

## 기업 경쟁력의 새로운 원천으로서 비즈니스 생태계와 사회적 자본의 역할\*

주재훈\*\* · Matthew M. Shin\*\*\* · Mike Tae-In Eom\*\*\*\*

### <목 차>

- |                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| 1. 서론                    | 3.2 기업의 사회적 가치창출과 지속가능한<br>비즈니스 생태계 |
| 2. 선행연구와 이론적 배경          | 3.3 비즈니스 생태계, 사회적 자본, 기업<br>경쟁력의 관계 |
| 2.1 비즈니스 생태계와 CSR 연구의 한계 | 4. 토의와 결론                           |
| 2.2 사회적 자본               | 참고 문헌                               |
| 3. 분석 및 명제               | <Abstract>                          |
| 3.1 사례 기업과 인터뷰           |                                     |

### I. 서론

오늘날 기업은 기업 간 경쟁으로부터 플랫폼 간의 경쟁을 넘어서 비즈니스 생태계(business ecosystems)의 경쟁에 직면해 있다. 많은 연구에서 기업 경쟁력에서 플랫폼의 중요성을 강조해 왔다(Gawer and Cusumano, 2008; 2012; Muegge, 2011). 만약, 가격 · 품질 · 디자인 등의 경쟁요소가 유사하고 플랫폼에서도 특별한

차별화를 발견할 수 없다면, 기업은 어디에서 차별적이고 지속가능한 경쟁력 또는 경쟁우위를 달성할 수 있을까? Cusumano(2010)는 기술 경쟁의 승자는 최고의 플랫폼 전략과 이를 뒷받침하는 최선의 생태계를 갖는 자라 하였다. 오늘날 기업은 조직간 시스템을 통해 기업 성과와 경쟁우위에 초점을 두어 왔던 정보 전략을 생태계 전략으로 전환할 필요가 있다 (Markus and Loebbecke, 2013). 비즈니스 생태

\* 이 논문은 2013년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2013S1A2A1A01033211)

\*\* 동국대학교 경주캠퍼스, 경영계열 경영학부 교수, [givej@dongguk.ac.kr](mailto:givej@dongguk.ac.kr)

\*\*\* Assistant Professor of Strategic Management, School of Management, Marist College, [matt.m.shin@gmail.com](mailto:matt.m.shin@gmail.com), 교신저자(corresponding author)

\*\*\*\* Associate Professor of Operations & Technology Management, Pamplin School of Business Administration, University of Portland, [eom@up.edu](mailto:eom@up.edu)

계는 기업의 전략적 성공과 지속가능성에 영향을 미치기 때문에 전략 연구의 범위를 넓혀준다(Priem et al., 2013). 비즈니스 생태계란 고객, 공급자, 생산자, 유통업자, 아웃소싱 기업, 운송서비스 기업, 기술 플랫폼 제공자, 금융기관, 거래협회, 표준화단체, 노동조합, 정부 및 준정부기관 등의 이해관계자들의 느슨하게 결합된 상호 의존적인 시스템이다(Iansiti and Levien, 2002; Moore, 1993, 1996).

비즈니스 생태계가 기업 경쟁력의 원천이 되는가? 그렇다면, 기업은 자사의 비즈니스 생태계를 분석하여 정의하고, 생태계에 투자하고, 생태계를 경영하고, 생태계의 혁신을 해야 한다. 따라서 기업 경쟁력과 지속가능한 비즈니스 생태계의 관계를 종합적으로 분석할 필요가 있다. 그러나 기존의 비즈니스 생태계에 관한 연구는 대기업과 중소기업 간의 동반성장, 경제민주화 관점에서 불합리한 제도와 관행의 개선, 산업 생태계의 분석 등에 역점을 두고 있었다. 기업 경영자들은 의식적이든 아니든 다양한 형식으로 비즈니스 생태계에 투자해 왔다. 기업은 왜, 어떻게 비즈니스 생태계에 투자해 왔고, 지속가능한 비즈니스 생태계는 어떻게 기업 경쟁력에 영향을 미치는가? 본 연구는 기존의 비즈니스 생태계 연구에서 주로 다루어 왔던 비즈니스 생태계의 상생 활동으로 사업 파트너들에 대한 투자와 참여기업 간의 시장관계로부터 발생하는 경제적 가치 창출에 초점을 두지 않는다. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR), 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV, Porter and Kramer, 2011), 사회혁신 활동(Saul, 2010)은 비즈니스 생태계를 가꾸는 투자 활동인가? 본 연구는 이들 사회

적 가치 창출 활동을 통한 비즈니스 생태계와 기업 경쟁력의 관계를 분석하는데 역점을 두고 있다. 본 연구는 사회적 자본(social capital) 이론을 통해 그 관계를 분석한다. 다시 말해 본 연구의 구체적 목적은 다음 연구문제에 대한 해답을 찾는 데 있다:

연구문제 1: 기업은 CSR, CSV, 사회혁신 활동은 통해 경제적 가치 외에도 사회적 가치를 창출한다. 이들 CSR, CSV, 사회혁신 활동은 지속가능한 비즈니스 생태계에 영향을 주는 투자활동인가?

연구문제 2: 기업의 사회적 가치 창출로 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 형성되는가?

연구문제 3: 비즈니스 생태계의 사회적 자본은 기업 경쟁력에 영향을 주는가?

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). Benbasat et al.(1987)에 따르면, 사례분석방법이 적합한 경우는 다음과 같다. 첫째는 연구자가 실제 상황에서 최신 지식(start of the art)을 습득하여 실무로부터 이론을 도출하고자 하는 경우이다. 둘째는 현업의 특성과 복잡성을 이해하는 것과 관련하여 어떻게 또는 왜라는 질문에 해답을 찾는 데 유용하다. 셋째는 이전에 연구가 거의 이루어지지 않은 분야에 적합하다. 본 연구는 다중사례분석 방법과 문헌분석을 통해 연

구 질문에 대한 해답을 명제의 형식으로 도출하고, 그 시사점을 제시한다. 기존의 CSR에 대한 연구는 CSR과 기업 성과 간의 직접적인 관계를 분석하고자 하였다. 본 연구는 기존의 연구와는 달리 비즈니스 생태계라는 렌즈(lens)로 CSR, 비즈니스 생태계, 기업 경쟁력의 선순환 구조를 규명함으로써 전략경영의 범위를 넓혀주는 효과를 가져다줄 것이다.

## II. 선행연구와 이론적 배경

### 2.1 비즈니스 생태계와 CSR 연구의 한계

Rothschild(1990)는 생태계 이론을 처음으로 경제에 도입하였다. 그는 글로벌 경제를 시스템 이론 관점에서 생물학적 생태계와 같이 참가자들 간의 상호작용하는 시스템으로 보았다. Moore(1996)는 비즈니스 세계의 유기체인 조직과 개인들이 상호작용하는 경제적 공동체(economic community)를 비즈니스 생태계라 하였다. 몇몇 연구에서는 비즈니스 생태계를 고객과 경쟁자를 포함하는 이해관계자들(이하에서는 구성원, 참가자 등과 같은 의미로 사용함)로 구성된 경제적 집합체로 보았다(Moore, 1993, 1996; Iansiti and Levein, 2004). 비즈니스 생태계에서 구성원들은 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.

국내의 많은 연구에서는 주로 대기업과 중소기업 간의 관계와 산업 생태계를 분석하였다(김진기, 장석권, 2011; 조남재, 오승희, 2011). 비즈니스 생태계에 관한 연구는 개념과 프레임워크를 제시하는 탐색적 연구(Moore, 1993; 1996; Koenig, 2012; Peltoniemi and Vuori, 2004; Rong et al., 2014), 전략 및 분석방법(Adner, 2006; Adner and Kapoor, 2010; Adomavicius et al., 2008; Iansiti and Levien, 2002; 2004; Karhu et al., 2014; Kim et al., 2010), 사례분석(Chesbrough et al., 2014; Cusumano, 2010a; Isckia and Lescop, 2009; Wnuk et al., 2014) 등이다. Moore(1993, 1996)는 비즈니스 생태계를 이해관계자들로 구성된 경제적 공동체로 보았고, 모든 비즈니스 생태계는 탄생(birth or pioneering), 확장(expansion), 리더십 또는 평형 관계(leadership or authority), 재생(self-renewal or renewal)이라는 진화 단계를 거친다(Moore, 1993, 1996). Rong et al.(2014)은 비즈니스 생태계를 대학과 산업협회 등도 포함하는 이해관계자들로 구성되는 기존의 공급사슬망을 확장한 개념으로 보았다. Iansiti and Levien(2004)은 비즈니스 생태계의 건강성을 측정하기 위한 지표로 생산성, 강건성, 혁신성을 제시하였고, 중심자 또는 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 웨 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. Kim et al. (2014)은 비즈니스 생태계의 건강성과 플랫폼 관점에서 인천국제공항 비즈니스 생태계의 사례를 분석하였다. 대부분의 선행연구는 산업 생태계나 중추기업(또는 플랫폼 리더)을 중심으로 참여기업들과의 관계를 다루고 있다.

대부분의 CSR 연구에서 CSR 활동이 경제적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있으나, 일부 연구에서는 그렇지 않는 것으로 나타나고 있다(김선화, 이계원, 2014). CSR과 경제적 성과 간에 일관된 연구 결과가 나타나지 않는 이유는 무엇일까? 김선화, 이계원(2014)의 연구에서는 그 이유가 연구방법론 상의 문제, CSR 범주의 문제, 경제적 성과의 자료 문제, 표본 문제 등에 있다고 보았다. 여유자원 이론(slack resources theory)에 따르면, 부채비율이 낮고, 현금흐름이 좋고, 수익성과 생산성이 높고 규모가 클수록 CSR을 적극적으로 수행한다(김선화, 이계원, 2014). 재무성과가 좋은 기업일수록 CSR을 더 적극적으로 추진하게 때문에 CSR 활동 자체가 경제적 성과에 어떻게 영향을 주는지를 파악하기란 쉽지 않다. 따라서 Rowley and Berman(2000)은 CSR 활동과 경제적 성과가 왜, 어떻게 연결되는 지에 대한 논리가 제시되지 못한다는 비판을 한 바 있다. CSR의 동기는 이해관계자들의 영향과 관련되어 있다. 예를 들어, 채권자와 경쟁자의 영

향, 정부기관의 규제와 조세정책, NGO와 지역 사회의 압력 등은 기업이 사회적 책임 활동을 추진하게 하는 동기가 된다(김선화, 이계원, 2014). 이는 비즈니스 생태계의 이해관계자 차원에서 CSR을 분석할 필요가 있음을 의미한다. 즉, CSR과 기업 성과 간의 관계를 개별 기업 차원에서의 직접적인 관계를 넘어서 분석할 필요가 있다. CSR 활동이 기업 성과에 직접적인 영향을 주는 경제적 가치 창출 효과 외에도 사회적 가치 창출을 통한 지속가능한 비즈니스 생태계에 미치는 영향도 분석해야 한다. 다시 지속가능한 비즈니스 생태계는 그 참여기업의 성과(경쟁력 또는 경쟁우위)에 영향을 준다.

## 2.2 사회적 자본

사회적 자본은 물적, 재무적, 인적 자본과 마찬가지로 기업의 중요한 생산요소이다. 1980년대부터 여러 연구자들은 사회의 구성원인 개인을 분석 대상으로 하여 국가, 사회, 커뮤니티의 사회적 자본을 연구하였다(Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Fukuyama, 1995; Putnam et al., 1993). 사회적 자본은 구성원들 간의 관계 구조에서 발생하는 자원의 집합이다(Adler and Kwon, 2002; Nahapiet and Ghoshal, 1998). Adler and Kwon(2002)은 사회적 자본을 개인 또는 집단에게 이용가능한 호의(goodwill)라 정의하였다. 그들의 연구에 따르면, 사회적 관계로부터 쌓이게 되는 신뢰와 호의는 개인이나 집단에게 혜택과 위협의 기회를 제공한다. 그들은 사회적 자본으로부터 정보, 영향력(influence)이나 통제력(control), 결속력(solidarity)의 혜택을 받게 된다고 하였다(Adler and Kwon,

2002). 사회적 자본의 원천은 사회 구조이다. 사회 구조에는 사회적 관계(social relations), 시장 관계(market relations), 계층 관계(hierarchical relations)가 있다(Adler and Kwon, 2002). 사회적 자본은 사회적 관계로부터 형성된 자본인데, 시장 관계와 계층 관계는 사회적 관계에 영향을 미친다.

Putnam(2000)은 사회적 자본을 연계 사회적 자본(bridging social capital)과 결속 사회적 자본(bonding social capital)으로 구분하였다. 전자는 감정적 연결없이 자율적으로 단순히 정보나 새로운 관점을 주고받는 관계인 약한 연대로부터 형성된다. 후자는 가족이나 친구의 관계와 같은 강한 연대로부터 형성된다. Nahapiet and Ghoshal(1998)은 지적 자본을 창출하는데 사회적 자본이 어떤 역할을 하는가를 분석함에 있어서 구조적 차원, 관계적 차원, 인지적 차원으로 사회적 자본을 분류하였다. 구조적 사회적 자본(structural dimension of social capital)은 구성원들 간의 연결 유무와 접근 가능성을 나타내는 네트워크 연결성(network ties)과 연결 패턴으로 연결의 응집력을 의미하는 네트워크 구성(network configuration)을 나타낸다. 관계적 사회적 자본(relational dimension of social capital)은 신뢰·믿음·호혜 등을 의미하며. 인지적 사회적 자본(cognitive dimension of social capital)은 비전과 가치의 공유 정도를 의미한다. 구성원들이 네트워크에서 신뢰적 관계를 갖고 비전과 가치를 공유함으로써 사회적 자본이 형성된다. 이들 세 가지 사회적 자본은 완전히 분리될 수 없고 상호 연계되어 있다(Nahapiet and Ghoshal, 1998).

일반적으로 사회적 자본은 공공재(public

good) 성격이 강하다. 그러나 Leana and Van Buren (1999)의 연구에서는 사회적 자본이란 사유재(private good)라 하였다. 대개 결속 사회적 자본은 공공재 성격이 강하고, 연계 사회적 자본은 사유재의 성격이 강하다(Adler and Kwon, 2002). 사유재 관점에서 볼 때, 사회적 자본은 개인의 위치와 포지셔닝 전략에 따라 변화될 수 있는 자산이다. 개인의 사회적 관계에 따라 그 혜택이 달라질 수 있다. 즉, 사회적 자본에 대한 영향력은 개인이나 조직에 따라 다르다(Kostovd and Roth, 2003).

사회적 자본은 사회의 서로 다른 계층에 존재하며, 여러 수준에서 측정되고 분석될 수 있다(Bhandari and Yasunobu, 2009). 마이크로 수준(micro-level)의 사회적 자본은 가정, 이웃, 사회에서의 개인적 관계로부터 온다. 메조 수준(meso-level)의 사회적 자본은 커뮤니티, 집단, 기관, 조직에 역점을 둔다. 매크로 수준(macro-level)의 사회적 자본은 나라 수준에서 국가 기관이나 정치적 환경에 역점을 둔다(Bhandari and Yasunobu, 2009). 마이크로 수준에서 사회적 자본은 개인의 자산(individual asset)이고, 매크로 수준의 사회적 자본은 공공 자산(collective asset)이다. 메조 수준의 사회적 자본은 사유재 또는 공공재이다(Bhandari and Yasunobu, 2009, 502). 다양한 영역과 수준에 사회적 자본 이론이 적용되었고, 최근 사회적 자본에 대한 연구가 급속하게 증가되었다(Kwon and Adler, 2014).

Baker(1990)가 채무관리자들이 시장에서 기업과 은행 간 관계의 사회적 구조에서 사회적 자본을 어떻게 창출하고 동원하는가를 분석한 이래로 기업 사회적 자본에 대한 많은 연구가

진행되어 왔다. Leana and Van Burn III (1999)는 개인의 사회적 관계의 총합이라 보다는 집단의 속성으로 기업 사회적 자본을 파악했다. 기업 사회적 자본의 핵심 요소는 기업 구성원의 개인 목표와 행동을 조직 목표 및 행동과 일치화시키는 구성원들의 의지와 능력을 의미하는 결집력(associability)과 신뢰이다. 박찬웅(2001, 95)은 기업 사회적 자본이란 기업을 하나의 행위자로 볼 때, 기업 행위자가 기업 내 또는 기업 간 사회적 관계를 통해 동원할 수 있는 자원이라 정의하였다. 기업 사회적 자본은 기업 구성원들과 기업과의 관계, 기업이 다른 기업들과 맺고 있는 유대관계(Pennings and Lee, 1999), 기업과 사회와의 관계로부터 형성되는 자본을 의미한다(박찬웅, 2001; 이영찬, 2007). 본 연구에서는 두 번째와 세 번째에 해당하는 메조 수준의 사회적 자본을 다룬다.

### III. 분석 및 명제

#### 3.1 사례 기업과 인터뷰

본 연구에서는 국내의 2개 기업과 미국의 4개 기업 경영자를 대상으로 심층 인터뷰를 하였는데, 인터뷰 대상자들에게 다음과 같은 질문을 통해 꼬리를 무는 형식으로 세부적인 관련 질문을 하였다. “귀사의 이해관계자들과 비즈니스 생태계에 대한 간략하게 말씀해 주세요” “귀사의 CSR 활동에 대해 소개해 주십시오” “기업 경쟁력에 중요한 요소란 무엇입니까?” “지속가능한 비즈니스 생태계와 기업 경쟁력의 관계에 대해 어떻게 생각하십니까?” 예를 들어 두 번째 질문에서 CSR 활동에 대한 응답을 통해 다음과 같은 세부 질문으로 연결되었다. “제한된 자원 하에서 귀사는 어떤 방식으로 CSR 활동을 선정하십니까?” 위의 첫 번째와 두 번째 질문은 연구문제 1과 관련되어 있고, 나머지 두 개의 질문은 연구문제 2 및 연구문제 3과 관련되어 있다. 인터뷰 내용은 모두 녹음을 하였고, 그 내용을 필사하였으며, 영어 인터뷰 자료는 한글로 번역하여 분석하였다.

#### 3.2 기업의 사회적 가치창출과 지속가능한 비즈니스 생태계

기업은 CSR, CSV, 사회혁신 활동을 통해 경

<표 1> 인터뷰 사례 기업

	기업명*	사업 개요	직위(인원수)
국내	A	국내 최대의 철강 생산	임원(1명)
	B	네트워킹 및 플랫폼 서비스	부장(1명)
해외	홀푸드마켓(Whole Foods Market)	유기농 식료품업	부사장(1명)
	코스트코(Costco Wholesale Corporation)	창고형 할인매점	부사장(1명)
	나우(Nau)	스포츠용품 생산 및 판매	관리자(2명)
	굿윌인더스트리(Goodwill Industries International, Inc.)	사회적 기업	관리자(1명)

\* 국내 기업의 경우, 익명으로 처리해주시기를 희망하였기에 기업명을 표기하지 않았다.

제적 가치는 물론이고 사회적 가치를 창출한다. CSR은 최고경영자의 자선적 활동로 보는 관점, 사회적 문제를 해결해야 한다는 사회적 전반의 요구를 수용한다는 관점, 기업윤리를 실천하고, 기업시민으로서 사회적 책임을 수행한다는 관점 등과 같이 다양하다(이기훈, 이의영, 2011). 기업의 경쟁력에 도움이 되지 않는 사회공헌은 오래가지 않을 수 있다(Porter and Kramer, 2006). McWilliams and Siegel(2011)는 전략적 CSR이란 그 동기가 무엇이든(예를 들어, 사회 공헌이든 이익창출이든) 기업의 지속가능한 경쟁우위를 달성하도록 해주는 사회적 책임을 수행하는 것이라 하였다. Saul(2010)은 기업의 사회변화 활동은 자선활동이 아니라 비즈니스 전략이라 하였다. 따라서 CSR을 비롯한 사회적 가치 창출 활동은 사회적 문제를 해결하면서 기업 가치를 높이기 위한 기업의 투자 활동이다. 국내 CSR 활동은 현금기부와 직접운영 프로그램으로 구분되는데, 직접운영 프로그램의 비중이 증가하고 있다(김미란 외, 2014). CSR 활동과 기업 성과 간의 관련성에 대한 연구에서는 CSR 활동이 기업 성과에 긍정적 영향을 준다는 연구 결과가 있는 한편 유의적인 영향을 발견하지 못한 몇몇 연구도 있다(김선화, 이계원, 2013). CSR이 기업 성과에 영향을 준다면, 이는 기업의 투자 활동이라 볼 수 있다. 또한 전략적 CSR과 CSV 관점에서 볼 때, CSR 활동은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 고차원의 투자 활동이다.

CSR에의 투자는 직접 기업 성과에 영향을 주기도 하지만, 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하여 간접적으로 기업 성과에 영향을 줄 수 있다. CSR은 비재무적 요소에 대한 위험관리를

통해 잠재적인 사회 및 환경 문제를 최소화하고, 사회 전반의 신뢰와 정당성을 얻는데 도움이 된다(Hatch and Mirvis, 2010). 한편, CSR 수준이 낮은 기업은 경영환경 변화에 따라 발생하는 환경적, 사회적, 경제적 문제에 대한 영업위험 관리능력이 부족하여 벌금 및 과태료, 규제기관의 제재를 받게 될 가능성이 높아진다(김명서 외, 2014). 기업이 사회 및 환경 문제를 해결하는데 투자를 하면, 비즈니스 생태계의 이해관계자들은 호의적인 반응을 보이고, NGO와 규제기관 등은 기업에 대한 감시를 줄이고, 고객과 관련 협회 등은 기업에 유리한 여건을 조성하게 된다. 따라서 CSR 활동이 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하는데 영향을 준다.

대부분의 지속가능 경영 관련 연구에서는 개별 기업 차원의 지속가능성을 다루고 있다(김명서 외, 2014; 한상린 외, 2013; McWilliams and Siegel, 2011). Elkington(1997)에 따르면, 지속가능한 비즈니스란 지속가능성의 3가지 축(triple bottom line: TBL or 3BL)인 경제, 사회, 환경 측면에서 성과를 낼 수 있는 비즈니스로써 사회적 책임성과 환경적 건전성과 함께 경제적으로 수익을 낼 수 있어야 한다. 개별 기업 차원을 넘어서 비즈니스 생태계 차원의 지속가능성을 다룬 연구는 많지 않다. Iansiti and Levien(2004) 연구에서는 비즈니스 생태계의 건강성 측정 지표를 제시하였다. 그들 연구에서는 비즈니스 생태계에서 자원을 투입하여 효율적으로 산출하는 정도를 생산성으로 측정하고, 경제 위기나 붕괴와 경기 침체와 같은 과정을 거친 후에도 가치를 유지하거나 회복하는 정도를 강건성으로 측정하며, 혁신을 통해 틈새(신제품, 신사업모형, 새로운 기업 등)를 개척하여

가치를 확장해 가는 정도를 혁신성으로 측정한다. 비즈니스 생태계의 건강성은 참여기업들의 경제적 가치와 관련되어 있다. 즉, 비즈니스 생태계의 건강성 측정 지표는 경제적 가치에 역점을 두고 있어 사회적 가치를 제대로 반영하지 못하고 있다. 비즈니스 생태계의 지속가능성에는 경제적 가치뿐만 아니라 환경적 요소를 포함하는 사회적 가치도 고려되어야 한다. 따라서 본 연구에서 지속가능한 비즈니스 생태계란 Elkington(1997)의 지속가능한 비즈니스 개념을 비즈니스 생태계 차원으로 확장한 것이다. 즉, 지속가능한 비즈니스 생태계란 건강하고(생산적이고 강건하고 혁신적인 생태계), 환경적으로 건전하고, 모든 이해관계자들에게 책임을 다하는 생태계이다.

사회적 가치 창출 활동의 대상이 되는 사회는 폭넓은 개념이기 때문에 기업이 전략 계획을 수립하여 실천하는데 한계가 있다. 즉, 사회란 기업이 관리가능한 범위를 넘어서 있고, 구체적으로 어떻게 관리할 것인가가 모호한 영역이다. 그러나 그 범위를 경제적 공동체인 비즈니스 생태계로 한정해 보면 기업은 더욱 구체적이고 실행가능한 전략을 수립할 수 있다. 특히, 전략적 CSR이나 CSV와 같은 기업의 사회적 가치 창출 활동은 비즈니스 생태계 내에서 이루어진다. 비즈니스 생태계는 공급사와 사업 파트너를 비롯한 참여기업 외에도 이해관계자로서 고객, NGO, 협회, 규제기관, 다양한 커뮤니티 등을 포함하는데, 기업이 CSR이나 CSV의 투자 대상을 선택할 때 그 생태계의 이해관계자들을 고려한다. 기업이 CSR 활동을 하게 되는 동기는 사업 파트너와 관계, 고객과 NGO의 요구사항을 무시할 수 없는 경우, 브랜드 가치에 부정적

영향을 미칠 경우 등이다(이기훈, 이의영, 2011; Fombrun and Gardberg, 2000). 비록, 직접적으로 비즈니스 생태계라는 용어를 사용하고 있지는 않지만, 많은 선행연구에서 CSR 활동을 통한 투자는 비즈니스 생태계의 다양한 이해관계자들을 대상으로 하고 있다. 아래의 인터뷰에서 알 수 있는 바와 같이 기업은 막연하게 사회적 책임 프로젝트를 선정하여 실행하는 것이 아니라, 비즈니스 생태계의 이해관계자들을 파악하여 그들과 관련된 CSR을 수행함으로써 제한된 자원을 효율적으로 투자한다. 다음은 국내의 A 기업과 B 기업의 임원과의 인터뷰 내용 중의 일부이다. 각 기업은 그 특성 또는 핵심역량과 맞는 영역의 CSR에 투자하고 있다. CSR 분야가 그 기업의 비즈니스 생태계와 긴밀하게 관련된 영역일 때, CSR 투자가 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하는데 도움이 될 수 있다.

“각 기업들별로 생각이 뭐냐면은 재원이 한정되어 있고, 또 관심 있는 영역이 있습니다. 업의 특성과 비즈니스를 잘 연결할 수 있는 그런 부분에 선택과 집중을 어떻게 할 것인가, 자원이 한정되어있기 때문에 그런 부분에 기업이 많이 고민을 하고 있습니다. 다만 이것을 통해 사회적인 현황 이슈나 문제를 기업적인 관점에서 선제적으로 잘 해결하는데 도움이 될까 고민을 하다보니깐 ‘이런 것을 꼭 기업에서 해야 돼?’라는 부분이 많이 있죠.”

“저희 업에 적합한 CSR 개념에서는 아까 말했듯이 개발자라든지 이런 사람들이 교육시키고 자립할 수 있도록 양성시키는, 그런 관점에서 우리 기업이 비즈니스 관련해서 접근을 하고 있는 것 같고요 거기에 대한 호응은 나쁘지 않은 것 같아요. 개발 여건들이 우리나라가 그렇



게 좋은 편은 아니잖아요. 개발자분들이 노동성으로 일하는 부분들이 많은데, 새로운 시장에 참여할 수 있도록 도와주는 것은 굉장히 좋은 방향으로 도와주는 것 같아요.”

미국 텍사스주 오스틴에 본사를 둔 홀푸드마켓(이하 홀푸드)은 1980년 설립된 유기농 식료품업체이다. 홀푸드의 미션지향의 기업으로 기업 자체의 목표가 그 비즈니스 생태계의 목표와 일치한다. 홀푸드는 LPLP(Local Producer Loan Program)에 2,500만불을 투자하여 지역 농가를 후원함으로써 소비자에게 다양한 제철 경작물을 제공하고 유통비를 줄이고 있을 뿐만 아니라, 홀플래닛재단(Whole Planet Foundation)을 설립하여 CSR을 추진해 왔다. 아래 홀푸드 부사장과와의 인터뷰 내용에서와 같이 홀푸드의 건강한 식생활에 대한 소비자 교육을 위한 5명의 의사를 고용한 사례는 지속가능한 비즈니스 생태계를 위한 투자의 예이다.

“우리 회사에 5명의 의사가 있습니다. 그들은 영양과 건강에 대한 교육도 합니다. 당신이 건강한 음식을 먹고 건강하게 살면, 의료비 청구가 줄어든다고 믿기 때문입니다.”

“사람들에게 바른 식생활을 교육하기란 어렵고, 대단히 감성적인 문제입니다. 그러나 우리의 고객들은 계속 학습하고자 한다고 믿고 있습니다. 연결 통로(bridge)를 만들어주고 건강한 미래로 가도록 길을 내주어야 합니다.”

“이러한 일을 하는데 투자를 하는 것은 건강한 식생활을 통해 오래 살고, 오래 동안 쇼팽을 할 수 있다는 기대 때문입니다. 이런 일은 캠페인이 아니고, 더구나 광고 캠페인이 아닙니다. 그것은 바로 십자군 운동(crusade)과 같습니다. 세상을 바꾸자는 비장한 임무(heroic mission)입니다.”

비즈니스 생태계 관점에서 볼 때, CSR은 지역 커뮤니티, 관련 협회, 비영리기관 등의 관계를 형성하기 위한 관계특유투자(relationship-specific investment) 활동의 성격을 띤다. 원래 관계특유투자란 특별한 관계를 형성하기 위하여 이루어지는 기업 간의 투자로서 상호이해를 위한 투자, 상호적응을 위한 투자, 상호공조를 위한 투자를 포함한다(권영철, 2007; 한상린 외, 2013; Chang and Gotcher, 2007; Gurcaylilar-Yenidogan et al., 2013). 관계특유투자는 대중소기업 간의 상생협력을 촉진하고(권영철, 2007), 관계자본과 관계학습을 통해 기업 간의 장기적 거래 지속성을 높이고(한상린 외, 2013), 파트너십 성과에 긍정적 영향을 미친다(Gurcaylilar-Yenidogan et al., 2013). 비즈니스 생태계 관점에서 이해관계자들 간의 관계란 기업들 간의 관계를 넘어서 기업과 고객, 관련 협회, 노동조합, 준정부기관, 교육 및 연구기관, 비영리 및 비정부조직, 지역의 다양한 커뮤니티 간의 관계를 포함한다. CSV와 전략적 CSR은 경제적 가치 창출과 사회적 가치 창출 모두를 추구하는데, 비즈니스 생태계에서 기업 간의 관계가 아닌 기업과 비영리 조직 또는 고객 간의 관계 차원에서 사회적 가치 창출 활동이 전개된다. CSR은 고객, 지역 커뮤니티, 비영리 조직 등이 기업에 대한 이해를 높이고 나아가 기업 가치를 공유하는데 도움을 준다. 또한 CSR은 비즈니스 생태계의 이해관계자들과 관계를 개선하고 상호간의 문화와 인식의 차이를 줄인다. Sen and Cowley(2013)의 호주의 중소기업에 대한 사례분석에 의하면, CSR은 커뮤니티의 지원을 이끌어내고, 비즈니스 활동에 대한 공공의 감시를 줄이고, 시장 및 사회와의 관계를 개선

한다. CSR은 비즈니스 생태계의 고객, 지역 커뮤니티, NGO, 규제기관 등의 이해관계자들과의 관계특유투자 활동의 성격을 지니며 비즈니스 생태계의 지속가능성에 긍정적 영향을 준다. 따라서 본 연구에서는 다음의 명제를 제안한다.

**명제 1: 기업의 사회적 가치창출 활동은 지속가능한 비즈니스 생태계에 긍정적 영향을 미친다.**

### 3.3 비즈니스 생태계, 사회적 자본, 기업 경쟁력의 관계

CSR, CSV, 사회혁신과 같은 투자 활동은 기업의 경제적 가치를 창출하여 직접 기업 성과에 영향을 주기도 하지만, 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하여 간접적으로 기업 성과 또는 경쟁력에 영향을 준다. 기업이 지속가능한 비즈니스 생태계 전략을 실행하기 위해서는 기업의 사회적 가치 창출, 비즈니스 생태계, 기업 경쟁력의 연계성을 찾을 필요가 있다. 명제 1에서 제시한 바와 같이, 기업은 CSR을 통해 경제적 및 사회적으로 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하게 되는데, 기업의 사회적 가치 창출의 결과는 비즈니스 생태계의 사회적 자본을 형성하게 된다.

사회적 자본은 ‘내가 형성해 온 관계는 언젠가는 나를 도와 줄 것이다’라는 전제를 기반으로 하고 있다. 이는 개인이나 조직이 맺어온 좋은 관계가 결국 개인이나 조직에 이득으로 돌아올 것이라는 것을 의미한다. 개인 차원에서의 사회적 자본을 기업 차원의 사회적 자본으로 확장해 볼 필요가 있다. 조직은 사회적으로 당연

시되는 규범과 가치를 받아들여 제도화를 이룰 때 환경으로부터 정당성을 획득하고 생존해갈 수 있다(최세경, 현신해, 2011). 제도론에 의하면, 기업은 사회적 정당성을 얻기 위해 사회가 요구하는 가치를 조직에 반영하고자 노력한다(박찬웅, 2001). 기업은 CSR과 사회혁신 활동 등을 통해 사회적 가치를 창출함으로써 조직 정당성을 부여받게 된다. 여기서 조직 정당성 또는 사회적 정당성은 사회의 규범, 가치, 신념, 신뢰에 기반을 두고 있다. 따라서 제도론의 관점에서 기업의 사회적 가치 창출은 사회적 자본의 형성요인이 된다.

Sen and Cowley(2013)는 호주의 중소기업에 대한 사례분석을 통해 CSR과 사회적 자본의 관계를 분석하였다. 그들의 연구에 따르면, 중소기업이 대기업에 비해 한정된 자원에도 불구하고 CSR을 수행하는 동기는 좋은 기업시민(corporate citizen)이 되어 커뮤니티의 지원을 이끌어내고, 비즈니스 활동에 대한 공공의 감시를 줄이는 데 있다. 기업은 CSR 활동을 통해 비즈니스 생태계의 이해관계들과의 관계(그들 연구에서는 사회와 관계라 기술하고 있으나 기업에 직접적으로 영향을 주는 비즈니스 생태계라 해석할 수 있다)를 개선하여 사회적 자본을 축적하게 된다(Sen and Cowley, 2013). 기업은 자선활동을 통해 세금감면 혜택을 받고, 지역사회로부터 신뢰를 얻게 된다(이기훈, 이의영, 2011). 즉, 기업이 사회적 가치를 창출하여 지역 사회의 사회적 자본을 축적하게 된다. 비즈니스 생태계의 사회적 자본이란 비즈니스 생태계의 이해관계자들 간의 관계 네트워크에서 발생하는 신뢰, 호혜성, 가치 공유 등과 관련된 자원의 집합이다.

기업의 평판(reputation)은 이해관계자들이 경쟁사와 비교하여 과거의 행동과 미래 전망을 어떻게 지각하는가에 따라 달라진다(Chun, 2005). 이러한 기업의 평판은 신뢰의 선행요인이다(Doney et al., 1997). 오늘날 소셜 미디어를 비롯한 온라인 미디어가 확산되면서 기업 활동에 대한 메시지의 파급 속도가 빠르고 그 범위가 확대되고 있다. Eberle et al.(2013)에 따르면, 온라인 미디어를 통한 기업 CSR 활동에 대한 메시지는 기업 평판에 영향을 준다. 비즈니스 생태계에서 사회적 가치를 창출하면, 그 생태계의 구성원들로부터 좋은 평판을 받게 되어 사회적 자본이 형성된다.

CSR과 CSV와 같은 기업의 사회적 가치 창출 활동은 비즈니스 생태계의 이해관계자들이 그 기업을 어떻게 인식할 것인가에 영향을 미치고, 신뢰를 형성하는 데 중요한 역할을 한다. 따라서 기업은 사회적 가치창출을 통해 관계적 사회적 자본을 형성할 수 있다. 비즈니스 생태계에서 기업이 사회적 가치를 창출함으로써 이해관계자들 간의 연결망이 더 잘 활성화되고, 이해관계자들과 상생 관계가 잘 유지되면, 비즈니스 생태계에 신뢰와 믿음이 쌓이고 유대관계가 강화된다. 또한 기업이 사회적 가치창출 활동을 적극적으로 추진하면 비즈니스 생태계의 이해관계자들 간의 상호작용이 촉진되어 비전과 규범 등이 잘 공유되어 인지적 사회적 자본이 형성된다. 따라서 기업이 CSR 활동을 적극적으로 추진하여 사회적 가치를 많이 창출할수록 비즈니스 생태계의 구조적, 관계적, 인지적 차원에서 사회적 자본이 잘 축적된다.

다음은 홀푸드 부사장과의 인터뷰 내용의 일

부이다. 기업은 CSR 활동으로 기업에 직접적인 경제적 성과를 기대할 수는 없지만 비즈니스 생태계의 이해관계자들, 특히 고객을 비롯한 지역 커뮤니티와 상호작용을 통해 신뢰를 쌓고 결속력을 강화하여 그 생태계에 사회적 자본을 형성하게 된다.

“CSR을 통해 지역의 이해관계자들과 자주 만나고 소통함으로써 우리의 가치와 문화를 공유하며, 사람들은 우리가 말하는 것을 이해하게 됩니다. 그렇게 함으로써 우리를 믿는 사람들이 늘어납니다.”

“만약 올바른 일을 위해 힘쓰면, 비즈니스는 번창합니다. 그게 바로 우리가 믿는 바입니다. CSR은 그 중의 하나입니다. 해양관리(marine stewardship) 활동으로부터 직접적인 (기업) 성과(payoff)는 없습니다. 홀플래닛재단의 활동으로부터도 직접적인 (기업) 성과는 없습니다. 건강한 식품운동으로부터도 직접적인 (기업) 성과는 없습니다. 그러나 우리는 이해관계자들과 함께 하고, 우리와 같은 생각을 하고 같은 일을 하는 사람들을 끌어들이고 믿습니다. 따라서 지역 커뮤니티와 강한 결속력(deep bond)이 형성됩니다. 그리고 그것은 비즈니스를 번창하게 합니다.”

굿월인더스트리(이하에서는 굿월)은 1902년 설립되어 미국 보스톤에 본사를 둔 사회적 기업이다. 굿월은 인간의 존엄성과 삶의 질 향상, 일자리 창출 등의 사회적 문제를 해결하는 것을 기업의 목적으로 하고 있다. 이는 굿월 비즈니스 생태계의 이해관계자들이 공동으로 추구하는 미션이기도 하다. 즉, 굿월의 기업 목적과 핵심가치에는 굿월 비즈니스 생태계에서 추구하는 바를 잘 반영하고 있다. 굿월은 이윤추구가

목적이 아니라 굿월의 미션인 사회적 가치를 창출하기 위한 수단으로 수익을 창출한다. 이와 같이 굿월 비즈니스 생태계의 공동 가치가 기업의 가치와 조화를 이루어 사회적 가치가 더 잘 창출된다. 다음은 굿월의 경영자와의 인터뷰 내용 중의 일부이다. 굿월의 고객은 굿월의 가치를 이해하고 공유하고 있으며, 굿월이 좋은 일을 한다는 믿음, 즉 신뢰가 형성되어 있기 때문에 굿월에 의류와 전자제품 등의 다양한 물품을 기부한다. 이러한 신뢰와 믿음은 굿월이 오랜 기간 비즈니스 생태계에 쌓아온 사회적 자본이다. 굿월은 다양한 사회적 문제를 해결함으로써 사회적 가치를 창출해 왔고, 이는 비즈니스 생태계의 사회적 자본으로 축적되어 왔다. 아래는 굿월 관리자와의 인터뷰 내용의 일부이다. 사람들이 굿월에 기부하는 하는 이유 중의 하나는 굿월이 좋은 일을 한다는 믿음과 그들이 굿월의 핵심 가치를 공유하기 때문이다. 굿월이 사회적 기업으로 삶의 질 향상, 주민을 위한 교육과 고용창출이라는 사회적 가치를 창출해 오는 결과로 그러한 가치 공유와 믿음이라는 사회적 자본이 형성되었다.

“굿월에 기부를 하는 이유는 세 가지입니다. 그 첫째는 기부하기에 편리하다는 점입니다. 둘째는 그린(green)을 실천하는 것이고, 셋째는 굿월은 어려운 사람들을 돕고, 좋은 일을 한다는 믿음이 있기 때문입니다. 우리의 존재 이유는 좋은 일을 하는 데 있습니다. 사람들은 굿월이 누구를 돕는지를 아주 잘 알지는 못하지만, 그렇게 하는 것이 좋은 것이라고 알고 있습니다. 고객은 그러한 태도를 우리와 공유하고 있습니다.”

나우(Nau)는 미국 오리건주의 포틀랜드에 위치한 스포츠 용품 생산 및 판매회사이다. 나우는 모든 제품 판매에서 매출액 2%를 변화를 위한 파트너들에게 기부한다. 변화를 위한 파트너란 사회변화를 위한 혁신적인 아이디어 발굴을 위한 비영리 기관, 즉 체인지메이커(changemaker) 사회를 만들기 위해 혁신하고 협력하는 사회적 기업가들의 글로벌 네트워크인 Ashoka, 탄력적인 지역사회와 생태계를 보존하기 위한 환경단체인 Ecotrust, 더 좋은 자전거 타기 세상을 만드는 PeopleForBikes를 비롯한 5개 기관이다. 이들 단체들은 나우 비즈니스 생태계의 참여기관으로 나우에 어떤 직접적인 보상도 주지 않는다. 그러나 이들 기업이 지향하는 변화는 점진적으로 나우 비즈니스 생태계를 지속가능하게 한다. 왜냐 하면, 나우는 포틀랜드에 본사를 둔 스포츠웨어 회사인 콜롬비아와는 달리 환경적으로 지속가능한 스포츠 제품을 생산하여 판매하기 때문이다. 즉, 나우 비즈니스 생태계의 참여기관들은 나우와 같은 환경친화적 제품과 관련된 비즈니스 생태계가 더욱 지속가능하도록 하는데 기여하게 된다. 아래는 나우 관리자와의 인터뷰 내용의 일부이다. 나우는 사업 파트너라 할 수 있는 비영리 조직들에 기부를 함으로써 정기적 모임을 갖고, 추진하는 목표와 가치를 상호 공유하고 신뢰를 쌓아 사회적 자본을 형성한다.

“우리는 비영리 조직에 모든 수입의 2%를 기부합니다. 인류와 환경 문제를 해결하여 세상에 긍정적 변화를 일으키는 비영리 조직입니다. 이들은 우리와 가치를 공유하고 우리의 이야기를 대신할 수 있는 조직이라 생각합니다. 우리에게 되돌아오는 직접적인 성과를 기대하는 것이 아

합니다. 우리는 상호작용합니다. 우리는 그들과 매년 수차례 모임을 갖고, 그들의 노력이 어떻게 진행되는지를 이해하게 됩니다. 이러한 상호작용의 과정을 통해 이해하고 믿음을 쌓게 됩니다. 이러한 상호작용으로 상호 도움이 되는 이벤트(co-sponsor events)를 개최하기도 합니다.”

아래는 1983년 설립된 미국 시애틀에 본사를 둔 회원제 창고형 할인매장인 코스트코 부사장의 인터뷰 내용 중의 일부이다. 코스트코는 비즈니스 생태계의 이해관계자인 지역 커뮤니티, 공급자, 고객, 종업원들에게 다양한 방식으로 투자하여 호의적 관계를 맺고 명성을 쌓아 사회적 자본을 형성한다.

“우리는 매년 세전이익의 1%를 어린이 건강과 교육 부문에 기부합니다.”

“공급자, 지역의 농부들과의 장기적 관계를 중히 여깁니다. 농장에서 함께 일하기도 하고, 그들 자녀들을 위한 학교를 세우기도 합니다.”

“우리가 판매하는 상품이나 가격만이 아닙니다. 사람들이 편안하게 쇼핑하는 느낌을 받도록 매력적인 환경을 갖춥니다.” “종업원들의 복지와 교육을 위해 노력하고, 그들을 보살피기 위해 투자합니다.”

“우리는 종업원, 고객, 공급자와 함께 올바른 일을 하기 때문에 명성을 쌓아갑니다. 우리는 그러한 것을 광고하거나 떠들썩하게 공식적으로 공개하지 않습니다. 저의 생각으로 고객들은 우리가 사실 그대로 낚은 자세로 임한다는 것(low-key approach)에 고맙게 여기고 있으며, 그들이 본 그대로(광고나 과장하지 않은 상태 그대로)를 좋아합니다.”

사례 기업에 대한 인터뷰와 관련 문헌 분석을 기반으로 다음의 명제가 도출되었다.

## **명제 2: 기업은 사회적 가치를 창출하여 비즈니스 생태계의 사회적 자본을 형성한다.**

사회적 가치 창출로 형성된 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 어떻게 기업 경쟁력으로 환원될 수 있는가? 사회적 자본과 기업 성과, 경쟁우위, 경쟁력과의 관계에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다. 이미 여러 연구에서는 사회적 자본은 기업 성과와 경쟁우위에 영향을 미친다고 하였다(Adler and Kwon, 2002; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998). Rass et al. (2013)은 사회적 자본은 기업 성과에 긍정적인 영향을 주며, 개방형 혁신과 기업 성과 간의 매개역할을 한다고 하였다. 다른 기업의 최고경영자, 정부기관의 공직자, 커뮤니티 지도자 등과 관계로 형성된 사회적 자본은 기업 성과(매출 성장률, 이익 성장률, 자산수익률 등)에 긍정적인 영향을 준다(Acquaah, 2007). 사회적 자본은 조직의 새로운 지적자본의 창출을 촉진하고(Nahapiet and Ghoshal, 1998), 기업의 혁신 역량을 향상시킨다(Moran, 2005). 김안국 외(2008)는 주거래업체와 협력업체 간의 관계의 유형에 따른 사회적 자본의 수준(신뢰와 네트워크)의 차이를 분석하고, 사회적 자본이 기술협력/정보공유/교육훈련의 매개 역할을 통해 산업 성과(거래비용과 매출액)에 미치는 영향을 조사하였다. 이수열(2013)은 관계적 사회적 자본은 대기업과 중소 공급사의 상생협력과 공급사의 생산운영 성과 간에 매개 역할을 한다고 하였다. 즉, 구매기업과 공급사의 상생협력은 관계자본을 형성하고, 관계자본은 공급사의 생산운영 성과를 높인다. 공급사측에서 상생협력을 통해 형성된 관계자본은 공급사의 성과에 긍정

적인 영향을 준다. 사회적 자본의 혜택인 정보, 영향력, 결속력은 조직 성과를 높이는데 긍정적 요소이다(Rass et al., 2013). 김효일 외(2012)의 연구에 따르면, 사회적 자본이 벤처기업의 수출 성과에 긍정적 영향을 미친다.

기존의 사회적 자본과 기업 성과 간의 관계에 관한 연구는 공급사 또는 파트너 기업과의 직접적인 관계를 기반으로 사회적 자본을 분석하였고, 사회적 가치 창출과 비즈니스 생태계의 관계, 특히 비즈니스 생태계의 참여기업 외의 이해관계자들(고객, 커뮤니티, NGO, 협회 등)과의 관계를 고려하지 못했다. 그로 인하여 몇몇 연구에서는 CSR의 성과에 대한 상반된 결과를 도출하기도 하였다. 따라서 비즈니스 생태계의 렌즈로 사회적 가치 창출, 사회적 자본, 기업 경쟁력의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

2011년 일본 동부 지역에 지진과 쓰나미가 발생하여 기업에 막대한 손실과 대재앙을 초래하였다. 대재앙으로부터 몇몇 기업들은 필요한 자원을 신속하게 동원하여 재난복구가 가능했으며 생산을 재개할 수 있었다. Olcott and Oliver(2014)는 5개 기업의 사례와 심층 인터뷰를 통해 수집한 자료를 기반으로 그러한 신속한 자원 동원을 가능하게 하고, 생산을 재개할 수 있었던 것은 사회적 자본의 역할이라 하였다. 재난 극복을 위한 지원은 가격이나 기타 조건에 대한 사전 계약이 없이 이루어졌는데, 이는 사회적 자본의 역할이 할 수 있다. 파트너들은 고객에게 제품을 지속적으로 제공하여 글로벌 공급사슬에서 일본의 위치를 보호해야 한다는 공동 목표를 인식함으로써 재난 극복 과정이 단축되었다. 그들 연구에서는(Olcott and Oliver, 2014) 공급사와 파트너 외에도 협회의 역할이

중요하다고 강조하였다. 비즈니스 생태계 차원에서 공급사와 파트너 등의 참여기업 외에도 협회, NGO, 고객 등은 그 생태계의 중요한 구성원들이다. 고객, 협회, NGO, 기타 지역 커뮤니티와의 유대 관계에 기반을 둔 신뢰와 비즈니스 생태계의 공동의 비전과 규범은 정보 공유와 협력을 촉진한다.

쉐 파니스(Chez Panisse) 비즈니스 생태계는 선순환 구조는 보여주는 대표적인 사례이다. 쉐 파니스 레스토랑과 쉐 파니스 재단을 비롯한 고객, 지역 공급자, 기업 파트너, 와인 판매자, 요리학교, 요리학교 졸업생 집단, 푸드 저널리스트, 요리 교육자, 요리 아티스트 등이 비즈니스 생태계의 이해관계자들이다(Chesbrough et al., 2014). 쉐 파니스는 레스토랑에서 출발하여 음식을 통해 환경, 사회, 건강 문제는 해결해야 한다는 미션 하에서 비영리재단인 쉐 파니스재단(Chez Panisse Foundation)을 설립하였다. 쉐 파니스는 학생, 교사, 버클리 지역 커뮤니티를 대상으로 방과 후 학교 운동장을 정원으로 활용하는 프로젝트에 투자했다. 이러한 투자 활동으로 교육과정을 마친 사람들은 식생활의 변화를 가져왔고, 쉐 파니스와 비전을 공유하고 관계를 강화하게 되었다. 지역의 베이커, 주방장, 아티스트 등이 자원봉사자로 참여하고, 유명인사, 푸드 저널리스트, 기업들도 프로젝트에 참여하여 네트워크가 확대되었다. 이로 인해 유기농, 슬로푸드, 지역 농산물을 식재료로 이용하는 사회변화 활동이 확산되었다. 이러한 사회변화 활동으로 쉐 파니스 생태계의 이해관계자들 간의 관계 네트워크를 통해 신뢰가 형성되어 결국 사회적 자본이 비즈니스 생태계에 축적되었다. 이러한 사회적 자본은 결국 쉐 파니스의 기업 경

쟁력이 되고 있다.

Wnuk et al.(2014)은 ACAP(Axis Camera Application Platform) 생태계에 제3의 솔루션 개발자들(third party developers)의 참여 여부에 영향을 주는 요인이 무엇인가를 분석하기 위해 제3의 개발자들을 대상으로 한 인터뷰 기반의 사례분석을 하였다. 연구 결과에 따르면, 그 생태계에의 참여를 촉진하는 요인으로 플랫폼 리더인 Axis와 소프트웨어 개발 기업과의 신뢰 및 관계가 중요하다. 이는 비즈니스 생태계의 플랫폼 리더가 쌓아온 신뢰가 새로운 기업이 그 생태계 참여에 긍정적 영향을 미친다는 것을 의미한다.

다음은 홀푸드 부사장과의 인터뷰 내용의 일부이다. 홀푸드가 오랜 기간 쌓아온 신뢰가 있기 때문에 고객은 홀플래닛재단(Whole Planet Foundation)의 기금 모금에도 참여한다. 홀푸드의 식생활 변화를 위한 다양한 사회혁신 활동으로 유기농 식품 소비가 급속히 증가했으며, 고객의 신뢰와 세상을 바꾸자하는 홀푸드의 가치를 고객이 공유하기 때문에 고객은 기꺼이 기부를 한다. 이는 결국 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 기업 경쟁력으로 되돌아오는 선순환 구조라 볼 수 있다.

“현재, 유기농 식품 소비는 4%입니다. 0.1% 또는 0.01%에서 시작했습니다. 약 천배로 증가했습니다.“

“한 때 유기농 식품이 비장한 목표였지만, 더욱 공격적으로 나아갔습니다. 그래서 홀플래닛 재단을 설립했습니다. 빈곤 퇴치를 목표로 합니다. 우리의 고객들도 그 재단을 설립하는데 자금을 내었습니다. 고객이 낸 자금의 100%가 마이크로론(microloans)으로 가서 제3세계의 빈

곤 퇴치에 사용됩니다. 우리는 식생활을 바꾸고, 건강한 사회를 만들고자 합니다.”

아래는 굿월의 관리자와의 인터뷰 내용의 일부이다. 굿월이 쌓아온 신뢰, 즉 굿월은 자연을 보호하고 어려운 사람들은 돕는다는 믿음 때문에 사람들은 굿월에 기부를 한다. 이는 굿월의 사회적 가치 창출로 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 형성되어 결국 기업의 성과(고객 또는 지역 사회의 기부)로 되돌아온다는 것을 보여주는 사례이다.

“기부는 감성에서 온다고 봅니다. 전자제품이 지구로 되돌아가고 환경오염을 야기한다면, 사람들은 굿월에 기부하는 것이 좋은 일이라 생각합니다. e-cycle Oregon은 굿월이 오랜 기간 추진해오던 프로젝트입니다. 기부자의 대부분은 여성입니다. 가장 많이 기부하는 품목도 의류입니다. 주로 40대 여성이 감성적 이유로 기부합니다. ... 값싼 물품만 기부하는 것이 아닙니다. 지난 월요일 1,800불짜리 팔찌를 기부한 것을 알았습니다. 44인치 신제품 TV나 신제품 iPad를 기부하기도 합니다. 톰 소녀의 모험이나 허클베리 핀의 모험 초판을 기부하기도 하고, 2006년 굿월 사이트에서 F. W. Benson 그림이 465,000불에 팔린 경우도 있습니다. 굿월을 통해 무엇인가를 바꿀 수 있다는 믿음이 사람들에게 있기 때문입니다.”

코스트코는 공급자들을 비롯한 비즈니스 생태계의 이해관계자들이 올바른 일을 하도록 도움을 주고 있다. 예를 들어 태국에서 새우를 공급하는 업체가 올바른 방식으로 새우 양식을 하도록 돕고, 어린이가 노동에 동원되지 않도록 한다. 그 외의 이해관계자들에게도 CSR을 통해

올바른 일을 하도록 돕고 있다. 코스트코의 부사장과의 인터뷰에 따르면, 좋은 일을 하면 좋은 일이 일어난다고 믿기 때문에 특별히 광고를 하지도 않는다. 아래는 코스트코 부사장과의 인터뷰 내용의 일부인데, 코스트코의 사회적 가치 창출로 결속력이라는 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 축적되어 결국 기업 성과로 환원되는 과정을 알 수 있다.

“30년 전에 사업을 시작할 때, 사회적 가치와 사회적 자본에 대한 개념을 생각하지 않았습니  
다. 그때는 단지, 기업 윤리를 준수하는 것, 어떻게 윤리강령을 지킬 것인가를 고민했습니다. 시간이 지남에 따라 그런 것을 하는 것이 되어야 성공적이라고 믿게 되었습니다. 우리의 경쟁사인 샘스클럽(Sam's Club)은 연간 매장당 매출액이 8,900만불인데, 우리는 1억 5천만불입니다. 경쟁사가 우리보다 더 나은 자원을 동원하고 있습니다. 그런데 왜 경쟁사는 1억 5천만불이 되지 못합니까? 그 이유는 연결(connection)에 있습니다. 일종의 경쟁우위라 할 수 있는 시간에 따라 우리가 창출해 온 결속력(bond) 때문  
입니다.”

위의 논의를 바탕으로 명제 3이 도출되었다.

**명제 3: 비즈니스 생태계의 사회적 자본은 기업의 경쟁력에 긍정적 영향을 미친다.**

#### IV. 토의와 결론

CSR, CSV, 비즈니스 생태계, 사회적 자본, 기업 경쟁력의 선순환 구조는 어떻게 가능한가? 본 연구에서는 비즈니스 생태계와 사회적

자본 이론을 통해 그들 간의 선순환 구조를 규명하였다. 기업은 CSR 활동을 통해 사회적 가치를 창출하면, 비즈니스 생태계의 사회적 자본이 축적되어 기업 경쟁력에 긍정적 영향을 미친다. 비즈니스 생태계가 일종의 경제적 공동체라 본다면, 비즈니스 생태계의 사회적 자본은 공공재인가? 아니면 사유재인가? 비즈니스 생태계의 사회적 자본은 메조수준과 관련되어 있다. 비즈니스 생태계의 사회적 자본은 모든 이해관계자들에게 공동인 공공재 성격도 있지만, 이해관계자들의 노력에 따라 다르게 영향을 주는 사유재의 성격이 강하다. Passey and Lyons (2006)는 호주의 비영리 조직을 표본으로 한 실증연구에서 비영리 조직으로 구성된 협회 회원(비영리 조직)의 유형에 따라, 그리고 산업별 또는 협회의 특성에 따라 사회적 자본의 형성 정도가 다르다고 하였다. 물론 그들의 연구는 커뮤니티와 고객 등의 이해관계자들 간의 관계는 고려하지 않고 협회의 참여조직 간의 관계만을 고려했지만, 참여조직에 따라 사회적 자본이 다르게 형성된다는 결과를 내놓았다. 사회적 자본은 개인의 위치와 포지셔닝 전략에 따라 변화될 수 있고(Leana and Van Buren, 1999), 사회적 자본에 대한 영향력과 통제력은 조직에 따라 다르듯이(Kostova and Toth, 2003) 비즈니스 생태계의 참여기업에 따라 사회적 자본은 다르게 기업 경쟁력에 영향을 미친다.

CSV는 비즈니스 생태계와 어떤 관계가 있는가? CSV는 사회적 문제를 해결함으로써 기업의 경제적 가치를 창출하는 전략적 접근법이다. 그러나 CSV를 수행한 결과, 직접적으로 나타나는 경제적 가치 외의 사회적 가치 창출이 어떻게 기업 경쟁력으로 환원될 수 있는가에 대한



연결 통로를 제공하지는 못했다. 비즈니스 생태계 렌즈로 볼 때, CSV를 포함하는 CSR, 비즈니스 생태계의 사회적 자본, 기업 경쟁력의 관계를 통합적으로 그 연계 관계를 분석할 수 있다. 따라서 CSV는 비즈니스 생태계 분석 프레임워크의 한 구성요소이다. CSV는 기존의 CSR과는 다른 접근법으로 많은 영역에서 CSR이 CSV로 대체될 수 있다는 논리를 내포하고 있다. 그러나 비즈니스 생태계 렌즈로 볼 때, 지속가능한 비즈니스 생태계와 기업 경쟁력의 연결 고리를 찾는 것이 중요하기 때문에 CSR이나 CSV 모두 비즈니스 생태계를 가꾸는 하나의 방안 또는 접근법으로 간주된다.

본 연구는 CSR, 사회적 가치, 기업 경쟁력의 관계를 비즈니스 생태계의 사회적 자본을 통해 분석함으로써 기존의 연구에서 다루지 못한 시장관계에 기반을 둔 기업의 경제적 역할과 사회적 관계에 기반을 둔 사회적 역할을 통합할 수 있는 기초를 제시하였다. 따라서 학문적 관점에서 본 연구는 비즈니스 생태계의 이해관계자인 참여기업들만을 대상으로 비즈니스 생태계 전략을 다루어왔던 기존의 연구에 고객, NGO, 협회, 커뮤니티 등의 이해관계자들을 포함하도록 연구 범위를 확대하였다. 둘째는 CSR과 기업 성과의 관계에 대한 서로 다른 기존의 연구 결과를 비즈니스 생태계 차원에서 새롭게 해석할 수 있다. 기존의 CSR 연구에서는 CSR과 기업 성과 간의 직접적인 관계만을 고려하였다. 즉, CSR을 통한 사회적 가치창출로 형성된 사회적 자본이 기업 경쟁력으로 환원되는 관계를 고려하지 못했다. 셋째로 기존의 연구에서는 개인수준, 조직 또는 기업 수준, 국가수준에서 사회적 자본을 다루어왔으나, 본 연구는

비즈니스 생태계 차원으로 사회적 자본에 대한 연구를 한 단계 더 확대하였다. 기존의 기업(또는 조직) 사회적 자본에 대한 연구는 시장관계에 있는 다른 기업들과의 관계구조에 기반을 두고 있다. 즉, 경제적 공동체로서의 비즈니스 생태계의 모든 이해관계자들의 관계구조를 다루지 못했다. 넷째로 본 연구에서 제시된 명제는 비즈니스 생태계 차원의 CSR과 사회적 자본에 대한 후속 계량적 실증분석 연구의 연구가설로 활용될 수 있다.

본 연구가 실무자들에게 주는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업 경영자는 사회적 자본을 매개로 하는 지속가능한 비즈니스 생태계와 기업 경쟁력의 선순환 구조를 이해함으로써 본 연구 결과를 전략적 계획의 지침으로 활용할 수 있다. 여섯 개 기업 경영자들과의 인터뷰에서 비즈니스 생태계의 지속가능성이 기업 경쟁력에 긍정적 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 기업 경영자들은 지속가능한 비즈니스 생태계와 기업 경쟁력의 관계에서 사회적 자본의 역할을 암묵적으로 인식하고 있었지만, 의식적으로 사회적 자본을 형성하기 위해 CSR 활동에 투자하는 것은 아니었다. 경영현상에 암묵적으로 존재해 왔던 관계를 명시적으로 파악함으로써 본 연구결과가 경영의사결정에 지침이 될 수 있다. 예를 들어, 애플 스마트폰의 주요 공급사인 폭스콘(Foxconn International Holdings)의 노동착취와 인권유린이라는 노동문제와 애플의 관계를 고려해 보자. 단순히 애플의 시장관계 관점에서 볼 때 폭스콘은 만족스런 품질의 구성품을 적절한 가격에 납품해 왔다. 또한 애플의 이해관계자로서 공급자인 폭스콘의 노동문제가 애플의 주가에는 미미한 영향을 미친 것으로 나타

났다(박종훈 외, 2013). 그러나 폭스콘의 노동 문제가 사회문제로 대두되면서 인권운동단체, NGO, 노동협회(Fair Labor Association), 언론사 등은 애플 비즈니스 생태계의 이해관계자들로 부각되었다. 이 문제로 애플 비즈니스 생태계에서 이해관계자들과의 관계 구조에 기반을 둔 신뢰와 믿음, 가치와 규범 공유 등의 사회적 자본이 훼손되었다고 보아야 한다. 비즈니스 생태계 렌즈로 경영현상을 보는 기업 경영자는 공급사의 경제적 가치 창출 역할뿐만 아니라 NGO와 노동협회 등이 비즈니스 생태계의 사회적 자본에 미치는 영향을 조화롭게 의사결정에 반영할 필요가 있다. 윤리경영과 기업의 사회적 책임 차원에서만 애플이 폭스콘의 인권문제를 바라다보는 차원을 넘어서 비즈니스 생태계의 지속가능성과 기업 경쟁력이라는 관점에서 이 문제를 바라다보면, 그 해결책이 달라진다. 둘째로 기업 경영자는 CSR이나 CSV를 자선활동이나 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 창출하는 활동으로 보는 수준을 넘어서 지속가능한 비즈니스 생태계를 조성하기 위한 투자활동으로 파악함으로써 지속가능 경영의 전략적 범위를 넓힐 수 있다. 오늘날 많은 기업은 GRI(Global Reporting Initiative: GRI, 2006) 가이드라인에 의거하여 지속가능 경영보고서를 발간하고 있다. 기업의 지속가능 경영보고서에는 경제, 환경, 사회의 성과를 담고 있다. 지속가능 경영보고서에는 직접적인 CSR이나 CSV의 성과를 반영하고 있지만, 이들 투자 활동이 비즈니스 생태계의 사회적 자본을 통해 기업에 미치는 영향을 고려하지는 못하고 있다.

## 참고문헌

- 권영철, "대기업-중소기업간 생산협력 촉진 요인으로서 관계특유투자 분석", KBR, 제11권, 제1호, 2007, pp. 145-164.
- 김명서, 나영, 홍수희, "지속가능책임투자(SRI) 활동에 있어 기관투자자 지분율과 CSR의 관련성", 회계정보연구, 제32권, 제2호, 2014, pp. 305-336.
- 김미란, 권일숙, 설원식, "기업의 지배구조, 사회공헌활동, 기업성과간 관련성", 전문경영인연구, 제17, 제1, 2014, pp. 125-144.
- 김선화, 이계원, "기업의 사회적 책임(CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향", 대한경영학회지, 제26권, 제9호, 2013, pp. 2397-2425.
- 김안국, 이영현, 조형제, 홍장표, 손동원, 김주일, "사회적 자본과 인적자원개발(III): 기업 간 관계를 중심으로", 한국직업능력개발원 연구보고서, 2008, pp. 1-358.
- 김진기, 장석권, "스마트폰 생태계의 유형 및 전략적 진화동태성 분석", *Telecommunications Review*, 제21권, 제1호, 2011, pp. 14-25.
- 김효일, 권기훈, 권기환, "사회적 자본과 벤처기업의 수출성과", 무역학회지, 제37권, 제5호, 2012, pp. 477-502.
- 박종훈, 성연달, 이흥기, "윤리경영의 범위: 애플과 폭스콘", KBR, 제17권, 제4호, 2013, pp. 183-217.
- 박찬웅, "기업의 사회적 자본", 한국사회학회 2001년도 추계특별심포지움, 2001, pp. 93-111.

- 이기훈, 이의영, “사회책임경영(CSR)의 역사적 고찰과 기업의 대응전략”, 창조와 혁신, 제4권, 제2호, 2011, pp. 87-117.
- 이수열, “상생협력과 공급사 성과: 관계적 사회적 자본의 매개효과”, 경영학연구, 제42권, 제4호, 2013, pp. 1105-1130.
- 이영찬, “기업의 사회적 자본 측정지표 개발”, 금융지식연구, 제5권, 제1호, 2007, pp. 47-73.
- 조남재, 오승희, “디지털 변환으로 인한 기업생태계 구조 변화 연구: 한국 영화산업의 생태계 분석”, *Information Systems Review*, 제13권, 제2호, 2011, pp. 55-72.
- 최세경, 현선힬, “제도적 동형화와 조직 정당성: 자원의존이론과 제도론의 결합”, 대한경영학회지, 제24권, 제2호, 2011, pp. 1029-1050.
- 한상린, 이명성, 안명아, 이승원, “사회교환 이론을 중심으로 한 대기업과 중소기업 간의 장기적 동반성장 구축요인 연구”, KBR, 제17권, 제4호, 2013, pp. 1-21.
- Acquaah, M., "Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 12, 2007, pp. 1235-1255.
- Adler, P.S. and Kwon, E., "Social Capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 2002, pp. 17-40.
- Adner, R., *Wide Lens: A New Strategy for Innovation*, Portfolio/Penguin, 2012.
- Adner, R., and Kapoor, R., "Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations," *Strategic Management Journal*, Vol. 31, 2010, pp. 306-333.
- Adomavicius, G., Bockstedt, J., Gupta, A., and Kauffman, R., "Understanding Evolution in Technology Ecosystems," *Communications of the ACM*, Vol. 51, No. 10, 2008, pp. 117-122.
- Baker, W. and D. Obstfeld., "Social Capital by Design: Structures, Strategies, and Institutional Context," *Corporate Social Capital and Liability*, pp. 88-105, edited by Leenders, R. and Gabbay, S., Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K., and Mead, M., "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 3, 1987, 369-386.
- Bhandari, H. and Yasunobu, K., "What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept," *Asian Journal of Social Science*, Vol. 37, 2009, pp. 480-510.
- Bourdieu, P., "The Forms of Capital," in J. G. Richardson(ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood, 1986.
- Chang, L. and Gotcher, D.F., "Safeguarding Investments and Creation of Transaction

- Value in Asymmetric International Subcontracting Relationships: The Role of Relationship Learning and Relational capital," *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 4, 2007, pp. 477-488.
- Chesbrough, H., Kim, S., and Agogino, A., "Chez Panisse: Building an Open Innovation Ecosystem," *California Management Review*, Vol. 56, Vol. 4, 144-171.
- Chun, Rosa, "Corporate Reputation: Meaning and Measurement." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 2, 2005, pp. 91-109.
- Coleman, J., "Social Capital in the Creation of Human Capital," *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, 1988, pp. S95-S120.
- Cusumano, M., "Technology and Management: The Evolution of Platform Thinking," *Communications of the ACM*, Vol. 53, No. 1, 2010a, pp. 32-34.
- Doney, Patricia M, and Joseph P Cannon., "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, 1997, pp. 35-51.
- Eberle, D, Berens, G., and Li, T., "The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation," *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, 2013, pp. 731-746.
- Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E., "Theory Building From Cases : Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 2007, pp. 25-32.
- Elkington, J., *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford: Capstone Publishing, 1997.
- Fombrun, C. J. and Gardberg, N. A., "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk," *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, 2000, pp. 85-106.
- Fukuyama, F., *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, 1995.
- Gawer, A. and M.A. Cusumano., "How Companies Become Platform Leaders," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, 2008, pp. 28-35.
- Gawer, A., and Cusumano, M., "Industry Platforms and Ecosystem Innovation," *Proceedings of DRUID 2012*, CBS, Copenhagen, Denmark, 2012.
- GRI., "Sustainability Reporting Guidelines," Retrieved 13 October 2014, <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>
- Gurcaylilar-Yenidogan, T., Duden, S., and Sarvan, F., "The Role of Relationship-specific Investments in Improving Performance: Multiple Mediating Effects of Opportunism and Cooperation," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, No. 6, 2013, pp. 976-985

- Hatch, M. J. and Mirvis, P. H., "Designing a Positive Image: Corporate Branding and Social Responsibility," *Advances in Appreciative Inquiry*, Vol. 3, 2010, pp. 35-55.
- Iansiti, M., and Levien, R., "The New Operational Dynamics of Business Ecosystems: Implications for Policy, Operations, and Technology Strategy," *Harvard Business School Working Papers*, 03-030, 2002, pp. 1-115.
- Iansiti, M., and Levien, R., "Strategy as Ecology," *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 3, 2004, pp. 68-81.
- Isckia, T., and Lescop, D., "Open innovation within business ecosystems: A tale from Amazon.Com," *Communications and Strategies*, Vol. 74, 2009, pp. 37-54.
- Karhu, K., Tang, T., and Hamalainen, M., "Analyzing Competitive and Collaborative Differences Among Mobile Ecosystems Using Abstracted Strategy Networks," *Telematics and Informatics*, Vol. 31, No. 2, 2014, pp. 319 - 333.
- Kim, H., Lee, J., and Han, J., "The Role of IT in Business Ecosystems," *Communications of the ACM*, Vol. 53, No. 5, 2010, pp. 151-156.
- Kim, K., Lee, S., Cruz, R. A. B, Enriquez, J. L. A. and Baek, J., "Healthiness of Business Ecosystem and Successful Platform Strategy: The Case of Incheon International Airport," *KBR*, Vol. 18, No. 1, 2014, pp. 77-110.
- Koenig, G., "Business Ecosystems Revisited," *Management*, Vol. 15, No. 2, 2012, pp. 208-224.
- Kostova, T. and Roth, K., "Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of its Formation," *Academy Management Review*, Vol. 28, No. 2, 2003, pp. 297-317.
- Kwon, S. and Adler, P.S., "Social Capital: Maturation of a Field of Research," *Academy of Management Review*, Vol. 39, No. 4, 2014, pp. 412-422.
- Leana, C. R. and Van Buren III, H. J., "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy Management Review*, Vol. 24, No. 3, 1999, pp. 538-555.
- Markus, M. L. and Loebbecke, C., "Commoditized Digital Processes and Business Community Platforms: New Opportunities and Challenges for Digital Business Strategies," *MIS Quarterly*, Vol. 37, No. 2, 2013, pp. 649-653.
- McWilliams, A. and Siegel, D. S., "Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 5, 2011, pp. 1480-1495.
- Moore, J. F., "Predators and Prey: A New Ecology of Competition," *Harvard Business Review*, June, 1993, pp. 75-86.

- Moore, J. F., *Death of Competition: Leadership and Strategy in the age of Business Ecosystems*, New York: HarperCollins Publishers, 1996.
- Moran, P., "Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 2005, pp. 1129-1151.
- Muegge, S., "Business Ecosystems as Institutions of Participation: A Systems Perspective on Community-Developed Platforms," *Technology Innovation Management Review*, November, 2011, pp. 4-13.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 1998, pp. 242-266.
- Olcott, G. and Oliver, N., "Social Capital, Sensemaking, and Recovery: Japanese Companies and the 2011 Earthquake," *California Management Review*, Vol. 56, No. 2, 2014, pp. 5-22.
- Passey A. and Lyons, M., "Nonprofits and Social Capital Measurement Through Organizational Surveys," *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 16, No. 4, 2006, pp. 481-495.
- Peltoniemi, M., and Vuori, E., "Business Ecosystem as a New Approach to Complex Adaptive Business Environments," *Power*, Vol. 20, No. 22.9, 2004, pp. 267-281.
- Pennings, J. M. and Lee, K., "Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications," in Leenders, Roger Th. A. J. and Gabbay, Saul M.(eds.), *Corporate Social Capital and Liability*, New York: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, 2011, pp. 62-77.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, 2006, pp. 78 - 92.
- Priem, R. L., Butler, J., and Li, S., "Toward Reimagining Strategy Research: Retrospection and Prospection on the 2011 AMR Decade Award Article," *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 4, 2013, pp. 471 - 489.
- Putnam, R. D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, 1993.
- Putnam, R., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster, 2000.
- Rass, M., Dumbach, M., Danzinger, F., Bullinger, A. C., Moeslein, K. M., "Open Innovation and Firm Performance: The Mediating Role of Social Capital," *Creativity & Innovation Management*,

Vol. 22, No. 2, 2013, pp. 177-194

Rong, K., Hu, G., Lin, Y., Shi, Y., and Guo, L., "Understanding Business Ecosystem Using a 6C Framework in Internet-of-Things-based Sectors," *International Journal of Production Economics*, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.003>

Rothschild, M., *Bionomics: Economy as Ecosystem*. New York: Henry Holt and Company, 1990.

Rowley, T. and Berman, S., "A Brand New Brand of Corporate Social Performance," *Business and Society*, Vol. 39, No. 4, 2000, pp. 397-418.

Saul, J., *Social Innovation, Inc.: 5 Strategies for Driving Business Growth through Social Change*. New York: John Wiley and Sons, 2010.

Sen, S. and Cowley, J., "The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs," *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, 2013, pp. 413 - 427.

Tsai, W.; Ghoshal, S., "Social Capital and Value Creation: The role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, 1998, pp. 464-476.

Wnuk, K., Runeson, P., Lantz, M., and Weijden, O., "Bridges and Barriers to Hardware-Dependent Software Ecosystem Participation - A Case Study," *Information and*

*Software Technology*, Vol. 56, No. 11, 2014, pp. 1493 - 1507.

Yin, R., *Case Study Research : Design and Methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage Publishing, 1994.

주재훈 (Joo, Jaehun)



현재 동국대학교(경주캠퍼스) 경영계열 경영학부 교수로 재직 중이다. 부산대학교에서 경영학박사 학위를 취득하였다. 한국정보시스템학회장과 편집위원장을 역임하였다. 주요 관심분야는 전자상거래, 비즈니스 생태계, e-비즈니스 전략, 시맨틱 웹, 지식경영, 집단지성, CSV 등이다. 경영학연구, APJIS, 한국경영과학회지, 정보시스템연구, Journal of Human-Computer Studies, Service Business, Journal of Sustainable Tourism, DSS, Information Systems Management, International Journal of Industrial Engineering, Expert Systems with Applications, Journal of Computer Information Systems 등에 다수의 논문을 게재하였다.

신민석(Shin, Matthew M.)



현재 미국 뉴욕 소재 마리스 트 대학교 경영대학 전략경영 조교수로 재직 중이다. The Drucker School of Management 에서 경영학박사 학위를 취득 하였다. 주요 관심분야는 국제 전략적 제휴, 국제 마케팅, 피터 드러커 경영사상 등이다. Service Industries Journal, Service Business, Technological Forecasting and Social Change, Journal of Hospitality and Tourism Research 등에 다수의 논문을 게재하였다.

엄태인(Eom, Mike Tae-In)



현재 미국 오레곤주 포틀랜드 대학교 경영대학 경영정보와 관리학과 부교수와 Emerald Distinguished 교수로 재직 중이다. 뉴욕주립대학교 빙햄턴 캠퍼스에서 경영정보학과 리더쉽으로 경영학 박사학위를 취득하였다. 주요 연구관심분야는 IS 리더쉽, 전략적 경영정보 시스템, 경영정보 프로젝트 관리, 경영정보 교육과 트레이닝시스템, 전자상거래 전략, Virtual Team 등이다. Journal of Management System, Information Systems Management, Journal of Information Technology Management, JITTA, International Journal of E-Business Research 등에 다수의 논문을 게재하였다.



<Abstract>

## **Business Ecosystems as a New Source of Competitiveness and a Role of Social Capital**

Joo, Jaehun · Shin, Matthew M. · Eom, Mike Tae-In

How can business ecosystems be a source of firm's competitiveness? Is corporate social responsibility (CSR) an investment activity for building sustainable business ecosystems? The purpose of this research is to identify the relationship between CSR, social value, sustainable business ecosystems, and firm's competitiveness by introducing a mediating role of social capital. We conducted in-depth interviews with seven informants from two domestic firms and four overseas firms. Three propositions were drawn by analyzing qualitative data collected from the interviews and literature review. Various activities creating social value including CSR and CSV (Creating Shared Value) are positively associated with sustainable business ecosystems. Firms accumulate social capital of the business ecosystem through creation of social value. Finally, the social capital of business ecosystem has a positive influence on firm's competitiveness. Implications were suggested for academics and practitioners.

**Keywords:** Business Ecosystems, Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value, Social Capital

\* 이 논문은 2014년 10월 16일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2014년 11월 4일 게재 확정되었습니다.