

사회적 사내기업가정신과 공유가치창출: ‘삼성전자’와 ‘한국에자이’의 사례*

맹 현 이**
최 장 호***
김 재 업****

글로벌 경쟁이 점차 심해지고 있는 상황에서 기업들은 신시장 창출과 지속가능경영이라는 과제를 마주하고 있으며, 동시에 이해관계자들과의 상생과 협력이라는 지역사회의 요구도 점차 강화되고 있다. 이러한 관점에서 공유가치창출은 더 이상 기업들에게 선택이 아닌 필수적인 요소로 자리 잡고 있으며, 그에 따라 공유가치창출의 성공적인 사례 또는 전략 방안에 대한 다양한 연구가 필요한 실정이다.

본 사례는 삼성전자와 한국에자이의 사회적 사내기업가정신 성공사례를 소개하고 각각 어떠한 기업 환경과 과정을 통해 공유가치창출에 성공 했는가를 설명하고 있다. 사회적 사내기업가정신이란 조직 내 개인 혹은 집단이 사회적·환경적 문제들을 비즈니스와 접목시켜 혁신적 가치를 창출해 내려는 행동이나 태도를 의미하며, 사회적 기업가정신이나 사내기업가정신과는 다른 의미를 가진 개념이다. 이러한 사회적 사내기업가정신은 그 동안 경영에서 소외되어 왔거나 지역사회에서 문제시 되었던 분야에 대한 해결책을 제시하고 동시에 조직의 이윤창출을 가져옴으로써 공유가치창출에 기여할 수 있다는 점에서 그 의의가 있다.

삼성전자의 ‘햇빛 영화관’과 한국에자이의 ‘Play Aid Kit’는 기업차원의 지원 제도와 업무 환경, 철저한 고객 맞춤 전략, 타 기업과의 협업, 체계적인 방법론 적용, 상품의 지속적인 개발과 발전의 추구를 통해 성공적인 사례를 만들어 내었다. 그러나 공유가치창출이 단기간에 성과를 볼 수 있는 개념이 아니고 한국의 사회적 사내기업가정신에 대한 관심이 시작단계에 있다는 점을 감안했을 때, 확고한 경영철학을 바탕으로 한 기업의 꾸준한 지원 및 이해관계자들과의 계속된 노력이 필요할 것으로 보인다.

주제어: CSR, CSV, 공유가치창출, 사회적 사내기업가, 사회적 사내기업가정신, 사내 벤처

1. 서론

기업가의 역할을 강조했던 Schumpeter(1934)이 후, 기업가정신은 여러 학자들에 의해 연구되어 왔다. 기업가정신의 연구는 초기의 개인수준에서 점차 조직수준으로 확장되기 시작했으며, 2000년대에 들어선

이후로는 사내기업가정신, 사회적 기업가정신 등의 세부적인 개념에 대한 연구로 이어지고 있다(이재강, 박태경, 2017; 황보윤, 배근석, 2017). 이와 관련하여 사회적 사내기업가정신(Social Intrapreneurship)은 가장 최근에 논의되고 있는 개념으로, 기업에 속한 개인이나 집단이 사회적·환경적 가치를 접목하여 새로운 비즈니스를 창출해 내려는 행동이나 태도

논문접수일: 2019. 01. 02. 1차 수정본 접수일: 2019. 03. 06. 2차 수정본 접수일: 2019. 04. 29. 게재확정일: 2019. 04. 29.

* 본 논문의 자료 제공에 도움을 주신 ‘한국에자이’와 ‘MYSC’에 감사드립니다.

** 서강대학교 경영학과 박사과정(purewing83@naver.com), 제1저자

*** 서강대학교 경영전문대학원 교수(jangchoi@sogang.ac.kr), 교신저자

**** 서강대학교 경영학과 박사과정(jaykim3886@gmail.com), 제2저자

를 의미한다(Grayson et al., 2011).¹⁾ 최근 이러한 사회적 사내기업가정신이 학계나 필드에서 큰 주목을 받고 있는데, 그 이유는 사회적 사내기업가정신이 국제적 과제들을(Global Challenges) 해결할 만한 잠재력을 가지고 있으며(Grayson et al., 2011; Nijhof et al., 2012), 이는 공유가치창출(Creating Shared Value, 이하 CSV)의 측면에 있어 중요한 이슈가 될 수 있기 때문이다.

CSV는 기존 CSR(Corporate Social Responsibility)의 단점을 극복할 수 있는 새로운 대안으로 Porter and Kramer(2006, 2011)에 의해 처음 언급되었다. 그들은 전통적 CSR이 대부분 외부의 압력이나 CEO의 가치관에 의해 행해지는 수동적인 자선활동이라는 점을 지적하였다. CSR은 부의 재분배라는 긍정적인 목적을 가지고 있지만, 기업의 일방적인 행위이기 때문에 고객이나 소비자에게 얼마나 효과적일지에 대해 의문이 남게 되며 기업 입장에서조차 비용소모적인 파트로 분류되므로 그 한계가 있을 수밖에 없다. 이에 반해 CSV는 기업이 지역사회 문제 해결에 적극적으로 참여하고 그 안에서 경제적 가치를 창출하여 기업의 경쟁력을 강화할 수 있는 전략적인 행위라는 평가를 받는다. 즉, 사회가 원하는 가치와 기업의 이윤을 동시에 추구함으로써 서로가 상생하고 부의 크기 자체를 키워나갈 수 있는 개념이다.

CSV의 이점은 국내기업들에서도 많은 기대와 관심을 불러일으켰다. 김종대 외(2016)는 선진국의 산업계 및 학계와 비교해 국내의 CSV에 대한 반응이 더욱 열광적이라고 분석했으며, 장유정과 조유현(2016)은 많은 기업들이 CSV의 필요에 대해 공감하고 그 활동을 대폭 늘려가고 있다고 주장했다. 그

러나 이러한 분위기에 반해 기업이 공유가치를 창출할 수 있는 구체적인 실천방안이나 성공적인 사례 등은 많지 않은 상황이다(김종대 외, 2016; 장유정, 조유현, 2016).

실제로 구글(Google), 3M 등의 글로벌 기업들은 구성원들의 영감을 자극하기 위해 직무 외의 연구나 개발 활동에 자유롭게 할애할 수 있는 자기 계발의 시간을 지원하고 있으며, 제너럴 일렉트릭(GE)과 코카콜라(Coca-Cola)는 사내 아이디어 경연대회나 사내 벤처창업 지원제도를 통해 사회적 사내기업가정신을 강조하고 있다. 이러한 맥락에서 국내 기업들이 사회적 사내기업가정신을 어떻게 다루고 있는지 살펴보는 것은 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이다.

본 연구는 대기업과 중견기업의 대표적 사례라고 할 수 있는 '삼성전자'와 '한국에자이'의 경우를 바탕으로 기업이 어떻게 사회적 사내기업가정신을 통해 공유가치창출에 성공했는지 분석하는 것을 목적으로 한다. 또한 조직 내부의 아이디어가 사회적 차원의 혁신 성과로 발현되기까지 사례 속 기업들이 어떠한 지원을 했는지도 살펴볼 것이다. 이러한 연구 내용과 관련하여 2장에서는 사회적 사내기업가정신에 대한 선행연구 고찰을 통해 그 개념을 정리하고 다른 기업가정신 용어들과의 차이점에 대해 논하고자 한다. 또한 CSR 및 CSV에 대한 이론적 배경과 함께 사회적 사내기업가정신과 CSV 사이에 어떠한 접점이 있는지 살펴볼 것이다. 3장에서는 '삼성전자'의 '햇빛 영화관'과 '한국에자이'의 'Play Aid Kit'의 사례를 분석하고자 한다. 마지막으로 4장에서는 위의 두 가지 사례 분석의 결과를 요약하고 그것을 바탕으로 한국 기업들에게 사회적 사내기업가정신을 통한 공유가치창출 전략에 대한 실무적 시사점을 제공

1) 사회적 사내기업가정신과 관련된 많은 선행연구들(Sustainability, 2008; Grayson et al., 2011; Nijhof et al., 2012; Schmitz and Scheuerle, 2012; Nandan et al., 2015; Hadad and Cantaragiu, 2017)이 사회적 사내기업가(Social Intrapreneur)와 사회적 사내기업가정신(Social Intrapreneurship)의 개념을 혼용해서 쓰고 있거나, 사회적 사내기업가에 초점을 맞추고 있다. 본 연구에서는 그 중 (Grayson et al., 2011)의 정의를 수정하여 인용하였다.

할 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 사회적 사내기업가정신의 개념

사회적 사내기업가정신의 개념에 대해서는 학자들 간의 견해가 일치되지 않아 현재까지도 다양한 논의가 진행되고 있으며(Nijhof et al., 2012; Schmitz and Scheuerle, 2012; Nandan et al., 2015), 사회적 사내기업가정신을 중심으로 하는 연구의 수도 많지 않은 편이다. 이와 관련하여 사회적 사내기업가정신의 개념을 언급하기 위해 확인해야 할 점은 두 가지로 요약된다. 첫째, 사회적 사내기업가정신과 사회적 사내기업가의 개념적 구분, 둘째, 사회적 사내기업가정신과 다른 기업가정신 용어들과의 차이점이다.

우선, 사회적 사내기업가정신과 사회적 사내기업가의 개념적 구분이 필요한 이유는 많은 선행연구들(Nijhof et al., 2012; Schmitz and Scheuerle, 2012; Nandan et al., 2015; Hadad and Cantaragiu, 2017)에서 그들의 개념을 혼용하여 쓰고 있기 때문이다. 그 이유는 사회적 사내기업가정신의 정의를 이야기 할 때 자주 인용되는 대표적인 연구들(Sustainability, 2008; Grayson et al., 2011)이 주로 사회적 사내기업가에 초점을 맞춘 내용들이기 때문일 것으로 추측된다.

Sustainability(2008)는 사회적 사내기업가들을 기업의 체인지 메이커로 소개하며 다음과 같은 3가지로 정의하였다. 첫째, 조직 내에 속해 있으면서 시장의 실패로 정체되어 있는 사회적·환경적인 문제들에 대한 해결책을 개발해 나가는 사람, 둘째, 조직 내에 속해 있으면서 사회적 기업가정신을 발휘하는

사람, 셋째, 기업의 내부자적인 입장과 외부자적인 입장에 대한 태도를 모두 가지고 있는 사람이다. 이러한 사회적 사내기업가에 대한 연구는 Grayson et al.(2011)의 논문으로 이어 지는데, 그는 25명의 사회적 사내기업가들과의 인터뷰를 통해 그들의 성향과 관심을 갖는 분야에 대해 정리하였다. 저자는 사회적 사내기업가를 '조직에 속해 있는 개인으로서, 사회적·환경적 문제들을 조직의 이익 창출이 가능한 방법으로 해결할 수 있도록 하는 혁신에 앞장서는 사람'으로 정의하였다. 또한 그들의 업무를 요약한 결과 포괄적인 비즈니스솔루션을 통해 사회적 불평등을 바로잡고, 환경에 대한 부정적 영향을 감소시키거나 자원을 효율적으로 관리하는 방법으로 업무 절차를 재설계 하는 등의 일을 하는 것으로 나타났다.

Sustainability(2008)와 Grayson et al.(2011)의 논문은 사례연구를 통해 사회적 사내기업가에 대한 정의를 비교적 구체적으로 정리했지만, 이는 엄밀히 말해 사회적 사내기업가정신과는 구분되어야 할 개념이다. 사회적 사내기업가는 사회적 사내기업가정신을 가지고 그를 실천하는 사람을 말하는 것이지 사회적 사내기업가정신 자체를 의미하는 것은 아니기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들의 사회적 사내기업가에 대한 정의를 참고하되, 그 내용은 사회적 사내기업가정신에 맞게 수정하여 사용하였다.

다음으로는 사회적 사내기업가정신과 기업가정신 용어들과의 관계에 대해 살펴볼 필요가 있다. 사회적 사내기업가정신이라는 용어는 사회적 기업가정신이나 사내기업가정신의 연구를 통해 등장하기 시작했다. Mair and Marti(2006)는 사회적 기업가정신에 대한 논문에서 사회적 사내기업가정신을 조직 내에서 발휘되는 사회적 기업가정신이라고 언급했으며, Hadad and Cantaragiu(2017)은 사회적 사내기업가정신은 사회적 기업가정신에서 파생되어 나

은 새로운 용어라고 설명하였다. 또한, Nandan et al.(2015)은 사내기업가정신이라는 개념이 사회적 사내기업가정신이라는 개념에 비해 훨씬 흔하게 사용되어 왔으며, 두 개념의 특징 또한 실제로 겹치는 부분이 많다고 지적하였다. 이처럼 사회적 사내기업가정신은 다른 기업가정신 용어들과 밀접한 관련을 보인다.

이와 관련하여, 몇몇 연구들(Nijhof et al., 2012; Schmitz and Scheuerle, 2012; Belinfanti, 2015; Tracey and Stott, 2017; Hadad and Cantaragiu, 2017)은 사회적 사내기업가정신의 개념을 설명하기 위해 다른 기업가정신 용어들을 참고하여 정리하였다. 우선, Nijhof et al.(2012)은 사회적 사내기업가정신을 이해하기 위해서는 사회적 기업가정신 및 사내기업가정신과의 유사점과 차이점을 살펴볼 필요가 있다고 주장하며 선행연구들을 바탕으로 각각의 개념적 정의를 비교하였다. 저자는 사회적 사내기업가정신이 사회적 기업가정신과 사내기업가정신으로부터 유래되었으며, 그렇기 때문에 양 쪽의 개념 모두와 부분적으로 공통된 특성을 갖는다고 설명하였다. 사내기업가정신과 마찬가지로 기존 조직과 자원을 기반으로 하지만, 조직의 경제적 이익보다는 사회적 혁신과 가치를 우선적으로 추구한다는 점에서는 사회적 기업가정신에 가까운 성격을 가지고 있다는 것이다. 또한, Tracey and

Stott(2017)은 사회적 사내기업가정신과 사회적 기업가정신의 차이를 비교하였다. 저자는 사회적 사내기업가정신과 사회적 기업가정신 모두 사회적 혁신과 변화를 추구하지만, 사회적 기업가정신은 신규 조직을 기반으로 하며 사회적 사내기업가정신은 기존 조직의 자원과 능력을 기반으로 한다는 점에서 차이를 보인다고 설명하였다. 이와 비슷하게 Belinfanti(2015)는 Sustainability(2008)등의 보고서를 인용하여 사회적 기업가들과 사회적 사내기업가들을 비교하였다. 저자는 사회적 기업가와 사회적 사내기업가 모두 사회적 문제를 해결하고자 하는 혁신가라고 볼 수 있지만, 사회적 기업가들이 그들만의 새로운 벤처 기업을 설립하거나 기존 조직을 이탈하는 것에 비해 사회적 사내기업가들은 소속된 조직 안에서 행동한다는 점을 지적하였다.

〈그림 1〉은 이러한 선행연구들(Mair and Marti, 2006; Nijhof et al., 2012; Schmitz and Scheuerle, 2012; Belinfanti, 2015; Nandan et al., 2015; Hadad and Cantaragiu, 2017; Tracey and Stott, 2017)에게서 공통적으로 나타나는 사회적 사내기업가정신과 그와 관련된 용어들의 차이를 표로 나타낸 것이다. 앞서 살펴본 것과 같이 기업가 정신과 사내기업가정신, 사회적 기업가정신, 사회적 사내기업가정신은 경제적/사회적 가치 지향 여부와 사내/신규 조직 기반의 차이에 따라 구

	신규 조직/자원 기반	사내 조직/자원 기반
경제적 가치 지향	기업가정신	사내기업가정신
사회적 가치 지향	사회적 기업가정신	사회적 사내기업가정신

(출처: MYSC 내부자료 수정 및 재구성)

〈그림 1〉 기업가정신 매트릭스

분할 수 있다. 사회적 사내기업가정신은 사회적 기업가정신과는 달리 사내 조직이나 자원을 기반으로 하며 사내기업가정신과는 달리 경제적 가치보다 사회적 가치를 지향한다. 이 외에도 사내기업가정신이 주로 영리적인 부분에서만 나타나거나 사회적 기업가정신이 주로 비영리적 부분에서 나타나는 것에 반해, 사회적 사내기업가정신은 영리적인 부분과 비영리적인 부분을 포함하여 사회적 기관과 공공 기관 등의 성격의 기업에서도 생겨날 수 있다는 차이를 보인다(Nijhof et al., 2012; Tracey and Stott, 2017). 또한 사회적 사내기업가정신이 사내기업가정신에 비해 좀 더 혁신적인 방법들을 사용하기도 한다(Nijhof et al., 2012).

이상의 연구들을 종합해 보았을 때, 학계의 여러 가지 합의되지 않은 논의들에도 불구하고 사회적 사내기업가정신은 사내기업가정신이나 사회적 기업가정신과는 분명히 다른 성격을 지닌 새로운 개념이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 사회적 사내기업가정신에 대해 앞서 언급된 Grayson et al.(2011)의 사회적 사내기업가에 대한 정의를 수정·인용하여, '기업에 속한 개인이나 집단이 사회적·환경적 가치를 접목하여 새로운 비즈니스를 창출해 내려는 행동이나 태도'로 이해하고자 한다. 여타의 용어들과의 차이에 대해서는 <그림 1>과 같이 4가지 차원을 기준으로 구분할 것이다.

2.2 CSR과 CSV

현대사회가 점차 복잡해짐에 따라 사회구성원으로서의 각 집단은 개별적 활동이 아닌 여러 이해관계자들과의 상호작용을 통해 다양한 역할을 수행하고 있다. 특히 기업은 본연의 역할로 여겨졌던 경제활동뿐만 아니라 비경제적인 부분까지 영향력이 확산되고 있으며 그에 따른 책임을 부여 받게 되었다. 이에 따라 기업의 사회적 책임은 이미 기업들에게

선택이 아닌 필수적 문제로서 다뤄지고 있으며, 최근에는 그 한계에 대한 대안으로 공유가치창출이 주목받고 있다.

CSR의 정의와 유형은 Bowen(1953)이 '사회의 목적과 가치의 측면에서 바람직한 정책을 만들거나 그러한 의사결정과 행동을 하는 것은 기업인의 의무'라고 언급한 이후, 여러 학자들에 의해 연구되어 왔다. 예를 들어 Carroll(1979)은 CSR을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자유 재량적 책임의 4가지 차원으로 분류하며 피라미드 형태의 계층적 구조화를 시도하였으며, Dahlsrud(2008)는 CSR을 환경적 책임, 사회적 책임, 경제적 책임, 이해관계자에 대한 책임, 자선적 책임의 5가지 차원으로 구분하기도 하였다. 이러한 CSR의 개념은 2000년대에 들어서면서 전략적인 요소가 가미되어 연구되기 시작했으며(이정기, 이장우, 2016), Porter and Kramer(2006)는 전략적 CSR에서 더 나아가 CSV라는 새로운 개념을 만들어 내었다.

CSV란 기업이 사회 문제 해결을 통해 이윤을 추구하여 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 것을 의미하며, 자선활동을 바탕으로 하는 비용 소모적인 CSR에서 나아가 기업과 사회가 모두 상생할 수 방법을 제시하고 있다. Porter and Kramer(2011)에 따르면, CSR과 CSV는 목표로 하는 가치, 인식, 행동의 동기, 이윤극대화와의 관계, 활동 내용, 예산의 한계 등에서 차이를 보인다. CSR은 단순히 기업이 자신의 이익을 사회로 환원하여 선한 일을 하는 것에 초점을 두고 있고, CSV는 사회 문제 해결과 이윤창출을 함께 추구하며 그 안에서 비용 대비 높은 사회적·경제적 가치를 추구하는 것을 목표로 한다. CSR의 경우 대부분 외부의 압력에 대한 대응으로 시작하기 때문에 그 내용이 외부의 요구에 따르거나 CEO개인의 취향인 경우가 많지만, CSV는 경쟁우위의 원천이 되기 때문에 각 기업의 상황과 전략에 맞게 내용이 달라질 수 있다. 또한,

CSR은 기업의 비용 측면으로 구분되어 이윤 극대화와는 상관없는 개념이지만, CSV는 그 행위를 통해 새로운 경제적 가치를 창출하기 때문에 이윤 극대화의 핵심요소가 된다. 그리고 기업 예산에 있어서 CSR은 기업의 성과나 환경 등에 따라 그 예산이 제한되지만, CSV의 경우 경쟁력을 위한 투자로 인식되기 때문에 전체 예산을 수정하여 재조정할 수 있다.

CSR과 CSV는 실제 사례를 통해 그 차이가 더욱 명확해 지는데 Porter and Kramer(2011)는 이를 공정무역의 경우를 통해 비교하였다. 예를 들어, 커피 전문점인 스타벅스(Starbucks)는 전체 원두의 1%를 공정무역을 통해 구매하고 있는데, 이는 정당한 거래를 기반으로 한 파트너십을 추구하는 것이다. 노동력을 착취당하고 그 대가를 제대로 받지 못하던 생산자와 노동자들에게 제 값을 주고 원두를 구입함으로써 농가의 수입을 보장하고 빈곤문제에 기여할 수 있다. 그러나 이러한 행위는 생산자들에게 안정된 수입 이상의 것을 주지 못하며, 기업 입장에서 양질의 재료를 다량으로 확보하기 힘들다는 한계가 있다. 이에 반해, 식품기업 네슬레(Nestle)는 공정무역 방식에서 더 나아가 커피 농가에 병충해에 강하고 수확량이 많은 커피 묘목을 보급함과 동시에 그들을 교육하고 관련 기기를 지원하였다. 그 결과 커피 농가는 양질의 커피원두를 더 많이 생산할 수 있게 되었고, 네슬레는 좀 더 고품질의 원두를 더욱 많이 공급받을 수 있게 되었다. 즉, 전자의 경우에는 선행을 통해 사회적 가치창출을 하는 것에만 집중했다면, 후자는 문제 해결에 적극적으로 참여하여 사회적 가치와 함께 기업의 경제적 가치도 창출해 내었다고 할 수 있다.

2.3 사회적 사내기업가정신과 CSV

Porter and Kramer(2011)는 CSV를 위한 전략적 방안으로 다음의 세 가지를 제안하였다. 첫째,

제품과 시장의 재인식을 통해 그동안 소외되어 왔던 분야에서 기회를 찾고, 둘째, 가치사슬 각 부분의 문제점을 해결함으로써 생산성을 재정립하고, 셋째, 지역 클러스터를 개발하는 것이다. 최근의 시장은 단순 소비지향적인 패턴에서 벗어나 개인이 추구하는 가치를 따르는 가치소비 트렌드가 정착되고 있으며, 특히 사회적 가치를 충족시켜주는 상품과 서비스에 대한 수요가 증가하고 있다(장유정, 조유현, 2016). 즉, 기업은 잠재적인 수요를 가지고 있는 사회적 문제 해결을 통해 그 안에서 신 시장을 발견하고 이를 새로운 혁신의 기회로 삼을 수 있다. 또한, 기업의 가치사슬은 필연적으로 건강, 안전, 에너지, 복지, 상생 등 수많은 사회적 이슈들과 영향을 주고받는다(장유정, 조유현, 2016). 사회적 이슈들은 가치사슬 안에서 비용을 발생시키기 때문에, 이러한 비용을 절감하는 방법을 찾아낸다면 사회적 이슈 해결과 동시에 기업도 이익을 취할 수 있다. 앞서 예로 들어 설명했던 네슬레의 커피 농가 지원이 이에 해당하며, 이는 가치사슬 중 구매 파트의 이슈에 집중했다고 볼 수 있다. 마지막으로 지역 클러스터 개발은 지역사회 내에 기업의 협력업체들 및 관련 인프라 등을 집중시켜 공유가치를 창출할 수 있는 환경을 조성하는 것이다.

그러나 이러한 CSV를 실천하고 실제 구현하는 데에는 몇 가지 어려움이 지적되고 있다(윤각, 이은주, 2014; Porter and Kramer, 2011; Crane et al., 2014). 우선, 가장 쉽게 생각할 수 있는 것은 비용적인 문제이다. 기업이 지역사회의 니즈와 가치사슬 속 문제를 찾아내고, 이를 해결하기 위해 정보를 탐색하거나 계획을 실행하기 위해서는 비용이 들기 때문이다(Crane et al., 2014). 그러나 비용적인 부분은 기업이 CSV를 장기적인 투자라는 관점에서 살펴본다면 비교적 극복할 수 있는 문제라고 생각되며, 오히려 중요한 것은 얼마나 효율적으로 공유가치를 창출할 수 있느냐 하는 점일 것이다. 다음

으로는 CSV가 기업과 지역사회가 동참하고 공감하는데서 가치를 만들어가는 것이 필요조건이라는 점이다(윤각, 이은주, 2014). 다시 말해, 지역사회가 진정으로 필요로 하지 않거나 그러한 이유 때문에 적극적으로 참여하지 않는 상황이라면 기업의 일방향적인 자선행위가 될 뿐이다. 마지막으로, 사회적 가치와 경제적 가치는 상충관계가 있기 때문에 기업이 자신의 이익과 충돌하는 경우에는 CSV를 시도하지 않을 수도 있다(Porter and Kramer, 2011).

이와 관련하여 이상현과 이명균(2018)은 CSV를 실천하기 위해서는 기업이 우리사회가 직면한 문제나 원하는 가치가 무엇인가를 정확히 이해하고 있어야 하며, 이를 사업 기회로 활용하기 위한 방법을 개발하여야 한다고 주장하였다. 즉, 기업이 Porter and Kramer(2011)가 제시한 전략적 방안들에 접근하기 위해서는 사회의 요구와 기업 내부의 사정을 정확히 이해하고 그 접점에서 아이디어를 찾아낼 수 있는 통찰력과 분석력이 필요하다(이상현, 이명균, 2018). 그리고 이러한 과정은 특정 부서가 전담하는 것이 아닌 전사적 관점에서 모든 조직원들이 함께 참여할 때 더욱 효과적으로 운영될 수 있을 것이다. 이에 대해 김정태(2015)는 CSV에 대한 세 가지 접근 방식 중 하나로 사회적 사내기업가의 발굴과 육성을 제시하였다. 그는 공유가치창출을 위해서는 기업 내부에서 사업의 기회를 포착하고 행동하는 힘이 필요한데 사회적 사내기업가들이 그 주체가 될 수 있으며, 기업은 이런 사회적 사내기업가정신을 어떻게 격려하고 활용 및 지원할 것인지에 대해 고민해야 한다고 주장하였다.

이론적 배경에서 살펴본 것과 같이, 사회적 사내기업가정신은 기업 내에서 사회적·환경적 가치를 접목하여 새로운 비즈니스를 창출해 내려는 행동이다. 이는 기업 외부의 움직임인 사회적 기업가정신이나, 기업 내부에서 발생하지만 사회 문제에 대한 고려보다는 이윤 창출에 집중하는 사내기업가정신과

는 다른 개념이다. Grayson et al.(2011)은 이러한 사회적 사내기업가정신이 비즈니스와 사회와의 관계에서 택일적인 생각을 해야 한다는 기존의 관념을 초월하여 양 쪽의 이익을 모두 추구한다고 보았고, Tracey and Stott(2017)은 사회적 사내기업가정신이 사회적 문제의 해결과 함께 이윤을 창출해 내려는 행동을 포함하기 때문에 영리적 기업에서 사회적 혁신을 창출할 수 있는 방법이 될 수 있다고 설명하였다. 또한, Nijhof et al.(2012)은 사회적 사내기업가정신이 조직적 측면, 사회적 측면, 종업원들에 대한 측면 등 세 가지 측면에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 주장하였다. 사회적 측면은 주주에 대한 긍정적 영향, 경영에 대한 정당성 등을 언급하였고, 종업원들에 대한 측면에서는 조직에 대한 자부심, 만족, 몰입과 동기부여, 조직적 측면에서는 지속가능성, 인적자원, 혁신, 명성을 언급하였다.

이러한 연구내용들을 종합해 보았을 때 사회적 사내기업가정신은 CSV의 구현을 위한 대안이 될 수 있다고 생각되며, 그 안에서 발휘되는 통찰력과 분석력을 통해 CSV 구현의 어려움으로 지적되었던 지역사회의 공감이나 기업의 실행 의지 또한 이끌어 낼 수 있을 것으로 보인다.

이와 관련하여 실제로 사회적 사내기업가정신을 통해 공유가치를 창출한 외국의 사례들도 다수 존재한다. 예를 들어, 글로벌 자동차 제조업체로 유명한 미국 포드(Ford)사의 'David Berdish'는 인구가 급격히 늘어나고 있는 남아메리카, 인도, 브라질 등 개발도상국들의 운송 수단 문제를 해결하기 위해 'Megacity Mobility'라는 프로젝트를 제안하였다. 그는 개발도상국들의 인구가 밀집된 이른바 'Mega-City'의 경우 많은 사회적·환경적 문제들을 가지고 있다는 것을 알게 되었고, 특히 그러한 문제들의 대다수가 운송 수단과 관련이 있다는 사실에 주목했다. 개발도상국들의 경우 사회적 불평등으로 인해 경제적 기회가 대부분 도시에 편중되어 있었고, 이

러한 상황은 농촌에 기반을 둔 많은 사람들을 도시로 몰려들게 만들었다. 프로젝트는 농촌에서 도시로의 이주 현상을 줄이기 위해 양 쪽 모두의 운송 수단 문제를 해결하려 노력했고, 그 과정은 각 나라의 사회기반시설과 문화적 특성을 고려하여 진행되었다. 포드사는 2006-7년 지속가능보고서에서 'Megacity Mobility'를 중요한 주제로 다루었는데, 그러한 프로젝트를 통해 새로운 타입의 비즈니스와 파트너십 모델을 경험할 수 있었고 나아가 개발도상국에서의 시장 성공에 대한 해답 및 지속 가능한 'Mobility Solutions'을 어떻게 발전시켜나가야 하는지에 대한 통찰을 얻을 수 있었다고 언급하였다. 또 다른 사회적 사내기업가정신의 사례로는 나이키(Nike)의 'Sam McCracken'의 활동을 들 수 있다. 그는 북미의 원주민들을 위한 비즈니스인 'Native American Business'의 창립자로, 그들의 건강과 관련된 문제들에 관심을 갖고 꾸준한 관찰과 대화를 통해 해결책을 찾아나갔다. 그 결과, 원주민들의 발이 보통의 평균적인 미국인들과는 다른 특징을 가지고 있다는 것을 깨닫고 'Nike Air Native N7'이라는 맞춤형 모델을 개발함으로써 새로운 시장 창출에 성공하였다.

III. 사례 분석: '삼성전자'와 '한국에자이'

앞서 언급한 것과 같이 CSV의 성공사례는 많지 않은 상황이고(김중대 외, 2016; 장유정, 조유현, 2016), 사회적 사내기업가정신 또한 최근에 등장한 개념이다. 같은 맥락에서 사회적 사내기업가정신을 통한 공유가치창출의 국내 사례는 그리 많지 않다. 사회적 사내기업가정신이나 공유가치창출에 관심을 가지고 있는 몇몇 기업을 중심으로 관련 제도나 문화들이 조금씩 자리를 잡고 있는 실정이다. 이러한 기업들 중 삼성전자와 한국에자이는 각각 대기업과

중견기업의 대표적 사례를 살펴볼 수 있다는 점에서 그 의미가 있다.

3.1 기업 철학 및 지원제도

기업은 사회적 사내기업가정신의 발휘를 위해 '실현 가능한 환경(Enabling Environment)'을 제공할 수도 있고, 반대로 '불가능한 환경(Disabling Environment)'을 조장할 수도 있다. 기업들이 사회적 사내기업가정신을 강조하기 위해서는 실현 가능한 환경을 제공함으로써 직원들이 지속 가능한 경영에 대한 이슈를 일상적으로 접할 수 있도록 자율권을 부여해야 할 필요가 있다(Sustainability, 2008). 따라서, 사례 속 기업들의 환경적 측면이라고 할 수 있는 기업 철학과 지원 제도들에 대해 먼저 소개하고자 한다.

3.1.1 삼성전자: 더 나은 세상을 위한 개발, '삼성 투모로우 솔루션'과 'C랩(Creative Lab)'

삼성전자는 1969년 삼성전자 공립 주식회사를 설립한 이후 2017년 기준 브랜드 가치 세계 6위의 한국 대표 제조사로 성장했으며, 현재는 제조하는 제품의 특성에 따라 CE·IM·DS 3개 부문과 R&D 센터를 운영하고 있다.

기업 철학은 '경영철학, 핵심가치, 경영원칙'의 세 가지로 나누어져 있는데, 우선 경영철학에 대해서는 인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류사회에 공헌한다는 목표를 가지고 있다. 또한, 인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구라는 5가지 핵심가치를 바탕으로 하여, 첫째, 법과 윤리를 준수하고, 둘째, 깨끗한 조직문화를 유지하며, 셋째, 주주가치 중심의 경영을 하고, 넷째, 환경·안전·건강을 중시하여 다섯 째, 사회적 책임을 다 한다는 경영원칙을 제정하였다. 각 원칙은 그

에 맞는 세부적 행동규범을 제정하여 모든 직원들이 이를 실천하고 내재화 할 수 있도록 하고 있다.

지속가능경영에 대해서는 사회적·환경적 가치와 경제적 가치를 통합한 공유가치창출을 목표로 하고 있다는 것을 분명히 밝히고 있는데, 이를 위해 사내 혁신 문화 조성과 외부 자원을 이용한 개방형 혁신을 추구하고 있으며, 기업 내부의 사회적 사내기업가정신을 활용한 비즈니스 창출의 기회 또한 적극 지원하고 있다. 사회공헌과 관련해서는 '사회가 건강해야 기업도 발전할 수 있다'는 공존의 철학을 바탕으로 1994년에 사회봉사단을 발족하였으며, 2004년 나눔 경영을 선포하고, 2010년에는 그 대상을 글로벌로 확대하였다. 현재는 사회공헌사무국과 8개의 사회공헌센터, 해외 180여 개의 법인에서 다양한 사회공헌활동 및 글로벌 솔루션을 제공하기 위해 노력하고 있다.

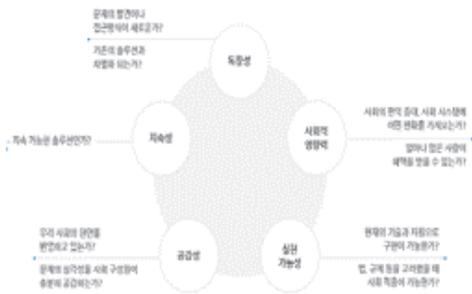
삼성전자는 이러한 기업 철학과 지속가능경영에 대한 확고한 의지를 바탕으로 그에 대한 구체적인 전략들을 실행하고 있는데, 그 중 사회적 사내기업가정신과 관련이 있는 제도는 '삼성 투모로우 솔루션'과 'C랩(Creative Lab)'이다.

우선, 2013년부터 시작된 '삼성 투모로우 솔루션'은 그 소속에 상관없이 누구나 참여가 가능한 프로젝트로, 생활 속 크고 작은 어려움에 대한 해결 방안을 공모전을 통해 선발한다. 선발된 솔루션을 실현하는 과정은 삼성전자 임직원의 전문성과 핵심 역량을 활용하여 각 분야의 멘토가 지원하게 되며, 결선에 진출하면 지원금 200만원, 최종 우승팀에게는 2억이라는 상금이 주어진다. 우승팀 중 사회적으로 큰 영향력이 기대되는 솔루션의 경우에는 그 적용과 확산을 위해 금액의 제한 없이 추가 지원하기도 한다. 공모 주제는 교육, 건강·의료, 지역사회, 환경·안전 등 다양한 분야에 걸쳐 가능하다. 삼성전자는 투모로우 솔루션 홈페이지를 통해 공모전에 지원하고자 하는 사람들을 위한 가이드라인을 구체적으로

제공하고 있다. 특히, 문제 해결 과정을 Reframe(문제 정의), Ideate(해결방안 탐구), Realize(테스트 및 개선)로 대표되는 3개의 라운드로 나누어 각 라운드 별 오리엔테이션 영상과 활동지를 제공하고 있는데, 지원자들은 이를 통해 각 라운드의 목표와 주요 활동 도구 등을 확인할 수 있다. 공모 및 시상상은 IDEA 부문과 IMPACT 부문의 2가지로 나누어지는데, IDEA 부문은 신규로 지원한 팀들 중 우수한 솔루션을 제안한 팀에 시상하며, IMPACT 부문은 이전 대회 수상팀 중 해당 년에 가장 큰 사회적 영향력을 발휘한 팀에 시상한다. 삼성 투모로우 솔루션이 지향하는 가치는 '사람 중심, 열린 마음, 협업, 다양한 시도, 혁신'이며, 그 심사 기준은 <그림 2>에서 보이는 것처럼 독창성, 지속성, 사회적 영향력, 공감성, 실현가능성의 5가지를 따른다.

삼성 투모로우 솔루션이 기업 내·외부의 아이디어를 모두 취합하는 형태를 가지고 있다면, 'C랩(Creative Lab)'은 내부 구성원들의 아이디어를 구체화시키는데 집중하였다. C랩은 2011년 창의개발연구소로 처음 출범해 2015년 C랩으로 그 이름을 바꾸었다. C랩의 프로젝트는 사내 아이디어 공모전을 통해 선발되며, 선발된 후에는 1년간 현업 부서에서 벗어나 팀 구성부터 예산 활용, 일정 관리까지 자율적으로 과제를 수행할 수 있다. 직급에 관계없이 아이디어 제안자가 리더가 되고, 함께 일 할 동료도 자율적으로 뽑을 수 있으며, 근무 시간과 장소에 구애 받지 않고 유연하고 수평적인 환경에서 아이디어의 사업화에만 집중할 수 있다.

C랩의 도입은 삼성전자에게 있어서 새로운 프로그램의 탄생 이상의 의미를 갖는다. 기존의 조직이 집중력과 강력한 리더십 및 획일적 문화를 장점으로 삼았다면, C랩의 탄생과 그 이후에는 새로운 업무 방식과 조직문화가 도입되었다. 전자분야와 둘러싼 글로벌 경쟁이 점차 심화되면서 삼성전자는 시장 판도를 바꿀 혁신성이 필요해졌고, 이를 위해 기존 조



(출처: 삼성 투모로우 솔루션 홈페이지)

<그림 2> 삼성 투로모우 솔루션 심사기준



(출처: 삼성 투모로우 솔루션 홈페이지)

<그림 3> 삼성 투로모우 솔루션 프로세스

직에 소규모 스타트업이 가진 장점인 신속한 실행력, 실패 장려, 도전 정신을 더하는 '하이브리드 혁신' 구조를 택하게 된다. 삼성전자는 또한 계층 구조 없이 모두가 동등한 위치에서 업무를 보는 '홀라크라시(Holacracy)' 개념을 가져오고자 했는데, 이는 단순한 조직 구조 내에서 리더가 프로젝트 구성원 모두에게 권력을 분배하는 형태로, C랩은 이를 바탕으로 하여 아이디어를 제시한 팀원이 자신의 팀을 지휘하고 외부 인력에게도 기회를 줄 수 있는 구조로 이루어 졌다. 이러한 혁신적 문화는 새로운 프로젝트를 시작하고자 하는 직원들에게 도전에 대한 두려움을 감소시켜주고 빠르고 꾸준히 업무를 진행하는데 큰 도움을 주었다.

“프로젝트가 성공하려면 열정적 장인 정신과 꾸준한 실행력이 필수인데, 바로 그 점에서 C랩의 탄력적 환경과 실패 장려 분위기가 도움이 됐습니다.”

- 『2014년 C랩에 합류한 최현철, 현 이농들연구소 CEO의 2017년 5월 사내 인터뷰 중, 삼성전자 뉴스룸 기사 참고』

C랩의 업무절차는 '아이디어 발굴 → 콘셉트 개발 → 프로토타입 개발 → 콘셉트 증명 → 출구'의 총 5단계로 이루어져 있다. 첫 단계인 아이디어 발굴에

서는 아이디어를 제안, 일명 데모 데이와 피칭 데이를 통해 개발하고자 하는 콘셉트를 설명하며, 콘셉트 개발 단계에서는 팀 구성과 멘토링이 이루어진다. 이 과정에서는 집단 브레인스토밍을 통해 반복적으로 콘셉트가 업그레이드되고, 프로토타입 개발 단계에서는 프로토타입의 시장 검증과 소비자들의 피드백을 바탕으로 실현 가능성을 테스트한다. 그 후 각 팀은 자신들이 제작한 제품을 글로벌 전시회에 선보이고 그를 통해 상품화가 가능하다고 판단되면 삼성전자 내에 남아 인하우스 이관되거나 혹은 분사 할 수 있다.

2017년 5월 기준 C랩을 통해 진행된 과제는 163개에 달하며, 여기에는 교육(3개), 핀테크(4개), 아동(7개), 교통(4개), 데이터 인텔리전스(11개), 사회공헌(7개), 활성화 기술(9개), 뷰티·웰니스(6개), 사물인터넷(8개), 신개념 디바이스(10개), 상거래(6개), 헬스케어(10개), 보안(2개), VR/AR(20개), 소프트웨어 알고리즘 서비스(9개), 기존 제품 관련 연구(27개) 등의 카테고리가 포함되어 있다. 이러한 163개의 프로젝트 중 127개는 개발이 완료되었고, 36개는 진행 중이며, 총 646명의 임직원이 참여한 것으로 확인되었다. 완료된 127개의 프로젝트 중 45%는 삼성전자 사업부로 이관됐으며, 35%는 프



(출처: 삼성전자 뉴스룸)

〈그림 4〉 C랩의 업무절차

로젝트 종료 후 완전히 종료되었고, 성공 가능성이 높은 20%는 외부 스타트업으로 출범할 수 있도록 분사되었다.

삼성 투모로우 솔루션과 C랩은 매년 삼성전자가 발간하는 '지속가능경영보고서'와 사내 대표 소통 채널인 '삼성전자 뉴스룸'의 주요 주제로 다뤄지고 있으며, 상품의 개발과 보급에 대한 결과도 구체적으로 공개되고 있다. 예를 들어, 2018년도 지속가능 보고서에는 혁신을 통한 사회 기여 부문으로 소방관을 위한 가벼운 웨어러블(Wearable) 형태의 열화상장치인 '이그니스'에 대해 소개했는데, 이그니스는 2016년 삼성 투모로우 솔루션에 참가한 한 소방관의 아이디어를 바탕으로 개발 된 것이다.

3.1.2 한국에자이: 환자들과 함께하는 'HHC Driven Innovation'

한국에자이는 글로벌 제약회사 예자이(주)의 한국법인으로 지난 1997년 국내 진출 이후 치매 치료제, 항암제등을 비롯한 많은 우수전문의약품들을 소개하고 있으며, 1941년 설립된 예자이(주)는 전 세계의 다양한 국가에서 질병치료가 필요한 환자들에게 의

약품접근성을 높이기 위한 사업을 진행하는 등 세계적인 경쟁력을 보유하고 있다.

한국에자이를 비롯한 예자이(주)의 계열사와 해외법인들은 'HHC(Human Health Care)'라는 기업철학을 바탕으로, 환자와 그 가족들을 최우선으로 생각하면서 헬스케어에서 제공하는 배네핏을 극대화한다는 미션과 함께 법률과 윤리적 기준을 준수하는 비즈니스 활동을 통해 사회에 기여하여 더 나은 세상을 만들어 가는 기업이 되고자 하는 목표를 가지고 있다. 특히 2016년에 추진된 'EWAY 2025'라는 중·장기 계획은 HHC정신을 기업의 비즈니스에 반영하여 예자이만의 방법으로 세상을 변화시키고자 하는 것으로 혁신에 대한 기업차원의 강한 의지를 반영하고 있으며, 'HHC Driven Innovation'은 이러한 EWAY 2025 계획의 목표를 달성하기 위한 실천전략이라고 볼 수 있다.

HHC Driven Innovation은 환자를 비롯한 이해관계자들의 헬스케어 니즈로부터 가치를 창출하는 혁신활동을 의미한다. 이에 따라 한국에자이의 직원들은 근무시간의 1%를 고객인 환자와 보내며, 일상 업무 속에서 환자들의 니즈를 지속적으로 발굴하여 새로운 비즈니스로 연결시키고 있다. 예자이(주)의 이윤

창출은 주로 의약품 개발과 판매에 집중되어 있지만, 약이 모든 상황에서 유용한 것은 아니며 오히려 환자들의 생활을 이해함으로써 의약품 개발의 목적과 방법에 대한 새로운 깨달음을 얻을 수 있다는 것이 에자이(주)의 CEO인 하루오 나이트의 경영철학이다.

HHC Driven Innovation은 노나가 이쿠지로 교수의 경영 이론인 'SECI'를 바탕으로 하고 있는데, SECI는 사회적 활동(Socialization)에서 파악된 고객의 잠재된 니즈와 직원의 암묵지를 사내에 공유(Externalization)하고, 제품과 서비스의 대한 새로운 아이디어와 비즈니스의 기회를 모색하는 (Combination & Internalization) 과정을 의미하며, 이러한 과정의 반복을 통해 지식의 창조와 혁신이 이루어진다. 한국에자이는 2016년 이에 대한 투자를 시작하여 각 과정에 대한 혁신 툴킷을 제작, 직원들이 구체적인 관찰과 질문을 통해 SECI의 다음 단계로 넘어갈 수 있도록 디자인 하였으며, SECI 픽토그램 및 혁신 로고를 제작하여 직원들에게 HHC와 SECI가 친근하게 받아들여질 수 있도록 하였다. 또한, 언제든지 공감 활동을 통해 얻은 암묵지를 공유하고 혁신활동을 진행할 수 있도록 사내 혁신라운지를 조성하였고, 혁신 커미티를 운영하여 사내 혁신비즈니스 추진에 대한 의사결정을 돕는 등의 자

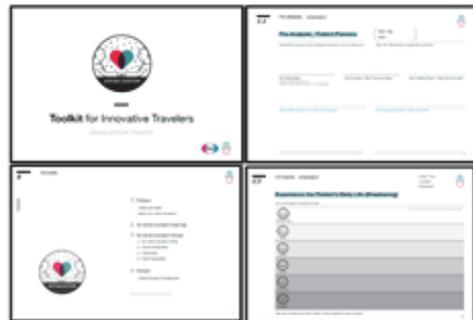
문 활동 등을 통해 아이디어를 사업화 하는데 많은 노력을 기울이고 있다.

SECI의 사회화 과정에 해당하는 HHC활동은 기업의 행사뿐만 아니라 개인이나 팀 단위로 이루어지는 모든 환자공감활동을 포함하며, 환자에 대한 관찰이나 공감, 의사 등 이해관계자들에 대한 관찰과 공감, 병원 환경 및 도구에 대한 관찰과 공감 등 여러 가지 형태로 진행될 수 있다. 조직원들은 HHC 활동 이전에 'EWAY 워크숍'을 통해 방법론을 배우게 되는데, 이 방법론에는 관찰과 공감 활동의 세부 사항뿐만 아니라 그 이후에 이루어지는 인사이트 발견과 가치맵 작성 및 비즈니스를 모델링 하는 일련의 과정들이 포함되어 있다. 직원들은 이러한 활동 전·후에 계획서와 보고서를 제출해야 하며, 각각은 개인의 KPI 평가 시 5%가 적용 및 반영된다. HHC 활동 이후 문제 해결에 대한 아이디어를 가지고 있는 개인은 1년에 두 번 치러지는 사내 아이디어 공모전에 솔루션을 제출할 수 있는데, 이러한 아이디어의 심사 기준에는 <그림 7>과 같이 사회적 가치 창출이나 사내기업가정신 등과 같은 부분이 포함되어 있으며 혁신 커미티의 심사가 승인되면 사업 타당성 검증 이후 신규비즈니스를 추진할 수 있다. 사업 타당성을 검증하는 동안에는 프로젝트 팀으로 활



(출처: 한국에자이 내부자료)

<그림 5> HHC Driven Innovation 로드맵



(출처: 한국에자이 홈페이지)

<그림 6> SECI 혁신 툴킷

동이 가능한데, 이 기간에는 프로젝트팀으로 인사 발령하여 약 1-2년간은 해당 프로젝트에만 전념할 수 있으며, 사업화에 성공하지 못하더라도 과정을 평가하여 승진가산점이 주어지고 사업화에 성공하게 되면 일정수준의 지분을 보유할 있는 권리도 주어진다. 신규 비즈니스를 추진할 시에는 삼성전자의 경우와 마찬가지로 분사도 가능하다. 사내 공모전 진출 전에는 팀의 희망 여부에 따라 '혁신아카데미'라고 하는 프로그램에 참여할 수도 있으며, 이 아카데미에서는 7주 동안 비즈니스 컨셉, 생산, 시장 분석, 마케팅 전략, 재무 등 사업 진행에 필요한 기본 지식들에 대해 배울 수 있다.

“그 동안의 노력을 통해서 이제는 직원들이 HHC활동이 단순한 봉사활동은 아니라는 점을 명확히 이해하고 있고, 우리가 그 안에서 발견한 가치들을 비즈니스를 통해서 지속가능하게 만들어 낼 수 있다는 생각은 이제 어느 정도 정착이 된 것 같아요. 그리고 이런 활동에 대해 자부심을 갖거나 직접 관심을 표하는 직원들이 늘어나고 있는 것도 사실이죠.”

- 『한국에자이 인사팀 서정주 부장의 2018년 9월 저자와의 인터뷰 중』

이러한 한국에자이의 혁신에 대한 투자와 노력은 조직과 개인 모두에게 영향을 미쳤는데, 조직의 측면에서 살펴보면 역량 체계의 변화를 들 수 있다. 기

부문	가중치	평가요소	검토사항
Idea	30%	Newly / Differentiation	아이디어 자체의 참신성/ 혁신성 및 한국 제품/기술과의 차별성
		Open Innovation Feasibility	외부의 기술, 아이디어의 기업의 자원을 활용하여 가능한 잠재적 평가를 도출할 수 있는 아이디어 인지
Social Impact	30%	Unmet Needs	환자, 이해관계자 또는 사회적 unmet needs 충족 여부
		Social Value	결과물로 인해 환자, 이해관계자 등의 삶의 질과 사회에 대한 가치로 되지는 일함
		ESG/ SDGs	지속가능 개발목표 실천과 health gap을 줄이는데 얼마나 이바지 하였는지
Corporate Impact	30%	Marketability	결과물의 시장성
		Corporate Profit	제품으로 인해 기대되는 직접적 수익 및 회사의 관련 제품/아이디어에 대한 영향도
Intrapreneurship	30%	Passion / Capability / Readiness / sincerity	고객의 니즈를 충족시켜서 더 큰 가치를 창출하고자 하는 구성원의 역량과 열망의 정도, 준비 정도와 성실성

(출처: 한국에자이 내부자료)

〈그림 7〉 한국에자이 사내 아이디어 공모전 심사기준

존에 강조했던 기본 역량이 고객중심, 도덕성, 전문성, 파트너십이었다면 현재는 그 중 파트너십이 혁신으로 대체 되었으며, 그 세부적 키워드는 사내기업가정신, 인간중심 공감, 오픈 이노베이션의 세 가지를 따르고 있다. 또한, 혁신의 목표에 대해서도 차별화된 아이디어 창출을 통해 이전 보다 높은 수준의 사회적·경제적 가치를 도출한다는 점을 명확히 하여 사회적 사내기업가정신을 통해 공유가치를 창출하고자 하는 강한 의지를 보여주었다. 또한 조직원들의 인식 변화도 눈에 띄는 부분인데, 기존에는 기업의 CSR활동이나 개인의 봉사 활동이 단순 사회공헌에 그 목표를 두고 있다고 생각했다면, 이제는 그를 통해 새로운 가치를 창출하고 이를 비즈니스와 접목시켜 지속가능하게 할 수 있다는 인식이 자리 잡고 있다. 또한 HHC활동에 대한 자부심이나 관심을 보이는 직원들도 늘고 있는데, 이는 사내 공모전의 결과로 이어져 2018년 7월에 진행된 최근 사내 공모전에서는 모두 15개 팀, 180여명의 직원이 참가하여 전 직원 수 대비 30~40%의 참가율이라는 높은 수치를 기록하기도 했다.

3.2 삼성전자의 '햇빛 영화관'

“어느 날 사내에서 아이디어를 공유하는 자리에 갔다가, 아프리카의 한 소년이 태양광으로 전기가 없을 때



(출처: 한국에자이 내부자료)

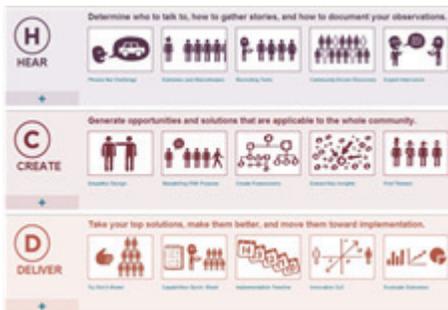
〈그림 8〉 한국에자이 혁신 활동 프로세스 도식도

볼 수 있는 프로젝터를 만들고 싶다고 했다는 얘기를 들었어요. 내가 뭔가 할 수 있는 게 없을까? 생각을 해보니, 모두 저희 회사에서 연구를 하고 있는 기술들이거든요. 내가 이것 할 수 있는 사람들을 모아서 다 같이 하면 충분히 만들 수 있겠다는 생각에 사내 전문가들을 모으기 시작했어요.”

- 『삼성전자 메모리사업부 기여운 선임의 사내 인터뷰 중, 햇빛랩 홈페이지 동영상 참고』

3.2.1 '햇빛 영화관'의 개발 과정

삼성전자의 햇빛 영화관은 '인간중심 디자인(Human-Centered Design, 이하 HCD)'이라는 방법론에 따라 개발되었다. HCD는 세계적인 디자인 기반 컨설팅회사인 IDEO의 방법론으로 1단계 니즈파악(Hearing), 2단계 제작(Creating), 3단계 보급(Delivery)으로 구성되어 있다. 1단계 니즈파악에서는 미팅과 대화 등을 통해 사람으로부터 생생한 현장의 이야기를 수집하고 디자인에 도움이 되는 영감을 얻는다. 다음 2단계에서는 니즈파악 단계에서 수집된 정보를 구체화 하며, 마지막 3단계에서는 수익·비용 모델링 및 역량 평가와 실행계획 수립 등을 통해 솔루션을 평가하고 피드백을 사용하여 새로운 솔루션을 도출한다. 이러한 HCD 방법론에 따라 진행된 햇빛 영화관의 개발 과정은 다음과 같다.

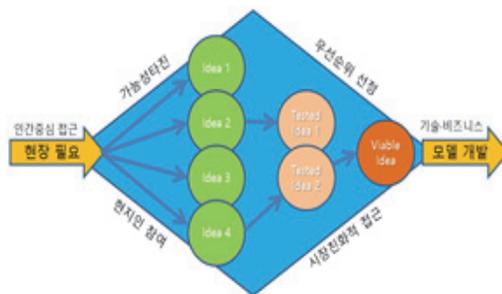


(출처: 햇빛랩 홈페이지)

〈그림 9〉 HCD 툴킷

1) 니즈파악(Hearing)

2012년 6월, 삼성전자와 사회적 기업 MYSC는 말라위 구물리라를 방문했다. 말라위의 구물리라라는 유엔새천년개발목표의 달성이 가능함을 시범적으로 보여주기 위해 선택된 '새천년마을(Millennium Village)' 중 하나로, 한국에서는 열매나눔재단이 해당 지역의 전략파트너가 되어서 현지인 조직과 주민들을 돕고 있었다. 삼성전자와 MYSC는 이 곳에서 2주간 주민들의 니즈를 파악하기 위해 여러 가지 활동을 시작했다. 현장의 이해관계자들과 공통의 목표를 확인 한 후 협조체계를 구축했고, 농협, 에너지, 물, 비즈니스의 4가지 분야에 대한 현지인들의 브레인스토밍과 함께 시장 조사를 통한 비즈니스 환경을 분석했다. 이러한 활동의 일환으로 현지인들이 직접 비즈니스 아이디어를 발표하도록 하는 '사회적 기업 아이디어 대회(Social Enterprise Game)'가 개최되었는데, 이 대회에는 총 21명이 참여하여 다양한 비즈니스 모델을 발표하였다. 그 결과 엔터테인먼트에 대한 니즈가 반영된 18세 소년 '도고장이 마틴'의 '태양광충전 영화관'이 최종 우승하였다. 태양광충전 영화관이란 낮에 태양광충전세트를 이용하여 충전한 전력을 통해 브라운관으로 영화를 상영해주는 서비스로, 마틴은 게임에서 우승한 상금으로 중고 DVD 플레이어와 중국판 영화 DVD를 구입하여 시범사업



(출처: MYSC, 김정태)

〈그림 10〉 햇빛 영화관 진행 프로세스

을 실시했다. 하지만 TV 브라운관에 태양광충전 세트를 연결한 초기의 모델은 태양광충전세트의 효율성이 낮아 전력 수급이 어렵다는 문제 및 같은 곳에 서만 영화를 상영하다 보니 한정된 수요를 가지고 있다는 등의 한계를 지니고 있었다. 마틴은 현지 NGO를 통해 이러한 문제점들을 보고하였고 시범 사업은 그대로 종료되었다.

2) 제작(Creating)

2013년 1월, 삼성전자의 소프트웨어 기획자였던 기여운 선임은 사내 강연에서 이러한 마틴의 소식을 접한 뒤 사내·외 전문가들을 모아 기존의 단점을 보완한 새로운 태양광 충전영화관을 만들기로 한다. 새로운 태양광충전 영화관은 제품만이 아닌 제품과 사용자 경험에 대한 모든 부분을 점검하여 진행되었다. 개발의 목표는 사용자들의 경제적 상황이 반영된 누구나 쉽게 구할 수 있는 재료로 쉽게 만들 수 있는 태양광 충전 프로젝트로, 마틴이 보내온 전력 소비량과 이동성의 문제를 휴대용 빔프로젝터와 대용량·다기능태양광발전 세트 등을 통해 해결하고자 했다. 이 과정에서 삼성전자 내 C랩의 지원을 받아 '햇빛랩(Hatbit Lab)'이라는 새로운 팀이 구성되었다. 햇빛랩은 MYSC와 삼성전자 내부의 다양한 분야의 전문가들로 이루어졌다. 누구나 쉽게 만들 수 있어야 하기 때문에 내부구조와 렌즈를 최대한 간단하게 만드는데 주력했고, 단가를 낮춰야 했기 때문에 LCD 패널은 폐휴대폰을 재가공해서 사용하고 광원 부분은 손전등이나 전구를 활용하였으며, 렌즈는 돋보기 등을 사용하였다. 이렇게 구상된 1세대 프로토타입은 신발 상자에 구멍을 내고 앞에는 돋보기를 뒤에는 휴대폰을 붙여 만든 신발 상자 프로젝트였고, 2세대로는 신발 상자 대신 이삿짐 상자를 적용시킨 이삿짐 상자 프로젝트가 개발되었다. 다음으로 3세대 작품인 나무상자 프로젝터를 개발했고, 마지막으로 햇빛랩이 구성 된지 6개월 만에 4세대 햇

빛 영화관 프로젝트 '샤이니(Shiny)'가 완성되었다.

3) 보급(Delivery)

2013년 8월, 햇빛 영화관 팀은 삼성전자자원봉사단의 지원으로 아프리카 에티오피아로 떠났고 그곳의 아들랄라라는 마을 주민들에게 현장테스트를 실시했다. 성공적인 테스트 이후 햇빛랩은 90달러로 만들 수 있는 프로젝트 기술을 현지인들에게 전해주었다. 특히 작동법뿐만 아니라 제작 방식도 함께 전달해 실제 햇빛 영화관의 운영을 통해 현지인들이 자립할 수 있는 사업 모델을 만드는 데도 주력했다.

3.2.2 '햇빛 영화관'의 현재

햇빛 영화관 프로젝트인 샤이니는 그 첫 버전인 샤이니 1.0 개발 이후, 샤이니 파이라는 새로운 모델을 출시했다. 샤이니 파이는 샤이니와 라즈베리 파이의 합성어로, 샤이니에 라즈베리 파이라는 싱글보드 컴퓨터를 결합시킨 모델이다. 라즈베리 파이는 영국의 라즈베리 파이 재단이 컴퓨터 프로그래밍 교육 증진을 위해서 제작한 컴퓨터로 신용카드 크기로 아주 작으며 싼 가격의 싱글보드만으로 이루어져 있다. 에티오피아에서 테스트 되었던 샤이니는 구형 휴대폰과 휴대용 멀티미디어재생기인 PMP를 분해하여 만들어졌고, 그 핵심 부품이 PMP에 의존하다 보니 가격, 성능, 제작 과정 등 많은 것이 PMP에 의해 결정되고 그만큼 만들기 어려웠다는 단점이 있었다. 그래서 전 세계 어디서나 구할 수 있는 부품으로 더 개방적이며, 더 좋은 성능을 낼 수 있는 샤이니를 만들기 위해 '라즈베리 파이'를 도입하였다. 라즈베리 파이를 도입한 '샤이니 파이'는 PMP를 분해할 필요가 없어 더 만들기 쉬워졌으며, 싱글보드를 통해 영상을 보여주는 것 이외에도 활용할 수 있는 가능성을 갖게 되었다. 햇빛랩은 현재 홈페이지를 통해 샤이니 1.0과 샤이니 파이를 만들 수 있는 조

립 메뉴얼과 부품리스트를 누구나 다운로드하여 사용할 수 있도록 공개하고 있으며, ‘샤이니 이지’라는 새로운 버전 또한 개발 중에 있다.

이 외에도 삼성전자는 영화 상영을 목적으로 개발된 햇빛영화관을 교육용으로 활용하여 ‘샤이니 포 에듀(Shiny for Edu)’를 제작했다. 샤이니 포 에듀는 OHP 기기의 원리를 적용하여 이미지나 텍스트를 투영시켜 비출 수 있게 만들어진 프로젝트로 학교의 칠판 수업을 대신하려는 목적을 가지고 제작되었다. 햇빛랩과 삼성전자자원봉사단은 2014년 7월, 아프리카 말라부에 위치한 치덴지루고등학교에 샤이니 포 에듀를 전달하였고, 교사들이 수업 전에 미리 수업 내용이나 관련 그림을 준비할 수 있어 교과서 보급률이 학생 10명 당 1권정도 밖에 되지 않았던 오지에 현대식 수업이 가능하게 되었다.

3.3 한국에자이의 ‘Play Aid Kit’

“저는 제약회사 직원입니다. 병원에서 어느 날 어린이가 환자복을 입고 수액 주머니를 걸고 다니는 모습을 보며, 환자라서 아이처럼 못 노는 모습이 무척 안타까웠습니다. 그러다 문득 ‘병원에서 아이가 놀 수 있는 방법

을 찾아볼 수 있을까?’라는 생각을 하게 되었죠. …… (중략) …… 유명 캐릭터나 화려한 기능은 없지만 놀이가 부족한 곳에서 놀이 영양제가 되길 바라는 마음으로 병원에 입원한 아이들의 목소리를 듣고, 그 아이들의 소망이 반영된 놀이 키트를 만들어보기로 했습니다.”

- 『‘Play Aid Kit’ 와디즈 펀딩의 설명 내용 중』

3.3.1 ‘Play Aid Kit’의 개발 과정

1) Socialization & Externalization

한국에자이의 한 직원은 HHC활동을 하던 중, 어린 아이가 환자복을 입고 수액주머니를 달고 다니는 모습을 보며 병원에서 아이들이 놀 수 있는 방법을 찾아보고 싶다는 생각을 하게 되었다. 이에 사회적 기업 MYSC의 직원들을 비롯하여 어린이 놀이 디자인 전문가인 PLAY31과 함께(이하 Play Aid Kit팀) 입원 중인 어린이들도 안전하고 재미있게 즐길 수 있는 놀이 키트에 대한 개발을 시작했다. 우선 입원 중인 아이들이 원하는 놀이가 무엇인지 알아보기 위해 병원의 아동 병동을 방문하였고, 대화나 그림을 통한 문답을 통해 숨겨진 니즈를 상세히 도출하였다. 아이들의 병원에 대한 나쁜 기억을 살펴본 결과

우리 아이 창의력을 깨우는 놀이 어디 없을까?

PLAY AID KIT
체험 워크숍에 여러분을 초대합니다!



연 계: 3월 28일 (화) 오후 4시~5시 30분
 어디서: 모두다 개린공간 서울송림 (서울송림역 3번출구 언더스탠드 예비부)
 대 상: 6~7세 아동 및 보호자 6팀
 참가비: 아이 15,000원 (놀이키트+워크숍+간식 제공)
 동반 보호자 3,000원(음료비 포함)
 신청링크 : <https://goo.gl/vGJjqw>

(출처: Play Aid Kit 페이스북)

<그림 11> Play Aid Kit 체험 워크숍 포스터



(출처: 한국에자이 내부자료)

<그림 12> Play Aid Kit 진행 프로세스

아픈 검사를 할 때 의사선생님이 시간을 속이거나 하는 등의 행동이 스트레스가 되고 있었고, 아픈 곳이나 기분 등을 제대로 말하는데도 어려움을 겪고 있었다. 또한 병원이 아이들에게는 낯설고 불편한 공간이며 어려운 용어들을 접할 때 생기는 심리적인 불안감도 상당한 것을 알 수 있었다. 특히 병원에서는 공간이나 소음, 정서적인 변화에 대한 제한이 있기 때문에 아이들은 병원에 오는 순간 놀이로부터 멀어지게 되고, 대부분의 어린이 환자들이 침대에 누워 핸드폰 등의 스마트 디바이스를 사용하거나 TV를 보며 하루를 보내고 있었다. 또한, 아이들에게 하고 싶은 놀이를 물어본 결과 흔히 생각하는 유명 캐릭터나 장난감은 등장하지 않았고, 오히려 엄마와 함께 소통하며 스스로 만들어 갈 수 있는 놀이를 원하는 것으로 나타났다.

2) Combination

Play Aid Kit팀은 앞의 조사결과를 바탕으로 아이들의 심리상태 전달 및 치료에 관한 의사 선생님이나 엄마와의 소통을 놀이에 반영하여 키트를 제작하였다. 놀이의 원리는 '구급상자'와 '핸드타올 디스펜서'에서 영감을 얻었는데, 아이들이 놀이를 하고 싶을 때나 마음을 표현하고 싶을 때 상자에서 놀이용지를 뽑아서 쓸 수 있도록 개발되었다. 이러한 Play Aid Kit는 놀이구급상자세트, 놀이 활동지 100장, 활동판이나 필통 등의 기타 구성품으로 이루어 졌다. 놀이활동지의 경우 어린이들이 추천한 기발하고 재미있는 놀이를 바탕으로 개발되었으며, 미션놀이, 병원놀이, 이어서 그리기, 내가 만드는 놀이(자유활동지)의 4가지 컨셉이 포함되었다. 미션놀이는 용돈주기, 노래불러주기, 엄마한테 잔소리 하기, 재미있는 이야기 해주기 등의 내용이 포함되어 있으며, 병원놀이는 종이에 그려져 있는 어린이 그림에 직접 아픈 곳을 표시하거나 내 기분과 몸의 상태를 체크하고, 아이들이 이해할 수 있는 언어로 자

신의 병과 현재 치료받고 있는 과정에 대한 안내를 해주기 위해 아이들이 병원에서 치료받는 과정을 재미있는 퀴즈와 놀이로 바꾼 처방전 등이 포함되었다. 이어서 그리기는 재미있는 그림의 일부를 보고 엄마와 함께, 혹은 혼자서 상상력을 발휘하여 그림 이야기를 만들 수 있도록 제작되었고, 내가 만드는 놀이는 병원에서 부모님과 함께 하고 싶은 놀이를 스스로 적고 직접 해 볼 수 있도록 하였다.

Play Aid Kit팀은 다음 과정으로 2017년 3월 14일 세브란스 어린이 병원에서 외래환자와 입원환아들을 대상으로 놀이부스를 오픈하고 프로토타입으로 제작된 놀이키트를 보급하는 워크숍을 진행했다. 병원 일정을 기준으로 오전에는 놀이구급상자의 활동지를 뽑아보고 랜덤으로 나오는 미션대로 활동하는 시간을 갖았는데 장기입원 환자일수록 집중하는 모습을 보였다. 오후에는 장기 입원한 환자와 보호자를 대상으로 그룹 활동을 오픈하고 직접 구급상자를 조립한 뒤 각자의 스타일로 꾸밀 수 있도록 하였으며, 그 결과 기존 개발자들의 생각과는 다르게 그 사용을 새롭게 확장한 것을 알 수 있었다. 이 외에도 어린이집을 대상으로 하여 입원 경험이 있는 아이들에게 Play Aid Kit를 보급하였고 그들의 피드백과 부모님들의 인터뷰 내용을 취합하는 등의 활동을 진행하였다.

3) Internalization

Play Aid Kit팀은 와이즈 펀딩 사이트를 통해 2017년 3월 2일부터 3월 27일까지 25일 간 리워드형 크라우드 펀딩을 진행하였다. 리워드형 크라우드 펀딩은 참여한 투자자에게 혜택이나 상품 등을 리워드(보상)의 개념으로 제공하는 것으로, 해당 펀딩의 목표치가 100% 달성이 되어야 수익과 서비스가 제공된다. 그 결과, 총 1,225,600원의 펀딩, 122% 달성, 70명의 서포터를 모집하는 결과를 이루어냈다. 2017년 3월 28일에는 '모두다 게임 공간

서울숲 지점'에서 6-7세 아동 및 보호자 6팀으로 이루어진 Play Aid Kit체험 워크숍을 진행하였고 그 결과는 크라우드 펀딩 리워드에 다시 반영되었다.

3.3.2 'Play Aid Kit'의 현재

Play Aid Kit팀은 크라우드 펀딩 이후에도 계속된 피드백 반응을 통해 새로운 놀이키트 개발을 시도했다. 2017년 5월에는 한국백혈병소아암협회 건강돌봄 교사들과 만나 놀이키트의 취지를 소개하고, 투병 중인 어린이 환자들의 놀이상황에 대한 이야기를 들어보는 간담회 자리를 가졌고, 2017년 9월부터는 사회 취약계층을 위한 프로젝트인 '나우 프로젝트'와 함께 세 차례의 Play Aid Kit체험 워크숍을 진행했다. 그 중 12월에 있었던 마지막 워크숍에서는 그 동안의 사용자들의 의견을 반영하여 새로운 놀이키트를 제작하였는데, 아이들은 Play Aid Kit의 뽑기 놀이에 가장 큰 흥미를 보였으며 뽑기를 통한 아이들 획득을 통해 무언가를 만들고 싶은 욕구를 가지고 있는 것으로 나타났다. 새로운 놀이키트는 바둑판 모양의 상자도 이루어졌고 그 중 숫자가 있는 네모 칸을 찾아서 구멍을 뚫어보면 작은 선물들이 들어 있는 형태로 이루어졌다. 이러한 선물들은 만들기 테마에 따라 변경이 가능했고 이를 바탕으로 'Play Aid Kit2'(놀이구호활동키트)가 탄생하였다.

Play Aid Kit2는 Play Aid Kit와는 달리 구호활동이라는 테마를 가지고 있는데, 아이들이 직접 구호 활동가가 되어 그들의 시선으로 여러 가지 지역사회 문제에 공감하고 그것을 해결해 보는 방식으로 사용할 수 있다. 특히, 2000년 UN이 제안한 SDGs(지속가능발전목표)에 바탕을 두어 'SDGs 마을 만들기 창작키트'가 주가 되어 있으며, 활동키트는 뽑기판, 종이타공판, 스티커 등으로 이루어 졌다. 미션에 따라 빈곤, 재해, 식량 등의 어려움을 겪고

있는 마을을 선택할 수 있으며, 행운의 뽑기로 구호 물품을 뽑아 아이들의 판단대로 직접 타공판에 마을을 꾸밀 수 있게 만들어 졌다.

Play Aid Kit팀은 2018년 2월 24일 동대문 DDP내 디키디키에서 7-8세 아동을 대상으로 참가비가 무료인 Play Aid Kit2 워크숍을 진행하였으며, 같은 달 27일에는 DDP 놀이 메이커스 포럼, 28일에는 Play Aid Kit 때도 피드백을 반영했던 세브란스 어린이 병원을 찾는 등 새로운 놀이키트를 더욱 발전시키기 위해 노력하고 있다.

3.4 '햇빛 영화관'과 'Play Aid Kit'의 공유가치창출

지금까지 살펴본 것과 같이 햇빛 영화관과 Play Aid Kit는 삼성전자와 한국에자이의 내부의 아이디어를 바탕으로 시작되었으며, 체계적인 방법론과 사용자들의 검증 단계를 거쳐 구체화되었다. 그 결과는 사회적 가치와 경제적 가치의 측면 모두를 살펴볼 필요가 있는데, 이는 밝혔던 것처럼 사회적 사내 기업가정신이 공유가치창출의 수단이나 과정으로의 의미를 갖고 있기 때문이다.

우선, 햇빛 영화관 샹이니의 경우 말라위를 포함한 에티오피아, 네팔, 캄보디아 등에 보급되었는데 이는 현지에서 부족한 엔터테인먼트를 제공하였고 샹이니 포 에듀는 교육용 기기를 보급하여 현대식 교육을 가능하게 했다. 이 프로젝트들이 더욱 의미 있는 이유는 아프리카 주민들의 아이디어에서부터 시작되었기 때문인데, 햇빛랩은 현지 주민들과의 소통을 통해 그들이 정말 필요로 하는 것이 우리가 흔히 생각할 수 있는 식수나 위생, 주거 등의 문제가 아닌 '재미'에 있다는 것을 알게 되었고, 학교 선생님들과의 현지 미팅을 통해 그들의 열악한 교육 환경에 대해서도 알게 되었다. 이는 현지인들이 가지고 있는 문제와 그에 대한 니즈를 파악하고 해결하였다는 점에서 의의가 있다. 또한, 햇빛랩은 아프리카의

경제적 상황을 고려하여 저렴한 영화관을 개발하였는데(약 90달러), 이를 보급하는데 그치는 것이 아니라 그들에게 적합한 지속가능한 수익 모델을 제시하여 현지의 이익과 새로운 일자리를 창출하는데 기여하였다. 햇빛랩이 제시한 영화관 관람료는 현지 물가 기준으로 도넛 2개 정도의 가격으로, 기기 투자비용이 약 60만원 정도이지만 예상 수입 또한 54만원 이상으로 나타나 말라위 최상위층 수입과 같은 것으로 나타났다. 더욱이 말라위에는 영화관이 단 2개 밖에 없었기 때문에 이러한 수입이 지속적으로 유지될 수 있을 것으로 예상되었다.

아프리카에서의 사회문제 해결은 다시 경제적 가치로 이어졌다. 햇빛영화관을 비롯한 아프리카에서의 사회공헌활동으로 인한 기업 이미지 재고로 삼성전자는 2016년 '아프리카에서 가장 존경받는 브랜드 1위'에 랭크되었고, 햇빛 영화관 샤이니 파이는 2014년 '서울 디지털 포럼'에서 혁신적 지혜를 구체화한 우수사례로 선정되기도 했다. 서울 디지털 포럼은 디지털 시대의 흐름을 읽고 혁신적 영감을 공유하며 미래의 비전을 제시하는 비영리 국제 컨퍼런스로 엘 고어, 스티브 발머, 빌 게이츠 등 전 세계 정상급 연사들이 참여하는 등 해당 분야의 전문가들에게 큰 관심을 받은 행사였다. 샤이니 파이는 앨런

마이크로소프트 라즈베리파이 재단 공동설립자 강연을 통해 소개되었으며 마이크로소프트는 샤이니 파이를 단순 교육을 넘어서 사회 문제를 해결하고 문화까지 전달할 수 있는 라즈베리파이의 완벽한 활용 사례로 언급하였다.

Play Aid Kit의 경우 병원에 입원 중이거나 아픈 아이들의 놀이 및 의사소통 문제를 해결하고 지역사회문제에 대한 인식을 확산시켰으며, 새로운 놀이키트 개발로 인한 시장 창출과 이미지 창출 및 홍보효과로 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 창출하는데 성공하였다.

Play Aid Kit는 아이들의 니즈를 반영하여 기존의 놀이와는 다르게 재미와 교육, 의사소통을 함께 전달할 수 있도록 제작되었다. 특히, 놀이 활동지 100장은 거의 대부분이 아이들의 희망사항으로 채워졌고, 아픈 아이들이 몸 상태를 스스로 표현할 수 있도록 놀이약 처방전이 포함되었다. Play Aid Kit2의 경우에는 UN의 지속가능발전목표를 이해하고 공감할 수 있도록 하여 아이들이 지역사회문제를 자연스럽게 접할 수 있는 기회를 만들고자 했다. Play Aid Kit는 건전하고 교육효과를 포함한 새로운 놀이 키트 개발로 새로운 시장을 창출했고 이러한 경제적 가치에 대한 가능성은 와이즈 클라우드 펀딩의

〈표 1〉 '햇빛 영화관'과 'Play Aid Kit'의 공유가치창출

구분	사회적 가치	경제적 가치
삼성전자의 '햇빛 영화관'	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 지역(에티오피아, 네팔, 캄보디아, 말라위 등)의 엔터테인먼트 및 교육용 기기 보급에 기여 • 지역민들에게 적합한 지속가능한 수익 모델을 제시하여 빈곤 문제 해결 	<ul style="list-style-type: none"> • 저가형 프로젝터 시장 창출 • 사회공헌활동으로 인한 기업 이미지 재고 및 홍보 효과 (2014년 '서울 디지털 포럼' 우수사례 선정, 2016년 '아프리카에서 가장 존경받는 전자 브랜드' 1위)
한국에자이의 'Play Aid Kit'	<ul style="list-style-type: none"> • 병원에 입원 중이거나 아픈 아이들의 놀이 및 의사소통 문제 해결 • 아이들의 지역사회문제에 대한 인식 확산 	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 놀이 도구 개발로 인한 시장 창출 • 사회공헌활동으로 인한 기업 이미지 재고 및 홍보 효과 (2017년 '서울시 사회공헌 대상', '대한민국 사회공헌 대상')

성공으로 이어졌으며, 이후 여러 차례의 워크숍 또한 성공적으로 이루어졌다. 한국에자이는 SECI라는 혁신방법론과 그 바탕이 된 기업 철학 및 성과로 2017년 '서울시 사회공헌 대상'과 '대한민국 사회공헌 대상' 등을 수상하였다.

IV. 결론 및 제언

본 연구에서는 삼성전자의 '햇빛 영화관'과 한국에자이의 'Play Aid Kit' 사례를 바탕으로 공유가치창출을 위한 방안으로의 사회적 사내기업가정신에 대해 알아보았다. 분석의 대상으로 삼성전자와 한국에자이를 선택한 이유는 각각 국내 대기업과 중견기업의 성공사례를 대표하면서도 서로 다른 어려움과 한계를 가지고 있었기 때문이다. 삼성전자의 경우 대표적인 국내 대기업으로 공유가치를 창출할 수 있는 자본이나 인력, 관련 네트워크 등이 충분하고 그만큼 여러 방면의 활동을 전개할 수 있다는 장점이 있지만, 외부의 압력이나 기대가 크고 활동의 의도나 진정성에 대한 비판도 크다는 단점이 존재한다. 반면 한국에자이의 경우 중견기업에 속하기 때문에 지역사회에서 요구하는 사회적 책임 영역의 중심에 있지만 아직, 자본금이 충분하지 않고 외부의 주목이나 지원을 받기 힘들다는 단점을 가지고 있다. 이러한 두 사례의 차이는 공유가치창출에 대해 고민하고 있는 기업들에게 보완적 시사점을 줄 수 있을 것으로 생각된다.

우선 삼성전자는 외부의 기대와 압력을 오히려 자원으로 활용하여 내부의 역량으로 바꾸어 냈다고 볼 수 있다. 예를 들어, 삼성이 주최하는 사내·외 공모전에 대한 관심은 많은 사람들의 참여로 이어져 다양한 아이디어를 모집할 수 있는 기반이 되었으며, 이를 통해 여러 가지 의미 있는 제품이 개발되었다.

이러한 공모전은 실제 생활 속 니즈를 반영하고 있기 때문에 이해관계자들의 공감을 얻어내기 쉽고 그의도나 결과에 대한 비판 또한 적을 것으로 생각된다. 반면에 한국에자이는 자본금이나 지원이 적다는 단점을 일상 속에서 지역사회와의 접점을 늘리고 자신들이 가장 잘 아는 분야에 집중하는 방법으로 극복해 냈다. 이와 관련하여 Grayson et al.(2011)은 많은 사회적 사내기업가들이 꾸준히 환경을 접해 온 경험을 바탕으로 인간과 환경의 상호의존성에 대해 잘 이해하고 있다고 언급하였다. 즉, 사회적·환경적 가치에 대한 통찰력을 기르기 위해서는 관련 분야를 꾸준히 접하고 경험하는 것이 중요하다. 같은 맥락에서 한국에자이의 조직원들이 근무시간의 1%를 고객들과 보낸다는 것은 그들이 관련된 사회적 이슈나 가치를 자주 접할 수 있도록 도와줄 수 있고, 평소 지역사회와의 긍정적인 관계형성과 공유가치창출 과정에서의 협력에도 큰 도움이 되었을 것이다. 또한, 한국에자이는 삼성전자처럼 다양한 분야를 지원할 수는 없지만 자신들이 가장 잘 아는 분야인 의료계 관련 이슈에 역량을 집중하고 있다는 점도 주목해야 할 부분이다.

삼성전자와 한국에자이는 이렇게 서로 다른 기업 환경과 특징을 가지고 있음에도 불구하고, 사회적 사내기업가정신을 통해 공유가치를 창출해 낸 과정 속 공통점도 가지고 있다. 본 연구를 통해 제시할 수 있는 사례의 공통점 및 성공 요인을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 사내기업가정신을 격려하고 지원할 수 있는 기업차원에서의 제도과 환경이 구축되어 있다. 앞서 언급한 것과 같이 삼성전자의 경우 '삼성투모로우 솔루션'과 'C랩(Creative Lab)'이라는 제도가 시행되고 있다. 실제로 샐리니가 만들어지는 과정에서 햇빛랩은 C랩에 소속되어 회의를 하거나 상품을 개발에 필요한 장소를 제공받을 수 있었고, 그 규정에 따라 독립적인 팀으로서 인정받는 것이 가능

했다. 한국에자이의 경우 경영의 근간이 되는 기업 철학이 사회적 사내기업가정신과 밀접한 관련이 있었다. 한국에자이는 노나가 이쿠지로 교수의 경영 이론인 'SECI(Socialization, Externalization, Combination, Internalization)'를 바탕으로 한 'HHC Driven Innovation'이라는 기업 철학을 가지고 혁신 행동을 펼쳐가고 있으며, HHC활동을 통해 조직원들에게 고객의 입장에서 그들의 니즈를 파악할 수 있는 시간을 제공하고 있다. 또한, 공감 활동을 통해 얻은 내용을 공유하고 관련 활동을 진행할 수 있도록 사내에 혁신 라운지를 조성하였고 혁신 커미티를 구성하여 아이디어를 가지고 있는 개인이 언제든지 자문을 구할 수 있도록 하였다. Play Aid Kit에 대한 아이디어도 역시 HHC활동을 통해 시작되었다.

둘째, 지역사회와의 접점을 통한 고객 맞춤 전략을 사용하였다. 햇빛 영화관이 다른 기업의 활동들과 차별화 되는 특징 중 하나는 철저한 고객 맞춤 전략을 사용했다는 점이다. 예를 들어 사이니가 처음 소개된 아프리카의 경우, 삼성을 비롯한 다른 여러 기업들의 의식주와 관련된 다양한 사회공헌활동이 이미 진행되었거나 되고 있는 상황이었다. 또한, 삼성전자와 MYSC팀이 말라위 구물리라에 처음 도착했을 때만 해도, 그들이 가장 원하는 것이 영화관과 같은 엔터테인먼트일 것이라고는 생각하지 못하고 있었다. 그러나 현지인들과의 대화와 토론, 브레인스토밍 등을 통해 아프리카에도 의식주 이상의 다른 것이 필요하다는 것을 알게 되었고, 비즈니스 게임을 통해 그들의 아이디어를 구체화시켰다. Play Aid Kit의 경우, 병원에 있는 아이들에게 놀이가 필요하다는 생각은 HHC활동을 통해 시작되었지만 그 개발 내용은 대부분이 아이들의 아이디어에서 만들어진 것이었다. Play Aid Kit팀은 아동 환우들을 대상으로 그들의 심리상태나 병원에서의 어려움 등을 짐작할 수 있도록 대화나 문답을 진행했고, 하고

싶은 놀이를 직접 작성하게 하여 그 내용을 개발 내용에 적극적으로 반영하였다. 또한, 제품 서비스 단계에서도 여러 번의 워크숍을 진행하여 아이들과 가족들의 반응과 의견을 꾸준히 확인하였다. 이러한 고객 맞춤 전략은 기업이 지역사회의 문제와 해결책이 무엇인지 좀 더 정확히 파악할 수 있도록 도와주고 결과적으로 사회적 가치를 창출하는데 기여했다고 생각할 수 있다.

셋째, 아이디어를 구체화 및 상품화 하는 과정에서 다른 기업들과의 협업을 시도하였다. 햇빛 영화관은 그 개발과정을 사회적기업인 'MYSC'와 함께했으며, Play Aid Kit는 'MYSC' 및 어린이 놀이 디자인 업체인 '플레이31'과 함께 개발을 진행하였다. 각 기업이 가지고 있는 전문 영역과 역량은 모두 다를 수 있다. 내부의 자원과 네트워크를 활용한다고 할지라도 시장 조사와 개발, 제품의 판매와 유통, 자금조달 및 홍보 등과 같은 모든 차원의 업무를 해내는 것은 쉽지 않은 일이다. 한국에자이의 경우 Play Aid Kit를 개발하기에는 어려운 부분이 많았는데, 특히 제약회사라는 한계 때문에 어린이의 완구에 대한 철학이나 노하우가 부족했고, 이러한 부분은 플레이31이라는 놀이 디자인 업체의 도움을 받아 해결할 수 있었다. 또한, 햇빛영화관과 Play Aid Kit 모두 와디즈 크라우드 펀딩을 이용하였는데 이러한 펀딩의 도움을 통해 자금조달은 물론 홍보효과까지 얻을 수 있었다. 다른 기업들과의 협업은 곧 아이디어와 기술, 자본 등을 서로 공유하여 참여한 기업들이 모두 이익을 얻을 수 있는 개방형 혁신과 맞닿아 있는데, 이는 공유가치창출의 세 가지 접근 방법으로 개방형 혁신, 사회적 기업과의 전략적 협업, 그리고 사회적 사내기업가의 발굴과 육성을 제시한 김정태(2015)의 논문 내용과도 일치한다고 할 수 있다.

넷째, 체계적인 방법론을 통해 혁신 행동을 진행하였다. 햇빛 영화관과 Play Aid Kit는 각각 다른 방법론을 가지고 있었다. 햇빛 영화관은 HCD 방법

론을, Play Aid Kit는 SECI 방법론을 따라 혁신 행동을 진행하였다. HCD의 경우, '니즈파악(Hear) → 제작(Create) → 보급(Deliver)'의 순서로 혁신 행동을 이어갈 수 있도록 제시하고 있으며, 니즈파악 단계에서는 조사방법 정하기, 인터뷰 방법 개발, 마인드 셋 개발이 포함되어있고, 제작 단계는 접근 방법 개발, 이야기 공유, 패턴 인식, 기회 영역 만들기, 브레인스토밍하기, 아이디어 구체화하기, 피드백 받기 등의 내용이, 보급 단계에는 지속 가능한 수익모델 개발, 솔루션 실행, 학습 계획 등의 내용이 포함되어 있다. SECI는 'Socialization → Externalization → Combination → Internalization'의 순서로 진행되며, 각각 현장 활동을 통한 지식 형성, 니즈를 파악 후 문서화하기, 프로토타입 제작 및 피드백과 경제성 검토, 제품 및 서비스 액션 플랜 수립의 활동이 포함되어 있다. 이러한 체계적인 방법론들은 기업들에게 공유가치창출을 위한 매뉴얼을 제공함으로써 시행착오를 줄이고 다음 단계를 미리 준비할 수 있도록 도움을 주었다고 볼 수 있다.

다섯째, 상품의 지속적인 개발 및 발전을 추구하였다. 햇빛 영화관 샹이니와 Play Aid Kit는 각각 샹이니 파이와 Play Aid Kit2라는 새로운 후속 모델을 개발하였다. 샹이니 파이는 샹이니에 '라즈베리 파이'라는 소형 컴퓨터를 장착하여 좀 더 만들기 쉬우면서도 다양한 곳에 활용될 수 있도록 하였고, 또 다른 모델인 샹이니 이지도 준비 중에 있다. Play Aid Kit2는 아이들을 위한 건전하고 착한 놀이라는 콘셉트를 유지하면서 Play Aid Kit가 환자 이외의 일반 어린이들에게도 도움이 될 수 있도록 내용을 바꾸어 제작되었다. 이러한 후속 제품들의 개발은 햇빛랩과 Play Aid Kit팀이 워크숍이나 체험활동 등을 통해 꾸준히 고객들의 피드백을 확인하고, 비엔날레나 국제 포럼의 참가를 통해 외부의 전문적 지식들을 적극적으로 받아들였기 때문에 가능했다고

볼 수 있다. 이러한 노력은 공유가치창출의 측면에서 보았을 때 매우 중요하다고 할 수 있는데, 그 이유는 두 기업 모두 비즈니스에서는 시작점에 있으며 공유가치창출은 단기간에 성과를 볼 수 있는 개념이 아니기 때문이다. 특히 지역사회 문제의 경우 그동안 소외되어 왔거나 경영의 사각지대에 있었던 분야이기 때문에 그 가치가 이윤 창출로 이어지기까지는 어느 정도 시간이 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구의 한계점은 역시 앞서 밝힌 내용에서 이어지는 것으로, 사회적 사내기업가정신을 통한 공유가치창출이 진행 중이라는 것에 있다. 사회적 사내기업가정신이라는 말은 비교적 최근에 그 개념이 정립되었고, 그렇기 때문에 한국에서의 사회적 사내기업가정신의 활용은 이제 초입 단계에 들어서 있을 뿐이다. 삼성전자와 한국에자이는 계속된 시도와 개발을 통해 더 나은 가치를 창출할 수 있도록 노력 중에 있으며 사회공헌에 따른 홍보효과와 이윤창출 또한 장기적인 관점에서 지켜볼 필요가 있을 것이다. 또한 기업의 기존 전문분야에 비해 신사업의 파이는 상대적으로 작을 수 있으며, 이 또한 협업 단체들 및 지역사회와의 상생을 바탕으로 분배되어야 한다. 이러한 부분은 사회적 사내기업가정신을 활용하려는 기업들이 확실한 철학과 의지를 가지고 있을 때 극복할 수 있는 부분일 것이다. 본 연구의 또 다른 한계는 두 가지의 사례만을 바탕으로 하고 있어 그 유형과 특징을 일반화하기 어렵다는 점이다. 더욱 다양한 국내 사례를 비교하여 유형화하거나, 외국의 사회적 사내기업가정신의 사례와 국내의 사례를 비교하는 등의 연구가 진행된다면 실무자들에게 더욱 유용한 시사점을 제공할 수 있지 않을까 생각된다.

REFERENCES

- Belinfanti, T. C. (2015), "Contemplating the Gap-Filling Role of Social Intrapreneurship," *Oregon Law Review*, 94, 67-124.
- Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Carroll, A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- 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.
- Dahlsrud, A. (2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Grayson, D., McLaren, M. and Spitzbeck, H. (2011), "Social Intrapreneurs - An Extra Force for Sustainability," *A Doughty Centre for Corporate Responsibility Occasional Paper*, Cranfield University.
- Hadad, S. and Cantaragiu, R. (2017), "Corporate Social Entrepreneurship vs. Social Intrapreneurship: Same Idea, Different Trajectories?," *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 12(2), 252-276.
- Mair, J. and Martí, I. (2006), "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight," *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Nandan, M., London, M., and Bent-Goodley, T. B. (2015), "Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship," *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(1), 38-56.
- Nijhof, A., J. C. Looise and J., de Leede (2012), "Social Intrapreneurship: A Conceptual, Theoretical and Empirical Exploration of its Meaning and Contribution," *Innovation, Social Responsibility, Creativity, Ethics and Olaf Fisscher*, 109-128.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Schmitz, B. and Scheuerle, T. (2012), "Founding or Transforming? Social Intrapreneurship in Three German Christian Based NPOs," *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 13-36.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sustainability (2008), *The Social Intrapreneur - A Field Guide for Corporate Changemakers*, London.
- Tracey, P. and Stott, N. (2017), "Social Innovation: A Window on Alternative Ways of Organizing and Innovating," *Innovation: Organization and Management*, 19(1), 51-60.

국내참고문헌

- 김정태(2015), "공유가치창출과 기업사회혁신," **대한상공회의소 지속가능경영원**.
- 김종대, 안형태, 명재규, 배성미(2016). "성공적 CSR 전략

으로서 CSV에 대한 평가,” **Korea Business Review**, 20(1), 291-319.

배중태, 차민석(2009), “기업가정신의 확장과 활성화,” **한국중소기업학회**, 31(1), 111-128.

윤각, 이은주(2014), “기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 효과에 관한 연구: 자기효능감과 관여도를 중심으로,” **광고학연구**, 25(2), 53-72.

이상현, 임영균(2018), “편의점 인프라를 통한 CSV 활동 사례,” **Korea Business Review**, 22(1), 43-66.

이정기, 이장우(2016), “공유가치 창출(CSV) 전략의 유형화와 실천전략,” **Korea Business Review**, 20(2), 59-83.

이재강, 박태경(2017), “국내 사내기업가정신 연구 현황과 향후 연구 방향,” **전략경영연구**, 20(2), 1-25.

이주연, 박태경(2015), “사내 기업가정신의 선행요인과 성과,” **경영학연구**, 44(5), 1421-1444.

장유정, 조유현(2016), “공유가치창출(CSV)인식 및 적용방안에 관한 연구,” **기업경영연구**, 23(2), 233-261.

황보운, 배근석(2017), “사내기업가정신, 인적자원혁신성이 기업혁신활동과 비재무적 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구,” **벤처창업연구**, 12(4), 1-14.

웹사이트

삼성전자지속가능보고서(2018)

삼성전자 홈페이지(<https://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/vision/philosophy>)

삼성전자 홈페이지(<https://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/sustainability/strategy>)

삼성전자 사회공헌 홈페이지(<https://samsungcsr.cafe24.com/>)

삼성전자 뉴스룸(<https://news.samsung.com/kr/fast-facts>)

삼성전자 뉴스룸(<https://news.samsung.com/kr/출범-5년-삼성전자-내-아이디어-집합소-c랩을-말>)

삼성 투모로우 솔루션 홈페이지(<https://www.tomorrowsolutions.org/about>)

한국에자이 홈페이지(<http://eisaikorea.com/xe/CsmCsi>)

햇빛랩 홈페이지(<https://hatbitlab.wordpress.com/>)

MYSC 블로그(<https://blog.naver.com/blogmysc/220967335452>)

Play31 블로그(<http://www.play31.cafe24.com>)

Play Aid Kit 페이스북(<https://www.facebook.com/PlayAidKit>)

Social Intrapreneurship Creating Shared Value: The Case of Samsung Electronics and Eisai Korea

Hyun-ah Maeng* · Jang-ho Choi** · Jae-yeoup Kim***

Abstract

Under the severe global competition of modern society, the cooperations face the tasks of new market creation and sustainable management; meanwhile, urges of local society, based on win-win strategy and cooperation from the interested parties have been constantly increased. From this point of view, a concept of CSV (creating shared value) is settling down not merely as one of the choices on the plate, but the mandatory element, thus, diverse studies on successful sample or strategical measure of CSV is at demanded state.

This research explains on the introduction of social intrapreneurship of Samsung Electronics and Eisai Korea, furthermore, depicts the significant element of success, through the assay of process and examination of cooperation environment to create CSV on the brass ring. Social intrapreneurship is behaviors to connect the social/environmental issues with business in the organization, in order to create innovative value, for that reason, the concept of social intrapreneurship casted its light differently upon from social entrepreneurship or intrapreneurship. Throughout suggesting the solution on field that has been alienated in management or issued in local society, and at the same time bring out the lucrative result for organization, social intrapreneurship contributes on creating shared value and its existence has great significance.

'Hatbit Theater' from Samsung Electronics and 'Play aid kit' from Eisai Korea graciously met the standard as successful sample of pursuing the supporting policy and working environment on cooperation level, rigidly customized strategy, cooperation with other firms, applying systematical methodology, and constant development and improvement of product. However, CSV can not be measured its successful outcome in short-term. Plus, in recognition that activities of social intrapreneurship is at the early stage, it is logical to comment that continuous

* Ph. D student, Sogang Business School, Sogang University, First Author

** Professor, Sogang Business School, Sogang University, Corresponding Author

*** Ph. D student, Sogang Business School, Sogang University, Second Author

support of cooperation, based on profound and firm management philosophy, consistent effort of interested parties are definitely needed.

Key Words: CSR, CSV, Creating Shared Value, Social Intrapreneur, Social Intrapreneurship, Corporate Venture

〈Teaching Note〉

사회적 사내기업가정신과 공유가치창출:
‘삼성전자’와 ‘한국에자이’의 사례

Synopsis

사회적 사내기업가정신이란 조직 내 개인 혹은 집단이 사회적·환경적 문제들을 비즈니스와 접목시켜 혁신적 가치를 창출해 내려는 행동이나 태도를 의미하며, 지역사회 문제에 대한 해결책을 제시하고 동시에 조직의 경제적 이익을 가져옴으로써 공유가치창출에 기여할 수 있다. 최근 사회공헌이나 공유가치창출이 기업들에게 필수적인 분야로 대두되고 있음에도 불구하고 그에 대한 실천전략이나 성공사례가 많지 않다는 점을 생각해 보았을 때 사회적 사내기업가정신은 공유가치창출의 방법론적인 측면에서 중요하게 다뤄져야 할 필요가 있다.

본 연구는 각각 대기업과 중견기업의 대표적 사회적 사내기업가정신의 성공사례로 꼽힐 수 있는 삼성전자의 ‘햇빛 영화관’과 한국에자이의 ‘Play Aid Kit’를 소개하고, 기업이 어떠한 과정과 지원을 통해 공유가치창출에 성공했는지를 설명하였다.

삼성전자의 ‘햇빛 영화관’과 한국에자이의 ‘Play Aid Kit’는 기업차원의 지원 제도와 업무 환경, 철저한 고객 맞춤 전략, 타 기업과의 협업, 체계적인 방법론 적용, 상품의 지속적인 개발과 발전의 추구를 통해 성공적인 사례를 만들어 내었으며, 더 많은 공유가치창출을 위해 현재에도 꾸준한 노력을 이어가고 있다. 본 사례는 공유가치창출에 대한 전략적 방안을 고민하는 기업들에게 사회적 사내기업가정신

이라는 대안을 제시하고, 그에 대한 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

Teaching Point

첫째, 사회적 사내기업가정신이라는 용어는 사회적 기업가정신이나 사내기업가정신의 연구를 통해 등장하기 시작했다. 이러한 기업가정신의 용어들은 서로 비슷한 부분이 있으나 서로 다른 정의를 가진 차별화된 개념이다. 각각의 용어들이 어떤 개념인지 살펴보고 그 차이를 이해할 수 있도록 한다.

둘째, 현대사회의 구성원들은 점차 다양한 역할을 수행하고 있으며, 기업의 경우 경제적 책임뿐만 아니라 사회적 책임에 대한 요구도 점차 커지고 있는 상황이다. 특히 최근에는 기업의 사회적 책임을 넘어 이해관계자들과의 상생을 바탕으로 하는 공유가치창출이 각광을 받고 있다. 이러한 관점에서 기업 속 사회적 사내기업가정신의 역할을 이해하고 어떠한 측면에서 공유가치창출의 방법론적 대안이 될 수 있는지 살펴본다.

셋째, 사회적 사내기업가정신을 발굴하고 그를 통해 성과를 만들어 내기 위해서는 기업차원의 제도와 환경적인 지원이 중요하다고 할 수 있다. 삼성전자와 한국에자이의 사례를 바탕으로 이러한 제도의 설립 목적과 특성에 대해 살펴본다.

넷째, 삼성전자의 햇빛 영화관과 한국에자이의 Play Aid Kit의 공유가치창출을 여러 가지 측면에서 생각해보고 앞으로 더욱 더 많은 가치들을 창출할 수 있도록 하기 위해서는 어떤 전략들이 필요할지 생각해 본다.

다섯째, 사례 속 사회적 사내기업가정신의 성공요인과 이를 바탕으로 실무자들에게 제시할 수 있는 시사점에 대해 생각해 본다.

Assignment Questions and Analysis

1. 사회적 사내기업가정신의 정의와 여타의 기업가정신 용어들과의 차이점에 대해 설명하십시오.

사회적 사내기업가정신이라는 용어를 정의하기 위해서는 사회적 사내기업가와 개념적 구분과 함께 다른 기업가정신 용어들과의 차이점을 살펴볼 필요가 있다.

우선 사회적 사내기업가와 개념적 구분이 필요한 이유는 많은 선행연구들이 이 둘을 혼용해서 쓰고 있기 때문인데, 그 이유는 사회적 사내기업가정신의 정의에 인용되는 대표적인 연구들이 사회적 사내기업가에 초점을 맞추고 있기 때문으로 생각된다.

이와 관련하여, Sustainability(2008)는 사회적 사내기업가를 첫째, 조직 내에 속해있으면서 시장의 실패로 정체되어 있는 사회적·환경적인 문제들에 대한 해결책을 개발해 나가는 사람, 둘째, 조직 내에 속해 있으면서 사회적 기업가정신을 발휘하는 사람, 셋째, 기업의 내부자적인 입장과 외부자적인 입장에 대한 마인드를 모두 가지고 있는 사람으로 정의하였다. Grayson et al.(2011)는 사회적 사내기업가를 조직에 속해 있는 개인으로서, 사회적·환경적 문제들을 조직의 이익 창출이 가능한 방법으로 해결할 수 있도록 하는 혁신에 앞장서는 사람으로 정의하였다.

사회적 사내기업가는 사회적 사내기업가정신을 가지고 실천하는 사람을 의미하기 때문에 엄밀히 말해 사회적 사내기업가정신과는 다른 개념이지만, 이를 수정·인용하여 사회적 사내기업가정신을 '조직 내 개인 혹은 집단이 사회적·환경적 문제들을 비즈니스와 접목시켜 혁신적 가치를 창출해 내려는 행동이나 태도'라고 정의할 수 있다.

또한, 사회적 사내기업가정신은 경제적·사회적 가치 지향 여부와 사내·신규 조직 기반의 차이에 따라 여타의 기업가정신 용어들과 차이점을 가진다. 사회적 사내기업가정신은 사회적 기업가정신과는 달리 사내 조직이나 자원을 기반으로 하며 사내기업가정신과는 달리 경제적 가치보다 사회적 가치를 지향한다. 이 외에도 사내기업가정신이 주로 영리적인 부분에서만 나타나거나 사회적 기업가정신이 주로 비영리적 부분에서 나타나는 것에 반해, 사회적 사내기업가정신은 영리적인 부분과 비영리적인 부분을 포함하여 사회적 기관과 공공 기관의 성격을 가진 기업에서도 나타날 수 있다.

2. 사회적 사내기업가정신이 어떠한 측면에서 공유가치 창출의 방법론적 대안이 될 수 있을지 설명하십시오.

현대사회에서의 기업은 경제활동뿐만 아니라 비경제적인 부분에까지 그 영향력이 확산되고 있으며 그에 따라 이해관계자들과의 상생을 추구해야 하는 책임을 부여 받게 되었다. 또한, 점차 심화되어 가는 경쟁 환경 속에서 기존의 방식으로는 새로운 사업 창출과 고객 유치가 점점 어려워지고 있다. 이에 따라, CSR에서 한 걸음 더 나아간 CSV, 즉, 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 추구할 수 있는 공유가치창출이 기업이 고려해야 할 필수적인 요소 중 하나로 여겨지고 있다.

그러나 학계와 실무에서 공유가치창출에 대한 많은 관심이 집중되고 있음에도 불구하고 국내에서는

그에 대한 성공적 사례가 매우 부족한 상황이며(김종대 외, 2016), 특히, 지역사회의 공감을 이끌어 내거나 기업의 경제적 이익과의 접점을 찾아내는데 어려움이 있다고 지적되어 왔다(윤각, 이은주, 2014; Porter and Kramer, 2011).

이에 대해 김정태(2015)는 공유가치창출을 위한 세 가지 접근 방식 중 하나로 사회적 사내기업가의 발굴과 육성을 언급하였다. CSV를 위한 구체적인 방법을 도출하기 위해서는 사회적 가치와 함께 기업의 내부 상황을 정확히 파악하고 그 안에서 기회를 포착하는 능력이 필요한데, 그 주체가 바로 사회적 사내기업가가 될 수 있다는 것이다. 또한, 저자는 기업이 이러한 사회적 사내기업가정신을 어떻게 발굴하고 지원 및 활용할 것인지에 대한 고민이 필요하다고 주장하였다.

개념적인 측면에서도 사회적 사내기업가정신은 기업 내부에서 사회적 문제 해결 방안을 통해 비즈니스를 창출하려는 행동을 뜻하며, 결과적으로 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하기 때문에 공유가치창출을 위한 과정과 수단으로써의 의미가 있다. 또한, 많은 선행 연구들은 사회적 사내기업가정신이 사회, 종업원, 조직 등에 긍정적 결과를 가져올 것이라고 주장하였으며, 포드사의 'Megacity Mobility'나, 나이키의 'Native American Business' 등 실제 사회적 사내기업가정신을 통해 공유가치를 창출한 사례 또한 다수 존재한다.

이러한 선행연구들과 실제사례들을 종합해 보았을 때, 사회적 사내기업가정신은 공유가치창출을 위한 방법론적 대안이 될 수 있을 것으로 보여 진다.

3. 삼성전자와 한국에자이의 사례를 바탕으로 사회적 사내기업가정신을 발굴하고 지원하는 제도의 목적과 특성을 이해하고, 이러한 제도들이 개인 차원의 아이디어가 조직 차원의 공유가치창출로 발전하는데 어떠한 기여를 했는지 설명하시오.

1) 삼성전자의 '삼성 투모로우 솔루션'과 'C랩(Creative Lab)'

삼성전자의 경우 사회적 사내기업가정신을 발굴하고 지원하기 위해 삼성 투모로우 솔루션과 C랩이라는 제도를 시행하고 있다.

우선, 삼성 투모로우 솔루션의 경우 지역사회 문제 해결에 대한 아이디어를 소속에 상관없이 공모전을 통해 선발하며, 선발된 솔루션은 삼성전자의 후원아래 각 분야의 멘토가 지원하게 된다. 공모 및 시상은 IDEA 부문과 IMPACT 부문의 2가지로 나누어지며, IDEA 부문은 신규로 지원한 팀들 중 우수한 솔루션을 제안한 팀에, IMPACT 부문은 이전 대회 수상팀 중 해당 년에 가장 큰 사회적 영향력을 발휘한 팀에 시상한다. 시상의 기준은 독창성, 지속성, 사회적 영향력, 공감성, 실현가능성의 5가지를 바탕으로 하며, 결선 진출 시 200만원 수상 시 2억원의 상금이 주어진다. 수상팀의 아이디어 중 사회적 가치가 크다고 생각되는 경우 그 개발과 확산을 위해 지원금이 제한 없이 주어지기도 한다.

C랩은 삼성의 조직 구성원들이 아이디어를 구체화 시킬 수 있도록 지원해 주는 제도로, 각 프로젝트는 사내 아이디어 공모전을 통해 선발되며 선발된 후에는 1년간 현업 부서에서 벗어나 팀 구성부터 예산 활용, 일정 관리까지 자율적으로 과제를 수행할 수 있다. 아이디어 제안자는 직급에 상관없이 리더가 되고, 함께 일 할 동료도 자율적으로 뽑을 수 있으며, 근무 시간과 장소에 구애 받지 않고 유연하고 자유로운 환경에서 아이디어의 사업화에만 집중하게 된다. 특히 C랩 이전의 조직이 집중력과 획일성 등을 특징으로 하는 전형적인 수직적 문화의 성격을 가지고 있었다면, C랩은 직급에 상관없이 자유로운 분위기에서 토론하고 의사결정을 하는 등 수평적 문화의 성격을 가지고 있기 때문에 개인들이 좀 더 편안한 분위기에서 프로젝트를 진행할 수 있게 되었다.

삼성 투모로우 솔루션 및 C랩과 같은 제도들은 아이디어를 가진 개인들의 실행에 큰 힘이 되었다고 할 수 있다. 개인은 아이디어를 구체화해 가는 과정에서 관련 분야의 전문적인 지식이나 금전적 문제, 업무를 시행할 장소와 시간, 사회적 네트워크, 방법론 부재 등 다양한 어려움을 겪게 되는데, 위의 제도들은 멘토의 제공과 금전적 지원, 시간과 공간의 제공, 팀원을 자율적으로 뽑을 수 있는 권한 부여, 체계적인 방법론의 제시 등을 통해 그들의 아이디어가 현실화 될 수 있는 환경을 제공하였으며, 실패에 대해 두려움을 느끼거나 불이익을 받지 않도록 도전 자체를 장려하는 문화를 만들어 내었다.

2) 한국에자이의 'HHC Driven Innovation'

한국에자이는 노나카 이쿠지로 교수의 경영 이론인 'SECI'를 바탕으로 'HHC Driven Innovation'이라는 혁신활동을 진행하고 있는데, 이는 환자를 비롯한 이해관계자들의 헬스케어 니즈로부터 가치를 창출하는 혁신활동을 의미한다. 이에 따라 한국에자이의 직원들은 근무시간의 1%를 고객인 환자와 보내며, 일상 업무 속에서 환자들의 니즈를 지속적으로 발굴하여 새로운 비즈니스로 연결시키고 있다.

SECI방법론은 사회적 활동(Socialization)인 HHC 활동에서 파악된 고객의 잠재된 니즈와 직원의 암묵지를 사내에 공유(Externalization)하고, 제품과 서비스의 대한 새로운 아이디어와 비즈니스의 기회를 모색하는(Combination & Internalization) 일련의 과정을 의미하며, 이러한 과정의 반복을 통해 혁신을 만들어 낸다. 이 과정에는 HHC활동을 통해 도출된 솔루션을 심사하는 사내 공모전이 포함되어 있으며, 이러한 공모전을 통해 당선된 팀들은 삼성전자의 경우와 마찬가지로 여러 가지 지원을 받으며 개발에 전념할 수 있다.

HHC Driven Innovation의 과정 중 HHC활동

은 직원들이 고객의 문제에 공감하고 그에 대해 깊이 생각해 볼 수 있는 시간을 제공함으로써 혁신적인 아이디어를 창출할 수 있도록 도움을 준다고 볼 수 있다. 이러한 체험적인 활동들은 지역사회와 접점을 통해 그들의 니즈를 정확히 파악하고 사회와 조직의 상생에 대한 개념을 설립하는데 도움이 될 수 있었을 것이라고 생각된다. 또한, 한국에자이는 이러한 경험이 개인적인 차원에 그치는 것이 아니라 직원들끼리 이에 대한 의견을 서로 교환하고 아이디어를 공유할 수 있게 함으로써 더 좋은 솔루션을 도출할 수 있게끔 장려하고 있으며, 솔루션을 제출한 팀의 희망 여부에 따라 사업 진행에 관한 생산·전략·마케팅 등의 수업을 들을 수 있는 Innovation 아카데미를 이수할 수 있도록 지원하고 있다.

4. 삼성전자와 한국에자이의 사례가 성공할 수 있었던 요인과 실무자들을 위한 시사점을 제시하시오.

삼성전자와 한국에자이는 각각 대기업과 중견기업을 대표하는 사례로서의 의미를 가지고 있으며, 그에 따른 차이와 공통점을 통해 실무자들에게 다양한 시사점을 제공할 수 있다.

우선, 삼성전자는 국내의 대표적 대기업으로 공유 가치창출을 위한 역량은 풍부하지만 외부의 압력이나 기대, 진정성에 대한 비판 등도 크다는 단점을 가지고 있고, 한국에자이는 중견기업이기 때문에 사회 공헌에 대한 외부의 압력은 크지 않지만 자본금이 상대적으로 적고 지역사회의 관심이나 지원을 받기 힘들다는 단점이 있다.

삼성전자는 사내·외의 아이디어 공모전을 통해 외부의 관심을 내부의 역량으로 바꾸어 냈고, 실제 경험을 바탕으로 하는 아이디어를 채택하여 지역사회의 공감을 얻을 수 있었다. 반면 한국에자이는 조직원들이 근무시간의 1%를 고객과 함께 보냄으로써 일상에서 지역사회와의 접점을 늘리는 방법을 선택

했으며, 특히, 자신들이 가장 잘 할 수 있는 분야인 의료계에 역량을 집중하는 특징을 보였다.

이 밖에도 '햇빛 영화관'과 한국에자이의 'Play Aid Kit'의 사례의 공통적 성공 요인을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업차원의 지원 제도와 업무 환경 조성이 필요하다. 삼성전자와 한국에자이는 삼성 투모로우 솔루션과 C랩, HHC Driven Innovation 등 사회적 사내기업가정신을 발굴 및 지원하는 제도를 갖추고 있었다. 또한 사회적 사내기업가정신이 조직 차원의 가치로 발전해 나갈 수 있도록 도전 및 실패 장려, 자유로운 토론의 추진, 시간 및 장소의 제공, 수평적 문화 조성 등의 환경적 지원도 함께 이루어졌다.

둘째, 철저한 고객 맞춤 전략을 사용하였다. 햇빛 영화관팀은 말라위의 한 마을에서 지역 주민들과의 토론, 브레인스토밍, 경영전략 게임 등을 통해 그들이 원하는 것을 발견할 수 있도록 노력했고, Play Aid Kit팀 역시 고객이라고 할 수 있는 입원 환우들을 직접 만나 상품 구성에 대한 아이디어를 얻을 수 있었다.

셋째, 타 기업과의 협업을 진행하였다. 햇빛랩과 Play Aid Kit팀 모두 관련 분야의 전문 업체나 사회적 기업 등과의 협업을 진행하였다. 사회적 사내기업가들의 아이디어가 성공적인 비즈니스로 발전하기 위해서는 여러 분야 간의 네트워크와 전문적 지식 등이 필요하며 이러한 부분은 협업을 통해 극복해 나갈 수 있을 것이다.

넷째, 체계적인 방법론을 적용하였다. 햇빛랩은 HCD방법론을, Play Aid Kit팀은 SECI방법론을 적용하여 혁신 활동을 진행하였다. 두 가지 방법론은 큰 틀에서 보았을 때 비슷한 과정을 나타내고 있으며, 이러한 체계적 방법론의 적용을 통해 사회적 사내기업가들은 시행착오를 줄이고 효율적으로 활동을 전개할 수 있었다.

다섯째, 제품의 지속적인 개발과 발전을 추구하였

다. 햇빛 영화관 샐이와 Play Aid Kit는 각각 샐이와 파이와 Play Aid Kit2를 출시하는 등 더 나은 모델 및 후속 제품을 개발하는데 노력을 기울이고 있으며 이러한 지속적인 노력은 사업의 이윤창출과 공유가치창출 측면에 있어서 매우 중요한 역할을 할 것이라 생각된다.

본 연구의 한계점은 공유가치창출이 계속 진행 중이리는데 있으며, 공유가치창출이 단기간에 성과를 볼 수 있는 개념이 아니고 국내의 사회적 사내기업가정신의 활동이 시작단계에 있다는 것을 고려해 보았을 때, 기업들의 사회적 사내기업가들에 대한 장기적인 계획 및 꾸준한 지원이 필요할 것으로 보인다.

REFERENCES

- Grayson, D., McLaren, M. and Spitzcek, H. (2011), "Social Intrapreneurs - An Extra Force for Sustainability," *A Doughty Centre for Corporate Responsibility Occasional Paper*, Cranfield University.
- Nijhof, A., J. C. Looise and J., de Leede (2012), "Social Intrapreneurship: A Conceptual, Theoretical and Empirical Exploration of its Meaning and Contribution," *Innovation, Social Responsibility, Creativity, Ethics and Olaf Fisscher*, 109-128.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Sustainability (2008), *The Social Intrapreneur - A Field Guide for Corporate Changemakers*, London.

국내참고문헌

김정태(2015), “공유가치창출과 기업사회혁신,” **대한상공
회의소 지속가능경영원**.

김종대, 안형태, 명재규, 배성미(2016), “성공적 CSR 전략
으로서 CSV에 대한 평가,” **Korea Business
Review**, 20(1), 291-319.

윤각, 이은주(2014), “기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가
치창출(CSV)의 효과에 관한 연구: 자기효능감과
관여도를 중심으로,” **광고학연구**, 25(2), 53-72.