공유가치창출(CSV)경영-유형별 사례

2017. 10. 23

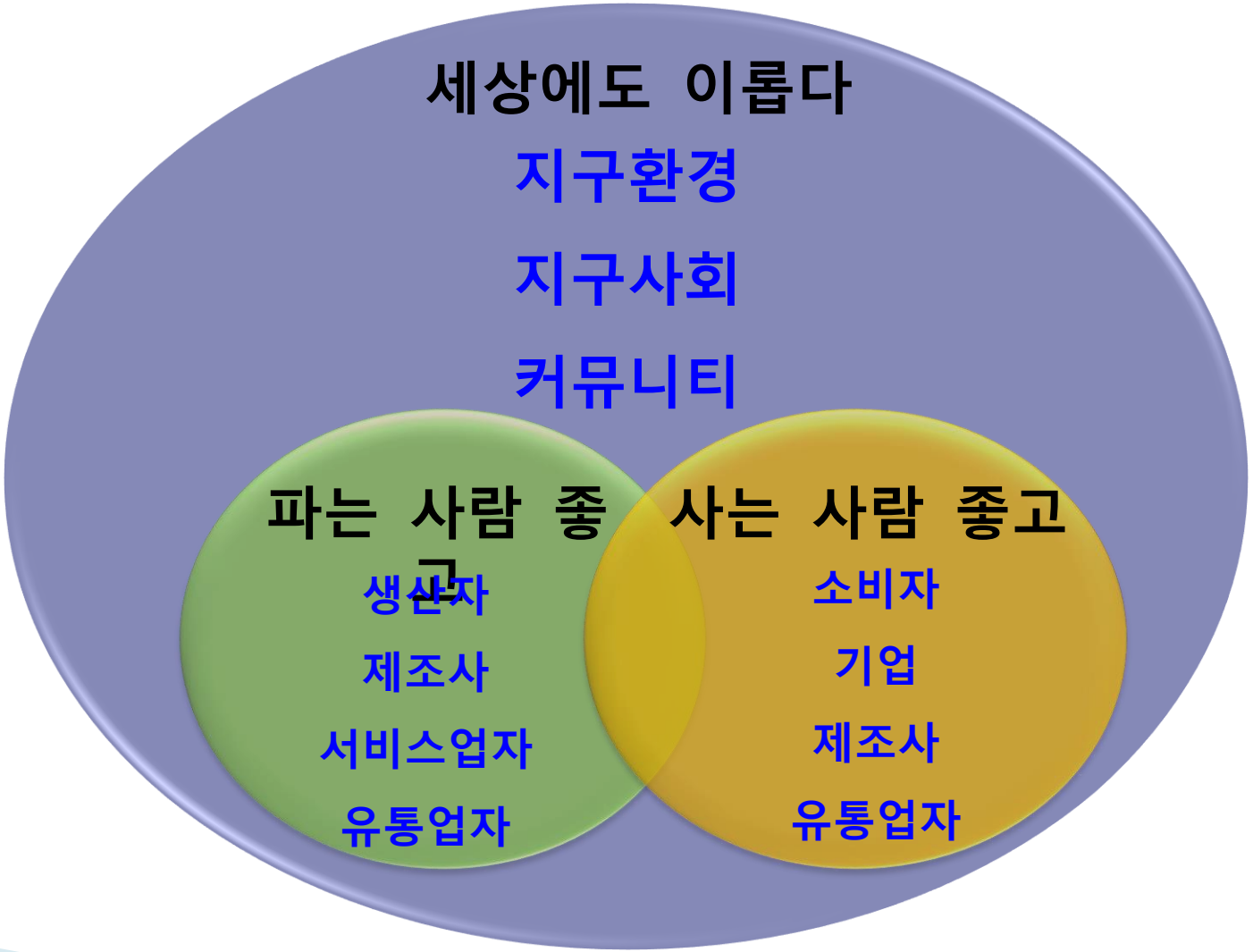
유창조 (동국대 경영학과 교수/CSV 소사이어티 사무총장)

역사에서 배우는 상인정신

- 한국 6대 상인: 개성(송도)상인, 경강상인, 의주상인, 평양상인, 동래상인, 병영상인
- 중국 3대 상인: 저장상인, 광둥상인, 윈저우상인
- 일본 3대 상인: 오미상인, 오사카상인, 이세상인

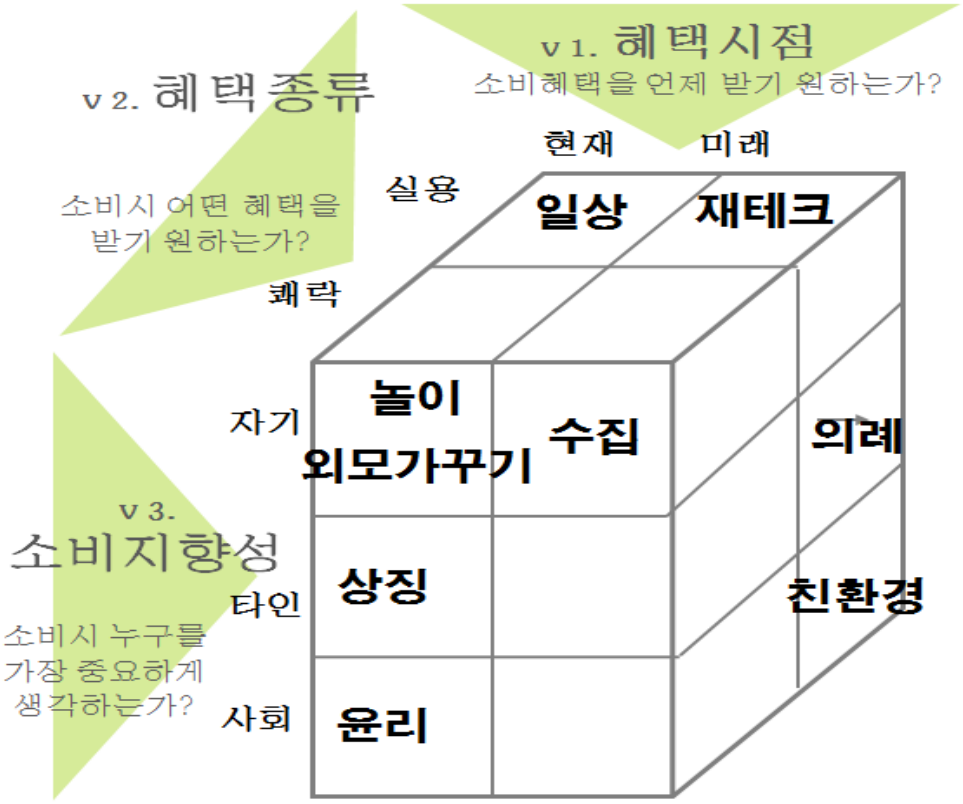
개성상인	윈저우상인	오사카상인	오미상인
상대방의 이익도 함께 고려하라	하늘 아래 시장이 아닌 곳은 없다	하늘이 두 쪽 나도 노렌은 지킨다(품질 중시)	한 푼을 위해 천리를 간다. 지역간의 가격 차를 이용해서 비즈니스(톱 상술)
①차인재 인사수습 제도 후계자 타사 경영수업	소규모, 저비용, 다용도의 기동성 높은 비즈니스 선호	①점포의 신용을 목숨처럼 중히 여기는 장인장신	①산포요시(**三方よし**)_존재 이유 (이해관계자 최우선 중시) 부의 재분배가 아닌, 제품·서비스 제공을 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구
②사개 송도 치부법 복식부기 회계장부		②가족보다 가업의 연속성을 중시	②리신오킨(利眞於勤)_이념 이익 목적이 아닌, 사회적 책임 강조(직업윤리)
③3**道訓** **義**: 의리, 협력 **信**: 고객 신뢰 **實**: 근검절약		③분점 독점을 통해 상인 간 네트워크 확대/브랜드 창출(사원 독립제도 개념)	③인토쿠젠지(陰德善事)_가치관 사람이 모르게 선행을 행하며 자기 과시나 보상을 기대하지 않고, 사람을 위해 전력을 다하라

오미상인의 산포요시: “더 좋은 세상”을 꿈꾸는 상인이었음



<한국의 경우 소비자가 주도>
성영신 외(2013) 소비행복 연구결과

Question: 아래 소비유형 중 소비자를 행복감을 느끼는 것은?



아래의 결과가 왜 기업들이 사회적 가치에 추구해야 하는가에 대한 답입니다.
그 이유는 고객이 원하기 때문입니다!

	평균(표준편차)	F	Bonferroni
일상소비	6.70(2.61)	51.81**	놀이>수집, 외모, 윤리, 친환경 >일상, 재테크, 상징>의례
재테크	6.56(2.78)		
의례소비	5.51(2.62)		
친환경소비	7.14(2.65)		
놀이소비	7.77(2.66)		
외모가꾸기	7.11(2.83)		
수집소비	7.15(2.71)		
상징소비	6.21(2.76)		
윤리소비	7.27(2.64)		

<Part 1> CSR에 대한 다양한 관점

I. 의무의 범위에 대핸 견해

구분	내용
최소한의 의무	이윤창출(Freedman 1970)
사회적 문제에 대한 의식	직접적인 사회적 문제 (예 : 폐기물, 오염, 환경훼손, 자원고갈 등) (참조) Carroll(1991)의 계층구조
이해관계자에 대한 인식	책임의 범위 : 주주 → 이해관계자로의 확대 (예) 주주, 종업원, 공급업자, 중간상, 미디어, 정부, 일반 공중 (참조) Freeman(1984)의 Stakeholder Theory

Ⅱ. 사회환원에 대한 인식

구분	내용
Kaletsky(2010)	‘자본주의 4.0’ 인간의 탐욕⇒ 사회적 불균형 초래 (예) 소득 양극화, 빈곤층의 확대. 청년실업, 대기업과 중소 기업의 갈등 등 ⇒ 기업은 이에 대한 반응으로 창출된 이윤의 일부분을 사회에 환원하기 시작(자선적 사회공헌활동)
빌 게이츠(2008) Bishop & Green(2008)	창조적 자본주의 (2008 다보스 포럼) 박애적 자본주의 ⇒ 자선적 활동의 한계를 인식하게 됨. ⇒ 인간존중에 기초한 소외층 문제의 근본적 해결을 모색

Ⅲ. 전략적 요소로서의 사회공헌활동

구분	내용
Brown & Dacin(1997) Bhattacharya & Sen(2003)	- 기업의 전문성 (고유 역량) 관련 연상요소 - CSR관련 연상요소 (과거) 서로 독립적인 요인으로 간주 (현재) CSR활동이 고유역량향상에 기여할 수 있음이 확인됨
Cause-Related Marketing	매출에 직접적인 영향을 미치는 프로그램이 개발되기 시작함
기타	CSR활동의 다양한 효과가 탐색되어 왔음 그리고 이를 위한 전략적 고려요소가 연구되어 왔음

<Part 2> CSR에서 CSV로의 진화

I. 시장의 진화과정

1. Technology Advances(kotler 2010)

구분	주요 내용
인터넷/모바일	정보화시대 (Information Age)로의 진입
Smart Device	Interactivity(Two –way communication)가 실질적으로 구현
Expressive Social Media	Blogs, Twitter YouTube, Facebook 등 →소비자가 자신을 적극적으로 표현하기 시작함 →소비자들간 연결성이 강화됨
Collaborative Social Media	Open Sourcing을 이용한 다자간 협력방식 (예) Wikipedia Contents, Craig list →Open Business Model by Henry Chesbrough “Crowdsourcing”: 생산과 서비스 과정에 소비자나 대중의 참여 →“참여의 시대”, ”협력의 시대”로의 진입

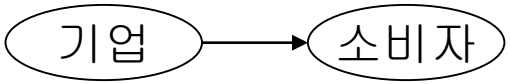
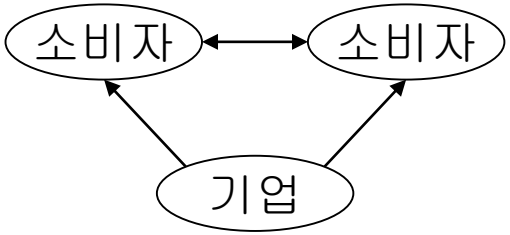
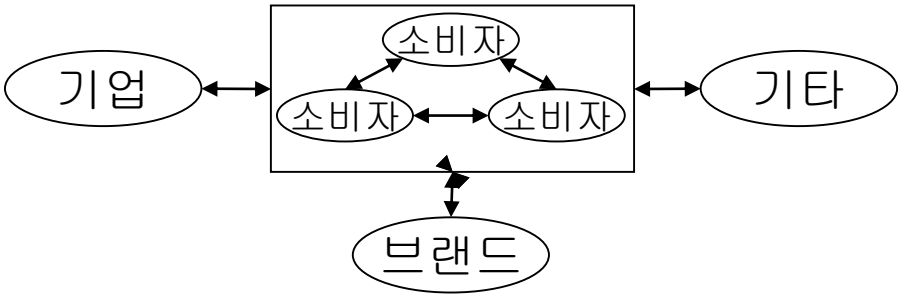
2. 산업의 진화: 방송통신 시장의 예
< 참조, Turner(1979) 의례적 전통의 변화과정>

구 분	시장의 모습
과거: 분리 (Seperation)	신 문 방 송 통 신
현재: 무경계 (Liminality or Margin)	인터넷 IPTV 결합 제품 Mobile Internet TV 휴대폰
미래: 통합 (Aggregation)	통합된 새로운 시장의 도래 산업내 경쟁 → 산업간 경쟁으로 수평/수직적 산업구조(복합형)

3. 소비자의 역할 변화(유창조 2008)

과거	미래
Passive Consumer	Powerful Consumer (선택권 강화) Participant Consumer (참여할 기회의 증가)
“Buyer”로서의 역할	Collaborative Consumer 소비자의 역할 무경계성도 확대됨 예) Prosumer, Salesumer Consumers as Performers Hedonomiser (fun- focused consumer)
제한된 Network	확대된 Network ->소비자간 교류의 지속적 확대 ->WOM의 활용기회 확대됨
제한된 시청	“Always on”

4. 기업의 역할 변화(McAlexander et al. 2002)

기업중심의 모형 (메시지 제공자서의 역할)	
소비자중심의 모형 (기업과 소비자의 쌍방향 커뮤니케이션의 확대)	
소비자 커뮤니티 중심의 관계모형 (기업이나 브랜드는 커뮤니케이션의 참여자 또는 지원자로서의 역할을 인식해야 함)	

4. Future Marketing Concept

The Disciplines of Marketing	Today's Marketing concept	Future Marketing concept
Product Management	The Four Ps (product, price, place, promotion)	Co-creation
Customer Management	STP (segmentation, targeting, and positioning)	Communitization
Brand Management	Brand building	Character building

New Consumer Trust System (Horizontal Not Vertical)

Co-creation	• 고객을 무대의 주인공으로 참여시켜야 • 자발적 몰입의 유도 (무엇인가를 할 수 있는 무대의 제공) "Engagement"의 개념 1단계 : Platform 제공 2단계 : Platform 을 이용해 개별화 할 수 있는 여건 제공 3단계 : Interaction 을 통한 정교화
Communitization	고객들이 자발적으로 참여하는 Community 제공 Company's Role : Supporters (예) HOG
Character Building	브랜드에 인격을 부여함 → 브랜드 차별성의 핵심이 될 진정한 브랜드 DNA 구축

5. 주요 결과

구분	내용
기업과 사회와의 관계	분리된 객체 ⇒ 연결된 공동체로 (상호의존적 관계로)
가치 소비의 시대	가치의 교환 가치의 경험 (예) 성영신(2013)의 소비유형별 소비행복의 수준 놀이소비 > 윤리소비,친환경소비 > 일상소비,재테크소비,상징소비 > 의례소비 ⇒ 한국 소비자의 성숙한 가치인식을 보여주고 있음
기업목적에 대한 재해석	기업의 가치, 소비자의 가치, 사회가 요구하는 가치와의 조화 (경영자의 가장 중요한 역할 : 비전과 미션의 재정립) ⇒ 사회문화적 가치구현의 주체(Kotler 2010, 유창조 2012)

6. Key Success Factors for Future CSR Activities

Perceived Interactivity -> 개별화된 메시지 필요(Customization is the key)
How to Engage Customer ->"Staging experiences is not about entertaining customer; it's about engaging them (참조: Pine & Gilmore의 The Experience Economy) -> 무대의 관람자가 아니라 주인공으로 초대해야 함 (예: 2002 월드컵 길거리응원)
How to Provide "Entertaining Messages" → Script의 중요성, Symbolic Artifact의 활용(참조: Ritual Consumption)
새로운 차원의 IMC구현 - 일정 시점의 IMC (Coordinated message) - 일정 기간의 IMC (Consistency)

Ⅱ. Porter & Kramer가 제안하는 공유가치창출(CSV) 개념

구분	내용
2002	사회공헌활동을 통한 경쟁우위의 확보 고려요소 : Factor condition Related supporting industries Context for strategy and rivalry Demand condition 사례 : Cisoco Networking Academy
2006	기업과 사회가 분리된 객체에서 하나의 공동체로 인식 (기업과 사회의 상호의존성) 통합적 사고의 필요성 (Inside-out & Outside-in) 사례: Whole Foods Market 의 건강식품
2011	공유가치창출을 통한 기업과 사회의 선순환 고리의 발견 방법 : - 제품과 시장의 창출 - 생산성에 대한 재정의 - 협력적 클러스터의 구축 사례 : Wal-Mart, Johnson & Johnson

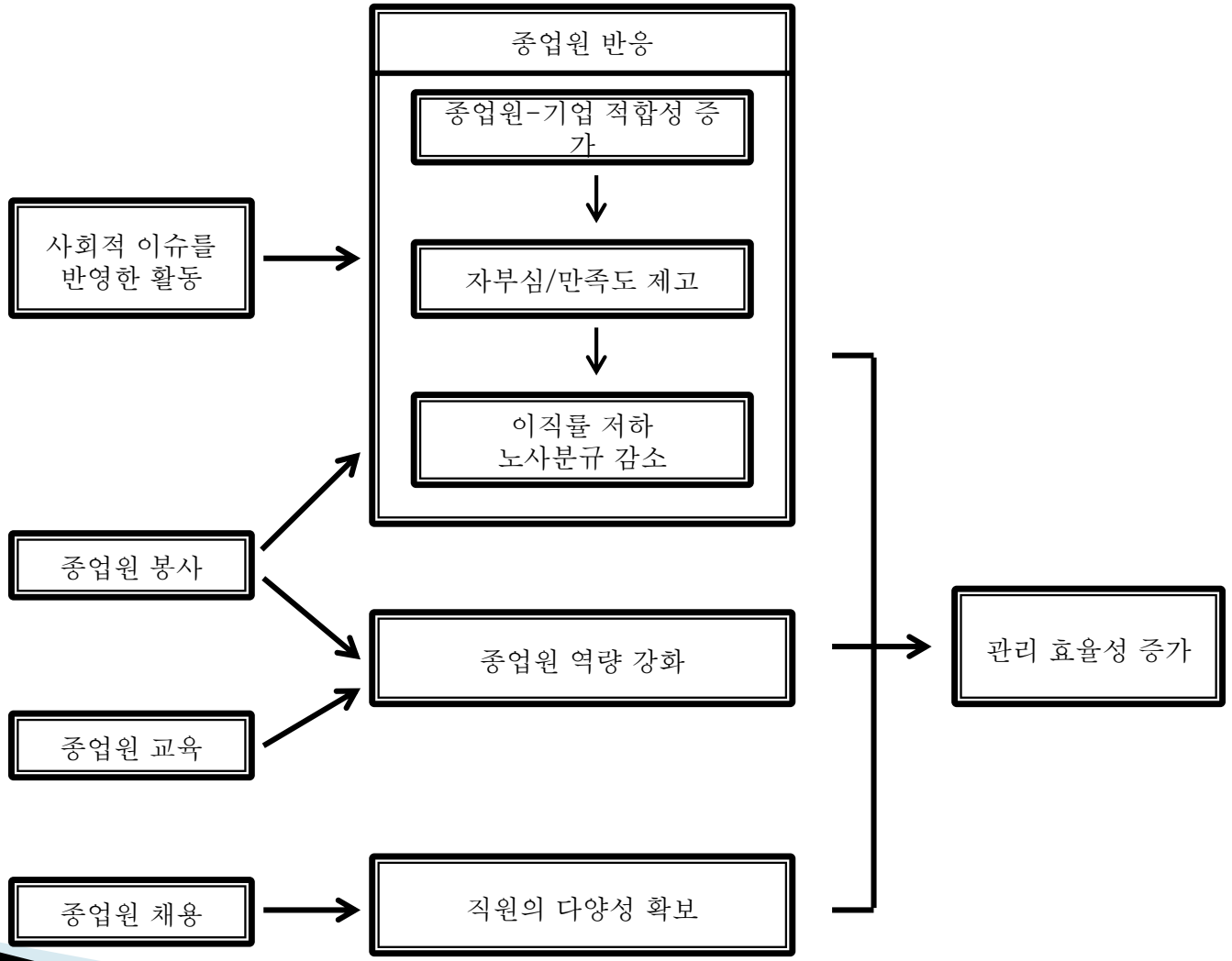
Ⅲ. CSR과 CSV의 비교

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

<Part 3>

사회공헌활동과 경영성과

1. 종업원 반응에 미치는 영향의 개요



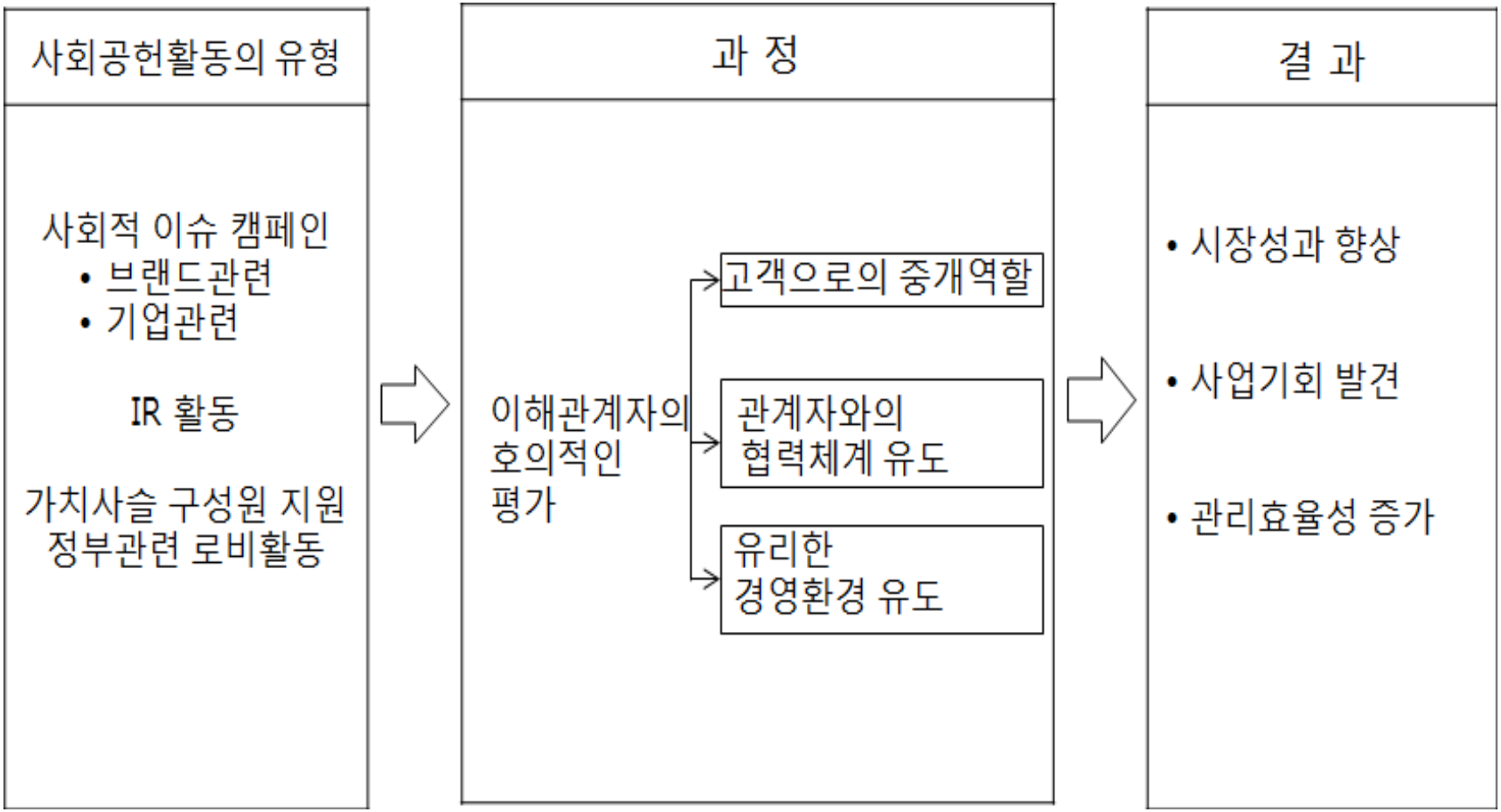
<시사점>

○ 기업의 사회공헌활동은 종업원의 자부심과 일에 대한 동기부여 제공할 수 있음
→ 이직률 저하로 인한 관리효율성 증가

○ 본업과 연계 된 종업원의 자원봉사는 종업원의 역량향상에도 기여할 수 있음

○ 종업원의 가치와 회사가 추구하는 가치를 일치시킬 수 있는 방안이 될 수 있음

2. 이해관계자에게 미치는 영향의 개요



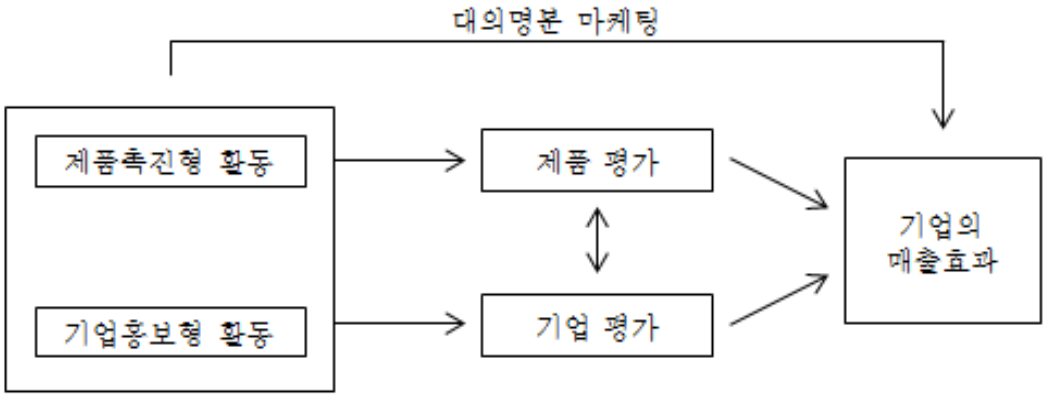
<시사점>

○ 사회공헌활동으로 기업의 이해관계자에게 좋은 평가를 받을 수 있음

○ 기업의 사회공헌활동은 기업을 평가하는 중요한 단서로 사용되고 있음
(예) 소매/도매상, 공급업자: 거래관계 유지, 협력관계 유지를 결정하는 요소로 활용되고 있음
투자전문기관: 기업의 지속가능성을 평가하는 단서로 활용될 수 있음
정부기관: 규제관련 정책 수립 시 기업의 사회적 책임부분을 고려할 수 있음

○ 미디어의 경우 기업의 사회공헌활동을 보도함으로써 고객에게 직접적인 영향을 미치기도 함.
(예) 퍼블리시티(Publicity) 효과
→기업홍보캠페인과 함께 전개될 때 상승효과 기대됨

3. 고객반응에 미치는 영향의 개요

구분	내용
과정	
선결요소	• 제품촉진 및 기업홍보에 대한 인지도 • 사회적 이슈에 대한 공감성
중개 및 조절변수	• 사회공헌활동의 차별성 • 사회공헌활동의 일관성 • 사회공헌활동의 적합성(제품/기업과의 적합성 및 소비자 가치와의 적합성) * 대의명분 마케팅의 경우 • 기부의 크기 • 명분의 적합성 • 제품 또는 기업과의 친밀감
이론적 근거	• 가치 이론 • 귀인 이론 • 고객과 기업의 동일시 현상이론 • 브랜드 전략 유형별 파급효과 이론

<시사점>

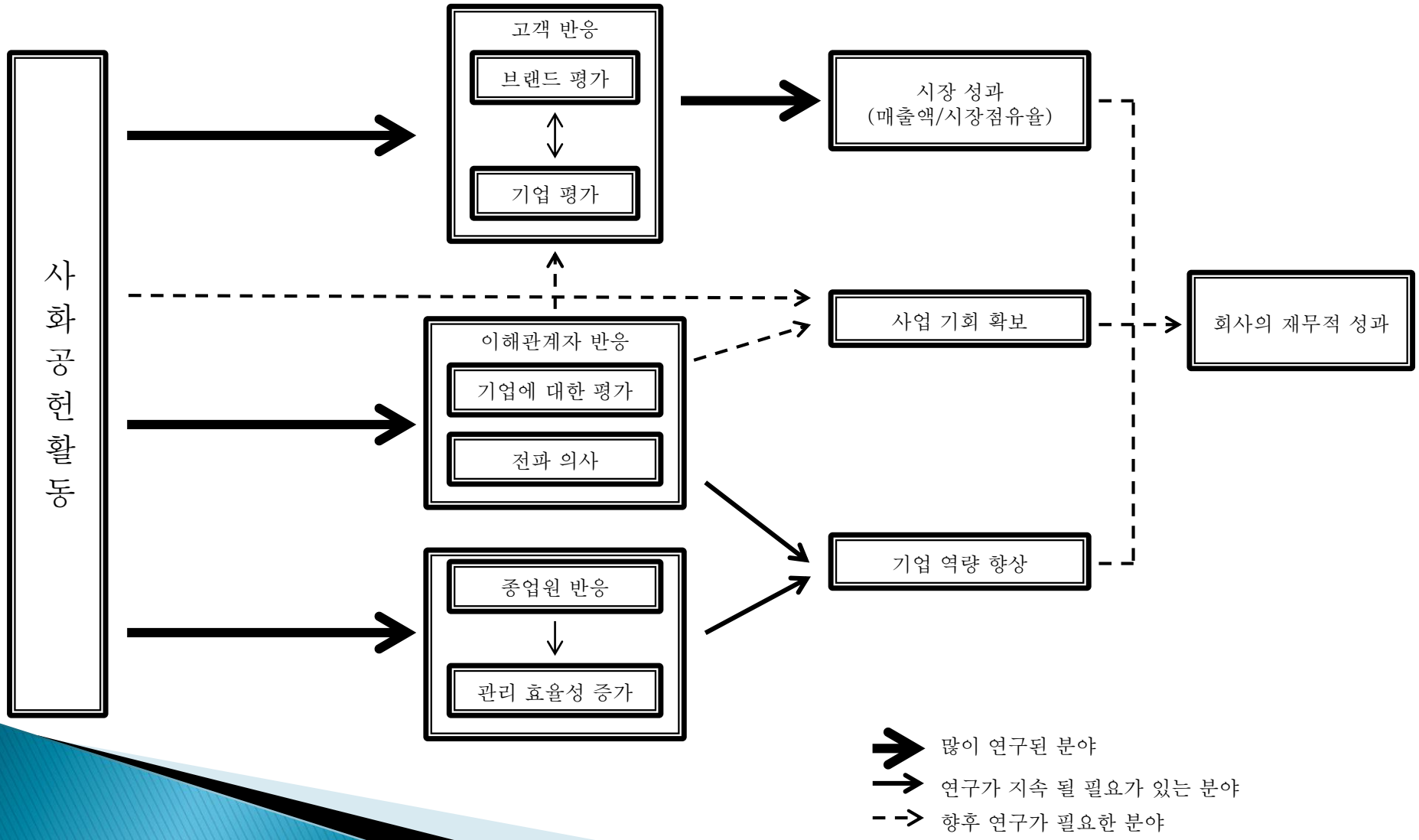
○ 사회공헌활동으로 고객은 좋은 연상요소 (기업 또는 브랜드)를 형성함

○ 사회공헌활동 관련 연상은 기업역량평가에도 호의적으로 영향을 미칠 수 있음

○ Cause-Related Marketing 활동은 고객의 직접적인 반응을 유도하기도 함

○ 사회공헌활동을 지속적으로 전개해 온 경우 궁극적으로 기업 및 브랜드의 시장 성과를 높여줄 수 있음

4. 경영성과 종합


사회공헌활동
고객 반응
브랜드 평가
기업 평가
이해관계자 반응
기업에 대한 평가
전파 의사
종업원 반응
관리 효율성 증가
시장 성과
(매출액/시장점유율)
사업 기회 확보
기업 역량 향상
회사의 재무적 성과
많이 연구된 분야
연구가 지속 될 필요가 있는 분야
향후 연구가 필요한 분야

<Part 4>

사회공헌활동 유형별 사례

1. 제품촉진형

구분	내용	성과	
		사회적성과	기업성과
Bridge Stone	폐타이어 재활용 타이어개발	환경오염 축소	타이어 경쟁우위 확보 저렴한 타이어 가격
BMW	Design for Assembly (해체하기 쉬운 디자인개발)	폐차 재활용 제고	건강/안전 이미지강화
ICICI	작물 보호 상품+ 날씨정보제공 (영세농민들을 위한 저가 마이크로 보험)	소외층 배려	신규고객 확보 고객친밀감 제고
로레알	스킨케어제품 포장에 점자표기	소외층 배려	틈새시장 확보(시각장애인)
오뚜기	'씻어나온 쌀' 개발	쌀뜨물로 인한 오염방지	차별화 요소 확보
홈플러스	탄소라벨링 상품 출시	환경보존	기업에너지 강화
CJ제일제당	저단백밥 출시	건강제고	니치시장 개척
매일유업	선천성 대사이상 이유식 개발		전문성 확보
전략적 시사점	·소비자에게 중요한 사회적 이슈의 선정 ·기업역량과 연계된 이슈의 선정(설득효과 제고 / 경쟁우위 강화) ·브랜드 이미지와의 조화성 확보		

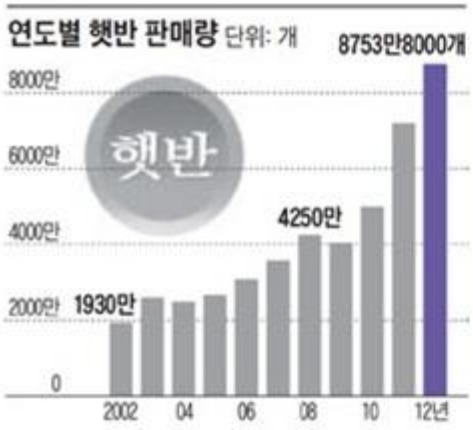


즉석밥도
이젠 기능성
시대



식후 혈당 조절에 도움을 줄 수 있는 밥	제품명	햇반 저단백밥
2013년 7월	출시일	2009년 10월
식사 후 당 흡수를 완만하게 해줌	제품 특징	단백질 함유량이 일반 햇반의 10분의 1
혈당 상승을 걱정하는 사람	주 소비층	단백질 섭취가 제한되는 선천성 대사 질환자(국내 약 200여명)

사진=CJ제일제당 제공





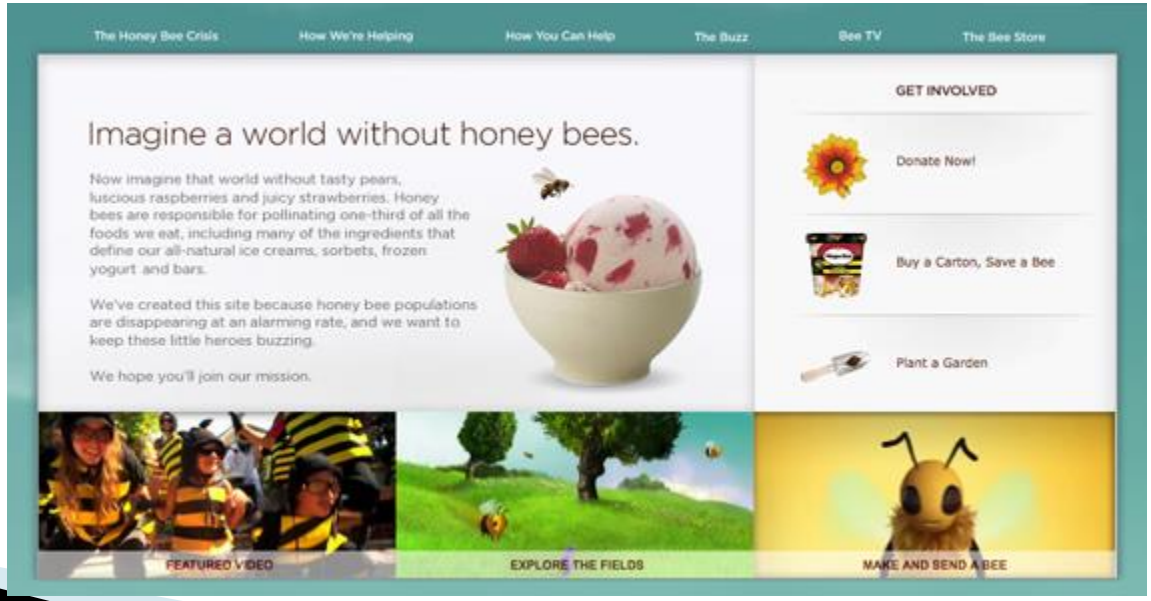
2. 기업 홍보형 사례와 성과

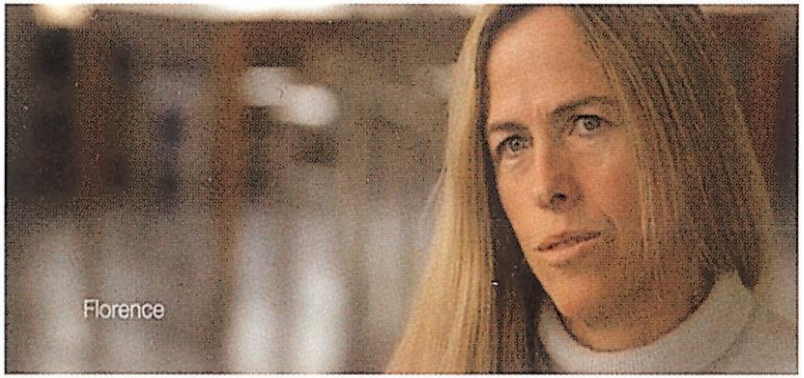
영역	회사	내용	특징	성과
환경보호	Hagen-Dazs	“HD loves honey bees” 캠페인 자연환경에서 꿀벌의 중요성 전달	·환경문제와 아이스크림 재료확보를 연계시킴	하겐다즈의 포지셔닝 강화
	Ben&Jerry	“One Sweet Whirled” 캠페인 온난화현상에 대한 경고	·IMC 캠페인 전개 ·시민의 참여유도 ·관련기관과의 협력체게 유도	기업 평판 제고
	Interface	“Mission Zero” Project 폐기물 제거/배출물질 정화/재생에너지 개발	·내부관리 시스템 개선	4억 달러의 관리비용 절감
건강/웰빙	홈플러스	“환경경영기업” 선포	탄소발자국 관리시스템 도입 그린스토어 오픈 (부천 여천)	‘Green’에너지 강화
	Unilever	“Campaign for Real Beauty” 캠페인 이에 대한 Stereotype 개선 여성의 건강관리로 승화	·홍보회사와 협력관계 구축	고객의 관심유도→퍼블리시티 확보
	Subway	Heart Disease and Stroke Prevention Project	·TV캠페인과 매장 내 브로셔 활용 · 쿠 폰 개 발 (Seven under Six meals)	브랜드 포지셔닝 강화
	General Mills	의 건강증진 프로젝트	·지역차원에서 전개	기업·역량 연상요소 강화

hd hb

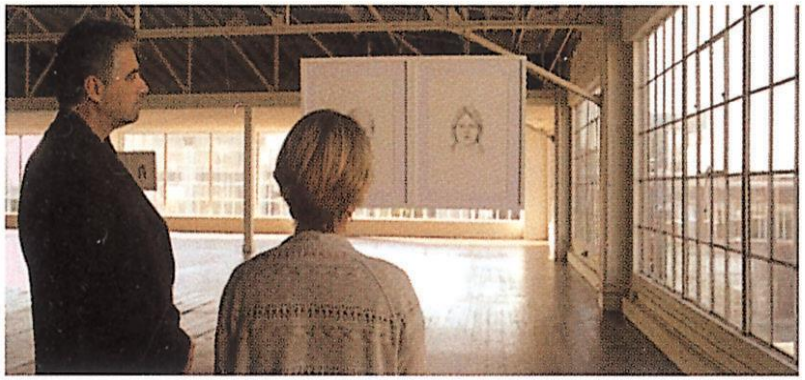
Häagen-Dazs loves Honey Bees











You are more beautiful than you think.


시니어가 자원입니다.

3. 대의명분마케팅의 사례와 성과

구분	내용	특징	성과
Avon	'Pink Ribbon' 매출의 일정 비율을 Avon 암 센터에 기부	·고객이 수혜학교 지정 ·여성의 관심 소구 ·여러 제품의 적용	·세계적인 인지율 확보 ·전세계적으로 2005년까지 3억불 기부금 확보
CJ	Minewater 'Barcodrop' 소비자가 바코드 선택으로 기부여부 결정	·소비자 선택형 ·소비자가 100원 기부 + CJ, 패밀리마트 100원씩 기부	매출액 33% 상승
전략적 시사점	·지속성(누적효과) ·행동에 영향을 미칠 수 있는 사회적 이슈의 선정 ·소비자 선택할 수 있는 방안 개발 ·IMC관점에서의 다각적 전개		

TOMS

For every pair you purchase, TOMS will
give a pair of shoes to a child in need. One for One.

탐스슈즈는 고객이 신발 한 켤레를 구매할 때마다 한 켤레를 아이들에게 전달합니다.

Shoes for Tomorrow, TOMS Shoes.

탐스슈즈(TOMS Shoes)가 기증하는 신발은 작지만 의미 있는 변화를 만들고 있습니다.
나 자신만의 행복이 아니라 나를 넘어선 우리의 풍요로움을 지향하는 탐스슈즈는 한 켤레의 신발을
기부함으로 나눔이 있는 풍요로운 세상으로 한 걸음씩 다가갑니다.

탐스슈즈는 슈드랍(Shoe Drop)이라 명명된 신발 기부 행사를 연중 실시하고 있습니다.
지난 2006년과 2007년에는 아르헨티나와 남아프리카공화국에서 총 68,000여켤레의 신발을 전달하였고
특히 2007년 남아공에 기부 된 신발에는 한국에서 판매된 신발의 숫자가 더해져 의미를 더했습니다.
그리고 2008년에는 이 나라의 아이들과 더불어 에티오피아와 아이티공화국의 아이들에게도 신발을 기부하였고,
2009년에도 아르헨티나 아이들에게 신발을 전달하였습니다.






아프리카 어린이들에게 물을 나눠주길 원하시면
아래 물방울 바코드를 찍어 주세요.
착한바코드
하루루의 하루일기
아프리카 아이들과
물을 나누세요


착한바코드 캠페인
하루루의 하루일기
나의 기부
100원
CJ 제일제당
100원
FamilyMart
100원
=
300명의
아프리카
어린이들이
마실 물
품목명: 먹는해양심층수 • 제품명: 미네워터 • 내용량: 500 mL

4. 고객 참여형

구분	내용	특징	성과
General Mills	'Pound for Pound Challenge'	체중감량 희망자 모집 파운드마다 11센트 기부	기업에너지 제고
디즈니	'Give a Day Get a Disney Day'	고객봉사활동시 무료입장권 증정	일주일간 100만명 참가
펩시	'Refresh Project'	슈퍼몰 광고 대신 2000만 달러의 광고예산을 기부 기부아이디어를 고객이 제시하고 선정된 아이디어에 기부하는 방식	고객이 기부행위를 주도 회사와의 친밀감 형성
크라우드 (소셜) 펀딩)	사회적 이슈를 중심으로 일반 투자자의 참여를 유도하는 새로운 펀딩 방식	텀블텍의 소녀상 캠페인 대통령 악사의 악기 제작 캠페인 - 모집기간 및 모집 기간을 미리 명시하여 진행하는 것이 일반적임	모금 목표액을 조기에 달성하는 성과를 거둠


Give a Day.
Get a Disney Day.
DisneyParks.

크라우드 펀딩의 최근 사례





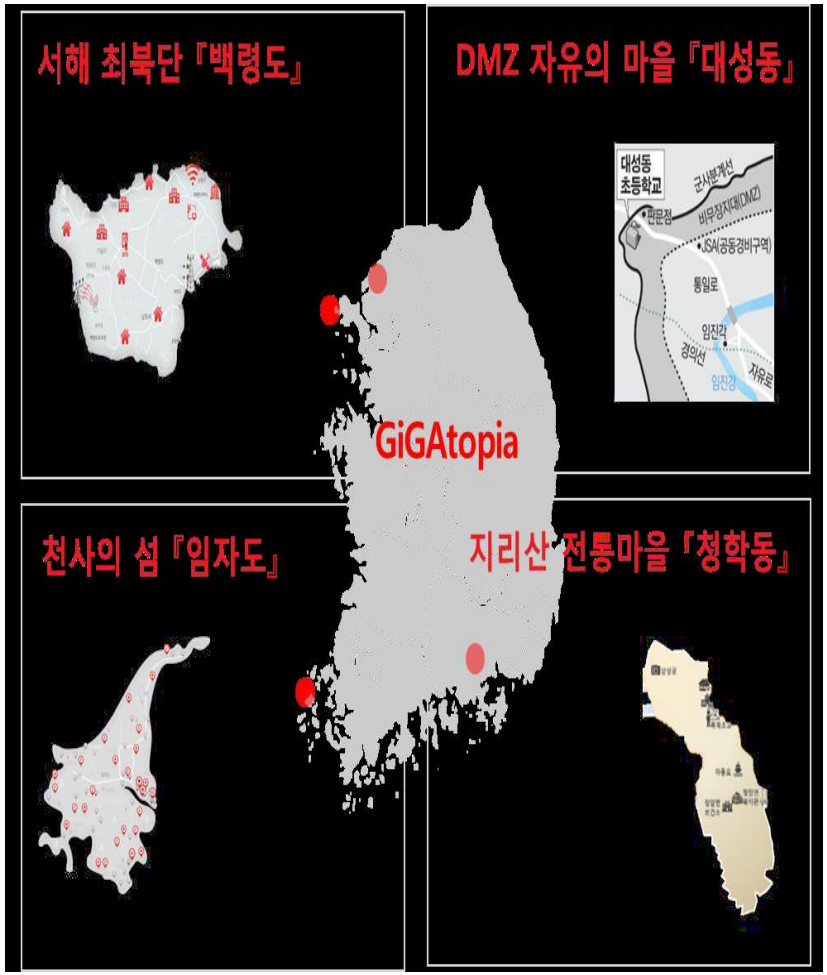


'환자들 사이의 페이스북'

2011년 의학계로서는 충격적인 일: PatientsLikeMe 에서 이렇게 환자들에게서 쌓인 데이터를 바탕으로 기존의 의학계 연구를 정면으로 반박하는 논문을 Nature Biotechnology 에 출판을 한 것입니다. 희귀 질환인 ALS (창업자의 형제가 걸렸던 루게릭병) 에 대해서 2008년 PNAS에 실린 "Lithium 이 ALS의 진행을 늦출 수 있다"고 결론 내린 논문에 대해서 PatientsLikeMe는 1년간 149명의 실제 환자들의 경험을 추적하여 그러한 방법이 효과가 없다는 것을 밝혀냈던 것입니다. 이러한 SNS 방식으로 환자들의 질병 진행에 대해 직접 추적하는 것은 전례가 없는 일이었기 때문에, 이러한 결과는 많은 화제를 불러일으켰다고 합니다.

5. 내부 정책형

구분	내용	특징	성과
유니레버	램프라이터 직원 건강관리 프로그램	운동/ 식단관리/정신건강 상담	건강관리비용 감소 생산성 향상
팀버랜드	Employee Volunteer Program	자원봉사에 대한 보상시스템 설계	·자부심 증가 ·이직율 감소
Intel	Employee Safety Program	부상에 대한 보고시스템 설계	·부상으로 인한 업무손실 저하
월트 디즈니	직원의 재능봉사 지원	인근지역에서의 봉사지원 (예: 양로원 파티 열어주기)	·고객대처능력 향상
KT	기가 아이랜드(백령도, 대성동 비무장지대)	소외지역 및 계층에 IT 교육제공	·기억의 전문성 강화 ·미래 고객의 욕구 파악
스칸딕 호텔	공급업체에게 환경관련 활동 보고서 제출 의무화하여 이를 평가요소로 활용	공급업체의 참여유도	공급업체에게 친환경 이미지 전달
한국공항공사	친절문화지수 개발 및 정착	종업원 참여 시스템 구축	·고객만족도 향상


서해 최북단『백령도』
DMZ 자유의 마을『대성동』
대성동 초등학교
군사분계선
비무장지대(DMZ)
판문점
JSA(공동경비구역)
통일로
임진각
경의선
임진강
자유로
GiGAtopia
천사의 섬『임자도』
지리산 전통마을「청학동」

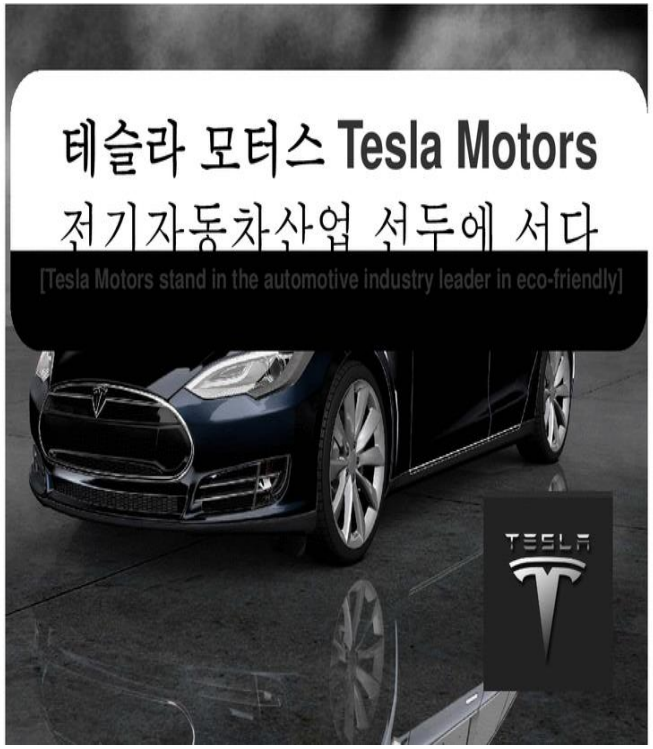
백령도 대피소



6. 사업 개발형(새로운 사업 모델 혁신형)

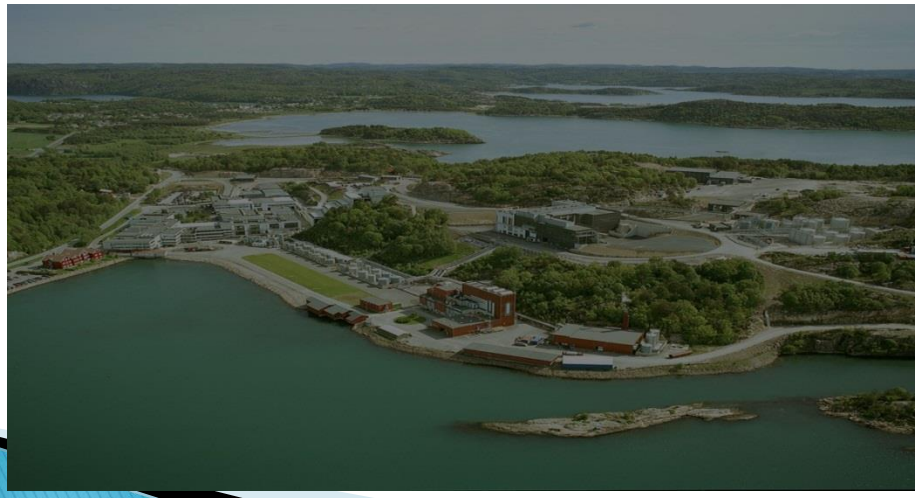
구분	내용
테슬라	전기자동차 개발, 혁신적 사업 모델로 전기차 시장선점 ➔ 주가총액에서 미국자동차 회사를 능가하기 시작함
GE	Ecomagination / Healthymagination - 환경 및 건강관련 신제품 개발하여 새로운 성장기회 발견 - 창의적인 조직문화 구축하고 모든 과정을 대중에게 공개 (2005년~2010년) 950억 달러 매출달성
Wellpoint	서브마켓에서 토닉이라는 건강보험 상품 개발 니치 시장에서 수익성 제고 기회 발견한 경우 * 서브시장: 소외된 계층을 의미함
테스코	'Backdoor Market Entry' 시장 진입 음식관련 사각지역의 건강문제 해결 니치 시장에서 수익성 제고 기회 발견한 경우
Whole foods Market	'자연, 유기농, 건강식품' 시장 개척 기업차원의 차별화에 성공한 경우
보다폰	휴대폰 사업에서 모바일 송금서비스 사업 개발 [illegible] 지역에서의 신사업 개척

친환경 소재라는 사회적 가치로 업계 리더로 부상한 Tesla









Reducing Environmental Impact at Work: Ecomagination Nation

7. 시장기반 구축형

기업	대상	특징	성과
Intel	나이지리아	중학교 교육 기본시설 제공 'Classmate'란 저가 노트북 개발 및 공급	·교육환경 개선 ·브랜드 인지도 제고
엑슨 모빌	카메론	'Initiative' 엑슨모빌 주유소 네트워크의 활용 글로벌 파트너쉽 구축	·지역사회와의 우호적 관계 구축 ·브랜드 인지도 제고
GE	아프리카	Developing Health Globally 의료환경 개선 현지화된 상품개발	·GE의 아프리카 매출액 증가 (5억 달러→35억 달러)
CJ 그룹	베트남	베트남에 새마을운동 전파: 고추종자 개발 => 베트남 정부, KOICA와 협력체계 구축 CGV, CJ 홈쇼핑: 현지인 적극채용	·현지의 부정적 이미지 해소
노바티스	인도	의료 인프라에 투자 지역 의학 생태계 시스템 구축	·복제약 시장진출 기반 구축

〈 KOICA - CJ그룹 "베트남 새마을운동" 〉

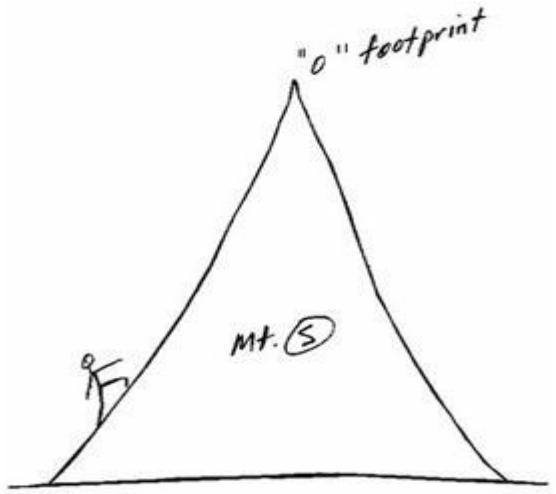


8. 생산성 혁신형 사례

구분	내용
네슬레	Ecollaboration 농가지원을 통한 고품질 원재료 확보
Interface	Ray Anderson은 zero footprint, 즉 Mission Zero에 도달하기까지의 여정을 에버레스트 산 등반에 비유하여 "Mount Sustainability"로 표현한 바 있음
대한통운	실버택배: 시스템을 구축해 고령화라는 사회적 문제를 해결하고 난지역의 택배 배송 효율성을 증가시킨 모범적인 혁신 사례
Wal-Mart	패키지 축소, 동선의 전면적 조정 탄소배출량 감소, 비용 절감
Chipotle Mexican Grill	"food with integrity"(고객의 웰빙과 지구에 좋은 것은 회사에도 좋은 것이다) 가장 좋은 재료(자연에서 재배된 재료)를 확보하기 위한 시스템 구축: 700명의 자연 농가와의 협력관계 개발 ➔저가를 추구하는 산업에서 새로운 사업 모델을 구축함

모듈라 카펫 사업시 사회적 이슈를 생산성 향상의 기회로 (interface의 Ray Anderson)





Ray Anderson의 오리지널 드로잉
(*The Natural Step, 2013*)



Our promise to eliminate any negative impact our company may have on the environment by the year 2020.

Ray Anderson은 지속가능성이라는 주제를 이해하고 Interface에 적용하기 위하여 저술가, 운동가, 과학자, 그리고 기업가를 포함한 전문가 집단을 구성하였다.

실버 택배 사업모델

사회적 ISSUE

고령화 사회	소외/취약 계층	환경 오염	동반 성장	사고/범죄

SCM Consulting Solution	친환경 장비/기술	물류 네트워크	R&D	고도화된 서비스 역량

핵심 역량

차별화된 CSV사업모델 발굴

CSV사업 가치창출

사회적 가치	사업적 가치
• 소외/취약계층 일자리 창출 • 협력사 상생문화 구축 • 지역사회 발전 기여 • 녹색물류 실현	• 배송 난(難)지역 구인 문제 해소 • 배송효율성 제고 • 집화 증대로 수익 창출 • 물류패러다임 전환

핵심 가치

일자리 창출	친환경	동반성장

배송거점

- 아파트, 주택단지 등 근린지역
- 분류장, 사무실, 휴게소 등







시니어

- 60세 이상의 고령자
- 하루 30~40Box 배송

친환경 배송장비

- 전동 카트/자전거/수레
- 운전이 쉬운 시니어 맞춤형 장비



"food with integrity"

To sourcing the very best ingredients we can find and preparing them by hand.

To vegetables grown in healthy soil, and pork from pigs allowed to freely root and roam outdoors or in deeply bedded barns.

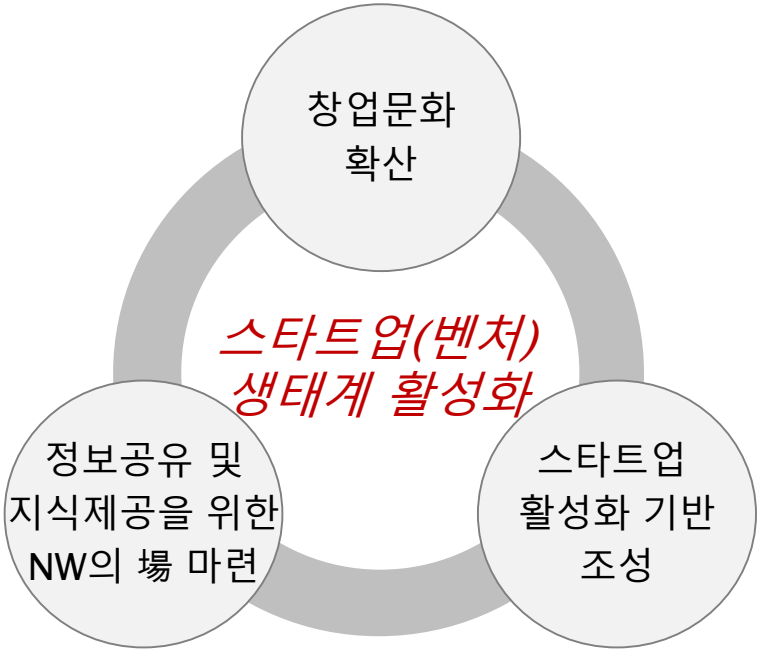
We do it for farmers, animals, the environment, dentists, crane operators, ribbon dancers, magicians, cartographers and you.

With every burrito we roll or bowl we fill, we're working to cultivate a better world.

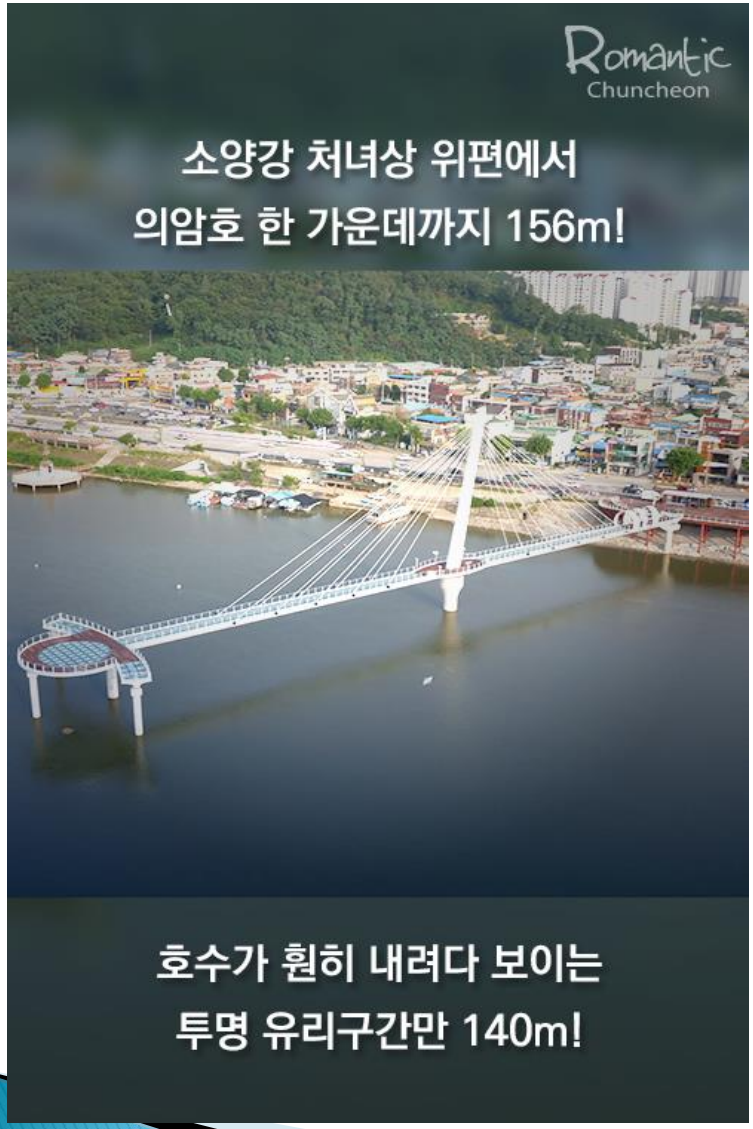
9. 네트워크 개발형 (협력형 모델)

협력형	P&G	Mission Soft 지역호텔과의 파트너쉽 구축(수건, 침구류 세탁후 소외계층 제공)
	유니클로	그라민은행(무담보 소액대출기관)과 사회적 기업 설립 여성고객을 영업사원으로 채용
	SK텔레콤	BRAVO Restart: ICT 생태계 조성을 위한 인큐베이팅 프로그램 2016년부터 청년비상 프로그램 도입
	나이키	Girl Effect Project 노보제단(NGO)과 파트너쉽 구축 개발도상국 소녀와 여성대상 교육, 폭력예방 사업 전개
	코카콜라	코카콜라+ 테크노 서브(경직기술 프로그램 기술제공)+ 미 정부(행정지원) 코카콜라는 병당 10센트 기부
	TNT	'Moving the World", TNT(배송 네트워킹망 개발) WFP(지역 기아문제 해결방안 도출)
개방형	춘천시 스카이워크	춘천시가 소양강 스카이워크 관광명소 개발(2017 새해 개장) 지역 상가와의 협력시스템 구축해 외부 관광객 유치에 성공함 ➔ 지역경제 활성화에 기여할 것으로 기대됨
	현대자동차	개방형 네트워크 구축 (3000여개 협력사)

<SKT: BRAVO! Start Up>



<춘천 가볼만한곳 소양강 스카이워크!>





<Part 5> CSV 가치에 대한 논쟁 Review

Crane et al.(2014): “Contesting the value of creating shared value”
(University of California, Berkeley Vol.56. No.2)

I. Is CSV original?

구분	내용
Instrumental Stakeholder Theory	Firm as multiple-purpose entity → takes linkage to all these group (instrumental level) → legitimate "stake" in how the firm is run (normative level)
Social Innovation Literature	Pursue opportunities to catalyze social change and/or social needs
Sustainability and Triple Bottom Line	Financial, economical environmental value
Conscious Capitalism (caring capitalism)	Liberating the Heroic Spirit of Business. (Alternative: Social Entrepreneurship)
Creative Capitalism/ Philanthropic Capitalism	Bill Gates/ Bishop
Strategic CSR	Elevate social goal to a strategic level (기업의 경쟁우위를 향상시킬 수 있는 사회공헌활동)
Debate	Terminology Change? Umbrella Construct? Distinct?

II. 사회적 가치와 경제적 가치의 갈등은?

• CSV may promote more sophisticated strategies of green-washing (전략적 CSV/CSR은 포장의 관점에서 진행되고 있는 것은 아닌가?) • 가치사슬 구조는 의외로 매우 복잡하다! (CSV는 대체로 부분적인 성과에 그침) • 제품이 근본적으로 사회에 미치는 부정적인 영향을 간과하고 있음. (예: 담배 총기, 음식 등) • 클러스터 형성에 따른 사회적 문제점을 간과하고 있음 (예: 지역별 혼잡, 불평등, 의존도 등)	
Issue	→ CSV 개념이 기업 전반의 가치에 반영될 수 있는가? → 이때에도 경제적 가치가 구현될 수 있는가?
Debate	• 기업의 본질은 또는 목적은? • CSV가 모든 불평등을 해소해야 하는가?

3. 기타 이슈들

• Too optimistic assumptions about business compliance(external norms) ("Presumed" vs. "Prerequisite") • It seems to solve the macro systematic problem of capitalism by changing micro-level behaviors. ("Wishful thinking" vs. "naive belief")	
Isse	• 기업은 self-interest를 포기할 수 있는가? • 기업이 기업의 이익이 아닌 사회에 바람직한 정책을 로비할 수 있을까?
Debate	• 기업의 self-interest 충족과 사회적 발전은 공존할 수 있는가? • 기업은 더 좋은 세상(a better world)을 만드는데 기여해야 하는가? (기업의 목적에 대한 정의)

4. 미래 사회가 요구하는 기업의 역할은?

. 기업은 사회문화적 개혁의 주체가 되어야 하는가?

→ 지속가능 경영의 필수적인 요건?
→ 살아남기 위해 (또는 이윤을 창출하기 위해) 바람직한 사회 구현에 기여해야?

. 혁신성과 창조성이 CSV 구현의 key

사회혁신, 가치사슬 구조의 재창조에서 사업기회가 발견될 수 있다
→ 소비자와 사회는 바람직한 사회 또는 더 좋은 사회를 요구하고 있다
→ 기업은 소비자의 욕구를 충족시켜야 물건을 팔 수 있고, 이윤을 창출할 수 있다

. 무엇이 먼저인가?

"이윤"? 또는 "공유가치 창출"? 또는 동시에?