

스마트폰 애플리케이션을 이용한 혁신형 사회적 기업 비즈니스 모델 개발: TREE PLANET

신 지 영*
문 정 빈**
문 재 윤***

본 연구는 스마트폰 애플리케이션을 이용하여 조림활동을 하는 사회적 기업 'TREE PLANET'에 관한 사례이다. TREE PLANET은 '환경보호' 혹은 '조림'이라는 공통된 관심사를 가진 소비자, 기업, NGO와 같은 다양한 이해관계자들이 스마트폰 애플리케이션을 매개로 상호보완적으로 작용할 수 있는 모델을 구축하였다. 즉 환경보호에 관심이 있는 일반 소비자들은 TREE PLANET 게임 안에서 현실에 심어질 가상의 나무를 기르고, 기업 고객들은 광고비를 지불하여 게임 속에서 기업의 친환경 이미지를 광고한다. 또한 기업의 광고비는 NGO들에게 전달되어 현실의 공간에서 지속적인 조림활동을 가능하게 한다. 이와 같이 TREE PLANET은 모바일 게임을 통해 조림활동의 비용을 획기적으로 낮춤으로써, 가상의 공간에 존재하는 나무를 조림활동을 통해 현실의 공간에 기르는 비즈니스 모델을 성공적으로 구현하였다. 따라서 본 연구는 조림활동이라는 사회적 목적을 달성하기 위해 스마트폰 애플리케이션을 이용하는 새로운 형태의 혁신형 사회적 기업의 비즈니스 모델에 대해 살펴보는 좋은 사례이다.

주제어: 혁신형 사회적 기업, 스마트폰 애플리케이션, 친환경 경영, 모바일 게임

1. 서론

혁신형 사회적 기업인 TREE PLANET은 2010년 개최된 'Asia Social Venture Competition'에서 1위를 차지하였고 2011년 4월에 개최된 'Global Social Venture Competition'에서는 3위에 입상하였다. 또한 2013년 1월 서울특별시에 의해 혁신형 사회적 기업으로 선정되었다. 사회적 기업 분야 뿐 아니라 2011년 한국 모바일 어워드에서 광고 대상을 수상하였고, 2012년 대한민국 인터넷 대상에서 3위, 2013 레드닷 디자인 어워드에서 커뮤니케이션 디자인 부분 본상을 차지함으로써 스마트폰 애플리케이션으로서의 성과도 인정받았다.

플리케이션으로서의 성과도 인정받았다.

TREE PLANET의 비즈니스 모델은 다음과 같다: 스마트폰에서 사용하는 스마트폰 애플리케이션을 제공하여 사용자들로 하여금 모바일 게임을 통해 가상의 나무를 심고 기르도록 한다. 게임을 하는 동안 사용자들은 TREE PLANET과 제휴를 맺은 기업들의 광고를 접하게 된다. 사용자가 게임을 통해 가상의 나무를 완성하면 조림할 지역에서 활동하고 있는 현지 NGO들은 전달받은 광고 수익금을 이용해 현지 주민들과 함께 실제 묘목을 심고 기르게 된다. 이러한 일련의 활동들을 통해 애플리케이션 사용자가 직접 나무를 심는 수고와 비용을 절약하면서 동시에 훼손되어 가고 있는 숲을 복원하는 효과

논문접수일: 2013. 03. 28. 1차 수정본 접수일: 2013. 08. 12. 2차 수정본 접수일: 2013. 09. 05. 게재확정일: 2013. 09. 10.

* 고려대학교 경영대학 박사과정(alfolike@korea.ac.kr), 제1연기자

** 고려대학교 경영대학 부교수(jonjmoon@korea.ac.kr), 교신저자

*** 고려대학교 경영대학 부교수(jymoon@korea.ac.kr), 공동저자

를 얻게 된다.

1970년대부터 사회적 기업이 출현한 유럽과 달리, 국내 사회적 기업은 1990년대 후반에 생겨나기 시작하였다. 1997년 IMF 외환위기를 겪으며 국내 경제는 높은 실업률과 고용 불안정 등의 문제로 취업 취약계층이 증가하기 시작하였다. 동시에 고령화의 가속화가 심해지고 여성의 사회진출이 급속하게 증가하면서 기존 시장과 정부에서 해결하지 못하는 새로운 사회문제들이 출현하였다. 사회적 기업은 이러한 다양한 사회 문제들을 해결하기 위해 나타난 새로운 형태의 조직이다(김혜원, 2009; 양준호, 2011; 김희영, 조준서, 2012). 사회적 기업의 정의는 그 사회적, 정치적, 경제적 탄생 배경에 따라 다양하게 나타나고 있어(이은선, 2009; 조영복, 양용희, 김혜원, 2008; 조영복, 박선화, 류정란, 2010; Kerlin, 2010), 국가 혹은 담당기관마다 다른 정의를 사용하고 있다. 그러나 이러한 정의들 가운데 공통되는 내용을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 각 기업마다 명확한 사회적 목표를 가지고 다양한 관련 이해관계자를 고려한다는 점, 둘째, 임금을 지불하고 위험을 감수하며 제품이나 서비스를 생산함으로써 시장을 통해 가치를 창조한다는 점이다(조영복, 박선화, 류정란, 2009).

공통의 사회적 문제를 인식하고 있는 다양한 이해관계자를 아울러서 스마트폰 애플리케이션을 기반으로 하나의 비즈니스 모델로 만들어낸 TREE PLANET을 살펴보는 것은 세 가지 측면에서 의미가 있다. 첫째, TREE PLANET은 사회적 기업의 좋은 사례이다. 현재 국내에서 사회적 기업에 관한 관심은 매우 높아지고 있는 반면, 성공적인 사회적 기업에 대한 학문적 연구는 미미한 편이다(라준영, 2010). 따라서 본 사례연구는 사회적 기업 연구에 대한 수요를 다소나마 충족시킬 수 있을 것이다. 둘째, TREE PLANET은 최근 각광받고 있는 스마트폰 애플리케이션의 성공 사례이다. 최근 스마트폰이

나 태블릿 PC를 대상으로 많은 기업들이 서비스를 제공하지만 대부분의 애플리케이션들은 콘텐츠의 짧은 수명과 확장성의 한계라는 문제에 직면하고 있다. TREE PLANET은 기존의 기업들이 게임 안에서 콘텐츠를 업데이트하는 방식에서 벗어나 나무를 키우는 방식이나 실제 심어지는 장소의 변화 등 오프라인과 연계된 콘텐츠의 다양성으로 짧은 수명의 문제점을 극복하여 2013년 현재 2년이 넘게 장기적으로 이용되고 있다. 또한 모바일과 SNS, 온라인으로의 확장을 넘어서 오프라인에서의 다양한 조림활동 방식을 선보이며 모바일 게임의 확장성 문제를 해결하고 있다. 따라서 모바일 게임 애플리케이션의 한계를 벗어날 수 있는 다양한 방식을 보여주는 좋은 사례이다. 셋째, TREE PLANET은 전 세계적으로 주목받고 있는 '친환경 경영(Green Management)'의 모범적인 사례이다. 최근 전 지구적 기후 변화로 인한 대규모 자연재해 사례가 빈번히 발생하고 있다. 이러한 문제는 한 국가의 노력만으로 해결할 수 없는 문제이기에 이를 해결하기 위해 세계 여러 나라들이 모여 교토의정서와 같은 기후변화 협약을 체결하고 온실가스 배출을 줄이기 위해 노력하고 있다. TREE PLANET은 경제성장 과정에서 지구와 환경을 생각하는 '지속가능한 발전(Sustainable Development)'과 직접적으로 연결되는 새로운 방식의 비즈니스 모델을 보여주고 있다.

II. TREE PLANET

TREE PLANET은 '나무로 가득한 초록별을 만든다'는 비전을 바탕으로 2009년 설립된 혁신형 사회적 기업이다. TREE PLANET은 사막화 방지를 위한 조림과 파괴되어가는 열대 우림 조림사업을 통

해 산림을 복구하고자 한다. 이와 같은 조림사업의 활성화를 통해 TREE PLANET은 전 세계적으로 사회경제적 가치를 창조하고자 하는 것이다. '누구나 쉽게 나무를 심을 수 있게 만든다'는 기업 미션에 따라 스마트폰 사용자라면 누구든지 쉽게 가상의 나무를 심고, 기를 수 있도록 하였다. 고유의 비즈니스 모델인 스마트폰의 모바일 게임 애플리케이션을 기본으로 하는 나무심기 프로그램은 사용자들이 가상 공간에서 나무를 기르는 것만으로 자연스럽게 자연 환경 개선에 참여하도록 함으로써 가치를 창출한다.

2.1 관련 이론 및 창업배경

2.1.1 외부성과 거래비용

1) 외부성¹⁾

삼림의 파괴는 부정적인 외부성(Negative Externality)을 발생시킨다고 볼 수 있는데, 이는 삼림을 개간하여 경제적 이익을 추구하는 개발자는 삼림이 공급하는 산소 배출, 탄소 흡수, 생태계 다양성 보존 등의 편익을 소멸시키지만 그에 대한 대가를 지불하지 않기 때문이다. 조림활동은 그와 반대로 긍정적인 외부성(Positive Externality)을 발생시킨다. 경제학 이론에 따르면 부정적인 외부성을 발생시키는 행위들은 적정 수준보다 과다하게 행해지는 반면, 긍정적인 외부성을 발생시키는 행위들은 적정 수준보다 적게 행해진다. 이러한 상황을 해결하기 위해서는 외부성에 대해 적절한 가격을 매김으로써 외부성을 내부화(Internalize) 하는 것이 필요하며, 공해세, 탄소배출권 거래 등이 모두 이와 같은 필요에서 나온 정책 도구라고 할 수 있다.

2) 거래비용

외부성을 내부화하는 데 있어서 가장 큰 장애가 되는 것이 거래비용의 존재이다. 외부성을 내부화하기 위해서는 외부성을 발생시키는 측과 외부성의 영향을 받는 측이 내부화에 동의하고 서로 받아들일 수 있는 해결책을 도출해야 하지만 이해 당사자의 수가 많고 이해관계가 복잡할 경우 해결책을 도출하는 비용이 크므로 외부성이 내부화되지 못하는 경우가 종종 발생 한다(Coase, 1960). 조림도 이와 같은 경우인데 조림을 하는 당사자와 혜택을 보는 이들 사이에 지리적 거리가 멀 뿐 아니라 관련 당사자들이 매우 다양하므로 이들의 이해관계를 조정하여 합의에 이르는 매우 힘들다. 특히 한 나라 안에서 라면 정부가 정책에 의해 강제적인 내부화를 달성할 수도 있겠지만 국제적인 차원에서는 그것 또한 불가능하다.

따라서 조림활동의 경우 시장을 이용하여 거래비용을 줄이는 방법이 더 나은 대안이 된다. TREE PLANET의 비즈니스 모델은 조림의 가치를 크게 느끼는 소비자들과 기업들을 우선적으로 참여시켜 이들로 하여금 최소한의 비용을 통해 조림 활동을 촉진하는 효율적인 외부성의 해결 방안이라고 할 수 있다.

2.1.2 조림 관련 사회공헌 활동의 문제점

앞서 설명한 이론적인 배경 이외에 현실에서의 실제적 창업배경은 다음과 같이 설명할 수 있다.

최근 기업의 사회적, 환경적 책임이 주목을 받으면서 많은 기업들이 앞을 다투어 관련 사회공헌 활동을 펼치고 있다. 하지만 기존 기업들 중 이미 조림 관련 사회공헌 활동을 하고 있는 기업들의 활동은

1) 외부성(externality): 한 사람의 행위가 제삼자의 경제적 후생에 영향을 미치고 그에 대한 보상이 이루어지지 않는 현상으로, 제삼자의 경제적 후생수준을 낮추는 외부효과를 부정적 외부성이라 하고, 제삼자에게 이득을 주는 외부효과를 긍정적 외부성이라 한다 (Mankiw, 2005).

몇 가지 문제점을 안고 있다. 첫 번째 문제점으로는 기업의 나무심기 활동은 대체적으로 일회적인 행사로 그치는 경우가 대부분이라는 점이다. 우리나라의 나무심기 행사를 하는 기업들은 대부분 식목일을 기준으로 특정장소에 묘목을 심는 것이 일반적이다. 따라서 이를 지켜보는 소비자들 또한 이것이 진정성을 가지고 행해지는 활동이 아니라고 생각하는 경향이 있다. 서구 주요언론의 설문결과를 살펴보면 응답자의 48.2%가 사회적 책임을 내세우는 기업들의 활동이 단순한 “쇼”일 뿐이라고 평가한다고 한다.²⁾ 따라서 일회성 조림활동은 기업의 이미지를 개선시키지 못하는 비효율적인 활동이 되기 쉽다. 두 번째 문제는 식목 행사 이후, 기업이 심은 나무들이 어떻게 자라나는 지에 대한 관심이 부족하다는 것이다. ‘조림’을 한다는 것은 나무를 심는 것만큼 사후 관리도 중요하다. 하지만 대부분의 기업에서 사후 관리가 전혀 이루어지지 않는 것이 현실이다. 따라서 진정한 조림 활동을 위해서는 심은 나무에 대한 지속적인 관리가 가능한 비즈니스 모델이 필요하다.

2.2 비즈니스 모델

TREE PLANET의 사업 모델은 다음과 같다: 스마트폰 이용자들이 무료 애플리케이션을 통해 가상의 나무를 심고 기른다. 게임의 파급력을 인지하는 기업들이 TREE PLANET과의 제휴를 통해 게임 속 다양한 아이템을 제공하고 이에 따른 광고비를 부담하면 이는 곧 조림활동을 위한 자금이 된다. 모바일 게임을 통해 소비자들이 기른 가상의 나무가 완성되면 환경단체는 실제 묘목을 지정된 장소에 심어서 기르게 된다. 이를 단계로 나누어 설명하면 다음과 같다.

- * 제 1단계: 소비자들이 무료로 TREE PLANET 모바일 게임 애플리케이션을 다운받음.
- * 제 2단계: 제휴 기업은 TREE PLANET 게임상의 광고를 통해 자신들의 환경에 대한 관심을 홍보하고 광고비를 제공함. TREE PLANET 게임 속 다양한 아이템 안에 제휴기업의 로고가 삽입됨.
- * 제 3단계: 소비자들이 게임을 통해 가상의 나무를 기르면서 기업의 광고에 노출됨.
- * 제 4단계: 모바일 게임을 통해 완성된 가상의 나무가 TREE PLANET으로부터 자금을 지원받는 환경단체에 의해 실제로 심어짐.

위의 과정을 그림으로 살펴보면 다음과 같다.



자료: TREE PLANET

〈그림 1〉 TREE PLANET 비즈니스 모델

2) 한겨레신문, 2004-1-27/28. “상생의 기업경영”

TREE PLANET 비즈니스 모델의 특징은 각각의 이해관계자를 유기적으로 연결시켜 이들 모두에게 이익이 배분되는 형태라는 점이다; 평소 환경에 관심이 많았거나 환경과 관련이 깊은 사업을 펼치고 있는 기업들은 무료 모바일 게임 애플리케이션을 통해 광고를 노출하면서 좋은 이미지를 얻고 그 대가로 광고비를 지불한다. 이렇게 얻은 광고 수익은 TREE PLANET과 양해각서를 체결한 각지의 조림관련 NGO에게 전달되어 나무가 심어지게 되는 것이다. 현지의 NGO 들은 TREE PLANET과의 협력을 통해 안정적으로 조림활동을 할 수 있는 경제적인 기반을 마련할 수 있다. 소비자들은 무료로 제공되는 TREE PLANET 애플리케이션을 다운로드 받아서 가상의 나무를 키우며 다양한 방식으로 기업의 광고를 접하게 된다. 소비자들은 단지 가상의 나무를 가꾸는 게임을 하는 것만으로도 현실에서 나무를 심어 실제로 환경 보호에 참여하게 되고 이에 따른 만족을 느낄 수 있게 된다.

TREE PLANET 비즈니스 모델의 경제적 기반은 환경과 관련된 사회적 책임 활동을 통해 광고효과와 기업 이미지 제고 효과를 동시에 얻고자 하는 기업 고객으로서 특히 환경과 관련이 깊은 에너지, 자동차, 제철, 제지 기업 등을 예로 들 수 있다. TREE PLANET은 기업을 광고 계약 규모에 따라 네 가지 그룹으로 나누고 각 그룹에 따라 다양한 활동들이 진행되도록 하고 있다.

첫 번째 유형은 이미 자신의 기업에서 나무를 심

는 프로그램이나 행사를 다양하게 진행하고 있는 기업들의 스폰서십 형태인 Honored Sponsor 형태이다. 이러한 기업은 추가로 조림비용을 부담하기 보다는 자신들이 조림영역에 공헌을 하고 있다는 사실을 광고를 통해 알리고자 하는 것이 주요한 목적이 된다. 따라서 이러한 기업들을 대상으로 기업의 조림사업과 관련된 활동을 TREE PLANET 애플리케이션을 통해 알릴 수 있게 한다. 두 번째 Seed Class와 세 번째 Tree Class 유형은 직접 조림과 관련된 사회공헌활동을 하고 있지는 않지만 앞으로 이러한 활동을 하고자 하는 기업을 대상으로 한다. 광고 금액에 따라서 Tree Class 혹은 Seed Class로 구분할 수 있다. 이 구분에 속하는 기업들은 TREE PLANET을 통해 원하는 광고를 할 수 있으며, 이러한 기업의 광고비는 TREE PLANET의 주 수입원으로 실제 조림을 할 때 사용하게 된다. 네 번째 유형은 조림과 관련된 사회공헌을 전사적으로 이용하고자 하는 기업을 대상으로 하는 Forest Class이다. Forest Class 광고를 계약한 기업은 게임 내, 외부에 기업의 브랜드가 노출되는 것은 물론이고 실제 조림에 들어가는 비용의 상당부분을 책임지게 된다. Forest Class에 속한 기업들과의 협력을 통해 2013년 5월 몽골과 중국에 각각 위치한 '한화 태양의 숲'이 조성되었고 국내의 경우 강남지역에 '더블에이 노 스트레스 공원'이 조성되었다.

〈표 1〉 TREE PLANET 광고 계약 구분

광고 계약 구분	기업	광고효과
Forest Class	(주)한화, Double A	실제 숲 조성
Tree Class	TOYOTA	게임 내 기업 브랜드 노출
Seed Class	Ridibooks	게임 외 온라인매체를 통한 브랜드 노출
Honored Sponsors	(주)LG, POSCO 등	

자료: TREE PLANET

2.3 이해관계자

2.3.1 주요 이해관계자

TREE PLANET의 주요한 이해관계자는 1) 스마트폰이나 안드로이드 폰을 이용해 TREE PLANET 애플리케이션을 다운로드 받아서 나무를 가꾸고 키우는 **서비스이용자**, 2) 친환경 기업의 이미지나 에너지 산업 등과 같이 환경과 밀접한 관계를 가지고 있어 이와 관련된 활동을 위해 TREE PLANET에 광고를 통한 조림사업에 투자를 하고자 하는 **기업**, 3) 기업들이 투자한 자금을 이용해 직접적으로 숲에 조림사업을 펼치는 **NGO**, 4) 조림을 통해 영향을 받는 **자연환경** 등으로 나눌 수 있다. 주요 이해관계자들과 관련된 영향력 및 그 결과는 아래 <표 2>와 같다.

1) 서비스 이용자

서비스 이용자의 경우 본인이 가상의 나무를 돌보는 시간을 투자하는 것만으로도 지구환경 개선에 도움을 주고 있다는 감정적 편익을 누릴 수 있게 된다.

뿐만 아니라, 게임을 이용하는 동안 기업의 광고에 자연스럽게 노출되면서 같은 관심을 공유하는 기업에 대한 정보를 접하게 된다. 또한 기본적으로 게임을 함으로써 발생하는 재미있는 경험을 제공받게 된다.

2) 광고기업

이해 당사자로서 광고기업은 TREE PLANET에 광고비를 제공하게 된다. 이를 통해 기업들은 기업의 자원과 비용, 시간을 들여 환경을 보호하는 활동을 하지 않고도 많은 소비자들에 친환경 기업으로서의 이미지를 전달할 수 있게 된다. 기업 고객의 경우 TREE PLANET을 통해 조림과 관련한 환경에 투자함으로써 일반 소비자들에게 기업 이미지를 긍정적으로 개선할 수 있을 뿐만 아니라 투자자 혹은 기업 내부고객과 같은 다양한 이해관계자들의 관심과 기대에 부응할 수 있게 된다. 소비자들에게 자사 제품 구매에 대한 유인을 제공하는 동시에 기업 내부 고객들에게는 자사에 대한 자부심이나 충성도를 높이는 데에도 좋은 기회가 될 수 있다. 더 나아가 기업이 속한 지역사회 및 정부, 비영리단체들의 신뢰

<표 2> TREE PLANET 이해관계자

이해관계자	투입내용	활동	결과, 영향
서비스 이용자	정보이용료 및 시간	스마트폰용 TREE PLANET 애플리케이션 서비스를 이용	애플리케이션 사용이 지구환경개선에 도움을 준다는 만족감과 게임을 통한 재미
광고기업	광고비	TREE PLANET 애플리케이션 광고에 대한 광고비를 지급	친환경기업 이미지 광고효과
조림단체 (NGO)	노동, 조림관련 전문지식	TREE PLANET에서 제공한 사업비를 사용하여 조림사업을 진행	소득원의 발생으로 조림사업 활성화
자연 환경			조림을 통한 숲의 복원 탄소고정을 통한 온실가스 배출 저감 효과 야생동물 서식처 증가와 이로 인한 생태계 안정

자료: TREE PLANET

를 얻는 데에도 큰 도움이 된다. 이러한 호혜적인 신뢰관계는 경쟁자들에게 새로운 진입장벽으로 작용하는 동시에 기업의 다양한 활동을 지원해주는 중요한 요인이 된다.

3) NGOs (조립단체)

인도네시아와 같이 산림이 파괴되고 있는 현지의 NGO 들은 TREE PLANET과 협력함으로써 안정적인 일자리와 소득을 얻게 되며 이는 보다 활발한 조립 활동으로 이어진다.

4) 자연환경

마지막 주요 이해관계자는 자연환경이다. TREE PLANET의 활동을 통해 망가진 산림이 복원되어 탄소고정을 통한 온실가스 배출 저감 효과를 기대할 수 있다. 또한 숲이 파괴되면서 함께 파괴되는 생태계도 조립활동을 통해 다시 복원할 수 있게 된다.

이와 같이 TREE PLANET은 주요 이해 관계자인 소비자, 기업, NGO, 그리고 환경 모두에게 이익을 가져다주게 되는 것이다.

위의 <표 2>에 있는 주요 이해관계자 이외에 이해관계자로는 지역사회나 정부를 들 수 있다.

5) 정부

조립 사업이 벌어지는 현지 정부의 경우 현지 인력의 고용을 통해 세수 증대와 고용창출 효과를 누릴 수 있다. 뿐만 아니라 정부가 직접 시행해야 할 조립 사업의 일부를 TREE PLANET이 대신 해 줌으로써 비용절감의 효과도 발생하게 된다.

6) 지역사회

조립 사업 지역에 위치한 지역사회 또한 조립으로 인한 직접적인 자연 환경 개선 효과 (공해 감소 및 사막화 방지)와 조립을 통한 경관 개선 효과 (공원

화)에 따른 혜택을 누릴 수 있다.

2.3.2 경쟁자

경쟁자의 경우 직접적인 이해관계자에 속하지는 않으나, TREE PLANET이 직면한 경영 환경을 이해하고 장기적인 생존 전략을 수립하기 위해 경쟁 애플리케이션을 살펴보는 것이 필요하다.

2013년 6월 기준으로 TREE PLANET의 경쟁자라 고려되었던 애플리케이션들이 모든 사라진 상태로서 과거에 존재한 유사한 형태의 경쟁자로는 'Real Tree', 'Cause World', 그리고 'Eco-Tree' 정도를 들 수 있다. Real Tree는 애플리케이션을 판매한 돈으로 나무를 심는 구조를 가지고 있는 유료 애플리케이션이다. 즉 애플리케이션을 구입한 사람의 수에 따라 심어지는 나무의 수가 결정되는 구조이다. 본 애플리케이션은 2009년에 출시된 이래 2011년까지 약 2년 동안 2,041명이 다운받았다. 즉 심은 나무수가 2,041그루 밖에 되지 않는다는 것을 의미한다. Cause World는 온, 오프라인 상에서 나무를 심는 인터페이스를 제공, 포인트를 쌓아 기부를 하면 실제 나무를 심어주는 구조를 지니고 있다. Eco-Tree는 사용자가 애플리케이션 내에서 나무에 관한 글을 쓰면 나무를 심어주는 비즈니스 모델을 구축하였다. 즉 글을 기부의 한 형태로 보고 기부 성과에 따라 나무를 심어주는 프로그램이다. 이러한 과거에 존재했던 경쟁 애플리케이션들을 간단히 비교하여 <표 3>과 같이 정리하였다.

기존 경쟁 비즈니스 모델들은 사용자들의 선의에 기대해 유료로 애플리케이션을 제공하는 단순한 방식을 가지고 있었다. 이는 스마트폰 애플리케이션의 장점을 적극적으로 활용하지 않고 단순히 기존의 기부 형태의 채널만을 바꾼 형식이었다. 오히려 스마트폰 애플리케이션이라는 제한된 공간에 의존함으로써 유치 가능한 기부자의 수를 제약했고, 일회성 에

〈표 3〉 TREE PLANET 경쟁 애플리케이션

분석	Cause World	A Real Tree	Eco-Tree
핵심내용	가상포인트 → 기부	애플리케이션 구매 → 조림	나무에 관한 글쓰기 → 조림
장점	온라인과 오프라인의 연계	환경업체와 연계한 활동	체계적인 비즈니스 구조
단점	실제 사용자의 오프라인 활동 제약	실제구매가 발생했을 때만 나무를 구매, 조림하는 구조	홍보부족, 사용자의 관여도 높음

자료: TREE PLANET

플리케이션 구매 이후 지속적으로 사용자가 기부할 가능성이 단혀 있었다. 따라서 경쟁 애플리케이션들의 실패를 극복하기 위해 TREE PLANET은 게임이라는 형식을 이용할 뿐만 아니라 지속적으로 게임의 콘텐츠를 업데이트 하여 소비자들의 흥미를 유발하고 애플리케이션을 사용할 수 있도록 하였다. 뿐만 아니라, 애플리케이션이라는 모바일 공간의 제약에서 벗어나기 위해 페이스북과 같은 SNS는 물론이고 온라인 사이트를 이용하여 모델을 확장, 이는 TREE PLANET 애플리케이션의 수명을 연장해 주는 가장 큰 경쟁력으로 작용하고 있다.

III. 사회적 기업

3.1 사회적 기업의 정의

1970년대에 세계에서 가장 먼저 사회적 기업의

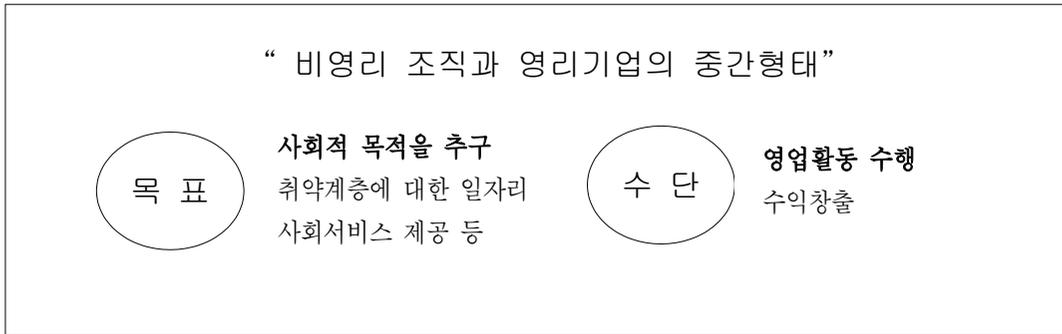
개념이 출현한 영국이나 1980년에 사회적 기업이 등장한 미국에서는 높은 실업률과 고용 불안정 등의 문제로 취업 취약계층이 증가하기 시작하였으며 이와 동시에 고령화의 가속화 및 여성의 사회진출 증가 등으로 많은 사회적 서비스가 필요하게 되었다. 이러한 사회적 변화가 시장과 정부 이외의 제 3섹터의 역할을 필요로 하였고 이것이 바로 사회적 기업이 태동하게 된 배경이다(유누스, 2008: Hart, 2010). 국내에서는 1997년 외환위기를 겪으며 2000년대에 들어서 비로소 사회적 기업에 대한 논의가 시작되었다.

현재 ‘사회적 기업’에 대한 정의는 사회적, 학문적으로 합의가 이루어지지 않고 있어 단체 및 학자에 따라 다양한 형태를 보이고 있다(강민정, 2012). 유럽리서치네트워크(EMES, European Research Network)의 경우 네 가지의 경제적 기준과 다섯 가지의 사회적 기준을 가지고 양 측면에서 기준을 충족시키는 기업을 사회적 기업이라 정의했다. EMES의 9가지 기준을 정리하면 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 사회적 기업의 기준 (EMES)

경제적 기준	사회적 기준
<ul style="list-style-type: none"> • 제품생산과 판매 서비스의 지속적 활동 • 고도의 자치성 • 경제적 위험의 존재 • 최소한의 유급노동 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 공헌이라는 명확한 목적 • 시민 집단이 설립하는 조직 • 자본 소유에 기인하지 않는 의사결정 • 이해관계자들의 참여 • 이윤분배 제한

자료: 노동부, 사회적 기업 육성 기본계획, 2008



자료: 고용노동부

〈그림 2〉 사회적 기업의 정의

사회적 기업이 가장 먼저 태동한 유럽에서의 사회적 기업의 정의는 경제적, 사회적 기준을 바탕으로 하고 있다. 경제적 기준은 최소한의 유급 노동항목에서 볼 수 있듯이 경제적인 자립을 강조하고 있다. 특히 이러한 경제적 자립의 강조는 비영리 기관과 사회적 기업을 구분 짓는 가장 큰 차이점이라 할 수 있다. 사회적 기준의 경우 사회적 기업의 설립 목표가 영리기업의 그것과는 다르다는 것을 보여주고 있다. 위의 정의는 Borzaga and Defoumy (2004)가 밝힌 비영리섹터와 사회적 경제부문의 교집합이라는 사회적 기업의 정의와 일맥상통한다. 또한 OECD의 경우 1999년 사회적 기업을 기업의 활동과 조직 방식을 떠는 동시에 사회적인 공익활동을 하는 조직으로서 주요 목적이 이윤 극대화가 아닌 특정한 경제 및 사회적 목적을 가지고 재화 및 용역의 생산이나 사회에서 소외되는 계층 및 실업 문제에 대해 혁신적인 해결책을 제시하는 조직이라고 정의하였다. 국내에서의 정의를 살펴보면 양준호(2011)는 위에서 언급한 사회적 목적과 경제적인 기준과 더불어 혁신성을 갖춘 조직체를 사회적 기업이라 정의하였다. 2007년 제정된 사회적 기업 육성법 제 2조에 따르면 사회적 기업이란 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산 및 판매

등의 영업활동을 수행하는 기업을 일컫는다.

이상의 논의에서 간단히 알아본 바와 같이, 비록 사회적 기업에 대한 정의는 조금씩 차이가 있으나 이들의 정의에서 찾을 수 있는 공통적 특성은 첫째, 각 기업마다 명확한 사회적 목표를 가지고 다양한 관련 이해관계자를 고려한다는 점(유누스, 2010), 둘째, 임금을 지불하고 위험을 감수하며 제품이나 서비스를 생산함으로써 시장을 통해 가치를 창조한다는 점이라 할 수 있다(조영복 외, 2009).

3.2 사회적 기업의 유형

사회적 기업은 크게 사회서비스 제공형과 사회 혁신형으로 구분할 수 있다. 기존의 연구들은 사회 서비스 제공형의 분류를 다루고 있는 것이 대부분이다(강욱모, 심창학, 2012). 국내에서 사회 서비스 제공형의 분류 중 가장 많이 사용되는 것은 사회적 기업 육성법시행령에서 사용하고 있는 것으로서, 일자리 제공형, 사회서비스 제공형, 혼합형, 기타형으로 나뉜다(사회적 기업 육성법 시행령, 2007). 사회서비스 제공형 사회적 기업은 경제적 약자나 소외계층을 대상으로 고용기회나 사회서비스를 제공하는 형태의 사회적 기업으로서, 장애우를 고용하여 빵을 만들어 판매하는 ‘밀알베이커리’, 저소득층 학생들을

위한 강의를 제공하는 '공신' 등이 대표적이다.

한편, 최근 국내외적으로 혁신형 사회적 기업이라는 용어를 많이 사용하고는 있으나, 혁신형 사회적 기업에 대한 명확한 정의에 대한 연구는 부족하다(박동수, 구언희, 2011). Elkington and Hartigan (2008)은 혁신적 기업을 세 가지로 분류하였는데, 자본차입 비영리 벤처, 혼합형 비영리 벤처, 사회적 기업 벤처로 분류하였다. 이중 앞의 두 가지 유형의 경우 경제적 약자와 같이 주류시장에서 소외된 계층에 편익을 제공하는 것과 같이 국내에서 정의하는 사회 서비스 제공형과 그 맥락을 같이 한다. 그러나 세 번째 유형인 사회적 기업의 벤처 유형의 경우 기업의 설립 목적 자체가 사회적, 환경적으로 새로운 변혁을 일으키는데 있어 앞의 두 유형과는 다른 성격을 갖는다. 따라서 본 연구에서는 혁신형 사회적 기업을 Elkington and Hartigan (2008)이 사회적 기업 벤처에 관해 제시한 '사회적 혹은 환경적인 변혁을 이끌어 내고자 하는 사명을 가진 기업가에 의해 창업된 벤처 기업'이라고 정의하고자 한다. 이러한 혁신형 사회적 기업의 대표적인 예로는 Grameen Bank, One World Health, EcoFaeBrick 등 해외의 사례를 들 수 있다.

One World Health는 저개발국에서 흔하게 발생하는 흑열병이나 말라리아 등의 약을 저가에 판매하는 사회적 기업이다. 개발은 되었으나 채산성이 낮아 일반적인 제약업체가 시판하지 않는 약을 Orphan Drug이라고 한다. 이들이 채산성이 낮은 이유는 바로 이러한 질병이 대부분 저개발국가에서 발생하기 때문에 약에 대한 구매력이 낮기 때문이다. 따라서 One World Health는 다국적 제약회사들로부터 Orphan Drug 들을 구매하여 저개발국에 저렴한 가격에 보급하는 일을 하고 있으며, 지금까지 수십만 명의 생명을 구했다는 평가를 받고 있다(고용노동부, 2012). EcoFaeBrick는 소똥을 이용하여 벽돌을 만드는 아이디어를 가지고 사회적 기업

을 만들었다. EcoFaeBrick가 세워진 인도네시아는 길이나 논밭에 널린 소똥 때문에 환경오염 등과 같은 문제점을 안고 있었다. 이렇게 처치곤란인 소똥을 이용해 벽돌을 만듦으로써 환경개선과 싼 값에 벽돌을 제공하는 두 가지의 사회적 가치를 창출해 낼 수 있었다. 위의 두 기업은 모두 혁신적인 아이디어를 통해 새로운 비즈니스 모델을 만들어 냈다는 공통점이 있다. 국내에서는 염가의 보청기를 제작 판매하는 딜라이트가 사회혁신형 사회적 기업에 속한다고 할 수 있으며, TREE PLANET의 경우에도 이와 같은 사회혁신형 사회적 기업이라 할 수 있다.

IV. 스마트폰 애플리케이션 시장

4.1 시장 규모 및 전망

최근 국내, 외에서 스마트폰의 사용자가 크게 증가하고 있다. 2009년 73만 명에 불과했던 스마트폰 사용자는 2011년 3월 기준으로 1000만 명을 넘어섰다(경영정보연구, 2012). 해외 스마트폰 시장 규모를 살펴보면 2010년 전 세계 휴대폰 총 누적 판매량은 15억 8,800만대로 전년대비 31.1% 증가한 것으로 나타났다. 특히 시장조사기관 가트너에 따르면 2011년 스마트폰 판매량은 약 4억 6,800대에 이르는 것으로 발표하였다. 이는 전체 휴대폰 시장에서 스마트폰의 점유율이 20.3%까지 올라갈 것이라고 예상한 Digitimes의 발표와 흡사하다. 스마트폰 사용자의 증가와 함께 앱스토어를 기반으로 한 애플리케이션 시장의 규모도 함께 증가하고 있다. 예로 애플의 앱스토어는 2011년 기준 8만 5천여 개발사가 등록되어 있고 이들이 공급하는 애플리케이션의 수는 약 47만개에 이르는 것으로 나타났다.³⁾

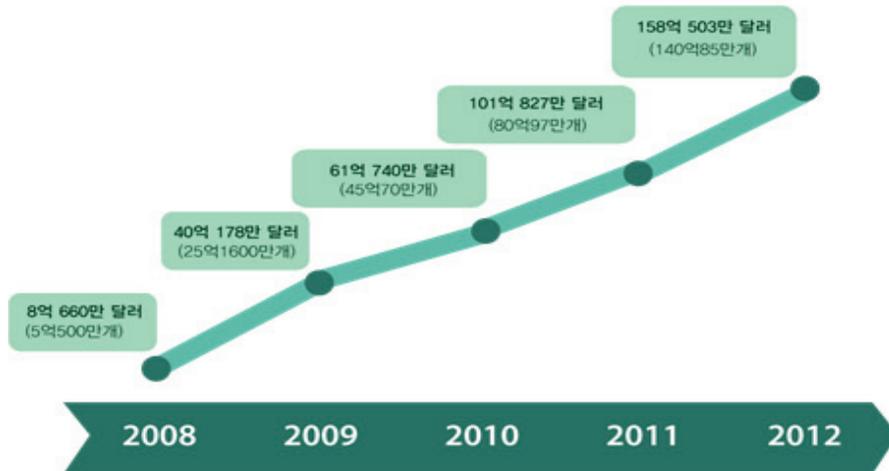
〈그림 3〉과 같이 전 세계 스마트폰 애플리케이션 다운로드 시장은 2010년 기준 61억 740만 달러 규모이다. 또한 이와 관련된 광고 시장의 규모만도 5억 963만 달러에 이르는 것으로 추정된다.⁴⁾ 위의 그래프 추이를 살펴보면 애플리케이션 시장은 2008년부터 연간 약 70%이상의 폭발적인 성장세를 지속하고 있으며, 가트너의 발표에 의하면 2009년 한 해 동안 애플리케이션 판매를 전문으로 하는 앱스토어의 수가 8개에서 35개로 증가하였고, 이러한 앱스토어를 통해 공급된 애플리케이션 중 아이폰 애플리케이션은 20만개, 안드로이드 폰 애플리케이션은 95,000만개인 것으로 집계되었다(경영정보연구, 2012).

〈그림 4〉의 그래프는 스마트폰 애플리케이션시장의 수익을 나타내고 있다. 특히 TREE PLANET과 밀접한 연관이 있는 Ondec Ad(광고기반) 애플리케이션 시장이 2009년에 전체 애플리케이션 시장의 12%에 그쳐 시장에서 차지하는 비중이 미비하였

다. 하지만 시간이 지남에 따라 점점 증가하여 2012년에는 광고기반의 애플리케이션이 전체시장의 28%로 증가한 것으로 나타났다.

4.2 애플리케이션 주요 소비자

TREE PLANET의 주요소비자가 되는 애플리케이션 주요 사용자의 연령분포를 살펴보면 〈그림 5〉와 같다. 애플리케이션을 직접 다운로드 나무를 키우고 가꾸는 역할을 하는 서비스 사용자의 경우 현재 주로 스마트폰을 사용하고 있는 20대 중반~40대 초반의 그룹이 된다. 이들 중 아이폰과 안드로이드, WebOS 기반의 스마트폰 소비자 중 가장 많은 비중을 차지하는 연령대인 25~34세의 그룹의 경우 소위 'G세대'라 불리는 그룹으로써 환경(Green)과 글로벌(Global)에 대한 관심 및 참여가 활발하다는 특징을 가지고 있다. 다음으로 35~44세의 그룹의 경우 본인은 물론 자신의 가족의 건강과 미래를 위

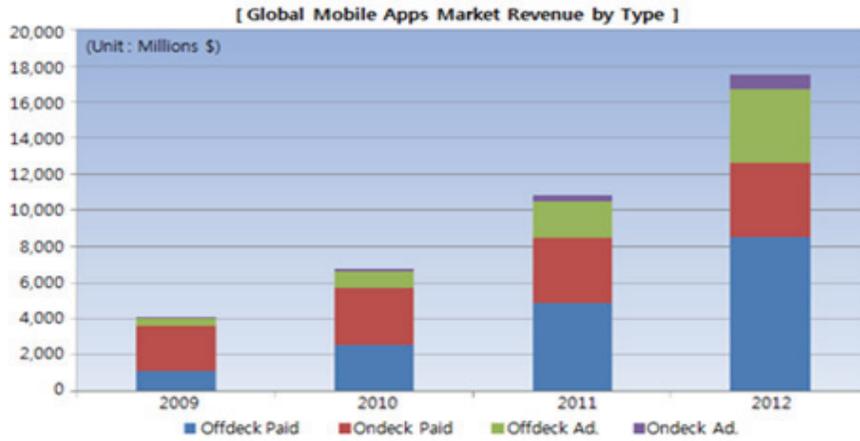


자료: GARTNER

〈그림 3〉 전 세계 애플리케이션 시장 규모

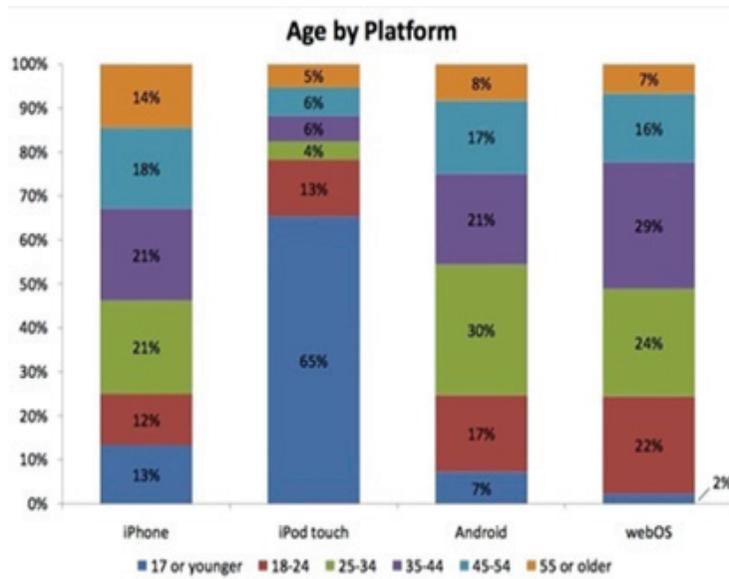
3) 경영정보연구 (2012) p.148.

4) DMC Media



자료: Chetan Sharma Consulting

〈그림 4〉 전세계 애플리케이션 시장 수익



자료: Gartner

〈그림 5〉 스마트 기기별 사용자 연령 분포

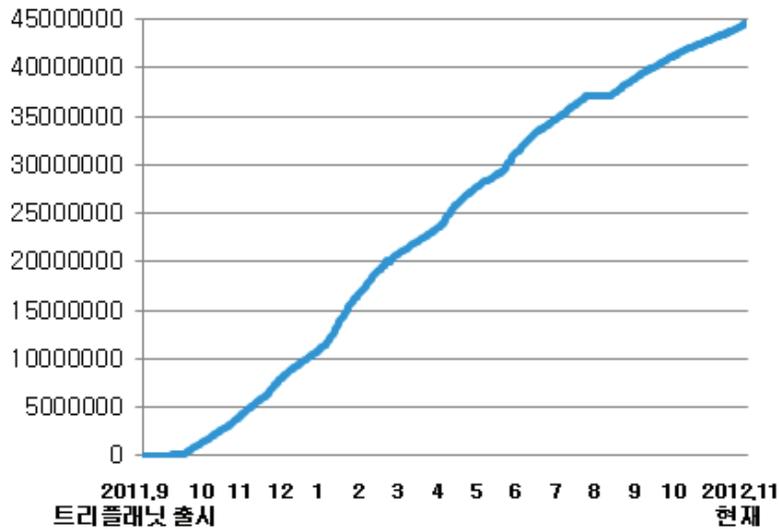
해 친환경 제품 소비를 선호하는 그룹으로 볼 수 있다 (경영정보연구, 2012).

V. TREE PLANET 성과

5.1 TREE PLANET 애플리케이션 주요 성과

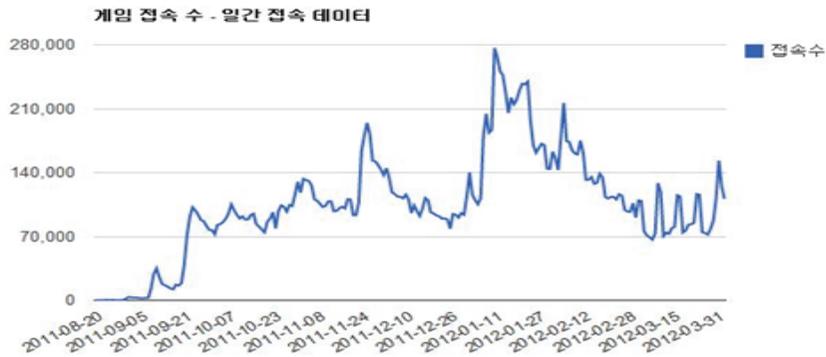
본 장에서는 애플리케이션 출시 이후의 실질적인 성과를 살펴보고자 한다. 2011년 본격적으로 TREE

PLANET 애플리케이션을 출시한 이래로 본 게임에 접속한 사용자는 조금씩 증가하고 있다. <그림 6>은 TREE PLANET이 출시된 2011년 9월부터 2012년 11월까지 누적 접속수를 나타낸다. 총 접속수는 44,636,844회로 나타나고 있다. 보다 자세히 일간 접속 데이터를 살펴보면 <그림 6-1>과 같다. <그림 6-1>은 2011년 8월 20일부터 애플리케이션이 정식



자료: TREE PLANET

<그림 6> TREE PLANET 월별 접속 데이터



자료: TREE PLANET

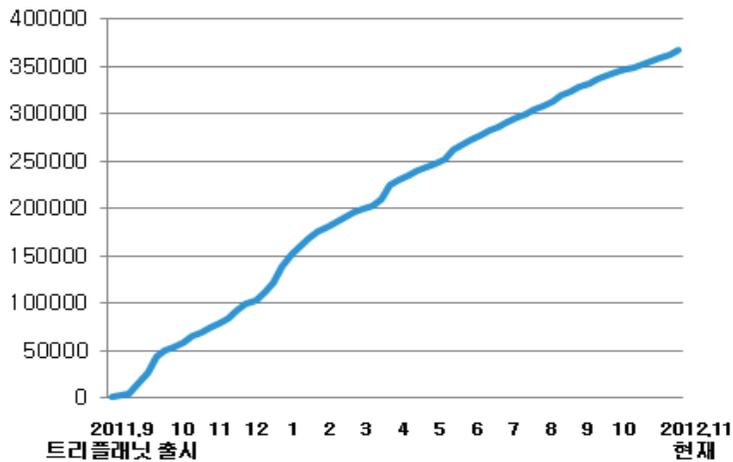
<그림 6-1> TREE PLANET 일별 접속 데이터

으로 출시된 2011년 9월을 거쳐 2012년 3월 31일 까지 일간 접속 횟수를 나타낸다. TREE PLANET 애플리케이션은 하루 평균 140,000여 회의 접속수를 보이고 있다. 또한 2012년 3월 31일까지 기록 중 최고 접속수는 2012년 1월 28일로 일 접속수 약 280,000회이다.

〈그림 7〉은 TREE PLANET의 출시 이후부터의 애플리케이션 다운로드 그래프를 보여주고 있다.

2012년 11월 기준으로 TREE PLANET 애플리케이션은 총 367,907명이 다운로드를 받았다. 이 중 아이폰 애플리케이션 스토어를 통한 다운로드가 90,737명이고 안드로이드 마켓에서 다운로드 된 것이 277,170 명으로 TREE PLANET 사용자의 75%가 안드로이드 마켓을 통해 이용하고 있다는 것을 알 수 있다.

〈그림 8〉에서와 같이 TREE PLANET의 주요 이



자료: TREE PLANET

〈그림 7〉 TREE PLANET 다운로드 이용자 수



자료: TREE PLANET

〈그림 8〉 TREE PLANET 사용자 통계

용자는 10대 후반에서 30대 사이의 여성들이 대부분이라는 것을 알 수 있다. 특히 TREE PLANET 이용자들의 특징에서 주목할 만 한 점은 이 이용자들이 TREE PLANET 애플리케이션을 이용하여 지속적으로 나무를 심는 동기이다. TREE PLANET은 실제 나무를 심을 때 가상 나무를 키운 사용자가 직접 나무의 이름을 지을 수 있도록 하고 있다. TREE PLANET에 따르면 10대 후반~ 30대 여성들은 TREE PLANET 나무에 자신들이 좋아하는 연예인의 이름을 이용하여 나무를 심고 있다고 한다. 자신들이 좋아하는 우상이 나무심기라는 좋은 활동을 하고 있다는 것을 자신들의 활동을 통해 알리고자 하는 것이다. 이것은 최근 한국사회의 “소셜 테이너”⁵⁾라는 현상과 맞물려 자신들이 좋아하는 우상들이 사회적 이슈에 참여하고 발언하는 것을 지지하는 하나의 현상으로 나타나고 있다. 나무심기라는 범세계적인 봉사를 통해 자신이 좋아하는 유명인이 윤리적, 사회적으로 좋은 이미지를 가질 수 있게 하는 수단으로 TREE PLANET이 이용되고 있다

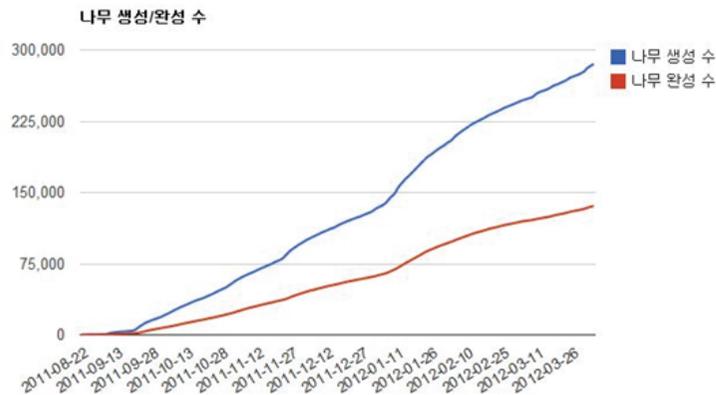
는 것을 알 수 있다.

TREE PLANET 성과에서 무엇보다도 중요한 것은 실제로 나무가 심어지는 것과 직접적인 관련이 있는 완성된 나무의 수이다. <그림 9>를 보면 2012년 3월 말까지 게임을 통해 생성된 나무 수는 약 30만 그루에 달하고 이중 게임 7단계를 모두 완성하여 실제 심어진 나무 수는 약 15만 그루로 게임을 시작한 사람의 50% 정도가 마지막 단계까지 게임을 마치고 가상 나무를 완성하고 있다는 것을 알 수 있다.

5.2 사회적 기업의 창출가치

TREE PLANET이 창출해내는 가장 대표적인 사회적 가치는 바로 숲을 조성함으로 발생하는 것이다. 2011년 DMZ 평화의 숲을 조성한 이후 TREE PLANET은 국내는 물론 중국, 몽골, 인도네시아 등지에 꾸준히 숲을 조성하고 있다.

다음 표에서 알 수 있듯이 2011년부터 2013년 5월까지 TREE PLANET이 심은 나무 수는 약 26



자료: TREE PLANET

<그림 9> TREE PLANET 나무 생성 및 완성 현황

5) 소셜테이너(Socialtainer): 사회를 뜻하는 소사이어티(Society)와 연예인을 가리키는 엔터테이너(Entertainer)를 합쳐 만든 신조어로 사회 이슈에 적극적으로 자신의 의견을 밝히거나 직접 참여하는 연예인을 말한다.

〈표 5〉 TREE PLANET 나무 생성 및 완성 현황

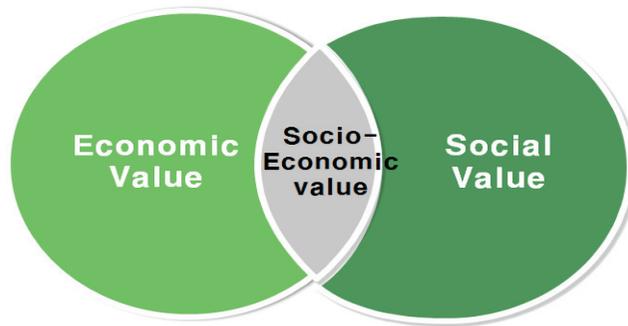
숲 이름	숲 조성일	위치	숲 조성 내용 (단위:그루)	조성 된 숲 종류
몽골 한화 태양의 숲	2011.10(1차) 2012.07(2차)	몽골 토진나르스	1차-50,000 2차-200,000	사막화 방지 숲
인도네시아 어린이 숲	2011.07	인도네시아 자바섬	280	재조림 숲
더블에이 칸나 페이퍼트리	2013.진행 중	태국 60여 주	미집계	마을 숲
강동 리더북스 책의 숲	2012.04	서울시 강동구 방죽 공원 내	1,200	도시 숲
강남 ING생명 도시 숲	2012.03	서울시 강남구	655	도시 숲
DMZ 평화의 숲	2011.04	한국 DMZ	1,500	재조림 숲
강남 토요타 하이브리드 숲	2012.11	서울시 강남구 도곡공원 내	560	도시 숲
더블에이 노 스트레스 공원	2013.04	서울시 강남구 개포동	1,300	도시 숲

자료: TREE PLANET 홈페이지 내용을 재구성

만 그루에 달한다. 나무가 심어진 곳도 국내 뿐 만 아니라 인도네시아, 중국, 몽골 등 다양한 국가에 조림활동을 하고 있는 것으로 나타나고 있다.

TREE PLANET과 같은 사회적 기업이 활동함으

로써 창출되는 가치는 〈그림 10〉과 같이 경제적 가치, 사회적 가치, 사회·경제적 가치로 나눌 수 있다.⁷⁾ 사회적 기업이 활동함으로써 발생하는 사회적 가치 중 대부분은 비가시적이고 비화폐적인 특징을



자료: 이승규, 라준영 (2010)⁶⁾

〈그림 10〉 사회·경제적 가치 다이어그램

6) 이승규, 라준영(2010)의 내용을 토대로 그림으로 재구성함.

7) 〈그림 10〉과 같이 사회적 기업이 창조하는 가치는 세 가지로 분류할 수 있다. 첫 번째, 경제적 가치(Economic Value)는 화폐적 가치라고도 할 수 있는데, 일반 기업과 마찬가지로 제품이나 서비스를 생산함으로써 창출되는 가치를 일컫는다. 두 번째는 바로 사회적 가치(Social Value)이다. 사회적 가치는 사회적 기업이 창출해 낸 가치 중에서 비화폐적 가치를 말한다. 이러한 사회적 가치는 사회적 기업이 자원의 이용이나 생산과정 또는 다양한 방법으로 개인 혹은 사회의 전체의 '질'을 향상시키므로 발생한다. 예를 들어 환경 보호활동이나, 예술가를 지원해주는 일, 혹은 반 전쟁 운동등과 같은 일도 모두 사회적 가치를 창출하게 된다. 하지만 이러한 행위는 비가시적이므로 그 가치의 측정이 매우 어렵다.

지낸다. 하지만 이러한 사회적 가치 중에서 화폐적 가치로 계산할 수 있는 영역이 존재하게 된다. 이렇게 사회적 가치 중에서 화폐로 환산할 수 있는 영역을 사회경제적 가치라고 한다. TREE PLANET에서 조성한 몽골 한화 태양의 숲을 예로 들어 경제적 가치 및 사회경제적 가치를 구해보면 연간 총 60,952,990 원에 달한다. 이는 숲의 주요기능인 탄소 흡수 기능, 공기정화 기능, 수질 정화 기능, 토사 유출 방지 기능, 해충방제 기능을 종합해 보았을 때 얻어지는 이익이다. 몽골 한화 태양의 숲의 경우 25만평에 달하는 면적에 약 25만 그루의 나무가 조림되어 있고, 따라서 매년 흡수하는 이산화탄소의 양이 약 291톤, 배출하는 산소의 양이 219톤이다. 이 정도 산소 양은 성인 820명이 동시에 호흡할 수 있는 양에 해당한다. 뿐만 아니라, 본 숲은 매년 800.7kg의 미세먼지를 흡수함으로써 호흡기 질환을 유발하는 미세먼지를 제거하는 공기 정화기능을 수행한다. 숲을 조성함으로써 숲 아래 흐르는 수질을 정화할 뿐만 아니라, 나무 뿌리가 흙을 고정시키는 역할을 하면서 토사 유출을 방지하는 기능도 하게 된다. 마지막으로 25만 그루에 달하는 나무는 매년 69.7ha의 면적 내 해충을 방제하는 천연 방충제 역할을 할 수 있다. 이처럼 경제적 가치와 사회경제적 가치를 모두 합하게 되면 TREE PLANET이 숲을 조성함으로써 발생하는 가치는 매우 크다는 것을 알 수 있다. 더욱 중요한 것은 이러한 사회적, 경제적 가치는 일회적으로 발생했다 사라지는 것이 아니라 숲이 유지되는 한 매년 지속적으로 발생하게 된다는 점이다.

VI. 결론

1970, 80년대를 거치면서 미국이나 유럽에서는 기존의 기업이나 정부의 노력 만으로는 해결할 수

없는 사회문제들이 대두되었고, 이를 해결하기 위해 새로운 형태의 경제활동 조직의 필요성이 부각되었다. 그 결과 사회적 기업이라는 새로운 형태의 조직이 출현하게 되었다. 우리나라의 경우 1997년의 IMF 외환위기를 계기로 유사한 문제들이 등장하기 시작하였고, 2000년대에 들어서 정부 주도하에 사회적 기업에 대한 논의가 급물살을 타게 되었다.

TREE PLANET은 심각한 사회문제 중 하나인 자연환경 파괴를 막고, 사라져 가는 삼림을 되살리기 위해 설립된 혁신형 사회적 기업이다. 스마트폰 애플리케이션을 이용하여 다양한 이해관계자들을 하나의 비즈니스 모델로 연결하는 TREE PLANET은 최신의 기술을 이용한 혁신형 사회적 기업의 모형을 제시해 주고 있다.

6.1 TREE PLANET 사례의 의의

본 연구의 가장 큰 의의는 바로 사회적 기업을 대상으로 한 기업사례라는 점이다. 국내의 경우 사회적 기업 육성이 공공기관의 주요 과제로 주목받고 있지만, 경영학계에서 주목할 만한 사례연구는 드문 것이 사실이다. 학계에서 주로 행해지고 있는 사회적 기업에 대한 연구는 이론적 측면에서 사회적 기업의 태동과 배경, 혹은 국가 별로 사회적 기업에 관한 정책을 소개하거나 각 국가별 사회적 기업들이 어떻게 다른지를 다루고 있는 것이 대부분이다. 이러한 연구가 많은 원인으로는 사회적 기업이 대부분 소규모 기업인 동시에 비교적 역사가 짧은 신생기업들이기 때문에 정성적, 정량적인 연구를 하기에 데이터의 한계가 있다는 점을 들 수 있다. 따라서 본 연구는 실제 사회적 기업을 정성적으로 연구하는 초기 연구로서의 역할을 할 것이라 사료된다.

본 사례의 두 번째 의의는 TREE PLANET이 사회적 기업으로서 뿐만 아니라 모바일 게임 애플리케이션으로서도 성공적인 성과를 보이고 있다는 점이

다. TREE PLANET은 모바일 게임 애플리케이션의 가장 큰 한계점인 콘텐츠 수명의 문제와 확장성의 문제를 잘 극복하고 있다. 기존의 모바일 게임 애플리케이션들은 콘텐츠 수명을 연장시키기 위해 캐릭터나 기능을 업데이트 하는 접근방식을 사용하고 있다. TREE PLANET은 게임 안에서의 아이템이나 캐릭터의 업데이트는 물론, TREE PLANET Season 2 를 통한 게임 전체의 업그레이드로 다양성을 꾀하고 있다. 뿐만 아니라 실제 나무가 심어지는 장소를 다양하게 선택할 수 있게 하는 등의 오프라인과 연계된 방식의 콘텐츠 확장 등을 통해 평균적으로 1년 이하의 수명을 가진 모바일 게임 시장에서 2011년 출시 후 2013년 현재까지 2년 이상 꾸준히 이용되고 있다. 두 번째 한계인 확장성의 문제의 경우 TREE PLANET은 페이스북, 네이버 주니어와 같은 인터넷 사이트와의 연계를 통해 모바일 이외의 공간에서도 이용할 수 있게 하였다. 이러한 방식은 기존의 모바일 게임이 갖는 한계점을 극복할 수 있는 좋은 전략을 보여주고 있다.

마지막으로 본 사례에서 다루고 있는 TREE PLANET이라는 기업은 현재 세계적으로 중요한 이슈가 되고 있는 환경문제와 밀접한 관련이 있다는 점이다. 지난 1997년 세계 주요 국가들은 지구 온난화 규제 및 방지를 위해 국제협약인 기후변화협약의 구체적인 이행 방안인 교토 의정서를 채택하였다. 이에 따라 공동 이행, 청정개발체제, 배출권 거래제도 등을 통한 탄소 배출권 시장을 주창하였고, 유럽연합이 이를 실험적으로 실시 중이며 한국을 비롯한 아시아 국가들도 가까운 미래에 도입하게 될 것으로 보인다(Oberthür and Ott, 1999). 특히 TREE PLANET은 해외의 경우 주로 인도네시아나 몽골과 같은 개발도상국을 상대로 조림을 하는 경우가 대부분이어서 추후에 공동이행 및 청정개발체제와의 연계가 가능하다. 또한 탄소배출권 거래가 활성화되게 되면 조림활동을 통해 참여 기업들이 탄

소배출권 거래로부터 이익을 얻을 가능성도 열려 있다. 따라서 지속적인 성장이 기대되는 혁신형 사회적 기업이라고 할 수 있다.

6.2 TREE PLANET 비즈니스 모델의 확장

TREE PLANET은 ‘누구나 쉽게 나무를 심는다’는 아이디어를 바탕으로 모바일 게임을 제공하는 사회적 기업으로 시작하였다. 하지만 최근 TREE PLANET의 다양한 행보는 TREE PLANET이 모바일 게임 애플리케이션을 제공하는 기업에서 다양한 방법으로 조림활동을 제안하는 ‘나무를 심는 기업’으로 발돋움 해 나가는 과정을 보여주고 있다. 나무를 심는 비즈니스 모델의 확장은 ‘스타숲’조성과 사고로 유실된 숲 복원의 예에서 찾아볼 수 있다.

6.2.1 스타숲

2012년 7월, 남수단 톤즈라는 시골마을에 2NE1 숲이 조성되었다. 이 숲은 TREE PLANET 스마트폰 애플리케이션을 통해 만들어진 것이 아닌 한국의 아이돌 그룹인 2NE1의 팬들이 직접 모금을 하여 조성된 것이다. 뿐만 아니라 2012년 11월과 2013년 4월에는 서울시 강남구와 도봉구에 각각 신화숲 1호와 2호가 조성되었다. 스타숲은 많은 언론을 통해 새로운 팬 문화의 예로서 소개되고 있다. 현재까지 4개의 스타숲이 조성되었으며, 추가적으로 5개의 스타숲이 조성을 위한 모금을 준비하거나 협의 중에 있다. 스타숲은 TREE PLANET이 모바일 게임과 온라인을 통해서 뿐만 아니라, 오프라인에서도 비즈니스 모델을 확장하여 조림 사업을 할 수 있다는 가능성을 보여주고 있다.

6.2.2 숲 복원

2013년 3월 경상북도 포항시에서 큰 산불이 발생하였다. 사상자가 27명에 달하고 피해를 입은 산림의 규모는 79ha로 약 25억 원의 가치에 이르렀다. 포항시는 2015년까지 숲 복원에 힘을 쓰기로 하면서 TREE PLANET을 숲 복원을 위한 중요한 파트너로 선정하였다. 숲 복원을 위해 TREE PLANET은 게임을 통해 자란 나무를 심는 것은 물론이고 정부의 재정적 도움을 받아 유실된 숲을 복원을 하게 될 것이다. 여기서 TREE PLANET은 모바일 게임 기업으로서가 아닌 숲 조성 및 조립을 하는 전문기업으로서 역할을 하게 된다. 뿐만 아니라 TREE PLANET이 가지고 있는 네트워크를 이용해 환경사업에 관심이 있는 기업들과의 협업을 이끌어내는 중개자로서의 역할을 할 것이다.

TREE PLANET 사례가 주는 함의를 요약하자면 다음과 같다: 국내의 사회적 기업들이 기존의 비즈니스 모델 안에서 이윤창출 및 지속성과 같은 어려운 도전에 직면하고 있는 현실에서 TREE PLANET은 스마트폰 애플리케이션을 기반으로 한 새로운 혁신형 사회적 기업의 비즈니스 모델을 제시해 주고 있다.

참고문헌

- 강민정 (2012), "사회적 벤처와 사회적 영향투자 활성화 정책," *Korea Business Review*, 16(2), 263-282.
- 강옥목, 심창학(2012), 사회적 기업을 말한다, 도서출판 오름.
- 고용노동부(2012), 세상에 희망을 일구는 사회적 기업 63, 고용노동부.
- 경영정보연구(BIR Group)(2012), 2012년 스마트 콘텐츠 산업동향과 전망, Business Information Research.
- 김혜원(2009), "한국 사회적 기업 정책의 형성과 전망," *한국사회과학연구소 동향과 전망*, 75, 74-108.
- 김희영, 조준서(2012), "정보소외계층의 복지IT를 위한 사회적 기업의 비즈니스 모델과 경영전략," *Korea Business Review*, 16(1), 99-117.
- 노동부(2008), 사회적 기업 육성 기본계획: 2008~2012, 고용노동부.
- 라준영(2010), "사회적 기업의 비즈니스모델," *벤처경영연구*, 13(4), 129-161.
- 무함마드 유누스(김태훈 역) (2008), 가난 없는 세상을 위하여, 도서출판 물푸레.
- 무함마드 유누스(송준호 역) (2010), 사회적 기업 만들기, 도서출판 물푸레.
- 박동수, 구연희(2011), 사회적 기업: 설립과 경영, 영남대학교 출판부.
- 박순빈(2004. 1. 28), 상생의 기업경영, 한겨레 신문사. 사회적 기업 연구원, <http://www.rise.or.kr>, 2013.02.25. 접속.
- 사회적 기업 육성법 시행령, 고용노동부, 2007. 06.29일 공포.
- 양준호(2011), 지역과 세상을 바꾸는 사회적 기업, 두남, 서울.
- 이승규, 라준영(2010), "사회적 기업의 사회경제적 가치 측정: 사회투자수익률(SROI)," *벤처경영연구*, 13(3), 41-56.
- 이승규(2011), "한국의 사회적 기업 생태계," 서강대학교 경영연구소 세미나 논문집, 3-12.
- 이은선(2009), "사회적 기업의 특성에 관한 비교 연구: 영국, 미국, 한국을 중심으로," *행정논총*, 47(4), 363-397.
- 조영복,곽선화, 류정란(2009), 유럽 사회적 기업 부문 정책과 사례, 사회적 기업 연구원, 서울.
- 조영복,곽선화, 류정란(2010), 사회적 기업의 국가별 정책과 전략, 사회적 기업 연구원, 서울.
- 조영복, 양용희, 김혜원(2008), "사회적 기업 육성을 위한 중장기 정책방향," *사회적 기업 연구*, 1(2), 61-89.
- 한국 사회적 기업 진흥원, <http://www.socialenterprise>.

- or.kr, 2013.02.26. 접속.
- Borzaga, C. and Defourny, J.(2004), The emergence of social enterprise, New York, NY.
- Chetan Sharma Consulting, www.chetansharma.com, 2013.01.18. 접속.
- Coase, R. H.(1960), "The problem of social cost," *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- DMC Media, www.dmcmedia.co.kr, 2013.02.04. 접속.
- Dyer, J. H. and Singh, H.(1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Elkington, J. and Hartigan, P. (2008), The power of unreasonable people, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Wicks, A. C. (2007), Managing for stakeholder: Survival, reputation, and success, Yale University Press.
- Gartner, www.gartner.com, 2013.01.18. 접속.
- Hart, S. L.(2010), Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world, Pearson Education, NJ.
- Kerlin, J. A.(2010), "A comparison of social enterprise and contexts," *Social Enterprise Studies*, 3(2), 5-19.
- Lingane, A. and Olsen, S.(2004), "Guidelines for social return on investment," *California Management Review*, 46(3), 116-135.
- Mankiw, N. G.(2005), Principles of economics, Thomson.
- Oberthür, S. and Ott, H. E.(1999), The Kyoto Protocol: International climate policy for the 21st century, Springer, New York.
- Olsen, S.(2010), "SROI: Past, present and future," *International Conference of SROI*, 17-22.
- TREE PLANET(2011), "TREE PLANET Business Plan," TREE PLANET.
- TREE PLANET, <http://www.treepla.net>, 2013.03.04. 접속.
- TREE PLANET Facebook page, <http://ko-kr.facebook.com/treeplanet>, 2013.03.04. 접속.

Developing a Social Venture Business Model Using a Smart Phone Application: TREE PLANET

Jiyoung Shin* · Jon Jungbien Moon** · Jae Yun Moon***

Abstract

TREE PLANET, established in 2009, offers a new model of a social enterprise, pursuing a social goal via a smart phone application. The TREE PLANET app is a mobile game whose objective is for players to plant and grow virtual trees, which are directly linked to real-world afforestation. The purpose of this study is to introduce this innovative social venture business model. Theoretically, this case study provides a model of internalizing positive externality by reducing transaction costs in afforestation. In practice, TREE PLANET is considered a new business model in the social venture field. Therefore, TREE PLANET represents an illustrative case of a social enterprise based on an innovative business model.

Key Words: Social Venture, Smart Phone Application, Green Management, Mobile Game

* PhD candidate, Korea University Business School, Korea University

** Associate Professor, Korea University Business School, Korea University

*** Associate Professor, Korea University Business School, Korea University

<Teaching Note>

스마트폰 애플리케이션을 이용한 혁신형 사회적 기업 비즈니스 모델 개발: TREE PLANET

1. Synopsis

본 사례는 사회적 기업인 TREE PLANET의 비즈니스 모델을 소개하는 사례이다. TREE PLANET의 사례는 사회적 기업에 대해 일반 기업, 비영리 기관과 다른 독특한 특징을 배우는 한편, 스마트폰 애플리케이션의 확장된 비즈니스 모델을 소개하는 데에 그 목적이 있다.

국내 사회적 기업은 1997년 외환위기를 겪으며 등장하였다. 높은 실업률과 고용 불안정 등의 문제로 취업 취약계층이 증가하기 시작하였으며, 이와 동시에 고령화의 가속화 및 여성의 사회진출 증가 등으로 시장과 정부만으로 해결할 수 없는 사회문제들이 곳곳에서 나타나게 되었다. 이러한 문제들을 해결하기 위한 새로운 형태의 조직이 바로 사회적 기업인 것이다. 사회적 기업의 정의는 국가나 기관마다 조금씩 다르지만, 공통되는 내용을 바탕으로 사회적 기업을 간단하게 정의하자면, 비영리 기관과 영리기업의 중간 형태로, 사회적인 목적을 추구하며 최소한의 영리활동을 하는 조직으로 정의할 수 있다.

현재 국내에 존재하고 있는 사회적 기업의 유형은 크게 두 가지로 나눌 수 있는데, TREE PLANET의 사례가 중요한 이유는 본 기업이 혁신형 사회적 기업으로서 성공적인 비즈니스 모델을 제시하고 있다는 점이다. 이는 사회적 기업의 유형을 더욱 다양

하게 만들어 줄 뿐만 아니라, 본 사례를 통해 더욱 혁신적이고 새로운 기술을 이용한 사회적 기업의 출현이 가능하다는 것을 보여주고 있다.

TREE PLANET의 비즈니스 모델은 다음과 같다.: 스마트폰에서 사용하는 애플리케이션을 이용, TREE PLANET 사용자들은 게임을 통해 가상의 나무를 심고 기르게 된다. 무료게임을 하는 동안 사용자들은 TREE PLANET의 후원 기업들의 광고에 노출되게 된다. 사용자가 게임을 통해 나무를 다 기르게 되면, TREE PLANET과 연계된 조림지의 관련 NGO를 통해 현지 주민들과 함께 사용자의 나무를 실제로 존재하는 숲에 심고 기르게 된다. 이러한 활동을 통해, 사람들이 직접 파괴되고 있는 숲에 가서 나무를 심는 수고와 많은 비용을 절약하면서 훼손되어가고 있는 주요 산림을 복구하는 효과를 얻게 된다.

공통의 사회적 문제를 인식하고 있는 다양한 이해관계자를 스마트폰 애플리케이션을 기반으로 하나의 비즈니스 모델로 만들어낸 TREE PLANET을 살펴보는 것은 세 가지 측면에서 의미가 있다. 첫째, TREE PLANET은 사회적 기업의 좋은 사례이다. 현재 국내에서 사회적 기업에 관한 관심은 매우 높아지고 있는 반면, 그에 따른 학문적 연구는 미미한 편이다(라준영, 2010). 따라서 본 사례연구는 사회적 기업 연구에 대한 수요를 조금이나마 충족시킬 수 있는 예가 될 수 있을 것이다. 둘째, TREE

PLANET은 최근 각광받고 있는 스마트폰의 애플리케이션이 장기적으로 소비될 수 있다는 것을 보여주는 사례이다. 최근 스마트폰이나 태블릿 PC를 대상으로 많은 기업들이 서비스를 제공하지만 대부분은 애플리케이션들은 콘텐츠의 짧은 수명과 확장성의 한계라는 문제에 직면하고 있다. TREE PLANET은 기존의 기업들이 게임 안에서 콘텐츠를 업데이트하는 방식에서 벗어나 나무를 키우는 방식이나 실제 심어지는 장소의 변화 등 오프라인과 연계된 콘텐츠의 다양성으로 짧은 수명의 문제점을 극복하여 2013년 현재 2년이 넘게 장기적으로 이용되고 있다. 또한 모바일과 SNS, 온라인으로의 확장을 넘어서 오프라인에서의 다양한 조립활동 방식을 선보임으로서 모바일 게임의 확장성 문제를 해결하고 있다. 따라서 모바일 게임 애플리케이션의 한계를 벗어날 수 있는 다양한 방식을 보여주는 좋은 사례이다. 셋째, TREE PLANET은 전 세계적으로 주목을 받는 친환경 경영과 직접적인 관련이 있는 사업이다. 최근 지구온난화로 세계 곳곳에서 자연재해에 의한 대규모 피해사태가 발생하고 있다. 환경 문제는 한 국가의 노력만으로 해결할 수 없는 문제이기에 이를 방지하기 위해 세계 여러 나라들이 모여 교토의정서와 같은 기후변화 협약을 체결하고 탄소배출을 줄이기 위해 노력하고 있다. TREE PLANET은 경제성장 과정에서 지구와 환경을 생각하는 새로운 방식의 비즈니스 모델을 보여주고 있다.

2. Teaching point

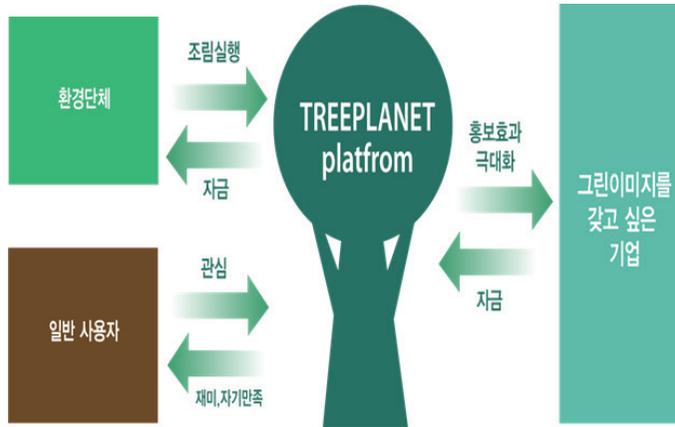
1) 사회적 기업

- * 사회적 기업의 정의에 대해 알아보고 국내에서 나타나고 있는 사회적 기업의 종류 및 현황에 대해 함께 설명.
- * 사회적 기업에 관해 기본적인 지식을 설명한 후 국내와 해외에서의 사회적 기업이 갖는 특징이 어떻게 다른지 토론해봄. 특히 국내 사회적 기업들의 경우 정부 주도하에 이루어졌다는 점을 고려, 그렇지 않은 기업들과 어떤 차이를 갖는지에 대해 함께 토론함.

2) TREE PLANET의 비즈니스 모델

- * TREE PLANET의 비즈니스 모델이 갖는 선순환 구조에 대해 설명함.
 - 제 1단계: 나무를 키우기 위한 쉽고 재미있게 참여할 수 있는 애플리케이션을 제작하여 이용자들이 무료로 다운로드 받을 수 있게 함.
 - 제 2단계: 본 애플리케이션은 게임으로 즐길 수 있는데, 게임 속 다양한 아이템 안에 기업 로고가 광고로 들어감.
 - 제 3단계: 사용자들은 7단계의 게임을 통해 가상의 나무를 기르면서 기업의 광고에 노출됨.





- 제 4단계: 기업은 TREE PLANET에 광고비를 지불하고, TREE PLANET은 그것을 현지의 환경단체에게 전달하여 현지 인력을 이용하여 나무를 심음.

제공하는 동시에 자연보호 활동도 할 수 있게 도와줌.

- 자연환경: 망가진 조림 복원으로 탄소고정을 통한 온실가스 배출 저감 효과. 생태계 복원 효과.

* TREE PLANET 이해관계자들에 대해 설명하고 선순환 과정에서 생겨나는 이해관계자들의 이익을 각각 구분하여 봄. 또한 본 사례에서 소개한 이해관계자들의 추가적인 이익이 존재하는지 토론함.

- 서비스 이용자: 본인이 가상의 나무를 돌보는 시간을 투자하는 것만으로 본인이 지구환경개선에 도움을 주고 있다는 감정적인 편익을 누림. 또한 게임을 이용하면서 기업의 광고에 자연스럽게 노출되면서 본인과 같은 관심을 공유하는 기업에 대해 자연스럽게 정보를 인지함.
- 광고기업: 기업들은 직접 기업의 자원과 비용, 시간을 들여 환경을 보호하는 활동을 하지 않고도, 많은 소비자들에 친환경 기업으로서의 이미지를 전달.
- NGOs: TREE PLANET과 MOU를 체결함으로써 신규 소득 발생. 이는 현지 조림업체와 현지 주민에게 효율적이고 안정적으로 일자리를

3. Assignment Questions

본 Assignment Question에서는 가까운 미래에 TREE PLANET이 직면하게 될 대표적인 문제인 비즈니스 모델의 확장성, 조림활동 후의 관리문제, 비즈니스 모델이 지속적인 경쟁우위를 갖기 위한 방안을 3대 이슈로 선정, 이에 대해 토론해 본다.

Issue 1 비즈니스 모델의 확장성 (Scalability). TREE PLANET이 전 세계적으로 이용되었을 때, 많은 소비자들이 본 애플리케이션을 사용하게 되면 이에 따라 심어야 할 나무의 숫자가 기하급수적으로 늘어날 가능성이 있다. 이 문제를 해결할 방법은 무엇일까?

Issue 2 지속적 모니터링과 관리. 지구 전역에 많은 나무를 심게 되었을 때 심어진 나무들을 어떻게

효과적으로 관리할 수 있을까?

Issue 3 지속적 경쟁우위의 확보. 스마트폰 애플리케이션의 특성상 개발이나 유포가 다른 유형의 제품에 비해 쉽게 복제가 가능하다. 복제를 막고 경쟁우위를 유지해 나갈 방법이 있는가?

4. Suggested Answers to Assignment Questions

1) 비즈니스 모델의 확장성(Scalability)

확장성 문제는 TREE PLANET의 비즈니스 모델이 일단 성공하였다고 했을 때 그 규모를 얼마나 빨리 키울 수 있는가 하는 문제이다. 이때 다른 모든 사업이 직면하는 인력, 자본, 물류의 제약 등이 나타날 수 있는데, 특히 TREE PLANET의 경우는 완성된 가상의 나무를 실제로 심는 과정에서 병목 현상이 나타날 가능성이 있다. 만약 전 세계의 사용자들이 하루에 백만 그루씩 가상 나무를 완성하게 되면 어떻게 할 것인가? 조림에 필요한 토지의 확보와 NGO와의 제휴를 통한 인력의 확보 면의 제약 때문에, 이와 같은 온라인 상의 성공이 오히려 크나큰 도전이 될 수 있다. 이 문제에 대해서는 게임의 난이도를 조절하여 해결하는 방법과 사용자들이 그룹을 형성하도록 하여 해결하는 방법이 있다. 첫 번째 방법은 현재의 TREE PLANET 게임 안에서 나무를 키우는 방법과 종류에 따라 게임의 난이도를 조정하는 것이다. 처음에는 현재의 게임과 같이, 우리 주변에서 쉽게 볼 수 있는 나무를 물과 공기와 같은 기본적인 아이템으로 키울 수 있게 하다가, 레벨이 올라가면서 점점 키우기가 까다롭고 주변에서 흔히 볼 수 없는 나무의 종류를 등장시키며 게임이 좀 더 어려

워지게 만든다. 레벨이 올라가면서 세계적으로 멸종 위기에 놓인 나무를 소개하고 이를 심게 하여 소비자가 나무를 잘 키웠을 때, 같은 종의 나무를 심도록 한다. 이는 멸종위기에 놓인 나무를 보존할 수 있는 또 다른 방법이 될 것이다.

두 번째로 사용자들이 그룹을 형성하여 게임에 참여하게 하는 방식은 다음과 같다. 사용자들끼리 온라인 게임에서 흔히 말하는 '길드'와 같은 그룹을 만들고, 그룹의 참여도를 종합해서 나무를 심도록 한다. 위의 첫 번째 방식을 사용했을 경우, 하나의 나무를 완성하는 데 필요한 시간과 노력이 너무나 커진다면 사용자들이 게임에 참여할 의욕이 꺾일 가능성이 있으므로, 사용자들의 그룹화를 통해서 한 그룹의 가상 나무를 완성하는 데 드는 총 노력을 증가시키되 개별 사용자의 노력은 지나치게 늘이지 않는 방식을 사용하는 것이, 완성된 가상나무의 수가 현실에서 심을 수 있는 나무의 수를 초과하는 병목 현상을 방지하는 데에 더 나은 방법일 수 있을 것이다. 이 방식은 사용자 그룹 간의 경쟁을 유도함으로써 더 많은 참여와 관심을 가져오게 될 가능성도 있다.

2) 지속적 모니터링과 관리

TREE PLANET 사용자들이 가장 궁금해 하는 것 중 하나는 바로, 자신이 기른 나무가 실제로 잘 심어졌을까 하는 문제이다. 사용자들의 이러한 궁금증을 해결해 주기 위해, 현재 TREE PLANET에서는 나무가 심어졌을 때, 사용자 이메일(Email)을 통해 나무가 심어졌음을 알려주고 있다. 나무의 이름과 함께 나무가 어느 곳에 심어졌는가를 이메일(Email)로 알려주고 있다.

두 번째 문제인 지속적으로 숲을 관리하는 문제에 대해서는 현재 한국에서 조성되고 있는 숲의 경우, 산림청과 협약을 맺어 관리 문제를 해결하였다. 하지만 몽골이나 인도네시아에 조성되고 있는 숲의 경

우는 협력 관계에 있는 NGO 관리를 의존할 수밖에 없는 실정이다. 그렇지만 이런 한계점을 해결하기 위해 Google Earth 등과 같은 기술을 이용, 주기적으로 웹 상에서 현지의 숲에 대한 모니터링이 가능하게 할 계획이다.

3) 기업의 지속적 경쟁우위

경쟁자들에 대한 경쟁우위의 가장 큰 원천은 TREE PLANET 과 각국의 환경 관련 NGO 단체들, 그리고 기업 간에 형성된 네트워크이다. 세계 각국에는 다양한 활동을 하는 NGO들이 많이 있다. 이러한 NGO들의 비영리적 특성상 이익추구가 목적인 일반 기업과 제휴관계를 맺고 함께 협력하는 일은 드물다. 따라서 나무를 심으려고 하는 대상국가의 NGO 와 협력을 하기 위한 관계를 구축하는데 많은시간과 노력이 든다. 따라서 이는 자연스럽게 경쟁자들에 대한 first-mover advantage로서 작용하게 된다. 또한 기업과의 후원 관계도 마찬가지로 기업들이 유사 애플리케이션에 대해서는 후원하기를 꺼리므로 경쟁자가 출현하더라도 후원 기업의 경쟁사에서 광고를 수주해야만 하는 제약이 따를 것이다. 이와 같은 측면에서 보았을 때 NGO, 그리고 기업과의 협력 관계, 파트너십이야말로 TREE PLANET이 가진 경쟁우위의 가장 큰 원천이라고 볼 수 있다 (Dyer and Singh, 1998). 물론 후원 기업이 환경 관련 또는 다른 윤리적 스캔들에 휘말릴 경우 TREE PLANET도 타격이 예상되므로 최초 후원사 선정 과정에서 신중한 심사를 거칠 필요가 있다.