

4차 산업혁명 시대의 공기업의 공유가치창출 전략: 수자원공사 사례를 중심으로

정 효 영*
박 정 은**

4차 산업혁명의 거대한 파급효과는 모든 산업의 변화와 혁신을 요구하고 있다. 경쟁에서 무관한 산업으로 생각하는 전력 및 수도 등의 공기업 위주의 시장에서도 산업 간의 경계를 무너뜨리며 새로운 경쟁의 개념이 도입되고 있고, 새로운 시장의 진입 및 새로운 경쟁자가 어떤 형태로 대두될지 누구도 예측하지 못하는 상황이다. 이러한 급변하는 환경 속에서 공기업들도 생존과 성장을 위해 새로운 고객 중심과 사회적 가치를 중요시하는 마케팅의 필요성이 중요하게 제기되고 있다.

지금까지 공공기관 및 공기업은 다양한 사회적 책임 활동을 통해 지역사회와 저소득층 등의 소외 고객들을 대상으로 많은 기여를 하고 있다. 하지만 이제는 일방적인 후원 형식의 사회적 책임이 아니라 사회적 가치를 고객과 함께 만들어내고 고객과 공기업 모두에게 혜택이 되는 방향으로 이윤을 극대화시키는 공유 가치 창출의 새로운 패러다임이 필요한 시점이다. 따라서 4차 산업혁명의 변화에 따른 공기업의 사회적 책임과 사회적 가치 창출 활동을 재정립 해보는 것도 매우 의미가 있다.

본 연구에서는 우선 4차 산업혁명의 본질과 특성, 그리고 산업에 대한 파급효과에 대해서 간단하게 정리해보고, 이러한 변화 속에서 기존의 사회적 책임 활동이 어떻게 사회적 가치를 창출하는 공유 가치 창출 활동으로 변해야 하는지를 알아보려고 한다. 두 개념의 기본 원리에 대한 비교를 통해 차이점을 도출하고, 공기업이 추구해야 하는 공유 가치의 창출 방향과 전략 등을 알아보려고 하였다. 이러한 고찰을 통해 4차 산업혁명 시대에 공기업이 나아가야 할 공유 가치 창출 방향에 대해서 알아보고, 이를 실행 전략 수립에서 어떻게 반영해야 하는지를 살펴보았다.

결론적으로 현재 진행 중인 수동적이고, 일 방향적인 사회적 책임 활동은 적극적인 고객 참여를 유도하고 기업이 상생을 통해 서로에게 윈윈 할 수 있는 공유 가치 창출 전략으로 전환이 필요하다는 것이다. 연결과 융합의 시대에 새로운 경쟁과 새로운 성장 동력이 필요한 시점에서 수자원공사의 사례를 통해 공기업의 공유 가치 창출 전략은 능동적으로 제품과 시장의 재해석을 통해 새로운 고객가치를 발굴해야 하고, 고객 및 이해관계자들과 함께 새로운 가치 사슬의 구축을 진행하고, 또한 글로벌화, 기술 집약화, 및 인력구조의 변화에 직면한 물 산업의 새로운 산업 클러스터 구축을 통해 지역 사회의 발전에 이바지 하며 새로운 일자리 창출 등을 통한 공유 가치를 창출하는 것이 필요하다.

주제어: 4차 산업혁명, 인더스트리 4.0, 공유가치창출 전략, 사회적 책임

1. 서론

4차 산업혁명 시대가 도래하였다. 2016년 1월 스위스 다보스 포럼에서 처음 언급된 4차 산업혁명의

물결은 물 산업을 비롯한 모든 산업에 걸쳐 혁신의 바람을 불러 오고 있고, 이는 이익을 추구하는 사기업뿐만 아니라 공익을 추구하는 공공기관 및 공기업들에게도 피할 수 없는 변화이다. 4차 산업혁명의 본질은 초연결과 초융합이다. 컴퓨터와 컴퓨터의 연

논문접수일: 2019. 12. 18.

1차 수정본 접수일: 2020. 01. 08.

게재확정일: 2020. 01. 09.

* 이화여자대학교 경영학과, 박사과정(wjdgdyud13@naver.com), 제1저자

** 이화여자대학교 경영학과, 교수(jepark@ewha.ac.kr), 교신저자

결을 통해 커뮤니케이션의 혁신을 불러 온 것이 3차 산업혁명의 인터넷 혁명이라고 하면 4차 산업혁명의 초연결은 컴퓨터와 사물, 사물과 사물, 그리고 사물과 사람의 연결을 통해 인간이 살아가는 모든 것들을 다 연결하여 상상 이상의 변화를 가져올 것이다. 또한 초융합을 통해 산업과 산업 간의 경계를 파괴하고, 새로운 산업의 등장을 예고하고 있다.

이러한 변화는 사회적으로 기업에게 다양한 책임과 의무를 부여하고 있다. 과거에 기업은 수익 창출을 위해 자신만의 경쟁우위 요소를 창출해내고 이를 지속화하기 위해 노력하였다. 하지만 모든 것이 연결되고 융합되는 4차 산업혁명 시대에는 기업 혼자만의 것을 추구해서는 철저히 고립되고, 경쟁에서도 태도는 결과를 초래할 것이다. 또한 대기업도 산업 생태계를 혼자서 이끌어 가는 것이 아닌, 중소기업들과 상생하여 공동 생태계를 창출해나가야만 소비자로부터 외면당하지 않고 기업의 수익을 지속적으로 창출해나갈 수 있을 것이다. 따라서 4차 산업혁명 시대에 중요한 또 다른 키워드는 사회적 책임 혹은 공유 가치 창출을 통한 상생이 될 것이다.

이는 수익을 추구하는 사기업만의 문제가 아니라 공공기관 및 수자원공사를 비롯한 공기업들이 당면한 과제이기도 하다. 상대적으로 경쟁에서 자유로웠던 공기업들도 이제는 산업 경계의 붕괴와 글로벌화라는 새로운 환경 속에서 치열한 경쟁 상황에 직면하게 되었다. 이제 공기업도 자신만의 생태계에서 벗어나 새로운 시장 개념을 가지고 다른 기업들과 협력을 해야 하며 중소기업들과 협력을 하는 상생의 방안을 찾아야 하는 시기가 도래한 것이다. 수자원공사가 속해 있는 물 산업 또한 예외가 아니다. 전통적으로 물 산업과 관련된 기업들은 아직 영세성을 벗어나지 못하고 있다. 물 산업의 영역 또한 기존의 물 자원 개발 및 물 인프라 구축과 관련된 건설 등의

영역에서 물 관리, 새로운 물 자원 개발, 물 제품의 다양화 등 새로운 영역으로 계속 확장되고 있으며, 국가가 독점하던 기존의 방식에서 사기업들이 매우 활발하게 진출하고 있다. 하지만 여전히 영세성을 벗어나지 못하는 기업들이 대부분인 상황에서 수자원공사의 사회적/산업적 책임은 더욱 더 강해지고 있으며, 정부에서도 경영평가 항목에 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)과 기업의 공유 가치 창출(Creating Shared Value, 이하 CSV)의 항목을 추가적으로 배정하고 배점을 높임으로서 수자원공사도 이에 대한 대비를 할 필요성이 대두되고 있다.

이러한 변화의 상황에서 공적인 분야와 사적인 분야 모두에서 중요하게 대두되고 있는 개념이 바로 CSV이다. 기업이 수익 창출 이후에 사회공헌 및 사회적 책임 활동을 하는 것이 아닌, 기업 활동 자체로도 사회적 가치를 창출하면서 동시에 수익도 추구할 수 있는 방향으로 이루어져야 한다는 것이 CSV의 개념이다. 기업이 가지고 있는 경쟁력과 주변의 공동체들의 변명이 서로 상호 의존적이라는 인식이 높아짐에 따라 CSV의 개념은 점점 더 중요해지고 있는 것이다.

‘기업의 사회적 책임’은 기업의 주된 목표인 이윤 추구를 넘어 사회 목표 및 사회 가치의 관점에서 가장 바람직하다고 생각되는 기업의 활동으로 정의한다.¹⁾ 즉 기업이 이윤을 추구하는 활동을 한 후, 부의 사회 환원 활동의 일환으로 기업 이윤의 일부를 사회 문제의 해결 및 발전을 위한 비용으로 사용하는 것이다. 이러한 기업의 CSR 활동은 대기업뿐만 아니라 중소기업, 공기업 등 이미 다양한 기업에서 계속 활발하게 진행해오고 있다.

그러나 기업의 CSR 활동은 최근 세계 경제 위기로 한계를 보이고 있다. 기업의 CSR 활동은 기업에

1) Bowen, Howard, *Social Responsibilities of the Businessman*, NY: Harper & Brothers, 1953.

서 창출한 이윤 중의 일부를 사회에 환원하는 방식으로 이루어지는데, 기업에서는 이를 비용으로 인식하게 된다. 따라서 그에 대한 예산을 한정적으로 배분할 수밖에 없으며 불안정하다는 한계점을 가지고 있다. 또한 CSR 활동은 자발적으로 기업에서 시행하기 때문에 소비자와 지역 사회의 욕구를 고려하지 않은 채로 제한적으로 이루어지기 때문에 그 효과성이 떨어진다고 할 수 있다.

이처럼 기존 기업들의 CSR 활동이 한계점을 보이게 되면서 기업은 그에 맞는 새로운 경영전략을 필요로 하게 되었으며, 기업의 입장에서 주된 목표인 이윤 추구를 통한 경제적 가치의 창출만이 아닌 사회적 가치도 함께 창출이 가능한 CSV가 새롭게 주목받게 되었다. 기업의 CSR 활동은 기업의 경제적 활동과는 직접적으로 관련 없이 이루어지는 반면, CSV 활동은 기업의 이윤 추구와 동시에 사회적 문제의 해결을 달성할 수 있기 때문에 기업과 사회가 모두 이익을 얻을 수 있다는 장점이 있다. 또한 기업이 CSR과 는 다르게 사회적인 욕구의 파악을 우선시 한 후에 그에 맞는 새로운 가치 사슬을 구축하여 사회적 활동을 한다는 점에서, 새로운 시장의 개척, 이윤 창출, 비용 절감뿐만 아니라 사회적인 편익도 가져올 수 있다는 이점을 가지고 있다.²⁾ CSV가 기업과 사회 모두의 이익을 창출할 수 있는 효과적인 경영 전략으로 인식되면서 국내에서도 이에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다.

따라서 본 연구에서는 다음의 연구목적을 달성하고자 한다. 우선 본 연구에서는 CSR과 CSV의 이론적 배경을 고찰하고, 수자원공사의 사례를 분석하여 현재 추진하고 있는 CSR과 CSV의 문제점을 진단하고, 이를 바탕으로 기업이 지향해야할 CSV의 방향에 대해서 알아보하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 한국수자원공사의 사례를 분석하였다. 특히

4차 산업혁명으로 인해 산업의 변화에 대해 물산업을 중심으로 알아보고, 이러한 변화 속에서 기업의 CSR을 넘어서는 CSV의 개념 및 역할에 대해서 알아보하고자 한다. 다음으로 사례기업인 수자원공사의 CSV 개념 및 활동에 대해서 알아보고, 변화하는 시대에 공기업이 지향해야 할 CSR 및 CSV의 방향에 대해서 알아보하고자 한다. 마지막으로 기업의 CSV를 위한 구체적인 실천 방안 및 활동에 대한 대안들을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

4차 산업혁명의 핵심 키워드는 소프트웨어를 중심으로 하는 융합과 연결이다. 정보통신기술의 발달로 전 세계적인 소통이 가능해지고 개별적으로 발달한 각종 기술의 원활한 융합을 가능하게 한다. 정보통신기술과 제조업, 바이오산업 등 다양한 산업 분야에서 이뤄지는 연결과 융합은 새로운 부가가치를 창출한다. 4차 산업혁명은 기술이 사회뿐만 아니라 인간의 신체에도 내장되는 새로운 방식을 대표하는 디지털 혁명 위에 구축되었다. 4차 산업혁명은 프로그래밍에 의해서 연결 및 융합되는 새로운 기술들의 발전에 의해 전 세계 수많은 사람들을 계속해서 웹에 연결시키며 비즈니스 및 조직의 효율성도 획기적으로 향상시키고 있으며, 더 효율적인 자산관리를 통해 자연환경을 재생산할 수 있는 잠재력을 지니고 있다.

물 산업은 상하수도와 관련된 인프라 사업과 수자원의 개발 및 공급이라는 기존 물 산업에서 다양한 기업들이 새로운 성장 동력 분야로 인식하고 진입하고 있기 때문에 생수 시장, 담수 시장 등 다양한 새 분야가 파생되고 있다. 또 새로운 기술과 인력 및 기

2) 세종·박의범·Tsog Khulan, “한국기업 CSR 활동의 공유가치창출에 관한 실증연구”, 《로고스경영연구》, 10(4), 2012, 1~28면.

업들의 연결과 융합 속에서 물 산업의 진화와 변화는 더욱 더 가속화될 전망이다. 4차 산업혁명의 핵심인 소프트웨어를 통한 연결 및 융합은 한국수자원공사의 전략과 마케팅 활동에도 큰 영향을 미칠 것이며, 이에 수자원공사도 혁신과 변화를 준비해야 할 것이다.

마케팅 개념은 아래 <그림 1>과 같이 생산 개념, 제품 개념, 판매 개념의 기업 중심적 철학에서 마케팅과 사회적 가치를 추구하는 고객 중심적 철학으로 변화하였다. 4차 산업혁명이라는 거대한 변화 속에서 기업은 기업 중심적 가치가 아닌 고객 중심적 가치인 사회적 책임 및 사회적 가치를 추구하는 CSV에 맞게 변화를 추구해야 할 것이다.³⁾

2.1 4차 산업혁명과 물산업의 변화

4차 산업혁명의 본질은 크게 세 가지로 구분된다. 사람과 사람, 사람과 사물을 연결하는 초연결성(Hyper-connection)과 초연결성을 바탕으로 막대

한 데이터를 분석하여 사람의 행동 패턴을 파악하는 초지능성(Hyper-intelligent), 그리고 분석 결과를 바탕으로 인간의 행동을 예측하는 예측 가능성(Predictability)이다. 이러한 본질을 바탕으로 4차 산업혁명은 기존 산업혁명에 비해 더 넓은 범위(Scope)에서 더 빠른 속도(Velocity)로 훨씬 큰 영향(Impact)을 미칠 것이다.

이러한 본질적인 변화는 4차 산업혁명에 따른 미래 사회 변화가 크게 기술·산업 구조, 고용 구조 그리고 직무 역량 등 세 가지 측면에서 거대한 영향과 변화를 불러올 것이다. 이러한 큰 변화를 가지고 오는 4차 산업혁명에도 긍정적인 변화와 부정적인 변화를 예측할 수 있다. 우선 기술의 융합을 통해 생산성을 높이고 생산 및 유통 비용을 낮춰 우리 소득의 증가뿐만 아니라 삶의 질 향상이라는 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 그러나 기계가 사람을 대체함으로써 발생할 수 있는 노동 시장의 붕괴 등과 같은 부정적인 요소들도 예상할 수 있다. 특히, 향후의 노동 시장은 ‘고기술/고임금’과 ‘저기술/저임금’간의 격차



<그림 1> 마케팅 개념의 변화

3) Carol, Moore, "Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value, What 's Difference?", Heifer International Report, 2014.

가 더욱 더 커질 뿐만 아니라 일자리가 양분되면서 중산층의 지위가 현재보다 축소될 가능성이 매우 클 것으로 예상된다.

산업 구조적인 변화로는 수요와 공급을 연결하는 기술 기반의 플랫폼 발전으로 공유 경제와 주문형 경제(On Demand Economy)가 부상할 것이다. 기술 기반의 플랫폼을 이용한 다양한 서비스 및 비즈니스 모델이 증가하면서 쉽게 창업(Start-up)이 가능해질 것이다. 이러한 플랫폼의 활용은 품질, 가격 등을 빠르게 개선하는 효과를 가져와 거대 기업을 추월할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

노동 시장 또한 4차 산업혁명의 영향으로 크게 변화할 것으로 예상된다. 인공지능(AI), 바이오 등 하이테크놀로지에서 필요로 하는 전문 기술직에 대한 수요는 늘어나는 반면, 단순 기술직 및 사무직의 고용 불안정성은 더욱 커질 전망이다. 4차 산업혁명으로 향후 5년간 과학 및 기술 분야의 고용 증가가 기대되고 있으나 노동력을 대체할 수 있는 기술의 발달로 전체 일자리는 감소할 것으로 전망된다. 기술이 발달하면서 선진국과 신흥국을 포함한 15개국에서 약 200만 개의 일자리가 새로 창출되지만 약 700만 개의 일자리는 사라져서 전체적으로 보면 약 500만 개의 일자리가 없어질 것으로 예측하고 있다.

위와 같은 변화는 공공 기관도 똑같이 적용될 것이다. 따라서 이러한 변화 동향을 파악해 공공기관과 공기업들도 대처 방안을 마련해야 하고, 변화를 시도해야 할 것이다. 이는 수자원공사가 포함되어 있는 물 산업도 예외가 아니다.

물 산업은 일반적으로 각종 용수(생활·공업)를 생산하여 공급하는 산업과 하·폐수를 이송 및 처리하는 산업 서비스를 총칭하는 개념으로 정의된다. 세계적으로 물 산업에 대한 통일된 개념 정의는 없으며 국가 및 지역별로 다소 상이하다. 물 산업의 범위는 협의와 광의의 범위로 구분할 수 있다. 협의의 범위는 물을 최종적인 재화로 제공하는 분야와 재화

로 만들기 위한 중간 재화 혹은 용역을 제공하는 분야로 한정된다. 광의의 범위는 협의의 범위에 물 순환체계 전 과정의 물 공급, 처리·이용을 통해 인간 및 자연이 공유하는 물 관련 분야 모두를 포함한다.

우리나라 정부의 물 산업 정책 동향은 정보화와 4차 산업혁명 시대에 맞추어서 변화를 하고 있고, 국가의 신성장 사업 분야로 선정되어 투자와 정책적 지원을 강화하고 있다. 새로운 기술과 산업의 융합과 연결로 모든 산업에 영향력을 확대하고 있는 4차 산업혁명은 물 산업에서도 소비자의 효용 증가, 공급 효율화의 긍정적 효과를 만들어낼 것으로 기대하고 있다. 인공지능(AI)과 사물인터넷(IoT) 등으로 스마트 운영 및 관리 시스템을 구축하여 맞춤형 제품·서비스 제공으로 소비자 효용이 비약적으로 증가할 것이다. 특히 정보통신기술(ICT) 융합 등으로 수자원 생산성이 향상되고, 공급 효율화가 가능해질 것이다. 물 산업 구조적으로는 기존 산업 간 경계가 소멸되고, 새로운 물 산업 관련 신규 사업 및 서비스의 등장을 촉진시킬 것이다.

또한 4차 산업의 가장 큰 특징인 융합의 과정으로 제조와 서비스의 융합, 이중 산업의 물 산업 진출, 제휴 등 합종연횡의 증가로 새로운 산업 구조가 등장할 것이고, 경쟁 또한 매우 치열한 시장이 될 것이다. 온라인과 오프라인, 수요와 공급 등 실시간으로 양방향으로 연결하는 공유 경제와 온디맨드 등 신규 서비스의 부상으로 물 산업 또한 어떤 기업, 어떤 산업과 연결되고 융합될 것인지를 예측하기가 매우 어렵지만 최근 대표적인 공유 경제 분야인 차량·숙박 공유 서비스의 세계 시장 규모의 급성장에서 볼 수 있듯이 전혀 예상하지 못한 새로운 형태의 물 산업 관련 기업이 등장하게 될 것이다.

물 산업의 고용 구조 측면에서도 정보통신기술 관련 전문 기술직에 대한 수요가 증가할 것이며, 단순 노동직은 인공지능과 로봇으로 대체될 것이다. 앞서 언급한바와 같이 4차 산업혁명의 영향에 따라 세계

순고용은 약 500만 명 감소할 전망으로 순고용 감소폭이 가장 클 직업군은 사무·행정, 제조, 건설 등으로 예상된다. 여기에는 수자원공사가 속한 물 시장도 예외가 아니다. 현존하는 직업의 고용 감소는 불가피하지만 부가가치가 높고 기존에 없던 새로운 분야(빅데이터 전문가 등)를 중심으로 고용 창출의 필요성이 대두된다.⁴⁾

2.2 CSV의 개념과 4차 산업혁명 시대의 공유가치

CSV의 개념은 포터(Porter)와 크라머(Kramer)에 의해 2006년 처음으로 제안되었다. CSV의 개념은 그동안의 선행연구들에 따라 정의가 다르지만 수익성과 사회적 가치라는 요소는 모두 포함이 된다. CSV가 주목을 받게 된 배경에는 그동안 경쟁이나 수익을 창출하는 것만이 강조되던 기업들의 목표에서 기업의 지속가능성을 목표로 하는 기업들이 CSV에 관심을 갖기 시작하면서부터이다. 또한 사회공헌 위주의 CSR 활동 중심에서 기업의 경영성과까지도 이어질 수 있는 전략적인 CSR 활동에 대한 요구가 높아짐에 따라 CSV는 기업이 수익을 창출하고 난 후에 남은 이윤을 가지고 사회공헌을 하는 CSR 활동이 아닌, 더 나아가 기업의 활동 자체가 경제적 이윤 및 사회적 가치를 창출하는 것을 강조하고 있다.

기업은 그동안 1차 산업혁명에서부터 4차 산업혁명까지 산업혁명을 통해 많은 영향을 받았으며 변화하고 진화하였다. 기업의 사회공헌 활동에 대한 연구는 그리 역사가 길지 않다. 지금까지 CSR과 관련된 연구는 기업의 사회공헌활동이 재무성과에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 연구와 브랜드 인식의 개선에 긍정적인(+) 영향을 미친다는 내용의 연구가 주를 이루고 있다. 하지만 최근에는 CSR이 기업의 사회공헌 활동만 의미하는 것이 아닌, 인권, 노동,

안전보건, 환경, 윤리 등의 좀 더 폭넓은 적용범위로 확대되고 있다. 따라서 기업에서도 사회공헌활동에 대한 새롭고 다양한 시도를 통해 사회에 기여하기 위해 노력하고 있다. 기업의 사회공헌활동을 설명하는 용어로는 전략적 CSR, 비즈니스 연계형 사회공헌, 기업사회혁신, CSV 등의 용어가 널리 사용되고 있다.

우리나라 정부의 정책 또한 새로운 가치를 만들어 가기 위해 기본적인 정책 방향을 제시하고 있다. 기획재정부는 '2018년도 공공기관 경영평가편람'을 확정하고 개편방안을 그대로 반영했다. 사회적 가치 실현을 공공기관이 선도한다는 정부 목표에 따라 사회적 가치 평가 항목의 배점이 높아졌다. 또한 주요 항목인 경영 관리의 하부 지표로 '사회적 가치 구현'을 지정해 5개의 지표를 선정하였다. '사회적 가치 실현' 항목의 5대 지표는 ▲일자리 창출 ▲균등한 기회와 사회 통합 ▲안전 및 환경 ▲상생·협력 및 지역 발전 ▲윤리 경영으로 구성됐다. 다섯 가지 지표로 '사회적 가치'를 확장한 것은 공공기관의 사회적 역할을 정의함으로써 고용, 환경, 안전, 상생 등 사회적 가치를 실현하는 것이 무엇인지 구체적으로 보여주려는 시도이다. 사회 공헌의 일부분으로 전략 기획과 함께 5점 밖에 배당이 되지 않았던 '사회적 책임'이라는 용어가 다소 추상적이고 중요도가 확연히 떨어졌던 것에 비해 사회적 가치 항목의 배당을 대폭 확대하고, 세부 지표로 공공기관 스스로 '사회적 가치'에 대해 고민하게 만들었다.

'사회적 책임' 항목이 '사회적 가치'라는 새로운 이름을 갖게 된 것도 주목할 만한 점이다. 기업의 CSR 개념에서 엿볼 수 있듯이 '책임'이란 경제, 환경, 사회 등의 영역에서 윤리적 기준을 지켜서 다양한 이해관계자들과 공생하는 것을 의미한다. 사회적 가치는 비교적 최근인 2011년에 마이클 포터 교수가 제안한 CSV에서 나온 개념으로, 사회적 책임 활

4) 이승호, "물산업 해외진출방안", 《물과 미래》 5, 한국수자원학회 49(5), 2016.

동이 기업 자체에도 새로운 생산 기회로 다가오는 것을 말한다. CSV가 CSR 개념 내에서 나온 용어 이긴 하지만 상생을 통한 가치 창출에 더 초점을 맞춘 것이 특징이다.⁵⁾

하지만 이러한 정부의 시도는 여전히 사회적 책임이라는 테두리에서 벗어나지 못하고 있으며, 사회적 가치라는 모호한 개념으로 공공기관과 공기업들에게 혼란을 주고 있다. 따라서 본 연구에서는 CSR과 CSV의 차이점에 대해서 논의하고 CSV의 의미를 분명히 하여 향후 추구해야 할 방향 및 구체적인 활동 등의 사례 등을 제시하여 이러한 혼란을 야기한 사항들을 없애고자 한다.

2.2.1 CSV의 개념과 CSR과의 차이

사회 구성원으로서 기업의 역할에 대한 논쟁은 매우 오래된 이슈이다. 1930년대 일부 학자들에 의해 기업의 CSR이라는 개념이 제기되기 시작하였고, 1960년대 베트남 전쟁 이후 사회 환경 및 사회 가치가 현격하게 변화되면서 더욱 주목받기 시작하였다.⁶⁾ 많은 학자들이 기업의 CSR 활동에 대해 정의하였는데, 본격적인 CSR에 관한 논의는 보웬(Bowen)⁷⁾에 의해서 시작된다. 그는 '기업인의 의무는 사회 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고, 바람직한 의사결정을 하거나 그러한 행동을 좇아야 하는 것'으로 정의하였다. 맥과이어(McGuire)는 '사회에 대한 경제적 및 법적 의무뿐만 아니라 기업이 이

를 넘어 전체 사회에 대한 의무까지도 포함하는 것⁸⁾이라고 정의하였고, 1970년대에 들어서면서 프리드먼(Friedman)(1962)은 기업에게 사회적 책임이란 변칙이나 위법이 없는 공정 경쟁 시장의 환경에서 이익을 극대화하는 것으로 기업에게는 이익을 증대시키는 것이 유일한 사회적 책임이라고 주장하였다. 프리드먼은 기업에게 경제적 가치와 사회적 가치는 상호배타적인 것이라고 규정하였다. 반면 데이비스(Davis)는 기업은 가치가 있는 자원을 이용하여 여러 가지 사회 문제의 해결을 위해 사용해야 한다고 주장하였다.⁹⁾ 또한 존스(Jones)는 기업의 사회적 책임은 법과 계약의 관계가 아닌 상황에서 주주가 아닌 사회 구성원에 대해서 의무를 가지는 것¹⁰⁾이라고 정의하였으며, 기업은 주주뿐만 아니라 고객, 기업 내 구성원, 거래처 그리고 지역 사회와 같은 다양한 이해관계자들에 대해 지속적으로 관심을 가지고 이해할 필요가 있다고 역설하였다. 세티(Sehti)는 '사회적 의무를 넘어서 기업의 행동을 보편적인 사회적 규범, 가치 및 기대된 행동과 일치하는 수준까지 끌어올리는 것¹¹⁾'이라고 주장하였다. 본격적으로 CSR에 관해 통합적으로 학문적 연구를 시작한 캐롤(Carroll)은 CSR에 관하여 '특정 시점에서 사회가 기업에 대해 가지고 있는 경제적, 법적, 윤리적 및 재량적 기대를 모두 포함하는 것¹²⁾'이라고 정의하였다. 맥팔랜드(McFarland)는 '개인, 조직, 사회 제도들 간의 상호의존성 인식과 그러한 인식을 가지고 도덕적, 경제적, 윤리적 가치 등의 틀 내에서 행

5) 조형래·전중양·정선양, "공유가치창출(CSV)에 기반한 지속가능 경영혁신모델 구축방안", 《지속가능연구》 2(3), 2011, 57~80면.

6) 최찬순, 《기업의 사회적 책임 활동의 내부효과 연구》, 한양대학교 대학원 박사 학위 논문, 2011.

7) Bowen, Howard, *op. cit.*

8) McGuire, J., *Business and Society*, New York, NY.: McGraw-Hill, 1963.

9) Davis, Keith, "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal* 16(2), 1973, pp. 311~322.

10) Jones, Thomas M., "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review* 22(3), 1980, pp. 59~67.

11) Sethi, S. P., "Dimension of Corporate Performance", *California Management Review* 17(3), 1975.

12) Carroll, A. B., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business and Society* 38, 1979, pp. 268~295.

동까지 옮기는 것¹³⁾이라고 정의하였다.

1990년대에 들어 브라운(Brown)과 다신(Dacin)은 '지각된 사회적 의무와 관련된 조직의 상태와 활동¹⁴⁾'이라고 정의한 바 있으며, 엘킹턴(Elkington)은 '기업이 경제적으로 생존 가능하고, 환경적으로 건전하며, 사회적으로 책임이 있도록 조화로운 노력을 하는 것¹⁵⁾'으로 보았다.

2000년대에 들어 데커(Decker)는 '근로자들을 공정하고, 공평하게 대우해주는 것, 도덕적이고 정직하게 기업을 운영하는 것, 기본적인 인권을 존중해주는 것, 미래 세대들을 위해 환경을 지속가능하게 만드는 것, 그리고 자신의 커뮤니티에서 남들을 돌볼 줄 아는 이웃이 되는 것¹⁶⁾'이라고 구체적으로 정의하기 시작했으며, 홉킨스(Hopkins)는 '기업의 수익성을 손상시키지 않으면서 기업이 이해관계자의 높은 삶의 질을 추구하며, 이들을 윤리적이거나 책임감 있는 방식으로 대하는 것이다¹⁷⁾'라고 하였다. 도킨스(Dawkins)는 '조직이 사회에서 법과 규정을 넘어서서 지배적인 사회적 규범과 가치, 그리고 기대된 행동과 일치하는 역할을 수행하는 것이다¹⁸⁾'라고 하였고, 블룸(Bloom)과 건들라흐(Gundlach)는 '법적인 것을 넘어서는 의무이며, 이러한 의무를 이행하는 것은 기업이 장기적으로 사회에 미칠 긍정적인 영향을 최대화하고, 잠재적인 위협은 최소화하는 것이다¹⁹⁾'라고 정의한 바 있다. 그리고 코틀러(Kotler)와 암스트롱(Armstrong)은 사회적 책임

을 마케팅과 접목시키고 성공적인 기업 사례를 제시하였으며, CSR의 전략적 중요성을 제시하였다.

현대의 기업들은 기업의 수익을 추구하는 활동뿐만 아니라 사회에 대한 사회적 책임 활동 또한 요구 받는다. 기업의 사회적 책임에 대한 국제 표준인 ISO26000의 제정이 2010년에 되면서 기업의 사회적 책임 활동이 선택이 아닌 필수 과제로 인식된 후 기업들은 사회 공헌과 같은 다양한 사회적 책임 활동들을 하고 있다.²⁰⁾

하지만 우리나라의 경우, 기업들이 이전보다 기부나 봉사활동을 더 많이 하고 있는 추세임에도 불구하고 사회 전반에서 이미지 개선 효과는 그다지 크지 않았으며, 오히려 양극화의 주범으로 비난까지 받고 있는 현실이다. 이러한 결과의 배경에는 기업의 수익 증대를 위해 협력업체에게는 지속적인 단가 인하 요구 등의 무리한 요구를 하고 중소기업 시장 또한 잠식해나가는 동시에 사회적 책임 활동과 관련해서는 기업의 핵심역량과는 상관없는 봉사활동 등의 활동을 하는 이질적인 모습으로 사회구성원들이 기업의 사회 공헌 활동에 대한 순수성에 의문을 가지게 된 것이 이와 같은 현실이 발생하게 된 원인이라고 할 수 있을 것이다.

이처럼 기업의 CSR 활동이 초반에는 좋은 의도를 가지고 시작되었을지라도 지금처럼 기업의 수익의 일부를 사회에 나누어지는 방식의 활동은 결국 기업의 궁극적인 목표인 이윤 창출과는 괴리가 있기 때

13) McFarland, D. E., *Management and Society*, Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hal, 1982.

14) Brown, T. & Dacin, A., "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing* 61, 1997, pp. 68~84.

15) Elkington, J., *Cannibals with Forks*, Gabriola Island, BC: New Society, 1998

16) Decker, O. S., "Corporate social responsibility and structural change in financial services", *Managerial Auditing Journal* 19(6), 2004, pp. 712~728.

17) Hopkins, M., *Corporate social responsibility: An issues paper*, ILO, Genova: Working Paper No. 27, 200

18) Dawkins, J., "Corporate responsibility: the communication challenge", *Journal of Communications Management* 9(2), 2005, pp. 108~119.

19) Bloom, P. N. & Gundlach, G. T., *Handbook of Marketing and Society*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2001.

20) Soh, C., "Extending corporate liability to human rights violations in Asia", *Journal of International and Area Studies* 20(1), 2013, pp. 23~38.

문에 한계점을 가질 수밖에 없다. 전략적인 사회적 책임 활동이나 공익연계 마케팅(Cause-related Marketing) 또한 사회공헌 활동을 통해서 간접적으로는 기업의 광고, 홍보 및 PR(Public Relation) 효과를 기대한다는 점과 이러한 활동들의 경제적 효과에 대한 실증적인 뒷받침이 부족하다는 점에서 한계점을 가진다고 할 수 있다.²¹⁾

포터(Porter)와 크라머(Kramer)는 현대 자본주의 경제가 가진 이러한 문제점들을 개선하기 위한 방법으로 지역 사회의 사회 및 경제적 조건 향상뿐만 아니라 동시에 기업의 경쟁력까지 강화시킬 수 있는 전략으로 CSV라는 새로운 개념을 제시하였다.²²⁾ 포터와 크라머에 의하면 공유가치의 원칙은 사회 요구 및 문제를 해결하여 공익적 가치와 경제적 가치 모두를 동시에 창출하는 것이다. 즉 공유가치 성장은 기존의 사회적 책임 관점의 CSR에서 더 나아가 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 달성하기 위한 새로운 방식으로서 기업이 전략적으로 사회의 발전과 비즈니스의 성공을 함께 연계시켜야 한다는 것이다. 보편적으로 전통적인 기업의 가치 사슬은 이윤 추구를 통한 경제적 가치만을 고려하고 있지만 공유가치성장에서는 여기에 사회적 가치를 함께 포함하고 있다. 또 이들은 CSV는 기업 활동의 부수적인 산물이 아닌 핵심 목적으로서 경영 전략의 주요한 원칙이 되어야 하며, 기업 전략의 장기적인 목적을 수익 추구만이 아닌 공유가치 창조로 변화시켜야 한다고 주장하였다.

포터와 크라머에 의하면 이 둘의 가장 큰 차이점으로 먼저 CSV는 기업의 핵심 역량에 기반을 둔 CSV

활동이라는 점을 주장하였다. 현재에도 많은 기업들이 CSR 활동을 하고 있지만 CSR을 기업의 핵심 활동으로서 인식하고 있는 기업은 많지 않다. 대다수의 기업이 생각하는 CSR은 비용만 들고 그에 대한 효과는 충분하지 않은, 비용센터(cost center) 처럼 인식되고 있다. 하지만 CSV 관점으로 보면, 사회적 가치를 증대시키는 행위를 기업 성과에 해를 끼치는 것이 아닌, 오히려 기업의 이윤을 증대시킬 수 있다고 본다. 즉 효과적이지 않으며 기업의 성과만 감소시키는 비용센터가 아닌 기업의 핵심적인 이익 창출원이 될 수도 있다는 것이다.

이처럼 CSV의 특징은 사회 공공의 이익과 기업 경제적 이익의 창출 사이의 연결고리를 파악하여 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 데에 그 목적이 있으며, 궁극적으로 CSV를 통해 기업의 이윤을 증대시킨다는 점에서 현대 자본주의의 새로운 패러다임으로 볼 수 있다.

CSV가 주목 받는 또 다른 이유는 CSV는 기업을 독립적인 존재로 보지 않으며 기업을 둘러싸고 있는 주변 환경들과의 협력을 통해 사회적·경제적 가치를 창출하는 것을 목표로 한다는 점이다. 그렇기 때문에 기업 환경을 둘러싼 다양한 이해관계자들과의 관계를 관리하는 것에서도 매우 효율적인 도구로 활용될 수 있다.²³⁾ 즉 공유가치경영은 주주 가치를 극대화하기 위한 방식으로 기업 내 구성원, 공급 업체, 지역 사회 등의 다양한 이해관계자들과의 협업을 통한 다양한 이해관계자들의 생산성 향상을 향상하는 것이 곧 기업 전반의 생산성에도 긍정적인 영향을 준다는 것을 전제로 하는 통합적인 관점에서 기업의

21) Porter, M. E. & Kramer, M. R., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, 80(12), 2002. p. 59; Porter, M. E. & Kramer, M. R., "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84(12), 2006, pp. 78~92.

22) Porter, M. E., & Kramer, M. R., "The Big Idea: Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, 2011, pp. 1~17.

23) Moon, Hw-Chang, Jimmyn Parc, So Hyun Yim and Nari Park, "An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation", *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 2011, pp. 49~64.

가치(기업의 사적인 이익)와 사회의 가치(이해관계자들의 공익 또는 이익)를 일치시켜 기업과 지역 사회 모두의 생산성을 동시에 높이며 연관 산업의 지속가능한 발전을 높일 수 있는 전략이라고 할 수 있다.

기업이 성공하는 것과 사회의 발전은 함께 이루어져야 한다. 전략적 CSR이 기존의 가치 사슬에 기초하여 핵심 역량의 연장선에서 사회에 공헌하는 것이라면, CSV는 표적으로 하는 사회적인 니즈에 대해 깊이 조사한 후, 기존의 가치 사슬에 대해 재규명하고 새롭게 바꾸어 새로운 가치를 창출하여 사회적인 욕구까지 충족시키는, CSR보다 더 혁신적인 접근 방법을 사용하고 있다. 이 과정에서 필연적으로 비즈니스의 형태의 변화와 기술의 혁신이 발생하며, 이를 통해 사회적인 편익을 가져오게 되고, 동시에 기업은 새로운 형태의 시장 기회를 발견할 수 있으며 그에 따른 이익이 창출된다.

CSR과 CSV의 특징을 비교하면 아래의 <표 1>과 같다. CSR은 시민의식을 기초로 하고 있으며 이윤 극대화와는 관계없는 활동인 반면, 이와 반대로 CSV는 이윤 극대화를 위한 필수 요소로서 사회적 성과뿐만 아니라 기업의 수익 창출도 전제로 하고 있다. 즉, CSV는 사회공헌과 관련해서 투자 대비

높은 사회적·경제적 가치의 창출을 전제로 하고 있다. CSV는 기업의 핵심 역량과 관련된 분야에서 CSR 활동을 비즈니스 부분까지 발전시킨 개념으로 볼 수 있으며 이는 단순한 기부나 자선행위 활동이 아닌 처음부터 비즈니스 전략인 것이다. 가장 근본적인 차이점으로는 CSR은 기존 가치 사슬 범위 내에서 수행을 하지만 CSV는 수익 창출을 위해서는 가치 사슬 혁신이나 기술 혁신이 수반되어야만 가능한 고도의 자본주의적인 경영방식이라는 것이다.

2.2.2 4차 산업혁명에 따른 공기업의 CSR에서 CSV로의 변화 방향

CSV 활동은 이전의 기업들이 기업의 이윤과 상관 없이 전통적으로 사회적 가치 관점에서 수행하는 하나의 CSR 활동과는 달리 기업과 사회가 하나의 공동체로 상호의존성을 가지는 것이며, 사회적 가치 및 경제적 가치를 동시에 창출하는 것이며 기존의 CSR 활동에서 크게 벗어나지는 않으면서 CSV 활동이 가진 한계점을 극복한 진화된 형태의 전략적 CSR이라고 할 수 있다.²⁴⁾ 즉, 기업이 사회적 활동을 통해 지역 사회의 요구를 충족시키는 것과 동시에

<표 1> CSV와 CSR의 비교

공유 가치 창출 (CSV)	기업의 사회적 책임 (CSR)
외부의 적극적 참여 유도과 상생의 중요성	기업의 자발성 및 진정성 : 수동적
투입 대비 높은 사회경제적 가치 창출	선행의 가치
기업과 공동체 모두를 위한 가치 창출	시민의식, 자선 활동의 지속 가능성
경쟁의 필수 요소	자유 재량, 외부 압력에 대한 반응
이윤 극대화를 위한 필수 요소	이윤 극대화와 관계 없는 활동
기업별 상황과 내부 요인에 따라 활동 내용 정해짐	외부의 요구나 개인적 취향에 따라 활동 내용 정해짐
공유 가치 창출을 위해 기업 전체 예산 재편성	다른 기업 활동이나 기업의 사회적 책임 예산 문제로 영향력이 국한됨

자료: Porter, M. E., & Kramer, M. R., "The Big Idea: Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January_February, 2011 재정리.

24) 신미주, "공유가치창출, 저소득층과 손잡다", 《SERI경영노트》, 제136호, 2012.

에 지속가능성의 관점에서 기업의 경제적 가치를 창출하는 것도 포함하고 있다.²⁵⁾ 따라서 이러한 활동은 기업을 향한 소비자들의 우호적인 평가를 이끌어낼 수 있으며, 특히 기업의 이미지와 신뢰도 및 소비자의 지각된 소비 가치에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 CSV를 적극적으로 실현한다면 사회문제의 해결뿐만 아니라 기업의 지속가능한 성장의 토대를 마련하여 차별화 된 기업 전략으로 발전시켜 나갈 수 있다.²⁶⁾

최근 국내 기업들의 CSV 사례 관련 연구는 많은 기업들이 CSV에 관심을 가지고 있으며 이와 관련하여 다양한 활동들을 수행하고 있다는 것을 보여준다. 최준혁(2017)의 연구에 따르면, 아직까지 기업들의 CSV 사례 중 상당수가 핵심 역량 관련성이 부족하거나 수익 창출과 직접적으로 이어지는 활동은 아니기 때문에 CSV로 보기엔 한계가 존재한다고 하였다. 기업이 CSV 활동을 고려할 때 핵심 역량 관련성과 수익 창출 두 가지를 동시에 고려하는 것이 상당히 어려운 일이라는 것을 알 수 있다. 하지만 최준혁(2017)의 기업 사례 중 KT의 경우 핵심 역량인 IT 인프라 구축사업을 통해 수익 창출과 동시에 도시와 지방 간 정보 격차를 해소하여 사회 문제도 해결하려고 했던 기가아일랜드 사례가 있었으며 송윤화 등 (2019)의 연구에서는 SK텔레콤의 핵심 역량인 정보통신기술(ICT)을 활용한 일자리 창출의 일환으로 현재 운영 중인 창업지원 프로젝트에 대해 분석한 사례도 있다. 이를 통해 SK텔레콤의 프로젝트를 통해 배출된 46개 업체들의 2016년 3분기 기준 매출을 분석하면 250억원 가량으로 성공적이었다고 평가받았다.

기존 선행연구에 따르면 CSV는 기존의 CSR 형태에서 더 진화한 개념으로 일방적으로 후원하는 형식이 아닌 소비자의 적극적인 참여를 통하여 기업과 소비자 간 서로 동반 성장할 수 있는 전략이라고 할 수 있다. 즉, CSV는 기업의 지속가능성 및 경영 전략에 있어서 많은 영향을 미치기 때문에 CSR보다 더 효과적이라고 볼 수 있으며, 이제 기업들이 향후 CSV 전략을 지속적으로 개발해야 할 필요성이 있다고 할 수 있다.

(1) 디지털 시대의 도래와 참여형 마케팅의 대두
급격한 정보통신기술(Information Communication Technology, ICT) 분야의 기술 혁신의 결과, 우리는 디지털 시대의 도래를 맞이했다. 또한 컴퓨터, 텔레커뮤니케이션, 정보, 수송, 기타 기술의 폭발적인 발전은 기업이 고객에게 가치를 제공하는 방식에도 큰 영향을 미치고 있다. 기술 혁신은 과거 기업 중심의 일방적인 소통에서 새로운 유형의 소비자 중심의 양방향적인 소통을 중심으로 새로운 커뮤니케이션과 광고 수단을 만들어 냈으며, 마케팅은 이와 같은 새로운 매체를 적극적으로 활용해야만 경쟁에 대응할 수 있는 시대가 되었다.²⁷⁾

특히 최근 트위터, 페이스북 등의 소셜 미디어의 폭발적인 성장은 현대인들의 삶을 다양한 측면에서 바꾸어 놓고 있다. 기업 또한 소셜 미디어 트렌드에 대해 점차 관심을 갖고 마케팅에의 활용방안을 적극적으로 모색하고 있다. 최근 소셜 미디어를 활용한 몇몇 성공 사례들은 사람들의 공감과 참여를 이끌어 낸다면 보다 쉽고 저렴한 비용으로 브랜드에 대한 소비자 애호도를 높일 수 있음을 보여주고 있다.²⁸⁾

25) 박병진·김도희, “공유가치창출(CSV)관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례”, 《Korea Business Review》 17(2), 2013, 73~99면

26) 윤각·이은주 (2014), “기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 효과에 관한 연구 : 자기효능감과 관여도를 중심으로”, 《광고학연구》 25(2), 53~72면.

27) 장승희, “소셜미디어에 부는 참여형 마케팅 바람”, LG경제연구원, 2010.

28) Aaker, David. A., *Building strong brand*, McGrawhill, 2000.

그동안의 온라인 시대와는 달리 앞으로의 소셜 미디어 시대는 정보의 파급 속도, 접근 용이성 및 영향력 측면에서 지난 10년과는 전혀 다른 양상을 보인다. 이전의 온라인이 개인 간 관계 측면에서 개인 관계에만 국한된 폐쇄형(Closed) 네트워크 시대였다고 한다면, 지금의 온라인은 각 개인이 개방적으로 그리고 실시간으로 연결되어 있는 개방형 네트워크 시대로 발전하였다.²⁹⁾ 또한 현재의 모바일 환경은 언제 어디서나 24시간 접속이 용이한 웹 환경을 제공함으로써 사용자들의 참여를 확산시키고 이를 통해 정보의 공개와 공유를 구현하는 문화가 빠르게 확산되도록 하고 있다. 기업들이 소비자들의 네트워크에 들어간다는 것은 소비자들에게 메시지 전달보다는 소비자들과 관계를 자연스럽게 쌓으면서 적극적인 참여를 유도하고 소비자들로부터 의견을 듣기 위한 도구로 활용해야 한다는 것을 의미한다.³⁰⁾ 전 세계가 개인화된 네트워크로 과거에 비해 그 어느 때보다 밀접하게 서로 연결되어 있다는 것은 기업의 입장에서 온라인 네트워크를 활용하여 관계를 구축해야 할 필요성이 높아졌음을 의미한다.³¹⁾

(2) 진정한 하나 된 글로벌화의 급변

교통 및 통신 수단의 발달로 점점 더 가까워져 가는 지구촌 시대는 이제 진정한 하나 된 글로벌 세상이 되었다. 많은 글로벌화 된 기업들이 전 세계의 고객 및 마케팅 파트너와 실시간으로 같은 공간에서 접속되어 있다. 규모와 상관없이 거의 모든 기업은 글로벌 경쟁에 직면하고 있다. 이제 기업은 국내에서 생산된 제품을 국제 시장에 더 많이 판매하려고

노력 할뿐 아니라 더 많은 소모품과 부품을 해외에서 구매하고 있다. 기업이 추구하고자 하는 가치를 단순히 국내에서의 네트워크만을 이용하여 생산 및 판매하는 것이 아니라, 소비자가 원하는 최상의 가치를 만들어내기 위해 세계 각국의 네트워크를 활용하고 이를 전 세계를 대상으로 판매 활동을 전개하는 것이다. 가령, 미국의 선도적 핵심 기업인 애플은 본사가 있는 실리콘밸리에서 기술을 선도하고 이를 위해 세계 각국의 연구진들과 협력하고 있으며, 핵심 부품 또한 홍콩과 대만 기업, 그리고 심지어 가장 핵심 경쟁자인 삼성과 엘지 등과 공유하고 있다. 또한 생산은 중국에서 하고 판매는 세계 각국에 있는 애플 스토어를 통해 진행하고 있다. 본사의 마케터는 세계 각국의 관리자들을 통해 자사가 속한 산업, 경쟁자, 시장 기회를 국내 시장의 관점이 아닌 글로벌 시각에서 보기 시작하고 있다. 바야흐로 전 세계적인 경쟁과 협력이 필요한 시대가 도래 한 것이다. 시장뿐만 아니라 산업의 경계도 무너지고 있는 현재에 기업에게는 글로벌 시장에서 고객 가치를 어떻게 만들어내느냐가 매우 큰 숙제이다.³²⁾ 우리나라 기업들의 미래도 국내가 아닌 해외 시장으로 시야를 돌려야 한다. 더 이상 국내 시장만 바라보는 안일한 태도를 버려야 공기업도 생존 및 성장을 추구할 수 있을 것이다.

(3) 기업의 윤리성 강화와 사회적 책임을 넘어선 공유가치 창출로의 전환

이제 기업의 경영진은 사회적 가치와 책임 그리고 인류 생존의 기반이 되는 지구 자체에 대해 더 많은

29) Kotler, P., "Marketing Moves", Harvard Business School Publishing Corp, 2002; Kotler, P. & Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, pearson, 2007, pp. 47~53

30) Kotler, P. & Gary Armstrong, *op. cit.*

31) 장승희, 앞의 글.

32) Kotler, P. & Gary Armstrong, *op. cit.*; Webster, Frederick, "The Future Role of Marketing in the Organization", in *Reflections on the Futures of Marketing*, Donald R. Lehmann and Katherine E. Jocz, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.

관심을 가져야 한다. 이제 기업은 그들의 행위가 사회와 환경에 미치는 영향의 책임을 과거보다 더 많이 지도록 요구 받고 있다. 기업 윤리성과 사회적 책임은 거의 모든 사업 영역에서 주요 논쟁거리가 되어 왔다. 또한 가중되는 환경보호운동을 무시할 기업은 별로 없다. 기업의 CSR과 환경보호에 대한 외부의 요구는 갈수록 엄격해 질 것이다. 기업의 CSR은 더 이상 경영진의 윤리적인 활동과 자선행위를 통해 존중을 받았던 이전과는 다르게 변화하고 있다.³³⁾ 사회적 책임을 다하기 위한 기업들의 노력이 필요하다는 세계적인 관심은 이들에게 어느 정도 부담으로 작용하고 있으며, 기업을 이끄는 최고 경영진에게 있어서 '사회적 책임'은 실적 달성과 더불어 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있는 중요한 도구라는 인식이 새롭게 자리 잡고 있기 때문이다. 전향적인 사고를 가진 기업은 이제 소극적인 후원 및 기부 등을 중심으로 한 CSR에서 보다 적극적이고, 공유를 바탕으로 새로운 가치를 창출하고 보다 적극적인 소비자들과 시민들의 참여를 통해 쌍방의 이윤을 극대화하는 새로운 사회적 가치인 공유가치 창출의 CSV 분야로 눈을 돌리고 있다.³⁴⁾ 이러한 CSV는 기업의 최우선적인 전략 가치로서 자리를 잡고 있고, 많은 기업들이 이를 통해 새로운 성장 동력을 찾고 있다. 우리나라의 사기업들도 이에 적극적인 동참을 하고 있으며 공기업 또한 정부의 단순 평가를 받기 위한 수단인 아닌, 기업의 생존과 성장을 위한 기본적인 철학으로서 CSV를 받아들여야 할 것이다.

2.2.3 수자원공사의 CSV 실태 진단

본 장에서는 현재 수자원공사가 추진하고 있는 CSV 전략에 대한 현황을 분석하고 개선해야 할 사

항에 대해서 알아보려고 한다. 우선 수자원공사에서는 CSV의 사회적 가치를 "사회적·경제적·환경적·문화적 영역에서 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 가치"라고 정의하고 있다. 이 정의에 따라서 기본 가치의 분야를 사회 균형 발전, 경제 지속성장, 환경적 건전성 등으로 구분하고 다음 <표 2>와 같은 기본적인 사회적 가치의 분야를 정리하였다. 또한 2017년 11월 창립 50주년 기념행사에서 구조적 혁신 및 국민 관점의 물 관리에 더해 사회적 가치 창출을 경영방침으로 선포하고 모든 업무 영역에서 사회적 공유가치를 창출해야 하는 것을 강조하였다.

<표 2>에서 정의하고 구분한 수자원공사의 CSV 전략을 달성하기 위해 수자원공사는 다음 <그림 2>와 같이 5가지 전략 방향 및 전략과제를 도출하여 시행하고 있다.

첫 번째 전략 방향인 모두의 권리, 물 인권은 도시와 농어촌 간 상수도 서비스 격차 해소, 대체 수원 개발, 용수 공급의 안정성 확보 등을 통해 국민 물복지를 실현하는 것으로 전략 과제를 도출하였다. 물 형평 실현 전략 과제는 가뭄, 수질에 취약한 농어촌에 깨끗한 물을 안정적으로 공급하고, 노후 된 지방상수도 시설 개선으로 효율적인 물 관리를 실현하는 것이다. 국지적 물 부족 해소를 위해서는 지형 특성, 극심한 가뭄 등에 의한 국지적 물 부족 문제 해소를 위해 해수, 담수, 지하수 댐 등 지역 맞춤형 대체 수자원을 개발하는 과제이다. 안정적 물 공급 과제는 운영 시설의 안정성 확보 및 운영 효율화 제고로 깨끗한 물을 안정적으로 공급받을 수 있는 국민의 권리를 보장하는 것이다.

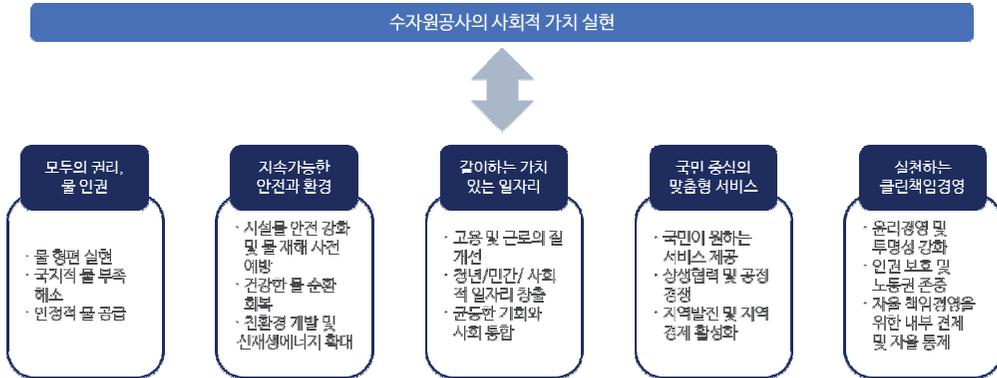
두 번째 전략 방향인 지속가능한 안전과 환경은 극한 홍수 및 가뭄 등 물 재해 예방, 물 생태계 복원, 친환경 에너지 개발 등으로 지속가능한 안전과

33) Kotler, P., "Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative", *Journal of Marketing*, July 2011, Vol. 75 No. 4, 2011, pp. 132~135.

34) Kotler, P., *op. cit.*, 2002; Kotler, P. & Gary Armstrong, *op. cit.*

〈표 2〉 수자원공사의 CSV 분야 및 활동

분야	내용 및 활동
인권 보호	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권의 보호 · 고용 처리 제도 운영 등 근로자 및 대내외 이해관계자 인권 보호
근로 안전	재난과 사고로부터 안전한 근로· 생활 환경의 유지 · 산업 보건 안전 전담 조직 구성 및 단수 등 사고 예방, 개인 정보/정보 보안 등
보건 복지	건강한 생활이 가능한 보건 복지의 제공
노동권	노동권의 보장과 근로 조건의 향상 · 노동 이사회 도입, 일· 가정의 양립, 조직 문화 개선 등
약자 배려	사회적 약자에 대한 기회 제공과 사회 통합 · 여성 관리자 확대, 비정규직 불합리한 차별 해소, 적절한 처우 개선 등
상생 협력	대기업· 중소기업 간의 상생과 협력 · 성과 공유제, 중소기업 제품 우선 구매, 기타 정부 권장 정책 이행 등
일자리	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출 · 고대 근무제 변경, 탄력 정원제 등을 통한 일자리 창출, 민간 일자리 창출 등
공동체	지역사회 활성화와 공동체 복원 · 지자체 및 지역 기업과의 협력 사업, 지역사회를 위한 시설 개방 및 공유 등
지역 발전	경제 활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역 경제 공헌 · 지역 생산품 우선 구매, 담 주변 지역 자립 기반 조성, 지역/국제 행사 참여 등
사회적 책임	윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행 · 불공정 관행 근절, 내 외부 규제 개선, CSV 활동 등
환경 보호	환경의 지속가능성 보전 · 신재생에너지 개발, 녹조 저감 기술 개발 등
시민 참여	시민적 권리로서 민주적 의사 결정과 참여의 실현 · 현장 중심의 대국민 서비스 혁신(시민 직접 참여), 열린 혁신 과제 성과 등
공공성	그 밖에 공동체의 이익 실현과 공공성 강화



〈그림 2〉 수자원공사의 CSV 전략 방향 및 전략 과제

환경 생태계를 조성하는 것이다. 시설물 안전 강화 및 물 재해 사전 예방 과제는 물 관리 전문 기관으로서 국민 물 재해 예방과 대책 수립으로 댐·수도 시설물 안정성 및 건설 현장 안전 관리를 강화하는 것이다. 건강한 물 순환 회복 과제는 물 순환 체계 전

반의 수량·수질 관리와 수 생태계 보전 등 환경을 깨끗하게 유지하고 개선하기 위한 사업을 추진하고, 물 순환 체계 개선을 통하여 물 복지를 향상하는 것을 의미한다. 마지막 친환경 개발 및 신재생 에너지 확대 과제는 수상 태양광, 수열 에너지 등 물로 특화

된 신재생 에너지 발굴을 통해 친환경 에너지 공급을 선도하는 전략 과제이다.

세 번째 수자원공사의 CSV 전략 방향은 같이하는 가치 있는 일자리 창출이다. 이를 위해 K-water의 지속성장 전략, 물 산업 육성 주도 등을 통하여 공공·민간 부분에서 양질의 일자리를 창출하고, 고용의 질 개선을 추구한다. 첫 번째 과제인 고용 및 근로의 질 개선은 간접 고용 근로자 대상 고용의 질 개선 및 일 생활 균형 등 근로 여건 개선 노력으로 일자리의 가치를 향상해나가는 것이다. 청년/민간/사회적 일자리 창출 과제는 청년 채용 규모 극대화 등 공공 부문 일자리 창출을 선도하고, 물 에너지 사업, 물 산업 플랫폼 등 현 정부에서 강조하는 민간 일자리 창출을 견인하는 것이다. 마지막 과제인 균등한 기회와 사회 통합은 성·학력 등을 초월한 공정한 인사와 개방형 직위 등 균등한 기회와 사회 통합에 기여하는 과제이다.

네 번째 전략 방향인 국민 중심의 맞춤형 서비스 개발은 국민을 위한 서비스 혁신, 중소기업 상생 협력, 스마트 물 관리 확대, 전략적 CSV 활동 등으로 국민 중심의 맞춤형 서비스를 실현하는 것을 의미한다. 이를 위해 국민이 원하는 서비스 제공 과제에서는 빅데이터 기반의 물 관련 정보포털 운영 활성화 및 스마트 물 관리 확대 등을 통하여 국민이 원하는 정보 및 서비스를 제공하여 고객 만족을 향상시킨다. 상생 협력 및 공정 경쟁 전략 과제는 중소·벤처 기업의 육성 및 지원을 통한 상생 협력과 공정하고 투명한 공공 조달을 통하여 공공기관의 공정한 경제 질서 확립을 선도하는 것을 의미한다. 마지막 전략 과제인 지역 발전 및 지역 경제 활성화 과제는 지역의 산업과 연계한 지역 주민의 이익 창출, 보유 자산 등 인프라 개발을 통한 지역 경제 활성화 및 지역 사회 공헌을 위해 노력하기 위한 과제이다.

마지막 전략 방향인 실천하는 클린·책임 경영은 국민의 눈높이에 맞는 윤리 경영 실천 및 자율적인

책임 경영을 통해 국민에게 신뢰받는 사회적 가치 실현 기반을 강화해나가는 것이다. 우선 윤리 경영 및 투명성 강화 과제에서는 국민의 눈높이에 맞는 투명하고 청렴한 경영을 위한 제도적 기반을 구축하고 청렴문화를 정착하기 위한 것이다. 인권 보호 및 노동권 존중 과제는 인사고충처리제도 고도화 등 인권 중심 근로 환경과 노사 상생의 노동 존중 기업문화를 조성해 나가기 위한 전략 과제이다. 마지막 전략 과제인 자율·책임 경영을 위한 내부 견제 및 자율 통제, 권역별 책임 경영과 감사의 독립 전문성 제고 등 자율·책임 경영을 위한 내부 견제와 자율 통제를 확대해나가는 것이다.

이상에서의 수자원공사의 CSV 활동은 기존의 CSR 경영에서 수자원공사의 기본적 가치인 물 인권에 대한 가치를 증대시키고, 현 정부의 가장 중요한 정책 방향인 일자리 창출, 물 자원 관리에 새로운 기술을 도입한 스마트 물 관리와 새로운 서비스 제공, 그리고 윤리적인 측면을 강조하는 것이다. 하지만 이러한 활동들은 기존 CSR 경영과 큰 차이가 없다. 보다 적극적인 자세로 고객 및 시장과 소통하고 이해관계자들을 참여시키고, CSV의 새로운 제품 시장에 대한 인식과 이를 통한 물 자원에 대한 새로운 가치 부여와 글로벌 영역으로의 확대 그리고 지역 사회와의 연계를 통한 클러스터 구축 등의 방안이 필요할 것이다.

2.2.4 지속가능한 수자원공사의 CSV 방향

기업의 사회적 책임 활동은 기업 경영의 단순 미사여구가 아닌 필수 경영 전략으로서 빠르게 자리 잡고 있으며 사회의 권력 구조가 국가중심에서 기업 중심으로 재편되고 있는 상황에서 기업 경쟁 환경은 기업에게 많은 것을 요구하고 있다. 단순 기부 형식의 후원형 사회 공헌에서 이제는 경제적 가치는 작더라도 기업의 일반적인 경영 활동과 연계되어 사회

공헌 활동을 추구하고 있다. 나아가 현재의 자본주의 경제 체제와 기업의 CSR 전략 등으로는 경제 위기에 대응한 해결책 마련이 어렵다는 인식 하에 '창조적 자본주의(Creative Capitalism)', '공유가치 창출(Creating Shared Value)', 'CSR 3.0', '임팩트 비즈니스(Impact Business)', '사회적 혁신(Social Innovation)' 등이 우리 사회의 주요한 화두로 등장하며 본격적으로 논의되기 시작하였다. 이러한 논의들은 공통적으로 기업의 성과(기업적 가치)와 사회 이익(사회적 가치) 간의 관계를 이분법적으로 나누는 것이 아니라 동시에 양립 가능한 관계로 재정적이며, 이를 위해 사회 발전과 경제적 효율성 사이의 공유가치의 추구를 강조하고 있다. 일부 국가에서는 이미 기업, 비영리기관, 정부 파트너들 간 긴밀한 협력을 통해 사회 발전과 동시에 경제적 가치를 만들어내기 위해 각 경제 주체별 역할 변화를 모색하고 있으며, 이에 대한 정책적 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 따라서 우리나라에서도 기업의 사회적 책임 활동이 좀 더 전략적으로 이루어질 필요가 있다. 저개발국의 지역주민이 지불 가능한 가격으로 생산하여 판매하는 '시장 창조형', 고도의 연구 개발(R&D) 투자가 필요하나 수익성이 낮아 사회 공헌 차원에서 시행하는 '문제 해결형' 등을 발전시켜 사회 문제 해결 및 경제적 이익을 동시에 창출할 수 있는 '공유가치형'이 활발하게 이루어질 수 있도록 해야 한다.

2.2.5 공유가치창출(CSV)을 둘러싼 이슈와 추진 방안

CSV가 기업에게 지속가능성을 제공할 수 있는 전

략으로 부상하면서 관심을 불러일으키고 있지만 여전히 CSV의 개념은 모호하며, 여러 가지 다른 의미로도 혼용되고, 전략적 CSR과 같이 기존에 존재하는 개념들과 유사한 개념이라는 비판도 받는다.³⁵⁾ 실제로 템백, 싱, 바쿠의 연구³⁶⁾에 의하면 기존에 선행된 CSV 연구들의 대부분은 포터(Porter)와 크라머(Kramer)의 논의를 아직도 벗어나지 못하고 있으며, 그들이 제시한 개념을 그대로 활용한 것으로 조사되었다.

또한 실무적인 부분에서 CSV가 가진 한계점으로는 사회적 가치와 경제적 가치가 서로 충돌하는 일이 발생했을 때 기업 입장에서는 사회적 가치의 중요성이 상대적으로 약화될 수밖에 없다는 주장도 제기 된다.³⁷⁾ 즉, 기업 입장에서는 공공의 이익보다는 기업의 이윤을 더 추구할 수밖에 없을 것이다. 그렇기 때문에 상대적으로 기업이 해결하기 쉬운 사회적 문제에만 투자를 하게 되는 문제가 발생할 수 있다.

이러한 비판들을 종합해봤을 때, CSV에 개념에 대한 명확한 정의와 기업이 추구해야 하는 사회적 가치에 대한 객관적인 검토가 이루어지지 않는다면 기업이 소비자들에게 전달하고자 하는 사회적 가치와 실제 사회에서 필요로 하는 사회적 가치 사이에는 괴리가 발생할 수 있으며, 기업 입장에서 의도치 않은 일방적인 CSV 활동이 계속 발생할 수 있는 것이다.

이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 우선 CSV에 대한 객관적인 추진 전략을 수립하고 그에 따른 성과를 측정하는 것이 필요하다. 북스테트와 스템은 CSV 추진 과정으로 명확한 비전 설정, 전략의 수립, 효율적인 수행, 성과의 관리의 네 가지 단계를

35) 윤각·이은주, "기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 효과에 관한 연구 : 자기효능감과 관여도를 중심으로", 《광고학 연구》 25(2), 2014, 53~72면.

36) Dembek & Krzysztof & Prakash Singh & Vikram Bhakoo, "Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?", *Journal of Business Ethics*, 137(2), 2015, pp. 231~267.

37) 노혜진, "공유가치창출(CSV) 사례전달에 대한 검토: 내용분석을 중심으로", *사회과학연구*, 41(3), 23-46면, 2015

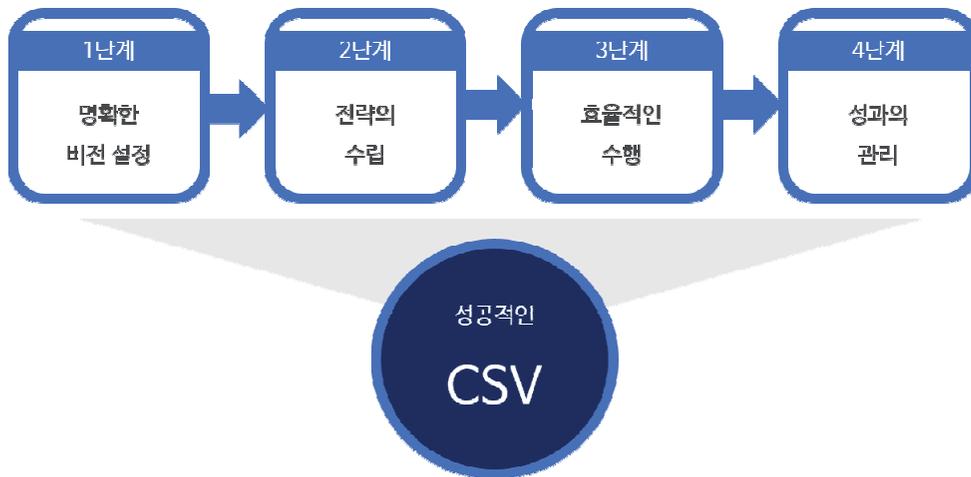
제시하였다.³⁸⁾

각 단계별 수행 과정은 <그림 3>에 제시되어 있다. CSV는 경제적 가치와 사회적 가치를 분리하지 않고 함께 평가한다는 점에서 평가 방안을 개발하는데 어려움이 있다. 포터(Porter) 등에 의하면³⁹⁾ 성공적인 CSV의 수행은 전략의 실행과 성과의 관리가 함께 통합된 과정으로 추진되어야 한다고 주장한다. 따라서 단발적인 성과의 측정만이 아니라 지속적이고 통합적인 것으로 이해를 해야 한다고 주장하였다. 따라서 이를 위해 CSV 전략의 실행 및 측정에서의 네 가지 단계를 제시하였다. 첫 번째 단계는 목적 시장과 관련된 사회적 이슈를 찾아내는 것으로, 기업의 핵심 역량과 관련된 사회적 이슈에 대해 파악하는 과정이라고 할 수 있다. 두 번째 단계는 발견된 사회적 이슈를 활용하여 사회적 가치와 경제적 가치 모두를 동시에 실현시킬 수 있는 비즈니스 모델을 찾아내고 이를 개발하는 단계이다. 세 번째 단

계에서는 CSV 활동을 실행하고 이에 따른 성과를 추적하는 과정으로 투입요소가 무엇인지, 사업 활동이나 결과, 그리고 재무적 성과에 대한 평가가 이 단계에 포함된다고 할 수 있다. 마지막으로 네 번째 단계는 성과를 관리 및 측정하는 단계로 경제적 성과와 사회적 성과 사이의 연계성을 보고 투자 수익에 대한 평가와 새로운 가치의 창출을 위한 시사점을 도출하는 과정이다. 네 가지 단계 중 앞의 두 단계는 CSV 전략을 수립하고 실행하는 단계에 대한 것이며 뒤의 두 단계는 CSV 활동에 대한 관리 및 측정의 단계로 볼 수 있다.

2.2.6 효과적인 CSV 실행 전략 유형 및 방안

포터(Porter)와 크라머(Kramer)는 기업의 사회공헌 활동과 주주 이익 사이에 수렴하는 영역(A Convergence of Interests)이 존재하는데 이를



<그림 3> 효과적인 CSV 전략 수행 4단계

38) Bockstette, V. and M. Stamp, "Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution", FSG, 2011.

39) Porter, M. E. & G. Hills & M. Pfitzer & S. Patscheke & E. Hawkins, "Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results", FSG, 2011.

‘경제적 혜택’과 ‘사회적 혜택’을 함께 추구하는 전략적 사회공헌 활동 영역이라고 하였다. 경제적 혜택은 사회공헌을 통해 기업이 얻는 매출, 시장 점유율 등 유형적이며 금전적인 경제성과에 대한 기여도를 의미하며, 사회적 혜택은 수혜자가 느끼는 만족도나 사회문제 해결 정도 등 무형적이며 비금전적인 사회성과에 대한 기여도를 의미한다. 김정태는 포터(Porter)와 크라머(Kramer)가 언급한 ‘경제적 혜택’과 ‘사회적 혜택’의 수준에 따라 기업의 사회공헌 활동 유형을 <그림 4>와 같이 공유 가치형, 시장 창조형, 문제 해결형, 후원형 등으로 구분하였다.⁴⁰⁾

전략적 사회공헌 활동의 공통점은 ‘격차 해소’라고 할 수 있으며 각 유형별로 ‘정보’, ‘빈부’, ‘의료’ 격차 해소에 중점을 두고 있다고 분류할 수 있겠다. 다만 후원형은 과거부터 가장 흔히 추진되어온 전략으로 기업의 일상적인 경영 활동과 상관없는 금전적 지원 위주의 활동을 말하는 것으로 본 연구에서는 전략적 사회공헌 활동으로 간주하지 않기로 한다. 이하에서는 구체적으로 사회적 혜택과 경제적 혜택이 가장 높은 ‘공유 가치형’과 경제적 혜택은 높으나 사회적 혜택이 미흡한 ‘시장 창조형’, 사회적 혜택은 높으나 경제적 혜택이 미흡한 ‘문제 해결형’에 대해 설명하고 상대적으로 기존 CSR 활동과 유사한 ‘후원형’에 대해서 간략하게 설명하도록 하겠다.

(1) 공유 가치형(정보 격차 해소에 중점)

공유 가치형은 비즈니스를 통해 사회 공헌을 추구하는 것으로 제품이나 서비스를 통해 사회문제를 해결하고 동시에 기업의 경제적 이익을 창출하는 것을 의미한다. 일례로 케냐의 ‘M-pesa 서비스’를 들 수 있다. 케냐는 정치적 불안정, 은행에 대한 국민들의 낮은 신뢰도, 전산화 미비로 국민 80% 이상이 은행 계좌를 가지고 있지 않았고, 이에 보다는폰은 엠페사

(M-Pesa)라는 금융 서비스를 만들었다. M-Pesa 서비스는 휴대폰 메시지를 통해 송·출금, 대금 결제 등을 지원하여 안전한 금융 거래를 가능하게 하는 것으로 보다는폰 가입자가 아니어도 사용이 가능하다. M-Pesa 서비스는 2007년 시행 후 2년 내에 국민의 6분의 1인 550만 명을 고객으로 확보하였으며, 현재는 가입자가 1,000만 명에 달한다.

또한 인도의 아이페코 키산 산트라 유한회사(IFFCO Kisan Sancher Limited)는 인도 지역 농민들의 생산성 향상과 상생 가치 창출을 위하여 아이페코 키산 산트라 유한회사와 통신회사인 BhartiAirtel, Star Mobitel의 동반 관계를 통해 농업 관련 정보 제공 서비스(green sim card)를 개발하여 저렴한 가격으로 판매하여 현재 300만 명의 사용자를 확보하였으며, 정보를 이용하여 농부들은 생산성을 향상시켰고 기업은 지속적인 매출 및 순이익 증가를 가져왔다.

(2) 시장 창조형(빈부 격차 해소에 중점)

선진국에서는 일상 용품이지만 가격이나 지역적 제약으로 인해 저개발국에는 없는 제품이나 서비스를 지불 가능한 가격으로 생산하여 판매하는 것을 의미한다. 영국의 프리플레이(Freeplay)는 빈곤층의 전기 공급 문제를 해결하기 위해 가전기기의 제조에 대한 전문성을 활용하여 전기 배터리 대신 태양 충전식 제품을 개발하여 전기가 공급되지 않는 지역의 수많은 사람들에게 더 많은 상품과 서비스를 이용할 수 있는 기회를 제공하였고, 네슬레(Nestle)는 아시아 지역 저소득층의 영양 상태를 고려하여 영양가 높은 제품을 저가격·소포장의 ‘보급형 제품(Popularly Positioned Products)’로 출시하였다. 네슬레는 인도에서 요오드 결핍이 심각한 현저인을 위해 요오드 성분을 추가하고 인도 향료를 첨가한

40) 김정태, 《공유가치창출과 기업사회 혁신》, 대한상공회의소 지속가능경영원, 2015.

‘매기(Maggi)라면’을 출시하였으며, 냉장고가 없어 장기 보관이 힘들기 때문에 소용량, 소포장에 대한 니즈가 매우 높은 현실을 고려하여 제품을 설계·생산하였다.⁴¹⁾

다만 공유 가치형과 구별되는 점은 시장 창조형이 사업 활동에서 출발한 것이라면 공유 가치형은 기획 단계에서 사업과 공헌을 동시에 목표로 두었다는 점이라 할 수 있겠다.

(3) 문제 해결형(지역 간 격차 해소에 중점)

고도의 연구 개발(R&D) 투자가 요구되나 수익성이 낮기 때문에 대부분의 기업들이 관심을 갖지 않는 일들을 손해를 보면서도 사회공헌 차원에서 수행하는 경우를 의미한다. 머크(美)는 1987년 실명을 유발하는 회선사상충증(症) 치료제인 맥티잔을 필요한 사람에게 필요한 만큼 지원하겠다는 ‘맥티잔 기부 프로그램’을 발표하였다. 아프리카 지역에서 주로 발병하는 풍토병이고 지역민들은 맥티잔을 구매할 경제적 능력이 없기 때문에 머크 입장에서는 치료제를 개발해도 이윤을 남길 수 없는 상황이었으나 개발된 기술을 수익성이 낮다는 이유로 폐기하지 않고 기부 프로그램으로 전환하여 25억 개의 약을 기부하여 7

억 명의 환자를 치료하였으며, 지금도 아프리카, 남미 지역에서 연간 8천만 명의 환자가 혜택을 받고 있다. 또한 국내에서도 사례를 찾아 볼 수 있는데 매일유업은 ‘특수 분유 사업’을 통해 선천성 대사 이상 질환 유아를 위한 특수 유아식 여덟 종류를 일반 분유와 비슷한 가격으로 판매하고 있다.

(4) 후원형(자금 등의 지원에 초점)

전략적 사회공헌 활동이 아닌 후원형은 사람, 조직, 특정 행사에 현금, 서비스, 현물 등을 제공하는 것으로 취약 계층, 문화 예술, 스포츠 등 수혜 분야나 대상에 관계없이 다양한 분야의 다양한 사람들을 도울 수 있는 방법이다. 기업에서 흔히 사용되는 후원형 전략으로는 ‘공익 연계 마케팅’과 ‘메세나 활동’ 등을 들 수 있다.

2.2.7 효과적인 수자원공사의 공유가치의 세 가지 영역

CSV에 대한 기본 개념은 포터(Porter)와 크라머(Kramer)에 의하여 제시되었다. 핵심은 기업이 사회적 기여와 경제적 성과 창출을 함께 추구할 수 있



〈그림 4〉 사회공헌 활동의 유형

41) 신미주, 앞의 글.

는 방법에 대해 찾아보자는 것으로, 기존에 구출적 개념을 가진 사회적 책임을 넘어서는 방법을 제시한 것으로 설명할 수 있다. 이들은 CSV의 세 가지 전략을 제시하였다. 첫째, 제품과 시장의 재구성(Re-conceiving Products and Markets)을 통한 사회적 문제의 해결, 둘째 가치 사슬상의 생산성에 대한 재정의(Redefining Productivity in the Value Chain)를 통한 사회 및 환경 책임의 강화, 그리고 마지막으로 지역 사회의 발전 촉진(Enabling Local Cluster Development)을 통한 지역 발전 및 협력의 도모이다. 이러한 개념적 제시 이후에 관련된 다양한 연구들이 제시되었다.⁴²⁾

기업이 사회적 투자를 시행하고 농부들에게 새로운 경작 기술을 가르친 후에 생산성을 향상시키고 더 나아가 지역 공급망 클러스터를 형성한 다음에 농사 효율성을 향상시키고 그에 따라 수확을 증가시켜 품질을 향상시키게 되면 결과적으로 농부들과 기업들에게는 훨씬 더 많은 가치가 창출된다. 초기에는 상당한 투자와 시간이 소요되고 공급망을 형성하는데 오랜 시간이 걸리지만 투자수익(ROI: Return on Investment) 측면에서는 당사자 모두에게 큰 경제적 가치와 넓은 전략적 편익을 가져왔다. 이러한 마이클 포터 이론에 의하면 공유가치는 <표 3>과 같이 세 가지 영역을 통해 창출될 수 있다.⁴³⁾

<표 3>의 내용을 말하자면 다음과 같다. 첫째는 제품과 시장을 재정의하는 것이다. 사회적 필요 부문의 니즈를 고려하는 것이 중요하기 때문에 사회적 필요 욕구를 새로운 시장으로 인식하고, 저소득층 혹은 빈곤층에서 구매가 가능한 제품을 개발하는 것이다. 이 경우 과거에는 예상하지 못한 새로운 고객군을 발견할 수 있다.

둘째는 가치 사슬을 변혁시키는 것이다. 기업이 신제품을 개발하기 위해서는 기본 기능은 유지하되 저가의 비용 구조를 이룰 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 가치 사슬 자체의 근본적인 변화가 필요하다. 대기업의 경우 구매 조달 구조와 방식을 변경하고 기존 중소기업과의 거래 관행을 바꿀 필요가 있다. 현지의 조달 체계를 잘 구축하여 운송비를 절감하고 생산 기간의 단축 등의 여러 효과들을 기대할 수 있다. 전반적인 공급망의 개선을 통해서 기업은 불필요한 배송을 줄이고, 에너지를 획기적으로 절감할 수 있다. 그렇기 때문에 기업은 지역 사회의 기반을 건강하게 만드는 방식에 대해 지속적으로 고려할 필요가 있다.

셋째는 지역 산업 클러스터를 구축하는 것이다. 산업 위치하고 있는 지역 사회 범위 내에서 사업의 지원이 가능한 연구소나 물류, 지역의 공급업체, 인프라, 인력 등이 모여서 효율적인 생산 기반을 구축한다면 기업과 지역 사회가 공통적인 가치를 함께 누릴 수 있다. 모든 기업들이 다른 공급 업체나 교육 기관 등 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들과 함께 각자가 맡은 역할에 충실하다면 기업의 수익은 증가하게 된다. 기업 파트너들의 중요성을 인식하고 과거와 다른 방식으로 효율적인 협력을 함으로써 그들의 성공이 기업의 성공으로까지 이어지도록 한다.

따라서 본 연구에서도 수자원공사를 비롯한 공기업의 CSV 전략 유형을 아래와 같이 세 가지 측면으로 구분하여 구체적인 활동 등을 제시하고자 한다. 이 유형을 실현하기 위한 구체적인 활동에는 CSR과 CSV의 가장 큰 차이점인 고객의 참여와 이를 위한 플랫폼의 제공이라는 대원칙이 수반되어야 한다.

42) Micheline, Laura & Daniela Fiorentino, "New business models for creating shared value", *Social Responsibility Journal* 8(4), 2012, pp. 561~577.

43) Porter, M. E. & Kramer, M. R., *op. cit.*, 2011.

〈표 3〉 CSV 전략 유형

실천방안	내용
제품과 시장 재해석	고객의 욕구 고려가 중요 사회적 필요 욕구를 새로운 시장으로 인식 저소득층에서 구매가 가능한 제품 개발
가치사슬이 생산성 재정이	가치사슬 단계의 생산성과 연계된 목표 설정 단계별 목표 별 혁신 불필요한 비용 제거와 환경 문제 해결
지역 산업 클러스터 구축	지역의 공급업체, 인프라, 인력 등의 클러스터 구축 효율적 산업 운영 기반의 조성

2.2.8 효과적인 수자원공사의 CSV 실행 방안에 관한 제언

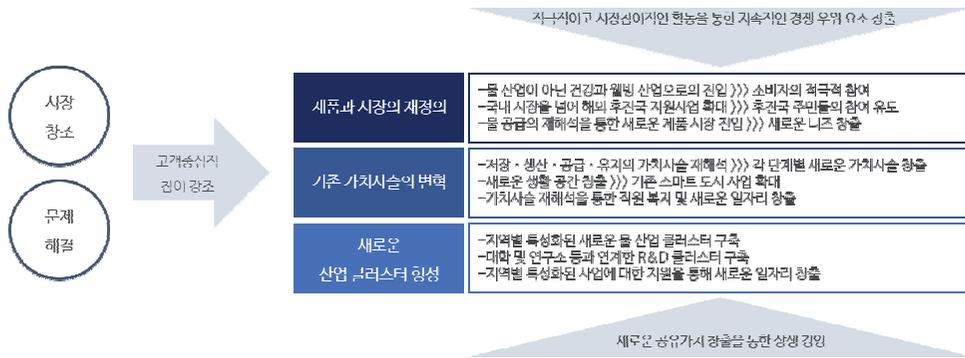
기술이 발전하고 여러 기술들 간의 융복합을 통해 과거에는 불가능한 것들이 실현 가능해졌으며 그에 맞게 우리의 생활도 변화하였으며 기업들은 이에 적응하려는 노력을 하고 있다. 기술의 변화로 이전에는 비즈니스 모델과 관련 없이 자선 형태의 CSR 활동을 통해 사회에 기여하는 시기에서 이제는 4차 산업혁명 시대에 맞게 기업이 가지고 있는 기술이나 역량을 활용하여 사회가 처한 문제를 인식하고 이를 해결하며 사회적 가치 창출에 기여하는 CSV 형태로 계속해서 진화하고 있다. 4차 산업혁명 시대의 공기업의 CSV 활동은 앞으로 어떻게 변화할 것이며 진화할 것인가?

따라서 본 연구에서는 포터(Porter)와 크라머(Kramer)에 의하여 제시된 세 가지 분야에 기본적인 고객 중심적 철학과 적극적 참여 유도의 원칙에 따라 〈그림 5〉와 같이 수자원공사가 추구해야 하는 CSV의 방안에 대해 제시하고자 한다. 기본적으로 시장 창조와 사회적 문제 해결의 원칙에 따르고, 고객 중심적 참여를 강조하는 방향으로 CSV 방안들을 구성하여 포터(Porter)와 크라머(Kramer)가 제시

한 세 가지 분야에서의 활동들로 기존 활동과 새로운 활동들을 재정립하여야 할 것이다.

(1) 제품과 시장의 재정의에 따른 CSV 실행 방안
제품과 시장의 재정의에 따른 CSV 실행 방안은 고객이 가지고 있는 욕구나 문제를 고려하여 이를 상품에 반영하는 것을 의미한다. 이를 통해 사회적 문제의 해결과 기업도 사회적 필요 욕구를 새로운 시장으로 인식하여 시장을 개척하고 경제적 이윤을 창출할 수 있다. 또한 기본적 욕구 충족을 위해 저소득층 혹은 빈곤층의 욕구를 구체적으로 파악하여 제품을 개발한다면 사회적 문제의 해결뿐만 아니라, 새로운 고객의 창출도 가능한 시장의 개발이 가능하다. 이전까지는 낮은 구매력으로 기업이 소홀했던 제3세계 국가의 저소득층을 대상으로 저가의 새로운 제품 개발이나 지역의 경제력을 향상시켜서 고객들의 구매력을 높인 후에 새로운 시장에서 더 큰 기회를 인식할 수 있는 BoP(Bottom of the Pyramid) 전략 등의 예를 들 수 있다.

즉, 기업은 사회적으로 요구되는 새로운 요구들을 발견하고, 새로운 가치를 창출하는 새로운 시장을 창출함으로써 이미 포화된 기존의 경쟁 시장을 넘어 섬과 동시에 기업과 사회의 동반 성장을 이루는 것



(그림 5) 수자원공사의 CSV 실행 방향 및 방안

이다. 이는 수자원공사의 설립 이념과도 부합하는 것이다. 수자원복지라는 공익과 이윤 창출을 통해 보다 나은 사회를 만드는 것은 수자원공사의 설립 목적이다. 이에 기존 경쟁을 다시 정의하고, 새로운 시장을 창출하는 것이야말로 수자원공사의 새로운 공유가치 전략이 되어야 한다. 즉 수자원이라는 제품과 서비스의 개념을 재인식함으로써 공유가치를 창출하고 공사는 신규 시장을 개척하고 기존 시장에서도 점유율을 높여갈 수가 있을 것이다.

새로운 시장은 기존의 물 산업에서 더 나아가 국민의 건강과 복지를 지향하는 웰빙 산업으로의 진입이다. 웰빙은 공급자에 의한 주도만으로는 달성할 수 없다. 수요자 혹은 소비자가 적극적으로 참여하여 함께 만들어가는 산업이다. 이 산업은 국내시장 뿐 아니라 후진국과 같이 낙후된 국가로도 확대하여 후진국의 국민들도 참여를 통해 함께 만들어가야 하는 산업이다. 또한 단순한 수도 혹은 용수의 공급이 아닌 새로운 형태의 물 제품 혹은 서비스를 만들어 새로운 시장을 개척하는 것이 첫 번째 수자원공사의 CSV 영역이다.

(2) 가치 사슬의 변혁에 따른 CSV 실행 방안

가치 사슬의 변혁에 따른 CSV 실행 방안은 가치 사슬 각 단계에서 생산성과 관련된 목표의 설정 및

혁신을 통해 기업 생산성을 제고 및 불필요한 비용의 제거와 환경 문제의 해결 등을 이루는 것을 의미한다. 이를 위해서는 기업의 에너지 사용 방식을 변화시키거나 현재 이용 중인 자원을 천연자원으로 대체하는 등의 방식 등을 사용하여 환경을 보존할 수 있다. 또한 가치 사슬 단계 내에서 운송, 조달 및 유통 등에서의 혁신 과정을 거쳐서 경제적 비용을 감소시켜 사회적 문제도 해결할 수 있다. 기업 및 사업 특성에 따른 가치 사슬 단계(제조, 판매, 마케팅, 서비스 등)에서 발생 가능한 사회적 영향 및 환경적 영향을 고려하여, 각 단계에 적절한 기업의 생산성과 연계된 새로운 목표를 세우는 것이다. 이는 기존 가치 사슬의 변혁을 통한 생산성 향상과 사회 및 환경 분야에서의 긍정적 효과를 동시에 지향하는 것으로 볼 수 있다. 전체적인 공급망의 개선과 같은 혁신을 통해 기업은 불필요한 배송을 감소시키고 에너지 절감 및 효율성을 함께 추구할 수 있을 것이다.

수자원공사는 수자원의 생성 및 보호, 그리고 보급 및 통제, 이를 위한 상하수도 인프라 구축 및 재정비 등의 가치 사슬의 근본적인 변화를 추구해야 한다. 이는 인공지능과 사물 인터넷 등의 4차 산업 핵심 기술들을 기반으로 하여 공급과 수요의 새로운 기능 및 가치 창출의 변화를 가져와야 할 것이다. 기업 활동의 가치 사슬은 환경에 대한 영향, 직원들의

건강과 안정성에 대한 보장 등 다양한 사회적 이슈들과 연결되어 있다. 이러한 다양한 사회적 이슈들을 해결하는 과정이야말로 공유 가치를 창출하는 기회가 될 것이다. 또한 기본적인 의식주의 가치 사슬의 정점인 생활 및 주거 공간에 대한 가치 사슬로의 확대를 통해 새로운 생활공간의 창출이라는 스마트 시티 사업의 확대도 필요할 것이다.

사회와 환경에 미치는 기업의 영향에 대한 정부 규제가 증가함에 따라 기업 활동의 가치 사슬에서 발생하는 부정적인 외부 효과를 감소시키는 것은 기업의 경제적 비용을 줄일 뿐만 아니라 변화된 새로운 사회의 요구를 충족시키기 때문이다.

(3) 산업 클러스터 형성에 따른 CSV 실행 방안

산업 클러스터 형성에 따른 CSV 실행 방안은 관련된 산업이나 인프라 및 인력 등과 함께 전반적인 혹은 지역 사회의 산업 클러스터를 구축하여 효율적인 산업 운영 기반을 조성해야 한다는 의미이다. 기업들은 내부 구성원, 지역 사회, 지역 시설 및 관련 기업 등의 영향을 받으며 상호의존적이라는 것을 인식하고, 서로 상생할 수 있는 산업 클러스터를 구축하여 지역의 비즈니스 환경을 개선하여 더 높은 경제적 가치도 창출할 수 있다. 또한 기업을 둘러싼 이해관계자들과의 파트너로서의 중요성을 함께 인식하고 효율적인 생산 기반을 구축한다면 기업과 지역 사회는 함께 가치를 창출할 수 있다.

지역 산업 클러스터는 기업이 위치한 지역에 각 산업별로 필요한 지식과 부품 및 인적 자원 등의 적당한 자원을 빠르고 쉽게 공급 및 지원 가능한 연구소나 유통망 그리고 대학과 부품업체들이 모여 있는 것을 의미한다. 지역적 특성을 감안하여 차별화된 산업 클러스터를 구축하면 지역 경제를 활성화시키고, 지역별 일자리 창출에 기여하며 새로운 성장 동력을 창출할 수 있을 것이다.

이러한 지역 산업 클러스터의 형성에 있어서 투명

하고 열린 시장을 형성하는 것이 무엇보다도 중요하다. 이러한 시장은 기업에게 있어 신뢰할만한 공급자를 확보할 수 있게 해주며, 공급자에게 또한 더 많은 인센티브를 제공할 수 있게 한다. 이를 통해 지역 주민들의 수입 및 구매력도 함께 증가할 수 있을 것이다. 지역 산업 클러스터의 형성을 통해 경제적 발전 및 사회적 발전의 선순환이 일어나게 할 수 있다.

III. 결론

4차 산업혁명이 앞으로 사회 및 기업에 어떤 영향을 미칠지 예상하는 것을 어렵지만 기술이 빠른 속도로 발전하고 융·복합을 통해 불가능했던 많은 것들이 가능해지고 기업들도 이에 맞추어 비즈니스 모델을 변화시키고 있다. 기업의 주력 비즈니스와 상관없이 이윤의 일정 부분을 기부나 자선 활동의 형태로 공헌 활동을 하던 시기도 있었으며 비즈니스를 통한 사회 기여 활동을 하던 시기도 있었지만 이제는 4차 산업혁명을 통해 기업의 핵심 기술과 역량을 통해 사회에서 발생하는 문제를 해결하고 사회의 혁신에 기여하는 형태의 사회공헌 활동으로 진화하고 있다.

최근 들어 일감 몰아주기, 비정규직 문제, 기후 변화 등 경제 민주화 요구와 전 세계 차원의 환경 이슈들에 대하여 기업의 경영 활동도 많은 영향을 받고 있다. 기업을 둘러싼 이러한 환경 변화는 초기에 윤리 경영 혹은 수동적인 CSR 경영에 머물러 있던 기업 활동을 보다 전략적이고 능동적인 차원의 CSV 경영 활동으로 변화시키고 있다. 이제 경제 민주화와 지구 환경 변화 등에 능동적으로 대응하고 전략적 CSV 활동을 추구하지 않으며 기업 역시 생존을 위협 받는 시대라 할 수 있다. 기업의 CSV가 필수 불가결한 경영 전략으로 자리 잡아가는 것을 넘어서, '경영 전략'이 아닌 '기업 생존' 그 자체가 되어야

하는 시대가 도래 한 것이다.

비즈니스와 사회적 가치를 동시에 달성 가능하다는 기업의 사회적 위치나 그 의미가 달라질 수 있기 때문에 CSV는 기업에게 있어서 매우 의미 있는 단어라고 볼 수 있다. 과거를 돌이켜 봤을 때 기업들에게 기업의 사회적 책임에 관한 인식이나 실행이 전혀 없었던 것은 아니지만 기업 목표에 입각한 새로운 비전은 동반하지 못했으며 대체로 그때그때의 경영 형편에 맞춘 임시방편에 불과한 것이 사실이었다. 요컨대 이 시대가 요구하는 전략적 사회 공헌의 핵심은 기업이 '사회라는 울타리 안에서 사업을 영위하는 존재'임을 인식하고 기업이 사회 구성원의 일원으로서 가지고 있는 자원을 적극적으로 활용하여 사회에 혜택을 주는 부분은 극대화하고 손해를 주는 부분은 최소화하는 것이다. 나아가 기업이 사회 문제를 비즈니스 기회로 보고 사회적 가치뿐만 아니라 동시에 경제적 가치도 함께 창출하는 것이 CSV의 핵심인 것이다.

포터(Porter)에 의하여 제시된 CSV 개념은 한국 사회에도 반향을 주었으며 지속가능한 CSV의 실천을 위한 시도들이 한국에서도 목격되고 있다. 하지만 CSV 사업에 생각보다 많은 장애물이 있다는 사실을 기업들은 잘 인지하지 못하고 있다. 대부분의 CSV 사업들은 취약 계층처럼 어려운 일을 겪고 있는 것과 관련이 있거나 지역이 매우 낙후된 지역과의 협력을 필요로 한다. 특히 해외 오지와의 협력을 필요로 하는 원료 공급형 CSV 사업은 CSV가 가지고 있는 긍정적인 모습과는 대조적으로 아직까지 극복해야 할 많은 장애 요인들이 존재한다.

본 연구에서는 CSV 실행에 있어서 기업이 주의해야 할 네 가지 시사점을 제시한다.

첫째, 협력 접촉점 확보상의 문제로 CSV 사업은 다양한 사회적, 경제적 정보를 수집하고, 문제점 및 이슈를 발굴하여야 한다. 이를 해결하기 위해 타 기관과 협력하여 다양성을 기르고 해외에서는 현지 상

황에 정통한 기관과 동반 관계를 맺으며, 다양한 비정부기구를 활용하는 것이 매우 중요하다. 즉 CSV는 기업 혼자서 모든 것을 책임지는 CSR이 아니다. 이해관계자들과의 협력을 통해 같이 가치를 만들어 가는 것이다.

둘째, CSV는 단순히 기업이 가진 기술을 제공하여 사회적 문제를 해결하는 것이 아니다. 시장에 따라서 혹은 국가에 따라서 적정 기술이라는 것이 존재하며 그렇기 때문에 현지에 적합하지 않은 기술로 인해 발생될 수 있는 문제에 대해 인식해야 한다. 이는 CSV 사업을 실행하는 단계에서 나타나는 문제이다. 단순히 생산성을 높이기 위한 기술이 아닌 현지 상황에 맞게 적용이 가능하고 소화가 가능한 기술의 모색과 지속적인 교육 훈련 등으로 이를 극복하여 나가야 할 것이다. 인터넷이 없는 곳에 컴퓨터나 스마트 기술을 제공하여 활용하라고 말하는 것처럼 어리석은 일이 있겠는가. 우선은 인터넷 망을 구축하고, 인터넷에 대한 활용 방법에 대한 교육을 통해 수준을 향상시키고 그다음 이를 활용한 시스템이나 제품을 공급해줘야 한다.

셋째, 환경의 불확실성에 대한 예측과 대응 방안이 있어야 할 것이다. 현재 지구 곳곳에서 예기치 못한 자연재해의 발생 등 환경의 불확실성으로 인한 문제가 만연하다. 이에 특히 해외 지역에서의 CSV 사업 진행 시 모든 단계에서 환경 불확실성을 일으킬 수 있는 요인들에 대한 체크리스트를 작성해야 하고 체크리스트별 불확실성 완화 장치를 마련해야 한다.

마지막으로 CSV에 대한 조직 가치의 확고성이 필요하다. 다양한 문제 혹은 부작용이 발생했을 경우 CSV 사업에 대하여 내부 조직에서 발생할 수 있는 회의감 극복을 위해 필요한 조직 가치의 확립이 필요하다. 또한 CSV 사업 진행 시 모든 단계에서 CSV 사업에 대한 의구심을 가지 않기 위한 조직 가치의 명확화는 무엇보다도 중요하다. 이를 위해서는

조직 내부의 구성원들에 대하여 지속적으로 인식의 제고와 교육이 필요하다. 또한 무엇보다도 최고 경영자의 지속적인 관심 표명이 중요하다.

본 연구에서는 올바른 CSV에 관한 고찰을 통해 CSR과의 차이점을 정리하였고 왜 CSV가 오늘날 중요해지고 기업의 지속적인 경쟁 우위 창출과 성장을 위해 중요한지를 알아보았다. 4차 산업혁명은 모든 것을 바꾸고 있다. 그렇다면 기업 또한 기본 철학과 모든 전략 방향들을 4차 산업혁명 시대의 변화에 맞추어 혁신을 해야 할 것이다. 그 중심에 CSV 활동을 두고 다양한 이슈를 정립하고 융합 시대의 한국수자원공사의 CSV 개념을 제시하고자 하였다. 융합 및 연결 시대의 한국수자원공사의 CSV 변화 방향 정립을 통해 효과적인 CSV 전략을 수립하여 진정한 사회적 공헌을 해 나가야 할 것이다. 또한 본 연구에서는 융합 및 연결 시대에 한국수자원공사의 구체적인 CSV 실천 방안과 실무 활동 방향 및 내용을 제시함으로써 변화된 물 산업에서의 한국수자원공사의 실무적 CSV 방향을 제시하였다. 이를 통해 수동적으로 일방적인 CSR 활동에서 나아가 능동적으로 고객들의 참여를 유도하며 산업에 참여하는 기업들이 서로 윈윈할 수 있는 CSV 전략을 제시함으로써 공기업이 어떻게 CSV를 창출할 수 있는지에 대해 구체적인 세부 전략을 제시하고 있다는 점에서 실무적으로 주는 영향력이 높다고 볼 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 한국수자원공사의 사례만을 연구하였기 때문에 한국수자원공사의 사례가 다른 공기업들의 사례와 비교하여 CSV 전략면에서 현재 어떤 위치에 있는지 또는 어떤 특수성을 가지는지 등에 대해 비교했다면 실무적 의의가 더 높았을 것이다. 하지만 CSV 활동과 관련한 다른 공기업의 자료를 구하는 것에 있어서 어려워 추후 연구에서는 다른 공기업들의 CSV 전략 사례들을 추가하여 비교한다면 좋은 연구가 될 것으로 보여진다.

CSV의 실천을 위해서는 철저히 CSV의 지속을

위하여 조직 내부에 조직 가치가 정립되어 있어야 한다. 단순히 외부에 보여주기 식의 일시적인 CSV는 절대로 지속성을 가질 수 없다. 조직 내부에 강하게 내재화된 가치가 수립되어야 한다는 것이다. 여러 사회적 문제를 해결하기 위한 과정으로 기업의 CSV를 시행하여 기업 경쟁력을 강화하기 위한 기회로 삼아 전략적으로 접근하여 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출해야 할 것이다.

한국수자원공사와 같은 공기업은 국가나 지방 공공단체의 자본에 의해서 생산, 유통 또는 서비스를 공급할 목적으로 운영되는 기업 형태로 사기업과는 대조적인 기업 형태이다. 공기업은 국가의 공익을 위한 사회적 가치 창출을 위해 지속적인 투자뿐만 아니라 단순히 할당된 예산을 초과 지출하지 않는 범위에서만 만족하지 않고, 불필요한 지출은 줄이고 더 나아가 기업에게 필요한 지출을 찾아내서 효율적으로 지출을 할 수 있는 방안을 모색하고 국민, 즉 고객에게 제공하는 고객 가치를 함께 공유하며, 이를 상생하는 방향으로 이끌고 기업의 생산성을 증가시키는 데 노력을 기울여야 할 것이다.

REFERENCES

- Aaker, David. A., *Building strong brand*, McGrawhill, 2000.
- Bloom, P. N. & Gundlach, G. T., *Handbook of Marketing and Society*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2001.
- Bockstette, V. and M. Stamp, "Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution," FSG, 2011.
- Bowen, Howard, *Social Responsibilities of the Businessman*, NY: Harper & Brothers, 1953.
- Brown, T. & Dacin, A., "The Company and the

- Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses,” *Journal of Marketing* 61, 1997, 68-84.
- Carroll, A. B., “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct,” *Business and Society* 38, 1979, 268-295.
- Carol, Moore, “Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value, What ‘s Difference?,” Heifer International Report, 2014.
- Davis, Keith, “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities,” *Academy of Management Journal*, 16(2), 1973, 311-322.
- Dawkins, J., “Corporate responsibility: the communication challenge,” *Journal of Communications Management*, 9(2), 2005, 108-119.
- Decker, O. S., “Corporate social responsibility and structural change in financial services,” *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 2004, 712-728.
- Dembek & Krzysztof & Prakash Singh & Vikram Bhakoo, “Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?,” *Journal of Business Ethics*, 137(2), 2015, 231-267.
- Elkington, J., *Cannibals with Forks*, Gabriola Island, BC: New Society, 1998.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hopkins, M., *Corporate social responsibility: An issues paper*, ILO, Geneva: Working Paper No. 27, 2004.
- Jones, Thomas M., “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined,” *California Management Review*, 22(3), 1980, 59-67.
- Kotler, P., “Marketing Moves,” Harvard Business School Publishing Corp, 2002.
- Kotler, P. & Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, pearson, 2007, 47-53.
- Kotler, P., “Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative,” *Journal of Marketing*, July 2011, 75(4), 2011, 132-135.
- McFarland, D. E., *Management and Society*, Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hal, 1982.
- McGuire, J., *Business and Society*, New York, NY.: McGraw-Hil, 1963.
- Michelini, Laura & Daniela Fiorentino, “New business models for creating shared value,” *Social Responsibility Journal*, 8(4), 2012, 561-577.
- Moon, Hwy-Chang, Jimmyn Parc, So Hyun Yim and Nari Park, “An Extension of Porter and Kramer’s Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation,” *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 2011, 49-64.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,” *Harvard Business Review*, 80(12), 2002. p. 59.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, 84(12), 2006, 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R., “The Big Idea: Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, January_February, 2011, 1-17.
- Porter, M. E. & G. Hills & M. Pfitzer & S. Patscheke & E. Hawkins, “Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results,” FSG, 2011.
- Sethi, S. P., “Dimension of Corporate Performance,” *California Management Review*, 17(3), 1975.
- Soh, C., “Extending corporate liability to human rights violations in Asia,” *Journal of International and Area Studies*, 20(1), 2013, 23-38.

Webster, Frederick, "The Future Role of Marketing in the Organization," in *Reflections on the Futures of Marketing*, Donald R. Lehmann and Katherine E. Jocz, eds. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.

최찬순, **기업의 사회적 책임 활동의 내부효과 연구**, 한양대학교 대학원 박사 학위 논문, 2011.

국내참고문헌

- 김세중·박의범·Tsog Khulan, "한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구," **로고스경영연구**, 10(4), 2012, 1-28.
- 김정태, **공유가치창출과 기업사회 혁신**, 대한상공회의소 지속가능경영원, 2015.
- 노혜진, "공유가치창출(CSV) 사례전달에 대한 검토: 내용 분석을 중심으로," **사회과학연구**, 41(3), 23-46면, 2015.
- 박병진·김도희, "공유가치창출(CSV)관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례," **Korea Business Review**, 17(2), 2013, 73-99.
- 신미주, "공유가치창출, 저소득층과 손잡다," **SERI경영노트**, 제136호, 2012.
- 윤각·이은주, "기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 효과에 관한 연구: 자기효능감과 관여도를 중심으로," **광고학연구**, 25(2), 2014, 53-72.
- 이승호, "물산업 해외진출방안," 《물과 미래》 5, 한국수자원학회, 49(5), 2016.
- 장승희, "소셜미디어에 부는 참여형 마케팅 바람," LG경제연구원, 2010.
- 조대원, "리커이푸와 마윈의 기업가정신에 대한 연구," **중국학논총**, 37, 177-203, 2012.
- 조형래·전중양·정선양, "공유가치창출(CSV)에 기반한 지속가능 경영혁신모델 구축방안," **지속가능연구**, 2(3), 2011, 57-80.
- 최준혁, 조광희, & 전홍준. (2017), KT 의 CSV: 기가아일랜드를 통한 공유가치창출, **Korea Business Review**, 21(4), 65-98.

Creating Shared Value Strategies of Public Enterprises in the Era of the Fourth Industrial Revolution: Focusing on the Case of Korea Water Resources Corporation(K-water)

Hyo-Yeong Jung* · Jeong-Eun Park**

Abstract

The enormous ripple effect of the Fourth Industrial Revolution is calling for change and innovation in all industries. Even in public-oriented markets such as electricity and water, which are considered to be unrelated to competition, the concept of new competition is being introduced, breaking down the boundaries between industries, and no one can predict the entry of new markets and the emergence of new competitors. Amid this rapidly changing environment, public enterprises are also raising the need for marketing, which values new customer-centric and social values for survival and growth.

To date, the Korea Water Resources Corporation(K-water) has made many contributions to underprivileged customers such as low-income families and communities through various social responsibility activities. However, it is time to create a new paradigm of creating shared value, which creates social values with customers and maximizes profits in a way that benefits both customers and K-water, rather than the social responsibility of the form of unilateral sponsorship. Therefore, it is also meaningful to redefine the social responsibility and social value-creating activities of the K-water in accordance with the changes of the Fourth Industrial Revolution.

This study first suggests solutions to the essence and characteristics of the Fourth Industrial Revolution, and the ripple effects on the industry, and see how the existing social responsibility activities should transform into shared value-creating activities that create social value. Through comparison of the basic principles of the two concepts, draw differences and explore the direction

* Ph.D.student, Ewha Womans University of Marketing in Business Administration, First Author

** Professor, Ewha Womans University of Marketing in Business Administration, Corresponding Author

and strategy of generating shared values that the K-water should pursue. Through this consideration, we explored the direction of the creation of shared values that the K-water should pursue in the era of Fourth Industrial Revolution, and how it should be reflected in the establishment of action strategies.

In conclusion, the ongoing passive, one-way social responsibility activities require active customer participation and a shift to a shared value creating strategy that allows businesses through win-win relationship. At a time when new competition and new growth engines are needed in the era of connectivity and convergence, the K-water's shared value creating strategy should actively explore new customer values through product and market reinterpretation, proceed with the establishment of new value chains with customers and stake holders. In addition, it is necessary to contribute to the development of the local community and create shared value through creating new jobs through the establishment of new industrial clusters of water industry in the face of globalization, technology-intensive, and changes in human resources structure.

Key Words: The Fourth Revolution, Industry 4.0, Shared value creating strategy, Social responsibility