

Sports Toto 사례연구 - 전략적 사회책임경영을 통한 스포츠포토의 부활과 성공 -

박 원 우*

본 연구는 한국의 체육진흥투표권 사업인 스포츠포토가 지난 5년간 경험한 재기와 성공의 과정을 적용해 설명하고, 기업과 사회의 조화로운 발전을 추구하는 기업전략의 성공사례를 제시한다. 스포츠포토는 해외 스포츠베팅 산업의 성공을 토대로 큰 기대를 모으며 2001년에 출범하였다. 그러나 스포츠포토의 최초 위탁사업자로 선정된 타이거 폴스는 월드컵 이후 스포츠 열기의 급감과 과도한 정부규제, 그리고 이어 불거진 사업자 선정과정의 비리 사건으로 인해 엄청난 손실만을 안은 채 2002년 후반, 사업을 중단하였다. 빈사 상태의 체육진흥투표권 사업은 2003년 3월 오리온에 의해 인수되었고, 새롭게 태어난 스포츠포토는 사업에 대한 사회의 부정적 인식을 앞선 실패의 근본원인으로 보고, 사회적 요구를 수용하면서도 동시에 기업의 경제적 성장을 도모하는 새로운 전략추구에 나선다.

이러한 전략의 일환으로, 스포츠포토는 상품을 재정의하고 전전화 마케팅 활동을 추구함으로써 내부활동의 혁신을 꾀하였고, 스포츠분야 소외계층후원과 참여형 사회공헌활동, 투표권 대상종목 확대를 통해 외부환경의 변화를 추구하였다. 이렇듯 기업의 경제적 성장과 사회의 가치충족이 만나는 지점을 정확히 포착함으로써, 스포츠포토는 사업재개 5년 만에 완벽하게 재기하였다. 이러한 성공은 기업과 사회의 이익이 동시에 실현되어 이것이 곧 기업의 성장으로 이어지는, 전략적 사회책임경영의 대표적인 사례라 할 수 있다.

주제어: 전략적 사회책임경영, 스포츠베팅 산업, 스포츠포토

1. 도입

“이런 사업을 해도 되는 건가?” 2004년, 스포츠포토가 실패한 사업의 멍에를 벗고 성공적인 체육복표 사업자로 거듭나고자 온갖 노력을 기울이고 있을 무렵, 스포츠포토의 새로운 최고경영자로 지명된 오일호 사장은 깊은 고민에 빠졌다. 오사장에게 있어, 본인조차 한번도 해본 적이 없었던 ‘스포츠베팅’이라는 사업은 도박의 일종으로만 느껴졌다. 갈등 끝에 교회로 찾아간 그에게 목사님은 의외의 말씀을 남겼다. “뜻이 있어 보내어진 것이니 열심히 수행하십시오. 오히려 그런 사업을 올바른 방향

으로 이끌어 가야 합니다.” 사회에 끼치는 해악을 바탕으로 기업이 부당한 이익을 챙기는 것으로만 여겨졌던 복권사업에 뛰어들어, 그것을 어떻게 올바른 방향으로 이끌어 간단 말인가? 성공적으로 운영되던 회사라면 남는 이익으로 사회환원이라도 계획해보겠지만, 실패한 사업을 이어받아 당장의 이익이 아쉬운 상황에서 올바른 방향이라는 것을 감히 생각할 수나 있을까? 간신히 실패의 늪에서 스스로를 건져 올려가던 스포츠포토의 새로운 사명탑이 된 오사장의 고민은 깊어만 갔다. “아니야. 어찌면, 사회적으로 바르게 이끌어가는 것이 기업을 살리는 길이 될 수도 있지 않을까?”

4년이 지난 2008년, 한국 스포츠 및 산업계에

논문접수일: 2009. 01. 05. 게재확정일: 2009. 03. 25.

* 서울대학교 경영대학 교수(wwpark@snu.ac.kr)

있어 스포츠토토는 빼놓을 수 없는 존재가 되었다. 5공화국 시절, 우민화 정책의 일환으로 스포츠에 대한 국가 지원이 급증한 이후, 시대의 변화와 함께 이러한 정책에 대한 사회의 부정적 시각이 점차 증가하며 정부의 체육 관련 예산은 꾸준히 줄어왔고(〈표 1〉 참조), 국가별 체육예산의 비중을 비교해보아도 한국은 노르웨이의 1.62%, 미국의 0.48%에 훨씬 못 미치는 0.08%에 불과했다. 이러한 상황에서, 지난 4년간 스포츠토토 매출액의 비약적 성장과 함께 스포츠토토의 국민체육진흥기금 출연액은 급격히 증가했고, 이에 따라, 스포츠토토가 정부의 체육재정에서 담당하는 역할은 결코 무시할 수 없는 수준에 이르렀다. 각 프로스포츠들의 주관단체들도 스포츠토토의 도입과 함께 관객 수와 대중관심도의 급증을 경험하며 이 새로운 엔터테인먼트의 위력을 실감하기 시작했다. 하지만, 오일호

사장에게는 이러한 성공보다 다른 측면의 성공이 더 뿌듯하게 느껴진다. 고객들은 이제 더 이상 도박이 아닌 게임으로서 스포츠토토를 떼땀이 즐길 수 있게 되었고, 스포츠토토의 임직원들도 이제는 자신들의 명함을 건네며, 더 이상은 부끄러움이 아닌 자랑스러움을 느끼게 되었다. 사회적인 가치 실현과 기업의 성공을 동시에 달성한 스포츠토토의 재기, 그것은 어떻게 가능할 수 있었던 것일까?

II. 오리온 인수 이전의 스포츠토토

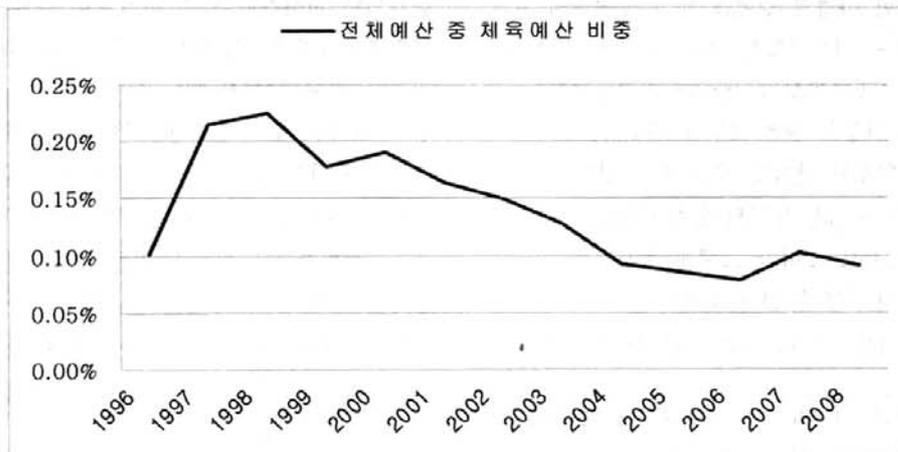
2.1 스포츠베팅 게임산업

스포츠 경기의 결과를 예측하여 일정 금액을 걸

〈표 1〉 정부예산 중 체육 예산의 변화 추이

(단위: 억원)

	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년
국가 예산	629,626	705,284	807,629	884,850	946,119	1,002,246	1,060,963	1,114,831	1,183,560	1,343,704	1,448,076	1,767,561	2,561,721
체육 예산	637	1,514	1,816	1,572	1,799	1,639	1,589	1,425	1,093	1,137	1,134	1,812	2,341
비중	0.10%	0.21%	0.22%	0.18%	0.19%	0.16%	0.15%	0.13%	0.09%	0.08%	0.08%	0.10%	0.09%



고, 그 결과에 따라 배당금을 받는 형태의 스포츠 베팅 게임은, 2001년 한국에 최초로 도입될 무렵 이미 유럽, 아시아 등지에서 안정적인 수익을 창출하는 레저산업의 하나로 자리 잡은 상태였다. 19세기 말, 전문적인 축구리그가 세계 최초로 창설된 영국에서는 이미 1920년대부터 축구경기에 대한 베팅게임이 시작되어 이 산업의 수익금을 통한 스포츠와 예술분야 후원자금의 규모가 5,000억원에 달하였다. 이외에도 이탈리아, 독일, 프랑스, 스페인, 그리스 등 유럽 주요 국가들에서는, 축구를 필두로 다양한 스포츠를 대상으로 스포츠베팅 게임이 발전되어 왔으며, 이는 국가 스포츠 발전의 재정적 기반을 제공하는 하나의 산업이자 국민 레저생활의 일부로서 완전히 뿌리내리고 있었다. 비록 스포츠 베팅 게임이 유럽에서 비롯되기는 하였으나, 이러한 스포츠베팅 게임의 인기는 비단 유럽에 국한되지 않은 세계적인 현상으로 확산되어, 경제수준의 향상과 더불어 스포츠 산업의 빠른 발전을 경험하고 있던 아시아에서도 90년대 들어 스포츠베팅 게임이 도입되기 시작했다. 싱가포르의 경우 1999년부터 축구에 대한 베팅게임이 시작되었으며, 중국과 일본은 2001년부터 자국 및 유럽의 축구리그를 대상으로 복권을 발매하기 시작했다(프레시안, 2002b).

2.2 한국의 스포츠베팅 게임산업

스포츠베팅 산업의 이러한 발전 추세에 힘입어, 한국에서도 1999년 국민체육진흥법 개정안의 통과를 통해 스포츠베팅 게임이 시행되는 근거가 마련되었다. 유럽과 아시아의 스포츠 선진국들에서 입증된 성공을 통해 이 산업의 발전 가능성을 확인한 한국은, 2002년 월드컵 개최를 앞두고 경기장 건설에 소요되는 막대한 재원을 충당하고, 동시에 스포츠와 관련된 각종 공익사업을 지원하여 체육 분야의 미진한 정부지원을 보조하기 위하여 '체육진흥

투표권'이라는 명칭의 스포츠베팅 사업의 도입을 결정하였다. 스포츠베팅 게임은 일단 사업만 시작되면 엄청난 수익을 가져올 '황금알을 낳는 거위'로 인식되었으며, 연 1조원대 이상의 매출을 기록할 것이라는 큰 기대와 함께 출범하였다(한국경제, 2002).

한국의 '체육진흥투표권 사업'은 정부 산하 기관인 국민체육진흥공단이 운영의 주체가 되어 사업의 실질적인 운영은 공단이 지정한 한 개의 사업운영 위탁사업자가 독점적으로 맡는 형태로 설계되었다. 법안에 따르면, 위탁사업자는 스포츠베팅 게임의 운영과 관련하여 마케팅, 홍보, 판매, 사업기획 등 전권을 위임받고, 소비자에게 돌아가는 환급금과 위탁운영비를 제외한 모든 수익금은 월드컵 축구장 건립비 지원, 해당 경기종목 주최단체 지원, 국민체육진흥기금 지원 등 공익적인 분야에 사용되도록 정해졌다. 다수의 민간 경쟁업체에 의해 사업이 운영되거나(영국, 독일), 국영기업 또는 준정부기관에 의해 일괄적으로 사업이 이루어지는 외국(일본, 중국, 프랑스 등)과는 달리, 한국에서는 단일 민간 사업자에 독점적으로 사업권한이 주어졌으며, 정부기관이 규제를 통해 그 운영을 통제하는 형태로 사업이 시작되었다(프레시안, 2002a). 이러한 시스템은 한편으로 위탁사업자로 선정된 민간기업에게 인센티브를 제공하였으나, 다른 한편으로는 사업자 선정과 관련된 부정부패의 발생 가능성을 안고 있었고, 민간사업자의 사업부진이 바로 사업 전체의 부실로 이어지는 위험요소 또한 내포하고 있었다.

2.3 Tiger Pools Korea

2000년 3월, 체육복표사업 시행령이 공포되면서 민간 사업위탁운영자의 공모가 시작되었다. 영국 스포츠베팅 시장의 80% 이상을 점유하고 있던 리틀우즈레저사와 한국의 스포츠 마케팅 업체의 합작을 통해 설립된 한국 타이거풀스는 선발주자의 이

점과 해외 동종업계의 모기업이 가진 노하우를 바탕으로 제 1기 민간사업자로 선정되었다. 하지만 일개 사업자에 독점사업권을 부여하는 방식은 '검은 거래로 태동한 사업'이라는 비판에 직면하였으며(프레시안, 2002a) 최종심사에서 탈락한 후보기업이 심사과정의 불공정성을 제기하는 등, 사업권 선정과 관련된 의사결정과정의 투명성에 대해서 끊임없는 의혹이 제기되었다(한국경제, 2002).

이러한 와중에, 한국 타이거풀스는 2001년 10월, 스포츠토토라는 상품명으로 한국의 첫 스포츠베팅 투표권을 발매하였다. 당시 외국에서의 스포츠베팅 산업의 성공에 크게 고무되어 있었던 사업 운영자들은 스포츠토토 역시 향후 5년간 2조8천억의 매출을 올려 월드컵 경기장 건립에 소요된 차입금을 모두 상환할 수 있을 것이라 기대했고, 시행 첫 해 발매 목표 200억원, 향후 5년간 회차 평균 40억원의 매출이라는 장밋빛 전망치를 제시하였다(프레시안, 2002b). 하지만, 첫 투표권 발매 이후, 상황은 이 순진한 예측과는 전혀 다르게 전개되기 시작했다. 사업을 시작한 2001년 첫 해, 회차 당 평균매출액은 고작 2~3억원에 불과했다. 2001년 3개월간의 매출은 도합 28억원에 불과했고, 약 700억원의 적자가 기록되었다. 해가 바뀌어도 이러한 사정은 크게 나아지지 않았다. 2002년 5월 현재, 가장 높은 매출액을 기록한 2002년 2월 농구토토 5회차의 매출도 4억원에 조금 못 미친 3억 9500만원에 지나지 않았고, 이는 회당 평균 40억원의 매출을 내다본 한국 타이거풀스의 예측에 턱없이 못 미치는 결과였다(한국경제, 2002).

부진한 판매실적으로 인해 비틀거리던 한국의 스포츠베팅 사업은 사업자 선정과정에서의 정경유착 혐의가 사실로 드러나면서 결정타를 맞게 된다. 사업자 선정에 깊이 관련된 정부의 실세가 한국 타이

거풀스의 주식을 차명으로 보유하고 있었고, 스포츠토토와 밀접한 이해관계를 지닌 관련업체가 정부관계자의 소유였다는 사실이 드러나면서, 체육진흥투표권사업과 스포츠토토 브랜드 자체는 정경유착과 부정부패의 오명을 뒤집어 쓰게 되었다. 이에 더하여, 투표권이라는 상품 자체가 갖는 '사행심을 조장하는 도박'의 인식과 맞물려 스포츠토토의 브랜드 이미지는 급격히 추락했다(프레시안, 2002a). 기대에 크게 못 미치는 부진한 판매실적과 이러한 추세를 악화시킨 부정적 이미지로 인해 2002년 하반기 이후, 스포츠토토 사업은 사실상 중단되었고, 첫 싹을 틔운 지 불과 1년이 지나지 않아 한국의 스포츠베팅 게임 산업은 고사단계에 이를 위기에 처하고 말았다.

스포츠베팅 게임 선진국에서의 노하우를 바탕으로 패기 있게 한국에 진출한 타이거풀스의 실패는 결국 한국시장에 대한 전반적인 이해부족에 기인한 것이었다. 스포츠베팅 게임이 레저산업의 일부로 자리 잡은 영국과는 달리, 한국 사회에는 아직도 체육진흥투표권이 갖는 '사행성 조장, 도박'의 부정적 이미지가 뿌리 깊었다. 이러한 인식은 '투표권발행 회차제한', '발행대상 종목제한', '광고규제'와 같은 정부의 엄격한 규제로 이어졌고, 한국 타이거풀스 측은 이러한 예상치 못한 부정적 인식을 약화시킬 어떠한 마케팅 전략도 갖고 있지 않았다.¹⁾ 더욱이, 프로축구 리그의 역사와 전통이 길고, 팬층이 두터운 유럽과는 달리, 한국의 프로스포츠에 대한 관심은 상대적으로 희박한데다 축구 외의 야구, 농구, 배구 등 다양한 종목으로 분산되어 있었으나, 스포츠토토는 국내 축구리그와 농구리그만을 대상으로 발행되었으니, 축구의 인기가 압도적인 유럽 각국과 같은 눈부신 매출을 기록하지 못한 것은 당연한 결과였다. 설상가상으로 불거진 한국 타이거풀스의 정경유착 비리혐의는 가뜰이나 소비자들의

1) 출범 당시 스포츠토토의 1년 발행회차는 90회로 제한되었으며, 그나마도 농구, 축구에 대해서만 발행 가능하였다. 게다가, TV, 라디오 등 공중파 방송매체를 통한 선전 및 홍보는 전면 금지되어 있는 상태였다.

관심 밖에 있던 스포츠토트에 부정적인 이미지를 더하였으며, 자연스럽게 소비자의 발길은 판매점으로부터 멀어져 갔고, 스포츠베팅 게임은 이제 '비록 외국에서는 성공하였으나, 한국에서는 실패한 사업'으로 잊혀져버릴 상황에 이르렀다.

III. 오리온의 스포츠토트 인수

3.1 오리온의 결단

2003년 초, 오리온그룹의 수뇌부에서는 체육진흥투표권 사업으로의 다각화를 위해 스포츠토트를 타이어풀스로부터 인수하는 방안을 두고 찬반의견이 팽팽히 맞섰다. 2002년 월드컵 이후, 축구 열기의 급속한 냉각과 함께 사실상 식물인간과 다른 없는 상태에 있던 스포츠토트의 인수 안건은 격론의 대상이 될 수밖에 없었다. '이미 실패한 사업'으로 인식되던 스포츠토트를 400억 이상의 거액을 들여 인수하겠다는 계획은 그룹 내의 다양한 반발에 부딪혔다. 반대 의견의 주된 근거는 인수 자체에 대한 시장의 부정적인 인식에서 비롯되었다. 실제로 2002년 10월 오리온의 스포츠토트 인수설이 본격적으로 시장에 전해지자 오리온의 주가는 하향 곡선을 타기 시작했고, 월드컵 폐막 이후 시들해진 축구에 대한 인기는 이러한 시장의 부정적 반응을 가속화했다. 또한, 이전 사업자의 선정과정에서 발생한 스캔들로 인해 스포츠토트라는 브랜드 자체에 깊은 불신과 부정적 이미지가 형성되었고, 많은 이들은 이러한 부정적 이미지가 모기업인 오리온의 이미지마저 훼손할 것이라고 우려했다. '실패한 사업을 다시 일으키는 것이 새로운 사업을 시작하는

것보다 더 어렵다'는 통념이 인수 반대자들 사이에 팽배해 있었다.

하지만, 스포츠토트 사업은 엔터테인먼트 산업 영역으로의 눈부신 확장을 거듭하던 오리온에게 매력적인 매물인 것만은 분명했다. 창사 이래 50년간 제과업의 한 우물을 파왔던 오리온 그룹은 1990년대부터 엔터테인먼트 사업에 투자하기 시작, 2001년 모기업인 동양그룹에서 분리된 뒤 신사업 분야에서의 수확을 본격적으로 거두고 있었다. 1990년대 말 외환위기의 와중에서 '위기 속 기회경영'의 일환으로 추진된 케이블TV 채널사업은 그룹의 신성장 동력으로 자리 잡았고, 이외에도 영화제작 및 투자사업, 패밀리 레스토랑 사업에서의 거듭된 성공은 성장의 한계에 다다른 제과업의 비중을 낮추고 엔터테인먼트 산업을 그룹의 주 성장동력으로 자리 잡게 하였다(매일경제, 2006). 이러한 그룹의 성장추세에 비추어볼 때, 스포츠와 엔터테인먼트, 그리고 게임의 성격이 결합된 스포츠베팅 게임 산업은 매력적인 다각화 대상일 수밖에 없었다. 게다가 일단 산업에 진입하게 되면 경쟁자 없이 독점적으로 사업을 이끌어갈 수 있도록 보장되어 있다는 점은 인수찬성 주장에 힘을 더했다.

이에 더하여, 실패한 사업이었지만 국책사업이라는 점 때문에, 이번에는 정부도 사업의 실패를 수수방관하지만은 않을 것이며 적극적인 제도적 뒷받침을 제공할 것이라는 암묵적인 전망이 제기되었다. 당시 엄청난 성공을 거두고 있던 로또 발매기를 이용한 스포츠토트의 판매망 확대 방안에 대해 긍정적 검토가 이루어졌고, 고정배당을 게임인 프로토가 도입되면 사업 자체의 엔터테인먼트 성격이 크게 강화되어 소비자에게 어필할 수 있을 것이라 기대되었다.²⁾ 결정적으로, 당시 스포츠토트의 최대 채권자였던 조흥은행이 오리온의 인수를 조건으로

2) 스포츠베팅 상품은 크게 고정환급률 배당 방식인 '토토'와 고정배당률 방식인 '프로토'로 나뉜다. '토토'는 결과를 적중시킨 사람의 수에 따라 배당률과 개인이 받게 될 적중상금 액수가 결정되는 게임이고, '프로토'는 대상경기 각각의 홈팀 승리, 무승부, 홈팀 패배 등 결

기존 채무에 대한 지급유예와 증자를 약속해오자 오리온의 스포츠토토 인수는 급물살을 타기 시작했다. 규제완화와 이미지 쇄신 등으로 기존 사업이 갖는 강점을 부각시키고, 엔터테인먼트 사업 분야에서 활약을 펼치고 있는 오리온의 마케팅 능력에 이어 결합된다면 스포츠토토 사업의 재기를 노려볼 수도 있을 것이라는 전망이 힘을 얻었고, 2003년 3월 14일, 마침내 오리온에 의한 스포츠토토 인수 사실이 공시되었다. 이 날 동양제과는 스포츠토토 지분 67% 매입을 공시했고 타이거풀스 지분의 약 25% 확보를 선언했다. 이로써, 스포츠토토는 오리온 그룹의 26번째 계열사로 편입되었고, 오리온은 누구도 선뜻 나서지 못했던, 뇌사상태의 스포츠베팅 산업을 다시 살려내기 위한 수술대에 자진하여 올라섰다(연합뉴스, 2003).

3.2 CEO

이러한 스포츠토토의 실험을 앞장서서 진두지휘할 역할은 모기업 오리온의 영업 및 마케팅 부문에서 잔뼈가 굵은 오일호 사장에게 맡겨졌다. 정부사업의 위탁사업자인 스포츠토토는 정부관계자, 다양한 체육계 인사들, 그리고 국민체육진흥공단 관계자 등 수많은 이해관계자들과의 원활한 의사소통에 그 성패가 달려 있었다. 사람 만나는 것을 좋아하고, 처음 만난 사람과도 쉽게 친해지는 오일호 사장의 성격은 바로 이런 역할에 적격이었다. 뿐만 아니라, 오일호 사장 자신이 견지하고 있던 최고경영자의 역할에 대한 관점은 이러한 상황의 요구와 일맥상통하는 것이었다.

“기업은 사회적 역풍을 만나면 기업이 가진 자원

을 가장 필요한 곳에 효율적으로 활용할 수가 없습니다. 그러므로 이러한 사회적 역풍이 발생되지 않도록 회사를 경영하고 기업의 자원이 가장 필요한 곳에 효율적으로 쓰이도록 해야 회사가 성장, 발전할 수 있다고 생각합니다”

그는, 사업의 성패가 체육진흥투표권에 대한 사회적인 인식의 전환에 달려 있다고 판단하여 마케팅/영업 계통에서 쌓아온 노하우를 바탕으로 한 혁신적인 전략들을 도입하였고, 이를 통해 스포츠토토에게 친 사회적이고 밝은 이미지를 입히는 것을 핵심목표로 추구하였다. 그의 이러한 인식은 취임 당시를 회고한 다음의 인터뷰 내용에 잘 드러난다.

“과거의 스포츠토토는 사업자조차 엔터테인먼트라 보지 않았습니다. 국내 현실을 파악하지 못한 채 수익을 거둘 것이라고 낙관적으로 추정했죠. …… (처음 스포츠토토를 새롭게 시작하였을 때,) 업의 개념을 전환하는 것이 가장 중요했습니다. 온 가족이 즐기는 건전한 레저게임으로서, 베팅 보다는 스포츠에 참여한다는 생각을 갖도록 다양한 아이디어의 게임을 출시했죠.”(점프볼, 2008).

이와 같은 전략적 방향설정의 바탕에는 복권사업에 대한 오사장의 개인적인 철학이 녹아있었다. 스포츠토토의 부활의 원동력을 묻는 질문에 대해서 그는 이렇게 대답한다.

“복권산업이 갖는 특징은 칼에 비유할 수 있습니다. 사람을 죽일 수 있는 무기인 동시에, 사랑하는 이들을 위한 음식을 만드는 데에도 사용되는 것이 칼입니다. 기본적으로 스포츠토토는 사행성이 있는 사업이지만, 사람들에게 즐거움을 주고 공익적인 용도에 사용될 재원을 마련합니다. 우리는 스포츠토토

과에 대한 부담률이 미리 고지되어 참가자가 자신이 받을 적중상금의 규모를 사전에 인지할 수 있는 게임이다. 유럽에서는 '프로토' 방식이 선풍적인 인기를 끌면서 산업 전체의 부흥을 이끌었으나, 한국의 경우 도입 초기 과열화로 인한 부작용을 우려한 정부규제로 인해 '토토' 방식만 시행되고 있었다.

가 갖는 두 가지 상반되는 특성 중 후자의 바람직한 부분을 살려나가고자 하였습니다. 사람에 따라 쓰는 물건의 용도가 달라지듯, 체육진흥투표권 사업 또한 사업자에 따라 엔터테인먼트로 발전할 수 있다고 생각한 것입니다. 우리는 사람들이 스포츠를 보다 재미있게 즐기게 하고 스포츠레저문화를 발전시키는 동시에, 이를 통해 조성된 기금으로 다시 스포츠 인프라를 구축하고 체육환경을 개선하는 등 선순환의 고리를 만들고자 노력하고 있습니다.”

이러한 그의 생각은 이후 스포츠토트의 경영전략에 그대로 녹아들어갔다. 다음 절에서 상세히 묘사될 스포츠토트의 부활과 성공의 5년은 기업에게 부여되는 사회적 책임과 요구를 기업의 전략적 의사결정과 절묘하게 결합시킨, '전략적 사회책임경영'의 대표적인 사례라 할 수 있다.

IV. 스포츠토트의 부활과 성공

스포츠토토의 재기를 위한 노력은 Porter와 Kramer (2006)가 제시한 전략적 사회책임경영(Strategic Corporate Social Responsibility)의 이론틀을 통해 효과적으로 분석할 수 있다. Porter와 Kramer는 기업과 사회가 만나는 지점을 두 개의 차원으로 분류하고 있는데, 기업의 가치창출 활동이 사회에 영향을 미치는 '가치사슬의 사회적 영향(value chain social impact: inside-out linkage)' 측면과 사회적 맥락 자체가 기업의 경쟁력에 제약을 가하는 '경쟁환경의 사회적 차원(social dimensions of competitive context: outside-in linkage)'이 바로 그것이다(〈그림 1〉 참조). 스포츠토트는 이 두 가지 차원에서 기업의 경제적 이익과 사회의 이익간 조화를 추구하였으며, 이러한 스포츠토트의 사회책임경영 전략을 정리하면 〈그림 2〉와 같이

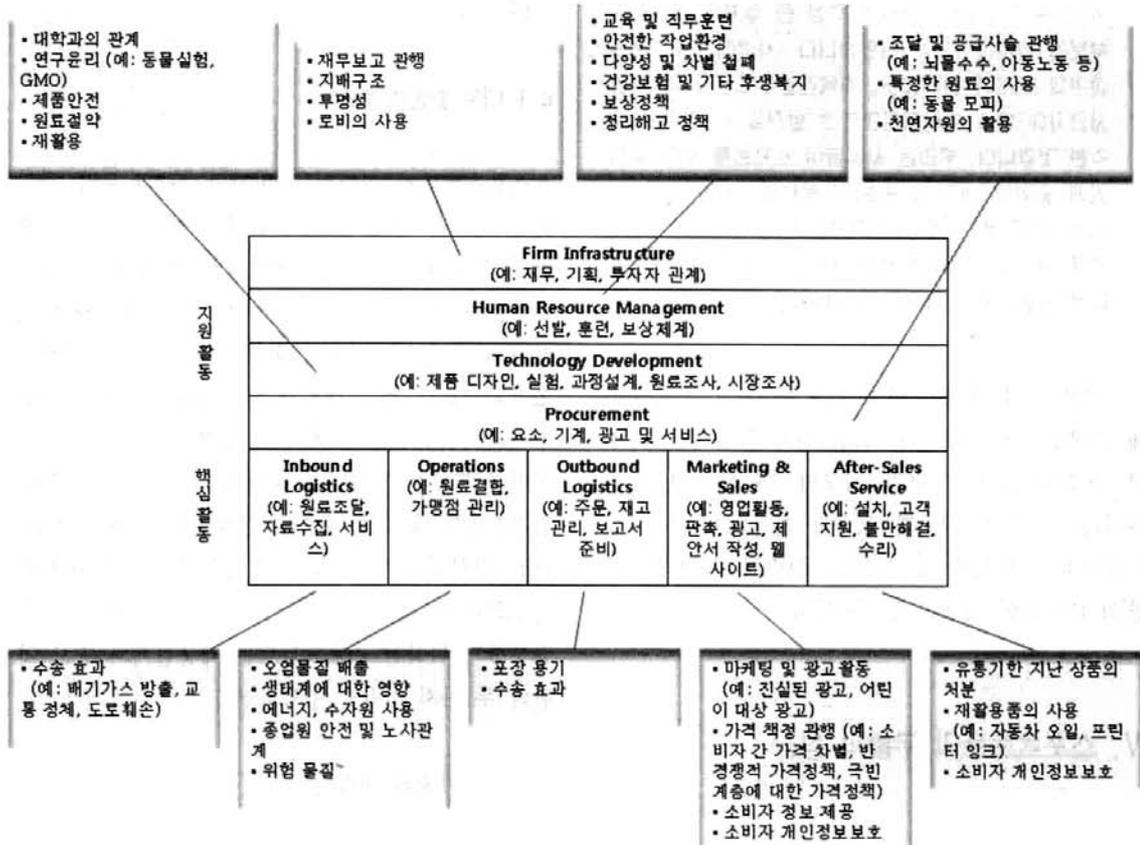
나타낼 수 있다.

4.1 내부 활동의 혁신

스포츠토토가 잠재적 소비자인 사회로부터 곱지 않은 시각을 받게 된 근본원인은 제품의 생산과정보다 제품의 사용 그 자체에 내재해 있었다. 스포츠토트는 복권 자체의 속성 상, 마치 자동차가 언제나 환경오염을 일으킬 위험을 안고 있듯, 사행심 조장과 도박중독과 같은 사회적 병리현상을 일으킬 수 있는 위험성을 항상 안고 있었다. 스포츠토트가 직면한 도전은 도요다가 하이브리드 자동차를 통해 환경오염도 줄이고 매출도 신장시켰던 것과 같이, 어떤 창의적 방안을 통해 잠재적인 사회적 위험을 최소화할 수 있는가 하는 것이었다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 스포츠토트는 제품설계와 홍보 차원의 두 가지 전략을 구사하였다.

4.1.1 제품의 재정의

먼저, 스포츠토트는 일확천금을 노리는 복권의 개념에서 벗어나, 스포츠와 함께 즐기는 레저게임의 개념으로 제품의 성격을 재설계하였다. 먼저, 체육투표권의 최저 베팅금액을 기존의 1,000원에서 100원으로 인하함으로써, 스포츠토트는 일확천금을 노리고 큰 돈을 거는 도박이 아니라, 작은 돈으로 스포츠의 승부를 좀더 재미있게 즐기는 게임이라는 인식을 심어주었다. 동시에, 중앙일간지와 스포츠 신문, 스포츠 전문 케이블 채널, 스포츠 종목별 대표 잡지 등 다양한 매체를 통해 스포츠토트 대상종목과 관련된 객관적 데이터를 제공하고, 이러한 분석자료를 전문적으로 제공하는 '토토가이드'를 주 2회 발행하여, 스포츠토트는 단순히 운으로 돈을 버는 도박이 아닌, 치밀한 자료수집과 분석을 통해 승부를 예측하는 게임임을 강조하여 기존 복



〈그림 1-1〉 내부 가치사슬 활동의 사회적 영향

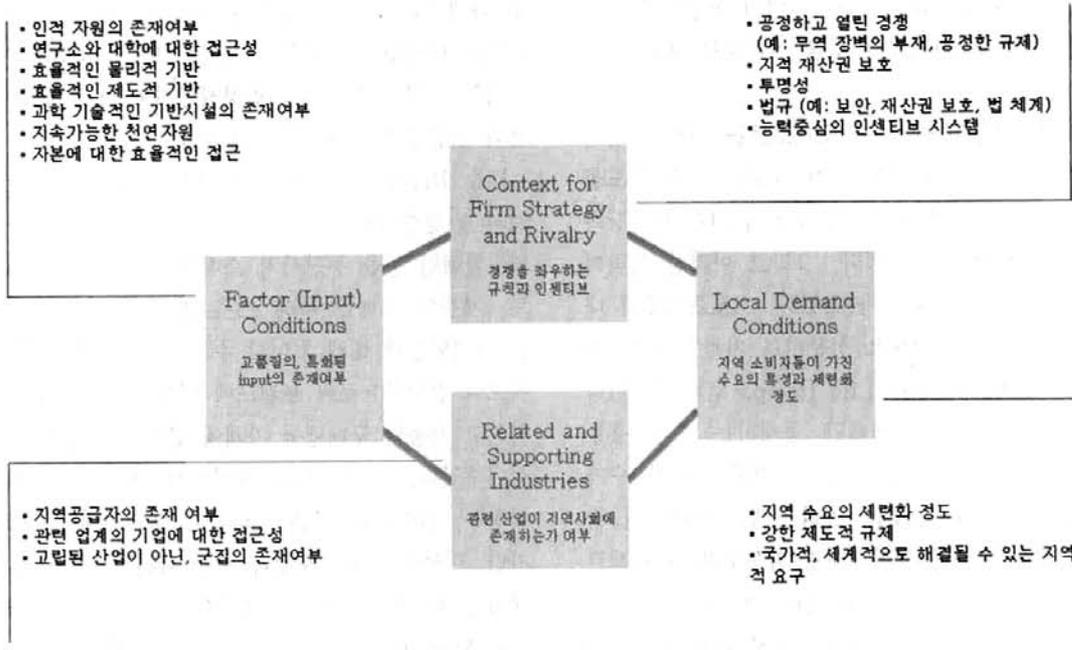
권과의 차별화를 시도하였다. 이에 더하여, 경기장에서 직접 경기를 보며 스포츠토토를 즐기는 현지 프로모션 제도 및 상시적으로 과도한 베팅 여부를 감시하는 구매단가 모니터링 제도 등을 통해 스포츠토토는 사행심을 조장하는 복권이 아닌, 스포츠와 함께 즐기는 엔터테인먼트이자 놀이로 인식되도록 하였다.

4.1.2 건전화 마케팅

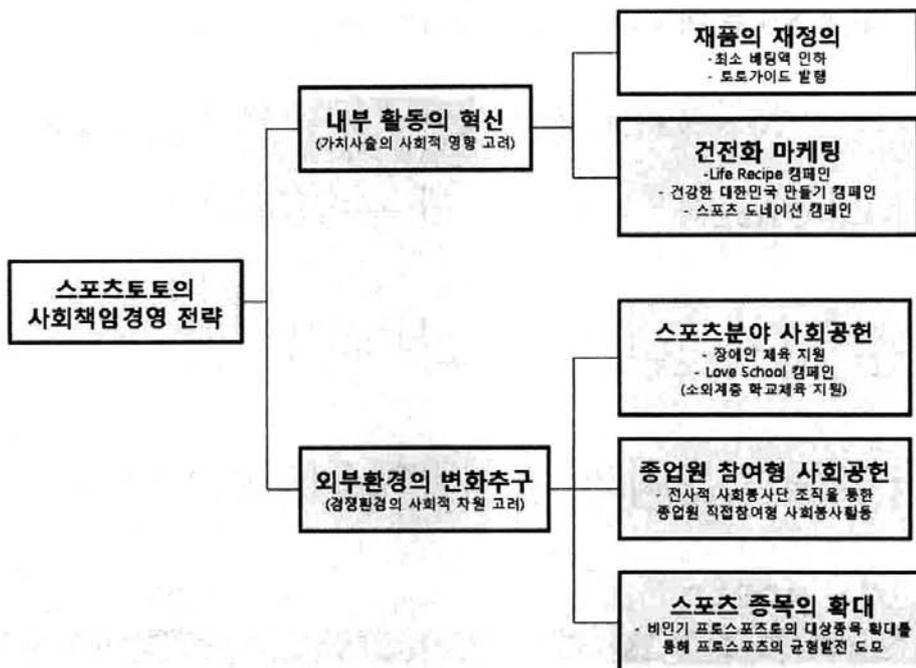
제품 자체에 대한 부정적 시각을 갖고 있는 소비자들에게 그 제품을 대중적으로 홍보하는 행동은 자칫 사회적 역풍을 불러일으킬 수도 있는 위험소

지를 안고 있었다. 따라서, 스포츠토토의 마케터들은 이러한 위험을 최소화하면서도 제품을 제대로 알릴 수 있는 상상력을 발휘해야만 했다. 그 과정에서 태동한 것이 바로 스포츠토토의 '건전화 마케팅' 전략이다.

실제로 비슷한 시기 한국에 도입된 '로또' 복권의 공공연한 '인생역전'과 '대박'을 강조하는 광고는 사행심을 조장하고 근검절약, 근면과 같은 건전한 노동윤리를 무너뜨려 궁극적으로 사회취약계층을 도박중독자로 만들고 범죄자, 빈민층, 노숙자로 전락시키는 사회적 병리현상을 낳았다(연합뉴스, 2006). 이러한 폐해로 인해 동일한 복권의 일종으로 인식되던 스포츠토토의 광고 역시 사회적으로 따가운



〈그림 1-2〉 경쟁 환경에 대한 사회적 영향



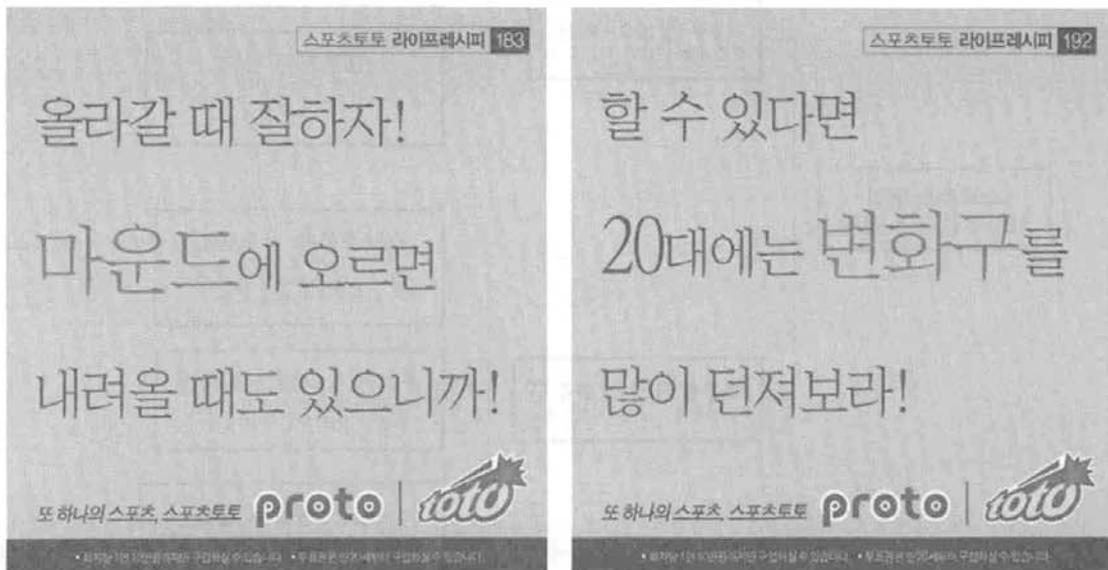
〈그림 2〉 스포츠토트 사회책임경영 전략의 체계

시선을 면치 못하였고, 복권 사업의 공공연한 광고는 잠재적으로 사회적 위협을 야기하는 행위로 여겨졌다.

이러한 상황 하에서, 스포츠토토는 사회적 압력을 피해야하면서도 대중에 대한 제품의 노출 빈도를 높이고, 더 나아가 브랜드의 긍정적 이미지를 강화시키는 전략을 시도하였다. 그리고 이러한 전략의 핵심에는 바로 '스포츠'가 있었다. 스포츠토토의 대표적 마케팅 캠페인으로 신문이나 지하철 등에 돌출광고 형태로 진행된 'Life Recipe 캠페인', '건강한 대한민국 만들기 캠페인' 등에서는 체육진흥투표권을 통한 '인생역전'의 꿈은 전혀 찾아볼 수가 없었다(〈그림 3〉 참조). "스타는 팀 속에서 더 밝게 빛난다!", "연봉이 아쉬우면 완봉하라! 프로젝트 하나쯤은!"과 같은 'Life Recipe 캠페인'은 스포츠토토가 어떤 제품인지 전혀 알리지 않지만, 이 광고를 접하는 소비자들은 먼저 제치 있는 문구에 호감을 느끼고 스포츠토토라는 브랜드에 대한 호기심을 갖게 되었다. 베팅을 통한 금전적 이익보다, 생

활 속에 녹아든 스포츠를 통한 즐거움을 홍보하는 이러한 마케팅 캠페인들은 복권광고의 부작용을 우려하는 사회적 요구들을 반영하면서도 브랜드의 노출과 호감도를 극대화하는 효과를 가져왔다.

Life Recipe 캠페인과 더불어 진행된 스포츠토토의 '건강한 대한민국 만들기' 캠페인은 스포츠 스타, 연예인 등을 등장시켜 소비자의 이목을 끌면서도, 제품의 구매를 통해 스포츠발전과 궁극적으로는 사회발전에 대해 기여할 수 있다는 사실을 암묵적으로 전달함으로써 브랜드에 대한 호감도를 증가시키고 제품의 구매행동 자체에 긍정적인 이미지를 심어주었다. 〈그림 4〉의 예시에서 볼 수 있듯이, 이상우, 김연아와 같은 스타들이 캠페인에 등장하지만, 이들은 스포츠토토가 주는 금전적 이익에 대해서는 한마디의 언급도 건네지 않고 있다. 이 광고는 단지 이들 모델들의 개인사를 토대로, 스포츠토토를 즐기는 것이 궁극적으로 장애인체육과 유소년체육의 발전에 기여하고 더 나아가 스포츠를 통해 사회의 어두운 구석이 밝혀질 수 있다는 사실만

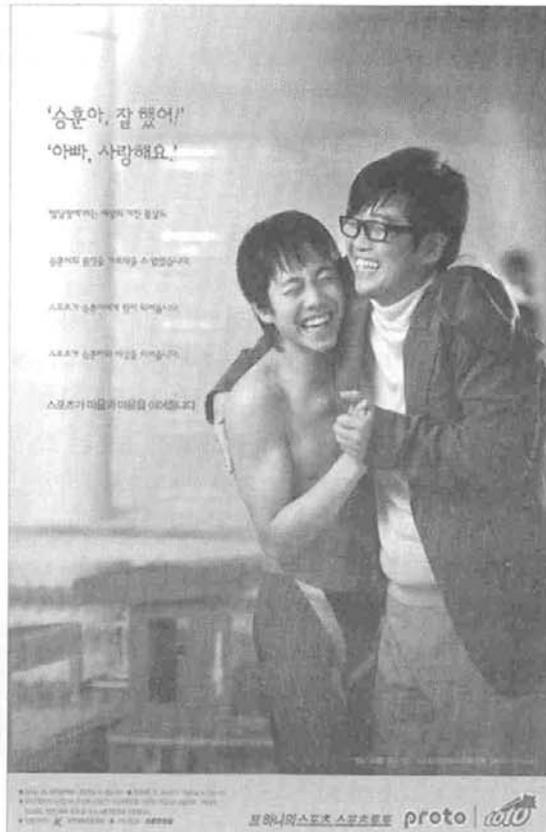
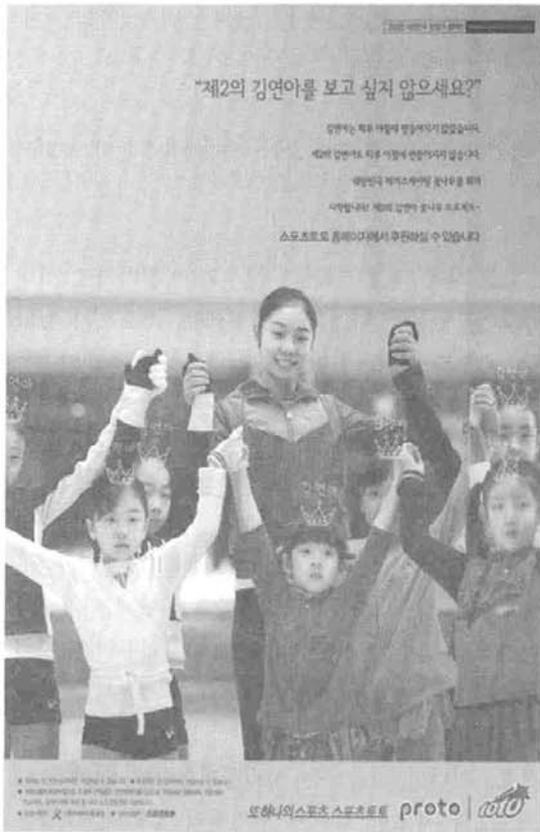


〈그림 3〉 스포츠토토의 Life Recipe 캠페인 예시

을 전달하고 있다. 이에 더하여 케이블TV 방송사와 공동으로 진행한 '스포츠 도네이션 캠페인'은 스포츠 경기를 즐기는 시청자로 하여금, 스포츠토트를 통해 즉석에서 해당 스포츠 분야에 대한 후원금을 기부할 수 있도록 하였다. 이 캠페인은 방송을 통한 브랜드의 간접 홍보는 물론, 잠재적인 소비자가 직접 사회공헌활동에 참여할 수 있는 기회를 제공함으로써 브랜드 호감도를 높이는 일석이조의 효과를 달성하였다. 이러한 마케팅 활동들은 결과적으로 경쟁제품 대비, 스포츠토트에 대한 긍정적인 이미지 확립으로 이어졌다. <표 2>에서 관찰할 수 있는 바와 같이, 건전화 마케팅에 노출된 소비자들

은, 스포츠토트가 로또, 경마, 경륜과 같은 경쟁사업들에 비해 다양한 방식으로, 건전하게 즐길 수 있고, 무엇보다 제품의 소비가 해당 스포츠/산업 발전으로 가장 잘 연결된다고 인식하게 되었다.

이상의 창의적이면서도 효과적인 마케팅 활동들을 통해, 스포츠토트는 '대박'의 꿈을 조장하는 경쟁제품 광고의 부정적 효과를 회피하면서도, 스포츠가 일상에 주는 즐거움과 소중함을 전달하여 잠재적인 제품수요를 증대시켰다. 이와 동시에, 스포츠토트 브랜드 자체에 대한 긍정적 이미지 형성에 성공하여, 궁극적으로는 기업활동이 사회에 미치는 부정적 효과를 줄이면서도 기업의 경제적 성장을



<그림 4> 스포츠토트의 '건강한 대한민국 만들기' 캠페인 예시

〈표 2〉 스포츠토토와 경쟁사업의 소비자 인식 비교

세부 평가 항목	스포츠토토		로또		경마		경륜	
	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong
다양한 방식으로 즐길 수 있다		34.7	-7.5			15.3		29.6
이용 방법이 쉽다	-42.2			12.2	-35.6		-40.2	
배당금이 높다	-38.2			12.5	-39.6		-42.3	
사회복지에 도움이 된다	-7.8			1.4	-3.9			3.3
손쉽게 구입할 수 있다	-27.1			9.8	-31.7		-40.2	
당첨될 확률이 높다		16.8	-3.7			9.3		6.7
건강하게 즐길 수 있다		10.3	-5.0			18.1		21.4
해당 스포츠/산업발전에 기여한다		33.1	-8.6			22.0		35.1
스트레스 해소에 도움이 된다	-12.6		-5.7			34.3		36.9
가게 부담이 적다	-6.5			2.8	-10.8			-7.5
공정하고 믿을 수 있다		9.6	-1.0			1.3		-8.5
싫증나지 않는다	-5.1			0.1		0.6		11.1
시행성 이미지가 높다	-11.7			0.3		6.8		-3.7
친구에게 권하고 싶다	-2.1			-0.4		3.8		-2.1
중독성이 강하다	-11.0					6.4		5.1

(출처: 스포츠토토 커뮤니케이션 효과 측정을 위한 소비자 조사 결과 보고서, 2008. 8.)

실현하는 데에 성공하였다.

4.2 외부환경의 변화추구

스포츠토토는 내부활동으로 인한 부정적 영향뿐 아니라, 기업운영에 비우호적인 외부환경으로부터도 성장의 제약을 받고 있었다. 스포츠토토의 경쟁력에 제약을 가하는 가장 중요한 사회적 요소는 회차제한, 중독제한과 같은 엄격한 정부규제들이었고, 이러한 규제들의 이면에는 스포츠토토를 비롯한 복권사업에 대한 사회 전반의 불신과 편견이 자리하고 있었다. 따라서, 스포츠토토는 이러한 근본적인 불신을 제거하고 기업과 브랜드에 대한 긍정적인 이미지를 형성함으로써 경쟁력 약화의 직접적 원인을 제공하는 정부규제를 완화해야만 했다.

4.2.1 스포츠분야와 소외계층 체육후원의 사회적 이미지 형성

앞선 내부 활동 혁신의 경우와 마찬가지로 이번에도 그 난국을 타개하는 핵심에는 '스포츠'가 있었다. 스포츠토토는 일반적인 기업들처럼 불우이웃돕기나 기부활동으로 기업의 이미지를 제고하는 전통적인 사회공헌활동의 틀을 벗어나 그 이상을 추구하였다. 스포츠토토가 사회공헌활동에 사용하는 자원은 그 절대적 수치 차원이나, 상대적인 비중 차원에서조차 엄청나게 증가해 왔지만(〈표 3〉 참조), 이보다 더 중요한 것은 이 자원을 어떻게 활용하였는가 하는 점이다. 스포츠토토의 사회공헌은 장애인, 유소년 스포츠 지원이나, 학교 체육시설 마련과 같은 스포츠 관련 분야에서 집중적으로 이루어졌고, 이러한 비중에는 사회공헌활동에 대한 스포츠토토의 확고한 철학이 반영되어 있었다. 스포츠토토의 사회공헌 담당자는 이와 관련해 다음과 같

〈표 3〉 스포츠토트의 사회공헌 변화추이

〈표 3-1〉 연도별 스포츠토트 사회공헌기금 및 증감비율

연도	사회공헌기금	전년도 대비 증감	
		증감액	증감비율
2005년	383,407천원	-	-
2006년	1,352,021천원	968,614천원	252.6%
2007년	2,468,484천원	1,116,463천원	85.6%
2008년 상반기(~6월)	2,516,921천원	48,437천원	1.96%

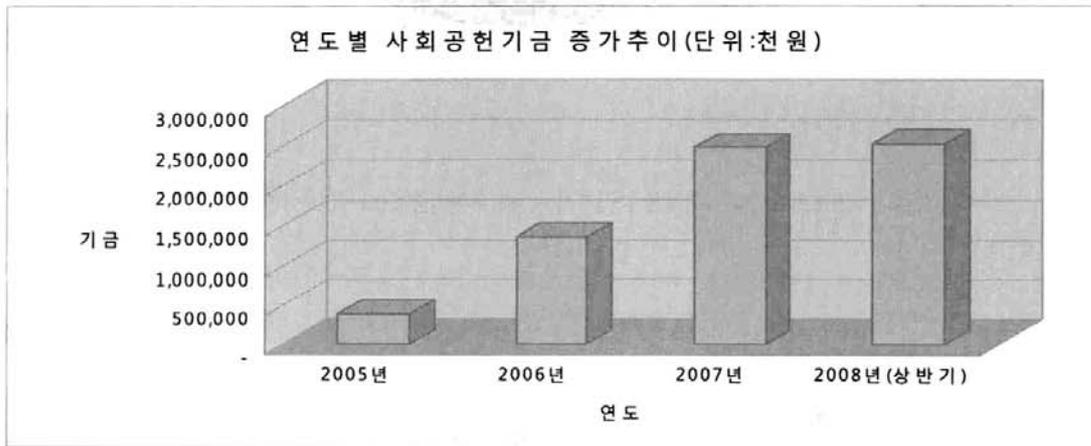
〈표 3-2〉 기업 사회공헌비용 총 지출 규모 추이

(단위: 백만원)

구분	2000년	2002년	2004년	2005년	2006년
총 지출비용	706,060	1,086,594	1,228,432	1,402,510	1,804,816
전년대비 증감률	61.7	47.0	13.1	14.2	28.7

(출처: 전국경제인연합회, 「2006 기업·기업재단 사회공헌백서」)

〈표 3-3〉 연도별 스포츠토트 사회공헌기금 증가추이



〈표 3-4〉 연도별 스포츠토트 당기순이익 대비 사회공헌기금 비율

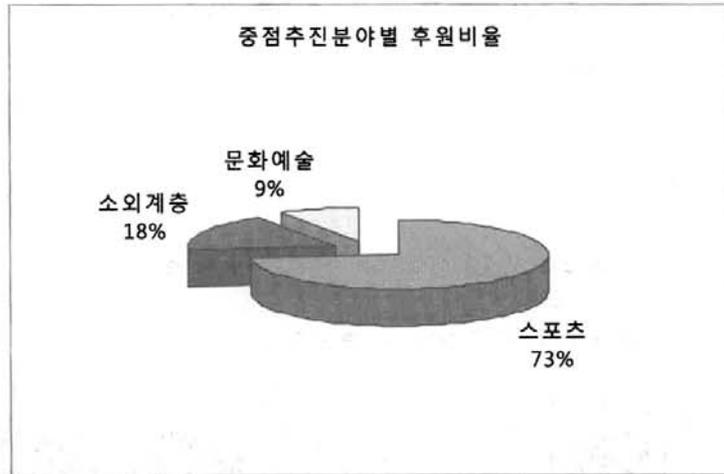
(단위: 천원)

연도	당기순이익	사회공헌기금	순이익 대비 기금 비율
2005년	11,061,530	383,407	3.47%
2006년	49,567,612	1,352,021	2.73%
2007년	77,060,267	2,468,484	3.20%
2008년 상반기	49,902,009	2,516,921	5.04%
평균	46,897,855	1,680,208	3.61%

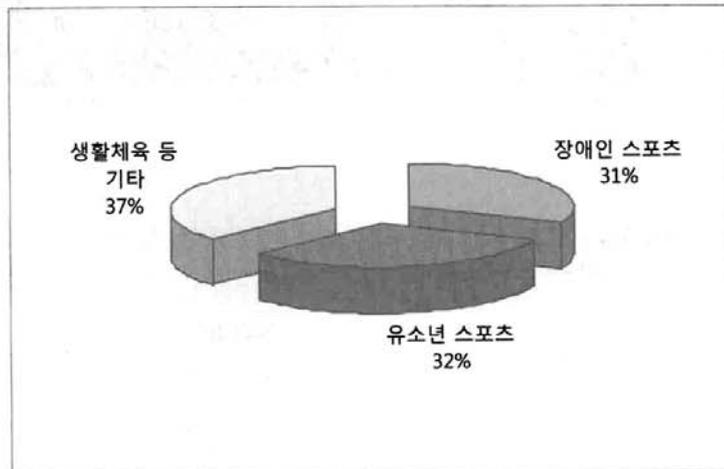
이 말한다.

“스포츠토토는 ‘스포츠’를 매개로 사업을 영위하는 기업인만큼 사회공헌활동 또한 스포츠를 통한 공헌 사업에 역량을 집중하고 있습니다. 스포츠토토는 국민체육진흥기금 조성을 위해 도입된 사업으로 태생 자체가 국내 스포츠 발전과 떼어 놓을 수 없는 관련이 있으며, 스포츠를 통해 얻은 이익을 스포츠 분야에 투자하는 것은 당연한 일이기 때문입니다.”

이러한 인식의 반영으로, 스포츠토토의 사회공헌 관련지출의 73%는 스포츠관련 분야에 집중되었다(〈그림 5〉 참조). 또한, 스포츠토토의 후원 분야는 스포츠 분야 가운데서도 크게 장애인 스포츠, 유소년 스포츠, 그리고 생활체육이나 아마추어 스포츠 등 스포츠분야에서도 소외된 부문에 주로 이루어졌다(〈그림 6〉 참조). 이러한 비중은 스포츠토토의 스포츠후원이 엘리트종목 육성이나 대중적인 프로



〈그림 5〉 스포츠토토의 사회공헌 중점추진분야별 후원비율 ('05~'08 상반기 누적)



〈그림 6〉 스포츠토토의 스포츠분야 세부항목별 후원비율 ('05~'08 상반기 누적)

스포츠 후원을 통한 홍보효과 제고가 아닌, 스포츠의 균형적 발전과 생활체육 활성화를 통한 국민건강 증진에 초점을 맞추고 있음을 보여주었다. 스포츠토트는 2006년부터 3년 연속으로 대한장애인체육회와 한국스페셜올림픽위원회의 첫 공식후원사로 금전적 후원을 실시하였으며, 맹학교 사이클 지원, 휠체어 테니스 대회 지원 등 장애인 체육의 발전을 위한 각종 사업에 집중 투자하였다. 이에 더하여 열악한 환경 속에서 운동하고 있는 지방 중,고등학교 운동부를 발굴해 이들의 대회참가 및 운동기구 확충을 위한 지원활동을 실시하였고, 스포츠토트의 고객들로부터 직접 추천을 받은 초등학교를 선정하여, 스포츠 용품과 체육시설을 지원하는 'Love School 캠페인'을 벌였다.

스포츠를 통한 수익을 스포츠를 통해 환원한다는 스포츠토트의 사회공헌 철학은 제품의 소비자에게 보다 직접적인 영향을 끼쳤고, 기업 경쟁환경의 점진적인 변화로 이어졌다. 사회공헌 활동들이 매체를 통해 알려지기 시작하면서 스포츠토트는 사회 전반에 심어진 부정적인 이미지를 조금씩 벗어 갔고, 그 뿐만 아니라 체육분야에서 소외된 계층에 대한 사회적 관심을 불러일으킴으로써 스포츠토트의 수익금이 궁극적으로 어떻게 사용되는지에 대

한 소비자 인식을 제고하였다. 스포츠토트의 수익금은 실제로 2006년까지 월드컵 경기장을 건립하기 위해 차입한 비용을 상환하는 데에 대부분 사용되었으며, 그 이후부터는 대상경기종목 주최단체와 기타 문화체육행사 지원비용을 제외하면 모두 국민체육진흥기금으로 출연되어 국가의 사회체육발전을 위해 사용된다(〈표 4〉 참조). 이렇듯 스포츠토트를 비롯한 대부분 복권사업의 수익금이 공익적인 목적에 사용됨에도 불구하고, 이러한 사실이 복권의 광고를 통해 적극적으로 알려지는 경우는 드물었다. 기존의 복권들은 소비자가 복권을 통해 얻을 수 있는 금전적 이익을 알리고자 노력했을 뿐, 그 소비자가 어떻게 사회에 환원되는가를 알리는 데에는 무관심하여 도리어 상품광고 자체가 제품의 어두운 측면을 강조하는 '자충수'를 두어 왔다. 반면에 스포츠토트는 자신들의 사회공헌활동을 통해 실제로 스포츠토트의 수익이 사용되는 체육분야의 소외된 이면에 대한 관심을 제고하였고, 이로써 기업이미지를 높임과 동시에 체육진흥투표권 사업 자체가 갖는 긍정적 의미를 홍보하여 제품의 잠재적인 수요를 증대하는 일석이조의 효과를 거둘 수 있었다.

〈표 4〉 스포츠토트 수익금 배분현황

(단위: 백만원)

구분	계	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
수익금 조성액	746,317	712	5,507	7,068	34,660	114,230	231,962	352,178
월드컵축구대회 조직위 지원	622	71	551	-	-	-	-	-
월드컵축구 경기장 건립비 지원	180,300	285	2,202	3,534	17,330	57,115	99,834	-
국민체육진흥기금에의 출연	416,131	214	1,652	2,120	10,398	34,269	85,736	281,742
대상경기 종목의 주최단체 지원	74,632	71	551	707	3,466	11,423	23,196	35,218
문화체육산업	74,632	71	551	707	3,466	11,423	23,196	35,218

4.2.2 종업원의 자발적 참여형 사회공헌

스포츠토토의 전략적 사회책임경영이 스포츠 분야에만 국한되었던 것은 아니다. 비 스포츠 분야의 사회공헌 활동 중에서 주목할 만한 점은 그 중의 상당 부분이 물적, 금전적 기부가 아닌, 종업원들의 자발적 참여를 바탕으로 한 자원봉사활동의 형태로 이루어졌다는 점이다. 2008년 6월 현재 스포츠토토는 대표이사를 단장으로 전 임직원의 90%가 참여하는 사회봉사단을 조직하여 정기적으로 어려운 이웃을 찾고 있다. 이 사회봉사단은 스포츠토토 종업원들의 자원봉사 동호회인 '토파즈'를 모태로 하고 있는데, 2005년 5월부터 활동을 시작한 이 모임의 활동기금은 종업원들이 급여의 일정부분을 기금으로 적립하고, 이 적립금의 200%를 다시 회사에서 지원하는 '매칭 그랜트(matching grant)' 방식으로 마련해왔다. 이 모임은 매월 두 곳의 복지단체를 지정하여 봉사활동을 수행하였으며, 이러한 사실이 매체를 통해 알려지면서 대중의 머리 속에 '스포츠토토'와 '봉사가 함께 인식되기 시작했다. 2007년, 스포츠토토는 이 동호회를 전사적 조직으로 확대개편하여 정신지체 청소년 스포츠활동, 미혼모 영아원 봉사활동 등 더 다양한 사회봉사를 진행하였다. 이러한 방식의 종업원 참여형 사회공헌활동은 스포츠토토의 부정적 이미지를 털어내는데 공헌하였을 뿐만 아니라, 기부금 납부 등의 간접적 지원 방식에 비해 부가적인 이점을 제공하였다.

Cone, Feldman, 및 DaSilva(2003)의 사회적 브랜드의 효과적 구축방안에 대한 논문에 따르면, 종업원이 직접 참여하는 사회공헌활동은 회사에 대한 자부심과 충성도를 높여줄 뿐만 아니라, 종업원들이 본업에 더욱 열정적으로 임하게 만든다. 또한, 기업은 참여형 사회공헌을 통해 지역사회와 보다 직접적인 '관계'를 형성하게 되는데, 이는 미국

의 대표적 유통업체인 Home Depot가 지역사회와의 직접적 관계형성을 위해 구호단체의 중간 개입을 거부하고 종업원들이 불우한 노인들을 위해 직접 집을 지어준 사례에서 잘 나타난다. 스포츠토토의 사회봉사단 활동도 이러한 참여형 사회공헌의 전형적인 사례이다. 이렇듯 종업원들이 자발적으로 참여하는 사회공헌활동을 통해, 스포츠토토는 사회적 약자에 대한 기업의 관심과 실천을 바라는 사회적 요구를 수용하였으며, 동시에 기업과 브랜드에 대한 긍정적 인식을 강화시켰고, 더 나아가서는 종업원의 만족과 회사에 대한 자부심을 함양함으로써, 사회와 기업의 공동된 이익을 실현하는 전략적 사회공헌의 전형적인 사례를 창조하였다.

4.2.3 스포츠 종목의 확대

스포츠토토가 당면한 외부환경의 제약요소는 대중의 체육진흥투표권에 대한 부정적인 인식뿐만이 아니었다. 애초에 스포츠토토가 베티링게임의 주 종목으로 선정한 축구는 스포츠베티링 산업이 성공적으로 자리잡은 유럽 및 기타 아시아 국가들에 비해 한국에서는 압도적인 인기를 누리는 종목이 아니었다. 엄밀히 말해, 한국의 축구팬들은 국가대표팀의 경기에는 큰 관심을 보였지만, 국내 프로축구리그에 대해서는 상대적으로 무관심하였다. 한국 프로스포츠 중 가장 크고 안정적인 인기를 누리고 있던 야구는 스포츠토토의 최초 대상 종목에 포함되지 않았고, 축구와 함께 포함된 농구의 경우는 스포츠토토가 도입될 무렵 막 프로화를 달성한 상황이었기에 시장 확대의 잠재력은 갖고 있었으나 당시의 상황은 프로축구와 크게 다르지 않았다. 이와 같은 한국 프로스포츠 산업의 현실로 인하여, 스포츠토토는 처음부터 스포츠베티링에 대한 수요 자체가 부족한 상황에서 시작해야만 했다. 경쟁력을 제약하는 요소들을 직접적으로 개선해가는 스포츠토토

의 문제해결 방식은 이 측면에서도 어김없이 발휘되었다. 스포츠토도는 적극적으로 비인기 프로스포츠의 종목확대를 추진하고 각 종목의 저변을 확대하는 전략을 취하여, 프로스포츠의 균형적 발전이라는 사회적 요구를 수용하면서도 제품 수요를 증가시키는, 사회와 기업의 'win-win' 상황을 추구한 것이다.

앞서 언급한 전략적 사회책임경영의 결과로서, 체육진흥투표권에 대한 인식이 개선되고, 스포츠토도 발행의 대상종목을 제한하는 엄격한 규제가 서서히 이완되면서, 스포츠토도는 초기의 축구와 농구를 넘어서 다양한 종목으로 확장해갈 수 있는 제도적 환경을 맞이하였다. 이를 바탕으로, 스포츠토도는 야구 등 기존의 인기종목뿐만 아니라, 여자농구, 배구, 씨름 등과 같은 상대적 비인기 종목으로의 확장을 시도하였다. 종목에 대한 관심도 낮고, 따라서 관객의 수와 스포츠토도에 대한 수요도 매우 제한적인 비인기 종목으로의 확대는 큰 손해를 가져올 위험도 안고 있었으나, 결과는 그 반대로 나타났다. 프로배구의 경우, 스포츠토도의 발행이 시작된 2006-2007 시즌 전체 관중 수는 전년도에 비해 50% 이상 증가하였으며, 여자 프로농구 역시 스포츠토도가 처음 발행된 2007년 시즌, 전년

도 대비 경기 당 평균관중 수의 증가는 물론, 시즌 타이틀 스폰서(15억원)에 버금가는 스포츠토도 수익금(14억원)을 지원 받았다. 또한, 스포츠토도의 도입기부터 대상 종목에 포함되었던 프로농구의 경우, 2008년 기준 남녀 도합 100억원 가량의 스포츠토도 수익을 예상하고 있으며 이는 경기규모가 훨씬 크고 높은 인기를 구가하고 있는 프로야구(70억원)에 비해 월등히 높은 금액이다(중앙일보, 2007; 종목별 수익금은 <표 5> 참조).

이러한 현상은, 특정 응원팀이 없더라도 스포츠 자체의 팬이 될 수 있도록 하는 스포츠토도의 위력이 발휘된 결과로 해석할 수 있다. 스포츠베팅 게임에 참여하여 정확한 예측을 통해 이익을 실현하기 위해서는, 각 팀의 전력과 경기 결과 등에 지속적으로 민감한 관심을 가질 수밖에 없고, 자신의 분석결과를 바탕으로 경기를 관전하게 되면 특정 응원팀이 없더라도 경기를 즐길 수 있게 된다. 또한 분석의 정확성을 통한 배당금의 증대는 대중의 관심이 높은 인기 종목보다 상대적으로 전문적인 지식이 적게 알려진 비인기종목에서 더 크게 나타날 수 있다. 비인기종목으로의 확대를 시도한 스포츠토도의 전략은 이렇듯 다양한 프로스포츠에 대한 대중의 관심과 참여를 증가시킴으로써, 각 종목을

<표 5> 종목별 수익금 배분현황

(단위: 원)

구 분	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
대한축구협회	29,900	194,096	522,908	1,449,953	2,617,633	10,816,425
한국농구연맹	41,293	88,432	183,898	1,343,257	4,617,304	5,920,899
한국여자농구연맹						1,410,377
한국야구위원회				612,022	4,180,933	3,634,353
한국배구연맹						789,102
한국여자프로골프협회				21,567		302,379
한국프로골프협회				27,006	7,145	339,820
한국씨름연맹				12,221		18,329
총계	71,193	282,528	706,806	3,466,026	11,423,015	23,231,684

대상으로 한 스포츠토토의 수요를 진작시켰을 뿐 아니라, 프로스포츠의 기반구축 및 균형발전에 기여하였다. 자발적 시장 형성의 결과물이라기보다는 대기업들의 홍보수단으로 시작된 대다수의 한국 프로스포츠들은 운영을 위한 자금을 대부분 각 구단 모기업의 지원에 의존하였고, 실제 경기활동을 통해서 자체적인 기반을 형성하기 위해 충분한 수익을 창출하지 못하고 있었다. 하지만, 스포츠토토의 도입 이후, 각 프로스포츠 주체단체들은 경기 관전수익과 광고수입 외에도 스포츠토토 수익금이라는 상당한 규모의 수익을 기업의 후원이 아닌, 경기 운영 자체로부터 거둘 수 있게 되었으며, 이 수익은 또다시 유소년 클럽 후원 (축구), 학교스포츠 후원 (야구, 여자농구), 유소년 전용체육관 건립 (농구) 등과 같이 종목의 기반을 다지는 목적으로 활용되어 장기적이고 지속적인 스포츠 발전의 밑거름을 제공하였다. 요컨대, 스포츠토토는 프로스포츠에 대한 수요가 부족한 환경에서 다양한 비인기종목으로의 확장을 통해 적극적인 수요 창출과 시장 확대를 꾀하였으며, 동시에 프로스포츠 균형발전과 저변확대와 같은 사회적 가치들을 동시에 실현함으로써, 기업과 사회의 이해 중 어느 하나도 희생시키지 않으면서 양측이 함께 만족하는 방향으로의 전략적 성공을 달성하였다.

4.3 스포츠토토의 부활

전술한 스포츠토토의 제품설계, 마케팅 차원의 내부 혁신노력과 전략적인 사회책임경영은 스포츠토토에 대한 사회적인 인식을 경쟁제품과 비교하였을 때 눈에 띄게 긍정적인 방향으로 유도하였다. 이는 2007년에 실시된 도박 및 복표 산업에 대한 인식조사를 통해 잘 드러나는데, 그 결과에 따르면, 1회 평균 참여금액이 스포츠토토의 경우 9,700원 가량으로 나타나, 20만원의 경정이나 17만원의 카

지노에 비해 매우 낮은 수준이었고, 월 평균 참여횟수의 측면에서는 카지노, 경마, 경륜, 로또 등 경쟁업종과 비교하여 스포츠토토의 수치가 가장 높았으며, 월 평균 참여시간은 로또와 함께 가장 낮은 수준을 기록하였다. 해석하자면, 스포츠토토는 다른 겹볼에 비해 적은 시간을 들여 참여할 수 있어 일상생활의 여가선용으로 적절하며, 개인의 운보다는 실력이 작용되는 게임이기 때문에 로또복권에 비해 더 자주 소비자들이 즐길 수 있는 대상으로 자리매김하였음을 알 수 있다(〈표 6〉 참조).

이러한 인식의 전환에 더하여 지속적인 마케팅과 대상 종목의 확대는 발매액과 순이익의 폭발적인 증가로 이어졌다. 2002년, 220억원에 불과했던 연간 발매액은 2003년 오리온에 의한 사업인수 이후 2004년 1,389억원, 2005년 4,573억원, 2006년 9,131억원으로 급격하게 증가하였으며 2007년에는 비로소 발매액 1조원 시대를 열었다. 이러한 발매액 증가에 따라 순이익 역시 2004년 130억원 적자를 기점으로 흑자로 돌아서 2005년 111억원 흑자, 2006년 496억원 흑자를 기록하였다(〈표 7〉 참조). 스포츠토토의 매출액 증가는 정부예산 중 체육부문비중이 2000년 이후 지속적으로 감소하고 있는 상황에서 체육진흥기금을 통한 체육예산 확보에도 큰 영향을 미쳐, 2002년 7억원에 그쳤던 체육진흥기금은 2007년 2,300억원으로 증가하여 스포츠토토의 공공체육부문에 대한 공헌을 여실히 드러내었다(〈그림 7〉 참조). 이러한 스포츠토토의 사업성공은 2007년 국민체육진흥공단의 체육진흥투표권 사업 수탁사업자 제계약으로 이어져, 오리온의 스포츠토토는 향후 2012년까지 한국 스포츠베팅 사업의 독점적 사업권을 확보하게 되었다. 이상의 모든 사업성공의 건실한 버팀목이 된 스포츠토토의 일관된 사회공헌활동은 사회적으로도 인정받아, 스포츠토토는 2007년 한국윤리경영학회가 선정하는 '기업윤리대상'을 수상하기도 하

〈표 6〉 겜블 및 복표발행업의 인식조사 보고서 (2007)

〈표 6-1〉 각 겜블산업별 1회 평균 참여금액 비교

(단위: 천원)

구분	카지노	경마	경륜	경정	성인오락실	로또복권	스포츠토토
1회 평균 참여금액	170.4	89.1	122.1	200	109	7.9	9.7

〈표 6-2〉 각 겜블 산업별 월평균 참여횟수 및 참여금액 비교

(단위: 회, 시간, 천원)

구분	카지노	경마	경륜	경정	성인오락실	로또복권	스포츠토토
월 평균 참여횟수	0.95	2.36	3.43	3.02	3.45	2.37	3.95
월 평균 참여시간	2.3	6.7	12.9	14.6	12.2	0.2	0.4
월 평균 참여금액	122.6	179.8	587.1	902	558.5	21	95.8

〈표 6-3〉 겜블의 개인적 의미

(단위: %)

구분	사행심조장	불건전한 여가활동	불법도박 대체	여가선용	생활의 재미	공익사업 재원마련
카지노	54	17	17	5	6	1
경마	47	17	16	11	7	2
경륜	44	18	16	12	8	2
성인오락실	49	19	20	6	5	1
스포츠토토	23	10	8	17	36	6

였다. 2002년 사업의 존립 여부마저 의심되던 '실패한 국책사업의 전형'이었던 스포츠토트는, 오리온 인수 이후 5년 만에 국가 스포츠재정 및 한국 스포츠의 든든한 후원자이자, 국민에게 사랑 받는 대표적인 스포츠 엔터테인먼트 기업으로 완전히 탈바꿈하게 된 것이다.

4.4 스포츠토트의 성공이 갖는 의미

Porter와 Kramer는 그들의 전략적 사회책임경

영에 관한 글을 통해, 기업과 사회 간 관계의 재정립을 요구한다. 이들은 기업과 사회 간의 관계는 대립적인 것이 아닌 상호보완적인 것임을 강조하며, 기업과 사회가 왜 서로를 필요로 하는가를 설명하고 있다. 기업은 성공적인 운영을 위해 생산적인 노동력과 효율적인 자원공급, 혁신, 그리고 가장 중요하게는, 성장하는 수요를 필요로 하고, 이 모든 것은 건강한 사회가 존재할 때만이 기업에게 제공될 수 있다. 사회의 입장 또한 마찬가지이다. 지금까지 인간이 발명한 어떠한 제도나 조직형태도

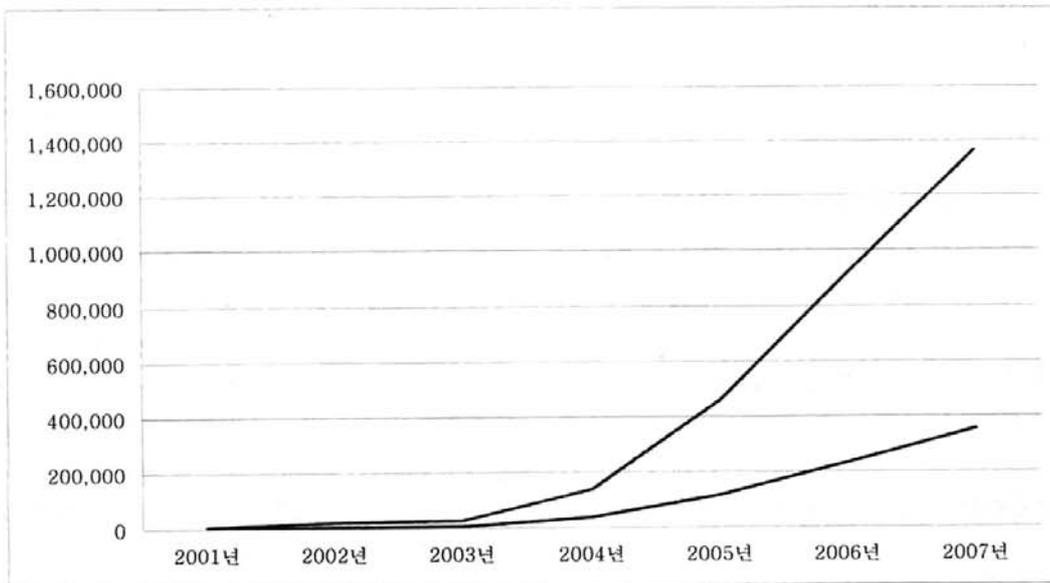
기업만큼 일자리와 물질적 부를 창출하고, 인간의 생활조건을 향상시키는데 더 효율적이고 효과적인 역할을 해내지 못했다. 따라서, 기업이 활동하기 어려운 조건을 만드는 사회는 곧, 산업의 냉각과 임금의 하강, 경기침체를 경험할 수밖에 없을 것이다. 그러므로, 현대사회의 기업과 사회에 대해 피상적으로 바라보았을 때, 양자의 이해가 대립되는 것처럼 느껴질 수 있으나, 사실 양자는 나의 성공을 위해서는 상대방의 성공이 반드시 필요한 긴밀한 상호의존 관계에 있다고 할 수 있다.

이런 맥락에서 Porter와 Kramer는 전략적 사회 책임경영의 근간에 '기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)'보다는 '기업과 사회의 통합(corporate social integrity)'이 바탕을 이루어야 한다고 말한다. 기업과 사회를 통합적 관점에서 보았을 때, 기업의 사회공헌은 더 이상 기업이 울며 겨자먹기로 감당하는 비용이 아니라, 기업이 성공하기 위해 필요한 사회적 조건들을 만들기 위한 투자가 된다. 기업은 사회공헌에 관한 의사결정을 하는 과정에서, 남들이 다 하는 것이나, 혹은 남이

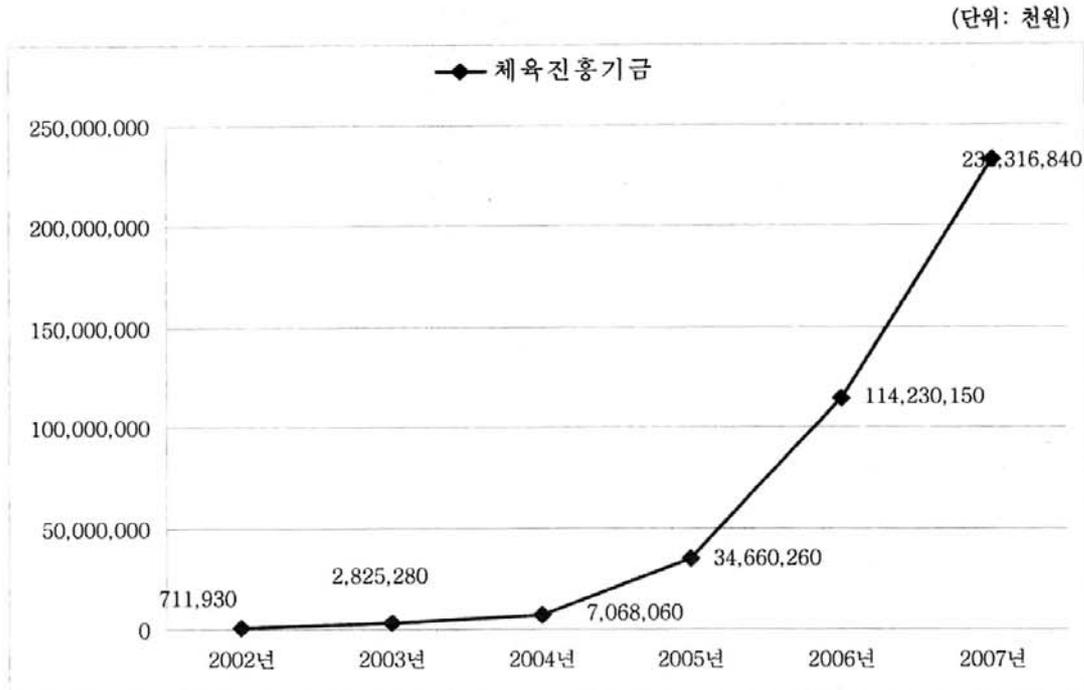
〈표 7〉 매출액, 순이익 변동 추세

(단위: 백만원)

구분	계	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
매출액		2,927,325	2,848	22,039	28,280	138,871	457,258	913,084
		(2,379회)	(30회)	(72회)	(48회)	(297회)	(335회)	(740회)
환급금		1,561,671	1,424	11,022	14,142	69,493	228,713	481,449
수탁사업자 위탁운영비		619,337	712	5,510	7,070	34,718	114,315	199,673
수익금		746,317	712	5,507	7,068	34,660	114,230	231,962



〈그림 7〉 매출액 / 수익금 추이



〈그림 8〉 스포츠토트 체육진흥기금 적립 추이

하라고 하는 것들에 소중한 자원을 낭비해서는 안 된다. 기업은 자신의 활동과 사회가 만나는 접점을 면밀히 분석하고, 그 지점에서 기업과 사회가 모두 이익을 창출할 수 있는 방향으로 자신이 사용가능한 최대한의 자원과 역량을 전략적으로 투자해야만 하는 것이다.

지난 5년간 스포츠토트가 보여준 것은 9회말 투아웃의 역전 적시타와 같은 극적인 반전이었다. 그것은 많은 요인들이 복합적으로 작용한 결과이겠지만, 그 중 많은 부분은 바로 이러한 기업과 사회의 통합적 시각에 기반한 전략적 사회책임경영을 통해 설명할 수 있을 것이다. 그 과정을 진두지휘해온 CEO 오일호 사장은 자신의 인간관과 기업과 사회의 관계에 대하여 이렇게 이야기한다.

“많은 이들이 인간의 본성을 이기적인 것이라고

하고, 저도 그 의견에 동감합니다. 인간의 이기적인 동기추구를 최대한으로 보장해주지 않는 사회는 역동적일 수 없고, 기업의 이윤추구도 같은 관점에서 바라볼 수 있다고 생각합니다. 하지만, 좀 더 깊이 들여다보았을 때, 제가 생각하기에 인간의 본성은 ‘즐거움’을 추구하는 것이라고 생각합니다. 즐거움이란 이기적인 욕구를 충족시킬 때에도 느낄 수 있지만, 봉사활동을 하면서, 남을 도우면서도 느낄 수 있는 것입니다. 사회가 역동적으로 돌아가려면, 개인의 이익추구도 최대한으로 보장해야 하지만, 능력 있는 사람들이 사회로부터 얻은 결실을 이 사회의 그렇지 못한 다른 이들과 같이 나누어야 한다고 생각합니다. 이러한 방식을 통해 기업을 비롯해 사회를 구성하는 모든 직원들은 밝고 역동적인 사회를 만들어야 가야 할 의무가 있으며, 그것은 인간의 본성과도 일치하는 것이라고 생각합니다.”

2003년, 실패한 사업을 인수한 이후, 끊임없는

내부의 혁신과 외부환경의 변화를 추구한 스포츠토토는 결코 사회의 손실을 바탕으로 기업의 이익을 챙기는 행보를 견지 않았고, 기업의 내부적 활동을 혁신하고 외부환경을 개선함으로써 결과적으로 기업의 더 큰 이익을 추구하는 방향으로 나아갔다. 그 결과, 사회는 사회의 요구를 수용하는 기업을 긍정적인 시각으로 보기 시작했고, 기업은 이에 기반한 눈부신 성장을 바탕으로 오늘날도 영아원에서, 축구공이 없는 학교에서, 장애인 체육시설에서 사회에 더 많은 것을 되돌려 주고 있다.

이상일 한국야구위원회(KBO) 운영본부장은 모기업 지원에 의존하여 연명하던 프로스포츠가 이제는 경기 자체에 대한 팬의 참여를 통해 운영되도록 바꾸어가고 있는 스포츠토토를 일컬어 '토토는 한국 프로스포츠의 위기상황에서 등판한 구원투수'라고 명명하였다(중앙일보, 2007). 스포츠토토의 성공사례는 그러나, 단순히 한국 프로스포츠의 발전에 대한 기여 이상의 의미를 담고 있을지도 모른다. 기업의 단기적 이윤추구 과정에서 소중한 사회적 가치들이 방기되고, 이에 따른 반기업 정서로 인해 건강한 기업의 가치 또한 폄하되어 가고 있는 이 때, 전략적인 사회책임경영을 통해 사회와 공존하여 발전하는 기업을 구현해 낸 스포츠토토의 발전모델은 기업과 사회 간의 긴장과 대립이 조성하는 요즈음의 위기를 타개할 수 있는 구원투수 역할을 할 수 있지는 않을까?

참고문헌

매일경제 (2006). [오리온그룹] 엔터테인먼트 새 성장동력 정착. 2006.7.9
 연합뉴스 (2003). 동양제과, 타이거풀스, 스포츠토토 인수. 2003.4.25.

연합뉴스 (2006). 도박 권하는 사회, 책임은 없다? 2006. 8.23.
 점프볼 (2008). 스포츠토토 오일호 대표이사가 말하는 부활과 성공의 비결. 2008.1.17.
 중앙일보 (2007). 프로스포츠 살리는 '토토의 힘.' 2007. 12.26.
 프레시안 (2002a). "작년만 해도 꿈의 직장이었는데..." - 스포츠토토 직원의 한탄, "사업 실패는 부패의 결과다." 2002.5.18.
 프레시안 (2002b). 왜 일본, 중국은 대성공, 한국만 파산했나? - 체육복표, "탐욕만 난무했을 뿐 사업은 없었다." 2002.5.20.
 한국경제 (2002). 한때 '황금알' 체육복표 사업자 '스포츠토토 어떤 회사.' 2002.5.13.
 Cone, C. L., Feldman, M. A., & DaSilva, A. T. (2003). Causes and effects. *Harvard Business Review*, 81(7), 95-101.
 Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Sports Toto's Revival and Success via Strategic Corporate Social Responsibility

Won-Woo Park*

Abstract

The current research analyzes the revival and the success of a Korean sports betting company, "Sports Toto," with the framework of strategic corporate social responsibility (strategic CSR; Porter & Kramer, 2006). As a consequence, the authors attempt to present a case of successful corporate strategy which pursues the simultaneous benefit for corporation and society.

Sports Toto took the promising first step in the year 2001 with premature optimism based on the success of sports betting industry in Europe. However, Tigerpools, the initial owner of the company confronted unexpected plunge of customer demands, highly restrictive government regulations, and a widely publicized corporate scandal, all of which ultimately led the company to suspend its operation. In March 2003, Sports Toto, left with the enormous amount of debt, was taken over by Orion, a reputable confectionery company in Korea. Recognizing that the previous failure had been mainly due to the unfavorable social atmosphere surrounding its operation, the new owner launched a novel strategy which responds to various social demands while pursuing the firm's economic growth at the same time.

The subsequent dramatic revival of Sports Toto was the course of achieving the shared value among corporate and society, by effectively managing 'value chain social impacts' and 'social dimensions of competitive context' of Porter and Kramer's framework. By redefining the concept of products, and conducting socially-sound marketing campaigns, Sports Toto attempted to alleviate the possible harm of its internal value-chain activities. Furthermore, its support for the less popular sporting events and participative community service effectively improved the social context which is closely related to the firm's operation. This strategy, which was designed to strike the exact point where the corporate and the society meet each other, had successfully led the company to the complete restoration in only five years. This case of Sports Toto embodies the essence of strategic CSR, which purposes to strategically 'integrate' the interests of both corporation and society.

Key Words: Strategic corporate social responsibility, Sports betting industry, Sports Toto

* College of Business Administration at Seoul National University, Professor(wwpark@snu.ac.kr)

〈Teaching Note〉

Sports Toto 사례연구

- 전략적 사회책임경영을 통한 스포츠포토의 부활과 성공 -

1. 사례연구의 목표

본 사례연구는 사회적 제약조건으로 인해 사업중단의 위기에 처했던 스포츠포토가 능동적으로 이러한 제약조건을 개선해나감으로써 성공적인 기업으로 거듭나는 과정을 통해서, 기업에게 다양한 사회적 요구가 주어지는 현대 사회에서 기업의 궁극적 발전을 달성하기 위한 하나의 방안으로서 전략적 사회책임경영이 갖는 중요성을 인식시키는 데에 그 목표를 두고 있다. 본 사례를 활용함으로써, 실무자들은 각자의 상황에 주어진 사회적 요구들을 기업의 장기적 생존과 발전과 일치되는 방향으로 수용하는 지혜를 얻을 수 있을 것이고, 연구자들은 급변하는 현대사회에서 기업의 지속가능한 성장을 달성할 수 있는 하나의 가능성을 발견할 수 있을 것이다.

2. 사례 개요

스포츠포토는 국민체육활동의 증진과 월드컵 등 국가적 체육행사에 소요되는 재원마련을 목적으로 시작된 '국민체육진흥투표권'사업의 별칭으로서, 2001년 10월 첫 투표권 발매를 시작하였다. 스포츠포토는 유럽, 아시아 각국의 스포츠베팅 산업 활성화

에 힘입어 '황금알을 낳는 거위'라 불리며 각계의 기대 속에 사업을 시작하였으나 이러한 기대는 때 이른 것이었음이 점차 드러났다. 스포츠포토의 제 1기 민간사업위탁운영자로 선정된 한국 타이거풀스는 스포츠베팅 산업이 발달한 영국 모기업의 노하우와 제도적으로 뒷받침된 시장독점적 지위를 바탕으로 사업을 성공적으로 진행해갈 것이라는 기대를 한 몸에 받고 사업을 시작하였다. 그러나, 예상 밖의 부진한 매출과 사업 과열화를 우려한 정부의 과도한 규제, 그리고 연이어 촉발된 사업자 선정과 관련된 비리연루사건으로 인해 사업시작 1년이 채 되지기도 전에, 타이거풀스는 사업중단의 위기에 처하게 된다. 체육진흥투표권 사업 자체에 대한 사회의 부정적 시각과 과중한 정부 규제, 그리고 월드컵 열기의 급속한 하강 등이 복합적으로 작용하여, 스포츠포토 사업은 '비록 외국에서는 성공하였으나, 한국에서는 실패한 사업'으로 기억될 상황에 이르렀다.

2003년, 한국 타이거풀스가 남겨놓은 거대한 부채를 떠안고 뇌사상태의 사업을 되살려야만 하는 막중한 임무는 제 2기 민간사업위탁운영자로 선정된 오리온에게 맡겨졌다. 비록 '한번 실패한 사업을 회생시키는 것은 새로운 사업을 시작하는 것보다 힘들다'는 비판의 목소리와 함께, 스포츠포토 사업이 지닌 부정적인 이미지가 계열사의 다른 사업들에게도 악영향을 미칠 것을 우려한 인수반대의 의견들이 내부로부터 강하게 제기되었으나, 성장의 한계

에 다다른 제과업으로부터 엔터테인먼트산업으로의 다각화를 통해 급속한 성장을 경험하고 있던 오리온에게 있어 스포츠토트는 현재의 사업확장 경향에 일치하는 매력적인 인수대상으로 인식되었고, 이에 더하여 실패한 국가적 사업을 회생시키기 위한 정부의 암묵적 지원이 예상되는 상황이었으므로, 오리온은 스포츠토트의 인수를 결정하고 사업재개에 박차를 가하게 된다. 오리온에서 영업분야의 전문가로서 경력을 쌓아온 신임 오일호 사장의 지휘 아래, 스포츠토트의 재기 노력은 크게 기업내부활동의 혁신과 기업외부환경의 개선을 두 축으로 하여 진행된다.

스포츠토토의 기업내부활동 혁신은 상품 성격의 재정의로부터 출발하였다. 스포츠토트는 당시 복권의 한 형태이자 도박의 일환으로 여겨졌던 체육진흥투표권에 대한 부정적 인식을 일소시키기 위해, 자신들의 제품을 스포츠를 대상으로 하는 일종의 게임이자 스포츠를 즐기는 또 다른 방법으로 새롭게 정의하고, 도박이 아닌 엔터테인먼트의 개념으로 소비자에게 접근하였다. 이를 위하여 다시 태어난 스포츠토트는 투표권의 최소 배팅금액을 100원으로 인하하고, 각종 매체를 통해 스포츠토트와 관련된 정보를 제공함으로써 스포츠토트는 운이 아닌 분석과 노력으로 배당금을 얻는 게임이라는 인식을 확산시켰으며, 구매단가 모니터링 등의 제도를 통해 소비자의 과도한 배팅과 잠재적 중독 가능성을 사전에 차단하였다.

내부활동혁신의 다음 단계는 마케팅활동의 혁신으로 이어졌다. 일확천금에 대한 열망을 조장하는 여타의 복권광고들이 갖는 사회적 부작용을 인식한 스포츠토트는 스포츠스타, 연예인들의 개인적 사연을 담은 '건강한 대한민국 만들기' 캠페인, 스포츠의 즐거움을 일상생활과 접목시킨 'Life Recipe' 캠페인, 케이블TV 스포츠채널을 통한 '스포츠 도네이션' 캠페인 등을 통해, 제품 자체를 노골적으로

선전하지 않으면서도 브랜드에 대한 사회적 호감도를 증대시킴으로써, 브랜드의 노출을 증가시키고 장기적인 수요를 진작시키는 전략을 구사하였다.

이상의 내부활동혁신과 함께, 비우호적인 사회의 시선을 탈바꿈시키기 위한 외부환경 개선을 위한 전략들도 실행되었다. 그 첫 번째는 스포츠분야에 집중된 사회공헌활동이었다. 스포츠토트는 스포츠분야에 대한 사회공헌활동에 집중하면서도 인기있는 프로스포츠에 대한 후원이나 엘리트 스포츠의 육성보다는 장애인체육지원, 소외계층 청소년의 체육활동지원, 지방 중·고등학교 운동부 지원활동 등의 활동을 벌임으로써, 스포츠토트를 즐기는 것이 궁극적으로 어떻게 사회에 기여하게 되는지를 간접적으로 홍보하였고, 장기적인 스포츠 저변의 확대와 그에 따른 국민체육진흥투표권에 대한 수요 증대를 꾀하였다.

이 뿐만 아니라, 스포츠토트 내부의 임직원들이 자발적으로 결성한 사회봉사단의 주기적이고 지속적인 사회봉사활동은 스포츠토트에 대한 사회적 편견을 불식시키고 동시에, 기업의 이익잉여금을 사회단체에 기부하는 간접적 사회공헌활동으로는 이룰 수 없는, 종업원 직접참여적 사회공헌활동의 긍정적 효과도 함께 달성했다. 회사 일을 한 주 또는 한 달에 한 번씩 멈추고 장애인 시설, 미혼모 영아원 등지에서 봉사하며 시간을 보내는 스포츠토트의 종업원들은 자신의 일에 대한 자부심과 회사에 대한 더 높은 몰입도를 갖게 되었고, 이는 어떠한 인적자원관리제도라도 쉽게 달성하기 힘든 조직관리 측면의 긍정적 효과로 이어졌다.

마지막으로, 스포츠토트의 외부환경변화를 위한 노력은 비인기 프로스포츠로의 투표권 발매확대로 이어졌다. 이상의 사회공헌활동 등을 통해 제품에 대한 개선된 사회적 인식을 바탕으로 스포츠토트는 정부와 체육계에 대한 끊임없는 설득을 통해, 원래 농구와 축구에 한정되었던 스포츠토트 발매대상종

목을 야구 등 인기 종목뿐만 아니라 씨름, 여자농구, 배구 등 상대적 비인기종목으로 확대하였다. 비인기 프로스포츠에서의 스포츠토트가 발매가 개시되면서 이들 종목들에 대한 대중의 관심이 증가하였고, 스포츠토트 수익금을 통해 대회 유지를 위해 필요한 재원이 마련되었다. 이러한 스포츠토트의 전략은 브랜드에 대한 사회적 호감도를 증진시켰을 뿐만 아니라, 비인기종목의 활성화를 통한 스포츠토트의 매출 증가로도 이어지는 일석이조의 효과를 가져왔다.

이러한 내부혁신 및 외부환경개선 노력의 결과, 스포츠토트는 사업 재개 2년만에 흑자로 돌아섰고, 사업재개 5년만인 2007년에는 발매액 1조원 시대를 열었다. 현재 스포츠토트는 정부지원이 감소하고 있는 국민체육진흥기금의 가장 큰 공헌자로서 국가체육예산의 중요한 한 축을 담당하고 있으며, 지속적인 사회공헌활동을 통해 사회의 소외된 이웃에게는 힘과 용기를, 창의적이고 혁신적인 사업운영을 통해 스포츠를 사랑하는 국민들에게는 스포츠의 재미와 감동을 더해주는 기업으로 완전히 자리매김하였다. 이상의 스포츠토트 부활과 성공의 사례는 기업이 사회적 요구를 수용하면서도 기업의 경제적 발전을 동시에 달성할 수 있다는 사실을 입증함으로써, 기업과 사회 간의 긴장이 증가하고 있는 현대사회에 바람직한 기업발전의 대안적 모델을 제시하고 있다 하겠다.

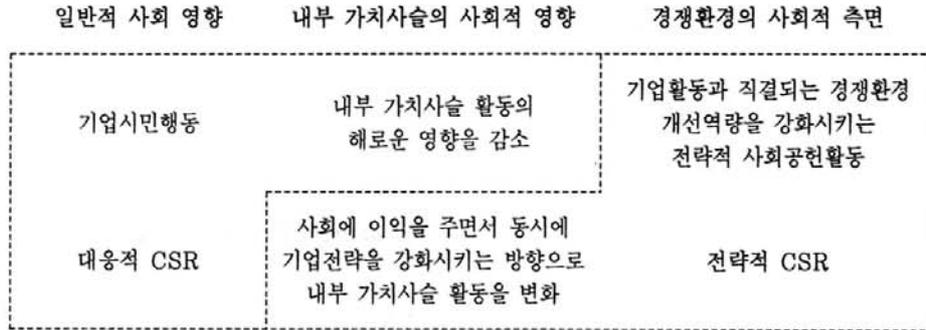
3. 중점 논의 사항

스포츠토토 성공의 비결을 다른 기업과 산업에도 일반화하여 적용하기 위해서는 사례의 기반에 흐르는 이론적 배경을 이해하는 것이 중요하다. 스포츠토트의 성공을 설명하기에 가장 적합한 이론적 틀

은 바로 Porter와 Kramer가 2006년에 발표한 전략적 사회책임경영(Strategic Corporate Social Responsibility) 모델이라 할 수 있겠다. 따라서, 본 사례의 활용 및 토론 과정에서 중점적으로 다루어져야 할 것은 먼저 Porter와 Kramer의 이론틀에 대한 정확한 이해일 것이다.

Porter와 Kramer(2006)는 *Harvard Business Review*를 통해, 기업의 사회적 책임 (corporate social responsibility: CSR)에 대한 기존의 인식을 뛰어넘는, 사회책임경영의 새로운 관점을 제시하였다. 기존의 '반응적 사회책임경영'(responsive CSR) 관점은 기업과 사회 간의 목표불합치성과 긴장관계에 주목하여, 기업과 사회의 대립되는 이해관계는 결국 제로섬 게임으로 귀결되고 말 것이라는 결론을 내린다. 즉, 기업의 경제적 이익은 사회적 가치의 손실로 이어지고, 기업이 사회적 가치에 공헌하는 것은 경제적 가치의 감소로 이어진다는 것이다. Porter와 Kramer는 이러한 기존 관점을 비판하며 기업과 사회의 통합과 가치공유를 기반으로 하는 '전략적 사회책임경영' (strategic CSR)이 필요하다고 주장한다 이 두 개념의 구분은 다음의 <그림 1>에 잘 드러난다.

이들이 제시하는 전략적 사회책임경영의 이론에 따르면, 기업과 사회가 만나는 접점은 크게 두 가지 지점에서 형성된다. 기업의 가치창출 활동이 사회에 영향을 미치는 '가치사슬의 사회적 영향(value chain social impact; inside-out linkage)' 측면과 사회적 맥락 자체가 기업의 경쟁력에 제약을 가하는 '경쟁환경의 사회적 차원(social dimensions of competitive context; outside-in linkage)'이 바로 그것이다(본문의 <그림 1> 참조). 이들의 주장은, 기업들이 단지 '이미지 개선'이라는 모호한 구호 아래, 아무런 실익도 제공하지 못하고 비용만 발생시키는 필요악으로서 사회공헌활동을 바라보는 관점에서 벗어나, 자신들의 활동이 사회와 만나는



〈그림 1〉 대응적/전략적 CSR의 구분

접점을 전략적으로 분석하고, 각 접점에서 사회와 공유된 가치를 추구함으로써 기업과 사회의 이익을 일치시키는 전략적 관점의 사회책임경영을 실행해야 한다는 것이다.

Porter와 Kramer는 하이브리드 자동차의 개발을 통해, 기업의 이윤목표와 자연환경의 보호라는 사회적 요구를 일치시켜 엄청난 성공을 거둔 도요다의 예와 지역학교에 대한 지원을 통해 사회적 가치 실현과 부족한 IT 인력의 확보를 동시에 달성한 Microsoft의 예를 통해 기업이 어떻게 사회적 요구를 충족시키면서도 동시에 기업의 이윤을 추구할 수 있는가를 보여주었다(Porter & Kramer, 2006).

기업과 사회의 올바른 관계설정을 전략적인 관점에서 접근한 이들의 이론은 스포츠토트의 부활과 성공을 논하는 과정에서 중요한 시사점을 가진다. 사례에 드러난 바와 같이, 사회적인 인식의 전환이 최우선 당면과제일 정도로 스포츠토트에 주어진 사회적 요구와 제약은 매우 강하였다. 그리고 이러한 조건을 극복해나가는 스포츠토트의 전략은 자신들의 활동과 사회적 요구가 만나는 바로 그 접점에서 사회적 요구와 기업의 목표가 일치되도록 절묘하게 설계되었고, 이는 궁극적으로 스포츠토트가 사회로부터 사랑 받으면서 동시에 높은 수익을 올리는 성공적 사업으로 거듭나도록 이끌었다. 앞으로 이어질, 본 사례를 활용한 구체적 논의과제에서는 스포

츠토트의 부활과 성공과정에서 수행된 전략들이 어떻게 전략적 사회책임경영의 이론과 연계되어 있었는가를 살펴보고, 각 전략들이 어떻게 스포츠토트의 재기에 공헌하였는가를 살펴본다.

4. 논의 과제 및 분석

1) 스포츠토트가 맞이한 위기의 원인 구조를 분석하시오.

사례의 전반부에서 발견할 수 있는 한국 타이거 폴스의 실패요인은 크게 세 가지로 정리된다. 발행회차 제한과 발행대상 종목제한과 같은 엄격한 법적 규제, 정치권과의 결탁이 빚어낸 부정적 인상, 그리고 이상의 문제점들을 이겨낼 수 있을 만한 체계적이고 전략적인 마케팅 활동의 부재가 바로 그것이다. 이상의 모든 요인들이 궁극적으로는 스포츠토트를 바라보는 사회의 시각과 연관되어 있었다. 사행성 오락으로 여겨지는 복권사업에 대한 근본적인 편견은 자연스럽게 과도한 정부규제로 이어졌다. 중독과 과다 베팅과 같은 사회적 병리현상을 예방하기 위해 스포츠토트의 발행회차는 연 90회로 제한되어 있었고, 스포츠토트 발행이 가능한 중

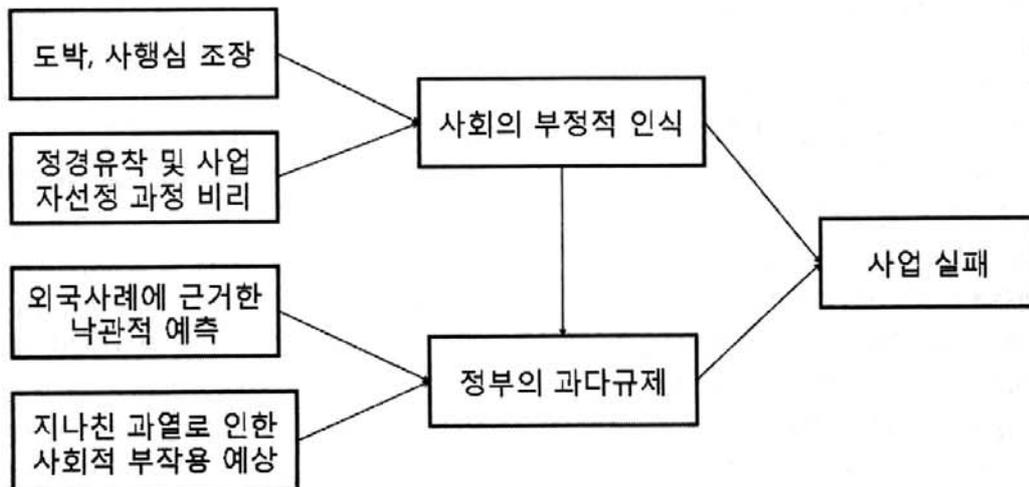
목도 축구와 농구에 국한되었다. 이러한 제한은 2002 한일 월드컵의 폐막과 동시에 급속도로 식어 간 국내 프로축구 열기와 더불어 스포츠토토의 매출에 엄청난 타격을 입혔고, 그 해 농구 리그의 개막을 지켜보지도 못한 채, 스포츠토토 사업은 사실상 사업중단 상태로 접어들었다.

이에 더하여, 정부와의 유착관계가 폭로되고 타이거풀스가 부정한 방법으로 사업권을 획득했다는 인식이 확산되자, 기업의 부도덕한 행동은 상품 자체의 이미지 악화로 이어졌고 이는 기존의 복권산업에 존재하던 부정적 인식을 증폭시키는 결과를 낳았다. 더욱이, 타이거풀스는 이러한 모든 부정적 인식을 불식시키고, 스포츠토토의 강점을 부각시킬 만한 마케팅 역량을 갖고 있지 못했거나, 그것을 제대로 발휘할 만한 상황에 있지 않았다. 따라서, 이상의 타이거풀스의 실패요인들에 대한 분석은, 그대로 오리온 경영 하의 새로운 스포츠토토에게 주어진 당면과제를 제시하였다. 스포츠토토의 사업은 상품에 대한 부정적인 사회인식에 의해 크게 제약 받고 있었으며, 오리온은 다양하고 적극적인 전략을 통해 이러한 제약을 제거해나가야만 했다. 스

포츠토토의 실패로 이어진 이상의 요인들의 구조를 도식화하면 아래의 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있겠다.

2) 스포츠토토의 내부적 혁신이 위기극복에 어떻게 기여하였는지 설명하시오.

스포츠토토가 위기에 처한 근본 원인은 사업 자체에 관련된 사회적 요구들에 기존의 사업자가 명확히 대응하지 못한 데에 있었다. 따라서, 오리온 인수 후 새롭게 사업을 재개한 스포츠토토는 이러한 사회적 요구들에 대한 분명한 수용을 보여주어야만 했다. Porter와 Kramer의 전략적 사회책임 경영의 이론들에 따르면, 기업은 내부가치사슬 활동의 사회적 영향을 고려하여 내부로부터 가치를 창출하는 활동들 중 잠재적으로 사회에 해를 끼칠 수 있는 지점을 명확히 파악하여 그 부분에서 기업의 사회책임경영이 시작되어야만 한다. 그리고 중요한 점은, 이러한 지점을 파악하여 그 활동에 수정을 가함에 있어, 기업의 전체적인 경제적 성과달성을 저해하는 방향이 아닌, 오히려 사회의 요구가



<그림 2> 스포츠토토 초기 실패의 원인구조

수용되면서도 기업의 성장에 기여하는 방향으로 사회책임경영의 전략이 수립되고 실행되어 한다는 것이다.

스포츠토토의 내부혁신과정은 이러한 전략적 사회책임경영의 원칙이 이상적으로 실현된 예라 할 수 있겠다. 스포츠토토에게 있어 기업의 가치창출 활동이 갖는 잠재적인 폐해는 복권이라는 상품 자체의 특성으로 인해 발생하는 도박 중독, 건전한 근로윤리의 상실과 같은 사회적 문제들이었다. 이러한 문제발생의 소지가 있는 내부적 활동을 수정하는 과정에서 스포츠토토는 상품의 성격 자체를 재정의하는 근본적 변화를 가하였다. 오일호 사장의 표현을 빌리면 '업의 개념을 전환'한 것이다. 체육진흥투표권 자체를 배당금을 통한 금전적 이익을 가져다주는 '복권'이 아닌, 그것을 통해 스포츠를 보다 자세히 이해하게 되고 더욱 즐길 수 있도록 만드는 '게임'으로 새롭게 정의하고 이에 따라 배팅 금액조정 및 감시와 같은 내부적 활동의 변화를 포함으로써, 스포츠토토는 상품 자체에 대한 사회의 편견을 일소시키고 궁극적으로는 더 폭넓은 수요를 확보하게 되었다. 이는, 사례에 자세히 서술된 로또나 경마 등과 같은 관련 사업과의 비교를 통해서 명확히 발견할 수 있다.

이에 더해, 스포츠토토의 내부가치창출활동 중 하나인 마케팅활동은 일확천금에 대한 기대를 사회에 만연시킴으로써 잠재적으로 사회에 폐해를 끼칠 수 있는 여지를 안고 있었다. 그러나 스포츠토토는 이 활동에 대해서도 배당금에 대한 기대를 부풀리는 경쟁사업(예, 로또)의 마케팅전략과는 전혀 다른 접근을 추구했다. '건전화 마케팅'이라는 구호 아래 진행된 'Life Recipe' 캠페인, '건강한 대한민국 만들기' 캠페인 등은 스포츠토토의 제품에 대한 직접적인 홍보보다는 스포츠를 통한 인생의 즐거움과 사회적 가치의 창출과 같은 메시지를 전달함으로써, 단기적으로는 스포츠토토의 매출에 직접적

기여를 했다고 볼 수는 없지만, 스포츠토토라는 브랜드에 대한 호의적인 인식을 심어주었고 동시에 스포츠토토의 사업 자체가 발 딛고 있는 '스포츠' 전반에 대한 수요를 진작시켜 장기적으로는 스포츠토토의 매출에 기여하는 효과를 가져왔다고 할 수 있다. 이렇듯 사회적으로 건전하면서도 기업의 경제적 성과창출에 공헌하는 마케팅활동을 통해서, 스포츠토토는 사회와 기업의 요구가 만나는 정확한 접점에서 두 요구를 동시에 수용할 수 있는 '영리한' 전략을 구사한 것이다.

3) 스포츠토토의 외부환경 변화노력이 위기극복에 어떻게 기여하였는지 설명하십시오.

스포츠토토의 경영활동이 사회와 만나는 접점은 내부활동이 사회에 미치는 영향뿐 아니라, 외부의 사회환경이 스포츠토토의 경쟁력에 미치는 영향에서도 존재했다. 스포츠토토는 사회의 부정적인 인식과 이로부터 비롯된 정부의 강력한 규제와 같은 외부환경으로 인하여, 연간 발행 회차제한, 발행대상 종목제한, 마케팅 수단의 제한과 같이 기업경쟁력에 치명적일 수 있는 제약조건들에 직면해 있었다. 따라서, 스포츠토토는 이러한 제약조건들의 근본 원인이 되는 사회적 인식을 개선해야만 하는 상황에 놓여 있었고, 이러한 노력 역시 전략적 사회책임경영의 이론들에 따라, 기업의 경제적 성과를 제한하는 것이 아니라 기업과 사회가 win-win할 수 있는 방향으로 추구되어야만 했다.

이러한 배경에서 스포츠토토의 외부환경 개선활동은 역시 사회와 기업의 이해관계가 충돌하는 바로 그 접점에서 사회와 기업의 동반 발전을 추구하였다. 먼저, 스포츠토토의 사회공헌활동들은 기업의 가치창출활동과 전혀 무관한 분야에 단지 사회의 요구를 수동적으로 수용하기 위한 대응적 사회책임경영의 형태를 띠지 않았다. 이러한 활동을 추

구하였다면, 스포츠토토는 사회의 관심이 모아지는 특정 분야에 거액의 기부금을 제공하거나, 사회적 파급효과가 큰 인기 프로스포츠, 또는 엘리트 체육에 대한 후원을 실시하였을 것이다. 그러나, 전자의 방법이라면 스포츠토토는 사회적 인식을 개선할 수 있었을지 몰라도, 기업활동과 전혀 무관한 분야에 대한 지출을 늘려 궁극적으로 높은 비용을 감당해야만 했을 것이고, 후자의 방법을 따랐다면, 스포츠토토의 단기적 홍보효과는 있었겠지만 사회적 인식의 개선 측면에서는 그 효과가 미미하였을 것이다. 하지만, 스포츠토토는 기존의 방법들이 갖는 한계를 뛰어넘을 수 있는 전략을 고민하였고, 그 결과로 도출된 것이 스포츠 분야에서의 소외계층에 대한 사회공헌이었다. 비록 그 파급효과가 상대적으로 작다고 하더라도, 장애인체육에 대한 꾸준한 후원을 지속함으로써, 스포츠토토는 사회 전반적인 이미지 개선은 물론, 스포츠토토의 수익금이 궁극적으로 어떻게 사용되는지에 대한 효과적인 홍보를 달성하였다. 이에 더하여, 스포츠토토는 장래의 스포츠스타가 될지도 모를 소외계층 청소년과 학교체육에 대한 지원을 통해서 장기적으로는 스포츠토토의 기업활동에 기반이 되는 스포츠분야 전반의 기반을 다지는, 사회공헌이자 동시에 일종의 '투자'를 실행하였다. 이러한 활동들은 단기적으로 스포츠토토의 이미지를 격상시켜 매출 확장에 공헌하기도 하였지만, 동시에 대한민국의 체육분야 전반의 발전에 밑거름을 제공하여, 장기적으로는 스포츠토토의 사업영역과 수요확장에 더 큰 기여를 할 것으로 기대된다.

이 뿐만 아니라, 종업원의 직접 참여를 유도한 사회공헌활동들은 외부에서 보는 스포츠토토의 기업 이미지에 긍정적 영향을 끼쳤을 뿐만 아니라, 내부에서 회사를 바라보는 종업원들의 애사심과 자긍심에 또한 긍정적인 영향을 미쳤다. 사례 본문에서 소개된 것과 같이 사회단체나 구호단체를 통한

간접적 후원이 아닌, 종업원의 참여를 통한 직접적 후원은 기업의 이미지 향상의 효과뿐만 아니라, 기업 내부의 생산성 및 직무만족과 같은 부가적인 효과를 가져온다. 스포츠토토의 자발적이고 참여적인 사회봉사활동들은 따라서, 기업에 대한 사회의 요구를 수용하면서도 그 활동을 통해 기업이 또한 추가적인 발전의 토대를 마련하는 전략적 사회책임경영의 원리를 이상적으로 실현한 사례라고 할 수 있겠다.

마지막으로, 이상의 활동들을 통해 정부와 체육계로부터 얻어낸 성과 중 하나인 체육복표 발매대상종목의 확대를 스포츠토토는 다시 한번 전략적 사회책임경영의 수단으로 활용하였다. 기존의 축구, 농구에 국한되었던 발매대상종목제한이 완화됨에 따라, 스포츠토토는 기타의 인기종목으로 사업을 확장하여 매출을 확대시킬 수 있는 기회를 얻었다. 하지만, 스포츠토토는 이 기회를 활용함에 있어, 단지 야구와 같은 인기종목에 대한 진출에 머무르지 않고, 씨름, 배구, 여자농구와 같은 상대적 비인기종목으로의 과감한 사업확장을 시도하였다. 이러한 전략은 기존의 프로스포츠 인기 편중에 대한 사회적 비판과 스포츠 균형발전의 사회적 요구를 수용하면서도, 비인기종목에서의 추가적인 수익을 통한 스포츠토토의 매출 증대로도 이어지는 결과를 낳았다. 스포츠토토를 통해 비인기종목들에 대해 더 많이 알게 되고, 게임의 재미를 발견하게 된 소비자들은 이 새로운 종목들을 직접 관전하기 위해 경기장을 더 자주 찾게 되었고, 이는 해당 종목의 인기 증가와 수익 증대로 이어졌으며, 이것이 또다시 해당종목에 대한 스포츠토토의 매출 증가로 이어졌다. 이러한 시너지 효과는, 여자농구 등의 종목에서 스포츠토토의 대상이 되는 경기들의 관중수가 그렇지 않은 경기들보다 훨씬 높게 집계된 자료를 통해서 잘 드러난다. 이렇듯 비인기종목으로의 스포츠토토 발매확대를 통해서, 스포츠토토는

프로스포츠와 관련된 사회적 요구를 수용하면서도, 동시에 기업의 성과 진작을 달성하였고, 이는 위기 탈출과 재기 이후에도 지속적으로 추구되는 스포츠토트의 전략적 사회적책임경영의 대표적인 예라고 할 수 있겠다.

- 4) 기업과 사회의 win-win은 궁극적으로 기업활동이 기업의 이해관계자들 모두에게 이익을 가져다 주었음을 의미한다. 스포츠토트의 기업활동과 관련된 이해관계자를 설정하고, 이상의 전략적 활동이 각 이해관계자에게 어떠한 영향을 미쳤는가를 설명하시오.

스포츠토트의 윤리강령에 따르면, 스포츠토트의 이해관계자는 크게 네 주체로 분류된다. 바로 스포츠토트의 고객, 임직원, 주주, 그리고 기업활동의 터전을 제공하는 사회이다. 스포츠토트의 성공은 이들 각각의 이해관계자들의 요구를 동시에 효과적으로 충족시킴으로써 달성되었다. 먼저, 고객에 대하여 스포츠토트는 스포츠 참여를 통한 즐거움과 재미를 제공하고, 운이 아닌 실력으로 승부하는 스포츠베팅 게임의 전과를 통해 건전한 레저 및 여가 선용의 기회를 제공하였다. 다음으로, 임직원들에 대해서는 공정한 평가와 보상으로 개인의 가치를 향상시키고 풍족한 경제적 토대와 자기계발의 기회를 제공하는 일자리를 제공하였을 뿐만 아니라, 자발적 사회공헌활동을 통해 봉사의 기쁨과 보람이라는 부가적인 만족감을 제공하여 임직원들의 심리적, 정신적 well-being에 기여하였다. 또한, 스포츠토트는 주주 측면에서 자산 보전 및 투자가치 증대 등의 경제적 이익을 실현하면서도 동시에 윤리적이고 친사회적인 경영활동을 통해 건전한 투자이익의 실현이라는 부가적인 가치를 제공하여 주주에게 금전적 이익 이상의 만족을 제공하였다. 마지막으로, 스포츠토트는 다양한 사회적 가치의 실현에

공헌함으로써 기업활동의 터전을 제공하는 사회의 요구를 충족시켰다. 스포츠토트의 수익은 국가의 스포츠인프라 구축에 활용되어 궁극적으로 국민의 건강 증진에 기여하였으며, 또한 비인기 프로스포츠의 발전에 공헌하여 프로스포츠의 기반을 넓히는 데에도 한 몫을 하였다. 뿐만 아니라, 장애인 및 소외계층의 스포츠 활동을 지원함으로써, 자본주의 경제체제 하에서 불가피하게 발생할 수밖에 없는 사회적 병폐를 치유하는 데에 기업이 효과적인 역할을 담당할 수 있음을 경험적으로 증명하였다.

5. 맺음말

이상 살펴본 스포츠토트의 혁신과 변화의 방향성은 다음의 스포츠토트 임직원 행동강령에 고스란히 반영되어 있다.

1. 구성원들은 사회적 요구와 책임을 공유하라
2. 고객 및 이해관계자들과 효과적으로 communication 하여 사업의 공익성 및 건전성을 홍보하라
3. 투표권 사업이 스포츠 산업의 한 분야로 인식되게 만들어라

이러한 강령의 실천을 통해 스포츠토트는 제품에 대한 인식을 사행적 게임산업에서 스포츠레저 개념으로 전환하는 데에 성공했고, 음성적 사행산업의 양성화를 통한 시장전환을 달성하였으며, 대중적 참여 활성화로 스포츠에 대한 전반적인 관심을 확대하는 성과를 거두어냈다. 이러한 스포츠토트의 성공은 단지 하나의 훌륭한 기업 전략에 의한 결과 이상의 시사점을 던져준다. 스포츠토트와 같이 특수한 제약조건 하에서 창의적인 전략수립과 열정적이고 일관된 실행을 통해 극적인 반전을 일구어낸 사례는 기업과 사회의 관계 재정립에 대한 요구가

점증하는 현 시점에서 비슷한 사회적 압력에 노출된 다른 많은 기업들에게 또다른 가능성과 희망을 제공할 수 있을 것이다. 이러한 사례를 발굴하고 실무자들과 연구자, 그리고 장래의 기업을 이끌어갈 학생들에 대해 교육함으로써, 대한민국의 경영학 연구는 기업의 발전과 동반되는 사회의 발전을 추구하는 그 본연의 임무를 보다 성실히 수행할 수 있게 될 것이다. 본 사례에 대한 교육을 통해, 사회의 문제를 해결함으로써 기업의 성장을 도모하는, 기업과 사회의 긍정적 시너지에 대한 인식이 보다 폭넓게 확산되고, 더욱 혁신적이면서도 건전한 시도들이 많이 이루어지기를 기대해본다.