

IT를 활용한 기업-지역사회 혁신모델 사례연구 : Samasource의 Microwork를 중심으로*

이중원** · 박 철***

A Case Study on Social Innovation Model of Samasource Using IT Microworks*

Jung Won Lee** · Cheol Park***

■ Abstract ■

As social problems including aging, depopulation, healthcare, poverty, a lot of government, organizations is trying to solve the problems. Recently, social innovation is emerging as strategy for solving social problems around the world. Social innovation means more effective, sustainable and new solutions that increase total values of society. This study attempts to introduce microworks of the Samasource as a case of the business-community innovation model using IT. Samasource is one of three social ventures under the nonprofit organization Sama Group established in 2008. Its mission is to alleviate worldwide poverty by connecting unemployed people in impoverished countries to digital work. Based on the internet model "microwork", they split huge digital projects into small scales, and deliver them to BOP(Bottom Of Pyramid) groups through the internet. This case describes a business model, revenue model, and impact of Samasource's Microwork. Implications of the case were suggested in the conclusion. To this end, I would like to provide a meaningful implication to researchers and founders of the South Korea.

Keyword : Social Innovation, Samasource, Impact Sourcing, Microworks, BOP

1. 서 론

최근 전 세계적으로 노령, 실업, 보건 등 공공사회복지 지출액(Public Social Expenditure)이 계속해서 증가하고 있다. OECD국가의 GDP 대비 사회복지 지출액 비중은 1990년 17.6%에서 2009년 22.1%로 상승하였으며, 한국은 같은 기간 2.8%에서 9.6%로 3배 이상 상승하였다. 보건복지부에 따르면 한국은 2060년 GDP에서 공공사회복지 지출이 차지하는 비중은 29%가 될 것으로 전망된다.

뿐만 아니라 지역적인 사회문제도 심화되고 있다. World Bank(2008)의 빈곤 종식 프로젝트(2030 goal of ending global poverty)와 같은 거시적 차원의 노력에도 불구하고 Sub-Saharan Africa 지역은 극빈층 비율이 1990년대 20% 이하에서 2015년 50%대로 극빈층의 비율이 상승하였다(Citylab, 2015). 통계청에 따르면 한국의 경우 65세 이상 고령자가 2014년 총인구의 12.7%로 인구부족과 생산인구 감소에 따른 저 성장이 불가피해 해결이 시급하지만 매년 고령화율 증가폭이 증가하는 등 개선되지 않는 상황이다.

이러한 빈곤, 노령, 실업 등의 사회적 문제는 구조적인 문제로 정부의 재정지원 등의 방법으로는 문제의 핵심을 해결하기 어렵다는 공통점을 가지고 있다. 최근에는 정부의 재정 또한 한계에 봉착하고 있어 사회문제에 대한 압박이 커지고 있다.

이러한 배경에서 사회적 문제를 해결하기 위한 새로운 방법론으로 주목받고 있는 개념이 바로 소셜 이노베이션(Social Innovation)이다. 스탠포드 경영대학원에 따르면 소셜 이노베이션은 사회문제에 대한 기존의 해결책 보다 효과적이고 효율적이며, 개인보다는 사회적 가치를 목적으로 하는 솔루션이라고 정의 할 수 있다(Stanford, 2015).

기존에 존재하던 사회문제 해결방법과 비교해 사회구성원간의 새로운 협력, 관계, 구조를 찾음으로써 단순한 기부와 지원을 통한 해결이 아니라, 구조적인 개선을 목적으로 한다는 차이점이 있다(Guimón, 2015). 특히 최근 IT의 발전으로 기존에는 비용 및

지리적 문제로 실현이 불가능했던 모델이 가능해짐에 따라 IT를 활용한 새로운 혁신사례들이 등장하고 있다. 이처럼 최근 사회문제가 심화되고 있는 상황에서 문제의 근본적 부분을 개선할 수 있는 소셜 이노베이션은 그 중요성과 필요성이 매우 크다고 할 수 있다.

본 논문은 최근 사회문제 해결 방법으로 부상하고 있는 IT를 활용한 소셜 이노베이션의 특징과 그 우수 사례인 사마소스의 사례를 분석해 의미 있는 시사점을 제공하고자 한다. 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 소셜 이노베이션의 특징과 유형을 살펴보고 이러한 혁신 과정 속에 IT가 어떤 역할을 하고 있는지 살펴보고자 한다.

둘째, 기업-지역사회 협력모델인 사마소스의 사례를 분석해 보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 소셜 이노베이션의 정의

소셜 이노베이션은 개인보다는 사회적 가치를 목적으로 한다는 점에서 기존의 사회적 창업가(Social Entrepreneurship)나 사회적 기업(Social Enterprise)개념과 맥을 함께한다. 하지만 사회적 창업가는 개인적 차원으로 문제에 접근하며, 사회적 기업은 조직 차원으로 접근하는 것과 달리 소셜 이노베이션은 사회 전체적인 시스템 차원으로 문제 해결에 접근한다는 차이점이 있다(Guimón, 2015). 이러한 특성 때문에 다른 유사 개념보다 구조적이고 지속가능한 혁신에 가깝다고 할 수 있다.

소셜 이노베이션(Social Innovation)은 일반적으로 새로운 솔루션을 통해 사회문제를 해결하고 사회전체의 가치를 증진하는 것을 말한다. 소셜 이노베이션은 여러 분야에 걸쳐있으며, 어디에서나 적용 가능한 특징(Inter-Sectoral Approach)을 가지고 있어, 현재 연구기관, 정부, 기업 등 다양한 참여자들에 의해 다양하게 정의되고 사용되고 있다.

Horizons de politiques의 분류에 의하면 정의

는 크게 3가지로 분류될 수 있다(Mulgan et al., 2007).

첫째, 경제적, 비즈니스적 차원의 혁신까지도 모두 포괄하는 정의가 있다. 사회적 목적은 물론 단순히 경제적인 가치 및 비즈니스적인 가치의 혁신 또한 소셜 이노베이션에 포함되는 것으로 봄으로써 가장 넓은 범위의 정의라고 할 수 있다.

둘째, 사회적 가치를 가진 혁신만을 포함하는 정의를 말한다. 3가지 분류 중 가장 좁은 범위의 정의이다. 스탠포드 경영대학원은 개인보다는 사회적 가치를 목적으로 한다고 정의하였다(Stanford, 2015).

셋째, 사회적 가치와 경제적 가치를 모두 가지고 있는 혁신만을 포괄하는 정의이다. 사회적 가치 뿐 만 아니라 경제적 가치 또한 강조함으로써 3가지 정의 유형 중 가장 엄격한 정의라고 할 수 있다. 일반적으로 소셜 이노베이션은 넓은 범위의 정의보다는 사회, 경제적 가치를 모두 가진 정의로 사용된다(European Commission, 2013).

하지만 이러한 정의들은 모두 최근 IT 등 새로운 기술의 활용 가능성과 소셜 이노베이션의 방법론적 중요성에 대해서는 언급하고 있지 않다.

따라서 본 연구에서는 소셜 이노베이션을 IT 등 새로운 기술을 활용해 시스템 차원의 개선으로 사회적, 경제적 가치를 만들어 내는 혁신으로 정의하고자 한다.

2.2 소셜 이노베이션의 유형

소셜 이노베이션의 유형은 소셜 이노베이션 컨설팅기업 MYSC에 의하면 크게 6가지 유형으로 분류된다(Kim, 2013).

첫째, 재 조합형 혁신(Recombinant)이다. 기존의 각 분야에서 이루어졌던 발견과 방법을 복합적으로 활용하여 새로운 혁신을 이룩하는 것이다. 스쿠바쌀(Scuba rice)은 베트남과 방글라데시에서 홍수도 견딜 수 있도록 고안된 쌀 종자로 다양한 종자에서 훌륭한 유전자만을 추출하여 조합한 재 조

합형 혁신의 사례이다. 그 결과 홍수에도 강하며, 수확량도 많은 쌀 종자를 만들 수 있었다.

둘째, 간소한 혁신(Frugal)이다. 제한된 자원과 제약이 오히려 새로운 발견과 혁신의 기반이 되는 경우이다. 1리터의 빛(A Liter of Light) 프로젝트는 플라스틱 병을 활용하여 개발도상국에 불빛을 제공한 사례로 \$2로 55와트의 밝기를 낼 수 있다. 개발도상국의 한정된 자원이라는 제약이 약 40%의 비용절감 효과를 가져 올 수 있었다.

셋째, 신생의 혁신(Emergent)이다. 기존의 탁월한 현상과 모델에서 창발하여 새로운 필요를 충족하는 혁신을 추구한다. Colalife는 기존의 Coca-Cola 등의 유통채널 모델을 개발도상국 아동건강을 위한 제품유통망으로 사용해 새로운 필요를 충족한 사례이다.

넷째, 민간의 혁신(Indigenous)이다. 민간에서 개발한 삶의 지혜와 방식을 통해 사회의 보편적인 문제 해결방법으로 도출하는 것이다. 국내의 사회적 기업 바이맘은 과거 어머니가 외풍을 막기 위해 누빔 이불로 외풍차단막을 만들던 전통에서 착안해 실내 보온막 텐트를 만들어 에너지 비용 절감에 기여하고 있다.

다섯째, 반전의 혁신(Reverse)이다. 개발도상국 등 열악한 상황을 대비하여 개발된 기술 또는 방법론이 선진국 등 더욱 양호한 환경에서 새로운 가치를 창출하는 것을 말한다. 지멘스의 초음파 진단기는 의료 인프라가 열악한 개발도상국을 위해 고안되었으나, 오히려 유럽 등 선진국에서 인기를 끌고 있다.

여섯째, 모조의 혁신(Shanzhai)이다. 원래 의도되었던 기능이나 효과는 아니었지만, 새로운 기능을 추가하여 새로운 가치와 고객만족을 실현하는 혁신을 말한다. 예를 들어 Matibabu는 기존의 스마트폰에 간단한 체혈도구를 추가하여 말라리아 발병여부를 쉽게 확인할 수 있다.

SIG(Social Innovation Generation)는 혁신이 발생하는 위치를 내부와 외부로, 방법이 파괴적인지 기존 방식인지로 구분하여 총 4가지 매트릭스로

〈Table 1〉 Types of Social Innovation

Type		Definition	Example
MYSC Classification	Recombinant Innovation	Convert old ideas into new ones, adapting them from one context to another	Scuba Rice
	Frugal Innovation	The process of reducing the complexity and cost of a good and its production	Liter of Light
	Emergent Innovation	Seeks out, recognizes and helps promote useful innovation methodologies already at work in the organization.	Colalife
	Indigenous Innovation	Innovation to solve common problems by utilizing a traditional wisdom	Bymom
	Reverse Innovation	An innovation seen first, or likely to be used first, in the developing world before spreading to the industrialized world	V-Scan
	Shanzhai Innovation	Shorthand for fake or pirated products, though it can also refer to anything improvised or homemade.	Matibabu
SIG Classification	Improve	Same ends & Better version existing means	Q Drum
	Combine	Same ends but broader mix of means	Fenugreen
	Reinvent	Redesign professional solutions around revised goals	reCaptcha
	Transform	Different ends, different means	Samasource

개선(Improve), 결합(Combine), 재 발명(Reinvent), 변환(Transform)으로 유형화했다(Peng, 2013).

본 논문의 연구 사례인 IT를 활용한 혁신모델의 경우 SIG 유형 분류에서 Reinvent와 Transform 등의 유형에 유용하다고 할 수 있다. 기존의 방법을 개선하는 것이 아니라 IT의 연결성을 이용해 기존에 불가능했던 새로운 연결을 만들어내고 이를 통해 다양한 혁신 가능성을 창조하기 때문이다.

2.4 소셜 이노베이션 관련연구

소셜 이노베이션에 관한 최근 연구는 방법론과 활용 가능성이 주류를 이루고 있다. Cajiiba-Santana (2014)는 기존 대리인과 구조주의 접근법을 통합한 방법론을 제안하였고, Borzaga and Bodini(2014)는 정책 개발목적을 위한 소셜 이노베이션의 유용성을 연구하였다. Brown and Wyatt(2015)는 디자인 산업의 Design thinking 방법론을 소셜 이노베이션에 적용하였고, Surikova et al.(2015)은 소셜 이노베이션 활용에 있어서 교육이 가진 촉진과 정교화 역할을 강조하였다. Bhatt et al.(2016)은 인도에서의 오픈 소프트웨어를 통한 소셜 이노베이

션 방법론을 연구하였다.

한국의 소셜 이노베이션 연구는 해외에 비해 상대적으로 미미한 수준이다. Kim(2012)은 소셜 이노베이션의 지속가능한 지역적 발전에 관해 연구하였고, Kim(2014)은 오픈소스를 통한 소셜 이노베이션의 메커니즘을 규명하였다.

기존의 소셜 이노베이션 관련 연구는 대부분 이론적인 방법론과 활용 가능성에 초점을 맞추고 있어 실무자가 현실에서 적용하기에는 다소 개념적이라고 할 수 있다. 또한 최근 소셜 이노베이션의 주목 원인인 IT와의 관계를 충분히 설명하고 있지 않다. 따라서 본 논문은 IT와 소셜 이노베이션의 실제 모델을 제시하고 그 성과를 분석하여 실제 적용가능한 시사점을 제공하고자 한다.

2.5 소셜 이노베이션에서 IT의 역할

IT의 발전은 전 세계에 큰 변화를 가져왔다. 전 세계 국가들의 통신 국경을 무너뜨리고(Borderless), 통신의 지연시간을 없앴으며(Timeless), 현금으로 거래할 필요가 없는(Cashless) 환경으로 만들었다. 이러한 제약조건의 제거 또는 완화로 다양

한 혁신 모델이 새롭게 나타날 수 있었다. Peng (2013)은 변혁을 이끄는 중요한 2가지 요소를 글로벌화와 기술의 발전이라고 주장하였을 뿐 만 아니라, 최근 소개되고 있는 여러 혁신 사례들은 대부분 IT의 활용에 그 기반을 두고 있다. Mulgan et al. (2007)은 보고서에서 소셜 이노베이션에서 기술의 역할에 대해 강조하고 있으며, European(2013)은 소셜 이노베이션은 기술기반 혁신에서 발전한 형태로 설명하는 등 많은 연구자들이 소셜 이노베이션에서 IT 등 기술의 중요성을 강조하고 있다.

소셜 이노베이션의 IT의 구체적 역할은 두 가지로 말할 수 있다. 첫째, IT는 소셜 이노베이션의 방법론 역할을 한다. 소셜 이노베이션의 핵심은 시스템적 차원의 개선 및 변환으로 사회적 문제를 구조적으로 해결하는 혁신이라는 점이다. 사회 구성원간의 새로운 역할과 관계를 만드는 등 새로운 연결 모델을 통한 혁신은 많은 사례에서 찾아볼 수 있다. 하지만 IT가 발전되지 않았던 기존에는 새로운 관계와 역할을 창출하는 데 비용과 시공간의 단절 등 제약요인이 많았다. IT는 저렴한 비용으로 전 세계를 하나의 연결권으로 만들어 시공간의 단절을 해결해 줌으로써 소셜 이노베이션에서 매우 중요한 역할을 하고 있다.

둘째, IT는 소셜 이노베이션 아이디어를 확산시키는 역할을 한다. 대부분의 혁신은 실험적 프로토타입의 지속적인 적용과 개선을 통해 시스템적 변화로 확산하는 과정을 거친다(European, 2013). IT는 매우 광범위한 범위에 빠르게 전파할 수 있는 채널로 소셜 이노베이션 아이디어가 전체로 확산되는데 중추적인 역할을 한다고 할 수 있다.

예를 들어, Self Help Services 사례는 정신장애를 앓고 있는 환자에게, 이전에 정신 병력이 있던 사람을 봉사 Staff들을 연결해 도와주도록 지원하는 IT 프로그램이다. 자체 발간 보고서에 따르면 9개월간 292명을 지원하는 등 IT를 활용해 높은 성과를 올리고 있다. 특히 전 세계에 넓게 산재해 있는 특수 조건의 환자들을 저 비용으로 탐색하고 연결할 수 있었던 이 모델의 방법론에는 IT

가 핵심적인 역할을 하고 있다.

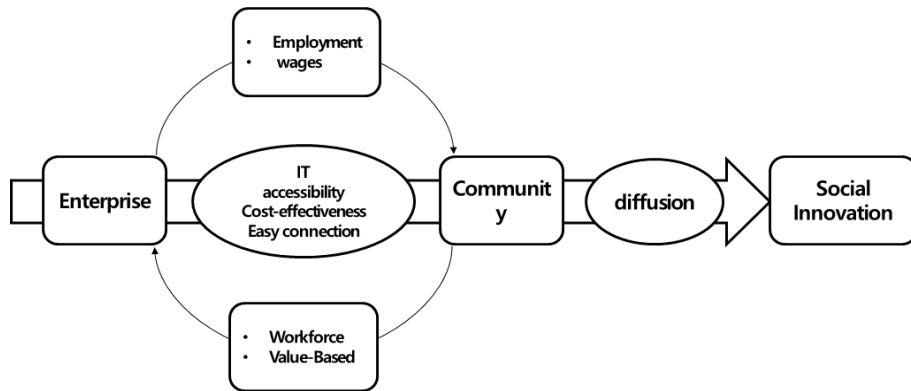
또한 Matibabu는 스마트폰 앱으로 말라리아 발병 여부를 채혈과정 없이 신속히 진단하는 도구이다. 채혈 테스트 결과는 유저의 Skydrive로 전송되어 의료진과 공유할 수 있어 실시간으로 말라리아를 진단하고 조기에 치료 할 수 있다. IT기기와 인터넷 통신을 활용하여 먼 거리에 있는 의사에게 말라리아 감염여부를 확인받고 의사는 조치를 취할 수 있어 보건 인프라가 열악한 우간다에서 사회, 경제적 가치를 창출 할 수 있었다. 이 프로젝트는 우간다 전체로 확산되어 2013년 Imagine Cup을 수상하였다.

2.5 기업-지역사회 협력모델

최근에는 기업, 지역사회는 물론 국가까지 동원하는 협력 거버넌스(Collaborative Governance)에 대한 논의가 활발히 전개되고 있다. 협력 거버넌스는 다양한 조직들 간 수평적 협력을 통하여 사회문제를 해결하는 방식을 의미한다(Zadek, 2006). 소셜 이노베이션은 개인보다는 사회의 이익을 목적으로 하며 구조적 문제 해결을 위해 각 부문의 역할을 재구성하고 있으며 특히 기업-지역사회 협력모델이 대두되고 있다.

Bowen and Johnson(1953)이 비즈니스맨의 사회적 책임(Social Responsibility of Businessmen)이라는 용어를 사용한 이래로, 기업의 사회적 책임에 관해 많은 논의가 이루어져 왔다. 최근의 연구에서는 기업의 단순한 이익 추구뿐만 아니라 사회적, 환경적 관점에서 지속가능성을 강조하며, 기업의 활동자체를 폭넓은 사회적 책임과 사회적 이익을 위한 연결의미를 가진 '기업시민' 개념에 대한 논의가 이루어지고 있다.

또한 기업의 경쟁우위 차원에서도 사회적 책임은 기업의 경쟁력을 높이기 위한 도구로 사용되고 있다(Porter and Kramer, 2002). 특히 Prahalad and Hart(2012)는 2002년 연구에서 전 세계 4십억 명에 이르는 소득피라미드 하위계층(BOP : Bottom



<Figure 1> Innovation Model between Company and Community using IT

of Pyramid)은 더 이상 도움을 받아야 하는 대상이 아니라, 시장 규모가 5조 달러가 넘는 거대한 시장이라고 주장하였다.

기업-지역사회 협력모델은 기업에겐 사회적 책임에서 더 나아가 경쟁력을 강화할 수 있는 수단을 제공하며, BOP 등 지역사회는 빈곤과 같은 사회적 문제를 시장경제 메커니즘으로 해결해 줄 수 있어 그 필요성과 중요성이 크다.

예를 들어, Nutral은 공정무역을 통해 인도에서 선진국으로 면을 생산하여 수출하며, GOTS, EU Eco Label 등 자격부여로 인도 농촌 빈곤층의 수익을 높여 빈곤에서 벗어나도록 하고 있다. 이 기업-지역사회 협력모델은 THE CSR ABROAD AWARD 2015을 수상하였다.

또한 Ushahidi는 지역사회 시민들의 집단지성을 스마트폰과 앱 등 IT기기를 통해 재난예방에 활용한 기업-지역사회 협력모델이다. 케냐의 시민들은 앱을 통해 여러 가지 정보를 제공하고 Ushahidi 비영리기관은 이를 분석하여 산림파괴, 슬럼 확장, 기후 변화 등 재난을 진단하고 예방하고 있다.

이러한 기업-지역사회 협력모델에서 지역사회는 기업에게 노동력과 고객 및 시장 등의 가치기반을 제공하며, 기업은 지역사회에 고용 및 임금을 제공하고 지역사회 내에서 가치를 창출한다.

IT는 접근성과 저렴한 비용, 확산성 등의 특성으로 기업과 지역사회 간의 협력 관계를 가능하게

하고 지역에서 보다 넓은 범위로 소셜 이노베이션 모델이 확산될 수 있도록 채널 역할을 한다. 이를 모델로 구체화 하면 <Figure 1>과 같다.

3. 사마소스 사례연구

앞에서 살펴본 IT를 활용한 소셜 이노베이션의 기업-지역사회 협력모델을 Microwork을 통한 사마소스 사례에서 찾아보고자 한다.

3.1 사마소스 개요

사마소스(Samasource)는 SamaGroup 산하 3개의 비영리기관 중 하나로 2008년에 Leila Janah가 샌프란시스코에 설립하였다. Sama는 산스크리트어로 ‘동등한(Equal)’을 의미하며, 디지털 일감을 개발도상국 실업자들에게 연결하여 세계의 빈곤을 줄이는 것을 미션으로 한다(Samasource, 2014). 이러한 미션의 중심에는 매우 작은 디지털 일감(Microwork)을 인터넷 기반으로 수행하는 모델이 있다. 이 모델은 구글, 마이크로소프트와 같은 IT 선도기업들의 대규모 디지털 프로젝트를 개발도상국의 개인 작업자가 처리할 수 있는 작은 규모로 나누어 인터넷을 통해 전달해 준다. 이러한 사마소스의 Microwork 모델은 개발도상국 등 BOP 계층에 일자리를 제공하는 특징 때문에 최초의 임팩트소싱(Impact

Sourcing) 기관으로 일컬어진다(The New York Times, 2011).



〈Figure 2〉 Samasource Center

사마소스는 다른 비영리기관과 비교해 기부금이 차지하는 수익비중이 작다. 대신에 주된 수익원은 마이크로워크 서비스 대금(66%)이며, 그 밖에도 SamaHUB 등 Microwork 관련 소프트웨어 라이선스 계약 수익(14%)과 이벤트, 교육 등의 수익(6%)이 있으며 기부금의 수익 비중은 14%이다(Samasource, 2014). 즉, 그 자체로 비즈니스를 일으켜 취약계층들에게 교육을 시키고, 일자리를 제공하고 소득을 증대시켜 주어서 경제적 가치와 더불어 사회적 가치를 창출하고 있다.

3.2 사마소스의 임팩트 소싱

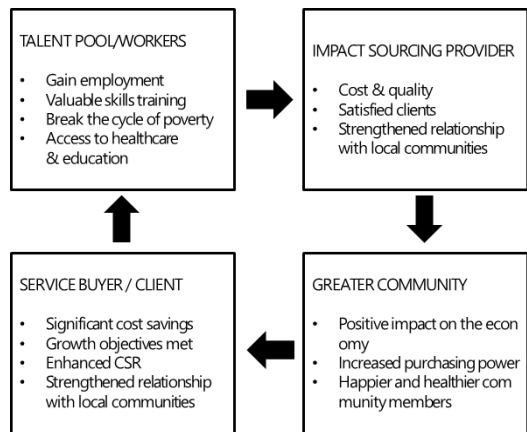
사회책임 아웃소싱(Social responsible outsourcing)이라고도 일컬어지는 임팩트 소싱은 업무처리 아웃소싱인 BPO(Business Process Outsourcing)의 하부 개념으로 아웃소싱의 혜택을 저개발국이나 빈곤한 개인에게 주는 것이다(Monitor, 2011). 즉 사회경제적 약자 개인을 작업자로 고용하는 BPO 센터를 통해 높은 품질의 정보 기반 서비스를 국내 및 글로벌 고객사에 제공하는 것이라고 정의할 수 있다(Bornstein and David, 2011).

임팩트소싱은 인도의 BPO 산업 하위영역에서

발전되었다. 인도의 시골지역에서 낮은 비용 체계를 가지고 저렴한 서비스 요금을 제공하는 사마소스나 RuralShores와 같은 BPO 기업들이 시초라고 할 수 있으며(Times, 2011). 아직 시작단계로 현재 시장 크기는 45억 달러 수준으로 1190억 달러의 전체 BPO 시장의 4%를 차지한다(Bornstein and David, 2011). Avasant는 2020년도에 BPO 시장의 23%를 차지할 것으로 예측해 시장 성장률이 높다(Avasant, 2012).

임팩트 소싱은 BOP 작업자 및 공급자, 고객사는 물론 사회/경제에까지 긍정적인 파급효과가 있다(Accenture, 2012). BOP 작업자에게는 일자리와 기술을 배울 수 있으며 이를 통해 교육, 건강시설을 이용할 수 있어 빈곤의 대물림을 탈피할 수 있다. 임팩트 소싱 서비스 공급자는 저렴한 비용에 서비스를 제공하고 이를 통해 서비스 바이어를 만족시킬 수 있으며, 지역사회와 관계를 강화할 수 있다. 서비스 바이어는 비용을 절약하고, 지역사회와의 관계 또한 강화할 수 있다. 특히 BOP 계층들의 구매력을 높여 장기적으로 고객 군으로 만들 수 있다. 거시적 관점에서 사회 경제적으로도 긍정적인 파급효과를 가지고 올 수 있다(Accenture, 2012).

사마소스는 Microwork 수행 모델을 통한 임팩트 소싱으로 당사는 물론 지역사회와 파트너에게까지 가치를 창출하고 있다.



〈Figure 3〉 Impact Sourcing Ecosystem

3.3 사마소스의 비즈니스 구조

3.3.1 프로젝트의 종류

Samasource의 Microwork 모델 고객사는 마이크로소프트, 구글, 이베이, 링크드인 등 50여 개사가 있으며 대부분 IT 분야의 선도기업들이다. 이러한 고객사의 특성 때문에, 대부분의 마이크로 워크는 IT 업무이다. 사마소스가 제공하는 주요 서비스는 <Table 2>와 같다.

즉, 사마소스는 머신러닝, 콘텐츠서비스, 데이터 서비스, 그리고 이미지 서비스를 제공하고 있다. 이들 서비스는 대부분 데이터보강, 이미지주석, 콘텐츠 디지털화, 이미지 최적화와 같은 작업들로 이루어져 있다.

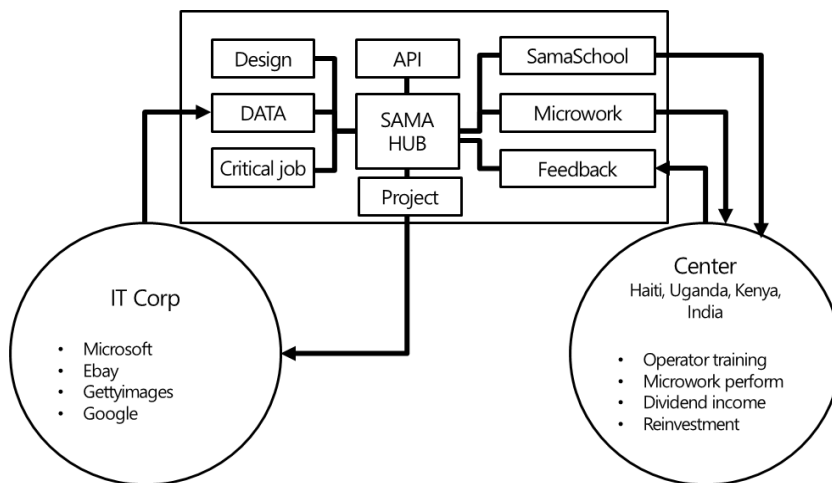
고객사는 사람의 판단이 필요한 디지털 일감을 의뢰한다. 주요 일감으로는 콘텐츠를 작성하고 관리하는 콘텐츠 서비스, 이미지에 주석을 입력하고 최적화하는 이미지 서비스가 있다(Samasource, 2015). 이런 작업을 아주 작은 단위(Microwork)로 만들어 취약계층들에게 교육을 시키고 일자리를 제공한다.

3.3.2 SamaHUB IT 플랫폼

SamaHUB는 고객사의 대규모 프로젝트를 1명의 작업자가 처리할 수 있는 Microwork로 나누어

<Table 2> Samasource Services

Category		Details
Machine Learning	Data Classification	Create precise training datasets for your categorization or natural language algorithms
	Data Verification	Validate accuracy and consistency of your data
Content Services	Content Curation	Provide high-quality product descriptions, content reviews, and editing
	Content Digitization	Make your images and written content discoverable
	Content Moderation	Protect your community from inappropriate content
	Sentiment Analysis	Determine and score the sentiment of your audience
Data Classification	Data Classification	Create precise training datasets for your categorization or natural language algorithms
	Data Collection	Enhance your data through gathering, sorting, and cleansing data sets
	Data Verification	Validate accuracy and consistency of your data
Image Classification	Image Annotation	Make your images searchable through tagging, captioning, & assigning of keywords
	Image Optimization	Optimize images through moderation for a better user experience



<Figure 4> Samasource Work Flow

준다. 또한 이것은 Samasource의 핵심적인 기능인 작업흐름(Workflow) 관리, 작업 배분(Distribution), 품질관리(Quality Control), 프로젝트 기반 훈련(Project-Based Training) 등을 제공하는 웹 기반 애플리케이션이다.

SamaHUB는 인터넷을 통해 언제 어디서나 접근이 가능하며, 프로젝트 요구에 맞게 작업흐름을 수정할 수 있다. 또한 SamaHUB에 내장되어 있는 품질관리 도구는 99.9% SLAs를 보장한다(Samasource, 2015).

3.3.3 파트너 센터

IT 인프라가 열악한 개발도상국에 인터넷이 가능한 업무환경을 조성하는 것은 매우 어려운 일이다. Samasource는 프랜차이즈 방식으로 파트너 센터를 모집하여 이러한 문제를 해결하였다.

개발도상국의 많은 사회적 창업가는 Samasource의 파트너센터 창업을 지원하였고, Samasource는 이들 중 사회적 책임감과 운영능력이 뛰어난 창업가를 엄격히 평가하여 선발하였다. 또한 파트너 센터는 선발된 후에도 Samasource의 임팩트 가이드라인(Impact Guideline)을 준수해야 한다(Francesca and Bradley, 2012). 현재 아이티, 우간다, 파키스탄, 가나, 남아프리카 등의 국가에서 10개의 파트너 센터가 운영되고 있다(Samasource, 2015).

3.4 Work Flow

사마소스의 전체 work flow는 <Figure 4>와 같다. Samasource는 먼저 IT 고객사와의 협의를 통해 프로젝트를 전달받고 SamaHUB는 대규모의 프로젝트를 Microwork로 분할해 서버에 저장한다. 한편 해외 각지의 글로벌 센터에서는 작업자들이 SamaHUB에 접속해 작업을 수행하고 작업품질을 피드백 받는다. 모든 작업이 완료되면 SamaHUB는 수신 받은 Microwork를 통합한 뒤 고객사에 전달하고 프로젝트 대금을 받는다. 이 대금은 본사 뿐만 아니라 글로벌 센터의 작업자들의 수익과 교육 등

에 사용된다. 이처럼 Samasource는 SamaHUB라는 IT시스템을 활용해 BOP계층에게 교육과 일자리를 제공하는 소셜 이노베이션 모델이라고 할 수 있다.

3.4.1 프로젝트 디자인

Samasource는 IT 선도기업의 업무처리 아웃소싱을 위해 컨설팅 차원의 접근을 하였다. 프로젝트의 규모, 성격, 업무 프로세스를 효과적으로 설정하는데 도움을 줄 뿐 아니라 파일럿 테스트(Pilot Test)를 실행하여 추가적인 서비스 제안 및 프로젝트 디자인의 완성도를 높였다(Francesca and Bradley, 2012). IT 고객사와 프로젝트 계약이 체결되면 SamaHUB는 작업을 수행할 파트너센터를 설정해 프로젝트에 필요한 훈련을 할 수 있도록 지원한다.

3.4.2 Microwork 수행

파트너 센터의 작업자들은 SamaHUB의 웹 기반 인터페이스(Web-Based Interface)를 통해 작업을 수행하며 작업자의 속도, 품질, 규모 등 성과 데이터는 Samasource 본사 직원에 의해 관리된다(Leila, 2013). 다수 작업자가 특정 작업에 대해 성과데이터가 저조하게 나타난 경우 작업이 효율적으로 디자인되었는지, 작업자가 충분히 훈련되었는지 확인하여 작업능률을 개선하였다.

SamaHUB는 자동 훈련시스템이 내장되어 있다. 작업자에게 프로젝트와 관련된 문제를 내고, 점수에 따라 작업난이도를 조정한다. 또한 업무관련 노하우나 정보를 제공하여 작업 효율성을 높였다.

3.4.3 품질보증(Quality Assurance)

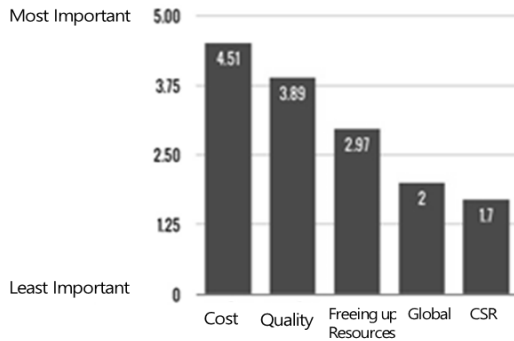
작업자가 완료한 디지털 일감은 1차적으로 파트너 센터 QA팀이 SamaHUB에 내장된(Built-in) 품질관리 도구를 통해 검증하고, 2차적으로 사마소스 본사에서 마지막 품질보증을 거치게 된다. 모든 검증과정을 통과하면 고객사에 API(application programming interface)로 결과물이 전송된다. 전송 방식은 실시간(Realtime) 전송방식과 일괄(Batch)

방식 중 선택할 수 있다(Francesca, and Bradley, 2012).

3.5 사회경제적 효과

3.5.1 경제적 효과

액센츄어(Accenture) 보고서에 따르면 기업이 비즈니스 프로세스 아웃소싱(BPO) 업체 선택 시 가장 중요한 가치는 비용으로 나타났다(Accenture, 2012).



〈Figure 5〉 BPO Clients Value

사마소스의 분석에 의하면 마이크로워킹을 통해 프로젝트를 수행하는 경우, 대형 BPO 업체보다 적어도 30~40%의 비용을 절감할 수 있다(Samasource, 2015). 또한 BPO 전문기업들이나 클라우드소싱 기업들과 솔루션 서비스를 비교했을 때 전혀 뒤지지 않는다(Ashley, 2015).

전 세계적으로 \$2.5 이하로 생활하는 BOP(Bottom of the pyramid) 계층은 30억 명에 달한다(WorldBank, 2008). 이들은 대부분 개발도상국에 거주하고 있으며, 농업이나 국내 서비스업 분야에 종사하고 있다. 더욱 심각한 것은 전 세계적으로 18억 개의 직업이 부족하며, 15억 명이 고용취약계층이라는 점이다(Leila, 2013).

사마소스는 이러한 BOP 계층에서 주로 고용 취약계층인 여성과 청소년들을 고용하였다. 2008년부터 2014년까지 총 6,397명을 고용하였으며 그들의 가족을 포함하면 모두 26,164명의 삶을 개선하였다. 사마소스의 고용 전망은 매우 밝다. 보고서

	BPO	Crowd Sourcing	Samasource
Scalable	●	●	●
90~95%SLA	●	●	●
Management	●		●
Customized	●		●
Impact			●

〈Figure 6〉 Samasource Impactsourcing

에 따르면 고용자의 수는 2017년에 총 20,000여명으로 증가할 예정이다(Samasource, 2015).

고용의 질적인 측면에 있어서도 사마소스는 Fair Wage Guide를 근거로 적정 임금을 제공하고 있다(Francesca, and Bradley, 2012). 고용자는 늘어난 임금을 통해 기본적인 생활권을 확보해 나가고 있다. 주거비용은 \$21에서 \$48로 128% 상승하였으며, 식비용은 \$20에서 \$40 이상으로 상승하였다. 교육비용은 \$14에서 \$24 이상으로 71%가량 상승되었다. 마지막으로 재정적 안전망은 5\$에서 \$12로 140%나 상승하였다(Samasource, 2015).

Monitor Inclusive Markets(2011) 조사에 의하면 사마소스와 같은 임팩트 소싱모델은 개발도상국의 빈곤을 완화하고, BOP 계층에게 직업의 기회를 줄 수 있는 효과적인 시장 지향적 솔루션으로 보인다. 본 보고서에 의하면 고용된 작업자들은 40~200%가량 수익이 상승되었으며, 삶의 질 등 다양한 측면에서 영향을 주었다(Monitor, 2011).

3.5.2 사회적 효과

사마소스의 마이크로워킹모델은 경제적인 효과 이외에도 BOP 계층의 삶의 질을 개선하고 사회적 기능을 회복시키고 있다. 연구에 의하면 인도 교외지역의 작업자들은 마이크로워킹을 수행함으로써 문제해결능력, 사회기능, 자신감 등이 향상되는 것으로 나타났다(Sharanappa and Janah, 2000).

또한 사마소스의 분석에서는 76%의 작업자가 신체적 건강이 개선된 것으로 나타났다.

또한 BOP 계층의 작업자는 사마소스의 마이크로워크 모델에만 머무르는 것이 아니라, 사회경제적 기능을 회복함으로써, 더 나은 직장으로 이동하거나, 더 높은 수준의 교육을 희망하고 있다. 사마소스 보고서에 따르면 작업자의 75%는 늘어난 임금으로 교육을 받거나, 다른 기업에 취직하였으며, 취직 3년 후 연봉은 3.7배나 상승하였다(Samasource, 2015).

4. 시사점 및 결론

4.1 사례의 시사점

본 연구에서는 IT를 이용한 기업-지역사회 혁신 모델로 사마소스의 마이크로워크 모델 사례를 분석하였다. 본 사례가 주는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 이 모델은 IT 기반의 플랫폼과 영리성 추구, 그리고 효과적 협업시스템이라는 측면에서 매우 혁신적이다.

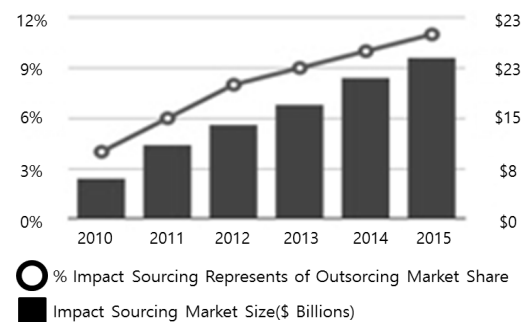
대기업의 대규모 프로젝트를 개발도상국 BOP계층의 저 숙련 노동자가 수행할 수 있는 이유는 바로 SamaHUB 때문이다. 대규모의 복잡한 프로젝트를 개인이 수행할 수 있는 크기로 쪼개고 관리하는 작업은 IT를 활용하지 않고서는 불가능에 가깝다. 또한 IT 플랫폼은 지리적 제약조건을 뛰어넘어, 전 세계에 흩어져있는 작업자들이 인터넷을 통해 공통된 프로젝트를 수행하고 필요한 훈련을 받을 수 있게 해준다.

사마소스는 비영리기관이지만 비즈니스 모델 자체는 영리추구 시스템이다. 고객사는 더 저렴한 비용으로 프로젝트를 아웃소싱 할 수 있으며, 개발도상국의 BOP계층의 작업자는 더 높은 임금과 커리어를 얻을 수 있다. 사마소스의 마이크로워크 모델은 단순히 어느 한쪽만을 위한 모델이 아니라, 시장 친화적인 솔루션을 통해 모두의 사적이익을 만족시키는 영리추구시스템이다.

사마소스는 마이크로워크 모델에서 단순히 중개인 역할만을 수행한다. 실제 업무를 수행하는 것은 BOP 계층의 작업자들이며, 이러한 업무를 통해 수익을 내는 것은 글로벌 IT 선도기업들이다. 선진국의 대기업에서부터 개발도상국의 빈곤층에 이르는 협업시스템은 앞서 살펴본 것과 같이 기존에는 없던 새로운 사회경제적 가치를 만들어 내고 있다.

둘째, 이 모델은 소셜 이노베이션(Social Innovation)에서 가장 중요한 요소인 지속가능성(Sustainability)을 확보하고 있다. 사마소스의 고객사 규모가 매우 크다. 구글, 월마트, 마이크로소프트 등 IT 선도기업 50여 개 사로 수요 측면의 안전성이 매우 높다. 또한 고용 인력의 교육에 많은 투자를 하고 있다. 앞서 논의한 기계로 대체될 위험 등은 디지털일감 수준을 향상함으로써 극복이 가능하다. Samagrope은 2013년 Samaschool을 설립하여 온라인 교육 커리큘럼을 운영하고 있다. BOP계층은 이를 통해 언제 어디서든 학습할 수 있다.

그리고 임팩트소싱 산업의 규모가 성장하고 있다. 모니터 그룹(Monitor Group)의 보고서에 의하면 임팩트소싱 산업은 2010년 45억 달러에서 2015년 200억 규모로 커질 것으로 전망되며, 이 산업의 고용 인원은 144,000명에서 같은 기간 780,000으로 증가할 것으로 전망된다(Monitor, 2011).



〈Figure 8〉 Impact Sourcing Market size

셋째, 이 모델에 대한 한국의 취약계층과 노인일자리 문제에 적용할 수 있다. 보건복지부에 의하면

한국은 취약계층을 위한 자활근로 대상자가 2014년 기준 6만 명에 이르며, 정부 지원 예산은 2014년 기준 5,494억 원에 달한다. 이러한 자활산업은 세금의존도가 높은 편으로 개선이 필요한 실정이다. 만약 사마소스의 마이크로워크 모델처럼 시장 지향적 자활근로시스템을 구축한다면, 사용되는 세금을 줄이고 취약계층의 수익도 향상시킬 수 있을 것이다.

또한 통계청 2013년 보고서에 따르면 국내 농촌의 60세 이상 인구가 62.9%로 농촌고령화 문제가 매우 심각한 수준이다. 이러한 문제 해결을 위해 농한기 등 농촌 유희인력을 대상으로 마이크로워크 모델을 적용해 볼 수 있을 것이다. 물론 고령의 농민이나 계절성 유희인력을 지속적 마이크로워크에 적합하다고 할 수 없지만, 마이크로 워크의 일감을 상황에 따라 다양하게 적용할 수 있어 활용이 전혀 불가능한 것은 아니다.

대규모 프로젝트를 작은 수준의 일감으로 나누는 마이크로워크 모델은 다양한 일감을 적용할 수 있으며, 이에 따라서 남녀노소는 물론 장애인도 참여할 수 있도록 설계가 가능하다. 시장 친화적으로 사회의 다양한 개체를 연결하고 시스템화 함으로써 새로운 소셜 이노베이션의 가능성을 찾을 수 있을 것이다.

4.2 본 연구의 공헌

본 연구는 IT를 활용한 소셜 이노베이션이 실행 사례를 직접 개발하고 분석하였다는데 의의가 있다. 즉, 대부분의 IT와 소셜 이노베이션 연구가 개념적인데 비하여 본 연구는 실제 모델을 제시하고 그 성과를 분석하였다는 공헌점이 있다. 사마소스의 구조, 작동시스템, 그리고 효과를 분석함으로써 IT 대기업과 사마소스가 가난한 개발도상국의 지역사회를 혁신하는 본 사례를 보여주었다. 이 사례를 통해서 IT를 활용한 소셜 이노베이션 시스템을 개발하고 구축하는 아이디어를 얻을 수 있을 것이다. 더 나아가 취약계층의 고용과 직업훈련의

제공과 함께 이에 참여하는 기업들에게 이득도 될 수 있는 모델을 보여주었다.

4.3 사마소스 모델의 한계와 전망

사마소스는 가난하고 방치되어 있는 제3세계 취약계층들을 IT 관련 교육을 시켜 일자리를 창출하고, 그 지역사회를 발전시켰다는 측면에서 혁신적인 IT비즈니스 모델이다. 마이크로워크라는 것이 IT의 기반이 아니고는 생각할 수 없는 것이기에 IT가 이러한 사회혁신의 매개체가 될 수 있음도 확인할 수 있었다. 사마소스의 마이크로워크 모델이 BOP 계층의 빈곤을 탈피하는 시장친화적인 해결책이라는 사실은 분명해 보인다. 하지만 다음과 같은 점이 더 개선되어야 할 것으로 보인다.

첫째, 사마소스는 작업자에게 공식적인 풀타임 직장을 제공하고 있지 않으며, 제공되는 임금 또한 월 \$875달러로 OECD국가의 기업들이 지불하는 최저임금에 크게 미치지 못하고 있다. 앞으로 최저임금 이상의 전일제 일자리로 발전하는 것이 필요하다.

둘째, 사마소스 모델은 인공지능 머신의 위협을 받고 있다. 최근 딥러닝(Deep Learning) 등 인공지능의 발전으로 사마소스가 수행하는 BPO 업무는 사람에서 기계로 전환될 가능성이 높다. 연구에 의하면 20년 이내 약 47%의 미국 내 일자리가 자동화나 로봇에 의해 대체될 가능성이 높다고 나타났다(Bornstein and David, 2011). 따라서 단순 작업으로 숙련된 인력을 더 부가가치가 높은 부분으로 훈련시킬 수 있는 시스템이 필요하다.

셋째, 마이크로워크 모델은 다수의 저 숙련 인력관리가 필연적이다. 적은 수의 본사 관리인원이 다수의 인력을 지속적으로 발굴, 고용, 훈련, 관리하는 것은 매우 어려운 일이다. 이러한 인력관리를 효과적으로 할 수 있는 체계와 기법을 개발해야 한다.

넷째, 품질리스크가 있다. IT 선도기업들은 전 세계 유저를 대상으로 IT서비스를 제공해 BPO 품질

에 매우 민감하다. 사마소스가 품질관리에 실패한다면 계약은 지속되지 않을 것이다. 따라서 최상의 품질을 유지할 수 있도록 작업을 통제하고 관리해야 할 것이다.

References

- Accenture, “Exploring the Value Proposition for Impact for Impact Sourcing”, 2012, Available at <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-exploring-value-proposition-impact-sourcing.aspx>(Accessed June 18, 2016).
- Ashley, C., “Samasource Solution Offerings”, 2015, Available at <http://www.slideshare.net/AshleyCline2/samasource-solution-offerings>(Accessed June 18, 2016).
- Avasant, “Incentives & Opportunities for Scaling the ‘Impact Sourcing Sector”, 2012, Available at <https://www.rockefellerfoundation.org/app/uploads/Incentives-Opportunities-for-Scaling-the-Impact-Sourcing-Sector.pdf>(Accessed June 18, 2016).
- Bhatt, P., A.J. Ahmad, and M.A. Roomi, “Social Innovation with Open Source Software : User Engagement and Development Challenges in India”, *Technovation*, 2016.
- Bornstein and David, “Workers of the World, Employed”, 2011, Available at <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/11/03/workers-of-the-world-employed/>(Accessed June 18, 2016).
- Borzaga, C. and R. Bodini, “What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development”, *Social Policy and Society*, Vol.13, No.3, 2014, 411-421.
- Bowen, H.R. and F.E. Johnson, *Social Responsibility of the Businessman*, New York : Harper, 1953.
- Brown, T. and J. Wyatt, “Design Thinking for Social Innovation”, *Annual Review of Policy Design*, Vol.3, No.1, 2015, 1-10.
- Cajaiba-Santana, G., Social Innovation : Moving the Field Forward, A Fconceptual Framework, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.82, 2014, 42-51.
- Citylab, “We’re So Close to Alleviating Global Poverty, and Yet So Far”, 2015, Available at <http://www.citylab.com/work/2015/10/were-so-close-to-alleviating-global-poverty-and-yet-so-far/408973/>(Accessed June 18, 2016).
- European Commission, “GUIDE TO SOCIAL INNOVATION”, 2013, Available at http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66(Accessed June 18, 2016).
- Francesca, G. and S. Bradley, “Samasource : Give Work, Not Aid”, *Harvard Business School NOM Unit Case*, No.912-011, 2012.
- Guimón, J., “Promoting Innovation in SMEs in Developing Countries : A Case Study of Costa Rica’s PROPYME Program”, *The Innovation Journal*, Vol.20, No.2, 2015.
- Kim, D.H., “Social Innovation and Sustainable Local and Regional Development”, Graduate School, Yonsei University : Dept. of Urban Planning and Engineering, 2012.
- Kim, J.T., “Steps and Road-map of Social Innovation”, 2013, Available at <http://www.slideshare.net/Thesocialentrepreneurship/steps-and-roadmap-of-social-innovation>(Accessed June 18, 2016).
- Kim, Y.C., “A Study on the Mechanism of Social Innovation : “Open Source and After”, Gra-

- duate School, Seoul University, 2014.
- (김연철, “소셜 이노베이션의 메커니즘에 대한 연구 : “오픈소스”와 그 이후”, 서울대학교 대학원, 2014).
- Leila, J., “Making the Case for Impact Sourcing - Samasource”, 2013, Available at http://www.slideshare.net/leila_c/making-the-case-for-impactsourcingbpo(Accessed June 18, 2016).
- Monitor Group, “Promise and Progress : Market-Based Solutions to Poverty in Africa”, 2011, Available at <http://web.mit.edu/idi/idi/Africa-%20PromiseAndProgress-MIM.pdf>(Accessed June 18, 2016).
- Monitor Inclusive Markets, “Job Creation Through Build the Field of Impact Sourcing”, 2011, Available at <https://www.rockefellerfoundation.org/app/uploads/Job-Creation-Through-Building-the-Field-of-Impact-Sourcing.pdf>(Accessed June 18, 2016).
- Mulgan, G., S. Tucker, R. Ali, and B. Sanders, “Social Innovation : What it is, Why it Matters and How it can be Accelerated”, The Young Foundation. Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper, 2007, 376.
- Peng, M., *Global strategy*, Boston : Cengage learning, 2013.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Vol.80, No.12, 2002, 56-68.
- Prahalad, C.K. and S.L. Hart, “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy Business*, Vol.26, 2002, 54-67.
- Samasource, “2014 Annual Report”, 2014, Available at <http://www.samasource.org/#!/impact/cjg9>(Accessed June 18, 2016).
- Samasource, “Samasource Services”, 2015, Available at <http://www.samasource.org/#!/services/uh887>(Accessed June 18, 2016).
- Sharanappa, S. and L. Janah, “Microwork for Macro-gains : Evaluating the Social Impact of ICT-based Job Creation in Rural India”, *London School of Economics and Political Science*, 2000.
- Social Innovation Generation, “Australian social Innovation from a Canadian Social Innovation Perspective”, 2011, Available at <http://www.slideshare.net/gcahill/australian-social-innovation-from-a-canadian-social-innovation-perspective>(Accessed June 18, 2016).
- Stanford Business, “Defining Social Innovation”, 2015, Available at <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>(Accessed June 18, 2016).
- Surikova, S., K. Oganisjana, and G. Grinberga-Zalite, “The Role of Education in Promoting Social Innovation Processes in the Society”, *Society, Integration, Education, Proceedings of the International Scientific Conference*, Vol.4, 2015, 233-243.
- The New York Times, “Workers of the World, Employed”, 2011, Available at http://opinionator.blogs.nytimes.com/2011/11/03/workers-of-the-world-employed/?_r=0(Accessed June 18, 2016).
- World Bank, “World Bank Development Indicators”, 2008, Available at <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>(Accessed June 18, 2016).
- Zadek, S., “The Logic of Collaborative Governance : Corporate Responsibility, Accountability and the Social Contract”, *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper*, 2006, 17.

◆ About the Authors ◆



Jung Won Lee (d2ljw510@naver.com)

Jung Won Lee has earned MBA from Korea University and CEO of withmon, a startup company. He presented papers on e-business at conferences of IT service Academy, and got the best paper award. His research interests include sharing economy, the role of IT in the society, and entrepreneurship in IT stratup company.



Cheol Park (cpark@korea.ac.kr)

Cheol Park (Ph.D. in Business Administration) is a Professor at Korea University, South Korea. He received his B.A. in Economics, M.B.A. and Ph.D. from Seoul National University. He worked for Samsung as assistant manager of global marketing before joining academic area. He has been a visiting scholar at Vanderbilt University, University of Hawaii, and Mongolia International University. His research interests include marketing in digital environment and sustainable management with creating social value. He has published papers in influential journals such as *International Marketing Review*, *Journal of Business Research*, *Industrial Marketing Management*, and *Journal of Interactive Marketing*.