

# 너무 완벽해서 불가능해 보이는 CSV, 어떻게 실현할 수 있을까?

경영전략의 대가인 미국 하버드비즈니스스쿨 교수 마이클 포터(Michael Porter)가 2011년 1월호 《하버드 비즈니스 리뷰》에 경제적가치와 사회적가치의 공유가치창출 개념인 CSV(Creating Shared Value)를 소개한 후<sup>1)</sup>, 한국 기업도 CSV의 매력에 빠졌다. 하지만 무엇을 왜 해야 하는지는 쉽게 공감해도 어떻게 실현해야 하는지에 대해서는 어려워하는 기업들이 많다. 세계의 글로벌 기업들은 어떻게 CSV를 실천하고 있을까?

글 안젤라 강주현 | (사)글로벌경쟁력강화포럼 상임대표



## 반기업 정서 높은 한국에서 CSV가 가능할까?

‘너무 완벽해 보여서 사실 같지 않은(Too good to be true)’이라는 영어 표현이 있다. 사람들은 현실에서 가능할지 반신반의하면서도 항상 이상적이거나 완벽한 상태를 꿈꾼다. 한국 기업인들이 CSV를 생각하는 것도 마찬가지이다. 사회에 좋은 일도 하면서 돈도 벌 수 있다니, 그야말로, ‘너무 완벽해 보여서 사실 같지 않은’ 개념인 것이다.

한국 기업인들이 그렇게 느끼는 데는 이유가 있다. 기업 사회공헌은 열심히 해도 당연한 것인 양 크게 인정받지 못하고, 비즈니스와 연결시키면 순수성을 의심받는 사회적 분위기 때문이다. 그렇기 때문에 기업 입장에서 가급적 비즈니스 목적을 배제하고 기부나 협찬 중심의 ‘고비용

저비용’ 사회공헌활동을 하게 된다.

세계 23개국의 국제 CSR 인식 정도를 조사한 보고서 <RADAR 2013><sup>2)</sup>에 따르면, 한국 사회에서 기업에 대한 신뢰도는 조사대상국 중 최하위였다. 조사 결과, 기업에 대한 신뢰도가 높은 국가는 CSV를, 기업에 대한 신뢰가 낮은 국가는 CSR을 선호한다고 나타났다. 이처럼 기업에 대한 신뢰도가 낮은 한국 사회에서 어떻게 하면 성공적으로 CSV를 실현할 수 있을까?

1) <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>  
2) [http://www.eai.or.kr/type\\_k/p2.asp?catcode=1113161500&subcatcode=1113161500](http://www.eai.or.kr/type_k/p2.asp?catcode=1113161500&subcatcode=1113161500)

폴 폴만 유니레버 CEO. 2013년 여성경제사회포럼에서 도전적이고 개방적인 세계에 필요한 새로운 리더십에 대해 강연하고 있다.



사진출처: [https://www.flickr.com/photos/womens\\_forum/sets/72157636651157635](https://www.flickr.com/photos/womens_forum/sets/72157636651157635)

## 유니레버, 지구촌 10억 명 사람들에게 건강한 삶을 선물하다

2013년 프랑스 도빌에서 열린 여성경제사회포럼(Women's Forum for the Economy & Society)에서 유니레버의 CEO 폴 폴만 Paul Polman은 “유니레버는 환경에 미치는 영향은 줄이고 사회에 미치는 영향을 늘리면서, 비즈니스 기회를 2배로 늘릴 수 있는 방법을 통해 지속가능하고 보다 평등한 발전에 이바지할 수 있는 길을 추구하고 있다”고 언급하며, “기업은 사회로부터 혜택을 받기만 하는 것이 아니라 혜택을 주어야 한다”고 강조한 바 있다.<sup>4)</sup>

아마 사람들은 고개를 갸우뚱할 것이다. ‘환경에 미치는 영향을 줄이고, 사회에 미치는 영향은 늘이면서 사업을 2배로 키울 수 있다고? 이게 말이 되나?’

그러나 유니레버는 2010년 ‘Unilever Sustainable Living Plan(USLP)<sup>5)</sup>, 즉 유니레버의 지속가능한 생활계획을 발표한 이후 지속적인 공유가치창출 경영을 실행해오고 있다. 브랜딩, 영업, 구매, 공급망 관리, 소비자 만족 경영 등을 포함한 전 사업 분야를 ‘건강&생활 개선’, ‘환경영향 최소화’, ‘생계수준 개선’의 3개 부문으로 나누고, 다시 9개 분야로 세분화한 다음 각 분야마다 정량·정성적 목표를 설정, 공유가치창출 경영을 실행하고 있는 것이다.

예를 들어, ‘건강&생활 개선’ 부문의 세분화된 카테고리인 건강과 위생 분야의 목표는 ‘유니레버의 제품과 서비스를 통해 2020년까지 지구촌 10억 명 사람들의 삶을 보다 더 건강하고 지속가능하게 만들기 위해 노력하는 것이다.’<sup>6)</sup>

## 경제적 가치와 사회적 가치의 목표를 하나로 통일하다

유니레버는 사업, CSR, CSV를 각각 분리하여 생각하지 않는다. 만약 제품과 서비스라면, 그 제품과 서비스가 주는 경제적 가치와 사회적 가치를 공유가치창출 성과로 파악하고, 보다 더 많은 공유가치를 창출하기 위해서 노력한다. 그 방식은 세 가지로 정리해볼 수 있다.

첫째, 제품이 가진 사회적성과, 즉 건강, 위생, 영양에 대한 혜택을 파악하여 사회에 어필하는 것이다. 만약 ‘라이프 부요이(Lifebuoy)’라는 손세정제가 판매되었다면, 매출과 수익이라는 경제적 성과는 당연한 것이다. 더불어 이 제품을 구

3) <http://www.unilever.com>  
4) <http://www.womens-forum.com/programs/program-525ff485679f2.pdf>  
5) <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/our-approach-to-sustainability/unilever-sustainable-living-plan-summary/index.aspx>  
6) <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/improving-health-and-wellbeing/health-and-hygiene/>

유니레버의 지속가능한 생활계획을 위한 9가지 약속



매하여 사용한 소비자는 설사나 호흡기 관련 질병 위험이 줄어든 것이니 그만큼 사회적 성과도 창출한 것이다.

둘째, 제품이 가진 사회적 성과를 소비자들이 누리지 못하는 이유를 파악하여 해결해줌으로써 소비자들에게 사회적 성과를 누리게 해준다. 이것은 기업의 시각에서 보면 소비자들이 제품을 사주지 않는 이유를 해결하는 것이라고 할 수 있다. 반면에, 사회의 시각에서 보면, 사람들의 '인식'과 '행동'의 변화를 통해 삶의 질이 향상되지 못하는 장애 요인들을 개선하는 데 CSR의 역량을 집중하는 것이다. 일례로 깨끗해 보이는 것이 위생상 깨끗하지 않다는 것을 실험으로 보여주거나, 엄마와 아이의 접촉을 늘려주는 학교와 가정 프로그램을 실행한다거나, 학교나 선생님들과 협력하여 손 씻기 교육을 한다거나, 손 씻기를 권장하는 학습놀이 개발하는 방식이다.<sup>7)</sup>

특히, '세계 손씻기의 날 Global Handwashing Day'(매년 10월 15일)은 유니레버가 지난 10년간 전 세계 53개국에서 세계은행, WHO, 적십자, 유니세프 등 글로벌 기관 및 각국 정부, 보건복지기관, 비영리 기관들과 함께 진행해온 손씻기 인식 및 습관 개선을 위한 대표적 사회공헌 프로그램이다. 이 사회공헌활동의 수혜자들은 손씻기를 통해서 설사나 호흡기 질병 위험이 줄어든 것이니 그만큼 사회적 성과를

낸 것이다. 이들이 잠재적으로 유니레버의 소비자가 될 수 있다는 가능성은 충분히 예상할 수 있다.

셋째, 제품이 가진 사회적 성과가 공공의 어젠더나 정부 어젠더가 되도록 만드는 것이다. 10억 명이라는 양적 규모 확대를 통해 정량적 성과를 만들어내려면, 그에 걸맞게 국제 동향을 선도하는 유니세프, 밀레니엄 빌리지 프로젝트 Millennium Villages Project와 같은 기관들과 협력하거나 각 국가 정부부처 등과 협력하는 것이 필수적이다. 베트남에서는 보건복지부와 여성노조와 함께 협력하여 3백만 명이 혜택을 입었고, 케냐에서는 보건복지부 공무원이 학교 교육에 직접 참여하기도 했다.

유니레버는 공유가치창출 목표에 경제적·사회적 성과 목표를 통합함으로써, 기업인에게 익숙한 방식으로 CSV를 실현한다. 때문에 기업인들이 실행하는 데 거부감이 적다. 유니레버는 2010년부터 2013년까지 총 2억 5천 명에게 혜택을

7) <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/improving-health-and-wellbeing/health-and-hygiene/promoting-handwashing/handwashing-behaviour-change/>  
 8) <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/improving-health-and-wellbeing/health-and-hygiene/promoting-handwashing/global-handwashing-day/index.aspx>

줌으로써 '2020년까지 지구촌 10억 명의 삶을 건강하게 만들겠다'는 목표를 이미 25% 달성하였다.<sup>9)</sup>

**불가능해 보이는 CSV, 최고경영진부터 변한다면 가능하다**

제품이나 서비스에서 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 발견하여 대중과 사회에 어필하는 것은, 사회문제나 사회적가치가 기업 경영과 전혀 상관없다고 느끼는 한국 기업들에게 CSV를 접근하도록 하는 가장 쉬운 방법이며, 첫 걸음이라고 할 수 있다.

거꾸로 한번 생각해보자. 기업의 사회적 책임에서 이구동성으로 얘기하는 것은, 기업인들이 사회적 가치를 비즈니스 경영에 접목시키는 것이다. 사회적 가치를 가진 제품을 만들어내는 것이나, 제품에서 사회적 가치를 찾아 대중과 사회에 어필하는 것 모두 어찌 보면 일맥상통하는 것이다. 그러므로 소비자의 '인식'이나 '행동' 변화보다 선행되어야 할 것은 기업인들의 '인식'이나 '행동' 변화라 할 수 있다.

유니레버의 USLP는 복잡한 고차 방정식을 단순한 일차 방정식으로 만든 것과 같다. 즉, 유니레버가 CSV를 통해하고자 하는 방향을 통합하고 집대성하여, 모든 임직원들이 현장 업무에서 쉽게 적용할 수 있도록 한 것이다. 여러 개의 거울이 서로 다른 방향으로 빛을 반사하면 강력한 빛을 만들어낼 수 없지만, 한 장소에 모아 한 지점을 향해 집중하게 한다면 거울의 빛으로 강철도 녹일 수 있다.<sup>10)</sup>

전략과 실행의 선봉에는 유니레버 CEO 폴 폴만<sup>11)</sup>이 있다. 2009년부터 유니레버를 맡게 된 그는 경제적·사회적·환경적 가치를 융합하여 기업과 사회에 지속가능한 발전을 추구하는 글로벌 오피니언 리더이며 지속가능발전 분야의 전문가이다. 현재 200여 개 다국적 기업 CEO들이 속한 세계지속가능발전기업협의회(World Business Council for Sustainable Development<sup>12)</sup>의 회장이며, UN Post-2015 개발 어젠더를 위한 저명인사 고위급 패널 회원이다. 그는 유니레버의 경제적·사회적·환경적 공유가치창출 현실화를 통해 지구촌의 지속가능한 발전에 확실한 기여를 한 공로를 인정받아, 2014년 UN재단으로부터 '글로벌 변화를 이끈 챔피언'상을

받았다. 폴 폴만 회장은 CSV를 실현하는 데 최고경영자의 의지와 역할이 얼마나 중요한지를 보여주는 예라 할 수 있겠다.

CSV에 대한 방향을 올바르게 잡고 기업의 모든 역량을 하나로 집중하기 위해서는 최고경영진 리더십이 매우 중요하다. 국내 모 기업의 오너는 새로 CSV를 맡게 된 임원에게 이렇게 얘기를 했다고 한다. "돈 버는 거는 다른 임원들에게 맡기시고, 돈을 어떻게 잘 쓸지 연구해서 CSV를 멋지게 한번 만들어 주세요." 사실 이 말은 그냥 자선을 멋지게 하라는 말이다. CSV가 아닌 것이다. CSV는 기업 경영과 사업 운영 그 자체이다.

또한 CSV가 제대로 실현되기 위해서는 경제적·사회적 가치의 관점을 모두 이해하고 자신의 업무에서 실천하여 이 두 가지 가치를 동시에 만들어낼 수 있는 하이브리드형 인재가 필요하다. 즉 CSR이나 CSV를 담당하는 부서와 실무자만 잘하면 끝나는 것이 아니라, 기업 구성원 모두가 각자의 역할에서 경제적·사회적 가치를 만들어낼 수 있어야 하는 것이다. 그래야만 혁신적 CSV가 가능하고, 고객에게 사랑받는 하이브리드형 기업이 될 수 있다.<sup>13)</sup> **Insight**

9) <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/improving-health-and-wellbeing/health-and-hygiene/targets-and-performance/index.aspx#13-385594>  
 10) 비유 인용. 임마누엘 페스트라이쉬(이만열), "한국인만 모르는 다른 대한민국", 21세기북스, 2013. 58p.  
 11) <http://www.unilever.com/aboutus/companystructure/executivedirectors/paul-polman.aspx>  
 12) 세계지속가능발전기업협의회(World Business Council for Sustainable Development) <http://www.wbcsd.org/home.aspx> 한국 측 파트너는 지속가능발전기업협의회(Korea Business Council for Sustainable Development) <http://kbcsd.or.kr/intro.asp>  
 13) 안젤라 강주현, "혁신 리더의 글로벌 경쟁력 - CSR 전략과 CSV 인재", 스타북스, 2015. 161p.

**안젤라 강주현**

(사)글로벌경쟁력강화포럼(Global Competitiveness Empowerment Forum: GCEF) 설립자 겸 상임대표로 연대영문학과 학사와 하버드케네디스쿨 석사를 졸업하였고, 국가브랜드위원회 자문위원, 기획재정부 공공기관 경영평가단 위원을 역임하였으며, 산업통상자원부 규제개혁위원, KOTRA 해외CSR 자문위원, 유엔 글로벌콤팩트 한국협회 운영위원 등으로 활동 중이다.