

조직관리관점에서 살펴본 유한킴벌리의 CSV활동 특성¹⁾

박노윤²⁾·김종배³⁾

본 연구는 유한킴벌리가 추진하고 있는 시니어 사업의 CSV전략을 조직관리 차원에서 분석한다. 이를 위해 유한킴벌리의 CSV 추진과정을 구조적, 자원적, 관계적 관점에서 살펴보고, 이를 통해 도출한 주요 조직관리요인을 CSV전략 추진방식, 파트너십 운영방식, CSV전략의 영향요인 등으로 나누어 제시한다. 유한킴벌리의 CSV 추진방식의 특성은 다음과 같다. 첫째, 별도의 전담팀을 구성하여 추진하였다. CSV의 초기단계에서는 CSV TFT를 구성하였고, 실천단계에서는 전사적인 차원에서 CSV전략을 주도하는 정규조직을 설치하였다. 둘째, 회사 내부 및 외부의 여러 관련 조직과 협력적 관계를 구축하였다. 구체적으로 CSV의 초기단계에서는 회사 내부부서 간의 긴밀한 협력이 있었고, 실천단계에서는 비영리단체와의 파트너십이 중요한 역할을 하였다. 또한 CSV에 대한 지식의 공유를 위해 학습파트너십도 활용하였다. 파트너십의 관리방식의 특성으로는 기금운영위원회 운영, 상호보완적 역할 수행, 진정성 있는 참여 등을 들 수 있다. 결론적으로 CSV 추진에 있어서 중요하게 작용한 요인으로는 CSR활동 경험을 통해 구축한 조직능력, 최고경영자의 의지, 사회가치와 혁신 지향적 조직문화를 들 수 있다. 본 사례연구는 조직설계적 차원에서 사회가치경영의 접근방법을 이해하는데 도움이 될 것으로 기대된다.

핵심어 : 유한킴벌리, 공유가치창출, CSV, 기업의 사회적 책임, CSR, 시니어 비즈니스

* 논문투고일: 2018년 11월 14일 논문수정완료일: 2018년 12월 5일 논문게재확정일: 2018년 12월 6일

1) 본 사례의 완성에 많은 도움을 주신 유한킴벌리의 손승우 이사, 조규식 부장께 깊은 감사를 드립니다.

2) 성신여자대학교 경영학과 교수, rypark@sungshin.ac.kr, 제1저자

3) 성신여자대학교 경영학과 교수, jbkim@sungshin.ac.kr, 교신저자

I. 서론

기업은 주주들에게 경제적 수익을 제공하는 것이 유일한 사회적 책임이라고 오랜 기간 여겨왔다. 그러나 개인, 시민단체, 또는 정부의 힘으로 해결하기 어려울 정도로 사회문제의 양상이 심각하고 복잡해지면서 기업은 더 이상 사회문제를 도외시킬 수 없게 되었다. 경제 활동으로 인한 사회문제도 심화되어 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 점점 커지고 있다. 그리하여 기업은 사회의 요구에 부응한 다양한 사회적 책임활동을 수행하고 있다.

최근 들어 기업의 사회적 책임의 활동 방향에 대해 새로운 관점이 등장하였다. 이는 사회문제를 기업의 사업기회로 적극 활용함으로써 사회뿐 아니라 기업에게도 가치를 창출할 수 있다는 인식이다. 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)이라고 통칭되는 이 새로운 개념은 기존의 전통적인 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)과는 구별된다. 수익 창출활동을 통해 얻은 자금을 가지고 경영활동과 관련 없는 사회공헌 활동을 하는 것(CSR)이 아니라, 사회문제를 기업 경영과 연관시켜 생각함으로써 사회적 가치의 창출과 기업의 경제적 수익 추구를 동시에 추진한다는 것이다. 이는 기업의 경쟁력과 주변 공동체의 번영이 상호 의존적일 수도 있다는 인식에 기반을 두고 있다. 어려운 사회문제를 해결하겠다는 CSV의 대전제는 CSR과 유사하지만, 비즈니스도 함께 추진한다는 점에서 CSR과 구분된다. 이러한 특성이 있기에 CSV에 대한 기업들의 관심이 최근 증가하고 있다. 이는 사회 영역과의 협력을 통해 사회문제 해결에 도움을 주고, 동시에 기업의 경제적 가치도 창출시킬 수 있다는 점이 기업에게 매력적인 개념으로 다가오기 때문이다.

그러나 CSV를 현실적으로 실행시키기란 그리 쉽지 않다. CSV는 사회문제를 기업의 비즈니스와 연계하여 해결하는 것이기에 사업에 대한 접근방식이 전반적으로 달라져야 한다. CSV의 실행은 CSR보다 훨씬 복잡하고, 또한 비즈니스적 창의력도 요구된다. 따라서 이를 성공적으로 실천한 기업들의 사례는 이를 고민하는 기업들에게 적지 않은 도움이 될 것이다.

다행스럽게도 CSV를 성공적으로 수행하고 있다고 평가받는 사례들이 점차 등장하고 있다. 그 중 하나가 유한킴벌리의 시니어 비즈니스 사업이다. 유한킴벌리는 고령화 사회로 급속하게 전환되면서 나타나는 사회적 문제를 비즈니스로 해결함으로써 공유가치를 창출하고 있다. 다시 말해 유한킴벌리는 점점 증가하는 고령층을 사회문제로 인식하기보다는 생산과 소비를 적극적으로 수행하는 경제주체로 인식하고, 그들이 제 역할을 할 수 있도록 ‘액티브 시니어’ 개념을 도입하였다. 또한 고령층 일자리를 만들었을 뿐 아니라, 이들이 대외적 활동을 하는데 필요한 시니어 생활용품 개발함으로써 시니어 비즈니스 산업을 육성하는 사업모델을 추진하였다. 결국 시니어 비즈니스 산업의 육성은 기업 경영에도 도움이 될뿐 아니라, 활동적인 시니어의 육성을 통해 우리 사회에 활력을 불어넣는 사회적 혁신과정이라고 볼 수 있다.

유한킴벌리의 사례는 사회적 혁신이 정부나 NPO/NGO, 또는 사회적기업만이 할 수 있

는 것이 아니라, 대기업에 의해서도 추진될 수 있다는 것을 보여준다. 2012년부터 시행된 유한킴벌리의 CSV 모델은 아직은 초기 정착 단계이어서 사회적으로 자리 잡기까지에는 좀 더 시간과 투자가 필요할 것이다. 그렇지만, 현재까지 나타난 여러 긍정적 결과 및 그에 대한 추진과정은 추후 CSV를 실행하고자 하는 기업들에게 의미 있는 시사점을 제시해 줄 것으로 기대된다. 또한 유한킴벌리는 숲 가꾸기 캠페인을 통한 사회공헌활동을 오랫동안 수행해왔기 때문에, 본 연구는 윤리경영과 CSV전략의 연계성을 살펴볼 수 있고 윤리경영을 전략적 차원으로 확대할 수 있는 토대를 제공할 수 있을 것이다.

한편 유한킴벌리의 CSV 활동은 마케팅(시장과 소비자), 제품개발, 조직관리 등의 여러 관점에서 살펴볼 수 있다. 본 연구에서는 유한킴벌리의 CSV의 추진과정을 조직관리 측면에 초점을 맞춰 살펴보고자 한다. 즉 유한킴벌리의 CSV가 어떻게 개발되고 실행되고 있는지, 그리고 그러한 과정에 영향을 미친 주요 요인이 무엇인지에 대해 조직관리 관점에서 규명하고 이에 대한 내용을 살펴보고자 한다. 이를 위해 조직변화와 혁신, 자원기준관점, 사회적 파트너십에 대한 연구에 기반하여 구조적, 자원적, 관계적 측면을 분석한다. 즉 구조적 측면에서는 CSV도입과 같은 전략적 변화를 추진하는데 어떻게 접근했는지, 자원적 측면에서는 CSV전략 수립과 실행 과정에 중요하게 작용한 요인을 찾아본다. 관계적 측면에서는 사회가치창출을 위해 조직 간 관계를 어떻게 활용했는지를 알아본다. 마지막으로 연구결과를 바탕으로 CSV전략의 추진방법을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 기업의 가치 창출

가치는 사전적으로 좋은 것, 값어치, 유용성 등으로 정의되고 있으며, 인간의 필요와 욕구를 충족시켜주는 것을 의미한다. 어떤 필요와 욕구에 초점을 맞추느냐에 따라 경제적, 사회적, 도덕적, 종교적 가치 등 가치의 종류가 다양하다. 이 중에서 기업은 어떤 가치를 추구해야 하는 논의가 경제학, 사회학, 심리학 등 여러 학문 분야에서 주요 주제로 다루어지고 있다.

신고전주의 경제학자인 Friedman(1970)은 ‘기업의 사회적 책임은 이윤을 증가시키는 것이다’는 논문에서 가치는 순전히 경제적이며, 주주를 위한 것이라는 관점을 강조하였다. 그는 기업에게 경제적 가치와 사회적 가치는 상호배타적인 것이라고 규정하였다. 그동안 기업도 이러한 관점에 근거하여 경제적 가치를 극대화하기 위해 노력하였고, 가치를 이익과 동일시하였다(Bellostas et al., 2016). 그러나 이해관계자 이론을 주장하는 Freeman(1984)은 경제적 가치와 사회적 가치를 분리하는 것을 비난하였다. 기업의 지속가능한 가치창출

은 주요 이해관계자와의 관계에 의해 결정된다고 보았기 때문이다. 기업은 다양한 이해관계자와 상호작용을 하며, 기업의 안정성과 생존은 이해관계자의 요구를 얼마나 충족시켜줄 수 있느냐와 직접적으로 관련되어 있다. 과거에 경영자는 제품 생산과 판매와 관련된 이해관계자를 관리하는 것만으로도 충분하였지만, 지금은 종업원, 투자자, 지역사회 등 그 범위가 넓어지고 있고 기업에 대한 그들의 영향력도 커지고 있기에 이들의 요구를 무시할 경우 더 많은 비용이 발생할 수 있다. 따라서 이해관계자의 기대에 부응하여 다양한 사회적 가치를 창출하는 활동을 수행하여 그들의 협력을 이끌어내는 것이 필요하다는 것이다.

기업윤리학자들은 기업의 경제활동이 확대됨에 따라 예상하지 못한 환경문제, 경제적 불균형 등 복잡한 사회적 문제가 증가하고 있다고 지적하면서 이러한 문제를 해결할 수 있도록 기업이 추구하는 가치를 재정의하여야 한다고 주장하고 있다(Van Griethuysen, 2010). 이에 따라 여러 학자들은 ‘혼합가치’(Emerson, 2003), ‘지속가능가치’(Hart & Milstein, 2003), ‘공유가치’(Porter & Kramer, 2011) 등과 같이 가치에 대한 새로운 개념을 제시하였다. 이것은 조직 내, 조직 간 프로세스와 활동으로부터 창출되는 가치들을 서로 조화시키려는 목적으로 제시되었다. 예를 들어, Porter & Kramer(2011)는 자본주의체제가 공격을 받고 있다고 주장하면서, 주주의 관점에서 좁게 정의된 가치 대신에 ‘공유가치’의 개념을 제시하였다. 그들에 따르면, 기업의 목적은 단지 이익만을 추구하는 것이 아니라 공유가치를 창출하는 것으로 재정의해야 한다는 것이다. 이것은 사회의 요구와 문제를 해결하는 등의 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 가치를 창출하는 것을 말한다. 이러한 관점이 고려될 때, 이제 가치는 순수하게 경제적인 것만은 아니다. 이와 같이 가치에 대한 합의된 정의는 없지만, Porter & Kramer(2011)가 공유가치개념을 제시한 이후, 기업이 비즈니스를 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 관점이 새로운 전략적 패러다임으로 등장하게 되었다.

2. 기업의 공유가치창출

CSV는 의무나 책임 때문에 사회적으로 옳은 일을 해야 한다고 주장하는 기업의 사회적 책임과는 다르다. CSV 전략을 추진하는 기업은 사회문제를 해결할 수 있는 혁신적 사업 모델을 개발하고, 새로운 사회 질서를 강력하게 구축하는 일에 도전한다. 그들은 사회의 요구에 선제적으로 대응함으로써 새로운 시장을 창출하고 주도하려고 한다(후지이, 2014). 공유가치를 창출할 수 있는 비즈니스 모델을 개발하여 시장 지위를 확대하고, 더 강하고 효율적인 공급사슬을 구축하며, 고객기반을 넓히려는 것이다. 많은 기업에게 사회적 가치에 대한 투자는 자신을 정의하고, 경쟁업체와 차별화하고, 시장에서 우월한 지위를 차지하는 핵심적인 부분이 될 수 있다(Mennel et al., 2013). 그래서 후지이(2014)는 CSV를 생존에 꼭 필요한 혁신활동으로 인식하여야 한다고 주장하였다. 그는 CSV는 “글로벌 경쟁환경에

서 변화에 휩쓸리지 않고 스스로 시장을 창조하기 위한 경쟁우위 구축 활동”이라고 하였다. 여기서 혁신은 기존 고객을 대상으로 기존 제품 개선이나 신제품 개발을 말하는 것이 아니라, 사회적 문제 해결에 초점을 맞춘 파괴적 혁신이 근간을 형성한다.

그렇다고 CSV가 CSR보다 우수한 사회적가치창출전략이라고 단언하기에는 좀 더 생각할 부분이 있다. CSR은 기업의 사업과 분리된 활동에 기업의 자원을 활용함으로써 사회에서 좋은 시민이 되는 방안을 다루지만, CSV는 기업의 비즈니스 모델에서 공유가치를 고려함으로써 기업과 사회 번영을 동시에 추구하는 것이다. CSV를 강조하는 사람들은 기업이윤 일부를 사회에 환원하여 단순히 착한 기업이 되는 것보다 사회적 가치를 창출하면서 경제적 가치도 창출하는 방법이 더 좋다고 평가한다(유창조, 2016). 또한 CSR은 주로 이익창출과 무관한 활동을 수행함으로써 비용이라는 인식이 강하기 때문에 경제상황이 나빠지거나 최고경영자가 바뀌면 CSR에 대한 기업정책도 달라져 지속적인 시행을 보장할 수 없다. 하지만 CSV는 경쟁력 강화를 위한 투자로 인식하고 있고, 가치사슬 상에 존재하는 사회적 영역의 접점에서 공유가치를 추구하기 때문에 사업을 하는 동안 지속해서 사회적 가치를 창출할 수 있다는 점도 긍정적으로 평가되고 있다.

<표 1> CSR과 CSV의 차이

항목	CSR	CSV
사업과의 연관성	기업의 사업과 분리된 활동에 기업의 자원을 활용함으로써 좋은 시민이 되는 방안을 다룸	CSV는 기업의 비즈니스 모델에서 공유가치를 고려함으로써 기업과 사회 번영을 동시에 추구함
활동에 대한 인식	이익창출과는 무관한 자선적 활동을 수행함으로써 비용이라는 인식이 강함	경쟁력 강화를 위한 투자로 인식함
활동의 지속성	경제상황이 나빠지거나 최고경영자가 바뀌면 CSR에 대한 기업정책도 달라져 지속적인 시행을 보장할 수 없음	가치사슬 상에 존재하는 사회적 영역의 접점에서 공유가치를 추구하기 때문에 사업을 하는 동안 지속해서 사회적 가치를 창출할 수 있음
활동 범위	CSR은 폭넓은 이해관계자들을 포용하고, 지배구조, 고용, 인권 등 다양한 측면에서 발생하는 이슈들을 다룰 수 있음	CSV는 비즈니스 성과에 필수적인 이해관계자들을 위해 가치를 창출함. 가치사슬과 관련성이 낮은 지배구조나 고용, 인권 등의 이슈는 거의 다루지 않음
공통점	사회적 가치 창출	

그러나 CSV는 비즈니스 성과에 필수적인 이해관계자들을 위해 가치를 창출하지만, CSR은 CSV보다 훨씬 폭넓은 이해관계자들을 포용하여 다양한 측면에서 발생하는 이슈들을 다룰 수 있다는 장점이 있다. CSV는 가치사슬과 관련성이 낮은 지배구조나 고용, 인권 등의 이슈는 거의 다루지 않는다. CSV에 포함되어 있지 않은 지배구조, 준법, 윤리, 공공

성, 인권 등의 책임이 CSV를 한다고 해서 없어지는 것은 아니다. CSV는 기업이 마땅히 수행해야 할 책임이다(진희선·이한준, 2015; 신창균, 2014).

위와 같이 CSV와 CSR 중 어떤 개념이 최적의 방법인지에 대해서는 논쟁의 여지가 있다. 따라서 CSV가 시대에 뒤진 방법이거나 CSV를 추진해야만 선진기업이라고 말할 수는 없다. 두 개념은 각자의 방법으로 사회적 가치창출에 기여하고 있는 것이다. CSV와 CSR의 두 개념은 상반된 관계가 아니라 상호보완적인 관계로 이해할 수 있다. <표 1>은 위에서 설명한 CSV와 CSR의 특성을 정리한 것이다.

3. 공유가치창출을 위한 접근방법

CSV는 비즈니스를 통해 만들어진 이익 일부를 사용하여 좋은 일을 하는 것이지만, CSV는 기업의 이윤극대화를 위한 전략의 틀 속에 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 고려하는 것이다. 그래서 CSV는 CSV담당부서가 주축이 되어 배정된 예산을 가지고 사회 공헌프로그램을 개발하여 진행하고, CSV는 사업부서가 중심이 되거나 CSV전담부서가 사업부서와의 긴밀하게 협력하여 추진하며 조직구조와 프로세스의 변화를 수반한다. 따라서 CSV전략을 추진하는 방법은 CSV와 달라야 할 것이다.

그리하여 본 연구는 CSV전략 추진에 필요한 조직관리적 요건이 무엇인지를 알아보려고 한다. 이를 위해 혁신 문헌에서 사용하고 있는 관점들을 분석의 틀로 활용한다. 기업이 비즈니스 활동을 통해 공유가치를 창출하는 CSV전략 도입은 조직혁신에 해당하기 때문이다. 특히 본 연구는 성공적인 조직혁신관리에 필요한 조직설계, 전략의 실행과정에 영향을 미치는 자원과 조직 간 관계 등 구조적, 자원적, 관계적 관점에 초점을 맞추어 CSV전략 추진과 관련된 접근방법을 살펴본다.

(1) 구조적 관점의 접근방법

CSV는 기업에게 매력적인 개념이지만, 이것을 추진하기 위해 조직관리 측면에서 어떻게 접근해야 하는지에 대한 연구는 거의 없다. 핵심사업에서 CSV를 추구하는 것은 사업 전략의 변화를 의미하기 때문에 조직변화의 관점에서 접근방법을 알아보고자 한다. 경제적 가치만을 강조해온 기업이 공유가치를 추구하는 것은 급진적인 변화라고 할 수 있다. CSV전략의 도입은 사업을 바라보는 시각이 바뀌어야 하고, 업무수행 방식과 프로세스가 달라져야 하며, 조직구조의 변화도 필요하기 때문이다. 그래서 CSV전략의 도입은 구성원들에게 많은 혼란을 야기할 수 있다. 이경목(2018)도 조직이 CSV를 추구하는 것은 엄청난 변화라고 표현하고 있다.

조직변화(혁신)의 이중모형에 따르면, 변화 유형에 따라 접근방법이 상이함을 제시하고

있다(Daft, 1978). 전략의 변화와 같은 경영혁신은 최고경영자나 상위계층에서 혁신적 아이디어를 제안하고 하위계층에서 신속하게 시행하는 하향식 변화프로세스를 사용하며, 기술이나 제품 혁신은 중간계층 이하의 구성원들이 아이디어를 창출하여 제안하는 상향식 변화프로세스를 사용한다는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때, 경영혁신에 해당하는 CSV전략의 실행은 일반적으로 최고경영자가 결정하여 하향적 방법으로 진행되어야 한다. 혁신의 실행에는 직원들의 참여가 필요하지만 혁신에 대한 아이디어를 제시하고 실행을 주도할 책임은 최고경영자에게 있는 것이다(Daft, 2015).

그런데 다른 기업에서 시행하는 모델을 받아들여 CSV를 추진하는 것은 최고경영자에 의해 빠르게 진행될 수 있지만, 회사에 적합한 CSV모델을 새로 개발해야 하는 경우에는 모델개발에 필요한 아이디어 창출과정이 필요하다. 이러한 경우 조직혁신에도 아이디어 개발과 실행 단계가 필요하며, 각 단계에 적합한 접근방법은 혁신의 양면성 모델(ambidextrous model)로 설명할 수 있다(Duncan, 1976).

양면성 모델은 혁신 창출단계에서는 자유롭게 활동하여 창의성을 발휘할 수 있는 유기적 형태가 요구되지만, 혁신 실천단계에서는 효율적으로 실행할 수 있는 기계적 형태가 적합하다고 제시한다(Daft, 2015). 그래서 CSV에 대한 아이디어를 개발하기 위해서는 관련 부서 직원들이 모여 자유롭게 논의하고 다양한 의견을 수렴할 수 있는 조직을 기존 조직과 별도로 설치하는 것이 필요하다. 하지만 실천단계에서는 창의성에 대한 요구가 감소하기 때문에 자율적인 형태보다는 개발된 아이디어를 효율적이고 집중적으로 시도할 수 있는 구조나 프로세스를 만드는 것이 필요하다. 이러한 맥락에서 이경묵(2018)도 공유가치창출에 적합한 조직운영방법으로 양면적 접근방법이 필요하다고 제시하였다.

또한 CSV는 경제적 영역과 사회적 영역의 균형 유지가 매우 중요하며, 이를 위해서는 두 영역을 조율할 수 있는 경계관리자나 경계관리부서가 조직설계 측면에서 필요하다(Ryan & O'Malley, 2016). 경계관리부서는 회사 내부에서 CSV와 관련된 부서들과 소통하고 정보를 공유하며, 그들의 요구를 CSV전략에 반영시키고 필요한 지원을 관련부서에 요청할 수 있다. 또한 사회적 영역과의 접점에서 다양한 이해관계자와 소통하고 협력적 관계를 유지하며, 그들의 요구에 회사가 적절히 대응할 수 있도록 연결하고 조정할 수 있다. 이러한 경계관리역할이 원활하게 이루어질 때 회사 내부 부서들과 외부 이해관계자들이 긴밀하게 연결되어 효과적인 CSV전략을 추진할 수 있을 것이다. 구조적 측면에서 경계관리부서를 설치하는 것은 부서 간, 회사와 이해관계자가 수평적으로 연결될 수 있는 관계적 장치이기도 하다.

(2) 자원기준 관점의 접근방법

기업이 어떤 전략을 추진하느냐는 기업이 직면한 기회와 사용할 수 있는 자원에 의해

결정된다. 기업은 다양한 자원의 결합을 통해 새로운 가치를 만들어내어 기회를 포착하기 때문에 어떤 자원을 보유하고 있느냐에 따라 추진결과는 달라질 수 있다. 그래서 자원기준 관점의 연구들은 기업이 보유한 자원이 조직성공에 커다란 영향을 미친다고 주장한다 (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Barney(1991)에 의하면, “자원은 기업이 통제할 수 있는, 다양한 형태의 자산, 역량, 절차, 조직특성, 정보, 지식 등을 포괄하는 개념으로, 가치가 있고, 희귀하고, 모방하기 어렵고, 대체할 수 없다는 특성이 있을 때 경쟁우위의 원천이 될 수 있다”라고 한다.

이와 비슷한 맥락에서 조직능력이론에서는 사전지식의 중요성을 강조한다(Shane, 2000). 사전지식은 기업이 보유하고 있는 지식기반으로, 업무경험과 교육을 통해 축적된다. 예를 들어 시장에 대한 사전지식은 특정 시장이 어떻게 작동하는지에 대한 정보를 보유하는 것을 말한다. 사전지식은 특정 영역에서 이루어지는 새로운 발전을 이해하고, 그것의 가치를 예측할 수 있게 해주기 때문에 새로운 사업기회의 발견과 실현의 가능성이 높아진다 (Cohen & Levinthal, 1990). 그래서 사전지식을 가지고 있는 기업은 그렇지 않은 기업보다 더 빠르게 기회를 찾고 사업화할 수 있는 것이다(Venkataraman, 1997).

기업의 자원은 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 성과달성에도 중요한 영향을 미칠 수 있다. 사회가치창출도 경제적 가치와 마찬가지로 상당한 자원, 지식, 통찰력이 필요하다 (Porter & Kramer, 2006). CSV는 단순한 사회공헌활동보다 더 많은 자원과 능력이 요구된다. 사회가치창출을 위해 활용할 수 있는 자원이 많은 기업일수록 다른 경쟁회사와 차별화된 사회가치창출전략을 개발하여 선도적으로 추진할 가능성이 높다. 따라서 어떠한 자원 또는 능력이 있고, 그것들을 어떻게 사용하느냐에 따라 기업이 추구하는 사회가치창출전략이 달라지고, 이로 인해 성과도 다르게 나타날 것이다.

(3) 관계적 관점의 접근방법

사회가치창출 과정은 사회문제를 인식하고 그것을 해결할 방법을 찾아서 실행해가는 것이다. 이를 위해서는 사회문제와 해결방법에 대한 지식과 능력, 결국 자원이 필요하다. 사회가치창출에 필요한 자원은 경제적 가치창출과는 다르며 경제적 이익극대화에 집중했던 기업은 일반적으로 그것들을 가지고 있지 않다. 그래서 기업은 사회가치창출에 유용한 방법으로 사회적 파트너십을 활용하고 있다.

CSV도 기술이나 경영 차원의 지식과 함께 사회적 차원의 지식이 필요하다. 기술이나 경영 지식은 기업 내부에서 확보할 수 있지만, 사회적 차원의 지식은 일반적으로 기업 외부에 존재하기 때문에 사회문제에 대한 전문적 지식과 경험이 있는 비영리단체로부터 확보하는 것이 훨씬 더 효과적이고 효율적이다. Kramer & Kania(2006)는 비영리단체가 사회적 문제에 대해 잘 이해하고 있기에, 기업이 사회를 포함하는 보다 포괄적인 전략을 개

발하고, 야심 있고 달성가능한 목표를 수립하는 데 도움을 줄 수 있다고 제시하였다.

사회적 파트너십은 기업이 상이한 섹터에서 활동하는 조직과 협력하여 사회적 가치를 창출하는 것이다. 각 파트너 조직은 자신의 독특한 자원을 투입하고, 그들 모두에게 영향을 미치는 사회문제를 해결하기 위해 협력한다. 파트너 조직은 다른 파트너가 가지고 있는 전문적 능력을 획득하여 혼자서는 이용할 수 없는 새로운 스킬과 자원을 활용할 수 있다(Schildt, Keil & Maula, 2012). 파트너들이 서로 보완적 역할을 수행함으로써 효율적으로 위험도 공유할 수 있다(Mennel et al., 2013). 그래서 사회적 파트너십은 경제적 영역뿐만 아니라 사회적 영역에서 가치창출을 더 빠르게 성공시킬 수 있다.

그렇지만 사회적 파트너십에서는 파트너들이 상이한 탄생배경과 조직특성을 가지고 있어서 함께 일하는 과정에서 일반 파트너십보다 훨씬 많은 문제가 존재할 수 있다. 예를 들어 기업은 경제적 이익을 추구하고 효율성을 강조하는 반면에, 비영리단체는 공동체적 가치를 중시하고, 효과성을 더 강조한다. 이러한 차이는 파트너십에서 '성과'에 대해 상이한 시각을 갖게 한다. 기업은 단기적이며 구체적인 성과에 집중하는 반면 비영리단체는 장기적 성과를 더 강조한다(김운호, 2013). 파트너들 간의 상이한 특성은 갈등의 원인이 될 수 있다. 사회적 파트너십에 존재하는 문제점과 갈등원인을 이해하고 공동 목표를 위해 극복하려는 노력이 파트너들에게 필요하다.

사회적 파트너십은 파트너들이 보여주는 관계특성에 따라 세 가지 단계-자선적, 거래적, 통합적 단계-로 구분할 수 있다(Austin, 2000). 자선적 단계에서는 파트너십이 기부자와 수혜자 관계로 나타난다. 기업은 자금과 물질을 제공하고, 비영리조직은 이러한 자선을 받는다. 전략적 가치가 그리 크지 않고, 파트너십에 대한 몰입, 자원투자, 좁은 범위에서 협력이 이루어지며, 교류가 별로 없는 단순한 관계이다. 거래적 단계에서는 순수한 기업 박애주의를 넘어 사업동반자의 형태를 취한다. 예를 들어, 대의명문 마케팅, 스폰서십 등이 거래적 단계에 해당하는 활동이다. 기업과 NGO/NPO는 사업상의 파트너이고, 같이 투자하여 각자의 이익을 취한다. 이 단계에서 몰입, 자원투자, 상호작용, 협력범위 및 전략적 가치가 중간 수준을 나타낸다. 통합적 단계에서는 파트너십이 파트너에게 명확한 전략적 가치를 갖고, 미션과 연결되고, 몰입수준이 높고, 자원 투자가 많고, 활동범위가 넓고, 프로세스와 절차가 복잡해진다. 파트너십이 상위단계로 진화하면서 파트너들의 관계는 더 깊어지고, 그들의 사명, 가치 및 전략이 서로 조화를 이루고, 조직적으로 융합되며, 핵심역량을 결합할 수 있다(Austin, 2000).

사회적 파트너십의 협력단계는 사회가치창출전략에 따라 달라진다. 예를 들어 CSV는 경제적 가치창출과 다르게 현상을 바라보고 문제를 분석하여 아이디어를 도출하고 새로운 작업프로세스를 개발해야 하는 혁신적 활동이기 때문에 다양한 분야의 지식과 관점을 활용해야 한다. 그래서 섹터 간 파트너들의 긴밀한 협력이 많이 필요하다. 반면에 비영리단체에서 개발한 프로그램에 대해 재정적 지원을 하거나 임직원이 재능기부를 하는 등의

CSR은 사회적 문제나 접근방법의 복잡성이 상대적으로 높지 않아서 파트너 간의 상호작용은 상대적으로 덜 요구되어 자선적 단계의 특성을 보이게 된다. 최근 기업과 비영리단체 간 협력이 환경과 지역사회 문제 등 다양한 영역으로 확대되면서 그들의 관계에 거래적 또는 통합적 단계의 특성이 많이 나타나고 있다(Arya & Salk, 2006).

유창조(2014)는 CSR과 CSV에서 서로 다르게 나타나는 사회적 파트너십 특성을 다음과 같이 설명하였다. “CSR개념의 사회공헌활동에서 협력기관은 주어진 역할을 수행하면서 그 대가를 받는 구조이다. 그러나 CSV를 위해 구성된 협력기관들은 함께 사업을 전개하는 동반자로서 자신의 전문성을 활용해 시너지를 모색하고, 경쟁과 협력을 통해 각 기관의 경쟁력 제고를 추구하게 된다.” 김운호(2013)는 사회가치창출 사업이나 프로그램 특성에 따라 섹터 간 파트너십의 특성이 달라져야 함을 제시하였다. 재해구호와 같은 전문성이 많이 필요한 사업을 하는 비영리단체는 기업의 재정지원과 모니터링 수준의 협력을 선호한다. 사회적기업을 지원하기 위해 협력하는 비영리단체는 기업의 전문성과 적극적인 협력을 원한다.

III. 연구방법론

1. 사례선정

본 논문은 단일사례 연구방법을 사용하여 CSV전략의 추진과정과 특성에 대해서 알아본다. 사례연구는 기업의 특정 상황에서 기업 행동의 역동성을 심도있게 조사하는데 적절한 방법이다(Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). 기업 상황과 행동에 대한 이해는 기업의 특수성을 이해하고, 그런 상황이 발생하게 된 배경과 대응방식을 설명하는 데 중요하다(Corbin & Strauss, 2008). 그래서 본 연구는 사례연구를 통해 CSV전략의 추진과정을 알아보고, 그 과정에서 영향을 미친 요인들을 탐색적으로 찾아내려고 한다. 단일사례를 대상으로 하여 하나의 기업 상황에서 이루어진 활동과 전후 맥락을 심층적으로 연구한다.

사례분석은 유한킴벌리를 대상으로 한다. 유한킴벌리는 우리나라가 고령화 사회로 진행됨에 따라 시니어 사업을 미래성장산업으로 선정하였다. 현재 우리나라의 시니어 산업은 충분히 발전하지 못하였기에 시니어의 요구를 제대로 충족하지 못하고 있어서 향후 이 산업의 성장가능성은 높다. 그러나 시니어 산업이 성장하기 위해서는 시니어들이 일, 여가, 자원봉사 등의 활동을 적극적으로 수행하여 생산자이면서 소비의 주체가 되어야 한다. 그들이 경제활동을 하고 적극적으로 소비할 때 시니어는 해결해야 할 문제가 아니라 기회의 대상이 될 수 있다. 이러한 인식을 바탕으로 하여 유한킴벌리는 고령화 문제를 해결하면서 동시에 시니어 산업을 성장시킬 수 있는 CSV 모델을 추진하였다. 이 모델은 기업이 비즈

니스를 통해 사회적 가치를 창출한다는 점에서 많은 관심을 받고 있으며, 언론과 학계에서 CSV의 성공 사례로 여러 번 다루어져 왔다. 그러나 CSV의 내용보다는 추진과정과 핵심 요인을 구체적으로 다룬 연구는 소수 연구에 그치고 있다. 본 연구는 유한킴벌리가 어떻게 CSV 추진하였고 그 과정에서 나타나는 중요한 특성이 무엇인지에 대한 분석을 통해, 추후 이를 추구하려는 기업에게 CSV전략의 접근방법에 대한 의미 있는 시사점을 제시해줄 수 있을 것이다.

2. 자료수집

본 연구의 수행을 위해 우선 유한킴벌리의 CSV와 관련된 2차 자료를 수집하였다. 2차 자료는 2010년 이후에 나온 신문이나 잡지 기사, 외부특강 자료, 지속가능경영보고서(2010년~2018년)와 회사내부 보고서 등을 통해 수집하였다. 유한킴벌리의 CSV활동을 객관적으로 조사하고 분석하기 위해 여러 비영리단체에서 발간한 CSV 연구보고서와 활동보고서에 서도 2차 자료를 수집하였다. 기초 자료를 수집한 다음에는 유한킴벌리의 CSV담당 책임자와 실무자를 회사에서 만나 인터뷰하였다. 인터뷰를 위해 2차 자료를 바탕으로 개방형 질문지를 만들었고 인터뷰하기 전에 미리 보내어 준비할 수 있도록 하였다. 인터뷰는 주로 2차 자료에서 파악하기 어려운 추진과정, 회사 내부 부서 간의 협력, CSV를 위한 외부활동, 협력 파트너들 간의 관계 등에 대해 집중적으로 질문하였다. 그 후 추가적으로 필요한 자료는 이메일 등을 통해 질문하여 수집하였다.

IV. 유한킴벌리의 공유가치창출 사례

1. 유한킴벌리가 주목한 사회적 문제

최근 우리나라에서 가장 큰 이슈가 되고 있는 사회적 문제는 저출산과 고령화이다. 통계청 자료에 의하면, 연간 출생아 수는 1970년 100만 명에서 1997년 67만 명, 2007년 49만 명, 2017년 35만 명으로 계속 줄어들고 있다. 저출산의 원인으로는 주출산 연령층의 여성 인구가 지속해서 감소하고, 여성의 교육수준 향상 등에 따른 경제활동참가율 상승으로 출산여건이 악화하고, 결혼과 자녀의 필요성에 대한 가치관이 변화하였다는 점 등이 지적되고 있다. 출산을 하락은 노동력을 감소시켜 경제성장을 저해하는 요인으로 작용한다(김경수 등, 2018). 또한 저출산으로 인해 신생아 수가 줄어들면 유아용품 시장 규모도 줄어든다.

저출산과 함께 평균수명의 증가는 우리 사회의 고령화를 급속하게 진행시켜 65세 이상 인구가 ‘2017 인구주택총조사’에서 711만 명이 넘어섰다. 65세 이상 비중이 2000년 9.3%에

서 2017년 14.2%로 증가하여 고령사회로 진입하였다. 2020년에는 그 비중이 24.3%로 증가하여 초고령화 사회가 될 것으로 예측하고 있다(이하나, 2017a).

고령화가 사회적 문제가 되는 것은 경제활동을 할 수 있는 생산가능인구가 줄어들고 부양해야 할 인구가 많아져 성장이 둔화하고 사회의 복지부담이 증가한다는 점이다. 그리고 고령층 인구 증가로 인해 65세 이상 실업자도 계속 증가하고 있다. 노후준비가 안 된 시니어들이 생활비를 벌기 위해 일자리를 찾고 있지만, 그들에게 맞는 일자리가 부족하여 취업하기 어려운 상황이다(이하나, 2017b). 그래서 노후소득이 부족한 시니어들은 저축을 늘리고 소비를 급격히 줄이는 현상이 나타난다. 국회예산정책서의 ‘2019년 및 중기 경제전망’ 보고서에 의하면, 기대수명은 길어지지만, 시니어의 소득은 급격히 감소하여 한국 고령층의 평균소비성향이 미국이나 일본보다 낮게 나타났다. 고령화로 인해 평균소비성향이 낮은 시니어가 많아지면 소비 활력은 둔화할 수밖에 없다(김윤기 등, 2018).

2. 시니어 사업의 CSV모델 도입

유한킴벌리는 2010년 창립 40주년을 맞아 ‘더 나은 국민 생활을 만들어나가겠다’라는 비전2020을 제시하고, 시니어 사업을 신성장사업으로 발전시키기로 하였다. 유한킴벌리는 저출산 현상으로 인해 유아용품 이외의 사업 개발 및 확대가 필요하였고, 고령화 인구증가에 따라 시니어 생활용품 시장이 커질 것이라는 기대가 있었기 때문이다(유한킴벌리, 2010). 우리나라는 시니어의 인구 비중에 비해, 시니어 산업이 성장하지 못했다. 일본에서는 전체 산업에서 시니어 사업이 차지하는 비중이 19%인데 반해, 한국에서는 전체 산업의 5%만이 시니어 관련 사업이고, 대부분이 의료, 금융 분야의 사업에 국한되어 있다. 따라서 시니어 시장의 성장 가능성은 상당히 크다고 예측하였다.

시니어 시장이 성장하려면, 시니어 고객층이 시니어 제품과 서비스를 기꺼이 구입할 수 있는 경제력을 가지고 있어야 하고, 시장은 그들의 요구를 충족할 수 있는 시니어 제품과 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 그런데 대부분의 시니어는 노후준비가 안 되어 은퇴하면 가처분 소득이 감소하고, 그들을 위한 일자리가 부족하며, 그로 인해 사회문화 활동도 위축된다. 시니어들이 구매력이 있어도 그들이 살만한 시니어용품도 별로 없다. 이러한 제약요소를 극복할 수 있다면, 시니어 시장의 규모는 크게 확대될 수 있을 것이다. 그래서 유한킴벌리는 시니어 산업의 한계를 극복할 수 있는 전략과 방법을 고민하였으며, 그 결과 CSV 모델을 개발하게 되었다.

유한킴벌리의 CSV 모델은 두 가지 방향으로 제시되었다. 하나는 시니어에 대한 인식전환을 통해 액티브 시니어를 확장하는 것이고, 다른 하나는 시니어 제품을 생산하거나 아이디어를 가지고 있는 개인과 소기업을 발굴하여 육성하고 판매협력 네트워크를 구축함으로써 시니어 일자리를 확장하는 것이다. 시니어의 활동적인 삶을 제시하는 캠페인을 통해 시

니어에 대한 인식이 전환되고 시니어를 위한 일자리가 창출되면 그들의 경제활동이 증대하여 소득과 소비가 증가하게 되며, 그 결과 시니어 산업이 성장하고 시니어 비즈니스 기회가 확대될 것이며 유한킴벌리의 시니어 사업도 성장할 수 있을 것으로 판단하였다(유한킴벌리, 2013).

<표 2> 유한킴벌리 CSV 모델

1. 액티브 시니어 확장	2. 시니어 비즈니스 네트워크 구축
<ul style="list-style-type: none"> • 액티브 시니어 캠페인 • 시니어 일자리 모델 제시, 사회 확산 • 시니어에 대한 인식 개선활동(PR) 	<ul style="list-style-type: none"> • 시니어 일자리 기금을 통한 산업 육성 <ul style="list-style-type: none"> - 시니어 사업 공모, 가능성 있는 아이템 발굴 - 시니어용품 관련 소기업/사회적기업/파트너 육성 • 시니어용품 판매 확대 연계 <ul style="list-style-type: none"> - 시니어 일자리와 시니어 비즈니스 연계 노력 - 시니어 단체와의 (판매)협력 네트워크 구축 노력

출처: 2013년도 유한킴벌리 사회책임경영보고서

3. 시니어 산업 육성을 위한 주요 활동

유한킴벌리는 CSV모델을 기반으로 다양한 활동을 추진하였으며, 액티브 시니어 확장과 지원, 시니어 비즈니스 육성과 일자리 창출로 구분하여 정리하면 다음과 같다.

(1) 액티브 시니어 확장과 지원

① 시니어에 대한 부정적 인식 전환

시니어 비즈니스의 성장을 위해서는 시니어 세대가 활동적인 경제주체가 되어야 한다. 그래서 활동적이고 행복한 시니어상을 정립하여 사회 전반으로 확산시키기 위해 액티브 시니어 캠페인을 시작하였다.

이 캠페인은 2012년 ‘시니어가 자원입니다’라는 광고로 시작되었다. 대한민국 경제성장을 이끌어 왔던 시니어들의 경험과 노하우가 젊은 세대와 어우러져서 사회발전에 기여할 수 있는 중요한 자원임을 강조함으로써 시니어를 재조명하는 계기가 되었다. 2015년부터는 ‘시니어산업 육성’과 ‘시니어와의 시너지’라는 메시지를 전달하여 경제규모 확대와 일자리 창출로 연결될 수 있도록 하였다. 또한 2017년에는 ‘액티브 시니어를 응원합니다’를 주제로 한 ‘유한킴벌리 디펜드 29초영화제’를 개최했다. 이 영화제는 29초 이내에 임팩트 있는 영상으로 세계인이 공감하는 영화를 만들어 시니어가 가지고 있는 열정, 능력, 가능성을 알려 사회적 공감을 확대하기 위한 것이다.

② 시니어를 위한 언더웨어 사업 육성

유한킴벌리의 시니어케어 사업본부는 액티브 시니어의 활동적인 사회생활을 지원할 수 있는 요실금 언더웨어를 출시하였다. 유한킴벌리는 1993년 국내 최초 성인용 기저귀 ‘디펜드’를 출시하면서 시니어 사업을 시작하였지만, 이 제품은 킴벌리에서 생산한 제품을 수입한 것이다. 그러다가 2012년 시니어 시장을 선제적으로 확보하고 공유가치를 창출하는 핵심사업으로 성장시키기 위해 자체 시니어 팬티 생산라인을 설치하여 ‘디펜드 스타일’ 팬티를 출시하였다. 이 요실금 언더웨어는 자신감 있고 활기찬 생활을 제안하는 액티브 시니어용 제품으로 개발된 것이다(유한킴벌리, 2013). 2017년에는 거동이 불편한 시니어가 혼자 입고 벗기 편안하도록 세미 액티브 언더웨어를 출시하였다.

또한 사업본부는 요실금에 대한 부정적인 인식을 전환하여 거부감없이 요실금 언더웨어를 사용할 수 있도록 ‘10년 더 젊게, 요실금을 가뽏하게!’ 캠페인을 벌였다. 또한 요실금에 대한 바른 정보를 공유하기 위해 요실금 커뮤니티인 ‘요실금 이야기’를 개설하여 요실금이 부끄러운 질병이 아님을 알리고 일상생활에서 요실금을 예방하고 극복하는 방법을 제공하였다(유한킴벌리, 2013). 또한 시니어들이 요실금 언더웨어를 쉽게 구매할 수 있도록 다양한 판매채널을 확보하려고 노력하고 있으며, 최근 편의점 채널을 개척하여 집주변에서 쉽게 구매할 수 있게 하였다.

(2) 시니어 비즈니스 육성과 일자리 창출

① 시니어 용품업체 육성

시니어들이 활동적으로 생활하는 데 도움이 되고, 시니어 시장이 확대되려면 다양한 시니어 용품의 개발이 필요하다. 그래서 유한킴벌리는 시니어 용품에 대한 우수한 기술과 아이디어를 가지고 있으나, 마케팅, 영업 역량 등의 부족으로 판매에 어려움을 겪고 있는 중소기업들을 발굴·육성하기 위해 액티브 시니어 생활용품 공모사업을 진행하였다. 정규 산업으로 정착하지 못한 시니어 산업은 다품종 소량생산과 새로운 도전이라는 특성으로 인해 중소기업들의 적극적인 참여가 필요하였기 때문이다. 그래서 2012년부터 함께일하는재단과 같이 ‘시니어 비즈니스 성장지원 사업’을 시행하여 시니어 사업을 희망하는 중소기업, 창업팀, 아이디어 보유자들을 지원하였다. 2012년부터 2017년까지 32개 중소기업, 71가지의 제품 및 서비스를 발굴, 육성하였으며, 2018년에는 5개 기업이 선정되었다. 선정된 기업에는 시제품 개발비, 파일럿 사업비, 제품개발, 제품생산과 관련된 사업비 등을 지원하였고, 시니어 비즈니스 스쿨을 통한 기업가 교육, 전문가 컨설팅 등을 제공하였다(유한킴벌리, 2018).

② 시니어 용품 유통채널 조성

유한킴벌리는 액티브 시니어를 위한 제품을 공급하고 시니어들이 합리적으로 소비할 수

있도록 생활용품 판매점 ‘골든 프렌즈’를 서울, 안산, 대구에서 시범 운영하였다. 이 매장은 판매사원으로 시니어들을 채용함으로써 시니어 일자리 창출에도 기여하였다. 하지만 골든 프렌즈는 공익유통기업이 출범한 이후 사업을 철수하였다.

또한 유한킴벌리는 사회적으로 영향력 있는 판매채널을 만들기 위해 시니어단체와 함께 공익유통기업을 설립하였다. 2014년 유한킴벌리는 ‘시니어 유통생태계 촉진기금’(공유유통기업기금 3억원)을 출연하고, 보건복지부의 고령자친화기업 지원기금과 연계하여 한국노인인력개발원, 사회연대은행, (사)50플러스코리아와 협력하여 공익유통기업 ‘시니어허브’를 설립하였으며, 2017년까지 운영을 지원하였다. 시니어허브는 보건복지부가 지정한 고령자 친화기업으로 일자의 70% 이상이 60세 이상의 시니어로 구성되는 기업으로, 활동적인 시니어를 위한 생활용품과 건강용품을 판매하고 생활밀착형 서비스 모델을 제시하는 것을 목표로 운영되었다.

③ 시니어 일자리 창출

시니어들이 활동적인 삶을 살아가려면 소득이 있어야 하므로 그들에게 적합한 일자리를 제공하는 것이 필요하다. 유한킴벌리는 사내에 시니어 일자리를 만들었다. 즉 시니어 용품 전문매장인 골든프렌즈의 판매업무, 고객지원본부의 시니어용품 상담업무, 요실금 언더웨어 판촉업무에 시니어를 고용하였다. 2012년부터 추진한 소기업 육성 과정에서도 소기업들에게 시니어 일자리창출을 독려했다. 또한 시니어의 일자리 필요성을 공론화하고 공감대를 확산시키기 위해 서울시와 함께 ‘2012 서울 시니어 일자리 엑스포’를 공동으로 개최하였다(유한킴벌리, 2013).

2016년부터는 CSV사업의 일환으로 ‘시니어케어매니저’사업이 진행되었다. 이 사업은 시니어들이 이용하는 요양시설, 데이케어센터 등에 55세 이상의 은퇴한 간호사, 물리치료사, 요양보호사, 사회복지사를 파견하여 시니어들의 건강상담 및 정서안정 지원을 돕고 이를 통해 시니어시설의 서비스 질 향상과 은퇴한 시니어들의 새로운 일자리를 창출하였다(유한킴벌리, 2016). 2017년에는 시니어를 위한 ‘종합생활지원서비스’ 사업모델을 제시하였다. 종합생활지원서비스는 돌봄이 필요한 시니어에게 필요한 서비스 제공을 위해 55세 이상 시니어로 구성된 ‘라이프케어매니저’를 운영하여 시니어 생활조력 전문가를 양성하는 것을 목적으로 한다. 이러한 일련의 활동을 통해 창출된 시니어 일자리는 2017년까지 459개이다(유한킴벌리, 2017).

(3) 유한킴벌리의 CSV 성과

① 사회성과

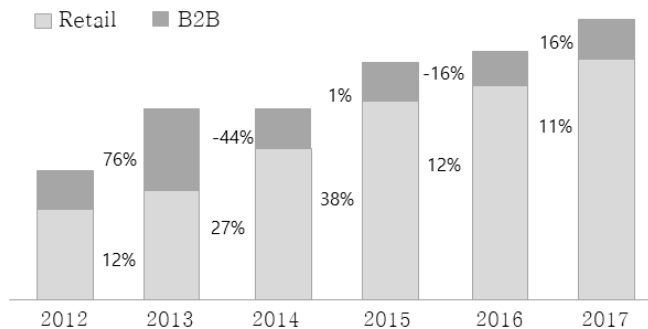
유한킴벌리의 CSV활동이 가져온 사회적 성과의 하나는 시니어에 대한 인식전환을 들

수 있다. 액티브 시니어 캠페인은 대중이 시니어를 바라보는 인식을 개선하는 촉발제가 되었고, 액티브 시니어를 보통명사처럼 사용하게 만들었다. 또한 이 캠페인은 시니어에게도 자신을 긍정적으로 인식하게 함으로써 사회 참여 동기를 유발시켰다. 앞으로 활동적인 삶을 살아가려는 시니어들이 확대되고 사회활동에 많이 참가하게 되면 민간소비가 개선되어 경제 활성화에도 기여할 수 있을 것이다.

시니어 일자리기금 사업은 다양한 시니어용품과 서비스를 개발하고 시니어 일자리를 창출하여 시니어 비즈니스 영역을 조금씩 확대하고 있다. 사회적 성과가 아직 크게 나타나고 있지는 않지만, 유한킴벌리의 CSV는 시니어와 시니어 비즈니스에 대한 사회적 관심을 불러일으키는 데 기여하였다고 볼 수 있다.

② 경제성과

2012년 국내 요실금 언더웨어를 출시한 이후 해당 제품의 매출이 최근 6년간(2012년~2017년) 연평균 17% 증가하였다. 특히 소매부문의 매출이 연평균 20%씩 꾸준히 성장하고 있다. B2B매출 성장률은 CSV사업을 시작한 다음 해인 2013년도 76%로 급증하였으며, 그 후 감소 또는 정체 현상을 보이다가 노인요양시설을 대상으로 시니어매니저 사업을 벌인 2016년 이후 다시 16% 증가하였다. 그러나 유한킴벌리의 CSV관계자는 매출 증가에는 시니어 인구 증가와 비즈니스 측면의 노력에 의한 부분도 포함되어 있기 때문에 매출증가를 시니어 산업 육성 활동에 의한 경제적 효과라고 평가하기는 어렵다고 말한다. 하지만 그들은 CSV사업은 시니어 제품의 효용성 인지를 확대하고, 유한킴벌리 제품의 선호도를 높이고, 제품 수요를 증가시킨 측면이 있으므로 경제성과에 기여할 것이라고 기대하고 있다.



[그림 1] 디펜드 스타일 언더웨어 매출 성장 추이

V. 유한킴벌리의 CSV전략 추진과정 분석

유한킴벌리의 CSV활동을 앞에서 제시한 이론적 관점을 토대로 분석하였으며, 이를 통해 도출한 주요 조직관리요인을 CSV전략 추진방식, 파트너십 운영방식, CSV전략 추진의 영향요인으로 나누어 제시한다. CSV전략 추진방식은 구조적 관점과 관계적 관점에서 분석한 내용이며, 파트너십 운영방식은 관계적 관점에서, CSV전략 추진의 영향요인은 자원 기준 관점에서 분석한 내용이다.

1. CSV전략의 추진방식

(1) CSV 전담부서 설치

유한킴벌리는 CSV전략의 추진과정을 구조적 측면에서 살펴보면, 별도의 팀을 구성하여 진행하였다. CSV 개발단계에서는 CSV와 관련된 다양한 부서의 구성원들로 만들어진 임시조직(CSV TFT)을 구성하여 창의성을 발휘하고 다양한 의견이 수렴될 수 있도록 하였고, CSV 실행단계에서는 CSV 추진에 필요한 협력을 전사적인 차원에서 이끌어갈 수 있는 정규조직(CSV사무국)을 만들어 개발된 추진전략을 효율적으로 실행할 수 있게 하였다. 이것은 아이디어의 창출과 실천단계에 따라 상이한 조직구조와 관리방식을 채택하는 양면적 접근방법을 활용한 것이다.

① CSV TFT (모델개발단계)

유한킴벌리는 시니어사업을 신성장사업으로 개발하는데 집중할 수 있도록 여성·성인위생용품사업부문에 있었던 성인위생용품사업을 ‘시니어 케어’ 사업부문으로 분리시키고, 사업 육성을 위한 비즈니스 모델을 고민하던 중 CSV의 개념을 접하게 되었다. 그래서 CSV를 연구하기 위해 신규사업, 인사, 대외커뮤니케이션, 구매, 영업, 재무, PR, CSR 등 회사 주요 유관부서 직원들이 한 명씩 참여한 CSV TFT를 만들게 되었다. 시니어사업본부와 영업부문의 임원이 스폰서로 참여하였다. CSV소사이어티와의 인터뷰에서 손승우 이사가 밝힌 내용을 보면 CSV TFT의 아이디어 창출과정을 이해할 수 있다.

“반년 넘게 운영된 TFT에서는 CSV를 올바르게 이해하고 유한킴벌리에 최적화시키기 위한 다양한 논의가 오갔다. 현재의 수익 모델과 연계할 것인지, 사업적 난제를 해결하기 위한 솔루션으로 만들 것인지, 아예 신규 사업으로 풀어낼 것인지, CSV를 적용할 아이템 선정도 쉽지 않았다. 일찌감치 시니어사업 육성과 고령화문제 해결 기여로 방향은 잡았지만, 어떻게 실현할 것인지 고민하며 수많은 기획 안이 검토되고 버려지기를 거듭했다(CSV소사이어티 사무국, 2016).”

CSV TFT는 이러한 과정을 통해 두 개의 전략적 방향을 제시하였다. 하나는 시니어 비즈니스 클러스터 구축(소기업 시니어 비즈니스 네트워크 구축)이고, 다른 하나는 시장 재정의(노인/고령자를 액티브 시니어로 인식 전환)이다. 그리고 이것을 실천하기 위한 추진 프로그램을 제안하였다. 회사에서는 CSV TFT의 제안에 대해 긍정적으로 평가하였다. 회사는 사회공헌이 아니라 사회적 가치를 창출하면서 비즈니스 성과도 창출할 수 있는 CSV를 시니어 사업의 전략적 방향으로 결정하였다.

CSV는 사회문제 해결과 비즈니스 기회 실현이라는 공유가치를 추구하는 것이므로 비즈니스 파트너와의 협업이 필수적이다. 그래서 비즈니스팀들과 강하게 연계된 전사적 협업 TFT 조직을 조직하여 CSV의 전략적 방향을 개발하였다. 유한킴벌리의 CSV모델이 정립되고 추진전략과 프로그램이 정해진 후에는 공동의 목표를 갖고 비즈니스 파트너와 사회문제 해결 파트너가 각각의 영역에서 성과를 내는데 집중할 수 있도록 하였다.

② CSV 사무국(모델실행단계)

CSV모델이 개발되어 실천하는 단계가 되면 효율적인 접근이 필요하다. 유한킴벌리도 실천단계에서는 CSV 관련 부서들이 CSV모델 개발단계보다는 느슨한 관계를 유지하며 각자의 영역에서 맡은 역할에 집중하였다. CSV모델의 사회가치영역은 CSV사무국에서 총괄하여 전사적인 자원을 고려할 수 있게 하였다. 그동안 유한킴벌리는 사회가치창출활동을 CSR팀에서 전담하여 수행하였지만, CSV모델은 비즈니스를 기반으로 하는 사회문제 해결이라는 기본적인 추진전략의 틀을 유지하기 위해 CSR팀(지속가능경영본부 소속)과 분리하여 추진하기로 하고, CSV사무국을 대외협력본부에 설치하였다. CSV사무국은 국장 1명과 실무자 1명으로 구성되었으며, 시니어케어사업부와 시니어신규사업팀, 영업부문 등 유관부서와 협업하는 방식으로 운영되고 있다.

CSV사무국은 CSV 중장기 전략과 사업계획을 수립하고, 예산을 운영하며, 네트워크 파트너를 발굴한다. 이를 위해 사무국 직원들은 외부 단체의 활동에 참여하고 정부기관이나 기업들과 교류하며 지식을 공유하였다. 또한 사업파트너와 긴밀한 협력관계를 형성하여 네트워크를 구축해나갔다. CSV사무국은 CSV 추진 방향과 성과를 점검하기 위해 연간 2회 정도 CEO 보고 하고, 분기별로 개최되는 사회책임위원회에서 CSV 추진 경과와 성과를 공유하고 있다.

간단하게 말하면, CSV 사무국은 사업부서와 외부협력기관을 연결하는 변경조직으로 경계관리역할을 수행하고 있다. 시니어 비즈니스 생태계 조성을 위해서는 정부, 비영리단체, 기업의 섹터 간 협력관계를 구축하는 것이 필요하다. 액티브 시니어 확장도 대국민 캠페인이기 때문에 대외관계관리가 중요하다. 그래서 사업부서에서 CSV전략을 주도하기보다는 대외협력경험이 많은 부서에서 네트워크를 관리하는 것이 더 효과적일 것이다.

현재 CSV사무국은 CSR팀과 동일한 본부, 커뮤니케이션&CSR본부에서 함께 활동하고

있다. 이러한 배경을 CSV실무진은 다음과 같이 설명하였다. “CSV 추진 초기에는 비즈니스 모델 기반의 CSV와 사회책임 기반의 CSR이 조직에서 혼재될 경우, CSV에서 비즈니스를 고려하기 어려울 수도 있다는 판단으로 CSR팀과 다른 사업본부에 소속하여 활동하였지만, 지금은 회사 전반에서 CSV의 개념, 추진전략, 비즈니스와의 협력 등에 대한 명확한 개념이 정립되어 있고, 혼선으로 인해 효율성이 떨어지거나 성과를 내지 못할 우려가 없어졌다. 오히려, CSR과 CSV의 자원과 성과의 상호 교차를 통하여 시너지를 낼 수도 있다고 판단하여 CSR과 CSV 활동이 동일한 본부에서 이루어지고 있다.”

(2) 협력관계에 기반한 CSV 추진

유한킴벌리가 CSV전략 추진방법의 특성 하나는 회사 내외에 존재하는 관련 조직과 협력적 관계를 형성하여 함께 실행하고 있다는 것이다. CSV모델 개발단계에서는 회사 내부 부서 간의 긴밀한 협력이 있었고, 실행단계에서는 비영리단체와의 파트너십이 중요한 역할을 하였고, CSV에 대한 학습과 공유를 위해서도 파트너십을 형성하였다.

① 사업부서의 요구에 기반한 CSV사업 개발

유한킴벌리의 CSV와 관련된 핵심부서는 디펜드스타일 팬티를 생산, 판매하는 시니어케어사업본부이다. 이 사업본부에는 시니어제품을 판매할 수 있는 채널을 만들어 디펜드스타일 시장을 확대해야 한다는 요구가 있었다. 그래서 당시 뉴웨이3.0본부에서는 신규사업팀(시니어 서플라이스팀)을 설치하여 골든프렌즈 매장을 새로 운영하였다. 이 매장에서 판매하는 시니어용품은 대부분 해외에서 소싱한 것이었다. 국내에서는 시니어가 원하는 수준의 시니어용품이 거의 없었다. 시니어 시장이 커지려면 판매할만한 시니어용품이 많아야 한다. 그래서 신규사업팀은 매장에서 판매할 시니어용품 찾는 것을 CSV사업으로 제안하였다. 시니어 시장이 크지 않아 대기업들은 시니어용품 개발에 관심이 없기 때문에 시니어용품에 대한 아이디어가 있는 개인, 소기업, 사회적기업 등을 발굴하여 육성하자는 아이디어가 나왔다. 그리고 골든프렌즈 매장을 통해 소비자의 접점에서 시니어의 요구와 반응을 쉽게 파악할 수 있었던 신규사업팀은 소기업육성사업공모전에서 어떤 개인이나 소기업을 지원해야 하는지에 대한 제안을 하였다. 이와 같이 전사적인 차원에서 다양한 부서의 실무자들이 함께 CSV를 연구하고 아이디어를 논의하면서 시니어 사업과 연계하여 진행할 수 있는 모델을 개발하였다. 사업부서의 요구는 CSV전략 개발단계에서만 뿐만 아니라 실천단계에서도 계속 반영되어 새로운 사업개발로 연결되고 있다.

유한킴벌리는 함께일하는재단과 함께 2016년부터 시니어케어매니저 사업을 시작하였는데, 이 사업도 시니어 사업본부의 요구와 연계되어 추진된 것이다. 당시 디펜드스타일 판매채널은 주로 대형유통회사였다. 노인요양원은 접근하지 못했던 채널이었다. 노인요양

원에서 저렴한 성인 기저귀를 주로 사용하기 때문에 유한킴벌리가 수입하여 판매한 디펜드는 제품가격이 높아 납품하지 못했다. 2012년 국내에 생산설비를 갖추면서 저렴한 제품을 생산할 수 있게 되었지만, 이미 노인요양원은 다른 업체와 견고한 협력관계를 구축하고 있어서 만나기가 어려웠다. 그래서 노인요양원의 관계자를 만날 기회를 만들기 위해서 노인요양원을 대상으로 한 CSV사업을 제안하였다. 유한킴벌리와 함께일하는재단은 노인요양원에서 시니어들이 기여할 수 있는 활동을 조사한 결과, 치매 환자를 위한 교육프로그램이 노인요양원에 없다는 것을 알게 되었다. 그래서 치매를 예방하거나 완화할 수 있는 신체, 인지 활동 프로그램을 만들고, 액티브 시니어들을 모아서 교육하여 노인요양시설에 파견하는 시니어케어매니저 지원사업이 시작되었다. 이와 같이 사업부서의 요구에 기반하여 CSV 사업이 개발됨으로써 사회적 가치창출 활동이 비즈니스와 연계될 수 있었다.

유한킴벌리의 사례를 보면, CSV 추진에는 사업부문과의 소통이 중요함을 알 수 있다. CSV 실무진은 인터뷰에서 “CSV 사무국은 사업요구에 기반한 CSV활동을 추진하기 위해 사업부문과 필요시 수시로 미팅을 진행하며, 상호 요청할 수 있다. 서로 정확한 요구와 기대를 알 수 있어야 성공적인 진행이 가능하기 때문이다. 현재 진행 중인 시니어 CSV 모델의 경우, 초기 모델을 정립할 때까지는 사업본부가 50%의 비중으로 참여했고, 이후 비즈니스 파트에서는 CSV 추진사항과 성과를 공유하면서 기대와 니즈를 지속적으로 제공한다”고 말했다.

② 사회적 파트너십을 통한 CSV사업 추진

유한킴벌리는 외부 비영리단체와 협업을 통해 CSV사업을 추진하였다. 고령화 시대 속의 노후 빈곤 문제는 정부나 지자체에서 중점을 두고 있는 이슈이다. CSV 추진 당시에 서울시가 시니어 문제에 대해 관심이 많아서 유한킴벌리는 서울시와 함께 시니어의 인식전환을 위한 여러 가지 활동을 하였다. 서울시에서 운영하는 시니어 산업 생태계 육성을 위한 ‘시니어 비즈니스 협의체’ 및 시니어 일자리 엑스포, 시니어 페스티벌 등에 참여하였다. 또한 시니어 산업을 육성하기 위해 시니어 일자리기금을 조성하고, 함께일하는재단과 함께 ‘시니어 비즈니스 기금사업’을 진행하고 있다. 또한 시니어용품 유통채널을 만들기 위해 한국노인인력개발원, (사)50플러스코리아와 함께 시니어 허브를 설립하여 시니어 복합몰을 열었다.

이와 같이 유한킴벌리가 사업을 추진하는 방식을 보면 특정 분야에 핵심역량을 가지고 있는 외부기관과 파트너십을 형성하며 협력사업형태로 진행하고 있다. 기업은 사회가치창출활동에 대해서는 전문성이 떨어지고 지속적으로 진행하기가 어렵기 때문에 사회적 문제에 대한 정보와 경험 및 전문성을 가지고 있는 정부기관, 비영리단체, 사회적기업 등과 같은 외부 조직과 협력관계를 형성하는 것이 더 효율적이다. 유한킴벌리는 목표를 공유하는 다양한 이해관계자들을 처음부터 사업에 관여시켜 함께 추진하고 있다. 고령화 문제를 해

결하고자 하는 정부 정책으로 인해 외부기관과의 협력이 활발하게 진행되었다.

③ 학습 파트너십을 활용하여 유한킴벌리의 CSV모델 개발 및 확산

유한킴벌리는 CSV 추진을 위한 파트너십뿐만 아니라 학습 파트너십도 구축하였다. CSV미래경영연구회, CSV소사이어티, 한국경영학회, 산업정책연구원, 서울시 등과 네트워크를 구축하여 CSV 이론과 실제에 대해 논의하고, 자문을 요청하거나 정책을 제안하는 등의 활동을 수행하였다. CSV에 관심 있는 사람이 모여 그들이 가지고 있는 니즈를 함께 고민하고 이에 대한 아이디어를 자유롭게 교환하는 ‘지식공유의 장’을 적극 활용하여 CSV의 지식기반을 확대해나갔다. 또한 유한킴벌리는 그들이 개발한 CSV 모델을 사회에 확산시키기 위해서 CSV소사이어티나 한국경영학회, 시니어 관련 포럼 등에서 유한킴벌리의 CSV 사례를 적극적으로 발표하고 다른 기업이나 학자들과 공유하였다. 그리고 유한킴벌리는 ‘시니어산업협의체’에 회원으로 참여하여 여러 기업, 기관들과 함께 시니어 산업에 대한 정보를 공유하고, 산업 육성을 위한 아이디어를 논의하며, 프로젝트도 공동 수행하고 있다. 이러한 활동을 통해 유한킴벌리는 CSV전략과 관련된 분야의 여러 전문가와 비영리 단체를 알게 되었고 사업을 추진하는데 적합한 사업파트너도 찾을 수 있었다. 이와 같이 개방적인 학습 파트너 관계는 새로운 정보에 접근할 수 있게 하고, 지식공유를 촉진하여 효율적으로 학습할 수 있다(Powell, 1990).

2. 파트너십 운영방식

유한킴벌리가 비영리기관과 일하는 방식에서 나타난 특성은 기금운영위원회 운영, 상호보완적 역할 수행, 진정성 있는 참여를 들 수 있다. 이것은 사업파트너들이 자신의 핵심역량이 발휘할 수 있는 영역에서 투명하게 공동의 목표를 달성하기 위해 노력하였음을 보여준다.

(1) 기금운영위원회 운영

유한킴벌리는 소기업을 육성하고 시니어 일자리를 창출하기 위해 시니어일자리기금을 매년 조성하였다. 그리고 CSV사업을 함께 진행할 파트너인 함께일하는재단에게 이 기금을 제공하였다. 기금운영은 시니어기금운영위원회에서 담당하며, 이곳에서 사업계획과 실행, 예산 등의 결정을 한다. 이 위원회는 함께일하는재단 사무국장, 유한킴벌리 CSV사무국장을 비롯하여 시니어 산업 관련분야 교수와 전문가들로 구성되어 있다. 유한킴벌리의 CSV사무국장은 기금운영위원회에서 기금사업이 회사의 비즈니스와 연계되도록 조율한다. 이 운영위원회는 연간 4회 정도 개최되고, 성과보고회, 실무협의 등이 자주 있어 매우 긴

밀하게 협력이 진행된다.

사회적 파트너십을 통한 가치창출은 각 파트너가 가진 자원과 능력의 새로운 결합을 요구한다. 하지만 파트너들의 특성 차이가 크기 때문에 그들의 자원과 능력을 효과적으로 결합하기 위해서는 그들의 차이를 이해하고 서로 통합할 수 있는 메커니즘이 필요하다(Le Ber & Branzei, 2010). 유한킴벌리는 운영위원회와 실무협의 등의 통합장치를 이용하여 함께 일하는재단과 소통하며 의견을 조율해나갔다. 특히 시니어일자리기금 운영위원회에는 시니어 분야 전문가들이 함께 참여하여 다양한 관점의 지식을 결합할 수 있었고, 그로 인해 회사의 비즈니스뿐만 아니라 시니어에게 필요한 사업을 개발할 수 있었다.

(2) 상호보완적 역할 수행

유한킴벌리는 외부의 비영리단체와 상호보완적인 역할을 수행하면서 CSV사업을 추진하고 있다. 예를 들어, 시니어 비즈니스 기금사업의 경우, 시니어일자리기금 운영위원회에서 사업이 결정되면 대부분 함께일하는재단에서 실행을 담당한다. 함께일하는재단은 소기업의 육성과 시니어 일자리 창출을 위한 아이디어의 개발과 생산에 관련된 지원을 하고, 유한킴벌리는 기금과 마케팅 지원을 한다. 함께일하는재단은 사회적기업의 창업인큐베이팅을 잘 하지만, 생산된 제품을 판매하는 유통 분야는 잘 모르기 때문에 유한킴벌리에 마케팅과 유통경로에 대한 지원을 요청한다. 함께일하는재단에서 소기업의 마케팅 지원을 요청하면 CSV사무국은 회사의 해당 부서와 연결해주는 역할을 한다. 제품디자인, 가격, 수량 측면에서 제품을 성공적으로 개발한 업체는 골든프렌즈의 협력업체가 되어 매장에서 제품을 판매하기도 하였다.

공익유통기업 시니어허브는 유한킴벌리와 사회연대은행과 컨소시엄을 구성하고 한국노인인력개발원이 대응 투자하여 설립되었다. 사회연대은행은 창업과 컨설팅을 지원하였고, 유한킴벌리는 설립자금과 영업과 마케팅 등을 지원하였다. 설립 후에는 (사)50플러스코리아가 참여하여 시니어허브의 운영을 담당하고 있다.

이와 같이 유한킴벌리는 사업 아이디어 제안, 재정적 지원, 마케팅 지원 등을 담당하고, 사업모델 개발과 실천, 사업관리는 해당 분야에 전문적 역량을 가지고 있는 비영리단체가 담당하면서 상호 협력하고 있다. 파트너십을 형성하는 이유는 상호보완적인 핵심역량을 결합할 때 시너지 효과를 얻을 수 있기 때문이다(Harrigan, 1985). 상호의존적 역량에 기반한 파트너십은 서로에게 이익이 될 수 있다(Hamel et al., 1989). 그래서 상호보완적 역량을 가지고 있는 파트너를 찾는 것이 파트너십에서 매우 중요하다. 유한킴벌리가 함께일하는재단을 파트너로 선택한 이유도 회사에 부족한 ‘소기업 인큐베이팅과 성장지원’ 역량을 가지고 있었기 때문이다. 함께일하는재단이 사회적기업을 육성하면서 구축한 네트워크와 인큐베이팅 경험은 시니어 비즈니스 소기업 육성사업에 매우 필요한 역량이다(이성만, 2015).

(3) 진정성 있는 참여를 통한 파트너십 촉진

상이한 섹터에서 활동하는 파트너들은 추구하는 목적이 서로 달라 갈등이 발생하기가 쉽다(Le Ber & Branzei, 2010). 비영리단체는 사회적 목적을 추구하는 조직이기 때문에 경제적 성과에 대해서는 별로 관심이 없다. 하지만 경제적 가치를 중요시하는 기업은 사업 성과를 고민해야 한다. 목적의 차이로 인해 갈등이 발생하지 않으려면 파트너들이 공동사업에 대한 소통을 자주 하고 진정성 있게 참여해서 신뢰를 구축할 수 있어야 한다.

유한킴벌리는 함께일하는재단과 파트너십을 맺어 시니어 비즈니스 기금 사업을 진행하면서 기금을 단순히 기탁하는 것이 아니라 기금운영위원회에 참여하여 공유가치가 창출될 수 있도록 의견을 적극 개진한다. 또한 실무팀에도 참여하여 주요 실행프로그램을 기획, 홍보 및 자문활동을 하여 진정한 CSV가 될 수 있도록 노력하고 있다. 이와 같이 유한킴벌리의 CSV사무국은 CSV사업 추진에 숙선수범하며, 파트너와 함께 사업아이디어와 방법을 개발하였다. 그들은 인터뷰에서 “스스로가 시민단체의 구성원처럼 열심히 참여했다. 그래서 상대 파트너였던 비영리단체도 유한킴벌리와 함께 추진하는 사업에 많은 시간과 노력을 쏟아주었다”라고 말했다.

진정성 있는 행동을 통해 신뢰를 쌓고 관계의 질을 높이는 데는 파트너십에서 실무자로서 활동하는 사람들의 개인적 관계가 중요한 역할을 한다(Ryan & O'Malley, 2016). 공동사업에 진정성 있게 몰입하는 모습은 관계를 위해 노력하려는 파트너의 의지를 나타내며, 몰입을 통해서 파트너들은 예기치 않은 문제들을 건널 수 있는 미래지향적 관계를 형성할 수 있다(Mohr & Spekman, 1994).

파트너들의 목적과 운영방식이 상이할 경우 파트너십이 성공하기가 어려울지라도, 모두가 진정성 있게 공동사업에 참여하는 행동을 보여줄 때 그들이 창출하는 시너지는 강력할 수 있을 것이다. 인터뷰를 한 실무진은 “유한킴벌리는 하나의 사업이고 비영리단체는 여러 사업 중 하나이기 때문에 기업의 진정성이 더 중요하다”라고 말했다.

CSV사업 추진에 대한 유한킴벌리의 진정성은 CSV 담당자의 지속성에서도 찾아볼 수 있다. 사회적 파트너십에서 문제로 제시되고 있는 요인 하나가 담당 직원이나 책임자가 자주 변경되어 사업의 지속성이 떨어진다는 것이다(방대욱 등, 2013). 하지만 유한킴벌리 CSV사무국은 초대국장이 지금까지 계속 담당하고 있고, 실무담당 직원은 최근 변경되었지만, 여전히 CSV사무국이 속해있는 커뮤니케이션&CSR본부에서 근무하고, 같은 본부에서 함께 근무했던 직원을 신임 담당 직원으로 배치하여 업무의 지속성을 확보하고 있다.

(4) 거래적 단계의 파트너십

유한킴벌리의 파트너십 운영방식에서 나타나는 협력관계의 정도는 Austin(2000)이 제시

한 세 단계 중 중간단계인 거래적 단계에 속하는 것으로 판단된다. 자선적 단계는 기부자와 수혜자 관계로 교류가 없는 단순한 관계이지만, 유한킴벌리는 함께일하는재단과 시니어 비즈니스 소기업을 육성하는 데 필요한 기금을 제공하는 것뿐만 아니라 사업계획과 기금 운용과 관련된 사항을 결정하는 기금운영위원회에 참여하고 있다. 이와 같이 각 파트너들은 각자의 핵심역량과 연결되는 역할을 수행하며 협업하고 있다는 점에서 자선적 단계를 넘어서고 있다고 본다. 그러나 통합단계라고 보기는 어렵다. 통합적 단계에서의 협력은 합작기업의 형태를 띠게 되며 공통의 정책과 비전을 추구하고, 많은 자원을 투자하고 활동범위가 넓다. 예를 들어 유한킴벌리는 비영리단체들과 함께 공익유통기업을 설립하였지만, 그것의 전반적인 운영은 (사)50플러스코리아에서 맡고 유한킴벌리는 마케팅 부분만을 지원하였다.

거래적 관계의 파트너십을 형성하는 이유는 CSV전략의 특성 때문일 것이다. 유한킴벌리가 추진하는 CSV사업은 유한킴벌리보다 비영리단체나 시민단체들이 훨씬 더 잘할 수 있고 사회적으로 영향력도 크다. 그러므로 서로의 역할을 분담하고 필요시 지원하는 형태로 사업을 수행하는 것이 훨씬 효율적일 것이다.

일반적으로 사회적 파트너십의 관계형태는 거래적 관계인 경우가 많다(Jamali & Keshishian, 2009). 비즈니스 영역과 사회적 영역에서의 필요지식, 접근방법은 매우 다르고, 전문성을 가진 조직이 주도하는 것이 효과성과 효율성 면에서 바람직하기 때문이다. 그러나 파트너의 협력형태는 파트너십을 통해 창출하려고 하는 가치에 따라서도 달라져야 한다. 단순히 사회공헌을 위한 협력이라면 자선적 관계의 파트너십으로도 성과를 낼 수 있으나, 핵심사업과의 연관성이 높으면 거래적이거나 통합적 관계의 파트너십이 필요할 것이다. 예를 들어 BOP시장을 대상으로 제품을 개발하기 위해 파트너십을 맺었다면 통합적 협력관계가 더 효과적일 것이다. 그래서 김운호(2013)도 사회가치창출 사업이나 프로그램 특성에 따라 섹터 간 파트너십의 특성이 달라져야 함을 제시하였다.

3. CSV전략추진의 영향요인

기업의 사회가치창출전략 결정에는 기업이 보유한 자원이 중요한 영향을 미친다. 본 사례를 자원기준관점에서 볼 때, CSV전략 추진에 중요하게 작용한 요인으로, CSR활동을 경험하면서 구축된 조직능력, 최고경영자의 의지, 사회가치와 혁신 지향적 조직문화를 들 수 있다.

(1) CSR활동 경험을 통해 구축한 조직능력

유한킴벌리의 CSV추진전략은 유한킴벌리가 그동안 CSR활동을 하면서 구축한 핵심역량

과 깊은 관련성을 보인다. 우리강산 푸르게푸르게(우푸푸) 캠페인은 유한킴벌리가 대중에게 핵심 메시지를 효과적으로 전달할 수 있는 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있음을 잘 보여주고 있다. 유한킴벌리는 우푸푸 캠페인으로 여러 차례 광고상을 받았다. 이러한 능력은 액티브 시니어 캠페인에서도 발휘되었다. 일관된 주제로 장기간 수행해온 우푸푸 캠페인과 같이 액티브 시니어 캠페인도 시즌1과 2, 29초영화제를 통해 액티브 시니어와 관련된 주제를 일관되게 담아 전달하였다.

또한 유한킴벌리는 우푸푸 캠페인에서 우수한 협업능력을 보여주었다(정지용 등, 2011). CSR팀은 다양한 이해관계자들과 파트너 관계를 맺어 서로의 장점에 맞게 역할분담을 하고, 사업을 추진할 때는 별도의 독립조직을 함께 만들어 진행하였다(이재홍, 2012). 그리고 캠페인을 위한 사업도 시대의 변화에 따라 콘텐츠를 계속 변화시켜나갔다. 여러 비영리단체와의 협업형태로 CSR사업을 추진하면서 유한킴벌리는 비영리단체에 대한 이해도가 높아졌으며, 파트너십에 의한 사업추진과 관계구축방법도 터득하게 되었다. 그래서 유한킴벌리 CSV 실무진도 “CSR을 통해 비영리단체와 오랫동안 협업을 해왔기 때문에 CSV에서도 비영리단체와 함께 일하는 것은 그리 어렵지 않았다”라고 말했다. 이렇게 우푸푸 캠페인을 통해 형성된 사회가치창출 관련 능력은 CSV를 위한 사전지식기반으로 작용하여 CSV의 전략적 방향을 액티브 시니어 확장과 시니어 비즈니스 네트워크 구축으로 결정하는 데 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

(2) 최고경영자의 의지

유한킴벌리에서 CSV전략이 성공적으로 추진되는데 기여한 주요 요인으로 최고경영자의 의지를 들 수 있다. 최고경영자는 사회적 가치와 관련된 전략적 목표를 결정할 수 있는 위치에 있기 때문에 CSV전략 결정에 중요한 영향을 미친다. CSV활동에 따른 지출은 계속 일어나지만 이에 대한 성과는 단기간에 나타나지 않는다. 사회적 성과는 조금씩 개선되지만, 초기에는 임팩트가 크지 않으며, 회사의 이익에도 바로 영향을 주지 않는다. 그래서 지속적인 투자와 기다림이 필요한 CSV전략은 최고경영자의 의지와 지원이 중요하다. 임원들의 의지도 최고경영자의 의지를 실행하는 주체로서 CSV를 구체화하고, 부서 간 협력을 끌어내는 데 중요한 역할을 한다.

최규복 대표는 신입사원 시절부터 우푸푸 캠페인의 과정과 결과를 지켜봤고, 임원이 되어 회사가 추진하는 여러 경영혁신기법을 실행하였다. 즉 사회가치와 혁신 지향적인 조직 분위기 속에서 성장한 사람이다. 그렇기 때문에 누구보다도 먼저 CSV 개념을 인지하고 그것의 가치를 깨달았다(김현지, 2015). 최규복 대표는 시니어 산업에서 추진하는 CSV전략에 대한 확신이 강하다. 2012년부터 시작한 CSV사업이 지금도 계속 진행되고 있고 다른 사업부서에서도 추진을 고려하고 있다는 것은 최고경영자의 의지가 강하다는 것을 보

여주는 증거라고 할 수 있다. 최대표는 외부연구모임이나 학회에서 유한킴벌리 사례를 자주 발표하면서 사회적 확산에 노력하고 있다. 최고경영자의 신념과 행동은 기업이 중요시하는 가치가 무엇인지를 분명하게 전달하기 때문에 최고경영자가 먼저 사회가치창출의 중요성을 인지하고, 그 가치 추구를 위해 솔선수범할 때 CSV전략이 성공적으로 실행될 수 있다.

(3) 사회가치와 혁신 지향적 조직문화

유한킴벌리의 우푸푸 캠페인은 사회적 책임활동의 모범적인 사례로 인식되고 있다. 1984년부터 지속적으로 진행된 우푸푸 캠페인을 통해 오랜 시간 나무를 심고 가꾸기를 해오면서 숲에 대한 국민 의식이 상당히 개선되었고, 5천만 그루가 넘는 나무를 심는 성과를 얻었다. 이렇게 30년이 넘게 캠페인을 추진해오면서 유한킴벌리 직원들은 회사가 사회적 가치를 창출하는 것을 당연한 것으로 받아들이는 분위기가 조성되었다고 한다. 그래서 구성원들은 ‘CSV를 왜 해야 하는거지’라는 의문 없이 CSV전략을 쉽게 받아들일 수 있었다. 오랫동안 추진해온 우푸푸 캠페인 경험을 통해 사회인식을 변화시키기 위해서는 지속적인 노력이 필요하며, 꾸준히 하다 보면 결국엔 변화가 일어날 것이라고 인터뷰한 실무진들은 믿고 있다.

또한 유한킴벌리는 그동안 조직혁신을 지속적으로 추진해온 기업이다. 생산현장의 4조 2교대 근무와 평생학습경영, 가족친화경영, 스마트워크 등 다양한 경영혁신모델을 개발하여 사회적 가치를 창출하고 있다.

이렇게 사회가치창출과 경영혁신을 계속 추진하고 그것에 대해 대내외적으로 긍정적인 평가를 받게 되면, 구성원들은 그것을 당연한 것을 여기고 올바른 방법으로 학습하게 되어 조직문화가 되는 것이다. 조직문화는 조직에 중요한 것이 무엇인지를 알려주며, 주어진 상황에서 어떤 행동을 해야 하는지를 알게 해준다(Shein, 1985). 그래서 유한킴벌리 직원들은 CSV가 갖는 의미를 쉽게 인지하고, CSV전략을 적극적으로 추진할 수 있었을 것이다.

VI. 결 론

본 연구는 유한킴벌리의 CSV사례를 통해 CSV전략의 추진에 중요한 요인들을 구조적, 자원적, 관계적 관점에서 살펴보았다. 분석내용을 바탕으로 CSV전략의 접근방법을 제시하면 다음과 같다.

첫째, CSV전략을 추진하기 위해서는 우선 최고경영자가 CSV의 가치를 이해해야 한다. 기업 경쟁력 측면에서 CSV가 가지고 있는 잠재력을 인식하지 못하면, 조직구성원이 아무

리 좋은 CSV전략을 개발해낸다고 하더라도 이것이 채택되기는 어렵다. 그래서 일반적으로 전략적 변화는 최고경영자에 의해 시작된다. 유한킴벌리에서도 CSV 추진에 대한 아이디어는 최고경영자에게서 먼저 나왔다. 최고경영자의 지시로 임시조직이 만들어지고, 여기에서 구체적인 CSV추진전략을 개발하게 된 것이다.

둘째, CSV추진단계에 따라 적절하게 조직을 설계해야 한다. 개발단계에서는 창의적인 아이디어를 창출할 수 있도록 조직을 설계하고, 실천단계에서는 창의성 요구가 상당히 감소하기 때문에 효율적으로 운영할 수 있는 체계적인 조직 형태로 변화하는 것이 필요하다. 유한킴벌리도 개발단계에서는 임시조직을 만들어 다양한 부서의 직원들이 모여 자유롭게 논의할 수 있는 여건을 조성하였다. 실천단계에서는 CSV사무국이라는 정규조직을 설치하여 CSV전략 추진을 총괄하게 하였고, CSV모델과 업무관련도가 가장 높은 대외협력본부에 사무국을 두고 홍보담당자들이 실무진으로 활동하게 하였으며, 필요시 다른 부서와 협업하여 진행하였다. 이러한 접근방법은 혁신의 양면적 모델과 일맥상통한다.

셋째, 사회적 파트너십을 활용하면 외부 자원의 획득이 용이하여 CSV전략을 효율적으로 추진할 수 있다. 유한킴벌리는 CSV사업을 비영리단체와 파트너십을 형성하여 추진하고 있다. 파트너들은 각자의 전문적 능력에 맞게 상호보완적으로 역할을 분담하고 있다. 파트너 관계에서 비영리단체는 소기업 육성사업과 시니어일자리 창출사업 등의 운영을 담당하고, 유한킴벌리는 주로 기금과 마케팅, 영업 지원을 담당하고 있다. 기업에는 경제적 가치창출에 필요한 경영 자원이 상대적으로 많지만, 사회적 가치창출에 필요한 지식이나 능력은 별로 없다. 그래서 특정 사회문제에 전문적인 비영리단체와 함께 CSV사업을 추진하면 서로 부족한 자원을 확보할 수 있고, 그 자원들을 결합하여 시너지를 만들어낼 수 있다.

넷째, CSV를 추진하려면 내부 자원의 개발도 필요하다. 기업은 사회적 파트너십을 통해 필요한 자원을 외부에서 확보할 수 있지만, 내부에서 확보해야 할 자원도 있다. 유한킴벌리 CSV사례에서는 조직능력, 최고경영자의 의지, 조직문화가 중요한 자원으로 작용하였다. 이러한 측면에서 볼 때, 우선 사회적 영역에 존재하는 정보나 지식을 이해하고, 사회가 치환동을 주도할 수 있는 능력이 기업에 구축되어 있어야 할 것이다. 이러한 조직능력은 다양한 사회가치창출활동을 경험함으로써 구축할 수 있다. 유한킴벌리의 CSV모델에는 CSR활동을 통해 구축된 지식과 노하우가 많이 반영되었다. 추진방식도 서로 유사하다. 특히 우푸푸 캠페인의 경험은 CSV전략의 개발과 실행에 매우 중요한 역할을 하였다. Shane(2000)이 주장한 것처럼 과거 경험은 새로운 활동을 추진할 수 있는 능력이나 지식 기반을 형성하기 때문에 새로운 사업기회를 추구하는 데 중요하다는 것을 알 수 있다.

또한 최고경영자의 의지도 중요한 자원이다. 사회적 가치의 중요성을 인지하여 비즈니스로 실현시킬 의지는 CSV전략의 추진에 중요하다. 이러한 의지를 갖기 위해서는 환경변화에 대한 정보를 빠르게 습득하고 그 속에서 기회를 발견할 수 있는 능력이 필요하다. 유한킴벌리 대표도 사회가치창출의 중요성을 오래전부터 알고 있었고 그것에 대한 변화

흐름을 먼저 인식하였기 때문에 회사 내에서 CSV를 연구하도록 지시하였다. 마지막으로 사회가치를 지향하는 조직문화의 뒷받침도 중요하다. 그러나 이것은 단시일에 형성될 수 있는 것은 아니기 때문에 조직의 모든 구성원이 사회적 가치를 이해하고 기업이 그것을 추구하는 것을 당연하게 생각할 수 있도록 구성원들이 참여할 수 있는 사회가치창출활동을 개발하여 지속적으로 수행하는 것이 필요하다.

다섯째, 공유가치창출전략에 따라 적절한 CSV추진방법을 개발하는 것이 필요하다. Porter & Kramer(2011)는 공유가치창출전략으로 “제품과 시장 재구상, 가치사슬의 생산성 재정의, 산업 클러스터 구축”을 제시하였다. 이 중에서 유한킴벌리의 CSV전략은 세 번째에 해당한다. 유한킴벌리는 공유가치를 창출하기 위해서 시니어 산업을 육성하기로 하였다. 이것은 유한킴벌리 혼자 힘만으로는 어렵다. 그래서 지자체, 정부기관, 비영리단체 등과 네트워크를 구축하여 추진할 수 있는 CSV모델이 만들어졌고, 대외적인 활동들을 잘 할 수 있는 CSV사무국이 중심으로 추진하였으며, 사회적 파트너십도 활용되었다. 결국 공유가치창출전략에 따라 CSV추진방식이 달라진다고 할 수 있다. 예를 들어, 제품이나 가치사슬의 재정의의 통해 공유가치를 창출한다면 해당 사업부서가 중심이 되어 가치창출을 하는 것이 바람직할 것이고, 유한킴벌리처럼 비즈니스를 육성하기 위해 클러스터를 개발하는 경우는 대외협력능력이 있는 부서가 주도하는 것이 더 효과적인 접근방법이라고 될 수 있을 것이다.

마지막으로 CSV전략은 장기적인 관점에서 접근하는 것이 필요하다. 유한킴벌리는 시니어 비즈니스를 신성장사업으로 선정하여 투자하고 있지만, 시니어 시장은 당장 성과가 나타날 수 있는 구조가 아니다. 그런데도 장기적인 관점에서 시니어 시장에 대한 투자를 지속적으로 할 수 있는 것은 시니어가 회사의 주고객이라는 사실을 인지하고 있기 때문이다. CSV전략은 장기적으로 시장을 선점하는데 경쟁우위의 원천으로 작용할 수 있다. 이를 위해서 기업은 우선 회사에 적합한 CSV모델을 개발해야 하고, 이것에 대한 확신이 있어야 하며, 최고경영자의 지속적인 관심과 지원이 필요하다.

앞에서 전략적 변화를 주도하는데 최고경영자의 의지가 중요하다고 제시했지만, 그 변화가 성공하려면 최고경영자의 관심이 지속되어야 한다. CSV가 기업의 경쟁력 확보에 중요한 요인으로 작용할지라도, 많은 자원이 투자되어야 하기 때문에 최고경영자의 관심과 지원 없이는 실제로 진행하기가 어렵다. 최고경영자가 사회가치창출을 전략적 목표로 설정하여 지속적인 관심을 보일 때, 조직구성원들도 사회가치창출 방법을 모색하여 시도할 수 있으며, 경영진이나 다른 부서의 협력을 끌어낼 수 있는 것이다.

본 연구가 갖는 이론적 의미는 다음과 같다. 첫째, CSV추진과정에 영향을 미친 주요 요인을 찾기 위해 조직의 혁신이나 변화와 관련된 이론, 자원기준이론, 조직 간 관계이론 등을 활용하였는데, 기업의 경제적 활동과 관련된 이론들이 사회가치창출활동에도 적용될 수 있음을 보여줌으로써 이론의 일반화 범위를 넓혀주었다. 둘째, 사례연구를 통해 CSV 추진

과정을 심층적으로 분석함으로써 기업 특유의 CSV모델개발과 추진과정에 영향을 미친 요인을 탐색적으로 규명하였다. 이 연구결과는 CSV이론 개발을 위한 기초자료가 될 수 있을 것이다.

본 연구의 실무적 의미는 CSV추진과 관련된 요인들을 제시함으로써 기업들이 CSV전략을 추진하기 위해 무엇을 해야 하는지를 명확하게 이해할 수 있게 하였다는 점이다. CSV전략은 기업의 사회적 책임에 대한 기대를 충족하면서도 경제적 가치도 창출할 수 있다는 측면에서 매력적인 개념이지만, 어디에서부터 어떻게 접근해야 하는지에 대한 지식이 부족해 시도하다가 포기한 기업들이 많다. 본 연구결과가 모든 기업에 동일하게 적용될 수 있는 것은 아니지만, 유한킴벌리가 추진하는 방식은 이론적으로도 충분히 설명할 수 있어서 CSV전략을 추진하려는 기업에게 도움이 될 것이라고 본다.

본 연구는 윤리경영 측면에서도 시사점을 제공한다. 본 연구결과는 기업이 지속적으로 사회적 책임을 수행하면서 축적된 경험이 CSV전략의 기본 토대가 되었음을 보여주었다. 이것은 윤리경영을 중시하는 기업에서 비즈니스와 관련된 사회적 문제를 인식하고 이것을 사업으로 발전시키는 결정을 좀 더 쉽게 할 수 있을 것이라는 기대를 가능하게 한다. 하지만 CSV전략은 윤리경영을 실천하는 방법이 될 수도 있다. 기업이 사업과 연계하여 사회적 가치를 추구하는 활동은 지속가능성이 높기 때문에 윤리적 가치를 경영활동 전반에 내재화시키는데 기여할 수 있다. 또한 기업의 윤리경영을 단지 사회적 책임 측면에서 추진하는 것이 아니라 CSV전략과 같이 핵심사업과 연계하여 윤리경영을 추진할 때 경쟁우위의 원천으로도 활용할 수 있을 것이다.

하지만 본 연구는 유한킴벌리 사례 하나만을 대상으로 분석함으로 인해 여러 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째 이론적 틀을 가지고 분석하였지만, 분석과정에 연구자의 주관이 작용할 수 있다. 둘째, 유한킴벌리에서 추진하는 CSV활동은 기업 고유의 특성이 반영될 수 있기 때문에 본 연구결과를 일반화하기는 어렵다. 셋째, 유한킴벌리의 CSV가 창출한 사회적 성과에 대해 계량적으로 평가하지 않았기 때문에 유한킴벌리의 사례가 CSV 연구 사례로서 얼마나 타당성을 가지고 있는지를 명확하게 말할 수 없다. 하지만 본 연구의 목적이 CSV전략의 사회적 기여도를 측정하는 것이 아니라 탐험적으로 접근방법을 알아보는 것이기 때문에 학문적으로 의미가 있는 사례라고 할 수 있다. 향후 다양한 조직상황과 CSV사례를 대상으로 사례연구를 계속 진행하여 외적 타당성을 검증하고, 또한 통계적 일반화를 위한 실증연구가 수행된다면 더욱 의미 있는 자료가 산출될 것으로 기대된다.

[참고 문헌]

- 김윤기·황종률·오현희·최세중(2018), 「2019년 및 중기경제전망」, 국회예산정책처.
- 김경수·허가형·김운수·김상미(2018), 「우리나라 저출산의 원인과 경제적 영향」, 국회예산정책처.
- 김운호(2013), “기업과 비영리단체 간 파트너십 강화를 위한 커뮤니케이션과 신뢰구축,” 『한국비영리연구』, 12(2), 131-155.
- 김현지(2015), “[DBR]최규복 유한킴벌리 사장 시니어사업 고민하다 ‘공유가치 창출’ 무릎 탁” 『동아일보』, 3.2.
- 방대옥·강철희·허수연(2013), “기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십에 관한 연구: 파트너십 성공요인과 실패요인에 대한 탐색,” 『한국사회복지행정학』, 15(3), 217-241.
- 신창균(2013), “CSR과 CSV,” 『기업지배구조리뷰』, 제66권, 한국기업지배구조원, 57-66.
- CSV소사이어티 사무국(2016), “[CSV 파워팀을 만나다: “CSV는 시장 확장이자 기업의 미래-유한킴벌리”, 『Forum C』, <http://www.csvsociety.com/about/greeting.php>.
- 유창조(2016), “사회공헌활동의 진화과정,” 『공유가치창출전략』, 박홍수 등, 62-82, 박영사.
- 유한킴벌리(2010), 『사회책임경영보고서』.
- 유한킴벌리(2013), 『사회책임경영보고서』.
- 유한킴벌리(2016), 『지속가능경영보고서』.
- 유한킴벌리(2017), 『지속가능경영보고서』.
- 유한킴벌리(2018), 『지속가능경영보고서』.
- 이경목(2018), “사회가치경영을 위한 조직운영,” 『기업의 미래를 여는 사회가치경영』, 김재구 등, 139-169, 클라우드나인.
- 이성만(2015), “작지만 강한 것에 투자한다는 의미,” 『Benefit』, 11.9.
- 이재홍(2012), 『우리강산 푸르게푸르게의 숨은힘』, 희망제작소, <http://www.makehope.org/>
- 이하나a(2017), “새로운 시민, 액티브 시니어] 인생2막 열고 소비지형 바꾼다,” 『여성신문』, 4.4.
- 이하나b(2017), “[새로운 시민, 액티브 시니어] 시니어노믹스, 관건은 결국 ‘일자리,’” 『여성신문』, 5.2.
- 정지용·윤여창·조동성(2011), “기업의 산림 관련 사회공헌 활동 참여 유형,” 『한국임학회지』, 100(4), 722-732.
- 정태선(2017), “성인용 기저귀, 10년후 유아용보다 더 팔린다,” 『이데일리』, 5.30.
- 진희선·이한준(2015), “우리는 왜 공유가치창출(CSV)에 열광하는가,” 『한국비영리연구』, 14(1), 25-44.
- 후지이 다케시(2016), 『CSV 이노베이션』, 이면현 역, 한언.

- Arya, B., and Salk, J. E. (2006), “Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility,” *Business Ethics Quarterly*, 16(2), 211-234.
- Austin, J. E. (2000), “Strategic collaboration between nonprofits and businesses,” *Nonprofit and Vountary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, 7(1), 99-121.
- Bellostas, A. J., López-Areeiz, F. J., and Mateos, L. (2016), “Social value and economic value in

- social enterprises: Value creation model of spanish sheltered workshops,” *Voluntas*, 27(1), 367-391.
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Corbin, J., and Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*(3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. (2015), *Organization Theory and Design*(12 ed.), Cengage Learning, Boston: MA.
- Daft, R. L. (1978), “A dual core model of organizational innovation,” *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Duncan, R. B. (1976), “The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation,” in R. H. Killman, L. R. Pondy, and D. Slevin(Eds.), *The Management of Organization 1*, New York: North-Holland, 167-188.
- Eisenhardt, K. M. (1989), “Building theories from case study research,” *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emerson, J. (2003), “The blended value proposition: integrating social and financial returns”, *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston: MA.
- Friedman, M. (1970), “The Social responsibility of business is to increase its profits,” *The New York Times Magazine*, September 13, 122-126.
- Hamel, G., Doz, Y. L., and Prahalad, C. K. (1989), “Collaborate with your competitors: And win,” *Harvard Business Review*, 67(1), 137-139.
- Harrigan, K. R. (1985), *Strategies for Joint Ventures*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Hart, S., and Milstein, M. (2003), “Creating sustainable value,” *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Jamali, D., and Keshishian, T. (2009), “Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the contest of CSR,” *Journal of Business Ethics*, 84(2), 277-295.
- Kanter, R. M. (2011), “How great companies think differently,” *Harvard Business Review*, 89(11), 66-78.
- Kramer, M., and Kania, J. (2006), “Changing the game: Leading corporations switch from defense to offense in solving global problems.” *Stanford Social Innovation Review*, 4(1), 22-29.
- Le Ber, M. J., and Branzei, O. (2010), “(Re)forming strategic cross-sector partnerships relational processes of social innovation,” *Business and Society*, 49(1), 140-172.
- Mennel, J., Mendelson, T., McElhaney, K. A., and Marquard, B. (2013), *The Roadmap toward Effective Strategic Social Partnerships*, Deloitte University Press.
- Mohr, J., and Spekman, R. (1994), “Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques,” *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011), “The big idea: Creating shared value, *Harvard Business*

- Review,” 89(1), 2-17.
- Powell, W. W. (1990), “Neither market nor hierarchy: Network forms of organization,” in L. L. Cummings and B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, Greenwich, CT: JAI Press, 295-336.
- Ryan, A., and O'Malley, L. (2016), “The role of the boundary spanner in bringing about innovation in cross-sector partnerships,” *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 1-9.
- Ryan, A., and O'Malley, L. (2016), “The role of the boundary spanner in bringing about innovation in cross-sector partnerships,” *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 1-9.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schildt, H., Keil, T., and Maula, M. (2012), “The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning,” *Strategic Management Journal*, 33(10), 1154-1173.
- Shane, S. (2000), “Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities,” *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Van Griethuysen P. (2010), “Why are we growth-addicted – The hard way towards degrowth in the involutionary western development path,” *Journal of Clean Energy Production*, 18(10), 590-595.
- Venkataraman, S. (1997). “The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective,” In J. Katz and R. Brockhaus(Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 3, Greenwich, CT: JAI Press, 119-138.
- Yin, R. (2003), 『사례연구방법(3판)』, 신경식·서아영 역, 한경사.

Yuhan-Kimberly's CSV Initiative Characteristics Based on Organization Management Perspective*

Rho Yun Park**·Jongbae Kim***

This paper examines on Yuhan-Kimberly's CSV development process in senior business. Based upon the structural, resource-based, and relational perspectives, critical factors influencing on the process of CSV are extracted.

the case study on Yuhan-Kimberly's CSV development process in senior business shows the following characteristics. Firstly, the company established a dedicated team to develop a CSV strategy. When the CSV TFT has fully created a successful CSV model, it has set up a CSV department to drive its implementation. Secondly, the company developed the interdepartmental and inter-organizational collaborative relationships for fulfilling the CSV business. Specifically, the cooperation among the internal departments played an important role in its front-end phase, on the other hand the partnerships with NGOs was critical during its implementation phase. Finally, the critical factors influence upon the CSV development process are organizational capabilities acquired through the former CSR experiences, the CEO's commitment and support, organizational culture, etc.

Yuhan-Kimberly's CSV through 'Senior Business' is an example that deserves attention. Yuhan-Kimberly's example is expected to be a model case for both academy and practice. Based upon the case study, we suggest an ideal approach for the CSV development process and then advance several managerial implications from our research.

Key words: Yuhan-Kimberly, Creating Shared Value, CSV, Corporate Social Responsibility, CSR, senior business

* We would like to express our sincere gratitude to SeungWoo Son(Director, Corporate Communications & CSR, Yuhan-Kimberly) and Kyusik Cho(Communication Consultant, Corporate Communication&CSR, Yuhan-Kimberly) for their support throughout the completion of this case.

** Professor, Sungshin Women's University, Dept. of Business Administration, First author

*** Professor, Sungshin Women's University, Dept. of Business Administration, Corresponding author

■ 저자 소개

박노윤(Rho Yun Park) 고려대학교에서 조직이론으로 박사학위를 취득하고 현재 성신여자대학교 경영학과의 교수로 재직 중이다. 인사조직 분야 주요 학회지에 조직문화, 조직능력, 지식경영, 조직학습 등에 대한 논문을 다수 발표하였고, 현재 기업의 사회가치경영과 사회적 기업가정신 등에 관해 연구하고 있다.

김종배(Jongbae Kim) 연세대학교에서 마케팅(신제품개발)으로 박사학위를 취득하고 현재 성신여자대학교 경영학과의 교수로 재직 중이다. 신제품개발 초기 단계, 개발과정 가속화, 신제품 복잡성 등에 관한 연구를 주로 해왔고, 그 외에 조직학습, 스트레스 등에 대한 연구도 하였다. 연구성과는 [국내] 경영학연구, KBR(Korea Business Review), 마케팅연구, Asia Marketing Journal, [해외] European Journal of Innovation Management, R&D Management, Technology Analysis and Strategic Management, Creativity and Innovation Management, International Journal of Innovation Management 등에 게재되었다.