

SPC의 공유가치창출 사례연구*

이 경 우**
류 성 민***

본 논문은 SPC의 공유가치 창출(Creating Shared Value, CSV)사례 분석을 통해 기업과 사회의 상생을 기반으로 한 동반성장 확산에 시사점을 제공하고자 한다. 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)과의 개념적 차이를 바탕으로 프랜차이즈 산업의 공유가치 창출방법과 사회적 영향력 분석을 통해 SPC 사례를 살펴보았다. SPC는 산학협력을 통한 제품 개발, 생산농가와와 상생, 소외계층 자립 지원을 통한 CSV활동을 활발하게 진행 중에 있는 것으로 나타났다. 이와 함께 사례 일부에서는 지속적인 사회적 가치창출과 기업의 경쟁력 강화, 소비자 역할의 중요성 인지 확대, 그리고 프랜차이즈 관계에서 현재의 CSV활동을 개선할 여지가 있는 것으로 나타났다. 본 연구 결과는 기업의 가치 창출 기능의 올바른 이해와 기업과 사회가 협력하여 함께 발전하는 공유가치창출 문화의 형성 및 확산에 공헌할 것으로 기대된다.

주제어: 공유가치창출, 사회적 책임, 사회공헌, 파리바게뜨, SPC

1. 서론

최근 기업의 사회적 책임과 동반성장에 대한 관심이 높아져 가는 가운데 ‘공유가치 창출(Creating Shared Value, 이하 CSV)’에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다(Porter & Kramer, 2011). CSV는 기업 경영의 결과인 이익을 단순히 사회와 나누는 것을 넘어 기업 경영의 가치 창출 과정과 관련된 사회 부문과 상호 협력을 통해 새로운 가치창출 활동을 추구하는 것을 뜻하며 기업과 사회 모두에게 더 큰 도움이 될 수 있는 방법을 제시하고 있다.

CSV에 관해 활발한 움직임을 보이는 한국경영학회(2013)의 정의에 따르면 CSV는 “기업이 수익창출 이후에 사회공헌활동을 하는 것이 아니라 기업활

동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 이익을 추구하는 활동”을 일컫는다. <그림 1>과 같이 이는 지속적인 사회, 경제적 여건 개선과 함께 기업의 생존과 경쟁력 강화에 기여하는 일련의 경영활동 및 기업정책임을 의미한다. CSV는 기업(Business)과 사회(Society)의 번영이 상호의존을 통해 가능하며, 기업의 경제적 이익과 사회적 이익의 동시 추구가 기업의 경쟁우위 창출을 위한 중요한 요소라는 인식에 바탕을 두고 있다.

또한 자본주의의 폐단이라 여겨지는 사회적 문제(환경, 에너지, 자원, 건강, 안전, 빈곤, 소외, 근무환경, 차별 등)를 간과하거나 이를 역행할 시엔 결국 기업의 비용 발생 요인으로 작용하므로 사회와 기업 모두의 이익을 위해 기업의 적극적 해결의지가 요구된다는 신념을 기반으로 하고 있다(Porter &

논문접수일: 2014. 03. 05. 1차 수정본 접수일: 2014. 05. 20. 게재확정일: 2014. 05. 26.

* 본 논문의 저자들은 광운대학교 임영균교수님의 귀중한 코멘트에 깊은 감사를 드린다.

** 성균관대학교 경영대학 박사과정(kyowlee@skku.edu), 제 1저자

*** 성균관대학교 경영대학 교수(smryu@skku.edu), 교신저자

Kramer, 2011).

본 논문은 SPC의 공유가치창출사례에 대해 분석하고 그 확산을 통한 기업과 사회의 공동의 가치창출 가능성의 확산에 대해 논의하고자 한다. 제빵프랜차이즈 기업인 SPC의 산업 특성을 고려하여 농업 및 관련 단체와의 협력과 프랜차이즈 운영과 관련된 CSV활동에 초점을 맞추었다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 서론에 이어 선행연구 검토를 통해 사회공헌활동(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)과 CSV의 차이점, 공유가치의 창출방법, 그리고 프랜차이즈의 CSV 적용에 대해 알아보고, SPC의 CSV 적용사례에 대해 분석한다. 마지막으로 관찰된 결과 요약을 통해 기업의 본질적 기능과 지향점에 대한 시사점을 도출한다.



출처: 한국경영학회 (2013)

〈그림 1〉 기업을 통한 복지와 성장의 선순환

II. 이론적 배경

2.1 기업 사회공헌활동의 흐름

자본주의가 고도화됨에 따라 기업의 영향력이 커져가는 가운데 기업의 경제적 역할 뿐만 아니라 사회적 책임에 대한 기대와 요구가 갈수록 확산되고

있다(Beer, 2011; Martin, 2011; Porter & Kramer, 2011; Leavy, 2012). 기업의 사회적 성과(Social Performance), 사회적 계약(Social Contract), 기업책임(Corporate Accountability), 기업지배(Corporate Governance), 기업윤리(Business Ethics), 기업시민의식(Corporate Citizenship), 최빈곤층 개념(Bottom of the Pyramid Concept) 등은 이러한 요구로부터 발생한 개념들이다(Castello & Lazano, 2011). 이들 개념은 기업과 사회 간의 갈등 내지는 상호의존적 관계를 설명함에 있어 매우 중요한 의미를 갖는 바, 기업의 존재 이유 내지는 정당성을 기업이 사회의 불이익이 되는 행위를 하지 않아야 할 뿐만 아니라, 기업에게는 비용이 발생하지 않으면서 기업이 사적 이익을 달성하였다면 이로 인해 발생하는 사회적 비용을 기업이 지불하여야 한다는 입장을 취하고 있다.

Carroll(1979)은 기업에게 ‘경제적 책임’, ‘법률적 책임’, ‘윤리적 책임’, ‘자선적 책임’이 있음을 밝히고, CSR의 기틀을 마련한 선구자라 할 수 있다. 하지만 초기의 CSR은 사회적 문제를 자선적 차원에서 기업이 해결해야할 비용으로만 인식하였다(Carroll, 1999). 즉, 단순히 사회적 문제와 그 요구에 부합하기 위한 활동에만 초점이 맞추어져 있었다. 이는 기업의 경제적 가치와 사회에 대한 기업의 가치 모두를 최적화하지 못하는 하위최적화(Suboptimization)의 문제를 초래하였다(Mohammed, 2013).

그러나 지금의 CSR은 기업의 책임에 의한 자선활동이 아닌 전략적 사회공헌활동으로 점진적으로 진화하고 있다(이동민, 2013). 기업의 지속가능성은 사회공헌을 통한 문제해결이 아니라 이윤추구와 사회적 가치가 조화를 이루는 가운데 이뤄진다는 관점으로 변화하기 시작하였다(삼성경제연구소, 2007). 또한 과거와 같이 전략적 접근 없이 무분별하게 진행되는 CSR은 오히려 대중들로 하여금 CSR에 대한 부정적 인식을 갖게 만들었다.

이러한 CSR의 한계와 부정적 시각에 대한 대안으로 Porter와 Kramer(2011)에 의해 CSV라는 개념이 대두되기 시작하였다. CSV에서 추구하는 공유가치는 기업문화의 정의로부터 출발하며(Schein, 1985; Amsa, 1986; Deshpande & Parasuraman 1986), 기업의 다른 이해관계자들과의 관계에 있어서도 적용되었다(Nohria & Goshal, 1994; O'Driscoll et al., 2000; Lai 2009). 그리고 Sink(1991)에 의해서 처음으로 기업과 사회라는 맥락 속에서 지역 개발에 초점을 맞춰 공유가치가 언급되었으며, 선행 연구들은 이러한 공유가치가 지역개발 참여자들의 성과를 향상 시킬 뿐더러(Sink, 1991; Nienhaus & Brauksiepe, 1997; Zhang et al., 2009), 분쟁 해결에도 도움을 된다는 것을 밝히고 있다(Mathur et al., 2008; Morse & Mcnamara, 2009).

Porter와 Kramer(2011)는 선행 연구를 바탕으로 CSV는 기업의 경쟁력 강화를 통한 기업가치 증대와(Sharma & Vredenburg, 1998; Hart & Milstein 2003; Porter & Kramer, 2006), 사회 발전을 통한 사회적 가치창출을(Sethi, 1975; Wood, 1991; Clarkson, 1995) 반드시 수반해야한다고 언급하고 있다. 그리고 사회적 가치 창출에서 발생하는 비용도 고려되어야하기 때문에 공유가치를 통

한 사회적 가치 창출 시 투자비용 대비 효과에 대한 고민도 필요하다고 보고 있다(Porter & Kramer, 2006). Porter와 Kramer(2011)는 모든 이익이 동등한 것은 아니며, 사회적 목적을 포함하고 있는 이익이 기업 및 공동체 번영의 긍정적 순환을 창출하는 보다 고도화된 자본주의 형태라고 보고 있다. 이들은 기업이 사회의 근본적인 욕구 내지는 사회적 문제를 다룸으로써 기업과 사회 모두가 상생할 수 있으며 자본주의에 대한 신뢰를 회복할 수 있다고 주장한다.

최근 기업들이 이러한 공유가치형 사회공헌의 장점을 인식함에 따라 사회적 가치와 기업의 이윤을 동시에 추구하는 CSV형 사회공헌으로 관심이 옮겨져 가고 있으며, CSV형 기업들의 창업도 조명을 받고 있다.

2.2 CSR과 CSV의 개념적 차이

CSV는 CSR과 자주 혼동된다. CSR과 CSV는 모두 기업이 사회적 문제의 해결(즉, 사회진보)에 노력한다는 점에서 공통점이 있다. 다만 CSV는 기업가치(Coporate Value)와 사회진보(Social Progress)를 동시에 추구한다는 점에서 기업가치를 도외시하

〈표 1〉 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 개념적 차이

| 사회적 책임활동 (Corporate Social Responsibility) | 구분 | 공유가치창출 (Creating Shared Value) |
|-----------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------|
| 기업의 선행(Doing Good) | 가치 | 비용 대비 높은 사회·경제적 혜택 |
| 시민의식과 연계한 자선활동 위주 | 활동 | 기업의 사회공동체 모두를 위한 가치 창출 |
| 기업의 수익 추구하고 무관한 평판 관리 | 인식 | 기업 경쟁력 강화를 위한 필수 요소 기업의 자원과 전문지식을 이용하여 사회 및 경제적 가치를 모두 추구 |
| 기업의 사회공헌활동 예산에 한정 | 예산 | 기업 전체 예산에 공유가치창출 개념 반영 |
| 사회공헌활동 예산규모에 따라 활동 폭 제한 | 한계 | 공유가치창출 활동에 대한 낮은 인식 |

출처: Porter & Kramer (2011), 한국경영학회 (2013) 재인용

거나 무시하는 CSR과는 차이가 있다. 모든 CSV는 CSR이라 할 수 있지만 모든 CSR이 CSV는 아니다. 기업이 CSR을 구현하는 과정에서 기업가치가 창출될 때 비로소 CSV라 할 수 있다. CSV라 주장하는 활동 중 상당수가 CSR로 분류되지만 CSR 중 상당수는 CSV의 요건을 충족하고 있기도 하다. 다음의 차이점 비교를 통해 보다 명확히 CSV의 개념을 살펴보자.

첫째, 가치 측면에서 CSR은 기업이 이윤을 창출했다면 이는 사회를 기반으로 얻은 것이기에 기업의 이윤 중 일부를 사회에 환원해야 한다는 생각을 바탕으로 한 선행(Doing Good)의 개념이다. 따라서 기업이 사회에 기여하는 활동은 책임의 일부로 보는 것이 당연하다는 것이다. 이는 기업과 사회의 관계를 제로섬(Zero-Sum)으로 보는 시각과 일치한다.

하지만 CSV는 기업과 사회의 관계를 한쪽이 다른 한쪽을 위해 자신이 벌어들인 이익을 나누는 제로섬 개념의 CSR로 보는 것이 아니라 사회도 기업의 가치창출에 동참하여 가치를 증대시키고 증대된 가치의 분배에 참여해야 하는 것으로 간주한다. 따라서 CSV는 사회와 기업 양쪽 모두에게 이익이 되는 윈윈(Win-Win)게임으로 인식되어진다. 이는 결국 기업이 수익성을 높이면서 사회문제 해결에도 기여해 경제적·사회적 가치의 총량이 커지게 된다.

둘째, 두 개념은 실질적 활동측면에서 확연한 차이를 보인다. CSR은 기업활동의 결과인 경제적 가치의 재분배를 위한 기부나 자선활동이 주를 이룬다. 예를 들어, 제너럴 일렉트릭(General Electric)은 세계 보건의로 문제해결을 위해서 '헬시매지네이션(Healthymagination)' 출범을 통해 CSR비용으로 매년 1억 달러 이상 지출하고 있으며 삼성은 재능기부형식으로 경력개발 멘토링, 예술, 체육, 교육 등 다양한 분야에서 임직원들이 지역사회에 봉사하는 방법을 택하고 있다(김세중 등, 2012).

반면 CSV의 경우 기업과 사회 모두를 위한 가치

창출을 위해 활동한다. 스페인 최대의 인력파견 기업 에울렌 그룹(Group Eulen)은 소외계층 지원을 위한 CSV를 통해 장애인들과 이민자들에게 일자리를 제공하고 있다. 그리고 미국의 월마트(Walmart)는 '폐기물 제로(Zero Waste)' 실천과 함께 화물트럭 주행거리를 단축시킨 물류효율화를 통해 막대한 양의 이산화탄소 배출을 감소시킴으로써 환경을 위한 CSV를 실천하고 있다(코트라, 2013).

셋째, CSR은 기업 수익 추구와는 무관한 평판관리라는 인식이 지배적이다. CSR의 동기를 주변 환경 변화를 인지하고 이에 대응하기 위한 것으로 보고 있기 때문이다(Morsing & Schultz, 2006). 따라서 대다수 기업들이 일반적인 사회적 기대나 언론, 시민단체, 정치권과 같은 외부 이해관계자들에 대응하고 이를 광고나 홍보 차원에서 활용하고 있다.

하지만 CSV는 기업의 전문지식과 자원을 활용하여 사회 및 경제적 가치를 함께 추구하는 기업의 경쟁력 강화를 위한 필수 요소로 인식되고 있다. 목표하는 사회적 욕구를 충족시키기 위해 기존 가치사슬의 재규명 및 재편과 함께 비지니스와 기술적 측면에서 혁신적 접근방법을 필연적으로 사용하기 때문이다(김세중 등, 2012). 이를 통해 사회적 효익과 기업의 경쟁력 강화와 이윤창출을 동시에 달성하고 있다.

넷째, 예산적 측면에서 CSR은 사회공헌팀이나 지속가능경영팀 등에서 집행되기 때문에 사업 외 부수적인 활동으로 발생하는 비용으로 인식된다. 반면 CSV는 사업단위 중 하나로 고려되기 때문에 기업 전체 예산에 CSV라는 개념이 반영되어있다. 따라서 CSV관련 예산은 경상적 성격을 띤다.

마지막으로, CSR은 별도 편성된 예산 규모에 따라 시행규모의 제약이 있으며 실행 방법에 있어 기부나 자선활동 등으로 국한되는 한계점을 지닌다. 한편 CSV의 경우 기업경쟁력 강화와 사회적 효익 창출을 모두 달성할 수 있는 장점을 갖지만 CSV를

활용한 비즈니스 모델에 대한 대중의 낮은 인식 때문에 현재로서는 도입 수준에 머물고 있다.

2.3 공유가치의 창출 방법

CSV를 실천하기 위해서는 우리 사회의 문제나 사회적 가치가 무엇인가를 정확히 이해하고 있어야 하며, 이를 사업기회로 활용하기 위한 방법을 개발하여야 한다. Porter & Kramer(2011)는 기업이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하면서 새로운 부를 창출할 수 있는 방법을 <표 2>와 같이 세 단계로 분류하여 제시한다.

1단계 방법은 시장이나 제품에 대한 발상의 전환을 꾀하는 것이다. 저소득계층을 위한 저가상품, 그린소비자를 위한 친환경제품 개발 등이 여기에 해당한다. 이에 대한 논의는 최빈곤층 비즈니스(Business at the Bottom of the Pyramid)에서 처음 언급되었다(Prahalad & Hart, 2002; Prahalad, 2005; Webb et al., 2010). Porter와 Kramer (2011)는 최빈곤층 비즈니스의 개념을 도입하여, 기업의 관심 밖에 있었던 소비자들의 “충족되지 않은 사회적 욕구의 충족”과 “사회적 혜택을 받지 못하는 공동체에 대한 기여”를 통해 공유가치를 창출할 수 있다고 본다.

보다폰(Vodafone)은 거리적 제약으로 금융서비

스의 혜택을 누리지 못 하는 케냐인들을 위해 현지 이동통신업체인 사파리콤(Safaricom)에 지분투자 및 기술지원을 통해 휴대전화를 이용한 전자화폐인 ‘M-Pesa’서비스 출시와 함께 저가의 휴대폰을 공급하였다. 이를 통해 금융서비스 혜택의 사각지대에 있는 아프리카의 저소득층의 불편 해소를 도왔다. 그리고 인도의 가전업체 고드레지(Godrej)는 벽지에 거주하는 인도인들을 위해 자동차가 없어도 직접 손으로 운반 할 수 있는 크기의 냉장고를 불필요한 기능을 제외한 채 저가형 제품으로 보급하고 있다(HBR, 2011).

한편, 호주의 여행사인 인트레피드 트래블(Intrepid Travel)은 ‘공정여행’을 원하는 소비자들을 위한 서비스를 제공한다. 가급적이면 현지인이 운영하는 숙박시설, 현지음식, 현지 대중교통, 그리고 현지인들이 제작하는 기념품 구입을 장려하고 상호 문화적 교류를 통한 진정한 여행경험을 제공한다. 그리고 소규모 인원을 위한 여행 상품만을 제공하여 대형차량 운행 시 발생할 수 있는 탄소 배출량 감소에 힘쓰고 있다. 또한 수익금의 일부는 친환경 에너지 개발에 재투자 하고 있다(코트라, 2013).

많은 식품업체가 전통적으로 강조해 온 맛과 양 대신 근본적 욕구인 영양에 집중함으로써 새로운 혁신기회를 창출하고 있다. 에너지와 하부구조에 있어서도 이러한 혁신기회가 존재한다. GE의 Ecomagination

<표 2> CSV 창출 방법

| CSV 단계 | 공유가치 창출 방법 | 세부 내용 |
|--------|-----------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1단계 | 새로운 관점에서 제품 및 시장의 재구상 | 시장과 소비자들의 충족되지 않는 사회적 욕구에 초점을 맞춘다. |
| 2단계 | 가치사슬에서의 효율성 제고 | 기업 외부의 환경적 요인과 기업 내부의 생산성 간 상호 관계 인지 후, 생산성 향상과 위험의 감소를 추구한다. |
| 3단계 | 지역 클러스터의 형성 및 활성화 | 기업 및 관련 기관들을 지역적으로 집적하여 기업 외부의 조건 변화를 유도한다. |

출처: Porter & Kramer (2011)

제품은 2009년 매출이 180억달러에 이른다. 인도 시장에서 Thomson Reuters는 농업인을 위해 저렴한 비용으로 일기예보와 농작물 시황을 알려주는 메시징서비스를 제공하였다. 이는 연간소득 2000달러인 농업인의 소득을 60%이상 증대시키는 효과를 가져다 주었다. 제품과 유통방법을 재설계하여 취약 계층에 공급하는 것도 하나의 방법이다. 미소금융은 개발도상국의 재정 욕구를 충족시키는데 기여하고 있다(Porter & Kramer, 2011).

2단계 방법은 기업 가치사슬의 효율성 제고를 통해 공유가치를 창출하는 것이다. Porter와 Kramer (2011)는 에너지 사용 및 로지스틱스, 자원 활용, 원자재 조달, 제품 유통, 종업원 생산성 등의 분야에서 사회진보와 가치사슬내 생산성간의 조화를 모색할 수 있다고 주장한다. 이들의 주장은 1990년대 환경보호를 위한 공급망관리에 뿌리를 두고 있으며 (1995: Lewis, 1997), 구체적 활동으로는 투입자재의 최소화, 패키징의 최소화, 물류비용의 절감 등이 포함된다.

최근 지속가능성에 대한 논의는 환경분야 뿐만 아니라 협력업체 관련 문제들도 포함하고 있으며 (Chaabane et al., 2011), 공급망의 성공적 관리를 통해 기업의 경쟁력 강화를 추구할 수 있다고 본다(Reuter et al., 2010). 따라서 기업의 공급망과 관련된 요소들(예를 들어, 에너지, 자원, 조달, 유통, 운송, 노동 등)이 지닌 문제점을 포괄적인 관점에서 인식하고 이의 개선을 통해 사회적 가치를 창출해야 한다.

네슬레(Nestle)의 경우 네스프레소(Nespresso) 사업의 조달 부분에 있어 농업, 금융, 기술, 운송 등의 회사들과의 협력을 통해 품질 및 효율성을 제고했다. 또한 커피 생산농가를 위해 농기구 구매에 필요한 경제적 지원과 농업기술 교육을 제공하여 농민들과의 협력을 공고히 했다. 이를 통해 네슬레의 네스프레소 사업은 2000년 이후 연간 약 30%의 성장

세를 보였다(Porter & Kramer, 2011). Wal-mart는 과도한 포장을 제거하고 배송루트를 재설계함으로써 연간 2억달러를 절약하고 있으며 이산화탄소 배출량을 줄이고 있다. Johnson & Johnson은 종업원의 금연을 지원함으로써 15년간 종업원의 2/3가 금연하고 그 결과 2억5천만달러의 의료비용을 절감하였으며 종업원의 생산성이 증가하였다(Porter & Kramer, 2011).

3단계는 지역 클러스터 형성 및 활성화를 통한 방법이다. 현지 생산자단체와의 협력에 의한 로컬푸드 운동 전개, 지역내 관련산업 클러스터 형성 등이 여기에 해당한다(Porter & Kramer, 2011). Wal-Mart는 자사 창고 인근의 현지 농장으로부터 조달하는 식품의 비중을 늘리고 있다. 이는 산업화된 농장으로의 구매가격보다는 비싸지만 수송 및 재고비용을 줄이는 효과를 가져다 주고 있다. 캐나다 몬트리얼 소재 의류 기업인 Gildan Activewear는 온두라스의 제조공장이 환경에 미치는 영향을 해결함에 있어 기업의 중요한 우위를 확보하는 동시에 종업원과 이들 공동체의 건강증대와 번영을 위해 노력하였다. Gildan은 포괄적 계획을 수립하여 공업용수와 폐수를 절반으로, 그리고 제조과정에서 사용되는 화학약품과 염료를 2/3까지 줄였다. 또한 박테리아를 활용하여 화학약품과 분진을 분해하는 새로운 폐수처리시스템을 설치하여 배출되는 폐수를 농작물 생산을 위한 관개용수와 주민의 식수로 제공하고 있다. Gildan은 지역공동체와의 강력한 관계로부터 혜택을 입을 뿐만 아니라 비용절감과 규모의 경제를 실현하고 있다(Stephenson, 2008).

기업은 독자적으로 생존할 수 없으며 다른 기업들과 사회 기반시설의 영향을 받는다. 이러한 전제 아래 공급업체 및 관련 기업들뿐만 아니라 해당 산업과 연관된 다양한 주체들(예를 들어, 학교, 연구소, 정부기관, NGO)이 지리적 접근성을 바탕으로 군집하여 협력하는 것을 클러스터라 일컫는다. 기업은

클러스터를 통해 혁신과 경쟁력, 지식교환을 촉진 시킬 수 있다(Arikan, 2009; Liela et al., 2010).

그리고 클러스터 내 참여자들의 협력과 지식교환은 지역사회 발전에도 기여한다(Nelson, 2006; Kania & Kramer, 2011). 가장 대표적인 예로 미국의 실리콘 벨리는 IT기업들과 스탠포드 대학, 연구소, 지역사회 등이 협력한 사례이며, 클러스터가 형성되고 지속되는 과정에서 해당기업들 뿐만 아니라 지역사회 구성원 모두가 클러스터를 통한 공유가치를 누릴 수 있게 되었다(이동민 등, 2013).

하지만 위에서 언급한 Porter와 Kramer(2011)의 3단계 공유가치 창출 방법은 한층 높아진 소비자의 위상으로 인한 '소비자-기업간의 가치공동창출활동(Consumer-Business Co-creation of Value)'의 중요성을 간과하고 있다는 비판이 있다(구혜경, 나종연 2012). 선행연구에서는 소비자를 기업의 가치 창출을 위한 동반자(Bettencourt, 1997; Hamel, 2002; Bendapudi & Leone, 2003)로 바라보며, 기업과 소비자의 공동 이익(Ramirez, 1999; Payne et al., 2008)을 위해 협력을 통한 가치창출의 필요성을 강조하고 있다.

동일한 맥락에서 기업은 이윤추구 과정 시 소비자가 갖고 있는 다양한 문제점 해결에 동참할 필요성이 있으며, 이를 통해 상생을 추구해야 할 것이다. 따라서 기업과 소비자의 상호작용을 바탕으로 한 제품개발과 유통을 통한 CSV 방법 역시 고려할 필요가 있다.

2.4 프랜차이즈사업과 CSV

프랜차이즈사업은 가맹본부와 가맹점이 자본, 시스템, 인력, 정보를 공유하면서 사업을 수행하기는 하지만, 모든 프랜차이즈사업이 사회적 문제를 해결한다거나 사회적 가치와 동시에 경제적 가치를 창출하는 것은 아니다. 프랜차이즈사업은 단순히 사업방

식(Business Mode)의 하나일 뿐이며 경제적 가치를 최우선으로 추구한다.

커피를 판매하는 프랜차이즈사업의 경우, 개발도상국의 낙후된 재배방식을 개선하기 위해 현지 생산자를 교육시키고 이를 통해 품질향상을 도모하는 동시에 생산성을 높이고, 장기공급계약을 체결하여 안정된 판매망을 구축하여 소비자에게 품질 좋은 커피를 제공하는 사업모델은 CSV라고 할 수 있다. 하지만 단순히 품질 좋은 커피를 싼 가격에 구매하여 소비자에게 싼 가격(심지어 비싼 가격)으로 판매하는 것은 CSV라고 하기는 힘들다.

하지만 일부 프랜차이즈사업은 CSV를 사업의 본질로 삼고 있기도 하다. 예를 들어, 미국의 경우, 노인을 위한 의료외 서비스(Non-Medicare Service)를 프랜차이즈 사업화하여 성공한 Home Instead Senior Care(HISC)가 이에 해당한다고 할 수 있다. HISC는 중요한 사회적 이슈인 노인돌봄의 문제를 해결하기 위해 예비창업자를 대상으로 노인돌봄 서비스에 대한 교육을 시키고 이를 통해 수익을 창출하고 있다.

III. SPC의 CSV적용 사례 및 평가

3.1 SPC의 공유가치창출 활동

SPC는 제빵프랜차이즈인 파리바게뜨를 비롯하여 다양한 식품영역에서 프랜차이즈사업을 통해 성장하고 있는 기업이다. SPC그룹은 기업의 사회적 책임(CSR)을 넘어, 사회가 요구하는 공익적 가치를 함께 창출해 이를 공유하는 CSV 경영을 적극 추진하고 있다. SPC는 앞서 언급한 Porter와 Kramer(2011)의 공유가치 창출의 세 가지 방법 (1)새로운 관점에서 제품 및 시장의 재구상, (2)가치사슬에서

의 효율성 제고, (3)지역 클러스터의 형성 및 활성화의 복합적 접근을 통해 CSV 활동을 전개해 나가고 있다.

3.1.1 산학협력기반의 생산농가 지원 및 제품의 재구상

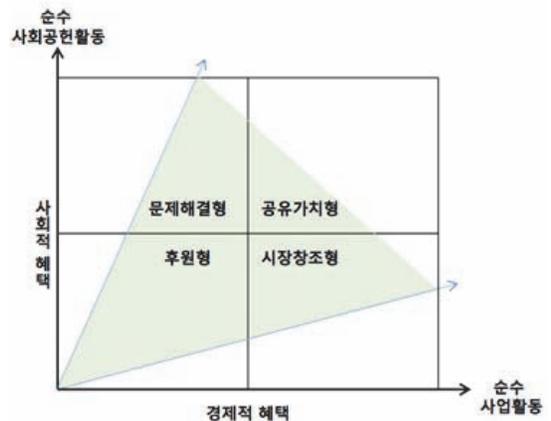
기업과 학계의 협력을 바탕으로 생산농가 경쟁력 향상과 충족되지 않았던 소비자의 욕구를 만족시켜 주는 CSV모델이 진행 중이다. SPC그룹은 서울대학교와 합작법인인 'SNS테어리'를 설립했다. 프리미엄 우유와 유제품을 개발 공급하는 유가공전문회사로서 낙농가를 대상으로 컨설팅 활동을 하는 등 원유의 품질과 생산성 향상에 기여하고 있다(이동민 등, 2013). 그리고 산학협력을 통해 출시한 체지방 감소효과가 있는 기능성 우유 '밀크플러스'와 이를 원료로 만든 '밀크플러스 우유 식빵', 그리고 식빵의 필수 요소인 설탕을 과감히 빼고, 제조과정에서 자연 발생하는 당(糖)까지 제어한 '무설탕 식빵'은 소비자들의 높아져 가는 건강식에 대한 관심을 충족시켜 주고 있다. 또한 이들 제품 판매수익금의 일부는 서울대 학생을 위한 '사회공헌기금'으로 쓰인다. 따라서 Porter와 Kramer(2011)가 제시한 3단계 공유가치 창출 방법 (1)새로운 관점에서 제품 및 시장의 재구상, (2)가치사슬에서의 효율성 제고, (3)지역 클러스터의 형성 및 활성화 모두를 반영한 복합적 형태를 띤다.

SPC가 추진 중인 첫 번째 CSV모델이 기업에 미치는 경제적 효과를 살펴보자. 고품질 기능성 유제품과 제빵 및 아이스크림사업 분야의 시너지 효과를 통해 그룹차원의 경쟁력 강화를 기대할 수 있다. 또한 체중관리에 민감한 소비자들의 다이어트 식품 수요 증대는 밀크플러스 및 이와 관련 제품들을 통해 SPC의 수익창출 측면에서 긍정적 결과를 가져올 수 있을 것이다. 이와 더불어 SPC가 비록 유제품 분야

에서 후발주자이지만 단순 저지방 우유가 아니라 체중감량에 효과가 있는 우유라는 언급과 함께 앞서 제시한 그룹 계열사와의 시너지 효과를 통해 경제적 효익을 누릴 수 있을 것으로 기대된다(Kotler & Keller, 2006).

사회적 가치 창출 측면에서 바라보면 SPC는 서울대학교와의 기술 및 경제적 협력과 일부 판매수익금의 기부를 통해 지역 교육기관인 서울대학교의 연구력 증진에 기여하고 있다. 그리고 생산농가에게는 안정적 판로를 제공하고 생산성 및 품질 향상을 통한 농가생활 안정에 도움이 되고 있다.

따라서 SPC의 첫 번째 CSV 모델은 <그림 2>의 사회공헌 활동의 4대 전략 유형 중 공유가치형 전략 형태를 띤다. 이는 기업과 학교가 공동으로 수익을 창출하고 이를 사회공헌까지 확대한 선진적인 상생 모델로 평가 받고 있다.



자료: 한국경영학회 (2013)

<그림 2> 사회공헌활동의 4대 전략 유형

3.1.2 생산농가와의 상생

농가와 기업이 상생하며 소비자에게 최상의 제품을 제공하는 유통 혁명도 진행 중이다. SPC그룹은

2008년 우리밀 전문 제분기업 밀다원을 인수했다. 우리밀 생산 지방자치단체와 구매 계약을 맺어 안정적인 수요처 제공을 통한 농가수익 향상에 기여하고 있으며, 매년 우리밀 생산량의 1/3을 소비하고 있다. SPC그룹 계열 브랜드에서는 우리밀로 만든 건강한 제품을 출시하고 있으며 우리밀 사랑 캠페인 등 우리밀 자급을 향상을 위해 지속적으로 노력하고 있다.

한편 전국 10여개 지방자치단체와 주요 농산물 공급계약을 체결하고 다양한 제품을 선보이고 있다. SPC그룹은 우수한 품질의 산청 딸기 사용을 위해 산청군과 업무협약(MOU)을 맺고, 제품 판매수익금의 일부는 다시 지역사회에 기부하고 있다. 이를 통해 파riba계뜨는 국내산 경남 산청 딸기를 사용한 '봄엔 딸기 요거트' 케이크를 출시해 큰 인기를 끌었다. 그리고 경기도 용인 문수산 유정란으로 개발한 '나무틀에 구운 유정란 카스테라'는 2012년 같은 시기에 출시한 다른 선물제품 대비 2배 매출을 기록했다. 또한 경북 영천 농산물인 미니사과로 '가을엔 사과요거트' 케이크(2012년 가을 한정판매)를 출시해 일반 케이크 대비 4배 높은 매출을 기록하기도 했다. 이를 통해 농가 수익증대에 기여하고, 소비자들에게도 믿을 수 있는 제품을 제공하는 CSV 활동을 실천하고 있다.

농가와의 상생을 기반으로 한 SPC의 CSV 모델은 고품질 원료 수급을 통해 기업의 경제적 이익을 창출함과 동시에 농가에 안정적 판로 제공과 기부를 통한 농가소득 증대에 기여하고 있다. 그리고 농가 지원을 위해 지방자치단체와의 유기적 협력 역시 보이고 있다. 따라서 공유가치 창출방법 중 2단계와 3단계의 성격을 띠며 <그림 2>에서 제시된 공유가치형 사회공헌 전략에 밀접하다.

하지만 CSV의 본질적 의미를 좀 더 엄밀히 고려했을 때 SPC의 노력은 지속 가능한 사회적 가치창출이라는 측면에서 개선될 여지가 있다. Porter와

Kramer(2011)는 공정무역 사례를 통해 CSV의 가치창출 기능을 명확히 설명하고 있다. 기존 CSR이 조달 영역에서 저소득 생산농가에 제값을 지불하는 파이의 재분배 차원이라면 CSV는 이에 덧붙여 농법 개선, 지역 협력체계 구축등과 같은 체계적인 방법으로 지속가능한 농가 경쟁력 향상에 도움을 주는 것 이라고 밝히고 있다. 예들 들어, 다국적 식품기업 유니레버(Unilever)는 품질개선을 위해 영세 생산농가의 상생이 필요함을 깨닫고 교육지원 등으로 농가 경쟁력 강화에 힘썼다. 이를 통해 인증된 원료의 안정적 수급과 함께 기업과 영세 농가와의 상생이 가능케 했다(이동민 등, 2013).

따라서 생산농가와의 진정한 상생은 앞서 소개한 SNS데어리와 유니레버 사례에서 보듯이 농가자립을 위한 기술 및 교육지원과 같은 보다 근본적 방안의 확대가 필요할 것이다. 이를 통해 지속가능한 공유가치 창출을 바탕으로 한 기업과 생산농가의 상생을 기대할 수 있을 것이다.

3.1.3 소외계층 자립 지원

제빵 프랜차이즈인 SPC는 장애인들의 생산활동 참여를 통해 사회문제를 해결하고 있다. SPC는 2012년 9월부터 푸르메재단과 함께 '행복한 베이커리&카페'를 운영해 오고 있다. 기업·민간단체·복지시설이 협력한 새로운 사회공헌 모델로서 제품 생산부터 고객응대까지 장애인 직원들에 의해 운영되고 있다. 푸르메재단이 장소 제공과 운영을 담당하고, 장애인 재활시설인 '애덕의 집 소울베이커리'에서 제품을 생산하며, SPC그룹은 인테리어, 설비 및 자금 지원, 제빵 교육, 프랜차이즈 노하우를 지원하고 있다. 소외계층에 대한 단순 지원에서 벗어나 자립까지 지원하며 '공유가치'를 창출하는 모델로 진화한 것이다.

SPC의 세 번째 CSV 모델은 장애인들의 생산활동

동 참여와 유관 기관들과의 협력을 바탕으로 Porter와 Kramer(2011)가 언급한 “사회적 혜택을 받지 못하는 공동체에 대한 기여”를 통해 사회적 문제를 해결하고 있다. 따라서 공유가치 창출방법의 1단계와 3단계의 특성을 조금씩 보인다.

하지만 CSV의 특징 중 기업경쟁력 강화라는 측면을 고려했을 때, 공유가치형 사회공헌 이라기보다는 <그림 2>의 ‘문제해결형’에 가까운 모습을 보인다. 또한 소비자접점인 프랜차이즈 단계에서 장애인인 운영하는 베이커리라는 비즈니스 모델이 기업의 수익 창출 측면에 있어 의미 있는 결과를 가져다줄지 역시도 의문점이 남겨진다.

스페인의 인력 파견기업 에올렌의 경우 장애인과 이민자와 같은 소외계층에게 일자리를 제공함으로써 사회활동을 지원하고 있다. 소외계층 채용에 개방적인 입장을 보인 결과 스페인 내에서 가장 큰 인력 풀을 보유하고 있어 우수 인재를 활용할 수 있는 가능성을 높였다. 그리고 지속적 교육을 통한 직원 역량 강화와 일반직원들과의 화합을 통해 장애인과 이민자에 대한 편견을 가진 고객의 신뢰 확보에 힘썼다. 더욱이 기업의 ‘착한 소비’ 성향이 높아져 소외계층 고용에 앞장서는 에올렌 그룹의 사업환경이 개선되었다. 그 결과 소외계층 직원들은 조직에 대한 높은 충성도와 성실함을 보임으로써 고객사의 만족과 에올렌의 경쟁력 강화에 기여하고 있다(코트라, 2013).

3.1.4 가맹점주와의 가치창출

제빵프랜차이즈사업의 리더로서 SPC는 많은 가맹점과의 상생관계를 유지하고 있다. 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점주들간의 지속적인 상호작용을 통해서 해당 프랜차이즈 특유의 사회적 규범을 발달시킨다. 또한 오랜 거래관계를 통하여 신뢰를 형성하여 이를 통하여 성과를 향상시킨다. 하지만 SPC는 가맹점주와 공유가치를 창출하는 모습은 아직 보이지 않고 있다.

프랜차이즈산업에서의 공유가치창출은 지식의 공유를 통한 가치창출을 제한할 수 있다(임영균, 윤희근, 2012). <그림 3>을 통해서 SPC의 공유가치창출 방안을 고려해 보자. 본부는 프랜차이즈 컨셉과 사업계획 및 절차적 사업모델을 개발하고, 이를 가맹점에 판매한다. 가맹점주 역시 암묵적/명시적 아이디어 및 운영절차적 개선방안등을 본부와 공유하고 이를 다른 가맹점주에게 전파하여 가치를 창출하는 것이다. 본부와 가맹점들간의 상호작용을 통한 이러한 지식의 공유는 궁극적으로 SPC의 경쟁력강화로 이어져 양자간의 공유가치창출로 귀결되어진다.

SPC의 공유가치창출은 장애직원들의 업무역량 강화를 통한 소비자 신뢰확보 및 가맹점주들과의 지식공유를 통한 가치창출이 선결과제로 보인다. 그리고 ‘착한 소비’에 대한 대중들의 인식 함양을 위해 그룹 및 관련단체들과의 협력을 통한 적극적 홍보활동

| | 개념적 지식 (Conceptual) | 절차적 지식 (Procedural) |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 암묵적 지식 (tacit) | <ul style="list-style-type: none"> - 가맹본부의 프랜차이즈 컨셉 제안 - 가맹점의 아이디어를 본부가 수용 | <ul style="list-style-type: none"> - 가맹본부가 사업모델 완성 - 가맹점이 절차적 아이디어를 제안하고 이를 본부와 공유 |
| 명시적 지식 (explicit) | <ul style="list-style-type: none"> - 명시적인 사업계획이 가맹점주에 판매 - 가맹점주의 아이디어를 본부가 수용하고 다른 점주들에 전파 | <ul style="list-style-type: none"> - 가맹점이 교육훈련을 통해 구매한 아이디어를 학습 - 가맹점이 절차상 오류나 개선방안을 발견하고 이를 본부와 공유 |

<그림 3> 네트워크 지식공유 시스템

또한 요구된다. 이를 통해 소외계층의 참여를 통한 CSV 활동이 기업의 수익 창출 및 경쟁력 강화에 보다 직접적으로 기여할 수 있을 것이다.

3.2 사회적 영향력 분석

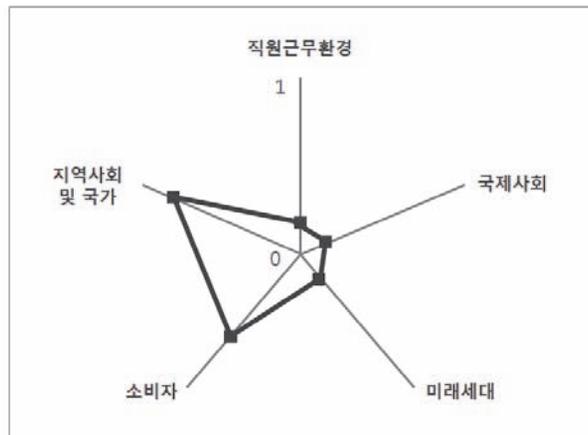
SPC가 진행하고 있는 CSV 활동의 전반을 이해관계 요소를 중심으로 사회적 영향력을 통해 보다 자세히 살펴보고자 한다. Sipzack과 Chapman(2012)은 독일 화학기업 바스프(Basf)의 브라질 사업과 관련된 CSV활동 평가에 있어 사회 생태학적 영향력을 중심으로 한 'SEEcube@'(Da Silva2008)를 통해 비용 대비 효율성을 분석하였다.

하지만 SPC의 경우 제빵프랜차이즈라는 산업 특성상 화학기업인 바스프에 비해 생산활동 중 발생하는 환경 생태학적 영향력과 그 중요성이 현저히 떨어진다. 그리고 CSV의 경우 기부활동이나 자선활동 등으로 별도의 예산이 편성된 CSR과는 달리 경영활동 전반과 관련된 예산에 공유가치 창출이라는 개념이 반영되어있어 별도의 사업부나 사업체 단위 분석이 아닌 이상 몇 가지 사례만으로 비용적 측면에

서 효율성을 판단하기에는 무리가 따른다. 따라서 본 연구에서는 SPC의 CSV활동 평가에 있어 보다 핵심적인 사안만을 평가하기 위해 사회적 영향력만을 고려하여 분석하도록 하겠다.

사회적 영향력 측정에 관련된 이해관계 요소들은 (1)직원근무환경, (2)지역사회 및 국가, (3)소비자, (4)미래세대, (5)국제사회 등의 총 다섯 개의 척도로 구성되어 있다. 그리고 척도의 평가는 각 항목별로 정규화된 점수를 사용하여 최저 0부터 최고 1까지 부여함으로써 가능하며, 점수가 높아질수록 각 이해관계 요소에 우호적이다(Da Silva, 2008; Sipzack & Chapman, 2012). <그림 4>는 실제 수치는 아니나 SPC의 CSV전략의 강점과 약점을 잘 보여주고 있으므로 이를 이용해서 설명해 보자.

<그림 4>는 SPC가 이해관계 요소들에 미치는 우호적 영향력을 나타낸다. 앞서 제시한 사례들을 통해 알 수 있듯이 SPC의 CSV활동은 소외계층, 저소득 농가, 연구기관과 함께 공유가치를 창출함으로써 '지역사회 및 국가'에 지대한 영향력을 행사하고 있다. 또한 '소비자' 영역에 있어서도 우수한 품질을 바탕으로 소비자 욕구를 충족시켜주는 제품을 통해 비



출처: Da Silva (2008)

<그림 4> SPC CSV 활동의 사회적 영향력

교적 큰 영향력을 보인다. 하지만 소비자와의 협력을 통한 제품생산이나 유통 등의 상호작용은 좀 더 강화돼야 한다. 그리고 그 외 척도들인 '직원 근무환경', '국제사회', '미래세대'와 직접적으로 관련된 CSV 활동은 보완해야 한다. 이들 이해관계 요소들 역시 기업이 적극적으로 문제해결에 나서야 할 사회적 부분들이기 때문에 향후 CSV전략에 있어 우선적으로 검토되어야 할 영역이다.

IV. 결론

본 연구는 SPC의 공유가치창출사례에 대해 분석하고, 그 확산을 통한 기업과 사회의 지속적인 공동의 가치창출 가능성에 대해 논의하고 있다. 제빵프랜차이즈는 산업의 특성상 검증된 원재료의 안정적 공급과 프랜차이즈의 성공적 운영이 기업의 본질적 활동을 위한 요건임에 따라 이에 대한 CSV 활동에 초점을 맞추었다. 특히 '산학협력을 통한 기능성 제품 개발', '생산농가와의 상생'과 '소외계층 자립지원'을 통한 CSV활동이 발견되어 이를 통해 SPC의 공유가치창출 사례를 자세히 분석하고 있다.

첫 번째, 산학협력을 바탕으로 생산농가 경쟁력 향상과 함께 제품과 시장을 재구성함으로써 충족되지 않았던 소비자의 욕구 충족을 통해 공유가치를 창출하고 있다. 체중감소에 도움을 주는 유제품과 관련 제품들은 기업의 경제적 효과에 긍정적 영향을 주고 있다. 이와 동시에 이 사업과 관련된 모든 활동들은 사회적 가치창출 측면 역시 만족시키고 있다. 따라서 기업과 학교가 공동으로 수익을 창출하고 이를 사회공헌까지 확대한 선진적인 상생 모델로 평가 받을 수 있다.

두 번째, SPC의 생산농가와의 CSV 사례는 생산자단체와의 협력을 통한 상생의 한 방법을 보여준

다. 우수한 원료의 안정적 수급을 통해 기업의 경제적 이익창출과 경쟁력강화에 기여하고, 농가의 안정적 판로확보를 통한 소득 증대라는 측면에서 의의가 있다. 하지만 지속 가능한 사회적 가치창출이라는 측면에서 농가자립을 위한 교육지원, 지역협력 체계 구축등과 같은 체계적 지원방법 등을 통해 보다 발전적 의미의 CSV활동으로 개선될 여지가 있다.

세 번째, SPC의 소외계층 자립 지원은 장애인들의 생산활동 참여와 유관 기관들과의 협력을 통한 공유가치창출 방법을 보여준다. 장애인 복지기관들과의 협력을 통해 프랜차이즈 운영 단계에서 장애인들을 생산활동에 참여시켜 사회적 가치를 창출한다. 이와 동시에 기업의 이윤창출 활동에 충실하고 있다는 점에서 의의가 있다. 하지만 기업의 수익 창출 측면에 있어 의미 있는 결과를 가져올지 여부와 기업 경쟁력 강화에 기여할 수 있을지는 미지수이다. 따라서 프랜차이즈 운영측면에서 장애인 직원들의 지속적 역량강화를 통한 소비자 신뢰 확보와 호의적 여론 조성을 위한 별도의 노력이 필요할 것으로 판단된다.

네 번째, 제빵프랜차이즈사업의 리더로서 SPC의 가맹점과의 공유가치창출을 확대할 필요가 있다. 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점간에 발달시킨 사회적 규범이나 신뢰와 같은 관계의 질적 향상을 통한 상생관계를 통해 성장한다. 또한 가맹본부가 창출한 지식이 가맹점으로 이전되는 것뿐만 아니라 가맹점이 창출한 지식이 본부를 통해 다른 가맹점으로 이전되어 경쟁우위를 창출한다(임영균, 윤홍근, 2012). 하지만 SPC는 가맹점주와의 지식의 공유를 통한 경쟁우위를 확보하는 활동은 아직 보이지 못하고 있다. 따라서 가맹점주의 새로운 아이디어의 적극적인 수용 및 다른 가맹점으로 전파를 통한 가치창출을 시도해야 할 것으로 보인다.

마지막으로, 앞서 소개한 SPC의 CSV 활동을 사회적 영향력 평가를 통해 분석하였다. '지역사회 및

국가, '소비자' 등의 이해관계 요소에서는 상대적으로 큰 영향력을 보이고 있다. 하지만 그 외 척도인 '직원 근무환경', '국제사회', '미래세대'와 직접적으로 연관된 CSV 활동을 강화해야 한다. 따라서 SPC는 CSV 전략에 있어 공유가치 창출과 관련된 사회적 이해관계 요소들에 대한 검토 및 재정의가 필요하다.

이상 논의된 바를 종합하면 SPC는 '산학협력을 통한 기능성 제품 개발', '생산농가와와의 상생', '소외 계층 자립 지원'을 통한 CSV 활동을 활발하게 진행 중에 있으며 일부 사례에서는 지속적인 사회적 가치 창출과 기업의 경쟁력 강화 차원에서 지금의 CSV 활동을 개선할 여지가 있다. 또한 소비자 역할의 중요성을 인지하고 경영활동에 있어 상호작용을 통한 상생을 추구해야 할 것이다.

본 연구를 통해 기업의 본질은 '가치 창출'을 통한 '지속 성장'임을 살펴보았다. 기업의 가장 중요한 역할은 좋은 일자리를 창출하고, 좋은 상품과 서비스를 저렴한 가격으로 소비자에게 공급하여 이익을 창출하는 것이다. 따라서 기업의 '가치 창출' 기능을 올바르게 이해해서 기업과 사회가 협력하여 함께 발전하는 공유가치창출의 문화를 만들어야 할 것이다.

참고문헌

- 구혜경, 나종연(2012), "소비자-기업 가치공동창출활동의 개념화 및 척도개발에 관한 연구," **소비자학연구**, 23(1), 193-227.
- 김세중, 박의범, Tsog K.(2012), "한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구," **로고스경영연구**, 10(4), 1-28.
- 박홍수 등(2013), 공유가치창출 전략: CSR에서 CSV로, 박영사
- 삼성경제연구소(2007), "지속성장기업의 조건: CSR."
- 이동민 등(2013), "농식품 분야의 공동창업을 통한 공유가치(CSV)사례연구," **벤처창업연구**, 8(2), 1-10.
- 임영균, 윤홍근(2012), 프랜차이즈 관계론, 문음사
- 코트라(2013), "기업에 공유가치를 입혀라: 창조경제를 만든 해외 기업의 CSV 사례," **Global Market Report**, 13(46).
- 한국경영학회(2013), "한국경영학회가 제안하는 공유가치(CSV) 소사이어티."
- Amsa, P.(1986), "Organizational Culture and Work Group Behaviour: An Empirical Study," *Journal of Management Studies*, 23(3), 347-362.
- Arikan, A. T.(2009), "Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters," *Academy of Management Review*, 34(4), 658-676.
- Beer, M., R. A. Eisenstat, N. Foote, T. Fredberg, and F. Norrgren (2011), *Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*. Harvard Business Review Press.
- Bendapudi, N. and R. P. Leone(2003), "Psychological Implications of Custom Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, 67(January), 14-28
- Bettencourt, L. A.(1997), "Customer Voluntary Performance: Customer as Partners in Service Delivery," *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Carroll, A. B.(1979), "Three Dimensional Conceptual Map of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B.(1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct," *Business and Society*, 38(3), 26-295.
- Castello, I. and J. M. Lazano(2011), "Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric," *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-19.
- Chaabane, A., A. Radmudhin, and M. Paquet(2011), "Designing Supply Chains with Sustainability Considerations," *Production Planning*

- & *Control*, 22(8), 727-741.
- Clarkson, M. B. E.(1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Da Silva, L. V.(2008), "Life Cycle Assessment and Its Use in BASF: Integrating Economic, Environmental and Social Concerns," *The IMRE Journal*, 2(1), 1-17.
- Deshpande, R. and A. Parasuraman(1986), "Linking Corporate Culture to Strategic Planning," *Business Horizons*, 29(3), 28-38.
- Hamel, G. (2002), *Leading the Revolution*, Harvard Business School, Boston
- Hart, S. and M. Milstein(2003), "Creating Sustainable Value," *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Harvard Business Review (2011), *Harvard Business Review on Thriving in Emerging Market*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Kania, J. and M. R. Kramer(2011), "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 36-41.
- Kotler, P. and K. L. Keller(2006), *Marketing Management*, 8th ed, Englewood Cliffs, NJ.
- Leavy, B.(2012), "Getting Back to What Matters - Creating Long-term Economic and Social Value," *Strategy & Leadership*, 40(4), 12-20.
- Lewis, G. J.(1997), "A Cybernetic View of Environmental Management: The Implications for Business Organizations," *Business Strategy and the Environment*, 6(5), 264-275.
- Liela, E., Z. Zeibote, and L. Stale(2010), "Business Clusters for Improving Competitiveness and Innovation of Enterprises - Experience of Latvia," *Journal of Business Management*, 3, 57-71.
- Martin, R.(2011), *Fixing the Game - Bubbles, Crashes and What Capitalism Can Learn from the NFL*. Harvard Business Review Press.
- Mathur, V. N., A. D. F. Price, and S. Austin(2008), "Conceptualizing Stakeholder Engagement in the Context of Sustainability and Its Assessment," *Construction Management & Economics*, 26(6), 601-609.
- Mohammed, M.(2013), "Corporate Accountability in the Context of Sustainability - A Conceptual Framework," *EuroMed Journal of Business*, 8(3), 243-254.
- Morse, S. and N. Mcnamara(2009), "The Universal Common Good: Faith-Based Partnerships and Sustainable Development," *Sustainable Development*, (1), 730-48.
- Morsing, M. and M. Schultz(2006), "Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies," *Business Ethics, A European Review*, 15(4), 323-338.
- Nelson, J.(2006), "Leveraging the Development Impact of Business in the Fight Against Global Poverty." Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 22, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA.
- Nienhaus, V. and R. Brauksiepe(1997), "Explaining the Success of Community and Informal Economies," *International Journal of Social Economics*, 24(12), 1422-1439.
- Nohria, N. and S. Goshal(1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations," *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Payne, A. F., K. Storbacka, and F. Pennie(2008), "Managing the Co-Creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 136, 83-96.

- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1), 4-17.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 85(12), 78-92.
- Prahalad, C. K.(2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.
- Prahalad, C. K. and S. Hart(2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," *Strategy & Business*, 26, 2-14.
- Reuter, C., K. Foerstl, E. Hartmann, and C. Blome (2010), "Sustainable Global Supplier Management: the Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage," *Journal of Supply Chain Management*, 46(3), 45-63.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Sethi, P. S.(1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework," *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Sink, D. W.(1991), "Transorganizational Development in Urban Policy Coalitions," *Human Relations*, 44(11), 1179-1195.
- Spitzeck, H. and S. Chapman(2012), "Creating Shared Value as a Differentiation Strategy—the Example of BASF in Brazil," *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.
- Sharma, S. and H. Vredenburg(1998), "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities," *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Stephenson, C.(2008), "Creating Shared Value: The Inseparability of Business and Society," *Ivey Business Journal*, 72(4), 1.
- Webb, J. W., G. M. Kistruck, R. D. Ireland, and D. J. Ketchen(2010), "The Entrepreneurship Process in the Base of the Pyramid Markets: the Case of Multinational Enterprise/ Non-government Organization Alliances," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555-581.
- Wood, D. J.(1991), "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Zhang, Z., D. Wan, M. Jia, and L. Gu(2009), "Prior Ties, Shared Values and Cooperation in Public-Private Partnerships," *Management & Organization Review*, 5(3), 353-374.

Creating Shared Value Case Study - SPC Group -

Kyoung Woo Lee* · Sungmin Ryu**

Abstract

This article aims to provide implications for encouragement of accompanied growth based on coexistence of firms and society by analyzing SPC's Creating Shared Value(CSV) case. We evaluate SPC case through ways of creating shared value in franchise industry, based on distinct conceptual difference with Corporate Social Responsibility(CSR), and Social Impact Analysis. The findings revealed three types of CSV cases: new product development through university-business cooperation, accompanied growth with local farms, and support independent living for disadvantaged people. They also suggested that there still exists areas for improvement in four ways: sustainable social value creation, reinforcement of corporate competitiveness, interaction with consumer, franchise relationship. This study contribute to proper understanding of business in terms of creating value, and encouraging CSV in our society.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Creating Shared Value, Paris Baguette, SPC

* Ph.D. Candidate, School of Business, Sungkyunkwan University

** Professor, School of Business, Sungkyunkwan University, Corresponding author.

〈Teaching Note〉

SPC의 공유가치창출 사례연구

I. Synopsis

최근 기업의 사회적 책임과 동반성장에 대한 관심이 높아져 가는 가운데 공유가치 창출 대한 논의가 활발하게 진행되고 있다. CSV는 기업 경영의 결과인 이익을 단순히 사회와 나누는 것을 넘어 기업 경영의 가치 창출 과정과 관련된 사회 부문과 상호 협력을 통해 새로운 가치창출 활동을 추구하는 것을 뜻하며 기업과 사회 모두에게 더 큰 도움이 될 수 있는 방법을 제시하고 있다.

본 사례연구에서는 CSR과의 개념적 차이를 바탕으로 프랜차이즈 산업의 공유가치 창출방법과 사회적 영향력 분석을 통해 SPC 사례를 살펴보았으며 그 확산을 통한 기업과 사회의 공동의 가치창출 가능성에 대해 논의하였다. SPC는 산학협력을 통한 기능성 제품 개발, 생산농가와와 의 상생, 소외계층 자립 지원을 통한 CSV활동을 활발하게 진행 중에 있으며 일부 사례에서는 지속적인 사회적 가치창출과 기업의 경쟁력 강화 차원에서 지금의 CSV활동을 개선할 여지가 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 소비자 역할의 중요성을 인지하고 경영활동에 있어 상호작용을 통한 상생 추구의 필요성을 보였다.

본 연구를 통해 기업의 본질은 가치 창출을 통한 지속 성장임을 살펴보았다. 기업의 가장 중요한 역할은 좋은 일자리를 창출하고, 좋은 상품과 서비스를 저렴한 가격으로 소비자에게 공급하여 이익을 창출하는 것이다. 따라서 기업의 가치 창출 기능을 올

바르게 이해하고 기업과 사회가 협력하여 함께 발전하는 공유가치창출의 문화를 만들어야 할 것이다.

II. Teaching Point

1. CSV와 CSR의 개념적 차이

첫째, 가치 측면에서 CSR은 기업의 이윤창출은 사회를 기반으로 얻은 것이기에 기업의 이윤 중 일부를 사회에 환원해야 한다는 생각을 바탕으로 한 선행의 개념이다. 하지만 CSV는 기업과 사회의 관계를제로섬 개념으로 보지 않고 사회도 기업의 가치창출에 동참하여 가치를 증대시키고 증대된 가치의 분배에 참여하는 것으로 바라본다. 따라서 기업은 CSV를 통해 수익성을 높이면서 사회문제 해결에도 기여해 사회경제적 가치의 총량을 증대시킬 수 있다.

둘째, 두 개념은 실질적 활동측면에서 확연한 차이를 보인다. CSR은 기업활동의 결과인 경제적 가치의 재분배를 위한 기부나 자선활동이 주를 이루는 반면 CSV의 경우 기업과 사회 모두를 위한 가치 창출을 위해 활동한다. 예를 들어, 소외계층 지원을 위한 CSV를 통해 장애인들과 이만자들에게 일자리를 제공하거나 물류효율화로 막대한 양의 이산화탄소 배출 감소에 힘쓰는 등의 노력이 있다.

셋째, CSR은 기업 수익 추구와는 무관한 평판관리라는 인식이 지배적이다. 하지만 CSV는 기업의

전문지식과 자원을 활용하여 사회 및 경제적 가치를 함께 추구하는 기업의 경쟁력 강화를 위한 필수 요소로 인식되고 있다. 이를 통해 사회적 효익과 기업의 경쟁력 강화와 이윤창출을 동시에 달성할 수 있다.

넷째, 예산적 측면에서 CSR은 사회공헌팀이나 지속가능영팀 등에서 집행되기 때문에 사업 외 부수적인 활동으로 발생하는 비용으로 인식된다. 반면 CSV는 사업단위 중 하나로 고려되기 때문에 기업 전체 예산에 CSV라는 개념이 반영되어 있기 때문에 CSV 관련 예산은 경상적 성격을 띤다.

마지막으로, CSR은 별도 편성된 예산 규모에 따라 시행규모의 제약이 있으며 실행 방법에 있어 기부나 자선활동 등으로 국한되는 한계점을 지닌다. CSV의 경우 기업경쟁력 강화와 사회적 효익 창출을 모두 달성할 수 있는 장점을 갖는 반면 이를 활용한 비즈니스 모델에 대한 낮은 인식 때문에 현재로서는 도입 수준에 머물고 있다.

2. 프랜차이즈 산업과 CSV

프랜차이즈사업은 가맹본부와 가맹점과의 자본, 시스템, 인력, 정보 공유를 통해 사업을 수행하기는 하지만, 이는 사업방식의 하나일 뿐 경제적 가치를 최우선으로 한다. 따라서 모든 프랜차이즈사업이 사회적 문제를 해결하거나 사회적 가치와 기업의 경제적 가치를 동시에 창출하는 것은 아니다.

커피 프랜차이즈사업의 경우, 낙후된 재배방식을 개선하기 위해 현지 생산자에게 교육기회를 제공하여 품질향상과 생산성을 향상을 도모하거나 장기공급계약을 통한 안정된 판매망을 구축하여 품질 좋은 커피를 소비자에게 제공함으로써 CSV를 실천 할 수 있다. 하지만 단순히 품질 좋은 커피를 싼 가격에 구매하여 소비자에게 싼 가격(심지어 비싼 가격)으로 판매하는 것은 CSV라고 하기는 힘들다.

한편 일부 프랜차이즈사업은 사업의 본질과 CSV

활동이 동일한 경우가 있다. 예를 들어, 노인을 위한 의료의 서비스(Non-Medicare Service)를 프랜차이즈 사업화하여 성공한 Home Instead Senior Care(HISC)가 이에 해당하며 노인돌봄이라는 사회적 문제 해결과 기업의 수익을 동시에 창출하고 있다.

3. SPC의 공유가치창출 방법

첫째, 산학협력을 기반으로 생산능가 경쟁력 향상에 힘쓰고 있다. 그리고 제품과 시장을 재구성하여 체중감소에 도움이 되는 유제품과 관련 상품들을 통해 충족되지 않았던 소비자의 욕구를 만족시키며 공유가치를 창출하고 있다. 이는 기업의 경제적 효과에 긍정적 영향을 주며 이와 동시에 사회적 가치 또한 창출하고 있다.

둘째, 생산자단체와의 협력을 바탕으로 우수한 원료의 안정적 수급을 통해 기업의 이익창출과 경쟁력 강화에 기여하고, 농가의 안정적 판로확보를 통한 소득 증대라는 측면에서 공유가치를 창출하고 있다. 하지만 지속 가능한 사회적 가치창출 측면에서는 개선될 여지가 있다.

셋째, 장애인들의 생산활동 참여와 유관 기관들과의 협력을 통해 소외계층의 자립을 도움으로써 공유가치창출에 힘쓰고 있다. 복지기관들과의 협력을 통해 장애인들을 프랜차이즈 운영에 참여시켜 사회적 가치를 창출하며 이윤을 추구하고 있다. 하지만 기업의 수익 창출 측면에 있어 의미 있는 결과를 가져올지 여부와 기업 경쟁력 강화에 기여할 수 있을지는 불확실 하다.

III. Assignment Questions

1. CSV의 의미에 대해서 생각해 보고 현재 SPC가 시행중인 공유가치창출 활동들의 개선점에 대해서 논의해 보시오.
2. 프랜차이즈 사업을 운영하는 SPC가 가맹점주와의 관계에서 추구할 수 있는 공유가치 창출방법을 생각해 보시오.
3. 자본주의의 부정적 결과로 야기될 수 있는 사회적 문제점들을 생각해 본 후 SPC가 CSV를 통해 미칠 수 있는 긍정적 영향력에 대해 논의해 보시오.
4. CSV를 사업기회로 활용하기 위한 방법을 자유롭게 논의해 보시오.
5. CSV를 성공적으로 구현하기 위해 어떠한 전략적 변화가 필요한지 논의해 보시오.

IV. Analysis

1. CSV의 의미에 대해서 생각해 보고 현재 SPC가 시행중인 공유가치창출 활동들의 개선방안에 대해 논의해 보시오.

CSV는 지속적인 사회, 경제적 여건 개선과 함께 기업의 생존과 경쟁력 강화에 기여할 수 있어야 한다. 이는 기업과 외부환경의 변형은 상호의존을 통해 가능하며, 기업의 경제적 이익과 사회적 이익의 동시 추구는 기업의 경쟁우위 창출을 위한 중요한

요소라는 인식에 바탕을 두고 있기 때문이다. 따라서 CSV는 기업이 수익창출 이후에 사회공헌활동을 하는 것이 아니라 기업활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 이익을 추구하는 활동을 의미한다.

생산농가와 상생을 통해 공유가치창출을 실현중인 SPC의 두 번째 사례는 앞서 언급한 CSV의 본질적 의미를 고려했을 때 지속 가능한 사회적 가치창출이라는 측면에서 개선될 여지가 있다. 공정무역의 경우 기존 CSR이 조달 영역에서 저소득 생산농가에 제값을 지불하는 파이의 재분배 차원이라면 CSV는 이에 덧붙여 농법개선, 지역 협력체계 구축등과 같은 체계적인 방법으로 지속가능한 농가 경쟁력 향상에 도움을 주는 것이다.

따라서 생산농가와와의 진정한 공유가치 창출을 위해서는 앞서 소개한 SNS데어리와 유니레버 사례에서 보듯이 농가자립을 위한 기술 및 교육지원과 같은 보다 근본적 방법의 확대가 필요할 것이다. 이를 통해 지속가능한 공유가치 창출을 바탕으로 한 기업과 생산농가의 상생을 기대할 수 있을 것이다.

한편 SPC는 장애인들의 생산활동 참여를 통해 사회문제를 해결하며 공유가치를 창출하는 사례를 보여주고 있다. 하지만 소비자접점인 프랜차이즈 단계에서 장애인이 운영하는 베이커리라는 비즈니스 모델이 기업의 수익 창출 측면에 있어 의미 있는 결과를 가져올지 여부는 불확실하다. 예를 들어, 스페인의 인력 파견기업 에울렌의 경우 장애인과 이민자와 같은 소외계층에게 일자리를 제공함으로써 사회활동을 지원하고 있다. 소외계층 채용에 개방적인 입장을 보인 결과 스페인 내에서 가장 큰 인력 풀을 보유하고 있어 우수 인재를 활용할 수 있는 가능성을 높였다. 그리고 지속적 교육을 통한 직원 역량 강화와 일반직원들과의 화합을 통해 장애인과 이민자에 대한 편견을 가진 고객의 신뢰 확보에 힘썼다. 더욱이 기업의 '착한 소비' 성향이 높아져 소외계층 고용에

앞장서는 에울렌 그룹의 사업환경이 개선되었다. 그 결과 소외계층 직원들은 조직에 대한 높은 충성도와 성실함을 보임으로써 고객사의 만족과 에울렌의 경쟁력 강화에 기여하고 있다.

따라서 SPC의 경우에도 장애직원들의 업무역량 강화를 통한 소비자 신뢰확보가 선결과제로 보인다. 그리고 '착한 소비'에 대한 대중들의 인식 함양을 위해 그룹 및 관련단체들과의 협력을 통한 적극적 홍보활동 또한 요구된다. 이를 통해 소외계층의 참여를 통한 CSV 활동이 기업의 수익 창출 및 경쟁력 강화에 보다 직접적으로 기여할 수 있을 것이다.

2. 프랜차이즈 사업을 운영하는 SPC가 가맹점주와의 관계에서 추구할 수 있는 공유가치 창출방법을 생각해 보시오.

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점간에 발달시킨 사회적 규범이나 신뢰와 같은 관계의 질적 향상을 통한 상생관계를 통해 성장한다. 또한 가맹본부가 창출한 지식이 가맹점으로 이전되는 것뿐만 아니라 가맹점이 창출한 지식이 본부를 통해 다른 가맹점으로 이전되어 경쟁우위를 창출한다. 하지만 SPC의 경우 가맹점주와의 지식 공유를 통해 경쟁우위를 확보하는 활동은 아직 보이지 않는다. 따라서 가맹점주의 새로운 아이디어를 적극 수용하여 다른 가맹점에 전파함으로써 가치창출을 시도할 수 있을 것이다.

3. 자본주의의 부정적 결과로 야기될 수 있는 사회적 문제점들을 생각해 본 후 SPC가 CSV를 통해 미칠 수 있는 긍정적 영향력에 대해 논의해 보시오.

자본주의의 부작용으로 인한 각종 사회적 문제(환경, 에너지, 자원, 건강, 안전, 빈곤, 소외, 근무환경, 차별 등)를 간과하거나 역행할 시엔 결국 기업의 비용 발생 요인으로 작용할 수 있다.

화학기업 Basf의 CSV활동 평가시 기업의 사회적 영향력을 (1)직원근무환경, (2)지역사회 및 국가, (3)소비자, (4)미래세대, (5)국제사회 등의 총 다섯 개의 이해관계 요소들을 통해 분석하였다. 이를 중심으로 살펴본 SPC의 CSV활동은 소외계층, 저소득 농가, 연구기관과 함께 공유가치를 창출함으로써 지역사회 및 국가에 큰 영향력을 행사하고 있다. 그리고 우수한 품질의 제품을 바탕으로 충족되지 않았던 소비자의 욕구를 충족시켜 주며 비교적 큰 영향력을 보이지만 소비자와의 협력을 통한 제품생산이나 유통 등의 상호작용은 좀 더 강화되어야 한다. 또한 기업입장에서 적극적으로 고려해야 할 이해관계 요소들인 직원 근무환경, 국제사회, 미래세대 부분에서는 이와 직접적으로 관련된 CSV활동은 보완해야 한다. 따라서 앞으로 CSV 전략 수립에서는 사회적 영향력에 대한 다면적 고찰이 필요하다.

4. CSV를 사업기회로 활용하기 위한 방법을 자유롭게 논의해 보시오.

CSV를 실천하기 위해서는 우리 사회의 사회적 문제나 사회적 가치가 무엇인가를 정확히 이해하고 있어야 한다. 그리고 이를 사업기회에 활용할 방법을 우선적으로 고려해야 한다.

공유가치를 사업기회로 활용하기 위한 방법으로는 (1)시장이나 제품에 대한 발상의 전환을 꾀하거나 (저소득계층을 위한 저가상품, 그린소비를 위한 친환경제품 개발 등), (2)가치사슬내 생산성의 개념을 새롭게 정의하거나(예를 들어, 투입자재의 최소화, 패키징의 최소화, 물류비용의 절감 등), (3)지역공동체 결성(현지 생산자단체와의 협력을 의한 로컬푸드운동 전개 등)을 주도하는 방법이 있을 수 있다.

5. CSV를 성공적으로 구현하기 위해 어떠한 전략적 변화가 필요한지 논의해 보시오.

CSV의 원활한 구현을 위해 필요한 전략적 변화에는 다음과 같은 것이 포함된다(박홍수 등 2013). 첫째, 의사결정이 톱다운 방식으로 이루어져야 한다. CEO가 주도하며 회사의 비전과 전략을 수정하고 명확한 전략적 의사결정의 핵심에 CSV가 자리잡도록 하여야 한다. 의욕적 목표와 명확한 초점이 담긴 강력한 전략을 수립하는 한편 모든 사업단위에 CSV를 적용하되 기업이 수월성을 지닌 분야에 우선순위를 두고 의욕적으로 공유가치 목표를 설정하도록 한다. 모든 구성원의 합의와 공감은 바탕으로 혁신과 리스크를 감수하는 CEO의 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이 절대적으로 필요하다. 둘째, CSV는 장기적인 기업가치와 사회가치를 창출하는 것을 목적으로 하고 있기 때문에 장기간의 준비가 필요하며 그 성과도 장기간에 걸쳐 측정하여야 한다. 조직구조 및 성과보상 체계를 재설계하고 단기 재무성과가 아닌 장기가치에 근거하여 보상이 주어져야 함은 물론이다. 셋째, 조직 전체의 변화관리가 필요하다. 단순한 인력차출이 아닌 기업내 업무프로세스의 전면적 변화가 필요하며, 사내 인식 확산을 위해 임원 및 중간관리층을 대상으로 하는 교육프로그램이 개발되어야 한다. 성과를 측정하고 이로부터 학습하며 성공적인 노력을 전사로 확산하고, 진척상황을 의사소통하는 등 CSV 성과의 공유노력이 필요하다. 넷째, 기존 제품이나 서비스를 구매한 고객의 반응을 고려하여야 한다. 기업이나 제품 포지셔닝에서 고객의 혼돈을 초래하지 않도록 신중을 기할 필요가 있다. 마지막으로, 기업 외부의 다양한 이해관계자, 특히 비판적 NGO와 협력하도록 한다. 기업의 외부 파트너뿐만 아니라 기업내부의 기능부서 및 사업단위에 걸쳐 자산과 전문성을 레버리지할 수 있는 효과적인 전달체계를 수립하고, 기업전반에 걸쳐 실행노력을 관리하며, 정보수집이나 실행과정에 협력자를 활용하도록 한다.