

다이아몬드 모델을 이용한 공유가치창출(CSV) 전략에 관한 연구: 삼성전자를 중심으로*

조 상 미**
이 재 희***

최근 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 공유가치창출(CSV)에 대한 논의가 활발한 데 비해, 국내 기업의 공유가치창출 사례를 분석한 연구는 부족하다. 이에 본 연구에서는 삼성전자의 공유가치창출 사례를 분석하여 전략적인 공유가치창출 요소를 도출하였다. 공유가치창출이 기업의 경쟁력을 확보할 수 있는 경영전략이라는 점에서, Porter의 다이아몬드 모델을 분석틀로 하여 분석하였다. 연구 결과, 삼성전자는 공유가치창출 활동 시 자사의 자원 활용, 충분한 시장조사를 통한 활동 내용 선정, 저소득층을 대상으로 하는 활동, 비영리·국제단체와의 연계를 통한 인프라 구축, 지속가능한 친환경 기술 및 천연자원 이용, 공유가치창출에 대한 기업과 임직원의 적극적인 관심과 지원 등이 전략적 요소인 것으로 분석되었다. 본 연구는 공유가치창출에 대한 논의가 활발하게 이루어지는 상황에서, 국내 기업의 공유가치창출 사례를 분석하였다는 점에서 의의가 있고 시기적절한 연구이다.

주제어: 공유가치창출, CSV, 공유가치창출 전략, CSV 사례분석

1. 서론

기업은 이윤추구를 목적으로 하여 끊임없이 경쟁하며 발전을 이루어 왔지만, 기업의 발전과 더불어 사회에 영향을 미치는 많은 문제들이 발생하게 되었다. 대기업 중심의 경제체제 속에서 중소기업과의 동반성장, 소득의 양극화, 환경오염 등의 문제가 발생하면서 기업은 더 이상 이윤추구만을 목적으로 하는 경영을 할 수 없게 되었다. 이러한 상황에서 기업이 사회적 책임을 이행하며 경영해야 한다는 사회적 분위기가 조성되었고, 이에 따라 기업은 이윤추구 활동과 더불어 윤리경영, 사회공헌 활동 등을 함께 실천하는 경영활동을 해오고 있다. 그리고 최근에는

기업이 이윤의 일부를 사회에 환원하는 사회공헌활동 방식을 넘어서, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 공유가치창출(Creating Shared Value)이 새로운 경영전략으로 떠오르고 있다(박홍수 외, 2014).

‘공유가치창출(CSV)’이라는 개념은 2006년 Porter & Kramer가 Harvard Business Review에 발표한 “전략과 사회: 경쟁 우위와 CSR 간의 연결”에서 소개한 이후 2011년에 본격적으로 확장시킨 개념으로(윤각, 이은주, 2014), 경제와 사회적 여건을 개선시키면서 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 경영활동을 말한다. 즉, 기업이 이윤추구 이후에 사회공헌 활동을 하는 것이 아니라 이윤추구 활동 자체가 사회적 문제를 해결하고 가치를 창출하며, 동시에 경

논문접수일: 2015. 04. 01.

1차 수정본 접수일: 2015. 07. 15.

게재확정일: 2015. 08. 06.

* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A3A2055114)

** 이화여자대학교 사회복지학과 부교수(sangmicho@ewha.ac.kr), 교신저자

*** 이화여자대학교 사회복지학과 석사(2681213@naver.com)

제적인 수익도 창출하는 활동이다. 공유가치창출(CSV)이 새롭게 주목받게 된 배경으로는 전세계적으로 글로벌경제위기가 나타나면서 기존의 기업들이 성장에 한계를 보이게 되어, 새로운 가치창출의 원천이 어디에 있는지에 대한 문제가 제기되면서이다(천혜정 외, 2014). 이 문제에 대한 해답으로 경제적인 활동에서 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 동시에 창출할 수 있는 기업이 새로운 경쟁우위를 차지할 수 있다는 주장이 제기되었다(천혜정 외, 2014).

이러한 공유가치창출(CSV)은 기존에 기업에서 시행해 오던 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)과는 차이를 가지고 있다. '기업의 사회적 책임(CSR)'은 기업이 본래 목적인 이윤추구를 넘어 사회의 목표와 가치의 관점에서 바람직하다고 생각되는 기업의 활동(Bowen, 1953; 윤각, 이은주, 2014 재인용)으로 정의 된다. 즉, 기업이 이윤추구 활동 후에 '부의 사회환원'이라는 의미로 이윤의 일부를 사회문제를 해결하고 발전시키기 위한 활동으로 사용하는 것이다. 이러한 기업의 사회적 책임(CSR) 활동은 대기업뿐만 아니라 공기업, 중소기업 등 많은 기업에서 활발하게 진행해오고 있다. 그러나 기업의 사회적 책임(CSR) 활동은 최근 글로벌 경제위기로 한계를 보이고 있다. 기업의 사회적 책임(CSR) 활동은 기업에서 창출한 이윤을 바탕으로 이윤의 일부를 사회에 환원하는 방식으로 이루어지기 때문에, 기업에서는 이것을 비용으로 인식하게 된다. 따라서 예산이 한정적일 수밖에 없고 불안정하다는 한계점을 가지고 있다. 또한 기업이 자발적으로 시행하는 활동이기 때문에 소비자와 지역사회의 욕구는 고려하지 않고 제한적인 활동 내에서 이루어져 효과적이지 않을 수 있다.

이처럼 기존의 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 한계점을 보이며 기업은 새로운 경영전략을 필요로 하게 되었고, 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를

동시에 창출할 수 있는 공유가치창출(CSV)이 새롭게 주목받게 되었다. 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 기업의 경제적 활동과 직접적인 관련을 맺지 않고 이루어지는 반면에, 공유가치창출(CSV) 활동은 이윤추구와 사회적 문제 해결이 동시에 이루어지기 때문에 기업과 사회 모두 이익을 얻을 수 있다. 또한 사회적 욕구를 먼저 파악하고 가치사슬 등을 새롭게 구축하여 그에 맞는 활동을 실천한다는 점에서, 기업은 새로운 시장 개척과 이윤 창출뿐만 아니라 비용절감을 가져오고 동시에 사회적인 편익을 가져올 수 있다는 이점을 가지고 있다(김세중 외, 2012). 공유가치창출(CSV)이 기업과 사회에 이익을 창출할 수 있는 효과적인 경영방식으로 인식되면서, 국내에서도 공유가치창출(CSV)에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다.

그러나 아직은 공유가치창출(CSV)에 대한 논의가 태동단계이며, 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)에 대한 정확한 구분조차 어려운 상황이다. 실제로 한국경영학회에서 경영학자들을 대상으로 한국의 공유가치창출(CSV) 실행에 대한 설문 조사를 실시한 결과에 따르면, 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)을 잘 구분한다는 응답에 5점 만점 기준 2.87로서 부정적인 반응을 나타내었고, 공유가치창출(CSV)에 대한 개별 경제 주체들의 인식 수준이 5점 만점 기준으로 대기업 2.85, 중소기업 2.39, 정부부문 2.58, 대학 및 연구기관 2.78로 모두 낮은 수치를 기록한 것으로 나타났다(박홍수 외, 2014). 또한 그동안 기업에서 기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 중심으로 시행해 왔기 때문에 당장 공유가치창출(CSV) 활동을 시행 하는데 있어 어려움을 겪고 있는 상황이다(조선일보, 2014).

따라서, 기업이 공유가치창출(CSV) 활동을 시행하기 위해 공유가치창출(CSV)이란 무엇인지, 어떻게 전략적으로 공유가치창출(CSV) 활동을 시행할 것인지에 대한 논의가 필요하다. 이에 본 연구에서

는 사례를 통해 공유가치창출(CSV)의 전략적인 요소를 도출해내고자 한다. 공유가치창출(CSV)이 기업의 경쟁력을 강화하는 경영전략이라는 점에서, Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 사용해 분석하고자 한다. 국내에서 공유가치창출(CSV)에 대한 인식이 높아지고 있고, 많은 기업들이 기업의 사회적 책임(CSR) 활동을 공유가치창출(CSV) 활동으로 전환하는 상황에서 국내 기업의 사례를 분석하여 전략적인 공유가치창출(CSV) 요소를 도출해 낸 본 연구가 매우 필요하다고 할 수 있다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 공유가치창출(CSV)의 개념 및 선행연구

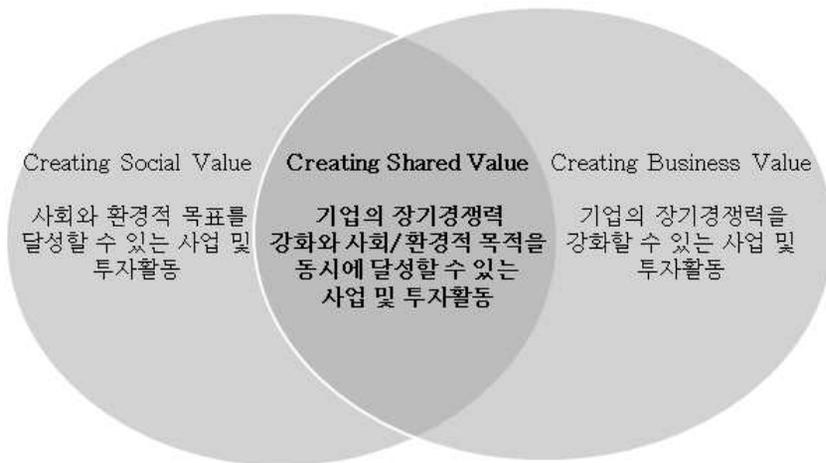
2.1.1 공유가치창출(CSV)의 개념

공유가치창출(CSV)은 비교적 최근에 논의된 개념으로 경제와 사회적 여건을 개선시키면서 사업의

핵심 경쟁력을 강화하는 경영활동을 말한다. Porter & Kramer는 공유가치창출(CSV)과 관련하여 기존의 기업의 사회적 책임(CSR)이 경제적 활동과 사회적 문제를 해결하는 활동이 구분되어 이루어진 반면, 공유가치창출(CSV)은 기업의 경제 활동 자체가 경제적가치와 사회적가치를 동시에 창출한다고 설명하였다. 또한 공유가치창출(CSV)이 기업의 이익과 사회의 이익을 연계하기 때문에 효율성을 획득할 수 있고, 새로운 가치를 시장에 제공할 수 있다고 하였다.

이와 관련하여 Porter and Kramer(2011)는 공유가치창출(CSV)의 세 가지 실천 방안을 제시하였다. 첫 번째는, 상품과 시장을 재해석하는 것이다. 즉 고객이 가지는 욕구와 문제 등을 파악하여 상품에 반영하는 것이다. 이를 통해 사회적 문제를 해결할 수 있을 뿐만 아니라, 기업도 새로운 시장을 개척하고 경제적 이윤을 얻을 수 있다. 특히, 기본적인 욕구충족을 위한 저소득층이나 빈곤층의 욕구를 파악하여 상품을 개발한다면 사회적 문제도 해결할 수 있을 뿐만 아니라, 새로운 고객을 창출할 수 있는 시장을 개발할 수 있게 된다.

두 번째는, 가치사슬 생산성을 재정의 하는 것이



출처: Porter and Kramer(2011)

〈그림 1〉 공유가치창출(CSV) 개념도

다. 즉 가치사슬 각 단계의 생산성과 연계된 목표를 설정하고, 혁신을 통해 기업의 생산성 제고 및 불필요한 비용제거와 환경문제 해결 등을 이루는 것이다. 이를 위해 에너지 사용방식을 변화시키고, 자원을 천연자원으로 대체하는 등 환경을 보존하는 등의 방식을 사용할 수 있다. 또한 가치사슬 단계에서 이루어지는 운송, 조달, 유통 등의 혁신을 통해 경제적 비용을 감소시켜 사회적 문제를 해결할 수 있다.

세 번째는, 지역에 산업클러스터를 구축하는 것이다. 즉 관련산업 및 인프라, 인력 등과 함께 클러스터를 구축하여 효율적인 산업운영기반을 조성하는 것이다.

Porter and Kramer(2011)는 이러한 실천방안을 제시하면서 공유가치창출(CSV)이 경제적가치와 사회적가치를 동시에 창출하고, 나아가 기업의 경쟁력 향상을 이룰 수 있다고 하였다.

2.1.2 공유가치창출(CSV)과 기업의 사회적 책임(CSR)의 차이

공유가치창출(CSV)과 기업의 사회적 책임(CSR)은 기업이 사회적 가치를 창출하기 위해서 시행하는 활동이라는 점에서 공통점을 보이지만, 활동의 목적과 방안 등에서 차이를 보인다. 공유가치창출(CSV)은 기업에서 시행하는 경영 활동 자체가 사회적 문

제를 동시에 해결하는 반면에, 기업의 사회적 책임(CSR)은 창출된 이윤을 바탕으로 선행과 자선활동 등을 시행하는 활동이다. 또 공유가치창출(CSV)은 기업이 경쟁력 확보를 위해 시행하는 활동으로 경쟁과 이윤 극대화를 위한 필수 요소로 인식하는 반면, 기업의 사회적 책임(CSR)은 이윤 극대화와 관계없이 자유 재량으로 이루어지거나 외부압력에 의해 이루어진다. 활동 내용에 있어서는 공유가치창출(CSV)은 기업별 상황과 내부 요인에 따라 활동 내용이 정해지는 반면, 기업의 사회적 책임(CSR)은 외부요구나 기업의 특성에 맞는 취향에 따라 활동내용이 정해진다. 예산에 있어서도 공유가치창출(CSV)은 투자로 인식되어 공유가치창출(CSV) 활동을 위해 기업 전체 예산이 재편성 되는 반면, 기업의 사회적 책임(CSR)은 예산이 비용으로 인식되어 다른 기업활동이나 예산문제로 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 예산 영향력이 제한된다.

2.1.3 공유가치창출(CSV)의 선행연구

공유가치창출(CSV)에 대한 논의가 활발하게 이루어지면서, 국내에서도 공유가치창출(CSV)에 관한 연구가 증가하고 있다. 국내의 공유가치창출(CSV)에 관한 연구는 개념적 고찰과, 효과성연구, 사례연구 등이다.

〈표 1〉 공유가치창출(CSV)의 세 가지 실천방안

실천방안	내용
상품과 시장 재해석	<ul style="list-style-type: none"> - 고객의 욕구 고려 - 사회적 필요 욕구를 새로운 시장으로 인식 - 저소득층에서 구매가 가능한 제품 개발
가치사슬의 생산성 재정의	<ul style="list-style-type: none"> - 가치사슬 단계의 생산성과 연계된 목표 설정 - 단계 목표별 혁신 - 불필요한 비용제거와 환경문제 해결
지역산업 클러스터 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 지역의 공급업체, 인프라, 인력 등 클러스터 구축 - 효율적 산업운영기반 조성

〈표 2〉 공유가치창출(CSV)과 기업의 사회적 책임(CSR)의 차이

공유가치창출(CSV)	기업의 사회적 책임(CSR)
투입대비 높은 사회경제적 가치 창출	선행의 가치
기업과 공동체 모두를 위한 가치창출	시민의식, 자선활동, 지속가능성
경쟁의 필수요소	자유재량, 외부압력에 대한 반응
이윤 극대화를 위한 필수 요소	이윤 극대화와 관계없는 활동
기업별 상황과 내부 요인에 따라 활동내용이 정해짐	외부요구나 개인적 취향에 따라 활동내용이 정해짐
공유가치창출(CSV)을 위해 기업 전체 예산 재편성	다른 기업활동이나 기업의 사회적 책임(CSR) 예산문제로 영향력이 제한됨

출처: Porter and Kramer(2011)

먼저, 공유가치창출(CSV)에 관한 효과성과 관련된 연구이다. '기업의 사회적 책임과 공유가치창출의 효과에 관한 연구'에서 윤각 외(2014)는 공유가치창출(CSV)이 기업의 사회적 책임(CSR) 활동보다 더 효과적이라는 실증적으로 검증해보았다. 이 연구에서는 일반인을 대상으로 가상기업의 기업의 사회적 책임(CSR) 활동과 공유가치창출(CSV) 활동에 노출된 피험자들이 그 활동에 대한 사회책임성, 브랜드태도, 기업-소비자 동일시, 진정성을 어떻게 평가하는지에 대해 설문지를 이용해 조사하였다. 연구 결과 제시된 모든 요인에서 소비자가 기업의 사회적 책임(CSR) 활동보다 공유가치창출(CSV) 활동을 더 높이 평가하는 것으로 나타났다. 이 연구를 통해 공유가치창출(CSV)에 대한 효과성을 실증적으로 확인할 수 있다.

다음으로, 공유가치창출(CSV) 사례를 분석하여 공유가치창출(CSV)의 활동 전략 등을 제시한 연구이다. 박병진과 김도희(2013)는 '공유가치창출 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례'의 연구에서 CJ제일제당의 동반성장 사례를 공유가치창출(CSV)형 모델로 분석하여 다른 기업의 벤치마킹 모델을 제시하였다. 천혜정 외(2014)는 '공유가치창출(CSV)을 위한 기업의 역할 변화와 소비자 참여에 관한 연구'에서 공유가치창출(CSV) 활동과 소비자주의가 성공적으로 통합된 사례를 분석하였다. 이

연구의 분석대상은 일본, 미국의 기업과 한국의 미리내운동이다. 연구 결과 공유가치창출(CSV)은 기업과 소비자의 협력관계가 중요한 요인이며, 특히 소비자의 참여의식을 높여야 한다는 결과를 도출하였다. 정무섭 외(2013)는 '공유가치창출(CSV)을 활용한 신흥국 진출 전략에 관한 연구'를 진행하였는데, 미국과 일본을 사례로 하였다. 이 연구를 통해 미국과 일본의 기업이 신흥국 인프라 산업 진출을 공유가치창출(CSV) 관점에서 분석하여 한국기업들이 신흥국 진출에 활용할 수 있는 새로운 전략방향을 제시하였다.

이처럼 공유가치창출(CSV)과 관련된 연구가 태동단계에서 이루어지고 있지만 아직은 다양한 주제의 연구가 많이 부족한 실정이고, 사례연구 또한 외국사례 중심으로 이루어지고 있다. 그러나 국내 기업에서는 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)에 대한 구분조차 어려운 상황이고, 국내 상황에 맞게 공유가치창출(CSV)을 시행할 수 있어야 한다는 점을 미루어 보았을 때, 국내 사례를 분석한 연구가 필요할 것으로 보인다. 또한 공유가치창출(CSV)이 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 경영 전략이라는 점에서, 경쟁우위를 바탕으로 한 사례분석을 통해 전략적인 공유가치창출(CSV) 요소를 도출해 내는 것이 의미가 있을 것으로 보인다.

2.2 경쟁우위의 개념 및 다이아몬드 모델

2.2.1 경쟁우위의 개념

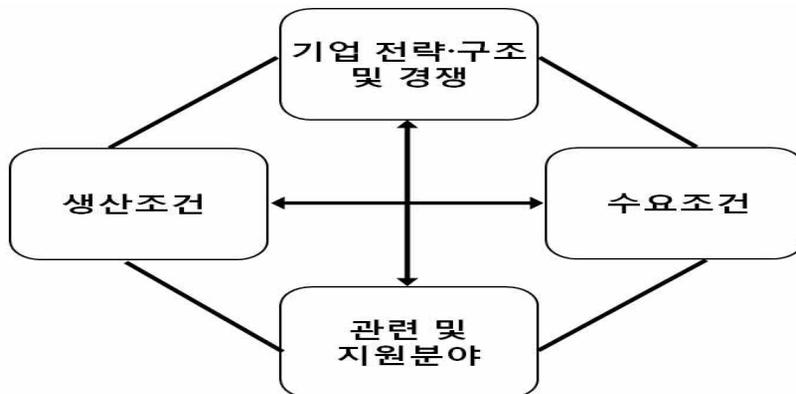
공유가치창출(CSV)은 이윤추구와 사회적 문제해결을 동시에 이룬다는 점과 투입대비 높은 사회·경제적 가치를 창출할 수 있다는 점, 기업과 지역사회 모두를 위한 활동이라는 점에서 오늘날 경쟁사회에서 기업이 경쟁우위를 획득할 수 있는 필수요소로 자리 잡았다. 이와 관련하여 박홍수 외(2014)는 공유가치창출(CSV)이 회사의 경쟁력을 향상시키는 정책과 운영행위라고 설명하였고, 천혜정 외(2014)는 사회와 공유할 수 있는 가치를 생산하는 기업이 새로운 경쟁우위를 차지할 수 있다고 주장하였다.

Porter(1985)는 '경쟁'이란 '기업의 성패를 가름하는 핵심'이며, 이러한 경쟁력의 원천은 기업특유의 경쟁우위에 있다고 하였다. 그리고 '경쟁우위'란 '산업 내에서 적절한 경쟁력 위치를 탐색하여 산업경쟁을 결정하는 힘에 대항하고, 수익성 있고 지속될 수 있는 위치를 수립하는 것'이라고 정의하였다(박상일, 2009). 즉 기업이 생존 및 성장을 도모하기 위해 외부환경에 대처하고 한정된 자원을 이용하여 경쟁우

위를 창출하려고 노력한다는 것이다(박상일, 2009). 기업은 이러한 경쟁우위를 지속적으로 창출하기 위해 효과적인 경영전략을 강조한다. 경영전략이란 '최소한 경영자원을 배분하여 기업의 경쟁우위를 창출하고 유지시키는 주요 의사결정'을 말한다(장세진, 2009). 즉 기업이 치열한 경쟁 상황에서 최소한 자원을 어떻게 배분하여 경쟁우위를 확보할지 결정하는 사고방법인 것이다. Porter는 이러한 경쟁우위 개념을 바탕으로 국가와 산업, 기업, 개인의 경쟁력을 분석할 수 있는 다이아몬드 모델을 개발하였다.

2.2.2 Michael E. Porter의 다이아몬드 모델

다이아몬드 모델은 Porter에 의해 처음 소개된 모델로, 본래 국가경쟁력 분석을 위해 개발되었다. 그러나 국가경쟁력 외에도 산업과 기업, 개인의 경쟁력을 종합적으로 분석하는 데에도 적용될 수 있어 다양하게 활용되고 있다(조상미 외, 2014). Porter(1990)는 국가경쟁력을 설명하면서 노동 및 자본 등이 국가경쟁력을 발전시키는 것이 아닌, 끊임없는 혁신 과정을 통한 전략적 선택이 국가의 경쟁력을 강화한다고 주장하였다. 즉, Michael E. Porter가



출처: Porter(1990)

〈그림 2〉 Porter의 다이아몬드 모델

말하는 경쟁우위는 전략적 선택에 의해 경쟁력을 향상시킬 수 있고, 이를 위해서 경영의 모든 면을 고려해야 한다는 것이다(박지민 외, 2012).

Porter(1990)는 다이아몬드 모델의 요인을 생산 조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁으로 제시하였다.

각 변수의 자세한 내용은 다음과 같다. 먼저, '생산조건'은 산업에서 경쟁하는데 필요한 자원, 자본 등 생산측면의 기본요건이다. 자원과 관련해서는 인적자원과 물적자원, 지식자원으로 나누어 볼 수 있다. 인적자원은 직업이나 직급에 따라 구분할 수 있다. 물적자원은 품질과 양, 주변의 자원환경 등으로 볼 수 있다. 지식자원은 기업에서 판매하는 제품과 서비스에 영향을 미치는 한 국가의 축적된 과학, 기술 등으로 볼 수 있다. 자본은 사용가능한 화폐뿐만 아니라 무담보 부채, 채권, 주식, 벤처캐피탈 등 다양한 형태가 포함된다.

두 번째로, '수요조건'은 상품이나 서비스에 대한 시장 수요 측면의 크기, 가격, 성장패턴, 성격 및 특성이자, 즉, 해당 상품이나 서비스를 제공하는 시장의 크기와 성격, 경제적 특징에 따라 상품이나 서비스를 결정하고, 또 수요자의 욕구와 선호도에 따라 상품이나 서비스를 결정하는 것이다.

세 번째로, '관련 및 지원분야'는 관련 분야의 클러스터 형성 및 지원 분야 간의 시너지 효과이다. 즉, 기업이 상품이나 서비스를 제공하기 위한 활동을 함에 있어 필요한 공급자 산업이나 관련 산업의 존재 여부를 의미한다.

네 번째로, '전략·구조 및 경쟁'은 기업을 설립하고 조직화하며 다른 기업과 경쟁하는 경영 여건 및 체제이다. 이는 기업의 구조, 경쟁우위 전략, 경영방식과 그 방식을 둘러싼 환경, 제도와 그 특성 등을 포함한다.

이러한 Porter의 다이아몬드모델은 한 기업에서 이루어지는 활동의 경쟁력을 다각적인 측면에서 중

합적으로 분석할 수 있기 때문에 기업의 사례를 분석하는데 용이할 것으로 보인다. 또한 다이아몬드 모델에서 제시된 내생변수인 '생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁'은 Porter and Kramer(2011)가 공유가치창출을 위해 세 가지 실천 방안으로 제시한 '상품과 시장 재해석, 가치사슬의 생산성을 재정의, 지역 산업클러스터구축'의 내용과도 일맥상통하기 때문에 분석 기준으로 활용하기에 적합할 것으로 보인다.

2.3 공유가치창출(CSV)과 경쟁력

공유가치창출(CSV)은 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 동시에 추구하는 과정에서 기업의 혁신을 일으킬 수 있다는 점에서 지속가능한 경영뿐만 아니라 기업의 경쟁력과 밀접한 관계가 있다. 기업은 글로벌 경쟁위기로 성장에 한계를 보이고, 무분별한 경쟁으로 인한 사회문제 발생 등으로 더 이상 이윤창출만으로 경쟁력을 확보할 수 없게 되었다. 이에 새로운 경쟁우위를 창출할 수 있는 방안으로 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있는 공유가치창출(CSV)을 새로운 경영방식으로 인식하게 되었다. 공유가치창출(CSV)은 경제와 사회적 여건을 개선시키면서 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 경영활동으로, 기존의 기업의 사회적 책임(CSR)과 달리 기업의 이윤창출과 연결된다는 면에서 단지 비용의 개념이 아닌 새로운 혁신, 기회, 경쟁우위의 원천이 될 수 있다(Porter and Kramer, 2011). 즉, Porter and Kramer(2011)가 제시한 공유가치창출의 실천방안인 상품과 시장 재해석, 가치사슬 재정의, 지역산업 클러스터 구축은 모두 혁신을 통해 이루어지며, 새로운 시장개척, 이윤창출, 비용절감으로 이어져 경쟁력을 확보할 수 있다는 것이다.

이와 관련하여 기존의 선행연구에서는 공유가치창출(CSV)이 경쟁력을 확보할 수 있는 대안이 되는가

에 대해 연구하였다. 먼저, 박홍수 외(2014)는 공유가치창출(CSV) 전략을 설명하면서, 기업이 경영노하우를 사회문제를 해결하기 위한 방안으로 적용하여 공존공영을 추구하고, 새로운 경쟁우위를 찾아 이해관계자 모두의 가치와 수익을 창출하자는 공유가치창출(CSV)이 새로운 경영전략으로 떠오르고 있다고 주장하였다. 즉, 경제적가치와 사회적가치를 모두 창출할 수 있는 공유가치창출(CSV)을 시행하는 기업이 경쟁우위를 점할 수 있다는 것이다. 이두희 외(2013)는 기업이 경쟁에서 살아남기 위한 핵심은 끊임없는 가치창출을 위한 혁신이 요구되기 때문에 혁신전략이 필요하다고 주장하며, 공유가치창출(CSV)이 지속가능한 경쟁력을 위한 대안이 될 수 있다고 하였다. Moon et al.(2011)은 공유가치창출(CSV)을 통해 사회적가치와 경제적가치를 모두 창출하는 기업의 전략이 지속가능한 경쟁력을 확보할 방안이라고 주장하고, 이를 Michael E. Porter의 경쟁우위 이론인 다이아몬드 모델 속에 적용시키면 지속가능한 경쟁력 모델을 세울 수 있다고 하였다. Moon et al.(2011)의 연구 내용은 다음과 같다. 먼저, 생산조건은 기업이 투입할 수 있는 자원을 개선하는 것이다. 두 번째로, 수요조건은 사회적 필요에 따라 신흥시장 발굴과 확장을 통해 수요조건을 개선하는 것이다. 세 번째로, 관련 및 지원산업은 지역 협력업체와 원료, 물류, 환경 인프라 집적과 공유 등의 산업클러스터를 조성하는 것이다. 네 번째로, 기업전략·구조 및 경쟁은 기업가의 가치 및 제도 등의 전략이 중요하다는 것이다.

III. 연구방법

3.1 연구대상 및 자료수집

3.1.1 연구대상

본 연구에서는 국내 기업 중 삼성전자의 공유가치창출 활동 사례를 연구대상으로 하여 사례를 분석하였다. 삼성전자는 기업의 경영전략 핵심 키워드로 'CSV'를 내세우며 공유가치창출(CSV)을 경영활동에 도입하고 있다. 이를 위해 공유가치창출(CSV)과 관련된 다양한 사업을 수행하고 있다. 또한 한국경영학회의 CSV Society¹⁾에 가입되어 있고, 지속가능보고서와 홈페이지 등을 통해 관련 활동 내용을 공개하고 있다. 뿐만 아니라 삼성전자는 지난 '2014 한·중 CSV 경영포럼²⁾'에서 '2014 한·중 CSV 경영대상 최고경영자상 전자부문'에서 수상한 경력이 있고, 산업통상자원부와 대중소기업협력재단이 선정한 '한국형 성과공유 대표기업³⁾'으로 선정된 경력이 있다. 이렇듯 삼성전자는 공유가치창출(CSV)에 적극적으로 관심을 갖고 경영활동으로 시행하고 있어, 공유가치창출(CSV) 사례 분석 대상으로 적합할 것으로 보인다.

3.1.2 자료수집

본 연구에서는 자료수집을 위해 문헌연구와 담당자 인터뷰를 활용하였다. 먼저, 문헌연구를 위한 자료는 기업에서 제공하는 지속가능보고서, 연차보고서, 홈페이지 그리고 신문기사를 활용하였다. 이 자

1) CSV Society는 공유가치창출을 위한 경영문화 전파를 위해 관련 연구를 선도하는 조직으로, 학계, 기업, 언론 등 사회 각 분야에서 참여하는 조직이다.

2) 중국인민일보와 마케팅협회가 한중 양국의 공동산업발전을 위해 2013년 제정한 시상 제도

3) 협력파트너와 공유가치창출(CSV)을 안정적으로 실천할 수 있는 방안인 성과공유제를 실천하고 있는 기업을 선정하는 시상 제도

료들을 통해 공유가치창출(CSV) 활동에 대한 기본적인 정보를 수집하고, 활동에 따른 성과 등을 수집하였다. 다음으로, 기업에서 공유가치창출(CSV) 활동을 담당하고 있는 담당자와의 인터뷰⁴⁾를 활용하였다. 인터뷰는 반구조화된 방식으로 진행하였고, 인터뷰를 통해 문헌연구에서 얻지 못한 심층적인 내용의 자료를 수집하였다.

3.2 분석틀

본 연구에서 사례분석을 위해 사용할 분석틀은 Porter(1990)의 '다이아몬드 모델'이다. Porter의 다이아몬드 모델은 경쟁우위에 대한 대표적 분석틀로 기업의 공유가치창출(CSV) 활동 목적이 시장에서의 경쟁우위를 확보하려 한다는 점에서 적합하다. Porter는 다이아몬드 모델의 요인으로 내생변수와 외생변수를 제시하였는데, 내생변수 요인은 생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁이다. 외생변수의 요인으로는 정부와 기회이다. 본 연구에서는 Porter의 다이아몬드 모델 변수 중 내생변수를 사용하였다.

Porter의 다이아몬드 모델 내생변수 요인을 자세히 살펴보면 먼저, '생산조건'은 산업에서 경쟁하는데 필요한 자원, 자본, 인력 등 생산측면의 기본요건으로 제시되어 있다. 본 연구에서는 이러한 생산조건을 보기 위해 기업이 공유가치창출 활동을 시행하는데 투여한 인적·물적 자원과 자본이 양적으로 얼마나 투입이 되었는지, 투입된 요소들이 전문화된 생산요소인지, 효과적인지를 본다.

두 번째로 '수요조건'은 상품이나 서비스에 대한 시장 수요 측면의 크기, 성격 및 특성으로 제시되어 있다. 본 연구에서는 수요조건을 보기 위해 공유가

치창출(CSV) 활동의 대상자의 욕구와 성향과 대상자가 처한 환경의 특성 등을 본다.

세 번째로, '관련 및 지원분야'는 관련 분야의 클러스터 형성 및 지원 분야 간의 시너지 효과로 제시되어 있다. 본 연구에서는 관련 및 지원분야의 요인을 보기 위해 연관 있는 지역의 산업구조가 존재하는지와, 어떠한 방식으로 연계가 이루어지고 있는지에 대한 접근성을 본다.

네 번째로, '전략·구조 및 경쟁'은 기업을 설립하고 조직화하며 다른 기업과 경쟁하는 경영 여건 및 체제로 제시되어 있다. 본 연구에서는 전략·구조 및 경쟁을 보기 위해 공유가치창출을 시행하는 기업의 구조와 경영전략을 본다.

본 연구에서 사용할 분석틀은 다음의 <그림 3>과 같다.

IV. 연구결과

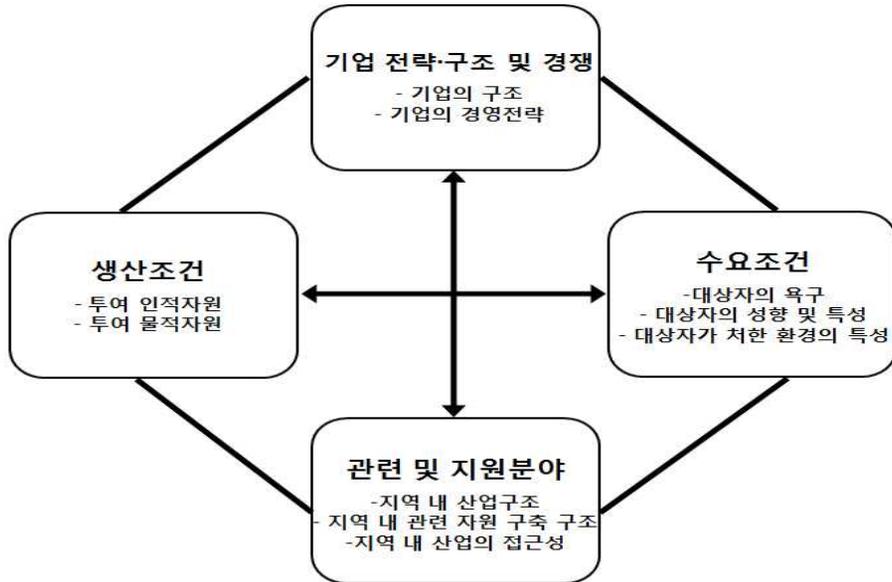
4.1 삼성전자의 공유가치창출(CSV) 활동

4.1.1 삼성전자의 '5대 나눔경영 활동'

삼성전자는 '5대 나눔경영 활동'이라는 이름 하에 기업의 지속가능경영과 사회공헌 활동의 일환으로 5개의 사업(삼성스마트스쿨, 삼성테크인스티튜트, 삼성케어드라이브, 삼성나눔빌리지, 삼성솔브포투모로우)을 시행하고 있다.

먼저 '삼성스마트스쿨'은 삼성전자의 제품과 IT기술을 사용하여, 창의적 인재를 양성하고 지역 간 교육격차를 해소하기 위한 프로그램이다. 삼성스마트

4) 담당자 인터뷰는 2015년 1월 7일에 이루어졌고, 약 1시간 30분 정도 진행되었다. 인터뷰 대상자는 삼성전자의 사회공헌팀 차장급 담당자를 대상으로 이루어졌다. 인터뷰 진행은 본 연구의 연구자 2명 모두 참석하여 진행하였다.



〈그림 3〉 본 연구의 분석틀

스쿨은 2014년말 기준으로 국내 76개를 포함하여, 세계 각지에 총 1,209개가 운영되고 있다(삼성전자, 2015). 이러한 삼성스마트스쿨은 소외지역 청소년들에게 삼성전자의 첨단기기를 제공하여 선진교육을 제공하고, 건물 개보수, 교육기자재 기증, 기본 교육 등을 제공하고 있다.

두 번째로 '삼성테크인스티튜트'는 삼성전자의 제품과 IT기술을 활용하여 직업 기술교육을 제공하고, 청년들의 현지고용을 통해 취업과 자립기반을 제공하기 위한 프로그램이다. 이러한 삼성 테크 인스티튜트는 2014년 기준으로, 세계 각지에서 116개의 교육시설이 운영되고 있다(삼성전자, 2015). 이러한 삼성 테크 인스티튜트는 앱 개발 및 프로그래밍 관련 교육을 제공하여 소프트웨어 인력을 양성하거나 창업 및 벤처기업을 육성하는 프로그램을 제공하고, 또한 전자제품에 대한 실무와 이론을 가르치며 CS(고객관리 및 대응) 교육을 제공하고 있다.

세 번째로 '삼성케어드라이브'는 삼성전자의 제품과 서비스를 활용하여 개발도상국을 중심으로 의료

인을 양성하고, 의료서비스를 제공하기 위한 프로그램이다. 삼성케어드라이브는 2014년 기준으로 동남아, 중국, 중동, 러시아 등에 30개소를 운영하고 있다(삼성전자, 2015). 삼성케어드라이브는 의료 취약 지역의 초급 의사들에게 첨단장비와 시설 및 교육프로그램을 제공하여 해당 국가의 의료문제를 해결하려 하고, 이동의료센터 차량을 이용하여 의료서비스를 제공하고 있다.

네 번째로 '삼성나눔빌리지'는 저소득 취약지역을 대상으로 기본적인 생활에 필요한 종합적인 인프라를 지원하여 빈곤 원인을 해소하고 자립기반을 마련하기 위한 프로그램이다. 삼성나눔빌리지는 2013년도에 남아프리카공화국에 건설한 것을 시작으로 2014년까지 아프리카에 총 6개를 구축하였고, 2015년에는 케냐, 짐바브웨, 수단으로 확대할 계획을 가지고 있다(삼성전자, 2015). 이러한 삼성나눔빌리지에는 태양광을 이용한 진료센터, 학교, 인터넷 스쿨, 조명, 발전기, 이동형 의료차, 원격진료센터 등이 마을에 구축되어 있다.

다섯 번째로 ‘삼성솔브포투모로우’는 공모전 형식으로 학생들이 과학기술을 활용하여 지역사회의 문제를 해결하는 방안을 제시하는 프로그램이다. 삼성솔브포투모로우는 2010년부터 미국을 시작으로 전세계 15개국에서 공모전을 개최하고 있으며, 2014년 기준으로 24건을 진행하였다(삼성전자, 2015). 공모전에 참가하는 학생들은 과학, 수학 지식을 바탕으로 삼성전자의 제품을 활용하는 실습과 훈련을 통해 지역사회의 문제를 해결할 수 있는 솔루션을 제시한다. 공모전에서 채택된 아이디어는 삼성전자에서 시행하고 있다.

4.1.2 ‘5대 나눔경영 활동’의 공유가치창출

삼성전자는 2014년 경영전략으로 제시한 3개의 핵심 키워드(CSV, 마하경영, 초격차) 중 하나를 공유가치창출(CSV)로 제시하여, 공유가치창출(CSV)에 큰 관심을 갖고 있는 모습을 보였다. 이와 관련하여 삼성전자는 대표적인 5개 나눔경영 활동 사업을 시행함에 있어 사회적가치를 제공하는 동시에 경제적 가치를 함께 추구하는 공유가치창출(CSV) 활동을 바탕으로 사업을 시행하고 있는 것으로 분석되었다.

먼저, ‘사회적가치’를 제공하는 측면에서 삼성전자는 각 사업을 통해 교육, 고용, 의료 등 지역사회의 문제를 해결하고 있는 것으로 분석되었다. ‘삼성스마트스쿨’, ‘삼성솔브포투모로우’ 사업을 통해 교육 프로그램을 제공하여 교육격차 해소에 기여하고 있고, 뿐만 아니라 저소득 국가의 경우에는 건물, 교육기자재, 도서 기증 등의 활동을 통해 교육 환경을 조성하여, 인재를 육성하고 있다. 또한 ‘삼성테크인스티튜트’와 ‘삼성나눔빌리지’ 사업을 통해 일할 수 있는 인재를 양성하여 고용 문제를 해결하고, 해당 국가

의 경제적 성장 기반을 제공하고 있다. 의료 문제를 해결하기 위해서는 ‘삼성나눔빌리지’와 ‘삼성케어드라이브’를 통해 의료기기와 기술을 제공하고 있다. 이러한 사업을 통해 지원받는 국가는 교육과 의료, 생활지원 등을 제공받을 수 있어 빈곤과 질병문제를 해소하고 나아가 경제적 자립, 건강한 삶 등을 도모할 수 있는 것으로 분석되었다.

다음으로 ‘경제적 가치’의 측면에서 먼저, 삼성전자는 나눔경영활동을 시행함에 있어 저소득국가를 대상으로 많은 사업을 시행하고 있는데, 이러한 저소득 국가는 높은 성장 가능성을 가진 시장으로 삼성전자는 이 활동을 통해 새로운 시장을 개발하여 자사의 제품을 판매할 수 있는 시장과 고객을 형성할 수 있다. 실제로 삼성전자는 지역별 순매출액을 보았을 때 사업 대상 국가인 아시아, 아프리카 지역에서 2011년부터 꾸준히 매출이 증가되어⁵⁾ 매출증가를 주도하고 있다(삼성전자, 2014). 또한 인터뷰에 의하면 사업을 시행하면서 인근에 클러스터를 형성하여, 나눔경영활동 시행뿐만 아니라 삼성전자의 공장을 운영하는데 있어서도 물류비 등을 절감하여 경제적 효과를 보고 있는 것으로 분석되었다. 뿐만 아니라 삼성전자는 각 사업을 시행함에 있어 자사의 제품 및 서비스를 활용하여 홍보 효과를 누리고 있는 것으로 분석되었다. 삼성전자는 각 나눔경영활동을 시행함에 있어, 자사의 핵심역량인 첨단기술을 활용하여 지역사회문제를 해결하면서 동시에 삼성전자와 자사 제품을 홍보할 수 있는 기회를 마련하였다. 실제로 삼성전자는 ‘브랜드 가치’와 관련하여, 2014년 10월에 인터브랜드⁶⁾가 발표한 ‘베스트 글로벌 브랜드 TOP 100’에서 7위를 차지하였다(삼성전자, 2015). 다음으로 삼성전자는 각 사업에서 교육을 통해 인력을 양성함으로써 지역의 청년실업문

5) ‘아시아/아프리카지역 2011년 28.8조원에서 2013년 43.7조원으로 증가

6) 세계적인 브랜드 컨설팅 그룹으로 매년 글로벌 브랜드를 대상으로 브랜드 가치 평가를 실시하여 브랜드 가치가 높은 상위 100개 기업을 선정하여 발표

제, 경제적 자립 확보를 해결할 뿐만 아니라, 인재를 자사에 채용함으로써 인적 자원을 마련하고 있다. 구체적으로 '삼성테크인스티튜트'와 '삼성나눔빌리지' 사업을 통해 현지인에게 기술 교육 등을 통해 인력을 양성하여, 삼성전자의 해당지역 법인에 고용함으로써 인력을 확보하고 있는 것으로 분석되었다. 삼성전자는 또한 각 사업을 시행함에 있어 자사의 제품 및 서비스를 활용하여 홍보 효과를 누리고 있는 것으로 분석되었다. 삼성전자는 각 나눔경영활동을 시행함에 있어, 자사의 핵심역량인 첨단기술을 활용하여 지역사회문제를 해결하였다.

이러한 점으로 미루어 보았을 때, 삼성전자는 '5대 나눔경영 활동'을 통해 경제적가치와 사회적가치를 동시에 창출하는 공유가치창출(CSV) 활동을 시행하고 있는 것으로 분석되었다.

4.2 다이아몬드 모델 요인별 공유가치창출(CSV) 활동의 특성

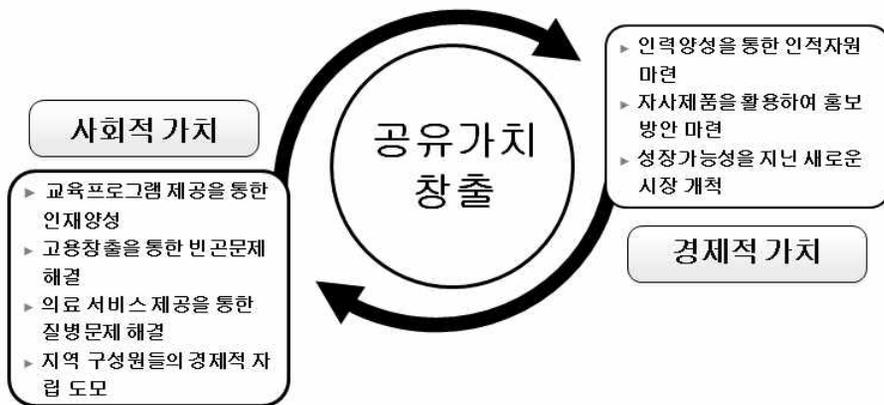
4.2.1 생산조건

'생산조건'은 산업에서 경쟁하는데 필요한 자원, 자

본, 인력 등 생산측면의 기본요건을 말한다. 본 연구에서는 인적·물적 자원과 자본이 양적으로 얼마나 투입이 되었는지와, 투입 된 요소들이 전문화된 생산요소인지, 효과적인지를 보았다.

먼저, 자본과 관련된 분석 내용이다. 삼성전자는 2013년도에 나눔경영을 위해 5363억원의 금액을 사용하였는데(삼성전자, 2014), 2012년도에 나눔경영 비용으로 2453억원의 금액을 사용한 것에 비하면 2배 이상의 비용이 늘어난 것이다. 이를 통해 삼성전자가 공유가치창출(CSV) 활동을 시행하면서 자본금의 사용을 크게 늘렸다는 것을 확인할 수 있다. 또 해외에서 지역 사회의 이슈에 따라 지역별 특화된 나눔경영 프로그램 운영을 위해 2012년에 590억원을 사용한 것에 비해, 2013년도에는 두배 이상 늘어난 1144억원을 사용하였다(삼성전자, 2014). 이처럼 삼성전자는 나눔경영의 사업을 일방적 기부 형태에서 공유가치창출(CSV)의 일환으로 전환시키면서 자본의 투여도 크게 늘려가고 있다.

두 번째로, 인적자원과 관련된 분석 내용이다. 담당자 인터뷰에 의하면 삼성전자는 각 사업을 시행하기 위한 인적자원 투여에 있어, 전세계적으로 각 지역 법인에 사회공헌 담당자가 마련되어 있는 것으로



(그림 4) '5대 나눔경영 활동'을 통한 공유가치창출

분석되었다. 국내의 대부분의 기업이 국내 기업의 사회공헌 담당자가 글로벌 사업을 담당하고 있는데 비해, 삼성전자는 각 지역별로 사회공헌 담당자를 배치하여 지역에 특화된 사업을 시행하고 있는 것으로 분석되었다. 또한 사업을 시행하는데 있어 해당 국가의 정부 관계자와 국제단체 관계자, 마을 주민 등이 기획과정부터 투입되어 사업을 진행하는데 영향을 미쳤다. 뿐만 아니라 사업을 진행하는데 있어 삼성전자의 임직원 해외봉사단과 현지법인 봉사단이 투입되어 재능기부 활동을 지원하고 있는 것으로 분석되었다.

세 번째로, 물적자원과 관련된 분석 내용이다. 물적 자원에 있어서는 5개의 사업 모두 삼성전자의 전자제품과 IT기술을 중점으로 제공하고 있는 것으로 분석되었다. 삼성전자는 각 사업을 진행하는 과정에서 태블릿 PC, 전자칠판 등 자사의 제품을 활용하였고, 이동형의료차, 원격진료센터, 인터넷스쿨, 발전기, 랜턴, 노트북 등의 보급을 위해 삼성전자 통신 및 IT 기술과 물품을 활용하였다.

이를 통해 본 '생산조건' 특징은 먼저, 인적 자원 활용에 있어 각 지역별로 담당자를 구축하여 효율적으로 운영될 수 있도록 하는 것으로 분석되었다. 지역의 담당자가 배치되어 있으면 각 지역 안에서 문제를 해결하기 때문에 비용절감으로 이어질 수 있다. 또 사업을 진행하는 과정에서 기존에 운영되고 있던 자사의 임직원 자원봉사자를 인력으로 활용하였다. 이를 통해 인력 확보에 필요한 자금을 줄일 수 있었고, 현지 법인의 자원봉사단의 도움을 받아 사업을 효과적으로 진행할 수 있었다. 다음으로, 물적 자원 활용에 있어 자사의 제품과 기술을 충분히 활용한다는 점이다. 이를 통해 삼성전자의 우수한 기술 및 자원을 현지에 알릴 수 있는 기회가 되었고, 자사의 제품을 활용함으로써 유통 및 조달에서도 자원의 낭비를 막을 수 있었다.

4.2.2 수요조건

'수요조건'은 상품이나 서비스에 대한 시장 수요 측면의 크기, 성격 및 특성을 말한다. 수요조건을 보기 위해 공유가치창출(CSV) 활동의 대상자의 욕구와 성향과 대상자가 처한 환경의 특성이 반영되었는지 등을 본다.

먼저, 대상자의 욕구와 성향의 반영과 관련된 분석 내용이다. 삼성전자의 경우 공유가치창출(CSV) 프로그램을 기획하기에 앞서, 먼저 글로벌 사회현안을 심도 있게 분석하고 회사역량을 파악하여 현안의 시급성과 업의 연계성이 높은 항목을 선정한 것으로 분석되었다(삼성전자, 2014). 이러한 과정을 거친 결과로 양질의 교육, 취업 기회, 의료보건 문제가 우선순위가 높은 이슈로 파악되어 삼성전자는 이 세 가지 항목을 각 사업의 주요 추진 분야로 선정하고 프로그램을 기획한 것으로 분석되었다. 구체적으로 '삼성스마트스쿨', '삼성테크인스티튜트', '삼성나눔빌리지', '삼성솔브포투모로우'를 통해 양질의 교육 기회를 제공하고 있고, '삼성테크인스티튜트', '삼성나눔빌리지'를 통해 취업 기회를 제공하고 있다. 또한 '삼성나눔빌리지', '삼성케어드라이브'를 통해 의료보건 문제를 해결하는 서비스를 제공하고 있다.

다음으로, 대상자가 처한 환경의 특성 반영과 관련된 분석 내용이다. 삼성전자는 각 사업을 시행하는 지역의 특성을 사업 내용에 반영한 것으로 분석되었다. 구체적으로 선진국과 개발도상국 등에 각각 다른 프로그램을 제공함으로써 각 지역의 상황에 맞도록 사업을 시행하고 있는 것으로 분석되었다. 또한 아프리카 등 기본적인 자원확보가 어려운 나라에는 에너지 문제를 해결하기 위해 태양열 에너지를 사용하는 기기를 제공하였다. '삼성스마트스쿨' 사업을 운영하기 위해, 12미터 길이의 컨테이너를 개조하여 태양광 패널로 자가발전하는 첨단 교육설비인 스마트 스쿨 솔루션을 갖춘 교실을 만들어 하루 9시

간 이상 사용 가능한 전력을 공급함으로써 학생들은 원격 위성통신을 통해 인터넷에 접속하여 교육을 받을 수 있도록 하였다(삼성전자, 2014). '삼성나눔빌리지' 사업을 운영하기 위해서는 태양광 원격진료센터를 구축하여, 주민 건강을 돌보기 위해 환자정보를 체계적으로 관리 가능한 데이터베이스 시스템과 서버를 갖춰 대형병원과 화상회의로 진단과 처방에 대한 정보를 공유하도록 설계하였고, 이를 통해 에너지 문제해결과 주민의 의료문제 해결을 동시에 이룰 수 있었다. 뿐만 아니라, 삼성전자가 발전기를 보급하여 마을, 학교, 병원, 경찰, 관공서 등에 전기를 공급하여 주민의 편리한 삶을 만들 수 있게 되었다. 태양광을 이용한 사업이라는 점에서 범아프리카의회의 즈벨레투 마사다 사무국장은 '삼성 디지털 빌리지는 아프리카의 많은 나라들이 직면하고 있는 교육과 건강 문제를 태양광 기반의 통합솔루션으로 해결하고자 하는 우수사례'라고 평가했다(삼성전자 공식블로그, 2013)

이를 통해 본 '수요조건'과 관련한 특징은 사업대상자와 대상 지역의 특성을 적극적으로 반영한다는 점이다. 삼성전자는 사업을 시행하기에 앞서 글로벌 시장의 특성과 사회문제에 대해 조사하고 분석하였다. 또한 대상지역을 선정할 뒤에 그 지역의 경제상황과 자원확보 등의 특성을 파악하여 해당 지역에 맞는 사업을 운영하였다. 이 과정에서 삼성전자는 사업을 시행하는 국가에 담당직원을 파견하고, 설계 과정에서 대상국가와 마을 주민과 지속적인 회의를 통해 그 내용을 반영하여, 해당 지역의 특성을 사업에 적극적으로 반영하려 한 것으로 분석되었다.

4.2.3 관련 및 지원분야

'관련 및 지원분야'는 관련 분야의 클러스터 형성 및 지원 분야 간의 시너지 효과이다. 이를 분석하기 위해서 연관 있는 지역의 산업구조가 존재하는지와,

어떠한 방식으로 연계가 이루어지고 있는지에 대한 접근성을 본다.

'관련 및 지원분야'와 관련하여, 삼성전자는 지역에 클러스터를 구축하려는 노력을 보인 것으로 분석되었다. 담당자의 인터뷰에 의하면 삼성전자의 공유 가치창출(CSV) 활동 대상 국가는 삼성전자가 공장, 연구소 등을 설립하여 직접 운영하는 곳으로, 이 과정에서 인근이 단지가 되어 클러스터가 형성되도록 하는 것으로 분석되었다. 삼성전자가 운영하는 공장, 연구소 등의 인근에 다양한 자원을 확보하고, 또한 각 지역마다 사회공헌 담당자를 파견하여 사업을 운영하기 때문에, 해당 지역에서 자원을 확보하는데 더욱 용이할 것으로 분석되었다. 해당 지역에서 자원을 확보하지 못하면, 국내에서 자원을 유입해야 하는데 이러한 경우에는 운송 및 관세 등의 문제가 발생하여 비용절감이 어렵기 때문에, 현지에서 자원을 확보하는 것이 더욱 효율적일 것으로 분석되었다. 뿐만 아니라 '삼성테크인스티튜트'와 '삼성나눔빌리지' 사업의 경우에는 삼성전자가 해당 지역에서 직접 공장을 운영하기 때문에, 인근 지역에서 대상자를 확보하고, 교육을 통해 현지 고용을 시행할 수 있어 사회적 문제 해결과 동시에 자사의 인력을 확보하는 기회가 됨을 알 수 있었다.

삼성전자의 또 다른 '관련 및 지원분야'의 특징은 해당 지역에 위치한 정부와 국제단체와 연계하여 사업을 운영하였다는 점이다. 담당자의 인터뷰에 의하면 삼성전자는 각 사업을 기획하고 운영하기 위해 전문적인 인력이 필요하였는데, 이를 위해 정부와 지역에 있는 국제단체와 연계하여 운영을 국제단체와 정부에서 할 수 있도록 한 것으로 분석되었다. 국제단체의 경우 전문성이 있는 인력으로 구성되어 있기 때문에 교육 및 의료 프로그램을 전문적이고 지속적으로 진행할 수 있다. 따라서 삼성전자는 전문적으로 운영을 할 인적 자원을 확보할 수 있고, 국제단체는 조직의 목표를 실현할 기회를 얻게 되는 것이다.

이를 통해 본 '관련 및 지원분야' 특징은 먼저, 대상 국가의 지역에 자사의 시설을 설립하여 직접 운영함으로써 인근에 단지가 형성되도록 유도하였다는 점이다. 이 과정에서 현지에 담당자를 파견하여, 인근에서 자원을 확보하도록 하였고, 이를 통해 비용 절감을 이루었다. 이러한 점은 현지 고용을 가능하게 하도록 이어졌다. 또한 삼성전자는 대상 국가의 정부, 국제단체와 파트너를 이루어 실질적인 관리와 운영을 하도록 하여, 운영에 있어 전문성과 지속성, 효율성을 확보한 것으로 분석되었다.

4.2.4 기업 전략·구조 및 경쟁

'기업전략·구조 및 경쟁'은 기업을 설립하고 조직화하며 다른 기업과 경쟁하는 경영 여건 및 체제이다. 이를 분석하기 위해 사업을 시행하는데 영향을 미친 기업의 구조와 경영전략을 본다.

먼저, 기업의 구조와 관련된 분석 내용이다. 삼성전자는 경영지원실 내 직속으로 사회공헌팀을 운영하고 있었다. 공유가치창출(CSV)이 기업의 경영전략으로 화두되면서, 여러 기업에서 CSV 전담부서를 따로 운영하는 경우가 있다. 그러나 담당자의 인터뷰에 의하면 삼성전자는 현재 시행중인 공유가치창출(CSV) 활동이 사회공헌 프로그램을 기반으로 이루어지고 있고, 또한 기업의 경영활동과 밀접한 연관이 되어 있기 때문에, 따로 전담부서를 만들지 않고 있다고 밝혔다. 즉, 삼성의 공유가치창출(CSV) 활동이 마케팅, 시장분석, 홍보 등의 부서와 연계되어 이루어지는데, 이러한 업무가 기존의 부서에서도 가능하다고 하였다. CSV 전담부서를 따로 운영하는 것이 효율적인 것인지에 대한 논의는 아직 없지만, 삼성전자는 자사의 상황에 맞게 공유가치창출(CSV) 활동을 운영하고 있는 것으로 분석되었다. 또한 삼성전자는 이사회 산하로 'CSR위원회'를 운영하여, 나눔경영활동과 관련된 업무를 수행하고, 외부와 연계

하여 연구과제 등을 수행하고 있다(삼성전자, 2015). 이사회 산하로 담당위원회를 두게 되면 신속하고 효율적인 의사결정이 이루어지고, 외부 전문가와 임원들의 교류가 활발해지기 때문에 삼성전자의 공유가치창출 활동과 관련된 업무에 보다 효율적으로 작용할 것이다.

다음으로, 경영전략과 관련된 분석 내용이다. 삼성전자는 2014년 경영전략의 핵심 키워드로 'CSV', '마하경영', '초격차'를 제시하였다. 경영전략의 핵심 키워드 3개 중 1개를 'CSV'로 제시함으로써, 삼성전자가 공유가치창출(CSV) 활동을 기업의 핵심 경영전략으로 삼고 이를 적극적으로 추진하려는 모습으로 분석되었다. 즉, 기업 전체적으로 공유가치창출(CSV)에 대해 관심을 갖고 시행하려 하기 때문에 공유가치창출(CSV)과 관련된 사업을 운영하기 용이하고, 임직원들 또한 관련 인식이 높아질 것으로 예상되었다.

또 다른 경영전략으로 삼성전자는 각 사업의 해당 국가에 사회공헌 담당자를 배치한 것으로 분석되었다. 담당자의 인터뷰에 의하면 '더 나은 미래'에서 2014년도에 주최한 '사회공헌담당자 간담회'에서 해외사업 시행시 해당 지역에 사회공헌 담당자가 배치된 기업은 삼성전자뿐인 것으로 나타났다. 이는 삼성전자의 경영전략으로 각 지역에 사회공헌 담당자를 배치하여, 자원확보 및 사업운영을 효율적으로 이루어지게 하고, 자원낭비를 막는 것으로, 타 기업과 구분되는 전략으로 분석되었다.

이를 통해 본 '전략·구조 및 경쟁' 특징은 공유가치창출(CSV)에 대해 기업 전체적으로 관심을 갖고, 이를 시행하기 위해 기업에서 적극적으로 지원하였다는 점이다. 국내의 공유가치창출(CSV)에 대한 인식이 낮은 상황에서 삼성전자는 공유가치창출(CSV)을 경영전략으로 내세워 기업의 임직원과 고객에게 공유가치창출(CSV)에 대해 알리고, 나눔 경영 활동으로 이어지게 하였다. 또한 사업을 운영하는 해당

〈표 3〉 다이아몬드 모델 요인별 공유가치창출(CSV) 활동의 특성

요인	내용		특성
생산 조건	자본	- 2013년 나눔경영활동 비용으로 5363억원 사용 - 2012년도에 비해 2배 이상 늘어남	- 공유가치창출 시행을 위해 자본의 사용을 크게 늘림 - 지역별 담당자를 마련을 통한 효율성 제고 및 비용 절감
	인적 자원	- 각 지역 법인에 사업 담당자 마련 - 대상 국가의 정부, 국제단체, 마을 주민과 연계 - 임직원봉사단 활용	- 다양한 인적 자원과의 연계를 통한 효율성 제고
	물적 자원	- 자사의 제품 활용 - 자사의 IT기술 활용	- 자사의 제품 및 기술을 활용한 비용절감 및 홍보 효과 마련
수요 조건	특성 반영	- 사업 시행 전 사회현안 및 회사역량 파악하여 선정	- 대상자가 필요한 문제를 파악하여 프로그램 제공
	환경 반영	- 선진국과 개발도상국 각각 다른 프로그램 제공 - 친환경 에너지 기술 활용	- 국가의 환경에 맞는 기술 활용
관련 및 지원 분야	산업 구조	- 해당 지역에 공장, 연구소 등을 설립하여 인근이 단지가 되도록 함	- 단지를 형성하여 자원조달을 용이하게 하여 비용절감
	자원 구축	- 정부, 국제단체, 마을 주민과 연계	- 다양한 자원과의 연계를 통해 전문성과 지속성 확보 및 효율성 도모
기업 전략 · 구조 및 경쟁	기업 구조	- 경영지원실 내 직속으로 사회공헌팀 운영 - 마케팅, 시장분석, 홍보 등을 다루는 부서와 연계	- 자사의 환경에 맞도록 담당부서를 운영 - 타 부서와 연계를 통한 효율성 도모
	경영 전략	- 삼성전자의 경영전략 핵심키워드로 'CSV' 제시 - 기업 전체적으로 공유가치창출에 대해 큰 관심을 갖고 시행	- 기업의 핵심 경영전략으로 공유가치창출을 제시하여 임직원 및 고객에게 인지도 높임

지역에 담당자를 배치하여 자원 낭비를 막고, 사업 운영이 효율적으로 이루어지게 한 것으로 분석되었다.

V. 결론 및 논의

본 연구에서는 삼성전자의 공유가치창출(CSV) 사업을 연구대상으로 선정하여 Porter(1990)의 다이아몬드 모델 내생변수 4가지 요인(생산조건, 수요조건, 관련 및 지원산업, 기업전략·구조 및 경쟁)을 분석기준으로 하여 분석하였다. 그 결과로 위와 같은 다이아몬드 모델의 내생변수 4가지 요인별 특징을 도출할 수 있었다. 분석 결과를 바탕으로 하여

도출된 삼성전자의 공유가치창출(CSV)의 전략적 활동 요소는 다음과 같다.

첫째, 다이아몬드 모델의 '생산조건'을 분석한 결과로 보았을 때, 자사의 자원을 파악하고 이를 활용하여 혁신의 계기로 삼을 수 있는 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 삼성전자의 경우 각 지역에 자사의 사회공헌전문가를 담당자로 배치하고, 임직원 자원봉사단의 인력을 통해 사업을 운영하였다. 또한 전자제품과 IT기술을 바탕으로 활동하는 회사라는 점을 활용하여 자사의 제품과 기술을 사업에 적극적으로 지원하였다. 이는 자원 제공과 유통 및 조달에서 자원의 낭비를 막을 뿐만 아니라, 기업의 제품과 서비스 및 기술적 역량을 대상자뿐만 아니라 외부에 홍보할 수 있는 기회를 마련할 수 있다.

뿐만 아니라 자사의 제품과 기술을 활용하게 되면 기업의 사업 영역에서도 크게 벗어나지 않기 때문에 경제적 가치 창출과도 쉽게 연계될 수 있다. 즉 자사의 다양한 자원과 제품, 서비스, 기술을 공유가치창출(CSV) 활동에 활용하여 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 것이다.

또한, 생산조건으로 분석한 또 다른 결과로 보았을 때, 지속가능한 친환경 기술 이용을 통해 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 삼성전자의 경우 '삼성스마트스쿨'과 '삼성나눔빌리지'를 태양열에너지를 기반으로 설계하였다. 태양열에너지와 같은 천연 자원은 에너지 문제 해결뿐 아니라, 에너지 사용이 어려운 지역에서도 사업을 운영할 수 있다는 장점이 있다. 또한 에너지 문제가 점점 더 심각해지는 상황에서, 친환경적인 기술 개발을 통해 혁신을 이루어 공유가치창출(CSV)을 시행하여 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 다이아몬드 모델의 '수요조건'을 분석한 결과로 보았을 때, 고객이 필요로 하는 사회적 이슈에 접근하기 위해 충분한 시장 조사와 분석을 통해 공유가치창출(CSV) 활동을 시행하는 것이다. 삼성전자의 경우 공유가치창출(CSV)을 시행하기에 앞서 글로벌 사회현안을 심도 있게 분석하고 회사역량을 파악하여, 현안의 시급성과 업의 연계성이 높은 항목을 선정하는 과정을 거쳐 사업을 기획하였다. 또한 선정된 대상이 처한 환경적 특성과, 대상자의 욕구를 파악하여 사업의 시행과정에 적극 반영하였다. 이러한 과정을 거쳐 계획된 공유가치창출(CSV) 활동은 대상자가 당면해 있는 문제를 해결하고, 실제로 필요로 하는 욕구를 충족함으로써 사회적 문제해결과 사회적 가치를 창출할 수 있다. 또 실질적으로 필요한 곳에 자원이 투입되었다는 점에서 자원의 낭비를 막을 수 있을 뿐만 아니라, 대상자를 만족시켜 잠재적 고객으로 이끌 수 있다는 경제적 가치 또한 창출할 수 있다.

또한, 수요조건으로 분석한 또 다른 결과로 보았을 때, 저소득층을 대상으로 한 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 삼성전자 사업의 대상은 저소득층으로, 저소득층이 겪는 문제인 의료, 교육, 경제적 자립을 해결 할 수 있는 사업을 시행하고 있다. 세계적으로 보았을 때 저소득층과 저소득층이 있는 국가는 사회적 문제해결이 시급할 뿐만 아니라, 시장잠재력이 높은 국가이기 때문에 혁신을 통한 제품과 기술을 지원함으로써 새로운 시장을 확보할 수 있다. 즉, 빈곤과 질병, 교육 등의 문제를 해결하여 사회적 가치를 창출하고, 새로운 시장을 확보함으로써 경제적 가치 또한 창출하는 것이다.

셋째, 다이아몬드 모델의 '관련 및 지원분야'로 분석한 결과로 보았을 때, 비영리단체, 국제단체 등 다양한 기관과의 연계를 통해 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 기업이 공유가치창출(CSV) 활동을 시행함에 있어 기업의 경영활동과 연계된 부분은 기업에서 해결할 수 있지만, 사업의 실질적인 운영 과정에서는 해당 전문 인력과 정보 및 자원이 필요하다. 따라서 공유가치창출(CSV)을 시행하는데 있어 비영리·국제단체 등과의 연계를 통해 인프라를 구축하여 사업을 효율적으로 진행할 수 있다.

넷째, 다이아몬드 모델의 '기업전략·구조 및 경쟁'을 분석한 결과로 보았을 때, 가장 자신 있는 분야를 선정하여 공유가치창출(CSV) 활동을 시행하는 것이다. 삼성전자의 경우 자사의 제품과 첨단 기술을 활용할 수 있는 활동을 기획하여 시행하였다. 이를 통해 지역사회 문제 해결뿐만 아니라, 인재를 확보하고, 자사의 제품 및 기술을 홍보할 수 있는 기회를 마련하였다.

또한 기업전략·구조 및 경쟁으로 분석한 또 다른 결과로 보았을 때, 기업의 대표와 임직원이 공유가치창출(CSV)에 대해 적극적인 관심과 지원을 보이는 것이다. 삼성전자의 경우 사장단이 공유가치창출(CSV)에 대한 교육을 듣고 연구할 만큼 기업의 대

표와 임직원이 공유가치창출(CSV)에 대한 관심이 높았다. 기업의 대표뿐만 아니라 모든 임직원이 공유가치창출(CSV)에 대해 정확히 알고, 이에 대한 인식을 개선시켜 경영전략의 한 부분으로 공유가치창출(CSV) 활동을 적극적으로 지원하는 것이 중요한 부분이라 할 수 있다.

즉, 기업이 공유가치창출(CSV)을 시행하기 위한 방안으로 사회적문제를 해결하기 위한 과정을 기업의 경쟁력 강화를 위한 기회로 삼아 전략적인 접근을 통해 사회적가치와 경제적가치를 동시에 창출하는 것이다.

한편, 본 연구는 공유가치창출(CSV)에 대해 관심이 높아지고, 많은 기업에서 공유가치창출(CSV)을 준비하고 있는 상황에서 공유가치창출(CSV)의 전략적인 활동 방안을 연구한 시기적절한 연구라고 볼 수 있다. 또한 국내에서의 선행연구가 대부분 해외 기업의 공유가치창출(CSV)의 사례를 중심으로 이루어졌는데, 본 연구에서는 국내 기업 중 삼성전자의 공유가치창출(CSV)사례를 분석하였다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다. 뿐만 아니라, 기업이 공

유가치창출(CSV)을 통해 경쟁우위를 확보하려 하는데, 본 연구에서는 경쟁우위를 분석하는 대표적 분석틀인 Porter(1990)의 다이아몬드 모델로 사례를 분석하였다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다.

그러나 아직 공유가치창출(CSV) 성과를 측정할 수 있는 지표가 개발되지 않았고, 본 연구의 연구대상인 사례 또한 시행된지 얼마 되지 않아 수치화 된 경제적, 사회적 성과를 제시하지 못하였다는 한계를 지닌다. 또한, 자료를 수집하는 과정에서 공개되지 않는 기업의 내부자료를 확보할 수 없었다는 점과, 하나의 기업에 대한 사례 분석의 결과만으로 공유가치창출(CSV)의 전략적인 활동 방안을 제시하였다는 점에서 일반화하기에 부족하다는 한계를 지닌다.

따라서 추후에는 타 기업의 공유가치창출(CSV) 사례를 분석하여 비교를 통해 업에 맞는 공유가치창출(CSV) 활동과 특성을 도출하는 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 좀 더 장기적으로 진행된 사례를 연구대상으로 하여 충분한 자료를 가지고 분석하여 성과 측정이 가능할 수 있도록 하고, 일반화의 한계를 보완할 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.



〈그림 5〉 삼성전자의 공유가치창출(CSV) 전략적 활동 요소

참고문헌

- 김세중, 박의범, Tsog Khulan(2012). "한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구," **로고스경영연구**, 10(4), 1-28.
- 박병진, 김도희(2013). "공유가치창출 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진사례," **KBR(구 경영교육연구)**, 17(2), 73-99.
- 박상일(2009). "**경쟁우위의 전략적 차이가 환경경영활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구**," 동아대학교 석사학위논문.
- 박지민, 박나리, 문휘창(2012). "다이아몬드 모델의 접근법을 활용한 경영인의 리더십 원천에 대한 고찰: 현대그룹의 정주영 회장과 삼성그룹의 이병철 회장에 대한 사례 연구," **한국전문경영인학회**, 15(2), 1-19.
- 박홍수, 이장우, 오명열, 유창조, 전병준(2014). **경영학회가 제안하는 공유가치창출 전략: CSR에서 CSV로**. 서울: 박영사.
- 삼성전자(2014). **지속가능경영보고서**.
<http://www.samsung.com/sec/>
- 삼성전자(2015). **지속가능경영보고서**.
<http://www.samsung.com/sec/>
- 윤각, 이은주(2014). "기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 효과에 관한 연구: 자기효능감과 관여도를 중심으로," **광고학연구**, 25(2), 53-72.
- 이두희, 고동수, 김동수(2013). "**공유가치창출(CSV)을 통한 지역산업의 지속가능한 경쟁력 강화방안**," 산업연구원.
- 장세진(2009). **글로벌경쟁시대의 경영전략**. 서울: 박영사.
- 정무섭, 표민찬, 정창영(2013). "CSV를 활용한 신흥국 진출 전략: 미국과 일본의 신흥국 진출 사례분석," **연세경영연구**, 50(2), 247-271.
- 조상미, Erica Yoonkyung Auh, 정수정, 김경화(2014). "공유가치창출을 실천하는 사회적기업: 정책분석을 통한 경쟁력 제고," **KBR(구 경영교육연구)**, 18(4), 241-265.
- 천혜정, 김시월, 이동일, 이지현(2014). "공유가치창출을 위한 기업의 역할 변화와 소비자 참여," **소비자학연구**, 25(3), 1-19.
- 조선일보(2014). "도마위에 오른 CSV," 2014년 9월 16일자.
- Bowen, H. R.(1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E.(1990), *Competitive Advantage of Nation*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark. R.(2011), "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism-unleash a wave of innovation and growth," *Harvard Business Review*, 87, 63-77.
- Moon, H., J. Parc, S. Yim, and N. Park.(2011). "An Extension of porter and Kramer's Creating Shared Value(CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation," *Journal of International and Area Studies*. 18(2). 49-64.

A Study on CSV Strategies with the Diamond Model: With a focus on Samsung Electronics

Sangmi Cho* · Jaehee Lee**

Abstract

There have been active discussions about creating shared values(CSV), which pursues economic and social values simultaneously, in recent years, but there is a shortage of research that analyzed the CSV cases of South Korean corporations. This study thus analyzed the CSV case of Samsung Electronics and identified its strategic CSV elements. The investigator used the diamond model by Michael E. Porter as the analysis framework in that CSV was a management strategy for corporations to secure their competitive edges. The analysis results show that Samsung Electronics had such strategic elements as using its resources for CSV activities, selecting the content of activities through enough market researches, engaging in activities for the low-income class, establishing infrastructure in links with nonprofit and international organizations, making use of sustainable and environment-friendly technologies and natural resources, and having its executives and staff members lavish their active interest and support on CSV. The present study is timely and significant in that it analyzed a CSV case of a South Korean corporation at a time when there were active discussions about CSV.

Key Words: Creating Shared Value, CSV, CSV Strategy, CSV Case Analysis

* Professor, Department of Social Welfare, Ewha Womans University, Corresponding author

** Master, Department of Social Welfare, Ewha Womans University

〈Teaching Note〉

다이아몬드 모델을 이용한 공유가치창출(CSV) 전략에 관한 연구: 삼성전자를 중심으로

I. Synopsis

최근 공유가치창출(CSV)이 기업의 새로운 경영 전략으로 떠오르면서, 공유가치창출(CSV)에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 국내에서는 대기업을 중심으로 공유가치창출(CSV)에 관심을 갖고, 기존에 시행해오던 사회공헌 활동을 공유가치창출(CSV) 활동으로 변화하려는 움직임을 볼 수 있다. 본 연구는 공유가치창출(CSV)이 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 경영전략이라는 점으로 인식되고 있는 데 비해, 이에 대한 연구가 부족하다는 문제 의식에서 출발하였다. 본 연구의 목적은 국내 기업 중 삼성전자의 공유가치창출(CSV) 사례를 Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 사용해 분석하여, 삼성전자의 전략적인 공유가치창출(CSV) 활동 요소를 도출해내는 것이다. 공유가치창출(CSV)이 기업의 경쟁력을 강화하는 경영전략이라는 점에서 국가와 기업의 경쟁우위를 파악할 수 있도록 고안된 Porter(1990)의 다이아몬드 모델을 분석틀로 사용하였다.

삼성전자는 2014년 경영전략으로 제시한 3개의 핵심 키워드(CSV, 마하경영, 초격차) 중 하나를 공유가치창출(CSV)로 제시하여, 공유가치창출(CSV)에 큰 관심을 갖고 있는 모습을 보였다. 이와 관련하여 삼성전자는 대표적인 5개 사회공헌 사업인 '삼성

스마트스쿨', '삼성테크인스티튜트', '삼성케어드라이브', '삼성나눔빌리지', '삼성솔브포투모로우'를 시행함에 있어 사회적가치를 제공하는 동시에 경제적 가치를 함께 추구하는 공유가치창출(CSV) 활동을 바탕으로 사업을 시행하고 있는 것으로 분석되었다.

이러한 삼성전자의 5개의 공유가치창출(CSV) 사업을 분석해 본 결과, 삼성전자만의 전략적인 공유가치창출(CSV) 요소를 도출해 낼 수 있었다. 그 내용은 첫째, 자사의 자원을 활용할 수 있는 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 삼성전자는 공유가치창출(CSV)을 시행함에 있어, 자사의 제품 및 기술과 자사의 인력을 활용하였다. 둘째, 시장 조사와 분석을 통해 공유가치창출(CSV) 활동을 시행한 것이다. 사업을 기획하기 전 글로벌 사회현안을 심도 있게 분석하고 회사역량을 파악하여, 현안의 시급성과 업의 연계성이 높은 항목을 선정하는 과정을 거쳐 사업을 기획하였고, 선정된 대상이 처한 환경적 특성과, 대상자의 욕구를 파악하여 사업의 시행과정에 적극 반영하였다. 셋째, 저소득층을 대상으로 한 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 저소득층과 저소득층이 있는 국가의 문제를 해결함과 동시에, 시장잠재력이 높은 국가에 혁신을 통한 제품과 기술을 지원함으로써 새로운 시장을 확보할 수 있었다. 넷째, 비영리단체, 국제단체와의 연계를 통해 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 비영리단체 및 국제단체와의 연계를 통해 사업운영을 위임하면

서 전문성을 확보할 수 있었다. 다섯째, 지속가능한 친환경 기술 이용을 통해 공유가치창출(CSV)을 시행하는 것이다. 삼성전자는 태양열에너지를 기반으로 하여 사업을 운영함으로써, 자원 확보 문제를 해결함과 동시에 지속가능한 친환경 기술을 전파할 수 있었다. 여섯째, 기업의 대표와 임직원이 공유가치창출(CSV)에 대해 적극적인 관심과 지원을 보인 것이다. 삼성전자의 경우 사장단이 공유가치창출(CSV)에 대한 교육을 듣고, 또한 기업의 3대 경영전략 중 하나를 CSV로 제시하여 공유가치창출(CSV)에 대한 적극적인 관심을 보였다.

본 사례연구를 통하여 공유가치창출(CSV)에 대한 이해를 높이고, 국내 기업에서 공유가치창출(CSV)을 시행하는데 기초자료로 활용할 수 있을 것이다. 또한 공유가치창출(CSV)에 대한 논의가 태동단계에서 이루어지고 있다는 점에서, 연구자들이 공유가치창출(CSV)에 대한 연구를 함에 있어 아이디어를 제공받을 수 있을 것이다.

II. Teaching Point

1. CSR과 CSV의 차이점에 대한 이해
2. 공유가치창출의 실천방안에 대한 이해
3. 다이아몬드 모델의 4가지 변수에 대한 이해
4. 삼성전자의 '5대 나눔경영 활동'에 대한 이해
5. 다이아몬드 모델의 4가지 변수에 의한 삼성전자의 공유가치창출(CSV)활동의 특징

III. Assignment Questions and Analysis

1. CSR과 CSV의 차이점에 대해 논하시오.

CSR과 CSV는 기업이 사회적 가치를 창출하기 위해서 시행하는 활동이라는 점에서 공통점을 갖고 있다. 그러나 각 활동의 목적과 방안 등에서 차이점을 갖고 있다. 그 내용은 먼저, 공유가치창출(CSV)은 기업에서 시행하는 경영 활동 자체가 사회적 문제를 동시에 해결하여, 투입비용 대비 높은 사회적 가치와 경제적 가치가 창출되는 것을 지향하는 활동이다. 반면에 기업의 사회적 책임(CSR)은 창출된 이윤을 바탕으로 선행과 자선활동 등을 시행하는 활동이다. 또 공유가치창출(CSV)은 기업이 경쟁력 확보를 위해 시행하는 활동으로 경쟁과 이윤 극대화를 위한 필수 요소로 인식하는 반면, 기업의 사회적 책임(CSR)은 이윤 극대화와 관계없이 자유 재량으로 이루어지거나 외부압력에 의해 이루어진다는 점이다.

활동 내용에 있어서 공유가치창출(CSV)은 기업별 상황과 내부 요인에 따라 활동 내용이 정해지는 반면, 기업의 사회적 책임(CSR)은 외부요구나 기업의 특성에 맞는 취향에 따라 활동내용이 정해진다. 차이점을 가지고 있다. 또한 예산에 있어서도 공유가치창출(CSV)은 투자로 인식되어 공유가치창출(CSV) 활동을 위해 기업 전체 예산이 재편성 되는 반면, 기업의 사회적 책임(CSR)은 예산이 비용으로 인식되어 다른 기업활동이나 예산문제로 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 예산 영향력이 제한된다는 차이점을 가지고 있다.

2. 공유가치창출(CSV)의 실천방안에 대해 논하시오.

Porter & Kramer는 2011년도에 공유가치창출에 대해 3가지 실천 방안을 제시하였다. 그 내용은

다음과 같다.

첫 번째는, 상품과 시장을 재해석하는 것이다. 즉 고객이 무엇을 원하는지, 무슨 문제를 겪고 있는지 등의 사회적인 요구와 문제를 파악하여 상품에 반영하는 것이다.

두 번째는, 가치사슬 생산성을 재정의 하는 것이다. 즉 가치사슬 각 단계의 생산성과 연계된 목표를 설정하여 혁신을 통해 불필요한 비용제거와 환경문제 해결 등을 이루는 것이다.

세 번째는, 지역에 산업클러스터를 구축하는 것이다. 즉 관련 산업, 인프라, 인력 등과 함께 클러스터를 구축하여 효율적인 산업운영기반을 조성하는 것이다.

3. 다이아몬드 모델의 4가지 변수에 대해 논하시오.

다이아몬드 모델은 Michael E. Porter에 의해 처음 소개 된 모델로, 국가와 산업, 기업, 개인의 경쟁력을 종합적으로 분석할 수 있도록 고안되었다. 이러한 다이아몬드 모델은 4가지 변수로 구분되어 있는데, 각 변수의 내용은 다음과 같다.

먼저, '생산조건'은 산업에서 경쟁하는데 필요한 자원, 자본 등 생산측면의 기본요건이다. 자원과 관련해서는 인적자원과 물적자원, 지식자원으로 나누어 볼 수 있다.

두 번째로, '수요조건'은 상품이나 서비스에 대한 시장 수요 측면의 크기, 가격, 성장패턴, 성격 및 특성이다. 즉, 해당 상품이나 서비스를 제공하는 시장의 크기와 성격, 경제적 특징에 따라 상품이나 서비스를 결정하고, 또 수요자의 욕구와 선호도에 따라 상품이나 서비스를 결정하는 것이다.

세 번째로, '관련 및 지원분야'는 관련 분야의 클러스터 형성 및 지원 분야 간의 시너지 효과이다. 즉, 기업이 상품이나 서비스를 제공하기 위한 활동을 함께 있어 필요한 공급자 산업이나 관련 산업의 존재 여부를 의미한다.

네 번째로, '전략·구조 및 경쟁'은 기업을 설립하고 조직화하며 다른 기업과 경쟁하는 경영 여건 및 체제이다. 이는 기업의 구조, 경쟁우위 전략, 경영방식과 그 방식을 둘러싼 환경, 제도와 그 특성 등을 포함한다.

4. 삼성전자의 '5대 나눔경영 활동'에 대해 논하시오.

삼성전자는 '5대 나눔경영 활동'이라는 이름 하에 경제적 가치와 사회적가치를 모두 창출하기 위한 5개의 사업을 시행하고 있다.

첫 번째로, '삼성스마트스쿨'은 삼성전자의 제품과 IT기술을 사용하여, 각국의 교육환경에 적용함으로써 창의적 인재를 양성하고 지역간 교육격차를 해소하기 위한 프로그램이다.

두 번째로 '삼성테크인스티튜트'는 삼성전자의 제품과 IT기술을 활용하여 체계적인 직업 기술교육을 제공하고, 청년들의 현직고용을 통해 취업과 자립기반을 제공하기 위한 프로그램이다.

세 번째로 '삼성케어드라이브'는 삼성전자의 제품과 서비스를 활용하여 개발도상국을 중심으로 의료인을 양성하고, 의료서비스를 제공하기 위한 프로그램이다.

네 번째로 '삼성나눔빌리지'는 저소득 취약지역을 대상으로 기본적인 생활에 필요한 종합적인 인프라를 지원하여 빈곤 원인을 해소하고 자립 기반을 마련하기 위한 프로그램이다.

다섯 번째로 '삼성솔브포투모로우'는 공모전 형식으로 학생들이 과학기술을 활용하여 지역사회의 문제를 해결하는 방안을 제시하는 프로그램이다.

삼성전자는 지역사회 문제를 해결하고자 하는 이러한 5개의 나눔경영 활동을 통해 교육 및 고용, 의료문제 등 지역사회의 문제에 접근함으로써 사회적 가치를 창출하고 있다. 특히 이러한 지역사회문제 접근이 지역구성원들의 경제적 자립으로 이어지기 때문에 사회적 가치를 창출하고 나아가서는 삼성전자의 경제적 성과 창출과 연계될 수가 있다. 또한 높

은 성장 가능성을 지닌 국가에서 나눔경영활동을 시행하는 과정에서 삼성전자의 제품과 첨단기술을 사용하여 홍보 효과를 누리게 되어 경제적 가치 창출로 이어질 수 있다. 뿐만 아니라 전 세계적으로 자사 법인을 가지고 있고 해당 지역의 인력 양성을 통해 인적 자원을 확보할 수 있다는 점에서 경제적 가치를 창출하고 있다. 삼성은 자사의 핵심역량을 가장 잘 발휘할 수 있는 사업분야를 선택하여 고객이 필요로 하는 사회적 이슈에 접근하여 제품과 서비스 혁신의 계기를 찾는다는 점에서 공유가치 창출활동(CSV)의 요소를 구비하고 있다고 볼 수 있다.

5. 다이아몬드 모델의 4가지 변수에 의한 삼성전자의 공유가치창출(CSV)활동의 특징을 논하시오.

다이아몬드 모델의 4가지 변수를 기준으로 하여 본 삼성전자의 공유가치창출 활동의 특징은 다음과 같다.

먼저, '생산조건' 특징은 인적 자원 활용에 있어 각 지역별로 담당자를 구축하여 효율적으로 운영될 수 있도록 하였다는 것이다. 또 사업을 진행하는 과정에서 기존에 운영되고 있던 자사의 임직원 자원봉사자를 인력으로 활용하였다. 이를 통해 인력 확보에 필요한 자금을 줄일 수 있었고, 현지 법인의 자원봉사단의 도움을 받아 사업을 효과적으로 진행할 수 있었다. 또한 물적 자원 활용에 있어 자사의 제품과 기술을 충분히 활용하였다. 이를 통해 삼성전자의 우수한 기술 및 자원을 현지에 알릴 수 있는 기회가 되었고, 자사의 제품을 활용함으로써 유통 및 조달에서도 자원의 낭비를 막을 수 있었다.

두 번째로, '수요조건'의 특징은 사업대상자와 대상 지역의 특성을 적극적으로 반영하였다는 것이다. 삼성전자는 사업을 시행하기에 앞서 글로벌 시장의 특성과 사회문제에 대해 조사하고 분석하였다. 또한 대상지역을 선정한 뒤에 그 지역의 경제상황과 자원 확보 등의 특성을 파악하여 해당 지역에 맞는 사업

을 운영하였다. 이 과정에서 삼성전자는 사업을 시행하는 국가에 담당직원을 파견하고, 설계과정에서 대상국가와 마을 주민과 지속적인 회의를 통해 그 내용을 반영하여, 해당 지역의 특성을 사업에 적극적으로 반영하려 하였다.

세 번째로, '관련 및 지원분야' 특징은 먼저, 대상 국가의 지역에 자사의 시설을 설립하여 직접 운영함으로써 인근에 단지가 형성되도록 유도하였다는 점이다. 이 과정에서 현지에 담당자를 파견하여, 인근에서 자원을 확보하도록 하였고, 이를 통해 비용 절감을 이루었다. 이러한 점은 현지 고용을 가능하게 하도록 이어졌다. 또한 삼성전자는 대상 국가의 정부, 국제단체와 파트너를 이루어 실질적인 관리와 운영을 하도록 하여, 운영에 있어 전문성과 지속성, 효율성을 확보하였다.

네 번째로, '전략·구조 및 경쟁' 특징은 공유가치 창출에 대해 기업 전체적으로 관심을 갖고, 이를 시행하기 위해 기업에서 적극적으로 지원하였다는 점이다. 국내의 공유가치창출에 대한 인식이 낮은 상황에서 삼성전자는 공유가치창출(CSV)을 경영전략으로 내세워 기업의 임직원과 고객에게 공유가치창출에 대해 알리고, 나눔 경영 활동으로 이어지게 하였다. 또한 사업을 운영하는 해당 지역에 담당자를 배치하여 자원 낭비를 막고, 사업 운영이 효율적으로 이루어지도록 하였다.

참고문헌

- Porter, Michael E.(1990), *Competitive Advantage of Nation*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark. R.(2011), "Creating Shared Value: How to reinvent capitalism-unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, 87, 63-77.