

2013 서울시사회적경제지원센터
연구지원사업(자율연구) 최종보고서

콜라보레이션(Collaboration) 마케팅을 활용한 사회적경제 진흥방안

2013년 12월 15일
전병길

목차

1. 사회적 경제의 현황

- 1) 사회적 경제의 원리
- 2) 사회적 경제의 등장과 의미
- 3) 사회적 경제의 정의
- 4) 시장경제, 공공경제와 사회적 경제의 관계
- 5) 우리나라의 사회적 경제

2 사회적 경제와 마케팅

- 1) 사회적 가치사슬
- 2) 마케팅이란?
- 3) 마케팅의 세가지 물결
- 4) 사회적기업의 마케팅

3. 사회적기업과 기업사회공헌의 협력

- 1) 사회적기업의 협력 네트워크
- 2) 기업의 사회문제 참여
- 3) 마이클포터가 이야기 하는 공유가치
- 4) 기업사회공헌과 연계한 사회적기업
- 5) 기업 브랜드속의 사회적 가치
- 6) '브랜드'란 무엇인가?
- 7) 사회적기업의 브랜드화

4. 사회적경제와 기업의 콜라보레이션 마케팅

- 1) 브랜드의 매력적인 변신, 콜라보레이션
- 2) 아트, 장소, 사람과 어우러진 브랜드 콜라보레이션
- 3) 콜라보레이션 무엇을 위한 것인가?
- 4) 콜라보레이션 마케팅 진실의 순간
- 5) 콜라보레이션 유형

5. 앞으로 사회적경제와 기업의 콜라보레이션 마케팅

1. 사회적 경제의 현황

1) 사회적 경제의 원리

세계 경제의 불확실성과 지속되는 불황에도 불구하고 한국 경제는 꾸준한 성장을 하고 있다. 하지만 경제적부의 집중도가 대기업을 중심으로 이루어져 성장의 온기는 골고루 확산되지 못하고 있다. 경제성장은 앞으로도 지속 가능해야 하며 모든 사람이 혜택을 받아야 한다. 공동체성이 약한 경제는 경제 위기에 대응력이 약하며, 사회구성원들의 미래를 위한 의욕과 창의성 촉진이 힘들다. 이런 점에서 사회적경제는 한국 경제에 있어 기업, 지역, 계층 간 불균형 문제를 해결한 새로운 대안으로 떠오르고 있다.

사회적 경제는 인간은 상호적이라는 전제 하에서 신뢰와 협동을 통해서 연대를 이루는 것을 목표로 한다. 이는 시장에서의 경쟁을 통해서 효율성을 추구하는 시장경제와의 대조 과정을 통해 그 의미를 알 수 있다.

[표] 시장경제와 사회적 경제의 비교

	인간 본성	상호작용의 기제	상호작용의 조건	목표
시장경제	이기성	경쟁	등가교환	효율성
사회적 경제	상호성	신뢰와 협동	공정성	연대

출처 : 사회적경제 생태계 육성 전략 마련을 위한 기초조사, 새로운사회를여는연구원, 2013

우리사회에서 일반적인 ‘경제’를 뜻하는 시장경제는 정통 주류경제학을 기본으로 하여 개인이 자신의 이기심을 충족시키기 위해 최선을 다하면, 그것이 시장에서 균형을 이루어 사회 전체적으로도 이득이 된다는 원리에 기반하고 있다. 아담스미스가 18세기 후반 국부론에서 이러한 원리를 주창한 이래 삶의 가치로 자리 잡은 시장경제는 크고 작은 세계의 각종 경제 위기, 특히 2008년 발생한 세계 금융위기로 인해 도전받고 있다.

이코노미스트와 파이낸셜타임스, 타임지를 두루 거친 저널리스트 아나톨 칼레츠키(Anatole Kaletsky)는 <자본주의 4.0>에서 정부와 시장이 어떻게 관계를 정립하는가라는 단순한 것대로 자본주의 발전사를 4단계로 구분한다.

[표] 서구 자본주의 발전단계

서구자본주의 발전단계				
발전단계	기간	기본사상	주요성과	문제점
1.0 고전적 자유주의	18세기 후반~1920년대 말	Adam Smith 국부론(1776)	산업혁명과 세계화	도시빈곤문제와 대공황
2.0 복지국가	1930년대~1970년대 말	John Keynes 일반이론(1936)	불황극복과 복지국가 건설	근로이익 감퇴와 국가경쟁력 약화
3.0 신자유주의	1980~2008년	M. Friedman 자본주의와 자유(1962)	IT 혁명과 금융시장 세계화	세계금융위기(2008년)
4.0	2009년 이후	M. Porter 공유가	자본주의 보장: 경	미국과 중국의 대립

공유가치 창조, 혁신, 성장, 실용주의		치창조 A.Kaietsky 자본주의 4.0(2001)	제실용주의, 정치보수주의, 금융감독 강화	과 갈등
-----------------------	--	----------------------------------	------------------------	------

출처 : 월간<조선>, (2011.09) 참고수정

자본주의 1.0은 미국·프랑스의 정치혁명과 영국의 산업혁명으로 시작돼 대공황과 함께 막을 내린 시장을 강조한 전통적인 자유방임 자본주의다. 대공황 이후인 2.0은 루스벨트 대통령의 뉴딜, 존슨 대통령의 ‘위대한 사회’, 영국과 유럽의 복지국가 개념을 포괄하는 정부 주도의 수정자본주의다. 흔히 정부 역할이 강조되는 케인스 경제라 불린다. 3.0은 1960년대말과 1970년대에 글로벌 인플레이션의 위기가 발생한 후 마거릿 대처와 로널드 레이건의 자유시장 혁명으로 탄생한 것이 자본주의 3.0 즉 신자유주의다. 정부 실패로 스태그플레이션(물가와 실업률 동반상승 현상)이 발생하면서 다시 시장주의로 회귀하게 된다. 하지만 부시정부가 바꾼 글로벌 경제 환경을 고려하지 않고 시장근본주의를 기계적으로 적용해 금융위기를 키웠다고 주장한다. 이렇듯 경제환경의 변화와 시장실패, 정부실패가 반복되면서 자본주의는 진화한다.

칼레츠키는 자본주의 4.0으로의 진화는 유능하고 적극적인 정부가 있어야만 시장경제가 존재할 수 있다는 사실을 인정하고 시장과 정부는 모두 불안하며 오류를 저지르기 쉽다는 것을 이해하는 데서 시작한다고 이야기한다. 자본주의 4.0은 ‘적응형 혼합경제’다. 칼레츠키가 예상한 '자본주의 4.0 정책 리스트'에는 좌파와 우파가 자기 전유물이라고 부르는 항목이 한 데 뒤섞여 있다. 정부의 규모는 줄어들지만 시장에 대한 책임과 역할은 커지고, 은행에 대한 규제는 강화된다. 의료 서비스는 정부와 시장 양쪽 모두에서 확대되고, 고등교육은 시장 지향적으로 개편된다. 칼레츠키는 이런 정치와 경제 간의 균형 조정은 국가별로 상황에 맞게 적용하면 된다고 말한다.

이러한 시장경제의 위기와 대안의 모색은 다른면에서는 사회적 딜레마라는 개념으로 표현될 수 있다. 사회적 딜레마는 시장경제의 원리와 달리 개인의 이익 추구가 공동체 전체에는 피해를 입히는 상황을 뜻한다. 사회적 딜레마가 커졌을 때 이를 해결하기 위해서는 파편적인 개인의 힘이 아닌 구성원간의 협동을 통해 위기를 극복하고 새로운 질서를 만드는 공동체의 힘이 필요하다. 따라서 신뢰와 협동을 바탕으로 하여, 개인의 이익과 함께 공동체 전체의 이익을 추구하는 사회적 경제가 사회적 딜레마를 해결할 수 있다.

2) 사회적 경제의 등장과 의미

사회적 경제라는 개념은 1800년대 후반 프랑스에서 최초로 등장했다. 당시 자본주의가 막 도입되기 시작하면서 대규모 도시노동자가 양산되었다. 자본주의 초기였던 그 때 노동자들의 생활조건은 임금, 먹거리, 교육, 의료 등 모든 조건에서 매우 열악했다. 이를 해결하기 위해 노동자들이 스스로 협동조합이나 상호공제조합을 만들기 시작한 것이 근대적 사회적 경제의 시작이다. 당시 경제사상가 샤를 지드(Charles Gide)는 ‘시장경제를 더 사회적이고 공평한 체제로 전환한 대안’으로 사회적 경제를 제시했다. 생시몽(Saint Simon)이나 푸리에

(Fourier)와 같은 사회주의자들은 ‘사회, 경제적 목적을 지닌 협동조합을 정치적 도구로 삼아서 자유주의 시장경제를 새로운 사회경제체제로 대체해야 한다’고 주장했다. 1901년에는 협동조합, 상호공제조합 등이 프랑스에서 법적 인정을 받았고, 유럽 전체로 확산되었다.

1940년대 전쟁을 거치고 복지국가를 건설하는 과정에서 유럽의 사회적 경제는 국가 주도의 사업으로 흡수된다. 이후 1970년대에 들어서면서 경기침체와 실업으로 유럽의 복지국가들이 위기에 처했고, 이에 대한 대안으로 사회적 경제가 다시 부각되었다. 시장과 정부가 제공하지 못하는 일자리와 사회서비스를 사회적 경제가 담당했기 때문이다. 최근에는 2008년 세계 금융위기 이후 다시 사회적 경제가 또 다시 관심을 받고 있다. 이처럼 사회적 경제는 그 첫 등장부터 다시 주목받게 된 지금까지 시장경제 중심의 자본주의 체제가 위기에 빠졌을 때, 그것을 극복하기 위한 대안으로서 의미를 갖는다.

3) 사회적 경제의 정의

사회적 경제는 현실의 대안으로 등장한 후 이론으로 정착되었기 때문에 국제 사회나 학계에서 공인된 유일한 정의가 존재하는 것은 아니다. 사회적 경제가 등장한 각 나라와 시대의 상황에 따라 다양한 정의와 용어들이 사용되고 있다. 유럽위원회는 사회적 경제를 “공동의 욕구를 가진 사람들에 의해, 그리고 그들을 위해 만들어진 기업들로 구성된 이해당사자 경제의 일부로서, 중요한 경제행위자인 협동조합, 상호공제조합, 민간단체, 재단을 포함한다.”라고 정의한다. 경제협력개발기구(OECD)는 사회적 경제를 “국가와 시장 사이에 존재하는 모든 조직들로 사회적 요소와 경제적 요소를 가진 조직들”이라고 정의한다.

캐나다 퀘벡의 사회경제위원회는 사회적 경제를 “이윤보다 회원과 공동체를 위한 운영, 국가로부터의 자율성, 1인 1표의 민주적 경영, 자본에 대한 개인과 노동의 우위, 참여의 원칙과 구성원에게 권한 부여라는 조건을 만족시키는 협동조합과 상호부조 등의 결사체를 포함하며, 주민과 공동체의 필요를 충족시키기 위한 모든 부문에서 발전할 수 있다.”고 정의한다. 프랑스 학자 드프루니(Defourny)는 사회적 경제를 “구성원 또는 공익을 위한다는 목표, 경영의 자율성, 민주적인 의사결정, 수익배분에 있어서 자본보다는 사람과 노동의 중시라는 4가지 원칙을 따르는 협동조합, 상호공제조합, 민간단체에 의해 수행되는 경제활동을 말한다.”라고 정의한다. 국내 학자 장원봉은 사회적 경제를 “자본과 권력을 핵심자원으로 하는 시장과 국가에 대한 대안적 자원배분을 목적으로 하며, 시민사회 혹은 지역사회의 이해당사자들이 그들의 다양한 생활 세계의 필요들을 충족하기 위해서 실천하는 자발적이고 호혜적인 참여경제방식이다.”라고 정의한다.

사회적 경제와 유사한 개념으로 사용되는 용어들도 다양하며, 각 용어마다 조금씩 의미가 다르다. 제3부문(the Third Sector), 비영리조직(non-profit organizations), 자원활동조직(voluntary organizations), 독립부문(independent sector), 연대경제(solidarity economy), 시민경제(civil economy) 등이 있다.

4) 시장경제, 공공경제와 사회적 경제의 관계

사회에서 사회경제의 비중이 커질수록 시장경제 또한 사회경제의 영향을 받게 된다. 공정무역이 발달한 영국의 경우 3천여개의 공정무역 제품만을 따로 모아 놓아 공정무역 전문 슈퍼마켓이 일반 슈퍼마켓들과 경쟁하거나 일반 슈퍼마켓들도 공정무역 제품을 일반제품과 구분 없이 판매하고 있다. 또한 한국에서도 소비자 생활협동조합이 활성화 되면서 제품의 질과 공정한 가격에 민감한 소비자들의 호응도에 대해 일반 대형 마트들의 더욱 더 촉각을 기울이고 있다. 만약 소비자 생협이 더욱 활성화 된다면 전반적인 시장 가격의 하락과 품질 상승으로 이어질 것이다. 즉 사회경제가 기존 시장경제의 운영에서 대안적 기준이 될 수 있다. 또한 사회경제는 공동체 전체의 이익을 증진시키는 유형, 무형의 사회적 자본을 제공하고, 시장경제 또한 이를 이용함으로써 생산성을 높일 수 있다.

공공경제와의 관계도 마찬가지다. 공공부문의 사회서비스의 최종 전달은 결국 지역 공동체에서 일어난다. 중앙정부가 큰 틀을 세운다 해도 실제 지역 현황에 맞는 서비스를 계획하고, 그것이 효율적으로 주민들에게 제공되기 위해서는 서비스 전달에서의 말단조직이 중요하다. 이러한 말단조직을 사회경제가 보완해줄 수 있다. 서구 국가에서 복지의 한계를 극복하기 위해 생겨난 사회적 협동조합이 그런 예이다. 또한 우리처럼 사회경제가 취약한 경우에는 거꾸로 공공경제의 지원이 필요하다.

[표] 시장경제, 공공경제와 사회적 경제의 비교

	인간 본성	상호작용의 기제	상호작용의 조건	목표
시장경제	이기성	경쟁	등가교환	효율성
공공경제	공공성	합의	민주주의	평등
사회적 경제	상호성	신뢰와 협동	공정성	연대

출처 : 사회적경제 생태계 육성 전략 마련을 위한 기초조사, 새로운사회를여는연구원, 2013

결론적으로 사회경제, 시장경제, 공공경제는 분리된 존재가 아니라 동행하고 보완하는 존재이다. 따라서 사회경제의 제도화는 두 영역과의 보완성을 염두에 두면서 이루어져야 한다.

5) 우리나라의 사회적 경제

경제용어 중에 ‘고용 없는 성장’ (Jobless Growth)이라는 말이 있다. 일반적으로 경제가 발전하면 일자리가 늘어가는 것이 일반 상식과도 같았지만 지식정보화가 급격히 진행 되고 세계화로 인한 해외로의 생산 시설이전 등의 이유로 경제의 규모는 커지지만 오히려 일자리는 줄어들어들게 된다. 서구 선진사회가 일찍부터 겪었던 고용 없는 성장을 우리나라도 지난 1990년대 후반부터 경험하게 되었다. 특히, 우리사회에서는 1997년 외환위기 이후 사회적 경제가 필요하다는 인식이 등장했다. 무한경쟁, 승자독식, 그리고 모든 것을 시장에 맡기려는 신자유주의 질서가 확대되면서 실업과 빈곤이 날로 심화되었기 때문이다. 이때 정부는 간병, 노인요양, 장애우 복지 등 사회적 서비스 부분에 일자리를 창출하는 사회적 일자리 서비스 정책이 실시되었다. 고용 없는 성장이 계속되고 있는 현실에서 사회서비스의 잠재력을 보았고 고용창출의 여력을 보았다.

한국 사회적 경제의 시작은 1990년대 초반으로 거슬러 올라간다. 1990년대 초반 빈민 지역을 중심으로 사회적 경제의 맹아라 할 소규모 노동자협동조합이 등장했고, 1996년에는 정부 차원에서 다섯 곳의 ‘자활지원센터’를 설립했다. 2003년에는 ‘사회적 일자리 사업’이 시행되면서 드디어 ‘사회적’이라는 말이 정책 용어로 쓰이기 시작했다. 사회적 일자리 사업은 수익성은 낮지만 사회에 꼭 필요한 서비스를 제공하며, 이를 취약계층에게 맡겨 일자리를 창출하는 두 가지 목적을 갖고 실시되었다. 이런 정책 흐름은 이후 2007년 사회적 기업법 제정, 2010년 마을 기업 육성, 2011년 협동조합기본법 제정으로 이어졌다.

이처럼 우리의 사회적 경제는 정부 중심으로 극심한 실업 해소를 위한 일자리 창출 정책으로 도입된 측면이 크다. 사회적 기업과 마을 기업이 대표적 사례이다. 정부는 저소득자, 고령자, 장애인과 같은 취약계층에게 일자리 또는 사회서비스를 제공하거나 지역에 공헌하는 기업을 사회적 기업으로 인증하고 인건비와 4대 사회보험료 지원, 법인세와 소득세 감면, 경영서비스 지원의 혜택을 제공했다. 마을 기업 육성도 마을주민이 주도적으로 지역의 각종 자원을 활용하여 안정적 소득 및 일자리를 창출하는 마을단위 기업을 선정하여 최장 2년 동안 8천만 원의 사업비와 경영서비스를 제공하는 방식으로 이루어졌다.

그 결과 2007년 50개였던 사회적 기업은 2012년 말 774개로 증가했다. 같은 기간 종사자 수는 2539명에서 1만 8689명으로 증가했으며, 이 중 취약계층 종사자 수는 1403명에서 1만 1443명이다. 마을 기업은 2010년 184개에서 2012년 8월 기준 781개로 증가하였다. 333억 원의 매출액과 5777개의 일자리 창출을 달성하고 있다. 단기간에 많은 양적 성장을 이루었고, 사회적 관심을 모으는 계기가 되었다. 앞으로도 정부는 2018년까지 사회적 기업 3000개, 마을 기업 1000개를 육성하겠다고 밝히고 있다.

사회적경제는 활성화 되고 있지만 시민사회의 준비 정도가 제도를 따라가지 못하는 상황에서 정부 주도로 사업이 이루어지면서 문제점이 발생했다. 우선 정부는 사회적 기업이나 마을 기업이 장기적으로 성장할 수 있는 환경을 만들기보다 1~2년이라는 단기동안 인건비나 사업비 등 돈을 지원하는 방식에 집중했다. 당장의 성과를 측정하는데 집중하여 창업 수나 일자리 수 늘리기에 급급했기 때문이다. 단기 자금 지원은 그것이 끊기는 순간 많은 사회적

기업과 마을 기업의 존속을 어렵게 만들었다. 그 전까지 지역에 뿌리를 내리고 지탱해오던 기업들도 정부 지원을 받기 위해 나섰다가 뿌리에서 완전히 단절되는 경우가 발생했다. 또한 단지 정부 지원금을 받기 위해 사업에 뛰어드는 경우도 발생했다. 이로 인해 사회 혁신을 추구하고, 지역의 발전을 도모하며, 시장경제의 대안을 창출한다는 사회적 경제의 본래 의미에는 미치지 못했다.

이런 지적들을 수용하여 최근 발표된 ‘제2차 사회적 기업육성 기본계획(2013~2017)’은 사회적 기업의 가치 확산과 자생력 제고 등을 핵심 분야로 삼고 있다. 이를 위해 사회적 기업의 상품 판매 통로 확대, 자금 및 투자 지원 확대, 공공구매 확대, 지역과 업종별 네트워크 운영 지원 등을 제시하고 있다. 직접적인 자금 지원 없이도 사회적 기업이 성장할 수 있는 생태계 조성으로 정책의 방향이 옮겨지고 있다. 그러나 여전히 주체의 역량 부족과 사회적 경제의 가치가 확산되지 못하고 있다. 사회적 경제가 하나의 시대적 흐름인것은 사실이지만 그 지속가능성에 대해서는 선뜻 확신을 하지 못하고 있는 것이 현실이다.

2. 사회적 경제와 마케팅

1) 사회적 가치 사슬 (Social value chain)

사회적경제 지속가능성을 파악하기 위해서 먼저 사회적 가치 사슬을 살펴 볼 필요가 있다. 사회적경제의 다양한 활동은 ‘사회적 가치 창출(Social Value Creation)’에 집중 된다. ‘사회적 가치 창출’은 사회를 위한 부가가치 창출이다. ‘사회적 가치’의 영역은 각종 사회가 일어나는 문제 영역이며 다양하게 분류 할 수 있다.

· 문제 영역 : 공동체 개발, 인적자원 계발, 고용, 보육, 보건, 환경, 보육, 사회보호, 교통, 금융, 에너지 등

예를 들어 교육 영역에서의 사회적 가치 창출은 저소득층 학생의 고등교육/ 대학 졸업으로 취업기회를 확대 할 수 있고 불량 청소년의 구제로 사회 범죄 감소를 효과를 볼 수 있다. 보건 영역에서는 질병 예방 조치로 기대 수명을 연장하거나 삶의 질을 개선 할 수 있으며 생활환경의 위생 개선으로 보다 쾌적한 환경을 만들 수 있다. 또한 공동체개발 영역에서는 도심의 슬럼가를 도시 재생사업으로 새로운 마을 공동체를 만들 수 있고 주거환경 개선과 범죄를 예방 할 수 있다.

[그림] 사회적 가치의 흐름



출처 : 전병길 외, <사회혁신 비즈니스>, 생각비행 (2013)

사회적 가치는 ‘생산-유통-소비’로 이어지는 과정에서 커다란 ‘사회적 가치 사슬(Social Value Chain)’을 만들어 낸다. 사회적 기업의 사회적 가치는 각 사회적기업 기업의 가장 경쟁력 있는 부분을 중심으로 이루어진다. 보통 가치사슬 구조에서는 ‘원재료의 공급 → 고용 → 제품 및 서비스 디자인 → 제품 및 서비스 생산 → 타겟 고객에게 상품 제공’으로 이루어지는데 기업은 각 과정을 거치며 다양한 부가가치가 만들어진다. 하지만 사회적 가치는 모든 가치 사슬에서 만들어지기 힘들며 각 기업이 초점을 두고 있는 부분을 중심으로 사회적 가치가 창출 될 수 있다. 아름다운 커피 같은 ‘공정무역’ 상품의 경우는 원재료 공급 부분에서 사회적 가치가 중점적으로 발생하며 장애우가 만드는 ‘위캔’ 쿠키나 장애우 바리스타가 직접 커피를 만드는 포항의 카페 ‘히즈빈스’는 고용을 통한 사회적 가치 창출이 핵심이다.



정신지체 장애인들에게 일자리를 제공하는 카페 '히즈빈스'

그리고 적정기술을 활용하여 아프리카 농부들에게 필요한 농기계를 보급하는 '킵 스타트 (Kick Start)'는 제품 및 서비스 디자인에 중점을 두고 인도의 저소득층 대상으로 저렴한 가격에 보청기를 개발하여 판매하는 '오로랩(Aurolab)'은 상품 생산을 중점으로 사회적 가치를 창출한다. 또한 방글라데시의 그라민뱅크는 농촌여성을 대상으로 무담보 대출 서비스를 하며 타겟 고객을 중심으로 한 금융 서비스를 하며 사회적 가치를 창출한다.

글로벌 거대 기업은 원재료 획득에서부터 고객에 이르는 과정이 하나의 가치 사슬 구조이지만 사회적 경제안에 있는 사회적 기업들은 각 기업이 핵심역량에서 사회적 가치가 만들어 지고 이것이 하나의 사슬 구조로 만들어져 커다란 '사회적 가치 사슬 구조'를 만든다.

2) 마케팅이란?

사회적 가치 사슬 구조안에 있는 사회적 기업들이 지속 가능하기 위해서는 사회적 경제 각 주체들이 갖고 있는 제품과 서비스를 판매하기 위한 적극적인 비즈니스 프로모션인 마케팅이 필요하다. 그렇다면 마케팅은 무엇이고 그 역할은 무엇일까? 그리고 일반기업 마케팅과 사회적기업 마케팅은 무엇이 같고 무엇이 다를까? 사회적기업 마케팅을 이해하려면 이 질문에 대한 답부터 정리해야 한다. 마케팅관련 교육과 전문적인 서비스 제공을 목적으로 설립된 우리나라와 미국 두 나라의 마케팅 협회는 다음과 같이 마케팅 정의를 내리고 있다.

“마케팅은 조직이나 개인이 자신의 목적을 달성시키는 교환을 창출하고 유지할 수 있도록 시장을 정의하고 관리하는 과정이다.” 한국마케팅협회 2002

마케팅은 시장에서의 생산, 광고, 유통, 제품의 거래 과정이며 이 과정에서 고객, 관계자, 사회 등의 다양한 기업 이해 관계자들의 가치를 창출하는 활동이다.

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. 미국마케팅협회 2007

이 정의는 마케팅의 기본 업무인 “마케팅은 생산에서 판매, 그리고 구매까지의 전체 활동 과정이다.”라는 내용에서 출발해서 사회 및 경제환경을 반영하는 시장상황에 따라 달라지고 있다. 미국마케팅협회는 2007년에 이전까지는 없었던 사회적가치를 포함한 새로운 설명으로 마케팅의 정의를 내리고 있다. 마케팅을 통해 기업은 제품생산과 판매를 통한 수익창출이라는 원칙을 가지고 있다.

일반적으로 마케팅에는 두 가지 측면이 있는데 하나는 고객 만족을 강조하는 철학, 태도, 조망 혹은 경영 지향이 그 하나이고, 다른 하나는 이러한 철학을 실현하기 위하여 사용되는 행동이다. 쉽게 말하자면 마케팅은 고객의 필요와 욕구를 파악하여 이를 만족 시켜주는 활동을 말한다. 더 쉽게 이야기 하자면 마케팅은 고객을 사랑하고 섬기는 것을 말한다.

마케팅의 개념은 기업의 시장 지향성에 따라 생산개념, 판매개념, 고객지향개념, 사회적 마케팅으로 발전되어 왔다. 생산 개념은 소비자들이 주어진 제품들 중에서 폭넓게 이용할 수 있고 가격이 싼 제품을 선호한다고 보는 개념이고, 제품 개념은 소비자들이 가장 우수한 품질이나 효용을 제공하는 제품을 선호한다는 개념이다. 판매개념은 기업이 소비자들로 하여금 경쟁회사의 제품보다 자사제품을 더 많이 구매하도록 설득하고 이를 위해 이용 가능한 모든 효과적인 판매활동과 촉진 도구를 활용해야 한다고 보는 개념이다. 또한 고객지향개념은 소비자의 필요와 욕구 충족에 초점을 두고 이를 경쟁사보다 효과적으로 수행해야 한다고 보는 개념이며, 사회적 마케팅 개념은 기업이 마케팅 활동에 대한 의사결정시 사회전체의 이익과 복지를 고려하여야 한다는 개념이다. 우리가 흔히 마케팅이라고 하는 개념은 고객지향적인 개념부터라고 보면 된다.

3) 마케팅의 세가지 물결

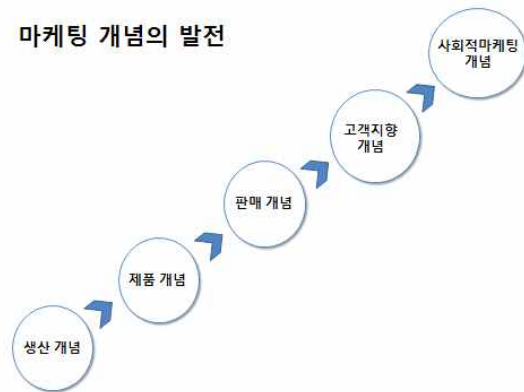
기업이 최선을 다해 제품이나 서비스를 만들었는데 소비자들의 반응이 냉랭하다면 어떻게 될까? 재정적인 타격뿐만 아니라 소비자들의 마음으로부터 기업 자체가 멀어지게 될 것이고 소비자의 마음을 얻어내는데 실패를 거듭한다면 결국 기업의 문을 닫아야만 할 것이다. 현대 사회에서 기업에게 소비자는 섬겨야 할 권력 그 자체가 되었다. 20세기 중반까지 만해도 경제는 제품과 서비스를 만드는 공급 업자들이 주도했다. 수요는 많은데 공급이 부족하니 소비자들의 목소리는 약할 수밖에 없었다. 하지만 20세기 중반 이후 상황은 역전되기 시작했다. 기술개발과 대량생산으로 공급이 확대되고 소비자의 선택에 따라 기업의 흥망이 결정되기 시작했다. 거대기업 GM을 상대로 싸워 승리한 랄프 네이더(Ralph Nader) 같은 소비자 운동가가 등장하기 시작했고 미국과 유럽 곳곳에서 소비자 운동이 시민운동의 한 영역으로 자리를 잡아갔다. 기업들 역시 소비자들의 만족을 위해 제품 개발에서 판매에 이르기까지 더욱 더 소비자들에게 다가서려는 노력을 하게 되었다. 이때 생겨난 학문이 바로 경영학의 마케팅이다.

해미쉬 프랭글은 저서 <공익마케팅>에서 마케팅의 세가지 물결에 대해 이야기 하고 있다.

이성, 감성, 정신의 순서로 이어지는 3가지 물결의 시작은 1940년대로 거슬러 올라간다. 서구 사회에 텔레비전의 보급이 확대되면서 이전과는 다른 새로운 광고의 붐이 일어났다. 이전의 주먹구구식 마케팅에서 벗어나 과학적인 사실을 도입해 마케팅 되었는데 이를 첫 번째 이성적 물결이라 부른다. 이성적 물결의 시대는 브랜드 보다 물리적인 상품의 차이가 더 중요했다. 대표적으로 일회용 반창고인 밴드에이드(Band Aid)는 품질을 직접 보여주는 실연 광고로 대히트를 기록했다.

[그림] 마케팅 개념의 발전

마케팅 개념의 발전



기업은 가격과 품질을 최우선으로 하고 시장에서는 수요가 공급에 앞서며 상품의 시장침투율이 낮아 소품종의 상품을 대량생산 대량 판매하는 매스마케팅(Mass Marketing)을 특징으로 한다. 소비자는 상품이 제공하는 기능을 구매해서 소비하고 있기 때문에 판매되는 상품의 품질이 보장되고 가격이 구매에 장애가 되지 않는 상품은 시장에서 성공할 수 있었다. 상품을 생산하는 기술수준이 낮고 소비자욕구가 세분화되기 이전의 초기마케팅시대였다. 생산된 상품을 소비자에게 판매하기 위해서 대리점과 소매점을 잇는 수직적인 유통경로를 이용했으며 상품관측을 위한 광고활동으로는 텔레비전, 라디오, 신문, 잡지와 같이 매체 커버리지(많은 사람들이 볼 수 있는 경우)가 높고 일방적(1Way) 정보 전달의 특징을 가지고 있는 매스미디어(Mass Media)를 주로 사용했다. 이때부터 본격적으로 시장판매를 위한 상품생산과 소비자구매를 촉진하는 마케팅활동이 본격화 되었다.

마케팅의 두 번째 물결은 감성적 물결이다. 1964년, 마셜 맥루한(Marshall McLuhan)이 ‘미디어의 이해(Understanding Media)’라는 저서를 출간했던 시점부터 감성적 물결은 시작되었다. 마케팅에서의 ‘감성’적 흐름은 소비자들의 마음을 흔들며 판도를 바꾸어 놓았다. 감성 마케팅은 늘 감동적인 메시지와 아름다운 화면이 동시에 제공되어 소비자들의 마음을 사로잡았다. 상품에 감성이 첨부 되었다는 이유만으로 소비자들은 그 상품을 본질적으로 다르게 받아 들였다. 예를 들어 콜라를 마시더라도 상품성이 아닌 브랜드를 보고 마시는 경향이 나타나기 시작했다. 상품생산기술의 발전과 함께 소비자들의 가치분소득이 증가하면서 소비자는 개개인의 기호에 맞는 다양한 상품을 요구하고 기업은 다양한 종류의 상품을 생산해서 판매하는 다품종 소량생산 시대로 발전하게 된다. 소비자는 점점 타인과 구별되는 자신의 욕구를 중요시하게 되며 이렇게 같은 성향을 가진 사람들이 그룹화됨에 따라 기업은 시장의 요구에도 부응하고 총 수익도 높일 수 있는 타겟마케팅(Target Marketing)을 개발한다. 또 상품은 기능적 가치 이외에 소비자의 감성적 욕구를 충족(미적 소비경향)시켜 줄 수 있는

이미지를 갖게 된다. 브랜드는 이렇게 기능과 감성이 융합된 상품이 소비자 자신을 표현하고 상품과 소비자 사이의 관계를 형성하는 과정에서 등장하였다. 상품가격은 이제 원가에 의한 가격책정뿐 아니라 마케팅에서 만들어진 이미지나 타겟이 되는 소비자의 가치분 소득(더불어 한계효용에 따라)을 겨냥한 가격을 요구하게 되었다.

두 번째 물결인 감성적 마케팅은 1990년대 서구사회에 불기 시작한 ‘애타주의’ 분위기 확산으로 새로운 가치관과 브랜드에 관한 의식의 변환을 계기로 기존과는 다른 새로운 마케팅 전략을 취하게 된다. 바로 정신적인 물결이다. 물리적 차원의 상품보다 브랜드가 더 강력한 힘을 발휘하기 시작했다. 영국에서는 바디샵(The Body Shop)이 환경 문제를, 미국에서는 리즈 클레이본(Liz Claiborne)이 가정 폭력 예방과 같은 특정 사회 이슈에 대한 자신들의 입장을 공개적으로 드러내면서 제 3의 물결을 선도해 나갔다. 마케팅 제3의 물결은 기업의 이윤창출만을 목적으로 하는 기존의 마케팅 정의와는 다르게 사회적 가치 창출이 필요하게 된 새로운 마케팅의 탄생, 마케팅 패러다임의 전환이다. 마케팅 제3의 물결은 마케팅이 ‘사회적 가치’를 창조할 수 있는 마케팅이냐는 것이다. 3세대에서는 상품생산과정도 소비자의 욕구뿐만 아니라 사회적 가치를 제공할 수 있는 새로운 상품의 개발, 재생산(Recycle), 재사용(Reuse), 비사용(Non-Use) 그리고 공유사용(Sharing) 모두를 포함하여야 한다. 품질, 가격 그리고 이미지에 이어서 사회적 의미를 상품구입에 중요한 가치요소로 생각하는 시민 소비자(Citizen Consumer_사회적가치를 중요하게 생각하는 새로운 소비자를 일컫는 말)는 자신과 공동체를 지속가능 하게 만들 수 있고 사회적 위험을 줄일 수 있는 방법으로 건강, 환경, 공유이익을 전제로 상품을 구매하고 불필요한 소비를 자제하며 자신이 알고 있는 상품정보를 적극적으로 공유한다.

이러한 흐름을 마케팅의 석학 필립코틀러는 마켓 3.0으로 설명한다. 1.0 시장이란 ‘이성’을 키워드로 품질 등 제품력으로 승부를 걸던 시장이며 낮은 가격에 쓸모 있는 제품을 만들어 판다는 개념의 제품 중심의 시장이다. 2.0 시장이란 ‘감성’을 키워드로 서비스와 고객만족으로 승부하던 시장이다. 정보화와 함께 소비자가 좋아하고 원할 만한 물건을 파는 소비자 지향 시장이다. 지금 수많은 기업이 채택하고 있는 마케팅 방식이다. 3.0 시장은 이익 실현과 고객 만족을 넘어 기업이 '사회적 문제들'을 해결하는 활동을 하고 소비자들도 발달한 정보 기술을 바탕으로 적극적으로 참여하는 시장이다. 마켓 3.0에서 사회에 긍정적인 영향을 미치고자 하는 기업의 활동은 그 자체가 곧 마케팅이 된다. '무엇을 만드는가?'가 아니라 '어떤 세상을 만들고 싶은가?'가 기업을 상징하는 브랜드 아이덴티티를 결정하고 있다. 코틀러 교수는 3.0은 승자독식의 패러다임이 아니라 함께 창조하고 함께 만드는 공동체적인 특성을 가지며, 압도적인 기술을 통해 다른 기업을 따돌리면서 사람들의 '영혼'까지 사로잡을 수 있는 제품과 서비스를 제공하고, 발상 전환에 능한 기업만이 3.0 시장에서 살아남을 수 있다고 말한다.

[표] 1.0시장/ 2.0시장/ 3.0 시장의 비교

	1.0 시장(제품중심)	2.0 시장(소비자 지향)	3.0 시장(가치 주도)
목표	제품 판매	고객 만족 및 보유	더 나은 세상 만들기

동인	산업 혁명	정보화	뉴 웨이브 기술
시장을 보는 방식	물리적 필요를 지닌 대중 구매자들	이성과 감성을 지닌 여전한 소비자	이성과 감성, 영혼을 지닌 완전한 인간
핵심 컨셉	제품 개발	차별화	가치
기업 지침	제품 명세	기업 및 제품의 포지셔닝	기업의 미션/비전/가치
가치 명제	기능	기능과 감성	감성과 영성
소비자 상호 작용	일대다 거래	일대일 관계	다대다 협력

출처 : 필립코틀러 외, <마케팅3.0>, 타임비즈 (2010)

4) 사회적기업의 마케팅

사회적기업 마케팅은 일반기업 마케팅과 무엇이 같고 무엇이 다를까? 사회적기업 마케팅 활동은 제품을 생산, 판매해서 수익을 발생시켜야 한다는 점에서는 일반기업의 마케팅활동과 같고 그 과정에서 사회적기업의 원칙과 철학이 지켜져야 한다는 점에서는 일반기업의 마케팅활동과는 다르다고 할 수 있다.

[표] 마케팅 전략 및 활동 목표

마케팅 전략 및 활동 목표	
일반 기업 및 브랜드	사회적 기업
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 매출 및 이윤의 안정적 성장 ▪ 매출 및 이윤의 지속성 담보 ▪ 시장 점유율의 확대 ▪ 브랜드 충성도 구축 및 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업의 비전과 가치의 공유 ▪ 소비자의 신뢰와 적극 참여 ▪ Mind Share의 확대 ▪ 소비자 관계의 구축 및 강화

일반적 기업이나 브랜드들의 마케팅 전략 및 활동은 궁극적 목표가 매출과 이윤의 안정적 성장과 지속성에 있다면 사회적 기업은 더불어 사는 공동체적 가치를 바탕으로 한 소비자들과의 연대와 공유에 있다. 즉 사회적 기업은 협동조합 형식의 구조적 특성과 소비 활동을 통해 나눔과 사회 공헌을 실천하는 착한 소비의 운동적 특성이 결합된 모델이므로 일반 기업이나 브랜드들의 마케팅 활동과는 성격이 다르다. 무엇보다 사회적경제의 마케팅은 제품의 생산과정에서 사회적가치 창출에 우선 순위를 둔다. 그리고 제품의 판매 과정에서 사회적가치가 지켜져야 한다. 또한 기업 구성원 스스로가 사회적기업 활동에 만족할 수 있어야 한다. 사회적기업 마케팅은 사회적가치를 떼어놓을 수 없다. 세 번째로 사회적기업의 마케팅은 구성원 스스로가 만족할 수 있어야 한다. 즉, 노동이 시장화 되는 과정이 아니라 노동이 개인의 사회성을 실현하는 과정으로 기업에 참여하는 사람들의 만족도가 높아야 한다.

이러한 세가지 원칙에 충실한 사회적 기업들은 시장에서 없었던 공동의 가치를 실현해나가는 사회적기업이라는 새로운 기업모델을 성공시킬 수 있는 것이다. 사회적마케팅은 사회적 기업 마케팅은 사회적으로 가치 있는 제품을 생산, 유통, 판매하는 거래 과정이며 이 과정에서 기업구성원, 고객, 지역공동체 공동의 사회적가치를 준수하고 창출하는 과정이다.

시장에 나와있는 어떤 제품이든 사고 싶은 제품이 있는 반면에 사고 싶지 않은 제품이 있기 마련이다. 마케팅에서는 일반적으로 팔리지 않는 제품을 다음과 같은 이유로 나누어 분석하고 있다. 첫째 소비자와 상품의 거래에 있어서 지불하는 돈보다 사는 상품의 가치가 낮다고 판단할 때, 우리가 제 값보다 너무 비싸다고 구매를 거부하는 것이 여기에 해당된다. 두 번째 소비자가 구매하려고 하는 제품의 품질이 생각보다 낮을 때, 한때 중국제품의 구매를 기피하려고 했던 것이 바로 이러한 이유 때문이다. 세 번째 그 제품 (또는 제품이 속해있는 제품 군)에 대해 구매의 필요성을 못 느낄 때. 마지막으로 제품에 대한 구매경험이 없어서 소비자의 구매 고려 리스트에 들어가 있을 않을 때이다.

그렇다면 사회적기업은 시장에서 잘 적응하고 있을까? 2012년 한국사회적기업진흥원이 한 신대에 위탁해서 연구발표한 「사회적기업 실태 조사 보고서」에 따르면 631개의 사회적기업을 전수 조사한 결과 기관이 처한 가장 큰 어려움으로 45.7%가 ‘판로 개척의 어려움’을 꼽았다. 사회적기업의 지속가능성 분석에서도 ‘좋은 품질의 제품과 서비스를 제공하고 있으나 재정자립과 판로 확보가’ 가장 큰 위협적인 요소로 나왔다. 사업 경쟁력의 약점의 요인으로 ‘홍보·마케팅(17.9%)’로 경영의 다른 분야에 비해 높았다. 반면 사업경쟁력 강점의 요인의으로 홍보·마케팅은 2.5%에 불과 했다. 또한 희망컨설팅 분야 1순위로 홍보·마케팅을 꼽은 곳이 47.3%나 되었다. 그 만큼 마케팅과 홍보는 사회적기업의 현장에서 가장 필요한 분야 이다.

그리고 2012년 서울연구원이 ‘서울형 사회적 기업’ 육성사업 실태를 조사하기 위해 103개 업체를 조사 발표한 사회적기업의 업종분포는 사회복지 업종이 21개(20.0%)로 가장 많았고 그 다음으로 문화예술관광운동관련업종이 18개(17.14%), 환경업종이 14개(13.33%), 음식물제조관련업종이 10개(9.52%), 일반제조업종이 9개(8.57%) 등의 순으로 나타났다. 이러한 사회적기업의 업종분포는 사회적기업이 정부와 지방자치단체의 복지정책으로 해결할 수 없는 영역과 내용을 보완해주고 농어촌의 경우에 기존의 지역기반사업을 지원해주는 역할로 중요성을 인정할 수 있으나 전체소비시장으로 사회적기업의 역할을 확대해서 볼 때는 아직 사업(상품)이 사회의 지속가능성을 담보할 수 있는 다양한 영역과 내용으로 확장되지 못하는 사업 초기 단계에 머무르고 있다는 것을 알 수 있다.

그렇다면 사회적기업들은 왜 그렇게 마케팅과 홍보에 목말라 하고 있을까? 그 원인은 사회적기업의 열악한 재정 환경과 규모의 영세성에서 찾을 수 있다. 재정의 부족으로 인해 마케팅과 홍보에 충분한 자금을 투입할 여력이 없으며 회사 자체와 마케팅 전문인력이 거의 없어 외부 프로보노의 지원이나 지방자치단체의 사회적경제지원기관이나 기업 사회공헌에 의존해야 하는 경우가 많다. 또한 마케팅 채널에 대한 접근성이 매우 약해 좋은 품질의 제품과 서비스를 갖고 있어도 판촉을 잘 하지 못하는 경우가 많다. 아직까지 한국의 사회적 기업가들에게 마케팅에서 말하는 4P Product(제품), Price(가격), Place(유통), promotion(판

촉) 전략은 아직은 조금 낮은 부분이기도 하다. 제품의 기획에서 생산, 가격책정, 유통 채널 확보 및 판촉까지 이르기까지 마케팅적 사고와 전략을 계속 다듬어 가고 있는 중이다. 또한 사회적경제지원기관들이 마케팅에 관심을 갖고 교육 프로그램을 마련하고 유통 채널 확보에 적극적인 관심을 갖기 시작한 것은 2010년 전후 부터이다.

그리고 무엇보다 사회적기업가들은 일반기업에 비해 제품과 서비스를 구매하는 소비자의 욕구를 파악하는데 익숙하지 못하다. 소비자가 제품을 구매하는 이유는 제품으로 자신에게 필요한 욕구를 해결하려는 것인데 욕구가 해결되지 않는다면 그 제품은 구매할 이유가 없게 된다. 만일 구매를 했다면 제품에 대한 불만으로 다시는 해당 제품을 구매하지 않을뿐더러 주변 사람에게도 구매하지 말 것을 권유할 것이다.

예를들어 지금 국내식품시장의 경우 일반시장은 시장이 정체되어 있는 반면에 생활협동조합(생협)의 성장세는 꾸준히 늘어나고 있다. 생협의 시장화는 다양한 원인들이 있지만 식품의 안전성과 건강이라는 소비자가 갖고 있는 욕구를 생협은 비교적 잘 충족 시키고 있는 편이다. 소비자들이 생활협동조합(생협)을 선택하는 이유는 바로 품질이다. 품질은 성분이나 제원 등의 기능적 가치에만 해당하는 것이 아니라 정서적 가치의 반영이기도 하다. 국내 사회적기업 제품이 일반제품에 비해 취약한 부분 중에 하나가 바로 정서적인 부분이다. 사회적기업 제품의 제품명과 포장, 패키지 등이 소비자가 가지고 있는 미적 기준을 만족시켜 정서적인 쾌감을 주지 못하면 내용품질에 대한 검토 이전에 제품에 대한 관심을 접을 수 있고 품질에 대한 신뢰의 문제를 제기할 수도 있다. 소비자가 이성애 근거해 가격과 품질만을 고려한 합리적인 판단 만을 한다고 생각하면 미적 가치 또는 감성이라는 부분은 마케팅의 대상이 될 수 없었을 것이다. 그러나 사람이라는 소비자는 자주 이성보다는 감성에 의한 구매결정을 하게 된다. 가격에 앞서 스타일이 좋은 제품에, 재미있는 제품에, 아름다운 제품에 끌리는 것이 바로 이런 이유 때문이다. 그래서 사회적기업제품도 소비자에게 감성적으로 접근을 해야 한다.

그리고 소비자들은 사회적기업에 대해서는 인지도는 2007년 처음 사회적기업 육성법이 제정된 이후 보다 높아졌으나 사회적 기업들이 구매하고 사용한 경험은 아직 그리 높지가 않다. 사회적 대한사회적기업 제품을 잘 구매 하지 않는 큰 이유는 지금까지 소비자들은 사회적기업제품을 구매한 경험을 가지고 있지 않기 때문이다. 즉 판매에 있어서 소비자는 마음을 움직이는 요인인 경험을 갖고 있지 못하다. 소비자들의 머리 속에는 제품 정보와 사용경험에 의해 3~4가지의 제품군별 구매대상 리스트가 저장되어있다. 소비자들은 이렇게 저장된 정보에 따라 제품을 구매하게 된다. 대부분의 소비자들의 경우 지금 사용하는 제품에 대해 불만이 생기기 전까지는 습관적으로 사용하는 제품을 계속 구매한다. 그렇다면 새로운 제품들은 어떻게 소비자들의 구매 리스트에 들어 갈수있을까? 답은 차별화와 소비자에게 제품 구매의 새로운 기준을 인식시키는 것이다. 사회적기업 제품이 소비자의 구매리스트에 올라가기 위해서는 차별화된 장점과 나름의 새로운 구매기준을 제시해야한다. 사회적기업제품도 시장에서 소비자에게 선택되어 팔리려면 잘 팔리수 있는 전략을 제시해야 한다.

3. 사회적기업과 기업사회공헌의 협력

1) 사회적기업의 협력 네트워크

사회적기업, 나아가서 사회적경제 조직의 가장 큰 당면과제는 지속가능성이다. 그동안 사회적 경제가 정부 주도로 발전해 오다보니 정부 지원 의존도가 높고 자체적으로 성장 발전하기가 어렵다. 일반 영리조직에 비해 열악한 상황에 있는 사회적 기업은 자체 역량을 강화하는 방안도 있지만 외부자원을 효과적으로 활용하는 것이 지속가능성을 확보하기 위해 매우 중요하다. 즉, 사회적기업이 지속가능하기 위해서는 자신의 사명을 유지하는데 필요한 자원을 외부로부터 체계적으로 동원하는 구조를 만들어야 한다. 이미 민간분야에서는 기업간 협력, 기업간 네트워크, 생태계 구축 등 외부협력 관계 구축을 통해 성과 증대를 하고 있으며 사회적 경제에서도 타 사회적 경제단위, 업종·지역네트워크·공동서비스 조합·클러스터 조성 등의 협력 네트워크를 구축하고 있다. 협력을 통해 경쟁구조의 개선, 신사업 단위의 개발, 기술개발과 품질 향상, 장기투자의 확보, 또한 기업 내부원감 절감 효과등을 얻을 수 있다. 협력 네트워크의 구축은 사회적기업의 생존과 성장 그리고 지속가능성을 높이는 가능성을 내포하고 있다.

사회적기업들은 무엇보다 희망 네트워킹 분야의 우선순위로 ‘공동마케팅홍보’, ‘시장분석 및 판로개척’, ‘사회적 자원동원’ 등을 꼽고 있다. 이러한 외부로부터의 네트워킹은 자본, 기술력, 경영 노하우 등을 전수 받을 수 있고 수익 모델과 경영 능력을 갖추 지속 가능한 발전하는 데 도움을 줄 수 있다. 하지만 우리나라 사회적기업들은 아직 다양한 영역에서 마케팅 이이나 자원동원이 이루어지고 있다고 보기 힘들다. 실질적인 상호 자원제공등의 교류는 제한적이며 사회적 경제 영역 바깥 특히 민간 자원과의 연계나 네트워크는 거의 찾아보기 힘들다. 민간이 갖고 있는 마케팅과 자원동원의 노하우를 알고 싶어 하나 네트워크 할 수 있는 틀이 부족한 것이 현실이다. 그렇다면 사회적 기업들의 민간 파트너가 될 수 있는 기업은 사회적 경제가 갖고 있는 사회적 가치 실현에 어떠한 관심을 갖고 있을까?

2) 기업의 사회문제 참여

기업과 사회적 경제의 관계를 살펴 보기 이전에 기업의 사회 참여에 대한 마케팅적 볼 필요가 있다. 기업의 사회문제 참여는 기업 이윤을 사회에 환원하는 차원에서 접근할 수 있고 기업이미지 관리 차원에서 일종의 마케팅 수단이 될 수도 있다. 전병길·김은택은 <사회혁신 비즈니스>에서 기업의 사회참여는 크게 다음과 같이 3단계를 거치며 발전해 왔다고 이야기한다..

첫째, 단순 자선을 통한 사회 환원, 기빙백 (Giving Back) 활동
둘째, 기업 이미지 제고를 위한 ‘좋은 이미지’ (Good Image) 전략
셋째, 사회혁신을 만드는 ‘위대한 비전’ (Great Vision).

이러한 기업의 사회참여는 단계가 높아질수록 더욱 정교한 전략이 요구되며 기업과 사회 모두에 혜택이 늘어난다. 특히 앞의 두 단계는 기업이 단기적으로 눈에 보이 않는 이익이 나지 않는 자선적인 사회적 활동을 펼치는 기존 CSR이며 세 번째 단계는 기업의 사회적 활동을 새로운 사업의 기회와 사회적 가치를 성취하며 사회적 혁신을 만들어 내는 '기업사회혁신 (CSI Corporate Social Innovation)'이다.

기업 사회참여 패러다임의 질적 변화

변화단계	기빙백 (Giving Back)	좋은 이미지 (Good Image)	위대한 비전 (Great Vision)
자본주의 유형	수정자본주의 (1980년대 이전)	신자유주의 등장 (1980's ~ 1990's)	자본주의 위기 (2000's 이후)
사회공헌 변천	자선적 기부 (제한적)	전략적 CSR (양적팽창)	사회혁신 (질적변화)
주체	공급자 니즈	소비자 니즈	이해관계자 니즈
경영 트렌드	생산관리	브랜드 마케팅	디자인적 사고
태도	소극적, 제한적	의무적, 수동적	적극적, 능동적
목적	이윤 환원	마케팅 및 리스크 관리	공유가치 창출

자료 : 조희재 외, <CEO 인포메이션>(제809호), 삼성경제연구소 (2011. 06)

1단계. 단순 자선을 통한 사회 환원, 기빙백 (Giving Back) 활동

기업의 노블리스 오블리주는 흔히 말하는 전통적인 자선에 해당된다. 기부후원, 자원봉사, 공익사업, 공익 캠페인등 전통적인 사업이며 이를 위해 기업은 지역사회를 위한 사회적 활동을 하거나 장학재단이나 복지재단등을 만들어 각종 사회활동을 한다. 앞에서 이야기한 캐드버리, 카네기, 유일한은 자선의 전통을 세웠다. 기업의 자선 활동은 자발적으로 이뤄지기도 하고 사회적 압박에 견디지 못해 이뤄지는 경우도 있다.

2단계. 기업 이미지 제고를 위한 ‘좋은 이미지’ (Good Image) 전략

전통적인 기업의 관점에서 보면 사업의 우선순위는 ‘매출상승’ → ‘이익증대’ → ‘사회공헌’ 순이다. 그러나 소비자는 이와는 반대다. 소비자는 기업이 사회적 평판과 명성에 기초하여 기업이나 브랜드를 판단하는 경향이 강하다. 대부분의 기업은 일종의 의무감에서 사회공헌에 참여해 왔지만 지금 기업의 사회참여 사업은 단순한 자선 활동 그 이상의 의미를 갖는다. 즉, 자선, 공익, 이타주의를 실현하면서 비즈니스상의 실리도 거둘 수 있어야 훌륭한 마케팅이 되는 것을 기업 스스로 알게 되었다. 1996년 국제 NGO인 옥스팜(Oxfam)은 스포츠 브랜드 나이키(Nike)가 동남아시아 등 제3세계 현지 하청공장에서 어린이와 여성의 노동력을 착취하고 있다는 보고서를 발표했다. 보고서에는 인도네시아, 파키스탄, 베트남 등지에 있는 나이키의 하청 공급업체가 어린이를 고용하여 2달러 미만의 일당에 하루 10시간 이상 켜를 일을 시키고 있다는 내용이 담겨져 있었다. 또한 작업장에는 유해 물질들이 방치 되어 있었으며 인권 및 성적 폭박 등을 방치했다고 폭로했다.

보도가 나가자 인권단체와 소비자단체가 이에 대해 거세게 항의했고 나이키 불매운동을 벌였다. 명품 스포츠 브랜드 나이키는 아동을 착취하고 인권과 환경의식이 없는 비도덕적인 기업으로 전락했다. 나이키는 인권 및 소비자 단체들이 선정한 나쁜 기업의 대명사로 지목되었고 2004년 아테네 올림픽 때는 나이키를 거부하는 분위기가 절정에 달했다. 나이키는 자사에 부정적인 NGO들과 싸우는 것보다 대화를 하는 게 훨씬 낫다는 결론을 내리고 사회적 책임을 담당하는 전담 부사장직을 상설화하고 매년 사회책임 관련 보고서를 발간하는 등 적극적인 사회책임 프로그램을 수행하고 있다. 특히 해외 하청공장에 대한 인권위반 감사를 벌이고 그 결과를 전격 공개하기까지 했다. 이를 통해 나쁜 기업, 부도덕한 기업이라는 이미지에서 조금씩 벗어날 수 있었다.

불매 운동 앞에서 나이키는 생존을 위해 ‘착하고 좋은 이미지’ 전략을 취했다. 기업은 사회적 압력에 의해, 또는 이러한 사회적 반발을 사전에 예방하기 위해 자의반 타의반으로 CSR을 이행한다. 그리고 CSR을 브랜드 마케팅 관리 도구로 사용한다. 이때 기업은 브랜드 이미지 제고를 위해 전략적으로 기업의 사회적 활동을 하게 된다. 나이키와 같이 이미지가 확고한 소비재 공급업체는 이미지 관리에 민감하다. 이미지가 곧 브랜드의 생명이다. 사회적 책임에 적극적인 기업들을 보면 철강·시멘트 같은 산업재 업종 보다는 대중과 가까운 소비재 업종에서 두드러진다. 이제 기업들은 사회적 책임을 다 하지 못하면 소비자들로부터 사랑 받지 못한다는 것을 너무나 잘 알고 있다.

3단계. 사회혁신을 만드는 ‘위대한 비전’ (Great Vision).

마케팅 석학 필립코틀러는 저서 <마켓3.0>에서 시장이 물질적 요구와 감각을 넘어 개인의 자기실현, 공동창조, 사회적 가치를 중시하는 영혼 (Human Spirit)의 시대로 접어들었다고 평가했다. ‘영혼의 시대’에는 소비자의 감성과 지성, 영혼에 호소 할 수 있는 ‘품격 있는 기업’으로 전환해야 해야 한다고 주장했다. 기업의 사회공헌 역시 시대적 흐름에 맞추어 변하고 있다. 사회공헌의 패러다임이 이제는 ‘선택→필수’로 ‘비용→투자’, ‘공급자 중심 → 수혜자 중심’으로 변하고 있다. 기업은 이러한 사회공헌의 질적 향상을 위해 보유자원과 기술을 활용해 적극적으로 사회를 변화시키는 사회혁신에 주목한다. 기업의 사회혁신은 시장을 기반으로 사회문제를 창조적으로 해결해 나가는 것으로 기업성장과 수익 창출에도 기여한다.

가장 발전된 기업의 사회참여 전략은 사회혁신을 비전을 가지고 경쟁력을 강화하는 것이다. 경쟁력은 기업의 경제활동 및 수익창출과 직접적으로 연관이 있기 때문에 기업은 변화와 혁신의 전략을 바탕으로 사회적 활동을 실시하게 되며 이를 기업의 전략으로 융화시키면서 기업의 경쟁력을 높이는 전략이다.

글로벌 식품회사인 네슬레는 2009년 영양, 물, 농촌 개발 등 세 가지 사회혁신 프로그램을 발표했다. 이 세 프로그램은 전 세계 어린이들을 대상으로 영양, 건강, 웰니스 관련 교육 기회를 보다 확대하고, 아프리카에 R&D센터를 설립하며, 영양, 물, 농촌 개발 분야의 획기적인 발전 방안을 장려하는 네슬레 CSV 어워드를 제정하는 등 구체적인 실행안을 담고 있다.



네슬레는 ‘글로벌 어린이 건강 프로그램’을 통해 영양 및 체육 교육을 지원하고 있는 기존 국가 수를 두 배로 늘려 100개국 이상에서 관련 교육을 실시했고, 아프리카 농촌 개발을 위해 코트디부아르 아비장(Abidjan) 지역에 연구개발 센터를 설립, 옥수수, 커피, 코코아 등의 아프리카 농산물의 생산성을 높이고 식품 안전을 증대하는 연구를 진행했다. 또한 네슬레는 영양부족, 수질정화, 농촌개발 촉진을 위한 창의적인 해결방안을 제시하는 개인 및 비정부 단체, 중소기업 등을 2년에 한번 선정해 최고 50만 프랑을 지원하고 있다. 이러한 사회혁신 프로그램은 네슬레의 기본 비즈니스 전략인 영양, 건강, 웰니스와 밀접한 연관을 가지고 있다. 일반 대중을 위해 더 좋은 영양과 물, 식품을 생산하는 것은 장기적으로 지속가능한 네슬레의 사업 운영에 핵심적인 요소이며, 주주가치와 일반 대중 및 지역사회의 가치는 이러한 측면에서 근본적인 공통분모를 공유한다.

이러한 기업 사회혁신 전략은 사회적 활동을 적극적으로 기업의 가치사슬에 반영하는 효율적인 생산관리를 통한 생태계 효과와 제품을 차별화하고 이로써 새로운 시장을 개척하는 ‘차별화 전략’ 같은 긍정적인 효과들을 가져 온다. 사회문제를 해결하면서 기업의 생산성을 향상하는 방법은 많다. 에너지 이용, 환경에의 영향, 협력업체 접근성과 타당성, 직원역량의 향상, 근로자의 안전과 건강, 수자원이용 등이 기업의 생산성을 높이면서 사회적 가치를 창출할 수 있다.

3) 마이클 포터가 이야기 하는 ‘공유가치 (Shared Value)’

3단계 사회혁신을 만드는 위대한 비전은 기업과 사회가 함께 가치를 만들어 나가는 기업사회혁신(CSI)의 단계다. 이미 만들어진 이윤을 나누는 이익공유가 아니라 기업과 사회가 새롭고 더 큰 이익을 만들어 낸다. 가치의 창출은 이해당사자에게 제공된 이득이 발생된 총비용을 초과할 때 이루어진다. 비즈니스의 가치 창출은 일반적으로 수익성과 장기적인 성장에 의해 측정된다. 이런 목표를 달성하기 위해서 기업은 제품과 서비스의 안정된 흐름을 개발

하고 전달하기 위한 프로세스를 확립한다. 그리고 그 제품과 서비스는 기업이 갖고 있는 사업 모델에 근거하여 독자적이고 차별화된 편익을 고객에게 제공한다.

하바드대 마이클 포터 교수는 2002년부터 ‘전략적 자선’, ‘사회적 투자’, ‘전략적 CSR’의 개념을 이야기 하며 기업의 사회적 책임에 대한 전략적인 접근을 해왔다. 포터 교수가 일관적인 전하는 메시지의 핵심은 기업의 사회적 책임을 제대로 발전시키기 위해서는 기업과 사회의 ‘상호연관성’에 주목해야 하고 대의명분이 얼마나 가치 있느냐가 아니라 얼마나 ‘공유된 가치(shared value)’ 창출 하느냐에 있다.

마이클 포터 교수의 기업 사회공헌 관련 이론 변천사

2002 <기업 자선활동의 경쟁우위 전략>
·경쟁적인 사회 환경에서 기업이 지역사회의 이익과 사업 이익간 합치를 이끌어 내기 위해서는 지역사회에 자선·선행 활동의 넘어 전략적 자선과 사회적 투자로 기업이 갖고 있는 자원을 투입해야 함을 주장
2006 <전략과 사회 : 경쟁우위와 기업의 사회적 책임>
- 기업이 이미지 회복이나 개선을 위한 홍보 보다는 사회적 책임 (CSR) 활동을 통해 사회를 위한 공유가치를 창출할 것을 촉구 - ‘전략적 CSR’이라는 이름하에 사회적 가치 창출은 물론 기업의 경쟁력도 제고할 수 있는 분야를 찾고 역량을 집중할 것을 주창
2011 <공유가치 창출 : 자본주의를 재발견하고 혁신 성장을 이끌어 내는 방법>
- ‘공유가치 창출’은 기업 경쟁력 제고와 사회 발전을 동시에 추구하며 기업과 사회에 수익과 사회적 가치의 총량을 늘리자는 개념 - 기업은 상품과 시장의 재구상, 가치사슬 생산성에 대한 재정의, 지역 클러스터 개발을 통해 공유가치 창출을 위한 경영 활동이 가능함을 주장

자료 : 신미주, <SERI 경영노트>(제136호), 삼성경제연구소(2012. 01. 19)

포터 교수는 2010년 하버드 비즈니스리뷰(HBR)에 ‘자본주의를 어떻게 치유할 것인가(How to Fix Capitalism)’란 논문에서 기업의 사회적 책임 보다 한 단계 진일보한 기업과 사회가 함께 가치를 창출하는 ‘공유가치 창출 (CSV : Creating Shared Value)’ 전략의 중요성을 강조했다. 이 논문에서 포터 교수는 기업의 사회적 책임(CSR)은 기업이 양산한 사회적 부작용을 별충(trade-off)한다는 개념으로 대두됐기 때문에 근본적인 한계를 갖고 있다고 말했다. 포터 교수는 현대 기업 자본주의가 지닌 근본적인 문제점을 개선하려면 기업의 공유가치 창조 노력이 중요하다고 주장했다. 사회는 보건의료, 주택, 영양개선, 복지시설 확충, 재정적 안정강화, 환경오염 완화 등을 필요로 한다. 하지만 기업은 이러한 사회적 요구에 대한 수요를 놓치고 있는 경우가 많다. 기업이 가진 자원과 자본을 활용하여 사회 문제를 해결하고 기업의 경제적 가치도 함께 창출하려는 노력을 통해 기업과 사회가 공유할 수 있는 가치를 더 키울 수 있다는 논리다.

기업이 공유가치의 개념을 활용해 사업에 적용할 수 있는 방법에는 세 가지가 있다.

- 제품과 시장의 재정의 : 제품이 어떤 사회적 요구를 담고 있는지 파악, 시장에서 충족 되지 못한 사회적 욕구 인식
- 가치사슬 재정의 : 운송과 유통단계 혁신, 생산과정에서 환경, 인권 등 사회적 요소 고려
- 지역 클러스터 개발 : 지역내 인프라 활용, 주체들의 역량 결집을 통한 생산성

4) 기업사회공헌과 연계한 사회적기업

기업의 사회참여의 흐름이 빠르게 변하고 있는 만큼 지속 가능경영을 위한 우리 기업들의 고민 역시 늘어 나고 있다. 지금 우리 기업은 과거 어느때 보다 사회책임 경영을 하려는 노력을 하고 있다. 전경련의 조사에 의하면 국내 주요기업들의 사회공헌비용은 2002년 이후 지속적으로 증가하고 있다. 2013년 전경련이 조사한 결과에 따르면 주요 기업 225개를 대상으로 사회공헌 실태를 조사한 결과, 이들 2012년 기업들이 지출한 사회공헌비용 규모가 총 3조2494억9000만원으로 조사됐다. 이는 전년 사회공헌비용 규모 3조883억8200만원에 비해 5.2% 늘어난 수준이다. 기업 평균 사회공헌비용 규모도 지난해 137억2600만원에서 144억4200만원으로 늘었다. 우리 기업의 사회공헌 지출 수준은 일본기업과 비교해서도 높은 것으로 나타났다. 2012년 기준 세전이익 대비 사회공헌비중은 우리나라가 3.58%로 일본(1.71%)보다 2배 이상 높았다. 매출액 대비 사회공헌비중도 우리나라 기업(0.22%)들이 일본 기업(0.08%)보다 훨씬 높았다

조사결과를 보면 우리나라 기업들의 사회공헌활동을 지출액 기준으로만 비교하면 선진국 기업들과 유사한 수준이다. 사회공헌을 하는 방법도 기존의 일회성 기부는 지양하고 기업입장에서 주변의 사회문제를 인식한 후, 자사의 특성에 맞는 지원방식을 지향하는 전략적 사회공헌활동으로 전환하고 있다.

그럼에도 불구하고 기업의 사회공헌활동에 대한 국민과 사회의 인식은 아직도 부정적이다. 여러 가지 원인이 복합적으로 작용한 것이겠으나 두 가지만 지적하면, 첫째는 방법론의 문제다. 방법론적인 측면에서 볼 때, 그동안 우리 기업의 사회공헌 활동은 일회적이고 시혜적인 단순 기부활동 중심이었기 때문에 사회적 발전이라는 목적을 달성 할 수 없었다. 그 결과 항구적인 사회적 문제의 해결이라는 가시적인 효과를 창출해 내지 못했다. 둘째는 기업의 사회공헌활동이 너무 홍보성이라는 이유로 사회로부터 부정적인 평가를 받고 있다는 것이다. 기업의 사회공헌활동과는 별도로 기업재단을 통한 사회공헌활동을 도입하는 기업들이 나타나고 있다.

또한 사회적 경제와 연계하고 있는 다양한 프로그램도 시행되고 있다. 많은 기업들이 사회적기업 설립을 지원하고, 경영 노하우를 제공하는 직접적인 활동을 전개해 나가는 추세이다. 2005년 고용노동부의 ‘기업연계 사회적 일자리’에 따라 대기업들이 ‘기업사회공헌 사회적기업 프로그램’을 시작하게 된다. 2009년에는 고용노동부와 대기업간의 사회적기업 활성화를 위한 MOU를 체결하는 등 대기업, 금융회사, 공기업 등 사회공헌 사회적기업 사업이 확대되고 있는 추세이다. 대기업의 사회적 기업 지원 방식은 설립지원, 구매지원, 인프라 지원 등 3가지 유형으로 나뉘어진다. 3가지 유형은 세분화를 통해 12가지 소유형으로 분류할

수 있다.

[표] 대기업 사회적기업 지원 유형

유형	내용	대표사례
설립지원	①직접 영리형 설립 ②기업재단을 통한 설립 ③비영리기관과 협업으로 설립 ④비영리기관과 협업하여 영리형 설립	포스코(포스에코하우징) SK행복나눔재단(행복한학교) 교보(다솜이재단-함재) SK-열매나눔재단(메자닌)
구매지원	①사회적기업 생산물 직접 구매 ②사회적기업 제품 홍보·판매 지원 ③사회적기업 광고제작 및 방송	이스타항공(참신나는옷 구매) G-마켓, GS샵 롯데홈쇼핑
인프라지원	①임·직원 프로보노 활동 ②사회적 기업가 양성 ③초기사업비 지원 ④사회적기업 육성기금 별도 조성 ⑤기타	SK 프로보노 삼성(SGS 아카데미) LG전자, 강원랜드 등 SK, 현대기아차 LH(시설임대) 신한은행(회계전문인력 양성)

출처 : 사회적기업 실태 조사 연구보고서, 한국사회적기업진흥원, 2013

하지만 현행 대기업의 사회적기업 지원은 지역에 뿌리를 두고 활동하는 풀뿌리 민간 조직의 자생적 발전을 어렵게 하는 요인이 될 수 있다. 자본력과 노하우를 갖고 갖고 있는 대기업 사회적기업은 풀뿌리 기업보다 여로 모로 비교우위에 있다. 따라서 대기업은 사회적 경제의 건강한 발전을 위해 자회사를 직접 설립하는 것 보다 생태계를 지원하는 형태로 사회적 경제에 참여 하는 것이 바람직하다.

5) 기업 브랜드속의 사회적 가치

기업은 사회적경제를 단순히 지원하는 1회적 공헌의 성격을 벗어나 기업의 브랜드 전략에 사회적 경제와 지향하는 가치를 공유하는 것이 필요하다. 기업의 사회 참여는 단순히 기업 이윤을 사회에 환원한다는 의미를 넘어섰다. 기업은 이제 비전, 전략, 구체적인 사업 활동을 함에 있어 ‘사회’와 관련된 부분을 놓고 고심을 한다. 연말연시 등 특정 시기에 하는 일회성 지원이 아니라 취약계층의 자립 기반을 다지고 사회문제에 전략적으로 접근하여 창조적인 해결책을 제공하는 ‘사회혁신(Social Innovation)’에 점점 더 많은 관심을 갖기 시작했다.

하지만 관심에 비해 아직 갈 길은 멀다. 우리나라에서 차별화된 사회 참여 전략을 펼치고 있는 기업은 몇 군데나 될까? 물론 유한 김벌리의 ‘우리 강산 푸르게 푸르게’ 같은 장수 프로그램도 있고 SK그룹 같이 전사적인 사회혁신 전략을 취하고 있는 기업들도 있다. 그러나 대부분 기업들은 CEO를 중심으로 찬바람 뽀뽀 부는 11월부터 사회공헌, 공익캠페인이란 이름으로 신문의 한 쪽지를 장식하는데 만족하며 그치는 경우가 많다. 신문사진이나 텔레비전 카메라에 잡힌 이들의 모습은 CEO의 모습은 다 비슷하다. 고무장갑을 끼고 김장을 담고 있거나 주걱을 들고 밥을 퍼주거나 또는 리어커를 끌고 연탄 배달을 하고 있다. 그리고는 ‘소외된 이웃들이 따뜻하고 넉넉한 겨울을 보내는데 작은 도움이 되었으면 좋겠다’라고 비슷한 내용의 인터뷰를 한다.

아직도 우리 기업들의 사회혁신 활동은 소수를 제외하고는 대부분이 천편일률적이 방법으로 진행되고 있다. 어떤 연탄은행에는 배달하려는 기업이 몰려 2개월을 기다려야 하는 일이 벌어졌다. 배달부는 넘치고 연탄과 연탄 받을 빈곤층이 부족한 시장이 형성된 셈이다. 선택과 집중, 전략과 전술이 부족한 어찌면 기업 이미지 차원에서의 활동이 주류를 이루고 있다.

기업사회혁신도 이제 전략적인 접근이 필요하다. 기업의 경영전략은 기업 내부의 수준에 따라 몇 가지로 나누어 볼 수 있다. 여러 가지 서로 다른 사업들을 동시에 수행하는 다중사업(multibusiness) 기업의 경우 일반적으로 전사적·사업부·기능별 수준에서 각각 전략경영이 이루어진다고 할 수 있다. 군 전략의 군사전략(기업전략), 작전전략(사업전략), 전술(기능별 전략)과 상당 부분 유사하다. 이러한 3단계의 틀은 기업사회혁신 전략에도 동일하게 적용 될수 있다.

기업사회혁신 4가지 전략

전략	과제	구성요소	사례
사회혁신 대전략	기업 자원의 동원 사회혁신의 목적·의미의 부여	기업의 비전과 미션 경제적 가치, 사회적 가치 브랜드 리더십	레드캠페인 그라민-유니클로 Open IDEO
기업전략	경영 능력 (기업 자원배분) 경영의 합리성의 추구	산업의 특성	GE IKEA SK 행복나래
사업전략	복수의 사업 단위의 배치 관리 능력 사업의 타당성	경쟁우위	비바글램 필립스 출라 M-Pesa
기능별 전략	사업수행 능력 발휘 기업 자원의 기능별 운용 사업과 연계된 연구 & 개발	기술, 기능, 전문성, 인적 자원	현대카드 재능기부 렌즈크래프터스 IBM 그리드컴퓨팅 매일유업 특수분유

출처 : 전병길 외, <사회혁신 비즈니스>, 생각비행, 2013

기업사회혁신은 엄밀히 말하면 ‘기업전략→사업전략→기능별전략’ 보다는 ‘기능별전략→사업전략→기업전략’의 과정으로 이루어졌다. 처음부터 사회혁신을 염두에 두고 시작한 기업들도 있지만 대부분의 기업은 그렇지 않다. 기업은 먼저 사회혁신 보다는 기업 이미지를 염두에 두고 사회공헌 전략을 펼쳐왔다. 좋은 이미지의 마케팅 활동이 사업 영역으로 확장 되고 이것이 다시 기업의 비전과 미션으로 연결 되었다.

6) ‘브랜드’란 무엇인가?

기업은 이익을 내기 위해 소비자가 원하는 제품과 서비스를 제공하기 위해 노력한다. 기업이 제공하는 제품과 서비스에는 해당 기업만이 가지고 있는 독특한 가치를 담는다. 우리는 이것을 ‘브랜드(brand)’라 말한다. 브랜드는 생산자의 제품과 서비스를 다른 생산자의 그것

과 구별하기 위한 수단으로써 사용되어 왔다. 브랜드란 단어는 ‘태우다’란 의미의 노르웨이어인 ‘브랜드(brand)’에서 유래 되었다. 이것은 가축 소유주들이 자신의 가축들을 식별하기 위한 표현의 수단이었다. 즉, 나의 것을 다른 것과 식별 곧 차별화하기 위해 시작된 것이 브랜드다. 미국 마케팅협회는 브랜드를 ‘판매자 개인이나 단체가 재화와 서비스를 특징짓고, 이것들을 경쟁자사의 재화와 서비스로부터 차별화 시킬 목적으로 만들어진 이름, 어구, 표시, 심벌이나 디자인 또는 이들의 조합’으로 정의한다. 일반적으로 기업의 마케팅 관리자들이 새로운 제품을 위한 새로운 네임, 로고나 심벌을 만들 때 마다 새로운 브랜드를 만들어 왔다.

하나의 제품을 브랜드화 하려면, 그 제품의 기능이 ‘무엇’이고, ‘왜’ 소비자들이 관심을 가져야만 하는가는 물론이고, 제품을 특징지을 수 있는 네임과 다양한 브랜드 요소들을 이용함으로써 제품이 ‘어떤 것인가’에 대해 소비자들에게 전달하는 것이 필수적이다. 다시 말해서 제품이나 서비스를 브랜드화 하기 위해서는 소비자들에게 제품을 위한 라벨이나 문구를 제시해야 하며 소비자들에게 제품은 특징과 다른 제품과의 차별성은 무엇인지 브랜드가 갖고 있는 의미를 제시해야 한다. 여기서 제품이란 우리가 알고 있는 물리적 제품, 서비스, 소매상점, 인터넷 전자상거래 만을 의미하지 않고 사람, 조직, 장소 또는 각종 아이디어와 공익적 이슈 등도 여기에 해당이 된다. 한마디로 모든 것이 브랜드화 될 수 있으며 국가까지 브랜드화 할 수 있다.

스티븐 코비(Stephen Covey)는 <성공하는 사람들의 7가지 법칙>에서 모든 인간은 기본적으로 4 가지 구성요소로 이루어져 있다고 설명한다. 4가지 구성요소는 ‘신체’와 ‘사고와 분석이 가능한 지성’, ‘감성’, 그리고 ‘영혼’이다. 이러한 인간의 4가지 구성요소는 살아 움직이는 생명력 있는 브랜드를 창조하고 유지하는 브랜드에도 동일하게 적용한다. 신체에 해당되는 브랜드를 창조하고 관리하는 사람들은 끊임없이 브랜드에 지성, 감성의 요소를 주입하고 영혼과 교감하는 브랜드 컨셉을 만들고 발전시킨다.

- 볼보는 세상에서 가장 안전한 자동차 (지성)
- 커피를 마시는 제3의 장소, 스타벅스 (감성)
- 순수한 자연주의 화장품, 바디샵 (영혼)

체계적인 브랜드 관리들 통해 사람들에게 인식되고 지속적으로 기억되는 브랜드가 되기 위한 꿈을 꾸다. 즉, ‘사람들이 내가 원하는 의도대로 나, 또는 나의 제품을 정확하게 인식하고 있는가’가 브랜드의 핵심이다.

필립코틀러는 <마켓 3.0>에서 시장에서 사람들에게 기억되는 브랜드가 되기 위해서는 고객의 마음속에 브랜드를 자리매김 하는 포지셔닝, 다른 브랜드와 다른 독특한 개성을 표현화 차별화와 서로 조화를 이루며 어우러진 3각 브랜드 마케팅을 이야기 한다. 여기서 3각은 다음과 같다.

- 브랜드 아이덴티티(identity)
- 브랜드 이미지(image)
- 브랜드 품격(integrity)



사람은 누구나 남들이 나를 이렇게 평가했으면 하는 바람이 있다. 다른 사람에게 보여주고 싶은 나의 모습을 보여주며 “나는 이런 사람이야” 하고 표현을 하기도 한다. 이것을 기업의 상품과 서비스에 적용하면 바로 ‘브랜드 아이덴티티’가 된다. 브랜드 아이덴티티는 브랜드의 이념·목적·활동·표현 등을 의식적으로 통일하여 브랜드의 개성을 만들어내고 신뢰를 주는 것이다. 즉, 브랜드 아이덴티티는 ‘내가 남에게 보이고 싶은바’를 말하며 소비자들의 지성에 호소하며 브랜드를 적절히 포지셔닝하는 것이다. 브랜드 아이덴티티는 ‘미래 개념’으로서 기업이 고객들로부터 자사 브랜드에 대해 궁극적으로 갖기를 기대하는 희망사항을 말한다. 따라서 브랜드 아이덴티티의 수립은 고객들에게 자사 브랜드에 대해 궁극적으로 어떤 브랜드 연상을 갖도록 할 것인가를 결정하는 과정을 의미하는 것이다. 브랜드 관리에 있어서도 중·장기적인 비전이 필요하며, 이러한 브랜드 비전을 정하는 것이 바로 브랜드 아이덴티티를 수립하는 것이라 할 것이다.

또한 사람은 남들로부터 의도하던 의도하지 않던 자신에 대해 평가를 받는다. 외모, 성격, 인간관계 등을 종합해서 ‘저 사람은 저렇구나’ 하는 생각을 하게 된다. 이것을 기업의 상품과 서비스에 적용하면 바로 브랜드 이미지가 된다. 브랜드 이미지는 현재의 연상이미지로서 소비자가 그 브랜드에 대해 갖는 전체적인 인상을 말한다. 즉, ‘내가 실제로 남에게 보이고 있는 바’를 말하며 감성적인 유대를 느끼도록 만드는 요소다. 이러한 브랜드 이미지는 브랜드와 관련된 감정, 태도 등 여러 연상들이 결합되어 형성된다.

브랜드 품격은 포지셔닝과 차별화를 통해 주장한 것을 실제 충족 시켜 나가는 과정을 통해 형성한다. 의지할 만하며 나를 염려해주고 존중해주며 더 나아가 존경하고 싶은 마음이 우러나오도록 하는 브랜드를 의미한다. 브랜드의 품격을 충족 시켜주는 것은 소비자의 ‘영혼’이다. 브랜드가 소비자의 마음속에서 의미 있는 브랜드로 지속 가능하려면 지성, 감성, 영혼이 개별 목표가 아니라 통합적인 전략을 세워 접근해야 한다. 포지셔닝을 통해 소비자들이 이성적으로 접근을 하도록 유도하고 이성적인 차원 뿐 아니라 영적인 차원에서 소비자들이 결정을 확신하고 지속적으로 이를 유지하기 위한 차별화가 필요하다. 그리고 소비자의 감성이 실천에 이르도록 해준다.

7) 사회적기업의 브랜드화

사회적기업이 활성화 되면서 사회적기업을 브랜드화 시키고자 하는 움직임이 일어나고 있다. 대기업의 지원을 받아 만들어진 사회적기업이나 아름다운재단, YMCA 등 저명한 사회단체등에 의해 만들어진 사회적기업들은 기존 회사나 단체의 후광효과로 다른 사회적기업들에 비해 비교적 브랜드 인지도가 높다. 브랜드 인지도가 높다는 것은 그 만큼 경쟁에서 유리한 조건을 갖는 다는 것을 의미한다. 가격과 품질이 비슷할 때 소비자들은 인지도가 있는 브랜드를 선택한다.

하지만 이러한 사회적 기업은 전체 사회적 기업들중 소수에 속한다. 대부분 자금과 규모가 영세한 상태에서 차별화 되고 독자적인 브랜드 갖고 있지 못하다. 이러한 난점을 타개하고자 지방자치단체, 사회적경제 지원 조직에서 지역단위 공동 브랜드 전략을 펼치고 있다. 서울시의 경우 2013년 우수 사회적기업 공동 육성 브랜드 '더착한 서울기업' 론칭했다. '더착한 서울기업'은 서울의 우수 사회적기업을 총칭하는 브랜드다. 서울시는 '더착한 서울기업'에 선정되는 기업에게 공동브랜드 사용권, 온라인 쇼핑몰·전시회 등 판로개척, 전문 기업과의 연계를 통한 기술 개발 등을 지원한다. 강원도 춘천시는 지역 사회적 기업, 자활기업, 마을기업, 시니어클럽, 농민단체등이 참여한 사회적경제 공동 브랜드인 '봄내가 자란다'를 론칭하여 판로 확대를 꾀하고 있으며 충청남도도 '따숨', 광주 광산구는 '아름손', 전라남도도 '녹색나눔', 강원도 강릉은 '술향이아기' 등의 지역 사회적 경제 통합 브랜드 갖고 있다. 그리고 이외에도 전국의 많은 자치단체가 독자적인 사회적경제 브랜드 론칭을 준비중이다.

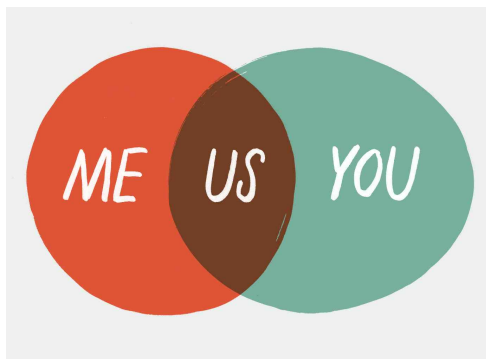
하지만 사회적경제 브랜드를 네이밍 하고 로고를 만드는 것만으로는 사회적 경제를 활성화 할 수 있는 없다. 굳이 사회적 경제 브랜드를 볼 필요 없이 지역의 브랜드가 우후죽순 처럼 개성이 난무하는 것을 볼 수 있다. 대표적으로 지역의 농산물 브랜드가 그렇다. 농림수산식품부의 '2011 전국 브랜드 현황 보고서'에 따르면 한국에는 5340개의 토종 농·축산물 브랜드가 경쟁하고 있다. 특히 쌀은 1500개 넘는다. 브랜드가 너무 많다 보니 소비자들이 구별을 잘 못한다. 2009년 한국농촌경제연구원의 조사에선 소비자 인지도 5%가 넘는 쌀 브랜드는 임금님표 이천쌀(29.8%)과 철원 오대쌀(15.2%), 대왕님표 여주쌀(5%) 딱 세 가지였다. 소비자는 대부분 유명한 지역 특산품만 지명과 연계해 기억할 뿐이었다. 소비자들이 기억하지도 못할 브랜드를 만드는 데 돈을 쓰고, 홍보에 열을 올리고 있다. 차별성 없는 도토리 키재기식의 브랜드 난립에는 단순히 이름 짓고 포장지만 꾸미면 브랜드가 된다는 환상이 자리 잡고 있다. 농산물 뿐 아니라 지역 축제를 비롯한 대부분의 지역 브랜드가 그러하다. 지역 사회적경제 브랜드도 여기서 자유로울 수가 없다. 사회적경제 브랜드가 인지도와 자금력 등의 열세를 극복하고 차별화된 전략을 펼치는 방법 중 하나는 사회적경제 브랜드와 공유할 수 있는 기존의 브랜드와 협력을 하거나 혹은 기존 브랜드와 새로운 브랜드 공유를 하는 것이다.

4. 사회적경제와 기업의 콜라보레이션 마케팅

1) 브랜드의 매력적인 변신, 콜라보레이션

시장경제와 사회적경제가 가치를 공유하기 위해서는 유기적으로 어우러져 가치를 만드는 콜라보레이션 전략이 필요하다. 그렇다면 콜라보레이션이란 무엇일까? 먼저 우리 주변을 보면 패션 디자이너 ‘이세이 미야케’가 디자인한 ‘에비앙’ 생수, LG전자가 만든 ‘프라다 폰’, 네오 팝 아티스트 ‘다카시 무라카미’가 디자인 한 ‘루이비통’ 가방 쉽게 콜라보레이션을 찾아볼 수 있다. 소비자들도 비슷한 가격을 지불한다면 이왕이면 품격있고 새로운 가치가 부여된 콜라보레이션 된 제품들을 선호하고, 또한 그들의 삶을 풍성하게 할 수 있는 콜라보레이션 된 콘텐츠를 향유하고자 한다. 콜라보레이션을 통해 새로운 시각과 가치를 제공하여 시너지를 창출되기 때문이다. 그렇다면 콜라보레이션은 정확히 어떤 의미이며, 그 효과와 주의할 점, 그리고 앞으로 나아가야 할 방향에 대해 논해 보고자 한다.

‘콜라보레이션(Collaboration)’은 우리말로 번역하면 공동 작업, 혹은 협력으로 옮겨지지만, 마케팅에서 사용되는 콜라보레이션의 의미는 단순히 협력만을 의미하지는 않는다. 즉, 서로 다른 브랜드가 접목되어, 새로운 경쟁력과 시너지 효과를 기대하는 것이 마케팅에서의 콜라보레이션이다.



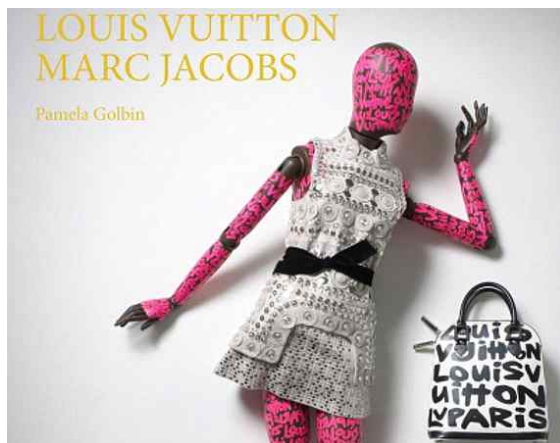
콜라보레이션은 너와 내가 만나 공동의 가치를 만들고 공유하는 것이다.

콜라보레이션은 서로 이질적인 두 개 이상의 브랜드가 만나 공동의 이익을 취하는 것에 그치지 않고 제품개발·생산·마케팅·배급에 이르는 전 단계에서 종합적으로 협력하는 과정이다. 지금까지 대부분의 콜라보레이션 마케팅은 소비재와 아티스트, 일용품과 명품이 주를 이루었다. 이때, 두 브랜드는 공동의 목표를 추구하는 한편, 각자의 목표에도 충실하다. 두 브랜드의 접목을 통해 각각의 브랜드는 단순 합보다 큰 시너지 효과를 고루 나눠가질 수 있기 때문에 콜라보레이션은 각 브랜드 입장에서 매력적인 제안이다. 마케팅에서 사용되는 콜라보레이션의 의미는 다른 전략적 제휴나 단순 협업과는 차이가 있다. 전략적 제휴와 협업이 단순히 자신들의 약점을 보완하기 위한 것이라면, 콜라보레이션은 약점 보완에서 나아가 자신들의 영역을 단순 소비재에서 문화 영역으로, 혹은 명품 영역으로 한 단계 도약하는 것이라고 할 수 있다. 콜라보레이션을 통해 소비자들의 문화적 욕구 충족과 프리미엄 이미지를 보다 쉽게 얻을 수 있다.

또한 사람들은 제품 자체에 만족하는 것이 아니라 브랜드와 브랜드가 만나 이뤄내는 제 3의 가치에 집중한다. 코카콜라는 지극히 일상적이고 대중적인 소비재에서 앤디 워홀의 작품으로 인해 예술적 지위를 얻은 것은 소비자가 콜라에서 그 이상의 가치에 대한 잠재 의식이 있었고 코카콜라는 그에 부응을 했다. 콜라보레이션은 단순히 패션, 예술 영역에만 머무르지 않고 점점 다양한 분야와 이루어지고 있다. 콜라보레이션의 대상이 되는 브랜드는 단순히 상품의 차원을 넘어선다. 상품과 예술작품, 아트 디자이너, 스타, 행사 이벤트, 퍼포먼스, 기업, 광고, 장소 등 다양한 원소들이 콜라보레이션이라는 일종의 연금술의 재료가 된다.

2) 아트, 장소, 사람과 어울어진 브랜드의 콜라보레이션

지금까지 이루어졌던 가장 전형적인 콜라보레이션의 형태는 브랜드와 예술작품 또는 디자이너가 협업하는 아트 콜라보레이션이었다. 브랜드가 예술을 파트너로 초대한 사례는 근대미술의 발전과 맥을 같이 한다. 조금 멀리 내다보면 서양의 역사에서는 르네상스 시대로 거슬러 올라간다. 피렌체의 메디치가(家), 밀라노의 스포르차가(家)같은 이탈리아의 명망있는 가문들이 당대의 예술 천재들에게 장학금을 대주고 있었던 것이 대표적인 사례이다. 예술가나 문화활동을 후원하는 근대 이전의 아트마케팅은 대부분 자선적 경향의 스폰서십 형태를 띠고 있었다.



출처 : 루이비통 홈페이지

주목받은 아트 콜라보레이션의 대표적인 사례로는 우선, 루이비통과 일본의 대표적인 팝아티스트인 무라카미 다카시와의 협업을 들 수 있다. 루이비통의 콜라보레이션을 통한 가치 연금술은 1998년 뉴욕 출신의 디자이너 마크 제이콥스(Marc Jacobs)의 영입으로부터 비롯된다. 이를 통해 루이비통의 이미지는 젊고 신선하고 발랄하게 거듭나게 되었다. 마크 제이콥스는 만화캐릭터 피카츄로 유명한 무라카미 다카시와 손잡고 브랜드 디자인을 전혀 새롭게 해석하면서 2003년에 들어 몬스터볼 무늬의 루이비통 핸드백을 선보였다. 이작업은 무라카미 다카시의 팝아트를 루이비통의 클래식 디자인에 결합함으로써, 우아한 이미지와 경쾌한 느낌을 잘 살려 경제력이 있는 젊은 소비자층을 포섭할 수 있는 기회를 창출했다. 콜라보레이션의 파워에 눈 뜬 루이비통은 이때부터 자체 문화예술재단을 건립해서 지속적인

컬처아트 비즈니스에 뛰어드는 계기를 마련했다.

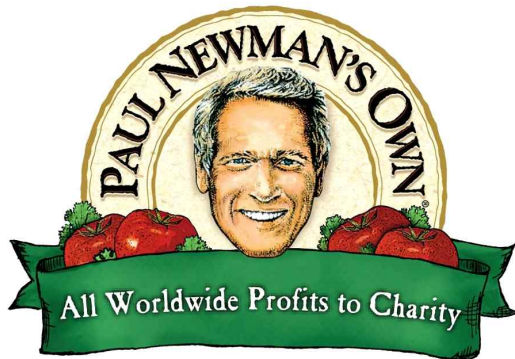


출처 : 코카콜라 홈페이지

코카콜라는 칼 라거펠트(Karl Lagerfeld)와 콜라보레이션하여 흰색과 검정, 그리고 분홍색이 세련되게 어울리는 스테인레스 병 디자인을 선보인 바 있다. 아티스트와의 콜라보레이션은 디자이너에게 디자인만 의뢰하는 형태의 단순한 아트마케팅과는 분명히 다르다. 아티스트로 하여금 제품계획·생산·유통 전 분야에 대해 함께 논의하면서 세세한 부분까지 아티스트의 생각과 철학을 반영한다. 즉, 단발적인 디자인 아웃소싱으로 끝나지 않도록 철저히 주의한다.

콜라보레이션의 또 다른 형태로 브랜드와 스타와의 협업을 들 수 있다. 일종의 스타의 셀럽을 활용한 마케팅이다. 이는 브랜드와 아티스트 간의 콜라보레이션과 유사한 부분이 많지만 다소 차이가 있다. 최근에는 직접적으로 스타들이 디자인에 참여하거나 제품 생산 전반에 참여하는 기회가 늘어나면서 다양한 콜라보레이션 브랜드들이 쏟아져 나오고 있고, 이에 따라 대중들의 인기를 모으고 있다. 미국 출신의 힙합 뮤지션 카니예 웨스트(Kanye West)가 루이비통, 나이키와 함께 콜라보레이션한 신발이 그 사례이다. 웨스트는 제품의 개발단계부터 직접 참여하여 개인 블로그를 통해 스니커즈 제작과정을 네티즌들에게 전파함으로써 바이럴을 통한 구전효과를 극대화했다. 실제로 스니커즈 매니아로, 두 브랜드와의 콜라보레이션이 단순히 스타의 이름만 딴 것이 아니라 그가 직접 디자인한 신발이라는 의미를 살려내었다.

스타의 이미지는 또한 사회적 가치와 콜라보레이션을 할 수 있다. 2008년 타계한 영화 ‘스팅’, ‘내일을 향해 쏴라’로 잘 알려진 전설적인 배우 폴 뉴먼(Paul Newman)은 생전에 자신을 호감이 가는 현실적 이미지에서 수백만 달러 사업을 하는 이미지로 바꾸었다. 뉴먼은 많은 친구들과 이웃들에게 자신의 특별한 요리법으로 조미료나 방부제가 들어가지 않는 친환경적인 셀러드드레싱을 선물로 주었는데 이들이 그 이상을 원함에 따라서 사회적 기업 뉴먼즈 오운(Newman's Own)을 개업했다. 이후 이 브랜드는 파스타 소스, 살사, 스테이크 소스, 레모네이드, 팝콘 제품군으로 확장되었다. 뉴먼은 공동의 선을 추구하는 부끄럼 없는 판매 “Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good”을 기업 슬로건으로 1982년



출처 : 뉴먼스오운 홈페이지

이후로 세금을 제외한 총 1억 달러에 이르는 이익을 모두 교육과 자선을 위해 기부했다. 그는 소아암과 치명적 질병을 앓고 있는 어린이들이 무료로 여름 캠프를 경험 할 수 있도록 했다. 폴 뉴먼이라는 개인 브랜드는 단지 좋은 배우 폴 뉴먼을 뛰어 넘었다. 개인 이미지를 활용한 사업의 성공을 넘어서 사회적 가치와 콜라보레이션을 했다.



출처 : 다누리 홈페이지

2013년 서울시는 신청사 지하에 사회적배려기업을 위한 공동전시판매장인 다누리(Danuri) 1호점과 공정무역제품판매장 및 시민 커뮤니티 공간인 공정무역가게지구마을을 열었다. ‘다 함께 행복한 삶을 누리자’는 뜻을 담은 다누리는 서울 소재 여성기업, 장애인기업, 사회적기업, 소기업, 청년창업기업 등의 유통시장 확대와 마케팅 지원을 위해 조성한 공동전시판매장이다. 공동전시판매장에서 판매되는 제품의 취급품목은 액세서리, 가방, 수공예품, 주방용품, 화장품, 스마트폰케이스, USB 등으로 다양하다. 최장 2년간의 운영을 거쳐 실적 평가 후 재입점 여부를 결정한다. 공공청사의 한 공간을 지원하는 하는 것은 배려가 필요한 기업을 지원하고 착한 소비문화 확산을 한다는데 큰 의미가 있다. 아울러 장소를 활용한 사회적 가치를 실현하는 콜라보레이션이기도 하다.

3) 콜라보레이션 무엇을 위한 것인가?

둘 이상의 브랜드가 만나 협력을 통해 $1+1=2$ 이상의 가치를 내는 콜라보레이션 작업은 서로에게 긍정적인 효과를 제공할 것이라는 기대와 전제 하에 이루어진다. 콜라보레이션은 여러 브랜드들이 공동의 작업을 통해 일정한 목표를 달성하고자 하지만 각 브랜드가 동일한 목적을 가질 필요는 없다. 다시 말해, 점점 더 새로운 형태의 콜라보레이션이 시도되고 있는 만큼 이를 통해 얻을 수 있는 기대효과도 다양해지고 있다는 것이다. 콜라보레이션은 각 브랜드에게 이미지의 변화, 타겟의 확장, 고부가가치 창출, 제품차별화의 기회를 제공하며 이 효과들은 공동작업의 과정에서 자유롭게 나타난다. 이는 시장 경제속에 속한 기업들만의 이야기가 아니다. 사회적경제 영역에 있는 기업들도 얼마든지 자체적인 콜라보레이션과 시장경제 기업들과의 콜라보레이션이 가능하다. 사회적경제가 갖고 있는 사회적 가치와 일반 기업의 가치가 얼마든지 공유가 가능하기 때문이다. 그렇다면 기업들은 콜라보레이션을 통해 무엇을 얻으려고 하는가?

① 이미지의 변화

콜라보레이션을 하는 강력한 목적 중 하나는 기존에 그 브랜드가 가지고 있는 이미지의 식상함에서 벗어나 새로운 느낌으로 소비자들에게 어필할 수 있다는 점이다. 동일 분야 혹은 이질적인분야의 브랜드의 조합인가와는 별개로 콜라보레이션 작업은 서로에게 외부자극이라는 점에서 어떤 방향으로든 변화하는 모습을 보여줄 수 있다. 이러한 이유로 많은 브랜드들은 콜라보레이션을 시도하게 되는데 이 목적을 가장 잘 달성했다고 평가 받는 대표적인 사례들이 있다.

우선 프랑스 명품 브랜드 루이비통은 패션 디자이너, IT업계, 장난감 브랜드 등 다양한 브랜드와 자주 콜라보레이션을 하는 것으로 유명하다. 루이비통의 콜라보레이션의 시작은 마크 제이콥스가 1997년 루이비통의 크리에티브 디렉터로 임명되면서부터 서서히 시작되었다고 볼 수 있다. 그는 루이비통이 기존에 가지고 있던 고전적이지만 동시에 고리타분한 이미지를 탈피하기 위한 노력을 했다. 당시에는 그래피티 라인이라는 이름으로 루이비통의 고정된 갈색 이미지를 형형색색의 디자인으로 채우면서 큰 반향을 일으켰다. 주로 중, 장년층에게 어필하고 정제된 아이덴티티로 오히려 식상한 이미지였던 루이비통은 이미지 반전의 열쇠를 찾은 듯이 그 후로도 무라카미 다카시, 쫄레가르송 등 여러 패션 브랜드들과 파격적인 콜라보레이션을 진행했다.

사회적 경제분야와 연관되어 브랜드 전략을 펴고 있는 기업군 SK그룹이다. SK는 단순기부행태의 사회공헌 활동으로는 사회적인 문제를 효율적으로 해결하기 어렵다고 보고 사회 안전망 역할을 할 수 있는 시스템 마련에 주안점을 뒀다. SK는 우리 사회에서 부족한 곳을 메우는 시스템으로서의 사회공헌 활동에 일찌감치 눈을 돌리고 다양한 사업을 벌여왔다. 대표적인 것이 사회적 기업 지원 활동이다. SK이노베이션은 2008년정부(통일부), NGO(사회복지법인 열매나눔재단)와 파트너십을 맺고 박스 제조기업인 '메자닌아이팩'의 설립을 지원했다. 또 사회투자지원재단, 열매나눔재단 등과 함께 친환경 블라인드 제조기업인 '메자닌에코원'의 설립도 지원했다. 일자리를 나누고 환경을 보호하고 사회공헌까지 하는 일석삼조의

사회공헌 활동이다. 2011년에는 지원을 넘어 SK이노베이션이 기획부터 설립, 운영의 모든 과정을 직접 챙기는 사회적 기업 만들기를 시작했다. SK이노베이션은 초화류/관목류 재배 및 판매와 조경관리를 주업으로하는 사회적 기업 행복한 농원을 만들었다. 일자리 창출 및 현장 체험 학습, 편의시설제공 등 지속가능한 사업 모델을 구축해 지역사회 발전에 기여한 프로젝트다. 물론 이미지의 변화는 대기업만 해당되는 것이 아니다. 콜라보이션에 참여하는 사회적기업들도 일반 기업브랜드가 지향하는 사회적 가치를 공유하며 브랜드의 인지도를 높일 수 있고 긍정적인 이미지를 만들어 낼 수 있다.

② 타겟의 공유를 통한 시장의 확장

서로 이질적인 분야의 브랜드가 협업했을 때 더욱 효과적으로 기대할 수 있는 영향 중 하나는 서로의 시장에 대한 이해를 통해 그 브랜드가 접하기 어려운 타겟에게도 다가가기 쉽다는 점이다. 이는 콜라보레이션의 실질적인 효과를 보여주는 부분이기도 하다. 현대카드와 YG가 진행했던 콜라보레이션은 금융업계와 엔터테인먼트계에서 가장 혁신적인 브랜드로 평가 받고 있는 두 회사가 만났을 때 어떤 새로운 가치를 창출해낼 수 있는지 엿볼 수 있는 사례이다. 이 콜라보레이션은 각자의 영역에서 구축한 차별화된 노하우를 공유하는 방식으로 진행되었다. 현대카드는 국내 최고로 평가 받는 자사의 브랜딩 역량을 활용해 YG에 브랜드를 통합 관리하고 표현하는 노하우를 YG에게 전달함으로써 분야를 초월한 혁신을 보여주었고, 다수의 젊은 팬층을 보유한 YG는 현대카드가 미래고객인 10~20대 문화에 대해 이해하고 깊은 통찰력을 가질 수 있게 하였다. 서로의 강점을 공유하면서 현대카드는 그들의 잠재고객이 될 시장에 자연스럽게 접근할 수 있었고, YG는 빅뱅이라는 뮤지션을 어린 팬층을 넘어서서 널리 알릴 수 있는 계기가 되었다.

현대자동차와 커피빈의 콜라보레이션 또한 주목할 만하다. 현대자동차는 커피빈과 공동으로 숏인숍 (Shop-in-shop) 형태인 ‘현대차 에스프레소 1호점’을 열었다. 이로써 현대자동차는 자연스럽게 커피빈의 주 고객인 20대 여성들과의 접점을 만들어 감성적인 여성고객들을 흡수할 수 있었고, 커피빈 또한 주 고객층인 여성고객에서 남성고객까지 시장을 확대하는데 현대자동차의 고객을 활용할 수 있었다. 이처럼 콜라보레이션은 시장의 확장성 측면에서 효과적이다.



자료 : 서울우유 홈페이지

협동조합인 서울우유와 농협한삼인은 홍삼을 원료로 사용한 홍삼우유를 출시하고 제품개발과 공동마케팅 등 다양한 프로젝트를 진행하고 있다. 우수한 홍삼 원료를 공급하여 양질의 홍삼우유를 개발함으로써 국산 우유는 물론 국산 홍삼의 소비 확대에도 기여할 수 있을 것으로 보고 있다. 서울우유는 국내 우유업계 대표 브랜드라는 입지를 굳히고 한삼인은 홍삼 시장의 메이저 업체로서의 입지를 굳힐 것으로 예상된다. 이처럼 사회적 경제에서의 콜라보레이션도 시장의 확장성 측면에서 효과적이다.

③ 차별화된 부가가치 창출

콜라보레이션 작업은 제품을 차별화 시키며 제품의 가치를 한 단계 드높이는 역할을 하기도 한다. 즉, 공동작업이라는 의미에 그치는 것이 아니라 더불어 소비자들에게 새로운 가치를 제공하는 것이다. 특히 서로 다른 분야의 브랜드가 만난다면 서로를 보완하면서도 새로운 가치를 창출해낼 수 있는 기회가 많다. 차별화된 부가가치를 제공한 사례로는 LG와 프라다가 합작한 ‘프라다폰’을 들 수 있다. 프라다폰은 명품 브랜드 프라다와 LG의 단순한 만남이 아니라 기존제품에서 없던 UI와 혁신적인 디자인을 선보이면서 소비자들에게 명품 핸드폰 이상의 가치를 제공하고자 하였다. 이처럼 명품 브랜드와 LG의 콜라보레이션은 이전에 없던 새로운 기술과 디자인이라는 고부가가치의 좋은 예이다. 이 두 브랜드의 만남은 경쟁사들을 자극하기에 충분했고 프라다폰에 뒤이어 삼성과 아르마니의 공동작업으로 아르마니폰이 탄생하기도 했다. 이렇게 외관과 성능 모두를 명품 화시키는 IT와 패션브랜드의 콜라보레이션은 혁신적인 가치를 생산해냈다.

이러한 콜라보레이션은 사회적 가치 창출에도 동일하게 적용된다. 2009년 ‘아름다운가게’의 공정무역커피 브랜드 ‘아름다운커피’가 공정무역제품 최초로 GS 홈쇼핑에서 공정무역 커피를 판매해 방송시간 30분 만에 매진 사례를 기록했다. 아름다운커피는 네팔, 페루, 우간다 등지의 생산자들에게 정당한 가격을 지불하여 거래하는 공정무역 커피다. 이날 저개발국

커피 생산자들에게 자유무역거래가의 3~4배의 가격을 지불하여 생산자들의 경제적 자립을 돕는 아름다운 커피의 판매액이 총 8500만원에 달했다. 현대 홈쇼핑이 방송 시간과 제작비를 부담해줬고 한국도자기에서도 커피와 함께 제공된 머그컵 세트를 기부하고 장애우들이 만든 위캔 쿠키가 협찬하는 등 등 여러 기업이 공정무역 운동에 동참했다. 인기 상품인 티백형 원두커피(30개입) 3종 1세트와 3종 2세트를 선보인 아름다운커피는 공정무역제품 최초의 단독 홈쇼핑 방송이라는 점과, 홈쇼핑에서 보기 힘든 원두커피라는 약점에도 불구하고 방송 시작과 함께 높은 판매율을 기록해 ‘착한 소비자’들의 힘을 보여줬다. 타 브랜드와의 공동작업은 이미지 변화를 일으키고, 그러다 보면 새로운 가치를 더하면서 제품 차별화를 꾀할 수 있고 자연스럽게 타겟의 확장이 일어나기 때문이다. 콜라보레이션이란 둘 이상의 브랜드의 결합이라는 차원을 넘어 새로운 가치를 생산해낼 때 의미 있는 작업이 된다.



출처 : 아름다운가게

4) 콜라보레이션 마케팅 ‘진실의 순간’

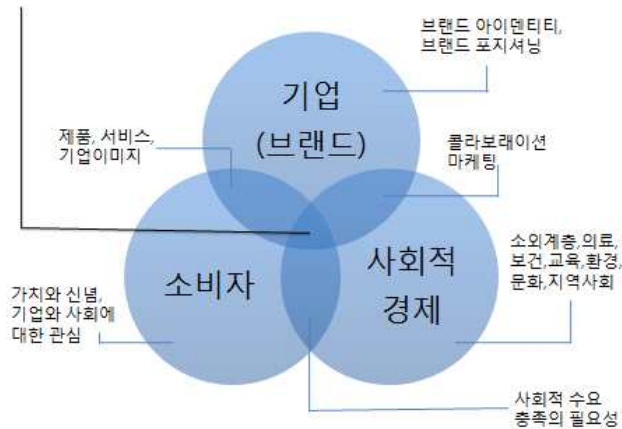
많은 기업들이 사회적가치 실현에 관심을 갖고 미국과 유럽을 비롯한 외국 사례를 벤치마킹하면서 새로운 시도들을 해 나가고 있지만 아직 구체적인 차별성이 없고 기존의 사업들에 묻혀 있다. 그리고 아직 사회적가치 실현 보다는 보다는 단순한 자선사업 위주로 사회참여를 생각하는 경향이 많이기에 사회혁신 전략이 뿌리는 내리지 못하고 있다. 또한 사회적 경제 주체들 역시 기업의 사회공헌 사업과 함께 하는 것을 주저하는 경향이 있다.

하지만 돌파구는 있다. 제품이나 서비스를 구매하면 일정 부분 기부되는 마케팅 전략에서 탈피하여 아주 기초적인 기업의 사명과 비전, 가치에 관련된 부분에서부터 공익적 마인드를 찾아 실행하여 결국에는 사회문제를 해결하고 변화의 길을 열어주는 사회혁신 브랜딩 과정을 거치면 기업은 소비자와 사회와 신뢰의 관계를 갖고 서로 사랑을 주고받을 수 있을 것이다. 투우로 유명한 스페인에서는 투우사가 황소를 데리고 재주를 마음껏 부리다 마지막에 소의 급소를 찌르는 순간을 가리켜 ‘진실의 순간 (MOT Moment of Truth)’라고 부른다. 황소의 삶과 죽음을 가르는 찰나가 진실의 순간인 것처럼, 우리는 생활 속에서 중요하고도 결정적인 진실의 순간을 매일매일 경험하며 살아가고 있다. 이 ‘진실의 순간’이라는 용어는 마케팅에서도 많이 사용되는데 고객이 조직의 어떤 일면과 접촉하는 모든 순간을 말한다. 예를들어 고객이 기업의 물리적 시설물들이나 제품과 접촉하는 순간, 종업원과 대면하는 순간, 기업광고를 보는 순간, 대금 청구서를 받아 보는 순간, 정보를 얻기 위해 전화를 한 순간, 순서를 기다리는 순간 등이 진실의 순간이다. 이런 것 하나하나가 기업에게는 그 자체로서 상품이다. 진실의 순간들이 하나하나 쌓여 고객만족, 이미지, 재방문이나 재 구매 등이 좌우되기 때문에, 기업은 고객과 접촉하는 모든 순간이 중요하다.

브랜드의 수준과 위상은 브랜드를 사랑하고 아껴주는 고객들에 의해 결정 된다. 사회적경제도 지속적으로 소비자의 사랑을 받아야 한다. 브랜드가 고객의 가치를 제대로 인정해 주고 있다고 고객이 깨닫게 되는 순간이 브랜드와 고객 사이의 진실의 순간이다. 콜라보레이션 마케팅에서 ‘진실의 순간’은 기업, 사회적 경제, 소비자의 공유된 가치가 접점에서 만나는 순간이라 할 수 있다. 기업(브랜드), 사회적 경제, 소비자의 공통된 니즈가 만나는 점에서 일종의 ‘스윗 스팟 (Sweet Spot)’인 사회적 가치가 구현된다. 테니스나 배드민턴, 탁구 같이 라켓으로 하는 운동들은 스윗 스팟이 강조된다. 스윗스팟은 라켓 중심점에서 스윙을 하는 것을 말한다. 대개 공을 치면 세계만 치려는 경향이 있다. 세계 치려면 몸에 힘이 들어가야 마련이고 몸에 힘이 들어가면 부자연스런 스윙과 부정확한 임팩트를 하기 쉽다. 또한 과도한 움직임으로 몸에 무리가 따른다. 스윗스팟을 하게되면 작은 힘으로도 정확히, 강하게, 멀리 공을 보낼 수 있다

기업과 사회적 경제가 우선순위를 두어야 할 일은 이 세 영역의 니즈(needs)와 원츠(wants)를 찾아 접점을 찾는 일이다. 그 접점에서 콜라보레이션이 일어 날 수 있다.

사회적 가치 진실의 순간



콜라보레이션 마케팅 진실의 순간은 단순히 기업이 소비자들에게 착하고 건전한 이미지를 주는데서 오지 않는다. 기업이 사회와 소통하며 사회적 책임을 다하는 자세를 보여야 하고 사회 구성원인 소비자들이 각종 사회적 수용에 대한 필요성을 느끼고 있는 것을 기업이 보듬어 주고 그것을 기업과 소비자 사이에서 이야기를 할 때가 바로 진실의 순간이다. 즉, 사회혁신 브랜딩의 진실의 순간은 사회적 책임 의식을 갖고 있는 기업이 공감 할 수 있는 사회적인 이슈를 갖고 소비자에게 접근하여 제품과 서비스의 구매를 유도하거나 기업 이미지를 높이 위한 움직임이다.

5) 콜라보레이션의 유형

사회적 경제는 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구한다. 콜라보레이션으로서의 사회적 경제와 기업의 마케팅은 다음과 같은 유형으로 나타난다.

사회적 경제의 콜라보레이션 마케팅 유형

유 형	특 징	사 례
공간 활용을 통한 거래기반 프로그램	공간 활용을 통한 거래에 기초한 프로그램. 기업이 특정한 사회적 공익에 판매에 자신의 사업영역 일부를 할애해줌	· 수원시, 농협수원유통센터 · 히스빈 (한동대, 포항시)
브랜드 제휴 프로그램	사회적 기업이 이름이나 로고를 일반 기업에 활용 하도록 하고 기업은 이를 활용하여 비즈니스나 사회 공헌 활동을 함	·그라민-유니클로
이슈 중심 프로그램	사회적 경제의 파트너 기업 등이 특정한 이슈에 대해 활동.	·제이미 올리버와 더 피프틴
비즈니스 활동 프로그램	공익적 활동을 기업 경영에 결부시킴. 기업의 공익적 활동에 대해 인지도를 높이는 데 기여함	·CJ그룹의 나눔 경영
목표중심 프로그램	목표중심 프로그램은 특정한 집단, 특히 기업의 핵심적 세부시장을 돕는 형태임. 기업과 주요 고객들간의 유대를 강화시킴	· SK 세상 (창업)

출처 : 기존 자료 종합

공간 활용을 통한 거래기반 프로그램



2013년 6월 수원시는 관내에 있는 사회적 기업, 마을기업, 장애인재활기업의 판로를 개척하기 위해 농협수원유통센터(하나로클럽매장) 내에 ‘숍인숍(shop-in-shop)’ 형태로 사회적

기업 등을 위한 상설 판매장을 오픈했다. 이러한 솜인솜은 매장 입장에서는 상호 시너지효과를, 소비자 입장에서는 한 곳에서 쇼핑을 할 수 있다는 이점이 있다. 농협수원 유통센터의 판매 수수료는 일반제품이 20%인데 반해 사회적 기업은 5%대로 운영 되어 공간 활용을 통해 사회적 경제를 진흥하는 효과를 보고 있다. 무엇보다 공간을 제공하고 행정적인 지원을 하는 농협과 수원시 그리고 수원지역 사회적 기업들이 콜라보레이션을 통해 사회적 가치를 만들고 소비자도 상품을 구매함으로써 어려운 이웃을 도울 수 있는 착한 소비의 형태가 지속될 수 있게 하는 선순환 구조가 만들어 지고 있다.

브랜드 제휴 프로그램 - 그라민유니클로

패스트 패션을 문을 연 유니클로는 그라민 헬스케어 트러스트와 함께 2010년부터 방글라데시에서 소셜 비즈니스인 그라민-유니클로(Grameen UNIQLO) 개시했다. 유니클로가 그라민은행과 제휴한 것은 빈곤국의 생활수준 향상에 공헌할 수 있을 뿐 아니라, 값싼 노동력을 공급받으면서 해외사업을 원활히 추진할 수 있다는 현실적 판단도 작용했다. 그라민-유니클로는 방글라데시 빈곤한 사람들에게 위생과 보온성에 적합한 옷을 들어 빈곤층 사람들이 구입 가능한 가격으로 판매한다. 거기에서 생기는 이익은 모두 소셜 비즈니스에 재투자 된다. 그라민 유니클로는 여성용 내의, 학생 교복 등을 만들어 농촌 지역의 주민들을 대상으로 판매한다. 가격은 현지 물가 수준에 맞춰 평균 1달러(약 1200원) 정도하고 있으며 의류 원단 등 재료도 현지에서 조달한다. 방글라데시에서의 의류 제조 판매를 통해 사회적 과제를 해결한다는 목적을 표방하며, 현지 사람들 자신들의 힘으로 비즈니스 사이클을 회전시킴으로써 생활 개선과 자립을 도모하는 사업모델이다.

그라민-유니클로의 사업구조는 다음과 같다.



① 상품기획 : 방글라데시에서 T셔츠 1장의 시장 가격은 50엔 정도. 가능한 한 좋은 품질의 옷을 사람들이 구입가능한 가격에 제공하기 위하여 현지에서 마케팅을 거듭하며 상품 기획을 추진한다.

② 소재조달 : 방글라데시의 직물공장과 파트너 계약을 맺고, 값싸고 좋은 품질의 소재를 조달한다.

③ 현지 공장에서 생산 : 가격을 낮추더라도 품질에 있어서는 타협하지 않는다. 소셜 비즈니스의 이념과 유니클로의 품질관리 노하우를 바탕으로한 독자적인 기준과 소셜 비즈니스의 이념에 찬성하고 동의하는 현지의 공장에서 생산을 개시한다.

④ 그라민 레이디에 의한 대면 판매 : 상품 판매를 담당하는 사람은 그라민 은행으로부터 용자를 받아 그것을 바탕으로 자립을 위해 노력하는 ‘그라민 레이디’들이다. 자신들도 가난한 농촌 출신인 그녀들은 농촌의 집들을 돌거나, 자신의 집을 매장으로 활용하며, 상품의 특징을 하나 하나 설명하면서 정성껏 판매한다. 상품은 위탁판매방식으로 판매되며 판매대금에 따라 수수료를 지불한다.

⑤ 구매·착용 : 현지에서 판매되고 있는 일반적인 T셔츠에 비해 20~30% 정도 가격이 비싸지만, 소비자들은 그 이상으로 품질이 좋고 튼튼하다는 것을 납득하신 후에 구매한다. 상품을 오랫동안 소중하게 입음으로써, 고객들은 품질의 차이를 실감하게 된다.

⑥ 이익의 재투자 : 의류매출 수익을 소셜 비즈니스에 재투자한다. 첫해에는 10만장, 3년 후에는 100만장을 생산·판매를 목표로 설정. 현지인들 자신이 비즈니스를 발전시킴으로써 고용과 생활 개선, 자립을 향한 의지를 낳게 한다.

이슈 중심 프로그램 - 제이미 올리버와 더 피프틴



출처 : 제이미올리버 개인 홈페이지

유명 요리사 제이미 올리버가 세운 런던의 레스토랑 '피프틴(Fifteen)'은 취약 계층 청년들을 자립시키는 사회적 기업으로 관심을 끌고 있다. 런던 금융가 시티 스트리트 북쪽에 위치한 피프틴은 올리버가 취약계층 청소년들을 돕기 위해 2002년에 설립한 레스토랑이다. 주변에 아무런 식당이나 상점도 없는 허름한 4층짜리 벽돌 건물이다. 그러나 이 식당은 영국은 물론 전 세계 관광객과 미식가들이 즐겨 찾는 명소가 됐다. 입소문을 타고 이곳을 찾는 우리나라 관광객들도 제법 된다. 제이미 올리버는 15명의 문제 청년을 데려다가 이 레스토랑에서 혹독한 훈련 과정을 거쳐 요리사로 만들어 사회로 배출했다. 그래서 레스토랑의 이름이 피프틴이 됐다. 15명의 문제 청년이 번듯한 요리사로 자립하기까지 과정은 '제이미의 키친(Jamie's Kitchen)'이라는 TV 프로그램으로 방영됐다. 올리버의 유명세에 언론의 관심이 더하면서 피프틴은 영국에서 가장 유명한 사회적 기업이 됐다.

이 레스토랑은 불우 청년들을 받아 요리사로 훈련시켜 사회에 내보내고 있다. 그렇지만 매일 손님들로 꽉 차 빈 자리가 없는 잘 나가는 식당이기도 하다. 세계에서 레스토랑 식비가 가장 비싸다는 런던에서도 좀 값이 비싼 식당에 속하지만, 주말에는 3개월치 예약이 밀려 있다. 1층 이탈리아 식당은 1인당 25~50파운드, 지하 고급 식당은 세트 메뉴가 1인당 100파운드 정도 한다. 패스트푸드 반대 운동가 올리버가 세운 레스토랑인 만큼 계절별로 신선한 채소들로 이뤄진 메뉴가 특징이다. 피프틴은 자선단체가 아닌 영리를 목적으로 하는 레스토랑이고, 기업이다. 그리고 맛있는 음식과 훌륭한 서비스로 고객을 만족시키고 불우한 젊은이들의 자립을 도와주는 사회적 목적을 갖고 있다. 자립을 위해 피프틴을 찾는 16~24세 젊은이들은 알코올과 마약 중독, 가출, 실직, 범죄 경험 등 여러 문제점을 갖고 있는 사람들이다. 그래서 음식과 요리 전반을 배우는 과정과 함께 자신감을 가질 수 있도록 심리적인 지원 프로그램도 병행하고 있다.

이렇게 1년 의 훈련과정을 무사히 마친 젊은이들은 영국은 물론 미국, 유럽 여러 나라에서 레스토랑에 취업을 하거나 자기 레스토랑을 운영한다. 훈련생의 65%가 이렇게 요리사로 사회에 진출하고 있다. 사회적 기업 피프틴에서 유명 요리사의 헌신과 열정 그리고 사회적 관심이 소외되고 좌절했던 청년들에게 새로운 출발을 통해 사회의 일원으로서 살아갈 수 있는 기회를 제공한 것이다.

비즈니스활동 프로그램 - CJ '즐거운 동행'

CJ그룹이 중소기업의 해외 수출을 지원하기 위해 판로 개척 및 기반 구축에 적극적인 행보를 보여주면서 지역특색 제품 및 특산물을 발굴해 유통을 책임지며 제품을 대중화하고 또한 중소 협력업체 R&D지원을 통해 협력사 경쟁력을 강화하기 위한 노력을 기울이고 있다. CJ제일제당은 2011년 11월부터 지역의 유망한 중소 식품기업과 함께 '즐거운 동행'이라는 상생 프로그램을 실시해오고 있다. 지역의 유망한 중소 식품 기업들을 발굴해 제품을 개발하고 생산하면, CJ제일제당은 기술 지원, 품질 관리, 유통 대행, 마케팅, 판로개척 등을 책임진다. 이를 통해 중소기업은 유통망을 확보하고 자생력을 강화할 수 있고, CJ제일제당은 다양한 제품 포트폴리오를 갖추고 매출 증대를 이룰 수 있다. 지역 일자리 창출과 전통식품의

산업화 등 산업 생태계에 미치는 영향도 긍정적이다.

‘즐거운 동행’ 출시 제품

구분	회사명 (지역)	제품명	용량	소비자가격	제품특성
두부	주천농협 (강원영월)	백두대간	380g	3,500원	강원 영월군 주천농협에서 생산. 영월, 평창일대에서 재배한 국산콩 100%를 사용. 콩을 통째로 갈아 비지를 분리하지 않고 만든 두부.
장류	제비원 (경북안동)	전통고추장	1kg	29,500원	안동 김씨 종부가 빚은 전통의 맛. 경상도 특유의 칼칼한 감칠맛, 매우면서도 단맛이 나는 안동 고추 사용.
		전통된장		23,500원	안동 특산물 생명콩을 사용해 부드럽고 구수한 맛.
	순창 설동순 영동순장 (전남순창)	참쌀고추장		34,500원	순창고추장 제조기능인 설동순 할머니의 손맛을 담은 제품.
		보리고추장		39,500원	참쌀을 사용해 맛이 부드러운 고추장.
		한식된장		23,000원	쌀보리를 사용하여 깊고 구수한 맛.
김치	여수통산갯 (전남여수)	갯김치	1kg	12,000원	남해의 해물을 맛고 자라 맛과 향이 깊은 ‘진짜’ 통산갯을 통산갯 농민조합원들이 직접 재배에서 가공 포장까지 직접작업.
	오가원 (경기양평)	포기김치	2kg	34,800원 (온라인)	유기농 농산물로 철저히 관리해 만든 100% 유기농 김치로 친환경 농업 특구인 양평 화천리 유기농 마을에 위치한 국내 유일의 유기농 김치 전용공장에서 생산.
		맛김치	1kg	15,800원 (온라인)	
		깍두기	1kg	13,800원 (온라인)	

출처 :CJ 제일제당 홈페이지

또한 CJ제일제당은 협력회사 협의회 대표 조직인 ‘CJ파트너스 클럽’을 통해 동반성장 체제를 더욱 강화했다.

목표중심 프로그램 - SK 세상

세상 사회적기업 콘테스트는 사회 가치와 혁신, 그리고 해결하고 싶은 사회문제를 비즈니스의 형태로 풀어가고자 하는 사람과 기업을 위한 경연의 무대이다. 2009년 1회 대회를 시작으로 매년 2차례씩 개최하는 세상 사회적기업 콘테스트는 성장 가능성을 지닌 스타트업 사회적기업과 혁신적이고 실력 있는 성장기 사회적기업을 발굴하는 국내 사회적기업의 등용문으로 자리매김했다. 선정 사회적기업에게는 상금과 사업비 외에 임팩트 투자, 인큐베이팅 등 기업 성장단계에 따른 필요한 지원을 통해 지속가능한 사회적기업으로 성장하도록 ‘세상 사회적기업 콘테스트’가 돕고 있다.

5. 앞으로 기업과 사회적경제의 콜라보레이션은?

콜라보레이션은 두 브랜드의 만남 그 자체만으로도 이미 화제성이 있지만 그것이 곧 성공을 보장하는 것은 아니다. 수익률이 높은 금융상품이 그만큼 리스크도 커지듯이, 콜라보레이션이 성공했을 때 ‘시너지 효과’로 더 많은 것을 얻어갈 수 있는 만큼 실패의 리스크도 크다. 기존에 잘 쌓아왔던 브랜드 이미지에 타격을 입거나 브랜드 가치가 하락할 수도 있다. 따라서 콜라보레이션을 할 때에는 시장과 소비자에 대한 철저한 분석을 통해 보다 더 신중하게 접근해야 할 필요가 있다. 콜라보레이션 마케팅은 파트너에 대한 존중이 요구된다. 그리고 콜라보레이션을 할 때 항상 명심해야 할 것은 두 브랜드가 만났을 때 ‘시너지 효과’를 낼 수 있어야 한다는 것이다. 콜라보레이션은 단순한 조합으로 끝나서는 안 되며, 다른 제품들과의 차별성과 희소성을 가질 때 더 빛을 발할 수 있다. 특별함, 희소성, 그리고 가격 경쟁력 중 어느 하나 제대로 갖추지 못했기 때문에 실패할 수 밖에 없다.

분명 콜라보레이션을 통해 식상함을 탈피하고 새로운 이미지를 보여주는 것은 의미 있는 일이다. 하지만 그 ‘신선함’이 정작 브랜드의 기존 타겟이 수용할 수 있는 변화를 넘어섰다면, 브랜드 간의 타협이 제대로 이루어지지 않아 기존의 이미지에 타격을 입힌다면, 그리고 타겟이 기대하는 가치를 충족시키지 못하는 결과물을 내놓는다면 콜라보레이션의 성공을 장담할 수는 없을 것이다. 따라서 앞에 소개했던 성공 사례와 실패 사례들을 토대로 성공적인 콜라보레이션이 어떤 조건을 충족시켜야 하는지 재고해봐야 한다.

콜라보레이션은 브랜드 인지도 상승, 이미지 제고, 홍보 효과 등의 이유로 많은 브랜드들이 사용하고 있다. 뿐만 아니라 소비자들은 새로운 가치를 얻을 수 있다는 점에서 콜라보레이션 상품에 관심을 가진다. 하지만 콜라보레이션은 더 이상 특별한 것이 아니다. 혁신적이어서 새로웠던 콜라보레이션은 이제 하나의 마케팅 방법에 불과해 졌다. 새로운 시도가 아닌, 기존에 존재하는 이론이 되어버렸다. 그런 대중에게 다가오는 콜라보레이션의 불편함은 지나친 상업일 수 있다. 소비자들은 똑똑하다. 새로움에 가려졌던 불편함을 알게 된 것이다. 소비자들에게 그러한 불편은 그들의 구매를 고민하게 되는 벽이 된다. 콜라보레이션의 한계를 없애기 위해 앞으로의 콜라보레이션이 나아가야 할 방향은 상업성 이상의 콜라보레이션이다. 특히 기업과 사회적 경제의 콜라보레이션 공공의 사회적 가치가 요구된다. 단순히 기업과 기업의 만남이 아닌 기업과 사회적 기관과의 콜라보레이션, 그리고 나아가 기업과 사회와의 콜라보레이션으로 이어지는 프로젝트가 앞으로 불편하지 않으면서도 성공적인 콜라보레이션을 위한 새로운 흐름이 될 것이다.

현재 우리나라에서 기업과 사회적 경제는 아주 미미한 상황이다. 기업사회공헌과 사회적기업을 연계하여 지원하는 수준에 그치고 있다. 하지만 이제 기업도 사회적 가치를 겸비한 브랜드 전략을 고민하고 있고 사회적 경제의 주체들 역시 새로운 판로를 개척하며 상황을 돌파하고자 하는 고민을 하고 있다. 이럴때 사회적 가치를 공유하는 기업과 사회적 경제의 콜라보레이션 마케팅 전략은 분명 새로운 기회가 될 수 있을 것이다. 물론 상호 신뢰를 통해서 말이다.

* 참고문헌

<단행본>

C.K 프라할라드, 저소득층 시장을 공략하라, 렉스미디어, 2006년
KBS 일요스페셜팀, 대한민국 희망보고서 유한킴벌리, 거름, 2004년
UN개발계획, 넥스트마켓, 에이지21, 2011년
김근배, 컨셉 크리에이터, 책든사자, 2008년
김민주, 글로벌 기업의 지속가능경영, 교보문고, 2007년
김민주, 마케팅 상상력, 리더스북, 2006년
김용섭, 소비자가 진화한다, 김영사, 2008년
김정태 외, 인간중심의 기술 적정기술과의 만남, 에이지21, 2012년
데이비드 보켈, 기업은 왜 사회적 책임에 주목하는가, 거름, 2006년
데이비드 아커, 데이비드 아커의 브랜드경영, 2003년
데이비드 오길비, 나는 광고로 세상을 움직였다. 다산북스, 2008년
로저 마틴, 디자인씽킹, 웅진웍스, 2010년
마이클 포터, 마이클 포터의 경쟁전략, 21세기북스, 2008년
마크 엡스타인, 지속가능경영의 성공적 실행, 네모스탠다드컨설팅, 2009년
앤드류 사비츠 외, 지속가능경영의 3대 축, 거름, 2008년
매튜 힐리, 무엇이 브랜딩인가, 고려문화사, 2009년
무하마드 유누스, 가난 없는 세상을 위하여, 물푸레, 2008년
무함마드 유누스, 사회적기업 만들기, 물푸레, 2011년
박기철, 생태주의 브랜드경영, 커뮤니케이션북스, 2009년
박용삼, 기업성장의 숨겨진 공식, 생능출판사, 2008년
번트 슈미트, 체험마케팅, 세종서적, 2002년
브래들리 구킨스 외, 세계 최고기업들의 기업 시민활동, FK미디어, 2008년
아니타 로딕, 영적인 비즈니스, 김영사, 2001년
알렉스 스테폰, 월드체인징, 바다출판사, 2009년
야마모토 시게루, 사회적기업 창업교과서, 생각비행, 2011년
에릭 켈만, 소셜노믹스, 에이콘, 2009년
임승희, 우리나라 공익연계 마케팅에 관한 연구, 집문당, 2010년
윌리엄 로젠, 역사를 만든 위대한 아이디어, 21세기북스, 2011년
윤경구, 아커 켈러 캐퍼러 브랜드 워크숍, 유나이티드북스, 2009년
전병길 외, 새로운 자본주의에 도전하라, 꿈꾸는터, 2009년
전병길 외, 코즈마케팅, 새로운제안, 2010년
제레미 구체, 트렌드헌터, 리더스북, 2010년
제프 멀건, 사회혁신이란 무엇이며 왜 필요하며 어떻게 추진하는가, 시대의창, 2011년,
존 마코니, 기업 이미지를 팔아라, 다리미디어, 2003년
존 엘킹턴, 세상을 바꾼 비 이성적인 사람들의 힘, 에이지21, 2008년
케빈 로버츠, 러브마크, 서돌 2005년
케빈레인 켈러, 브랜드 매니지먼트, 비즈니스북스, 2007년
켄 블랜차드 외, 비전으로 가슴을 뛰게 하라, 21세기북스, 2006년
토머스 프리드만, 렉서스와 올리브 나무, 창해, 2000년
폴 템포랄, 브랜드 전략론, 석정, 2006년
피터 드러커, 비영리단체의 경영, 한경비피, 2003년
필립 코틀러, 마켓 3.0, 타임비즈, 2010년

필립 코틀러, CSR 마케팅, 리더스북, 2007년
한슨 바이스, 나쁜 기업, 프로메테우스, 2008년
해미쉬 프랭글, 공익마케팅, 미래의 창, 2006년
헤르몬 지몬, 히든챔피언, 흐름출판, 2008년
헤이즐 헨더슨, 그린 이코노미, 이후, 2008년
홍성준, 마케팅, 새로운제안, 2007년

<논문>

Michael Porter, Strategy & Society, Harvard Business Review, Dec 2006
Michael Porter, Creatign Shared Value, Harvard Business Review, Jan 2011
Theodore Levitt, Marketing Myopia, Harvard Business Review, Feb 1960
김국 외, SCM 구축을 통한 대·중소기업 상생협력에 관한 연구, 산업공학 제20권 제2호, 대한산업공학회, 2007년
김인태, 공익연계마케팅 전략방안에 관한 연구, 서울시립대 석사논문, 2006년
김현령, 기업 이미지 형성에 있어서 고전적 조건화 효과에 관한 연구, 성균관대 석사논문, 2003
나준희 외, 기업과 소비자의 관계의 질이 공익연계 마케팅의 평가에 미치는 영향, 상품학연구 제27권 제4호, 한국상품학회, 2009년
남기화·여정성, 기업의 사회적 책임에 대한 기업과 소비자의 상호 지향성에 관한연구, 소비자학연구 제18권 3호, 한국소비자학회, 2007년
박용민, 서비스 기업의 공익마케팅이 기업이미지에 미치는 영향에 관한 연구, 계명대 석사논문, 2004년
박종철 외, 기업의 수익이 사회적 책임활동에 대한 소비자의 공정성지각 및 기업평가에 미치는 영향, 통합학술대회 2007, 한국경영학회, 2007년
성호준, 공익연계 마케팅이 브랜드로열티 및 지각된 품질에 미치는 영향, 충남대 석사논문, 2010년
신강균, 기업의 사회적 책임 활동 효과에 관한 연구, 광고학연구 제14권 5호, 한국광고학회, 2003년
오만덕 외, 공익연계 마케팅의 평가에서 공익제시유형의 효과, 상품학연구 제27권 제3호, 한국상품학회, 2009년
유나, 프리미엄 브랜드 확장 시 공익연계 마케팅이 확장결과에 미치는 영향, 한국외대 석사논문, 2008년
임석준, 소비자 정치와 기업의 사회적 책임, 한국정치학회보 제39집 2호, 한국정치학회, 2005년
정기한 외, 기업의 사회적 책임, 이미지, 신뢰, 몰입, 고객충성도 간의 관계에 관한 연구, 통합학술대회 2007, 한국경영학회, 2007년
황미진, 공익연계마케팅에서 브랜드-공익적합도와 브랜드친밀도가 마케팅효과에 미치는 영향, 서울대 석사논문, 2009년

<보고서>

2006 Cone Millennial Cause Study, Cone, 2006
2007 Cone Cause Evolution & Enviromental Survey, Cone, 2007
2008 Business In Social Media Study, Cone, 2008
2009 사회적기업 연구심포지엄 자료집, 사회적기업 연구포럼, 2009년
Kristian Darigan, Cause Branding, Cone, 2004
Past, Present, Future. the 25th Anniversary of cause marketing, Cone, 2008
Shaping the New Rules of Competition, McKinsey&Company, 2007

김재문, ‘착한 마케팅’ 명암과 성공 조건, LG경제연구원, 2009년
유재훈, 코즈마케팅-공익과 실익의 접점을 찾으려면, LG경제연구원, 2012년
이갑수 외, 기업사회공헌의 본질, 삼성경제연구소, 2011년
이갑수 외, 협력으로 승화하는 기업의 사회공헌, 삼성경제연구소, 2012년
전국경제인연합회, 기업 사회공헌 활동에 대한 인식, 2009년
조희재, [SERI 경영노트 33호] 존경받는 기업의 조건, 삼성경제연구소, 2009년

<웹사이트>

American Express <http://www.americanexpress.com>
Avon foundation for women <http://www.avonfoundation.org/breast-cancer-crusade/>
Ben&Jerry Mission statement <http://www.benjerry.com/activism/mission-statement/>
Brandchannel <http://www.brandchannel.com>
Campaign for real beauty <http://www.campaignforrealbeauty.com>
Cause Marketing Forum <http://www.causemarketingforum.com>
Children's Safe Drinking Water <http://www.csdw.org>
Cone Communication <http://www.coneinc.com>
CSR Europe <http://www.csreurope.org>
Global Exchange <http://www.globalexchange.org>
Interbrand <http://www.interbrand.com>
Join(RED) <http://www.joinred.com>
OneSight <http://www.ongsight.org>
P&G <http://www.pg.com>
Pepsi Refresh Project <http://www.refresheverything.com>
Reebok Human Rights <http://www.reebok.com/Static/global/initiatives/rights/home.html>
Reputation Institute <http://www.reputationinstitute.com>
Ronald McDonald House Charity <http://rmhc.org/>
Save Lids to Save Live <http://www.yoplait.com/sls/>
Starbucks <http://www.starbucks.com/responsibility>
Susan G. Komen For the cure <http://www.komen.org>
Take charge of education <http://www.target.com>
TED <http://www.ted.com>
The Body Shop <http://www.thebodyshop.com>
The Social CMO <http://www.thesocialcmo.com/>
Tom's of Maine <http://www.tomsofmaine.com>
Tom's Shoes <http://www.toms.com>
UNICEF <http://www.unicef.org>
UNICEF USA <http://www.unicefusa.org/hidden/pampers-usfund.html>
VIVA GLAM http://www.maccosmetics.com/giving_back/vivaglam.tmpl
Welsh Marketing Associates <http://welshmktg.com>
World Community Grid <http://www.worldcommunitygrid.org>
국가통계포털 <http://kosis.kr>
굿네이버스 <http://www.goodneighbors.kr>
다문화어린이도서관 ‘모두’ <http://www.modooobook.org>
도너스캠프 <http://www.donorscamp.org/>
도브 리얼뷰티 캠페인 <http://www.forrealbeauty.co.kr/>

라임위시 <http://www.limewish.com>
사회공헌정보센터 <http://www.crckorea.kr>
사회복지공동모금회 <http://www.chest.or.kr>
세상 <http://www.se-sang.com/web/standard.cmd>
아름다운 가게 <http://www.beautifulstore.org>