

성공적 CSR 전략으로서 CSV에 대한 평가*

김 종 대**
안 형 태***
명 재 규****
배 성 미*****

본 논문은 CSV가 CSR 영역에서 차지하는 의미를 평가하고 학계와 실무계에 올바른 CSR 및 CSV 논의와 전략적 활용 방향을 제시한다. 이를 위해 Porter and Kramer(2011)의 "Creating Shared Value" 논문의 내용을 분석하고 CSR 분야의 핵심 개념인 이해관계자이론, 혼합가치, 지속가능가치, TBL, BOP 등과 비교함으로써 CSV가 CSR 분야에서 논의되어 온 전략적 CSR과 본질적으로 동일한 것임을 보여 준다. 또한 한국과 선진국 기업의 CSV에 대한 접근방법을 비교하고자 한다.

본 연구의 결론을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 공유가치는 다양한 학문 분야에서 사용되고 있으며 경영학 분야에서도 서로 다른 의미로 사용되고 있는 일반적인 용어이며, Porter and Kramer가 만들어낸 용어와 개념이 아니다. 둘째, 사회적 가치와 경제적 가치 간의 관계에 있어서 전통적인 CSR이 비전략적인 접근이라는 Porter and Kramer의 주장은 자신들의 CSV를 애써 새로운 개념으로 포장하고자 하는 성급함에서 비롯된 오류이다. 셋째, CSV는 본질적으로 전략적 CSR의 한 유형이며, CSR 또는 지속가능경영 분야에서 논의되었던 이전의 많은 개념과 이론에 그 기초를 두고 있다. 따라서 "CSR 시대는 가고 CSV 시대가 도래하였다"는 등의 표현은 잘못된 표현이다. 넷째, 그럼에도 불구하고 Porter and Kramer는 전략적 CSR, 공유가치, 기존의 다른 CSR 관련 이론 및 개념과의 관계 등에 관한 논의를 가속화하였으며, 경영전략의 개념적 틀과 수단을 CSR 논의에 적용하여 설명함으로써 CSR 분야의 이론적, 실무적 발전에 기여한 바가 크다. 다섯째, 한국 기업이 지나칠 정도로 CSV에 매료되어 있는 것은 지금까지 전략적 CSR 활동을 성공적으로 해 오지 못했기 때문이다. 즉, 소위 사회공헌활동에 많은 금액을 투입하고서도 공유가치의 창출은 고사하고 CSR 전략을 통한 성공사례의 기본적 기대효과인 원가절감과 위험감소, 경쟁적 비교우위 획득, 평판과 합법성 확보, 상승작용을 통한 윈-윈(win-win) 성과를 가져온 대표적인 사례를 만들어 내지 못한 데서 오는 실망감이 크게 작용한 것으로 보인다. 여섯째, 기존의 CSR 전략의 실패를 CSV가 해결해 주지는 않는다. CSV는 전략적 CSR의 한 유형이며 기존의 전략적 CSR에 실패한 기업이 CSV에는 성공하리란 보장이 없다. 그리고 이미 공유가치의 개념은 많은 CSR 문헌에서 사용되어 왔으며 많은 기업이 실무에서 추구해 왔다. CSR 전략의 성공은 기업의 경영전략의 성공이지 전략적 접근 방법의 명칭이나 포장과는 관계가 없다. 오히려 외부 커뮤니케이션에 있어서 CSV를 지나치게 강조하는 것은 진정성을 가지고 사회적 가치에 기여하려고 하는 것이 아니라 사회적 가치를 이용한 전략적, 경제적 이익추구에 더 중점을 둔다는 비판을 받을 위험도 있다. 마지막으로 본 논문은 한국의 기업들이 CSV 전략을 추구할 때 고려해야 할 사항을 제시하고 있다.

주제어: 기업의 사회적 책임, 전략적 CSR, 공유가치, CSV, 이해관계자, BOP

논문접수일: 2015. 10. 01.

1차 수정본 접수일: 2015. 11. 23.

게재확정일: 2015. 12. 07.

* 이 논문은 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었음.

** 인하대학교 경영학부 교수(jdk@inha.ac.kr), 제1저자

*** 인하대학교 경영학부 강의교수(htan@inha.ac.kr), 공동저자

**** 인하대학교 지속가능경영학과 박사과정(gilmyung@gmail.com), 공동저자

***** 인하대학교 경영학부 강사(cyber2042@hanmail.net), 교신저자

1. 서론

최근 우리나라에서 CSR(Corporate Social Responsibility) 분야 연구의 새로운 개념으로 CSV(Creating Shared Value: 공유가치창출)에 대한 학계와 산업계의 관심이 증폭되고 있다. Porter and Kramer(2011)는 Harvard Business Review에 발표한 논문 “Creating Shared Value”(이하 PK로 칭함)에서 CSV를 강조하면서 CSV가 새로운 혁신을 가져오는 성장 동력이 될 것이며 동시에 새로운 경제체제로서 위기에 빠진 자본주의에 대한 대안이 될 수 있다고 주장하였다. 이들의 주장은 선진국 학계와 산업계에서 큰 주목을 받았을 뿐 아니라 국내에서도 CSV 신드롬을 불러왔다. 그리고 이들의 논문은 2011년 Harvard Business Review 논문상(McKinsey Award)을 받기도 하고 ‘공유가치(Shared Value)’ 개념이 EU의 공식적인 CSR 전략에 명시될 정도로 주목을 받았다. 그러나 한국에서의 열광적인 반응과는 달리 선진국 산업계와 학계는 PK가 주장하는 바와 같이 CSR 시대를 대신할 새로운 패러다임으로서 CSV를 생각하지 않고 있으며 실제로 산업계에서도 큰 반응을 보이지 않고 있다(김중대, 2015).

CSV에 대한 평가의 핵심은 CSV가 주창하는 아이디어 자체는 적절한 것이며 기업의 사회적 책임과 관련된 바람직한 방향을 제시하고 있지만, 그것이 기존의 CSR 논의에 대한 대안일 수는 없고 단지 전략적 CSR의 성공사례 또는 한 유형에 불과하다는 것이다. PK는 CSR의 대안으로서 CSV를 주장하고 있으나 CSV는 CSR 영역(regime)의 한 단면에 불과하다는 비판이 주류를 이루고 있다. 예를 들면, Triple Bottom Line(TBL)을 주창한 Elkington은 “...(CSR) 논의의 초점은 사람, 지구환경, 경제적 이익 중 어떤 것도 소홀히 하지 않는 집합적인 가

치 창출(collective value creation)이 되어야 한다”며 CSV개념이 진정한 CSR 논의의 핵심이 아니라 한 부분으로 보고 있다(Paramanand, 2013, p.5). 그의 생각에 CSV는 인권, 노동, 환경, 소비자 등의 중요한 CSR 이슈와는 거리가 먼 전략적 CSR의 한 유형에 불과한 것이다. 또한 40억에 달하는 사회 저층 인구의 욕구를 충족시키면서 기업의 경제적 이익을 추구하는 전략적 접근인 BOP(Bottom of the Pyramid) 전략은 Prahalad(2004)에 의해 제시되었으며 이미 많은 성공 사례가 소개되었다. BOP는 저소득층에 기반을 두고 그들의 욕구(societal needs)를 충족시킴으로써 사회적 가치를 창출해 내고 동시에 기업의 경제적 가치를 향상시키는 전략이라는 점에서 기본적으로 CSV와 동일한 전략적 접근이라 할 수 있다.

CSV 개념은 실무에서 뿐만 아니라 학계에서도 큰 반향을 불러일으키지 못하고 있다. 그럼에도 불구하고 찬성 입장이든 반대 입장이든 학계에서 CSV 개념을 논의하기 시작하였으며 소수이지만 CSV 개념을 활용한 연구가 이루어지고 있다. 특히 한국 사회에서는 CSV를 신드롬이라 부를 수 있을 정도로 과대평가하고 있으며, 한국 기업들은 CSV에 과도한 기대를 걸고 있다(김중대, 2015). 이러한 상황에서 지금은 CSV에 대한 정확한 학문적, 실무적 평가가 필요한 시점이라 할 수 있으며 그것은 한국 기업들의 전략적 CSR 전개에 현실적인 방향을 제시할 수 있을 것으로 보인다. 따라서 본 연구의 목적은 PK의 CSV 주장을 심층적으로 분석하고 평가하여 학계와 실무에 CSV 연구와 활용에 대한 방향을 제시하는 것이다.

구체적으로, CSR 문헌에서 다양한 용어들이 사용되고 있고 그 문헌들은 각각의 용어들에 대해 나름대로의 개념과 정의를 제시하고 있지만 공통된 정의가 없어 혼란을 가져 오거나 또는 서로 다른 의미로 사용되는 경우가 많다. 물론 그 중에 가장 논란이 되고 있는 것이 바로 CSV이다. 예를 들면, PK는

CSR 활동 중 가장 전략적인 요소가 작다고 판단될 수 있는 자선적 CSR(Philanthropy)에 있어서도 전략적 접근을 강조하였는데(Porter and Kramer, 2002) 입장을 바꾸어 2011년 논문 “Creating Shared Value”에서는 CSR이 비전략적 접근인 데 비해 CSV는 전략적 접근이라고 말하며 CSR을 지극히 좁은 의미로 축소하고 있다. 이해관계자 이론을 창시한 Freeman으로부터 시작해서 학계나 산업계 어디에서나 대부분의 학자와 실무자들이 CSR은 전략적인 접근이 되어야 한다고 강조하였다(Freeman, 1984). 즉, 이전의 CSR 논문이나 저서들은 경제적 이익을 희생하면서 사회적 가치를 창출하거나, 또는 사회적 압력에 굴복하는 일방적인 책임으로 CSR을 정의하지 않았다. 물론 자선활동과 같이 CSR의 한 부분으로서 사회적 책임을 강조하는 활동도 있을 수 있지만, CSR의 핵심적인 내용은 이해관계자 관계, 경제적 이익과 사회적 이익의 균형 또는 공유 등과 같은 전략적 접근이 강조되어 왔다. 따라서 CSR과 CSV에 대한 개념 정립과 실무적용을 위해서 CSR, 전략적 CSR 및 CSV 간의 관계를 명확하게 정립할 필요가 있다.

본 논문은 CSR의 영역에서 그 동안 논의되어 온 개념들 즉, 이해관계자이론(Stakeholder Theory), 지속가능성(Sustainability), 지속가능가치(Sustainable Value), 자선(Philanthropy), BOP(Bottom of the Pyramid), 전략적 CSR 등의 관련 개념과 CSV의 관계를 정립할 것이다.¹⁾ 또한 PK의 개념체계와 주장을 분석하여 결론적으로 CSV는 전략을 강조한 CSR의 한 성공사례이며 그들의 CSV는 경영 전략의 전형적인 틀로서 설명이 가능한 전략적 접근 방법임을 보여주고자 한다. 단지 기존의 전략적 접근에 비해 CSV는 사회적 민공층의 요구(societal

needs)로부터 시장 기회를 발견할 수 있으며 그것을 통하여 사회적 혜택(social benefits)을 창출할 것을 강조하고 있다는 점이 다르기는 하지만 이 역시 Prahalad(2004)의 BOP 전략에서 이미 논의되었다는 것을 감안하면 새로운 개념이라 볼 수 없다. 그들의 논문에서 주장하는 CSV의 세 가지 방법, 즉 1) 제품과 시장의 재인식, 2) 가치사슬에서 생산성의 재정의, 그리고 3) 지역클러스터 개발에서 설명하고 있는 사례들은 이미 모든 전략 교과서와 기존의 전략적 CSR 문헌에서 주장하고 있는 내용이다.

본 연구에서는 이들의 분석을 통하여 CSV의 개념이 전략적 CSR 내에서 일반화될 수 있는 전략적 수단임을 보여줄 것이며, 동시에 CSV가 실천적 전략 수단으로 우리나라 기업들의 소위 “글로벌 사회공헌”의 대안을 제시할 수 있음을 보여줄 것이다. 또한 이해관계자와의 커뮤니케이션 수단으로 CSV 사용이 가진 위험성을 논의할 것이다.

II. CSV의 개념과 등장 배경

2.1 CSV의 등장 배경

CSV 용어를 CSR 경영전략의 맥락에서 학문적으로 처음 사용한 것은 Porter and Kramer(2006)이다. 이후 CSV는 2011년 이들의 논문 “Creating Shared Value”가 발표되면서 많은 주목을 받았다. 그러나 “Creating Shared Value”라는 용어를 PK가 처음으로 사용한 것은 아니다. 네슬레의 CEO였던 Niels Christiansen이 Globescan과의 인터뷰에서 밝힌 바와 같이 네슬레는 2005년에 이미 CSV

1) 한국에서 현재 사용되고 있는 “사회공헌”은 영어 문헌 상 일치하는 용어는 없으며, 그 내용 상 Philanthropy 또는 Social Sponsorship과 유사하다. 한국의 학계나 산업계가 가지고 있는 큰 오해 중의 하나는 소위 “사회공헌활동”을 CSR과 동일시하면서 그것을 비전략적 접근으로 인지하는 경우가 많다는 것이다.

용어를 사용하고 있었다(Christiansen, 2014). 단지 PK는 이 네슬레의 사례와 용어를 그의 논문에 빌려 와서 학문적으로 체계화한 것이다. 그리고 '공유가치(shared value)'는 이전에도 일반적으로 사용되어 왔으며 대체로 기업 활동을 통해서 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출해 내는 상황 또는 전략적 목표를 의미한다. 공유가치는 자본주의 사회를 발전시켜 온 핵심적인 원동력이다. 기업은 제품 및 프로세스 혁신, 그리고 새로운 시장개척을 통하여 수요를 창출하고 경쟁력을 확보함으로써 초과이윤을 만들고 성장해 나간다. 그러한 혁신 과정은 낮은 가격에 질 좋은 제품의 생산을 가능하게 하여 소비자잉여를 창출하고 그 과정에서 다양한 이해관계자에게 혜택을 준다. 예를 들면, 종업원에게 높은 임금과 보다 나은 복지혜택을 제공하고 지역사회 주민에게 고용기회와 기타 기부활동과 같은 자선활동을 통하여 경제적 혜택을 주기도 한다. 그를 통해 기업은 생산성 향상과 양질의 노동력 확보, 지역사회와의 관계 개선 등의 경제적 이익을 얻게 된다.

이러한 맥락에서 기업들은 실제로 공유가치 창출을 기업 전략의 근간으로 명시적으로 내세우고 있는 경우가 많다. 예를 들면, 인텔사는 "우리는 인텔과 이해관계자를 위한 공유가치를 창출하는 데 몰입하고 있으며..." 라고 2013년 사회책임보고서에서 언급하고 있으며²⁾ 코카콜라사는 2013/2014 지속가능보고서에서 이해관계자와의 파트너십을 강조하는 의미로 공유가치라는 용어를 사용하고 있다.³⁾ 또한 싱가포르의 농업기업 Olam사는 1994년부터 공유가치를 사업의 근간으로 하고 있다고 2014년 지속가능보고서에 언급하고 있다.⁴⁾ 이러한 사례들은 PK

가 사용한 공유가치가 새로운 개념이 아니라는 것을 보여주고 있으며, 그들이 개념체계를 만드는 데 기초로 사용한 네슬레사의 사례에 공유가치의 개념을 적용한 특별한 사례 또는 유형으로 해석될 수 있음을 보여주고 있다.

그러나 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 명시적인 의미에서 공유가치 용어를 사용한 것은 오래되지 않은 것으로 보인다. McDonald and Gandz(1992)의 논문은 광범위한 경영자들과의 인터뷰를 바탕으로 하고 있는데 경영자들의 응답에서 나타난 공유가치(shared value)는 CSV에서 말하는 특정한 의미의 공유가치가 아니라 기업의 구성원 또는 이해관계자 간의 가치의 일치(value congruence)를 의미하고 있다. 저자들이 인터뷰를 통해 도출해낸 공유가치 개념 24개 중 배려(consideration), 공평성(fairness), 도덕적 진정성(moral integrity) 및 사회적 평등(social equality)이 비교적 CSR 분야에서 다루고 있는 공유가치 개념과 관련이 있다. 그러나 그 외에는 구성원 간의 가치공유에 더 많은 의미를 두고 있다는 점에서 그 당시 응답한 경영자들 사이에는 기업의 사회적 가치 창출과 경제적 가치 추구 간의 전략적 이슈를 다루고 있는 공유가치의 개념이 일반화되어 있지 않았던 것으로 보인다.

2.2 Porter and Kramer의 주장

2.2.1 자본주의와 전통적인 CSR의 문제점

PK는 사회적 책임에 사로잡힌 이전의 기업들이 사

2) Intel, 2013 Corporate Responsibility Report, <http://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/corporate-responsibility.html>

3) Coca-Cola, 2013/2014 Sustainability Report, <http://www.coca-colacompany.com/sustainability/annual-sustainability-reports>

4) Olam Group, 2014 Sustainability Report, <http://olamgroup.com/sustainability/sustainability-reports/>

회적 이슈를 핵심이 아닌 주변적인 것으로 보고 있다고 지적한다. 그리고 사회적 이슈는 이제 기업의 핵심적인 성장 동력이며, 기업들은 사회적 욕구와 도전에 대응하여 경제적 가치와 동시에 사회적 가치를 창출하는 공유가치 원칙에서 그 성장의 해법을 찾아야 한다고 주장한다. 따라서 기업들은 이익 그 자체보다는 공유가치를 창출하는 것으로 목적을 재정의 하여야 한다. 지금까지 기업의 사회적 책임 활동과 프로그램은 외부의 압력에 반응(reactive)하는 것으로서 주로 기업의 평판을 향상시키려는 목적으로 이루어져 왔고, 그러한 활동에 대한 지출은 기업의 비용으로 인식되어 왔다. 반면, 공유가치 개념 하에서는 전통적인 경제적 욕구 뿐 아니라 사회적 욕구가 시장을 정의한다. 그리고 이미 창출된 가치를 재분배하는 데 초점을 맞추는 전통적인 CSR에서와 달리 전체적인 경제적 가치와 사회적 가치의 풀(pool)을 극대화하는 데 초점을 맞춘다. 예를 들면, 공정무역(fair trade) 하에서는 생산자들의 소득을 높이기 위하여 커피 메이저들이 커피농가로부터의 구매단가를 높여 주는 데 초점을 두고 있어 그 소득 향상 효과가 크지 않을 뿐 아니라 커피 회사들의 경제적 가치를 동시에 향상시키지 못한다. 반면, 공유가치에 의한 접근은 커피 재배농가의 소득 및 생활수준 뿐 아니라 커피회사의 경제적 이익도 획기적으로 증가

시킨다.

이상이 PK가 주장하는 CSR의 한계이며 그 한계를 초과하는 새로운 개념과 전략이 CSV라는 주장의 논지이다. 즉 PK는 전통적 CSR은 공유가치를 창출하지 못하고 기업의 수동적, 반응적 비용창출활동으로 일관되어 왔다고 주장한다. 그 과정에서 CSR은 전략적 요소가 배제되고 경제적 가치창출에 실패한 기업의 자선활동(창조된 부의 재배분)으로 폄하되었다. <표 1>은 PK가 제시한 CSR과 CSV의 비교표이다. 이 표의 설명에 의하면 CSR은 기업 전략의 핵심으로서의 활동과 예산 측면에서 전사적인 통합을 이루지 못하고 CEO의 개인적 가치나 외부의 압력에 못 이겨 착한 일을 하는 것이다. 반면 CSV는 기업의 전사적 전략구조에 통합되어 지역사회와 함께 공동으로 가치를 창출하며 기업의 경쟁력 확보를 위한 핵심적인 전략수단이 된다.

2.2.2 공유가치 창출의 방법

PK에 의하면 공유가치 창출은 제품과 시장의 재인식, 가치사슬에서 생산성의 재정의, 그리고 지역 클러스터 개발의 세 가지 방법을 통하여 이루어진다. PK가 제시하고 있는 세 가지 공유가치 창출의 개념과 사례를 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 1> CSR과 CSV 비교-Porter and Kramer(2011)

비교항목	CSR	CSV
목표 가치	선한 일을 하는 것	비용 대비 경제적 및 사회적 가치
핵심 개념	기업시민, 자선, 지속가능성	기업과 사회의 공동 가치창출
동기	재량적 또는 외부압력 대응	경쟁력 확보의 핵심요소
경제적 이익과 관계	이익극대화와 별개	이익극대화의 핵심요소
내용(agenda)	외부보고목적 또는 개인적 선호에 의해 결정	기업에 맞게 내부적으로 결정
영향범위	기업의 환경·사회성과와 CSR예산에 의해 제한됨	기업 전체 예산을 재조정
사례	공정무역	품질과 수출향상을 위한 구매과정의 전환

주1) : <표 1>은 PK(2011, p.76)에 제시된 비교표를 일부 보완한 것이다.

〈표 2〉 공유가치 창출 사례-Porter and Kramer(2011)

방법	개념	사례
제품과 시장의 재인식	사회적 욕구를 충족시키는 데서 제품과 시장의 기회를 찾는다.	<ul style="list-style-type: none"> - 인텔, IBM: 절전수요를 위한 디지털 인텔리전스 고안 - 웰스파고: 고객의 재무관리를 도와주는 제품 및 툴 개발 - GE: 에코매지네이션 - 보다폰: M-PESA 모바일 뱅킹 - 톱슨로이터: 기상, 곡물가격정보, 농업컨설팅제공 서비스
가치사슬의 생산성 재정의	기업의 원가 및 경제적 성과에 영향을 미치는 가치사슬에서의 사회적 이슈를 찾아 대응한다.	<ul style="list-style-type: none"> - 월마트: 포장축소와 배송경로 재조정으로 환경영향과 비용절감 - 막스앤스펜서: 지구절반 이상의 배송이 필요한 상품을 취급하지 않음 (가치사슬 중 에너지사용과 물류 부문) - 코카콜라, 다우케미컬, Jain Irrigation: 물사용 감소 (가치사슬 중 자원사용 부문) - 네슬레: 아프리카와 남미 커피 농가를 지원하여 커피 품질향상 및 생산성 제고 (가치사슬 중 구매 부문) - 힌투스탄 유니레버: 삭티프로젝트를 통하여 가난한 여성을 사업가로 육성하여 유통망 혁신 (가치사슬 중 유통부문) - 존슨앤존슨: 종업원 금연운동 지원 (가치사슬 중 종업원생산성 부문) - 월마트, 네슬레, 올람: 지역농장 구매, 지역가공공장 가동, 지역주민 훈련 등 (가치사슬 중 입지(location) 부문)
지역클러스터의 개발	기업, 연구·교육기관, 협력업체, 사회기반시설 등으로 구성된 지역클러스터 개발에 힘쓴다.	<ul style="list-style-type: none"> - 네슬레: 커피 생산 지역에 농업, 기술, 금융, 물류 기업을 유치하여 농업자재와 생산요소의 접근성을 높이고 금융과 교육훈련 등 서비스 제공, 열대우림동맹과 파트너십 맺고 제품의 신뢰성 제고 - 야라(Yara): 모잠비크와 탄자니아에 도로와 항구 건설에 투자하여 농업 성장 통로(corridor) 구축

2.3 자본주의의 진화

PK는 논문의 결론에서 CSV가 자본주의 문제점에 대한 해법이 될 것이며 차세대의 혁신과 성장의 물결을 가져 올 것이라 주장한다. 그들은 CSV가 자본주의를 대체할 혁명적인 패러다임은 아니지만 자본주의의 진화를 가져올 것이라 주장하고 있다. 그리고 공유가치를 기반으로 한 경제 체제가 사회적 목적이 녹아 있는 보다 세련된 형태로서의 자본주의라고 역설하고 있다. 그리고 그 체제는 여전히 자본주의의 기본 전제 위에 있으므로 적자생존의 법칙과 아담스미스의 '보이지 않는 손'이 작용하되 이전의 방식과는 달리 사회에 혜택을 주는 방식으로 시장경쟁이 이루어져야 한다는 점을 강조하고 있다.

2.4 CSV의 개념 상 혼란과 왜곡

PK가 주장한 공유가치 창출이 개념적으로 빈약한 근거를 가지고 있으며 독창성이 결여되어 있다는 점은 <표 1>에서 보듯이 그들이 자신들의 주장을 뒷받침하기 위해 예로 들고 있는 기업들의 활동 내용을 보면 쉽게 알 수가 있다. 그들이 주장하는 첫 번째 공유가치 창출의 방법인 '제품과 시장의 재인식'의 설명에서 예를 들고 있는 사례는 절전수요 충족을 위한 디지털 인텔리전스(인텔, IBM), 고객의 재무관리를 도와주는 제품과 툴 개발(웰스파고), 에코매지네이션을 통한 환경친화제품과 신재생에너지 관련 제품 매출증가(GE),⁵⁾ M-PESA 모바일 뱅킹(보다폰), 그리고 기상, 곡물가격정보, 농업컨설팅제공

5) PK는 GE의 에코매지네이션에 대한 설명은 생략하고 그 성과만 간단히 언급하고 있다.

서비스(톱슨 로이티) 등으로 기존에 CSR 전략 교과서에 전형적인 전략적 CSR 성공사례로 언급되는 사례들이다.⁶⁾ 그리고 이 사례들은 기존 전략 교과서에서 설명하고 있는 전형적인 제품전략, 마케팅전략, 커뮤니케이션 전략, 이해관계자 전략 등과 다를 바가 없다. 다만 환경 및 사회적 가치를 창조함과 동시에 경제적 가치를 창조하는 전형적 CSR 전략 사례라는 점이 다른 일반 전략 교과서에서 소개되는 전략적 성공사례와 다르다.

또한 '가치사슬에서의 생산성의 재정의'는 기업의 사업장 뿐 아니라 전 가치사슬에서 생산성 향상을 통한 가치창출의 중요성을 강조하는 전통적인 전략적 프레임워크를 그대로 적용하되 CSR 이슈를 고려한다는 본질적인 CSR 전략 또는 지속가능경영전략과 전혀 다르지 않다. 예를 들면, 포장축소와 배송경로 재조정으로 환경영향과 비용절감을 달성한 월마트 사례는 전형적인 환경경영전략 성공사례이다.⁷⁾ 가치사슬의 각 단계에서 환경영향을 감소시키면서 기업의 원가절감, 생산성 향상 또는 매출증가를 통한 가치 제고는 기존의 CSR 전략 교과서, 또는 심지어 일반 전략교과서에서도 소개되고 있는 전형적인 전략적 성공사례이다. PK가 예로 들고 있는 사례 중 지구절반 이상의 배송이 필요한 상품을 취급하지 않기로 한 막스앤스펜서는 에너지사용과 물류부문의 환경경영전략 또는 CSR 전략 사례이며, 물 사용을 획기적으로 감소시킨 코카콜라, 다우케미컬 등은 자원사용 부문의 환경경영사례이다. 또한 종업원 금연운동 지원을 통해 건강과 생산성을 동시에 높인 존슨앤존슨은 종업원생산성 부문의 CSR 성공 사례이다. 마찬가지로 지역농장으로부터의 구매, 지

역가공공장 가동, 지역주민 훈련 등을 통해 생산성을 제고한 월마트, 네슬레, 올람 등은 입지(location) 부문에서 흔히 볼 수 있는 CSR 성공사례에 불과하다. 마지막으로 PK가 CSV의 전형으로 삼은 네슬레의 사례도 가치사슬 중 구매부문에서의 전략적 CSR 성공사례이며 이는 힌두스탄 유니레버가 유통부문에서 이루어 낸 전략적 CSR 성공사례인 BOP와 크게 다르지 않다.

PK가 제시한 세 번째 공유가치 창출 방법으로 지역클러스터의 개발은 PK가 다른 논문에 비해 더 많은 강조를 하고 있으며 네슬레의 사례에서 돋보이는 점이라 할 수 있다. 네슬레는 커피 생산 지역에 농업, 기술, 금융, 물류 기업을 유치하여 농업자재와 생산요소의 접근성을 높이고 금융과 교육훈련 등 서비스를 제공하였다. 이러한 과정을 통하여 구매의 생산성을 높이고 농가의 생산성을 향상시켜 네슬레의 경제적 가치 창출에도 기여한 점은 주목할 만하다. 또한 열대우림동맹과 같은 NGO와 파트너십을 맺고 그것을 제품의 신뢰성 제고에 활용하였다. 다른 예로서 Yara사는 열악한 사회간접자본의 애로사항을 극복하기 위해 모잠비크와 탄자니아에 도로와 항구 건설에 투자하여 농업성장 통로(corridor)를 구축함으로써 공유가치를 창출하였다. 이 두 사례는 가치사슬 중 입지(location)의 성공사례로 소개되고 있다. 세 번째 공유가치 창출 방법의 사례들은 앞의 두 경우에 비해 더 어렵고 덜 일반적인 성공사례라 할 수 있지만 이 역시 기업의 전략적 CSR의 범주에서 논의될 수 있는 것이다.

결론적으로 PK의 CSV의 개념은 기업이 정상적이고 적법한 경영 활동 과정에서 혁신을 추구해 나

6) 본 논문은 지속가능경영(Sustainability Management)과 CSR에 대한 정확한 개념 구분을 목적으로 하고 있지 않으므로 일반적인 견해에 따라 지속가능경영전략과 CSR 전략을 거의 같은 개념으로 보고 양자 모두 경제, 환경, 사회적 측면을 고려하여 기업의 장기적 성장과 경쟁력 강화를 추구하는 전략적 접근으로 본다. 따라서 GE의 에코매지네이션과 같은 사례는 환경경영전략의 성공사례이면서 동시에 지속가능경영전략 및 전략적 CSR의 성공사례라 할 수 있다.

7) 예를 들면, Esty, D.C. and A.S. Winston, "Green to Gold", 2009, John Wiley & Sons, New Jersey 에서 Walmart, GE 등을 포함한 다양한 환경경영 성공사례를 소개하고 있다.

가면 항상 경제적 가치 뿐 아니라 사회적 가치도 창출하게 된다는 공유가치 창출의 일반적인 이론적 틀을 벗어나지 못하고 있다. 이해관계자 이론의 시각에서 보면 사회적 가치를 창출하지 못하는 경제가치 창출은 성공할 수 없으며, 경제적 가치를 창출하지 못하는 사회적 가치 창출 역시 지속될 수가 없다. 그러한 성찰의 바탕에서 CSR 학자들과 실무자들은 사회적 책임만을 강조하는 CSR은 지속가능한 대안이 될 수 없다는 점을 일찌감치 깨달았으며 공유가치를 창출하는 전략적 CSR의 중요성을 역설해 왔던 것이다. 그리고 사회적 욕구에서 시장을 발견하는 전략도 이미 BOP를 비롯한 많은 전략적 CSR 접근방법들에 의해 제시된 내용이다. 그 이론적 틀을 벗어날 수 없었던 PK가 CSR을 폄하하고 CSV가 CSR과는 전혀 다르다는 주장을 한 것은 Stuart Hart가 주장하는 바와 같이 오만에서 비롯된 의도적인 왜곡이라 할 수 있을 것이다.

III. CSV에 대한 평가

3.1 실무의 평가

CSV는 PK의 논문 발간 후 초기에 마치 자본주의 체제에 대한 새로운 돌파구라도 되는 것처럼 지나칠 정도로 큰 주목을 받았다. 그러나 기존의 CSR의 전략적 효과 확인에 어려움을 겪고 있던 산업계에 큰 희망적 대안을 던져 줄 것 같았던 CSV는 논문이 발간된 지 5년째인 지금도 아직 주류 경영학자들 사이에서나 실무에서 정착하지 못하고 있다. 실무에서의

CSV에 대한 반응을 Paramanand(2013)는 다음과 같이 세 그룹으로 나누고 있다. 첫째, PK가 CSV를 통해 말하려고 하는 것은 이미 지난 20여 년간 많은 경영학자들이 이미 얘기한 것이며 경영에 적용되고 있다는 것이다. 예를 들면, Emerson(2003)의 혼합가치(Blended Value)나 Hart and Milstein(2003)의 지속가능가치(Sustainable Value)는 기업과 사회가 동시에 가치를 창출하여야 하며 이 둘은 분리해서 생각할 수 없다고 설파하였다. 둘째, PK가 새로운 아이디어를 제시한 것은 아니지만 그것을 보다 강력하게 그리고 시기적절하게 제시한 점은 의미가 있다고 제한적 기여를 인정하는 사람들이 있다. 셋째, PK가 이미 모든 사람들이 제시한 아이디어를 인정하지 않았으며 심지어 인용도 하지 않고 마치 자신들의 독창적인 아이디어인 것처럼 도둑질(intellectual piracy)을 하였다고 주장하는 사람들이 있다.⁸⁾ 종합하면, 그들이 CSV를 통해 주장하는 개념이 잘못된 것은 아니며 Porter의 명성을 빌어 공유가치 개념을 논의의 중심에 올려놓은 공헌은 인정할 수 있으나, 그것이 전혀 새로운 개념은 아니고 기존의 전략적 CSR에서 발전되어 나온 한 사례 또는 유형이라는 것이다. 더욱 더 심한 것은 그들이 기존 학자들의 연구 결과를 인용하지도 않고 자신들이 창조해 낸 개념인 것처럼 도용하고 있다는 것이다.

3.2 학계의 평가

CSV에 대한 회의적인 반응은 실무계에 그치지 않는다. 학계에서도 CSV는 별로 주목을 받지 못하거나 또는 심각한 도전에 직면하였다. 예를 들면, Crane et al.(2014)은 PK에 대해 학문적 비판을 제기하

8) 이 그룹의 가장 대표적인 학자는 Stuart Hart로서 그의 2005년 저서 "Capitalism at the crossroads"는 캠브리지 대학에 의해 지속가능경영 저서 베스트 50에 선정되었다. 그는 자신과 Prahalad가 제창한 BOP(Bottom of the Pyramid)개념을 Porter가 그대로 CSV에 적용하면서도 BOP를 가난한 사람을 대상으로 돈을 버는 상술에 불과하다고 폄하하고 있다며 그를 해적이라고 불렀다 (Management Next, Jan. 2013, Vol. 10 Issue 1, pp.6-7).

였다. 그들이 CSV에 대해 제시하는 문제점 및 평가를 정리하면 <표 3>과 같다. 앞에서 설명한 실무의 반응과 일맥상통하게 이들은 CSV가 새로운 아이디어가 아니며 전략적 CSR의 한 사례 또는 유형에 불과하므로 일반화시키기에는 문제가 있다는 것이다. 그리고 무엇보다도 CSV가 근거하고 있는 사회에 있어서의 기업의 역할은 깊은 성찰이 결여되어 있다는 것이다.

그러나 CSV를 활용한 학문적 연구가 전혀 없는 것은 아니다. 예를 들면, 공유가치 개념을 CSR, CSV, 이해관계자 이론 등과 함께 개념적으로 검토한 논문으로는 Szmigin과 Rutherford(2013)의 연구가 있다. 그들은 아담스미스의 책 “도덕감정론(Theory of Moral Sentiments)”의 핵심 개념인 ‘동정심(sympathy)’을 비즈니스에 대한 윤리적 접근의 기초로 삼고 전통적 이해관계자 시각에 입각하여 비즈니스와 윤리적 접근 간 구분을 위한 기준을 정립할 객관적 방법을 제공하기 위해 ‘Impartial Spectator Test’의 개념을 제시하고 있다. 그리고 CSV 개념을 발전시키려는 시도로서 Corner and Palvovich (2014)는 PK가 사회적 혜택과 경제적 이익 간의 상충관계(trade-off)를 지나치게 가볍게 보고 있다고 Crane et al.(2014)이 문제점으로 지적한 데 대해서 조직행동론적인 대안을 제시하고 있

다. 즉, 그들은 변혁(transformation)의 수단으로 공유가치를 실현하기 위해서는 내적 지식창조(ICK: inner knowledge creation)를 통하여 개인의 내적 지식을 확대해야 한다고 주장하고 있다.

또 다른 학문적 접근으로서 PK의 CSV 개념을 적용하여 전통적 CSR에서 CSV로 변화해 가는 기업의 사례를 분석한 연구들이 다수 있다(Hartman et al., 2011; Ghasemi et al., 2014; Lee et al., 2014; Spitzack and Chapman, 2012). 예를 들면, Lee et al.(2014)은 기업의 비시장적 전략이 CSR에서 CSV로 변환해 가는 과정을 한국의 제과업체인 SPC 그룹 사례를 대상으로 분석하고 있다. 그들은 공급업자관리(SRM, supplier relationship management)에 있어서 경제적 가치와 사회적 가치를 창출하여 궁극적으로 지역복원(regional resilience)을 달성할 3중 나선혁신(triple helix innovation) 구조 내에서 CSV 활동을 대표할 유형으로서 상호출자기업(mutual firm)을 제안하고 있다. Spitzack and Chapman(2012)은 세 개 브라질 기업이 사회-환경-경제효율(socio-eco-efficiency) 수단을 이용한 협력을 통한 CSV 활동을 환경 분야에서의 가치 창출에 초점을 맞추어 분석하고 있다. 그리고 CSR 사례를 분석하면서 사례 기업의 CSV 측면을 설명하는 사례도 있다(Hoque et al., 2014). Hoque et

<표 3> CSV의 강점과 약점 - Crane et al.(2014)

비교항목	CSV 개념의 강점	CSV 개념의 약점
독창성과 이슈 제기	CSV는 실무와 학계에 공유가치 개념을 성공적으로 어필하게 한다.	CSV는 독창성이 없다.
사회적 목표와 경제적 목표 간의 관계	기업의 사회적 목표를 전략적 수준으로 격상시켰다.	사회적 목표와 경제적 목표 간의 갈등을 무시한다.
정부의 역할	사회책임과 관련하여 정부의 역할을 명확하게 제시하였다.	기업의 범규준수 도전에 대해 순진한 접근을 하고 있다.
사회와 기업의 관계	양심적 자본주의 개념에 활력을 주고 느슨하게 상호 연결되어 있는 개념들에 포괄적 개념 구조(umbrella construct)를 제공하였다.	사회 속에서 기업의 역할에 대해 얕은(shallow) 인식에 근거를 두고 있다.

al.(2014)는 Volvo 그룹의 전략적 CSR 사례를 설명하는 데 주력하면서 Volvo 그룹이 CSV 접근방법을 따르면서 동시에 전략적 CSR을 추구하고 있다고 주장하고 있다.

국내의 연구를 살펴보면 경영학 분야에서 CSV를 언급하거나 CSV의 개념적 틀을 이용한 논문이 최근에 증가하고 있다. 그 중에는 기존의 사례를 CSV의 개념적 틀에 맞추어 분석한 논문이 다수 있으며(박진수·박광태, 2015; 김경목, 2014; 조상미·이재희, 2015; 천혜정 등, 2014), CSV 개념의 적용이 이해관계자 관계에 미치는 영향을 고찰한 연구도 있다(윤각·류지영, 2014; 최재백·이진춘, 2015). 예를 들면, 조상미(2015)는 Porter의 다이아몬드 모델을 이용하여 삼성전자의 공유가치창출 활동을 분석하였으며, 윤각(2014)은 소비자들이 사회책임 인식, 브랜드 태도, 기업-소비자 동일시, 진정성 등에 있어서 CSR 활동보다 CSV 활동을 더 높게 평가한다고 주장한다.

이들 논문은 CSV의 개념을 그대로 수용하여 기존의 사례를 재해석하거나 또는 새로운 사례를 개발해내고 있다는 점에서 나름대로 가치가 있다. 또한 전통적인 사회공헌의 접근에 비해 전략적 접근을 취하고 있는 CSV 활동이 소비자나 협력업체와의 관계에 있어서 보다 생산적인 관계를 구축한다는 실증분석 결과를 보여 줌으로써 CSV 개념이 실증적으로 활용 가치가 있음을 보여주고 있다. 그러나 대부분의 논문들이 전통적 CSR이 비전략적이라는 PK의 주장을 그대로 받아들여서 적용하고 있다는 점에서 본 논문과는 접근 방법과 목적이 다른 논문들이다.

이처럼 CSV가 미친 사회적 영향에 비하면 현재까지 충분한 연구가 이루어지지 않고 있으며 그 이유 중 하나로서 CSV의 개념과 정의, 전략 수단으로서의 가치와 방법 등에 관한 일반적 합의가 없다는 점을 들 수 있다. 예를 들면, PK가 말한 공유가치에 대한 개념적 비판으로서 Dembak and Singh(2014)

의 논문이 있다. 그들은 공유가치를 언급한 400편 이상의 이전 논문을 분석한 결과 용어 정의와 측정 및 실증적 사용에 있어서 일관성이 거의 없으며 인식론적이나 존재론적 의미에서 허점이 있음을 발견하였다. 공유가치는 여러 분야에서 광범위하게 정의되고 사용되고 있지만 의미가 모호하여 실질적인 개념이라기보다는 전문적 유행어(buzzword)에 가깝다고 그들은 결론내리고 있다. 이 논문이 시사하는 바는 첫째, 공유가치 개념은 이미 많은 학자들과 실무자들이 사용해 왔으며, 둘째, 통일된 개념 정의가 없이 각각 다른 의미로 사용되고 있다는 것이다.

앞에서 살펴본 기존 연구들은 크게 세 가지로 나누어진다. 첫째, CSV의 개념적 문제점에 대한 역사적, 이론적, 개념적 검토로서 주로 CSV를 비판하는 연구들이다(Hart, 2013; Crane et al., 2014; Dembak and Singh, 2014). 다른 연구로는 CSV 개념을 적용한 사례연구들로서 주로 PK의 CSV 개념을 수용하여 전통적 CSR 개념으로부터 CSV로 진화한 사례를 분석하고 있다(Hartman et al., 2011; Ghasemi et al., 2014; Lee et al., 2014; Spitzack and Chapman, 2012). 세 번째 연구로서 Szmigin과 Rutherford(2013)와 Corner and Palvovich(2014)의 논문과 같이 PK의 논문을 확장하려는 논문들이 있다. 그러나 PK에 대한 심층 분석을 통하여 CSV의 정확한 개념과 기존의 CSR과의 관계를 모색하고, 나아가 CSV가 BOP를 포함한 기존의 전략적 접근과 어떤 유사점과 차이를 가지는지 분석한 연구는 거의 없다.

3.3 한국과 선진국의 CSV 실무 분석과 평가

한국에서의 CSV에 대한 반응은 학계보다는 주로 실무에서 열광적이었다. 3개의 국내 주요 일간지와 2개의 경제지에 나타난 CSV 언급 기사건수는 2011년 1건에서 이후 2012년 4건, 2013년 28건, 그리

고 2014년 83건으로 급증하였다. 또한 지속가능경영보고서에 CSV를 언급하는 기업 수가 2011년 1개에서 2012년 2개, 2013년 7개, 그리고 2014년 10개로 증가하고 있다(김중대, 2015). 대부분의 기업들이 이전에 CSR이라고 불렀던 활동들을 CSV로 고쳐 부르는 기업이 많으며(삼성전자, 현대자동차, 풀무원, KT 등) 심지어 구체적인 활동 없이 CSV를 언급하고 있는 기업도 있다(삼성증권, LG화학, 포스코에너지 등). 구체적으로, LG화학은 CSV용어를 쓰지 않으면서 공유가치를 언급하고 있으며, 인

천국제공항공사는 이해관계자 인터뷰 내용 중 공유가치를 언급하고 있다. 그리고 삼성물산은 아무런 구체적 내용 없이 '공유가치' 등의 표현을 사용하고 있으며 그 외 많은 기업이 특별한 활동이 없이 공유가치에 대한 교과서적인 개념 설명에 그치고 있다. 한 걸음 더 나아가 CSR 또는 지속가능경영 관련 조직의 명칭을 CSV로 변경한 기업도 있다(CJ그룹과 계열사, KT, SK텔레콤, 아모레퍼시픽 등). 지속가능보고서에 언급된 CSV 활동을 분석한 결과가 <표 4>에 정리되어 있다.

<표 4> 지속가능보고서에 언급된 CSV 활동의 분석

연도	기업	언급활동의 유형		
		전략적 CSR	단순한 CSR활동 (환경경영 포함)	단순한 언급 (특별한 내용없음)
2011	삼성증권			●
2012	삼성물산			●
	KT		●	
2013	삼성생명		●	
	LG화학			●
	삼성전자	●		
	현대자동차	●		
	신한금융그룹		●	
	인천국제공항공사			●
	울산항만공사			●
2014	삼성전자	●		
	포스코에너지			●
	풀무원	●		
	현대자동차	●		
	두산엔진		●	
	KT		●	
	한솔제지		●	
	제일기획		●	
	삼성생명		●	
	유한킴벌리			●
합계		5	8	7

(자료 출처 : 각사의 각 년도 지속가능보고서)

그 중에서 삼성전자는 “제품개발과정에서 환경 및 사회적 영향을 필수적으로 반영하고 있습니다.”라고 언급하여 전략적 접근을 하고 있음을 시사하고 있다. 그리고 “... 이런 문제를 해결하기 위하여 최근 회사가 가진 핵심역량을 활용하여 빈곤, 건강, 환경 오염, 에너지 수급불균형 등 다양한 글로벌 이슈들을 해결하여 사회적인 가치를 창출하는 동시에 기업의 가치를 창출하는 CSV라는 개념이 중요해지고 있습니다.”⁹⁾ 등의 언급을 하고 있다. 현대자동차는 ‘공유가치창출’이라는 주제 하에 ‘사회적 약자의 날개가 된 스마트카’, ‘인도네시아 드림센터 건립’, ‘협력사 채용박람회’ 등을 언급하고 있으나 이들은 전략적 고려가 가미된 전략적 CSR에 가까우며 굳이 전략적 CSR이 아닌 CSV라고 할 근거가 없다.¹⁰⁾ 그 외 기업들은 대부분 CSV에 관해 특별한 내용이 없거나, 또는 단순한 CSR 활동을 CSV 또는 공유가치라는 개념으로 끌어와 표현하려 하고 있다. 이러한 행위는 많은 경우 과대포장 또는 그린와싱(greenwashing)에 해당하는 미숙한 커뮤니케이션 전략의 전형으로 보인다.¹¹⁾ 이러한 행위의 배경에는 CSV에 대한 오해와 맹신이 있으며, 정확한 개념을 모르지만 CSV를 언급하지 않으면 안 될 것 같은 강박증이 작용한 것으로 해석된다.

반면 세계적인 CSR 선도 기업들은 CSV 개념을 사용하고 있는 기업이 많지 않다. DJSI 기업 중 Robecosam사가 분석한 2014년 24개 부문별 선도 기업 중 지속가능보고서에 CSV를 언급한 기업은 네슬레사와 KT 밖에 없다(RobecoSAM, 2013). 또한 포터가 자신의 논문에서 CSV의 대표 사례로 제시한 14개 기업 사례 중 2012년 이후 보고서에

CSV를 언급한 기업은 네슬레사 밖에 없으며 인텔, 코카콜라 및 올림은 CSV의 용어를 사용하지 않고 기업 경영방식에 있어서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 공유가치를 중요하게 생각한다는 언급이 있을 뿐이다. 나머지 구글, IBM, 존슨앤존슨, 월마트, GE, 유니레버를 포함한 11개 기업은 이에 대한 언급이 없다. 이와 같이 포터가 자신의 논문에 대표적인 CSV사례로 언급한 기업들조차 포터의 CSV를 보고서에 사용하고 있지 않는 것은 CSV 신드롬이 한국적 현상이라는 것을 반증하는 것이다.

한국적 CSV 신드롬은 그동안 효과적이지 못했던 한국 기업들의 소위 ‘사회공헌활동’에 대한 실망감에 그 원인이 있다(김종대, 2015). 예를 들면, 2013년 우리나라 기업의 사회공헌활동 실태를 조사한 전경련의 ‘2014년 주요기업·기업재단 사회공헌백서’에 의하면 주요 기업 234개사의 2013년 사회공헌 규모는 2조 8,114억원으로 매출액 대비 0.17%, 세전이익 대비 3.76%에 이르고 있다. 적지 않은 금액을 소위 사회공헌활동에 쓰고 있으면서도 담당자들이 느끼는 효과는 미미하며 그 결과는 개선되지 않는 반기업정서로 나타나고 있다는 점에 기업들은 좌절감을 느끼는 상황이었다. 동 조사에서 사회공헌 외부 저해요인을 묻는 질문에 담당자들의 21.3%가 ‘반기업 정서 등 외부의 왜곡된 시선 및 보도’라고 응답하였으며, 19.7%가 ‘사회공헌을 포함한 나눔 활동에 대한 무관심’이라고 대답하였다. 즉, 41%에 이르는 응답자가 기업들의 사회공헌활동에도 불구하고 기업의 사회적 책임활동에 대해 부정적 견해를 가지고 있어 기업의 사회공헌활동이 그러한 이해관계자들의 인식을 효과적으로 바꾸지 못하고 있음을

9) 삼성전자, 2014 지속가능보고서.

10) 현대자동차, 2014 지속가능보고서.

11) 그린와싱(greenwashing)은 조직의 제품, 목적 또는 정책이 환경친화적이라는 인식을 촉진시키기 위해 진실되지 않은 방법으로 환경홍보(Green PR)나 환경마케팅을 하는 행위를 말한다. 자신의 결점을 감추기 위해 겉으로 꾸미는 행위인 whitewash로부터 만들어진 용어이며, 최근에는 환경이슈를 포함한 모든 CSR 이슈에 있어서 실제보다 과장되게 사회적 성과를 강조하거나 또는 실제 의도는 조직의 이익 추구가면서 겉으로는 순수한 공익 추구인 것처럼 주장하는 행위를 포괄적으로 표현하기 위해 사용된다.

보여준다(전국경제인연합회, 2014). 사회공헌활동이 한국 소비자와 이해관계자들의 기업에 대한 인식을 전반적으로 개선시키는 데 성공하지 못한 것은 CSR에 대한 오해에서 비롯된 것이다. 한국의 CSR 담당자와 일부 학계에서는 소위 사회공헌활동이 CSR과 동일한 것으로 오해하고 있는 경우가 많으며, 마치 CSR이 자선활동(philanthropy)이나 또는 창출된 이익을 이해관계자와 재배분하는 과정인 것처럼 생각하는 경향이 있다. 이런 오해 속에 전향적, 과정적, 전략적 CSR에 대한 노력 없이 안이하게 대응해 온 결과가 CSR에 대한 담당자의 실망과 최고경영자의 질책으로 나타났으며, CSV가 이러한 문제를 해결해 줄 것처럼 보여 과잉반응을 보인 것으로 추정된다.

IV. CSR과 CSV - 개념과 관계

4.1 CSR 관련 개념들의 정의

본 논문의 목적은 CSV에 대한 개념적 검토와 평가에 있기 때문에 CSR에 관한 완전한 문헌연구는 본 논문의 범위를 벗어난다. 다만 <표 5>에서 제시한 바와 같이, CSR 이론과 실무의 발전에 있어서 핵심적인 기초가 된 개념을 검토하고 그 논문들이 대체로 CSR 이슈에 대해 전략적인 접근을 요구하고 있다는 점을 강조하려고 한다. 그것은 이미 지적하였듯이 PK가 CSR을 비전략적 자선활동, 이미 창출된 부의 재배분, 또는 사회적 압력에 반응하는(reactive) 기업 활동이라 폄하한 것에 대한 비판이 될 것이다.

CSR 분야에서 이론적 토대가 된 것은 Freeman(1984)이 제시한 ‘이해관계자 이론’이라고 할 수 있다. 이해관계자(stakeholder)는 기업의 의사결정에 영향을 주거나 그것에 의해 영향을 받는 개인이

나 집단을 말한다. 이해관계자 이론은 1) 이해관계자에 대한 부의 재배분과 2) 이해관계자에 대한 중요한 의사결정권한의 재배분에 관한 이론이다. 기본적으로 기업 활동의 수혜자는 주주(shareholder)가 아니라 이해관계자(stakeholder)여야 하며, 다양한 이해관계자에게 더 많은 의사결정권한이 주어져야 한다는 것이 Freeman의 주장이다. 외형적으로 Freeman의 이론과 주장은 급진적(radical)이며 자본주의의 기본을 부정하는 것처럼 보이지만, 실제로 사람들이 생각하는 것보다 훨씬 Freeman은 자유론자(libertarian)이며 그의 주장은 자유시장론(free market)에 가깝다(Stieb, 2009). 나아가 Freeman은 사회적 책임에 대하여 단순한 사회적 책임 이슈가 아니라 실질적인 전략 이슈를 다루어야 하며, 이해관계자 이슈 중 전략적으로 중요하지 않은 것은 고려하지 않을 수 있다고 주장한다. 그리고 그의 2007년 책의 표지의 글은 다음과 같이 부의 재배분보다는 부의 창출이 더 중요함을 강조하고 있다(Freeman et al., 2007).

기업과 이해관계자 관리에 관한 일반적인 사고는 대체로 가치배분에 관한 질문을 제기한다: 기업 활동의 부담과 혜택을 이해관계자 간에 어떻게 배분할 것인가? 그러나 「Managing for Stakeholders」는 기업경영자들에게 가치창조에 관한 질문을 대신 제기하도록 도와 준다: 어떻게 우리 이해관계자 모두에게 가능한 많은 가치를 창출할 것인가?

이처럼 주주 및 자본가 중심의 시장경제 자본주의 체제에 대한 근본적 도전으로 비추어질 수도 있는 이해관계자 이론을 창시한 Freeman 조차도 이해관계자 간 부의 배분보다는 부의 창출을 강조하고 있으며 이해관계자 관리에 있어서 전략적 접근을 강조하고 있다. 더 나아가 Strand and Freeman(2015)은 CSV가 근본적으로 이해관계자 이론의 재표현(restatement)에 불과하다고 말한다. PK가 CSV

를 이해관계자의 목적과 잘 연계된 기업과 지역사회의 공동 가치창출이라 설명하고 있는데 이 표현은 기업과 이해관계자가 공동의(공유하는) 이해관계를 가지고 있다는 “이해관계의 공동성(jointness of interests)”을 효과적인 방법으로 반복하는 것이다.

한편 지속가능성의 개념에 입각하여 기업은 경제적 성과 뿐 아니라 환경 및 사회적 성과를 동시에 추구하고 보고해야 한다는 TBL(triple bottom line)의 개념이 John Elkington(1997)에 의해 제시되었다. Elkington은 자본주의의 새로운 형태로서 기업이 경제적 이익과 환경의 질 및 사회 정의의 조화를 이루는 방향으로 지속가능성을 실천해야 하며 기업은 이익(profit) 뿐 아니라 사람(people)과 지구(planet)에 관련된 성과를 보고해야 한다고 주장한다. TBL의 영향으로 나이키와 테스코와 같은 기업들이 구매정책을 재검토하고 개도국 공급업체의 윤리기준을 감독하기 시작하였으며 공정무역이 확대되기도 하였다(The Economist, 2009). TBL은 사회 정의 또는 환경의 질 개선을 위해 경제적 이익을 희생하거나 또는 그 반대를 일반적으로 주장하지 않는다. 비록 세 가지 가치의 균형과 조화에 관한 실천적인 기준이나 가이드를 제공하는 데는 실패하였지만, Elkington은 글로벌 이해관계자에 대한 책임 의식을 가지고 TBL 경영과 보고를 통하여 장기적 안목으로 지속가능한 경쟁력을 확보할 것을 주문하고 있다. 이러한 접근을 사회의 압력에 굴복하거나 또는 부의 재배분만을 주장하는 비전략적인 사고라 할 수 없을 것이다.

사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출해야 한다는 개념은 일찍이 Emerson(2003)의 혼합가치(Blended Value)와 Hart(2005)의 지속가능가치(sustainable Value)에서 주장되었다. 혼합가치(blended value) 개념이란 조직과 자본에 의한 가치창출은 사회, 경제 및 환경이라는 세 가지 기본적 가치의 상호작용(interaction)을 통하여 시간을 두

고 이루어지며 경제적 이익 추구하고 사회적 가치창출은 별개로 구분되지 않고 동시에 이루어진다는 주장이다. Emerson의 주장은 그가 설립한 ‘Center for Blended Value’의 웹사이트에 잘 나타나 있다(The Center for Blended Value 2006).

점점 더 실무가, 투자자 및 자선가들이 의도적으로 사회, 환경 및 경제적 가치를 혼합한 전략을 실천하고 있다. ... 기업들은 자신의 활동이 사회와 환경에 긍정적 영향을 미칠수록 주주가치를 증가시키고 (또는 최소한 감소시키지는 않고) 동시에 다양한 이해관계자의 우려에 대응하게 된다는 것을 인식하고 있다. 많은 비영리조직이 경영전략으로부터 경제적 가치를 창출하는 비즈니스 실무를 통합하고 동시에 새로운 벤처와 파트너십을 창조함으로써 그들의 사회적, 환경적 미션을 더 잘 수행할 수 있다는 점을 깨닫고 있다.

일반적인 자선활동이나 또는 NGO 등 비영리조직이 사회적 가치를 창출할 책임을 지는 것과는 달리 영리조직인 기업의 활동에는 사회적 가치 창출이 내재되어 있어 그것을 동시에 달성하여야 한다는 것이다. 따라서 혼합가치 개념도 경제적 가치 창출과정에서 사회적 가치를 창출하고, 또 사회적 가치 창출을 통해서 경제적 가치가 창출되는 상호작용적인 전략적 접근으로 이해할 수 있다.

이와 유사하게 Hart(2005)는 지속가능가치(sustainable value)를 주장하였다. 지속가능가치는 글로벌 지속가능성 달성을 위한 사회적 도전과 기업가치(주주가치)를 연계하여 양자를 동시에 달성하는 win-win 접근방법이다. Hart의 지속가능가치 개념 하에서 지속가능경영전략의 네 가지 핵심 차원이 각각 기업 성과와 가치 창조에 다르게 연계되어 있다. 네 가지 핵심 수단은 오염예방, 제품책임(product stewardship), 청정기술 그리고 BOP(Bottom of the Pyramid)로서 이들의 전략적 조합을 통하여 ‘오염예방-원가와 위험감소’, ‘제품책임-평판과 합법성 제고’, ‘청정기술-혁신과 리포지셔닝’,

그리고 'BOP-성장경로와 궤도의 결정'을 위한 전략과 실무를 전개할 수 있다. 이러한 전략은 단순한 자선이나 창출된 부의 재배분과는 거리가 멀고, 전통적인 전략 수단인 원가절감전략, 위험감소전략, 제품차별화전략, 기술혁신 전략, 비즈니스모델 개발 등을 통하여 사회적 가치를 창출함과 동시에 기업의 이익을 증가시키고자 하는 목적을 가지고 있다.¹²⁾ 지속가능가치 접근방식을 통하여 지속가능한 세상의 실현과 동시에 주주가치의 향상을 달성할 전략과 실무를 확인하고 추구할 수 있다는 점에서, 그리고 지속가능성은 그 자체가 경제적 가치와 사회 및 환경적 가치가 균형을 이루고 동시에 추구되어야 함을 의미한다는 점에서 지속가능가치는 이미 전략적인 접근이라 할 수 있다.

앞에서 Stuart Hart가 BOP를 자신의 지속가능가치 개념적 틀에 포함시켰지만 애초에 BOP는 Prahalad(2004)에 의해 정립되었다. BOP는 전 세계 인구의 70%를 차지하는 빈민층을 새로운 잠재 시장으로 보는 동시에 사회적 가치 창출의 원천으로 본다. BOP는 저소득층에게 경제 주체로서의 능력과 역할을 지원하여 그들의 삶의 질을 향상시키고 동시에 기업은 이윤창출과 사회적 책임을 달성하는 전략적 접근이다. 저소득층에 대한 단순한 자선 사업이나 원조가 아니라 저소득층의 경제적 기반과 소득수준을 향상시킴으로써 기업은 잠재적 거대 시장을 확보하게 되고 기업의 경제적 가치와 지역사회 발전이라는 사회적 가치를 동시에 창출하는 전략이다. 더 나아가 Stuart Hart는 저소득층을 소비자로서가 아니라 비즈니스 파트너 또는 혁신가로 보아야 한다고 주장하였다. 그것이 저소득층과 더불어 가치를 창조해 내는 전형적인 공유가치 전략으로 BOP를 볼 수 있는 또 하나의 이유이다(Hart, 2005).

지금까지 검토한 개념들은 CSR 분야에서 활발하

게 논의되어 왔다. 학자 또는 실무가에 따라서 또는 시기에 따라서 다소 차이가 있기는 하지만 중요한 개념들의 대부분은 비영리조직이 아니라 영리조직인 기업(corporates)의 사회적 책임을 다루어 왔기 때문에 당연히 전략적 대응을 중요하게 생각하였다. 이해관계자이론에서 이해관계자도 전략적 관리의 대상이었으며, TBL이나 혼합가치, 지속가능가치 그 어떤 것도 외부 압력에 못 이겨 수동적으로 사회적 책임을 수행하거나 또는 경영자의 개인적 가치관이나 철학에 의해 사회적 책임을 수행하는 것을 CSR의 본질로 생각하지 않았다. 그들은 Friedman(1970)의 신고전주의 기업관, 즉 '기업의 유일한 사회적 책임은 그 이익을 증가시키는 것이다'라는 시각으로는 변화하고 있는 이해관계자들의 인식과 행동에 전략적으로 대응하지 못한다는 점을 알고 있다. 따라서 진화하는 이해관계자들의 인식과 행동에 전향적으로 대응할 새로운 경영 패러다임이 필요하며, 실패할 경우 기업의 경제적 지속가능성도 보장되지 않는다는 점을 각자 다른 방식으로 주장해 왔던 것이다. 한 걸음 더 나아가 이해관계자의 변화가, 다른 모든 환경변화가 그렇듯이, 기업에게는 혁신을 통한 경쟁우위 및 성장의 기회를 가져다 줄 것이라 역설하였다.

이러한 사실을 알면서도 PK는 CSR이 기업 전략의 핵심으로 활동과 예산 측면에서 전사적인 통합이 이루어지지 않고 CEO의 개인적 가치나 외부의 압력에 못 이겨 착한 일을 하는 것이라고 주장하고 있다. 이는 CSV가 기업의 전사적 전략구조에 통합되어 지역사회와 함께 공동으로 가치를 창출하며 기업의 경쟁력 확보를 위한 핵심적인 전략수단이 된다고 주장하기 위해 의도적으로 CSR을 좁게 해석하고 폄하한 것으로 볼 수밖에 없다. 또한 PK가 자신들의 주장에 명백한 근거로 들고 있는 네슬레 사례는 내용은 다소 다를 수 있지만 Prahalad와 Hart가

12) 다음의 사이트 참조 (<http://www.stuarthart.com/sustainablevalue.html>)

〈표 5〉 CSR 관련 주요 용어 및 개념의 정의 및 전략적 시사점

용어/개념	대표적 출처	정의와 전략적 시사점
이해관계자 이론	<u>Ed Freeman</u> : “Strategic Management: A Stakeholder Approach”(1984) “Managing for Stakeholders”(2008)	<ul style="list-style-type: none"> - 이해관계자(stakeholder)는 기업의 의사결정에 영향을 주거나 그것에 의해 영향을 받는 개인이나 집단 - 이해관계자 이론은 1) 이해관계자에 대한 부의 재배분과 2) 이해관계자에 대한 중요한 의사결정권한의 재배분에 관한 이론임 - 전략적 접근: Freeman은 단순한 사회책임 이슈가 아니라 실질적인 전략 이슈를 다루어야 하며, 이해관계자 이슈 중 전략적으로 중요하지 않은 이슈는 고려하지 않을 수 있다고 주장
지속가능 가치	<u>Stuart Hart</u> : “Capitalism at the Crossroad”(2005)	<ul style="list-style-type: none"> - 지속가능가치(sustainable value)란 글로벌 차원에서 지속가능성 달성을 위한 사회적 도전과 기업가치(주주가치)를 연계하여 양자를 동시에 달성하는 win-win 개념 - 전략적 접근: 지속가능가치 접근을 통하여 지속가능한 세상의 실현과 동시에 주주가치의 향상을 달성할 전략과 실무를 확인하고 추구함
혼합가치	<u>Jed Emerson</u> : “Blended Value”(2000)	<ul style="list-style-type: none"> - 혼합가치(blended value)란 조직과 자본에 의한 가치창출은 사회, 경제 및 환경이라는 세 가지 기본적 가치의 상호작용을 통하여 시간을 두고 이루어지며 경제적 이익 추구하고 사회적 가치창출은 별개로 구분되지 않고 동시에 이루어짐 - 전략적 접근: 자선활동이나 또는 NGO 등 비영리조직이 사회적 가치를 창출할 책임을 지는 것과는 달리 영리조직인 기업의 활동에는 사회적 가치 창출이 내재되어 있어 동시에 달성하여야 함(예, 고용창출, 법인세납부 등)
BOP (Bottom of the Pyramid)	<u>C.K. Prahalad</u> : “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”(2004) <u>Stuart Hart</u> : “Capitalism at the Crossroad”(2005)	<ul style="list-style-type: none"> - BOP은 전 세계 인구의 70%를 차지하는 빈민층에게 경제 주체로서 능력과 역할을 지원하여 그들의 삶의 질을 향상시키고, 동시에 기업은 이윤창출과 사회적 책임을 달성하는 개념 - 전략적 접근: 단순한 자선사업이나 원조가 아니라 저소득층의 경제적 기반과 소득수준을 향상시킴으로써 기업은 잠재적 거대 시장을 확보함으로써 경제적 이익과 사회적 가치를 동시에 창출하는 전략. Hart 교수는 저소득층을 소비자로서가 아니라 비즈니스 파트너 또는 혁신가로 보아야 한다고 주장하였음.
TBL (Triple Bottom Line)	<u>John Elkington</u> : Carnibals with Forks: The triple bottom line of the 21 st century	<ul style="list-style-type: none"> - TBL은 자본주의의 새로운 형태로서 기업이 경제적 이익과 환경의 질 및 사회 정의의 조화를 이루는 방향으로 지속가능성을 실천해야 하며 기업은 이익(profit) 뿐 아니라 사람(people)과 지구(planet)에 관련된 성과(bottom line)를 보고해야 함 - 전략적 접근: 글로벌 이해관계자에 대한 책임 의식을 가지고 장기적 안목으로 지속가능한 경쟁력 확보

주장한 BOP의 이론적 틀과 본질에 있어서 크게 다르지 않다. 그럼에도 불구하고 PK는 BOP를 인정하지 않고 마치 자신들이 전혀 다른 개념인 CSV를 창조해 낸 것처럼 왜곡된 주장을 하고 있다.

4.2 CSR의 개념적 구분

PK의 주장이 “CSR 시대는 가고 CSV의 새로운 시대가 도래했다”고 시사하고 있는 바 그 배경에는

CSR의 개념적 다양성이 한 몫하고 있다. 즉, CSR은 수없이 많은 문헌에서 다양한 의미로 사용되어 왔기 때문에 경우에 따라서는 PK가 주장하듯이 소극적, 반응적(reactive), 자선적(philanthropic), 이익배분적 활동과 이념을 의미하기도 한다. 예를 들면, Carroll(1991)이 CSR 피라미드에서 제시한 네 가지 사회적 책임 중 경제적 책임, 법률적 책임 및 윤리적 책임은 사회적 책임을 더 강조하는 비전략적 접근에 가까우며, 재량적 책임의 경우에도 Carroll은 자선적 활동을 주로 염두에 두고 있었다. 그러나 앞에서 언급한 CSR 사례들에서 보듯이 일반적으로 CSR은 단순히 사회적 책임을 강조하기보다 전략적 접근을 강조하는 적극적 의미를 가진다. 그리고 이미 창출된 이익을 배분하는 데 초점을 두는 것이 아니라 이익을 창출하는 과정에 더 중점을 둔다. 본 연구는 CSR과 CSV와의 관계를 정립하기 위해 CSR의 개념적 구분을 시도한 다음 CSV가 어디에 매핑(mapping)될 수 있는지 보여주고자 한다.

4.2.1 전략적 CSR과 비전략적 CSR

비전략적 CSR은 동기나 추진방법이 비전략적인 활동으로 기부 등 자선활동과 우리나라 기업들의 사회공헌활동의 많은 부분이 여기에 해당된다. 세계적으로 1980년대 이전의 CSR은 사회적 책임을 기업의 재무성과(경제적 가치)와 연계시키지 않았으며 따라서 CSR 활동에 전략적인 사고는 거의 고려되지 않았다고 할 수 있다. 그 당시 CSR은 주로 외부적 요인과 사회의식에 의한 동기에 의해 수행되었으며 기업의 경제적 가치창출과 연계되지 않았다. 비록 1970년대에 CSR과 CSP(Social Responsibility Performance)가 논의의 대상으로 부상하였지만(Carrol and Shabana 2010) 여전히 CSR을 통한 경제적 가치창출에 초점이 두어지지 않고 대신에 사회적 명분에 대한 기업의 지원을 의미하는 자선적

CSR이 주류를 이루었다. 1980년에는 CSR 활동의 재무적 성과에 관한 연구가 붓물을 이루었으며 기업 윤리와 이해관계자이론의 개념이 활발한 논의의 대상이 되었다. 이 시기 CSR의 재무적 성과에 대한 연구가 활발하게 진행된 것은 전략적 CSR의 태동을 의미하는 것이었다. 그러나 Carroll(1991, p.42)의 CSR 피라미드에서 보듯이 기업의 내재적인 책임인 경제적 및 법률적 책임과, 관습적인 기대 수준인 윤리적 책임보다 더 상위에 있는 재량적 책임조차도 주로 자선을 의미하는 것이었다. Carroll(1991)의 자선적 책임은 '기업이 선택한 기업시민이 되기를 원하는 사회의 기대에 부응하는 활동'을 의미한다. 그는 경제적 및 법률적 책임은 요구사항이며, 윤리적 책임은 기대되는 항목인 반면, 재량적 책임(즉, 자선적 책임)은 바람직한 것이라고 말한다. 자선적 CSR은 전략적 CSR과는 달리 CSR 활동을 통한 장기적 경제가치의 향상을 명시적으로 조직 의사결정 구조에 포함시키지 않는다. Lee et al(2008)에 의하면 1990년대 후반에 이르러서 CSR이 경영전략 문헌과 결합되기 시작했고 시장에서의 성과와의 관계가 더욱 명확해졌다.

그러나 모든 자선적 CSR이 비전략적이라 할 수는 없다. '자선'과 '전략적'이란 용어의 정의에 따라 달라지겠지만 자선적 CSR을 전략적 목적으로 수행하여야 한다는 견해도 있다. 예를 들면, Porter and Kramer(2002)는 기업이 자선활동을 하되 경제적 이득과 사회적 혜택 간에 이해관계의 일치(convergence of interests)가 일어나는 사회적 명분에 초점을 맞추면 경쟁우위를 얻을 수도 있다고 주장한다. 또한 Bruch and Walter(2005)는 기업들이 시장 즉 외부의 요구 및 이해관계자의 기대와 내부 역량의 결합을 통하여 경쟁우위를 제고하기 위해 자선활동을 할 수 있다고 말한다. 그 뿐 아니라 자선 활동은 기업의 합법성(legitimacy)과 평판(reputation)을 제고하기도 한다(Chen et al., 2008). Porter and

Kramer(2002, p.66)는 더 나아가 기업이 어떤 활동을 어떻게 잘 할 것인지 안다면 자선활동과 경쟁우위는 상호 강화작용을 하는 선순환을 만들 수 있다고 주장한다. 결론적으로 자선적 CSR은 비전략적으로 이루어지는 경우가 많지만, 기업의 조직 의사결정 과정에서 경제적 가치창출과 경쟁력 향상을 목표로 이루어지는 자선활동은 전략적 자선활동이라 할 수 있다.

4.2.2 배분적 CSR과 과정적 CSR

CSR에 대한 오해 중 하나가 CSR은 이미 창출된 이익을 배분하는 데 관한 이슈라는 것이다. PK도 CSV가 이익을 창출하는 데 기여하는 반면 CSR은 이익극대화와는 별개이며 이미 창출된 이익의 재배분에 관한 이슈라고 주장하고 있다. 이처럼 이미 창출된 이익의 재배분에 관한 이슈를 '배분적 CSR'이라 할 수 있다. 그러나 실제로 이익의 창출과정, 즉 기업 경영에 관한 의사결정의 모든 과정(달리 표현하면, 가치사슬의 전과정)에서 CSR 이슈는 발생되며 어디에서든 전략적 접근을 통하여 사회적 가치와 함께 경제적 가치를 창출해 낼 수 있다. 예를 들면, 구매의사결정 과정에서 공급업체들과의 상생경영을 통하여 기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성할 수 있으며 그 결과 품질 및 생산성 향상을 통한 이익의 증가를 가져올 수 있다. 또한 종업원에 대한 근로조건 및 복지혜택의 향상을 통하여 종업원 만족도 향상과 생산성 증대를 통한 이익증가를 가져올 수도 있다. 소비자와의 관계에서도 기업이 혁신을 통한 제품개발로 소비자에게 혜택을 주는 동시에 매출증대로 인한 이익창출을 기대할 수 있다. 이외에도 지역사회, 소비자, 환경문제, 인권, 지배구조 등 CSR이 다루고 있는 이슈는 이익배분에 초점을 맞추는 것이 아니라 기업경영의 과정, 즉 이익창출과정에 관한 '과정적 CSR' 이슈이다.

이 모든 사례는 CSR이 본질적으로 전략적 접근

을 통한 이익창출과 관련된 이슈를 다루고 있다는 점을 보여주고 있다. 본 논문의 앞부분에서 설명한 Freeman(1984)의 이해관계자 이론에서도 이미 창출된 부의 재배분이 아니라 이해관계자의 총합적인 부의 극대화를 추구하는 것이 핵심이라고 말하고 있다. 한편 이미 창출된 이익을 재배분하는 것은 모든 전략적 CSR이 고려되고 난 후의 결과물로서 이익을 배분하는 이슈로 봐야 하며 이는 비전략적 자선활동에 가깝다. 이미 창출된 이익을 비전략적 자선활동에 사용하는 것은 '배분적 CSR'이라 할 수 있다. 물론 앞에서 언급하였듯이 자선활동도 전략적 고려가 반영되어야 한다고 주장하는 학자들이 많이 있지만 배분적 CSR의 경우 이익 배분은 외부 이해관계자와 주주 간에 이익을 배분하는 제로섬 게임이 될 것이다. 예를 들면, 지역사회의 압력에 못 이겨 기부활동을 하는 경우 주주가치는 감소하는 반면 지역사회 주민의 부는 증가하는 결과를 가져올 것이다. 이 경우 전체적인 이해관계자의 부의 총합은 변함이 없지만 한 그룹의 이해관계자(주주)의 가치가 감소한 만큼 다른 그룹의 이해관계자(지역사회 주민)의 가치가 증가하는 결과를 가져오게 된다. 또는 국가의 강제적 법규에 의해 일방적으로 그리고 반응적으로(reactive) 오염물질 처리장치에 지출을 해야 하는 경우 환경의 질이 좋아져서 지역사회와 후세대(next generations)는 혜택을 받겠지만 그만큼 주주가치는 감소할 것이다. Carroll(1991)의 피라미드 모형에서 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임 등의 기본적인 구성요소 역시 이익배분보다 이익창출과정에서의 이슈를 제기하고 있는 것이다. 다만 피라미드의 상단에 있는 재량적 책임은 기업의 비전략적 자선활동을 의미하여 배분적 CSR의 개념에 속한다 할 수 있다.

4.2.3 반응적 CSR과 전향적 CSR

이해관계자의 압력에 소극적으로 대응하는 CSR

활동은 반응적(reactive)인 반면 미래의 이해관계자 동향을 미리 예측하고 이를 준비하는 CSR 활동은 전향적(proactive)이다. 양자 모두 이해관계자의 변화에 대한 대응임에는 동일하나 전향적 CSR이 일반적으로 전략적인 대응에 가깝다. 특히 환경경영분야에서 전향적 대응의 중요성은 강조되어 왔는데 그것은 전향적 대응이 기업의 원가절감과 위험감소로 이어질 수 있기 때문이다. Berman et al. (1999, p.489)은 '환경이슈에 대한 전향적 대응은 현재와 미래의 규제비용을 감소시키고 효율 향상과 운영비 절감을 가져 온다'고 서술하고 있다.

4.2.4 암묵적 CSR과 명시적 CSR

Matten and Moon(2008)은 국가별로, 예를 들면 미국기업과 유럽기업 간, CSR 활동이 다른 이유를 설명하기 위해 제도이론(institutional theory)에 입각해서 암묵적(implicit) CSR과 명시적(explicit) CSR 개념을 소개하고 그 차이를 설명하고 있다. Lee(2008)는 CSR의 발전과정을 검토한 논문에서 CSR 이론은 명시적으로 규범적이며 윤리지향적 주장에서 암묵적으로 규범적이며 성과지향적인 경영학적 연구로 발전해 왔다고 주장하고 있다. 암묵적 CSR은 보다 광범위한 공식·비공식 조직 내에서 사회의 관심사(interests)와 우려(concerns)에 대한 기업의 역할을 강조한다. 암묵적 CSR 실무는 보통 기업이 이해관계자 이슈를 다룰 강제적인 관습적 의무(requirement)로 나타나고, 개별적이 아닌 집합적인 용어로 기업담당자의 적절한 의무를 정의하는 가치, 규범 및 규칙으로 구성된다. 반면 명시적 CSR은 어떤 사회적 관심사(interests)에 대한 의무를 떠안고 또 명확히 표현하는 기업의 정책을 말한다. 명시적 CSR 실무는 보통 사회적 가치와 기업

가치를 결합하여 기업의 사회적 책임의 일부분으로 인식되는 이슈를 다루는 자발적 프로그램과 전략으로 구성된다. Matten and Moon(2008)에 의하면 제도적 환경의 차이로 유럽 기업은 주로 암묵적 CSR의 접근을 하는 반면에 미국 기업은 명시적 CSR 접근을 한다. 그리고 최근에는 명시적 CSR 접근을 택하는 유럽 기업이 증가하고 있다.

4.3 CSR, 전략적 CSR 및 CSV의 관계

4.3.1 CSR과 CSV

CSR은 앞에서 구분한 다양한 활동을 모두 포함하는 광범위한 개념이다. 따라서 CSV는 CSR의 다양한 정의와 개념 중에 하나로 볼 수 있다. 기업의 CSR 활동은 경영자의 개인적 가치관이나 철학에 의해 이루어지기도 하고, 기업 내·외부 이해관계자의 압력에 대한 대응으로 수동적·소극적으로 수행되기도 한다. 그러나 경영자의 개인적 가치에 의해 추진되는 CSR 활동이라고 반드시 비전략적 자선활동만을 의미하지는 않는다. 환경경영전략의 유명한 성공사례로 꼽히는 파타고니아사의 CEO인 이본 추이나드(Yvon Chouinard)는 철저한 환경론자로서 기업 경영의 최우선순위를 환경적 지속가능성에 두고 있다. 그는 철저한 환경가치 우선의 전략적 접근으로 환경적 가치와 경제적 성공을 동시에 달성하였다(Casey, 2007). 그러나 일반적으로 경영자 개인의 가치관이나 외부 이해관계자의 강제적 압력에 못이겨 이루어지는 CSR 활동은 win-win 상황을 창조해 내는 전략적 CSR이 아니거나 또는 실패하기 쉬운 사례라 할 수 있다.¹³⁾

그러나 21세기 들어서 기업들의 CSR 실무와 학계의 CSR 연구가 활발히 진행되고 또 이해관계자

13) Malden Mills사는 종업원에 대한 소유주/경영자의 사회적 책임의식이 철저하였기 때문에 오히려 파산에 빠지게 된 CSR 전략의 실패사례이다. Martin, R. The Virtue Matrix. Harvard Business Review. Vol.8 No.3 March 2002. pp.68-75

의 영향력이 강해질수록 CSR 활동은 전략적 동기와 전략적 수단으로 수행되는 경우가 많아졌으며 앞서도 설명하였듯이 심지어 기부 등 자선활동에 있어서도 전략적 접근의 중요성을 강조하는 학자들이 많아지는 상황이 되었다. 이런 역사적 배경에서 CSV의 출현은 당연한 현상이라 할 수 있으며, CSV는 CSR의 전략적 접근의 가장 대표적인 성공사례의 한 전형을 보여 준다. 다시 말하면, CSR이 초기에 비전략적, 자선적 접근을 하다가 20세기 말 경부터 전략적, 전략적으로 전환하기 시작했으며 최근에는 CSV를 통하여 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 공유가치의 개념이 강조되기 시작하였다. 결론적으로 CSV는 전략적 접근과 비전략적 접근을 모두 아우르는 포괄적 구조(umbrella constructs)이며 당연히 CSV도 그 중 하나의 지향성(orientation)을 갖는 개념이라 할 수 있다.

4.3.2 전략적 CSV와 CSV

CSV는 다양한 의미와 수단을 가지는 CSR 영역에 속하지만 비전략적·자선적 CSR이 아니라 전략적 CSV이며, 배분적 CSV이 아니라 과정적 CSV이라 할 수 있다. 그리고 CSV는 이해관계자의 압력에 소극적으로 대응하는 것이 아니므로 전향적 CSV이다. 마지막으로 CSV는 사회적 관심사에 대한 책임을 명백히 천명하므로 암묵적 CSV이라기보다 명시적 CSV이라 할 수 있다. 이를 부연해서 설명하면 다음과 같다.

첫째, 점점 강해지는 사회적 욕구에서 시장을 발견하고 그 욕구의 충족을 통해 사회적 가치와 동시에 기업의 경제적 가치를 창출한다는 점, 그리고 이러한 공유가치 창출의 과정이 가치사슬의 전과정에서 일어나고 있다는 점 등은 CSV가 비전략적·자선적 CSV이 아니라 전략적 CSV임을 명백히 보여주고 있다.

둘째, 이해관계자들과의 제로섬게임을 통해 한 이해관계자의 부(wealth)를 다른 이해관계자에게 이전하는 것이 아니라 가치사슬의 전과정에서 다양한 이해관계자들의 총합적인 가치, 즉 공유가치를 창출하고 극대화하는 경영수단과 이념을 표방하므로 CSV는 배분적 CSV이 아니라 과정적 CSV이다.

셋째, CSV는 이해관계자의 압력에 소극적으로 대응하는 것이 아니라 적극적으로 사회적 욕구(societal needs)를 찾아내어 그것으로부터 시장기회를 만들어 내므로 반응적 CSV이 아니라 전향적 CSV이다.

넷째, 저소득층의 사회적 욕구에 대한 사회적 책임을 명시적으로 받아들이고 그 충족을 통한 사회적 책임의 완수와 경제적 가치를 창출한다는 기업의 정책을 표방하므로 CSV는 명시적 CSV이라 할 수 있다. 명시적 CSV로서 CSV는 사회적 가치와 기업 가치를 결합하여 기업의 사회적 책임의 일부분으로 인식되는 이슈에 대응하는 전략적 수단과 프로젝트로 구성된다.

이처럼 CSV는 기존의 CSR 논의의 개념적 틀에 잘 매핑(mapping)되는 전형적인 전략적 CSV의 한 유형이라 할 수 있다. CSV가 CSV가 아니라고 주장하는 순간 PK는 CSV의 역사적·이론적 논의의 틀에서 벗어나게 되고 자신들이 주장하고 싶었던 자본주의의 본질적 문제점과는 무관한 영역으로 빠져들게 된다. CSV가 전략적 접근의 한 극단적인, 그렇지만 성공적인, 사례를 보여 주고 있지만 그것이 여전히 CSV 영역의 논의와 이슈라고 주장하는 근거는 기업의 경제적 가치(또는 경제적 지속가능성)와 사회적 가치(또는 사회적 지속가능성) 간의 관계를 다루는 포괄적인 학문영역을 CSV이라고 부르는 데 대부분의 학자들이 동의하고 있다는 점이다. 사회적 가치와 경제적 가치의 관계는, PK가 현재의 자본주의가 벗어나기 어려운 교착상태에 빠져 있다고 매도한 바와 같이 상충관계(trade-off)일 수도 있고, 또는 혼합가치(Emerson), TBL(Elkington),

지속가능가치(Hart), 그리고 공유가치(Porter & Kramer) 등과 같은 조화, 균형 또는 상승작용을 하는(synergistic) 관계일 수도 있다.

역사적으로 CSR은 신고전주의 시장경제에 대한 반성과 이에 대한 이해관계자들의 조직적 권리신장 운동에서 비롯되었다는 점을 고려하면 CSV가 CSR과는 다른 패러다임이라 주장하는 순간 자본주의의 구조적인 문제나 사회책임과는 무관한 단순한 경영 전략 수단으로 전략하게 된다.¹⁴⁾ 그럼에도 불구하고 PK가 CSV개념이 자본주의 경제체제에 대한 대안인 것처럼 주장하는 것은 개념적 모순이며, 오히려 앞에서 언급한 많은 사회 문제, 즉 중업원, 협력업체, 지역사회, 소비자, 환경문제, 인권, 지배구조 등과의 관계를 소홀히 하게 되어 CSR, 지속가능성, 이해관계자 이론 등의 핵심과 자본주의 경제체제의 근본적 문제점의 해결에서 멀어지고 있으며 단편적인 경영전략적 접근의 방안을 제시하고 있다는 한계를 가진다.

V. CSV의 전략적 활용과 가치

CSV는 전형적인 전략적 CSR로서 훌륭한 경영 전략의 전형으로 인정할 수 있으며, 기업이 CSR의 실

행전략으로 추구할 가치가 있고 또 달성해야 하는 바람직한 목표일 수 있다. 다만 CSV의 실행에 있어서 고려해야 할 요소들은 다음과 같다:

첫째, PK는 CSV가 BOP와는 달리 저개발국 뿐 아니라 선진국의 저소득층도 대상으로 한다고 주장한다. 공유가치의 본래 목적을 생각하면 틀린 말은 아니나 새로운 시장의 발견이라는 측면에서 CSV와 BOP는 본래의 취지대로 아시아, 아프리카, 중남미 등의 저개발국가를 대상으로 시장을 창출할 기회가 더 많다. 그것은 Yunus가 창출한 Grameen Bank의 소액금융(microfinance) 모형이 파키스탄에서는 성공했지만 민간은행의 선진국형 수익모델로 발전하지 못한 데서도 확인된다.¹⁵⁾ 따라서 한국 기업의 글로벌 CSR 전략에 있어서 저개발국 수출시장의 개척이나 저개발국과 관련한 구매, 생산 및 유통 등의 가치사슬에 CSV의 개념을 적용하는 것은 바람직할 수 있다. 하지만 일반적인 경영전략이나 전략적 CSR 분야에서 일상적으로 발생하는 win-win 상황을 모두 CSV라 주장하는 오류를 범해서는 안 된다.

둘째, 모든 업종에서 CSV의 성공가능성이 다 동일한 것은 아니다. 네슬레의 사례에서 보듯이 식품업종은 네슬레의 사례를 벤치마킹할 여지가 많으며, 소비자와 주민의 보건(힌두스탄 유니레버와 P&G의 PUR),¹⁶⁾ 농업과 통신의 결합(툼슨로이터), 금융과 식품의 결합(그라민-다농) 등의 업종에서 CSV 모

14) 신고전주의 시장경제의 구조적 문제점이 결국 이해관계자 이론과 CSR의 발전을 촉진하였으며 그 구조적 문제점은 환경문제와 자원이 고갈과 직결된 시장의 실패, 사회문제와 결부된 배분의 불평등으로 요약된다. 1987년 UN 보고서인 "Our Common Future"에서 제시한 지속가능발전(sustainable development)도 이러한 문제의식에서 출발하여 환경과 사회적 측면을 고려한 경제발전을 대안으로 제시한 것이다. World Commission on Environment and Development, 1987, Our Common Future, Oxford University Press, Oxford

15) 소액금융의 대표적 사례인 Accion은 미국을 포함한 수십 개국의 국가에서 성공적으로 소액금융을 운영해 오고 있지만 Accion은 비영리기관이다. 그러나 소액금융은 일반적인 영리은행의 수익모델로 선진국에서 성공하지 못했다. Yunus의 Grameen Bank에 대해서는 다음의 자료 참조(Chhabara, Rajesh. "Microfinance - Banking on the Poor," Ethical Corporation, December 15, 2008: <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=6263>, Special Report, "Taking Tiny Loans to the next level," Business Week, November 27, 2006: http://www.businessweek.com/magazine/content/06_48/b4011089.html).

16) 전세계 10억 이상의 인구가 안전한 식수 부족을 겪고 있으며 1년에 180만 어린이가 오염된 물로 인한 설사로 사망하는 사회적 문제를 해결하기 위해 P&G Health Science Instituterk 미국 질병통제예방센터가 개발한 정수약제인 PUR(purifier of water)의 성공사례이다. P&G의 전략적 CSR 성공사례이며 이를 지역 사업자들에게 사업기회를 제공해 줌으로써 지역사회의 발전에도 기여하였다. Farid Baddache(UNDP, Growing Inclusive Markets), "Case Study: Proctor & Gamble, Providing safe drinking water to the poor" September 2007.

형이 성공할 가능성이 높다. 그리고 생산재나 자본재 생산업체보다는 소비재 생산업체가 더 CSV 모형에 더 적합하다. 왜냐하면 CSV의 본질이 저소득층의 욕구를 충족시킴으로써 시장과 경제적 가치를 창출하는 것이기 때문에 기본적인 생활필수품 중심으로 시장이 형성되어야 하기 때문이다. 결론적으로 네슬레의 CSV 사례를 벤치마킹하여 성공할 수 있는 업종이 무엇인지 그리고 성공할 수 있는 환경 및 여건을 면밀히 분석하여 접근하여야 한다.

셋째, 다양한 산업의 결합을 추구하여야 한다. 농업, 제조업, 금융, 교육훈련, 통신, 유통, 물류 등 다양한 산업이 결합되어 저개발국의 기본적 삶의 질을 향상시킬 수익모델을 만들어야 한다. 소액금융과 유통이 결합한 힌두스탄 유니레버의 샷티 프로젝트, 소액금융과 식품기업이 결합한 다농사의 그라민-다농 프로젝트, 모바일 폰을 이용한 금융거래 지원 시스템인 보다폰 사의 M-Pesa, 기상, 곡물가격정보, 농업컨설팅제공 서비스와 통신이 결합한 톰슨로이터사의 사례 등은 다양한 산업의 결합이 창출하는 시너지효과를 보여준다. 물론 이 과정에서 클러스터가 잘 형성되어 있는 지역에 입지를 하거나 또는 필요한 경우 클러스터 형성을 주도할 수도 있다. 다만, 지역 클러스터의 형성은 많은 시간과 투자가 필요하며 정부와의 관계, 기타 제도와 사회적·자연적 환경 등 고려해야 할 요소가 많아 PK가 주장하는 것만큼 쉽게 성공할 수는 없다는 점을 잊지 말아야 한다.

넷째, CSV 전략을 실행하여 공유가치를 창출하는 것은 바람직한 일이지만 CSV를 추구한다고 적극적으로 홍보하는 것에는 조심해야 한다. 즉, 실행전략으로서 CSV는 긍정적 가치를 창출할 수 있으나 커뮤니케이션 전략으로서 CSV는 위험을 내포하여 부정적 가치를 창출할 수 있다. 이것이 선진국의 CSR 선도 기업들의 CSV 활동이나 그들의 영업활동에 공유가치가 내재되어 있음에도 불구하고 이러한 전략적 접근을 이해관계자들에 대한 커뮤니케이션, 즉 홍보

에는 적극적으로 활용하지 않고 있는 이유 중 하나일 수 있다. 기업이 CSR을 전략적으로 추구하는 것과 전략적으로 추구하고 있다는 것을 적극적으로 홍보하는 것과는 다르다. 네슬레사의 CEO 크리스찬센이 지적한 바와 같이 CSV로 전략적 CSR을 성급하게 포장하는 전략이 그린와싱(greenwashing)으로 비치거나, 진정성(integrity)의 결여로 인식될 위험이 있다(Christiansen, 2014).

이러한 주장은 한국 기업에게 시사점을 주고 있다. 한국의 기업 중 경제적 책임의 소홀, 법규위반, 비윤리적 경영관행을 보이는 많은 기업들이 자선과 기부 활동으로 구성된 소위 사회공헌활동을 통하여 책임 있는 기업시민(responsible corporate citizenship)으로서 이미지를 구축하려 하는 경우가 많다. 그렇게 함으로써 기업이 합법성을 확보하거나 또는 평판 구축을 통한 무형자산 가치를 창출하려고 하는 것이다. 불법행위와 비윤리적 행위로 사회적 물의를 일으킨 후에, 특히 지배구조와 경영권 승계, 협력업체나 노조와의 관계, 소유주 일가의 비윤리적 일탈행위 등으로 사회문제를 일으킨 후 사회공헌활동을 강화하는 패턴을 보인다는 것을 이해관계자들이 경험적으로 알고 있다. 그 경우 사회공헌활동의 효과는 어떻게 나타날까?

귀인이론(attribution theory)에 의하면 이해관계자들은 기업의 CSR 활동에 대해 그 동기를 추론하게 되며 그 동기추론(attribution)에 따라 CSR 활동에 대한 평가가 긍정적이거나 부정적으로 나타난다. 일반적으로 이해관계자들은 기업의 CSR활동에 대해 내적 귀인을 하거나 외적 귀인을 하게 되는데, 내적 귀인의 경우 보다 나은 사회를 만들려고 하는 선한 동기로 해석하여 긍정적 영향을 미치지만, 기업의 이미지 개선이나 판매증가 등과 같은 외부적 요인을 동기로 파악하는 외적 귀인을 하게 되면 CSR 활동이 오히려 부정적 영향을 미칠 수 있다. Bae and Cameron(2006)에 의하면 기업에 대한 이해관계

자들의 과거 평판이 자선적 메시지에 대한 인식과 기업에 대한 태도에 영향을 미친다. 즉, 이해관계자들은 자선적 기부활동에 대해서 과거 평판에 따라 다른 태도를 보이는데 과거 평판이 좋은(나쁜) 기업의 자선활동에 대해서 상호 호혜적 동기에 대한 낮은(높은) 의심을 가지게 만들며 그에 따라 과거 평판이 이해관계자의 태도에 긍정적(부정적) 영향을 미친다는 것이다. 이 연구는 한국 기업들이 여러 가지 CSR 이슈로 사회적 문제를 일으켜 평판이 악화되었을 때 자선적 CSR 활동을 하는 것이 오히려 기업에 대한 이해관계자들의 인식과 태도를 악화시킬 가능성이 있음을 시사한다.

나아가 기업이 표방하고 있는 사회적 동기와 달리 실제로 기업의 이익을 위한 행위라고 추론하는 경우에(firm-serving attribution) 기업의 평판이 낮아진다. 기업이 사회적 후원(sponsoring)을 하면서 자신의 이익(firm-serving benefits) 추구 동기가 현저함에도 불구하고 순수한 공공의 이익을 위한 동기라고 외부적으로 공공연히 주장하는 경우에 소비자들의 평가가 가장 부정적이라고 보고하고 있다(Forehand and Grier, 2003). 귀인이론에 의하면, 진정성(integrity)을 가지고 전략적 CSR 접근을 모색해 온 대부분의 선도 기업들에 비해 CSV를 강조함으로써 CSV를 통한 경제적 가치 창출을 상대적으로 더 부각시키는 커뮤니케이션 전략이 CSR 활동의 동기에 대한 회의론을 불러 일으켜 오히려 역풍(backfire)을 맞을 수 있다. 특히 평소에 사회적 책임과 관련해서 부정적 이미지를 가지고 있는 기업이나 최근에 CSR 이슈로 사회적 지탄의 대상이 된 기업의 경우 CSV의 강조는 전형적인 그린와싱(greenwashing)으로 비춰질 수 있다.

VI. 결론 및 제언

Porter and Kramer(2014)는 자신들의 "Creating Shared Value" 논문이 독창성을 결여하고 있다는 Crane et al.(2014)의 비판에 대해 "우리의 논문이 발간된 결과 전세계에서 대기업과, 중소기업에서 모두 상당한 변화를 가져왔다는 점을 고려할 때 (Crane et al.의 비판은) 혼란스럽다"고 말하고 있다. 그들은 Jed Emerson의 혼합가치, Stuart Hart의 상호가치(mutual benefit), Prahalad의 BOP, 그리고 John Elkington의 저서와 기타 다른 저자들의 개념들을 언급하면서 그들의 중요한 공헌을 인정하지만 Harvard Business Review의 편집 방식상 그들의 공헌을 인용할 수 없었다고 말하고 있다. 그 변명에 대해 Crane et al.(2014)은 "우리는 주로 CSV가 전략적 CSR, 사회적 혁신 및 제도적 이해관계자이론과 놀랄 정도로 유사하다는 데에 초점을 두고 논문을 썼는데 Porter and Kramer(2014)의 답변에는 이들 중 어떤 것에 대해서도 인정하지 않고 있다."고 다시 비판하고 있다. Strand et al.(2015, p.9)이 말했듯이 "...Michael Porter의 명성이 가지는 화력(firepower) 덕분에, (공유가치와 이해관계자이론 등) 중요한 논의를 이전에 없던 수준까지 끌어올리는 데 도움이 되었다." 그리고 "논쟁의 여지는 있지만, CSV 논문의 출판은 전략경영의 언어와 관심이 경쟁(competition)과 우위(dominance) 등의 전통적 초점에서 벗어나 협력과 상호 호혜적 가치창출로 옮겨가는 조짐(promise)을 제시했다." 말하자면 PK가 CSR 연구에 큰 공헌을 한 것은 대부분의 학자와 실무자들이 인정하고 있다.

본 논문도 PK가 전혀 가치 없는 논문임을 주장하지 않는다. 앞서도 설명하였듯이 PK는 학계와 실무계에 CSR 이슈에 대한 전략적 접근의 중요성을 확실히 제시했다는 점에서 CSR 논의에 큰 기여를

하였다고 생각한다. 하지만 CSV의 개념이 CSR과는 다르다고 주장하며 CSR의 전략적 가치를 부정하고 있다는 점과 CSV가 CSR 또는 지속가능경영 분야의 새로운 패러다임이라 주장하는 PK의 논리적 모순을 지적하고 학계와 실무계의 진지한 성찰과 논의를 촉진하고자 하는 것이 본 논문의 목적이다. 특히 학계의 연구가 빈약하여 실무에 대한 방향제시가 없는 상황에서 CSV를 커뮤니케이션 전략에 맹목적으로 사용하고 있는 한국 기업들의 전략적 실패 위험을 지적하고자 하는 것이다.

본 논문의 내용을 요약하면 다음과 같다:

첫째, 공유가치는 다양한 학문 분야에서 사용되고 있으며 경영학 분야에서도 서로 다른 의미로 사용되고 있는 일반적인 용어이며, PK가 만들어낸 용어와 개념이 아니다.

둘째, 사회적 가치와 경제적 가치 간의 관계에 있어서 전통적인 CSR이 비전략적인 접근이라는 PK의 주장은 자신들의 CSV를 애써 새로운 개념으로 포장하고자 하는 성급함에서 비롯된 오류이다.

셋째, CSV는 본질적으로 전략적 CSR의 한 유형이며, CSR 또는 지속가능경영 분야에서 논의되었던 이전의 많은 개념과 이론에 그 기초를 두고 있다. 따라서 “CSR 시대는 가고 CSV 시대가 도래하였다”는 등의 표현은 잘못된 표현이다.

넷째, 그럼에도 불구하고 전략적 CSR, 공유가치, 기존의 다른 CSR 관련 이론 및 개념과의 관계 등에 관한 논의를 가속화하였으며, 경영전략의 개념적 틀과 수단을 CSR 논의에 적용하여 설명함으로써 CSR 분야의 이론적, 실무적 발전에 기여한 바가 크다.

다섯째, 한국 기업이 지나칠 정도로 CSV에 매료되어 있는 것은 지금까지 전략적 CSR 활동을 성공적으로 해 오지 못했기 때문이다. 즉, 소위 사회공헌 활동에 엄청난 금액을 투입하고서도 공유가치의 창출은 고사하고 Carroll and Shabana(2010)가 제시한 바와 같은 CSR 전략을 통한 성공사례의 기본

적 기대효과인 원가절감과 위험감소, 경쟁적 비교우위 획득, 평판과 합법성 확보, 상승작용을 통한 윈-윈(win-win) 성과를 가져온 대표적인 사례를 만들어 내지 못한 데서 오는 실망감이 크게 작용한 것으로 보인다.

여섯째, 기존의 CSR 전략의 실패를 CSV가 해결해 주지는 않는다. 본 논문이 보여 주고 있듯이 결국 CSV는 전략적 CSR의 한 유형이며 기존의 전략적 CSR에 실패한 기업이 CSV에 성공하리란 보장은 없다. 그리고 이미 공유가치의 개념은 많은 CSR 문헌에서 사용되어 왔으며 많은 기업이 실무에서 추구해 왔다. CSR 전략의 성공은 기업의 경영전략의 성공이지 전략적 접근 방법의 명칭이나 포장과는 관계가 없다. 오히려 외부 커뮤니케이션에 있어서 CSV를 지나치게 강조하는 것은 진정성(integrity)을 가지고 사회적 가치에 기여하려고 하는 것이 아니라 사회적 가치를 이용한 전략적, 경제적 이익추구에 더 중점을 둔다는 비판을 받을 위험도 있다.

CSR은 기업이 사회에 미치는 영향에 대한 책임의 인식과 반성에서 출발되었으며 사회 공헌과 사회 가치 창출에 노력하는 진정성(integrity)과 혁신(innovation)이 CSR 전략 성공의 핵심임을 명심하여야 한다. 그리고 최소한 경영학 분야에서 전략을 논하는 CSR 연구 분야와 실무에서 사회적 책임 이행을 위해 기업의 경제적 지속가능성을 희생해도 된다고 주장한 학자나 실무가는 아무도 없다. 김종대(2015)의 표현에 의하면, 한국 기업들에게 “지금은 ‘CSR vs. CSV’와 같은 이름붙이기 게임(naming game)을 할 때가 아니다. 기업이 CSR 기초로 돌아가 진정성을 가지고 CSR 전략을 실행하며 지속가능성 위험을 효과적으로 관리하고 새로운 수익모델을 창출하여 전략적 CSR의 성공사례를 만들어 나가야 한다.”

참고문헌

- 김경목(2014), “공급 네트워크에서의 공유가치 창출(CSV),” **지식경영연구**, 15(3), 189-208.
- 김종대, “선진기업들 언급조차 안하는 CSV - 한국은 왜 열광하는가,” **조선일보**(2015.4.14.).
- 박진수, 박광태(2015), “대기업과 중소기업의 협력방안-공유가치창출(CSV) 관점을 중심으로,” **생산성논집**, 29(2), 253-275.
- 윤각, 류지영(2014), “CSR신뢰가 고객충성도에 미치는 영향에 관한 이중매개효과모형: CSV인식과 기업태도, 소비자-기업 동일시의 역할,” **광고학연구**, 25(6), 7-26.
- 조상미, 이재희(2015), “다이아몬드 모델을 이용한 공유가치창출(CSV) 전략에 관한 연구: 삼성전자를 중심으로,” **Korea Business Review**, 19(3), 35-58.
- 천혜정, 김시월, 이동일, 이지현(2014), “공유가치창출을 위한 기업의 역할 변화와 소비자 참여,” **소비자학연구**, 25(3), 1-19.
- 최재백, 이진춘(2015), “창조적 공유가치가 공급자-구매자 관계에 미치는 영향,” **의사결정학연구**, 23(1), 143-160.
- 삼성전자, 2014 지속가능보고서.
- 한국경제인연합회, 2014, 2014년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서.
- 현대자동차, 2014 지속가능보고서.
- Baddache, F.(2007), “Case Study: Proctor & Gamble, Providing Safe Drinking Water to the Poor,” *UNDP, Growing Inclusive Markets*.
- Bae, J., and G. T. Cameron(2006), “Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving,” *Public Relations Review*, 32, 144-150.
- Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha, and T. M. Jones(1999), “Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance,” *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Business Week(2006), “Taking Tiny Loans to the next level,” *Business Week*, November 27, 2006, press release. (http://www.businessweek.com/magazine/content/06_48/b4011089.html).
- Bruch H., and F. Walter(2005), “The key to rethinking corporate philanthropy,” *MIT Sloan Management Review*, 47, 48-56.
- Carroll A. B.(1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons*, 34(4), 37-48.
- Casey, S.(2007), “Patagonia: Blueprint for green business,” *Fortune*, May 29, 2007.
- Chen J. C., D. M. Patten, and R. Roberts(2008), “Corporate charitable contributions: a corporate social performance of legitimacy strategy?,” *Journal of Business Ethics*, 82, 131-144.
- Chhabara, R.(2008), “Microfinance - Banking on the Poor,” *Ethical Corporation*, December 15, 2008. (<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=6263>).
- Christiansen, N.(2014), “‘Creating Shared Value’ is lost in translation. Let’s reclaim it,” *GreenBiz*. (<http://www.greenbiz.com/blog/2014/06/19/CSV-controversy>).
- Coca-Cola, *2013-2014 Sustainability Report*. (<http://www.coca-colacompany.com/sustainability/annual-sustainability-reports>).
- Corner P., and K. Palvovich(2014), “Shared Value Through Inner Knowledge Creation,” *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*(Forthcoming).
- Crane, A., G. Palazzo, L. J. Spence, and D. Matten (2014), “Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’,” *California Management Re-*

- view, 56(2), 130-153.
- Dembak K., and P. Singh(2014), "Shared Value: A valuable concept or a management buzzword?," *Academy of Management 74 Annual Meeting, Journal of Business Ethics*(Forthcoming).
- Elkington, J.(1997), *Carnivals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Oxford.
- Emerson, J.(2003), "Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns", *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Emerson, J.(2003), The Center for Blended Value, "Blended Value Executive Summary," October 23, 2003.
(<http://www.blendedvalue.org/media/pdf/bvm-executive-summary.pdf>(July 25, 2006).
- Esty, D. C. and A. S. Winston(2009), "Green to Gold," John Wiley & Sons, New Jersey.
- Forehand, M. R. and S. Grier(2003), "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349-356.
- Frederick W. C.(2008), "Corporate social responsibility : deep roots, flourishing growth, promising future," in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, UK, Oxford University Press, 522-531.
- Freeman, R. E.(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, MA, Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., J. E. Harrison, and A. C. Wicks (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, New Haven, CT, Yale University Press.
- Friedman, M.(1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits," New York Times Magazine, 33, 122-126.
- Ghasemi S., M. Nazemi, and T. Hajirahimian(2014), "From Corporate Social Responsibility (CSR) to Creating Shared Value (CSV): Case Study of Mobarakeh Steel Company," *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 15-22.
- Forehand, M. R. and S. Grier(2003), "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349-356.
- Hart, S. and M. Milstein(2003), "Creating Sustainable Value," *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Hart, S.(2005), *Capitalism at the crossroads*, Wharton School Publishing.
- Hart, S.(2013), *ManagementNext*, Jan. 2013, 10 (1), 6-7.
- Hartman L., J. Mead, P. Werhane, and D. Christmas (2011), "Connecting the World through Games: Creating Shared Value in the Case of Zynga's Corporate Social Strategy," *Journal of Business Ethics Education*, 8, 199-230.
- Hoque N., M. R. Uddin, Md. Ibrahim, and A. Mamun (2014), "Corporate Social Responsibilities as a Means of Materializing Corporate Vision: A Volvo Group Approach," *Asian Social Science*, 10(11), 258-268.
- Intel, *2013 Corporate Responsibility Report*. (<http://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/corporate-responsibility.html>).
- Lee D., J. Moon, J. Cho, H. Kang, and J. Jeong (2014), "From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: a case study of the SPC Group," *Asia Pacific Business Review*,

- 20(3), 461-483.
- Lee M. P.(2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead," *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-73.
- Martin, R.(2002), "The Virtue Matrix," *Harvard Business Review*, 8(3), 68-75.
- Matten, D., and J. Moon(2008), "'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility," *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McDonald, P., and J. Gandz(1992), "Getting Value from Shared Values," *Organizational Dynamics*, 21(3), 64-77.
- Olam Group, *2014 Sustainability Report*. (<http://olamgroup.com/sustainability/sustainability-reports/>).
- Paramanand, B.(2013), *ManagementNext*, Jan. 2013, 10(1), 1-6.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer(2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer(2006), "Strategy and Strategies: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-93.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Porter, M., and M. Kramer(2014), "A response to Andrew Crane et al.'s article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer," *California Management Review*, 56(2), 149-151.
- Prahalad C. K.(2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- RobecoSAM, 2013, "2013 Dow Jones Sustainability Indices Review," September 12, 2013, press release.
- 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.
- Strand, R., R. E. Freeman and K. Hokerts(2015), "Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview," *Journal of Business Ethics*, 127, 1-15.
- Strand, R. and R. E. Freeman(2015), "Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia," *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85.
- Stieb J.(2009), "Assessing Freeman's Stakeholder Theory," *Journal of Business Ethics*, 87, 401-414.
- Szmigin, I., and R. Rutherford(2013), "Shared Value and the Impartial Spectator Test," *Journal of Business Ethics*, 114, 171-182.
- The Economist, J.(2009), "Triple Bottom Line," Nov. 17th, 2009 (online extra).
- UN-Documents, 1987, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.

Assessing CSV as a Successful Strategic CSR

Jong Dae Kim* · Hyoung-Tae An** · Jae Kyu Myung*** · Seong Mi Bae****

Abstract

This study aims at assessing CSV as asserted by Porter and Kramer(2011) as a strategic tool of CSR, and provides discussions on and strategic implementation approach for 'shared value' to the academia and industries. It analyzes the concepts and cases presented by Porter and Kramer(2011) and compares them with the other CSR core constructs such as stakeholder theory, blended value, sustainable value, triple bottom line and bottom of the pyramid. It also reviews CSV approaches by Korean and Western countries. The findings indicate that CSV shares the theoretical roots with the other core constructs in that all the theories and concepts point to the importance of strategic approach to creating shared value. To summarize the conclusions: 1) 'Shared value' concepts have been used in diverse disciplines as well as in business administration, not created by Porter and Kramer. 2) Their argument that conventional CSR approaches non-strategically to the social responsibility issues stems from their struggle to make their CSV appear new and creative construct. 3) CSV, however, is nothing but a type of strategic CSR and has roots in many other core concepts in the realm of CSR, especially a strategic CSR. 4) Nevertheless, Porter and Kramer have made a big contribution to the CSR literature and CSR practices by accelerating debate on strategic CSR, shared value, and other key concepts, tools and cases, and by clearly articulating the relationship between social issues and strategic goals of corporations with the strategic framework. 5) Many Korean corporations' attachment to CSV is due to the overall failure of their quest for strategic success in CSR, after investing sizable amount of money in mostly philanthropic activities or social sponsorship, let alone, shared value creation. Few Korean corporations have reportedly garnered significant strategic benefits from CSR such as cost reduction and risk minimization, aquisition of competitive advantages, reputation and legitimacy, and synergistic win-win benefits. 6) To disappointment

* Professor, College of Business Administration, Inha University, First Author

** Lecturer, College of Business Administration, Inha University

*** Ph.D Student, Sustainability Management Department, Inha University

**** Lecturer, College of Business Administration, Inha University, Corresponding Author

of many CSR staffs and managers in Korea, CSV does not guarantee a successful solution to the issues that CSR has failed to address. This study shows that CSV is a type of strategic CSR, especially inspired by the case of Nestle, nothing more, nothing less. Shared value approaches and concepts have been adopted broadly in the practice and CSR literature. What it takes for a success of CSV is no different than what it takes for a success of strategic CSR. What is important is how we implement the strategic CSR, not what we name it. It's time to stop naming game. What's worse, overemphasis on financial success aspect of CSV in communicating with stakeholders may threaten the corporations' integrity towards social betterment. This study also provides some guides for implementation of CSV in practice.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Strategic CSR, Shared Value, CSV, Stakeholders, BOP