

지멘스의 지속가능경영

강혜선1) · 박우성2)

본 연구는 기존 윤리경영 및 기업의 사회적 책임 활동이 조직에 미치는 영향에 대한 일관되지 않은 연구 결과들과 부정적 시각의 원인을 조직 비전 및 개별 활동들 간의 적합성 불일치로 보고, 이와 관련해 바람직한 방향을 보여주는 사례를 소개함으로써 윤리경영 연구 및 실무에 시사점을 제공하고자 한다. 이를 위해 독일의 전기전자회사인 지멘스의 지속가능경영 사례를 분석하여 소개하고 있다.

지멘스는 전사적 비전을 지속가능경영으로 설정하고, 경제적, 환경적, 사회적 자본 확충을 위해 노력해왔다. 먼저 사업 영역을 환경 이슈와 관련한 것에 모두 집중시켰고, 이 영역에서 성장하기 위해 필요한 기술에 대한 다양한 형태의 혁신을 지원하며 만족할 만한 성과를 이루어냈다. 또한 사업을 수행하면서 환경에 미치는 부정적 영향을 최소화하기 위해 환경전담부서를 설치하여 지속적으로 관리해 환경에 미치는 영향을 관리해왔다. 이를 통해 자사의 탄소배출량 뿐 아니라 고객과 협력업체의 탄소배출량까지 감소시키는 결과를 얻었다. 마지막으로 고객, 종업원, 협력업체에 대한 다양한 활동들을 수행하면서 이들의 지속가능성을 지원하고 있다. 이와 같은 사회적 자본 향상 노력은 지멘스가 장기적으로 존속할 수 있도록 하는 지속가능 생태계를 구축하는 데 도움을 주었다고 할 수 있다. 본 연구는 지멘스의 사례 분석을 통해 전사적 차원의 비전과 일치하는 방식의 경제적, 환경적, 사회적 활동들을 통해서만이 진정한 의미의 지속가능경영이 가능하다는 것을 강조하고자 한다.

핵심어 : 지멘스(Siemens), 지속가능성(Sustainability), 지속가능경영, CSR

* 논문투고일: 2016년 11월 15일 논문수정완료일: 2016년 12월 14일 논문게재확정일: 2016년 12월 17일

1) 경희대학교 일반대학원 경영학과 박사 수료, hsunk@khu.ac.kr, 제1저자

2) 경희대학교 경영학과 교수, pwoosung@khu.ac.kr, 교신저자

I. 서론: 윤리경영, 기업의 사회적 책임을 넘어 지속가능경영으로

경영 패러다임이 변화하면서 기업의 역할이나 기업의 존속 목적에 대한 시각 또한 변화하였다(Coombs & Gilley, 2005; Feeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010). 이에 대한 대응으로 많은 기업들이 사회적 책임, 윤리경영 등의 영역에 대한 기업 활동을 늘리고 있다. 사랑받는 기업, 일하기 좋은 직장, 지속가능기업 등 이와 관련한 여러 평가지표들도 만들어졌다. 현대 사회는 인터넷의 대중화로 인해 기업과 관련된 모든 정보가 빠르게 확산되는 경향이 있으며, 또한 윤리경영이나 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR) 이행을 기업의 필수조건으로 여기는 사회적 분위기가 조성되어 있다.

그러나 한편으로는 CSR이 조직의 성과 향상에 반드시 기여하는 것은 아니라는 주장 또한 제기되고 있다. Jamali(2010)는 CSR 활동이 실질적 이득을 주기 보다는 제도적 동형화의 결과물일 가능성이 높다고 밝혔다. 또한 CSR 활동에 적극적으로 참여하고 있는 기업에서도 CSR을 통한 조직 역량 및 성과 향상을 기대하지는 않는다고 보는 실무자들도 적지 않다.

이와 같은 기업의 CSR 활동에 대한 상반된 견해들에 대해 Michelon, Boesso 그리고 Kumar(2013)는 CSR이 재무적 성과로 이어지기 위해서는 보다 전략적인 접근이 필요하기 때문이라고 설명했다. 기업의 전략 방향과는 상관없는 CSR 활동은 재무적 성과를 높이는 데 기여할 수 없다는 것이다. 이는 인사 정책의 내적, 외적 일관성이 조직성과를 위해 필수적이라는 Huselid(1995)의 관점과도 일치한다. 이러한 주장들을 고려하면, 기업의 CSR 활동이 기업에 보다 이롭게 작용하기 위해서는 보다 일관된 관점을 가지고 실행되는 것이 필요하다고 볼 수 있다. 또한 기업의 전사적 비전 및 전략 방향과 일치하는 방식으로 이루어질 때에만 외부에게도 진정성 있게 보일 수 있을 뿐 아니라 내부적으로도 성과를 향상시키는 기제로 작동할 수 있다.

이에 본 연구는 통합된 관점으로 CSR 활동 간의 내적 적합성 및 전사적 전략과의 외적 적합성을 합치시킴으로써 조직성과 및 생존력을 높일 수 있었던 사례를 지속가능성 개념에 기반하여 소개하고자 한다. 또한 이를 통해, 윤리경영 및 CSR을 보다 효과적으로 수행할 수 있는 방법들을 제안하고자 한다. 분석을 위한 사례로는 지속가능경영의 대표적 기업인 독일의 지멘스사를 선정했다. 지멘스는 베를린의 작은 공장에서 1847년에 시작되어 현재 전 세계 200개가 넘는 국가에 지사를 가지고 있으며, 160년 이상의 역사를 가진 기업이다. 1957년 FORTUNE 500대 기업을 기준으로 현재까지 생존하는 기업은 3분의 1 뿐이며 한국 상장 기업의 평균 수명은 23.9년인 현실을 고려하면, 이러한 지멘스의 생존은 주목할 만 하다고 할 수 있을 것이다.

기업의 지속가능성(corporate sustainability)은 현재의 이해관계자 욕구를 충족시킴과 동시에 그를 위한 활동이 미래의 이해관계자들의 욕구를 침해하지 않도록 함으로써 달성될

수 있다(Dyllick & Hockerts, 2002). 이처럼 CSR과 지속가능성 개념은 기업 활동이 경제적, 사회적, 환경적 이해관계자들에게 미치는 영향력을 고려한다는 면에서 유사하게 보인다. 그러나 CSR은 기업 활동이 경제, 사회, 환경에 미치는 영향을 독립적으로 간주하며 보다 사용 가치 위주의 관점을 기반으로 하고 있는 반면, 지속가능성 개념은 기업이 미치는 경제, 사회, 환경에의 영향이 상호보완적이며 통합적으로 여겨져야 한다고 본다는 점에서 차이를 가진다(Figge & Hahn, 2004). 본 연구는 지멘스의 지속가능경영 전략을 살펴봄으로써 국내 기업들이 적용할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다. 특히 지멘스가 지속가능경영을 조직 전반의 비전으로 삼고, 이를 기반으로 이해관계자 각 대상에 대한 활동들을 통해 지속가능 생태계를 조성한 사례와 환경 이슈를 사업 기회로 여기고 기술 개발 및 혁신을 집중한 사례에 대해 논의할 것이다.

II. 이론적 배경: 기업의 사회적 책임과 지속가능경영

CSR은 기업에 대해 사회가 가지고 있는 경제적, 법적, 윤리적 그리고 기타 자유재량적 행위 기대를 말한다(Carroll, 1979). CSR이 소개된 이후 개념을 확장한 CSP(Corporate Social Performance, 이하 CSP)모델이 등장하였으며, 이는 CSR 개념에 경제적 책임과 공공정책적 책임을 포함시킨 것이다(c.f. Wartick & Cochran, 1985). 구체적으로 CSP는 기업의 사회적 반응 및 기업의 사회적 행동의 결과 혹은 성과라고 정의될 수 있다(Wood, 1991).

한편 기업의 지속가능성 개념은 WCED(World Commission on Economic Development)에서 기업의 현재 니즈 추구가 미래 세대의 니즈를 침해하지 않는 방식으로 이루어진다면 그 발전 과정은 지속가능하다고 언급한 데서 소개되었으며(WCED, 1987), 이후의 논의에서 환경적, 사회적, 경제적 기준을 동시에 충족할 수 있어야 지속가능성이 유지된다는 설명이 추가되었다(e.g., Bansal, 2005; Dyllick & Hockerts, 2002; Figge & Hahn, 2004). 다시 말해, 초기 지속가능성에 대한 정의는 생태학적 지속가능성, 즉 기업 행동이 환경에 미치는 영향과 관련한 부분에 국한되어 있었으나(Starik & Rands, 1995), 점차 환경을 포함하여 경제적, 사회적 영역에 대한 영향 또한 지속가능성 개념에 포함되어야 한다는 관점이 떠오르게 되었다(Bansal, 2005).

CSR과 지속가능성 개념은 기반하고 있는 관점에서 차이를 가지고 있다. 먼저 지속가능성은 기업이 영향을 미칠 수 있는 경제적 분야, 사회적 분야, 환경적 분야가 상호 연관되어 있다고 본다. 다시 말해, 경제적 부분은 사회적 부분의 하위 요소이고, 이는 더 크게 환경 및 생태적 부분의 하위 요소가 된다는 것이다. 이에 각 분야는 서로 영향을 미치는 보완적인 영역이며, 세 요소가 모두 충족되어야만 지속가능성을 이룰 수 있다는 관점을 기반으로 하고 있다(Bansal, 2005; Montiel, 2008).

이처럼 지속가능성이 생태계적 패러다임에 가깝다면 CSR은 보다 인간중심적 패러다임에 기반하고 있다. 다시 말해, CSR은 사용 가치 혹은 도구적 가치를 중심으로 하는 관점을 가진다. 사용 가치적 관점은 환경을 직간접적으로 이용하여 인간에게 효익을 이끌어내는 것을 전제하고 있으며, 이는 초기 CSR 연구들이 환경 이슈를 기업 및 인간에 대한 효익 관점으로 분석하고 있는 것을 통해 유추할 수 있다. 또한 대부분의 CSR이나 CSP 연구들에서는 기업의 사회적 성과와 경제적 성과를 서로 독립적인 것으로 여기고 있으며, 몇몇 예외를 제외하고 둘 간 확실한 상호관련성을 전제하지 않고 있는 경우가 많다(Montiel, 2008).

지속가능성 개념과 CSR의 관점 차이는 경제적 영역에 대한 시각에서도 발견된다. 지속가능성 개념에서는 경제적 영역인 재화와 서비스의 효과성을 향상시킴으로써 궁극적으로 기업을 둘러싼 이해관계자 및 환경에 지속가능 가치를 창조해야 한다고 보는 반면(Bansal, 2005), CSR에서는 기업의 최고 목적인 이윤 달성을 위해서 사회적 책임을 다 할 필요가 있다고 본다(Carroll, 1979).

두 개념 간 이러한 차이를 통해 지금까지의 CSR 활동이 눈에 띄는 성과를 내지 못했던 원인에 대해 생각해 볼 수 있다. 기업의 인사관리 정책들이 조직성과에 기여하기 위해서는 일관성을 가질 필요가 있다(Huselid, 1995). 그러나 CSR은 경제적 영향을 가지는 활동들과 환경 및 사회적 영향을 가지는 활동들을 개별적인 것으로 다루고 있으며 기업 전략과의 외적 적합성 또한 간과하고 있다(Porter & Kramer, 2007). Werbel과 Wortman(2000)은 지금까지의 CSR 활동들이 조직 생존 및 성장에 기여하지 못했던 이유는 기업들이 단기적 관점에서 부정적 평판을 극복하고자 하는 목적으로 CSR을 실행해 왔기 때문이라고 주장했다. 이와 같이 기존 문헌들은 기업이 단순한 윤리경영 및 사회적 책임 이행 활동을 넘어서서 장기적 비즈니스 환경 조성 위한 통합적 노력을 기울여야만 지속적으로 성장하고 살아남을 수 있다는 것을 제안하고 있다.

III. 지멘스의 지속가능경영: 경제적/환경적/사회적 자본을 중심으로

본 연구는 기업의 윤리경영 및 사회적 책임 이행이 기업 활동의 하위 전술이 아니라 조직 전반을 아우르는 비전이나 전략에 중심축이 되어야 한다고 여기고, 이를 위해 기업 활동의 경제적, 환경적, 사회적 영향력을 보다 통합적인 방식으로 이루어져야 한다는 점을 제안하고자 한다. 이를 위해 지속가능성이라는 전사적 비전을 중심으로 경제적, 환경적, 사회적 자본을 향상시키는 활동들을 수행함으로써 장기적 생존력을 높여왔던 지멘스의 경영 사례를 분석하고자 한다.

지멘스는 베를린과 뮌헨에 본사를 둔 전기전자 기업으로 ‘기술독일’의 상징으로 불리며,

혁신적 기술력을 바탕으로 최첨단 제품 제공해 왔다. 지멘스는 GE나 ABB의 경쟁사로 여겨지는 큰 기업으로, 전 세계 200여 국가, 348,000여 명의 직원이 근무하고 있다. 1950년대에 대한민국에 진출하여 지멘스 코리아를 설립해 운영하고 있으며, 유수의 국내 기업들에게 제품과 솔루션을 제공하고 있다(그림1, 그림2, 그림3, 그림4).

[그림 1] KERI 대전력 시험설비



[그림 2] KEPCO 전력 시스템



[그림 3] 현대자동차 생산라인



[그림 4] 삼성전자 반도체 라인



지멘스는 전자화, 자동화, 디지털화에 핵심 역량을 집중하여, 에너지 효율을 높이고 자원을 아끼는 친환경 기술을 중심으로 사업을 펼쳐왔다. 현재 해상 풍력 터빈 분야 전 세계 1위, 복합화력발전 터빈 분야 시장 선도, 송전, 도시 인프라, 자동화 및 산업용 소프트웨어 영역과 컴퓨터 단층촬영, 자기공명영상시스템과 같은 의료영상 기기, 연구실용 진단 장비, 클리닉 IT분야에서 업계 리더로 인정받고 있다. 2016년 기준으로 산업부분 영업이익으로 87억 유로를 달성하였으며 이는 전년 대비 13퍼센트 증가한 것이다. 이처럼 장기간 동안 생존하며 지속적으로 성장세를 이어올 수 있었던 이유는 지속가능 성장을 기업 사명에 명시하고, 이를 실천할 수 있는 활동에 초점을 맞추는 전략에 있다.

구체적으로 지멘스는 지속가능한 경제적 성장을 위해서 환경 이슈에 관련된 사업에 몰입하며 연구개발에 힘써왔으며, 지속가능한 환경 자분을 위해서 자사, 고객, 협력업체들의

환경에 대한 영향을 관리하며, 지속가능한 사회 생태계 조성을 위한 이해관계자의 동반 성장을 지원하고 있다. 특히 이해관계자를 위한 활동들에 있어서 단순한 복지나 공헌 활동에 국한되는 것이 아니라 속한 산업분야의 파이를 키우거나 질 높은 재화 및 서비스 제공을 지속적으로 해나갈 수 있도록 만들어 주는 활동들을 위주로 수행해왔다. 이는 기업이 단순히 속한 사회에 책임을 다하거나 윤리를 지킨다는 대응적 태도를 넘어서는 보다 전략적인 태도이다. 지멘스의 이런 경영활동들은 앞서 소개한 기업의 지속가능성 개념과 일치하는 통합적 성격을 지니고 있으며, 이것이 바로 지멘스가 장기적으로 생존할 수 있었던 비결이라 할 수 있을 것이다.

1. 경제적 자본 유지 및 향상을 위한 지속가능경영 활동

(1) 환경 영역으로의 사업 포트폴리오 집중

환경이라는 거대한 이해관계자는 간혹 작은 비즈니스 세계에서 간과될 수도 있는 부분이나, 지멘스는 환경보호에 기여하는 제품과 서비스를 개발, 제공함으로써 인류의 지속가능성에 이바지함과 동시에 지나치게 다양화될 수 있는 사업 포트폴리오의 기준을 명확히 하였다. 이것이 가능했던 것은 현재와 미래 사업에 대한 환경 분석을 통해 유망하고 관련성 있는 영역에 대한 장기적 비전을 세우고 세부 계획들을 실행해왔기 때문이다. 지멘스는 향후 인류, 혹은 지구에 영향을 미칠 4가지 메가 트렌드 식별 작업을 지속적으로 수행해 오면서 기후 변화, 천연 자원 고갈, 환경 오염 등의 전 지구적 환경 이슈를 사업의 기회로 변환시켰다.

특히 환경 이슈에 집중하여 에너지 효율이 높고 친환경적인 제품을 제공함으로써 환경 분야에서의 꾸준한 수익률을 얻고 있다. 지멘스는 환경 집중 포트폴리오를 통해 2012년에는 2011년 302억유로 대비 10% 증가한 332억 유로의 수익을 달성하였고, 특히 2015년 기준 환경 포트폴리오 수익의 4분의 3을 에너지 효율 관련 제품을 통해 달성하는 등 에너지 절감이라는 전략적 기술 목적에도 집중할 수 있게 되었다.

지멘스가 집중한 에너지 효율화 사업은 에너지 사용 현황 분석, 에너지 절감 효과 평가, 에너지 절감 달성 등의 분야로 구성되어 있다. 에너지 사용 현황 분석 사업은 플랜트 또는 시스템의 에너지 공급 상태를 파악하고 분석한 후 시각화하기 위한 하드웨어/소프트웨어를 제공하는 방식이다. 먼저, 측정 데이터를 비교 분석하여 기존의 비용 절감 요인을 파악하고 동시에 효율적인 지능형 에너지 관리를 위한 기초 데이터를 수집하고 축적한다. 이러한 과정을 통해 에너지 사용 현황 분석을 하고, 현재의 에너지 공급 상태를 정확히 파악하여 에너지 관리 프로세스를 최적화하는 방식이다.

에너지 절감 효과 평가 사업은 플랜트와 시스템 특성에 따른 에너지 관리 프로세스를

평가한다. 구체적으로, 세부 적용 사항과 현장의 드라이브 시스템, 제어 및 감시 수준, 상위 관리 단계 제어 등 활용 가능한 도구 및 장비의 비용 절감 요소를 분석, 평가하여 정확한 비용 절감 효과를 계산하는 소프트웨어를 제공하는 분야이다.

에너지 절감 달성 사업은 최대 70%까지 비용 절감 효과를 실현할 수 있는 드라이브 기술을 통해 에너지 공급과 소비를 관리하는 분야이다. 이러한 에너지 효율 기술을 통해 지멘스는 고객의 탄소배출량을 감소시켰으며, 그 감소량은 2011년 25,700만 톤에서 2012년 33,200만 톤으로 점차 증가하고 있다.

현재는 주 사업 영역에 환경 부분이 많은 비중을 차지하고 있으나, 지멘스의 설립 초기부터 그러했던 것은 아니다. 설립 초기에는 통신기 사업에 주력하며 성장했으나, 10여 년 전부터 통신 관련 사업을 집중 매각하였다. 2003년부터 사업 포트폴리오를 도시화, 인구 구성 변화, 기후 변화라는 메가 트렌드에 집중하기 위해서였다. 이와 같이 기업의 뿌리라고 할 수 있는 사업을 과감하게 정리하고 현 트렌드에 적합한 사업에 집중할 수 있었던 것은 지속가능성이라는 조직 비전을 새기고 그를 중심으로 사업 방향을 수립했기 때문이다.

이처럼 조직의 비전으로부터 사업 포트폴리오 구성부터 실행할 구체적 관행들까지 일관성을 유지했던 것이 지멘스가 160년 이상 지속할 수 있도록 하는 기반이 되어 주었다. 실제로 지멘스는 최근 5년 이내에 개발된 최신 기술 기반 제품들을 통해 매출의 75퍼센트를 채운다. 매년 매출의 5퍼센트 이상을 연구개발에 투자하며 독일에서 가장 많은 특허를 가진 기업으로 알려져 있다. 2009년 4월 20일 독일에서 열린 산업박람회 ‘하노버메세’에 참석했던 하인리히 히싱거 인터스트리 부문장은 “고객과 사회에 혜택을 줄 수 있도록 지속적으로 혁신을 추구하는 것이 최선의 전략”이라고 발언하며, 혁신을 강조하는 지멘스의 전략을 드러냈다(홍장원, 2009).

(2) 혁신에 대한 지속적 지원으로 성장 견인

지멘스는 연구·개발을 핵심 업무로 삼고 있으며, 최고기술책임자(CTO)인 Klaus Helmrich의 리드 아래, 종업원의 지식을 최대한 활용하기 위한 여러 제도를 운영하고 있다. 종업원의 지식과 창의성을 최대화하기 위한 구체적 제도로 혁신적 기술을 위한 인하우스 소싱, 지속가능성 아이디어에 대한 웹 컨테스트 등의 다양한 방법을 활용한다. 이러한 다양한 제도들은 지멘스의 혁신 문화를 강화시키는 역할을 해왔다.

실제로 2012년에 내부 혁신 아이디어 콘테스트의 12명의 우승자들이 발명한 기술은 모두 613개였으며, 그것들에 대해 734개의 특허 등록을 했다. Erich Schmid는 12명 중 한 명으로, CCPP(Combined cycle power plants)작업장에서 전기 생산을 빠르게 향상시키는 운영 공정을 개발했으며, 이는 실제 작업공정에 활용되고 있다. 또 근로자들은 일상 업무 중 언제라도 테크노웹(Technoweb)이라는 사내 소셜 미디어 플랫폼을 통해 직무 관련 궁

금한 사항들을 질문하고 한 시간 이내에 대답을 듣게 된다. 이 프로그램은 적은 시간과 비용으로 통합된 기술적 지식을 조직 전반에 전달하는 역할을 한다. 뿐만 아니라 지멘스는 새로운 혁신 기회를 찾기 위해 ‘열린 혁신’을 적용하며, 이를 위해 외부 협력자들과 협력한다. ‘분배된 창의성(distributed creativity)’이라는 모토 하에서 아이디어 콘테스트, 전문가와의 웹 토의, 외부 섹터로부터의 열린 전문가 네트워크 활동에 노력을 기울이고 있다. 또한 지식교환센터(Siemens Center of Knowledge Interchange)라는 산학 협력 프로그램을 운영한다. 지멘스에서 개발하였으나 아직 제품으로 상용화되기 어려운 기술들에 대해서는 이 기술들을 기반으로 사업을 수행하는 스타트업을 설립하여 자본을 대고 있다.

이처럼 내부의 지식 개발 뿐 아니라 외부의 지식까지도 내부화하여 보다 높은 품질의 제품을 생산하는 데 주력하고 있다. 실제로 지멘스의 혁신 관련 목표 달성 정도는 매우 성공적이라 할 수 있다. 2012년 기준 수익의 5.4%인 약 42억 유로를 연구·개발 비용으로 사용하는 등 연구·개발 강도 유지하였고, 이 결과 발명 개수는 2011년 8,600건에서 2012년 8,900건으로 높아졌고, 최초 특허기술 개수는 2011년 약 4,300건에서 2012년 약 4,600건으로 높아졌다. 이와 같은 지멘스의 혁신에의 지원은 조직의 성장을 견인하고 있다.

2. 환경적 자본 유지 및 향상을 위한 지속가능경영 활동

지멘스는 사업 활동을 통해 발생하는 환경에의 부정적 영향을 관리하기 위해 자원 사용, 탄소 배출 등과 관련한 환경 관련 법적 준수 감찰 등을 담당하는 전문부서(Environmental Protection Offices)를 두고 있다. 뿐만 아니라 통합 환경/건강/안전관리시스템을 통해 내외 부적으로 환경에 미치는 영향을 감찰하고 있다.

환경 전담부서는 주로 환경관련 성과 감찰을 하고 있으며, 구체적으로 법적 준수, 자원 사용, 탄소 배출의 환경적 영향, 고객이나 주주 등 핵심 이해관계자들의 환경 관련 요구사항 등을 다루고 있다. 이 부서에서는 구체적으로 환경보호에 대한 활동(e.g., The Serve The Environment)과 제품 효율화에 대한 활동(e.g., Product Eco Excellence)로 분류하여 활동을 수행하고 있다.

환경을 위한 활동으로는 천연자원 사용, 공기오염이나 쓰레기 배출과 관련한 것들이 포함되며, 제품 효율화를 위한 활동으로는 친환경적 제품 생산과 관련한 것들이 포함된다. 또한 환경보호기준(Environmental Protection standard, EPS)라는 룰을 정해 제품과 시스템의 설계, 사용 물질, 배터리, 패키지 등에 대한 내부 환경보호 기준을 적용하고 있다. 이러한 활동들의 결과는 라이프 사이클 평가제도(Life cycle assessments)를 통해 모니터링되고 있으며, 이와 관련한 정보들을 모두 홈페이지에 공개함으로써 의사소통에도 힘쓰고 있다.

이처럼 지멘스는 환경과 관련 사건사고 혹은 환경 성과들을 지속적으로 감찰하고 시정

하는 것 뿐 아니라 고객과 사회, 지멘스의 종업원들과 관련 이슈에 대한 의사소통 또한 소홀히 하지 않고 있다. 실제로 환경전담부서에서 제공하는 보고서에 따르면 2012년 기준 환경 관련 사고는 15건이 발생했다고 한다. 10건은 하수 방출 관련, 4건은 기름이나 합성수지 처리 관련, 1건은 대기 방출 관련이며, 모든 건에 대해 필요에 따라 외부 및 내부 관리 시스템에 보고했음을 관련 채널을 통해 밝히고 있다. 이에 더하여 해당 부서에서는 해로움을 최소화하고 재발 예방을 위하여 어떤 노력을 기울이고 있는지에 대해서도 구체적으로 명시하고 있다.

[그림 5] 지멘스의 환경 보고서

The Siemens Environmental Portfolio sets standards

Resource depletion and advancing climate change require a change of direction. Siemens shows how this can be achieved.

The world is facing major challenges: How can we meet our growing need for energy and commodities and simultaneously conserve natural resources and protect our climate? Siemens endorses a fundamental technological change: a shift toward energy-efficient economic development, renewable energy sources, and environmentally friendly solutions.

In the Siemens Environmental Portfolio, we bundle all those products, solutions, and services that make particular contributions to environmental and climate protection, our investment in a sustainable future. Our aim is to achieve a threefold benefit: for our customers who improve their competitiveness thanks to lower energy costs and higher productivity, for future generations, and for Siemens itself, by developing attractive markets and growing profitably.

Clear criteria for the Siemens Environmental Portfolio

What characterizes a product in the Environmental Portfolio? Key features are energy efficiency, renewable energies, and environmental technologies.

Inclusions to the Environmental Portfolio are made in accordance with strict processes on the basis of the following criteria:

Energy efficiency: This applies to products, solutions, and services that offer significantly better energy efficiency than a comparable solution. The condition is an increase in energy efficiency of at least 20%, or a greenhouse gas reduction of at least 100,000 metric tons of CO₂ in the use phase in a given year from all installed products, solutions, and services combined.

Renewable energies: This criterion covers technologies such as wind turbines and solutions for hydropower as well as smart grid applications such as smart meters or smart control mechanisms for energy distribution networks.

For our customers:

Drive technologies*

Energy-consumption by comparison

The use of optimized drive technologies cuts energy consumption by up to 70%.

* Drive technologies, one example among many from our Environmental Portfolio

지멘스가 고효율 에너지 생산 기술 적용으로 탄소배출 감소를 위해 노력하고 가스터빈과 스트림 터빈을 혼합하는 방식으로 에너지 효율을 극대화한 예 또한 사업 포트폴리오에 통합하여 지속가능환경 조성을 사업 기회로 활용한 예이면서 동시에 환경에 미치는 부정적 영향을 최소화하기 위한 노력의 예라고도 할 수 있다. 이런 노력을 통해 자사의 탄소배출량 뿐 아니라 고객, 협력업체 사업장의 탄소배출량까지 감소시킬 수 있었다. 이는 단순한 사업적 성취를 넘어서서 전 지구적 환경보호에 기여한 성과라고 볼 수 있다.

실제로 지멘스는 2015년을 기준으로 약 4억8,700만 톤의 이산화탄소 배출량을 감소시켰

다. 이는 베를린, 보고타, 케이프타운, 홍콩, 런던, 로스앤젤레스, 뮌헨, 멕시코, 모스크바, 뉴욕, 상파울루, 서울 및 동경 등 13개 도시의 연간 이산화탄소 배출량에 해당하는 정도이다. 자사의 탄소 배출량 뿐 아니라 900개 이상의 협력업체 중 18%에 해당하는 기업들의 탄소방출을 14-20% 감소시켰고, 56%에 대해서는 9-14% 감소시켰다. 이는 약 이산화탄소 500만 톤에 해당하는 양이다. 또한 지멘스 제품을 통해 감소시킨 고객의 탄소배출량은 2011년 25,700만 톤이었으며, 2012년에는 33,200만 톤으로 탄소배출량 감소 정도를 늘렸다.

3. 사회적 자본 유지 및 향상을 위한 지속가능경영 활동

지멘스는 종업원, 고객, 협력업체와 상생 발전할 수 있도록 여러 가지 제도들을 운영하고 있으며, 특히 전담부서를 운영하여 이해관계자 관련 활동들이 보다 통합적으로 이루어질 수 있도록 하고 있다. 이해관계자 각각 관련한 지멘스의 활동을 차례로 살펴보면 아래와 같다.

(1) 고객: 고객관리 지표를 통해 관계 관리

지멘스는 국제적으로 통용되는 경영성과 지표인 NPS(Net Promoter Score)를 사용해 고객만족도를 관리하고 있다. NPS는 기업의 고객관계에 대한 충성도를 측정하는 경영관리 툴이다. Fortune 1000 기업의 3분의 2 이상이 활용하고 있다.

NPS는 ‘당신은 이 회사에 대해 친구나 동료에게 추천할 의사가 어느 정도 있습니까?’의 질문을 통해 기업과 고객 간 충성도를 측정한다. -100점부터 +100점까지의 범위를 가지며, 0점 이상은 좋은 편, 50점 이상은 매우 좋은 정도를 나타낸다(Grisaffe, 2007; Reichheld, 2003). 지멘스는 매년 전 세계의 고객들을 대상으로 인터뷰를 수행하고 있으며, 이를 통해 개선사항을 식별해내는 것을 주 목적으로 삼고 있다. 2020년까지 적어도 20퍼센트까지 NPI 점수를 향상시킨다는 계획 하에서 2015년 기준으로 100개 국가에서 약 25,000개의 지멘스와 고객들 간 관계 향상을 위해 개선할 사항에 대한 인터뷰를 실시했다. 이를 통해 2011년에는 불만족한다고 응답한 고객들의 절반 가까이를 중립(neutrals) 혹은 지지자(supporter)로 전환시켰다.

뿐만 아니라 지멘스 독일 본사는 고객관리 프로세스 숙련도를 측정, 평가하는 CRM-M(Customer Relationship Management Maturity)프로그램을 각 지사에 대해 실시함으로써 세계 전역에서 고객관계 향상을 위해 노력해오고 있다. 2014년에는 한국 지멘스 헬스케어 사업부가 CRM-M 프로그램에서 레벨 3을 인증 받아 전 세계 가장 높은 단계로 인정받은 바 있다. CRM-M 프로그램은 지멘스 사업부가 고객에 대해 펼치는 영업 및 마케팅 활동에 대해 프로세스의 숙련도를 평가하는 제도이다. 시장 조사, 프로젝트 관리, 시장 분석 및

전략 수립, 가격 정책, 만족도 향상 프로그램 다섯 가지에 대한 평가를 기반으로 각 프로세스의 숙련도와 그를 통한 성과를 점검하여 인증한다. CRM-M 레벨 3을 수상한 한국 지멘스 헬스케어 박현구 대표는 CRM-M 프로그램은 본사 차원에서 엄격한 기준을 통해 심사하며, 실제로 프로그램을 통해 고객관계 향상에 긍정적인 효과를 보인다고 밝혔다(홍석근, 2014).

이처럼 지멘스는 지속적 서베이와 감찰을 통해 고객만족을 관리하고 있다. 이는 다우존스 지속가능경영지수(Dow Jones Sustainability Indices) 다각화 산업 부문에서 고객관계 관리에 있어 1위로 선정되는 등 외부에서도 인정하고 있으며, Harvard, Columbia, Rotterdam and Mannheim 등의 여러 대학에서 고객관계 관련 케이스 스터디로 활용되면서 고객관계 이슈에 대한 모범사례로 다루어지고 있다.

(2) 종업원: 다양성, 훈련, 작업 환경 관리를 통해 관계 관리

지멘스는 문화적 배경, 인종, 성별 등에 대한 편견 없이 고용 기회를 제공하고자 노력하고 있으며, 그들이 최적으로 잠재력을 발휘할 수 있는 근무환경을 조성하고자 한다. 지멘스의 고위 관리직의 여성임원 수는 2015년 기준 전체 임원 중 15.4퍼센트를 차지하고 있으며, 이는 2002년 이래로 거의 두 배 정도로 증가한 수치이다. 뿐만 아니라 세계 각 국에서 현지 종업원을 채용하고 유지함으로써 조직 내 인력 다양성을 확보하고 있다.

[표 1] 지멘스의 종업원 구성

	전체 종업원		고용된 종업원		고용된 여성 종업원	
	2014년	2015년	2014년	2015년	2014년	2015년
전 체	357,000명	348,000명	33,500명	32,600명	29,000명	25,000명
유럽, 아프리카, 중앙 아시아	61%	61%	14,700명	15,400명	27,000명	24,000명
미 국	21%	21%	8,900명	9,100명	30,000명	25,000명
아시아, 호주	18%	18%	9,900명	8,000명	32,000명	27,000명

지멘스는 전통적으로 남성의 영역이었던 MINT(Mathematics, Informatics, Natural science and Technology) 분야의 여성의 노동 환경 증진을 위한 노력을 지속하고 있다. 구체적으로 젊은 여성들의 혁신 네트워크(Young Ladies' Network of Innovation, YOLANTE) 프로그램을 통해 인턴십이나 훈련생 과정 중인 젊은 여성 근로자를 지원하고 있으며, 이 외에도 독일 내에서 Go, MINT 캠페인을 벌이고, 매년 Girls' Day를 지정해 여성 과학 기술자들을 지원한다.

지멘스는 여성 인력 채용을 위한 노력 뿐 아니라 현재 고용된 여성 근로자들이 일하는데 어려움이 없도록 보육 시설 등을 지원하고 있다. 2013년 2월 기준 21개 지역에 대해 약 1,100개의 보육시설을 보유하고 있으며, 이는 독일 기업 중 최고 수준이다. 보육 시설은 작업장에서 가까운 곳에 위치하고 있으며, 미취학 아동부터 12살 아동까지 모두 이용 가능하다. 지멘스는 앞으로도 약 7000만 유로의 예산을 들여 2000개 이상으로 증가시킬 예정이라고 밝혔다. 이에 더하여, 유연근무제도, 재택근무제도, 육아휴직제도 등 일과 가정의 조화를 위해 노력하고 있다.

이밖에도 세대 간 멘토링 프로젝트 참여, 일·삶 균형에 관한 논의, 문화 간 협력 증진 위한 이벤트 등 100개 이상의 지역 작업장들 간 다양성 관련 관행을 시행하며 다양성 증진을 위해 애쓰고 있다. 14,000명 이상의 종업원이 온라인상으로 지멘스 다양성 차터(Siemens Diversity Charter)에 서명하도록 하여, 작업장 내의 다양성 증진을 위하여 노력하고, 지멘스 다양성 스코어카드(Siemens Diversity Scorecard)를 통해 다양성 프로그램이나 활동들의 현황을 측정하면서 바람직한 수준을 유지하고자 노력하고 있다.

또한 지멘스는 인적 자원을 조직의 가장 중요한 자산으로 보고, 그들의 전문성, 역량, 직무에 대한 열의를 최고 수준으로 유지하기 위해 학습을 지원한다. 2012년 기준, 전체 28300만 유로의 예산을 투자하여, 조직원 개인 당 693유로의 훈련비용을 사용했다. 구체적으로 조직원의 직무 특성 별, 지역 별 다양한 교육프로그램을 운영하고 있다. 먼저 입사 2년차의 신입직원을 대상으로 이루어지는 교육 훈련(Siemens Graduate Program)은 각 8개월로 구성된 3개의 프로그램으로 구성되어 있으며, 적어도 2개 이상의 기능부서에 대해 친숙해지도록 한다는 목적을 가지고 운영된다. 8개월 간 해외에서 근무하는 기회를 제공받으며, 이 외에도 개인적 멘토링과 교육훈련을 제공한다. 이 프로그램에는 현재까지 약 2,000명 이상이 프로그램에 참가했다. 또한 관리자를 대상으로 하는 훈련 프로그램(Siemens Leadership Excellence)을 제공하여 역량 있는 관리자 육성을 돕고 있다. 일반 근로자들에게는 판매, 프로젝트 매니저, 개발, 생산 등의 분야에서 매일매일 맞닥뜨리는 과업들을 잘 수행할 수 있도록 하는 교육(Siemens Core Learning Programs)을 제공 중이다. 현재 25개의 프로그램이 제공되고 있으며, 70개국의 3,690명 이상의 종업원이 이 프로그램에 참여했다.

또한 유러피안 앳 지멘스(Europeans@Siemens) 프로그램을 통해 유럽 14개 국가에서 온 29명의 젊은이들이 3.5년 동안 베를린 지멘스 훈련센터에서 실무교육과 기술교육을 받을 수 있도록 하고 있다. 이는 4명 중 1명이 직업을 갖지 못하는 유럽의 고용창출에 기여하는 것을 목적으로 하며, 이 프로그램을 위한 비용은 연간 약 450만 유로이다. 이외에도 개발도상국 지사의 종업원 교육을 위해서 훈련 과정을 운영하고 있다. 예를 들어 아르헨티나 부에노스 아이레스에서 기술자들이 견습 프로그램에서 훈련을 받아 졸업 후 전자 기술 어시스턴트로 일할 수 있도록 지원했다. 2.3년 동안 이어지는 훈련 프로그램은 티칭 워크숍과 워크숍으로 구성되어 있으며, 실용적 교육과 이론적 교육을 모두 아우르고 있다. 이

훈련 프로그램의 수료는 아르헨티나 정부에서 정식으로 인정하고 있다. 또한 인도네시아의 지멘스는 25년 이상의 역사를 가진 교육 훈련 프로그램을 수행하고 있다. 2003년 기준으로 100명을 대상으로 견습공 훈련을 수행했으며, 2년에서 3년의 교육 과정을 거치고 시험을 통과하면 졸업할 수 있게 된다. 이러한 교육 훈련 프로그램에 대해서 Learning Campus라는 서비스 부서가 노력을 기울이고 있으며, 세미나, 워크숍, 코칭 등의 전통적 교육훈련 방법들에 더하여 각 업무 분야에 맞는 특수한 교육을 추가로 제공하고 있다.

뿐만 아니라 근로자의 건강 및 안전 관리를 핵심 관리 대상의 하나로 삼고 관련 프로그램을 운영하고 있다. 해외 출장이 잦은 근로자들을 위한 특별한 건강관리 프로그램을 제공하여 종업원 근로의 질 향상을 위해 힘쓰고 있다. 구체적으로, 지멘스 출장여행자 건강검진(Siemens Traveler Health Check, STHC)라는 프로그램을 통해 자국 내, 그리고 해외 출장이 잦은 직원들의 건강을 관리하고 있다. 현재 독일, 오스트리아, 미국 내 일부 작업장에서 실행되고 있는 출장 관련 건강 상담 제도에 전체 출장 직원의 약 40%가 참여하고 있다.

‘Fit4Life’는 지멘스 인디아에서 실행되고 있는 종업원 건강 관리 프로그램으로 종업원 근로의 질과 생산성을 모두 향상시킨다는 것을 목적으로 하고 있다. 지멘스 스위스 빌딩 사업부에서는 종업원 건강관리 프로그램의 일환으로 비효율적인 육체 움직임이나 자세 습관을 바꾸도록 만들어주는 알렉산더 테크닉(Alexander Technique)을 도입했다. 하루 세 번 10명 정도의 사람들이 모여 5분 정도 알렉산더 테크닉에 대해 세션을 갖는다. 일주일에 한번은 이 테크닉의 트레이너가 방문하여 30분 정도의 트레이닝 세션을 갖는다.

이러한 제도들은 단기적 유행처럼 도입되었다 사라지는 것이 아니라 지속적 모니터링을 통해 관리되고 있다. 지멘스는 이러한 훈련, 건강관리 프로그램들에 대해 지속적인 근로자 만족도 조사(Global Engagement Survey)를 통해 관리하고 있으며, 2015년 기준 약 260,000명의 근로자가 설문에 참여하였다.

(3) 협력업체: 윤리강령 및 교육을 통한 동반성장

조 케저 지멘스 회장은 2014년 10월 21일 서울에서 열린 한국스마트혁명포럼에 참석하여 “협력업체를 쥐어짜기만 해서는 성공도 혁신도 이룰 수 없습니다. 협력업체는 다른 곳으로 떠날 것이며 그럴 경우 그들의 기술과 노하우도 함께 사라지고 말 것입니다.”라고 발언했다(박상준, 2014). 회장의 이와 같은 발언은 지멘스가 협력업체를 어떻게 인식, 관리하고 있는지를 잘 표현해주고 있다. 지멘스의 지속가능 성장은 협력업체와의 바람직한 관계 유지에 상당 부분 기인한다. 자사의 윤리강령 준수 강조에서 한 발 나아가 협력업체의 윤리강령 준수를 감찰하고 있다. 뿐만 아니라 협력업체들의 협력업체에서도 윤리적으로 문제가 있는 방식을 허용해서는 안 된다는 조항을 행동윤리강령에 포함하고 있다. 이는 자사와

협력업체, 협력업체의 협력업체 즉, 전체 비즈니스 생태계에 있어 윤리적 경영을 공고히 하여 모두의 지속가능성을 보장하고자 하는 정책이라고 볼 수 있다.

협력업체를 위한 지멘스의 행동강령은 UN 글로벌 컴팩트의 10가지 원칙에 기반하고 있으며, 구체적 포함 내용은 법규준수, 부패 및 뇌물 금지, 직원의 기본인권 존중, 아동근로 금지, 환경보호, 직원의 건강 및 안전, 공급체인 관리이다. 지멘스는 협력업체 윤리행동강령을 단순히 문서화하는 단계에 머무르는 것이 아니라 모든 감사제도에 대해 적극적으로 위반사항을 식별한다. 수많은 협력업체에 대해 모두 조사할 수 없으므로, 이에 대한 체계적 검사법을 구축하고 있다.

구매자가 수행하도록 되어있는 위험 평가지표인 지속가능성 자가 평가제(Sustainability Self Assessments), 협력업체 품질 감사인 지속가능성 모듈(Sustainability Module), 외부 전문 감사인에 의해 수행되는 지속가능성 감사제(Sustainability Audits) 등이 수행된다. 구체적으로 지속가능성 자가 평가제는 협력업체 품질확인 과정의 한 부분에 해당한다. 협력업체는 지멘스의 행동윤리강령을 어느 정도 준수하고 있는지에 대한 정보를 제공하도록 요구받는다. 지속가능성 모듈은 지멘스가 시행하는 협력업체 품질 정기검사의 하나이다. 기준에서 벗어난 부분에 대해 협력업체로부터 시정을 요구하거나 외부감사를 실시하게 된다. 외부 지속가능성 감사제는 외부 전문 감사인에 의해 시행된다. 이상의 모든 감사제도에 대해, 먼저 협력업체에 대한 시정을 요구하나, 일정 기간 동안 변화하지 않으면 거래 관계를 종결한다.

그러나 지멘스가 협력업체에 대해 이렇게 엄격하게 평가하는 입장만 취하는 것은 아니다. 지속가능성 개념에 대한 웹기반 무료 훈련 프로그램, 워크숍 등을 제공해 협력업체의 지속가능성을 도모하고 있다. 이에 대한 일환으로 2010년부터 다양한 국가에서 협력업체를 위한 지속가능성 워크숍을 시행했다. 워크숍에서는 환경과 노동력에 대한 요구사항이 소개되었고, 이어지는 세션에서는 각 지역에 대한 특수한 주제들이 구체적으로 제시되었다. 또한 지멘스는 최고 협력업체 어워드(Siemens Best Overall Supplier Award)라는 제도를 운영하여 구매자 만족도, 고품질, 납기 등의 분야에서 우수한 점수를 획득한 최우수 협력업체와 기타 우수 협력업체 30개사를 초대하여 행사를 여는 등 협력업체의 성장을 독려하는 데도 노력을 기울이고 있다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 독일 지멘스의 경제, 환경, 사회적 지속가능경영 관련 활동들을 소개하면서 앞으로의 윤리경영 및 기업의 사회적 책임의 나아갈 길을 제시하고자 했다. 다양한 활동 수행 내용과 그에 기반한 태도와 정신을 살펴보면, 지멘스가 장시간 동안 성공적으로 살

아남을 수 있었던 것은 지속가능성이라는 전사적 비전을 중심으로 세우고, 일관된 개별 경영 활동들을 수행해옴으로써 내적, 외적 적합성을 충족시켰기 때문일 것이다.

구체적으로 지멘스는 친환경 제품과 솔루션을 핵심으로 하는 비즈니스 모델에 집중하고, 이를 위한 혁신과 기술개발에 힘씀으로써 해당 사업 영역에서 경제적으로 탁월한 성과 및 실적을 달성해왔다. 뿐만 아니라 고객, 종업원, 협력업체의 지속가능 성장을 지원하는 다양한 관행들을 수행함으로써 탄탄한 비즈니스 생태계를 형성하여 자사의 성장 뿐 아니라 관련된 이해관계자 모두의 성장을 위해 노력해왔다. 이러한 지멘스의 지속가능경영은 인적자원관리 문헌에서 제안해왔던 성공적 조직 관행 전략 방향과 일치하고 있으며(c.f., Huselid, 1995), 기업의 지속가능성 문헌에서 강조했던 경제적 자본, 환경적 자본, 사회적 자본의 통합적 구축과도 일관되어 있다(c.f., Bansal, 2005).

다양한 문헌들에서 내적, 외적 적합성 일치나 지속가능성을 위한 통합적 관점의 중요성을 강조해온 만큼 이와 같은 활동들이 기업의 사회적 책임 이행이나 장기적 생존을 위해 바람직하다는 것은 많은 사람들이 공감하는 바 일 것이다. 그러나 이를 성공적으로 실천하기가 쉬운 것은 아니다. 지멘스에서 이 모든 것이 가능했던 이유는 전담부서 운영을 통한 통합적 관리가 있었기 때문이다.

지멘스는 환경 전담부서, 지속가능성 전담부서, 준법전담 전담부서를 각각 설치하고, 자원과 시스템을 구축하여 꾸준히 관련 활동들을 관리해왔다. Barbara Kux가 최고지속가능책임자(Chief of Sustainability Officer, CSO)로 임명되면서 탄생한 지속가능 전담 부서는 기업의 지속가능경영 관련 모든 관행들을 모니터링하며, 외부 사회공헌활동 운영도 담당하고 있다. 또한 준법관리부서를 따로 운영하면서 철저하게 사내 관리 감독을 실시하고 있다. 현재 지멘스의 준법경영은 외부에서도 인정할 만큼 자리를 잡고 있다.

[표 2] 지멘스의 지속가능경영

지멘스의 장기적 생존 비결		
<ul style="list-style-type: none"> • 지속가능성을 조직비전으로 삼고, 이와 일관된 경영 활동에 집중 • 전담부서 설치를 통해 개별적 경영관행을 비전에 일치하도록 지속적으로 관리 		
구체적 관행들		
경제적 자본	환경적 자본	사회적 자본
<ul style="list-style-type: none"> ▷ 환경 사업 집중 <ul style="list-style-type: none"> - 메가트렌트 식별 및 관련 사업 실행 ▷ 혁신 장려 <ul style="list-style-type: none"> - 내부/외부 아이디어 발굴 노력 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 환경전담부서 <ul style="list-style-type: none"> - 환경 보호 및 친환경제품 생산 ▷ 지속적 모니터링 <ul style="list-style-type: none"> - 개선 및 의사소통 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 고객 <ul style="list-style-type: none"> - NPS 및 CRM-M ▷ 종업원 <ul style="list-style-type: none"> - 다양성, 학습, 작업환경 관리 제도 운영 ▷ 협력업체 <ul style="list-style-type: none"> - 행동윤리강령 교육, 모임

김종갑 지멘스코리아 회장은 “지위고하를 막론하고 각 직무와 역할에 따라 서로 견제하고 감시하면서 윤리경영과 준법경영을 실천한다”며 재무통제관으로부터 식사비를 자비로 부담하라는 말을 듣고 그렇게 실천하고 있다는 일화를 소개했다(김은표, 2013). 이처럼 지멘스에서는 기존의 성과나 조직 내 지위와 관계없이 내부 법적 가이드라인을 어길 경우 해고 조치된다. 현재 지멘스는 사업행동지침서(Businesss Conduct Guideline)을 배포하여 근로자들에게 윤리적, 법적 행동 가이드라인을 제시하고 있다. 이 지침서는 인권, 부패방지, 지속가능성에 관한 국제협약을 기반으로 하고 있으며, 종업원의 도덕과 법에 대한 인식을 강화하기 위한 목적을 가진다. 구체적으로 기본 행동 요건과 사업 파트너와 제3자에 대한 대우, 정보의 처리, 환경, 안전 및 보건 등 직무 수행 시 발생할 수 있는 거의 모든 부분에서의 법적, 도덕적 행위에 대한 기준을 제공하고 있다.

지멘스가 이렇게 전담부서를 통해 경영활동을 관리하고 있는 것에는 2006년 불거졌던 비자금 조성과 뇌물 수수 사건이 배경이 되었다. 사업 수주를 위해 각 국의 정치인, 공무원들에게 뇌물을 준 것이 발각되어 CEO는 해고되고 엄청난 벌금을 물었다. 사건 직후 지멘스는 발생한 윤리적 이슈를 수습할 CEO로 페터 로서를 영입했다.

제약회사 머크에서 페터 로서를 영입한 것은 대부분 내부승진을 통해 임원을 선출하던 지멘스의 관행을 거스르는 이례적인 행보였다. 이후 준법전담부서와 지속가능 전담부서를 설치하여 기업의 지속가능경영과 준법 책임을 다하고자 아낌없이 지원하는 모습을 보임으로써 재기를 위해 많은 노력을 기울였다.

그 결과 지멘스는 사회적 요인, 경제적 요인, 환경적 요인을 평가하여 지속가능기업의 순위를 책정하는 다우존스지속가능경영평가에서 다시금 평균치를 훨씬 상회하는 평가를 받아 2012년과 2013년 연속 1위로 선정되었으며, 2011년에는 존경받는 세계 100대 기업에 포함되는 등 신뢰를 회복하였다. 이것이 가능했던 이유는 발생한 부정적 사건에 대하여 단호하고 재빠르게 수습을 위한 최선을 다했기 때문이라고 할 수 있을 것이다.

현재 지멘스는 2006년 영입된 페터 로서를 퇴진시키고 조 카이저를 새 CEO로 세웠다. 이는 실적 부진으로 인해 페터 로서를 향한 비난의 목소리가 커졌기 때문이다. 신입 CEO인 조 카이저는 지멘스에서 33년간 근무해왔으며 직전까지 최고재무관리(CFO)로 재직하고 있었다. 조 카이저는 효율성 제고를 위해 제안된 지멘스2020 프로그램 하에서 비용절감, 관리체계 단순화 등 경영개혁을 단행할 것을 밝혔다. 이를 위해 전체 인원의 4%를 감축할 예정이라고 밝혔는데, 이에 대해 종업원이라는 이해관계자의 행복을 저해하는 행동이라는 의견들도 제기된다. 공생의 비즈니스 플랫폼 형성, 모두의 지속가능한 가치 창출을 강조하던 지멘스의 지속가능경영이 영업 부진이라는 위기 앞에서도 흔들리지 않고 잘 지켜질 수 있을지에 대해서는 앞으로 관심을 가지고 지켜봐야 할 것이다.

이상과 같이 살펴본 지멘스의 지속가능경영 사례는 일반적인 CSR에서 한발 나아간 진보된 형태의 경영을 보여주며 진정한 의미의 지속가능경영을 도모하고 있다는 점에서 중

요한 시사점을 가진다. 지속가능한 비즈니스 모델, 이해관계자 관리, 기술개발에 대한 투자를 통해 오랜 시간동안 번영할 수 있었던 지멘스의 사례는 많은 기업들이 향후 기업의 경영방향을 결정하는 데 있어 많은 시사점을 전해줄 수 있을 것이다.

본 연구는 이와 같은 실무적 시사점 외에도 윤리경영 문헌에 있어 몇 가지 학문적 시사점을 가지고 있다. 조봉순, 박원우, 박희준, 권성우(2014)에 따르면, 국내 윤리경영 연구의 주제는 개인의 의사결정 관련 윤리성 이슈, 기업의 윤리경영 활동과 성과 간 관계 등이 주를 이루고 있으며, 이해관계자 관점으로 접근한 연구는 많지 않다. 몇몇의 예외적인 연구들이 CSR 개념을 들어 이해관계자 관점을 채택하고 있으나 보다 통합적 관점인 지속가능성 관점의 중요성을 언급하고 있는 연구는 거의 없다.

또한 연구 방법론 면에서도 설문조사 등 주로 계량적 데이터 분석에 의존하고 있으며, 이러한 경향은 다양한 주제에 대한 연구를 수행하기 어렵게 만든다는 한계를 가진다(조봉순 외, 2014). 이에 본 연구는 윤리경영 문헌에서 상대적으로 연구가 적은 지속가능경영이라는 주제에 대해 실제 기업의 경영활동 사례를 분석했다는 점에서 학술적으로 기여할 수 있을 것이다.

[참고 문헌]

- 김은표, “불보·지멘스…글로벌 기업 ‘갑 횡포’ 방지 어떻게 하나”, 매일경제뉴스, 2013.05.10.
<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=360990&year=2013>.
- 박상준, “협력사 쥐어짜기만 하면 성공도 혁신도 없다”, 한국일보, 2014.10.21.
<http://www.hankookilbo.com/v/c&df6693075d49a7b9fdd905401279d2>.
- 조봉순·박원우·박희준·권성우(2014), 국내 기업윤리 연구 동향과 과제. 윤리경영연구, 14(1), 1-20.
- 홍장원, “162년된 독일 지멘스 생존법…메가트렌드에 올라 타라”, 매일경제, 2009.05.05.
<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2009&no=262022>.
- 홍석근, “지멘스 헬스케어, 세계 최초 전 사업부문 CRM-M 프로그램 최고 등급”, 2014.07.14.
<http://www.fnnews.com/news/201407141122064982?t=y>.
- Bansal, P.(2005), ‘Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development’, Strategic Management Review, 26, 197-218.
- Coombs, J. E., & Gilley, K. M.(2005), Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: Main effects and interactions with financial performance. Strategic Management Journal, 26(9), 827-840.
- Carroll, A. B.(1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 4(4), 497-505.
- Dyllick, T., & Hockerts, K.(2002), Beyond the business case for corporate sustainability. Business strategy and the environment, 11(2), 130-141.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S.(2010), Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
- Figge, F., & Hahn, T.(2004), Sustainable value added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological economics*, 48(2), 173-187.
- Grisaffe, D.B.(2007), Questions about the ultimate question: conceptual considerations in evaluating Reichheld’s net promoter score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 20, 36.
- Huselid, M. A.(1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jamali, D.(2010), MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617-640.
- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K.(2013), Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: an analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81-94.
- Montiel, I.(2008), Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R.(2007), The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*.
- Reichheld, Frederick F.(2003), “The One Number You Need to Grow,” *Harvard Business Review*, 81, 46-54.
- Starik, M., & Rands, G. P.(1995), Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L.(1985), The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- WCED, U.(1987), *Our common future*. World Commission on Environment and Development Oxford University Press.
- Werbel, J. D., & Wortman Jr, M. S.(2000), Strategic philanthropy: responding to negative portrayals of corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 124-136.
- <https://www.siemens.com/global/en/home.html>

Sustainable Management of Siemens

Hye-Sun KANG·Woo-Sung PARK

This paper attributes disagreements for positive results of CSR to disharmony in management practices and introduces corporate sustainability concept as desirable direction for future CSR strategy. In seeking the right answer for corporate sustainability, Siemens case was selected. Siemens has had sustainability concept as corporate vision and done various business practices based on the vision. Specifically, to enhance economic capital, Siemens had identified mega trends and has considered environmental issues as great business opportunities. For keeping environmental capital, the company had set up Environmental Protection Offices and has done a number of environment related activities. And to enhance societal capital, Siemens has supported stakeholder's growth such as customer, employees and suppliers. For long-term success, Siemens has clear financial targets, plans strategic directions and makes concrete focus on related activities. Focusing their resources and efforts on making short-term economic development and long-term sustainable business platform, Siemens could become one of the largest company and be famous for its sustainable value creation process.

Key words: Siemens, Sustainability, Sustainable management, CSR
