

2011. 11. 8

사랑 받는 기업: 이해관계자 공생의 경영모델

김현주, 이규환, 이기엽

Executive Summary

사랑 받는 기업: 이해관계자 공생의 경영모델

- 금융위기와 불황의 반복, 빈부격차와 실업 등 경제 주체 간의 양극화 및 불균형 문제가 심화됨에 따라 자본주의의 새로운 방향을 모색하는 국제적인 움직임 확산
- 이해관계자 공생경영은 새로운 자본주의 체제 하에서 기업들의 역할 재조명과 경영 패러다임 변화를 위한 유력한 대안으로 부상, 선도 기업들의 성공은 촉매제로 작용할 것
- 사업환경 측면에서 이해관계자 공생경영 부상의 배경은, 고령화, 스마트 인터넷 확산, 사회적·환경적 책임 요구 증대, 산업 생태계 차원의 경쟁력이 기업 성패의 핵심 요소로 대두됐다는 점 등
- 이해관계자들로부터 신뢰와 만족의 유대관계를 이끌어 냈고 동시에 이해관계자 전체의 시너지를 내는 데 능숙한 기업들은 장기적인 기업가치 측면에서 주주 위주의 경영을 하는 기업보다 유리해질 가능성이 클 전망
- 이해관계자들, 지역사회 및 정부와의 공동체 가치 창출, 역량 있는 공급사 및 협력사와의 동반성장, 장기 가치를 중시하는 투자자들과의 유대, 열성적인 마니아 고객층 확보와 유지, 창의와 자율성으로 무장한 인재 양성이 중요
- 공생경영 성공의 핵심 관건은 이해관계자들 간의 시너지 창출, 이윤 이상의 차원 높은 가치 추구 및 공감대 형성, 서번트 리더십과 감성지능형 리더십 발휘, TACTILE 문화 구축, 이해관계자 접점에 있는 개인간 부서간 조율과 통합에서 비롯

* TACTILE: Trust, Authenticity, Care, Transparency, Integrity, Learning, Empowerment

❖ 본고는 포스코경영연구소 사랑받는기업연구팀, 사랑받는기업연구소(대표: 박재림) 및 R. Sisodia 교수의 공동연구(2011.5~7월) 결과에 기초해 작성됨.



I. 새로운 자본주의 모색 움직임	1
II. 이해관계자 공생경영의 부상.....	4
III. 이해관계자 공생경영의 실천전략	10
IV. 종합 및 결론.....	19

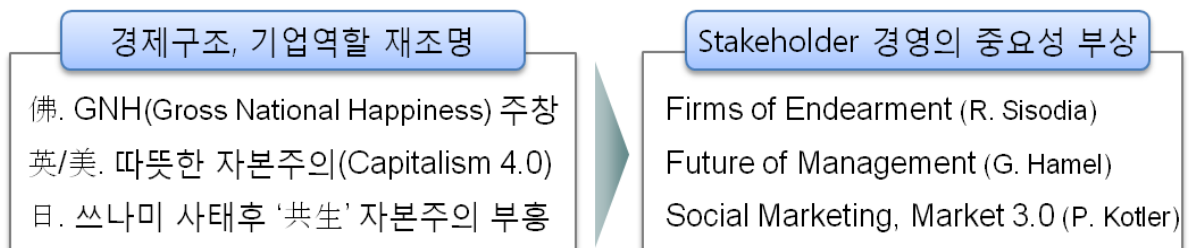
I. 새로운 자본주의 모색 움직임

1. 금융위기와 新자본주의

□ 글로벌 금융위기가 반복되면서 지나친 시장 중심 및 경쟁 위주의 자본주의 경제구조 부작용에 대한 반성과 방향 전환 모색 움직임이 세계적으로 확산되는 추세

- 2008년 글로벌 금융위기를 전후로, 자유시장과 무한 경쟁 위주의 경제 구조가 낳은 부작용들- 대·중소기업 양극화, 빈부격차, 국가간 불균형 무역 확대와 국가 간 경제통합에 따른 리스크 증대 등 -에 대한 반성과 문제의식이 빠르게 확산 중

<표 1> 이해관계자 공생경영의 부상 배경



※ UN: 기업의 사회적 책임(CSR) 표준 ('01.) → 모든 조직의 사회적 책임 표준 (ISO 26000, '10.)

- 가장 대표적인 주장으로, Anatole Kaletsky(2010)은 「The Birth of a New Economy」에서 신자유주의 경제(Neo-Classical Economics)를 대체할 새로운 대안으로 Capitalism 4.0이 부각되고 있다고 지적
 - Capitalism 1.0은 Adam Smith가 국부론에서 주창한 고전 자본주의로서 시장에 모든 것을 맡기는 자유방임 시대로 산업혁명 이후 산업 자본주의의 발전을 이끌었음. (산업혁명기~경제공황 이전)
 - Capitalism 2.0은 John Keynes가 시장 실패에 대한 정부의 개입 필요성을 강조한 수정자본주의 시대로 대공황 이후 고용과 경기 조정을 위한 정부 역할을 부각함. (경제공황 이후 ~ 1970년대 중반)
 - Capitalism 3.0은 Friedrich Hayek, Milton Friedman 등이 주창한 신자유주의 또는 신고전주의 경제학의 시대로 자유시장, 규제완화, 무역 개방 등을 통해 경제의 글로벌화를 이끌었음. (1970년대 후반 ~ 2000년대 중반)

- Capitalism 4.0은 정부와 시장은 상호의존적이므로 경제 이데올로기 융합, 유연성 발휘, 이해관계 다변화 등을 통해, 사적 이익과 공공 복리의 추구가 균형을 이루어 발전해야 한다는 것. (2010년대 후반부터 본격화)

☞ Adam Smith도 이미 국부론(The Wealth of Nations, 1776)을 발표하기 훨씬 이전에 도덕감정론(The Theory of Moral Sentiments, 1759)를 집필하면서 자유방임형 시장에서의 이익의 추구는 이타적인 감성과 상호 공감의 토대 위에서 건전해 질 수 있음을 역설함.¹

☞ 새로운 자본주의와 경제구조에 대한 이슈는 Capitalism 4.0만의 것이 아니며, 수많은 정책가와 학자들, 일반 시민들 사이에서 동일한 의제에 대한 다양한 주장과 논의가 활발하게 진행 중

○ 최근 공생발전을 국정 과제로 제시한 우리나라뿐만 아니라, 미국, 영국, 프랑스, 일본 등의 선진국들과 주요 국제기구들도 새로운 자본주의 또는 사회적·경제적 책임 문제를 핵심 이슈로 제기

- 미국과 영국에서는 2008년 이후 ‘깨어있는 자본주의’, ‘따뜻한 자본주의’, ‘창조적 자본주의’ 등 자본주의 발전 방향의 모색을 위한 논의 본격화
- 유럽의 공동체경제(Coordinated Market Economy)와 영미의 자유주의 경제(Liberal Market Economy)는 혼합되는 추세로, 프랑스는 GNH(Gross National Happiness)를 GDP와 함께 양대 국정지표로 채택
- 일본은 쓰나미 사태 이후 Supply Chain 재건의 과정에서 산업 생태계 차원의 협력 중요성을 재인식하였고, 장기 불황과 실업 문제에 대한 근본적인 해결책을 공생(共生) 자본주의에서 찾자는 논의 확산
- 한국은 대·중소 기업 동반성장, 친환경 녹색성장, 성장과 삶의 질 향상 병행, 사회통합, 국가와 개인의 발전 병행을 위한 새로운 발전체제로서 ‘공생발전(Eco-systematic Development)’을 국정 비전으로 제시
- 국제표준화기구(ISO)는 2001년 ‘기업의 사회적 책임(CSR; Corporate Social Responsibility)’에 관한 국제표준 개발의 필요성을 제기한 이래, 2010년 11월에는 기업에서 나아가 모든 경제 주체들에 대한 사회적 책임의 문제로 확대된 가이드라인(guidance)인 ISO 26000을 발표

¹ 도덕감정론: Adam Smith의 저서. 그가 사망한 해인 1790년에 도덕감정론의 최종판인 제6판이 발간된 필생의 역작이었으나, 일반인들 사이에서는 국부론만이 크게 부각되어 전승

2. 새로운 경영 패러다임 모색

□ 새로운 자본주의 시대의 도래에 따른 기업의 존재 의의 및 목적, 경영 패러다임의 변화 방향과 구체적인 실천 방법에 대한 연구 결과들과 기업 사례들도 본격적으로 소개되기 시작

○ 소위 ‘이해관계자 경영’은 주주 중심 경영에 대해 비판적인 시각을 갖는 소수 학자들만의 관점으로 간주돼 왔으나, 최근 이해관계자 경영은 경영학의 주류 학파로 부상하는 추세

– 일찍이 Edward Freeman 교수는 1984년 기존의 주주 중심 경영에서 나아가 이해관계자 전체 관점의 경영 방식을 주창, 25년 이상의 이해관계자 접근법을 선도해 옴.²

– 마케팅 Guru인 Philip Kotler도 Social Marketing(2002), Marketing 3.0(2010) 등을 잇달아 발표하면서 앞으로의 경제발전과 기업 경영의 성공 관건은 ‘공동체 구성원 간의 참여와 소통 속에서 빈곤 퇴치와 복지 등의 사회적 책임 역할을 어떻게 상호의존적으로 해결해 가는지에 달려있다’고 주장

○ 2009년 미국 Management Lab은 세계 최고의 학자, CEO, 컨설턴트, 창업자, 투자가 35명을 초청해 향후 100년간 경영자들이 직면할 가장 도전적인 과제로 Management 2.0이라는 어젠다를 도출³

– Management 1.0: 표준화, 전문화, 계층구조, 통제, 주주 이익의 최우선 추구를 최고의 원칙으로 삼았던 산업 시대의 경영 패러다임

– Management 2.0: 이윤 이상의 기업 존재 목적 추구, 공동체 의식과 시민 정신을 경영시스템에 체화하기, 계층구조의 병리 제거, 개인의 자율과 리더십의 재정의, 신뢰와 다양성, 정보의 민주화 등 25가지

~~~~~  
라젠드라 시소디아(Rajendra Sisodia) 교수 등은 주주 위주에서 나아가 지역사회, 공급자, 협력사, 고객, 구성원, 환경 등의 다변화된 이해관계자들 전체의 총익을 추구하는 기업들이 더욱 경영성파가 높다는 사실을 발견하고, 이들을 ‘사랑 받는 기업(Firms of Endearment)’이라고 지칭<sup>4</sup>  
~~~~~

² Freeman, Harrison, Wicks, Palmar & Colle. ‘Stakeholder Theory: The State of the Art,’ 2010.

³ Gary Hamel. ‘Moon Shots for Management(Management2.0),’ *Harvard Business Review*, 2009.

⁴ Sisodia, Wolfe & Sheth. ‘Firms of Endearment,’ 2007.

II. 이해관계자 공생경영의 부상

1. 최근 경영환경의 변화

□ 사랑 받는 기업 또는 이해관계자 공생경영의 주된 대두 배경은 고령화, SNS(Social Network Service) 확산, CSR 요구 가중, 기업 생태계 차원의 경쟁력 창출 요구 등의 4가지로 요약 가능

- 인구가 고령화될수록 경제 주체들의 가치관이 물질적인 것에서 정신적인 것으로 이동, 특히 다음 세대에 대한 책임감을 더욱 느끼게 되고 감성적인 가치가 의사결정에서 차지하는 비중이 증대
 - UN 기준에 따르면, 노령층은 65세 이상의 인구 계층인데, 대부분의 선진국들은 20세기 초에, 일본은 1970년대에 고령화 사회로 이미 진입했고, 한국도 2000년대 초에 고령화 사회에 이르는 등 고령화는 전세계적으로 확산되고 그 진전 속도도 빨라지는 추세
 - 40대 이상 인구가 소비를 주도하는 고령화 사회로 갈수록, 삶과 존재의 근본 목적과 정신적인 가치에 대한 관심이 높아지고, 자선 활동이 크게 증가하며, 기업 활동에 대한 기대의 차원이 높아지고, 의미 있는 소비를 하고 싶어한다는 것은 수많은 마케팅 연구 결과들에 의해 뒷받침
- 인터넷과 모바일 기술의 스마트화와 대중화로 인해 정보의 획득과 확산이 더 민주화되고 확산의 속도가 더욱 빨라짐에 따라, 진정성이 없이 좋은 기업 이미지를 유지하는 것은 거의 불가능해짐.
 - 인터넷 초기에는 10~20대가 지배적 사용자였으나, 최근에는 중·장년층을 포함해 거의 모든 연령대에서 일상 생활의 중요한 일부가 되었고, SNS 등으로 개인간 연결이 가속화되고 정보흐름도 투명화, 민주화되는 추세
 - 이런 변화는 기업에도 큰 영향 발휘. Coca-Cola는 'I Love Coca-Cola'라는 자발적인 SNS 동호모임(정규 Follower 수만 3천만 명 이상)을 후원하는 것만으로도 전통적인 광고에 비해 탁월한 판촉 효과를 보고 있다고 함.
- 기업의 사회적, 환경적 책임에 대한 요구가 지속적으로 증대하는 추세로 사회적, 환경적 책임에 소홀한 기업들은 경영성과에 직접적, 즉각적인 영향을 받을 수 있는 상황에 직면

- BP사의 멕시코만 오염에 대한 누장 대응과 방치로 BP사에 대한 기업 이미지가 급속히 추락해 주가가 폭락하고 자원개발과 해외 진출 시 어려움을 겪는 등 특정 지역에서의 실수가 세계 경영성과에 직접 영향
- 최근 Foxconn사의 열악한 노동 환경과 잇따른 근로자들의 자살 사태에 관한 동영상 급속히 유포되어, Foxconn에서 OEM 제품 생산을 많이 의뢰한 기업일수록 브랜드 가치 및 매출 하락에 직면한 바 있음.
- 가장 영향력 있는 미디어로서 SNS가 부각됨에 따라(The PR, 2010.4) 기업들의 국내외 투명경영, 윤리경영에 대한 부담 증가
- ➔ 독보적인 글로벌 기업들도 아동노동 착취, 환경오염, 비리 행위에 대한 정보가 인터넷, 특히 SNS를 통해 급속하게 유포되어 곤혹을 치르는 사례 급증
- ‘개별 기업 간’ 경쟁 위주에서 ‘기업 생태계 간’ 경쟁으로 생존의 법칙이 급속히 변화해 감에 따라, 우수 생태계를 창출하거나 그런 생태계에 포함되는 것은 매우 중요한 전략 사안으로 부각됨.
- 전자산업뿐만 아니라 전통적인 제조업체들도, Global Supply Chain 또는 Global Business Ecosystem 간의 경쟁 양상으로 진입. 이는 자동차산업에서 먼저 시작되어 최근엔 화학산업과 철강업종까지 넓게 확산되는 추세
- Smart Device와 Application 시장은 초기 단계부터 Google의 안드로이드와 Apple 간의 경쟁구도로 양분. Amazon은 콘텐츠 시장에서의 영향력에 바탕을 두어 킨들파이어를 최근 출시하였고, 삼성은 MS와 제휴 추진
- ☞ 새로운 경제구조와 자본주의 운영 방향의 모색이라는 거시적인 환경 변화와 함께 최근 기업 경영환경의 일련의 연이은 변화는 이해관계자 공생경영이 갈수록 중요해지는 배경과 여건을 제공

경쟁환경의 변화로 인해 기업의 사업 전략과 경영성과에 미치는 영향력 측면에서 기존의 주주나 투자자뿐만 아니라 지역사회, 공급사, 유통사, 고객과 소비자 전반, 정부와 규제 당국, 환경 기관과 시민 단체 등 다양한 이해당사자들이 차지하는 비중이 지속적으로 증가

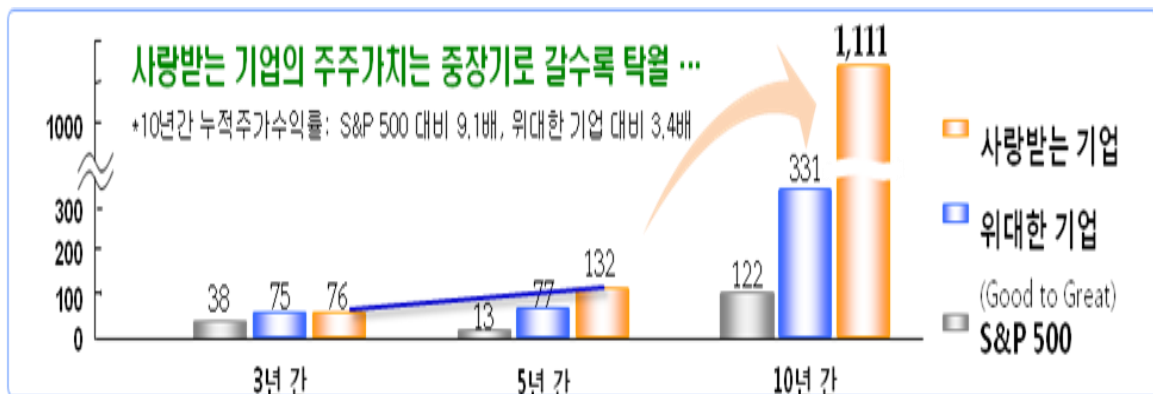
2. 이해관계자 공생경영의 조건

□ 사랑 받는 기업 즉 이해관계자 공생경영을 하는 기업이란, 모든 이해관계자들과 '신뢰와 몰입'을 이끌어 내고 이해관계자 간의 '균형과 시너지'를 창출함으로써 경영성과를 극대화하는 기업⁵

○ 주주와 소유자 가치 중심의 경영 방식에서 벗어나, 기업 경영에 관련된 모든 이해관계자들의 이익을 전략적으로 정렬해 이해관계자 전체의 총익(Total Value)을 추구

－ Rajendra Sisodia 교수는 방대한 조사를 통해 이해관계자 전체의 총익을 추구하는 기업들을 선별해 이들의 기업가치를 파악한 결과, 일반 기업에 비해 중장기적으로 탁월한 기업가치를 나타냄을 발견

<표2> 사랑 받는 기업의 기업가치 추이



－ Jim Collins가 「Good to Great」에서 선정한 11개 위대한 기업들은 사랑 받는 기업 28개 중 한 곳도 포함되지 못함.

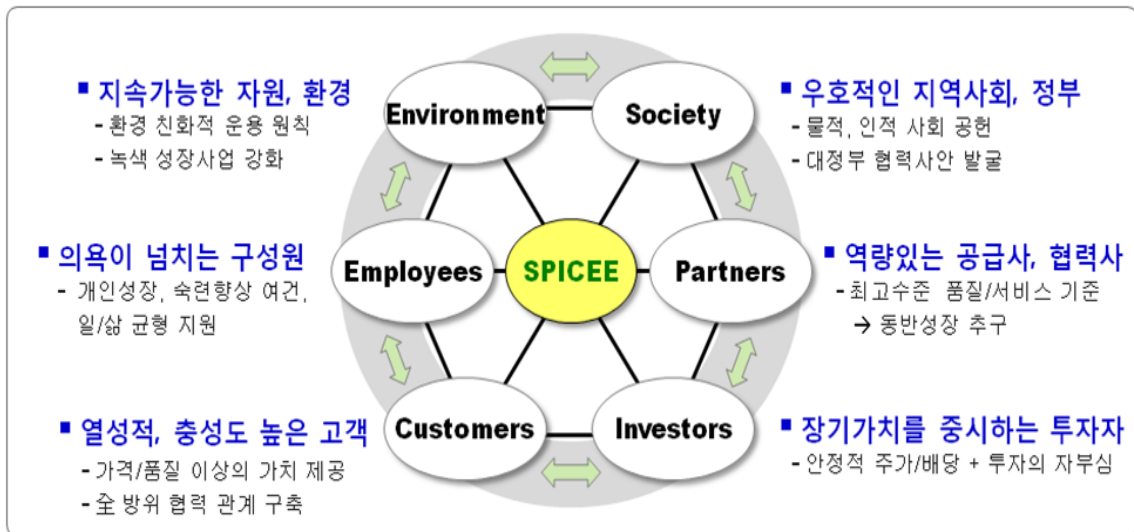
－ 위대한 기업(Great Company)은 기업가치가 우량한 기업들을 먼저 선별한 후 성공요인을 조사하는 방식인 데에 반해, 사랑 받는 기업은 이해관계자 관계 관리의 특성을 먼저 파악한 후 기업가치를 사후로 조사한 것

□ 이해관계자 공생경영을 하는 기업의 첫 번째 필요 조건은, 사업에 관련된 이해관계자들과 건설적인 신뢰와 정서적 유대 관계를 구축하는 것

⁵ 사랑 받는 기업들(Firms of Endearment)의 경영 방식을 본고에서는 이해관계자 공생경영(Eco-systematic Management for Stakeholders)으로 지칭하기로 함.

- Sisodia가 제시한 이해관계자들은 5개 영역들로, Society/Environment(사회/환경), Partners/Suppliers(파트너), Investors/Financiers(투자자), Customers(고객), Employees(직원) 등으로 줄여서 ‘SPICE’라고 지칭
 - Environment를 별도로 구분해 6대 이해관계자들로 나누기도 하는데, 이 경우는 특별히 ‘SPICEE’라고 축약해 지칭

<표3> 이해관계자별 공생경영의 주요 특징



- 기본적으로 이해관계자 각각에 대해 신뢰와 몰입에 바탕을 둔 정서적인 유대와 Win-Win 관계를 구축하는 것이 이해관계자 공생경영의 출발점
 - 공생경영에서 말하는 신뢰는 거래를 효율화하기 위한 합리적/계산적 신뢰(Calculative Trust)에서 나아가 감성적 유대와 신뢰(Emotional Trust) 및 상호 몰입(Mutual Commitment)의 관계에 도달하는 것을 의미
 - 예) Harley Davison이 재정적인 위기에 처하면 HOG(Harley Owner Group)라는 마니아 동호회에서 자발적으로 판촉을 지원
 - 이해관계자 공생의 의미는 특정 이해관계자에 대해 기업이 일방적인 희생을 해야 하거나 시혜기관으로 역할을 해야 하는 것을 뜻하는 것이 아니라는 점에 유의해야 함.
- ☞ 특정 이해관계자 이익에 편중 시, 다른 이해관계자들의 불만을 야기하고 갈등과 의사소통 비용을 초래하므로 이런 비용을 최소화할 수 있는 기업일수록 경쟁자에 비해 높은 경영 효율 발휘 가능

□ 이해관계자 공생경영을 하는 기업의 두 번째 충분 조건은, 이해관계자 각각의 요구를 통합해 시너지를 발휘하고 균형을 달성함으로써 전체 경영성과를 극대화하는 것

- 이해관계자의 통합 방식은 승자독식(Dominant Integration)의 단계, 상쇄(Trade-Off)의 단계에서 공생(Synergy)의 단계로 발전
 - 승자독식 단계는 특정 이해관계자가 나머지 이해관계자를 지배하는 방식으로 통상 주주나 투자자가 기업에 대한 소유권을 전제로 다른 이해관계자들의 이익에 관계 없이 이윤 극대화만을 추구하는 것
 - 상쇄 단계는 일종의 제로섬 게임으로, 이해관계자들이 각자의 이익을 향해 경쟁을 펼친 결과에 따라 이익을 나눠 갖는 것으로 보는 관점
 - * 예를 들어, 직원들에게 높은 보상을 제공하는 것이 고객과 주주들의 이익에 반할 수 있다고 보는 것
 - 공생 단계는 경영성과를 모든 이해관계자들의 이익을 곱한 것으로 보는 관점으로, 직원을 잘 처우하면 고객 서비스가 개선되고 이를 통해 주주가치도 높아진다고 보는 것

<표4> 이해관계자 간 통합의 발전 단계



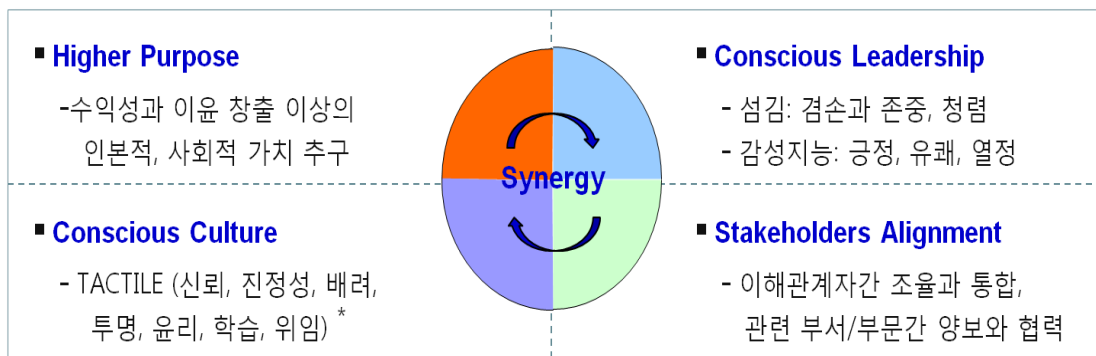
□ 이해관계자 공생경영에 성공하는 기업들은 사랑 받는 기업의 두 가지 필요충분 조건들이 잘 발휘되도록 하는 4가지 촉진요인들 (Synergy Drivers)을 능숙하게 운영

- SPICE 또는 SPICEE 각각의 만족과 효과를 달성하는 것만으로는 불충분. 사랑 받는 기업의 핵심 특징은 이해관계자들 간의 상충 없이 통합과 시너지를 이끌어 내는 데에 있기 때문
- 이해관계자 영역들간의 통합과 시너지를 촉진하는 핵심요소들은 Higher Purpose(차원 높은 존재 목적), Conscious Leadership(깨어있는

리더십), Conscious Culture(깨어있는 문화), Stakeholder Alignment (이해관계자 간 조율과 조정)의 4가지

- 첫째, Higher Purpose는 수익과 이윤 이상의 높은 이상과 가치를 기업의 존재 목적으로 설정하고, 이에 대해 모든 이해관계자들의 공감과 동참을 이끌어 내는 것
- 둘째, Conscious Leadership은 임원과 관리자들이 내외부 이해관계자들의 관리에 있어 통제나 지시, 권력에 기반을 두기보다는 섬김과 감성지능의 리더십을 발휘하는 것
- 셋째, Conscious Culture는 TACTILE로 약칭되는 조직문화의 요소들인 신뢰(Trust), 진정성(Authenticity), 배려(Care), 투명성(Transparency), 윤리성(Integrity), 학습(Learning), 권한위임(Empowerment)의 핵심적인 가치관이 강하게 공유되어 내부뿐만 아니라 외부의 이해관계자들과도 공유하거나 상호 영향력을 미치는 것을 의미
- 마지막으로, Stakeholders Alignment는 조직 내부 부서와 부문들 간의 양보와 협력을 이끌어 내고, 이해관계자들과의 열린 소통으로 조정과 합의를 이끌어 내는 과정

<표5> 이해관계자 통합과 시너지의 촉진요인들



이해관계자 공생경영을 선도해 온 선진 기업들의 사례들을 면밀히 분석해 보면, 이해관계자 영역별 실천 전략과 함께 이해관계자 영역들 간의 통합과 시너지 발휘를 위한 촉진요소의 운영에 있어 공통되면서도 특징적인 성공 요인들이 존재

Ⅲ. 이해관계자 공생경영의 실천전략

1. 이해관계자 영역별 공생 전략

Society

□ 지역사회, 국가, 인류 등 궁극적인 이해관계자에 해당하는 것으로, 인적, 물적 자원을 상호 보완적으로 공유하여 공동체의 자생력과 경쟁력 기반을 향상

- 설립 초기 또는 다른 기업들이 관심을 두지 않는 시기부터 사회적, 환경적 책임 경영을 선도적으로 실천, 기업 브랜드 가치에 연계
 - 3M은 환경경영이 주요 이슈가 아니던 30년 전부터 환경보호 프로그램인 3P(Pollution, Prevention, Pays)를 전개. 조류 독감이 유행할 때에도 마스크, 위생 작업복의 가격을 올리지 않거나 무상으로 제공
- 사회 봉사, 기부 실적, 목표 달성 등을 내세우는 방식보다는 임직원의 진정성이 있고 자발적인 참여를 유도하는 것이 중요
 - 명품 아웃도어 업체인 Patagonia의 경우, 직원들이 스스로 봉사활동을 기획, 제안할 경우 8주간의 유급 휴가를 통해 실천할 수 있도록 지원
- 정부나 공공기관이 수행하기 어려운 일에 초점을 두며, 공동체 경쟁력이 회사 경쟁력으로 연결되는 전략적 사회공헌을 중시
 - Netsle는 30만 명 이상의 브라질 농장주들을 대상으로 공급 거래 여부에 무관하게 유기농 기술과 노하우를 무상으로 전수, 지원함으로써 브라질 시장에서 매우 우호적인 시장 여건과 폭넓은 고객층을 확보
 - UPS는 물류 동선의 개선과 연료절감 정책을 전세계적으로 운영하고, 수소 연료전지, 하이브리드 차량 도입, 나무심기 사업 전개 등을 통해 녹색성장이 가능한 물류 사업 모델 선도
- 초기 단계에선 사업장 인근에서의 봉사활동이나 공공협력을 위주로 하되, 회사의 성장 규모나 활동범위가 확대될수록 Global Community 차원의 공헌을 지향

- BMW는 사업장 인근 매립지의 부탄가스를 활용해 공장 전기의 25%를 조달, Patagonia는 주력 공장을 풍력만으로 가동
- IKEA는 전세계 공장에서 동일한 환경·안전 기준을 적용, Honda는 일본 기업의 글로벌화를 위해 정부에 글로벌 경영 관련 정보와 조언을 지속 제공하는 협력관계 구축

Partners

□ 명확한 파트너십의 자격 요건과 투명한 거래 기준을 제시하고 공동으로 가치를 창출함으로써 동반 성장을 추구

- 후방(Downstream)의 공급자와 전방(Upstream)의 물류사, 유통사는 물론 경쟁사, 고객을 포함한 수평적 파트너까지 협력관계 구축
 - 친환경 가구를 생산하는 IKEA와 Jordan's Furniture는 서로 경쟁사 관계에 있음에도 불구하고, 인접 지역에 매장을 열 수 있도록 상호 협력하고, 이들의 고객인 Costco는 주차장 무상 제공 등 지원
- 최저가 낙찰 등 가격 위주 거래 기준을 넘어 사회적·환경적 책임, 이해당사자 배려 등 높은 차원의 파트너십 요건을 제시, 지속적인 상호 몰입을 유도하고 장기적인 거래 확대를 통한 동반 성장 추구
 - Caterpillar는 Worldwide Business Code를 통해 우수 공급사와 판매 딜러를 고객과 동등한 이해관계자로 규정. 전세계 차원에서 파트너십의 표준 및 거래 기준을 운영, 우수 파트너는 공동투자를 통해 동반성장 추진
 - POSCO는 가격/품질, 설계/제작 능력 외에 안전과 환경, 상생, 혁신 노력 등 엄격한 공급사 요건을 충족해 인증된 업체들에겐 동반 성장 지원 및 협업 활동 중점 전개(PCP: POSCO Certified Partners 제도)
- 품질/서비스, 상품/기술, 운영 시스템 등을 공동 개발하고, 지속적인 공동 개선을 통해 국내외에서 경쟁력 있고 모방하기 힘든 Supply Chain을 구축
 - Honda는 미국 생산법인용 자동차 부품의 80%를 일본이 아닌 미국 현지 또는 멕시코 등 인접 지역에서 조달, 미국 현지 공급사들이 제안한 개선 아이디어의 반영을 통해 Accord 차종의 현지 생산가를 21.3%까지 절감

- Timberland는 주요 공급사들을 같은 지역에 모아 공동으로 이용 가능한 생산 및 연구개발 시설인 'Center Network'를 구축해 구매원가를 낮추고, 리드타임 단축과 품질 향상이라는 일석삼조의 효과를 거둬.

Investors

□ 이해관계자 전체의 이익을 추구하는 것이 주주의 부를 창출하기 위해서도 반드시 필요하다는 공감대를 갖고 소유의 가치를 넘어 주주, 투자자로서의 자부심까지 부여

- 투자자 구성에 있어 개인과 가정의 참여가 확대되고 투자자의 주류 계층도 고령화되고 있으며, 사회·환경적 책임을 중시하는 투자자의 비중이 커지고 있다는 변화 흐름⁶에 주목할 필요
 - 주요 주식시장의 투자금액 중 연기금 투자자의 비중이 지속적으로 높아지고 있고(약 40%로 추정), 워렌 버핏, 소로스와 같이 사회적 책임을 중시하는 투자자들 간의 연대 지속 확대
 - 샘다우존스 인덱스와 같이 기업의 사회·환경적 책임과 지속가능성에 대한 투자지표들이 널리 통용되고 있고, 이를 투자의 주된 기준으로 삼는 소위 SRI(Social Responsibility Investment)의 규모는 2010년 기준으로 전세계에 약 7,000조원으로 지속 확대 중
- 기업의 존재 목적 또는 미션/비전, 장기적인 경영 원칙 등을 수립할 때 투자자들뿐만 아니라 SPICEE 이해관계자들의 의견을 폭넓게 수렴, 공감대 형성해야 함.
 - Gary Hamel의 「The Future of Management」에도 가장 주목할 만한 新경영 모델로 소개된 바 있는 유기농 식료품 유통업체 Whole Foods Market은 비전 수립에서 전략 실행에 이르기까지 SPICEE 이해관계자들의 대표를 순환식으로 초청해 의사 수렴 활동을 적극 전개
 - Google은 기업공개전 주식매각(Pre-IPO Auction)을 통해 장기 투자가치와 경영목표를 지지하는 투자자들을 모집, 의결권을 차별화하는 등 주주 독립 경영을 선언(Class B 부여: 보통주의 10배 의결권)

⁶ 신동아. '2011 A Perfect Guide to Sustainable Business,' 2010, 11. 참조

- ‘장기적으로 건강한 기업’들은 탄탄한 재무구조, 혁신적 제품/서비스 외에 이해관계자들-고객, 규제 당국, 정부, 직원 등-과의 우호적인 관계도 성공의 관건인 것으로 나타나⁷ IR 방식도 변화하는 추세
 - 생활용품 업계에서 세계 1,2위를 다투는 Unilever는 IR(Investor Relations) 활동 시, 재무성과와 제품/시장 정보 제공 위주에서 탈피해 이해관계자 협력과 사회적·환경적 책임 활동에 대한 투자 정보를 상세히 제공
 - 세계 굴지의 제약업체인 Novartis는 투자자 이외에 이해관계자들과의 구체적인 협력 내역 및 그 성과에 대한 정보를 홈페이지를 통해 실시간으로 제공하고 투자자 유치 및 IR 활동에도 적극 반영

Customers

- 고객에게 물질적·경제적 가치를 넘어 치유(Healing), 자아실현(Self-Realization), 도덕(Moral), 신뢰(Trust)라는 감성적·정신적 가치까지를 제공해 유대감이 강한 마니아층을 확보, 유지
 - 인구의 고령화에 따라 다음 세대에 대한 관심, 지속 가능한 경제 발전과 성장, 대/중소 상생, 윤리와 투명 경영, 소비 자체에서 의미를 발견하려는 소비자 계층이 주류 집단으로 등장하는 추세
 - 글로벌 스포츠용품업체인 New Balance는 Nike 등 경쟁사가 지향하는 날렵하고 보기 좋은 디자인보다는 최대한 인간의 발을 편안하게 한다는 치유의 개념을 적용하고, 일반인을 광고모델로 내세우며, 미국내 제품의 30%를 OEM이 아닌 내수 생산으로 조달하여 고용창출 책임에도 충실
 - Unilever는 ‘생활 속에서 보는 평범한 아름다움’이라는 Unilever만의 경영 철학과 가치를 실천하기 위해 일반 소비자를 광고모델로 내세우고 ‘도브 자존감펀드(Dove Self-Esteem Fund)’를 조성해 아름다움을 재정의하고, 외모 콤플렉스 극복을 위한 활동을 지원
 - 고객의 편의와 이익을 위해 진정성을 갖고 헌신하는 모습을 지속적으로 보여 줌으로써 경쟁사 대비 차별화된 고객 신뢰 획득
 - 급성장하는 글로벌 유통기업 Costco는 ‘Low Price High Soul’ 프로그램 즉,

⁷ ‘Special Edition: Value and Performance’, The McKinsey Quarterly, 2005.

Kirkland라는 자체 브랜드에 대한 Margin 상한제도를 적용. 영수증과 기간 제한이 없는 환불제도, 저가 해외 수입품 최소화 정책 등 고객 신뢰 확보를 위한 다양한 프로그램 운영 중

- 15억 달러의 시장가치를 보유한 잔디기계, 제설차 제조업체인 Toro는 자사 제품에 의해 고객이 상해를 입은 경우, 경영층이 직접 피해자를 방문하여 대화를 통해 문제를 해결, 1994년 이후 무소송 기록을 유지

○ 고객 점점 부서 또는 담당 직원들에 대한 과감한 권한 위임과 자율성 부여를 통해 고객 접점에서 신뢰와 만족을 이끌어 내는 데에 탁월. (헌신적인 직원 → 헌신적인 고객)

- 유기농 식료품 유통업체 Wegmans Food Market은 고객만족에 관련된 사안이라면 고객을 직접 상대하는 직원들이 즉시 의사결정을 할 수 있도록 권한을 위임하고, 손해가 발생한 조치에 대해서도 면책권을 부여
- New Balance는 직영점을 단 3개만 운영하고, 기존 소매점들과 특별한 파트너십을 구축, 권한 위임을 받은 직원이 소매점을 방문, 제품 및 개선 Idea를 수렴하고, 고충을 처리하는 등의 현장 경영을 통해 신제품 개발 Cycle을 경쟁사 대비 50% 단축

Employees

□ 종업원과 그 가족까지도 기업의 존재 목적 추구를 위한 경영의 파트너이자 경영성과 창출의 출발점으로 인식하여 지식근로자를 양성하고 행복한 일터를 구현

- 노동력과 임금을 제공하는 관계, 고용과 피고용이라는 경제적 계약 관계를 넘어 상호 호혜적으로 가치를 창출하여 경제적, 심리적 보상을 나누는 파트너십 관계 구축
 - 사랑 받는 기업의 HR(Human Resources) 부서는 새로운 제도를 양산하는 기획 업무와 단순 운영 업무의 비중을 최소화하고, 직원들을 고객으로 인식, 성과 향상 지원, 조직문화 개발, 가치관 함양, 경영층의 전략 수립 보좌 등에 초점을 맞춰 운영
 - Wegmans Food Market은 대부분 정규직으로 채용하며, 비정규직에게도

복지 혜택을 부여하고, 내부 승진 위주의 인사를 통해 업계평균 대비 높은 인건비를 쓰지만 1/3 수준 이하의 낮은 이직률을 보이며, 50% 이상의 높은 생산성을 발휘

- 첨단소재기업 Gore는 ‘4無정책’ 즉, 단위 작업장 내엔 직급과 고정된 직급의 개념이 없으며, 맡은 분야에 대해서는 권한의 한계가 없는 자율 생산조직을 운영, 250명을 초과하는 조직은 창의력 발휘를 저해한다는 이유로 무조건 분리

○ 지시와 통제, 권력 관계 위주의 관리 방식에서 벗어나 수평적인 관계를 지향하고, 경영진과도 열린 소통을 추구하며, 직장 생활을 즐기면서 하는 ‘Fun into Work’ 여건 조성

- 상하좌우간 신뢰소통 문화의 4가지 성공요소: 개인에 대한 존중(계급에 관계없이 의사결정 참여), 투명성(경영정보 공유), 권한위임(권한과 책임 동시 부여), 팀워크 활성화(일체감을 조성하는 HR제도와 프로그램 운영)
- Honda는 직원들이 임원을 현장으로 지명, 초청하여 자유 토론을 하는 ‘와이가야’라는 양방향 소통 방식의 토론회를 통해 경영 현안과 현장 이슈에 대해 자유롭게 공유
- 항공사 Southwest는 직원들의 추천을 받은 명망 있는 직원 대표를 333명 당 1명씩 선정하여 ‘Company-wide Culture Committee’라는 전사 차원의 기업 문화 관련 의사결정 기구를 운영
- 세계 최대의 중장비 제조업체 Caterpillar는 현직 CEO, 인사담당 임원, 부사장도 단순 보조업무와 청소직부터 수행한 사람들. Wegmans는 점포장의 50% 이상이 10대부터 아르바이트생으로 일한 사람들.

○ 모든 종업원을 회사에 지식자본을 제공하는 지식근로자(Knowledge Worker)로 양성, 정해진 일상 업무를 반복적으로 수행하는 역할에서 나아가 변화와 혁신의 주체로 자리매김

- 세계적인 수납용품업체 Container Store는 신입 직원에게 입사 첫해에만 270시간 교육, 매년 최소 160시간까지 교육 기회를 부여, Southwest, Commerce Bank 등과 같이 사내대학을 운영하는 기업들도 허다함.
- UPS는 ‘Ear and Learn’이라는 현업병행 유학제도를 242개 대학과 제휴하여 운영. 2년간 2만 명의 비정규 직원을 선발, 도서비와 수업료를 지원하고 등록금을 무이자로 유예하여 학위 취득 시 정규직으로 채용

- 일과 개인 생활의 균형을 추구하고 친가족적인 정책의 실천을 통해 창의성과 삶의 질을 높이고 종업원 누구나 행복을 추구할 수 있는 일터 문화 구현
 - Google은 무계급, 무소속 원칙 하에서 자유롭게 근무시간과 일하는 방식을 정할 수 있는 유연근무제가 일반화. 연간 근무시간의 20%는 본인이 제안하여 선택한 일을 할 수 있도록 자율성 부여
 - 직원 누구나 전담 의사의 의료 서비스 이용, 마사지, 게임실, 샤워실, 육아보조 시설, 주5일 무료 점심, 드라이클리닝, 세무상담, 가족문제 상담, 세무/비즈니스 법률/재정 컨설팅 서비스 연중 이용 가능
 - 회사 성장에 기여한 사업 Item을 제안하고 추진한 개인 또는 팀에게 성공 규모에 따라 수백 만에서 수천만 달러까지 지분을 부여하는 ‘Co-Founder’제도 운영
 - Toyota 켄터키 공장의 24시간 아동보호 서비스, IDEO의 개인이 자유롭게 본인 사무공간을 설계하도록 하는 프로그램, Commerce Bank의 Recognition 프로그램(우수 사원에게 ‘Red C-Mark’를 수여하고 스톡옵션, 상품교환권, 트로피, 시상금 등을 지급) 등도 유명

2. 이해관계자 영역 간 시너지 창출 전략

□ 가장 중요한 원천은 **Higher Purpose**로, 이윤과 수익 창출 이상의 차원 높은 존재 목적을 제시하고 그에 대해 이해관계자들과 강한 공감대를 형성하여 상호의존 관계를 명확히 설정

- Mission, Vision, Basic Principle 등 다양한 용어와 형태로 제시할 수 있지만, 중요한 것은 회사의 존재 목적에 대해 설립 초기 단계부터 이해관계자들이 강한 공감과 유대감을 느낄 수 있도록 하는 것
 - P&G는 ‘세계에서 여성을 가장 잘 아는 기업’이라는 존재 목적을 제시하고, 임원의 과반수를 여성으로 임명, 또 일반 소비자를 회사의 간판 모델로 발탁해 온 것으로 정평
 - Whole Foods Market은 ‘완전한 식품, 완전한 사람, 완전한 지구’라는 존재 목적을 제시하고, 이해관계자 대표들을 5년 마다 초청하여 장기 전략 수립 시 의견을 수렴, 모든 매장에서 ‘이해관계자 상호의존선언문’ 공표

○ 이해관계자 공생경영의 철학과 실천 의지를 기업 지배구조에까지 반영하는 기업들도 등장

- HP는 ‘Pan-HP Global Citizenship Council’이라는 최고경영층 수준의 의결기구를 글로벌 차원에서 구성하고 지역사회, 고객, 공급사, 직원, 투자자, 규제 당국, NGO, 전문가 등으로 이해관계자 자문위원회를 공식적으로 운영하여 사회공헌, 윤리, 인권, 환경, 고객보호 정책에 반영

* 이사추천위원회에서 이해관계자의 의견을 균형 있게 반영할 수 있는 사외이사를 추천하여, 이사회(Board of Directors) 구성에도 반영

□ **Higher Purpose**가 이해관계자 접점에서 구체적으로 실현되기 위해서는 임원과 관리자가 **Servant 리더십, Emotionally Intelligent 리더십**을 발휘, 구성원들 사이에서 이해관계자 공생의 가치관이 기업 나름의 독특한 **Culture**로서 자리잡게 해야 함.

○ **Servant Leadership**이란 도덕과 윤리에 기반을 두어 겸손하고 신중한 자세로 이해관계자를 배려하는 것, **Emotionally Intelligent Leadership**은 유쾌, 열정과 같은 긍정의 에너지를 통해 카리스마를 발휘하는 것

- 사랑 받는 기업의 임원-직원 간 임금·보수의 격차는 동종 산업 내 경쟁사에 비해서 매우 낮은 수준(통상적으로 CEO와 말단 직원 간 차이가 20배 이하에 불과)

- 모든 임원·관리자가 직원을 포함한 이해관계자 각각의 강점과 역량, 비전과 희망을 정확히 파악하도록 훈련하며, 긍정의 에너지를 발휘하고 존경을 받는 사람들(People Managers) 위주로 발탁

○ 사랑 받는 기업들은 내부에 **TACTILE**을 문화적 DNA로 체화하여 인본주의적 가치 하에서 기업/산업 생태계 차원에서 이해관계자와의 공생 실천

- 산업 내에서 지배적인 경영 원리 또는 상식으로 받아 들이는 사항도 이해관계자 공생 철학에 위배될 경우에는 과감한 반성과 발상의 전환을 모색

· Caterpillar는 1990년 매출성장과 비용절감이라는 70년간의 핵심가치를 깨고 문화개혁을 추진, 신뢰, 팀워크, 이해관계자 상호존중, 권한 위임, 위험감수, 긴장감, 지속적 향상, 헌신, 고객만족 등의 7가지 보편 타당한 가치를 새롭게 채택, 문화개혁에 비협조적인 관리자 퇴출

- Southwest의 Service Class 파괴를 선도, Costco의 지역 군소 상인들을 정규직으로 우선 채용, BMW는 지속가능성을 신제품 개발의 최우선 기준으로 채택하는 등 수많은 사례 존재
- 사랑 받는 기업의 공통된 문화적 DNA를 TACTILE(Trust, Authenticity, Care, Transparency, Integrity, Learning, Empowerment)이라는 약어로 간략히 표현할 수 있지만 실제로는 기업마다 독특한 형태로 존재
- Trader Joe의 7대 핵심가치: 성실, 훌륭한 제품, 열정적 고객 경험 제공, 관료주의 제거, 팀워크 중심의 일하는 방식, 정교한 예산편성 지양, 매장 하나하나를 브랜드로 보기, 고객과의 약속 지키기 등

□ **Higher Purpose, Leadership, Culture**는 이해관계자들 간의 협의, 조정, 통합의 활동이 경영 시스템 및 인프라로 뒷받침 될 때, 효과적·효율적으로 실현될 수 있음.

- 이해관계자 간의 시너지를 유도할 수 있기 위해서는 전사적인 차원에서 주도하는 Leading 부서나 협의체의 기능과 역할이 필요. 이해관계자 관련 방침이나 가이드라인을 일관성 있게 통합하여 관리하는 역할이 기본
 - HP의 Pan-HP Citizenship Council, Southwest의 Culture Committee, LG전자의 이해관계자 위원회, POSCO의 사랑받는기업실천사무국 등 해외 선진 기업들뿐만 아니라 국내 대기업들 사이에서도 확산되는 추세
- 전통적으로 주주나 투자자를 위해 제공하던 경영현황과 재무회계 정보와 함께 이해관계자 전반 및 영역별 접근법과 현안/실적을 종합한 ‘이해관계자 통합보고서(Integrated Report for Stakeholders)’를 중심으로 내·외부에서 일관되게 Communication 활동을 전개하고 촉진하는 것도 매우 중요
 - 국제통합보고위원회(IIRC), 지속가능성회계(Accounting for Sustainability), GRI(Global Reporting Initiative) 등의 국제 단체들을 중심으로 이해관계자 통합보고서의 표준화가 본격화되어 왔고, 2010년 11월 국제표준화기구가 발표한 ISO 26000은 의미 있는 촉매제 역할을 할 것으로 보임.
 - 한 언론사의 조사에 따르면 우리나라 기업들 중에서 이해관계자 통합형 보고서를 발간하는 기업들의 사례는 2003년 2건에서 2009년에는 83건으로 증가⁸

⁸ 매일경제, 2011. 4. 8일자

IV. 종합 및 결론

- 이해관계자 공생 경영은 자본주의의 새로운 전환점 모색이라는 거시적인 변화 흐름과 그에 따른 사업환경의 변화 요구에 따라 부각된 것으로 향후 경영 패러다임의 변혁을 선도해 갈 것으로 전망
- 이해관계자 경영은 주주의 이익만을 강조하는 1.0단계, ‘직원→고객→주주’의 직접적인 공헌자를 중시하는 2.0단계를 거쳐, 최근에는 지역사회/정부, 공급사/협력사, 환경 등 경영에 관련된 모든 이해관계자들의 총익을 추구하는 3.0단계로 발전 중
- 이해관계자 영역별로 신뢰와 유대 관계를 형성할 뿐만 아니라, 이해관계자들 간의 통합을 통해 시너지를 발휘할 수 있는 존재 목적 제시, 리더십과 문화, 조율과 조정 시스템이 더욱 중요
- 공생의 경영모델은 지역별·국가별 경제 발전 단계나 산업별 특성뿐만 아니라 각 기업이 처한 상황에 따라 고유하고 차별화된 방식으로 도입되고 전개되어 가야 할 사안
 - ☞ 국제적인 차원에서 이해관계자에 대한 접근법을 방향과 원칙의 수준에서 운영할 수는 있으나, 국가와 지역에 따라 이해관계자 경영환경과 여건에 있어 구체적인 차이를 고려하여 경영 정책과 제도의 적용 필요
- 장기적 성장과 경쟁력 확보를 위해 이해관계자 공생의 문제는 선택이 아닌 필수가 되어 가고 있음. 따라서, 각 기업들은 이해관계자 공생경영의 現수준을 점검하고, 미래 전략 방향을 선제적으로 모색해 가야 함.

김현주 Research Fellow (02-3457-8159, e-mail: luke21@posri.re.kr)
 이규환 수석연구위원 (02-3457-8146, e-mail: 2kyuhwan@posri.re.kr)
 이기엽 수석연구위원 (02-3457-8152, e-mail: keeyuplee@posri.re.kr)

❖ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인들의 의견임을 밝혀 둡니다.