

# 공유가치창출(CSV) 시대의 소비자 연구 제안\*

## Suggestions for Future Research in an Era of Creating Shared Value\*

나종연(Rha, Jong-Youn) · 김학균(Kim, Hakkyun) · 김학진(Kim, Hackjin) ·  
이유리(Lee, Yuri) · 이진명(Lee, Jin-Myong)

최근 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 공유가치창출(CSV)에 대한 논의가 확산되고 있다. 하지만 CSV는 아직 생소하고 모호한 개념으로 공유가치가 정확하게 무엇이며, 공유가치를 창출하는 전략이 무엇인지를 명확하게 이해하고 활용하기는 쉽지 않다. 이에 본 연구는 CSV에 대한 이론적 이해를 높이고 CSV가 실무영역에 보다 효과적으로 적용될 수 있도록 하기 위해 CSV의 개념과 특징을 살펴보고, CSV를 학문적, 실무적 관점에서 비판적으로 고찰한 후, 향후 연구의 방향과 실천 과제들을 제안하였다.

CSV는 기업이 창출한 이익을 재분배를 통해 사회에 환원하는 CSR과 달리 사회적 문제를 기업의 경제활동과 일체화시켜 기업과 사회가 함께 공유할 수 있는 가치의 총량을 확대하는 발상의 전환을 의미한다. CSV는 사회적 문제를 전략적 차원에서 접근하여 기업경쟁력 강화의 기회로 보았다는 점에서 분명한 강점을 지니나 이론적 독창성과 개념의 모호성, 지나치게 이상적이라는 점 등에서 제한점을 갖는다. 아직 태동기에 있는 CSV 패러다임이 건강한 사회, 건강한 자본주의를 이끄는 원동력이 되기 위해서는 가치창출에 관련된 모든 사회구성원들의 통합적인 노력이 요구된다. 학문영역에서는 사회적 가치의 정의 및 CSV 혜택의 범위에 대한 협의가 필요하고, 공유되는 가치 영역의 최적점(optimal point)을 찾는 노력이 필요하다. 또한 다양한 이해관계자들 및 가치의 하위요소들 간의 갈등과 이를 완화시키는 방안에 대한 연구도 이루어져야 한다. 이를 통해 궁극적으로 CSV의 패러다임이 기존 자본주의의 문제를 극복하고 사회의 지속적인 성장을 이끄는 동력으로 작용할 수 있는가를 고민해야 할 것이다. 본 연구는 Porter와 Kramer가 기업만을 CSV의 주체로 본 것에서 나아가, 소비 의사결정의 주체인 소비자의 영향력과 역할에 초점을 맞춰 논의를 확장했다는 점에서 학문적, 실무적 의의를 가진다.

주제어: 공유가치, 공유가치창출(CSV), 기업의 사회적 책임(CSR), 소비자의 사회적 책임, 자본주의 5.0

### 1. 서론

과거 기업과 정부는 수익과 공익 창출이라는 각기 다른 목표를 가지고 운영되었으며, 서로의 영역을 침범할 수 없다는 배타적 자세를 취하여 왔다. 그러

나 최근 글로벌 경제위기와 사회·경제적 양극화의 심화로 시장은 한계를 드러내게 되었고 환경, 기후 변화, 교육, 자연재해 등 사회적·환경적 도전들이 점차 복잡, 다양해지면서 정부의 전통적인 역할만으로는 이를 효과적으로 해결하기 어려워졌다(이명석 외, 2009). 이에 풍부한 자본과 아이디어를 보유한 기업

\* 본 연구는 2013년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행되었음(NRF-2013S1A5A2A03045216).

나종연 / 서울대학교 소비자학과 교수, 서울대학교 생활과학연구소 겸무연구원(jrha@snu.ac.kr), 주저자

김학균 / 성균관대학교 경영학과 부교수(hakkyunkim@skku.edu)

김학진 / 고려대학교 심리학과 부교수(hackjinkim@korea.ac.kr)

이유리 / 서울대학교 의류학과 교수(yulee3@snu.ac.kr)

이진명 / 서울대학교 소비자학과 박사과정(ttjm00@hanmail.net), 교신저자

의 보다 적극적인 사회적 역할에 대한 요구가 높아졌다. 사회문제 해결이라는 공동의 목표를 가지고 정부와 기업, 더 나아가서 시민사회가 공동으로 협력하는 거버넌스의 시대가 도래하게 되었다(조희진, 2013). 이러한 패러다임의 변화에 따라 '지속가능한 발전', '동반성장', '상생협력' 등의 개념이 강조되고 있다.

이상의 움직임에 따라 기업들은 사회적 책임을 적극 실천해나가고 있다. 그러나 아이러니하게도 기업은 여전히 비난의 대상이 되고 있다(Porter & Kramer, 2011). 특히 한국의 경우에는 문제가 더욱 심각하다. 전경련이 매출액 상위 500대기업 중 225개사를 대상으로 조사한 결과, 2013년 기업의 사회공헌 지출 규모는 3조 2500억 원으로 조사를 시작한 1996년부터 16년 사이에 10배 이상 급상승하였다(전국경제인연합회, 2013). 그러나 기업에 대한 국민들의 신뢰도는 점점 하락하고 있으며, 대부분의 국민들은 기업이 단지 이미지 개선을 위해 사회적 책임을 이행하는 것으로 인식하고 있다(대한상공회의소, 2013; 정한울, 2013). 또한 기업들이 기부와 후원 등 활발한 사회공헌 활동을 벌여왔으나 사회·환경·경제적 문제의 발생 원인으로 기업들이 지목되면서 문제 해결을 위해 늘어나는 비용을 감당하는 것이 더욱 어려워지게 되었다(KB금융지주경영연구소, 2012). 기업의 사회적 책임 활동은 안 하는 것보다는 나았지만 그 효과에 있어서는 기업의 사회적 영향력과 이에 따른 사회의 기대수준에 비해 현저히 작았고, 그래서 사회가 기업에 대해 느끼는 갈증을 좀처럼 해소할 수 없는 악순환이 계속되었다(조동성, 2012). '따뜻한 자본주의'를 표방하는 자본주의 4.0은 또다시 위기를 맞게 되었으며, 이 때 등장한 개념이 공유가치창출, 즉 CSV(Creating Shared Value)이다.

CSV는 기업이 수익창출이 이루어진 후에야 사회

공헌 활동을 하는 것이 아니라, 기업의 활동 그 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구하는 것으로, 경제·사회적 여건을 개선시키는 동시에, 사업의 핵심 경쟁력을 강화하는 일련의 기업정책 및 경영활동을 일컫는다(Porter & Kramer, 2011). 이는 기업의 자선적인 사회적 책임 활동으로는 현재의 경제체제가 지닌 문제점 해결에 한계가 있다는 인식 하에 등장한 '창조적인 자본주의(Creative Capitalism)', 'CSR 3.0', '임팩트 비즈니스(Impact Business)', '사회적 혁신(Social Innovation)' 등의 기타 용어와 일맥상통하는 개념이다. 이러한 새로운 개념들은 공통적으로 기업의 성과와 사회 구성원의 이익간의 관계를 이분법적으로 나누어 바라보는 것이 아니라 이들이 양립 가능한 관계를 형성할 수 있음을 전제하며, 이를 궁극적인 사회발전과 참된 의미의 경제적 효율성 추구의 원동력으로 본다.

CSV는 자본주의의 구성원들이 협력하여 사회적·경제적 문제를 동시에 해결하는 한 단계 진보한 자본주의 패러다임이자 경영전략으로 각광받고 있다. 하지만 CSV가 사회적 가치와 경제적 가치창출 간의 상충관계를 고려하지 않은 다소 이상적인 개념이며, 현실 사회의 많은 부분을 지나치게 단순화해서 본다는 비판도 제기되고 있다(Crane et al., 2014). 또한 자본주의 문제해결이라는 거시적 접근을 했으나 미시적인 기업 차원의 전략들만 제안하고 있다는 점도 한계로 지목된다. CSV는 최근에 등장하여 큰 틀의 개념만 제시된 상태이며 이에 관한 국내 연구는 일부 전략모델 연구(조형례 외, 2011; 송민희, 2013, 신세원, 김원택, 2013), CSR 중심의 실증연구(김세중 외, 2012; 권은정 외, 2013; 최다운 외, 2013)만 있을 뿐 그 수와 범위가 매우 제한적이다. 따라서 이를 구체적으로 실현하는 방안에 대한 본격적인 논의가 요구된다.

CSV는 새로운 방식의 자본주의를 제시하는 개념

으로, CSV를 적용하기 위해서는 정부, 기업, 소비자 등 시장경제 주체들의 역할에 대한 통합적 접근과 이해가 요구된다. 이에 본 연구는 각 분야 연구자들이 CSV 개념에 대한 비판적 고찰을 토대로 향후 연구의 방향에 대한 의견을 제시하고 논의를 거쳐 구체적인 연구문제와 실천과제를 제안하였다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, CSV의 개념에 대한 이해를 높이기 위해 자본주의 패러다임의 변화 및 가치창출 패러다임의 변화의 두 가지 관점에서 CSV의 등장배경과 특징을 살펴보고, 둘째, CSV가 갖는 이론적, 실무적 한계점과 제한점을 비판적으로 고찰하고, 셋째, CSV가 구체적으로 실현되는 방안에 대한 고민을 토대로 소비자와 CSV에 관련한 향후 연구의 방향을 제안하는 것이다. 본 연구는 Porter와 Kramer가 기업만을 CSV의 주체로 본 것에서 나아가, 소비환경변화에 대응하는 의사결정주체로써 소비자의 영향력과 역할에 초점을 맞춰 논의를 확장했다는 점에서 학문적, 실무적 의의를 가진다.

## II. 공유가치창출(CSV)의 개념과 특징

### 2.1 CSV의 등장배경과 개념

CSV가 최근에 주목받게 된 이유는 크게 두 가지이다. 첫째는 경쟁과 수익창출만 강조되는 기존 자본주의의 문제를 극복하여 기업의 지속성장을 달성하기 위한 새로운 경영 패러다임이 요구되기 때문이며, 둘째는 단순한 기부 중심의 자선적 활동에서 나아가 기업경영성과로 이어질 수 있는 전략적인 CSR에 대한 요구가 높아지기 때문이다. CSV의 개념을 명확히 이해하기 위해서는 이 개념이 등장하게 된

배경 즉, 패러다임의 변화에 대한 이해가 필요하다.

먼저 자본주의 패러다임의 변화를 살펴보자. 자본주의는 시대와 환경이 변화함에 따라 구조적인 전환의 과정을 거쳤으며, 시기별로 이에 맞는 경제적 인식이 나타났다. 이러한 자본주의에 대한 인식의 전환을 자본주의의 세대로 구분해볼 수 있다.

자본주의 1.0은 1776년부터 1929년 미국 대공황까지이다. 이 당시의 초기 자본주의는 아담 스미스의 자유방임 자본주의로 '보이지 않는 손(invisible hand)'에 의해 작동되는 시장이 우리가 가진 제한된 자원을 배분하여 최선의 성과를 가져온다는 믿음을 전제로 정부의 간섭을 일체 배제하는 원칙을 고수했다. 초기 자본주의는 이익 추구하고 그로 인한 자본의 축적을 타당한 것으로 보았으나 이는 1차 세계대전이 끝나며 전 세계 노동자들의 힘이 증가하고 민주주의가 확산되며 한계를 드러냈다. 미국의 대공황과 러시아의 혁명이라는 구조적 위기를 거친 1930년대부터 1970년대는 극심한 인플레이션과 대규모 실업을 극복하기 위해 경제에 대한 정부의 적극적 개입이 필요하다고 보았다. 자본주의 2.0은 정부의 적극적인 역할을 강조하고 기존 자본주의에 대한 대대적인 수정을 가했다는 의미에서 수정자본주의라고도 불린다. 하지만 자본주의 2.0 역시 재정적자와 물가상승, 실업률 증가의 스태그플레이션에 의해 위기를 맞게 되었고, 이를 극복하기 위한 방안으로 자본주의 3.0이 등장하였다. 자본주의 3.0은 소득세 인하, 공기업 민영화, 노조에 대한 강력한 대처 등의 정책을 통해 정부의 개입은 줄이고 시장의 역할은 복원하였다(최종태, 2011; 조동성, 2012; 김덕한, 2012; 최다운 외, 2013).

21세기에 들어오면서 자본주의 3.0은 균형, 화합, 절제의 덕목들을 잃고 경쟁만을 강조하게 되었다. 소득의 양극화가 심화되고, 2008년 미국발 금융위기가 닥치고, 비윤리적 기업들의 불법행위 등이 불

거지며 자본주의 위기론이 팽배해졌다. 효율이 지배 하던 시대는 한계를 드러냈고, 주류 시장은 성장을 멈추었으며 빈곤한 시장은 성장의 동력 자체가 없는 실정이었다(최다운 외, 2013). 주주자본주의는 기업의 이해관계자들을 모두 고려해야 한다고 주장한 프리만의 이해관계자자본주의로부터 도전을 받게 되었고, 이에 근간하여 사회적 가치의 실현과 기업의 사회적 책임이 강조되는 자본주의 4.0이 등장했다. 자본주의 4.0은 '타임즈'의 편집국장 아나톨 칼레츠키가 주장한 것으로 정부의 강한 개입과 따뜻한 자본주의 사회의 구현이 핵심이다. 이처럼 세계 자본주의는 '경쟁'의 시대를 넘어 '협력'의 시대를 모색하게 되었다.

하지만 이론적 토대가 탄탄하지 못한 사상은 오래 가지 않으며, 실제로 기업의 영속성을 보장할 수 없는 자본주의 4.0은 그 힘을 빠르게 잃었다(조동성, 2012). 이러한 사회적 전환기에 나타난 새로운 움직임이 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV)이다. CSV란 하버드 비즈니스 스쿨의 마이클 포터(Michael E. Porter)와 FSG의 공동창업자 마크 크레이머(Mark R. Kramer)가 2006년 1월 하버드비즈니스리뷰에 발표한 '전략과 사회: 경쟁우위와

CSR의 연결'에서 처음 등장했고, 2011년 1월 발표한 '공유가치창출: 자본주의를 재창조하는 방법과 혁신 및 성장의 흐름을 창출하는 방법'에서 본격적으로 확장된 개념이다. 공유가치창출은 기업의 성공과 사회 및 주변 공동체의 번영이 밀접하게 연결되고 상호 의존적이라는 인식에 기반을 두어, 기업이 수익을 창출한 이후에 사회공헌 활동을 하는 것이 아니라 기업 활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구하는 것을 의미한다(그림 1). CSV는 기업의 사회적 책임(CSR)과 자선활동, 지속가능성에 대한 기존 관념에서 벗어나 기업의 성공을 사회적 발전과 연계함으로써 효율성을 획득하고, 시장을 확대하고, 타기업과 차별화하고, 새로운 가치를 시장에 제공하는 새로운 방식의 자본주의이다(Porter & Kramer, 2011).

CSV는 사회 발전과 경제적 이익 창출의 상관관계를 파악하고 이를 확대하는데 초점을 맞춘다. CSV는 단순히 윤리적인 개념이나 이윤추구만을 목적으로 하는 개념이 아니며, 기업이 이미 창출한 이익을 재분배를 통해 '함께 나누자'는 개념도 아니다. CSV는 경제적·사회적 가치의 총량을 확대하자는 개념이다. CSV의 목적은 '박애'나 '자선'이 아니며 사회

<b>사회적 가치창출</b> <b>(Creating Social Value)</b>	<b>공유가치창출</b> <b>(Creating Shared Value)</b>	<b>비즈니스 가치창출</b> <b>(Creating Business Value)</b>
사회와 환경적 목표를 달성할 수 있는 투자활동	장기적인 기업 경쟁력 강화와 동시에 사회/환경적 목표를 달성할 수 있는 투자활동	장기적인 기업 경쟁력을 강화할 수 있는 사업 및 투자활동

출처: Bockstette & Stamp(2011) p. 4에서 발췌 번역함.

〈그림 1〉 공유가치창출(CSV)의 개념도

적 가치를 창출하여 경쟁적이고 경제적인 가치를 창출하려는 자기 본위적인 전략이다(Porter & Kramer, 2011). CSV는 이윤창출에 우선순위를 두기에 진보한 자본주의라고 말할 수 있으며, 조동성(2012)은 최근의 CSV가 주도하는 자본주의를 자본주의 4.0에서 한 단계 진화했다는 의미로 자본주의 5.0이라고 일컬었다. 자본주의 패러다임의 변화를 나타낸 <표 1>에 제시된 바와 같이 자본주의 1.0과 자본주의 2.0은 극단적으로 시장지배/정부지배적 관점을 택했으며, 자본주의 3.0과 자본주의 4.0은 이보다 완화된 모습을 보인다. 공유가치창출로 대변되는 자본주의 5.0은 이 스펙트럼의 한 가운데에서 시장과 정부가 서로 조화로운 협력관계를 이루고, 기업과 사회 역시 균형 잡힌 시각으로 서로에게 접근하는 모델이다(최종태, 2011).

한편, Porter와 Kramer는 가치가 비용과 관련된 효율이라고 정의하고 경제적·사회적 발전 모두 가

치의 차원에서 접근해야 한다는 점을 강조하였다. 이들은 경영분야와 사회분야 모두 목표의 달성을 비용이나 효율의 한 차원에서만 바라볼 뿐 이를 가치의 관점에서 접근한 경우가 거의 없다는 점을 지적하고, 이 때문에 경제적·사회적 문제의 관련성이 모호하게 인식된다고 보았다(Porter & Kramer, 2011). CSV의 차별성을 이해하기 위해 앞의 자본주의의 변화과정을 자본주의의 핵심 구성요소인 사회와 기업, 그리고 개인 소비자의 가치창출의 관점에서 살펴보면 크게 3단계로 구분해볼 수 있다. <그림 2>는 가치창출 패러다임의 진화과정을 도식화한 것으로 실선으로 표시된 내부의 작은 원은 기존 가치의 총량을, 점선으로 표시된 외부의 큰 원은 경제주체들의 가치창출 활동으로 확장된 가치의 총량을 의미한다.

1세대 가치창출은 각각의 경제주체들이 독자적으로 이기적 가치를 추구하고 이를 확대하는 단계이

<표 1> 자본주의 발전 과정

자본주의	대두시기	특징
자본주의 1.0 자유방임주의 (Adam Smith)	18세기 후반	자유롭게 경쟁적인 시장에서 각 주체들이 이윤추구원리에 따라 움직이는 경제가 생산성을 극대화 한다고 보는 체제
자본주의 2.0 수정적 자유주의 (John Keynes)	1930년대 대공황	독점의 폐해와 빈부격차 등을 국가의 개입으로 완화해야 한다고 주장
자본주의 3.0 신자유주의 (Milton Friedman)	1970년대 스태그플레이션	국가권력의 시장개입을 비판하고 자유시장과 자유무역, 규제완화, 국제적 분업을 강조
자본주의 4.0 공생적 자본주의 (Anatole Kaletsky)	2000년대 이후 본격화	시장주의 바탕위에 사회공헌이 하는 부가가치를 생산해야 지속가능한 발전이 가능하다고 믿는 상생의 체제
자본주의 5.0 공유가치창출 자본주의 (Michael Porter)	2011년	기업이 사회의 요구를 수용하고 문제해결을 통해 경제적 가치와 사회적 가치를 창출

출처: 최종태(2011), 조동성(2012)

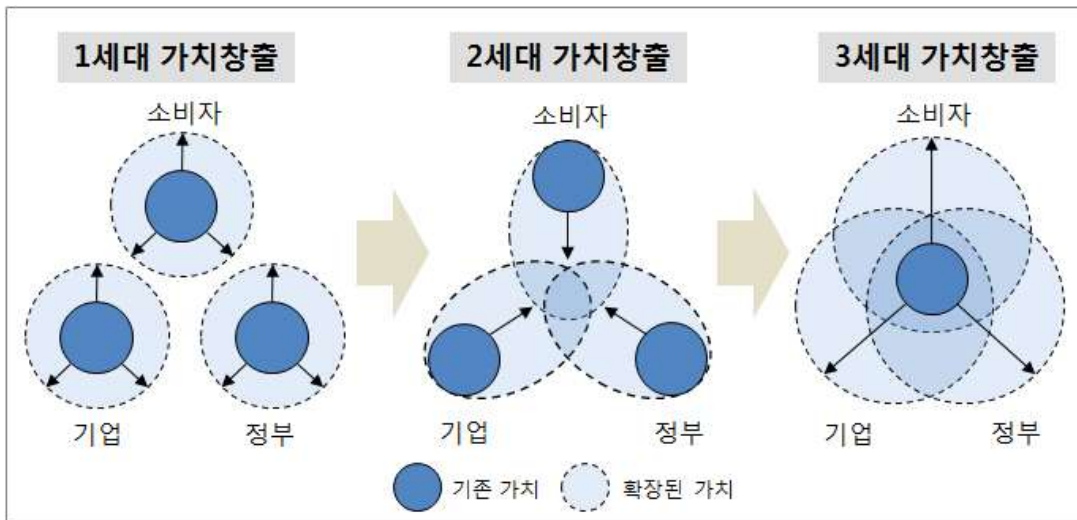
다. 자본주의 1.0인 자유방임주의에서 자본주의 3.0의 신자유주의까지에 해당하는 시기로 시장 혹은 정부 한 쪽에 치우친 경제 질서가 바탕이 되어 각 경제주체들이 자신의 이해관계와 이득만을 고려하는 것이 특징이다. 이는 경제적·사회적 발전을 단지 경제주체들 간의 비용이나 효용의 차원에서만 바라보았기 때문에 유기적인 상호작용과 적응성이 결여된 단계라고 볼 수 있다.

2세대 가치창출은 시장의 각 경제주체들이 독자적 가치를 확대하는 과정에서 다른 경제주체들의 가치와 접점이 발생하고 교집합이 생성되는 단계이다. 경제주체들이 각자의 가치를 확대하기 위해 추구해온 활동들의 기저에는 경제적·사회적 관련성이 존재한다는 것을 인식하고, 이러한 관련성에 기반을 두어 공적·이타적 가치를 추구하기 시작하는 시점이라고 볼 수 있다. 하지만 이 단계는 경제적 가치창출과 사회적 가치창출이 분리되어 인식되기 때문에 둘 사이의 균형점을 찾기 어려우며 지속성과 안정성이 떨어진다. 기업의 자선적 CSR과 소비자

의 공정무역제품 구매 등이 이 단계에 해당한다.

다음으로 3세대 가치창출은 1세대, 2세대와는 다르게 가치창출의 출발점이 교집합, 즉 경제주체들의 가치를 동시에 창출할 수 있는 공유가치의 확장에서 시작한다. 각 경제주체들이 자신의 가치와 다른 경제주체가 추구하는 가치와의 관련성을 인식하는 것을 넘어 이러한 가치의 교집합 영역을 확대하기 위해 적극적으로 대응하는 단계로, 경제적·사회적 가치를 동시에 창출하는 것을 통해 경제주체들이 함께 공유하는 가치의 총량을 확대하는 것이다. CSV는 이러한 가치창출의 진화과정에서 등장한 개념이라고 볼 수 있다.

가치창출의 관점에서 볼 때 CSV의 차별점은 보다 명확하다. 기존 1세대와 2세대 가치창출 단계에서는 경제주체들이 각자의 시각에서 비용과 효용에 따른 판단으로 독자적 가치를 추구했다. 하지만 3세대에는 각 경제주체들이 하나의 사회를 구성하는 요소로서 협력관계를 바탕으로 함께 공유할 수 있는 가치를 추구하며, 궁극적으로 각 경제주체들의 개별적



〈그림 2〉 가치창출 패러다임의 진화

가치의 총량도 확대하는 것을 목표로 한다. 자본주의와 가치창출의 진화과정을 살펴볼 때 CSV의 개념을 Porter와 Kramer가 정리하긴 했으나 그들의 온전한 단독 연구물이라기보다는 이미 사회에서 그 흐름과 패러다임의 변화가 존재했고 또 다양한 형태로 감지되고 있었다는 점을 알 수 있다.

## 2.2 CSV과의 비교를 통해 살펴본 CSV의 특징

CSV는 기업이 창출한 이익을 재분배를 통해 함께 나누거나 기업이 벌어들인 수익의 일부를 사회에 환원하는데 초점을 맞춘 기업의 사회적 책임(CSR)과는 근본적으로 다르다. CSV는 기업이 혁신을 통해 사회 문제를 적극적으로 해결하고 경제·사회적 가치의 총량을 확대하자는 발상의 전환을 의미한다. 즉, 파이를 누가 더 많이 갖느냐보다는 기업과 사회가 함께 나눌 수 있는 파이를 키우자는 방법론이다 (Porter & Kramer, 2006; 2011). CSV는 CSR과 달리 사회에 공헌하는 활동을 통해 매출과 이익을 증대시키고, 사회 문제를 기업의 경제활동과 일체화시킨다는 특징을 지니고 있다(Porter & Kramer, 2011).

결국 이는 ‘가치’를 어떻게 바라보느냐 하는 일종의 관점의 차이로 볼 수 있다. ‘가치’를 돈으로 보느냐, 아니면 돈이 아닌 사회적 역량으로 보느냐의 차이인 것이다(최다운 외, 2013). CSR은 기존 비즈니스의 관점에서 일단 돈을 벌고 남은 돈으로 사회 공헌 활동, 봉사활동 등을 하거나 수익의 일부를 사회에 환원하는 의미가 있다. 따라서 이익 창출 과정에서의 수단과 방법은 크게 고려하지 않는다. 반면, CSV는 많은 수익을 남겨서 많이 돕는 것이 아니라 어떻게 이익을 남기느냐의 문제 제기에서 출발한다. 따라서 기업이 수익을 창출하는 방법이 중요하며, 그 과정에서 사회적 역량을 강화하고 사회적 가치를

창출하는 것이다. 가치의 극대화라는 측면에서는 두 개념이 유사하지만, 그 가치 자체가 무엇이냐에 따라서 본질적 차이를 보인다.

CSR과 CSV의 차이를 보다 구체적으로 정리하면 <표 2>와 같다. CSR이 기업시민정신, 지속가능성 등에 초점을 둔 선행인 반면, CSV의 궁극적 가치는 투입한 비용 대비 높은 사회·경제적 가치를 창출하는 것이다. CSR은 기업이 정부나 시민단체 등 외부의 압박에 대응하기 위해 또는 기업의 독자적인 판단에 의해 자유재량으로 실행되며 수익 추구와는 무관한 반면, CSV는 수익의 추구와 기업 경쟁력 강화를 목적으로 한다. 또한 CSR이 자원봉사, 기부, 캠페인 등 시민의식을 전제로 한 자선활동을 통해 기업의 사회적 책임을 다하고 기업의 평판을 관리하기 위한 것인 반면, CSV는 생산, 유통, 판매 등 경영전반에 걸쳐서 기업과 공동체 모두의 가치를 창출하는 활동으로 상생, 성과공유, 경쟁력 강화를 목표로 한다.

두 개념의 결정적 차이는 조직 구성과 예산집행에서도 나타난다. CSR은 기존 조직과 병렬적으로 이를 담당하는 별도의 조직이 있으며, 사전에 편성된 기업의 CSR 예산에 맞춰서 수행되기 때문에 그 활동이 제한적이다. 이익의 일부를 떼어내어 진행하는 CSR은 기업 손실이 발생하거나 리더의 결정에 의해 지속여부가 결정된다는 한계를 갖는다. 기업이 외부적인 압박이나 사회와 환경에 대한 기준 준수를 위해 비용을 추가로 지불하게 될 경우에는 사업상 제약을 떠안게 되는 경우도 발생할 수 있다. 반면 CSV는 별도의 조직이 따로 없이 모든 조직에 패러다임이 녹아드는 것으로 CSV를 위해서는 기업 본연의 전략을 재창조해야하기 때문에 기업의 전체 예산이 재편성된다. CSR은 가장 적극적인 기업의 경우에도 매출액 대비 1% 남짓한 CSR예산으로 운영되는데 반해, CSV는 기업 전체 매출액 100%에 CSV의 개념을 반영할 수 있다(조동성, 2012). CSR은

기업에게 ‘비용’으로 인식되는 반면, CSV는 ‘투자’로 인식된다.

Porter와 Kramer(2011)는 공정무역 사례를 통해 두 개념의 차이를 명확하게 설명하였다. 대표적 CSR 활동 중 하나인 공정무역은 동일한 작물일지라도 가난한 농부들이 재배한 것에 더 높은 가격을 지불함으로써 이들의 수익을 증가시키는 것을 목적으로 한다. 이것이 선행일지라도 공정무역은 창출되는 가치의 전체 양을 증가시키지는 못한다. 반면 CSV 관점에서는 재배 기술을 개선하고 지역협력과 지원체계를 구축하여 가난한 농부들의 생산 효율성, 수익률, 생산품질, 지속가능성을 향상시키는 것에 초점을 둔다. 이는 매출 및 수익 증가로 이어져 가난한 농부는 물론 이들이 생산한 작물을 구입하는 기업 모두에게 이익을 가져다준다(Porter & Kramer, 2011). CSR은 실제 비즈니스와의 연관성이 떨어져 공급자 관점에서 일방적, 단기적, 부수적으로 전개되는 경영활동인 반면, CSV는 수혜자의 필요를

파악하고 가치를 공유하는 지속적 경영활동이라고 볼 수 있다.

### 2.3 CSV 달성 전략

Porter와 Kramer는 공유가치창출을 위한 3가지 전략을 제안하였다. 첫째는 상품과 서비스에 반영할 수 있는 사회적 요구와 혜택 등을 알아내어 상품과 시장을 재인식하는 것, 둘째는 기업 가치사슬의 경제적 비용을 증가시키는 사회적 문제에 대한 해결방법을 찾아 가치사슬의 생산성을 정의하는 것, 셋째는 이를 가능케 하는 지역 클러스터를 구축하는 것이다. 이 세 가지 전략은 하나의 영역에서의 가치 증진이 다른 영역의 기회를 창출하는 공유가치의 선순환을 이룬다.

#### 2.3.1 상품과 시장의 재구상

많은 기업들이 수익 추구를 위해 생산과 판매에 집

〈표 2〉 CSR과 CSV의 차이 비교

항목	CSR	CSV
지향가치	선행(Doing good), 기업시민정신, 자선활동, 지속가능성에 초점	투입비용 대비 높은 사회·경제적 가치창출에 초점
동기	기업의 독자적 판단이나 정부, 시민단체 등의 외부 압박에의 대응, 수익 추구와는 무관	수익 추구 및 기업 경쟁력 강화
활동	시민의식을 전제로 한 자선활동(자원봉사, 기부, 캠페인 등)	생산, 유통, 판매 등 경영전반에 걸친 기업과 공동체 모두의 가치창출 활동
목표	사회적 책임, 기업 이미지 제고	상생, 성과공유, 경쟁력 강화
예산	기업의 CSR 예산에 한정	기업 전체예산을 재편성
담당조직	기존 조직과 병렬적인 별도 조직(수직적 조직구조)	별도 조직이 따로 없이 모든 조직에 녹아 들어가 있음(수평적 조직구조)
진정성	사회적 물의를 일으킨 회사가 하는 경우 사회는 냉소적 입장이 됨	사회적 가치창출 활동이 고유사업에 녹아있으므로 사회가 긍정적으로 평가
지속성	손실이 발생하는 순간 정지	이익손실에 관계없이 진행

출처: Porter & Kramer(2011), 조동성(2012)에 근거하여 저자의 분석을 추가



중하면서 '우리 기업의 상품이나 서비스가 과연 우리 고객들에게 좋은 것인가?'라는 가장 근본적인 질문을 놓치게 되었다.

최근 고성장시대의 풍요롭고 낙관적인 소비패턴이 사라지고 가격에 민감하여 개인이 추구하는 가치와 적합한지를 따지는 가치소비 트렌드가 정착되고 있다. 또한 사회발전의 새로운 패러다임 논의의 확산으로 친환경, 사회 진화에 대한 소비자의 관심이 높아지며 소비자들은 사회적 약자에 대한 정부 역할 못지않게 기업의 책임도 중시하고 있다(삼성경제연구소, 2012). 특히 선진 경제권을 중심으로 사회적 가치를 충족하는 상품과 서비스에 대한 수요가 빠르게 증가하고 있다. 식품 회사는 '맛'과 '양'에서 보다는 '영양'이라는 요구에 초점을 맞추고 있으며, IT 회사는 에너지 사용을 줄이는 방법을 고안하고 있다(Porter & Kramer, 2011).

인도, 중국, 브라질 등 피라미드 하층부(Bottom of Pyramid: BoP) 시장에서 이러한 기회는 더욱 커진다. BoP 시장에 맞게 재구성한 상품을 낮은 가격에 판매하거나 BoP계층 국민들의 경제력을 상승시켜 제품 구매 가능성을 높이면 기업은 사회적 가치를 창출함에 동시에 경제적 이익도 창출할 수 있다. 예를 들어 BoP시장에 저가 스마트폰을 판매하거나 농업 관리 서비스를 저가에 제공할 경우 가난한 농부들의 농업 생산성 및 소득이 향상될 수 있으며, 기업 역시 수십 억 명의 새로운 고객들을 접할 수 있게 된다.

Porter와 Kramer는 사회적 요구에 대한 지속적인 탐색이 기업으로 하여금 새로운 시장의 발굴은 물론, 기존 시장에서도 차별화된 경쟁력을 얻는 기회를 찾도록 해줄 것이라고 보았다. BoP 시장의 니즈를 충족시키기 위해서는 기존 제품의 기능, 재료, 형태 등의 변경이나 다른 유통 방식이 요구되며, 이러한 요구는 기존 시장에도 적용할 수 있는 혁신의

촉매제가 될 수 있다(Porter & Kramer, 2011).

### 2.3.2 가치사슬의 생산성 재정의

기업의 가치사슬은 필연적으로 건강, 안전, 에너지, 복지, 상생 등 수많은 사회적 이슈들과 영향을 주고받는다. 사회적 이슈들은 기업의 가치사슬 안에서 경제적 비용을 발생시킬 수 있기 때문에 공유가치창출의 기회가 발생한다(Porter & Kramer, 2011).

예를 들어, 에너지 효율을 높이는 기술과 물류시스템의 개선은 비용을 절감하고 자원을 절약함으로써 공유가치를 창출한다. 기존에는 기업이 비용을 절감하기 위해 공급자에게 최대한의 협상력을 발휘하거나 인건비가 낮은 지역의 공급자에게 아웃소싱을 했으나, 지역 공급자와의 지속적인 협력으로 품질과 생산성이 향상되면 기업의 이익이 증대되는 것은 물론, 지역사회의 고용 및 소득수준이 향상되어 다른 비즈니스에도 이익이 될 수 있다. 또한 모바일 서비스, 전자책 등의 수익성 있는 새로운 유통 모델은 종이와 플라스틱 사용을 감소시키고 비용을 절감할 수 있으며, 직원의 복지수준을 높이는 것 역시 기업의 생산성을 높이는데 긍정적인 효과가 있는 공유가치창출의 사례로 볼 수 있다.

### 2.3.3 지역 클러스터 개발

모든 기업의 경영성과는 기업을 둘러싸고 있는 지역사회와의 협력 업체들과 사회기반 시설들에 영향을 받기 때문에 지역적으로 집중된 클러스터를 조성하는 것이 필요하다. 클러스터는 기업의 생산성 및 경쟁력 향상은 물론 지역 경제를 발전시키는데 중요한 역할을 한다(Porter & Kramer, 2011).

기업이 특정 지역에 클러스터를 조성하는데 있어 중요한 것은 투명한 시장을 형성하는 것이다. 노동력이 착취되고, 공급자가 공정한 가격을 받지 못하며, 가격의 투명성이 낮은 시장의 생산성은 낮을 수

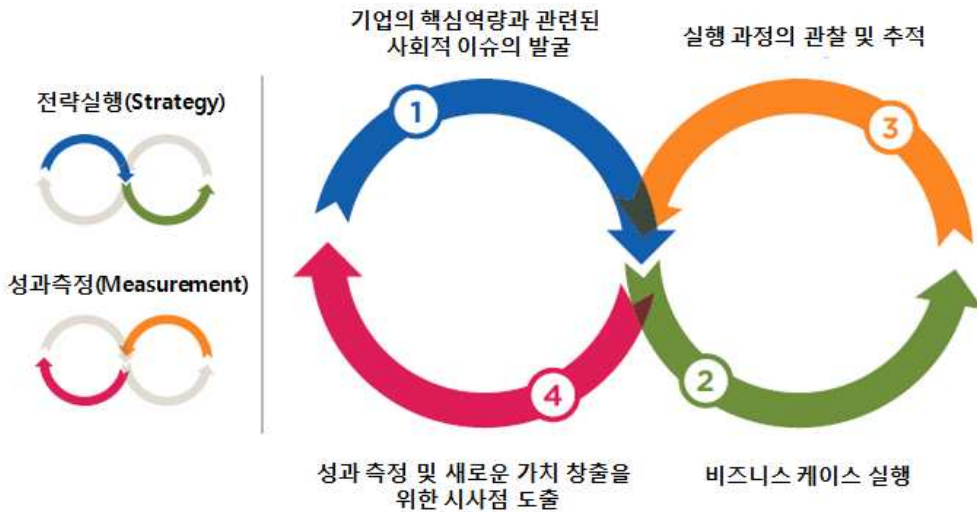
밖에 없다. 기업은 공정하고 투명한 시장에서 신뢰할 수 있는 공급자와 지속적인 협력관계를 유지할 수 있으며, 지역 시민들의 소득과 구매력을 증진하여 긍정적인 경제·사회적 선순환이 이루어지도록 한다. 따라서 클러스터에는 비즈니스뿐만 아니라 학교, 표준기구, 노동조합 등이 포함될 수 있다. 기업이 지역 클러스터를 개발하기 위해서는 해당 지역의 부족한 점을 찾고 기업의 생산성과 성장에 제약이 되는 점들을 개선하기 위해 노력해야 하며 이때 공유가치창출의 기회는 극대화된다. Porter와 Kramer는 사적 영역의 기업과 협력업체, 공적 영역의 정부와 NGO가 협력하는 것이 가장 이상적인 클러스터라고 보았다.

#### 2.4 CSV 실행 및 성과 측정의 과정

가치의 영역이 유형적 부분으로 국한되었던 과거에 생산성은 오로지 경제적 가치를 중심으로 그 편

익과 비용만을 반영했으나 가치의 원천이 점차 덜 정량적이고 무형적 특징을 가진 사회적 영역으로 확장됨에 따라 객관적인 성과 측정이 어려워지고 있다(동아비즈니스포럼, 2011). CSV 활동을 통해 창출된 사회적 영향과 이로 인한 장기적 경영성과 역시 측정이 쉽지 않다. Porter는 2012년 ‘공유가치 측정: 사회와 경영의 결과를 연결하여 가치를 창출하는 방법’에서 CSV를 통한 사회적 성과와 경영 성과 사이의 상호작용에 초점을 맞추고, 이를 측정하는 체계를 제시하였다. CSV 실행 및 성과 측정의 4단계는 <그림 3>과 같다.

성공적인 CSV는 단발적이 아닌 지속적인 순환 고리(feedback loop)를 통해 비즈니스 전략과 성과의 측정이 통합된 과정으로 추진되어야 한다. CSV의 시작은 기업의 수익을 증가시키거나 비용을 감소시킬 수 있는 특정 사회적 이슈를 발굴하는 것이다. 지원이 필요한 사회적 문제를 분석하고, 이것이 공유가치의 3가지 전략에 걸쳐 비즈니스와 어떻게 연계



출처: Porter et al.(2012) p. 4에서 발췌 번역함.

<그림 3> CSV 활동의 전략실행과 성과측정 루프

될 수 있는지를 체계적으로 밝히는 것이 필요하다. 두 번째 단계는 경영사례를 만드는 것이다. 사회적 문제의 개선이 어떻게 직접적으로 경영 성과를 증진시킬 수 있는지를 분석하고, 이를 토대로 사회적 성과와 경영 성과를 비용과 관련하여 모델링하고 실행 여부를 결정한다. 세 번째 단계로 계획된 CSV 활동을 추진하며 그 과정과 결과를 지속적으로 분석해야 한다. 경영사례를 로드맵으로 하여 프로젝트와 관련된 투자, 각종 활동, 비용, 재무적 성과 등을 정기적으로 모니터링하는 것이다. 마지막으로 사회적 성과와 경영 성과 사이의 연계성을 검증하고 기업의 자원, 노력, 지출 등의 투자가 긍정적으로 평가할 만한 수익을 창출했는지를 측정한다(Porter et al., 2012).

한편 FSG가 2011년 9월에 발표한 CSV 가이드라인에 따르면 CSV는 비전(Vision), 전략(Strategy), 실행(Delivery), 성과(Performance)로 이어지는

10단계의 과정을 거칠 때 성공적으로 실행될 수 있다(그림 4). 첫 번째는 CSV를 가치창출의 핵심 원천으로 여기는 명확한 '비전'을 제시하는 것으로 기업의 최고 경영진이 CSV를 기업전략의 필수요소로 인식하고 적극적인 의지를 가지고 추진하는 것이 중요하다. 다음은 '전략' 단계로 기업의 핵심 경쟁력과 역량, 비용편익, 성장가능성 등의 다양한 측면을 고려하여 기업이 해결하고자 하는 사회적 이슈의 우선순위를 정하고, 수치로 구체화할 수 있는 뚜렷하고 분명한 목표를 설정해야 한다. 다음은 '실행' 단계로 사회적 이슈를 해결하기 위해 자산, 상품 및 서비스, 인력 등의 다양한 기업의 자원을 적극적으로 활용해야 한다. 또한 기업 내 다양한 부서 및 임직원이 참여하여 CSV를 전사적으로 추진하고, 기업 외부의 다양한 협력자들과도 효율적으로 협력할 수 있는 구조를 만들어야 한다. 마지막은 '성과'를 측정하고 피



출처: Bockstette & Stamp(2011) p. 9에서 발췌 번역함.

<그림 4> CSV 추진 과정

드백 하는 단계이다. 먼저 핵심 지표를 통해 사회적·경제적 성과를 측정하고, 이러한 결과에서 얻은 시사점을 학습 및 반영하고 사회적 이슈의 범위와 영향력을 확대하여 공유가치를 극대화해야 한다. 또한 CSV 활동의 결과를 기업 내·외부 이해관계자들과 공유하여 지속적이고 주체적인 참여를 이끄는 것이 필요하다(Bockstette & Stamp, 2011).

### III. CSV의 비판적 고찰

CSV는 CSR과 달리 사회적 문제를 전략적 차원으로 접근하여 기업경쟁력 강화의 기회로 보았다는 점에서 분명한 강점을 지닌다. 또한 위기를 맞은 자본주의의 새로운 방향 제시를 시도했다는 점에서도 의의가 있다. CSV는 등장 이후 업계는 물론 학계와 언론매체의 지대한 관심을 끌었으며 하나의 성공적인 이론으로 자리매김하고 있다. 실제로 대다수의 관련 연구가 이를 긍정적인 관점에서 접근하고 있으며, 자본주의 3.0과 자본주의 4.0의 문제를 한 번에 해결할 수 있는 전략으로 평가받고 있다. 하지만 이에 대한 비판 역시 존재한다. 다음으로는 학문적, 실무적 관점에서 CSV가 갖는 제한점을 살펴보도록 하겠다.

#### 3.1 학문적 제한점

학문적 관점에서 CSV의 제한점은 크게 '개념'과 '적용'의 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째로 CSV가 새로운 개념인지에 대한 비판적 고찰이 요구된다. Porter와 Kramer는 CSV를 CSR을 대체하는 새로운 개념으로 제시했으나, Crane et al.(2014)은 이는 지난 수년간 전략적 목적으로

수행된 수많은 CSR 사례들과 이해관계자 이론에서 주장하는 가치창출을 간과하는 것이라고 주장하였다(Crane et al., 2014). Porter와 Kramer는 CSV를 '이윤 극대화'와 분리되는 개념으로 정의하고 외부의 압박에 대해 반응하는 것이라고 보았다. 하지만 CSV의 개념은 사회의 발전과 함께 진화되어 왔으며 기업의 사회적 영향력이 커지며 다양한 영역을 포괄하는 개념으로 범위가 확장되어 왔다. 70년대 초기 연구들에서는 CSV를 기업이 이윤을 추구하기 위한 목적으로 사회적 프로그램을 수행하는 것이라고 보았고, 최근에는 기업이 보유한 핵심역량을 통해 사회발전을 선도하는 '적극적 CSR' 개념이 일반화되고 있다(이기훈, 이의영, 2011). 전경련(2010)은 CSV를 서로 상반된 것처럼 보이는 두 가지의 개념, 즉 기업의 경제적인 이윤추구와 정당성·형평성·정의로움과 같은 사회적 가치를 결합하여 만든 것이라고 정의하였고, 이는 CSV의 개념과 중첩된다. 또한 CSV는 기업의 이해관계자의 가치창출에 초점을 맞췄다는 점에서 이해관계자 이론(stakeholder theory)과 매우 유사하다. 이해관계자 이론은 기업이 주주뿐만 아니라 다양한 이해관계자들과 관계를 맺고 있으며, 다른 기업에 대한 경쟁적 우위를 획득하기 위한 전략을 수립함에 있어서 이해관계자들의 권리와 이익을 우선적으로 고려해야 한다는 것이다(Freeman, 1983). 이해관계자 이론의 핵심 원리인 '이해관계자를 위한 가치창출이 주주의 가치를 창출한다(creating value for stakeholders creates value for shareholders)'는 곧 가치 사슬의 생산성 향상을 통해 경제적 이익이 창출된다는 CSV의 원리와 매우 유사하다(Crane et al., 2014). 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들의 경제적, 사회적 가치를 동시에 창출한다는 제안이 이미 이해관계자 이론에서 발전되어 왔기 때문에 Porter와 Kramer의 CSV 개념의 이론적 독창성에 대한 비판적 고찰

이 필요하다.

둘째, CSV가 이론으로 자리 잡고 발전하기 위해서는 명확한 개념화가 요구된다. CSV는 새로운 용어로 정확한 개념파악이 어렵다. 하지만 Porter와 Kramer는 공유가치, 가치창출 등의 주요 개념을 정의하지 않고 있으며 이는 CSV를 이해하는데 혼란을 야기하고 CSV 달성을 위한 방안을 왜곡할 소지가 있다. 예를 들어, 공유(share)한다는 것은 어떤 의미인가? 공동으로 소유한다는 의미인가, 나눈다는 의미인가? 누가 공유하며 공유의 범위는 어디까지인가? 가치(value)는 비용 대비 산출물을 의미하는 것인가, 관용, 배품, 나눔 등 이상적 신념을 포괄하는 것인가? 가치는 어떻게 평가되고 측정될 수 있는가? CSV가 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 것이라면 고객의 가치 증진은 둘 중 어느 쪽에 속하는가? 또한 두 가지 차원의 가치공유는 어떻게 균형을 이룰 수 있는가? 공유가치를 창출하는(creation) 주체는 누구인가, 오직 기업에만 한정되는가? 사회적, 경제적 가치가 동시에 창출되는 것이 어떻게 창출되는 가치의 총량을 늘릴 수 있는가? 아직까지 이러한 질문들에 대한 답이 미흡한 수준으로 향후 CSV의 개념을 정립하기 위한 후속 연구가 요구된다.

셋째, CSV가 적용되는 전반적 추진 과정에 대한 관심이 요구된다. Porter와 Kramer는 CSV의 개념을 설명하고 이를 평가하는데 있어서 이익 증진과 사회적 문제 해결이라는 결과에만 초점을 맞추고 있다. 하지만 CSV가 지속가능하기 위해서는 R&D를 통한 핵심기술의 개발, IT기술 및 인프라의 활용 등 과정상의 합리성과 효율성 역시 중요하게 다루어져야 한다.

넷째, CSV가 적용되는 범위 및 대상에 대한 확장적 접근이 필요하다. CSV는 자본주의라는 거시적 시스템의 문제 해결을 위해 미시적인 기업 차원의

전략만 제안하고 있다. CSV가 본래의 목적을 달성하기 위해서는 기업 중심적 관점에서 시야를 넓혀 다양한 이해관계자들을 포함하는 사회 시스템적 접근이 필요하다. Porter와 Kramer가 언급하지 않았지만 중요하게 고려되어야 하는 것은 소비자의 역할이다. 만약 기업이 타당하고 합리적인 방식으로 CSV 활동을 추진하고 정부가 이를 적절하게 지원한다고 해도 시장에서 해당 기업의 제품이나 서비스가 외면 받는다면 이는 실패할 수밖에 없다. 따라서 지속적으로 변화하는 소비 가치에 대한 면밀한 탐색이 요구되며, 소비자가 소비와 참여를 통해 개인적 가치 뿐만 아니라 사회전체의 혜택과 공유가치를 추구할 수 있도록 도와야 한다.

### 3.2 실무적 제한점

실무적 관점에서 CSV의 제한점은 크게 '개념의 실효성'과 '적용의 실효성'의 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫 번째 제한점은 CSV가 지나치게 이상적, 낙관적인 개념이라는 점이다. CSV는 기업이 정교한 이슈의 발굴과 체계적인 전략 실행을 통해 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출할 수 있다는 것을 전제로 하지만, 이는 현실사회에 존재하는 복잡한 이해관계와 범규범에 대한 고려 없이 문제를 지나치게 단순화시키는 경향이 있다. Porter와 Kramer는 경제적 효율성과 사회적 진보 사이에 상충관계(trade-off), 즉 제로섬 게임(zero-sum game)을 가지고 CSV를 설명하였다. 단순히 자금의 여유가 있는 기업들이 사회의 요구에 따라 수동적으로 여유의 일부분을 사회에 이전해버리는 제로섬적인 행동을 넘어서, 경영자가 기업가적 사고방식을 활용하여 새로운 가치를 창조해야 한다는 것이다(조동성, 2012). 하지만 이러한 주장은 경제적 가치와 사회적 가치 간의 균형점을 찾기 어려우며, 경제적 목표와 사회적

목표 간에 긴장관계가 존재하여 가치의 충돌이 발생할 수 있다는 점, 그 결과 이해관계자들에게 부정적인 영향을 줄 수 있다는 점 등을 간과하는 것이다. 실제로 사회적 이슈와 관련된 기업의 많은 의사결정들은 win-win이 아니라 딜레마적인 상황에 빠진다. Porter와 Kramer가 성공적인 CSV 사례로 꼽은 마이크로파이낸스의 경우를 살펴보자. 마이크로파이낸스는 빈민들을 대상으로 한 소액대출이나 빈민구제 차원의 지원 사업을 일컫는 용어로 방글라데시의 그라민 은행이 대표적이다. 그라민 은행 이후 많은 마이크로파이낸스 기업들이 등장하여 급격하게 성장하였으나 이윤을 올린다는 측면에서는 성공했는지 모르지만 높은 이자율과 폭력적인 자금회수, 경영자의 비리 등으로 그 본질적 의미는 퇴색되고 있다. 절대 다수의 빈민들은 정기적으로 고율의 이자를 지급할 수 없기에 마이크로파이낸스 운영은 '돈을 벌기 위한 사업이나, 활동가로서 빈곤 일소 활동이나' 중 오직 하나의 목적만을 달성 할 수 있으며 사업의 경제적 성공과 사회적 관점에서 빈곤 일소를 동시에 달성할 수는 없다는 것을 보여준다(대외경제정책연구원, 2013). 사회적 가치와 경제적 가치의 충돌과 갈등은 실제 경영의사결정에 있어서 빈번하고 심각하게 일어날 수 있으나 Porter와 Kramer는 구조적인 문제와 사회적 이슈의 복잡성을 단순화하여 이상적인 상황에서 적용 가능한 CSV를 제안하고 있다. 개념만큼이나 중요한 것은 어떻게 운영하는가이다. CSV의 유효성을 검증하기 위해서는 성공적인 운영 사례의 발굴이 필요하나 이를 위해서는 좀 더 많은 시간이 필요하다. 따라서 CSV가 안정적으로 자리 잡고 실무적으로 적용되기까지의 과정에 대한 고려가 필요하다.

둘째, 관리적 측면에서 국내 적용의 실효성을 고민해야 한다. CSV는 기업의 경영환경, 법과 규범 등에 따라 매우 다양한 방식으로 실행될 수 있고 그 결

과의 측정과 평가 역시 상이할 수 있기 때문에 Porter와 Kramer의 CSV 프레임워크를 우리나라에 적용할 수 있는 방안에 대한 고민이 필요하다. CSV는 기본적으로 자유경쟁이 이루어지는 자본주의 시장경제의 질서가 유지되는 것을 전제로 한다. 하지만 우리나라는 기업 활동에 대한 정부의 개입이 비교적 큰 국가로 법과 규범의 준수, 즉 비즈니스 컴플라이언스가 경영에 많은 영향을 미치며, 정부와 민간의 협업이 이루어진다는 시장 특성을 지니고 있다(최영기, 2011). 따라서 CSV를 적용하는데 있어 나라마다 다른 시장 특성을 어떻게 반영할 수 있을지에 대한 고민이 요구된다. Porter와 Kramer는 CSV의 개념이 법적, 윤리적 기준을 준수하는 것을 가정한다고 설명하지만, 정부의 개입이 CSV 달성을 지원하기에 적절하고 타당하다고 '가정'하는 것에 그칠 경우, 복잡한 이해관계와 가치사슬로 얽혀있는 사회적 문제들을 간과할 수도 있다.

셋째, 마케팅적 측면에서 국내 적용의 실효성 또한 고민해야 한다. CSR의 개념과 추진방식에 대한 소비자들의 인식이 국가의 경제발전수준이나 국가 특성에 따라 편차가 크다는 점을 비추어볼 때(Globescan · 동아시아연구원, 2009), CSV 적용에 있어서도 우리나라 소비자들의 특성을 고려해야 할 것이다. 사회적기업연구소와 동아시아연구원의 조사에 따르면 대체적으로 선진국에 해당하는 캐나다, 영국, 미국과 개도국에 해당하는 인도, 인도네시아, 나이지리아의 경우 대기업의 사회공헌 활동에 대한 신뢰도가 높게 나타난 반면, 한국의 대기업 신뢰도는 점점 하락하는 추세로 2013년에는 조사대상 26개국 가운데 가장 낮은 것으로 나타났다(조희진, 2013). 이는 국내 기업의 경우 사회적 이슈의 선정과 대고객 커뮤니케이션에 있어 한국 소비자의 특성을 반영한 세심한 접근이 필요하며, CSV 성과 측정에 있어서도 차별화된 방식이 요구됨을 시사한다.

## IV. CSV 관련 연구제안 및 결어

자본주의가 공생·발전하는 생태계를 조성하기 위해서는 기업뿐 아니라 정부, 개인, 지역사회, 시민사회 등 다양한 차원에서 개별이익을 공동체 이익과 함께 추구하고자 하는 자발적 인식과 행동이 뒤따라야 한다. 특히 소비자들은 사회적 약자에 대한 정부의 역할 못지않게 기업의 책임도 중시하여 일자리 창출, 환경보호, 대·중소기업 상생 등에 주목하고 있으며, 소비자 개인의 이익뿐만 아니라 사회 전체의 혜택을 위해 의견을 개진하고 관철시키는 사회활동가라는 의미의 '소셜슈머'가 새로운 소비자 유형으로 떠오르고 있다(삼성경제연구소, 2012). '닛케이 비즈니스'는 2012년 주목해야 할 새로운 소비자 트렌드로 '퍼스널 CSV'를 선정하는 등 기업 차원의 CSR이나 CSV의 개념이 개인 차원으로 확산되는 추세이다(정보통신산업진흥원, 2012). 따라서 아직 태동기에 있는 CSV가 건강한 사회, 건강한 자본주의를 이끄는 원동력이 되기 위해서는 소비환경변화에 대처하는 의사결정주체로서의 소비자가 어떻게 사고하고, 행동하느냐에 대한 이해가 필수적이며, 이를 위해서는 가치 중심의 소비트렌드와 소비자의 인식변화에 대한 다층적 접근과 다양한 방법론을 이용한 융합적이고 장기적인 연구가 요구된다. 본 장에서는 CSV에 대한 복합적 이해를 도모하고, 소비자와 CSV에 관한 연구 확산의 기반을 마련하기 위해 소비자의 관점, 기업의 관점, 학문적 관점에 따른 CSV관련 이슈를 논의하고 연구문제를 제언하고자 한다.

### 4.1 소비자 관점의 연구제안

첫 번째 이슈는 CSV 주체로서의 소비자에 관한

논의이다. 자본주의 경제구조는 기업과 소비자와의 상호작용으로 작동한다. Porter와 Kramer는 CSV의 주체를 기업으로 규정하고 있으며, 이는 CSV가 기업 중심 사고에 매몰되어 이해관계자, 특히 소비자와의 소통에 적합하지 않을 수 있다는 점에서 한계를 갖는다. 대표적인 CSV 사례를 통해 소비자의 역할을 살펴보자. 미국의 홀푸드 마켓(The Whole Foods Market)은 지역사회 농부들의 농산물을 유통하고, 그 지역의 장애인이나 노인들을 고용하며, 수익을 지역사회에 다시 돌려준다. 홀푸드 마켓은 따로 이익을 사회에 기부하지 않아도 자신의 이익을 극대화하려는 노력만으로 사회의 많은 이슈까지 해결할 수 있다. 이러한 비즈니스 모델이 성공하기 위해 가장 중요한 것은 소비자들의 행동이다(파이낸셜 뉴스, 2013. 4. 30). 소비자들은 홀푸드 마켓을 이용하며 나를 위한 제품을 구입함과 동시에 지역사회를 위해 기여한다는 윤리적 가치를 추구할 수 있으며, 이러한 이타적 소비가치는 소비자의 만족을 높인다. 따라서 소비자학 분야에서는 소비자가 어떠한 방법으로 공유가치를 창출할 수 있으며, 공유가치의 창출을 촉진하거나 저해하는 메커니즘이 무엇인지를 밝히는 시도를 해야 할 것이다.

둘째, 소비자 관점에서의 CSV 프레임워크를 개발하는 것이 필요하다. 만족이나 효용으로 대별될 수 있는 소비자의 사적 가치/이기적 가치와 지역사회, 환경보호에 기여하는 공적 가치/이타적 가치 등을 명확하게 개념화하는 작업이 요구되며, 이를 토대로 두 가지 가치를 동시에 창출할 수 있는 방안을 고민해야 할 것이다. 특히 소비자의 개인적 특성에 따라 CSV에 대한 주관적 해석에 차이가 있을 수 있으므로 이에 대한 심층적인 연구가 요구된다. 일례로 염세주의적 가치관을 가진 경우 사회적 가치를 낮게 인지하여 CSV를 회의적으로 바라볼 수 있으며, 이 경우 CSV의 실효성에 의문이 들 수 있다. 또한 제

품군에 따라서도 이기적, 이타적 가치 추구의 균형 점이 상이하게 존재할 수 있으므로 제품 특성의 조절효과를 규명하는 것도 하나의 연구주제가 될 수 있을 것이다.

셋째, CSV에 대한 평가에 영향을 미칠 수 있는 다양한 맥락들을 파악하고 분석하는 것이 요구된다. 공유가치 중 특히 사회적 가치의 경우 그 혜택이 미치는 범위에 대해 인식하는 수준이 개인별, 기업별로 다를 것이다. 이해관계자가 가시적 범위에 있는 경우와 그렇지 않은 경우, 사회적 가치의 혜택이 즉시적으로 드러나는 경우와 장기에 걸쳐 나타나는 경우에 따라 CSV에 대한 평가는 달라질 수 있다. 이러한 상이한 시각에 따라 지역사회에의 집중을 강조하는 CSV가 자칫 지역 이기주의, 국가 이기주의로 변질되는 부작용을 낳을 수도 있다. 또한 소비자 입장에서 기업의 공급망(자재 조달, 생산, 유통, 판매 등)에 대해 어느 정도 이해하고 있는지의 지식수준에 따라 기업과 CSV에 참여하고자 하는 의지 및 CSV를 평가하는 내용이 다를 수 있다. 소비자들은 자신이 소비하는 모든 제품이나 서비스가 구현되는 과정에 대해 면면이 알 수가 없기 때문에 소비자가 기업에 요구하는 CSV는 기업 입장에서 실현 불가능할 수도 있고 오히려 무지로 인해 CSV에 도달하지 못할 수도 있다. 이에 CSV가 구현되는 상황의 복잡성을 이해하고, 이상적 CSV 실현을 위한 제반 조건을 밝히는 연구가 필요하다.

넷째, 소비자 관점에서 '지역 클러스터 개발'에 대응하는 '소비자 연대'의 의미를 고찰하는 것이다. Porter와 Kramer는 지역을 기반으로 한 다양한 이해관계자들의 협력과 연대가 CSV 달성에 중요한 요건이라고 보았다. 여기에서 중요한 것은 '지역'의 범위가 어디까지인가가 아니라 서로 다른 이해관계자들이 '협력' 관계를 구축하는 것이다. 따라서 클러스터의 범위를 지역이 아닌 이해관계자를 기준(내부

적, 외부적, 협력적 등)으로 단계를 설정하는 것이 보다 CSV의 개념에 적합할 수 있다. 같은 맥락에서 동종의 이해관계자인 소비자 간의 연대를 논의해볼 수 있을 것이다. 소비자들이 동종의 이해관계자인 다른 소비자들 나아가 글로벌 네트워크를 구축하는 것 혹은 이종의 이해관계자인 기업이나 시민단체와 연대하는 것이 소비자 개인과 CSV 달성에 어떠한 의미가 있는지를 탐색하는 것을 통해 CSV 프레임워크를 개선·확대할 수 있을 것이다.

#### 4.2 기업 관점의 연구제안

첫째, CSV는 기업과 소비자 간의 시장질서의 균형을 바로잡는 도구로 활용될 수 있다. 주주자본주의 하에서 기업은 이해관계자들의 이익을 무시하고 주가상승을 통한 주주의 단기이익만을 추구하는 등 시장 질서를 기업 중심으로 왜곡시킬 수 있다. 로저 마틴(Roger Martin)은 이러한 주주자본주의가 기업의 장기적이고 잠재적인 이익을 훼손하여 궁극적으로 주주의 이익에도 독이 된다고 보고 향후 행복한 소비자와 더 많은 소비자 확보를 목표로 하는 '소비자 자본주의(customer capitalism)'가 도래할 것이라고 예견했다(Martin, 2010). 마케팅 3.0으로도 일컬어지는 이러한 소비자 중심적 경영전략이 기업문화 전반에 자리 잡기 위해서는 소비자의 가치와 기업의 가치 그리고 사회적으로 요구되는 가치가 조화를 이루는 것이 중요하며, CSV를 분석틀로 이러한 논의가 확장될 수 있다. 일례로 대·중소 기업의 상생이라는 사회적 가치와 기업의 경제적 가치가 균형을 이루기 위해서는 먼저 각각의 이해관계자들이 지향하는 가치의 영역과 수준에 대한 분석이 요구되며 그러한 가치가 어느 수준에서 조화를 이루는 것이 가장 정당하고 합리적인가에 대한 고민이 필요하다.



둘째, 공유가치를 추구함에 있어서 세부적인 하위 가치들 간에 충돌하는 경우를 고려해야 한다. 예를 들어 대기업 유통업체가 대규모 아울렛 쇼핑몰 등을 건립하여 쇼핑타운을 조성하게 되면 지역의 자영업자들은 생존에 위협을 받을 수밖에 없다. 특정 이해관계자에게는 비사회적이라고 비판받을 수 있으나, 한편으로는 대기업 유통업체가 해당 지역의 경제를 부흥시킨다는 사회적 가치를 실현하는 것이라고 볼 수도 있다. 이처럼 사회적 가치 간, 혹은 이해관계자 간의 이해가 서로 충돌하는 경우에 갈등을 해소하는, 최적의 전략을 찾는 연구가 필요하다.

셋째, 기업 CSV 활동의 대상으로서 소비자의 역할과 중요성에 대해 논의해야 한다. 기업이 기존의 설득과 수요창출을 넘어서 다양한 소비자들의 요구를 이해하고 경쟁사보다 우위에서 소비자에게 차별적인 효용을 제공하기 위해서는 기업의 핵심역량과 관련된 핵심적인 가치의 파악 및 R&D를 통한 핵심기술의 개발이 필요하다. 이러한 초기 단계에 소비자들이 참여하고 기업과 다양한 방식으로 커뮤니케이션한다면 보다 실효성 있는 CSV 목표 수립이 가능하게 될 것이다. 따라서 기업은 어떠한 방법으로 기업의 CSV 활동에 소비자들을 동참시켜 구매를 확산시킬 것인가를 고민하는 것이 필요하다. 또한 이 과정에서 누가 더 영향력 있는 참여자가 되고, 어떤 방법으로 다른 소비자 및 이해관계자들에게 영향을 미치는지를 탐색할 수 있으며, 소비자들이 참여하는 네트워크의 구조와 패턴을 파악하는 것을 통해 통합적인 CSV 전략 모델을 개발할 수 있을 것이다. 또한 R&D를 통한 가치실현이나 새로운 가치창출의 방향성을 설정하는 데도 소비자들이 크게 기여할 수 있을 것이며, 이러한 기업 주도적-소비자 참여형 CSV 모델을 개발하는 연구가 요구된다.

넷째, CSV에 관한 기업 사례연구가 필요하다. 기업이 CSV 전략을 실행하기 위해서는 경영자의 적극

적인 의지가 요구되며, 초기에 상당한 비용을 투자해야 한다. 이러한 전사적인 노력이 결과적으로 기업의 경쟁력을 강화한다는 대전제를 실증하기 위해서는 성공적인 운영 사례의 발굴이 필수적이다. 구체적인 사례연구를 통해 CSV를 기반 한 혁신적인 비즈니스 모델의 수립과 이를 실천하는 전략의 도출이 가능할 것이다.

#### 4.3 이론 및 방법론에 대한 연구제안

첫째, 기업의 CSR 성과와 소비자 인식에 관한 많은 측정도구가 개발된 것처럼 소비자 관점에서의 CSV 평가척도를 개발하는 것 또한 의미 있는 연구 주제가 될 것이다. 기존의 CSR 측정도구는 기업의 사회적 책임 활동이 얼마나 선한지(good)를 측정하는데 초점을 맞추고 있기 때문에 CSV에서 지향하는 것처럼 바람직하고 효율적인(smart) 정도를 측정하는 것과는 거리가 있다. 송민희(2013)는 기업 관점에서 도덕성(ethics)과 전략(strategy)으로 구성되는 CSV 측정 프레임워크를 제안한 바 있으나 하위 요소들의 층위가 다소 이질적이며 사회적 가치와 경제적 가치를 분리하여 측정하여 CSV의 차별성을 반영하지 못한다는 한계가 있다. CSV의 성과를 소비자 관점에서 측정할 경우 CSV의 본질인 '가치'에 초점을 맞출 수 있다. 경제적 가치를 반영할 수 있는 가격이나 비용대비 효율성 등과 사회적 가치를 반영할 수 있는 호혜성, 다양성, 친환경성 등의 다양한 가치 체계를 측정하여 가치의 위계 모델을 구성할 수 있으며, 소비자 유형별로 가치위계의 특성을 탐색할 수 있다. 이러한 소비자 관점의 CSV 측정도구는 기업의 경영활동 뿐만 아니라 정책 개발에도 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, CSV에 대한 문화/국가 간 비교 연구가 요구된다. CSV는 자본주의의 진화와 밀접한 관련이

있으므로 문화적, 경제적, 정치적 환경에 따라 가치에 대한 중요성의 인식이나 가치창출 활동의 전개방식, CSV의 효과 및 이에 대한 평가 역시 상이한 양상을 나타낼 것으로 예상된다. 기업들의 세계화 전략이 활발해지고, 다국적 기업이 증가하는 오늘날의 현실을 고려할 때 CSV가 구현되는 문화적, 국가적 차이를 비교, 분석하는 연구가 필요하다.

셋째, CSV와 관련하여 인간의 심리 및 행동을 연구하는 새로운 연구방법의 적용이 요구된다. 공유가치가 창출되기 위해서는 근본적으로 기업 및 개인소비자 모두의 이타적인 태도, 즉 윤리성이 요구된다. 이러한 윤리적인 관점에 대한 태도는 사회적 바람직성에 의해 영향을 받기 쉬운 주제이기 때문에 뇌 반응 측정 혹은 생리반응 측정 등 비언어적 측정방법을 활용하여 전통적인 설문조사방법을 보완할 수 있다. 이러한 새로운 방법론의 도입은 문화/국가 간 비교 연구에도 효과적으로 적용할 수 있을 것이다.

넷째, CSV를 반영한 소비자 분야 교과과정의 영역 확장과 이에 대한 연구가 요구된다. CSV는 지식체계를 관리하는데 있어 새로운 접근 방식을 요구한다. Porter와 Kramer는 공적 분야와 사적 분야의 교육과정이 분리되어 있어서 사회적·환경적 이슈에 대한 이해를 갖춘 기업 관리자가 거의 없고 기업 경영에 대한 이해와 기업이 정신을 갖춘 사회분야의 관리자도 거의 없다는 점을 지적하고, 이는 CSV 모델을 설계하고 실행하는데 있어 장애가 된다고 보았다. 또한 기업의 사회적 활동 영역이 확장되고 사회적 기업가를 꿈꾸는 학생들이 많음에도 경영학 교육과정은 여전히 주주 자본주의를 근간으로 하며 그 결과 조직 냉소주의가 팽배해진다고 비판하였다(Porter & Kramer, 2011). 동일한 패러다임 안에서 학문 간 연계와 통합은 지식체계를 발전시키는데 있어 매우 중요하다. 소비자학은 개별소비자 및 단위소비자로서의 가계의 경제행동과 그에 영향을 미치는 사

회·경제적 환경을 주요 연구대상으로 하는 학문으로(여정성, 이기춘, 1993), CSV 패러다임을 반영할 때 소비자의 행동이 기업과 정부, 지역사회, 다른 소비자 등 다양한 이해관계자들에게 어떠한 영향을 미치며, 소비의 맥락에서 각 사회구성원들이 창출할 수 있는 가치체계는 어떠한지를 다룰 수 있다. 특히 정보통신 기술의 비약적인 발전과 생산·소비의 글로벌화로 국경, 장소, 연령, 채널, 시장, 시간의 경계가 허물어지는 ‘탈경계화’ 시대에 소비자가 소비행동을 통해 추구하는 새로운 가치들을 탐색하는 것도 소비자학에서 다룰 수 있는 주요 연구주제이자 교육 내용이 될 수 있을 것이다.

#### 4.4 결어

CSV는 2011년 발표되자마자 전 세계 일류 기업들의 경영 현장을 중심으로 큰 반향을 불러일으켰으며, 이제는 국내에서도 많은 기업들의 주목을 받고 있다. 하지만 CSV는 아직 생소하고 모호한 개념으로 공유가치가 정확하게 무엇이며, 공유가치를 창출하는 전략이란 무엇인지 CSR과 어떻게 차별화되는지를 명확하게 이해하고 활용하기는 쉽지 않다. CSV는 보다 정밀한 연구와 지속적인 케이스의 개발이 필요한 개념이며, 학문적·실무적으로 여러 제한점들을 가지고 있는 것도 사실이다. 이에 본 연구는 CSV에 대한 이론적 이해를 높이고 CSV가 실무영역에 보다 효과적으로 적용될 수 있도록 하기 위해 CSV의 개념과 특징을 살펴보고, CSV의 한계점을 고찰한 후 CSV에 관한 향후 연구 방향과 실천 과제들을 제안하였다.

본 연구는 패러다임 측면에서 CSV의 등장배경을 살펴보고 이에 대한 비판적 고찰을 제시했다는 점에서 의의가 있으며, 특히 소비 의사결정의 주체인 소비자의 영향력과 역할에 초점을 맞춰 논의를 진행했

다는 점에서 의미가 크다. 현대 사회에서 요구하는 기업의 역할을 충족시키고 소비자의 만족을 높이기 위해서는 이기적 가치창출과 동시에 사회 전반의 가치가 창출되는 CSV로의 전환이 필요하다. 이를 위해서는 가치창출에 관련된 모든 사회구성원들의 통합적인 노력이 요구된다. 기업은 비전, 목표, 전략 등 기업 전반의 구조를 CSV 실현이 가능하도록 만들어야 하며 기업이 보유하고 있는 역량을 십분 발휘할 수 있도록 정부의 적극적인 지원과 시민사회의 협력이 이루어져야 한다. 또한 소비자는 기업의 CSV 활동의 성과를 결정짓는 의사결정자이자 소비를 통해 개인의 가치와 사회적 가치를 창출하는 CSV의 주체로써 소비자시민으로써의 역할을 재인식하고 기업, 정부, 시민사회의 활동에 관심을 기울여야 할 것이다. 학문영역에서는 본 연구에서 제안한 바와 같이 CSV의 전반에 걸친 논의가 요구된다. 먼저 사회적 가치의 정의 및 CSV 혜택의 범위에 대한 협의가 필요하고, 기존에 대립되는 것으로 여겨지던 가치들, 즉 이기적인 가치와 이타적인 가치, 경제적인 가치와 사회적인 가치의 교집합이 무엇이며 공유되는 영역의 최적점(optimal point)을 찾는 노력이 필요하다. 또한 가치창출의 시너지를 연구하는 것과 동시에 다양한 이해관계자들 및 가치의 요소들 간 충돌과 갈등 그리고 이를 해소하거나 완화시키는 방안에 대한 연구도 이루어져야 한다. 이를 통해 궁극적으로 CSV의 패러다임이 기존 자본주의의 문제를 극복하고 사회의 지속적인 성장을 이끄는 동력으로 작용할 수 있는가를 고민해야 할 것이다.

〈논문접수일: 2014. 04. 08〉

〈1차수정본접수일: 2014. 06. 09〉

〈게재확정일: 2014. 06. 09〉

## 참고문헌

- 권은정, 안원현, 김치용(2013), 공유가치창출(CSV)을 통한 기업의 문화예술지원과 수용자들의 반응에 대한 연구, **멀티미디어학회논문지**, 16(3), 388-398.
- 김덕한(2012). 자본주의 4.0 로드맵. 메디치미디어.
- 김세중, 박의범, Tsog Khulan(2012), 한국기업 CSR활동의 공유가치창출에 관한 실증연구, **로고스경영연구**, 10(4), 1-28.
- 대외경제정책연구원(2013), 전문가칼럼: 남아시아 마이크로파이낸스의 실상 - 품위 있는 발전은 가능했는가. 2013년 10월 4일.
- 대한상공회의소(2013), 2013년 하반기 기업호감지수(CFI) 조사보고서.
- 동아비즈니스포럼(2011), 공유가치창출, 자본주의의 새 장을 열다, 92호.
- 머니위크, 2014년 2월 20일, 소매 유통업, '경계 없는 전쟁' 치열해진다.
- 삼성경제연구소(2012), CEO Information: 소비의 새물결이 마케팅을 바꾼다, 848호.
- 송민희(2013), How to Measure Creating Shared Value (CSV): From Corporate Social Responsibility (CSR) Indices to CSV Index, 서울대학교 석사학위논문.
- 신세원, 김원택(2013), 공유가치의 창출을 위한 디자인 사회적 기업 비즈니스 모델연구, **Design Convergence Study**, 12(6), 383-401.
- 여정성, 이기훈(1993), 소비자학분야의 대학교과과정개발에 대한 연구, **대한가정학회지**, 31(1), 1-11.
- 이기훈, 이의영(2011), 사회적책임경영(CSR)의 역사적 고찰과 기업의 대응전략, **창조와 혁신**, 4(1), 87-117.
- 이명석, 배재현, 양세진(2009), 협력적 거버넌스와 정부의 역할: 사회적 기업 사례를 중심으로, **한국정책학회보**, 18(4), 145-171.
- 정환울(2013), CSR Monitor - 국민 여론으로 본 한국

- CSR의 4대 딜레마, *사회적기업연구소*, 2013(1), 8-20.
- 조동성(2012), 자본주의 5.0 시대의 경제민주화, **전문경영인연구**, 15(3), 23-47.
- 조형례, 전중양, 정선양(2011), 공유가치창출(CSV)에 기반한 지속가능 경영혁신모델 구축방안, **지속가능연구**, 2(3), 57-80.
- 조희진(2013), CSR Monitor - 기업 신뢰도의 영향요인: 공유가치창출(CSV)을 중심으로, *사회적기업연구소*, 2013(3), 6-23.
- 전국경제인연합회(2013), 2013 기업-기업재단 사회공헌 백서.
- 정보통신산업진흥원(2012), SW 프로슈머 및 커뮤니티 활용 촉진방안 연구.
- 최다운, 김경복, 이상명(2013), 공유가치창출을 실현하는 기업이 이해관계자들에게 미치는 영향, **한국전략경영학회 학술대회발표논문집**, 213-243.
- 최영기(2011), 사회적 타협을 통한 국가고용전략의 수립은 유효한가, **산업관계연구**, 21(3), 1-32.
- 최종태(2011), 자본주의 4.0시대의 사회적기업과 경영학, **사회적기업연구**, 4(2), 5-49.
- 파이낸셜뉴스, 2013년 4월 30일, 진화하는 사회공헌활동/ 허훈무 한국농수산물유통공사 부사장 특별기고.
- Bocktette, V., & Stamp, M. (2011). Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution. FSG.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of the Shared Value Concept, *California Management Review*. 56(2).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in strategic management*, 1(1), 31-60.
- GlobeScan · 동아시아연구원(2009), CSR Monitor - 기업의 사회적 책임 2009.
- KB금융지주경영연구소(2012), KB daily 지식 비타민: 공유가치창출(CSV)의 개념과 사례, 12-142.
- Martin, R. (2010). The age of customer capitalism. *Harvard Business Review*, 88(1), 58-65.
- Moon, H. C., Parc, J., Yim, S. H., & Park, N. (2011). An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-64.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*. 89 (1/2), 62-77.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). Measuring Shared Value: How to unlock value by lining social and business results. FCG.
- Weber, M. (1920), Translated by Kalberg, S. (2002), *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*, 3rd eds, LA: Roxbury Publishing Company.

## Suggestions for Future Research in an Era of Creating Shared Value

Jong-Youn Rha · Hakkyun Kim · Hackjin Kim · Yuri Lee · Jin-Myong Lee

### ABSTRACT

The term CSV(creating shared value) which refers to the notion of pursuing social and economic value simultaneously has been gaining a lot of attention lately. The idea was first introduced in 2011 by Porter and Kramer, and soon it became sensation among leading companies all over the world, Korea being no exception. As Korea recently experienced market problems where economic value such as efficiency and social value as reviving small business collide, CSV became an important research topic in Korea, too. CSV has the obvious advantage in the point of seeing a social problem as an opportunity to strengthen corporate competitiveness.

However CSV is only a recent concept and its limits have been raised which include the lack of theoretical originality, conceptual ambiguity, and excessive idealism. CSV is only at the beginning stage where only framework concept is presented. A review of Korean literature on the topic revealed that research thus far have been limited to the topic of business strategy development and empirical studies showed that the notion of CSV has not yet been cleared distinguished from the notion of CSR. Also, the number and scope of research on the topic thus far is very limited.

The objectives of this study are as follows. First, in order to understand CSV, the market environment and changes behind the introduction of CSV was reviewed, and the notion of CSV will be comprehensively explained. Second, theoretical and practical limits that CSV has are

---

Jong-Youn Rha / Professor, Department of Consumer Science, Seoul National University

Hakkyun Kim / Associate Professor, Department of Marketing, Sungkyunkwan University

Hackjin Kim / Associate Professor, Department of Psychology, Korea University

Yuri Lee / Professor, Department of Textiles, Merchandising, and Fashion Design, Seoul National University

Jin-Myong Lee / Doctoral course student, Department of Consumer Science, Seoul National University

critically investigated. Third, future subjects of study and practical tasks with regard to CSV are proposed. An integrative effort of all members of society in relation to value creation is required for CSV implementation. A company should make the structure of company in general so that CSV implementation is possible. And the government and civil society should actively support and cooperate so that the company can sufficiently display ability that the company has. Besides, consumers should recognize a role of consumer citizen, and should take an interest in the activities of company, government and civil society. In the academic area, it is necessary to discuss the concept of created value and the range of benefits through CSV. And it is necessary to make an effort to find what is intersection of sets of economic value and social value previously regarded as antagonistic to each other, and to find the optimal point of shared value area. Besides, we should carry out a study on a conflict between the stakeholders concerned in CSV and a plan of relieving it. We should eventually think whether the paradigm of CSV can overcome the problem of conventional capitalism and can act as an engine for sustainable development of society. This study has academic and practical significance in the point of expanding a discussion focusing on the influence and role of consumer that is the subject of consumption decision-making, going further than Porter and Kramer's study that regarded only company as the subject of CSV.

Key words: shared value, creating shared value(CSV), corporate social responsibility(CSR), consumer's social responsibility, capitalism 5.0