

해외 낙후지역과의 협력을 통한 공유가치창출 과정에서의 장애와 장애극복의 핵심성공요인에 관한 사례연구: LG생활건강의 히말라야 프로젝트를 중심으로*

이 흥**

포터에 의하여 제시된 CSV의 개념은 한국 사회에도 반향을 주었다. 하지만 CSV사업은 생각보다 장애가 많다는 사실을 잘 인지하지 못하고 있다. 본 연구는 해외 낙후지역과의 원료공급을 위한 CSV사업에서 발생할지 모르는 다양한 장애요인을 LG생활건강의 CSV사업을 통하여 살펴보았다. 이를 통해 CSV사업 시 장애극복을 위한 네 가지 핵심성공요인을 제시하였다. 1) 다양한 기관과의 협력을 통해 조직이 갖지 못한 필수다양성을 흡수할 필요성. 2) 적정기술에의 관심. 3) 불가항력적인 환경적 불확실성에 대한 완충. 4) 조직내부에 CSV를 지속적으로 지원할 수 있는 조직가치의 정립이 이득이다.

주제어: 공유가치창출 (CSV), 필수다양성, 적정기술, 불확실성에 대한 완충, 조직가치

1. 서론

공유가치창출(Creating Shared Value)은 기업에게 있어서 매우 의미 있는 단어다. 비즈니스와 사회적 가치를 동시에 달성할 수 있다면 기업의 사회적 위치와 의미가 사뭇 달라질 수 있기 때문이다. 하지만 CSV의 실천에는 비즈니스와 사회적 가치를 모두 증진시킨다는 아름다운 모습만 있는 것은 아니다. 이러한 가치를 실현시켜 가는 과정에는 매우 많은 어려움이 도사리고 있다. 특히 사회적 가치창조가 해외 낙후지역을 대상으로 하는 것이라면 어려움은 더욱 가중된다. 본 연구는 LG생활건강의 사례를 통해 해외 CSV와 관련한 사업 추진에 있어서의 장애와 이를 극복하는 과정에서의 핵심성공요인이 무

엇이었는지에 대하여 살펴보려고 한다.

이곳은 화장품 사업을 하면서 환경친화적 원료를 얻기 위하여 네팔 히말라야의 고원산간지대의 주민들과 협력을 하였다. 네팔에는 히말라야 산악지대를 중심으로 천연허브가 많다. 이곳의 낙후된 한 산간마을과 협력을 하면서 친환경 화장품을 만드는 것을 목표로 CSV사업을 시작하였다.

하지만 이 과정에는 처음 생각하였던 것과 달리 훨씬 많은 장애들이 도사리고 있었다. 산간마을로 필요한 장비나 물자 그리고 여기서 채취된 천연원료들을 운송하는 문제가 상상을 넘었다. 산간지대로는 차량운행이 불가능하였기 때문이다. 현지에 필요한 생산설비를 설치하는 것도 장애로 다가왔다. 천연허브로부터 필요한 물질을 추출하기 위해서는 다양한 장치들이 필요하다. 하지만 이곳에 한국에서와 같은

논문접수일: 2016. 03. 30. 1차 수정본 접수일: 2016. 06. 07. 게재확정일: 2016. 07. 01.

* 본 연구는 2015년도 광운대학교의 연구자원을 받았음. 본 연구를 수행함에 있어서 LG생활건강의 다양한 지원을 받았음. 연구수행에 많은 도움을 주신 LG생활건강에 깊은 감사를 드림.

** 광운대학교 경영대학 교수(honglee@kw.ac.kr)

복잡한 장치들을 설치하는 것은 불가능하였다. 예상치 못한 자연재해도 커다란 문제로 등장하였다. 이 곳은 산사태와 지진이 많은 곳으로 한번 사건이 일어나면 수개월 연락이 끊기는 문제가 발생하였다. 이 과정을 하나하나 해결하면서 LG생활건강은 화장품 원료를 현지로부터 조달하기 시작하였고 그러면서 조금씩 네팔의 산간 마을에 변화가 일어났다. 이 과정을 살펴보면 해외 낙후지역과의 CSV사업 진행시 발생하는 어려움과 이것을 극복하기 위해 필요한 핵심성공요인이 무엇이었는지를 살펴보는 것이 본 연구의 목적이다.

II. CSV의 이해와 연구동기

CSV에 대한 기본 개념은 Porter and Kramer (2011)에 의하여 제시되었다. 핵심 아이디어는 기업의 사회적 기여와 경제적 성과창출을 동시에 추구할 수 있는 방법을 찾아보자는 것에 있다. 기존의 구획적 개념의 사회적 책임을 넘어서는 방법을 제시한 것으로 평가할 수 있다.¹⁾ 이들은 CSV의 세 가지 전략을 제시하였다. 제품과 시장의 재구성(re-conceiving products and markets)을 통한 사회적 문제해결, 가치사슬 상의 생산성의 재정의(redefining productivity in the value chain)를 통한 사회 및 환경책임 강화, 그리고 지역사회의 발전촉진(enabling local cluster development)을 통한 지역발전과 협력의 도모가 세 가지 전략이다. 이들의 개념적 제시 이후 다양한 연구들이 제시되었다(Michelini and Fiorentino, 2012; Beschorner, 2013). 최근에는 사회적 책임과 경제적 성과를 동시에 추구하기 위한 하이브리드 벤처개념도 제시되고 있다(Florin

and Schmidt, 2011).

이들 연구들은 CSV개념과 방법을 보다 명확히 하는 데에 많은 기여를 하였다. 하지만 CSV는 문헌들에서 나타나지 않는 보다 복잡한 문제를 함유하고 있다. 바로 CSV사업을 전개하는 데에 다양한 장애요인이 존재한다는 것이다. Crane et al.(2014)은 이점을 분명히 하였다. 이들은 CSV를 수행함에 있어서 기업은 사회적 책임과 경제적 가치추구라는 두 활동 사이에서 갈등을 경험하고 있음에도 이러한 어려움을 어떻게 해결할 것인가에 대하여는 설명되지 않고 있다는 점을 지적하였다.

특히 **지역사회의 협력을 통해 CSV사업을 하는 경우** 이러한 어려움이 더 잘 나타난다. 이 경우 기업은 낙후지역의 발전에 많은 투자를 선행하여야 하는 어려움을 경험하게 되고 또한 이 지역을 변화시키기에 있어서 사업의 취지를 이해하지 못하는 현지인들의 저항을 극복하여야 하는 어려움도 경험하여야 한다. 예로 네슬레의 경우 해외 지역사회와의 협력을 통한 CSV사업을 함에 있어서 이 지역에 대한 많은 양의 선제적 투자를 하지 않으면 안 되었고 또한 사업 취지를 이해하지 못하는 주민들을 설득하기 위해 많은 어려움을 겪었다(Nestle, 2012). 이럴 경우 기업 내부에서는 CSV사업을 위한 노력이 향후 경제적 이익보다 클 수 있다는 갈등이 발생할 수 있다. 이러한 갈등을 극복하였다고 하여도 CSV사업 중에 발생하는 각종의 장애요인들도 이 사업을 추진하지 못하게 하는 큰 벽이 될 수 있다. 본 연구는 여기에 관심을 가지게 되었다. 특히 해외의 낙후지역과의 CSV사업을 할 경우에 발생하는 장애의 종류와 이를 극복하기 위한 노력을 어떻게 하여야 하는지에 대하여 관심을 가지고 있다.

1) 이에 대하여 CSV는 기존의 개념들과 차이가 없는 것이라는 비판적 시각도 있음. Crane et al.(2014) 참조.

III. 연구방법

본 연구는 LG생활건강의 사례에 기초하고 있다. 연구를 위하여 LG생활건강의 CSV와 관련 기본 자료에 대한 분석을 하였다. 다음으로 관련 인물들을 대상으로 한 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 LG생활건강의 CSV사업 담당자와의 일차적인 면담이 있었다. 이를 통해 LG생활건강의 CSV관련 역사와 철학 그리고 그 동안의 성과 및 주요 경영 활동에 대한 이해를 가졌다. 다음으로는 연구소의 활동을 이해하는 기회를 가졌다. 무구·홀라지역 CSV사업에 직접 관여하였던 담당자와의 인터뷰를 하였다. 화장품 사업의 경우 일차적인 제품개발은 연구소의 몫이다. 따라서 무구·홀라 지역과의 CSV사업에 연구원들이 깊숙이 관여하고 있었다. 이들과 심층적인 인터뷰를 하였다. 세부적인 인터뷰 일정은 3차에 걸쳐 진행되었다. 인터뷰는 <표 1>과 같이 진행되었다.

<표 1> 인터뷰 진행 과정

차수	내용	인터뷰 대상자
1	회사 CSV 현황	CSV담당상무 CSV업무담당
2	CSV의 구체적 진행사항	CSV업무담당
3	CSV 사업시 연구소와의 구체적 협력과정	연구소 CSV업무담당 (화장품 개발)

IV. CSV 프로젝트의 시작과 현지상황의 이해

CSV사업의 진행과정을 살펴보기 전 현지상황을 이해하는 것이 필요하다. LG생활건강이 CSV사업을

전개하고 있는 곳은 네팔의 무구·홀라라는 산골마을이다. 이곳은 해발 1,000m-7,000m가 넘는 히말라야 산악지대로 평균기온은 -30 ~ 25도를 보이는 곳이다. 생활용품 하나를 구입하기 위해서는 걸어서 1-3일이 소요되는 시장을 다녀와야 하는 곳이기도 하다. 이곳은 네팔에서도 최빈곤 지역으로 알려져 있다. 유엔의 인간개발지수에 의하면 네팔의 75개 행정구역 중 무구·홀라지역의 경우 최하위인 75위에 해당한다. 홀라지역의 경우 이 지역 인구의 27% 그리고 무구지역의 경우는 22.4%만이 전기혜택을 받고 있다. 네팔의 일인당 GDP가 1,300달러에 불과한 전 세계에서라도 최빈국에 속하는 나라인 것을 고려하면 이 지역의 경제상황의 열악성을 이해할 수 있다. 문맹률도 높아 무구지역의 경우 72.2% 홀라지역의 경우는 73.4%에 이르고 있다. 90%이상의 인구가 자급용 농업에 종사하고 있다. 언어 역시 복잡하여 Khas, Kham, Sherpa 그리고 기타 언어가 섞여 사용되고 있다. 종교의 경우 힌두교와 불교가 주류를 이루면서 이슬람교, 자이나교 그리고 기독교가 섞여있다. 위치는 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 무구·홀라지역의 위치

이곳을 대상으로 한 CSV 프로젝트의 시작은 LG생활건강의 독자적인 활동에서 시작된 것은 아니다. 한국에 본부를 두고 있는 굿네이버스라는 NGO로부터의 협력요청에서 시작된다. 굿네이버스는 2010년

부터 네팔 히말라야를 배경으로 하는 꺼날리주 내 무구·홀라라는 지역을 지원하는 사업을 전개하였다. 이곳은 평균 해발 3,000m가 넘는 히말라야 산악지대다. 이곳의 어려움을 해결하기 위한 지역개발 사업을 2010년부터 굿네이버스가 시작하였다. 가장 시급한 것은 이 마을에 소득을 줄 수 있는 사업을 전개하는 것이었다. 사업을 숙고하던 중 히말라야 산간지대에 널려 있는 자연 허브를 채취하거나 재배하는 사업을 생각하였다. 이 곳 주민들은 히말라야 지대의 허브를 채취하여 차 또는 약용식물로 활용하고 있었다. 일부 남는 것은 중간상인들에게 판매를 하는 정도였다. <그림 2>가 현지에서의 허브 채취모습을 보여주고 있다.



자료원: 굿네이버스

<그림 2> 무구·홀라지역에서의 허브채취 장면

판매 소득이 있다고는 하지만 중간상인들의 독점적 유통구조로 제값을 받기 어려운 상황이었다. 그래서 생각한 것이 허브를 가공 생산하는 사회적 기업을 세우는 일이었다. 하지만 굿네이버스만의 독자적인 행동만으로는 사업의 진척을 보기 어려웠다. 자금이 우선 필요하였다. 그래서 굿네이버스는 2012년 1월 한국국제협력단(이하 코이카)의 도움을 받게 된다. 이런 노력 끝에 2013년 6월 네팔 무구·홀라 지역에 사회적 기업 'H Plant Pvt. Ltd.'를 설립하게 되었다. 'H Plant'는 현지의 허브를 가공하고 개발하여 낙후된 지역사회의 소득증대를 목표로 한다. 이 공장을 중심으로 생산된 가공품을 한국으로 수출

함과 동시에 네팔이나 인도의 중간상인에게 허브를 제값 받고 팔 수 있는 기회를 제공하기 위함이다. 본사는 네팔의 수도인 카투만두에 있다.

하지만 회사를 설립하였다고 문제가 모두 해결되는 것은 아니었다. 건물만 있는 생산공장에 설비를 구축하고 이것을 가동시킬 기술과 동시에 이곳의 생산품을 수요해줄 기업을 찾는 일이 필요하였다. 이러한 문제를 절실히 느끼고 있던 중 굿네이버스와 LG생활건강과의 접촉이 시작되었다. LG생활건강 역시 화장품 제조에 필요한 천연원료를 찾고 있던 중이었다. 2013년 5월 굿네이버스는 LG생활건강에 네팔 허브 활용 사업 가능성을 타진하였고 그해 6월 LG생활건강은 굿네이버스와 '네팔 히말라야 허브사업 협력을 위한 업무협약'을 체결하게 된다. H 플랜트의 완성은 2013년 9월에 되었다. 자세한 경과를 <표 2>에 정리되었다.

<표 2> 히말라야 프로젝트 경과

일정	내용
2012.1월	코이카와 굿네이버스 협력 시작
2012.5월	H Plant Pvt. Ltd. 설립
2013.5월	굿네이버스의 LG생활건강에의 사업타진
2013.6월	LG생활건강과 굿네이버스와 업무 협약 체결
2013.8월	네팔 허브 활용 화장품 원료개발 착수
2013.9월	H plant, 네팔 서부 산간 허브 추출공장 준공
2013.10월	소재개발, 원료 효능 분석, 제조 프로세스 자문 및 제조 환경 설계 등 지원
2013.12월	네팔 H plant 직원 초청 기술 연수
2014.01월	허브농축 및 허브 원료 실험
2014.02월	허브 Concentrate 현지생산
2014.03월	국내에서 Extract로 최종 원료화 및 효능 검증
2014.04월	원료 및 제품 적용시 안전성/안정성 검증
2014.12월	비온드 히말라야 깊은라인 제품출시
2015.3월	비온드 히말라야 맑은크림/맑은슬리핑팩 출시
2015.11월	노새 25마리 증정 행사
2016.2월	비온드 히말라야 맑은라인 제품출시

V. LG생활건강의 해외 CSV 사업전개 배경

LG생활건강이 CSV에 관심을 가지기 시작한 것은 새로운 브랜드로써의 '비온드(Beyond)'를 론칭하면서다. 비온드는 2005년 4월부터 시작된 에코브랜드로 머리부터 발끝까지에 이르는 토탈 뷰티를 지향하는 브랜드다. 합리적 가격대의 완전한 친환경 제품라인으로 승부한다는 철학과 가치를 가지고 있다. 이를 위해 LG생활건강은 10가지 친환경 가치인 '비온드 에코 밸류 10'을 설정하였다.

에코 밸류 10이란 화장품 제조와 판매에 사회적 가치를 실천하기 위한 10가지 자기행동지침을 지칭한다. 이것의 핵심가치는 동물과 인간이 공존할 수 있는 생활환경을 만들고 후손에게 전해질 자연환경을 보호하는 것이다. 이를 위한 행동지침 중의 하나가 원료를 사용함에 있어서는 화학 방부제나 인공색소가 최소화된 재료를 사용하고 시제품 테스트 시에는 동물실험을 금지한다는 것이다. 또한 제품과 내용물의 인위적인 장기 보존을 위해 사용되는 화학 방부제나 내용물의 색상을 인공적으로 아름답게 하기 위한 인공색소도 최소화한다. 처방개발 과정에 피부과 전문의에 의한 피부테스트를 거침으로 사람들의 피부에 안전한 제품을 개발해 보급하는 것도 목표다. 생산과정에서는 환경 보호를 위해 최소한의 포장재를 사용하고 플라스틱, 종이, 유리 등 재활용이 가능한 포장재를 사용한다. 그리고 이산화탄소 배출에 따른 지구 온난화를 예방하기 위해 화석연료를 단계적으로 줄이며, 저온이나 상온에서 제조 가능한 처방을 지속적으로 늘려간다. 에코 밸류 10을 실천하기 위해서 이를 간섭 없이 실행할 수 있는 독립 연구소를 설립하여 운영한다. 이러한 과정을 통해 기업도 동시에 성장하는 지속가능경영을 추구한다. 이들이 바로 '에코 밸류 10'의 내용이다.

비온드 브랜드의 핵심가치와 이를 실천하기 위한

행동들이 따르기 시작하였다. 화장품 동물실험을 금지하는 대신 제품에 대한 안전성을 테스트하기 위해 새로운 방법이 도입되었다. 화장품 원료의 독성 평가를 위한 실험으로 세포배양 독성 평가법을, 화장품 원료의 알러지 평가를 위한 실험으로 면역세포 배양 평가법 등을 새로이 개발 진행한 것이다. 또한 이와 같은 브랜드 철학을 바탕으로 출시된 대표적인 예로는, 유기농화장품으로 구성된 '비온드 트루에코 라인'이 있다. 피부에 자극이 될 수 있는 합성 향료, 합성 방부제, 합성 고분자, 색소, 광물성분, 석유계 계면활성제, 실리콘성분은 배제하는 대신, 천연원료 특히, 농약이나 합성비료로부터 오염되지 않은 건강하고 깨끗한 유기농원료를 다량 사용하는 에코 처방을 적용하였다.

LG생건의 히말라야 프로젝트는 이러한 상황에서 전개된 것이었다. 비온드 브랜드의 에코밸류를 확장하기 위한 또 다른 방법으로, 독특한 천연성분을 의미 있는 거래를 통해 독자적으로 개발하는 것이었다. 여기에 히말라야산 허브는 최적이었다. 사람의 손이 닿지 않는 오지 식물이기에 공해 등 환경오염이 최소일 것이라는 점, 3,000m 이상의 고산이고 우기와 건기, 추위와 더위가 반복되는 열악한 식물의 생존조건에서 자생력을 갖는 특별한 성분이 포함되어 있을 거라는 점이 매력적으로 다가왔다. 네팔 히말라야 내 무구·홀라지역에 관심을 가진 이유도 이러한 가치를 실천하기 위한 방편이 출발점이 되었다. 그러면서 LG생활건강은 무구·홀라지역의 생활상에도 눈을 뜨기 시작하였다. 세상에서 처음 겪어보는 오지 중의 오지와 접촉이 시작되면서 이들을 이해하기 시작한 것이다. 우연한 계기였지만 LG생활건강이 CSV에 눈을 뜨게 되는 계기가 되었다. 이때부터 서서히 무구·홀라지역의 변화가 시작되었다.

VI. 해외 CSV사업 전개에서의 장애와 극복과정

처음 LG생활건강은 'H Plant'를 통해 네팔 허브 제품 공급을 받는 것에 대하여 매우 손쉽게 생각하였다. 한국의 웬만한 시설을 옮기고 지역주민을 교육시켜 생산하면 될 것으로 생각하였다. 하지만 사업이 의외의 난관에 부딪치기 시작하였다.

6.1 효율적 협력의 문제

첫 번째로 다가온 장애는 내부에서 발생하였다. 네팔의 오지인 무구·홈라지역에 상주할 인력을 찾지 못하였다. 네팔이라는 국가자체가 최빈국에 해당하는 데에다 무구·홈라지역은 네팔의 수도 카투만 두에서 최북쪽에 위치하는 네팔 중에서도 최빈곤 지역에 해당하여 접근하는 교통이 커다란 문제로 등장하였다. 이곳에 자발적으로 나서는 내부직원을 찾기 어려운 것은 당연하였다. 이것은 사소해 보이지만 매우 큰 현실적인 문제로 다가왔다. 현지와 LG생활건강을 연결해줄 매개체가 내부에 없음을 의미하는 것이었다. 무구·홈라지역 현지와 의사소통도 큰 문제였다. 영어만으로는 의사소통이 불가능하였다. 무구·홈라지역에서는 그 지역만의 4종류 이상의 다양한 고유 언어를 사용하고 있었다. 이 지역의 다양한 언어와 동시에 LG생활건강과 의사소통을 연계할 사람을 찾는 것도 난제였다. 이 문제는 굿네이버스와의 지속적인 협의를 통해 풀 수 있었다. 이 곳에는 무구·홈라지역 개발을 목표로 참여하였던 굿네이버스 팀들이 움직이고 있었다. 이들의 협조를 받아 현지와 의사소통 문제를 해결하였다.

하지만 내부인력 없이 현지 산간마을과 기술적인 문제에 대하여 의사소통하는 것은 거의 불가능하였다. 전화통화도 불가능한 오지에 생산기술을 전달

하는 것과 이들의 상황을 이해하는 것은 난제였다. 마침 대안이 떠올랐다. 굿네이버스가 무구·홈라지역 개발을 염두에 두었을 때 밀접하게 협력하였던 'nAble(현 KECG)'이라는 컨설팅 업체를 활용하는 것이었다. 다행히 이곳은 화장품 생산을 이해하고 있는 전문 엔지니어가 있었다. 또한 굿네이버스와의 그동안의 협력을 통해 서로 긴밀한 관계를 가지고 있었다. 현지사정에도 비교적 능통하여 기술적 측면에서 도움을 줄 수 있는 곳이었다. 이들의 등장으로 LG생활건강과 현지와 필요한 기술적 의사소통의 문제는 해결할 수 있었다.

6.2 채취될 허브의 선정문제

단순히 현지와 접촉과 사업시행을 위한 협력관계를 구축하는 것만으로 일이 끝나지 않았다. 보다 현실적인 문제들이 기다리고 있었다. 첫 번째는 무구·홈라지역에 매우 많은 허브들이 자생하고 있다는 점이었다. 이들 중 어느 것을 선별하여 상품성 있는 화장품원료로 사용할 것인가가 난제였다. 이는 LG생활건강뿐만 아니라 무구·홈라지역을 돕는 데에도 큰 문제였다. 채취된 허브의 생산량이 일정수준에 도달하여야 LG생활건강으로써도 상업성 있는 화장품 개발이 가능하고 또한 무구·홈라지역의 소득을 올리는 데에도 도움이 되기 때문이었다.

히말라야 산 허브에 대하여 전혀 정보가 없는 것은 아니었다. 이미 이곳의 허브를 이용하여 다양한 제품들이 출시되고 있었고 2011년 굿네이버스의 자체 조사에 의하여 히말라야 허브 채취 및 재배에 대한 기초정보는 있었다. 하지만 한국의 화장품 시장에 적절하면서도 대량공급이 가능한 허브를 찾는 것은 생각만큼 쉽지 않았다. 시장성 있는 허브가 선정되어야 제품라인이 결정되고 그래야 적합한 생산설비의 구축, 생산에 참여할 무구·홈라지역 주민에 대한 교육이 결정되기 때문이었다.

〈표 3〉 히말라야 자생 허브: 예시

허브 명(현지어)	학명	함유 화학 성분	용도
Jatamshi	<i>Nardostachys grandiflora</i>	Bornyl acetate, isobornyl, valeranone, terpineol, tetramenthylxatricyclodecanol, Menthylthymyl-ether, Cineol-1,8	<ul style="list-style-type: none"> • Skin diseases, leprosy, ulcers, cough, • Diabetic, muscle pain, insomnia • Body oil, body lotion
Sugandhawal	<i>Velerina jatamansi</i>	patchouli alcohol, α-bulnesene, α-guaiene, guaial, seychellene, viridiflorol, and β-gurjunene	<ul style="list-style-type: none"> • Urinary problem, headache, eye problem and cutting wound • Tea, oil, curry powder
Dhatelo	<i>Prinseperia utilis</i>	Vitamin-C,A,E, flavanoids	<ul style="list-style-type: none"> • Seed preparation for oil, body oil, hair oil, and body cream • Rheumatism, muscular pain and colds
Titepati	<i>Artemisia indica</i>	caffeoylquinic acids, chlorogenic acid, neochlorogenic acid	<ul style="list-style-type: none"> • Tea, oil, juices
Kaladana	<i>Ipomoea hederacea</i>	Resin, mucilage, protein, tannis, alkaloids, fatty acid-oleic acid, linoleic acid, steric acid	<ul style="list-style-type: none"> • Oils are used for hair growth, body oil for softening skin and clear complexion • Kaladana oil and aloe vera juice used for preparation of shampoo and soap
Atis	<i>Aconitum heterophyllum</i>	alkaloids, flavonoids, tannis, cardiac glycosides, sapisin etc	<ul style="list-style-type: none"> • Fever, cough, flu, anti-fertility, increase the resistant power
Gandhainu	<i>Angelica gluca</i>	α-phellandrene, trans-carveol, β-pinene, thujene, β-caryophyllene oxide, β-caryophyllene, γ-terpinene, nerolidol, β-bisabolene, germacrene D	<ul style="list-style-type: none"> • Aromatic: floral woody flavor • Oil, flavoring food powder
Ghodaamaarcha	<i>Thymus linearis</i>	Thymol, p- cymene, γ-terpinene	<ul style="list-style-type: none"> • Juice and tea
Ram Tulasi	<i>Origanum vulgane</i>	carvacrol, thymol, limonene, pinene, ocimene, and caryophyllene	<ul style="list-style-type: none"> • Antiseptic, antispasmodic, carminative, cholagogue, diaphoretic, emmenagogue, expectorant

뿐만 아니라 향후에는 선택된 허브를 재배하는 기 술까지 보급하여야 하는 일련의 과정의 첫 시작이 난항을 겪은 것이다. 히말라야에는 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 다양한 허브들이 자생하고 있었다.

이들 중 어떤 허브를 선택하여 상품화할 것인가에 대한 집중적인 연구가 진행되었다. 현지에서 다양한 허브들이 LG생활건강 연구실로 오가는 수많은 시행 착오 끝에 가장 가능성이 높은 4개의 허브가 선별되었다. 상품화 시 이들 간의 조합비율도 결정되었다. 〈그림 3〉이 이것을 보여준다.

Local(English)Name	INCI name
<u>Pakenbed (Rockfoil)</u> 	<u>Bergenia Ciliata</u> Root Extract
<u>Dhatelo</u> 	<u>Prinsepia Utilis</u> Seed Extract
<u>Ghodamaarcha (Himalayan Thyme)</u> 	<u>Thymus Linearis</u> Leaf Extract
<u>Gandhainu</u> 	<u>Angelica Glauca</u> Root Extract

〈그림 3〉 최종적으로 선별된 허브

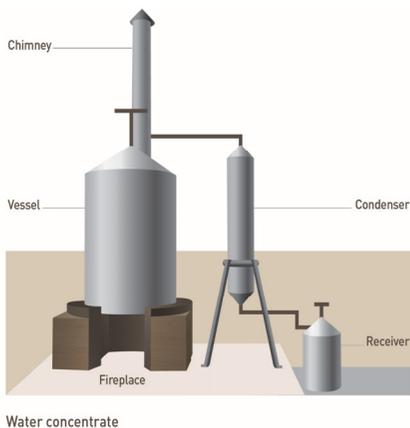
6.3 생산공정의 구축문제

또 다른 난제가 기다리고 있었다. 생산공정을 구축하는 문제였다. 이 문제 역시 최초에는 매우 간단하게 생각되었다. 한국에서 사용하는 생산공정의 일부를 옮기는 것으로 생각하였기 때문이었다.

하지만 이것은 불가능하였다. 허브를 활용하는 경우 적합한 용매를 사용하여 이를 액기스화 하고 여기에 보존제를 넣는 것이 일반적인 생산방식이다. 불행히도 현지에는 필요한 용매와 보존제를 공급하는 일이 사실상 불가능하였다. 이유는 항공운송과 도로운송이 무구·홀라지역까지 미치지 못하였기 때문이다. 이들 지역은 네팔 수도인 카투만두에서 북쪽 산악지대에 위치하여 있다. 생산시에 필요한 용매와 보존제를 한국 또는 인근 국가에서 구입하여 네팔로 옮기고 이를 다시 산간지대로 옮기면서는 한국에서의 생산일정을 도저히 맞출 수 없었다. 이를 해결하기 위한 숙의가 시작되었다. 방법은 현지에서 유일하게 구할 수 있는 물만으로 용매와 보존제 역할을 동시에 할 수 있는 생산설비와 추출방법을 설계하여야 하는 것으로 의견이 모아졌다. 물만으로

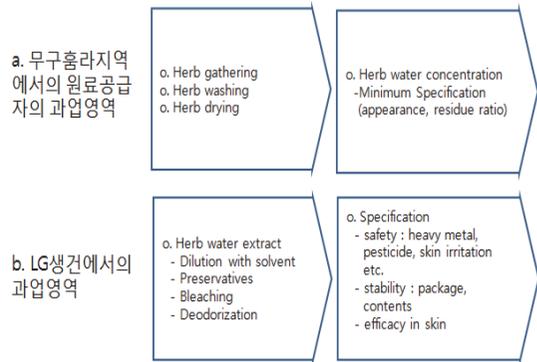
허브 액기스를 줄여 고농축화하고 이를 한국으로 이송시켜 재가공하는 방법을 택하자는 것이었다. 이것을 위해서는 현대화된 공정이 아닌 현지에 적합한 기초적인 수준의 증류설비를 활용하는 것이 필요하였다. 나머지 복잡한 공정은 LG생활건강이 하는 이원화 방법이 제시된 것이다. <그림 4>는 무구·홀라 지역에 설치된 생산시설의 모습을 보여주고 있다. <그림 5>는 현지와 LG생활건강 간의 원료생산 이원화를 보여주고 있다. <그림 5>에서 a가 무구·홀라 지역에서의 공정이며 <그림 5>에서 b가 LG생활건강의 공정이다. 일반적인 경우는 a, b모두를 원료공급자가 수행한다. 이렇게 분리한 것은, 오지로부터 한국까지 가공된 원료의 이송을 가능하게 하는 유일한 해결책이었다.

공정설비가 마련되었다고 일이 끝나는 것이 아니었다. 현지에서 적합한 방법으로 허브를 농축할 수 있는 새로운 제법을 만드는 것도 중요하였다. 허브의 양은 얼마만큼 투입하고 물은 어느 정도로 넣어야 어느 정도의 화력으로 얼마만큼 줄여야 되는지를 알려주어야 생산이 가능하다. 무수히 많은 시행착오 끝에 이에 대한 제법이 완성되었다. 선별된 4종류의



자료원: 굿네이버스

<그림 4> 현지에 설치된 생산시설



<그림 5> 원료생산 공정

허브를 저울에 달아야 하는 무게와 이들을 가공용 용기에 투입하고 여기에 넣어야 하는 물의 양, 그리고 열을 가하여 물을 줄여야 하는 정도 여기에 잔여 물을 제거하여 최종적으로 얻어야 하는 허브액기스의 양이 산출되었다.

새로운 설비와 이것을 이용하여 허브농축액을 만드는 프로세스가 고안되자 본격적인 생산준비에 들어갔다. 그 첫 번째는 현지인들에 대한 교육이었다. 이는 순조롭게 진행되었다. 동일한 생산설비가 LG생활건강 연구소에 설치되었고 이를 통해 현지에서 조달된 허브를 이용하여 실제로 허브농축액을 추출하는 교육이 실행되었다. <표 4>가 교육과정을 보여준다. H-Plant의 네팔 관리인을 초청하여 대전에 위치한 LG생활건강 연구소에서 집중 교육이 진행되었고, 청주에 위치한 LG생활건강 공장의 투어도 진행되었다. 교육과정은, 허브의 관리, 생산의 운영, 품질관리 등 프로젝트와 관련된 직접적인 교육 외에도, 프로젝트 참여에 대한 자긍심 고취, 선진시설 견학을 통한 업무에 임하는 자세함양, 프로젝트 외 비누가공 등 또다른 자립방법에 대한 기술연수 등으로 꾸며졌다.

〈표 4〉 허브농축액 추출 교육과정

date	time	contents	place
Day 1	09:30~12:30	Education (1) & Filming 1) Project Introduction 2) Analysis (GC-MS) 3) Soap - theory, experiment	I-center I-center Beyond lab.
	12:30~14:00	Launch & Transfer	to Chungju
	14:00~16:00	LG factory Tour & Filming 1) QC team 2) Storage, Manufacturing, Packaging	Cosmetics factory
	16:00~	Transfer, Dinner & Check-in	to Daejeon
Day 2	08:30	Pick-up	Yusung
	09:00~12:30	Education (2) 1) About the Project 2) Experiment of 'Sky herb water concentrate' - Specification: dry residue, pH, viscosity, specific gravity - efficacy: DPPH	I-center
	13:30~15:00	Education (3) & Wrap-up 1) Importance of Management 2) Simple explanation of 2 nd Processing 3) Q & A	I-center

6.4 운송문제

무구·홈라지역과의 협력문제에 있어서 또 다른 문제는 운송이었다. 이것은 프로젝트가 시작되는 순간부터 다가온 난제 중의 난제였다. 설비구축에 필요한 자재 등은 인력으로 이동하면서 해결하였으나 농축된 허브와 수시로 필요한 다양한 기자재들을 현지로 운송하는 일도 인력으로 하는 것은 생산일정에 많은 문제를 일으키게 된다. 비행기 사용은 수도인 카투만두와 네팔견지, 탈차 또는 줌라 지역까지 가능하였지만 날씨의 영향으로 카투만두를 제외하고는 항공 스케줄이 빈번히 취소되는 일이 발생하였다. 이에 따라 무구·홈라지역에 도달하기 위하여 도로를 이용하는 경우가 많다. 이마저도 도로가 끊긴 산악지대에서는 인력을 이용하는 수밖에 없었다. 하지만 이는 너무나도 비효율적이었다. 설혹 인력으로 해결한다고 하여도 현지사정에 물건들을 이송할 인력들을 구하지 못할 때가 많았다. 오랜 논의 끝에 노새를 투입하기로 하였다. 지역주민들이 산 아래의

시장에 가기 위해서거나 네팔이나 인도의 중간상인들이 노새를 이용한다는 것에서 착안을 하였다.

하지만 단순히 노새를 지원하는 일은 의미가 없었다. 노새를 이용하여 필요한 물자를 정기적으로 운송하여 줄 주체가 필요하였다. 이를 해결하기 위해 무구·홈라지역 주민조합에게 새로운 사업을 제의하였다. 노새를 이용한 운송업을 제안한 것이었다. 다행히 노새의 필요성을 잘 알고 있던 지역주민들 간에 합의가 이루어졌다. 이를 통해 이 지역 사람들이 지역조합의 추가 소득 발생으로 기대하지 않은 효과가 나타났다.

6.5 극복 불가능한 문제: 자연재해

무구·홈라지역과 협력하면서 아무리 극복하려고 하여도 극복이 어려운 문제가 하나 등장하였다. 자연재해였다. 특히 네팔지역은 지진이 많은 곳으로 한번 지진이 일어나면 네팔사회 전체가 붕괴되는 문제로 다가왔다. 이는 LG생활건강과 무구·홈라지역

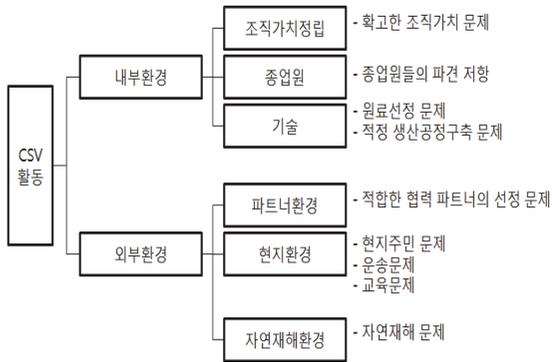
과의 협력이 기본적으로 불가능한 상황에 이를 수 있음을 의미하는 것이었다. 불행하게도 이러한 일이 일어났다. 2015년 4월 25일 네팔의 수도 카트만두 서쪽 80km 지점에서 규모는 7.9의 지진이 일어났다. 지진이 얼마나 컸던지 카트만두 시 전체가 남쪽으로 약 3m 이동하는 일까지 발생하였다. 지진 일주일 만에 사망자가 6200여명으로 집계될 정도로 지진은 네팔 사회 전체 커다란 재앙으로 다가왔다. 고르카 지역이 진앙지로 알려졌다.

2015년 네팔에서 일어난 지진은 무구·홈라지역과의 협력을 모두 차단하였다. 수개월에 걸쳐 통신을 포함한 모든 소통 방법과 이곳으로 이르는 운송 방법이 사라졌다. 무구·홈라지역 자체의 손실도 컸지만 LG생활건강에도 커다란 타격이 되었다. 제대로 적기에 적량의 원료를 공급받을 수 없었기 때문이었다. 지진과 같은 거대한 자연재해가 아니더라도 사업의 진행을 단절시키는 사건들은 다양하게 있었다. 산사태가 그러한 원인 중의 하나였으며 또한 정치적 불안도 큰 영향을 미쳤다. 네팔은 지속적으로 정변을 경험하고 있는 국가로써 이는 사업에 치명적인 영향을 미쳤다. 이런 문제에 대처하는 것이 시급하였다. 그래서 제시된 방안이 현지로부터 LG생활건강까지의 운송시간(delivery time)을 충분히 늘려 잡고 재고를 가능한 많이 쌓는 것이었다. 이를 위해서는 먼저 현지의 생산능력을 보완하는 것이 중요하였다. 무구·홈라지역에 주력공장을 두되 네팔군지에 있는 QC센터에서도 허브추출이 가능하도록 보완하는 것이었다. 이와 동시에 생산된 허브농축액은 최대한 한국으로 많이 이송하여 재고화 하는 방법을 사용하였다. 이런 노력에도 불구하고 2015년 4월에 있었던 대규모 지진은 무구·홈라지역과 LG생활건강에 큰 타격을 주었다.

6.6 CSV사업 활동 영역별 장애요인 구분

이상의 내용들을 CSV적 시각에서 보다 자세히 이해하기 위해서는 LG생활건강의 다양한 경험을 활동 사항별로 분류하여 살펴볼 필요가 있다. 분류를 위해서 본 연구는 Lapina et al.(2012)의 연구를 참조하였다. 이들은 CSV사업에 필요한 활동을 내부환경 및 외부환경의 시각에서 분류하였다. 이를 참고하여 본 연구에서는 CSV 사업시 발생하는 다양한 애로사항을 내부 환경과 외부 환경적 시각에서 분류하여 살펴보고자 한다. <그림 6>이 이를 위해 준비되었다.

본 연구에 의하면 CSV사업을 진행할 경우 내부적으로는 먼저 CSV에 대한 조직가치의 문제가 선행적으로 해결될 필요성이 제기되었다. LG생건의 경우는 예코밸류 등 조직 내부에 이미 CSV사업을 수용할 수 있는 조직가치가 확립되어 있었다. 또 다른 내부적인 문제는 내부 구성원들의 문제다. 해외 낙후지역의 경우에는 여기에 파견될 내부인력을 구하기 쉽지 않을 수 있기 때문이다. 다음으로는 기술의 문제다. 제조업의 경우 이 문제는 매우 크다. 가장 중요한 것은 적정기술을 평가할 수 있는 능력이다. 외부 환경적 측면에서는 파트너환경이 매우 중요하였다. 현지의 사정을 잘 알지 못하는 문제를 해결하기 위해서는 파트너의 선정이 매우 중요하였다. 해외 낙후지역과의 CSV사업 시 이로 인한 문제는 심각할 수 있다. 다음으로는 현지 환경에 빨리 적응하는 것이 중요하다. CSV사업을 추진 시 해외 낙후지역은 교통 등 다양한 측면에서 애로사항이 발생한다. 마지막으로 자연재해로 인한 문제다. 지진이나 해일 등으로 인한 자연재해 문제 역시 간과되어서는 안 된다. 이들 문제를 해결하기 위한 다양한 활동들이 모일 때 CSV를 통한 사회적 및 경제적 가치창출이 가능해진다.



〈그림 6〉 CSV사업 활동 영역별 장애요인 구분

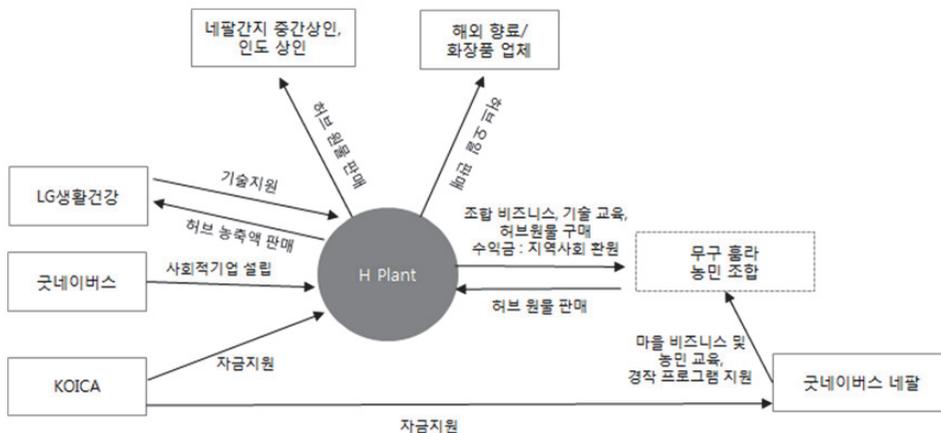
Ⅶ. 무구·흙라지역과의 CSV사업 성과

LG생활건강의 무구·흙라지역과의 CSV사업은 성과를 보기에는 아직은 진행형이다. 다만, 성과를 낼 수 있는 가능성은 조금씩 커지고 있다. 우선, LG생활건강은 이곳과의 협력을 통해 새로운 브랜드의 론칭에 성공하였다. 2014년 12월 이렇게 개발된 히말라야산 허브라는 이름을 적용한 새로운 브랜드 ‘히움(Hium)’이 탄생하였고 이것을 바탕으로 ‘비온드 히

말라야 깊은 보습’ 라인이 출시되었다. 참고로 히움은 H plant의 브랜드명으로 LG와 H plant 협업사업의 결과물로서의 상징적 의미를 담고 있다. 히움은 네팔어로 눈을 의미한다. 또한 2015년 4월에는 동일한 히움을 활용한 ‘비온드 히말라야 맑은 보습 라인’이 출시되었다.

무구·흙라지역에서도 변화가 일어났다. 이전까지의 인도와 네팔의 중간상인을 중심으로 이루어지던 단순 허브거래가 중간재 생산방식으로 변화가 일어난 것이었다. 〈그림 7〉이 이를 보여준다. 이에 따르면 무구·흙라지역은 H-plant를 중심으로 이 지역 허브생산과 공급의 작은 허브지역으로 발돋움 하였다. 여기서 생산된 허브농축액은 LG생활건강뿐만 아니라 네팔과 인도 중간상인들에게도 제공되고 있다. LG와의 거래를 통해서서는 보다 다양한 부가가치 원천을 확보한 것으로 볼 수 있다. 이를 바탕으로 굿네이버스는 이 지역 주민들에 대한 교육에 더 열중할 수 있게 되었다.

처음 이지역과의 협력을 하고자 하였을 때 지역주민들의 인식은 매우 저조하였다. 지역 주민들에게 자립이라는 단어를 이해시키는 것조차 어려웠다. 하지만 지금은 일한 만큼 공정하게 돈을 벌 수 있다는 걸



자료원: 굿네이버스

〈그림 7〉 무구·흙라지역 생태계

깨달았다. 점차 주민들의 호응이 일어나면서 스스로 움직이기 시작한 것이다. 이를 보여주는 단적인 예가 운송사업이다. 이 지역은 산간지역으로 사람이 아니면 노새를 이용하여 운송을 하여야 한다. 하지만 노새는 이 지역에서 비싼 동물로 노새를 이용한 운송 사업은 외지인의 몫이었다. 이 노새사업에 무구·홈라지역의 주민들이 관심을 보이면서 이제는 이곳의 새로운 사업이 되었다. 발단은 LG생활건강으로의 원료제품의 수송이 어려워지면서 등장하였다. 도로가 있는 곳까지 생산된 허브농축액을 운반하여야 하였지만 주로 사람들의 등짐에 의존하였다. 이러한 증가쯤 마을에서 노새를 사용하여 운송한다는 사실을 안 LG생활건강에 의해 노새를 이용한 운송방법을 대안으로 제시하였다. 이를 위해 LG생활건강과 굿네이버스가 노새를 제공하였고 마을주민들이 이를 운영하면서 새로운 사업이 등장한 것이었다. 노새에 의한 운송사업은 꼭 LG생활건강만을 위해 사용되지는 않는다. 현지의 생필품 조달을 위한 운송 등을 하면서 수입을 얻고 있다. 여기에 덧붙여 창고사업도 개시하였다.

한 걸음 더 나아가 H plant 는 이곳에서 개발된 제

품을 홍보하기 위한 온라인 홈페이지(www.hiumherb.com)를 개설하여 해외시장의 공략에도 나섰다. LG생활건강 또 다른 지원을 하였다. 현지의 소득을 올리기 위해서는 화장품 원료만을 가공하는 것이 아닌 콩을 가공한 왁스 제조법을 전수하여 비누도 생산할 수 있는 노우하우를 전수하였다. 이는 LG생활건강의 히말라야 프로젝트와는 별개의 지원이었다.

이러한 일들이 어떻게 CSV적 가치에 부합되고 있는지를 살펴보기 위하여 <표 5>를 마련하였다. <표 5>는 무구·홈라지역 CSV사업을 가치사슬적 시각에서 재구성한 것이다. 무구·홈라 지역의 가장 큰 변화는 이 지역에 있는 270가구가 신규소득을 창출하게 된 것이었다. LG생활건강과 거래를 하면서 공정 무역거래에 의한 국제적 최저 거래가격을 확보할 수 있었고 또한 채취된 물량 역시 증가하였기 때문이다. 이들은 허브채집, 경작 및 H plant에서의 가공과 관련한 업무를 수행하고 있다. 또한 인프라에도 변화가 있었다. 사업이 진행되면서 이곳은 H-plant 및 4개의 물류창고가 만들어져서 운영되고 있다. 뿐만 아니라 마을 공동 운송사업을 위한 노새를 25마리 보유하게 되었다.

<표 5> 가치사슬 관점에서 본 성과

구분	재료획득	가공	로지스틱스	판매
LG생활건강의 경제적 가치	- 히말라야 무공해 허브 획득	- 무구·홈라지역에서의 1차 원료 저렴한 가공		- 브랜드 히움 론칭
LG생활건강의 경제적 효과	- 834 kg (원료 및 개발용 2014년 이후 기준)			- 37억 5천만원 (2015년 히움브랜드 매출)
지역의 사회적 가치	- 지역주민 허브채취 사업 참여	- H plant 소유 - 화장품 원료 가공 기술 획득	- 운반을 위한 노새 사업운영 - 창고사업운영	- 온라인 홈페이지 운영 - 단순판매에서 가공판매로의 전환 - LG생활건강에의 가공 원료공급판매
지역의 사회적 효과	- 지역주민의 신규 소득 (시즌성 허브채집으로 인한 추가소득 창출) - 마을 재산 및 인프라 개선 (H-plant, 4개의 물류창고, 25마리 노새, 홈페이지)			

여기에 자체적인 홈페이지를 구축하기에 이르렀다. 다만, 이곳의 경우 농가들이 산악지대를 따라 한 두 가옥씩 떨어져 있는 관계로 도로 개설과 같은 인프라의 구축은 아직 이루어지지 못하고 있다. LG생활건강의 경우는 새로운 브랜드 히움을 얻었다는 것이 가장 큰 소득이다. 2014년 이후 834kg의 히말라야 산 허브를 채취 농축하였으며 이를 통해 개발된 히움브랜드로 2015년 기준 37억 5천만원의 매출을 올렸다.

하지만 CSV성과가 충분히 나타나기 위해서는 아직 더 많은 시간이 필요하다. 이제 지역협력을 통한 CSV사업이 첫 발을 내디딘 정도다. 하지만 의미가 있다. CSV사업 특히 해외 CSV사업에서 수반될 가능성이 높은 다양한 어려움을 상당부분 극복하였기 때문이다. 2016년을 기하여 LG생활건강은 고효능 글로벌 New 히움 허브개발 프로젝트 진행 중이며 허브 외, 현지에서 생산된 재생지, 비누, 향초, 디퓨저 등에 대한 활용을 검토 중이다. 이 경우 무구·홍라지역의 경제적 이익도 좋아 질 것으로 예상된다.

Ⅷ. 해외 CSV사업을 위한 핵심성공요인과 이론모형 제시

LG생활건강의 무구·홍라지역과의 협력을 통한 CSV사례는 여러 유형의 실무적 및 이론적인 시사점을 준다. 앞에서 살펴 본 장애와 극복과정은 다른 기업들에게 주는 시사점이 상대적으로 약한 것이 있다. 예로 시장성 있는 허브의 선별과 같은 장애요인은 특별히 화장품 사업을 영위하거나 재료의 특성에 대한 정보가 없는 경우에는 시사점이 있을 수 있으나 다른 재료를 사용하는 기업들에게 주는 시사점은 약할 수 있다. 원료공급을 받기 위하여 해외 현지 낙후지역과 협력을 할 경우 원료의 특성을 아는 경우

가 일반적이기 때문이다. 커피와 같은 것이 여기에 해당한다. 이를 제외한 보다 일반적인 시사점을 가질 것으로 보이는 핵심성공요인을 정리하면 다음과 같다.

8.1 타 기관과의 협력을 통한 필수다양성 흡수

LG생활건강의 해외 CSV프로젝트는 유사한 방식으로 CSV를 계획하고 있는 기업들에게 큰 시사점을 줄 수 있다. 그 첫째는 다자간 협력을 활용하는 것이 성공에 이르는 한 방법이라는 것이다. CSV사업 특히 해외와 관련된 CSV사업에는 많은 장애가 도사리고 있다. 이를 해결하기 위해 기업 스스로 문제를 해결하려고 하는 경우 사업자체의 지체와 심한 경우에는 사업의 진행이 불가능할 수 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 해외 CSV사업의 경우는 주로 낙후지역을 대상으로 한다. 따라서 이런 사업에서는 예측하기 어렵거나 해결하기 어려운 난제들이 불쑥 불쑥 나타난다. 조직이론적 시각에서 보면 사업의 성공에 필요한 필수다양성(requisite variety)의 양이 조직의 역량을 넘어서는 경우가 다반사로 일어난다는 것이다. 필수다양성이란 유기체가 환경에서 생존하기 위해 필요한 최소한의 정보량이나 역량을 의미하는 것으로 만일 이것이 부족할 경우 유기체는 생존이 어려워진다(Ashby, 1958, 2011). 따라서 유기체가 생존하기 위해서는 환경보다 더 많은 다양성을 가지고 있어야 한다(Boisot and Mckelvey, 2011). 이것을 필수다양성의 법칙(law of requisite variety)이라고 한다.

LG생활건강의 경우도 유사한 경험을 하였다. 무구·홍라지역과의 협력을 하면서 이 지역은 LG생활건강이 단 한번도 경험을 해보지 못한 낯선 문제들이 나타났다. 현지 언어, 현지 주민들에 대한 설득에 필요한 역량 및 생산설비 구축을 위해 필요한 현지 전문 엔지니어의 확보 등의 문제에 봉착하게 되었다. Ashby(2011)는 이것을 제약조건이라고 부른다.

계약조건에 부딪치게 될 경우 유기체는 이것을 극복할 수 있는 충분한 다양성을 가져야 하는 바 LG생활건강은 현지와의 협력에 있어서 이러한 다양성을 충분히 가지지 못한 상태였다. 이러한 문제를 해결함에 있어서 중요한 것은 LG생활건강이 가지지 못한 다양성을 보유하고 있는 조직과의 협력이다. LG생활건강에게 현지와의 협력에 있어서 필요한 다양성을 보충해주었던 조직은 굿네이버스와 컨설팅 업체이었다. 이들 조직을 통해 LG생활건강이 독자적으로는 가질 수 없었던 현지상황에 대한 정보와 협력접점과 필요한 기술인력을 확보할 수 있었고 필요한 생산설비의 구축이 가능하였다.

8.2 적정기술의 활용

CSV를 위한 해외 협력사업의 경우 협력 파트너나 협력지역의 대부분은 빈곤을 경험하는 곳들이다. 이곳의 특징은 지역적으로 격리된 오지일 가능성이 높다. 이런 곳에서 CSV사업을 진행하면서 필요한 생산설비 등을 구축할 경우 반드시 염두에 두어야 하는 것이 바로 적정기술(appropriate technology)이다. 적정기술이란 Schumacher(1973)에 의해 처음 제시된 중간기술(Intermediate Technology)의 개념에 뿌리를 두고 있는 것으로 협력대상이 되는 사회적 특성이나 생물학적 특성에 맞추어 설계되거나 제작된 기술을 의미한다(Willoughby, 1990). 현대화를 이룬 많은 국가들의 기업들은 매우 발전된 생산기술을 가지고 있다, 하지만 이런 기술은 네팔의 무구·홀라지역과 같은 곳에서는 전혀 사용할 방법이 없다. 최신시설을 운영할 인프라나 역량을 가지고 있지 못하기 때문이다. 이 경우 반드시 이곳 지역에 적합한 기술을 선정하고 설비를 설계하여야 하는 수고를 거쳐야 한다. LG생활건강 역시 무구·홀라지역과 협력을 하면서 이 문제를 염두에 두지 못하였다. 하지만 CSV사업이 진행되면서 생산설비의

구축에 있어서 자신들의 최초의 생각이 타당하지 않음을 깨닫게 되었다. 이런 이유로 이 지역에 적합한 생산설비와 가공단계를 재설계하게 된다. 운송에서 노새를 투입하게 된 것 역시 동일한 시각에서 보아야 한다. 산악지대에서의 운송에 적합한 기술은 자동차가 아닌 노새였기 때문이었다. 따라서 해외 CSV사업을 검토하고 있는 기업의 경우는 반드시 필요한 기술의 확보에 있어서 적정기술을 염두에 두어야 한다.

8.3 불확실한 환경에 대한 준비

LG생활건강이 당면한 가장 큰 어려움은 다양한 이유로 인한 사업의 단절이다. 이것은 협력대상 지역에게도 문제이지만 사업주체인 기업에게도 큰 타격으로 다가오게 된다. 적시 및 적량의 원료수급이 어려워지는 문제에 봉착하면서 사업자체가 중단될 수도 있기 때문이다. 불행히도 LG생활건강은 무구·홀라지역과 협력을 하면서 크고 작은 자연재해를 경험하였다. 이 중에서 가장 큰 것은 2015년에 있었던 네팔의 대지진이었다. 조직이론적 시각에서 보면 이는 환경적 불확실성에 해당한다. 또한 네팔은 정치·사회적으로 불안한 나라다. 정치적 문제로 언제 협력지역과의 교류가 차단될지 모르는 국가였다. 언제 어디서 어떤 일이 일어날지 모르는 상황이 CSV 특히 해외 CSV사업에서는 일어날 수 있다는 것이다. Lynn(2005)은 이러한 상황을 조직-환경 간의 긴장(organization-environment tension)이라고 정의 하였다. 이러한 긴장은 연속적 또는 불연속적인 형태로 나타나게 되는데 이럴 경우 조직과 환경 간의 긴장을 완충(buffer) 시켜줄 메커니즘이 필요하다. LG생활건강에게 가장 치명적인 것은 현지로부터 원재료가 지속적으로 공급되기 어려운 상황이다. 이를 자원결핍(resource scarcity)에 의한 긴장이라고 한다. 자원 결핍이란 조직에 필요한 자원 흐름의 요동(fluctuation) 중 최악인 상태인 자원이

고갈되는 것을 말한다. 이러한 경우 조직은 적극적으로 요동의 흐름을 평준화하려는 노력이 필요하다(Lynn, 2005; Thompson, 1967).

다행히도 LG생활건강은 이 지역의 산사태와 같은 작은 규모의 자연재해를 경험하면서 이러한 상황이 발생할 경우의 평준화에 의한 완충장치를 만드는 것의 필요성을 알게 되었다. 먼저 현지에서 LG생활건강까지의 운송시간을 1개월에서 3개월로 늘려 잡았다. 운송시간을 짧게 잡게 됨에 따라 오는 생산일정의 오류와 영업에 대한 피해를 최대한 줄이기 위해서였다. 이를 위해서는 충분한 안전 재고를 확보하는 것이 필요하였다. 최소 6개월분에서 12개월치를 확보하는 것을 목표로 하였다. 다량의 재고를 확보하는 것이 비용 상 불리함에도 네팔 현지의 불확실성을 흡수하기 위해서는 필요한 것이었다. 이를 위한 사전 조치들도 선행되었다. 앞에서 설명된 대로 1개의 공장을 2개로 늘렸다. 현지의 창고 용량도 늘렸다.

8.4 CSV지원을 위한 확고한 조직가치

사실 LG생활건강과 무구·홀라지역과의 협력은 다양한 형태의 장애로 인하여 중단될 가능성이 높은 사업이었다. 그럼에도 불구하고 LG생활건강이 이 사업을 지속할 수 있었던 이유는 LG생활건강이 비온드 브랜드 론칭으로 인한 철학을 전개하면서 내재된 조직 가치에 힘입은 바 크다. 조직가치는 조직의 사고와 행동을 결정함에 있어서 기준이 되는 공유된 신념체계를 의미한다(Weiner, 1988). 매우 높은 수준으로 내재화된 조직가치는 매우 중요한 기능을 한다. 첫째, 가치가 있다고 생각하는 행동을 반복하도록 한다. 둘째, 보다 높은 수준의 동기로서 행동의 강도를 높이게 한다. 셋째, 조직가치에 반하는 행동을 바로잡게 한다. 넷째, 조직가치에 반하는 실수에 대한 용납을 거부한다(Argandona, 2002). 종합하

면 높은 수준으로 정립되고 내재화된 조직가치는 이에 부합하는 행동을 강하게 지속시키는 특성을 갖는다는 것이다.

앞에서도 설명된 대로 LG생활건강은 비온드라는 새로운 브랜드 라인을 론칭하면서 비온드를 위한 철학과 가치를 세우게 된다. 비온드는 LG생활건강이 2005년 4월부터 전개한 신 개념의 토탈 뷰티로서의 철학과 가치를 담고 있다. 핵심은 완전한 친환경의 실천이다. 이것이 구체화 된 행동강령이 '비온드 에코 벨류 10'이다.

10년이 넘는 동안 꾸준히 비온드에 입각한 철학과 이로 인한 가치가 LG생활건강 내부에 내재화되었다. 또한 이것이 기업경영에 매우 중요한 성과를 준다는 사실도 경험하였다. 비온드 철학과 가치에 기초한 제품라인들의 매출이 빠른 성장을 한 것이었다. 2005년 론칭 당시 32억원에 불과하였던 비온드 계열 매출은 2009년 500억원을 넘어서 529억원이 되었고 드디어 2012년에는 1,000억원을 돌파하여 1,110억원에 이르는 매출 신장을 하였다. 이러한 과정에서 비온드 철학과 가치는 매우 공고하게 LG생활건강 내부에 자리 잡게 되었다. 이러한 철학과 조직가치는 비록 다양한 종류의 장애에 부딪쳤지만 LG생활건강으로 하여금 무구·홀라지역과의 협력을 지속 시키는 동력으로 작용하였다.

8.5 이론모형의 제시

해외 낙후지역과의 협력을 통한 CVS사업은 LG생활건강에만 국한되는 문제가 아니다. 다른 기업의 경우도 이러한 유형의 CSV사업을 추진할 가능성이 점점 높아지고 있다. 이 경우 이들 기업들에게 유용한 이론적 모형이 필요하다.

본 연구는 이상의 논의를 통해 <표 6>과 같은 이론모형을 제시하고자 한다. 이론모형은 해외 낙후지역과의 협력을 통한 클러스터형 CSV 사업 시 기업

〈표 6〉 해외 CSV사업을 위한 이론모형

구분	정의	주로 발생하는 단계	해결방안
필수다양성 문제	- 해외낙후지역에 대한 정보부재 문제 - 협력 접촉점 확보상의 문제	- CSV사업 정보수집 단계	- 타 기관과의 협력을 통한 다양성 흡수 - 현지상황에 정통한 기관과의 파트너십 활용 - NGO의 활용
적정기술 문제	- 현지에 적합하지 않은 기술로 인해 발생하는 문제	- CSV사업 실행 단계	- 생산성을 높이기 위한 고급기술이 아닌 현지에서 소화가능한 적합한 기술의 모색 - 지속적인 교육훈련
환경의 불확실성	- 자연재해 등 예기치 못한 환경의 불확실성으로 인한 문제	- CSV사업 진행시 모든 단계	- 환경불확실성을 일으킬 수 있는 요인들에 대한 체크리스트 작성 - 체크리스트별 불확실성 완화장치 마련
조직가치의 확고성	- 다양한 장애발생 시 내부 조직에서의 CSV사업에 대한 회의감 극복을 위해 필요한 조직가치의 확립	- CSV사업 진행시 모든 단계	- 조직내부에서의 CSV사업에 대한 의구심을 갖지 않기 위한 조직가치의 명확화 - 조직내부 구성원들에 대한 지속적인 인식제고 교육 - 최고경영자의 지속적인 관심 표명

들이 경험하게 될 장애요인과 이를 극복할 때 유의하여야 하는 사항들을 정리한 것이다. 본 연구에 의하면 해외낙후지역과의 CSV사업 진행시 필수다양성 문제, 적정기술의 문제, 환경 불확실성 및 조직가치의 확고성이 사업진행 중의 장애를 극복함에 매우 중요한 것으로 파악되었다. 이들에 대한 정의, 주로 발생하는 단계 그리고 이들 문제를 해결하기 위한 방안들이 제시되었다.

IX. 결론

포터에 의하여 제시된 CSV의 개념은 한국 사회에도 반향을 주었다. 이를 실천하기 위한 다양한 시도들이 한국에서도 목격되고 있다. 하지만 CSV사업은 생각보다 장애가 많다는 사실을 잘 인지하지 못하고 있다. CSV사업의 상당수는 어려움을 겪고 있는 계층과 관련이 있거나 지역적으로 낙후된 곳과의 협력

을 필요로 한다. 특히 해외의 오지와와의 협력을 통한 원료공급형 CSV사업은 CSV가 갖는 아름다운 모습과 달리 극복하여야 할 많은 장애요인들이 도사리고 있다. 본 연구는 이런 경우 발생할지 모르는 다양한 장애요인을 LG생활건강의 CSV사업을 통하여 살펴 보았다.

4가지의 시사점이 제시되었다. 첫째, 타 기관과의 협력을 통한 다양성 흡수가 필요하다는 점이다. 자칫 모든 과정을 단독으로 할 경우 예기치 못한 변수로 인해 사업자체가 지장을 받을 수 있게 된다. 조직은 경험하지 못한 지역이나 파트너와의 문제를 해결하기 위한 모든 필수다양성을 보유하기 어렵기 때문이다.

둘째, 적정기술에 주의를 기울여야 한다는 것이다. 해외로부터 원료를 얻으면서 현지와 협력을 하기 위해서는 반드시 현지에 적합한 설비나 장비들을 고려하여야 한다. 자동화 정도가 너무 높은 장비나 설비를 활용할 경우는 현지에서 운용이 어려울 수 있거나 고장 시 이를 해결할 수 있는 방법이 없을 수 있다. 반드시 현지 상황과 주민들이 운영가능한 설

비나 장비가 투입되어야 한다.

셋째, 불확실한 환경에 대한 대처도 준비되어야 한다는 점이다. CSV사업은 조직이 전혀 경험하지 못한 상황에 노출되는 경우가 다반사임으로 이로 인해 발생하는 환경과의 긴장상황을 관리하는 메커니즘을 가지고 있어야 한다.

마지막으로 CSV를 실천하기 위해서는 철저히 조직내부에 CSV 지속을 위한 조직가치가 정립되어 있어야 한다. 일시적인 생각이나 외부에 보여주기 위한 CSV는 결코 지속성을 가질 수 없다. 조직 자체에 강하게 내재화된 가치가 선행되어야 한다는 것이다.

참고문헌

- Argandona, A. 2002. Fostering values in organizations, *IESE Business School workign paper*, University of Navarra.
- Ashby, W. R. 1958. Requisite variety and its implications for the control of complex systems, *Cybernetica*, 1(2), 83-99.
- Ashby, W. R. 2011. Variety, constraint and the law of requisite variety, E:CO Issue 13 (Nos. 1-2), 190-207. (Originally published as Ashby, W.R. (1968). Variety, constraint, and the law of requisite variety, in W. Buckley (ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*, Chicago, IL: Aldine Publishing Co.).
- Beschorner, T. 2013. Creating Shared Value: The one-trick pony approach, *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106 - 112.
- Boisot, M. and Mckelvey, B. 2011. Complexity and organization - environment relations: Revisiting Ashby's Law of Requisite Variety, in P. Allen, S. Maguire and B. Mckelvey (eds.), *Complexity and management*, Sage, 279-298.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. and Matten, D. 2014. Contesting the Value of Creating Shared Value, *California Management Review*, 56(2), 130-153.
- Florin, J. and Schmidt, E. 2011. Creating Shared Value in the hybrid venture arena: A business model innovation perspective, *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197.
- Lapiņa, I., Borkus, I. and Starņeica, O. 2012. Corporate social responsibility and creating shared value: Case of Latvia, *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 6(8), 2228-2234.
- Lynn, M. L. 2005. Organizational buffering: managing boundaries and cores, *Organization Studies*, 26(1), 37-61.
- Michelini, L. and Fiorentino, D. 2012. New business models for creating shared value, *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Nestle. 2012. *Creating Shared Value in Nestle*, available at <http://www.nestle.com/csv/Pages/Homepage.aspx>.
- Porter, M. E. and Kramer, M.R. 2011. Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89 (January/February), 62-77.
- Schumacher, E. F. 1973. *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*. London: Dlund & Briggs Ltd.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Weiner, Y. 1988. Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534-545.
- Willoughby, K. W. 1990. *Technology choice: a critique of the appropriate technology movement*, Lodon: Westview Press

Barriers and Key Success Factors for CSV Projects in the Process of Collaboration with Oversea's Lagging Areas: A Case of Himalaya Project of LG Household & Health Care

Hong Lee*

Abstract

Porter's concept of CSV has shed lights on the Korean society, too. However, dark side of CSV is not well understood compared to the bright side of CSV, its effectiveness. In pursuit of CSV it should be considered that there might many struggles to overcome. The aim of this study is to address what barriers are hidden in CSV project by observing a case of Korean company, LG Household & Health Care. From a deep observation of the company case this study identified four key factors for the successful CSV project. 1) To Absorb requisite variety by collaboration with multi-organizations. 2) To consider appropriate technology. 3) To prepare for the unexpected environmental jolts by designing buffer. 4) To establish strong intra-organizational value system for CSV.

Key Words: CSV, Requisite variety, Appropriate technology, Buffer for the environmental jolts, Organizational value

* Professor, College of Business Administration, Kwangwoon University