와 교육은 비즈니스 생태계 사회화 활동의 일부라 볼 수 있다. 또한 기업은 이해관계자들과 컨소시엄이나 협회를 구성하여 활동을 하고 CSR 활동도 한다.

끝으로 고객사에 의존적인 닫힌 비즈니스 생태계에 있는 기업은 고객사 및 정부와 함께 비즈니스 생태계를 지속가능하게 하는 공진화 전략을 수행할 필요가 있다. 고객사에 의존적인 닫힌 비즈니스 생태계의 기업은 고객사와의 협상력을 개선하기 위한 방안을 강구할 필요가 있다. 사회적 문제가 되었던 유통분야에서의 갑을 관계도 전형적인 폐쇄형 비즈니스 생태계에서 발생되고 있다. 이 문제를 해결하는 하나의 방안은 고객참여를 통해 생태계 구성원들 간의 관계에서 투명성을 높이고, 고객기반을 통해 소매점의 협상력을 높이는 것이다.

References

- Adler, P. S., & Kwon, E. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Bendapudi, N., & Leone, R. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67, 14-28.
- Berthon, P., Pitt, L., & Campbell, C. (2008). When Customers Create The Ad. *California Management Review*, 50(4), 6-30.
- Bowen, D. E. (1986). Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371-383.
- Chao, G. T., O'Lerary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chesbrough, H., Kim, S., & Agogino, A. (2014). Chez Panisse: Building an Open Innovation Ecosystem. *California Management Review*, 56(4): 144-171.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). "Creating Supply Chain Relational Capital: The Impact of Formal and Informal Socialization Processes. *Journal of Operations Management*, 24, 851-863.
- Creswell, J. W. (1997). *Qualitative Inquiry and Research Design - Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Cusumano, M., (2010). Technology and Management: The Evolution of Platform Thinking. *Communications of the ACM*, 53(1), 32-34.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., "Better stories and better constructs : The case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16(3), (1991), 620 ~ 627.
- Fang, E. (2008). Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market. *Journal of Marketing*, 72, 90-104.
- Fragidis, G., Tarabanis, K., & Koumpis, A. (2007). Conceptual and Business Models for Customer-Centric Business Ecosystems. *Inaugural IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies*, 94-99.
- Gawer, A., & Cusumano, M. (2012). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Proceedings of DRUID 2012*, CBS, Copenhagen, Denmark.
- Govender, K. K. (1998). *Managing Service Quality by Managing the Service Encounter: The Effects of Organizational Socialization Strategies*. University of Cape Town.
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(2), 125-144.
- Iansiti, M. (2009). Principles that Matter: Sustaining Software Innovation from the Client to the Web. *HBS Working paper* 09-142, 1-23.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2002). The New Operational Dynamics of Business Ecosystems: Implications for Policy, Operations, and Technology Strategy. *Harvard Business School Working Papers*, 03-030, 1-115.
- Karhu, K., Tang, T., & Hamalainen, M. (2014). Analyzing Competitive and Collaborative Differences among Mobile Ecosystems Using Abstracted Strategy Networks. *Telematics and Informatics*, 31(2), 319-333.
- Kelley, S. W., Donnelly, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Lee, Don-Gon, & Lee, Myung-Jin. (2014). The Effect of Corporate Social Responsibility on Corporate Image and Corporate Performance, *Journal of Distribution Science*, 12(9), 101-112.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Enterprising Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-248.
- Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to Consumers to Increase Productivity. *Harvard Business Review*, 57,

- 168-178.
- Markus, M. L. & Loebbecke, C. (2013). Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies. *MIS Quarterly*, 37(2), 649-653.
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review (June)*, 75-86.
- Moore, J. F. (1996). *Death of Competition: Leadership and Strategy in the age of Business Ecosystems*, New York: HarperCollins Publishers.
- Muegge, S. (2011). Business Ecosystems as Institutions of Participation: A Systems Perspective on Community-Developed Platforms. *Technology Innovation Management Review (November)*, 4-13.
- Namasivayam, K. (2003). The Consumer as 'Transient Employee' Consumer Satisfaction Through the Lens of Job-Performance Models. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 420-435.
- Nettekoven, K. (2008). Integrating The Consumer Into The Corporate Ecosystem. *British Telecommunications White Paper*.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Park, Jong-Chul, Mool, Prashant, Na, June-Hee, & Lee, Chang-Gon. (2014). The Effects of Creating Shared Value on Corporate Performance, *Journal of Distribution Science*, 12(10), 29-35.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78, 79-87.
- Priem, R. L., Butler, J., & Li, S. (2013). Toward Reimagining Strategy Research: Retrospection and Prospection on the 2011 AMR Decade Award Article. *Academy of Management Review*, 38(4), 471-489.
- Robinson, S. R., Irmak, C., & Jayachandran, S. (2012). Choice of Cause in Cause-Related Marketing. *Journal of Marketing*, 76(4), 126-139.
- Rong, K, Hu, G., Lin, Y., Shi, Y., & Guo, L. (2014). Understanding Business Ecosystem Using a 6C Framework in Internet-of-Things-based Sectors. *International Journal of Production Economics*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.003>
- Rothschild, M. 1990. *Bionomics: Economy as Ecosystem*. New York, Henry Holt and Company.
- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Sen, S., & Cowley, J. (2013). "The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413-427.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52, 58-74.
- Wind, J., & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The Next Revolution in Mass Customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 13-32.
- Wnuk, K., Runeson, P., Lantz, M., & Weijden, O. (2014). Bridges and Barriers to Hardware-Dependent Software Ecosystem Participation – A Case Study. *Information and Software Technology*, 56(11), 1493-1507.
- Yin, R. (1994). *Case study research : Design and methods(2nd ed)*. Thousand Oaks, CA : Sage Publishing.