

# 가치 창출을 위해 넘어서야 할 세 가지 장벽



서진석 | SK텔레콤 CSR팀장  
jinseok.seo@sk.com

## 왜 'On Demand Community'를 런칭했는가

IBM은 IBM만의 차별화된 자원봉사 프로그램인 '온 디맨드 커뮤니티'(On Demand Community)를 2003년 11월 런칭했다. '온 디맨드 커뮤니티'는 IBM 직원 및 퇴직자들의 자원봉사를 위한 지식은행이자 도구은행이다. IBM은 전 세계에 있는 직원과 퇴직자가 '온 디맨드 커뮤니티' 웹사이트에 접속하여 IBM의 테크놀로지, 자원, 교육훈련 및 지원 시스템 등을 활용한 150여 개의 자원봉사 도구를 편리하게 활용하여 자신이 자원봉사하고 있는 비영리법인이나 학교에 가서 손쉽게 자원봉사 활동을 펼칠 수 있도록 했다.

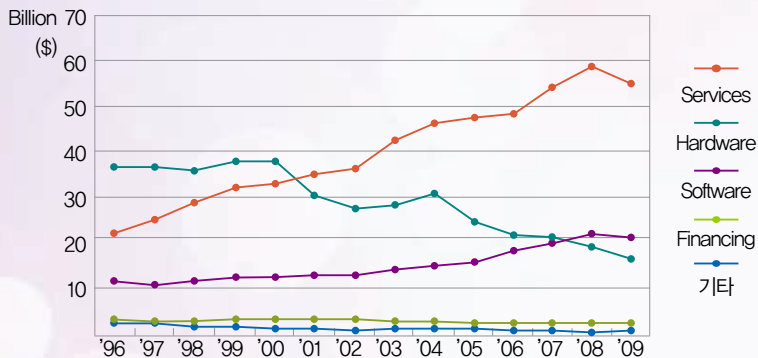
IBM이 왜 '온 디맨드 커뮤니티' 프로그램을 런칭했을까를 알기 위해서는 IBM의 고민을 알아야 한다. 1990년대 초반 IBM은 수십억 달러의 적자를 내는 위기에 처하면서 하드웨어 중심의 기업에서 서비스 기업으로의 변신을 꾀했으며, 고객에게 종합 솔루션과 서비스를 제공하기 위해 힘썼다. 그 결과 IBM의 매출 구성 비중은 급변했고, 현재 세계 최대의 IT 솔루션 기업으로 자리잡게 되었다.

이러한 비즈니스 전략의 일환으로 IBM은 2002년 토탈 솔루션인 'E-비즈니스 온 디맨드'(E-Business On

Demand)를 내놓았다. 'E-비즈니스 온 디맨드'의 핵심 키워드는 '맞춤'(On Demand)과 '유연함'(Flexibility)이었다. 그리고 이러한 아이덴티티는 자원봉사 프로그램인 '온 디맨드 커뮤니티'에도 그대로 연계되었고 이를 통해서 기업의 핵심 가치를 더욱 강화할 수 있었다.

IBM 직원들은 기업이 보유한

▼ IBM의 각 사업 분야별 매출 추이





◀ IBM\_On Demand Community

▼ '온 디맨드 커뮤니티' 로고



기술 및 지식으로 만들어진 도구를 자원봉사를 통해 활용하는 과정에서 컨설팅 능력 등을 키울 수 있다. IBM은 소프트웨어, 서비스, 컨설팅 분야로 비즈니스 모델이 변화되면서 이에 맞는 역량을 육성할 필요가 있었던 것이다.

IBM은 경영전략과 연계된 사회공헌 프로그램의 한 예를 보여주고 있다. 2000년대 들어 우리나라 기업 사회공헌은 양적, 질적인 측면에서 큰 성장을 이루었으나 아직 몇 가지 장벽에 의해 한 단계 더 나아갈 수 있는 성장이 가로 막혀 있다. '한국적 상황을 인식해야 한다', '외부의 높은 요구에 대응해야만 한다' 등이 현재의 몇 가지 한계를 인정하게 만들고, 앞으로 더 나아가는 것에 대해 우리의 눈을 감게 하는 장벽이 되고 있다. 이제 그 장벽을 넘어서야 한다.

**첫번째 장벽, 좋은 기업 이미지 갖기**

두 의사가 있다고 치자. A의사는 매일 새벽에 일어나 밤 사이 더러워진 동네를 묵묵히 청소하는 선한 행동을 꾸준히 했다. 반면 B의사는 병원 뒷 동네에 있는 가난한 지역을 정기적으로 방문하여 병원에 오기 어려운 독거노인을 정성으로 진료하고 보살폈다. 이 두 의사에 대한 평판은 어떠하고, 동일한 조건이라면 어느 병원에 손님이 몰릴 것인가. A의사에 대한 평판은 '착한 의사'다. 반면 B의사에 대한 평판은 '히포크라테스 정신이 있는 의사'다. 그럴 경우 A의사는 환자를 속이지 않을 것이라는 믿음을 줄 수 있는 반면, B의사는 애정을 가지고 환자를 정성으로 돌봐줄 것이라는 믿음을 줄 것이다. 다른 것이 동일하다면 이 차이는 분명 비즈니스에 영향을 줄 것이다.

사회공헌 프로그램을 선택하고 추진할 때 '기업 이미지 제고'를 목적으로 두는 경우가 많은데, 이는 '착한 의사'가 되겠다는 트랩에 빠질 수 있다. 사회공헌 목적을 기업 이미지 제고로 설명할 때 역시 몇 가지 가정이 전제되어 있다. 선한 사회공헌 활동을 전개하면 이해관계자나 일반 대중에게 긍정적 기업 이미지를 심어줄 수 있을 것이며, 이러한 이미지를 바탕으로 기업에 대한 신뢰도 제고를 추구할 수 있고, 이를 통해 궁극적으로 기업에 유리한 경쟁환경을 조성하고, 제품과 서비스 판매로도 이어질 수 있다는 것이다.

그러나 여기에는 너무나도 많은 주관적 가정이 전제되어 있다.<sup>1)</sup> 마이클 포터와 마크 크레이머 역시 '좋은 기업시민이 되기 위한 활동'은 반응적 CSR의 한 영역으로 보고 있다. 포터와 크레이머는 '좋은 기업시민이 되기 위한 활동'은 CSR의 필수요건이 아니라고 본다. '좋은 기업시민' 활동을 전개할 경우 기업에 대한 호감도를 높

1) 「Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility」 (마이클 포터 및 마크 크레이머, 하버드 비즈니스 리뷰 2006년 12월) How Virtue Creates Value for Business and Society (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009)

일 수 있고 여러 이해관계자와의 관계를 개선하고 임직원의 자긍심을 제고시킬 수 있다 할지라도 이 효과는 근본적으로 한계가 있다고 보고 있다. 아무리 그 프로그램이 유의하다고 해도 비즈니스에 미치는 영향은 지엽적이며 미미하다고 보고 있기 때문이다.

사회공헌 활동은 사회와 기업의 가치를 동시에 창출하는 경영활동의 일환으로 추구되어야 할 것이다. 그 중 기업의 가치 제고를 위해서는 기업 이미지와 같은 막연한 목표가 아니라 경영전략, 브랜드, 제품 또는 서비스, 구성원, 이해관계자 등과의 구체적인 연결고리를 찾아내어 할 것이다. 그 연결고리는 기업 이미지 제고라는 막연한 목표를 걷어낼 때만이 비로서 찾아 나설 수 있을 것이다.

### 두번째 장벽, 업 특성 연계하기

전략적 사회공헌을 바라보는 두 축은 '비즈니스'와 '사회'다. 비즈니스 연계(Business Relevance)와 사회적 연계(Social Relevance)가 모두 이루어져야 하는데, 그 중 비즈니스 연계를 명확히 하기 위해서는 '업 특성 연계'라는 장벽을 잘 넘어서야 한다.

대부분의 기업에서 '선택과 집중'의 이슈를 제기하는데, 이 때 가장 먼저 거론되는 기준 잣대 중 하나가 바로 '업 특성 연계'다. 그러나 업 특성 연계는 너무나도 광범위하고 특성의 차별화를 추구하지 않는 모호한 개념이다.

업 특성 연계의 문제점은 첫째, 무엇보다도 개념이 광범위하다는 것이다. 업 특성이라 하면 해당 기업의 차별적인 특성을 의미하는 것이 아니라 해당 기업이 속해 있는 산업 분야의 특성을 의미한다. 그리고 그 산업이 시대 상황에 따라서도 변하지 않는 업의 본질적 속성은 물론 기술, 소비자 특성 및 요구, 산업 구조, 정부 정책 변화 등에 의해 시대에 따라 바뀌는 특성까지도 포괄하고 있다. 여기에는 서비스나 상품, 고객, 기술, 감성적 이미지, 이용형태 등에 따라 다양한 특성이 존재한다.

두 번째로, '업 특성 연계'의 의미에는 '선점' 추구가 있을 뿐, '해당 기업만의 아이덴티티'를 돋보이게 하기에 는 어려움이 있다는 문제점이 있다. 업 특성 연계로 접근할 수 있는 영역이나 분야, 주제는 정말 넓게 펼쳐져 있다. 그 많은 영역에서 어떻게 좁혀 나갈까, 그 다음 선택은 다른 기업이 하지 않는 영역 및 분야를 찾아 깃발을 어떻게 꽂을 것인가로 이어지기 십상이다.

업 특성 연계를 고민할 때 가장 빠지기 쉬운 함정이 '추상적이고 주관적인 연계'이다. 이는 업 특성 연계가 지니고 있는 위의 두 가지 속성, 즉 개념이 광범위하고, 아이덴티티 대신 선점을 취하려고 하는 속성과도 관련이 있다.

생수기업을 예로 들어본다면, 지하수 자원을 사용하기에 환경 이슈를 다루어야 하고, 환경 이슈 중에서는 온실가스가 가장 중요하다는 식으로 논리 전개해 나가다 보면 생수기업에서 왜 온실가스에 집중해야 하는지 어느덧 논리적 비약이 일어났다는 것을 알 수 있다. 비즈니스 연계를 추구한다 할 때 우선 '업 특성 연계'라는 표현부터 넘어서야 할 것이다.

### 세번째 장벽, 역량(R&C) 활용하기

'업 특성 연계'에서 보다 진전된 접근방법이 기업이 보유하고 있는 자원과 역량(R&C, Resource & Capability)을 활용하려는 것이다. 최근 '업 특성 연계'를 보다 구체적으로 'R&C 연계'로 좁혀 접근하는 기업 사회공헌이 늘어나고 있다.

이러한 R&C를 활용하는 것은 몇 가지 점에서 '업 특성 연계' 관점보다 문제의식이 앞선다. 이는 광범위한 '업

전반의 특성'이 아니라 '해당 기업 자체의 특성'에 기반하고 있기 때문이다. R&C 활용은 여러 가지 면에서 장점을 지니고 있다. 무엇보다도 차별화 추구가 용이하며, 기업의 특성을 살려 사회공헌활동을 보다 용이하게, 그리고 효과적, 효율적으로 수행할 수 있다. 또 보다 깊이 있는 관여 또는 참여가 가능하며, 지속적으로 참여할 수 있다. 나아가 기업 이미지 연계가 보다 직접적이며, 이를 넘어서 비즈니스 연계가 용이하다는 장점이 있다. 그 외에도 여러 가지 장점이 있다. R&C를 활용할 때는 해당 기업이 그 문제에 대해 가장 잘 할 수 있을 것이라는 대외적인 신뢰성을 보다 용이하게 확보할 수 있으며, 기업 이미지를 정확하게 전달함으로써 통합 마케팅 커뮤니케이션(IMC, Integrated Marketing Communication)을 제대로 실행할 수 있다.

R&C를 활용한다는 것은 좋은 출발점에서 있는 것이다. 해당 기업과의 연계성에 대해 보다 깊이 있게 접근하고 있기 때문이다. 하지만 R&C에 대한 접근 또한 올바른 접근이 필요하기에 주의를 기울일 필요가 있다. R&C 활용은 좋은 출발점이지 종착지가 아니기 때문이다.

R&C를 활용한다고 할 때 첫 번째 질문은 "우리 기업이 사회를 위해서 무엇을 내놓을 수 있을 것인가?"이다. 기업이 가진 자원과 역량을 사회와 나눔으로써 사회적 책임을 수행하려는 것이다. 그러나 이 질문만 해서는 수레는 불완전하게 바퀴 하나로만 굴러가야 한다. 또 하나의 질문을 해야만 한다. R&C 활용을 통해 "기업은 무엇을 얻을 것인가?"에 대한 질문도 함께 할 때 비로소 수레는 두 바퀴로 굴러갈 수 있다.

바퀴 하나로는 오래 멀리 굴러갈 수 없다. 사회적 목표만이 아니라 비즈니스적 목표까지 동시에 추구하고 함께 얻을 수 있을 때 수레는 오래 멀리 굴러갈 수 있다.

**가치 창출을 위한 전략적 디자인**

SK텔레콤은 2010년 시각장애인 전용 어플리케이션인 '행복을 들려주는 도서관'을 런칭한데 이어, 2011년에는 스마트폰용 어플리케이션을 제공했다. 당시는 스마트폰의 열풍이 불기 시작하는 시점이었다. 스마트폰이 확

▼ 시각장애인용앱



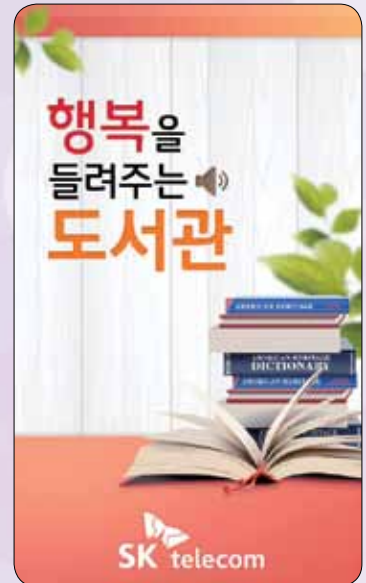
▼ 음성도서녹음지원봉사



▼ 행복을 들려주는 도서관



▼ 행복들려주는도서관





산되면서 오히려 스마트 격차(Smart divide)가 커지는 사회문제가 더욱 크게 대두되기 시작했다. 특히 장애인이 느끼는 격차는 더욱 컸다. 예를 들어 시각장애인의 경우 피쳐폰이 일반적일 경우는 통화 중심이었기 때문에 그리 큰 격차가 나지 않았지만 스마트폰의 경우는 달랐다. 정보 검색, 다양한 어플리케이션 활용 등에서 현격한 격차를 발생시킨 것이다. SK텔레콤은 이러한 사회문제를 SK텔레콤이 가지고 있는 R&C를 활용하여 해결함과 동시에 비즈니스 가치 또한 제고할 수 있는 방법을 찾고자 했다.

도서, 일간지 등 다양한 정보를 시각장애인도 쉽게 이용할 수 있는 인터페이스로 제공한 것이다. 또한 기계음이 아니라 사람 음성 방식으로 서비스했으며, SK텔레콤 임직원이 자원봉사자로 참여해 음성도서 녹음 자원봉사도 광범위하게 전개했다. 특히 전국의 고객센터에 9대의 녹음부스를 제작함으로써 상담원의 전문 자원봉사를 적극 장려하기도 했다.

이러한 시각장애인 전용 어플리케이션 보급은 시각장애인의 SK텔레콤 서비스 활용도를 높이는 결과로 이어졌다.

보스턴칼리지 기업시민센터(BC-CCC)는 ‘가치 창출을 위한 10가지 실행방안’을 제시하면서 사회 및 비즈니스 차원에서 중요한 이슈를 찾은 후 세 가지 관점에서 전략을 디자인할 것을 주문하였다.<sup>2)</sup>

첫째는 핵심 역량을 활용하여 이슈를 해결하는 것이다. 둘째는 장기적 관점에서 이슈를 접근하는 것이다. 셋째는 리스크 관리는 물론 기회 창출을 어떻게 이루어 낼 것인가 하는 점이다.

프로그램 기획 시에도 방향은 사회적 가치와 비즈니스 가치라는 두 가지 관점을 시종일관 잃지 말아야 한다. 사회적 가치를 상대적으로 강조하다 보면 점차 원심력이 작용하여 비즈니스 가치와는 차츰 멀어지는 방향으로 프로그램 설계가 이루어질 수 있다. 반대로 비즈니스 가치를 중시하다 보면 구심력이 작용해 사회적 가치가 축소될 수 있으며, 그럴 경우 그 프로그램은 동력을 잃어버릴 것이다.

### 더 높은 가치를 향하여

이제 우리나라 기업들도 착한 기업(Good citizenship)이 되고자 하는 것을 넘어서서 비즈니스 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 전략적 사회공헌을 추진하는 방향으로 나아가갈 것이다.

그러기 위해서는 지향점을 멀리 두어야 한다. 지나온 길 보다 가야 할 길이 멀기 때문이며, 시선과 목표점을 멀리 두지 않으면 혁신적 사회공헌은 물론 전략적 사회공헌에도 도달할 수 없기 때문이기도 하다.

기업과 사회 모두에게 이익이 될 수 있는 영역, 나아가서 기업과 사회 모두를 혁신시킬 수 있는 영역은 우리나라에서 찾기 힘든 땅이 아니다. 지금까지 제대로 찾지 않아서 없는 것처럼 보였던 것일 뿐이다. 시선을 멀리 두고 ‘착한 기업을 넘어’ 전략적 사회공헌, 혁신적 사회공헌으로 성큼 성큼 나아갈 때, 없을 것 같았던 그 영역은 낱알이 넓어져 갈 것임은 분명하다. **K A A**



2) How Virtue Creates Value for Business and Society (Boston College Center for Corporate Citizenship, 2009)