



학습 모듈

LEARNING
MODULE

공유 가치와 지속가능한 발전

학습 목표

1. 어떻게 공유 가치 창출이 기업의 사회적 책임에 대한 전통적인 접근법을 발전시키는지 설명한다.
2. 공유 가치를 창출할 때 다양한 이해 관계자들의 역할을 설명한다.
3. 현재의 상황과 앞으로의 과제를 고려하여 공유 가치를 창출하기 위한 제안사항을 이해한다.

▶ 미리보기

학습 모듈 1에서는 전통적인 형태의 기업의 사회적 책임을 대체하는 새로운 방식인 공유 가치와 지속가능한 발전에 대해 살펴본다. 기업의 사회적 책임을 간략하게 소개한 후 공유 가치 창출의 개념과 이론을 알아본다. 또한, UN의 17개의 지속가능한 발전 목표를 통해 공유 가치 창출에 있어 다양한 이해 관계자들의 역할을 알아본다. 마지막으로, 공유 가치 창출과 지속가능한 발전을 위한 경영 과정과 이 과정에서 발생하는 과제를 살펴보고 공유 가치 및 지속가능한 발전을 위한 제안 사항을 알아본다.

지속가능한 발전을 위해 할 수 있는 일

지속가능한 발전은 대기업과 정부만의 과제라 생각하기 쉽지만 사실 우리 모두가 기여할 수 있다. UN의 '지구를 지키기 위한 게으른 사람의 가이드(Lazy Person's Guide to Saving the World)'는 넷플릭스를 보면서 할 수 있는 일부터 직장에서 시도해볼 수 있는 일까지 총 네 가지 수준에서 다음과 같은 활동을 제안한다.

1 단계: 소파에서 할 수 있는 일

- **좋아요와 공유하자.** 여성 권리 혹은 기후 변화와 관련된 흥미로운 소셜 미디어 게시물을 발견하면 주변 사람들도 볼 수 있게 공유해보자. 해시태그 #globalgoals를 달아 UN과 해당 게시물을 공유할 수 있도록 하고 다른 사람들도 기여할 수 있는 아이디어를 제시해 보자. 이러한 노력들은 큰 파급 효과를 가져올 수 있다.
- **온라인 상에서의 괴롭힘을 신고하자.** 온라인 상에서 괴롭힘을 목격하게 된다면 신고해야 한다. 이러한 행동들은 다른 사람이 피해를 보는 것을 방지할 수 있으며 중요한 순간 목소리를 낼 수 있도록 연습할 기회도 제공한다.
- **지속적으로 정보를 얻자.** 지역 및 전국 뉴스 매체와 소셜 미디어를 팔로우하자. 피드에 주목할 만한 내용들이 노출되면서 관련 사건들을 자동적으로 학습하게 된다.

2 단계: 집에서 할 수 있는 일

- **옷을 자연 건조하자.** 이를 통해 에너지를 아끼고 옷을 오래 입을 수 있게 된다. 탄소 배출과 소비 역시 줄일 수 있게 되며 나아가, 돈도 절약할 수 있다.

- **예열을 해야 하는지 다시 한번 생각해 보자.** 정말로 오븐을 예열해야 하는지 재고해보자. 남은 음식 한 접시를 재가열 해야 하는 경우에는 해당 단계를 실천하지 말고 오븐을 열자마자 바로 접시를 안에 넣자. 이렇게 하면 오븐으로 인해 사용되는 에너지를 크게 줄일 수 있다.

3 단계: 집 밖에서 할 수 있는 일

- **못난이 식품을 구입하자.** 미스핏츠 마켓(Misfits Market)은 지역 유기농 농부들로부터 크기, 모양 혹은 기타 외관이 기준에 못 미쳐 식료품점의 진열대에 오르지 못한 못난이 농산물을 구매하여 소비자들에게 정기적으로 배송하는 서비스를 제공한다. 이를 통해 음식물 쓰레기를 줄이고, 농부들에게 수익을 제공하게 된다.
- **현명하게 소비하자.** 필요 이상으로 구매하지 않도록 식사 계획을 짜자.

4 단계: 직장에서 할 수 있는 일

- **공유하자.** 사과나 간식이 먹기 싫다면 그냥 버리지 말고 리스트서브(the listserv)를 통해 다른 사람들에게 물어보고 나눠주자.
- **목소리를 내자.** 직장 내의 차별에 대해 목소리를 높여야 한다. 이를 위해 3장의 <성공 전략>을 참고하자.
- **지역 사회에 참여하자.** 지역 사회가 목표를 달성하는 데 있어 회사가 도울 수 있는 방안에 대해 항상 생각해 보아야 한다. 회사의 핵심 비즈니스 활동에 주목하여 어떻게 하면 회사가 가장 영향력을 발휘할 수 있을지에 대해 아이디어를 내야 한다.

01 기업의 사회적 책임과 공유 가치 창출

전통적인 기업의 사회적 책임 프로그램은 조직이 사회에 기여하기 위해 시도한 방법 중 하나이다. 공유 가치 창출은 기업의 사회적 책임의 한계를 개선하기 위해 자본주의의 개념을 도입한 새로운 접근법이다.

학습 목표

어떻게 공유 가치 창출이 기업의 사회적 책임에 대한 전통적인 접근법을 발전시키는지 설명한다.

오늘날 기업은 주주들을 위한 단기적인 이익을 창출하는 것을 넘어 비즈니스를 이행하는 데 필요한 환경 및 사회적 비용 역시 고려해야 한다. 기업의 사회적 책임은 회사 주식을 소유한 사람들뿐만 아니라 더 광범위한 이해 관계자 집단에 대한 의무의 이행을 포함한다.

이번 섹션에서는 전통적인 기업의 사회적 책임과 이 접근법의 몇 가지 단점을 살펴본 후 공유 가치 창출에 대해 알아본다.

전통적인 기업의 사회적 책임

기업의 사회적 책임은 21세기 기업들이 관심을 가지고 있는 주제이다. 최근 연구에 따르면 포춘 500대 기업은 매년 약 200억 달러를 기업의 사회적 책임을 위한 신규 계획에 투자하고 있다. 점점 더 많은 기업들은 사회적 책임을 지는 것(사람, 지구, 이익의 트리플 바텀라인을 고려하는 것)이 그 자체로 ‘옳은 일’이라고 믿고 있다. 다음은 이와 관련된 몇 가지 예이다.

옥시덴탈 페트로리움의 예: 포춘 500대 기업이자 미국에서 다섯 번째로 큰 석유 및 가스 회사인 옥시덴탈 페트로리움(Occidental Petroleum)은 최근 사업을 운영하는 과정에서 완전한 탄소 중립을 유지하기 위해 노력하고 있다고 밝혔다. 한 애널리스트는 이러한 큰 규모의 친환경 신규 계획이 석유 및 가스 산업에서 거의 전례가 없는 일이라 말한다. 옥시덴탈의 CEO 비키 홀럽(Vicki Hollub)은 회사가 환경 보호를 위한 “해결책의 일부분이 되기를 원한다.”라고 언급하며 “우리는 사회적으로 책임 있는 회사로서 옳은 일을 해야 한다.”라고 덧붙였다.

기타 산업의 예: 1950년 이후 전 세계적으로 약 80억 메트릭 톤의 플라스틱이 생산되었으며 현재 이 플라스틱의 약 80%는 매립지에 있거나 자연 환경을 더럽히고 있다. 가장 우려되는 점은 플라스틱이 분해되는 데 수백, 때로는 수천 년이 걸

리고 그 과정에서 미세 플라스틱이 토양, 해양, 나아가 먹이 사슬에까지 흘러들어 간다는 것이다. 한 연구에 따르면 해양 플라스틱만으로도 관광분야 손실과 야생 동물, 생태계 및 어업 피해로 이어져 매년 130억 달러의 경제적 비용이 발생한다고 한다. 스타벅스(Starbucks), 맥도날드(McDonald's), 레드 랍스터(Red Lobster), 월트디즈니컴퍼니 (Walt Disney Company) 및 알래스카 항공(Alaska Airlines) 등 많은 기업은 향후 몇 년 동안 일회용 플라스틱 빨대 공급을 점차적으로 폐지하고 있다. 델(Dell)은 바다에 떠도는 플라스틱을 건져 제품 포장에 활용하고 있는데 2017년부터 이 활동을 통해 총 27톤의 플라스틱을 재활용했다.



탄소 중립을 위한 노력. 미국의 주요 석유 가스 회사를 이끄는 최초의 여성인 옥시덴탈 페트롤륨의 CEO 비키 홀럽은 위험을 감수하는 성향으로 유명하다. 그녀의 주도 하에 회사는 탄소 감축을 위한 계획에 막대한 투자를 했다.

전통적인 기업의 사회적 책임은 주주의 이익에 반대하는가? 20

세기 가장 영향력 있는 경제학자인 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)은 기업의 유일한 책임은 주주를 위한 이익 창출뿐이라고 말했다. 프리드먼의 관점에서 수익성은 기업이 사회에 기여할 수 있는 가장 좋은 방법이었다.

오늘날 기업의 사회적 책임이 광범위하게 요구되면서 프리드먼의 주장을 지지하는 사람들이 점점 없어지고 있다고 생각할지도 모른다. 그러나, 기업들은 친사회적 계획에 허용가능한 최소한의 범위 이상으로 투자하는 것을 주저한다. 이는 많은 경영자들이 여전히 기업의 사회적 책임을 ‘필요 비용’으로 간주하고 기업의 사회적 책임을 너무 많이 추구하는 것이 주주들의 돈을 무책임하게 사용하는 것이라 생각하기 때문이다. 이러한 관점은 시장에서 사용할 수 있는 가치는 ‘고정된 파이’와 같다고 주장하는데, 즉 회사가 한 영역(사회적 책임)에 돈을 지출하면 다른 영역(주주)에 투자할 수 있는 돈이 줄어든다는 것이다.

‘고정된 파이’ 관점을 넘어 조직이 주주 이익의 일부를 ‘포기’하고 사회적 책임을 다하기 위해 자선 단체에 돈을 기부한다면 결국 망하게 될까? 3장의 표 3.1을 간략하게 다시 살펴보면 일부 조직들이 실제로 기업의 사회적 책임을 이행한 후 재무적으로 더 나아졌다는 사실을 확인할 수 있다. 주주의 부를 극대화하면서 사회적 이익을 창출하는 것은 반드시 상호 배타적인 것이 아니다. 실제로 일부 조직에서는 조직을 성장시키면서도 사회 문제를 해결할 수 있는 방안으로 기업의 사회적 책임을 전략적으로 활용하고 있다. 다음은 이와 관련된 두 가지 예시이다.

알리바바의 예: 중국 전자 상거래 대기업인 알리바바(Alibaba)는 오토네비(Auto-Navi) 지도 서비스에 ‘빈곤 완화 맵(poverty alleviation map)’이라는 기능을 추가했다. 해당 기능은 외딴 마을의 식당, 상점, 주유소에 대한 사용자들의 관심을 유도하고 여행자가 자동차로 이와 같은 지역들을 방문할 가능성을 높인다. 빈곤 완화 맵은 경제 성장 잠재력을 자극하여 어려움을 겪고 있는 지역들에 혜택을 제공하고, 더 많은 사용자들이 해당 지도 서비스를 사용하게 하여 알리바바의 이익도 향상시킨다.



저렴하고 신뢰할 수 있는 4G. 릴라이언스 지오(Reliance Jio)의 직원이 라이브 스트리밍 TV 콘텐츠를 제공하는 조이티비(JoiTV) 앱을 약 4억 명의 구독자들에게 시연하고 있다. 릴라이언스 지오가 제공하는 4G 연결은 인도의 디지털 경제에 변화를 가져왔다.

릴라이언스 지오의 예: 무선 통신사 릴라이언스 지오(Reliance Jio)는 인도에서 현대적인 4G 네트워크를 구축하기 위해 2016년 수십억 달러를 투자했다. 이전에는 인도에서 (인도 총 인구 10억 명 중) 약 1억 5,000만 명만이 모바일 네트워크에 접근할 수 있었다. 또한, 기존의 이동전화 서비스는 신뢰할 수 없었고 비용도 많이 들었다. 2020년 기준으로 릴라이언스 지오는 통신망에 3억 8,800만 명 이상의 구독자를 보유하고 있으며 페이스북(Facebook)이 회사 지분의 9.9%를 대가로 57억 달러를 투자하는 등 막대한 투자도 유치하였다. 지오는 (세계에서 가장 저렴한 요금인) 1기가 바이트 당 약 5센트에 데이터를 제공하고 저렴한 가격에 스마트폰도 판매한다. 신뢰할 수 있는 모바일 네트워크는 기업이 고객, 실시간 정보 및 모바일 금융 서비스에 더 많이 접근할 수 있게 하며 이는 개발 도상국의 경제 성장을 위한 수많은 기회로도 이어진다. 릴라이언스 지오의 네트워크는 인도의 수많은 사람들에게 혜택을 제공했으며 회사는 전혀 없는 성장과 수익의 급격한 증대를 경험했다.

앞서 언급한 기업들은 자본주의의 힘을 빌려 금전적 부를 창출하는 동시에 대규모 사회 문제를 해결했다. 그리고, 이들의 새로운 계획에 의해 창출된 기회는 한 때 소외되었던 지역들의 지속적인 경제 성장을 이끌 것이다. 이러한 예시들은 기존의 ‘고정된 파이’ 관점을 대체하여 전체 파이가 더 커진 관점을 제시한다. 이와 같은 새로운 접근법은 우리가 자본주의에 대해 생각하는 방식에 큰 변화를 필요로 하며 ‘공유 가치 창출’이라는 새로운 경영 접근법의 토대가 되었다.

공유 가치 창출

하버드 경영대학 교수인 마이클 포터(Michael Porter)와 마크 크레이머(Mark Kramer)는 조직이 기업의 사회적 책임 추진을 회사의 핵심 비즈니스 전략에 연결시키지 못해 기업의 사회적 책임을 통해 사회에 가장 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 기회를 놓치는 경우가 많다고 주장한다. 그들은 이러한 실패가 자본주의의 가치 창출 잠재력에 대한 제한된 관점에서 비롯되고, 이는 결국 광범위한 기업 자선 활동을 만들지만 그 중 장기적인 사회 개선을 위한 의미 있는 해결책은 몇 안 된다고 말한다. 포터와 크레이머는 “자선 기부자가 아닌 비즈니스를 목표로 하는 기업들이 우리가 직면하고 있는 긴급한 문제들을 해결하는 데 있어 가장 강력한 힘”이라고 말한다.

이는 기업들이 기업의 사회적 책임을 모두 포기하고 오로지 이익 중심적인 사고 방식으로 돌아가야 한다는 것을 의미할까? 그렇지 않다. 포터와 크레이머는 대신 경영자와 리더가 공유 가치 창출에 집중할 것을 제안한다. 이는 기업의 경쟁력을 높이는 동시에 기업이 운영하고 있는 지역 사회의 경제 및 사회 환경을 개선하는 정책과

제도의 실행을 의미한다. 공유 가치 창출은 기업과 사회 모두에게 확장된 ‘파이’ 혹은 가치를 제공한다.

공유 가치 창출은 지속가능한 경쟁 우위를 창출한다. 공유 가치 창출을 추구하는 기업은 기업 수준의 전략적 결정들을 평가하는 것과 동일한 방식으로 사회적 이익에 있어서의 기회들을 평가해야 한다. 즉, 경영자는 회사가 성장하고 주주를 위한 장기적 가치를 창출할 수 있는 기회만을 추구해야 한다. 이는 지속가능한 경쟁 우위를 창출하는 것으로 알려져 있으며 6장에서 자세히 다룰 것이다.

공유 가치 창출의 장점은 기업의 사회적 책임의 개념을 수익을 활용하는 방식에서 수익을 창출하는 방식으로 전환한다는 것이다. 성공적인 공유 가치 창출은 전략적이며 기업의 특정 비즈니스와 밀접하게 연계된 기회에서 비롯된다. 또한, 기업의 사회적 책임 담당 부서에서만 사회적 책임을 논의하는 것이 아니라 회사의 전략과 운영을 다루는 자리에서도 논의되어야 한다.

CDW의 예: 포춘 500대 IT 기업인 CDW는 전략적 사고뿐만 아니라 포용성과 다양성에 대한 기여로 상을 받았다. CEO 크리스틴 레이히(Christine Leahy)가 이끄는 CDW는 회사가 위치한 지역 사회를 개선하기 위해 최선을 다하고 있다. 선임 프로그램 관리자인 샌드 피에란토니(Sandy Pierantoni)는 “우리 사업은 ‘고객이 대우받기를 원하는 방식으로 동료를 대우하자’는 원칙과 ‘우리가 하는 모든 일은 고객을 중심으로 돌아간다’는 원칙에 기반을 두고 있다.”라고 말한다. CDW는 사회적 책임과 비즈니스 전략을 연결시키는 것의 중요성을 인지하고 있다. 피에란토니는 “우리는 너무 많은 활동과 광범위한 영역에 초점을 두고 모든 사람들을 위한 모든 활동을 해왔지만 이는 지속가능하지 않았고 두서 없었다. 그래서, 몇 년 전 궁극적으로 우리의 비즈니스가 무엇인지에 대한 질문을 뒷받침하지 못하는 몇몇 조직들을 더 이상 지원하지 않겠다는 어려운 결정을 내렸다.”라고 밝혔다. 나아가 그녀는 “우리는 최고의 글로벌 고용주 및 정보 기술 해결책 제공 업체로서 우리의 사업 목표와 일치하는 자선 활동에 훨씬 더 집중하기 위한 접근법을 취하고 있다.”라고 덧붙였다.

주목받는 공유 가치 창출 지난 20년 동안 민간 부문은 기업이 (빈곤, 열악한 교육, 불평등과 같은) 가장 시급한 국제 문제들에 대한 해결책을 마련하고 주주 가치를 극대화할 수 있는 고유한 위치에 있다는 주장을 점차 지지해왔다. 예를 들어, 2015년 포춘지는 주요 사회 문제를 해결하고자 핵심 비즈니스 모형을 사용하는 기업들을 공인하기 위해 매년 진행되는 세상을 바꾸는 기업 리스트(Change the World List)를 도입하였다. 포춘지의 편집자들은 이러한 회사들이 “사회와 지구를 위해 선을 행하는 것이 더 많은 수익을 창출하는 데 도움이 될 수 있다는 것을 알고 있으며, 이는 자기강화 루프를 통해 더 많은 선을 수행하는데 도움이 된다.”라고 말한다. 조직이 성공적인 공유 가치 창출을 위해 어떠한 노력을 할 수 있는지 살펴보자.

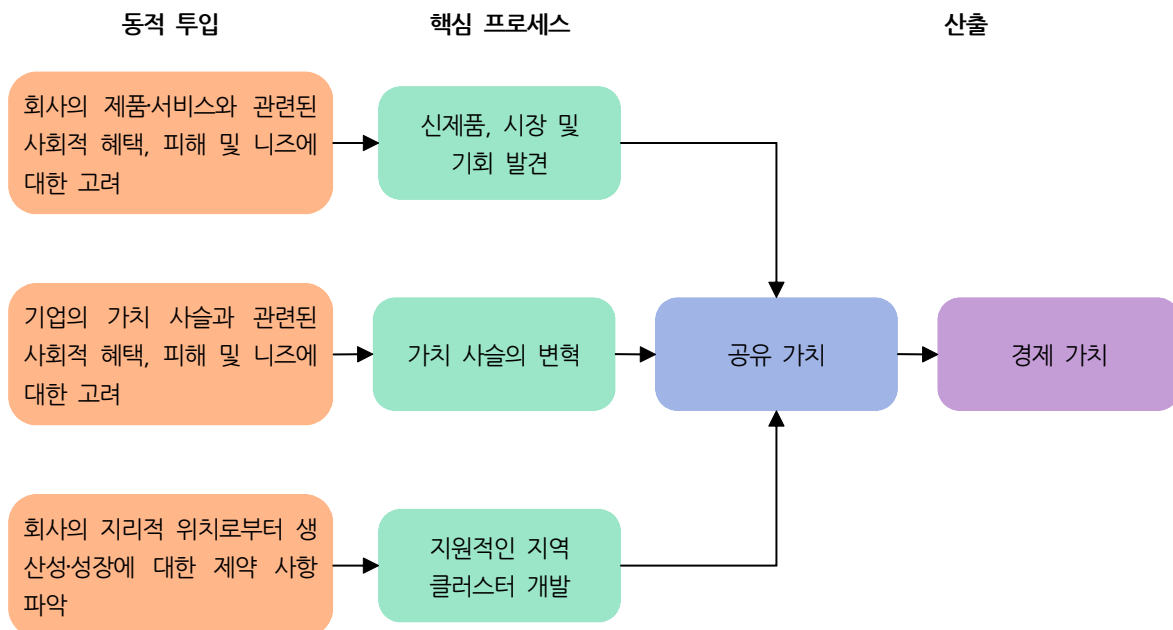
공유 가치 창출 모형

학습모듈 그림 1.1은 포터와 크레이머의 연구를 기반으로 한 공유 가치 창출 모형을 나타낸다. 이 그림은 주요 프로세스들이 투입을 산출로 변환하는 방법을 보여주는 고전적인 투입-프로세스-산출(input-process-output: IPO) 관점을 중심으로 구성되어 있다. 핵심은 경영자가 특정 투입 및 프로세스 집합을 발전시켜 원하는 산출물을 생성한다는 것이다. 경영대의 학생과 교수로서 우리는 기업의 가장 중요한 목표가 이익 증대시켜 주주들에게 경제적 가치를 제공하는 것임을 알고 있다. 학습모듈 그림 1.1은 공유 가치 창출이 이러한 목표에 어떻게 기여하는지를 보여준다.

이 모형은 기업이 궁극적으로 주주를 위해 생산하는 경제적 가치의 양이 공유 가치를 창출할 수 있는 정도로부터 가장 직접적인 영향을 받는다는 것을 보여준다. 공유 가치 창출은 기업이 주주의 이익을 극대화할 뿐만 아니라 더 광범위한 범위의 이해관계자들에게도 의미 있고 지속적인 이익을 창출할 때 비로소 발생한다. 공유 가치를 창출하는 프로세스와 산출에 대해 생각해 보자.

공유 가치 창출을 위한 핵심 프로세스 경영자는 공유 가치의 관점에서 비즈니스의 사결정에 접근하기 위해 공유 가치 창출을 활성화할 수 있는 프로세스에 대해 이해해야 한다. 학습모듈 그림 1.1은 다음과 같은 세 가지 핵심 프로세스를 보여준다.

학습모듈 그림 1.1 공유 가치 창출 모형

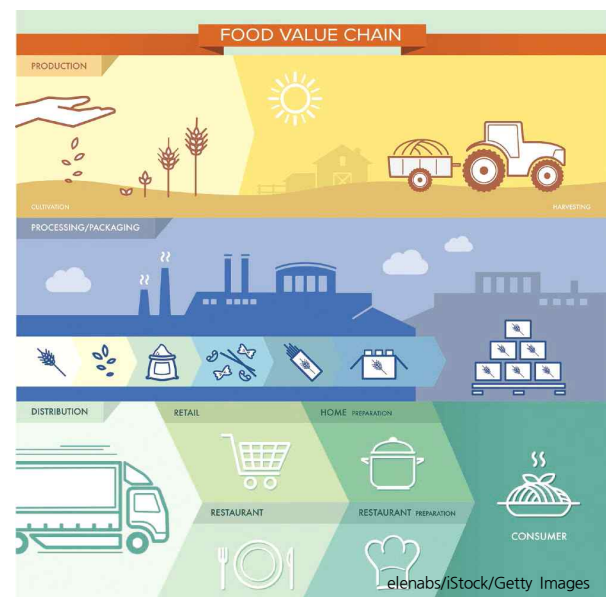


1. 신제품, 시장 및 기회의 발견. 공유 가치 창출의 핵심 프로세스 중 하나는 회사가 제공할 수 있는 잠재적인 신제품과 서비스, 회사가 진입할 수 있는 새로운 시장, 회사가 현재 환경에서 전략에 변화를 가져오거나 차별화할 수 있는 새로운 기회를 발견하는 것이다. 다음 예는 이 프로세스와 관련된 내용을 다루고 있다.

노바티스 제약의 예: 공유 가치 접근법을 통해 노바티스 제약(Novartis Pharmaceuticals)은 인도의 농촌 마을 14,000 곳에서 수익성 있는 새로운 시장을 발견할 수 있었다. 노바티스는 2007년에 ‘건강한 가족’을 의미하는 힌두어인 아로가 파리바(Arogya Parivar)라는 프로그램을 시작하여 해당 마을에 거주하는 3,200만 명의 주민들이 의사와 약물에 더 쉽게 접근할 수 있도록 하였으며 이들의 건강에 대한 지식을 향상시켰다. 이 프로그램은 해당 지역 관습에 익숙한 건강 교육자들이 마을을 돌아다니며 무료 건강 캠프를 제공하는 것이었다. 대부분 하루에 5달러 미만의 소득을 얻는 주민들은 해당 프로그램을 통해 질병 예방, 위생 및 영양과 같은 정보를 얻을 수 있었다. 지역 의사들은 종종 교육자로서 참여하기 위해 자원하였고 이들은 프로그램을 통해 무료로 환자들을 진찰했지만 그 과정에서 미래의 잠재적 환자들을 확보하였다. 프로그램을 위해 노바티스가 지은 건물에서는 마을에서 흔히 발병하는 질병에 대한 약을 저렴한 가격에 팔았다. 이러한 약물에 대한 수요 증가로 프로그램 진행 3년 만에 노바티스는 수익을 올릴 수 있었다. 이 기간 동안 마을 주민들의 의사 방문은 3배 증가했는데 이는 (대부분 이전에는 의사의 진단을 받아본 적이 없는) 수백만 명의 사람들의 주요 의료 서비스에 대한 접근성이 높아졌음을 의미한다. 노바티스는 인도에서 프로그램을 더욱 확장하고 있으며 케냐와 베트남으로 확장을 추진하고 있다.

공유 가치 관점이 없었다면 노바티스는 약을 구매할 수 있는 돈도 거의 없고 의사 또한 거의 접할 수 없었던 인도 시골의 수백만 명의 사람들에게 제품을 판매할 가능성을 찾지 못했을 것이다.

2. 가치 사슬의 변혁. 가치 사슬은 회사가 제품 또는 서비스에 가치를 더하기 위해 사용하는 모든 프로세스들로 구성된다. 가치 사슬에는 생산, 마케팅 및 지속적인 고객 지원과 관련된 활동들이 포함된다. 가치 사슬은 기업이 지속가능한 경쟁 우위를 선점할 수 있는 기본 수단이기 때문에 중요하게 여겨진다. 예를 들어, 제품 조립 및 포장에 위한 혁신적인 기술을 개발한 회사는 경쟁 업체에 비해 이러한 영역에서 비용을 크게 절감할 수 있다. 경쟁 업체가 기술을 모방하지 못하면 혁신은 회사의 장기적인 이점으로 이어진다. 또 다른 예로, 기업은 공급 업체와의 관계를 통해 이점을 얻는다. 회사가 지속적으로 돈을 바로 지불하



가치 사슬의 예. 씨를 뿌리는 것부터 요리를 하는 것에 이르기까지 식탁 위에 음식이 올라오는 과정의 모든 활동은 식품 가치 사슬의 일부이다. 기업이 공유 가치 창출을 실행하는 방법 중 하나는 가치 사슬 활동을 변혁시키는 것이다.

거나 공급 업체의 운영 개선에 투자하게 되면 할인된 특별 가격 및 빠른 배송과 같은 혜택을 얻을 가능성이 높아진다.

기업 가치 사슬의 가장 중요한 점은 공유 가치 창조의 핵심 프로세스 중 하나가 가치 사슬의 변화라는 것이다. 공유 가치 관점이 전략적 수준에서 통합된 윌리엄 소노마의 예를 살펴보자.

3. 지원적인 지역 클러스터 개발. 공유 가치 창출을 가능케 하는 세 번째이자 마지막 핵심 프로세스는 지원적인 지역 클러스터 개발인데, 이는 경쟁자, 공급 업체, 대학 및 기타 조직과 같은 밀접한 관계의 단체들을 지리적으로 모아서 이 지역의 운영 환경으로부터 회사가 이익을 얻을 수 있는 것이다.

클러스터를 구성하는 다양한 회사의 직원들은 서로 가깝고 지역 운영 환경에서 발생하는 유사한 운영 문제에 직면하기 때문에 대면 상호 작용에 더 많이 참여하게 된다. 시간이 지남에 따라 이러한 긴밀한 상호 작용은 신뢰를 만들고, 아이디어, 지식 및 자원의 개방적이고 투명한 공유를 기반으로 하는 지원적인 지역 클러스터가 조성된다. 혁신은 경쟁 및 지원 기업, 대학, 정부 및 무역 협회의 직원들과 문제 해결을 위해 함께 일함으로써 발생한다. 이러한 클러스터 관련 활동은 일자리 창출이나 더 넓은 숙련된 노동자의 풀과 같은 지역 환경을 개선하는 이로인한 결과를 만든다.

지역 클러스터의 단점은 회사의 생산성과 수익성에 대한 제약인데, 시스코(Cisco)는 이를 경험을 직접 배웠고 공유 가치 관점을 활용하여 해결했다.

시스코의 예: 브라질, 남아프리카 공화국 및 기타 시장에서 현지 인력 풀에 자격을 갖춘 지원자가 부족한 것은 시스코의 운영에 있어 중요한 제약 사항이었다. 시스코는 클라우드 기술 전문 지식을 활용하여 IT 교육 및 훈련을 제공하며 교육 또는 커리어 전망을 향상시킬 수 있는 기회를 얻지 못한 학생들과 재향 군인들의 커리어 준비 상태를 촉진하는 비영리 단체, 정부 기관, 학교 및 기타 기관들의 협업체인 네트워킹 아카데미(Networking Academy)를 설립하여 이와 같은 약점들을 해결했다.

시스코는 또한 인재 관리 소프트웨어 회사인 퓨처스(Futures Inc.)와 협력하여 소외된 사람들을 기술, 교육 및 그들의 커리어 목표와 부합하는 과학, 기술, 엔지니어링 및 수학 분야의 직업에 연결해준다. 시스코는 숙련된 인력 풀의 규모가 증가함에 따라 더 강력한 클러스터의 이점을 누리고 있다.

동적 투입 학습 모듈 그림 1.1은 각 핵심 프로세스가 고유한 동적 투입의 영향을 받는다는 것을 보여준다. 이를 동적이라 일컫는 이유는 급변하는 조직의 환경이 지속적인 재평가 및 조정 기회를 만들기 때문이다. 경영자가 공유 가치를 창출하는 프로세스를 촉진하는 데 사용할 수 있는 동적 투입에 대해 알아보자.

윌리엄 소노마의 공유 가치

다니엘 제시니키(Danielle Jezienicki)는 윌리엄 소노마(Williams-Sonoma)의 기업의 사회적 책임 담당자이다. 그녀는 8개의 브랜드에 걸친 가치 사슬 활동을 통해 공유 가치 창출의 잠재력이 극대화될 수 있도록 하는 역할을 담당하고 있다. 제시니키는 최근 인터뷰에서 이 과정을 ‘타월의 생애주기’에 빗대어 설명했다. 우선, 윌리엄 소노마는 디자이너들이 공급 업체에서 사용하는 다양한 직물의 생산 과정에서의 장단점을 인지하게 한다. 이 정보를 완전히 습득한 디자이너들은 회사의 소싱 팀과 협력하여 허용된 비용 내에서 지속가능성을 극대화할 수 있는 타월에 가장 적합한 직물을 선택하고 조달한다. 마지막으로 마케팅 및 브랜딩 팀은 이러한 설명을 타월 포장에 명시하여 고객들이 해당 타월을 선택함으로써 얻는 이점과 환경에 대한 정보를 얻을 수 있도록 한다. 더 넓은 차원에서 윌리엄 소노마는 산업 전반에 걸친 가치 창출을 목표로 하고 있다. 윌리엄 소노마는 공급 업체가 중요한 지속가능성 인증을 위해 노력할 수 있도록 자원을 제공하며 이들을 지원한다. 많은 공급 업체들은 이러한 지원 없이는 이와 같은 인증을 얻기 위해 시간과 비용을 투자할 수 없을 것이다. 제시니키는 이를 통해 윌리엄 소노마가 가용 공급량을 늘림으로써 책임감 있는 100% 면화 사용 목표를 달성하는 데 기여할 수 있길 바란다. 또한, 그녀는 시간이 지남에 따라 이러한 노력이 소매 업계에서의 지속 가능한 옵션을 증가시킬 것이라 믿고 있다. 윌리엄 소노마의 사장이자 CEO인 로라 알버(Laura Alber)에 따르면, 회사의 노력은 “우리 산업이 운영되는 방식, 고객의 선택, 사업을 운영할 수 있는 전 세계 지역 사회와 직원 복지에 큰 변화를 가져왔다.”라고 한다.

1. 회사의 제품 및 서비스와 관련된 사회적 혜택, 피해, 그리고 니즈를 고려. 첫 번째 동적 투입 집합은 기업이 현재 및 잠재적인 사회적 니즈를 해결하기 위해 제품과 서비스를 활용할 수 있는 모든 방법을 지속적으로 구상할 것을 요구한다. 또한, 이 집합은 기업의 비즈니스가 사회에 해를 끼치거나 이익을 줄 수 있는 방법에 대해 기업이 진지하게 고민하도록 요구한다. 학습모듈 그림 1.1은 이러한 투입이 신제품, 시장, 그리고 기회를 발견하는 핵심 프로세스를 이끈다는 것을 보여준다.

HSBC의 예: HSBC 은행은 비즈니스와 관련된 다양한 사회적 문제를 파악하는 데 도움을 받길 원했으며 이를 위해 기후변화전문센터(Climate Change Center of Excellence)라는 내부 연구 집단을 설립했다. 이 센터는 기후 변화의 영향에 대한 더 깊은 이해를 구축하고 기후 변화가 HSBC와 고객들을 위해 창출하는 전략적 기회를 발견하기 위해 노력한다.

2. 기업의 가치 사슬과 관련된 사회적 혜택, 피해, 그리고 니즈를 고려. 두 번째 동적 투입 집합은 가치 사슬 활동의 사회적 니즈 충족 또는 사회적 이익이나 피해 창출의 현재와 잠재적인 모든 방법을 기업이 지속적으로 고려할 것을 요구한다. 학습모듈 그림 1.1은 이러한 투입이 가치 사슬의 핵심 변환 프로세스를 이끄는 것을 보여준다.

전문가들은 기업이 가치 사슬의 사회적 영향을 고려할 때 스스로에게 엄격하고 정직해야 할 필요성을 강조한다. 경영자는 높은 가능성으로 공유 가치 창조 목표에 역효과를 주는 가치 사슬 활동을 발견할 것이다. 중요한 것은 이러한 문제가

존재한다는 것을 인정하고 이를 개선하기 위한 세부 계획을 세우는 것이다. 이와 관련된 좋은 예시는 바로 월마트(Walmart)의 사례이다.

월마트의 예: 월마트는 가치 사슬을 비판적으로 조사한 이후, 지리적으로 분산된 산업 농장에서 농산물을 조달하여 얻은 이점이 운송 비용과 매장에 과일과 채소를 빠르게 채워넣을 수 없다는 제약으로 인해 가려졌다는 것을 깨달았다. 월마트는 현재 현지 구매를 증가하겠다는 약속을 지키고 있으며, 농산물을 매장으로 가져오는 데 걸리는 시간을 며칠이나 단축했다고 말한다. 이 같은 결정은 증가된 비즈니스를 통해 지역 농민들을 이롭게 만들고, 고객들이 더 오래 지속되는 농산물을 즐길 수 있도록 하고, 월마트의 탄소 발자국에도 큰 영향을 미치고 있다.

3. 회사의 지리적 위치로부터 생산성 및 성장에 대한 제약 사항을 파악. 세 번째 동적 투입 집합은 기업의 생산성과 성장을 제한할 수 있는 사항에 대해 기업이 클러스터를 지속적으로 감시하도록 요구한다. 학습모듈 그림 1.1은 이러한 투입이 지원 지역 클러스터 개발의 핵심 프로세스를 이끄는 것을 보여준다. 마스(Mars)가 이 같은 투입을 어떻게 활용했는지 알아보자.

마스의 예: 마스는 코코아 수확량에 부정적인 영향을 미치고 코코아 농민 풀을 줄이며 코코아 가격을 인상하는 코트디부아르(Cote d'Ivoire)의 지역 환경에 의해 제약을 받았다. 마스는 생산 지역에서 이미 공동체 이니셔티브에 투자하고 교육 기회를 제공하는 데 수 년을 보냈지만 클러스터 상태를 재검토한 결과 다른 접근법이 필요하다고 결론 지었다. 마스의 과학자들은 영향을 받는 지역의 비영리, 정부 및 산업 파트너와 협력하여 궁극적으로 더 많은 수확량을 내는 질병 저항성 코코아 복제품을 개발했다. 이 접근법은 코코아 생산량을 3배 가량 늘리고 코코아 가격을 낮춤으로써 지역 농업 공동체를 활성화시켰다.

기업의 사회적 책임과 공유 가치 창출의 근본적인 차이점

역사적으로 기업의 사회적 책임 접근법은 대규모 사회 문제를 해결하는 데 대체로 비효율적이라 여겨졌다. 이는 기업의 사회적 책임을 위한 계획의 범위가 좁고 기업의 핵심 비즈니스와 어긋나는 경향이 있기 때문이다. 캠벨 수프(Campbell Soup)는 실패한 기업의 사회적 책임 노력과 활발한 공유 가치 창출 전략의 차이를 보여주는 훌륭한 사례이다.

캠벨 수프의 예에서 확인할 수 있듯이 경영자의 관점 변화가 공유 가치를 창출할 수 있는 회사의 능력에 중요한 영향을 미친다. 기업의 사회적 책임은 외떨어진 문제 혹은 기업의 사회에 대한 부수적 피해를 최소화하거나 보완하는데 주목하지만 공유 가치 창출은 복잡하고 광범위한 글로벌 과제에 대한 해결책에 이윤 극대화를 연결시킨다.

캠벨 수프의 관점 전환

캠벨 수프의 기업의 사회적 책임

캠벨 수프는 2011년 수프의 나트륨 함량을 최대 45%까지 줄임으로써 심장병 퇴치를 위해 기여하겠다고 발표했다. 하지만, 이는 잘 진행되지 않았다. 고객들은 수프가 맛이 없어졌다고 반발했고 2011년 중반에 캠벨 수프는 다시 대부분의 수프에 나트륨을 추가했다. 캠벨 수프는 사회적으로 책임있는 일을 하기 위해 고귀한 시도를 했지만 이 프로젝트는 특정 문제만 다루었을 뿐 전략적 추진 과제로는 실행되지 못했다.



a) FoodCollection b) David R. Frazier Photolibrary, Inc./Alamy Stock Photo



캠벨 수프의 공유 가치 창출

현재 캠벨 수프는 토마토 농업 공급망을 개선하기 위해 본격적인 캠페인에 참여하고 있다. 캠벨 수프는 농부들에게 환경적인 영향과 효율적인 자원 활용에 대해 교육하고 있다. 이 회사는 2010년부터 2018년까지 토마토 1파운드 생산에 필요한 물의 양을 15%까지 줄이는 데 도움이 되는 관수 설치를 장려 및 지원하고 있다. 최근 캠벨 수프는 밀 분야에 대한 노력을 확대하고 랜드 오레익스(Land O'Lakes)와 파트너십을 맺어 밀 농부들에게 토양 영양소 보존 및 최적의 비료 사용에 대해 교육하고 있다. 이러한 계획은 지역 유역에 이익을 가져오며 밀 생산을 위한 토양의 장기적인 생존 가능성을 높인다.

기업의 사회적 책임에서 공유 가치 창출로의 이동. 캠벨 수프가 소금을 제거하기로 한 결정은 사회적으로 책임 있지만 전략적으로는 가치가 없었다. 대신 캠벨 수프는 농업 공급망이 환경에 미치는 영향에 주목하면서 공유 가치를 창출하기 시작하였다.

02 공유 가치 창출을 위한 다양한 이해관계자의 역할

공유 가치 창출에는 여러 이해 관계자가 관여한다. UN은 지속가능한 발전 목표를 도입하여 전 세계의 이해 관계자들이 국제적 위기를 해결하기 위해 협력할 수 있는 방법을 이해하도록 돕는다. 공유 가치 창출을 주도하고 관리하는 데 가장 큰 관련성을 갖는 이해 관계자들은 대기업과 중소기업, 기업가, 그리고 경영대학이다.

학습 목표

공유 가치를 창출할 때 다양한 이해 관계자들의 역할을 설명한다.

세계는 심각한 문제에 직면하고 있으며 이 중 다음과 같은 문제들이 점점 더 심각해지고 있다.

- 전세계 어린이의 20%가 극심한 빈곤에 시달리고 있으며 기아를 경험하고 있는 사람들의 비율이 증가하고 있다.
- 세계 인구의 10% 이상이 안전한 식수를 마실 수 없으며 20억 명의 사람들이 심각한 물 부족 국가에서 살고 있다.
- 도시에 거주하는 사람들의 90%가 오염된 공기를 마시고 있으며 도시 거주자의 25%가 빈민가와 같은 환경에서 생활하고 있다. 급격히 증가하는 도시화로 인해 문제는 더욱 심각해지고 있다.

기업과 경영자들이 이러한 문제와 기타 국제 문제에 변화를 가져올 수 있다고 생각하는가? 이러한 규모의 문제를 해결하는 것은 주목할 만한 과제이며, 연구에 따르면 사회 변화를 위한 노력은 광범위한 이해 관계자들이 함께 참여할 때에만 성공할 수 있다고 한다. 이번 섹션에서는 공유 가치 창출을 통해 글로벌 과제를 해결하기 위해 협력해야 하는 여러 이해 관계자 집단에 대해 살펴볼 것이다.

글로벌 협력을 위한 UN의 역할

UN은 2016년 193개 회원국 모두가 17개의 지속가능한 발전 목표(Sustainable Development Goals: SDG)를 채택하기로 합의함에 따라 글로벌 이슈에 대해 공격적인 입장을 취했다. 1장에서 다루었던 지속가능한 발전 목표들은 미래 세대가 현재 세대와 똑같이 생활할 수 있는 능력을 손상시키지 않으면서도 현재 세대가 니즈를 충족할 수 있도록 하는 경제 계획 및 개발 로드맵을 의미한다. 지속가능한 발전 목표는 인간과 동물의 생명에 대한 위협, 자연 환경의 파괴, 생필품의 불평등한 배분과 같은 심각하고 지속적인 국제 문제를 다룬다. 학습 모듈 그림 1.2에는 17개의 지속가능한 발전 목표가 요약되어 있다.

지속가능한 발전 목표는 공유 가치 창출의 기회이다. 지속가능한 발전 목표는 서로에게

유익할 수 있는 해결책을 도출하기 위해 주요 이해 관계자가 협력해야 하는 필요성을 강조한다. 다시 말해, 지속가능한 발전 목표를 달성하는 방법은 공유 가치를 창출하는 것이다. 마크 크레이머(Mark Kramer) 박사는 지속가능한 발전 목표와 공유 가치 창출 간의 연결을 “비즈니스를 위한 새로운 수익 모형”이라고 설명하면서 “실제로 영리 사업의 시장 잠재력을 정량화 하여 지속가능한 발전 목표의 니즈를 충족시킬 수 있다.”라고 덧붙였다. 건강과 웰빙(지속가능한 발전 목표 #3)은 기업이 공유 가치를 창출하기 위해 노력하는 목표 영역 중 하나이다. 다음은 이와 관련된 두 가지 예이다.

[학습 모듈] 그림 1.2 UN의 17가지 지속가능한 발전 목표에 대한 요약

1. 빈곤 퇴치	전 세계 인구의 10%가 극심한 빈곤 속에서 살고 있다. 경제 성장은 빈곤을 줄이고 지속가능한 일자리를 제공하기 위해 모든 곳에서 폭넓게 일어나야 한다.	7. 저렴하고 깨끗한 에너지	에너지는 세계의 모든 과제와 기회에 있어 필수적이다. 청정 연료, 기술 및 재생 가능 에너지에 대한 접근은 지속가능성을 위해 필수적이다.	13. 기후 변화 대응	기후 변화는 모든 국가에 영향을 미치고 경제를 파괴하며 나아가 삶에 영향을 미치고 있다. 저탄소 세상을 만들기 위해서는 재생 에너지와 탄소 배출량 감소가 필요하다.
2. 기아 종식	기아를 줄이기 위해서는 농업과 지속 가능한 식량 생산 시스템에 대한 투자가 필요하다.	8. 양질의 일자리와 경제 성장	경제를 활성화시키지만 환경에는 해를 끼치지 않는 양질의 일자리는 지속가능한 경제 성장을 위해 필요하다.	14. 해양 생태계	세계의 바다는 인류가 지구에서 생존할 수 있게끔 한다. 남획, 오염, 해양 산성화 통제를 포함하여 신중한 관리가 필요하다.
3. 건강과 웰빙	모든 연령대가 건강한 것은 지속가능한 발전에 있어 필수적이다. 위생 시설과 위생의 개선 및 의사 진단 접근성 향상은 수 백만 달러의 절약으로 이어진다.	9. 산업, 혁신, 그리고 인프라	교통, 관개, 에너지 및 정보, 통신 기술은 지속가능한 발전을 위한 필수 인프라이다.	15. 육상 생태계	삼림은 지구의 30.7%를 차지하며 기후 변화와 생물 다양성을 보호하고 사막화를 방지하는 데 핵심적인 역할을 한다.
4. 양질의 교육	양질의 교육은 지속가능한 발전의 기본이다. 교육은 사람들에게 세계의 문제를 해결하는 데 필요한 도구를 제공한다.	10. 불평등 감소	불평등을 줄이기 위해서는 보편적이면서도 취약 계층과 소외 계층의 니즈를 반영할 수 있는 정책을 만들어야 한다.	16. 평화, 정의, 그리고 강력한 직관	지속가능한 발전은 우리 모두와 효과적이고 책임 있는 기관들을 위한 정의를 포함한다. 효율적이고 투명한 규제가 중요하다.
5. 양성 평등	여성과 소녀들은 지속가능한 경제, 복지 사회 및 큰 틀에서는 인간성을 위해 평등하게 교육을 받고, 건강 검진을 받으며 일을 할 수 있어야 한다.	11. 지속 가능한 도시와 공동체	지속가능한 발전을 위해서는 도시가 깨끗한 공기, 기본 서비스, 에너지, 주택, 교통 등에 대한 기회를 모든 사람에게 제공할 수 있어야 한다.	17. 목표 위한 파트너십	지속가능한 발전에는 정부, 민간 부문 및 시민 사회 간의 파트너십뿐만 아니라 공동 목표 및 비전이 필요하다.
6. 깨끗한 물과 위생	전 세계 인구의 40%가 물 부족으로 인한 어려움을 겪고 있다. 모두를 위한 담수를 만들기 위해서는 담수 생태계와 위생 시설에 대한 투자가 필요하다.	12. 책임 있는 소비와 생산	지속가능한 소비와 생산, 즉 “더 적은 것으로 더 많이 더 잘 하기”는 자원 사용, 붕괴 및 오염을 줄이는 동시에 삶의 질을 향상시킨다.		

출처: “About the Sustainable Development Goals,” The United Nations, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

네슬레의 예: 네슬레(Nestlé)는 공유 가치를 창출하기 위한 노력을 UN의 지속가능한 발전 목표와 전략적으로 연결시키고 있다. 네슬레는 아동 노동, 삼림 벌채, 농업 제도 및 식이 건강과 같은 공급망의 문제를 해결하기 위해 여러 조직과 파트너십을 맺고 있다. 네슬레의 웹 사이트에 따르면 “우리는 특히 전 세계 어린이가 영양이 있는 음식을 먹고 새롭고 더 나은 제품을 통해 더욱 활동적일 수 있도록 장려하고, 교육을 제공하며, 업계를 선도하는 과학 연구를 수행하는 데 주목하고 있다. 2030년까지 우리의 글로벌 추진 과제인 더 건강한 아이들을 위한 네슬레(Nestlé for Healthier Kids)는 5천 만 명의 아이들이 더 건강한 삶을 영위할 수 있도록 돕는 것을 목표로 하고 있으며 우리는 이미 830만 명에 도달했다.”라고 한다.

빌 게이츠는 2030년까지 지속가능한 발전 목표 중 일부를 충족하는 것은 가능하지만 세계는 아직 이를 실현할 수 있는 단계에 있지 않다는 자신의 신념을 표명했다. 2020년 3월 게이츠는 “국제 건강 및 개발, 교육, 기후 변화 대응에 대한 참여 증대 등 자선에 우선 순위를 두고 더 많은 시간을 할애”하기 위해 마이크로소프트(Microsoft)와 버크셔 해서웨이(Berkshire Hathaway)의 이사회에서 물러날 것이라 발표했다.

벡톤 디킨슨의 예: 벡톤 디킨슨(Becton Dickinson)은 혁신적인 바늘 없는 주사 기술로 20억 달러 규모의 사업을 창출했다. 이는 에이즈 바이러스와 같은 위험한 감염으로부터 전 세계 수백 만 명의 의료 종사자들을 보호했으며, 간호사들의 바늘로 인한 부상을 50%이상 감소시켰다. 이 기술은 벡톤 디킨슨의 매출의 25%를 차지한다. 회사 웹사이트에 따르면 “우리는 제품 및 서비스 제공은 물론 다양한 부문에 걸친 협력 노력을 통해 UN의 지속가능한 발전 목표 달성에 어떻게 동원되고 기여할 수 있는지 적극적으로 평가하고 있다.”라고 한다.

민간 부문의 참여는 지속가능한 발전 목표 달성에 있어 매우 중요하다. 지속가능한 발전 목표는 공유 가치 창출을 통해 국제 문제를 해결하는 데 기업과 경영자들의 참여를 도모하기 위해 특별히 고안된 것임을 알고 있었는가? 민간 부문의 참여는 비할

지속가능한 발전 목표를 위한 민간 부문 참여의 필요성을 인지하고 있는 빌앤멜린다 게이츠 재단

빌앤멜린다 게이츠 재단(Bill & Melinda Gates Foundation: BMGF)은 세계에서 가장 큰 자선 재단이다. 빌앤멜린다 게이츠 재단을 통해 게이츠 부부는 국제 건강 및 개발을 목표로 하는 다양한 프로그램들에 530억 달러 이상을 기부했다. 빌앤멜린다 게이츠 재단은 UN의 지속가능한 발전 목표를 자선의 가장 기본적인 틀로 채택했으며 목표 달성을 향한 과정을 주도할 수 있는 세계의 리더들을 모으기 위해 골키퍼 추진 과제(goalkeepers initiative)를 만들었다.

빌앤멜린다 게이츠 재단은 민간 부문 파트너십을 통한 공유 가치 창출의 중요성을 인식하고 있다. 예를 들어, 재단은 다음과 같은 활동을 하고 있다.

- 전세계의 기업들과 협력하여 개발 지역의 농업 클러스터 성장을 촉진한다.
- 전세계가 지속가능한 발전 목표를 달성할 수 있도록 민간 부문 및 기타 관계자들로부터 필요한 투자를 촉진하는 것을 목표로 하는 펀드인 글로벌 금융 시설(Global Financing Facility: GFF)의 창립 멤버 중 하나이다.
- 보조금을 제공하고 민간 부문 파트너십에 참여하여 저렴하고 안전하며 효과적인 백신 및 의약품 개발하기 위한 제약 및 생명 공학 회사를 지원한다. 해당 지원은 특히 세계 최빈국에서 사망을 초래하는 질병을 근절하는 데 주목하고 있다.

빌앤멜린다 게이츠 재단의 웹사이트에 따르면 “우리는 민간 부문이 혁신 및 기술 플랫폼, 기업가 및 과학적 재능, 상업화 및 저비용 제조, 비즈니스 모델 검증 및 대규모 자본 풀에 대한 접근을 활용하여 가난한 사람들을 위한 시장 활성화에 촉매 역할을 할 수 있다.”라고 한다.

데 없는 자원과 역량을 지니고 있기 때문에 필수적이다. 예를 들어, 미국에서만 민간 부문 지출이 정부 지출보다 약 7배, 비영리 지출보다는 약 20배가 더 많다. 안토니오 구테레스(António Guterres) UN 사무총장은 “민간 부문 투자로부터 혜택을 얻을 수 없는 글로벌 목표는 없다.”라고 말했다. 다음 예를 통해 지속가능한 발전 목표 달성을 위해 민간 부문이 중요한 이유를 확인해 보자.

대기업과 소기업의 역할

지금까지 지속가능한 발전 목표를 달성하는 것은 민간 부문의 도움 없이는 사실상 불가능하다는 것을 설명하였다. 하지만, 비즈니스를 위한 내용에 대해 다른 적이 있던가? 최근 연구에 따르면 글로벌 공유 가치를 창출하기 위한 신규 계획들은 12조 달러의 기회를 의미하며 전 세계에 3억 8천 만 개의 새로운 일자리를 창출할 수 있는 잠재력을 가지고 있다고 한다.

대기업 GM, 월마트(Walmart), 그리고 애플(Apple)의 공통점은 무엇인가? 우선, 이미 짐작했듯이 이들은 세계에서 가장 크고 잘 알려진 회사들이다. 그러나, 이 회사들이 공유 가치 창출에 대한 기여를 공유하고 있다는 사실에 놀랄 수도 있을 것이다. 이 회사들은 주주뿐만 아니라 모든 이해 관계자들에게 이익이 되기 위해 노력함으로써 지속가능한 비즈니스 제도를 받아들이겠다고 약속한 산업 거물에 속한다.

이는 최소 두 가지 이유에서 공유 가치와 지속가능한 개발 목표 지지자들에게 희소식이다.

1. 대기업은 영향력을 지녔다. 이러한 기업들은 사회 문제에 대한 관심을 불러일으킬 수 있는 명성, 도달 범위 및 소셜 미디어를 갖추고 있다. 이들의 행동은 다른 사람들이 이를 따를 수 있도록 영감을 준다.
2. 대기업은 대규모 해결책을 동원할 수 있다. 광범위한 자원을 보유한 기업들은 상당한 영향력을 미칠 수 있다. 나아가 대기업 간의 협업은 말 그대로 세상을 바꿀 잠재력을 지닌다.

다음은 공유 가치를 창출하는 데 있어 최근 대기업들이 이룬 몇 가지 진전이다.

필립스의 예: 건강 기술 회사인 필립스(Philips)의 지속가능성 글로벌 책임자인 로버트 메츠케(Robert Metzke)는 “필립스는 고객과 사회를 위한 지속가능한 가치를 창출하는 것이 지속적인 경제 성장의 궁극적이고 유일한 원천이라 믿기 때문에 UN의 지속가능한 발전 목표와 회사 전략을 완전히 일치시켰다.”라고 말한다. 필립스에서 경영자들은 회사의 공급망, 운영 및 제품을 개선할 수 있는 기회를 끊임없이 찾는다. 이 회사는 배출을 제한하고 자원을 책임감 있게 사용하며 환경 문제에 대한 새로운 해결책을 구상하는 활동으로 포춘의 지속가능성 올스타

(Sustainability All Stars) 리스트에서 1위를 차지했다. 필립스의 의료 혁신은 이미 15억 명 이상의 사람들의 삶을 개선시켰으며 회사는 2030년까지 이 수치를 두 배 이상 늘리는 것을 목표로 하고 있다.

마스터카드의 예: 글로벌 금융 서비스 회사인 마스터카드(Mastercard)는 미시적인 그리고 소규모의 상인들을 포함하는 금융에 대한 장벽을 제거하고자 한다. 마스터카드는 발전 중인 지역의 소규모 농부들에게 공식적인 금융 서비스를 제공하기 위해 디지털 시장을 개발했다. 이 과정에서 마스터카드는 새로운 시장을 발견하고 주주들의 수익을 높였다. 현재 25만 명 이상의 농부들이 모바일 장치를 활용해 가격, 지불금, 수량 및 유통에 대해 협상할 수 있게 되었다. 플랫폼을 통해 상인들은 비즈니스 대출에 대한 권한을 얻는 데 사용할 수 있는 디지털 거래 기록을 작성할 수도 있게 되었다. 금융의 포용성은 이 농부들이 처음으로 사업을 성장시키고 삶과 지역 경제를 개선할 수 있는 기회를 얻게 되었음을 의미한다.



이익보다 사람이 먼저. 머크의 CEO 케네스 프레이저(Kenneth Frazier)의 리더십에서는 회사의 연구 중심 미션에 대한 확고한 헌신을 확인할 수 있다. 프레이저가 CEO로 근무한 첫 10년 동안 머크는 FDA에서 승인한 최초의 에볼라 바이러스 개발에 성공했으며 동시에 주주들의 수익을 두 배 이상 늘렸다.

머크의 예: CEO 케네스 프레이저(Kenneth Frazier)는 “비즈니스 리더의 근본적인 책임은 주주들을 위한 가치를 창출하는 것이지만 사회에 가치를 제공하기 위해 기업이 존재한다고도 생각한다.”라고 말한다. 공유 가치를 창출할 수 있는 머크(Merck)의 기회에 대해 프레이저는 “세계에서 우리의 일차적 목표는 인류에 큰 변화를 가져오는 의학적으로 중요한 백신과 의약품들을 제공하는 것이다. 우리가 창출하는 수익과 주주들의 가치는 우리가 환자와 사회를 위해 창출하는 가치에 대한 불완전한 대용물일 뿐이다.”라고 밝혔다. 제약 회사 머크는 현재 회사의 핵심 비즈니스 전략과 강점을 활용해 85세 이상 인구의 30~50%에 영향을 미치고 있으며 2050년까지 미국에 1조 달러의 비용 지출을 가져올 것으로 예상되는 질병인 알츠하이머 병에 대한 연구를 진행하고 있다. 알츠하이머 병 치료제는 미래 세대와 경제의 전 분야에 막대한 영향을 미칠 것이다.

중소기업 공유 가치를 창출하기 위한 신규 계획이 수십 억 명의 삶을 개선한 대기업의 사례를 읽은 후 중소기업이 과연 국제 문제에 영향을 미칠 수 있는 지에 대해 의문을 가질 수도 있다. 하지만, 중소기업이 세계 경제 활동의 약 90%를 차지하고 있다는 사실을 알고 있었는가? 이들은 빈곤 퇴치, 소득 증대, 일자리 창출의 최전선에서 공유 가치 창출과 지속가능한 발전에 있어 필수적인 역할을 하고 있다.

중소기업이 큰 발전을 가져올 수 있다는 더 많은 증거를 보고 싶은가? 포춘의 2019 세상을 바꾸는 기업 리스트(Change the World List)를 살펴보자. 여기에는 연간 매출이 10억 달러 미만인 9개의 회사가 포함되어 있다. 다음은 공유 가치를 창출하는 중소기업 두 곳의 예이다.

란자 테크의 예: 일리노이에 본사를 둔 CEO 제니퍼 홀름그렌(Jennifer Holmgren) 박사가 이끄는 란자 테크(LanzaTech)는 항공 분야에서 활용하기 위해 이산화탄소와 일산화탄소를 지속가능한 에탄올 연료로 전환할 수 있는 박테리아를 개발했다. 2018년 버진애틀랜틱(Virgin Atlantic)항공은 대서양 횡단 비행 중 회사의 재 활용 탄소 연료를 사용하기도 했다. 란자 테크는 실험실 환경에서의 기술을 개선하기 위해 14년 동안 노력한 결과 최근 노보 홀딩스(Novo Holdings)로부터 7,200만 달러를 투자 받았다. 란자 테크는 언젠가 소비재 생산에 사용될 에탄올 개발에 성공하기를 희망한다.

잉글리쉬 티샵의 예: 잉글리쉬 티샵(The English Tea Shop)은 2008년에 의식적으로 공유 가치 관점을 채택하기로 결정하였다. 이 회사는 대규모 차 농장의 농부들과의 관계를 끊고 소규모 공급 업체와 관계를 구축하기 시작했다. CEO 수랑가 헤라스(Suranga Herath)는 열심히 일하는 많은 차 농부들의 기회 및 이동성 부족을 지적하며 “사람들에게 힘을 줄 수 있는 모형을 찾고 싶었다.”라고 말했다. 이 회사는 현재 50개 이상의 시장에서 운영되고 있으며 2018년에는 2,800만 달러 이상의 매출을 보고했다. 잉글리쉬 티샵은 직원들을 위해 다양한 경영 주제에 대한 교육 프로그램을 지원하고 있으며 이는 직원 생산성을 30% 이상 증가시켰다.

기업가의 역할

두 전문가에 따르면 “지속적인 사회 변화는 기업을 시작하는 것으로부터 촉진된다.”고 한다. 이 성명은 공유 가치를 창출하는 데 있어 기업가 정신의 역할이 중요한 이유를 강조한다. 사실 전문가들은 기업가들이 현재까지 지속가능한 발전 목표를 향한 가장 많은 진전을 이끈 집단 중 하나라고 믿고 있다.

기업가가 공유 가치를 창출할 수 있는 좋은 위치에 있는 두 가지 이유는 다음과 같다.

- **기업가들은 제약이 더 적은 환경에 놓여 있다.** 대기업은 엄청난 재력이라는 이점이 있지만 민첩성을 갖추고 있지 않다. 학습 모듈 그림 1.1의 공유 가치 모형에서 사회적 니즈가 동적이었다는 점을 떠올려 보자. 다시 말해, 조직은 정기적으로 주변 환경을 감시하고 공유 가치 창출에 대한 새롭거나 변화하는 기회에 대응할 준비가 되어 있어야 한다. 안타깝게도 대기업과 기존 기업들은 종종 관성(기업이 현재의 운영 방식을 선호해 변화에 저항하려는 경향)에 시달리고 있기 때문에 바로 여기서 기업가들이 고유한 이점을 지니게 된다. 대기업과 달리 기업가적 벤처는 기존 정책, 일상 혹은 기대에 얽매이지 않으며 이를 통해 변화하는 니즈에 더욱 민첩하게 대응할 수 있다.
- **기업가는 중요한 특성을 가지고 있다.** 공유 가치 창출은 많은 기업에게는 미지의 영역이고, 완전히 새로운 일을 하는 것은 어렵고 두렵다. 기업가들은 이러한 상황에 대한 유리한 두 가지 특성, 즉 창의성과 위험 감수 성향을 지닌다(학습 모듈 2에서는 기업가의 특성에 대해 더욱 자세히 살펴볼 것이다).

1. 창의성. 기업가는 혁신적일 가능성이 더 높으며, 이는 전례 없는 매우 복잡한 사회적 문제에 대한 해결책을 고안할 때 유리하게 작용한다. 기업가들은 다른 사람들이 놓친 원인을 파악할 가능성이 있는 재능을 가지고 있다.
2. 위험 성향. 기업가들은 기꺼이 위험을 감수한다. 이는 그들이 성공 못 할 지라도 무언가를 시도하는 것에 더 익숙하다는 것을 의미한다. 그들의 대담한 움직임은 이후 종종 업계 전반의 변화를 위한 길을 밝힌다.

한 스타트업의 기업가가 지속가능 기술을 활용하여 공유 가치를 창출한 사례를 아래에서 확인해 보자.

농부들의 풍경을 바꾼 리컬트

현재 전 세계 인구의 약 2/3가 모바일 네트워크에 접속할 수 있으며 이 수는 계속 증가하고 있다. 또한 네트워크 서비스 및 스마트폰의 가격은 점점 더 저렴해지고 있으며 모바일 비즈니스 해결책과 관련된 간접 비용도 낮다. 이러한 요소들은 모두 공유 가치를 창출하고자 하는 기업가들에게 스마트폰 기술이 적절한 기회로 작용하게 한다.

메사추세츠 공과대학(Massachusetts Institute of Technology: MIT)에 기반을 둔 신생 기업인 리컬트(Ricult)는 스마트폰 기술을 활용하여 과거 빈곤에 놓이게 했던 수많은 시스템적 요인에서부터 개발 도상국의 농촌 농민들이 벗어날 수 있도록 지원한다.



농업 혁신. 사진 속 인물과 같은 농부들은 리컬트의 모바일 플랫폼을 사용하여 개발 도상국의 농업에서 발생하는 수많은 문제들을 극복하고 있다.

“농민들은 개발 도상국의 피라미드의 가장 밑에 있기 때문에 이 국가들을 발전시키고 불평등을 줄이고자 한다면 농업 부문을 변화시켜야 한다.”라고 공동 창립자인 아우크리트 우나할레카카(Aukrit Unahalekhaka)은 말한다. 우스만 자바이드(Usman Javaid), 조나단 스톨러(Jonathan Stoller), 가브리엘 토레스(Gabriel Torres)와 함께 우나할레카카는 농민들에게 신용, 농산물 조달을 위한 디지털 시장 및 구매자들에 직접적으로 접근할 수 있는 서비스를 제공하였다. 농민들은 또한 독특한 날씨와 토양 조건에 따른 운영에 대해 개인적 조언들을 받을 수 있었다.

현재까지 리컬트를 사용하는 농부들의 수확량은 평균 50% 증가하고 수익은 30-40% 가량 증가했다. 이러한 성장은 회사가 지원하는 시골 농부들의 삶을 완전히 바꾸고 있다. 우나할레카카는 “내 아이를 학교에 보내야 할까 아니면 그 돈을 저축해 음식이나 건강 관리 비용으로 지출해야 할까?”라는 질문에 대한 대답을 농부들이 하기 이전에 이는 모두 양질의 삶을 위해 필요한 것이다. 더 많은 돈을 얻게 됨으로써 그들은 더 이상 어려운 선택을 할 필요가 없게 되었다.”라고 말했다.

경영대학의 역할

젊은 세대 직원들은 조직이 공유 가치를 창출하기를 기대한다. 최근 한 연구에 따르면 밀레니얼 세대의 2/3는 지속가능성에 대한 강한 의지가 없는 회사에서 일하는 데 관심이 없다고 답했으며, Z세대의 90% 이상은 민간 부문이 사회 및 환경 문제를 해결하기 위해 노력해야 한다고 답했다. 나아가 밀레니얼 세대의 가치와 잠재적인 그들의 수입 증가는 금융 자문 회사들이 포트폴리오에 사회적으로 책임 있는 투자를 하도록 만들었다.

기업의 사회적 책임에 대한 강한 선호에도 불구하고 젊은 세대들은 공유 가치 창출에 대해서 잘 알지 못한다. 예를 들어, 예일대학교(Yale University)에서 진행한 한 연구에 따르면 경영학과 학생의 60% 미만이 UN의 지속가능한 발전 목표에 대해 들어본 적이 있다고 한다. 이는 많은 경영대학들이 공유 가치 창출 및 지속가능한 개발을 커리큘럼에 추가하는 데 어려움을 겪고 있기 때문일 수도 있다. 그러나, 여러 증거에 따르면 경영학과 학생들은 대학이 이와 같은 과제를 다루길 바란다는 것을 보여준다. 한 예로, 하버드 경영대학(Harvard Business School)에서 새로운 학장을 찾은 동안 250명 이상의 학생들이 “환경과 사회 문제를 진지하게 다룰 수 있도록 커리큘럼을 개편하는 과제”를 감수할 사람을 학장으로 선임하도록 조사 위원회에 요청했다. 공유 가치와 지속가능한 발전 교육을 주도하는 경영대학에서는 무엇을 배울 수 있는 지에 대해 살펴보자.

경영대학은 공유 가치를 가르치기 위해 다양한 접근법을 취한다. 국제경영대학발전협의회(Association to Advance Collegiate Schools of Business: AACSB)는 점점 더 많은 대학이 혁신적이고 의미 있는 접근법으로 지속가능한 발전 목표의 진전에 기여하고 있다고 보고했다. 관련 증거에 따르면 고등 교육 기관은 4단계의 통합된 아이디어를 가지고 있다고 한다.

1. **수업활동.** 자료조사 결과, 공유 가치, 지속가능한 발전 및 이와 관련된 개념들을 다룬 수업 계획서들의 다양한 예시를 발견할 수 있었다. 예를 들어, 노스웨스턴대학교(Northwestern University)의 켈로그 경영대학(the Kellogg School of Business)은 기업 사회 혁신이라는 과목에서 공유 가치 원칙에 대해 다루었다. 세븐스제너레이션(Seventh Generation)의 공동 창립자이자 전임 CEO인 제프리 홀렌더(Jeffrey Hollender)는 뉴욕대학교(New York University)에서 지속가능한 비즈니스와 새로운 경제라는 과목에서 공유 가치에 대해 가르쳤다. 이러한 내용들에 주목한 경영대학의 교과목들의 예는 이보다 훨씬 많다.
2. **경험적 학습.** 공유 가치 및 지속가능한 발전의 원칙을 가르치는 또 다른 접근법은 학생들에게 실무 경험의 기회를 제공하는 것이다. 조지아공과대학교(Georgia Tech University)의 쉐러 경영대학(Scheller College of Business)의 라비 수브라마니안(Ravi Subramanian)의 지속가능성 및 공유 가치를 위한 비즈니스 결정이라는 교과목은 이를 실현하는 한 가지 예이다. 2019년 봄, 학생들은 어려움을 겪고 있는 버지니아 지역을 위한 창의적인 발전 계획을 고안하기 위해 지속가능



조지아공과대학교의 경험을 통한 공유 가치 창출 교육. 지속가능한 지역사회를 위한 센터의 창립자이자 사장인 게리 해리스(Garry A. Harris), 라비 수브라마니안 교수, 그리고 지속가능성 및 공유 가치를 위한 비즈니스 결정 교과목을 수강하고 있는 학생들(모두 사진 속 인물들)이 함께 협력하여 버지니아주 지역사회를 '번성하는' 지역사회로 전환하여 공유 가치를 창출했다.

회적 책임에 대한 자격증을 취득할 수 있다. 오리곤대학(University of Oregon)의 런드퀴스트 경영대학(Lundquist College of Business)과 마이애미 대학(University of Miami)의 험버트 경영대학(Herbert Business School)에는 지속가능한 비즈니스라는 복수전공이 존재한다.

4. 문화적 주입. 일부 경영대학들은 깊은 문화적 수준에서 공유 가치를 내재화시킨다. 예를 들어, 캐시 듀보이스(Cathy DuBois)는 켄트주립대학교(Kent State University)의 경영대학에서 책임 있는 리더십 추진을 이끌고 있다. 이 추진 과정은 선을 위한 수단으로 비즈니스를 옹호하며 지속가능한 발전 목표를 대학 전체의 연구, 교육 및 실습 활동에서 실현할 수 있도록 한다. 이 프로그램을 통해 켄트주립대학교의 경영대학 학생들은 공유 가치의 원칙에 몰두하게 된다. 켄트주립대학교는 학생들을 위해 지속가능한 발전 목표 및 이와 관련된 개념들을 최소

60개의 과목에 통합하였고 지속가능한 발전과 사회적 책임을 중심으로 구성된 여러 해외 유학 프로그램을 제공하고 있다. 교수진들은 워크숍 및 리소스 그룹에 참여하였으며 2013년부터 2018년까지 교수진들의 연구 간행물의 36%가 지속가능한 발전 목표 중 하나 이상과 관련 있었다.



공유 가치 창출 및 지속가능한 발전을 위한 차세대 리더십 개발. 2020년 세계 경제 포럼은 캐나다 구월프 대학교의 고든 에스 랭 경영경제대학원을 사회 문제 해결에 기여한 전 세계 최고의 경영대학 중 하나로 선정했다.

한 지역사회를 위한 센터(Center for Sustainable Communities: CSC)라는 비영리 단체와 협력하였다. 수브라마니안은 수업에서 학생들이 지속가능한 발전 아이디어를 실제로 실행하도록 하였고 지역 사회의 사람들과 하나되어 깊이 있는 수준에서 그들의 니즈와 과제를 이해했다는 점에서 학생들을 칭찬하였다.

3. 자격증 및 학위 프로그램. 위스콘신대학교 매디슨 캠퍼스(University of Wisconsin-Madison)의 경영대학 학생들은 비즈니스, 환경 및 사

캐나다의 구월프대학교(University of Guelph)는 지속가능한 비즈니스 신규 계획을 사용하여 고든 에스 랭 경영경제대학원(Gordon S. Lang School of

Business and Economics)에서 문화에 사회 복지, 공유 가치, 그리고 지속가능성을 통합했다. 학교에는 지속가능성 전담 연구 센터가 있으며 약 20명의 교수진들이 관련 연구에 참여한다. 지속가능한 발전은 다양한 학부 및 대학원 과정에 포함되어 있으며 책임 있는 비즈니스 및 지속가능성은 경영학사과정의 핵심 학습 목표이다.

공유 가치 창출 및 지속가능한 발전 목표에 대한 지식은 커리어 준비를 향상시킨다.

학습 모듈 1에서 얻은 지식을 활용하면 대학교에서 아직 공식적인 프로그램에 공유 가치와 지속가능한 발전을 통합하지 않았더라도 취업 시장에서 충분한 이점을 얻을 수 있다. 설문 조사에 참여한 채용담당자들은 점점 더 많은 구직자들이 면접에서 공유 가치에 대해 질문하고 있다고 답했다. 면접 전 공유 가치 및 지속가능한 발전에 대한 조직의 역사를 조사하는 데 시간을 할애하기를 추천한다. 이는 비즈니스를 이해할 수 있는 커리어 준비 역량 향상에 도움이 되고 선제적 학습 지향성을 갖추고 있음을 회사에 보여줄 수 있는 기회가 될 것이다.

03 공유 가치 창조의 현황과 도전 및 제안사항

이번 섹션에서는 공유 가치와 지속가능한 발전의 현황에 대해 살펴보고, 공유 가치 창출을 위해 노력하는 기업들이 직면한 과제를 알아보며 이러한 과제를 해결하고 앞으로 나아가기 위한 사항들을 제안한다.

학습 목표

현재의 상황과 앞으로의 과제를 고려하여 공유 가치를 창출하기 위한 제안사항을 이해한다.

오늘날의 조직들은 세상을 변화시키는 것에 대해 흥분하고 낙관적이다. Journal of Management에 게재된 한 최신 논문은 “보고서, 보도 자료, 웹사이트 및 기타 공개 성명에서 묘사된 바와 같이 기업은 무수한 기업의 사회적 책임 추진 과제들을 통해 사회에 엄청난 이익을 제공할 계획”이라고 언급했다. 미국의 50대 대기업을 대상으로 한 최근 연구에 따르면, 절반 이상이 구체적인 지속가능한 발전 목표를 진전시키는데 몰입할 것임을 대중적으로 공언했다고 한다. 이는 민간 부문이 수익성 있는 비즈니스와 사회 변화가 관련 있다는 관점을 받아들인 것을 분명히 보여준다.

공유 가치와 지속가능한 발전의 현황과 과제

최근 몇 년 동안 공유 가치와 지속가능한 발전을 개발하기 위한 수많은 진전이 있었다. 예를 들어, 조직은 공유 가치 창출 개념에 점점 더 익숙해지고 있으며 전략적 의사 결정에서 공유 가치를 반영하기 시작했다.

진전 있는 영역 공유 가치 및 지속가능한 발전에 대한 기업의 관여는 상대적으로 새롭지만 이미 두 가지 광범위한 영역에서 발전이 이루어지고 있었다.

1. 공유 가치 창출 및 지속가능한 발전 목표에 대한 인식 및 관여. 점점 더 많은 조직이 공유 가치 및 지속가능한 발전이라는 언어로 기존의 오래된 기업의 사회적 책임 프로그램을 수정하고 있다. 또한, 기업 공동체의 공유 가치와 지속가능한 발전에 대한 인식과 이해가 높아지고 있으며, 더 많은 CEO들이 전략적 수준에서 조직이 지속가능한 발전 목표에 참여할 수 있도록 하고 있다. 프록터 앤 갬블(Procter & Gamble: P&G)과 엔지(ENGIE)는 이와 관련된 좋은 예들이다.

P&G의 예: 2018년 P&G의 CEO 데이비드 테일러(David Taylor)는 주주들을 위한 가치를 창출하면서 긍정적인 사회 및 환경적 영향을 위해 회사가 전념하도록 하는 앰비션 2030(Ambition 2030)이라는 플랫폼을 도입했다. 테일러는 P&G 임원들과

직원들의 일상 업무에 지속가능성을 통합하기를 원하며 “P&G는 선을 위한 원동력이자 성장의 원동력이 될 수 있다고 믿으며 책임 있는 소비를 가능케 하는 동시에 소비자를 만족시키기 위해 보다 신중한 접근법을 취하고 있다.”라고 말했다.

엔지의 예: 프랑스의 다국적 공익 기업인 엔지는 당시 CEO였던 이사벨 코셰(Isabelle Kocher)가 엔지가 앞으로 저탄소 경제로의 전환을 주도하겠다는 발표를 한 이후 지난 몇 년 동안 급격한 변화를 거쳤다. 엔지는 지속가능한 발표 목표와 관련 없는 자산 160억을 처분했으며 재생 가능 에너지에 대해 더욱 집중하기로 하였다. 엔지는 협력 파트너십을 통해 전 세계 기업, 정부 및 대학이 보다 지속가능한 에너지 소비로 전환할 수 있도록 지원할 계획이다. 북미 엔지의 사장 겸 CEO인 그웬나울레 아비스휴트(Gwénaëlle Avice-Huet)는 회사의 최근 점검에 대해 “결국 우리 회사는 새로운 회사, 지속가능성에 대한 약속에 전념하는 새로운 회사”라고 말한다.



지속가능한 발전에 대한 새로운 초점. 엔지의 그웬나울레 아비스휴트가 재생 에너지에 대한 언론 브리핑에서 연설을 하는 중이다. 엔지는 지속가능한 발전 목표를 달성하는 데 초점을 맞추기 위해 비즈니스를 재조정하였다.

2. 특정 목표를 향한 진전. 사회는 지속가능한 발전 목표의 일부를 달성하는 데 상당한 진전을 이루었다. 예를 살펴보자.

- 지속가능한 발전 목표 #3: 건강과 웰빙
 - 전 세계 신생아 사망률은 2000년과 2017년 사이 41% 감소했다.
 - 필수 2차 홍역 백신 접종률이 2017년 기준 67%로 증가했다.
 - (15-49세 중) 성인 에이즈 바이러스는 2010년과 2017년 사이 22% 감소했다.
- 지속가능한 발전 목표 #5: 양성 평등
 - 여성의 국회 진출은 2010년과 2019년 사이에 19% 증가했다.
 - 2019년부터 시작된 116차 미국 의회에서는 총 127명이라는 기록적인 숫자의 여성 의원들이 일했다.
- 지속가능한 발전 목표 #8: 양질의 일자리와 경제 성장
 - 평균 생활 수준을 추정하는 데 사용되는 1인당 글로벌 실질 국내총생산(Global Real GDP per capita)은 2017년과 2020년 사이 매년 약 2%씩 증가했다.
 - 최빈국의 경제 성장은 2010년과 2020년 사이에 매년 약 5%씩 성장했다.
 - 글로벌 노동 생산성은 2010년 이후 지속적으로 증가했다.



양성 평등을 향한 진전. 116차 의회의 민주당 여성 의원들이 2019년 워싱턴 디씨의 미국 국회 의사당 앞에서 낸시 펠로시(Nancy Pelosi) 하원 의장과 함께 포즈를 취하고 있다.

우려 사항 UN의 가장 최신 지속가능한 발전 목표 진행 보고서는 공유 가치 관점을 취하려는 민간 부문 조직의 좋은 의도를 인정했다. 그러나, 전문가들은 기업이 주요 국제 문제에 대한 해결책을 개발하는 데 있어 훨씬 더 노력해야 하며 노력할 수 있다고 주장한다. 이 속도로는 세계가 2030년까지 지속가능한 발전 목표를 달성하고자 하는 UN의 기존 목표를 이룰 가능성이 낮다. 세 가지 우려되는 점은 다음과 같다.

1. **다르지 않은 활동.** 민간 부문에서 공유 가치 창출로 더 많은 진전이 이루어지지 않는 한 가지 이유는 기업이 이전에 했던 것과 동일한 일을 하고 있기 때문이다. 전통적인 자선 활동과 기업의 사회적 책임은 멋있는 새 타이틀로 단장했다. 새로운 사고 방식을 채택하는 데는 기업들이 많은 열정을 보이고 있지만, 많은 기업들은 여전히 공유 가치를 창출하기 위한 복잡한 계획에 그러한 에너지를 이동시키기 위한 필요한 도구들이 부족하다.
2. **고위 경영진의 관여 부족.** 또 다른 장애물은 공유 가치에 대한 CEO들의 관여 부족이다. 지속가능한 발전 목표 현황에 대한 최근 보고서에 따르면 이러한 목표의 실행은 여전히 CEO 의제에서 상당히 낮은 순위를 차지한다고 한다. 경영자는 또한 단기적인 이익을 극대화하는 데 우선 순위를 두는 결정에 대한 충동을 억제하는 데 어려움을 겪는다. 공유 가치 창출을 조직에 주입하려면 강력한 몰입, 관여, 하향식의 지속적인 지원과 함께 관점의 극적인 변화가 필요하다.
3. **전략과의 불일치.** 마지막으로 우려되는 점은 기업이 핵심 비즈니스 전략과 공유 가치 원칙을 통합하는 데 어려움을 겪고 있다는 것이다. 공유 가치 창출은 핵심 역량 및 전략적 목표가 사회 문제를 해결하기 위한 특정 기회들과 어떻게 일치하는 지에 대한 미묘한 이해 없이는 불가능하다. 공유 가치 창출 대신 기업의 사회적 책임을 지원하는 오래된 조직 정책 및 절차는 진전을 더욱 어렵게 만들 수 있다.

공유 가치 마인드셋으로의 전환을 위한 제안 사항

이번 섹션에서는 공유 가치 마인드셋으로 전환하고 앞서 논의했던 과제들을 극복하기 위한 세 가지 사항을 제안한다. 경영자들은 앞으로 다룰 실무적인 조언과 예제를 활용하면 새로운 공유 가치 창출 관점으로 경영하는데 도움이 될 것이다.

전략과 연결시켜 문제 극복을 위한 우선 순위 설정 경영자는 공유 가치 창출을 위한 기회의 우선 순위를 정해야 한다. 이를 위해서는 영향력을 극대화할 수 있는 기회를 찾고 고유한 비즈니스에 적합하지 않은 목표는 추구하지 말아야 한다. 공유 가치에 대한 최상의 기회가 항상 즉각적으로 분명하게 나타나지 않는다는 점을 학습 모듈 그림 1.1의 공유 가치 창출 모형을 통해 다시 상기시켜 보자. 지속가능한 발전 목표 중 하나에 대한 발전을 가져올 수 있는 회사의 잠재력을 평가할 때 이를 염두에 두어야 한다. 다음의 예들을 생각해 보자.

티이 커넥티비티의 예: 티이 커넥티비티(TE Connectivity)는 연결 및 센서 기술을 전문으로 하는 300억 달러 규모의 가전 제품 회사이다. 몇 년 전 까지만 해도 티이의 솔루션은 자동차, 항공 우주, 석유 및 가스 산업에서의 지속가능한 차량 기술에 중점을 두었다. 그러나, 이 회사는 최근 매년 뇌졸중으로 고통받는 1,500만 명의 응급 심장 질환 환자들을 위한 장치 기반 솔루션을 개발했다. 의사들은 티이의 마이크로카테터(microcatheter)와 연결하고 와이어를 환자 뇌의 정확한 부위와 연결하여 출혈을 멈추게 하거나 뇌졸중으로 인한 혈전을 분해한다. 티이의 솔루션은 기존의 제약 기반 옵션보다 더 안전하고 정확하며 효과적이다. 티이는 포춘의 2019 세상을 바꾼 기업 목록(Change the World List)에서 4위를 차지했다. 티이의 경영자들은 환경이 얼마나 빨리 변할 수 있는지 인지하고 있기 때문에 정기적으로 기업의 책임 전략을 재평가한다. 이 과정에는 티이 및 이해 관계자들과 가장 관련 있는 사회·환경·경제 문제에 대한 평가, 여러 당사자들로부터 피드백 요청, UN의 지속가능한 발전 목표 분석 및 내부 우선 순위가 포함된다.

조직 전체로부터의 지지를 얻기 위한 장기적인 마인드셋 장려 공유 가치를 창출하려면 기업은 이전보다 수익에 있어서의 장기적인 관점을 채택해야 한다. 안타깝게도 단기적인 보상의 중요성은 임원 보상 체계 깊숙이 내재되어 있으며 경영자는 다른 목표보다 단기적인 수익을 우선시해야 한다는 강력한 압박감에 직면해 있다. 일부 전문가들은 이러한 단기적인 부분들에 대한 집착이 민간 부문의 더 많은 기업들이 아직 지속가능한 발전 목표에 참여하지 않은 이유라고 지적한다.

이사회와 CEO는 여러 이해 관계자들에게 초점을 맞춘 장기적인 관점을 지녀야 한다. 지속가능한 발전 목표 달성을 목표로 하는 프로젝트는 종종 즉각적인 수익으로 이어지지 않기 때문에 이러한 관점의 전환은 공유 가치 창출에 필수적이다. 조직에서 장기적인 마인드셋을 구축하기 위한 두 가지 제안 사항은 다음과 같다.

- **특수 목적 기금을 지정한다.** 일부 기업에서는 장기적인 기회를 위해 할당된 별도의 펀드에 투자자들이 돈을 투자한다. 이는 투자자가 상대적으로 위험이 적은 환경에서 장기적인 관점에 적응할 수 있는 기회를 제공한다. 시간이 지남에 따라 투자자들은 공유 가치 창출에 중점을 둔 추가적인 장기 프로젝트에 더 잘 적응할 수 있게 된다.
- **경영진 보상을 재구성해야 한다.** 경영진들의 보상은 종종 주식 성과와 같은 단기적인 결과를 중심으로 이루어지며, 이로 인해 경영자들은 비즈니스를 성장시킬 수 있는 결정보다는 단기적인 주가를 위한 결정에 우선 순위를 두게 된다. 경영진들은 단기적인 수익보다는 장기적인 성과에 대한 보상을 받게 된다면 더 높은 가능성으로 장기적인 초점을 도입할 가능성이 더욱더 높아질 것이다.

세계에서 가장 지속가능한 기업 중 하나로 널리 알려진 회사인 유니레버(Unilever)의 사례를 살펴보자.

유니레버의 예: 폴 폴먼(Paul Polman)이 2009년 유니레버의 CEO로 취임했을 당



유니레버는 장기적 요소들에 주목한다. 유니레버의 전임 CEO 폴 폴먼이 2017년 뉴욕에서 열린 콩코르디아 연례 정상회의(Concordia Annual Summit)에서 지속가능한 발전 목표에 대해 연설을 하고 있다.

시 그는 회사가 지속가능한 성장을 위한 장기적인 해결책에 집중하기를 원한다는 점을 분명히 밝히기로 하였다. 취임 첫 날 그는 유니레버가 분기별 재무 보고서 발행을 중단할 것이라 발표했다. 폴 폴먼은 이러한 단기적인 성과 지표가 지속가능한 발전과 탄소 감축에 대한 투자를 정당화하는 것을 불가능하게 만들 것임을 알고 있었다. 그는 또한 자신의 결정이 회사의 일부 주주들로부터 반발을 일으킬 것도 알고 있었다. 그의 해결책은 이러한 변화의 이점을 주주들에게 명확하고 설득력 있게 전달하는 것이었다. 그는 “투명성은 신뢰를 구축한다. 우리는 사회적으로 책임감 있는 비즈니스 모델이 실제로 주주들에게도 장기적으로 더 이익이 되는 것에 대해 설명하는 데 너무 많은 시간을 할애했다. 우리는 주주들에게 이 모형을 통해 그들과의 약속을 일관되게 지킬 수 있다는 점을 명확히 하였다.

우리는 매년 이 모형을 통해 안정성을 더 개선하면서도 시장보다 빠르게 성장할 것이다.”라고 전했다. 폴먼은 그의 접근법이 매년 일관된 성장을 가져올 것이라고 약속했으며 실제로 이를 가능케 했다.

폴 폴먼은 2018년 유니레버에서 은퇴했으며 새로 부임한 CEO 앨런 조프(Alan Jope)는 공유 가치에 대한 회사의 약속에 시간을 두 배로 낭비하지 않았다. 조프는 회사의 모든 브랜드를 전략적으로 검토하며 “이 브랜드들이 수십 년 동안 지속가능한 방식으로 사회 또는 지구를 더 낫게 만드는 방법을 떠올릴 수 있는가?”라고 질문하였다. 유니레버는 사회에 긍정적인 기여를 하지 않는 브랜드는 매각할 계획이다.

더 폭 넓게 생각하여 오래된 루틴에서 벗어나자. 전통적인 기업의 사회적 책임 비즈니스 모형에서 공유 가치 관점으로 전환하는 것은 어려울 수 있다. 실제로 기업 활동을 통해 지속가능한 발전 목표를 달성하겠다고 공개적으로 약속한 대다수의 기업들은 기존 기업의 사회적 책임 체계에서부터 의미 있는 변화를 가져오지 못했다.

경영자로서 공유 가치와 지속가능한 발전 접근법을 채택한다는 것은 더 이상 조직을 더 큰 환경과 독립적인 관계로 생각할 수 없음을 의미한다. 대신 공동체, 지역 클러스터 참여자, 가치 사슬 및 기타 이해 관계자를 포함한 더 큰 생태계와 함께 자신을 고려해야 한다. 공유 가치 창출은 생태계 전반에 걸친 협업 없이는 사실상 불가능하다.

이와 관련하여 레볼루션 푸드(Revolution Foods)의 예를 생각해 보자.

레볼루션 푸드의 공유 가치 창출을 위한 생태계 탐색

크리스틴 리치몬드(Kristin Richmond)와 크리스틴 토비(Kirsten Tobey)는 2006년 캘리포니아대학교 버클리캠퍼스(University of California, Berkeley)의 MBA 수업을 통해 친구가 되었다. 전직 교육자였던 그들은 영양가 있고 식욕을 돋우는 저렴한 식사를 학교 식당에서 제공하는 것에 대한 비전을 공유했고, 그래서 레볼루션 푸드가 탄생했다. 그들은 법으로 정해진 점심 가격, 기존의 식품 서비스 기업, 그들의 기존 루틴에서의 변화를 꺼려하는 학교로 구성된 연방 정부의 복잡한 망 안에서 그들이 비즈니스를 운영 중이었음을 재빠르게 깨달았다.



이에 대한 대응으로 리치몬드와 토비는 생태계를 예리하게 이해하고 주요 이해 관계자들과의 협력에 의존하는 혁신 전략을 고안했다. 예를 들어, 리치몬드와 토비는 학교 점심 급식업체들로부터의 수요가 높고 일관적이기 때문에 공급 업체들이 값 비싸고 영양가 있는

레볼루션 푸드의 학교 급식 혁명. 캘리포니아 오클랜드(Oakland)에 있는 회사의 식품 준비 사업장에 있는 공동 창립자, CEO 겸 회장인 크리스틴 리치몬드(오른쪽)와 공동 창립자 겸 CIO(Chief Impact Officer)인 크리스틴 토비의 모습이다.

음식물들에 대해 큰 할인을 제공할 용의가 있다는 것을 알아냈다. 이 할인을 통해 공립학교 시스템에서 식사를 판매할 경우 지켜야하는 연방 정부가 규정한 최대 3달러 이하로 식사 가격을 유지할 수 있었다.

마침내 몇몇 학교에서 점심을 제공할 수 있는 기회를 얻게 되었을 때, 그들은 식사에 과자와 탄산음료 대신 통 곡물과 야채를 내놓았고, 학생들은 관리자들에 대해 즉각적으로 반발하였다. 다시 한번 리치몬드와 토비는 이해관계자들과 협력할 기회를 가졌다. 그들은 학교를 방문하여 식당 직원들과 관리자들에 대해 영양과 이것이 학생들의 행동과 건강에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 교육하였다. 그들은 해당 논쟁에서 승기를 잡았고, 레볼루션 푸드는 이제 전국 2,500개 학교에 영양가 있는 식사를 제공함으로써 연간 1억 5천만 달러의 수익을 창출하고 있다.

레볼루션 푸드의 성공은 지속가능한 발전 목표 #3 (건강과 웰빙)과 건전한 수익 흐름을 향한 진전으로 볼 수 있으며, 이해관계자들과의 전략적 협력과 레볼루션 푸드가 자신들 특유의 생태계에 적응하는 방식에 대한 세심한 이해의 결과이기도 하다. 전문가들은 기업이 이러한 방식으로 이해 관계자들과 협력한다면 공유 가치를 창출하고 지속가능한 발전 목표를 이행하려는 노력이 성공적일 수 있다고 믿는다.

결론 공유 가치와 지속가능한 발전 관점은 주주들의 수익과 사회적 이익이 더 이상 경쟁 관계가 아니라는 것을 의미한다. 이 접근법을 사용하면 기업은 좋은 일을 하는 동시에 좋은 결과를 낼 수 있으며 공유 가치는 지속가능한 발전 목표를 이해하고 달성하기 위한 완벽한 토대를 제공한다.

주요 용어

가치 사슬
클러스터

공유 가치 창출

관성

핵심 정리

01 기업의 사회적 책임과 공유 가치 창출

- 조직은 전통적으로 사회 복지에 기여하기 위해 기업의 사회적 책임 프로그램을 사용해 왔다.
- 공유 가치 창출은 사회 문제를 해결하는 데 있어 조직의 역할에 대해 생각할 수 있는 새로운 방법이다.
- 공유 가치 창출은 기업의 경쟁력을 높이는 동시에 기업이 소재한 지역 사회의 경제 및 사회 환경을 개선하는 정책 및 제도의 실행으로 정의된다.

02 공유 가치 창출을 위한 다양한 이해관계자의 역할

- 공유 가치 창출에는 여러 이해 관계자들이 관여한다.
- UN의 17가지 지속가능한 발전 목표는 193개 회원국들이 국제 문제를 해결하려는 노력을 나타낸다.
- 민간 부문, 기업가, 그리고 경영대학은 공유 가치 창출에 있어 중요한 이해 관계자들이다.

03 공유 가치 창출의 현황과 도전 과제 및 제안사항

- 공유 가치 창출 및 지속가능한 발전 목표에 대한 인식과 몰입이 증가하고, 세부적인 목표 달성을 향한 진전이 있어왔다.
- 공유 가치 창조의 세 가지 우려되는 점은 (1) 거의 동일하다는 것, 즉 조직들이 기존의 기업의 사회적 책임 프로그램을 바꾸기 위해 충분히 활동하지 않는다는 것, (2) 고위 경영진의 몰입이 부족하다는 것, 그리고, (3) 조직의 전략과 연결되지 않는다는 것이다.
- 공유 가치 창출에 대한 세 가지 제안 사항은 (1) 전략과 연결시켜 문제를 극복하기 위한 우선 순위 설정, (2) 조직 전체로부터의 지지를 얻기 위한 장기적인 마인드셋 장려, 그리고 (3) 더 크게 생각하여 오래된 루틴에서 벗어나는 것이다.

