

사회문제의 해결을 이끄는 최근 친사회적 기업경영의 흐름: Warby Parker와 바이맘의 사례를 중심으로*

이 경 의**
민 동 원***

그 동안 많은 기업들이 공익연계마케팅, 기부, 후원 등을 활용하여 사회의 복리증가에 유의미한 역할을 해왔다. 상당수의 경우 이러한 활동은 기업 사회적 책임(CSR)의 일환으로 수행되어 왔는데, 특히 기업에 대한 평가에 있어 공공성이 강조됨에 따라 기업 내부의 자발성 못지않게 책임수행의 측면에서 중요하게 다루어 졌다. 그런데, 2006년 공유가치창출(CSV)의 개념이 부각됨에 따라 사회에 대한 책임수행이라는 관점을 넘어서 기업의 이익창출과 커뮤니티의 이익을 함께 추구하는 상생발전에 보다 많은 기업이 관심을 갖게 되었다. 더 나아가 최근에는 기업이 사회적인 문제의 해결에 적극적으로 나서는 것을 주요 경영전략으로 하는 사례도 눈에 띄고 있다. 본 연구는 이러한 친사회적인 기업경영의 새로운 흐름을 세밀하게 고찰하고, 사회문제 해결을 기업경영의 주요 미션으로서 활발히 수행하는 기업으로 Warby Parker와 바이맘의 사례를 살펴보았다. 그리고 이러한 과정을 통해 우리 기업들의 친사회적 경영이 나아가갈 방향에 대해서 모색하였다.

주제어: 친사회적 기업경영, 기업의 사회적 책임(CSR), 공유가치창출(CSV), 사회문제 해결, 경영 미션, Warby Parker, 바이맘

1. 서론

Michael E. Porter와 Mark R. Kramer가 2006년 처음 주장한 공유가치창출(Creating Shared Value, 이하 'CSV')은 기업이 자신의 이익 추구를 최우선의 가치로 놓고 이를 실행하는 과정에서 발생할 수 있는 사회적 문제들에 대해서도 책임을 져야 한다는 기업 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 'CSR')의 대안적 전략으로 등장하였다(Porter and Kramer, 2006, 2011). CSV는 기업경영의 목표가 이익창출에만 집중되는 것을 넘어 기업과 사회의 공동의 이익, 즉 상생의 발전에 보다 관심을 기

울여야 함을 주장한다. 그리고 이것이 훨씬 크고 깊은 의미에서의 경쟁적 우위를 차지하는 전략임도 강조한다. 그런데, 사실 그 동안 수많은 기업들은 자신들의 이익추구 행위 자체를 보호하기 위한 방식으로 공익활동을 활용해왔다. 이는 기업이 사회적으로 책임감 있게 행동한다는 측면에서 공중의 공감을 얻었고, 실제로 이익창출과 동시에 커뮤니티에서의 인지도와 호감 제고라는 유의미한 성과를 거둔 사례도 많다. 하지만, 훨씬 많은 경우에서 기업은 CSR을 의무나 책임의 '방어적' 관점에서 다루어 왔다. 그러나 소비자의 사회문제 및 기업의 진정성에 대한 인식이 증가하고, 기업이미지와 브랜드 로열티의 중요성이 증대하면서 방어적 관점에서의 공공의 이익추

논문접수일: 2018. 10. 04. 1차 수정본 접수일: 2018. 12. 31. 2차 수정본 접수일: 2019. 02. 15. 게재확정일: 2019. 02. 15.

* 본 연구의 진행을 위해 도움을 주신 바이맘 김민욱 대표님께 감사를 표합니다.

** 단국대학교 경영학부 학부과정(gulee0624@dankook.ac.kr), 제1저자

*** 단국대학교 경영학부 부교수(dwmin@dankook.ac.kr), 교신저자

구만으로는 경쟁력 확보가 용이하지 않아졌다. 또한 기업경영의 토양이 그 기업 활동이 진행되는 지역사회라는 점에서 사회의 발전은 기업의 발전과 분리될 수 없다는 기업 스스로의 인식도 증가하였다.

이러한 상황에서, CSV에 대한 학계 및 실무에서의 관심은 날로 증대되고 있으며, 이를 잘 실행하는 우수한 기업사례도 많이 알려지고 있다. CSV를 잘 실천하는 기업들은 소비자가 필요로 하는 제품 및 서비스를 생산하고 사회의 일원으로서 책임 있는 경영을 하는 것은 기본적으로 실행하며, 더 나아가 커뮤니티에 대한 수많은 지원과 후원을 통해서 사회, 경제 및 문화적인 측면에서의 기여를 하고 있다. 그런데 여기서 본 연구는 이 ‘공공과의 공유된 가치창출’을 다른 관점에서 접근하고자 한다. 이는 기업이 사회문제의 해결사로서 나서는 방식의 CSV다. 최근에 증가하고 있는 이러한 CSV의 형태는 기업이 ‘자사가 유발하지 않은 그리고 이미 존재하고 있는 사회적인 문제’를 해결하여 사회의 본질적 발전을 위해 보다 적극적으로 나서는 것)이라고 할 수 있다. 이는 친사회적인 기업 활동의 실질적 목표가 ① 기업의 이익실현에서 더 나아가 ② 기업과 사회 모두의 이익실현에만 이르는 게 아니라 ③ ‘기업의 이익실현과 사회문제 해결의 동시 추구’까지 다다른다는 점에서 CSV의 범위를 넘어선다는 데 주목할 가치가 있다. 따라서 본 연구는, 이러한 친사회적 기업경영의 새로운 흐름의 등장배경과 현황을 살펴보고, 사회문제 해결을 경영의 주요미션으로 적극 수행하는 Warby Parker와 바이맘의 사례를 분석하였다.

II. 배경 연구

2.1 기업의 친사회적인(Prosocial) 활동

그 동안 많은 기업들은 경영활동과 사회의 복리증

진 연계에 높은 관심을 가져왔다. 이들은 교육, 의료, 보건, 문화, 그리고 예술 등 여러 분야에 대한 지원 및 후원이라는 친사회적 활동을 통해 소비자에게 따뜻하고(Aaker, Vohs, and Mogilner, 2010), 윤리적이며(Hoeffler and Keller, 2002), 그리고 보다 신뢰할 수 있는(Hansmann, 1981) 기업의 이미지를 형성해왔다. 친사회적 활동은 도움(Helping), 공유(Sharing), 기부(Donating), 협력(Cooperation), 참여(Volunteering) 등을 통해 사회와의 공감 및 사회의 발전을 위해 수행하는 행동을 의미한다(Arthur and Stephan, 1986). 이러한 기업의 친사회적 활동은 그 중요성과 효과 면에서 학계와 실무 모두의 높은 관심을 받아왔다. 기업의 이익과 사회적 가치를 동시에 추구하며 상생의 발전에 보다 관심을 기울이는 기업의 친사회적인 활동은 특히 마케팅 분야에서 ‘공익 마케팅’이라는 개념으로 접근되어 왔다.

공익 마케팅(Cause Marketing)은 사회에 도움이 되는 활동에 기업의 자원을 투입하여 경영성과의 향상을 도모하는 마케팅 활동을 의미한다(Bloom et al., 2006). 1983년 American Express가 제품 판매로부터 얻은 수익의 일정 부분을 공익에 기부하는 공익연계 마케팅을 진행한 것이 공익 마케팅의 시작으로 알려져 있다(Adkins, 1999). 이후 수많은 기업들은 재무적 성과와 사회 복리의 동시적 증진에 관심을 가져왔다(민동원, 김지현, 현용진, 2011). 공익 마케팅 연구에서 중요하게 다뤄져 온 요인들에는 기업이미지와 공익 마케팅 간의 적합성, 활동의 진정성, 타 기업 활동과의 차별화, 수익지향성, 그리고 활동의 주체 등이 있다. 최근의 한 논문은 이 중 수익지향성과 활동의 주체가 공익 마케팅의 유형을 구분하는 중요한 기준이 됨을 주장하였다. 수익지향성은 공익 마케팅의 주요 목표인 ‘공익 추구’를 하는 과정에서 기업이 수익을 추구하는 정도를 나타낸다. 그런데, 공익 마케팅은 공공의 이익을 추구한다는 점에서 동일하지만 활동의 주체가 기업 단독인지 혹은

기업과 참여공중이 함께하는 형태인지에 따라라도 외형적인 모습이 상이하게 나타난다. 이 두 가지를 기준으로 공익 마케팅을 분류한 민동원, 안아림, 최광식(2011)은, 수익지향성이 강하며 기업과 참여공중이 주체가 되는 공익연계 마케팅(Cause-related Marketing), 수익지향성이 강하며 기업이 주체가 되는 사회적 기업(Social Enterprise), 수익지향성이 약하며 기업과 참여공중이 주체가 되는 자발참여형 공익 마케팅(Public-volunteered Cause Marketing), 그리고 수익지향성이 약하며 기업이 주체가 되는 기부(Donation)로 공익 마케팅을 나누었다.

그런데, 그 동안 기업들이 행한 친사회적 활동은 그 배경에 책임이행이라는 다소 방어적인 측면이 있어온 것이 사실이다(Lin-hi and Müller, 2013; van Zanten and van Tulder, 2018). 많은 기업들은 자사의 이익을 위해 행한 행동에 대한 책임 있는 마무리라는 면에서 환경보호와 지역봉사 등의 커뮤니티 복리 증진을 위한 활동을 해왔다(Bhattacharya and Sen, 2010). 이는 소비자에게 책임감 있는 모습을 보여줌으로써 기업의 인지도 및 호감을 제고하려고 해온 것이다. 그러나, 시장에서의 인식에 있어 기업의 친사회적인 활동이 선행보다는 자사의 이익 추구에 수반되는 책임수행측면이 강조될 경우 기업 이미지 제고에 도움이 되지 않거나 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Sen and Bhattacharya, 2001; Wagner, Lutz, and Weitz, 2009). 뿐만 아니라 많은 경영자들은 책임의 관점에서 이루어지는 기업의 친사회적인 활동이 기업의 명성을 강화하고 위기를 완화할 수 있는 것 이상으로 기업의 실질적 수익에 도움이 되지 않는다는 믿음을 가지고 있다(Chernev and Blair, 2015). 또한, 선행연구들에 따르면, 책임이 강조된 기업의 친사회적인 활동은 제품을 생산하고 서비스를 제공하는 기업의 능력과 직접적인 관련이 없기 때문에, 소비자의 기업 제품의 성능에 대

한 호의적 인식 향상에 거의 영향을 미치지 못 한다(Keller and Aaker, 1998; Luchs et al., 2010). 심지어 소비자는 책임 이행으로서 친사회적 활동을 수행하는 기업들이 따뜻하고, 보다 도덕적이라고 인식하지만, 그들 사업의 핵심이 되는 전문분야에서 경쟁력이 떨어진다고 판단하기도 한다(Aaker et al., 2010).

여기서 중요한 건, 최근 기업 경영활동의 평가에 있어 사회에 대한 기여가 차지하는 비중이 높아짐에 따라 기업의 친사회적 활동은 이제 경영을 위한 필수적인 활동이 되고 있다는 것이다(Jackson and Nelson, 2004). 그런데 Porter and Kramer(2006, 2011)는 책임의 관점에서 수행되는 기업의 친사회적인 활동이 기업의 이윤을 극대화하는 전략으로는 다소 부족하다고 주장하였다. 동시에, 장기적으로 공중과의 우호적인 관계를 확보하고, 본질적인 경쟁력을 갖추며, 강력한 브랜드 로열티를 유지하고, 보다 사회와 깊이 있는 공감을 하기 위해서는 책임이행의 방어적인 차원을 넘어서는 친사회적 경영활동이 필요함을 강조했다. 이는 기업과 사회의 상생발전을 추구함으로써 기업의 이익실현과 더불어 사회의 성장까지 도모하는 보다 적극적인 친사회적 경영활동이 필요함을 의미한다.

2.2 CSV(공유가치창출)의 부각과 확산

2006년 Michael E. Porter와 Mark R. Kramer는 기업이 장기적이며 굳건하게 발전하기 위해서는 경제적 수익을 추구하고 동시에 사회적 가치를 창출해야 함을 주장하며 CSV의 개념을 등장시켰다(Porter and Kramer, 2006). 사실 그 동안 기업경영에 있어 '가치를 공유' 한다는 개념은 시대를 거쳐 변화 및 발전해왔으며, 이것의 시작은 1980년대 기업문화의 정의까지 거슬러 올라간다(Chatman and Cha, 2003). 여기서의 명확한 조직적 가치는 직원들의

값뿐만 아니라 조직의 능력에도 중요한 차이를 만드는 것으로 인식되었는데(Posner et al., 1985), 이때 공유가치는 직원들을 기업의 목적 및 목표에 부합하도록 조정하기 위한 필수적 자원으로 이해되었다(Spitzbeck and Chapman, 2012). 이러한 시각은 기업 내부에서의 이해당사자 간의 관계로 가치 공유의 범위를 한정하는 경향이 있었다(Chu, 2001; Nohria and Ghoshal, 1994). Sink(1991)는 이후, 처음으로 비즈니스와 사회의 관계라는 맥락에서 공유가치를 언급하였다. 그는 지역 발전과 관련하여 공유된 규범 및 가치를 개발하거나 발전시키는 것이 경영자의 주요 과제라고 주장하였다. 후에 Porter and Kramer(2011)에 의해 완성된 CSV의 개념은 '기업의 경쟁력을 향상시키며, 동시에 기업경영의 기반이 되는 커뮤니티의 경제적 및 사회적 조건을 발전시키는 정책과 운영 방식'으로 볼 수 있다. 다시 말해 이는, 사회의 요구와 과제를 해결함으로써 사회를 위한 가치를 창출하는 방식으로 경제적 가치를 창출하며 보다 주도적이고 진취적으로 사회의 이익에 기여하는 친사회적 활동이다. Porter and Kramer(2011)는 CSV가 사회의 발전과 기업의 성과를 연결시킴으로써 사회의 새로운 요구사항 충족, 효율성 확보, 타 기업과의 차별화, 그리고 시장 확대 등을 가능하게 한다고 주장하였다.

이러한 CSV는 많은 기업들이 지금까지 친사회적 경영의 전략으로 활용해왔던 CSR과는 유의미한 차이가 있다. CSR은 외부의 기대에 부응하기 위한 측면이 있으며(McWilliams and Siegel, 2000), 사회 및 환경적 문제들에 윤리적 의무나 정치적인 책임, 또는 경영 리스크에 대한 반응 등으로 접근하는 경향이 있다(Crane et al., 2014). 또한 기업의 핵심 비즈니스와 연관성이 제한되어 기업이 이를 장기적으로 유지하는 것이 다소 어려운 면이 있으며(Porter and Kramer, 2011), 기업이 이미 벌어들인 수익 가운데 일부분을 통해 사회에 기여하는

형태이기 때문에 기업이 확보할 수 있는 수익의 크기에 상대적으로 더 집중하는 경향이 있다(최낙삼, 백동현, 2017). 반면, CSV는 사회 및 환경적 문제들을 기업경영과 분리되거나 외부에서 기업에 해결 의무를 지우는 것으로 보지 않는다. 대신, 이들의 해결을 기업의 성장을 위한 실질적인 기회 또는 진정한 비즈니스 의사결정을 위한 전략적 목표로 보고 접근한다(Crane et al., 2014). Pfitzer, Bockstette, and Stamp(2013)는 CSV를 수행하는 기업의 경우 사회적 공헌의 임무가 기업에 내재되어 있다고 인식하며, 자사가 추구하는 활동을 통해 사회적 가치를 창출할 수 있도록 '혁신'을 개발하는 것에 전문 지식과 자원을 쏟는다고 하였다. 더 나아가 이들은 이러한 공유가치를 추구하는 기회가 기업의 정기적인 경영활동이 되기 위해서는 명확한 사회적 목적을 정의하고, 내부와 외부적으로 그 목적을 알려야 하며, 그것을 전략적인 계획수립 및 예산확립과 같은 핵심 과정에 포함시켜야 한다고 주장하였다.

그런데 여러 연구들은 여전히 친사회적 활동이라는 큰 틀에서 CSV와 CSR을 혼용하거나 CSR을 용어로서 더 많이 사용한다. 그러나 CSV에 보다 집중한 문헌들을 살펴보면, 이들은 기업이 친사회적 활동을 수행할 때 주도성(Proactivity)을 갖는지에 있어 명확한 차이가 있다. CSV의 출발은, 기업의 경쟁력과 사회의 번영이 상호 의존적이기 때문에 기업이 사회적 요구에 응답하는 차원에서 친사회적 활동을 수행하는 것이 아니라 한발 앞서 주도적이며 자발적으로 사회의 발전을 위해 움직이는 것이 기업에게도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다는 것이다(Porter and Kramer, 2011). 따라서 기업의 친사회적 활동이 갖는 특성 중 주도성과 반응성(Retroactivity)에 주목한 최근의 몇몇 연구는 CSV를 이해하는 데 있어 중요한 의미가 있다. Becker-Olsen and Hill(2006)은 친사회적 활동이 주도적인 때와 반응적인 때로 나누어 사람들이 보이는 반

응의 차이를 실험을 통해 알아보았다. 이 때, 주도적인 조건은 친사회적 활동의 목적이 오직 사회적 가치 실현에만 있는 경우로 설정한 반면, 반응적인 조건은 이미 일어난 사건에 대한 대응의 차원에서 수행하는 경우로 설정하였다. 참가자들에게 기업의 활동 동기를 묘사하게 한 결과, 주도적인 활동은 “도움(Helping),” 또는 “기업 및 명분 모두를 이롭게 하는 것” 등으로 응답된 반면, 반응적인 활동은 “이기심(Selfish)” 또는 “이윤추구의 목적” 등으로 응답되었다. 또한 주도적인 활동은 반응적인 활동보다 기업에 대한 참가자들의 긍정적인 태도를 형성하도록 하였다. 더 나아가, 주도적(vs. 반응적)인 경우에 기업 신뢰도와 기업 제품에 대한 구매의도 또한 증가한 것으로 나타났다. 이후 Groza, Pronschinske, and Walker(2011)는 기업의 주도적 vs. 반응적인 친사회적 활동에 대한 소비자의 반응을 설명하는데 있어 소비자가 인식하는 기업 활동 속성의 역할을 알아보는 실험연구를 진행하였다. 이들은 기업의 세심한 고려와 계획을 세우는 과정이 있는 친사회적 활동을 주도적인 조건으로, 예상하지 못했던 일이 발생했을 때 대응의 차원에서 고안되는 친사회적 활동을 반응적인 조건으로 설정하였다. 참가자들은 주도적(vs. 반응적)인 친사회적 활동을 더욱 가치 중심적(Values-driven)이며 전략 중심적(Strategic-driven)이라고 인식하였다. 결과에서는, 가치 중심적 속성 및 전략 중심적 속성이 기업에 대한 태도와 구매의도 모두 증가시킨 것으로 나타났다.

기업이 사회의 복리 증진과 동시에 자사에게 돌아오는 긍정적인 효과들을 기대하며 주도적으로 공유 가치를 창출하는 사례는 사회의 다양한 면에서 만날 수 있다. IBM은 자사의 높은 IT 기술력을 대외적으로 알림과 동시에 더 많은 사람들이 높은 수준의 문화를 향유할 수 있도록 하는 프로젝트를 다수 시행해왔다. 그 중 대표적인 사례로 IBM이 구축하여 온 라인으로 Hermitage Museum의 명작들을 감상할

수 있는 ‘Hermitage Digital Museum’을 들 수 있다. Hermitage Museum은 2박 3일이 걸려야 전체 작품을 관람할 수 있을 정도의 방대한 명작을 보유하고 있는데, Hermitage Digital Museum을 통하면 상트 페테르부르크를 가지 않고도 누구나 이곳의 작품 모두를 접할 수 있다. 지역사회의 발전에 기업이 보다 적극적으로 나서 공유하는 가치를 창출한 사례도 속속 등장하고 있다. 2010년부터 공공서비스 디자인 제공 등의 방식으로 올레길 후원에 나선 현대카드의 제주도의 조랑말을 형상화 하여 아름다운 제주도의 자연 환경과 공존한다는 의미를 담은 로고를 디자인하였고, 친환경 소재인 바이오 플라스틱을 사용한 표식으로 올레길을 찾는 많은 사람들에게 도움을 주고 있다. 더 나아가 현대카드는 최근 ‘가파도’ 프로젝트를 통해 자연, 경제, 그리고 문화가 공존하는 가파도 만의 지속 가능한 생태계 구축에 기여하고 있다. 이는 ‘지키기 위한 변화’라는 가치를 구현하는 방식으로, 가파도의 자연 생태계를 회복시키고 유지하는 데 집중하여 섬의 주민 및 관광객이 상업화되지 않은 고유의 경관과 자연을 경험할 수 있도록 하는 데 목적을 두고 있다.

주도적인 친사회적 활동은 기업이 자사의 경영 능력과 자원을 활용해 커뮤니티의 비즈니스에 기여하는 방식으로도 진행되고 있다. 2005년부터 FedEx는 ‘Global Entrepreneurship’ 프로그램을 통해 전 세계적으로 증가하고 있는 여성 기업가 및 소수 집단 소유의 중소기업 비즈니스가 성공을 거두기 위해 필요로 하는 자원들을 지원하고 있다. 이의 일환으로 FedEx는, 여성 소유 기업을 돕는 ‘Vital Voices Grow Fellowship’과 제휴하여 비즈니스 기술교육, 리더십 개발, 그리고 네트워크에 대한 접근성 등을 제공하는 형태로 라틴아메리카, 카리브해 지역, 중동, 그리고 아프리카의 65개 여성 소유 기업에게 도움을 주고 있다. 그리고 궁극적으로는 여성뿐 아니라 다양한 마이너리티가 운영하는 비즈니스와 지역

경제 모두 성장하도록 돕는 것을 목표로 한다. 또한 FedEx는, 소규모 기업에게 자본을 대출해주는 비영리 단체인 Accion과의 협력을 통해 기업가들이 저렴한 자본을 이용할 수 있도록 하며, 재무 이해능력 교육을 제공하여 이를 바탕으로 기업이 만들어 낸 성과가 커뮤니티로도 이어질 수 있도록 한다. Hershey의 'Cocoa Link' 프로그램 또한 주도적인 친사회적 활동의 선례라고 할 수 있다. Hershey는 Cocoa Link를 통해 코코아 농부들의 삶의 질을 증진시키고 동시에, 양질의 코코아를 제공받는 형태로 농부들과 동반자 관계를 실현하고 있다. 세계 2위의 코코아 생산국인 가나에서 2011년에 시작하여 이후 생산량 1위 국가인 코트디부아르까지 확대된 이 프로그램을 통해, 코코아 농부들은 비료의 종류와 적절한 사용법, 농업안전, 건강, 해충 및 질병 예방, 그리고 수확 후 처리 등의 바람직한 농사법에 대해 무료로 교육을 받아왔다. 이는 모두 휴대폰 SMS메시지를 통해 제공되었으며, 코코아 농부들은 서로 정보를 공유함으로써 정보의 네트워크 망을 형성해 나가고 있다. Cocoa Link는 농업 생산성과 농가 소득에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 농부들이 지속적으로 농업 지식을 얻고 실용적인 도구 및 정보를 확보할 수 있는 주요 커뮤니케이션 수단으로 자리 잡았다. 이를 통해 Hershey는 더 많은 양과 보다 좋은 품질의 코코아를 제공받고, 프로그램에 참여한 농부들은 향상된 소득을 바탕으로 삶의 질을 증진시키고 있다.

2.3 친사회적 경영의 새로운 흐름 - 사회의 문제 해결에 보다 적극적으로 나서다

최근의 CSV는 기업이 주도적으로 사회의 발전을 추구함으로써 기업의 발전을 도모하는 데서 한발 더 나아가 기업이 주체가 되어 사회가 가지고 있는 문제를 해결하는 데까지 진전하고 있다. 기업이 CSV

를 진행하는 데서 특히 사회문제의 해결까지 관심을 가지는 이유는 다양하다. 우선, CSV는 기업과 사회가 한 몸이라는 인식에서 출발한다는 데 주목할 필요가 있다. CSV의 관점에서 보면, 기업은 사회적 인프라, 노동력, 소비자 및 기타 외부 요소를 필요로 하기 때문에 사회와 분리되어 존재할 수 없고 이에 따라 기업의 경제적 목표와 사회적 목표는 일맥상통해야 한다(Blagoycheva, 2016). 또한, 기업이 사회적 문제를 다루는 것은 기술, 운영방식, 그리고 경영접근 등의 면에서 새로운 방식을 활용하여 자사를 혁신하는 데 도움이 되며, 이것이 결과적으로 생산성을 증가시키고 시장을 확대할 수 있기 때문에 기업의 비용을 필연적으로 증가시키지 않는다(Porter and Kramer, 2011). 더 나아가, 기업이 커뮤니티를 적극적으로 포함하는 협력적인 네트워크는 커뮤니티의 자립능력을 발전시킬 수 있으며, 이는 동시에 기업의 성과에 긍정적인 영향을 주는 피드백 순환 고리를 만들 수 있다(Gold et al., 2018). 이처럼 기업과 사회는 상호 의존적인 관계를 구축하고 있으며, 이들 각자의 성패는 서로에게 큰 영향을 미친다. 따라서, 사회가 안고 있는 문제들이 해결되지 않는다면 이는 기업에게도 좋지 않은 결과로 돌아올 수밖에 없기 때문에, 기업은 문제의 해결, 극복, 및 대처를 통해 사회를 바람직한 방향으로 발전하도록 함으로써 기업 또한 긍정적인 방향으로 나아가야 한다. 그런데 사회문제 해결에 주도적으로 나서는 기업들이 관심을 가지는 주제는 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 커뮤니티의 웰빙 증진을 위해 기업이 교육 불평등, 정보의 격차, 환경오염, 경제적 빈곤으로 인한 낮은 삶의 질 등의 문제 극복에 나서는 것이다. 둘째는 기업이 장애인 노년층, 소수인종 등 사회적 약자들이 겪는 사회활동의 격차를 감소시키는 데 기여하는 것이다. 이러한 기업의 노력은 다음과 같은 다양한 사례에서 보여 지고 있다.

2.3.1 교육 불평등과 정보격차의 해소

- Dot, Intel

2014년 창업한 Dot은 전 세계 약 2억 8500만 명의 많은 시각장애인이 겪는 정보격차와 소통의 문제를 해결하는 목표를 갖고 제품을 개발하였다. 시각장애인은 정보 습득을 위해 컴퓨터 속 문자를 점자와 음성으로 변환해주는 2~3kg의 크고 무거운 점자정보단말기를 늘 휴대해야 한다. 그러나 이마저도 \$3,000~15,000의 높은 가격으로 인해 널리 보급되지 못하여 전 세계 시각장애인의 단 5%만이 이것을 소유하고 있다. 시각장애인의 90%는 점자 교육을 받지 못할 만큼 이들에게는 교육을 받는다는 것 자체가 어려운 일이지만, 설령 점자를 알고 있더라도 점자정보단말기의 낮은 접근성으로 인해 이들은 정보의 울타리에서 멀어지고 있다. 이러한 문제의 해결을 위해 Dot은 스마트 점자시계인 'Dot Watch'를 개발하였다. 이는 기존 점자정보단말기에 비해 가격은 10분의 1, 크기는 20분의 1 수준인 웨어러블 기기이며, 블루투스 통신으로 스마트폰과 연결되어 스마트폰이 수행하는 문자, 날씨, SNS, 뉴스 등의 기능을 24개의 핀을 통해 점자로 변환하여 사용자에게 전달해주고 있다. 2016년 출시된 Dot Watch는 시각장애인 뿐만 아니라 그 주변인에게도 시각장애인과의 소통에 있어 유용하다는 것이 알려지면서, 그 해 매출 350억 원이라는 성과를 거두었다. Dot은 전 세계 10개국으로 Dot Watch의 판매 시장을 확장한 데에서 더 나아가 아프리카, 인도까지 시장을 넓혀가며 시각장애인의 정보에 대한 접근성을 높이는 데 기여하고 있다. 한편 Dot은 1,160만 명의 시각장애인이 존재하며 그 중 89% 이상이 기초 교육을 받지 못하는 아프리카 대륙에 주목하였다. Dot은 이들의 교육 불평등 해소와 기본교육을 위해 스마트폰 크기의 점자패드인 'Dot Mini'를 개발하였는데, 이는 음성재생과 동시에 점자를 출력하

여 시각장애인이 스스로 점자를 학습할 수 있도록 도움을 주고 있다.

Intel은 2013년부터 개발도상국의 성별 간 인터넷 정보격차 문제를 해결하기 위해 케냐, 나이지리아, 남아프리카공화국 등 사하라 이남 아프리카 지역에서 'She Will Connect' 프로그램을 시행해오고 있다. 이 지역의 여성은 남성보다 약 43% 정도 온라인 접근성이 떨어지며, 이에 따른 정보격차는 남성성에 비해 낮은 사회적 지위와 기회의 부족으로 이어져왔다. Intel은 이러한 문제에 주목하여 여성들에게 인터넷, 이메일 및 SNS의 사용뿐 아니라 이들을 비즈니스에 적용하는 방법까지 디지털 사용능력을 교육해왔다. 그리고 이를 기반으로 여성들이 사회경제적 기회에 보다 폭넓게 접근할 수 있도록 돕고 있다. 또한 Intel은 모바일 어플리케이션을 통해 교육 이후에도 여성들이 무료로 웹사이트에 접근하여 원하는 정보를 지속적으로 얻을 수 있도록 하는 콘텐츠를 개발하여 아프리카 14개국에서 영어, 프랑스어, 스와힐리어 등으로 제공하고 있다. 이를 통해 정보비소유계층(Information Have-Not)인 개발도상국의 여성들에게 교육, 건강, 금융 등에 대한 인터넷 정보를 제공함으로써 성별 간의 디지털 정보격차 문제를 해소하는 데 노력하고 있다.

2.3.2 환경오염 해결 - 한화큐셀, Intermarche

한화큐셀은 2011년부터 '해피선샤인(Happy Sunshine)' 캠페인을 통해 국내 사회복지시설에 태양광 발전설비를 무료로 지원함으로써 친환경 에너지를 사용할 수 있는 기회를 제공하고, 전기료 절감 등의 실질적인 도움을 주는 방식으로 환경문제 해결에 앞장서고 있다. 대표적 사례로, 그 동안 필요한 전기를 고비용 및 환경오염을 유발하는 디젤발전에 의존해왔던 죽도는 한화큐셀의 이 캠페인을 통해 태양광 발전설비를 설치하면서 100% 에너지 자립 섬,

탄소 없는 섬으로 탈바꿈하였다. 죽도는 2016년 준공된 태양광 발전설비와 풍력발전기, 그리고 에너지 저장 장치를 통해 탄소 배출이 없는 섬으로 변화할 수 있었다. 또한, 한화큐셀은 환경문제의 해결과 더불어, 절감한 전기를 통해 죽도에 친환경 캠핑장과 낚시공원, 대나무 숲 탐방로 등 다양한 관광인프라를 구축하여 향후 주민 소득 증진에도 기여하고 있다.

환경문제의 해결에 마케팅의 초점을 맞춘 또 다른 사례로 2014년부터 시행되어 온 프랑스 대형 슈퍼마켓 체인점 Intermarche의 'Inglorious Fruits and Vegetable' 캠페인도 의미가 있다. Intermarche는 매년 많은 양의 먹을 수 있는 채소 및 과일이 단지 불품없는 생김새 때문에 판매되지 못한 채 버려지고 있는 문제점에 주목하였다. 그리고 통상적으로 시장에서 '정상품'으로의 외적 기준을 충족시키지 못하는 생김새로 인해 버려지는 채소 및 과일을 가져와 30퍼센트 할인된 가격으로 판매하였으며, 상품의 맛에 아무 이상이 없음을 보여주기 위해 이들로 만든 수프와 주스를 소비자에게 맛보도록 하였다. 결과는 성공적이었으며, Intermarche는 버려지는 음식물 쓰레기의 양을 줄여서 환경오염의 해결에 기여했을 뿐만 아니라 소비자들이 문제를 해결하는 과정에 참여하도록 함으로써 그들의 인식과 태도에 변화를 만들어냈다. 또한 소비자는 같은 품질의 상품을 저렴한 가격에 구매할 수 있었으며, 생산자는 버려지던 상품들을 판매하여 소득을 올렸고, Intermarche는 Inglorious라는 관련 상품의 새로운 브랜드 라인을 만들어 비즈니스를 확장하였다.

2.3.3 경제적 빈곤으로 인한 삶의 질 격차의 감소 - Toms Shoes

일대일 기부(Buy-one Give-one)의 방식은 이제 비교적 널리 알려진 친사회적 경영활동이다. 특히 Toms Shoes는 이 방식을 활용하여 빈곤으로 인해

어려움을 겪는 이들의 문제점을 해결하는 대표적인 CSV 실천 기업으로 언급되며, 2006년 설립 이래 소비자의 신발 구입마다 동량의 신발을 개발도상국의 아이들에게 기부해 오고 있다. 신발조차 신을 수 없이 가난하여 맨발로 걷는 아이들은, 거칠고 오염된 땅을 그대로 밟게 되어 여러 질병에 쉽게 노출된다. 또한 아이들에게 신발은 통학을 위해 필수적으로 필요한 제품이기 때문에 신발이 없는 경우 아이들은 일반적인 교육을 받기 어려운 환경에 처할 가능성이 높다. 그리고 이는 사회적 이동성(Social Mobility)을 낮춰 균등한 기회에서 멀어지게까지 하는 악순환으로 이어질 수 있다. 이러한 문제를 해결하고자, Toms Shoes는 90개 이상의 기부파트너와 함께 현지의 기후와 지형에 적절한 신발을 제작하여 70개국에서 8,600만 켤레 이상의 신발을 아이들에게 제공해 왔다. 그리고 이를 통해 아이들이 질병에서 멀어지고, 또한 정상적으로 학교 교육을 받을 수 있도록 돕고 있다.

2.3.4 사회적 약자의 활동 독립성 회복 - 삼성화재

장애 및 사회적 활동격차의 문제에 대한 대처와 해결을 통해 사회적 평등을 실현하고자 하는 대표적인 기업 사례로 삼성화재의 안내견 지원 사업을 들 수 있다. 삼성화재는 1993년 안내견 학교를 설립하여 매년 10~12두 규모의 안내견을 시각장애인에게 무상으로 분양하고 있다. 시각장애인의 경우 비장애인에 비해 사회의 여러 시설에 대한 접근성이 떨어지며, 사회적 소통에 불편함을 겪는다. 그러나, 삼성화재 안내견 학교에서 양성된 안내견은 시각장애인의 안전한 보행을 지원하여 그들의 편의시설에 대한 접근권 확대에 도움을 주고 있다. 더 나아가, 삼성화재 안내견 학교는 장애인과 안내견에 대한 인식을 개선하고자 다양한 캠페인과 홍보 활동을 병행하여

안내건의 공공장소 출입 및 대중교통 탑승 권리를 보장하는 '장애인복지법 40조'의 개정에 적극적으로 참여하였다. 결과적으로, 삼성화재 안내건 학교는 시각장애인의 사회적 활동격차 문제의 해소에 앞장 서서 이들에게 폭넓은 사회 활동의 기회를 제공하고 있다. 또한, 시각 장애인의 이동성 증진을 가능하게 하여 이들이 다양한 분야에서 사회의 일원으로 성장하는 데에도 기여한다.

III. 사례 연구

3.1 개요

본 연구는 특히 '사회적 문제 해결 = 경영의 주요 미션 = 성장 동력'으로 인식하고 이를 보다 적극적으로 실천하며 실질적 경영성과로까지 이어오는 두 기업 Warby Parker와 바이맘에 특별히 주목하고자 한다. Warby Parker는 혁신적으로 유통구조를 개선하여 소비자들이 거품 없는 합리적인 가격에 고품질의 안경을 사용할 수 있도록 하였다. 그리고 이를 통해 저소득층이 저시력의 고통에 대한 보완수단을 마련하지 못하는 문제를 극복하는 데 앞장서고 있다. 더 나아가, 타겟 소비자군을 넘어 개발도상국 극빈층 중 저시력자의 시각적 삶의 질 향상을 위해 안경 한 벌 판매 당 한 벌 기부('Buy a Pair, Give a Pair' 프로그램)를 진행하고 있다. Warby Parker는 이를 통해 단순한 기부나 가치공유를 넘어서서 기부 받는 사람들의 시각적 자립성 회복에서 더 나아가 이들의 사회경제적 삶의 질 개선에까지 기여하고 있다. 중요한 건 이러한 활동이 Warby Parker의 주요 타겟이 되는 소비자들에게 그들의 비즈니스를 진정성 있게 다가가게 함으로써 매출 신장을 견인하는 주요 요인으로도 작용하고 있다는 점이다.

따라서 Warby Parker의 사례는 타겟 소비자에게 시각적 웰빙 진작을 위해 가격혁명을 일으켰을 뿐 아니라, 경제적 이유 및 유통채널 접근성의 미비로 안경을 구매하지 못하는 개발도상국 저소득층의 시각적 독립성 회복에도 기여하였다는 데에서 의미가 있다.

바이맘은 누구나 경제적 고민 없이도 추위를 이겨낼 수 있는 제품을 만들고자 하는 취지로 설립되었으며, 핵심 제품은 에너지의 비용뿐 아니라 실질적 소모량까지 절감시킴으로써 환경오염을 줄이는 데 기여하고 있다. 에너지 빈곤층이 난방에서 소외되지 않게 할 뿐만 아니라 제품사용이 탄소배출을 줄이는 역할까지 함에 따라 바이맘의 제품은 일반 소비시장을 넘어서 지자체의 에너지 절감 및 혁신의 확산을 위한 동반자로서 그 영역을 넓혔다. 이로 인해 바이맘은 B2C 못지않게 B2G(Business to Government) 시장에서도 두드러진 성과를 나타내고 있다.

3.2 Warby Parker

Warby Parker는 미국 펜실베이니아 와튼 스쿨(Wharton School)의 동창생 4명이 2010년 2월 뉴욕 맨해튼에 설립한 안경회사이다. 미국 내 안경 가격이 지나치게 높은 데에 의문을 가졌던 이들은, 이탈리아의 안경업체인 Luxottica가 미국 안경시장의 80%를 점유하고, 고급 안경에 브랜드들을 소유하며, 원가보다 7배가량 높은 가격으로 안경 판매가를 책정하고 있음을 알게 되었다. 이들은 \$300~600의 높은 가격 때문에 안경을 구매하기 어려운 저소득층의 현실 문제를 해결하고자, 품질과 디자인을 유지하면서도 가격을 낮추기 위해 공장에서 생산 이후 중간 유통과정 없이 소비자에게 바로 안경을 전달하는 혁신적인 유통 구조를 떠올렸고, 온라인 판매를 통해 이를 실현하였다. 결과적으로 Warby Parker는, 렌즈를 포함하여 \$95~145 정도의 합리적인 가격으로 안경을 공급할 수 있게 되었으며,

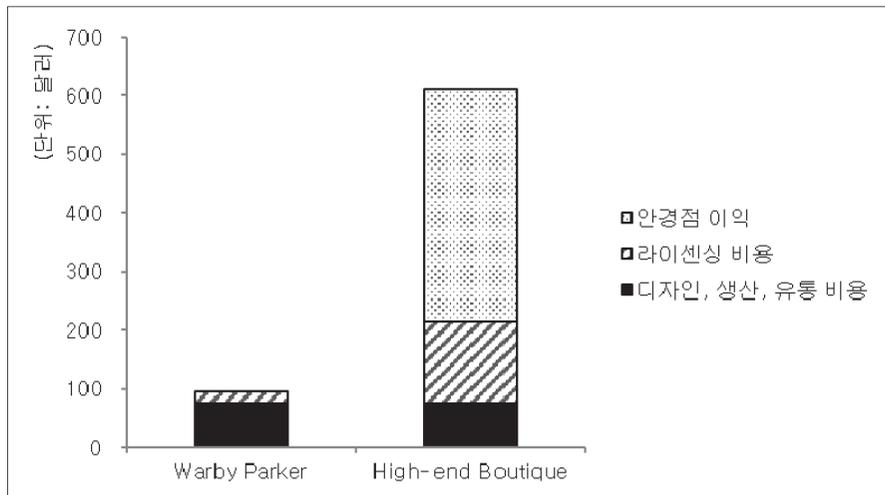
명품 브랜드와 판매가격에 큰 차이를 보이는 안경을 선보이고 있다(〈그림 1〉 참조).

설립 초창기 Warby Parker가 하는 방식의 온라인 안경판매는 높은 가격의 원인이었던 중간 유통단계를 제거함으로써 가격을 5배 이상 낮출 수 있었지만, 소비자가 안경을 직접 경험해 볼 수 없다는 큰 단점이 있었다. 안경을 실제로 착용해보지 못하고 화면을 통해서만 보고 구매하는 것에 대한 소비자의 불안과 불만을 해결하기 위해 Warby Parker는 ‘Home-Try-On’ 서비스를 고안해냈다. 소비자가 온라인에서 마음에 드는 다섯 가지의 안경테를 선택하면 Warby Parker는 집으로 배송을 해주고, 소비자는 3~5일간 안경테들을 착용해본 뒤 샘플 안경테들을 반송한다. 그 후, 구매하고 싶은 안경을 온라인으로 주문하면서 시력과 눈 사이 거리를 입력하면 렌즈와 함께 가공된 맞춤형 안경을 받을 수 있다. 이 과정에서 발생하는 두 차례의 배송과 한 차례의 반송, 총 3번의 배송 비용은 모두 Warby Parker가 부담한다. 이 같은 친소비자 전략으로 Warby Parker는 설립 첫 해에 2만개의 판매량을 기록하는 등 온

라인 안경판매의 한계를 극복하고 이것을 오히려 자사의 특색과 강력한 장점으로 만들었다. 온라인 유통 과정에서 소비자의 ‘실제 경험’이라는 단계를 포함시킨 Warby Parker는 Apple과 Alibaba 등을 누르고 미국의 비즈니스 매거진 Fast Company에 의해 2015년 세계에서 가장 혁신적인 기업(Most Innovative Companies) 1위로 선정되기도 하였다. 소비자의 불편사항을 찾아내어 최대한의 가치를 전달하고자 노력하는 Warby Parker의 비즈니스 방식은 수십 년 동안 정체되어 있던 안경 시장에서 혁신적인 흐름을 만들어 냈다고 볼 수 있다.

3.2.1 Buy a Pair, Give a Pair 전략

Warby Parker는 설립 이래 꾸준히 소비자 한 벌의 안경을 구매하면 개발도상국의 시력이 나쁜 저소득층에게 안경 한 벌을 기부하는 ‘Buy a Pair, Give a Pair’ 프로그램을 시행해오고 있다. 이는 Warby Parker가 소비자의 경제적 수준과 관계없이 누구나 구매할 수 있도록 합리적인 가격의 안경



(출처: <https://www.warbyparker.com>)

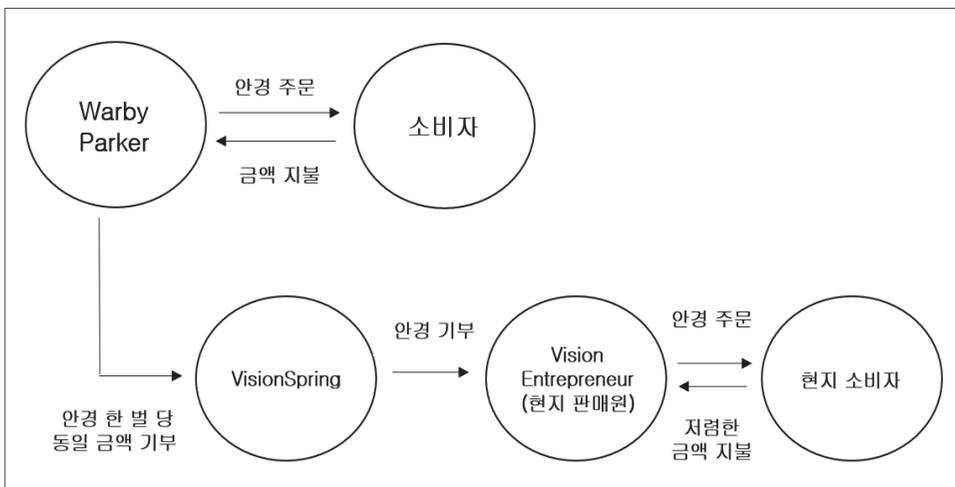
〈그림 1〉 Warby Parker와 명품 브랜드 안경 판매가격의 차이

을 판매하여 시력 장애로 인해 생활의 편의성이 저하되는 저소득층의 어려움을 해결한다는 자사의 핵심적 가치를 실현하는 또 다른 방식이다. 전 세계적으로 약 25억 명이 낮은 시력으로 인해 안경을 필요로 하지만 경제적 어려움 때문에 안경을 구매할 수 없으며, 특히 이중 약 7억 명은 심각한 시력 저하로 인해 효과적으로 지식을 습득하거나 직업 생활을 영위하는 것이 불가능하다. Warby Parker는 이러한 사회문제의 해결을 기업경영에 있어 매우 중요한 미션으로 여기며, 저렴한 안경을 생산하여 개발도상국에 공급하는 사회적 기업 VisionSpring과 함께 Buy-one Give-one 형태의 기부를 진행하고 있다.

Warby Parker의 Buy a Pair, Give a Pair는 '안경을 한 벌 구매하면 한 벌의 안경을 기부 한다'라고 단순하게 설명할 수 있지만, 기부 구조에 있어 많은 기업들이 시행하는 일방적인 기부 방식과는 차이가 있다. 만일 기업이 기부를 통해 완성된 제품을 개발도상국의 지역민에게 완전히 무상으로 보급한다면, 분명히 그들의 경제적 빈곤 문제 또는 장애 문제를 빠르게 해결할 수 있다는 장점이 있으나 그 이면에는 현지 시장을 왜곡할 가능성도 존재하여 단기적

문제해결을 위해 장기적인 문제를 발생시킨다는 비판을 받기도 한다. 반면, Warby Parker는 개발도상국 저소득층 중 저시력인들이 불규칙한 공급의 기부에만 의존하지 않도록 현지의 지역경제 발전을 도모하는 방식으로 지속가능한 프로그램을 운영하고 있다. 소비자가 한 벌의 안경을 구매할 때마다 Warby Parker는 동일 금액을 VisionSpring에 기부하고, 그러면 VisionSpring은 \$3~6의 저렴한 안경을 제조한다. 그런데 VisionSpring은 이 안경을 무상으로 제공하지 않으며, 현지인을 Vision Entrepreneur로 양성하여 이들이 개발도상국 현지에 알맞은 저렴한 가격으로 안경을 판매하도록 교육한다. 현지 판매원들은 자신들의 거주 지역을 담당하기 때문에 사회적 연결망을 이용하여 보다 많은 사람들에게 안경을 보급할 수 있으며, 소비자들은 이미 도수가 맞춰진 안경을 써보면서 자신에게 가장 잘 맞는 안경을 선택할 수 있게 된다. <그림 2>는 Warby Parker 소비자의 온라인 주문부터 개발도상국의 저소득층에게 안경이 전달되기까지 Buy a Pair, Give a Pair의 기부 구조를 보여준다.

Warby Parker는 Buy a Pair, Give a Pair 프



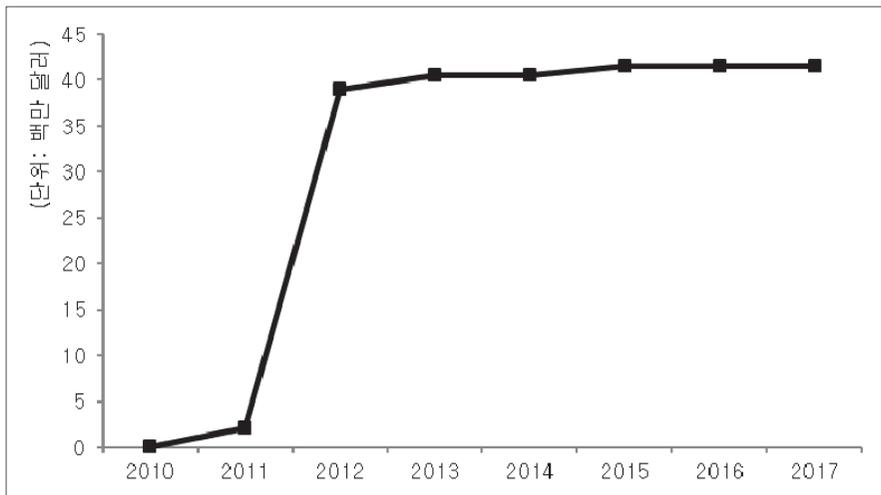
<그림 2> Buy a Pair, Give a Pair 기부 구조

로그를 통해서 자사의 비즈니스 모델에 사회적 목적을 통합하여 소비자의 온라인 구매부터 개발도상국 현지인들에게 안경을 전달하기까지의 모든 단계에서 유의미한 가치를 만들어 내고 있다. 우선, 소비자는 개인 맞춤형으로 디자인된 안경을 합리적인 가격에 구매하여 제품에 대한 만족감을 얻음과 동시에 자신의 소비가 앞을 잘 볼 수 없는 저소득층에게 도움을 준다는 자긍심을 가질 수 있다. 또한, Warby Parker는 VisionSpring을 통해 개발도상국 현지에서 안경만을 전달하는 것이 아니라, 현지 판매원에게 기본 시력검사 기술과 안경 판매방법도 전수하여 수 천명의 Vision Entrepreneur라 불리는 소기업가들을 양성하는 방식으로 현지의 인적자원을 활용하고 있다. 이를 통해 Warby Parker는 문제를 해결하는 과정 속에서 현지의 시장을 존중하여 안경이 필요한 저소득층이 기부에 의존하지 않고 안경을 현지에서 구할 수 있도록 한다.

Warby Parker의 Buy a Pair, Give a Pair 프로그램은 마케팅 전략으로서의 범주를 넘어 전사적 행위의 근간이 된다는 점에서 타 기업들의 Buy-one

Give-one 방식과는 차이가 있다. Warby Parker는 이 활동을 일시적인 프로모션이나 기업평가를 위한 수단으로 활용하는 것이 아니라, 2010년 창업 이래 현재까지 이어오고 있다. 이는 기부뿐 아니라 개발도상국 저소득층 중 저시력인의 시각적 독립성 확보를 통해 그들의 자생력을 기르는데 기여한다는 점에서 사회적 문제해결에 적극적으로 나서는 형태이다. 뿐만 아니라, Warby Parker의 프로그램이 <그림 3>과 <그림 4>에서와 같이 수익적인 측면에서 뚜렷하면서도 꾸준한 성과로 나타났다는 면에서 Buy-one Give-one을 실행하는 타 기업보다 선도적이고 지속적이며, 이것이 Warby Parker에 주목해야 하는 이유이다.

Warby Parker는 2017년까지 Buy a Pair, Give a Pair 프로그램으로 아프리카 28개국, 라틴아메리카 14개국, 아시아 12개국 그리고 북아메리카 2개국의 총 56개국에서 400만 벌의 안경을 기부해왔다. 특히 개발도상국에서의 안경 한 벌은 일의 능률을 25% 향상시키고, 월 소득을 20% 높이는 효과가 있는데, Warby Parker는 시력장애를 가지고 있지만 안경



(출처: <https://www.owler.com>)

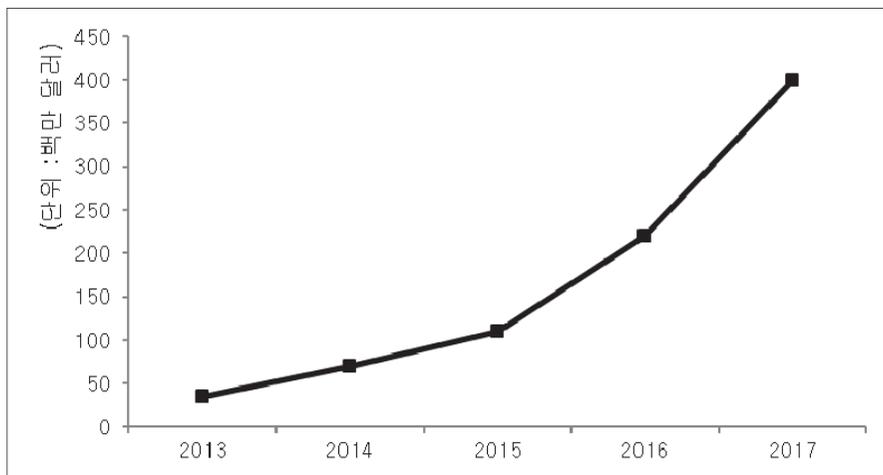
<그림 3> Warby Parker의 투자유치금액 추이

을 구매하지 못하던 장애인 노년층 등의 사회적 약자들이 겪는 사회활동의 격차를 감소시키는 데 도움이 되었다. 그리고 이들이 사회적 독립성을 회복하여 원활하게 일상생활을 하며 학습 및 업무 능력을 향상시키는 데 기여하고 있다. 또한 이들 커뮤니티가 외부의존보다는 자립의 방식으로 성장할 수 있도록 '개발도상국 현지가 주도하는 시장을 구축'하는 방식으로 사회적인 문제를 해결하는 데 앞장섬으로써 기업과 사회 간의 지속 가능한 공유가치의 창출에 노력하고 있다.

이처럼 Warby Parker는 비즈니스를 통해 모두가 앞을 잘 볼 수 있도록 하겠다는 사회적 목적을 추구함과 동시에 소비자 중심의 경영을 실천하며 시장에서 지속적으로 성장해왔다. Warby Parker는 비즈니스의 가능성을 인정받아 지속적으로 투자를 유치하고 있으며(〈그림 3〉 참조), 설립 이래 꾸준한 매출 상승을 이루어 내고 있다(〈그림 4〉 참조). 이들이 성장할 수 있었던 배경에는 여러 가지가 있다. 먼저 Warby Parker가 사회문제 해결의 주체로서 진정성을 가지고 적극적으로 나서고 있다는 점을 들 수 있다. 특히 제품 구매를 통해 브랜드에 대한 긍정

적인 경험을 가지고 있는 소비자의 입소문은 Warby Parker의 주요 마케팅 동력이 되고 있다.

다음으로 소비자 중심 경영을 들 수 있다. Warby Parker는 기업명을 정하기 위해 설립 초 1,500명의 소비자에게 설문조사를 하여 여러 이름이 주는 각각의 느낌을 물었고, 이 중 신선함, 유쾌함, 그리고 호기심을 유발한다는 반응을 얻은 'Warby'와 'Parker'를 결합하여 'Warby Parker'라는 기업명을 정했다. 또한 \$95라는 가격 역시 소비자에 가장 매력적으로 다가가는 숫자여서 결정했을 만큼, Warby Parker는 기업명과 제품가격 선정에 있어 소비자의 의견과 인식을 우선순위로 고려하였다. 이들은 온라인으로 제품을 구매하는 것을 불편하게 여기는 소비자들의 불만을 해결하고, 직접 체험할 기회를 제공하기 위해 2013년 처음으로 오프라인 매장이 열었다. 현재까지 미국 내 81개점과 캐나다 2개점으로 오프라인 매장을 확장하였으며, 2016년에는 오프라인 매장에서 벌어들인 수익이 전체 매출의 절반을 기록하는 성과를 거두었다. 오프라인 매장은 2017년 기준으로 평방피트 당 \$3,000의 수익을 창출했으며, 오프라인 매장에서 소비자의 경험은 온라인



(출처: FGRT)

〈그림 4〉 Warby Parker의 매출액 추이

판매의 수익으로도 이어지고 있다.

3.3 바이맘(Bymom)

바이맘은 추운 날씨에도 경제적 어려움으로 인해 난방을 할 수 없어 고통 받는 에너지 빈곤층에 주목했고, 이들에게 경제적 부담이 적으면서도 따뜻한 공간을 만들어 주겠다는 목적으로 2012년 5월 설립되었다. 바이맘의 실내용 난방텐트는 외풍을 차단하고 온기를 보존해주어 텐트 내부의 온도를 실내용도보다 8도 이상 상승시켜준다(〈그림 5〉 참조). 이에 따라 가정에서는 난방비도 크게 절감할 수 있고 사회적으로는 연료 소비를 줄일 수 있다. 바이맘은 설립부터 지금까지 일관되게 난방텐트의 강점을 통해 에너지 취약계층의 에너지 빈곤 문제를 해결하는 것을 자사의 주요 미션으로 여기고 있으며, 최근에는 난방텐트의 컨셉을 확장하여 빛과 소음을 차단해 수면의 질을 향상시켜주는 암막텐트까지 시장에 선보이고 있다.

3.3.1 에너지 빈곤의 해결에서 환경오염의 감소까지

우리나라 전체 가구의 12.4%인 약 120만 가구는 에너지 빈곤 상태에 놓여 있고, 소득 수준 하위 10%에 해당하는 에너지 빈곤층은 벌어들이는 소득

의 21.7%를 에너지 구입비로 사용하고 있다(출처: 한국보건사회연구원). 이들은 에너지 효율이 낮은 주거공간에 거주하기 때문에, 특히 겨울에는 에너지 사용을 극도로 줄이거나 난방을 하지 않으면서 추위를 견뎌낸다. 바이맘은 난방텐트를 통해 이러한 에너지 빈곤층의 어려움을 해결하여 이들이 금전적 부담이 적으면서도 따뜻하게 겨울을 보낼 수 있도록 돕는 목적을 가지고 있다. 그리고 비즈니스 이외에도 에너지 빈곤가구에 대한 기부와 지원 사업 등을 꾸준히 진행해오고 있으며, 특별히 2012년 12월부터 2017년 11월까지 에너지 취약계층을 대상으로 총 2억 원 상당의 난방텐트를 기부하였다. 이러한 바이맘의 활동은 여러 기업과의 연계를 통한 에너지 빈곤가구 지원 사업을 통해서도 확대 및 발전되고 있다. KT&G, LG전자, 한국남부발전, 한국남동발전, 그리고 현대자동차그룹 등의 기업들은 소외계층의 에너지 빈곤문제를 해결할 목적으로 난방텐트를 지원하는 과정에서 바이맘의 제품을 구매하고 있다. 바이맘은 이들 기업에게 납품하는 비즈니스만으로도 설립 이래 2017년까지 13억원 이상의 경제적 수익을 창출하였다.

연탄 등의 화석에너지는 일회성으로 사용하며 사용과정에서 나쁜 연기를 만들어낸다. 또한 화력이나 원자력발전을 통한 전기는 그 생산과정에서 환경을 오염시키는 데 일조하게 된다. 반면, 난방텐트는 사



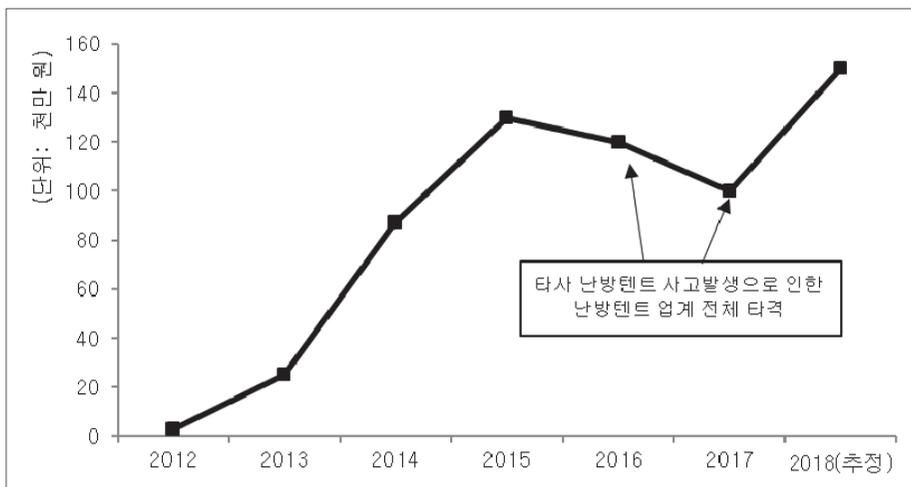
(출처: <https://blog.naver.com/bymom2012>)

〈그림 5〉 바이맘의 난방텐트들

용에 있어 환경오염을 발생시키지 않으며, 에너지 빈곤층이 유지비 부담 없이 반영구적으로 사용할 수 있기 때문에 지속 가능하면서 환경문제 해결에도 기여하는 제품이라는 데 의미가 있다. 특히 오늘날 에너지의 낭비와 이에 따른 환경오염 및 지구온난화의 가속화는 사회적인 문제로 대두되고 있는데, 매년 1만 가구가 난방텐트를 사용할 시에 32억원의 난방 에너지 비용을 절감할 수 있으며, 2백2십만kg의 이산화탄소 배출량을 감소시키는 효과를 얻을 수 있다(출처: 바이맘). 또한 난방텐트를 이용하면 집 전체를 난방 할 필요 없이 수면에 필요한 공간만 따뜻하게 만들 수 있어 난방효율을 극대화할 수 있다. 이 같은 특성 때문에 설립 초기에 에너지 빈곤층을 주요 소비자로 하였던 바이맘의 난방텐트는 일반 가정에서도 많이 사용되고 있다.

바이맘은 한 해 매출의 3~5%를 에너지 빈곤층을 위한 기부에 쏟음에도 불구하고 매출액과 판매량에 있어 긍정적인 지표를 보이고 있다(〈그림 6〉 참조). 여기서 중요한 것은 사회문제의 해결에 있어 바이맘이 보이는 진정성이 기업이 성장할 수 있었던 중요한 요인이라는 점이다. 바이맘은 출발부터 핵심 비

즈니스 가치로 저소득층을 위한 에너지 빈곤층의 해결을 정하였을 뿐 아니라 실제로 이를 위해 신생 기업임에도 꾸준하고도 활발하게 에너지 소외계층의 지원에 나서 왔다. 이러한 바이맘의 소셜 미션에 동의하여 제품을 구매하는 소비자의 비율은 바이맘 전체 소비자의 15% 이상을 차지하고 있으며, 소비자들의 자발적인 구전과 SNS를 통한 홍보는 전체 매출의 2% 정도만을 마케팅 비용으로 사용하는 바이맘의 매출에 크게 기여하고 있다(출처: 바이맘). 특히 '사람과 환경이 모두 건강한 방식으로 에너지를 절약할 수 있는 해결책의 제시'라는 바이맘의 비즈니스 컨셉에 뜻을 같이 하는 대상에는 개별 소비자나 기업뿐 아니라 지자체도 포함된다는 점에 주목할 필요가 있다. 2018년 6월 기준 200만 명 이상이 가입된 서울특별시의 '에코마일리지'라는 제도는 시민이 전년에 비해 에너지를 10% 절약할 경우 인센티브를 주는 제도인데, 바이맘의 난방텐트는 2013년부터 현재까지 이 인센티브 상품에도 포함되고 있다. 바이맘은 자사가 뚜렷하게 추구하는 사회적 목표를 소비자에게 전달함에 있어, 실질적으로 소비자가 만족할 만한 제품의 품질 및 디자인을 기반으로



(출처: 바이맘)

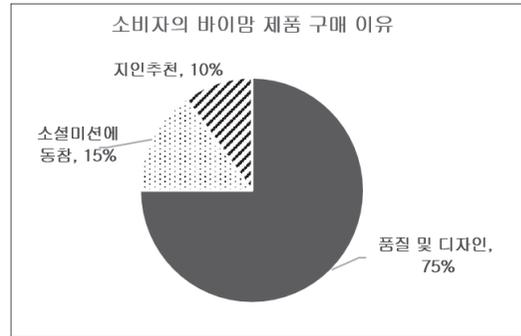
〈그림 6〉 바이맘의 매출액 추이

에너지 빈곤과 환경오염 감소라는 의미를 부여하면서 지속적인 사회적, 경제적 가치의 창출을 가능하게 하고 있다.

“바이맘이 꾸준히 매출을 달성하고, 성장할 수 있었던 원동력은 ‘소셜 미션’이라고 생각한다. 스토리가 있는 기업을 소비자가 찾아 주기 때문이다. 사회를 건강하게 만드는 가치에 대한 스토리는 기업이 알려지는 것을 용이하게 한다. 바이맘의 사회적 가치에 동의하여 제품을 구매하는 소비자의 비율이 15%다. 바이맘은 유통채널을 사용하지 않고 공식 홈페이지에서만 제품을 판매하기 때문에, 에너지빈곤 문제를 해결하고자 하는 소셜 미션과 사회참여 활동은 지금까지의 매출신장에 있어 큰 역할을 해왔다. 디자인과 품질이 좋아서 혹은 지인의 추천으로 제품을 구매한 소비자에게도 결국은 소셜 미션에 대한 동참이 녹아들어가 있는 것이다. 실제로, 광고료를 지불하고 SNS를 통해 제품을 홍보하는 글보다, 바이맘이 추구하는 사회가치 또는 기부활동을 알리는 게시글이 훨씬 뜨거운 반응을 이끌어내며 널리 공유되고 있다. 사회를 따뜻하게 만드는 기업이라면 소비자들 사이에서 자발적으로 알려지는 구전의 힘이 더욱 강력할 수 있음을 느끼고, 이를 전략적으로 활용하고 있다……”

그러나 사회가치를 추구하는 착한 기업이라는 사실만 강조한다면 소비자에게 매력적으로 다가갈 수 없다. 바이맘은 공급자 중심이었던 시장을 고객 중심으로 전환하여 소비자의 입장에서 양질의 제품을 생산하고 누구나 만족할 수 있는 디자인을 제공하고 있다. 이것이 바람직한 사회적 가치추구와 더불어 바이맘의 고객층 확대에 큰 기여를 했다고 생각한다. ‘사회문제의 해결에 대한 스토리’와 ‘제품의 품질 및 디자인’. 이 두 가지를 동일 선상에 놓고 중요시 여겨서, 본질적인 비즈니스가 소비자에게 제품에 대한 만족감을 가져다줌과 동시에 사회적 문제의 해결에 기여한다면 그것이 진정으로 지속가능한 공유가치창출일 것이다.”

-『바이맘 김민욱 대표와의 인터뷰 중』



(출처: 바이맘)

〈그림 7〉 2015~2017년 바이맘의 소비자 조사



〈그림 8〉 인터뷰를 하는 바이맘 김민욱 대표

3.4 Warby Parker와 바이맘의 사례가 주는 시사점

Warby Parker는 자사가 핵심적으로 추구하는 가치인 저소득층의 시력장애인을 위한 안경보급에 적극적으로 나섬과 동시에 꾸준한 경제적 성과를 얻고 있다. 소비자는 제품 구매를 통해 시력 문제를 해결함과 더불어, 자신의 구매가 개발도상국의 저소득층으로 하여금 매우 저렴한 가격에 안경을 구매하도록 도움도 제공한다는 의미를 부여할 수 있다. 한편 바이맘은 에너지 빈곤층에게 있어 삶의 질과 직결되어 생존의 문제로도 볼 수 있는 겨울철 난방 문제의 해결과 에너지 절약을 통한 환경오염의 완화에도 기

여하며 기업, 소비자, 그리고 사회 모두가 만족할 만한 공유가치를 창출해내고 있다.

두 기업의 사례는 사회문제의 해결과 소비자가 만족할 만한 제품의 판매를 동시에 이루어 냈다는 점에서 의미가 크다. 또한 기업이 별도의 자원을 투입하여 보다 나은 커뮤니티의 구축을 위해 노력하는 형태의 CSV에서 더 나아가, 기업이 사회문제 해결의 주체가 되어 커뮤니티가 가지고 있는 문제점들을 해결함으로써 이들 역시 사회경제적인 측면에서 보다 긍정적인 방향으로 나아가는 선순환 방식의 CSV를 보여주고 있다. 또한 두 기업은 자사의 비즈니스 자체가 사회문제의 해결을 통한 기업가치의 상승이라는 보다 폭넓고 강력한 미션을 추구하며, 이 같은 형태는 실질적으로 시장의 호응을 얻어 궁극적으로 CSV가 나아가야 하는 방향에 대한 시사점을 제공하고 있다.

IV. 전반적 토의 및 시사점

본 연구는 커뮤니티의 안녕과 복지를 위해 상당한 기간 동안 기업이 행해온 친사회적 활동의 흐름을 고찰하였다. 먼저, 사회의 발전에 기여하며 사회의 일원으로서 책임을 다하는 것이 기업이 나아가야 할 방향이라는 CSR에 대하여, 그리고 커뮤니티의 문제 해결과 비즈니스 기회 창출을 동시에 추구하는 CSV에 대하여, 관련문헌 및 사례를 살펴보았다. 그리고, 기업이 사회가 갖고 있는 문제의 해결까지 적극적으로 나서는 친사회적 경영의 모습을 고찰하였다. 특히 최근에는 경영활동의 주요 미션을 사회가 안고 있는 문제의 해결에 두고 전략적으로 친사회적 활동을 하는 기업이 늘어나고 있으며, 이는 호의적인 시장 반응으로도 나타나고 있다. 본 연구는 이의 대표적인 국외 및 국내 사례로 각각 Warby Parker

와 바이맘을 분석하였다.

많은 기업들은 아직까지 친사회적인 활동의 수행에 있어 자사의 수익추구 과정에서 발생하는 사회 및 환경 문제들에 대해 책임을 다한다는 접근방식인 CSR이나, 경제적 수익추구와 동시에 커뮤니티의 발전에 기여한다는 CSV의 개념을 활용하고 있다. 본 연구에서는 여기서 더 나아가 사회의 부정적 측면을 긍정으로 바꾸는 방식으로 사회와 소통하는 기업들의 비즈니스 모델 및 전략을 소개하고, 이를 통해 친사회적 기업경영을 바라보는 시야를 넓히고자 하였다. 보다 구체적으로, 사회적 어려움 해결이 기업이 수행하는 여러 활동 중의 하나로 그치지 않고 이것이 기업의 성과와 맥을 같이하는 중요한 전략이 될 수 있음을 보임으로써, CSR이나 CSV에서의 친사회적 활동 범위를 확장하였다.

최근에는 사회문제에 관심을 갖는 소비자들이 늘어나고 이들이 사회에 선한 영향력을 행사하는 기업의 제품을 찾는 일이 증가하고 있다(Pickett-Baker and Ozaki, 2008). 따라서 기업이 사회의 일원으로서, 활동의 기반이 되는 사회를 위해 어떠한 역할을 하는지의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 이런 상황에서 본 연구가 제시하는, 기업이 경쟁적 우위를 점하며 시장을 주도하기 위한 전략으로서 '기업이 사회적 문제의 해결과 경영을 직접 연관' 짓는 친사회적 경영은 기업이 다양한 측면에서 소비자, 기업, 정부 및 공공기관 등의 관계자들과 소통하고 높은 경영성과도 거두는 전략이 될 수 있다. 또한, 해외로 제품을 수출하는 기업의 경우, 사회문제의 해결을 통한 비즈니스 방식이 현지에서 영향력을 확대하는 데 도움이 될 수 있으며(Michelini and Fiorentino, 2012), 특히 개발도상국 및 저성장 국가에서는 현지 커뮤니티와 돈독한 관계를 형성하여 지속가능한 경영토대를 구축하는 데 기여할 수 있다.

최근 기업의 평가에 있어 재무적 요소뿐만 아니라 지속가능성, 동반성장 등의 비재무적 요소 역시 강

조되고 있다. 기업의 가치 및 성장을 측정하는 기준으로 사회적 기여와 환경경영 등을 포함한 ESG (Environmental · Social · Governance) 평가가 최근 부각되고 있는데, 이것은 기업이 자사의 활동에 대한 장기적인 시각을 갖추고 사회적 영향에 대해 지속적으로 고민하도록 만드는 역할을 한다. ESG 평가의 중요성이 높아지는 것은 지속가능경영이 모든 기업이 추구해야 할 필수적인 경영방침으로 자리 잡아가는 최근의 흐름을 보여준다고 할 수 있는데, 본 연구에서 살펴본 것처럼 주도적인 사회문제의 해결과 비즈니스 기회창출이 맞닿는 지점에서 이루어지는 친사회적 경영활동은 기업이 사회와 우호적인 관계를 유지하여 지속가능성을 확보하고 장기적 우위를 점하는 데 가장 유용한 전략이라고 할 수 있다.

지난 수십 년 동안 기업은 전통적으로 정부의 영역으로 간주되어온 공공을 위한 활동에도 참여해왔다(Scherer and Palazzo, 2008). 그리고 이제는 많은 기업이 커뮤니티의 발전 및 공공보건, 질병, 교육, 인권, 그리고 환경오염 등의 사회문제의 해결까지 나서는 방식을 통해 친사회적 활동의 범위를 확대 및 발전시키고 있다. Matten and Crane(2005)은 이러한 과정에서 일부 기업들이 정부의 온전한 책임으로 여겨져 오던 시민권을 보호하고, 가능하게 하며, 시행하는 역할을 수행하면서 이들이 국가가 해야 하는 역할을 맡기 시작했음을 강조했다. 그동안 친사회적 활동의 범위가 확대되어 온 주요 배경에는 기업과 정부 간 노동 분리의 감소와 시민사회 행위자들의 압력증가도 있다(Scherer and Palazzo, 2011). 그렇다면 앞으로 기업의 친사회적 활동의 양상은 어떻게 변할 것 인가. 정부의 역할에 기업이 어느 정도나 노력자로 그리고/또는 때로는 주요 이해관계자로 참여하게 될 것인가. 향후 연구에서는 기업의 친사회적 활동에 대한 제고와 함께 사회 내에서의 기업의 역할에 대한 논의가 경영학적 관점뿐 아니라 사회학, 경제학 등 다양한 학문적 영역에서

이루어지길 희망한다.

본 연구는 기업의 친사회적 경영의 실질적인 모습과 그의 사례에 대한 분석을 다루었다. 특히 최근의 친사회적 경영흐름을 ‘기업이 주요 경영 미션으로 사회적 문제해결에 나서는 방식’으로 판단하고, 이에 대한 긍정적 평가를 받는 기업 사례를 고찰하였다. 그러나 본 연구는 기업이 사회의 발전(vs. 문제해결)에 나서는 경우나 사회문제의 해결을 주요(vs. 부차적) 미션으로 삼고 경영활동을 할 경우에 발생하는 성과 사이의 純관계에 대한 검증까지 다루지는 못하였다는 한계가 있다. 따라서 후속 연구는 이 같은 부분에 대한 실증적인 분석을 진행해서 실무자들이 기업의 對사회활동을 진행함에 있어 그 범위와 깊이를 고려할 때 보다 직접적인 도움이 되기를 희망한다. 또한 기업의 친사회적 활동 양상에 따라 소비자의 태도 및 구매행동에 미치는 영향이 상이한 지, 그렇다면 그 깊이와 범위가 어떻게 다른 지, 또 이의 기저에 있는 메커니즘은 무엇인지에 대한 연구가 이루어지는 것도 기대한다.

REFERENCES

- Aaker, J., Vohs, K. D., and Mogilner, C. (2010), "Nonprofits are Seen as Warm and Forprofits as Competent: Firm Stereotypes Matter," *Journal of Consumer Research*, 37 (2), 224-237.
- Adkins, S. (1999), *Cause-related Marketing: Who Cares Wins*, Butterworth-Heinemann.
- Arthur, P. B. and Stephan, J. M. (1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., and Hill, R. P. (2006), "The Impact of Perceived Corporate

- Social Responsibility on Consumer Behavior," *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Blagoycheva, H. V. (2016), "Corporate Social Responsibility between the Profit and Social Welfare," *International Scientific and Practical Conference*, Paris, France.
- Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L., and Meza, C. E. B. (2006), "How Social-cause Marketing Affects Consumer Perceptions," *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 49.
- Brown, T. J. and Dacin, P. A. (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Chatman, J. A. and Cha, S. E. (2003), "Leading by Leveraging Culture," *California Management Review*, 45(4), 20-34.
- Chernev, A. and Blair, S. (2015), "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility," *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
- Choi, N. and Baek, D. (2017), *CSV, How Companies Create Shared Value*, Communication Books. [printed in Korean]
- Chu, W. (2001), "Contingency Organizations and Shared Values: Multiple Logics in Managing Diversification," *Asia Pacific Journal of Management*, 18(1), 83-99.
- 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.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., and Sen, S. (2010), "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication," *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Gold, S., Muthuri, J. N., and Reiner, G. (2018), "Collective Action for Tackling "Wicked" Social Problems: A System Dynamics Model for Corporate Community Involvement," *Journal of Cleaner Production*, 179(4), 662-673.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., and Walker, M. (2011), "Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR," *Journal of Business Ethics*, 102(4), 639-652.
- Hansmann, H. B. (1981), "Reforming Nonprofit Corporation Law," *University of Pennsylvania Law Review*, 129(3), 497.
- Hoeffler, S. and Keller, K. L. (2002), "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1), 78-89.
- Jackson, I. A. N. J. and Nelson, J. (2004), "Values-driven Performance: Seven Strategies for Delivering Profits with Principles," *Ivey Business Journal*, 69(2), 1-8.
- Keller, K. L. and Aaker, D. A. (1998), "The Impact of Corporate Marketing on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review*, 1(4), 356-378.
- Lin-Hi, N. and Müller, K. (2013), "The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Irresponsibility," *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.
- Luchs, M. G., Naylor, R. W., Irwin, J. R., and Raghunathan, R. (2010), "The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference," *Journal of Marketing*, 74(5), 18-31.
- Matten, D. and Crane, A. (2005), "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization," *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance:

- Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Michellini, L. and Fiorentino, D. (2012), "New Business Models for Creating Shared Value," *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Min, D., Ahn, A., and Choi, K. (2011), "How to Approach Cause Marketing: Focused on 'Profit-Oriented' and 'Activity Player'," *Korea Advertising Society*. 22(8), 7-30. [printed in Korean]
- Min, D., Kim, J., and Hyun, Y. (2010), "The Effects of Congruency between Corporate Image and Cause-related Marketing on Attitude toward Corporate and Cause-related Marketing," *Korea Advertising Society*. 21(3), 7-25. [printed in Korean]
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1994), "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations," *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Pickett-Baker, J. and Ozaki, R. (2008), "Pro-environmental Products: Marketing Influence on Consumer Purchase Decision," *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), 281-293.
- Pfitzer, M., Bockstette, V., and Stamp, M. (2013), "Innovating for Shared Value," *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), "The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., and Schmidt, W. H. (1985), "Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture," *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.
- Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2008), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Edward Elgar Publishing.
- Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2011), "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy," *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sink, D. W. (1991), "Transorganizational Development in Urban Policy Coalitions," *Human Relations*, 44(11), 1179-1195.
- Spitzeck, H. and Chapman, S. (2012), "Creating Shared Value as a Differentiation Strategy - The Example of BASF in Brazil," *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(4), 499-513.
- van Zanten, J. A. and van Tulder, R. (2018), "Multinational Enterprises and the Sustainable Development Goals: An Institutional Approach to Corporate Engagement," *Journal of International Business Policy*, 1(1), 1-26.
- Wagner, T., Lutz, R. J., and Weitz, B. A. (2009), "Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions," *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.

국내참고문헌

민동원, 김지현, 현용진(2010), "기업 이미지와 공익 연계 마케팅 간 적합성이 기업과 공익 연계 마케팅에 대

한 태도에 미치는 영향,” **광고학연구**, 21(3), 7-25.

민동원, 안아림, 최광식(2011), “공익 마케팅에 어떻게 접근할 것인가: ‘수익 지향성’과 ‘활동의 주체’를 중심으로,” **광고학연구**, 22(8), 7-30.

최낙삼, 백동현(2017), **CSV, 기업은 어떻게 공유 가치를 만들 수 있는가**, 커뮤니케이션북스.

웹사이트

<https://blog.naver.com/bymom2012>

<https://www.owler.com>

<https://www.warbyparker.com>

Recent Wave of Prosocial Management Leading on Social Problem Solving: Focusing on Warby Parker and Bymom

Gyeongui Lee* · Dongwon Min**

Abstract

A number of corporations have played a significant role in the enhancement of social welfare by cause-related marketing, donation, sponsorship, and so on. In many cases, these activities have been carried out as a part of corporate social responsibility(CSR) and have been addressed in terms of accountability as well as spontaneity within the company, especially as publicity has been emphasized in reputation and evaluation of companies. However, as creating shared value(CSV) began to be used in earnest in 2006, more and more companies are interested in win-win development that pursues corporate profits and community's welfare beyond the viewpoint of responsibility for society. Furthermore, recently, it has become clear that companies are actively engaged in solving social problems as mightily important management strategies. This study examines the new trends of prosocial management and examines the examples of Warby Parker and Bymom who actively perform social problem solving as the main mission of corporate management.

Key Words: Prosocial management, CSR, CSV, Social problem solving, Management mission, Warby Parker, Bymom

* Bachelor Course, Business Administration, Dankook University, First Author

** Associate Professor, Business Administration, Dankook University, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

사회문제의 해결을 이끄는 최근 친사회적 기업경영의 흐름: Warby Parker와 바이맘의 사례를 중심으로

Synopsis

공유가치창출(CSV)의 개념은 기업이 자신들의 수익창출을 최우선의 가치로 두고 경영활동을 수행하는 과정에서 발생하는 사회 및 환경문제들에 대해 책임지고 마무리한다는 기업의 사회적 책임(CSR)의 대안적 전략으로 등장하였다. 소비자들의 사회문제에 대한 인식이 증가하고 이에 따라 기업의 사회적 기여도에 대한 관심이 증대되는 상황 속에서, 기업의 수익창출과 동시에 사회의 발전을 도모하는 상생발전 개념의 CSV는 많은 기업들에 의해 주목을 받으며 친사회적인 경영전략으로 적극 활용되고 있다. 그런데 최근에는 여기서 더 나아가, 기업이 사회문제 해결의 주체로서 자사의 핵심 가치로 사회가 안고 있는 문제의 해결을 다룸과 동시에 수익을 창출하는 구조의 친사회적 활동의 흐름이 증가하고 있다.

본 연구는 <2.1>에서 책임이행 측면이 강조된 기업의 친사회적 활동을 살펴보았다. 이후 <2.2>에서 기업이 주도적으로 자원을 투입하여 발전된 커뮤니티의 구축과 사회구성원들을 위한 보다 나은 환경조성에 기여하는 CSV의 형태를, <2.3>에서는 최근에 증가하고 있는 기업이 사회문제의 해결에 적극적으로 나서는 CSV의 형태를 사례와 함께 알아보았다. 그리고 더 나아가 기업경영의 가장 중요한 미션으로 사회적인 문제의 해결을 표방하는 기업으로 Warby

Parker와 바이맘의 사례를 고찰하였다. 이러한 과정을 통해 기업의 친사회적 활동이 발전 및 심화되는 양상을 살펴보고, 기존 CSR이나 CSV의 개념을 넘어서서 기업이 사회의 힘들고 어려운 부분의 회복과 극복에까지 나서는 최근의 모습까지 심도 깊게 다루었다. 본 연구는 향후 연구를 통해 사회문제의 해결과 경제적 수익창출 등 직접적인 경영성과 사이의 관련성을 다룬 실증이 이루어지길 기대한다.

Teaching Point

본 연구는 그 동안 기업의 친사회적 활동이 변화하며 발전해 온 양상을 관련문헌과 여러 기업사례들을 통해 CSR, CSV, 그리고 사회문제 해결이라는 관점에서 살펴본다. 기업이 이윤추구라는 본연의 목적에서 더 나아가 사회의 이익과 발전에 관심을 가지는 동인(Drive) 및 배경을 파악함으로써 경영학도로서 어떻게 기업이 그가 뿌리내린 사회와 함께 성장할 것인지에 대한 사고와 이해의 기회를 제공한다. 또한 본 연구가 핵심적으로 다루는 사례인 Warby Parker와 바이맘을 통해 이들 기업이 어떻게 사회적 문제의 해결과 자사의 핵심 경영활동을 지속적으로 연관시켜 왔는지를 알아보고, 이를 통해 친사회적 활동으로서 기업이 사회문제 해결에 적극적으로

나서는 것의 의미를 사고하도록 한다. 또한 이 두 기업 이외에도 사회적 문제 해결을 기업의 주요 미션이자 수익활동으로 연계시키는 다른 기업의 경영활동 및 그 성과를 탐구하고 분석하도록 한다.

Assignment Questions

1. 그 동안 기업이 행해온 친사회적 경영활동의 변화 및 발전과정을 설명하십시오.
2. 왜 기업이 사회의 이익에 관심을 가져야 하는 지에 대해 논하십시오.
3. Warby Parker가 어떻게 사회적 문제 해결을 자사의 경영활동과 연관시켰는지 설명하십시오.
4. 바이مام이 어떻게 사회적 문제 해결을 자사의 경영활동과 연관시켰는지 설명하십시오.
5. 본 논문을 읽고, 사회적 문제 해결을 기업의 주요 미션이자 수익활동으로 연계시키는 다른 기업을 찾아 새로운 친사회적 기업경영의 측면에서 논하십시오.
6. 보다 시장 밀착형으로 소비자에게 어필할 수 있는 친사회적 경영활동을 고민하고 대안을 제시하십시오.

Analysis

1. 그 동안 기업이 행해온 친사회적 경영활동의 변화 및 발전과정을 설명하십시오.

오랜 기간 동안 많은 기업들은 경영활동과 사회의 복리증진 연계에 높은 관심을 가져왔으며, 이는 기업이 사회의 구성원으로서 다양한 방식으로 사회에 참여하여 긍정적인 영향력을 행사하는 친사회적 활동으로 나타나왔다. 친사회적 활동은 공유, 위로, 도움, 그리고 협력과 같이 자기 자신 이외의 사람들을 이롭게 하기 위한 목적으로 행해지는 광범위한 활동을 포함한다(Batson and Powell, 2003). 이러한 친사회적 활동은 마케팅 분야에서 특히 ‘공익 마케팅’이라는 개념으로 접근되어 왔으며, 이는 공익연계 마케팅, 사회적 기업, 자발 참여형 공익 마케팅, 그리고 기부로 나눌 수 있다(민동원, 안아림, 최광식, 2011). 그런데 그 동안 기업들의 친사회적 활동에는 자사의 수익추구 과정에서 발생하는 사회경제적, 환경 등의 문제들에 대해 직접 마무리한다는 책임수행의 측면이 있어 왔다. 그러나 이러한 책임이 강조된 활동은 기업의 핵심 비즈니스와 연관성이 제한되고(Porter and Kramer, 2011), 기업 이미지 제고에 도움이 되지 않거나 부정적인 영향을 미칠 수 있으며(Sen and Bhattacharya, 2001; Wagner, Lutz, and Weitz, 2009), 기업 제품의 성능에 대한 소비자의 긍정적인 인식 향상에 거의 기여하지 못하는(Keller and Aaker, 1998; Luchs et al., 2010) 등의 문제점이 드러났다. 이는 기업의 사회 참여 활동이 공중에게 지지 받으며 공감을 얻고, 커뮤니티 내에서 꾸준히 지속되기 위해서는 심화된 차원의 기업 주도성이 필요해졌음을 의미한다. 이 같은 맥락에서, 기업이 사회에 이익을 환원하는 방식으로 책임을 다하는 것이 바람직하다는 CSR의 개념을 대체하는 CSV의 개념이 등장하였다. CSV는 영속적인 비즈니스로 사회의 발전을 주도하는 진보적인 개념으로, 기업의 사회참여 활동을 비즈니스와 일치시켜 지속 가능한 친사회적 활동을 지향한다. 그리고 최근에 보다 확장된 기업의 친사회적 활동은 사회적 어려움 해결을 자사의 주요 미션으로 확립하

고 이에 주체적으로 나서는 흐름까지 나아가고 있다. 이러한 활동은 사회의 부정적인 면을 긍정적으로 변화시키는 것이 기업경영과 맥을 같이 하는 핵심적 가치라고 여기며 보다 넓고 깊은 차원에서의 공유가치를 창출하고자 한다.

2. 왜 기업이 사회의 이익에 관심을 가져야 하는지에 대해 논하시오.

기업은 사회와의 장기적 우호관계를 통해 지속가능한 발전을 이룰 수 있다. 오늘날 기업들은 친사회적인 경영에 큰 관심을 가지도록 요구 받고 있으며, 결과적으로 많은 비즈니스 전략은 이러한 방향으로 새롭게 구성되고 있다(Okoro and France, 2018). 기업의 친사회적 활동은 기업이 커뮤니티에 적극적으로 참여하여 긍정적인 영향력을 행사함으로써, 그리고 자사가 기반으로 하는 사회의 환경을 보살피줌으로써 기업 역시 이익을 얻을 수 있다는 개념과 본질적으로 연결되어 있다(Blasi et al., 2018). 기업은 자사 제품의 수요창출과 더불어 자사를 뒷받침해 줄 커뮤니티를 필요로 하며, 커뮤니티는 지역민들이 부를 창출할 수 있도록 일자리를 제공하는 성공적인 기업을 필요로 한다는 점에서 기업의 경쟁력과 사회의 번영은 밀접하게 관련되어 있다(Porter and Kramer, 2011). 또한 기업은 사회적 인프라, 노동력, 소비자 및 기타 외부 요소를 필요로 하기 때문에 사회와 분리되어 존재할 수 없다(Blagoycheva, 2016). 기업과 사회의 이러한 상호 의존적인 관계로 인해 이들은 상대의 성패에 영향을 받는데, 이는 기업이 사회의 발전을 중요하게 고려해야 하는 이유이다. CSV는 기업이 기반하고 있는 지역의 사회경제적 조건을 발전시키는 것이 기업경영 뿐만 아니라 기업 생존에도 상당히 긍정적인 영향을 미친다고 본다. 이와 더불어, Crane et al.(2014)은 사회적 문제의 해결을 기업의 성장을 위한 실질적인 기회 또

는 진정한 비즈니스 의사결정을 위한 전략적 목표로 접근해야 한다고 주장하였다. 기업이 사회와의 소통에 나서서 문제해결을 돕는다면, 발전된 사회는 다시 기업의 번영을 이끄는 선순환 구조를 띄기 때문에 기업은 사회의 이익에 관심을 가져야 한다.

3. Warby Parker가 어떻게 사회적 문제 해결을 자사의 경영활동과 연관시켰는지 설명하시오.

Warby Parker는 설립시기부터 현재까지 시력 장애가 있음에도 불구하고 안경의 높은 가격 때문에 이것을 구매하는 데 어려움을 겪으며 일상생활과 직업생활의 영위에 있어 지장을 받는 저소득층의 문제에 주목하고 있다. 그리고 이를 해결하고자, 구조개혁을 통해 중간유통단계를 제거하여 소비자에게 바로 안경을 전달하는 온라인 판매방식을 구축하고 기존의 안경 가격보다 5배 이상 저렴한 안경을 제조 및 판매해 왔다. Warby Parker는 이를 통해 소비자가 자신의 경제적 수준에 제한받지 않고 저소득층까지도 누구나 안경을 구매하여 시력의 문제를 해결하고 생활의 편의성을 높일 수 있도록 하였다. 이는 소비자 타겟에 사회적 약자까지 포함시킴으로써, 경영활동 자체와 사회문제의 해결을 통합시킨 형태이다. 더 나아가 시력이 나빠 어려움을 겪는 사람들 모두가 앞을 잘 볼 수 있도록 한다는 자사의 핵심적 가치를 통해 보다 많은 사람들에게 심화된 차원의 해결책을 제시하고자, Warby Parker는 사회적 기업과 제휴하여 'Buy a Pair, Give a Pair' 프로그램을 시행해 오고 있다. 이것은 소비자가 한 벌의 안경을 구매할 때마다 한 벌의 안경을 개발도상국의 시력 장애를 겪고 있는 저소득층에게 기부하는 프로그램으로, 자사의 제품 판매와 사회적 문제의 해결을 연관 짓는 방식이다.

Buy a Pair, Give a Pair는 저렴한 안경을 제조하여 개발도상국에 보급하는 사회적 기업인 VisionSpring

과의 파트너십을 통해 이루어진다. 여기서 특별한 점은, Warby Parker에게 안경판매 금액을 기부 받은 VisionSpring은 안경을 제조하여 개발도상국의 저소득층 저시력인에게 무상으로 기부하지 않는다는 점이다. 대신 현지인을 안경 판매원, 즉 Vision Entrepreneur로 양성하여 이들이 개발도상국 현지에 적합한 가격으로 안경을 판매하도록 교육하고 있다. 또한 기본적인 시력검사 기술도 전수한다. 이는 현지 안경시장을 훼손하지 않고 오히려 이것의 발전과 지속을 이끄는 방식이라는 점에서, 시력장애를 가진 저소득층의 문제해결을 통해 그들 삶의 질을 증진시키며 현지의 일자리도 창출해내는 방식이다. 즉 Warby Parker는 소비자 누구나 시력문제를 해결할 수 있도록 저렴한 가격에 고품질의 안경을 판매하며, 이것이 개발도상국의 시력이 나쁜 저소득층의 어려움을 해결해줌과 동시에 그들 현지시장의 발전에도 도움이 되도록 하는 방식으로 경영활동을 수행하고 있다.

4. 바이맘이 어떻게 사회적 문제 해결을 자사의 경영 활동과 연관시켰는지 설명하십시오.

바이맘은 빈곤으로 인해 겨울철에 난방을 할 수 없는 에너지 취약계층의 문제점을 해결하고자 설립되었다. 이 기업은 제품의 판매 및 에너지 빈곤층을 위한 기부와 지원 사업을 통해 자사의 경영활동과 사회적 문제해결을 연관 짓고 있다. 또한, 바이맘의 타겟 고객층은 에너지 비용의 절감이 필수적인 사회적 약자까지 포함한다는 측면에서 기업의 경영활동이 사회적 문제의 해결로 직결되기도 한다. 바이맘의 실내용 난방텐트는 외풍을 차단하고 온기를 보존해주어 텐트내부의 온도를 실내온도보다 상승시켜주는 효과가 있는데, 이는 수면에 필요한 공간만을 따뜻하게 하여 효율적인 난방을 가능하게 한다. 이를 통해 에너지 빈곤층은 유지비 부담이 없이 오히

려 난방비를 절감하면서 따뜻한 공간에서 지낼 수 있으며, 일반 가정은 난방 효율을 극대화함으로써 에너지의 절약이 가능하다. 이는 바이맘의 제품이 연료소비의 감축과 환경오염 감소에도 기여하고 있음을 보여준다.

더불어, 2012년부터 2017년까지 바이맘은 에너지 빈곤층을 대상으로 총 2억원 상당의 난방텐트를 기부하여 난방시설을 누리지 못해 삶의 질이 위협받는 저소득층의 어려움을 해결하는 데 나서 왔다. 이러한 진정성을 바탕으로 한 기부활동은 바이맘의 이미지를 제고하여 소비자들의 브랜드 선호도 및 신뢰도 향상에 기여하고 있다. 또한 바이맘은 자사만이 사회적으로 긍정적인 영향력을 미치는 것에서 더 나아가, 여러 기업과의 연계를 통해서 사회문제 해결에 확대 및 발전적으로 나서는 모습을 보이고 있다. 에너지 빈곤문제에 관심을 가지고 이를 해결할 목적으로 저소득층에게 난방텐트를 지원하는 여러 기업들이 바이맘의 제품을 구매하고 있다는 점이다. 바이맘은 이들 기업에게 납품하는 비즈니스를 통해 수익을 창출할 뿐만 아니라 이들과 함께 에너지빈곤가구 지원에 나서면서 경영활동과 사회문제의 해결을 연관 짓고 있다. 또한, 지자체와의 연계를 통한 바이맘의 활동 역시 주목할 수 있는데, 서울시와 같은 지자체는 소속원이 에너지를 절감할 때의 인센티브로 바이맘의 난방텐트를 구매하고 있다. 이와 같이, 바이맘은 자사의 핵심 경영활동과 사회적 문제의 해결을 다양한 형태로 연계한 모습을 보이고 있다.

5. 본 논문을 읽고, 사회적 문제 해결을 기업의 주요 미션이자 수익활동으로 연계시키는 다른 기업을 찾아 새로운 친사회적 기업경영의 측면에서 논하십시오.

대표적으로 'Re:char'와 'LSTN Sound Co.'의 기업사례를 들 수 있다. 먼저, 2008년 서부 케냐에

기반을 두고 설립된 Re:char는 이산화탄소를 빨아들이고 토양에는 영양분을 공급하는 친환경 연료인 바이오 숯(Biochar)에 주목하였다. 그리고 이를 자체적으로 생산할 수 있는 장비인 Climate Kiln이라는 바이오 숯 가마를 케냐의 농부들에게 저렴한 가격으로 공급하고 있다. 그 동안 케냐의 농부들이 사용해 왔던 비료의 성분인 암모니아는 시간이 지남에 따라 농토의 산성화를 유발하고 농토를 약화시켜 환경오염의 원인 중의 하나로 꼽혀왔다. 그런데 Re:char의 가마는 바이오 숯을 자체적으로 생성할 수 있는 소형 발화 시스템이며, 이를 통해 생성되는 연간 3~5톤의 바이오 숯은 농부들이 기존에 사용하던 비료의 대체 자원으로써 환경 보존과 토양의 비옥도를 살리는 데 기여하고 있다. 또한 Re:char는 가마의 생산 및 조립의 상당 부분이 현지에서 이루어지도록 하여 탄소 배출의 큰 원천이 되는 국제 배송을 줄이며, 외주제작보다 저렴한 비용으로 가마를 제조하여 현지에서의 입지를 굳건히 하고 있다. Re:char는 지역 기반을 동부 케냐, 탄자니아, 아이티, 그리고 인도 등까지 넓혀 사업을 확장해 나가고 있으며, 이를 통해 가마의 보급 범위를 확대하여, 보다 많은 지역에서 토양 개선 및 탄소 배출 감축의 효과가 있는 바이오 숯의 사용을 장려하고 있다. 결과적으로 Re:char는 환경오염 문제의 해결과 동시에 농작물 수확량을 늘리고, 개발도상국의 가난한 농부들의 경제적 빈곤 문제 완화에도 기여하고 있다.

한편, LSTN Sound Co.는 소리를 통해 전 세계 사람들의 삶을 변화시키고자 하는 목적을 가지고 2013년 설립되었다. 이 기업은 자사의 이어폰, 헤드폰 등의 제품이 하나씩 판매될 때마다 자선 사업 파트너인 Starkey Hearing Foundation을 통해 전 세계 10개국 3만여 명의 청각장애인(2018년 3월 기준, LSTN Sound Co. 홈페이지)에게 보청기를 하나씩 무료로 제공해왔다. 특히 이 기업은 폐목재를 활용하여 제품을 제작하는 업사이클링 방식으

로 친환경 제품을 생산하는데, 특색 있는 목재의 디자인을 반영한 제품을 시장에 선보여 소비자들로 하여금 장애를 가진 이들의 문제점을 해결하는 과정에 참여한다는 인식을 형성하게 할 뿐만 아니라 상품에 대한 인지도 및 호감도 역시 높이고 있다. 결과적으로 LSTN Sound Co.는 소비자를 만족시키는 제품의 판매에서 더 나아가, 도움이 필요한 청각장애인에게 보청기를 기부하여 사회적 약자들을 세상의 소리와 연결시켜 주겠다는 자사의 목표를 성공적으로 실천해오고 있다.

6. 보다 시장 밀착형으로 소비자에게 어필할 수 있는 친사회적 경영활동을 고민하고 대안을 제시하시오.

보다 효율적이면서도 효과적으로 기업이 친사회적 경영활동을 수행하여 소비자에게 다가가기 위한 방법으로 '기업이 사회적 기업(Social Enterprise)과 협업하는 전략'을 제안할 수 있다. 사회적 기업과의 협업은, 기업이 사회적 성과를 거둘 수 있도록 돕는 기회와 도구의 역할을 하고 있다(Sakarya et al., 2012). 사회적 기업은 사회문제 해결의 임무를 지속 가능하게 수행하기 위한 도구와 전략을 사용하지 않, 수익성을 추구한다는 점에서 사회적 목적만을 달성하고자 하는 사업이나 계획과는 다르다. 이들은 일반기업과 동일하게 시장에서 경쟁하기 때문에, 사회적 자원들을 포함하는 혁신적인 비즈니스 전략을 필요로 하며 동시에 가격 경쟁력을 유지해야 한다. 따라서 기업이 사회적 기업과 협업하는 상생전략을 채택하는 경우, 이는 기업의 독자적인 친사회적 활동의 대안책으로서 기업이 커뮤니티에 대한 지식을 쌓으며 지역 적합성을 개선할 수 있는 가능성을 가지고 있다(Di Domenico et al., 2009). 또한, 기업이 공익 및 수익 측면의 두 가지 목적을 동시에 달성할 수 있다는 이점도 있다. 특히 사회적 기업은 특정 사회문제를 해결하고자 하는 목표가 전사적으로

확립되어 있기 때문에, 기업은 자사와 동일한 가치를 추구하는 사회적 기업과 협업하며 사회문제 해결을 포함한 친사회적 경영의 노하우를 전수받을 수 있다. 이에 더해서 제휴된 사회적 기업의 제품 및 서비스 판매에 도움을 주는 형태로 또 다른 방식의 친사회적 활동을 수행할 수도 있다. 사실상 기업이 모든 분야를 전문적으로 다루기에는 시간과 비용 및 인력의 한계가 있기 때문에, 전략적으로 사회적 기업과 적절한 제휴를 맺어 사회적 문제해결에 적극적으로 나서는 방법은 효과성과 효율성을 모두 높이는 방안이 될 것으로 보인다.

REFERENCES

- Batson, C. D. and Powell, A. A. (2003), *Altruism and Prosocial Behavior*, John Wiley & Sons Publishing.
- Blagoycheva, H. V. (2016), "Corporate Social Responsibility between the Profit and Social Welfare," *International Scientific and Practical Conference*, Paris, France.
- Blasi, S., Caporin, M., and Fontini, F. (2018), "A Multidimensional Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Firms' Economic Performance," *Ecological Economics*, 147(5), 218-229.
- 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.
- Di Domenico, M., Tracey, P., and Haugh, H. (2009), "The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration," *Organization Studies*, 30(8), 887-907.
- Keller, K. L. and Aaker, D. A. (1998), "The Impact of Corporate Marketing on a Company's Brand Extensions," *Corporate Reputation Review*, 1(4), 356-378.
- Luchs, M. G., Naylor, R. W., Irwin, J. R., and Raghunathan, R. (2010), "The Sustainability Liability: Potential Negative Effects of Ethicality on Product Preference," *Journal of Marketing*, 74(5), 18-31.
- Okoro, O. and France, A. (2018), "Corporate Social Responsibility(CSR): A Case of Give and Take," *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 11(5), 11-22.
- Min, D., Ahn, A., and Choi, K. (2011), "How to Approach Cause Marketing: Focused on 'Profit-Oriented' and 'Activity Player'," *Korea Advertising Society*, 22(8), 7-30. [printed in Korean]
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), "The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., and Selekler-Göksen, N. (2012), "Social Alliances: Business and Social Enterprise Collaboration for Social Transformation," *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720.
- Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Wagner, T., Lutz, R. J., and Weitz, B. A. (2009), "Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions," *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.

국내참고문헌

민동원, 안아림, 최광식(2011), “공익 마케팅에 어떻게 접근할 것인가: ‘수익 지향성’과 ‘활동의 주체’를 중심으로,” **광고학연구**, 22(8), 7-30.