

## CJ헬로비전의 공유가치창출 사례\*

박 영 관\*\*

이 상 현\*\*\*

상생 협력의 중요성이 높아지고 있는 최근 경영환경에서, 공유가치창출(Creating Shared Value)은 기업의 사회 공헌활동에 진정성을 높여줄 좋은 대안으로 많은 주목을 받고 있다. 본 사례연구는 국내 기업들 중 공유가치창출활동을 매우 적극적으로 펼치고 있는 「CJ헬로비전」의 활동에 대하여 살펴보았다. 국내 케이블TV 사업의 최대 점유율을 차지하는 CJ헬로비전은 크게 세 가지 사업 활동(이어드림, 헬로안부알리미, 헬로우리동네TV교실)을 중심으로 공유가치창출 노력을 해오고 있다. 이러한 사업 활동을 통하여 CJ헬로비전이 기업의 경제적 가치를 실현함과 동시에 소외된 이웃을 위한 사회적 가치를 구현해 나가고 있음을 알 수 있었다. FSG의 공유가치창출 가이드를 기반으로 CJ헬로비전의 공유가치창출 실행의 네 가지의 단계(비전, 전략, 전달, 성과)를 분석한 결과, '지역사회 상생을 위한 진정성 있는 산업 최고의 CSV구현'이라는 전략목표 하에 각 단계마다 효과적인 공유창출 노력을 하고 있었다.

CJ헬로비전의 사례는 국내 미디어 분야를 포함한 다양한 분야의 기업들이 어떠한 방식으로 소비자와 공존하며 상생을 위한 공유가치를 만들어 낼 수 있는지에 관한 중요한 시사점을 제공해 줄 뿐 아니라 기업들이 지속가능성을 높이기 위한 여러 가지 전략적 활동을 해나가는 데에도 도움을 줄 것으로 기대한다.

주제어: CJ헬로비전, 공유가치창출(CSV), 이어드림, 헬로안부알리미

### 1. 서론

2014년 2월, 그린피스 영국사무소는 지속가능성을 기준으로 한 참치통조림 순위를 발표하여 영국 내에서 8만 5천 명의 항의서명을 이끌어냈다. 이는 대형 유통업체인 테스코와 아스다 등으로 하여금 집어장치를 이용한 환경 파괴적인 조업 방식을 중단하게 만들었다. 소비자들은 사회적 가치를 손상하는 기업과 그들이 생산하는 제품에 더 이상 관대하지 않았다. 이들은 근래에 뉴웨이브 기술로 무장하여 사회적 가치를 손상하고 지속가능하지 않은 경영을 하는 기업 정보를 확대·재생산하며 시장에 더 강한

영향력을 행사하고 있다.

이런 소비자들의 변화 속에서 살아남기 위하여 기업의 마케팅 관리 개념이 점차 바뀌고 있다. 생산이 곧 마케팅이던 물자 부족 시대의 생산 개념에서 좋은 제품으로 어필하는 제품 개념으로 바뀐 것이다. 이후 판촉 활동을 통해 제품 판매를 하는 판매 개념에서 소비자들의 수요를 만족시키는 마케팅 개념으로 진화하였다. 이제 기업들은 신제품을 출시하고 각종 판촉 행사를 실시하여 소비자들을 만족시키는 기존의 방식에서 벗어나 소비자들의 인식 변화에 발맞추어 사회공동체의 일부로서 기업이 긍정적인 사회적 역할을 담당해야 함을 깨달았다. 그 결과 기업의 마케팅 개념은 사회 전체의 구성원들에게 긍정적

논문접수일: 2016. 11. 29. 1차 수정본 접수일: 2017. 06. 16. 2차 수정본 접수일: 2017. 08. 25. 게재확정일: 2017. 08. 30.

\* 이 논문은 2013년도 동국대학교 연구년 지원에 의하여 이루어졌음.

\*\* 동국대학교 경영대학 박사과정(kwan@dongguk.edu), 제1저자

\*\*\* 동국대학교 경영대학 경영학과 교수(edlee@dongguk.edu), 교신저자

인 회사 이미지를 구축해야 기업이 장기적으로 생존할 수 있다고 보는 사회지향적 마케팅 개념으로 변해가고 있다.

사회지향적 마케팅 개념은 기업들로 하여금 어떻게 하면 사회구성원들에게 기업의 존재 이유와 당위를 어필해서 지속가능성을 높일 수 있는지에 관심을 갖게 하였다. 2010년 글로벌 기업 CEO들을 대상으로 한 연구에 따르면 응답자의 93%가 지속가능성(Sustainability)이 미래 성공의 핵심 이슈가 될 것이라고 대답하였다(Lacy, Peter ed., 2010). 이는 과거의 이윤 창출에만 몰두하던 기업이 이제는 변화하는 소비자와 시장 환경에 따라 사회와 공생하면서 새로운 가치를 창출해내야 하는 의무를 부여받고 있음을 보여주는 것이라 할 수 있다.

우리나라의 기업들도 사회지향적 마케팅을 위한 사회적 책임 활동으로 2000년대 초반부터 사회공헌지출을 지속적으로 증가시키고 있다. 전경련에서 2014년에 발표한 『사회공헌백서』에 따르면 2002년 202개사의 총 사회공헌지출은 1조 870억 원이었고 2013년 234개사의 총 사회공헌지출액은 2조 8115억 원으로 10년 만에 3배 정도가 증가하였음에도 불구하고, 대기업에 대한 신뢰는 2012년 44%에서 2013년 38%로 오히려 하락한 것으로 나타났다. 그 원인은 기업의 사회지향적 마케팅의 진정성에 대하여 많은 소비자들이 의구심을 가지고 있는 것에서 찾을 수 있다. 대부분의 소비자들은 기업의 사회지향적 마케팅을 위한 비용지출이 사회를 위한 것이 아니라 자사의 이미지 개선을 위한 것이라고 여긴다(정환울, 2013). 이러한 측면에서 기업은 재정적으로 사회지향적 마케팅에 대한 지출을 늘리는 것도 중요하나, 소비자들과 공생하기 위한 적극적인 방안의 모색과 소비자들이 신뢰할 수 있는 가치창출을 만들어 내는 것이 더욱 시급한 과제라 할 수 있다. 이는, 기업이 자신들의 경영 이익만을 고려하지 않고, 사회 각 집단과 소비자들의 이익과 번영을 공

동으로 고민해야 하는 공동의 가치인 공유가치창출(Creating Shared Value : CSV)을 추구해야 함을 시사하는 것이다. 공유가치창출은 현재 기업의 사회지향적 마케팅에 대한 진정성을 높여줄 좋은 대안으로 많은 주목을 받고 있으며, 전 세계적으로 변화하는 소비환경에 맞추어 기업의 지속가능한 경영을 가능하게 하는 최적의 방법이라 할 수 있다.

이에 따라 국내의 많은 기업들은 공유가치창출을 기반으로 한 지속가능경영을 추구하고 있으며, 그중에서도 CJ그룹은 지속가능성 경영에 관심을 갖고 진정성 있는 사회공헌을 위한 공유가치창출로 주목받기 시작하였다. 2011년에는 공유가치창출에 대한 실질적인 모델을 구축하고 세부적인 시행 방안을 검토하기 시작하면서 업계 최초의 상생브랜드인 '즐거운 동행'을 시행하였다(박병진 외, 2013). 2014년도에는 KOICA(한국국제협력단)와 함께 베트남에서 베트남 농가의 자생력 강화와 안정적 수익 증대를 도와주는 공유가치창출 프로그램을 진행하여 글로벌 공유가치창출을 추구하고자 하고 있으며, 2015년도에는 공유가치창출 전담부서인 '사회공헌추진단'을 개설하여 자사의 지속가능한 경영을 위하여 노력하고 있다. 이런 노력의 결과로 2015년에는 공유가치창출 소사이어티에서 매일경제미디어그룹 회장상을 수상하였다(매일경제, 2015).

이와 같이 기업의 지속가능한 경영을 위한 공유가치창출에 대한 관심이 높아지고 있는 시점에서, 본 사례연구에서는 국내 케이블TV 사업의 최대 점유율을 차지하고 있는 CJ헬로비전의 공유가치창출활동을 살펴보고자 한다. 특히 CJ헬로비전은 시각장애인 위한 세계 첫 유료방송 음성 안내 서비스인 '이어드림'을 미국의 컴캐스트(Comcast)보다도 한 달 먼저 선보이는 등 세계적으로도 사회적으로 소외된 이웃을 위한 사회적 가치와 기업의 경제적 가치를 동시에 실현하는 선도적인 공유가치창출을 위한 노력을 하고 있다. 본 사례에서는 FSG의 공유가치창

출 가이드를 기반으로 CJ헬로비전의 공유가치창출 실행의 네 가지의 단계(비전, 전략, 전달, 성과)를 분석하고, CJ헬로비전이 '지역사회 상생을 위한 진정성 있는 산업 최고의 CSV구현'이라는 전략목표를 달성하기 위하여 어떻게 노력해 오고 있는가를 살펴 보고자 한다. 이를 통하여 국내 미디어 분야의 기업을 포함한 많은 기업들에게 어떠한 방식으로 소비자와 공존하며 상생할 수 있는 공유가치를 만들어 낼 수 있는지에 관한 중요한 시사점과 기초 자료를 제공해 줄 수 있으리라 기대한다.

## II. 공유가치창출에 관한 이론적 논의

기업은 경제적 이윤을 위하여 사회의 공익을 손상하는 결과(공해, 빈부격차 등)를 만들어내고 사회는 이를 방지하거나 내부화(internalization)하기 위하여 법률을 제정하거나 세금을 부과하는 등 지금까지 기업과 사회의 관계는 주로 경쟁관계(trade-off)에 있다고 인식되어 왔다. 하지만 공유가치(Shared Value)의 개념은 누군가 이득을 보면 상대는 손해를 보는 제로섬(zero-sum) 게임이 아니라 기업의 이익과 사회적 가치의 공유를 통해서 사회경제적 가

치를 확장해 나감으로써 서로 상생할 수 있다는 개념이다. 즉, 공유가치창출(Creating Shared Value)은 지금까지 전통적인 기업들의 목적인 사업적 혹은 경제적 가치(Economic value)와 기존에 기업 고유 영역이 아니었던 사회적 가치(Social value)를 동시에 추구하여 경제적, 사회적 가치를 동시에 증가시키는 비즈니스 모델을 일컫는 것이다.

결국 기업의 공유가치창출활동은 경제적 가치인 기업의 재무적 이윤 창출과 사회적 가치인 책임을 동시에 창출하는 것으로 경제적 수익 창출과 사회적 책임 두 개의 개념이 융합되어 확장된 것이며, 아래의 <그림 1>과 같다. 예컨대 공정무역은 동일한 농작물에 대하여 높은 가격을 지불함으로써 그들에게 돌아가는 수익을 증대시켜 기업의 사업가치인 이윤을 희생해서 사회가치를 창출하는 방법이다. 결국 공정무역은 창출된 가치의 증대가 아닌 기업의 가치를 희생해서 농부의 수익을 증대시키는 재분배와 관련된 것이다.

공유가치의 관점은 농부의 효율성, 산출량, 품질 등의 증대를 위해서 현지 지원을 강화하여, 판매자인 농부와 구매자인 기업이 동시에 수익을 증진하는데 초점을 둔다. 결국 <그림 1>에서 사회가치와 사업가치가 같이 늘어나는 공유가치창출이 되는 것이다. 코트디부아르의 코코아 재배 농부에 대한 연구



출처: Bockstette&Stamp(2011) p.4에서 발췌 번역

<그림 1> 공유 가치 창출에 관한 비즈니스 모델

에서 공정무역이 농부의 수입을 10~20% 증가시키는 반면 공유가치 투자는 그들의 수입을 300% 넘게 증가시킬 수 있다고 하였다(Porter & Kramer, 2011).

위에서 잠시 언급한 CJ가 베트남 농가에서 고추를 재배하여 공유가치를 창출하는 활동도 한 가지 예로 들 수 있다. 사회가치 창출 차원에서 베트남 농가의 소득을 올리고자 하는 노력과 더불어 사업가치 창출의 일환으로 고추와 같은 식재료를 베트남에서 수확하여 고추를 수확하는 데 필요한 인건비를 줄이고 주변 국가에 유통함으로써 물류비용을 절감하고 장기적으로 차별화된 경쟁력을 가지게 되었다. 이러한 사회적 가치와 사업 가치를 동시에 추구하는 활동을 바로 공유가치창출활동이라고 볼 수 있다. 이와 같이 본 사례에서 살펴보고자 하는 CJ헬로비전의 활동도 가입자 수를 늘려서 증장기적으로 성숙된 시장에서 기업의 사업 가치를 지속적으로 창출함과 동시에 소외된 이웃을 돕기 위한 사회 가치를 창출하는 공유가치창출활동이라고 볼 수 있을 것이다.

사실 일각에서는 기업의 공유가치창출(Creating Shared Value; CSV)은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)과 용어만 다를 뿐 내용은 크게 다르지 않다는 비판을 가하곤 한다(Crane et al., 2014). 그럼에도 불구하고 이 둘은 엄연한 차이가 있다고 할 수 있다(유창조, 2014). 시민의식이 성숙해지면서 기업경영의 책임에 대한 보다 큰 틀에서의 사회적 관심이 점차 증대되어 기업들도 이해관계자의 이익제고는 물론 사회적 가치와 인간적 가치의 실현에 공헌해야 한다는 것을 인식하기 시작하였다. 기업의 활동으로 인해 발생하는 여러 가지 문제들을 인식하고 보다 나은 사회를 만들어가기 위해서는 기업도 일정 부분 책임의식을 가지고 사회 전체의 공리 증진이라는 목표를 실현하기 위한 책임의식을 가져야 한다. 이러한 측면에서 기업이 가진 사회적 책임 활동의 의미를 찾을 수 있을 것이다. 기

업의 사회적 책임은 그것의 범위를 정하는 것이 매우 어렵지만 Dahlsrud(2008)는 크게 다섯 차원으로 구분하였다. 기업은 기업 활동을 하면서 환경을 보호해야 할 책임이 있으며, 보다 나은 사회를 만들기 위해서 사회 발전에 기여해야 할 책임이 있고, 경제적 관점에서 경제발전에 이바지해야 할 책임도 생각해야 하며, 기업의 이해관계자 및 그 지역사회와의 상호작용도 고려해야 하고, 법적 의무를 넘어서서 자발적으로 법률 준수를 해야 할 책임도 있다는 것이다. 이처럼 기업의 사회적 책임 활동은 매우 포괄적이라고 할 수 있다. 하지만 일반적으로 사회적 책임 활동이라는 것은 많은 부분에서 기업 활동을 해오면서 사회적 문제를 야기해왔기 때문에 이에 대한 사회적 비용을 기업이 지불해야 한다는 맥락이라고 볼 수 있다.

공유가치창출이라는 개념은 한 단계 더 나아가 지금까지 야기되어 온 여러 가지 사회적 문제를 해결하기 위해서는 기업이 단순히 일정 비용을 지불하는 것이 아니라 비즈니스 관점에서 실제 사회적 문제를 해결할 수 있는 신사업을 함으로써 여러 가지 문제를 해결하고 자연스럽게 기업의 경제적 이윤도 창출하자는 개념이라고 할 수 있다. 즉, 단순한 비용분담 차원이 아니라 우리가 안고 있는 사회적 문제를 근본적으로 해결하기 위한 신사업을 창출하고 사회적 문제를 해결해나가는 과정에서 경제적 이윤도 자연스럽게 창출하도록 하는 노력을 말하는 것이다. 결국 사회지향적 마케팅 개념으로부터 자연스럽게 기업의 사회적 책임에 대한 목소리가 커지면서 사회적 책임 활동과 공유가치창출이라는 개념이 확대되었다는 사실에 공통점이 있다. 하지만 공유가치창출은 사회적 책임 활동을 기업 고유의 경제활동과 별개로 보는 것이 아니라 보다 구체적으로 사회지향적 마케팅 활동을 실현하기 위해서는 기업의 경제활동이 가장 현명한 사회적 책임 활동이라는 생각을 전제한다. 전사적 측면에서 사회적 문제를 적극적으로 해

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

구분	사회적 책임(CSR)	공유가치창출(CSV)
기업의 목적	주주의 이윤 극대화 → CSR은 의무이자 투자	사회적 가치의 창출
사회공헌활동의 목적	경영성과를 고려한 투자 → 예산의 배정과 활용	프로젝트나 사업의 개발 → 사업을 통한 이윤 창출
전담 부서	전담 팀에 의한 진행 → 부분적인 개선 시도	전사적인 관점에서 진행 → 기업전반의 개선 시도
수행주체	독자적 또는 협력적 파트너의 모색 → 파트너에게 부분적인 역할 할당 → 주체 기관의 경쟁력 강화	공동사업자(네트워크)의 구성 → 프로젝트의 완성도 제고 → 모든 구성원의 경쟁력 제고 (경쟁과 협력의 공존)
추구되는 가치	주체기관의 가치 중심 - 유관기관의 협력	사회적 가치의 공유 - 경쟁과 협력의 균형
성과지향	단기적/중기적 성과 지향	장기적 성과 지향

출처: 유창조(2014)

결하는 과정 중에 기업의 경제적 이윤도 함께 추구해야 한다고 보기 때문에 그 개념을 달리한다고 볼 수 있다.

위의 〈표 1〉은 사업 전개상에서의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 차이점을 정리한 내용이다(유창조, 2014). 첫째, 기업의 목적을 비교해보면 CSR은 기업의 궁극적인 이윤 극대화를 위한 의무이자 투자이고, CSV는 사회적 가치의 창출 그 자체가 목적이 된다. 이는 곧 마케팅에서 이야기하는 사회적 마케팅 개념과 맥을 같이한다고 볼 수 있다. 그 이유는 기존의 마케팅 개념이 단순히 고객차원에서의 만족도를 높이는 것이었다면 공유가치창출활동을 통하여 사회적 가치를 창출하여 고객이나 주주들의 활동뿐만 아니라 사회 전반적으로 많은 이해관계자들의 만족도를 높일 수 있기 때문이다. 둘째, CSR의 사회공헌 경영성과를 고려하여 예산을 배정하여 투자하게 된다. 이런 CSR의 사회공헌활동은 기업의 평판을 통해 간접적으로 기업 경쟁력에 영향을 미치기 때문에 실제적인 효과가 있는지 의문이 제기되어 왔다(Pava & Krausz, 1996,

Brammer et al., 2005). 하지만 사회공헌활동의 목적이 직접적으로 기업의 이윤을 창출하는 것인 CSV는 그 활동 자체가 이윤극대화의 핵심행위이기 때문에 기업의 경쟁력 역시 상승할 수밖에 없다(Porter & Kramer, 2011). 셋째, 전담 부서에서의 차이를 비교해보면 CSR은 전담 팀에 의해서 진행되는 반면에 CSV는 전사적인 관점에서 진행되며, 이는 기업 전반의 근본적인 개선을 가능하게 한다. 사회적 마케팅 개념 또한 전사적인 관점에서 단순히 고객지향성을 넘어 사회지향적 가치 창출을 이야기하는 것으로 볼 수 있다. 넷째, 수행 주체의 면에서 CSR은 독자적이거나 협력적인 파트너를 모색하여 부분적인 역할을 분담하게 된다. CSV는 공동사업자(네트워크)를 구성하여 모든 구성원의 경쟁력을 높일 수 있게 된다. 다섯째, 추구되는 가치 측면에서 CSR은 주체기관의 가치가 중심이 되며 CSV는 상대적으로 공유되는 사회적 가치가 추구된다. 이를 통하여 CSR은 상대적으로 단기적이거나 중기적인 성과를 지향하게 되고 CSV는 상대적으로 장기적 성과를 지향하게 된다.

### III. CJ헬로비전의 공유가치창출 사례

#### 3.1 CJ헬로비전의 연혁과 국내유선방송 사업

소위 케이블TV라 일컬어지는 국내유선방송사업(이하 케이블TV)은 1994년 광역시도에 53개의 유선방송사업자(System Operator: SO)를 허가하게 되면서 시작되었다. CJ헬로비전도 1995년 한국통신케이블티브이로 설립되어 1999년 CJ그룹에 합병되었으며, 2002년에 CJ케이블넷으로 상호를 변경하였다. 2005년에 세계 최초로 OCAP(Open Cable Application Platform) 기반의 디지털방송을 상용화하였다. 이를 통해 2006년 아시아 최초로 국제 인터랙티브 에미상을 수상하였다. 2008년 CJ헬로비전으로 상호를 변경하고, 2009년에 서울디지털대학교와 산학협력을 체결하여 업계 최초로 와이파이(Wi-Fi) 폰을 출시하였다. 2013년 7월 세계 최초로 초고화질(UHD)방송 시범 서비스를 제공하였다. CJ헬로비전은 전국의 90개의 케이블TV 권역 중 23개의 권역에서 아날로그 및 디지털방송 서비스를 제공하고 있으며, 제공하는 서비스로는 초고화질 UHD tv, 기가인터넷, 세컨드TV티빙, 티빙스틱, 착한이동통신 헬로모바일 등이 있다.

국내 케이블TV는 2015년 12월 기준으로 전국을 90개의 권역으로 나누고 각각의 권역에서 케이블TV 사업자가 독점적 영업권을 가지고 사업을 하고 있다. 케이블TV는 2008년도에 가입자 수가 1500만을 돌파하며 정점에 달했지만 2015년 12월 기준 가입자 수는 1442만 명으로 오히려 줄어들고 있는 실정이다(한국케이블TV방송협회 2015). 이처럼 케이블TV 사업이 축소되고 있는 배경으로 크게 두 가지 원인을 찾을 수 있다. 첫째, 유료방송시장의 성장률 감소다. 전체 가구 수 대비 유료방송 가입자 수를 의미하는 유료방송 보급률은 2005년 100%를

넘어서 2015년 11월 154%로 높아졌다. 100% 이상의 가입률은 유료방송시장이 이미 성숙시장으로 접어들어 성장률이 이전과 같이 크게 증가하기 어렵다는 것을 의미한다. 실제로도 가입자 수 증가율은 2013년에는 8.3%, 2014년에는 7.2%에서 2015년은 더 낮아진 5.8%이고 2016년에는 4.3%로 낮아질 전망이다. 즉 시장자체가 크게 성장하지 못하고 있는 것이 케이블TV 사업 성장이 어려운 하나의 이유가 될 것이다(에코노믹, 2016). 둘째, 새로운 경쟁자들의 등장이다. 2009년에 인터넷 회선으로 방송서비스를 제공하는 IPTV(Internet Protocol Television)가 출시되었다. IPTV는 새로운 유료방송사업자로서 매분기 50만 명 이상의 가입자를 유치하면서 성장하고 있고, 2015년 6월 기준으로 유료방송시장의 37.6%까지 점유율을 높였다. 반면 2008년 유료방송시장에서 77.3%의 점유율을 가지고 있던 케이블TV는 2015년 6월 기준 51.4%로 점유율이 떨어졌다. 지금과 같은 추세로 IPTV가 점유율을 높인다면 2017년에는 케이블TV의 점유율을 뛰어넘는 상황까지 가능할 것으로 예상된다(아시아경제, 2014). 또한, IPTV의 강점은 방송법의 규제를 받는 케이블TV 사업자와는 달리 2008년 한시적으로 제정된 인터넷멀티미디어 방송 사업법(IPTV법)의 규제를 받으면서, 방송통신 융합서비스의 새로운 모델로 정책적 수혜를 받으며 성장하였다는 점이 특기할 만하다. 특히 IPTV의 점유율을 높이는 데 가장 크게 기여한 것은 다름 아닌 결합상품이다. 모바일이 중심이 된 최근의 방송통신 결합상품 시대에서는 모바일 기반이 미약한 케이블TV가 모바일 시장의 높은 점유율을 중심으로 영업활동을 하고 있는 IPTV의 영업방식에 대응하지 못하고 있다.

CJ헬로비전도 이러한 케이블TV의 상황에서 자유롭지 못하다. 2015년 6월 기준으로 CJ헬로비전은 전체 유료방송가입자의 14.7%, 케이블TV 시장에서 전체 케이블TV 가입자의 28.8%로 1위(티브

로드 22.4%, 씨엔엠 15.9%)를 차지하고 있지만 케이블TV의 점유율 하락으로 가입자가 2014년에는 422만 명에서 2015년에는 415만 명으로 줄어 들고 있는 실정이다. 이러한 현상은 CJ헬로비전이 케이블TV 시장에서의 점유율은 높지만 새로운 경쟁자의 출현과 정체된 시장으로 인해서 성장을 위한 새로운 동력을 찾아야 하는 상황에 놓여있음을 보여 준다.

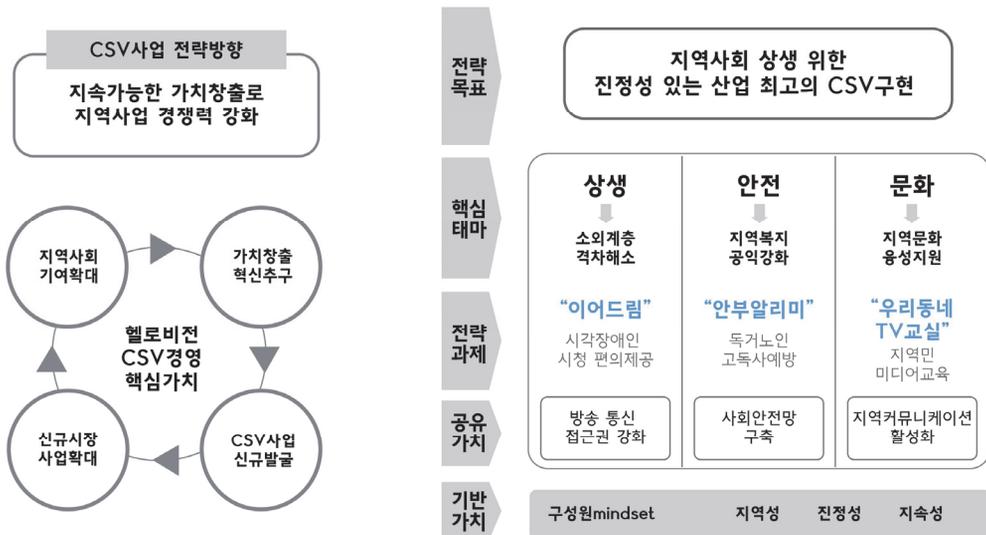
현재 CJ헬로비전도 '헬로모바일'이라는 서비스를 통하여 알뜰폰 서비스를 제공하고 있지만 2015년 8월 기준 가입자가 85만 명으로 전체 모바일 가입자의 1.5% 정도로 미미한 수준인 데다가 권역구제의 한계 때문에 크게 영향력을 미치지 못하고 있는 실정이다. 결국 그동안 케이블TV가 해당지역에서 배타적인 권리를 가지도록 한 권역구제의 독점적인 특혜가 오히려 IPTV라는 경쟁자들의 등장에 케이블TV의 경쟁력을 떨어뜨리는 역할로 작용하고 있다고 볼 수 있다.

이에 따라 CJ헬로비전은 또 다른 출구를 모색하

고자 위기를 극복하는 방안으로 오히려 상생을 도모 하는 전략을 수립하였다. 이는 '지속가능하면서도 새로운 가치를 창출'하는 경영을 실천하는 것으로, 구체적인 사례들이 아래에 소개될 '이어드림', '안부알리미', '우리동네 TV교실'이다.

### 3.2 CJ헬로비전의 공유가치창출 사례 소개

CJ헬로비전은 '콘텐츠 그 이상의 가치를 창조하는 세계 최고의 미디어 플랫폼'이라는 비전을 표방하고 있으며, 사람들의 이야기가 모였다가 흩어지는 커뮤니티 플랫폼을 형성화하였다. CJ헬로비전에서 '헬로'는 사람과 사람을 이어주는 다정한 첫인사라는 의미로 사람과 사람 간의 친밀한 소통, 그리고 소통의 확장이라는 방송과 통신의 기본정신으로 세상을 더 가깝게 더 다정하게 만들어간다는 것을 의미한다. 브랜드 심벌은 세상의 모든 헬로가 모인 곳, 즉 헬로 스테이션이라는 의미로 고객의 가슴에 감동의 느낌표를 찍는다는 의미의 헬로 느낌표가 모여 있는



출처: CJ헬로비전 CSV사업관련 내부자료

〈그림 2〉 CJ헬로비전 공유가치창출의 전략 방향

것을 형성한다. CJ헬로비전의 목표는 크게 세 가지로 구분되었다. 첫째, '고객이 꿈꾸는 즐거움을 전파합니다'로, 고객의 꿈이 현실화되는 융합 서비스를 제공하여 고객 만족을 극대화하는 것을 의미한다. 둘째, '끊임없는 열정으로 가능성을 현실화합니다'로, 기업을 선도하는 핵심역량과 리더십으로 불가능을 가능하게 만든다는 것을 의미한다. 셋째, '새로운 생각으로 미래를 선도합니다'로 도전과 지속적 혁신을 통해 세상의 변화를 이끌어간다는 것을 의미한다. 2013년에는 기존의 CSR팀을 CSV경영실로 확대 개편하였으며, 2014년에는 CJ그룹의 미디어 분야인 CJ헬로비전에도 CSV 경영팀을 신설하였다. 이는 사실상 제대로 된 개념의 공유가치창출을 적용한 사례가 없었던 국내에서는 이를 구체화한 최초의 사례이자 최대 규모라고 할 수 있다.

CJ헬로비전은 지속가능한 가치창출로 지역사업 경쟁력을 강화하고자 하는 전략적 방향을 추구하면서 지역사회와의 상생을 위한 콘텐츠를 제공하고 있다. 여기에 해당하는 것이 이어드림, 안부알리미, 우리동네TV교실이다. 지역사회 상생을 바탕으로 진정성 있는 기업의 공유가치창출을 구현하는 것을 궁극적인 목표로 하고 있으며, 그 내용은 위의 <그림 2>와 같다.

본 절에서는 CJ헬로비전이 지역사회와의 '상생'을 위하여 '진정성' 있게 추구하는 세 가지의 구체적인 전략과제인 '이어드림', '안부알리미', '우리동네 TV교실'을 차례로 살펴보고자 한다.

### 3.2.1 이어드림: 소외된 계층의 미디어 접근권 확대

소외된 계층의 미디어 접근권 확대를 추진하려는 목적으로 CJ헬로비전은 시각장애인들의 TV시청평등권에 주목하였다. 2013년 『통계청』에 의하면 전국에 시각장애인들은 25만 명에 달하고 CJ헬로비전의 권역에만도 약 8만 명에 이른다고 조사되었다.

일주일 동안의 여가활동 참여 내역에서도 91.6%의 시각장애인들이 TV시청에 참여하는 것으로 나타났으며(김성희 외, 2014), 일평균 TV시청 시간도 시각장애인이 218분으로 일반인 206분보다 더 많은 시간을 TV시청에 할애하고 있는 것으로 나타났다(김수기, 2010).

그러나 기존의 TV는 비장애인들을 중심으로 구성되어 시각장애인들이 TV를 시청하는 데에는 많은 어려움이 있었으며, 그 내용은 주로 다음과 같다. 첫째, 다양해져 가는 200여 개 채널의 방송정보에 대한 안내가 부족하다. 시각장애인들은 현재 채널에 대한 시청정보를 한참 동안 들은 후에야 해당 방송을 인지할 수 있기 때문에 다양해진 채널의 혜택을 받는 것이 아니라 오히려 프로그램의 다양화로 인해 인지적인 어려움을 느낀다. 둘째, VOD 다시보기 서비스 이용의 어려움이다. 해당 콘텐츠는 메뉴가 텍스트 형태로 제공되기 때문에 시각장애인은 누군가의 도움을 받아야만 하는 상황이 발생하게 되고 이는 TV시청 자립을 어렵게 하는 악순환을 가져온다. 셋째, 화면해설방송 편성 시간대의 문제이다. 화면해설방송이란 '화면으로 보이는 행동과 배경, 표정과 몸짓, 자막과 그래픽 같은 내용 등을 시각적으로 설명하여 시각장애인이 비장애인과 동등하게 영상물을 접할 수 있도록 지원하는 서비스'이다. 이런 화면해설방송이 주로 낮 시간이나 새벽시간에 편성되어 사회생활을 하는 시각장애인들이 방송 편성 시간대에 시청하는 것이 어렵다.

이러한 문제점에 입각하여 CJ헬로비전에서는 2014년 11월에 시각장애인들을 위한 이어드림 서비스를 개시하고 2015년 1월에 상용 서비스를 제공하기 시작하였다. 이어드림의 기능은 크게 세 가지로 구분된다. 첫 번째로 시청화면정보 음성안내 서비스이다. 채널을 변경할 때 채널정보나 프로그램 정보를 음성으로 안내해주고, 볼륨을 변경할 때에도 볼륨 크기를 음성으로 안내해주는 서비스이다. 두 번째로

는 홈 메뉴와 하위메뉴 등 스마트TV 서비스 메뉴에 대하여 음성안내를 해주는 서비스이다. 이를 통해 시각장애인이 혼자서 VOD서비스를 이용할 수 있도록 도움을 주고 있다. 세 번째로는 화면해설방송을 예약녹화 할 수 있는 서비스이다. 헬로TV 스마트 셋탑에 PVR(Personal Video Recorder)기능을 활용하여 화면해설방송을 예약녹화 할 수 있도록 음성안내를 도와주는 서비스이다.

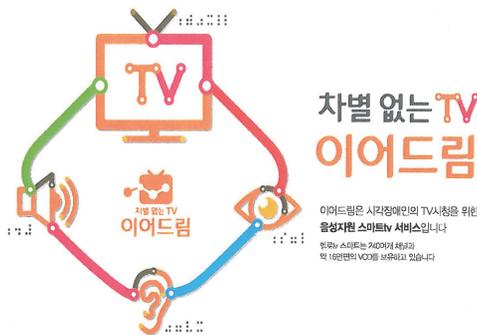
이처럼 다양한 시청 편의를 제공하는 이어드림 서비스는 시각장애인만을 위한 별도의 서비스가 아닌 장애인과 비장애인의 차별이 없는 유니버설 방송 플랫폼을 지향한다. 정상적인 고객용 방송 상품 '헬로 TV 스마트'에 음성안내 기능을 추가하여 시각장애인이 차별 없는 서비스를 받을 수 있도록 하고 있다. 또한 이어드림 가입자 매출의 30%를 화면해설방송 생태계를 지원하는 데 사용하고 있다. 이 지원금은 화면해설 작가 양성 비용이나 화면해설 제작자에게 제작비 지원 등의 형태를 통하여 더 다양하고 우수한 화면해설방송을 제공하는 데 도움을 주게 된다.

기존의 시각장애인 시청자는 TV시청 시간에 일반인보다 많은 시간을 할애하고 있지만, 방송시간을 놓치면 방송을 다시 볼 수 없고, 편성표를 모르기 때문에 방송이 언제 시작하는지 모르며, 다양한 기능과 채널이 존재하기 때문에 TV를 조작할 때 어려움

을 느낀다. 하지만 이어드림 서비스를 이용하는 시각장애인들은 음성 속도 조절이 가능한 화면 음성안내가 제공되어 음성으로 VOD를 선택하고 구매할 수 있으며, 예약 녹화도 가능하다. 이처럼 점차 발전해가는 TV서비스는 시각장애인들이 소외되지 않도록 해주며, 이로써 시각장애인들의 자립이 가능해지고 삶의 질이 높아질 수 있다. 이어드림 서비스는 유료로 제공되는데, 더 많은 시각장애인들이 이어드림 서비스를 이용하면 CJ헬로비전의 매출이 늘어나고, 매출의 일부를 다시 화면해설방송에 지원한다. 많은 시각장애인들이 TV에 대한 접근성이 낮기 때문에 이어드림 서비스에 대한 수요가 높아지는 선순환 구조를 통하여 CJ헬로비전의 수익 증대와 시각장애인들의 시청평등권을 통한 사회적 가치 증대가 동시에 이루어지게 된다. 결국 이어드림 서비스는 <그림 1>의 껍치는 부분에 속하는 것으로 판단할 수 있다.

### 3.2.2 헬로안부알리미: 사회안전망 구축

독거노인은 65세 이상이면서 홀로 사는 가구로 정의되는데, 「통계청」에 따르면 독거노인 가구 수는 2016년에 144만 가구로 추산되며 총 가구의 7.6%, 전체 노인 가구의 36%에 이르는 것으로 보고하였다. 1인 가구도 2016년에 523만 명으로 총 가구의 28%



<그림 3> CJ헬로비전의 이어드림 서비스

에 달하고 2035년이 되면 1인 가구의 수는 763만 가구로, 이는 총 가구의 34%에 달할 것으로 추계된다.

이처럼 독거노인 및 1인 가구의 수가 점차 늘어감에 따라 이들의 안전에 대한 문제도 대두되고 있는 실정이다. 특히 이들 가구에서 발생하는 고독사(孤獨死)는 사회적으로 크게 문제가 되고 있다. 현재 고독사에 대한 정의가 불분명하기 때문에 정부차원의 통계는 존재하지 않지만, 고독사를 짐작해 볼 수 있는 보건복지부의 무연고자 사망 통계를 살펴보면, 2014년 1008명에서 2015년에는 1245명으로 빠르게 증가하고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 사회적 문제에 입각하여, CJ헬로비전에서는 TV를 활용하여 소외 계층인 노인들의 고독사를 예방하는 방안을 마련하였다.

보건복지부에 따르면 2015년도에 우리나라 노인의 82.4%가 TV를 시청하며 여가를 보낸다고 보고하였다. CJ헬로비전은 집계된 자료를 근거로 노인과 1인 가구의 여가에 많은 부분을 차지하는 TV를 매개로 사회안전망을 구축하는 방안이 고독사를 예방하거나 줄이는 데 효과적인 수단이 될 것이라 판단하였다. 이에 CJ헬로비전은 2014년 7월 헬로안부알리미 사업을 개시하고 2015년 1월에 서비스를 상용화하였으며 독거노인과 1인 가구의 안전을 위협하는 사회문제를 해결하기 위하여 '헬로안부알리미' 서비스를 제공하고 있다.

'헬로안부알리미' 서비스는 TV리모콘을 통하여 시청자의 안부를 최소 6시간에서 최대 48시간까지 개인 맞춤 설정으로 확인해주는 방송 기반 시큐리티 서비스로, 이용자의 방송 시청 패턴을 분석하고 케이블TV의 셋탑박스 조작 여부를 감지하여 안부확인 알람을 SMS로 전송한다. 24시간 내 TV를 미시청하거나 주 시청 시간대에 시청하지 않으면 셋탑박스에서 경고를 발송하고 복지사, 이장, 가족 등에게 알람메시지로 이상 징후를 알려줌으로써 응급상황이 발생하더라도 신속히 대처할 수 있도록 한다. 또 스

마트폰 애플리케이션으로 이용자의 셋탑박스 상태를 확인할 수 있는 기술을 활용하여 보호자나 복지사 등이 전용 애플리케이션으로 서비스 이용자가 언제, 몇 시간 동안 TV를 시청했는지 확인할 수 있다. 독거노인들이 점차 늘어나고 있으므로 보호자들은 헬로안부알리미 서비스를 이용하기 위하여 CJ헬로비전 케이블TV를 선택할 것이다. 이는 홀로 생활하는 부모를 걱정하는 자녀들의 불안한 심리를 긍정적으로 산업화한 사례로 손꼽히고 있다(SBS 경제/뉴스, 2016).

예전에 지자체나 사회복지사들 혹은 독거노인의 가족들은 독거노인의 고독사를 예방하기 위하여 센서 기반으로 작동하는 값비싼 장비를 보안업체로부터 구입해서 설치해야 하는 어려움이 있었다. 하지만 이제 헬로안부알리미 서비스를 이용하면서 추가 설치의 필요 없이 TV시청이라는 기본 생활 패턴만으로 간편하고 효율적으로 고독사를 예방할 수 있게 되었다. 이는 헬로안부알리미 서비스를 이용하기 위하여 CJ헬로비전에 가입하는 사용자 수를 늘려주고 이를 통하여 사회안전망이 다시 견고해지는 선순환을 만들어주므로 <그림 1>의 교집합에 해당하는 공유가치라고 판단할 수 있다.

### 3.2.3 헬로우리동네TV교실: 지역커뮤니케이션 활성화

CJ헬로비전은 전국의 90개의 권역 중에서 23개의 권역에서 케이블TV 서비스를 진행하고 있는 지역기반 방송 기업이다. 최근 유료 방송시장에서 차세대 기술, 서비스 경쟁이 커짐에 따라 CJ헬로비전에서는 그동안 방송서비스에서 소외됐던 지역 기반의 '우리동네 TV'를 새로운 블루오션으로 삼는다는 독특한 전략을 내세웠다. 즉, UHD, 스마트TV, 기가인터넷 등 미래 방송서비스와 함께 지역 기반 방송 인프라에 투자해 새로운 가능성을 개척하겠다는

것으로, 지역별 권역으로 나누어 케이블TV 서비스를 제공하는 업체 특성을 살린 일종의 ‘발상의 전환’인 셈이다.

CJ헬로비전은 지역기반 방송사업자로서의 강점을 활용하여 지역민을 대상으로 한 헬로우리동네TV교실이라는 미디어 교육 서비스를 진행하기 시작하였다. 주로 우리 마을 이야기, 우리 동네 소식을 지역민들이 직접 제작하고 CJ헬로비전 지역채널을 통하여 방송할 수 있도록 지원하는 지역 맞춤형 통합 미디어 교육 시스템으로 운영되고 있다. 또한 미디어 교육을 제공하여 지역주민들의 삶의 질을 높이고 광고나 홍보할 채널이 부족한 지역 상인들이나 농민들이 직접 광고를 제작하여 지역채널에 알릴 수 있도록 지원하고 있다. ‘우리동네TV교실’에서 교육받은 수강생들은 CJ헬로비전의 지원을 받아 CF를 제작하고 이렇게 제작된 CF는 헬로TV 지역 채널 정보 프로그램 ‘즐기세헬로TV’에 정기적으로 소개해 지역주민들의 CF 시청 편의를 도모하고 있다. CJ헬로비전은 이를 지역콘텐츠를 전문적으로 상영하는 ‘우리동네사랑방’이라는 VOD 서비스에도 확대 적용하여 편성하고 있다.

헬로우리동네TV교실 서비스는 CF와 같은 방법으로 지역의 문화나 장점을 적극적으로 홍보하고 강화하여 지역문화를 보전하는 데 기여한다는 측면에서

사회적 가치를 지니는 것으로 판단된다. 그리고 지역의 재래시장이나 영세농민들의 광고나 홍보를 도와서 지역 경제 발전에 이바지할 수 있을 뿐만 아니라 지역 기반의 방송사업자로서 지역 주민들을 위한 미디어 교육, 지역 콘텐츠 제작 지원, 지역방송 콘텐츠 방영 등의 서비스를 제공함으로써 지역 주민 참여기반의 방송문화를 육성하고 지역방송의 공공성 확보에 기여하고 있다. 궁극적으로, 헬로우리동네TV교실 서비스는 우리 동네라는 생활문화 공간을 대상으로 한 특색 있는 방송서비스를 제공하고, 미디어 기술로 지역 사회문제를 해결함으로써 지역사회에 새로운 패러다임과 가치를 제공할 것으로 예상된다.

IPTV나 다른 케이블TV도 자체 제작된 드라마, UHD 콘텐츠 등을 내보이며 차별화를 추구하고 있는데, 헬로우리동네TV교실 서비스로 완성된 지역 콘텐츠를 통하여 차별화된 서비스를 제공할 수 있다. 콘텐츠 경쟁의 시대에 콘텐츠의 다양성이나 차별성 자체가 방송사업자들의 경쟁력을 증진시키는 결과를 가져온다는 측면에서 헬로우리동네TV교실 서비스를 통한 지역 콘텐츠의 제작은 경제적 가치를 지니고 있을 것으로 판단된다.

지금까지 살펴본 것처럼 헬로우리동네TV교실 서비스는 지역 주민이나 지역 상인들의 생활에 기여하는 바가 크다. 미디어 교육을 실시함으로써 삶의 질



〈그림 4〉 ‘헬로우리동네TV교실’의 CF제작 현장

이 향상되는 것과 같은 문화적인 혜택은 물론이고, 지역 상인들의 광고를 제작하고 방송하여 매출 향상을 이뤄내므로 지역 경제가 좀 더 활성화되는 경제적인 혜택도 얻을 수 있다. 이런 혜택은 지역 사회에서 CJ헬로비전의 인지도를 높여 더 많은 지역 고객이 가입할 수 있도록 한다. 그렇게 되면 다시 더 많은 교육이 이루어지고 더 많은 지역 상인들의 광고를 제작하고 방송할 수 있게 될 것이다. 헬로우리동네TV교실 서비스는 지역기반을 특성으로 하는 케이블TV의 강점을 살려서 지역 주민들과 선순환 구조를 만드는 역할을 하는 <그림 1>의 교집합에 속하는 것을 확인할 수 있다.

이상으로 CJ헬로비전의 세 가지 공유가치창출 서비스를 살펴보았다. 각각의 서비스는 독립적으로 보일 수도 있지만, 세 가지 서비스는 공통적으로 지역 사회 기여 확대를 통한 가치창출 혁신을 추구하고 이는 다시 공유가치창출 사업을 신규발굴해서 신규 시장 사업을 확대해 나간다는 선순환 구조에 기반하고 있다. 이런 선순환을 통한 지속가능한 가치창출로 지역사업 경쟁력 강화라는 방향을 서로 공유하여 CJ헬로비전의 공유가치 사업의 전략 방향인 '지속가능한 가치창출로 지역사업 경쟁력 강화'를 달성하고자 같이 움직이고 있다. 같은 전략 방향과 사회적 약자에 대한 많은 고민의 결과로 만들어진 서비스라는 점에서 세 가지 서비스가 공통점이 있다고 할 수 있다. 하지만 세부적으로 확인해보면 각 서비스들은 다른 테마를 가지고 진행되고 있는 것을 확인할 수 있다. 첫 번째 시각장애인들의 시청편의를 제고하는 이어드림 서비스는 '상생'을 테마로 하여 방송통신 사업역량을 기반으로 소외된 계층의 미디어 접근권 확대를 목표로 하고 있다. 두 번째 독거노인들의 고독사를 예방하기 위한 헬로안부알리미 서비스는 '안전'을 테마로 하여 방송통신 기술을 기반으로 사회안전망을 구축하는 것을 목표로 하고 있다. 마지막 헬

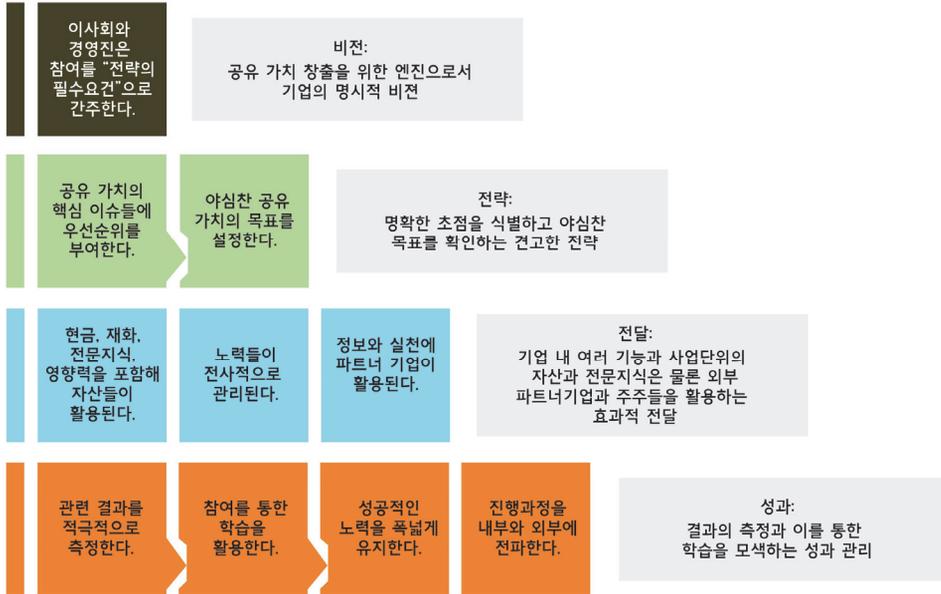
로우리동네TV교실은 '문화'를 테마로 하여 지역민의 미디어 교육을 기반으로 지역커뮤니케이션을 활성화시키는 것을 목표로 하고 있다.

#### IV. CJ헬로비전 공유가치창출(CSV) 실행 과정 분석

마이클 포터 교수와 같이 공유가치창출의 개념을 발표한 마크 크레이머가 공동창립한 비영리 컨설팅 기업 FSG에서 공유가치창출 가이드를 발표하였다. 성공적인 공유가치의 접근방식은 기업의 상황에 따라 다양하지만, 많은 기업들과의 협력을 통하여 공유가치창출의 성공을 위한 공통적인 구성요소를 발견할 수 있었다고 한다.

<그림 5>에서 보듯이 성공적인 공유가치창출을 위한 구성요소들은 비전(Vision), 전략(Strategy), 전달(Delivery), 성과(Performance)로 이어지는 4단계 과정과 10개의 구성요건으로 이루어져 있다 (Bockstette & Stamp, 2011). 이 방법들이 공유가치창출 성공의 필요충분조건이라고 이야기하기는 어렵지만, 성공적으로 공유가치창출을 진행 중인 기업들의 공통적인 구성요소이므로 새로 시작하는 다른 기업들이 참고할 만하다고 판단된다.

따라서 본 연구에서는 FSG에서 제시한 공유가치창출 구성요소인 비전, 전략, 전달, 성과의 네 가지 지표를 기준으로 하여 CJ헬로비전 공유가치창출활동 사례에 대하여 분석해보고자 한다. 2014년 CSV 경영 팀을 만들어서 이제 시작하는 단계에 있는 CJ헬로비전의 입장에서는 먼저 공유가치창출을 시작해서 만들어가고 있는 기업들의 구성요소와의 비교가 현재의 상황을 돌아보고 앞으로 어떻게 나아가야 하는지 확인해 볼 수 좋은 기회가 될 것이라고 판단된다.



출처: Bockstette & Stamp(2011) p.9 에서 발췌 번역함

<그림 5> FSG의 성공적인 공유가치창출을 위한 구성요소들

#### 4.1 비전(Vision)

성공적 공유가치창출을 위한 첫 번째 단계로 꼽은 것은 비전단계로 기업 최고 경영자에 의한 전략적 결정을 말하는 명시적인 비전이다. 기업은 해당 기업 최고경영진의 약속이 없이는 공유가치창출 비즈니스 모델을 만드는 데 필요한 자원과 초점, 그리고 장기적 사고를 결집하기 어렵다. 따라서 CEO와 기업임원들이 공유가치를 명확하게 이해해야 하고 비즈니스 모델으로써 사업기회라는 점에 대한 확신이 있어야 한다.

유사한 맥락에서, CJ헬로비전도 CEO는 방송통신사업 핵심역량을 활용한 지역사회 공헌을 지속적으로 강조하며 공유가치창출 경영에 대한 강한 의지를 보이고 있는 것으로 해석된다. 이는 CJ헬로비전의 CSV 사업 방향 및 목표에서도 나타난다. CJ헬로비전의 CSV 방향은 지속가능한 공유가치창출로 지역사업의 경쟁력을 강화하는 것이며, CSV의 목표

는 지역사회 상생을 위한 산업 최고의 CSV 경영을 구현하는 것이다. 이러한 CSV 목표와 비전에 따라 CJ헬로비전에서는 앞서 살펴본 방송통신 사업역량을 기반으로 소외된 계층의 미디어 접근권 확대 사업인 시각장애인 TV서비스 ‘이어드림’을 실시하였고, 또한 방송통신 기술을 활용하여 사회문제를 해결함으로써 사회에 기여하고자 ‘헬로안부알리미’인 독거노인 고독사 예방서비스를 시작하였다. 그리고 지역사회를 위한 공헌 활동을 추구하고자 미디어교육을 운영하는 지역민 미디어교육 프로그램인 ‘헬로우리동네TV교실’을 서비스하여, 지역채널을 통하여 지역밀착형 프로그램을 제작하고 지역민이 직접 방송에 참여하게 함으로써 지역사업의 경쟁력을 강화하고 지역사회와의 상생을 추구하는 공유가치창출활동을 펼치고 있다.

CJ헬로비전의 CSV 활동 배경은 2015년 대표이사의 경영방침에서 수익성 극대화, 미래 성장 동력 확보와 더불어 공유가치창출 확대를 내세울 정도로 CEO

가 공유가치창출에 대한 확신이 있는 것을 확인할 수 있다. 진정성 있고 지속가능한 공유가치창출 실행을 위해서 CEO의 비전을 직원들에게 공유하여 직원들의 사고방식(mindset)을 만드는 것에도 많은 노력을 기울이고 있다. 신입사원들을 대상으로 '온리 원 페어'(Only One Fair)라는 제목의 '점점 스마트해지는 TV서비스가 사회에 기여할 수 있는 공유가치창출 모델' 공모전을 진행하였고 공모전에서 시각장애인을 위한 '차별 없는 TV 이어드림' 서비스가 기획되었다. CJ헬로비전은 CEO의 Top-Down 방식의 비전공유에 더해 신입사원부터 참여 가능한 Bottom-Up 방식의 공유가치창출의 비전공유로 전 직원의 사고방식을 만들고자 노력하고 있다.

#### 4.2 전략(Strategy)

두 번째는 전략단계이다. 이미 많은 기업들은 수많은 사회적 문제 중에서 기업 고유의 포지셔닝, 역량, 경쟁력을 반영하여 가장 효과적이고 실천 가능한 영역에 우선순위를 정한다. 이렇게 설정된 공유가치창출은 기업의 내부와 외부의 책임성(accountability)을 위하여 구체적이고 야심찬 목표를 설정하면서 진행하게 된다.

CJ헬로비전은 유선방송사업의 점유율 1위이자 산업 내 공유가치창출의 선두주자로서 '지역사회 상생을 위한 산업 최고의 CSV경영을 구현'한다는 야심찬 공유가치창출의 목표를 정하였다. 목표를 달성하고자 '지역기반의 방송사업자'라는 명확한 기업 포지션에 맞추어 실천 가능한 핵심테마 세 가지를 결정하고 공유가치창출 전략을 진행 중이다. 첫 번째는 '상생'이다. 이를 위하여 제공되는 '이어드림' 서비스는 방송통신 핵심역량을 활용하여 소외계층의 방송 접근권을 제고하고 장애인과 비장애인 간에 차별 없는 유니버설 방송 플랫폼을 구현하는 것을 목표로 하고 있다. 특히 CJ헬로비전에서는 앞서 살펴본 바

와 같이 다시보기 서비스 어려움 등과 같은 다양한 문제점을 최소화하고자 이어드림 서비스를 통하여 시각장애인들에게 다채널 디지털방송의 TV시청 정보에 대한 음성안내 기능을 제공하여 시각장애인의 방송 접근권을 확대하고자 하였다. 또한 장애인을 위한 별도의 서비스가 아닌 비장애인 고객용 방송 상품에 음성안내 기능을 추가하여 모든 사용자가 사용할 수 있는 TV 환경을 구현하였다. CJ헬로비전은 이어드림 매출의 일부를 화면해설방송 콘텐츠 제작에 지원하여 더 나은 화면해설방송 제작 여건을 마련하고자 하는 전략을 펼치고 있으며, 이를 활용하여 자사에 가입하는 시각장애인 수를 늘리고 있다.

두 번째는 '안전'을 목적으로 하는 '헬로안부알리미'서비스를 시행하고 있다. 헬로안부알리미 서비스는 독거노인과 1인 가구의 고독사를 예방하고 사회 안전망을 강화하는 것을 목표로 하고 있다. 이에 독거노인과 같은 1인 가구의 고독사를 예방하여 사회 안전망을 구축하는 전략을 펼치고 있으며, 이를 통하여 독거노인 케어 서비스의 효율성을 제고하고 있는 것으로 해석된다. 세 번째는 '문화'로 '헬로우리드네TV교실' 서비스가 있다. 이 서비스는 지역 관광 및 지역 상권 홍보 영상으로 지역경제 활성화에 기여하고자 지역 밀착형 콘텐츠의 제작과 보급 전략을 펼쳐 지역문화 진흥에 일조하며 지역 미디어 인재 양성 통한 지역 미디어 산업 선순환 구조 형성에 기여하는 것으로 해석된다.

#### 4.3 전달(Delivery)

FSG에서 제공한 공유가치창출 가이드 세 번째는 전달단계이다. 이는 이슈를 실행하기 위하여 내부의 현금, 재화, 서비스, 직원의 기술, 정치적·사업상의 영향력 등의 자원을 배치하고 기업의 별도 부서에서 따로 관리하는 것이 아니라 내부조직 간의 경계를 넘어 대개는 전사적으로 공유가치창출을 관리한다.

또한 내부 자원의 제약을 극복하기 위해서 공통의 문제를 다룰 여러 분야의 외부파트너와 상호보완적 역량을 위하여 협력하는 것이 모두 이 전달단계에서 이루어진다. CJ헬로비전은 2014년 3월 CSV경영팀을 신설하였고, 이곳에서 공유가치창출을 위한 기획과 전략을 만들어 기업의 일부부에서 진행되는 것이 아닌 전사적인 지원을 통한 선순환 구조를 만들고자 노력하고 있다.

CJ헬로비전은 이어드림 서비스를 통하여 다음과 같은 서비스를 소비자들에게 전달한다. 첫째, 시청 화면정보에 대한 음성안내이다. 채널이나 볼륨 등을 변경할 때 음성 안내를 지원한다. 둘째, 홈 메뉴와 VOD 이용에 대한 음성안내이다. 홈메뉴 및 하위메뉴 등 스마트 TV 양방향에 대한 서비스 접근으로 음성안내를 지원하고 있으며, 영화와 방송 VOD의 재생과 구매까지 단계별로 음성안내를 지원한다. 셋째 헬로tv 스마트 셋탑에 있는 PVR 기능을 통하여 화면해설방송을 예약하거나 녹화할 수 있도록 음성안내를 지원한다. 또한, CJ헬로비전은 공유가치창출을 위하여 여러 기술을 활용하고 있다. 예컨대 이어드림 서비스를 위하여 기존의 안드로이드 OS에 'TTS(Test To Speech) 음성엔진'을 활용하였고 그 결과 시각장애인을 위한 음성안내기능을 획기적으로 구현해낼 수 있었다. 그리고 셋탑박스에 PVR을 통한 화면해설방송 예약녹화를 지원하도록 기술 지원을 하였다. 국내 유료방송산업 내에서는 CJ헬로비전이 처음 제공한 것으로 국내 특허 출원을 진행 중에 있다. 헬로안부알리미 서비스는 셋탑 박스를 이용한 양방향 통신기술을 활용하여 독거노인에 대한 실시간 TV사용시간을 확인하고 응급상황에서 문자를 보내는 서비스를 가능하도록 만들었다.

이뿐만 아니라 CJ헬로비전은 효과적인 공유가치창출을 목표로 외부파트너들을 충분하게 활용하고 있다. 이어드림 서비스의 개발과 보급을 위하여 한국시각장애인연합회와 전략적 사업 협력을 진행하고

있다. 지역 사회 시각장애인 단체와 협력 하에 이어드림을 시각장애인을 위한 주요 서비스로 인식시켜 자발적인 홍보를 유도하고 있는 것이다. 또한 지역 NGO, NPO나 지역병원, 지역기업들에 이어드림 사업 정보를 공유하고 사업을 실행하고자 협력을 위한 파트너십을 만들어 가고 있다. 장애인 응대 교육을 이수하고 지역사회의 후원단체를 모집하기 위하여 지역본부의 임직원들도 노력하고 있다. 헬로안부알리미 서비스를 제공하여 독거노인들의 안부확인만이 아닌 생활지원까지 가능하도록 하고 있다. 일례로 임직원들이 여름김장, 배식봉사, 혹은혹서기 침구류 증정 등의 자원봉사활동을 이어나가며 지역 지자체들을 대상으로 사업제안 중에 있다. 헬로우리동네 TV교실은 실습 강화를 위해서 PD, 작가, 카메라, 기자 등 임직원들의 프로보노를 활용하고 있다. CF 제작을 지원하기 위하여 2명 내외의 현직 멘토가 파견되어서 기획 및 촬영, 편집 등 제작과정의 어려움을 도와주고 있다. 또한 영상의 질을 담보하기 위하여 실제 방송 기자재(카메라, 조명, 스튜디오, 편집 기기 등)를 지원하고 있다.

다음의 <표 2>를 보면 2015년 총 35곳에서 1267명분의 후원을 확보하고 있다. 또한 후원기관 수가 확대되고 후원이 지속적으로 이루어지도록 공익광고와 임직원 홍보를 통하여 지역 후원단체를 지속적으로 모집하고 있다. 헬로우리동네TV교실에서도 미디어 교육 실무 진행을 위하여 '전국미디어센터협의회'를 파트너사로 선정하여 공동 사업을 운영 중이다. 현재 전국미디어센터협의회에서 수강생 모집, 콘텐츠 제작 지원, 결과 발표회 운영 등의 업무를 진행하고 있다.

#### 4.4 성과(Performance)

네 번째는 성과단계로 수치화된 지표를 바탕으로 진행 상황을 측정하고 부족한 점을 개선하기 위하여

〈표 2〉 2015년 이어드림 후원기관 현황

SO	후원기관	후원수	SO	후원기관	후원수
양천방송	양천구청	90명	전북방송	남원시청	50명
은평방송	은평구청	78명		고창모양라이온스클럽	8명
부천방송	부천시의회 민행호	20명		고창매화라이온스클럽	8명
북인천방송	생소성주	30명		김제주양라이온스클럽	24명
나라방송	경기사랑교육복지재단	10명	영서방송	원텔레콤	10명
김포방송	김포우리병원	10명		원마트	10명
경남본부	김해YMCA	27명		원주세브란스	10명
	생명나눔재단	27명		새원주로타리클럽	8명
	나누세	25명	강원방송	춘천상공회의소	40명
부산본부	장산노인복지관	50명		의암로타리클럽	15명
대구동구방송	대구동구의회	100명		예암로타리클럽	
신라방송	경주시청	178명	아라방송	삼산라이온스클럽	213명
영남방송	(주)대명화학	30명		생명수도청년회	
영동방송	보광병원	10명		이수로타리클럽	
	속초 치킨디빠빠	10명	순천시		
	붉은 대게	10명	호남방송	국제와이즈먼 삼학클럽	124명
	도천로타리클럽	30명		목포시새마을회	
	아산병원	12명		총 35곳의 기관에서 1267명 후원	

측정결과를 피드백하고 학습한다. 피드백한 결과를 보고 자원을 재배치하거나 진행상황을 회사 내·외부 관계자들에게 알리고 성과를 공유한다.

CJ헬로비전은 이어드림 서비스로 시각장애인 가입자 유치를 실현하여 새로운 시장 확보의 성과를 달성하였으며, 유료 방송 상품을 제공하여 매출을 발생시켰다. 이어드림 서비스의 가격은 15,000원으로 비장애인 가입자와 동일하게 책정되었으나 이후 시각장애인의 이어드림 서비스 이용료 부담을 최소화하기 위하여 장애인 요금 할인정책을 실시하였다. 2015년에는 지역사회 후원기관으로부터 후원금 5000만 원을 확보할 수 있었다. 이어드림의 2015년 매출은 9700만 원이며 최종 가입자 수는 1082명으로 나타났다. 이는 사업 권역 내 1급 시각장애인(전맹) 1만 명의 10%에 해당되는 가입자 수이다. 2015년

12월에는 화면해설방송을 제작하는 한국시각장애인 연합회에 장애인 방송복지 증진을 위하여 4000만 원의 기부금을 전달하였다. 2015년 1월에 시작된 이어드림사업은 더욱 큰 선순환 구조를 만들고자 시각장애인 가입자 유치 및 후원모집을 위한 공익광고(<https://youtu.be/7rShZ1fvKCw>)를 제작하였고, 지역본부의 임직원들도 가입자 유치와 후원기관 모집을 위하여 노력하고 있다. 이런 노력을 바탕으로 2019년에는 가입자 1만 명, 18억 원의 매출을 목표로 삼고 있다.

늘어나는 가입자 수는 매출을 통한 경제적 가치와 동시에 더 많은 시각장애인들이 이어드림 서비스를 신청하여 편리하게 방송시청을 할 수 있게 되는 사회적 가치도 자연스럽게 증진시키게 된다. 이를 사회적 가치로 볼 수 있는 이유는 미디어에서 소외된

계층이었던 시각장애인의 방송 미디어 접근권이 향상되고 선택권이 확대되어 비장애인에 근접한 TV시청 환경 조성에 기여했기 때문이라고 할 수 있다. 특히 VOD 다시보기 서비스의 음성지원이 가능해지면서 시각장애인이 다른 사람의 도움 없이도 스스로 TV를 시청할 수 있는 환경을 조성함으로써 시각장애인의 시청 자립 측면에서 사회적 가치가 있다고 할 수 있다. 아울러 일정 수익금을 화면해설 방송제작에 지원함으로써 장애인 방송 콘텐츠 산업의 활성화에도 기여하고 있다. 이처럼 선순환 구조를 만들어 감으로써 시각장애인들을 위한 신규방송시장을 창출하고 연간 매출을 증대할 수 있으며, 장애인 방송 미디어 접근권 산업을 선도하면서 관련 특허를 확보하여 특허를 통한 수익도 창출할 수 있다.

헬로안부알리미 서비스는 2015년 최종 823명의 가입자로 2900만원의 매출을 발생시켰다. 자세히 살펴보면 부산시 기장군에서 600명, 서울시 은평구에서 200명, 경주시에서 23명이 새로 가입하였다. 헬로안부알리미 서비스는 아직까지 지자체만을 대상으로 영업을 진행 중이며 권역 내 독거노인 안부확인 인프라 구축에 관심 있는 지자체만 이 서비스를 채택하고 있다. 안부문자 발송빈도는 일당 25건 정도로 서비스 대상자 기준 3% 수준의 알람이 발생하고 있다. 알람 발생은 주로 외출로 인한 부재가 88.9%로 대부분을 차지하며 나머지는 단순한 미시청으로 아직까지 안부문자 알람을 통한 응급상황이 확인된 사례는 없었다. 알람발생으로 인하여 전화로

연락하면 안부를 물어줘서 고맙다는 반응이 대부분으로 나타나는 등 사회안전망으로 기능하며 독거노인과 1인 가구에 사회의 따뜻함을 전하고 있다. 또한 지자체를 대상으로 한 기존의 B2G 모델이 아닌 개인 가입자들을 대상으로 하는 B2C 사업모델로 사업을 확장하는 계획을 수립하여 진행 중에 있다. 개인 가입자들을 대상으로 영업이 진행된다면 홀로 계시는 부모님을 걱정하는 가족들의 관심으로 가입자가 크게 증가할 수 있을 것으로 판단된다. 이렇게 헬로안부알리미 서비스를 이용하는 지자체와 개인들이 늘어나게 된다는 것은 사회안전망이 좀 더 견고해짐과 동시에 CJ헬로비전의 매출도 늘어나는 공유가치를 창출하게 되는 것이다. 헬로안부알리미 서비스는 사회적으로 점차 늘고 있는 독거노인과 1인 가구의 고독사를 줄일 수 있는 사회안전망 역할을 한다는 측면에서 사회적 가치를 창출한다고 할 수 있다. 즉, 헬로안부알리미 서비스를 사용하면 점차 늘어나는 독거노인들에게 가족이나 복지사들이 실시간으로 TV 시청 시간을 확인함으로써 이들의 안부를 살필 수 있다. TV시청 시간에 TV시청이 되지 않거나 TV시청 시간이 변하게 되면 문자를 발송함으로써 혹시라도 있을 위급상황에 발빠르게 대처할 수 있다.

헬로우리동네TV교실은 2015년 부천 15명, 부산 15명, 원주 15명, 순천 45명으로 총 90명의 수강생을 상대로 교육을 진행하였다. 또한 6편의 지역자영업소 광고를 제작하고 제작한 광고들을 지역채널에 총 970회 방영하였다. 그 내용은 아래의 <표 3>

<표 3> 지역자영업소 광고 제작 현황

부천 강남시장	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=erR0_obl7zo">https://www.youtube.com/watch?v=erR0_obl7zo</a>
부산 반송시장	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=6g_pSLC8QfI">https://www.youtube.com/watch?v=6g_pSLC8QfI</a>
원주 국밥집	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=lrC4mVZtHBM">https://www.youtube.com/watch?v=lrC4mVZtHBM</a>
순천 외갓집	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=wJJ_v0Myunc">https://www.youtube.com/watch?v=wJJ_v0Myunc</a>
순천 옷장국밥	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=nfhjlISGldk">https://www.youtube.com/watch?v=nfhjlISGldk</a>
순천 화월당	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=PvQ2-jZKmQA">https://www.youtube.com/watch?v=PvQ2-jZKmQA</a>

과 같다. 지역 미디어 인재를 양성하고 지역경제 활성화와 지역문화 진흥을 위한 선순환을 크게 하기 위하여 CJ헬로비전의 여러 임직원들의 프로보노를 활용하고 광고제작을 위한 실제 방송 기자재들을 지원하는 등의 노력을 지속하고 있다. 앞으로 많은 지역 수강생들의 교육을 통하여 지역사회의 발전에 기여하고 이를 바탕으로 케이블TV의 지역기반 특성에 맞는 지역만의 콘텐츠를 개발할 수 있게 될 것이다. 이는 지역을 기반으로 하는 CJ헬로비전의 인지도를 올려주어 매출을 상승시킴과 동시에 지역사회에 기여하는 공유가치를 증진시키게 될 것이다.

이상으로 FSG의 공유가치창출의 가이드를 활용하여 CJ헬로비전의 진행과정을 분석해본 결과 아직 시작단계인 CJ헬로비전은 명백하지는 않았지만 FSG의 가이드에서 이야기하고 있는 성공을 위한 구성요소들을 갖추어 가려는 노력을 하고 있다고 판단된다. 하지만 성공적인 공유가치창출의 사례로 이야기 되는 네슬레의 인도 모가 지역에 대한 우유 유통망이 1920년대부터 구축되기 시작한 것과 비교해보면 CJ헬로비전의 공유가치창출은 이제 걸음마 단계라고 할 수 있다. 위의 4가지 구성요소로 본 공유가치창출은 결국 사회적 가치와 기업의 가치를 공유하여 기업과 사회가 같이 지속가능한 공생을 위한 경영전략이다. 장기적으로 추진해 나가기 위하여 비전을 명확히 하고 목표와 우선순위를 선정하고 전사적인 자원을 투입하여 진행할 필요가 있다. 또한 결과를 측정하고 피드백하는 과정을 거쳐서 더 좋은 공유가치를 만들어야 한다. 이와 같은 노력을 지속적으로 진행할 때 네슬레의 사례처럼 장기적으로 사회와 기업이 공유가치를 만드는 일이 가능해질 것이다. CJ헬로비전의 공유가치창출을 장기적인 관점에서 생각했을 때 지속성과 발전을 위해서는 관련 결과를 정밀하게 측정하는 측정방법이 중요해 보인다. 지속가능한 공유가치창출을 위해서는 피드백과 전파를

통한 학습이 중요한데, 정확한 측정방법 없이 측정된 결과는 잘못된 피드백으로 이어질 가능성이 높기 때문이다. 위에서 측정된 CJ헬로비전의 경제적 성과와 사회적 성과가 의미 없는 것은 아니지만, 공유가치창출이 목표로 하는 궁극적인 지속가능성이라는 점에서는 비교적 단기적이고 표면적인 성과측정으로 보인다. 이제 시작하는 단계에 있는 만큼 CJ헬로비전의 공유가치창출 결과를 측정하는 일은 아직은 정교화하기 어렵겠지만, 성과에 대한 정확한 측정방법이 향후 지속적인 공유가치를 만들어내는 필수 요소를 생각하고, 앞으로 보다 다양한 성과지표를 개발하려는 노력을 경주해야 할 것이다.

## V. 결론

공유가치창출은 경제적 가치인 기업의 재무적 이익 창출과 사회적 가치인 책임을 동시에 창출하는 것으로 시대와 환경 변화에 따라 경제적 수익 창출과 사회적 책임 두 개의 개념이 융합되어 확장된 것이다. 이에 본 연구는 국내 케이블TV 사업의 최대 점유율을 차지하는 CJ헬로비전이 어떻게 경제적 가치를 실현하면서 동시에 사회적 가치를 구현해 나가고 있는지에 대한 CSV 활동 사례와 시행과정에 대하여 살펴보았다. 그 결과 지역사회와의 상생을 위한 진정성 있는 공유가치창출을 구현하기 위하여 크게 세 가지 사업을 진행하고 있는 것으로 나타났다.

첫 번째는 방송통신 사업역량을 기반으로 소외된 계층의 미디어 접근권을 확대하는 방안으로 시각장애인들의 시청 편의를 제고하는 '이어드림' 서비스이다. 이는 업계 최초로 시도되는 혁신적인 사업으로 사회적 가치를 실현하고 신규시장을 공략함으로써 경제적 가치를 동시에 추구하고 있다. 두 번째로는 방송통신 기술을 활용하여 사회안전망을 구축하는

방안으로, 주로 독거노인의 고독사를 사전에 예방하는 ‘헬로안부알리미’ 사업을 진행하고 있다. 독거노인의 TV시청패턴을 분석하는 방법으로 위급사항을 대비하고, 지역기관이나 지자체 등과의 연대를 통하여 기업이 어떻게 사회안전망을 적극적으로 구상해 낼 수 있는지를 보여준다. 특히 이 사업은 홀로 생활하는 부모를 걱정하는 자녀들의 심리를 긍정적으로 산업화한 사례로 손꼽힌다. 마지막으로 지역사회를 위한 공헌 활동으로 ‘헬로우리동네TV교실’ 사업을 추진하고 있다. 이 사업은 지역민의 미디어 교육을 통하여 지역커뮤니케이션을 활성화시킨다는 사회적 가치와 함께 차별화된 콘텐츠를 개발하여 미디어 분야에서 경쟁적 우위를 차지하고자 노력하고 있다고 평가된다.

CJ헬로비전에서 제공하는 CSV 활동 사례를 중심으로 FSG의 공유가치창출 가이드인 비전, 전략, 전달, 성과의 기준을 토대로 살펴본 결과는 다음과 같다. 첫째, 비전단계에서 CJ헬로비전은 지속가능한 공유가치창출로 지역사업의 경쟁력의 강화와 지역사회 상생을 위한 산업 최고의 CSV 경영을 구현하고자 하였다. 둘째, 전략단계에서 CJ헬로비전은 지역 사회 상생을 위한 산업 최고의 CSV경영을 구현이라는 공유가치창출의 목표로 ‘지역기반의 방송사업자’라는 명확한 기업 포지션에 맞추어 실천 가능한 핵심테마 세 가지(상생, 안전, 문화)를 결정하고 공유가치창출 전략을 진행 중인 것으로 나타났다. 셋째, 전달단계에서 CJ헬로비전은 이어드림 서비스를 통하여 다양한 서비스를 고객에게 전달하고 있었으며, 효과적인 공유가치창출을 위하여 외부파트너들을 충분히 활용하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 CJ헬로비전은 2014년 3월 CSV경영 팀을 신설하였고, 이곳에서 공유가치창출을 위한 기획과 전략을 만들어 기업의 별도 부서에서 진행되는 것이 아닌 전사적인 지원을 통한 선순환 구조를 만들기 위하여 노력하고 있었다. 넷째, 성과단계에서 CJ헬로

비전은 이어드림 서비스를 제공하여 시각장애인 가입자를 유치하여 새로운 시장 확보라는 성과를 달성하였으며, 유료 방송 상품을 통해서도 매출을 증가시켰다. 이를 바탕으로 장애인 방송복지 증진에 4000만 원의 기부금을 전달함으로써 CJ헬로비전의 CSV 활동이 차별화된 가치를 제공한 혁신적 비즈니스 모델을 창출하였다는 것을 보여주고 있었다.

CJ헬로비전의 사례를 FSG가 제안한 성공적인 공유가치창출 단계에 따라 분석해 보면 비전, 전략, 전달단계까지는 매우 순조롭게 진행되고 있다고 생각할 수 있다. 특히 최고경영자를 필두로 하여 강력한 의지를 천명하고 내부이해관계자들과 뜻을 공유하고 외부 파트너들과 함께 소통하는 측면에서는 매우 순조로운 단계를 밟아가고 있다고 볼 수 있다. 궁극적으로, CJ헬로비전은 자사만의 CSV 목표와 비전을 통하여 다양한 활동과 서비스를 제공하는 것으로 나타났다. 이러한 활동은 지역사업의 경쟁력을 강화하고 지역사회와의 상생을 추구함과 동시에 기업적 가치인 홍보 효과, 새로운 시장 확보, 차별화된 콘텐츠 제공, 기업에 대한 긍정적 이미지 구축 및 강화 등을 통한 기업의 이윤까지 추구하였다는 점을 시사한다. 이는 사회적 가치를 중점적으로 추구하는 일반적인 CSR 활동과는 분명한 차이점을 보인다.

혹자는 이 사례가 진정한 공유가치창출활동이 아니라 기업의 경쟁우위를 향상시킬 수 있는 단순 사회공헌활동이라고 생각할지도 모른다. 하지만 CJ헬로비전의 세 가지의 CSV 활동은 사회의 문제점을 면밀하게 관찰하고 이런 사회문제를 해결하기 위하여 회사가 보유한 기존역량과 새로운 기술력을 결합하여 문제를 해결할 수 있는 최적화된 제품과 서비스를 제공함으로써 새로운 시장을 창출하였다. 또한 새롭게 만들어진 제품과 서비스는 기업의 매출증대와 불가분의 관계로 사업구상이 되었다. 시각장애인, 독거노인, 지역사회의 편익을 늘리는 것이 결국 매출에 긍정적인 영향을 주고, 이는 다시 CJ헬로비

전의 지속가능성을 높여주는 결과로 이어지리라는 것을 알 수 있다. 이것은 기업의 이윤추구행위와 별도로 이윤의 일부를 사회공헌에 투자하는 단순한 사회공헌활동과는 완전히 다른 구조라는 것을 알 수 있다. 아직은 시작단계에 있는 CJ헬로비전의 여러 활동이 부족해보일 수는 있지만 기업과 사회가 함께 성장해 나갈 수 있는 토대를 마련하였다는 점에서 성공적인 CSV 활동 사례라는 의의를 가지는 것으로 해석된다.

CJ헬로비전이 보여준 CSV의 노력과 성과는 이제 시작에 불과하지만 적어도 국내에서는 비교적 성공적인 사례로 평가될 수 있을 것이다. 또한 CSV는 일시적이거나 보여주기 식의 변화로 인해 얻을 수 있는 결과가 아니라는 점도 간과해서는 안 될 것이다. CSV의 노력은 항상 지속성이 수반되어야만 지역사회와 소비자들에게 진정성을 가지고 접근할 수 있으며 나아가 기업의 가치를 높이고 장기적인 관점에서 이윤을 창출할 수 있는 기업으로 성장할 수 있다는 점을 명심해야 한다. 이러한 점에서 CJ헬로비전의 사례는 미래에 더 큰 시장을 선점할 수 있다고 생각한다. 일례로 독거노인을 위하여 개발한 헬로안부알리미 서비스는 앞으로 우리나라가 초고령화 사회로 진입하면서 더욱 필요한 서비스가 될 뿐만 아니라 사회가 점차 개인주의화되고 싱글족이 늘어나는 현재 상황에서 앞으로도 지속성이 보장될 수 있는 발전 가능성이 높은 사업이다. 당장 많은 수익이 나지는 않더라도 꾸준히 이러한 노력을 실천하고 확대해 나간다면 선순환 구조를 만들어 미래의 신시장을 창출하고 시장을 키우는 데 매우 선도적인 역할을 하게 될 것으로 보인다. 우리 사회와 소비자는 기업들에게 점점 더 높은 사회적 책임과 역할을 요구하고 있다. 이러한 추세에 발맞추어 CJ헬로비전은 바람직한 사회구현에 기여하면서 자연스럽게 지속가능한 경영을 해 나갈 수 있으며 끊임없이 문제점들을 해결하려는 노력을 통하여 기업의 현재 기술과

서비스를 혁신하고 창조해 나갈 수 있을 것이다.

다만 성과단계에서는 조금 더 시간을 두고 지켜봐야 할 것으로 보인다. 이제 신사업을 시작한 지 겨우 2년 남짓 되어가고 있는 상황이기 때문에 보다 장기적인 관점에서의 성과결과측정이 필요하다. 물론 표면적으로 나타나는 연매출과 가입자 수의 확대를 가지고 당장 성과라 이야기할 수도 있지만 이는 매우 단기적인 뿐만 아니라 이제 걸음마 단계에 지나지 않는다고 할 수 있다. 앞으로 CJ헬로비전은 이제 막 시작한 신사업이 탄탄하게 자리를 잡아갈 수 있도록 보다 더 다양한 지표들을 가지고 성과를 측정하고 이를 바탕으로 심화되는 경쟁에서 앞서 갈 수 있는 적극적인 피드백과정이 필요하다. 더구나 현 시점에서는 공유가치창출사업에 대한 정교화 된 성과측정 방법이 아직까지 개발되지 않고 있기 때문에 이처럼 공유가치창출사업을 하는 업계와 학계가 상호협력을 통하여 정교화된 성과측정방법을 개발해 나가려는 노력이 함께 이루어져야 할 것으로 보인다.

## REFERENCES

- Asian Economy(2014), "The Impact of IPTV "Next year, IPTV will be more than cable TV subscribers," November 19, 2014. [printed in Korean]
- Asian Economy(2015), "'Depressed Old Age' Increase the elderly living alone and consider suicide even in depression," March 31, 2015. [printed in Korean]
- Bockstette, V. and M. Stamp(2011), "Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution," FSG report.
- Brammer, S., C. Brooks, S. Pavelin(2005), "Corporate social performance and stock returns: UK

- Evidence from Disaggregate Measures,” *Financial Management*, 35(3), 97-116.
- Crane, A., G. Palazzo, L. J. Spence and D. Matten (2014), “Contesting the value of creating shared value,” *University of California, Berkeley*, 56(2), 130-153.
- CJ HelloVision BrandMarketing Team(2014), “CJ HelloVision CSV business internal data,” [printed in Korean]
- Dahlsrud(2008), “How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Economic Review(2016), “Changes in paid broadcasting market, M&A is key,” January 24, 2016. [printed in Korean]
- Greenpeace Seoul Office(2016), “Greenpeace proposed ‘Food Citizens’ 4 Commandments,” *Slow News*, February 5, 2015. [printed in Korean]
- Jeong, H. W.(2013), “The Four Dilemmas of Korea’s CSR Based on Public Opinion,” *GlobeScan RADAR 2013 International Cognition Survey Korea Survey Results Report*, Vol.1. [printed in Korean]
- Kim, S. H.(2014), “Survey on the Status of Disabled People,” Ministry of Health and Welfare. [printed in Korean]
- Kim, S. K.(2010), “An Exploratory Study to Identify the Causes of Broadcasting Dissatisfaction of the Visual and Handicapped Persons,” Pukyung University Master’s Thesis. [printed in Korean]
- Korea Cable Television Association(2015), “Status of cable TV subscribers in December 2015” [printed in Korean]
- Lacy, P., T. Cooper, R. Hayward and L. Neuberger (2010), “A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010,” UN Global Compact.
- Park, B. J. and D. H. Kim(2013), “CJ CheilJedang’s Co-Prosperity Programs Based on Creating Shared Value (CSV) Perspective,” *Korea Business Review*, 17(2), 73-99. [printed in Korean]
- Pava, M. L. and J. Krausz(1996), “The association between corporate social-responsibility and financial performance: The Paradox of Social Cost,” *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321-357.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2011), “Creating Shared Value,” *Havard Business Review*, 89(1), 4-17.
- SBS News(2016), “Consumption trend in 2016” Catch anxiety,” January 14, 2016. [printed in Korean]
- The Federation of Korean Industries(2014), “White Paper on Major Corporate and Corporate Foundation Social Contribution in 2014” [printed in Korean]
- The Maeil Business Daily(2015), “CJ Hello Vision, Business Society CSV Grand Prize,” “I have a TV that can be heard,” November 20, 2015. [printed in Korean]
- The Maeil Business Daily(2015), “Good companies make the world a better place to live,” November 20, 2015. [printed in Korean]
- Yoo, C. J.(2014), “Review of an Evolutionary Process and Outcomes of Corporate Philanthropic Activities,” *Journal of Korean Marketing Association*, 29(2), 55-78. [printed in Korean]

## 국내참고문헌

- 그린피스 서울사무소(2016), “그린피스가 제안하는 ‘음식시민’ 4계명,” 슬로우뉴스, 2016월 02월 05일자.
- 김성희 외(2014), “장애인실태조사,” 보건복지부.

- 김수기(2010), “시청각 장애인의 방송불만족의 원인규명을 위한 탐색적 연구” 부경대학교 대학원 석사학위논문.
- 매일경제(2015), “착한 기업이 세상을 더 살맛나게 만들어요,” 2015년 11월 20일자.
- 매일경제(2015), “[경영학회 CSV 대상]CJ헬로비전, 시력 잃어도 ‘들리는 TV’ 있네,” 2015년 11월 20일자.
- 박병진, 김도희(2013), “공유가치창출(CSV)관점에서 본 CJ 제일제당의 동반성장 추진 사례,” **Korea Business Review**, 제17권 제2호, 73-99.
- 아시아경제(2014), “IPTV의 맹추격...”내년 케이블TV 가입자 뛰어넘을 것,” 2014년 11월 19일자.
- 아시아경제(2015), “‘우울한 노년’...독거노인 늘고 우울증에 자살까지 고려,” 2015년 03월 31일자.
- 에코노믹 리뷰(2016), “유료방송 시장 판도 변화, M&A가 관건,” 2016년 01월 24일자.
- 유창조(2014), “사회공헌활동의 진화과정과 경영성과에 관한 종합 고찰,” **마케팅연구**, 29(2), 55-78.
- 전국경제인연합회(2014), “2014년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서,” 전국경제인연합회.
- 정한울 외(2013), “국민여론으로 본 한국 CSR의 4대 딜레마,” **GlobeScan RADAR 2013 국제인식조사 한국 조사결과 보고서**, Vol.1.
- 한국케이블TV방송협회(2015), “2015년 12월 케이블TV 방송 가입자 현황”
- SBS뉴스(2016), “2016년 소비 트렌드 “불안심리를 잡아라,” 2016년 01월 14일자.
- CJ헬로비전 브랜드마케팅팀(2014), “CJ헬로비전 CSV사업관련 내부자료”

# The Case of CJ Hellovision's Creating Shared Value

Young Kwan Park\* · Sang hyun Lee\*\*

## Abstract

In the recent management environment where the importance of win - win cooperation is increasing, creating shared value (CSV) attracts much attention as a good alternative to enhance the authenticity of corporate social contribution activities. This case study examines the activities of CJ HelloVision, which is actively promoting shared value creation activities among domestic companies. CJ HelloVision, which occupies the largest share of the domestic cable TV business, has been making efforts to create shared value by focusing on three business activities (Ear Dream Service, Hello Announcement Alert, Hello Korean TV Classroom). CJ Hellovision identified socially isolated people's problem and attempted solve their problem by using their business capabilities. First, CJ Hellovision provides a better digital media service for visually handicapped people by using their improved media platform capabilities. Second, CJ Hellovision also attempts to protect unattended deaths of senior people who lives alone by analyzing their TV watching pattern, discovering unusual symptom, and notifying unusual situation to their family. In addition, CJ Hellovision educates local people and support small business people by using integrated media education system. Using FSG's created shared value process guide, this case study analyzed and evaluated CJ hellovision created shared value process. As a result, overall CJ Hellovision is doing a good job to start although their performance should be more accurately measured in the future. Through this case study, we learn how to execute a plan to improve creating shared value.

Key Words: CJ Hellovison, Creating Shared Value, Eardream Service, Hello Announcement Alert Service

---

\* Ph.D. Candidate, Dongguk University, First Author

\*\* Professor, School of Business, Dongguk University, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# CJ헬로비전의 공유가치창출 사례

### Synopsis

본 사례는 현 경영환경의 변화를 인식하고 기업의 사회적 가치를 높이는 전략으로 소개되는 공유가치창출개념에 입각하여 CJ헬로비전의 기업사례를 살펴보고자 하였다. 현재 국내 케이블TV사업의 최대 점유율을 차지하고 있는 CJ헬로비전이 지역사회 상생을 위한 진정성 있는 공유가치창출의 구현을 위해 어떠한 신 사업을 발굴하고 신규시장 사업을 확대시켜 나가고 있는지에 대해 기술하고자 하였다. CJ헬로비전은 방송통신 사업역량을 기반으로 사회적으로 소외된 계층의 실생활에서 직면하고 있는 문제점들을 고찰하여 크게 세 가지 테마의 다양한 신 서비스 사업을 창출하였다. 첫째, 시각장애인들에게 시청의 편의를 제고하고자 이어드림 사업을 시작하여 상대적으로 소외된 계층의 미디어 접근권을 확대하는 노력을 하였다. 둘째, 독거노인들의 고독사를 사전에 예방할 수 있도록 하는 안부알리미 사업을 시작하여 빠르게 다가오고 있는 실버시대에 발생할 수 있는 사회문제를 조금이라도 해결하고자 하였다. 셋째, 지역기반 방송사업자의 역량을 활용하여 지역 주민들을 위한 미디어 교육서비스인 헬로우리동네 TV교실을 운영하고 지역 상인들이 보다 나은 마케팅활동을 할 수 있도록 도움을 주는 우리동네사랑방이라는 VOD 서비스를 제공하여 지역사회에 기여하고 나아가 지역경제를 발전시키는데 일조를 하였다.

### Teaching Point

본 사례를 통하여 경영관련 교육을 할 때 학생들에게 몇 가지 중요한 논의의 기회를 제공하고자 한다. 먼저 공유가치창출이라는 개념을 설명하고 기업의 입장에서 이를 어떻게 실행해야 하는지 생각해 볼 수 있는 기회를 제공하고자 하였다. 보다 근본적으로는 마케팅관리 측면에서 생산개념, 제품개념, 판매개념, 마케팅개념, 사회지향적 마케팅개념으로 진화되어 왔는데 이들 각각의 개념이 어떻게 다르고 왜 이처럼 진화되어 왔는지 이야기할 수 있을 것이다.

둘째, CJ 헬로비전의 세 가지 다른 형태의 신사업 활동(이어드림사업, 안부알리미사업, 우리동네TV교실)을 살펴보고 이들 각각이 가지는 공유가치창출의 의미는 무엇이고 과연 앞으로 이러한 사업들이 지속 가능한 경영 사업이 될 수 있을지 논의해 볼 수 있을 것이다.

### Assignment Question

1. 공유가치창출활동에 입각해서 마케팅개념과 사회지향적 마케팅개념의 차이점을 설명하시오. 아울러 어떠한 이유에서 사회지향적 마케팅개념으로 진화되어 왔는지에 대해 설명하시오.

2. CJ헬로비전의 공유가치창출활동은 어떠한 사회문제와 사회적 가치를 창출하는 데 기여하였는지에 대해 설명하십시오.
3. CJ헬로비전의 이어드림과 안부알리미 사업을 전략적 측면과 지속가능성 측면에서 분석해 보시오.

## Analysis

1. 공유가치창출활동에 입각한 마케팅개념과 사회적향적 마케팅개념의 차이점

마케팅의 개념이 태동하기 이전에는 단순히 제품을 잘 만들고 판매기법을 강화하면 소비자들이 구매할 것이라는 생각에 입각하여 제품을 판매하고자 하였다. 이는 소비자를 생각하지 않고 기업의 입장에서 제품에만 초점을 맞추어 왔다. 이처럼 생산개념과 판매개념에 입각하여 제품을 판매하더라도 경쟁이 심화되는 환경에서는 소비자들이 원하는 가치를 만들어 내지 못하면 더 이상 판매가 불가능해지면서 마케팅은 소비자의 관점에 입각하여 어떻게 하면 소비자를 만족시킬 수 있을가에 초점을 맞추는 방향으로 발전해오기 시작했다. 즉, 생산개념과 판매개념과는 다르게 마케팅개념은 고객의 마음을 헤아려 고객의 욕구를 만족시킬 수 있는 가치를 만들어 내는 가운데 이익을 실현할 수 있다는 것이다. 결국 고객 중심적 철학을 가지고 기업 활동을 하는 것이다. 이는 고객이 원하는 가치를 창출하여 기업이윤을 추구하는 것이고 이는 본문의 그림 1에서 바와 같이 단순히 사업가치창출 활동의 일환으로만 바라볼 수 있는 것이다. 하지만 점점 더 기업을 둘러싼 환경은 기업에게 더 많은 것을 요구해 오고 있으며 거시적인 관점에서 마케팅의 개념은 한 단계 더 나아가 고객

과 주주의 입장만을 대변하는 것이 아니라 우리 사회 전체의 입장을 고려하는 사회 지향적 마케팅개념으로 발전해 오고 있다. 따라서 고객이 원하는 제품을 생산하는 마케팅활동을 넘어서 한 단계 더 나아가 고객이 속해 있는 그 사회 전체에도 이익을 가져다주는 가치 있는 기업 활동을 해야 한다고 인식하게 되었다(Armstrong and Kotler 2014). 즉 고객중심의 가치지향적 마케팅개념에서 사회전체구성원의 가치를 함께 도모하는 사회 지향적 마케팅개념으로 확장되기 시작한 것이다.

사회지향적 마케팅개념에 입각하여 초기에 기업들은 이윤을 창출하고 이에 대한 사회 환원의 일환으로 단순 기부나 사회 환원측면에서 이윤의 일부를 지원하는 식의 사회적 책임활동을 전개하여왔다. 하지만 기업이 이윤을 창출하는 과정에서 여러 가지 사회적인 문제(환경오염, 에너지자원 낭비, 비위생, 안전불감)들을 야기하게 되면서 뒤편으로써 점점 더 기업에 대한 이미지가 훼손되었고 이를 해결하는 차원의 사회적 책임이 강조되어 왔다. 이에 따라 기업은 다양한 사회적 책임활동(CSR)에 관심을 갖게 되었고 점차 기업의 전략적 관점에서 사회적 책임활동(CSR)을 해나가기 시작했다. 초기 CSR활동은 일각에서는 기업의 이미지를 좋게 하기 위해서 생색내기식의 사회적 책임활동을 하는 것이 아니냐하는 비판을 불러 일으키기도 하였다. 따라서 기업들은 점점 더 고객과 주주들 뿐만 아니라 사회전체에 이익이 되는 가치창출 활동을 요구받게 되었고 기업들도 보다 적극적으로 고객 개인뿐만 아니라 사회 전체의 이익을 추구하는 장기적 차원의 이윤추구를 하기 시작해 왔다. 근래에 들어 우리 사회는 기업들에게 환경마케팅에 활동에 대한 요구를 해오고 있으며 기업이 나서서 모두의 사회문제 중 하나인 환경문제를 해결하면서 동시에 기업의 이윤을 창출할 수 있는 공유가치창출(CSV)의 중요성이 부각되고 있는 것도 모두 사회지향적 마케팅개념으로 관리 철학이 확

장되어 온 것과 맥을 같이 한다고 할 수 있다. 사회 지향적 마케팅개념에 입각해서 보면 근래에 회자되는 전략적 CSR활동이나 CSV활동은 모두 우리 사회 전체의 가치를 중요시하고 사회적 가치를 창출하여 기업의 이윤을 추구하는 활동으로 그 맥을 같이 한다고 볼 수도 있다. 본 사례에서 언급한 CJ헬로비전의 공유가치창출활동 또한 마찬가지로 소외된 계층과 관련한 사회적 문제를 해결하는 과정에서 사업 가치도 아울러 창출할 수 있는 사회 지향적 마케팅 개념으로 확장된 것으로 볼 수 있다.

## 2. CJ헬로비전의 공유가치창출활동과 사회문제해결 및 사회적 가치창출

우리가 안고 있는 수많은 사회문제들 중에서 CJ헬로비전은 그들이 가지고 있는 기술과 비즈니스 역량을 바탕으로 공유가치창출활동을 함으로써 상대적으로 소외된 계층인 시각장애인들에 고충을 해결하고 아울러 독거노인들을 위한 TV안전망을 구축하여 고독사라는 또 하나의 사회문제를 해결하고자 노력하였고 그와 동시에 그들의 비즈니스를 확대하고자 하였다. CJ헬로비전은 새롭게 이어드림 서비스라는 활동을 통하여 시각장애인들의 고충을 해결하여 그들이 자립적으로 생활하고 다양한 정보를 접하게 함으로써 우리 사회에 보다 잘 적응하게 만드는 사회적 가치를 창출하였다고 볼 수 있다. 또한 이들에게 편의성을 제공하면서 수익을 창출하고 이러한 수익을 바탕으로 시각장애인들을 위한 방송 콘텐츠 산업의 활성화를 가져왔다는 점에서 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 효과를 가져왔다고 할 수 있다.

CJ헬로비전은 또 하나의 새로운 사회문제로 대두되고 있는 독거노인들 또는 1인 가구의 고독사를 예방하고 사회안전망을 구축하는 헬로안부알리미 사업을 새롭게 시작하였다. TV방송 기반 안전 서비스인

안부알리미 사업은 사용자의 TV시청 패턴을 분석하고 케이블 셋탑박스의 사용을 분석 활용하여 사회복지사, 가족, 이장 등 서비스 이용자와 연계된 사람들에게 직접 방문하지 않더라도 긴급상황을 감지할 수 있도록 하는 서비스이다. 이를 통하여 시장 수요자들에게 차별화된 서비스라는 점을 각인시키고 이용자 수를 늘려 매출을 증대하는 경제적 가치와 아울러 새로운 안전망을 구축하여 우리 사회에 일어날 수 있는 문제들을 예방하고 신속하게 대처할 수 있다는 점에서 사회적 가치를 창출하였다고 볼 수 있다. 점점 더 고령화 사회가 가속화되고 핵가족화가 되어 가는 우리사회에서 젊은 사람들이 안고 있는 불안 심리를 줄이는 방안이라는 점에서도 사회적 가치를 창출하는 것으로 해석할 수 있다.

## 3. CJ헬로비전의 이어드림과 안부알리미 사업의 전략적 측면과 지속가능성

이제까지 이론적으로 정립된 사회지향적 마케팅 측면에서의 전략적 포지셔닝은 존재하지 않지만 본 사례에서는 최근 구민정 (2016)교수가 CSV 소사이어티 여름 세미나에서 제안한 사회적 가치 마케팅 포지셔닝(Social Value Marketing Positioning)의 4가지 전략에 입각하여 CJ헬로비전의 공유가치창출전략을 간략하게 분석해 보고자 한다. 사회적 가치 포지셔닝 전략에 따르면, 사회적 가치를 크게 두 가지 요인인 실질성(Substantiality)과 차별성으로 나누고 두 요인의 강도에 따라 총 4가지 전략(소극적 전략, 방어적 전략, 내재적 전략, 적극적 전략)으로 나누고 있다. 실질성은 기업이 사회적 가치를 얼마나 사익을 초월한 공익으로서 실질적으로 인식하는가 하는 정도로 이해할 수 있다. 차별성은 기업의 가치를 경쟁사와 차별화할 수 있을 정도로 사회적 가치화하느냐 하는 정도로 이해하면 될 것 같다.

실질성이 낮고 차별성도 낮은 경우에는 기업이 사

회적 책임에 대한 인식도 낮고 타사와의 차별적 요소도 낮기 때문에 직접적인 이윤창출의 잠재성도 낮다. 오히려 소비자로부터의 사회적 책임에 대한 관심과 기준이 높아지는 것을 꺼려하므로 이때는 지금까지 해온 역량에 집중하여 기업전체 차원에서 기존 이미지를 유지 관리하는 형태의 소극적 전략을 하게 된다. 실질성이 높고 차별성이 낮은 경우에는 사회 문제에 대한 실질적 인식은 높지만 경쟁사와의 차별성이 약하거나 다른 기업이 쉽게 따라할 수 있기 때문에 기업이 사회적 문제를 인식하고 이를 예방하기 위해 최소한의 노력을 기울이고 있다는 다소 방어적인 전략을 하게 된다.

실질성이 낮고 차별성이 높은 경우에는 기업은 경쟁우위를 보일 수 있는 능력으로 사회적 가치 활동을 인식하고 사회적 문제를 해결하는 적극적인 모습보다는 기술적인 우위와 같은 부가적인 요소들을 부각시켜 장기적 관점에서 활동하게 된다. 이를 내재적 전략이라 한다. 마지막으로 실질성과 차별성 모두 높은 경우에는 기업이 창출하는 핵심가치가 곧 사회적 문제를 해결하는 것과 관련이 있으므로 적극적으로 이를 알리고 사회적 가치 창출활동을 하게 된다.

CJ헬로비전의 이어드림과 안부알리미 서비스 경우에는 사회적 문제해결이 브랜드에 녹아있고 기업의 핵심가치가 사회적 문제와 관련됨으로써 적극적인 전략으로 이를 알리고 지속적으로 현재 하고 있는 서비스를 제공하면서 확대해 나가는 것이 좋을 것으로 보인다. 하지만 이러한 전략방향은 기업 스스로의 현재 위치를 파악하고 전략적인 선택을 하는 것이므로 정작 소비자가 실제로 생각하고 인식하는 것과는 다소 거리가 있을 수도 있다. 이러한 사회적 공유가치활동이 지속가능하려면 소비자 입장에서 과연 얼마나 CJ헬로비전의 사회적 가치 활동들이 진정성 있게 느껴지느냐가 매우 중요할 것이다. 아울러 소비자관점에서 과연 얼마나 기업의 가치 활

동이 사회적인 문제와 연관성이 있느냐 하는 것도 매우 중요하다고 볼 수 있다. 만일 진정성이나 연관성이 매우 떨어진다면 소비자들은 기업의 사회적 가치 활동을 의미 있게 인식하지 못할 가능성이 매우 높다고 할 수 있다. 진정성과 연관성을 모두 높게 인식하여야만 진정한 공유가치창출활동이라고 생각할 수 있을 것이다. 아직까지 공유가치창출활동의 성과 측정과 관련하여 체계적인 측정방법들이 제시되고 있지는 않지만 최소한 소비자들이 생각하는 기업의 진정성과 기업의 고유가치 활동과 사회적 문제와의 연관성이라는 최소한 이 두 가지 요인들은 성과측정에 있어서 우선적으로 고려해야 할 것으로 보인다.

## REFERENCES

- Koo, M. J.(2016), "Keywords of Loved Companies: Social Marketing," CSV Seminar: Creation Shared Value and Cause Related Marketing, The 18th Korean Business Association Conference. [printed in Korean]
- Armstrong, Gary and P. Kotler(2014), "Marketing: An Introduction," 12th Ed. Pearson: Prentice Hall.

## 국내참고문헌

- 구민정(2016). "사랑받는 기업의 키워드: 소셜 마케팅." CSV 세미나: 공유가치창출과 대의명분 마케팅, 제 18회 한국경영학회 경영관련학회 통합학술대회.