

좋은 기업시민이 되는 길 - 기업시민 도전과제

캐서린 스미스 (Katherine Smith)
보스턴칼리지 캐롤경영대학 기업시민센터소장

목차

1. 기업시민이란 무엇인가?
2. 기업시민 프로그램의 차별화 방법
3. 행동강령과 행동지침의 활용
4. 기업시민이 이해관계자에 미치는 영향
5. 지역사회와 함께해야 하는 이유

posco
포스코경영연구원

Executive Summary

- 기업시민정신(Corporate citizenship)이란 이윤을 창출하면서도 보다 윤리적이고, 탄력적이며, 지속가능한 기업을 만드는 것을 의미함
 - 현대 사회에 있어서 기업시민은 기업이 전 세계에 걸쳐 경제적, 사회적, 환경적 측면에서 어떻게 권리를 행사하고 책임을 지는가를 의미
 - 다수의 실증연구에 따르면 기업의 사회적 성과(Corporate Social Performance)와 재무적 성과(Corporate Financial Performance)는 양의 상관관계가 있음
- 기업시민은 비즈니스의 모든 영역과 연관이 높으며 정보의 자유화, 소셜 커뮤니케이션의 확대 등으로 기업시민정신과 활동의 중요성이 증대되고 있음
 - 글로벌 기업들은 지역사회, 직원, 고객, 주주 등 다양한 이해관계자가 비즈니스에 미치는 영향을 인지하고 능동적이고 선제적으로 대응하고 있음
- 기업시민 프로그램이 성공하기 위해서는 기업의 비즈니스 전략을 지원하고 상호 연계되는 방향으로 전개되어야 함
 - 기업의 우선순위, 성장전략, 사업장의 위치, 전문성, 환경적 영향, 천연자원의 제약, 인력, 지역사회 니즈 등에 대한 통합적인 접근 필요
 - 이러한 접근은 브랜드 강화, 고객 및 직원의 참여 확대, 비즈니스에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 환경·사회적 문제 해결, 기업 평판 향상, 기업시민 활동에 대한 신뢰감 형성 등에 도움을 줌

○ 기업시민 프로그램은 기업이 가진 핵심 역량, 지향 가치, 제한된 자원 뿐만 아니라 각기 다른 이슈와 우선순위를 가진 이해관계자들로 인해 차별화됨

- 차별화된 기업시민 프로그램을 추진하기 위해서는 이해관계자 내 계층 및 관계를 잘 이해하고 이해관계자를 기준으로 이슈들을 파악할 필요가 있음
- 차별화가 어렵다면 동종업계의 기업들과 함께 자발적 표준, 행동강령 등을 수립하여 문제를 해결하는 것이 바람직함
- 사업 수행 및 공급사 관리, 내외부 이해관계자 소통에 있어 무엇이 윤리적이고 책임있는 것인지를 규정해 놓은 행동강령을 참고할 필요가 있음

○ 기업의 전략적인 기업시민 프로그램은 사회에 가치를 더할 뿐 만 아니라 기업의 운영에도 도움을 줄 수 있음

- (1) 직원들이 자선 혹은 봉사 프로그램에 참여하는 동기는 다양하므로 다양한 프로그램 제공을 통해 선택의 폭을 넓혀야 함
- (2) 기업시민 프로그램은 직원이 회사를 이해하고 충성심을 높이는데 도움을 줌. 다양한 프로그램 정보를 제공하는 플랫폼을 활용, 직원 참여를 독려해야 함
- (3) 기업시민 프로그램을 수행하기로 결정되었다면 이러한 전략이 진화하고 개선된 성과를 낼 수 있도록 관리 및 보고 체계를 구축해야 함

이 원고에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.



기업시민 도전과제

캐서린 스미스 Katherine Smith

보스턴칼리지 캐롤경영대학 기업시민센터소장

1

Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt, and Sara L. Rynes. "Corporate social and financial performance: A meta-analysis." *Organization Studies* 24, no. 3 (2003): 403-441

2

Luo, Xueming, Heli Wang, Sascha Raithel, and Qingin Zheng.

"Corporate social performance, analyst stock recommendations, and firm future returns." *Strategic Management Journal* 36, no. 1 (2015): 123-136

3

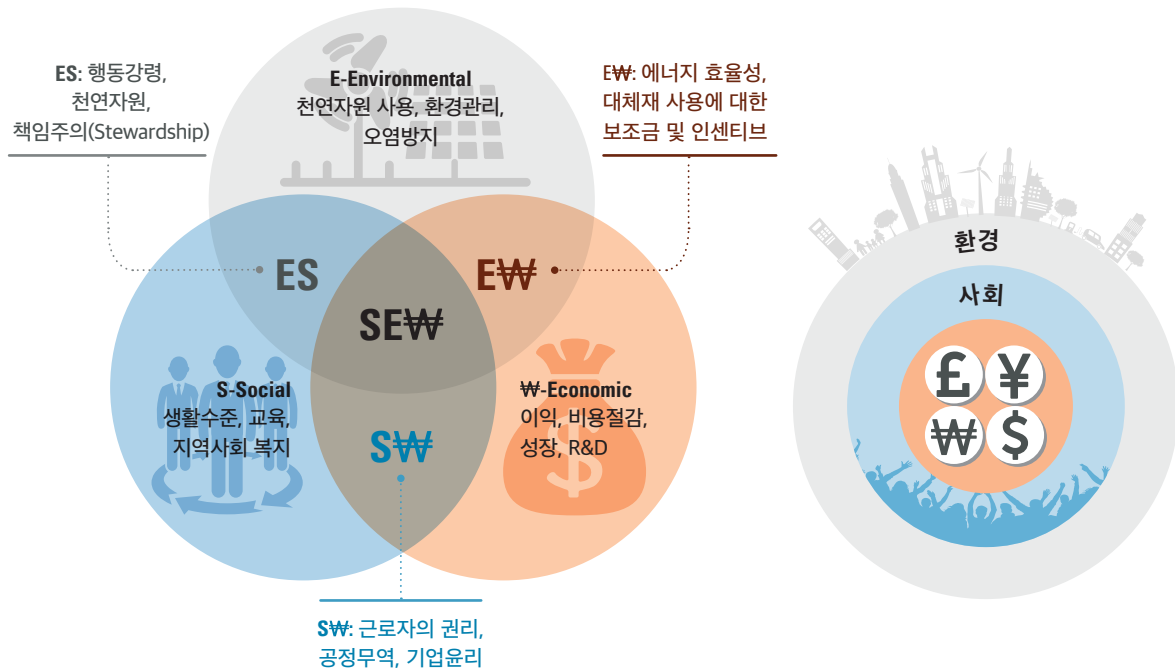
Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. "Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance." *Ann Arbor* (2007)

기업시민 **Corporate Citizenship**이란 무엇인가? 기업의 사회적 책임 **Corporate Social Responsibility(CSR)**, 기업의 지속가능성, 기업의 책임 등 다양한 이름으로 불리기도 하지만, 이윤을 창출하면서도 보다 윤리적이고 탄력적이며 지속가능한 회사를 만드는 것을 의미한다. 현대 사회에 있어서 기업시민은 기업이 전 세계에 걸쳐 경제적·사회적·환경적 측면에서 어떻게 권리를 행사하고 책임을 지며 의무를 다하고 특권을 가지는지를 의미한다 (그림 1).

수십 년간 사회과학자들은 환경·사회·지배구조 **Environmental, Social and Governance (ESG)** 성과와 재무적 성과 **Corporate Financial Performance(CFP)**의 상관관계를 연구했고, 사회적 책임을 다하는 기업이 성과도 좋다는 주장을 뒷받침하는 수많은 증거를 찾아냈다. 다수의 실증적 연구에 따르면, 기업이 사회적 책임을 다한다고 해서 손해를 보는 것은 아니며 오히려 장기적 관점에서 보면 수혜를 얻는다.

- 지난 30년간 기업의 사회적 성과 **Corporate Social Performance(CSP)**와 재무적 성과의 관계를 다룬 52개의 논문을 검토한 결과, 다양한 산업을 막론하고 CSP와 CFP는 일반적으로 양의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.¹
- 2015년에 나온 보고서에 따르면, 사회적 성과가 낮은 회사는 주식이 저평가되어 있더라도 매수 추천을 받을 가능성이 적었다.²
- 35년간 214개의 연구를 메타분석³한 결과, CSP와 CFP 사이에는 양의 상관관계

그림 1. 기업시민 영역



주: 왼쪽 그림은 지속가능성 영역과 이들의 상호관계를 보여준다. 교집합 부분은 각 원의 다양한 지속가능성 정도와 지표를 나타낸다. 더 많은 부분이 중복될수록 지속가능성 범위의 회복탄력성이 높다. 이상적으로 세 영역은 오른쪽 그림과 같이 겹쳐졌을 때 완벽한 지속가능성을 보인다.

출처: EPA Sustainability Concepts in Decision-Making: Tools and Approaches for the US Environmental Protection Agency 2012

주: 오른쪽 그림은 환경, 사회, 경제 생태계의 상호의존적인 관계를 보여준다. 건강한 사회를 위해선 건강한 환경이 필요하고, 건강한 경제를 위해서는 건강한 사회가 필요하다. 건강한 환경은 모든 풍요와 사회적 안녕을 위한 기반이다.

가 있으며, 특히 기업이 ESG 성과를 선제적으로 외부에 투명하게 알릴 경우 더욱 상관관계가 높았다. 사실 기업들은 선행활동에 대해 적극적으로 커뮤니케이션을 하지 않지만, 전략적 커뮤니케이션을 활용하면 경제적·사회적 가치를 더 이끌어 낼 수 있다.

기업시민은 비즈니스의 모든 영역과 관련이 깊다. 글로벌 기업들은 지역사회·직원·고객·주주·정부 등 다양한 이해관계자의 요구에 기민하게 대응하고 있다. 정보의 자유화와 디지털·소셜 커뮤니케이션 확대 등 변화의 흐름이 이러한 트렌드 형성에 기여하고 있다. 국내외에서 더 많은 사람들이 기업과 소통하고 기업에 대해 이야기할 수 있게 되면서 기업은 더 많은 이해관계자로부터 책임을 요구받게 되었다. 그 결과 기업들은 이에 따른 영향을 선제적으로 관리하고 있다.

철강산업은 ESG 측면에서 복합적인 어려움에 처해 있다. 철강은 후방산업이므로, 제조업체들은 철강 공급업체에 더 높은 환경효율성을 요구해 자사의 ESG 수준을 끌

4

worldsteel, "Steel's Contribution to a Low Carbon Future and Climate Resilient Societies, worldsteel position paper," (2018) ISBN 978-2-930069-83-8

5

Iron and Steel Smelting. IBISWorld (2018). Retrieved from <https://clients1.ibisworld.com/reports/cn/industry/default.aspx?entid=403>

6

Lichtenstein, J. E., & Oppelt, R. Five Inconvenient Truths for the Global Steel Industry. Steel Survival Strategies. New York City, NY (2017). Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-five-global-steel-industry>

7

OECD Steel Market Developments – Q4 2018 (2019), reference code DSTI/SC(2018)8/FINAL

8

Price of steel. IBISWorld. (2019) Retrieved from <https://clients1.ibisworld.com/reports/us/bed/default.aspx?entid=112696>

9

Choi, Y., Yu, Y., & Lee, H. "A study on the sustainable performance of the steel industry in Korea based on SBM-DEA." Sustainability, (2018). 10(1), 173

10

worldsteel, "Steel's Contribution to a Low Carbon Future and Climate Resilient Societies, World Steel Association position paper," (2018) ISBN 978-2-930069-83-8



어울리려 한다. 설계부터 재사용과 재활용에 이르기까지 라이프사이클 회계를 장려하는 정책적 개입이 없다면, 철강 공급업체는 최종제품⁴의 환경적 영향에 대해 과도한 책임을 떠안게 된다. 비록 향후 10년간 철강수요는 상승할 것으로 보이나 중국의 경제성장^{5,6} 시기에 경험했던 것보다는 훨씬 느릴 것이며, 가격 역시 과거의 전고점에도 미치지 못할 가능성이 높다.^{7,8} 한국 철강산업에 대한 최근 연구에 따르면, 총매출액의 감소에도 불구하고 온실가스 배출은 그대로인 것으로 나타나 아직 개선의 여지가 있는 것으로 보인다. 전문가들은 그린투자를 통해 한국 철강산업이 전반적인 산업 효율성을 개선할 수 있다고 보고있다.⁹

지난 50년간 조강 1톤당 에너지소비량이 60% 이상 감소하면서 에너지효율은 비약적으로 상승했다. 그러나 세계철강협회의 최근 연구에 따르면, 에너지효율은 최대 20%까지 개선될 여지가 있으며, 가장 효율적인 공장은 반드시 최신 장비를 갖춘 곳이 아니라 오히려 최적의 운영지식과 정보기술을 보유한 곳이었다.¹⁰ 이는 적합한 능



력과 기술을 갖춘 직원을 얼마나 보유하고 있느냐와 관련이 깊다. 철강업은 수소환원 제철법이나 이산화탄소 포집 및 저장 (또는 활용) 또는 전기분해 등 신기술을 대규모로 적용해 이산화탄소 배출¹¹을 줄일 수 있는 기회가 많다. 그러나 이런 기회는 사람에게 대한 투자와 규제당국과의 효과적인 관계, 사업장이 위치한 지역사회의 지원 없이는 현실화될 수 없다.

이를 현실화하기 위해, 기업시민/ESG 투자는 기업의 비즈니스 전략을 지원하고 상호 긴밀하게 연계되는 방향으로 전개되어야 한다. 이때 기업의 우선순위와 성장전략, 사업장의 위치, 전문성, 환경적 영향, 제한적인 천연자원, 그리고 직원과 지역사회의 요구를 충분히 고려할 필요가 있다. 연구에 따르면, 이와 같은 통합적인 접근방식은 기업이 다음과 같은 목적을 달성하는 데 도움을 준다.

- 브랜드 강화, 고객¹²과 직원¹³의 참여 확대

11

바로 앞의 주 참조

12

N. Gardberg and C. Fombrun, "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments, Academy of Management Review," Vol. 31, No. 2 (2006), pp. 329-346

13

D. F. Vitaliano, "Corporate Social Responsibility and Labor Turnover, Corporate Governance," Vol. 10, No. 5 (2010), pp. 563-573

14

C. J. Simmons and K. L. Becker-Olsen, "Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships," *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4 (2006), pp. 154-169

15

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
"Intangible Assets and Goodwill in the Context of Business Combinations: An Industry Study," (2010) Advisory, KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member firm of the KPMG network

16

S. Raithel, P. Wilczynski, M. P. Schloderer and M. Schwaiger, "The Value Relevance of Corporate Reputation During the Financial Crisis," *Journal of Product and Brand Management* (2010), pp. 389-400

17

M. L. Thomas, J. P. Fraedrich and L. G. Mullen, "Successful Cause-Related Marketing Partnering as a Means to Aligning Corporate and Philanthropic Goals: An Empirical Study," *Academy of Marketing Studies Journal* Volume 15, Number 2 (2011), pp. 389-401

18

EPA, "Sustainability Concepts in Decision-Making: Tools and Approaches for the US Environmental Protection Agency," 2012

- 비즈니스에 악영향을 미칠 수 있는 환경적, 사회적 문제 해결¹⁴
- 공공선¹⁵에 기여하면서도 기업¹⁶의 무형적 가치 창출에 기여하는 기업의 평판 형성
- 자선활동과 기타 시민활동이 기업의 목적에 논리적으로 연결된 결과라는 신뢰감 형성¹⁷

기업시민 프로그램의 차별화 방법

포스코의 경우, R&D 인력이나 특정 철강제품을 생산하는 능력이 최고 수준일 것이다. 이런 것들이 바로 기업의 핵심역량, 즉 기업이 특별하게 잘하는 일이나 경쟁사와 차별화되는 점이다. 기업은 목적과 역량을 토대로 가치를 제안^{Value proposition}한다. 기업은 목적을 설명하는 것처럼 제안하고 있는 가치도 완벽하게 설명할 수 있어야 하며, 우리 회사가 다른 회사와 달리 독특하고 설득력 있는 방법으로 무엇을 하고 있는 지에 대해 직원 모두를 이해시킬 수 있어야 한다.

경쟁

경쟁이라고 하면 같은 제품이나 서비스군에서 경쟁하는 다른 회사들을 생각하겠지만, 경쟁에는 다양한 측면이 존재한다. 특히 핵심 리스크와 비즈니스 기회를 바탕으로 경쟁을 정의하는 것이 중요하다.

이윤 창출 측면에서만 보면, 거의 모든 기업과 경쟁하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 최고의 인재를 채용하기 원한다면 일하기 좋은 일터를 만들 필요가 있다. 왜냐하면 동종업계 안에서 경쟁할 뿐 아니라 같은 역량을 가진 직원을 채용하고자 하는 모든 회사와 경쟁하기 때문이다. 기업이 R&D 투자나 사업 확장을 추진하는 경우 한정된 자본을 두고 다른 기술과 직장, 그리고 리더십 팀과 경쟁하게 된다. 결국 다양한 이해관계자가 누구를 경쟁자로 보는지 이해하는 게 중요해진다.

기업시민 프로그램 활동이 천편일률적일 수 없는 이유는 바로 이해관계자 때문

이해관계자는 생태계의 계층 간 또는 관계 속에 존재한다. 가장 잘 정립된 지속가능한 의사결정체제에는 이러한 계층 및 관계를 잘 이해하고 있다. 예를 들면, 건강한 사회를 위해서는 건강한 환경이 필요하고, 건강한 경제를 위해서는 건강한 사회가 필요하다.¹⁸ 기업시민 프로그램에서는 이해관계자를 기준으로 생각해야 한다. 모든 것은 이해관계자에서 시작된다. 이해관계자는 개인뿐 아니라 우리가 살고 있는 환경 및

생태계 서비스이자 사회의 다양한 부문이며, 고객과 직원 그리고 성공적으로 비즈니스를 유지하기 위해 의지하는 수많은 사람들이다.

그렇다면 이해관계자는 구체적으로 누구를 의미할까? 공급사, 고객, 직원과 같은 집단이다. 경쟁사나 기업이 속한 지역사회 구성원이거나, 가치기반 투자자이거나 특정 이슈 지지자, 규제당국, 활동단체, 정책입안자 등 외부 집단이 포함될 수도 있다.

대부분의 대기업은 다양한 유형의 지지자와 활동가, 가치기반 투자자를 끌어들이는 데 관심이 많다. 이들의 주된 관심분야 중 하나가 ESG다. ESG에 관심이 많은 이해관계자라 하면 비즈니스를 하는 사람들의 첫 반응은 (적어도 미국에서는) 시장의 힘과 중요성을 모르는 반기업적·반시장적·반진보주의적 사회주의자라 여기고 배척하는 것이었다. 이러한 태도는 비재무 분야의 이해관계자들로부터 배울 수 있는 기회를 잃어버리는 것이다. 시민 저널리즘과 소셜 미디어가 중심이 된 오늘날의 세계에서 기업의 책임을 요구하는 사람들을 비주류라고 생각하는 것은 더 이상 실용적인 접근법이 아니다. 이해관계자 집단은 사람들을 강력히 끌어들이고 빠르게 지지를 이끌어 낼 수 있다.

기업은 개별 이해관계자들에게 가장 중요한 문제가 무엇일지 스스로 질문해 볼 필요가 있다. 기업은 아마도 시장에서 가장 중요한 문제가 무엇인지 잘 알고 있을 것이다. 그러나 이해관계자들의 우선순위는 저마다 다르다. 우리가 일반적으로 행동가나 지지자로 생각하는 집단은 대부분 하나의 문제에만 관심이 많다. 기업은 기업시민의 관점에서 다양한 문제를 관리하고자 하지만, 이해관계자 집단은 기업이 자신들이 관심을 가지고 있는 그 문제 하나에만 집중하길 원한다. 이러한 이해관계자 집단은 수 년간 그 한 가지 주제와 관련해 기업과 관계를 맺어왔을 것이다. 간혹 협력이 어려울 때도 있지만 이들은 해당 문제가 기업에 미치는 장기적인 영향을 파악하는 데 가장 큰 도움을 줄 수 있다. 대화를 통해 손쉽게 파악할 수 있을 것이다.

기업시민의 리더가 되기 위해 이 모든 과정을 관리해야 할 필요는 없다. 다만 지렛대로 활용해 해당 분야에서, 나아가 세계에서 최고가 될 수 있다. 기업은 다른 기업에게는 골치거리로 여겨지는 문제에서 경쟁우위를 만들어 낼 필요가 있다. 이해관계자들과 협력한다면, 지속가능한 소비와 기후변화 등 복잡한 사회적·환경적 문제를 해결하기 위한 업무 규범과 기준을 수립하는 데 도움을 받을 수 있을 것이다.

철강사가 제공하는 제품과 서비스는 실제 사용되는 범위보다 사회에 더 넓은 영향을 미친다. 실질적 영향(제품의 환경적·인류적·사회적 영향)부터 인지 또는 실현된 영향(고객의 관점)에 이르기까지 광범위한 영향을 미친다.

수십 년간 기업시민과 관련된 규제들은 주로 어떤 물질을 이렇게 많이 배출하면 안 된다거나 어떤 물질은 이렇게 많이 버리면 안 된다 등 '이러이러한 것은 하면 안 된다'는 것이었다. 그러나 최근의 규제나 자발적 기준은 선제적으로 이슈를 관리하고 정보를 공개하는 방향으로 바뀌었다. 경쟁력을 강화하려면 기업은 고객이나 일반 대

CEO의 관점

아르셀로미탈은 분명한 기업시민 목표가 이해관계자를 끌어들이고 기업의 목표를 이루는데 얼마나 큰 힘을 발휘하는지 잘 알고 있다. 철강업계의 선두주자로서 아르셀로미탈은 장기전략에 대한 분명한 의지를 보이며 지속가능한 운영 측면에서도 선두의 자리에 서 있다.

기업시민 문제는 기업과 개인, 정부, 시민사회에 직접적인 영향을 미친다. 우리는 제품과 운영방식 그리고 핵심 목표를 통해 해결책의 실마리를 제시하고 사회에 광범위한 가치를 제공할 것이다. 창립 이후 지난 8년간 지속가능성 의제 발굴에 상당한 성과가 있었고, 앞으로도 지속적으로 발전할 것이다. 변화하는 사회적·환경적 트렌드에 대응하기 위해 10개의 장기 지속과제 목표를 설정하고 성과를 이끌어 냈다. 우리는 적응력이 비즈니스의 모든 측면에서 중요하다는 점을 잘 알고 있다.

지속가능성에 우선순위를 줘야 한다. 지속가능성이야말로 아르셀로미탈의 미래를 더욱 발전시키고 강하게 만들기 때문이다. 사람들의 안전이나 우리 제품이 제공하는 가치와 우리 사업장이 제공하는 사회적·경제적 가치가 중요할 뿐 아니라 우리가 자연자본^{Natural capital}을 사용하는 방법에 대해 지역사회와 고객의 신뢰를 얻는 것이 중요하다. 이해관계자의 지지를 얻고자 한다면 이 모든 것이 중요하다.

아르셀로미탈 CEO 라슈미 미탈(출처: 기업시민, 12호, 2015년, 보스턴대학 이사회)

중이 구매나 영향력을 행사하기 위한 의사결정을 할 수 있도록 정보를 제공해야 한다. 모든 회사에게 ‘극도의 투명성’^{Radical transparency}을 요구하는 시대가 도래했다.

차별화할 수 없다면 협력하라

때로는 자원이나 전문성 또는 예산 부족의 문제로 단독으로 주도하기 쉽지 않을 때가 있다. 이런 경우에는 자발적 표준이나 행동강령, 공급자 대상 교육 등을 통해 동종업계 기업들과 문제를 해결하기 위해 협력하는 것이 나올 수도 있다. 이는 경쟁 전 ‘협력’이라고 불리는데, 공동의 목표를 달성하기 위해 경쟁사와 협업하는 방식을 뜻한다.

행동강령과 행동지침을 활용하라

무엇이 윤리적이고 책임 있는 것인지를 규정해 놓은 행동강령은 많다. 이는 누군가가 특정영역에 있어서 리스크를 평가하고 우선순위를 매겨놓았다는 것을 의미하며, 이

는 기업에 도움을 준다. 이와 같은 내용을 이해하면 비즈니스 내 윤리적 공급망을 만드는 데 도움이 된다. 통상적인 기업이라면, 우선 회사와 구매팀에게 필요할 것으로 보이는 행동지침에 담긴 기존 행동강령을 참고할 필요가 있다. 행동강령이란 기본적으로 회사가 사업을 어떻게 수행하고 공급사를 어떻게 관리하는지를 (또 하청업체인 그 공급사가 재하청업체를 어떻게 관리하는지) 규정한다. 행동강령은 복잡하긴 하지만 기업이 리스크를 잘 관리할 수 있도록 도와주는 필수불가결한 요소다.

기업은 보통 행동강령 담당자를 한 명만 두고 관리하지만, 행동강령에는 회사가 직접 정한 규칙과 제3자가 규정한 규칙 등 준수해야 하는 규칙이 많다. 이를 잘 조율한다면, 효율적인 접근 방법을 알 수 있을 뿐 아니라 성과에 대해 회사 내외부의 이해관계자와 어떻게 소통해야 하는지를 결정하는 데 도움이 될 수 있을 것이다.

기업시민 프로그램은 이해관계자에게 어떤 영향을 미칠까

이해관계자에게 무언가를 받기 위해서뿐 아니라 베풀기 위해서도 항상 노력하라. 단기적인 성과가 없을지 몰라도 사업을 운영하는 과정에서 자연스럽게 사회적 책임을 다할 수 있도록 프로젝트를 이행하는 방법은 많다. 이는 장기적으로 기업의 평판이나 고객과 기타 이해관계자와의 관계에 도움이 될 것이다.

지역사회와 함께해야 하는 이유

지역사회 활동, 공유가치, 임팩트 투자, 집합적 영향력, 전략적 자선사업 등 기업의 사회기여를 지칭하는 말은 많다. 어떻게 부르든 기업문화와 가치를 잘 대변하는 단어를 쓰면 된다. 전략적으로 관리되는 기업의 사회기여는 사회에 가치를 더하고 기업의 운영도 개선하는 역할을 한다. 가장 효과적인 기업의 사회기여 프로그램은 지역사회와 직원, 고객, 그리고 기업 운영에 참여하는 사람들이 중요하게 생각하는 대의와 이슈에 투자하는 것이다. 사회기여 전략과 사업전략에는 명백하고 논리적인 관계가 있어야 한다. 이해관계자 역시 기업의 투자방향을 잘 알고 있어야 한다. 적합한 전략을 세웠다면, 기업은 지역 비영리단체나 이사회 등을 포함한 누구에게나 분명하고 이해하기 쉽게 사회기여 프로그램을 설명할 수 있을 것이다. 무엇을 이루고자 하는가, 누구를 위한 것인가, 누구를 통해 이를 것인가를 설명할 수 있어야 한다. 프로그램을 성공적으로 운영 중인 회사들의 공통적인 트렌드를 정리하면 다음과 같다.

다양한 직급의 직원에게 활동 기회를 제공하라

직급 및 수준이 각기 다른 직원들은 저마다 다른 동기로 자선활동과 봉사프로그램

표 1. 이해관계자의 기업시민 활동 참여가 비즈니스 가치 상승에 미치는 영향

이해관계자	효과적인 활동	집단에 미치는 영향
직원	지속가능성	신기술과 교육
	노동 관행	채용과 고용 유지
	자선 활동	참여 확대
	직원 봉사활동	
	지속가능성	
고객사	코즈(Cause) 브랜딩	충성도 증가
	자선 활동	호의적인 평판
	지속가능성	만족도 증가
	혁신과 디자인	구매의사 증가
	코즈 마케팅	
투자자	지속가능성	평판 개선
	혁신과 디자인	장기 리스크 프로파일 감소
	공급망 관리	제품 포트폴리오 확대
	기업공시	
	지배구조	
공급업체	교육 프로그램	폐기물 감소
	공급업체에 ESG 기준 확대	리스크 감소
	기업공시 요건	예측 가능한 소재 및 노동력 확보
	행동강령/행동지침	신규 공급업체 역량
정부	환경	의사결정권자와 관계 형성
	지역사회 참여	정책 및 규제 환경 조성
	자발적 기준	영업 허가, 합의운영표준 개발
환경	오염 감소	폐기물 감소
	천연자원 보호	리스크 감소
	지속가능한 대체재	예측 가능한 소재 확보
	행동강령/행동지침	공급 복원력

주: 저자 작성, "Managing Stakeholders with Corporate Social Responsibility, Course Overview" by Christopher Marquis, Laura Velez Villa.
Copyright 2012 by the President and Fellows of Harvard College

에 참여한다. 따라서 프로그램에 다양한 선택지를 두어야 한다. 예를 들어, 리더십 트랙을 밟는 직원이라면 인정을 받고 리더가 되기 위해 회사의 자선활동 전략을 수립하는 일에 참여하기를 원할 것이다. 더 낮은 직급의 직원이라면 직원이 주도하는 활동에 더 많은 시간을 할애하기를 원할 것이다.

기술을 활용해 참여를 독려하라

선택지가 다양한 사회기여 플랫폼을 도입하면 기업과 직원이 회사 사회기여 캠페인을 통해 공유가치를 표현할 수 있는 기회가 많아진다. 자원봉사 프로그램과 마찬가지로 직장인 사회기여 활동도 회사에 대한 직원들의 태도에 긍정적인 영향을 미친다. 2013년에 시행한 연구에 따르면, 사회기여 프로그램에 참여한 직원이 조직을 보다 전

이해관계자	결과	기업에 주는 가치	개연성/변수
직원	채용 용이성과 낮은 이직률	비용 절감	산업
	팀워크 개선, 생산성 증가, 성과개선	매출 증가	직원 근속년수/경험
			기업 규모
			진정성 인식
고객사	재구매, 해당 카테고리 지출분 증가	시장가치 증가	대용품
	추천, 프리미엄 지불의사	매출 증가	산업
			제품/서비스 품질
			CSR 프리미엄에 대한 인식
			진정성에 대한 관점
투자자	자본비용 감소	비용 절감	대용품
	기업가치평가 개선	매출 증가	기관 또는 SRI 투자자의 규모
공급업체	신규 공급업체	생산비용 절감	규모
	차별화할 수 없는 경우, 산업 전체 리스크 공유	매출 증가	자원 경쟁
	제품 프리미엄 개발(공정무역 제품 등)	예측능력 향상	자원 차별화
정부	로비 비용 감소	비용 절감	정부의 성숙도
	정부조달 진출	매출 증가	관료주의 정도
환경	대체재	생산비용 절감	대체재 비용
	차별화할 수 없는 경우, 산업 전체 리스크 공유	매출 증가	자원 경쟁
	제품 프리미엄 개발(공정무역 제품 등)	예측능력 향상	자원 차별화

체적으로 보았고, 의지와 충성도도 높은 것으로 드러났다.

성공을 바탕으로 나아가라

기업시민 전략은 기업을 모든 차원에서 변혁시킬 수 있는 잠재력이 있다. 포괄적인 기업시민 프로그램을 이행하기로 마음먹었다면, 다음으로 해야 할 일은 이 전략이 체계적으로 진화하고 향상된 성과를 낼 수 있도록 하는 것이다. 즉 사업의 발전에 따라 통합과 적용이 가능한 관리시스템과 보고체계를 개발하는 것을 의미한다. 이는 매우 중요한 문제다. 왜냐하면 이러한 시스템을 통해 사업을 개선할 수도 있고 다른 부문들도 과거의 성과를 공유할 수 있을 뿐 아니라 미래의 성과를 관리할 수 있기 때문이다.¹⁹⁾

19

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. "Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process," *Academy of Management Journal*, 51(5) (2008), 898-918