

CSV(공유 가치 창출)와 PR 가치의 수렴 가능성 및 실천 방향에 대한 탐색적 연구

이제영 가톨릭관동대학교 광고홍보학과 교수*

정현주 가톨릭관동대학교 광고홍보학과 조교수**

배경 및 목적

본 연구의 목적은 CSV를 위한 PR의 역할은 CSR과는 차별화된 접근이 필요하다고 가정하고, CSV와 PR 가치의 수렴 가능성을 진단하고, 그 결과를 바탕으로 CSV를 위한 진정한 PR의 방향성을 모색해 보고자 하는 데 있다.

방법

문헌 연구를 토대로 CSV의 특성 및 의의에 대해 고찰하고, PR의 가치 및 사회적 역할을 탐색하였고, 이를 토대로 목적 차원, 운영프로세스 차원, 이해관계자 차원 등에 따라 CSV와 PR 가치의 수렴 가능성을 평가하였다.

결과

PR과 CSV는 기업의 이윤창출과 공중 이익 더 나아가 사회의 발전이라는 동일한 목적으로 이행되며, 유사한 이해관계자들을 고려하고 있고, 운영프로세스 측면에서도 유사한 원리를 기반으로 하고 있어 수렴이 가능한 것으로 진단되었다.

논의 및 결론

적극적 CSV 추진과정에서 단지 기술적 역할에 머물러 왔던 PR 활동이 많은 정의나 관점들 속에서 지속적으로 제기되어 왔던 PR의 고전적 가치를 재발견하고, PR의 정체성을 더욱 확고히 해 나갈 수 있을 것으로 예상된다.

KEYWORDS CSV, 공유 가치 창출, PR 가치, 전략적 CSR

* First Author: jylee1231@empas.com

** Corresponding Author: dally12kr@naver.com

들어가는 말

프리드만(Friedman, 1970)은 기업의 유일한 사회적 책임은 이익을 증대시키는 것, 즉 변칙과 위법이 없는 공정한 경쟁 시장 환경에서 이익을 극대화하는 것이라고 주장하였다. 그러나 기업 중심이 아닌 사회 중심의 기업 운영이 중요해지고 있으며, 사회 역시 이러한 기업 운영 방식을 기대하는 쪽으로 기업의 경영 환경이 변화하고 있다. 더욱이 정보통신 기술의 발달로 인한 지리적 공간적 장애가 허물어지는 세계화의 물결 속에서 기업 간 경쟁은 더욱 심화되고, 수동적인 소비자로부터 능동적인 소비자로의 변화, 시민단체 등 NGO의 영향력의 확대 등이 이어지면서 1990년대 들어 기업의 사회적 책임 개념이 부각되기 시작하였다. 이와 더불어 2001년 말 미국의 Enron사나 Worldcom사, 프랑스 Vivendi사의 분식회계, Nike사의 아동 노동, 일본 유키지루시업의 우유 식중독 사건 등 기업의 비윤리적 행태들이 불거지면서 기업의 사회적 책임에 대한 관심도는 더욱 커졌다. 또한 2008년 불어 닥친 세계적인 금융위기는 전 세계적인 경기 침체와 기업들의 파산을 초래했을 뿐만 아니라, 기업에 대한 사회적 불만을 극대화시켰고, 이에 따라 기업이 추구해야 할 책임과 가치가 더 커졌다. 이런 가운데, 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: 이하 CSR)이 오늘날 자본주의 체계에서 매우 중요한 요소로 자리 잡게 되었다.

CSR의 궁극적인 목적은 사회 공헌 활동을 통해 사회에 대한 기업의 책임감을 표현하고, 이를 바탕으로 공중들로부터 신뢰도를 구축하고, 기업에 대

한 충성도로 연결될 수 있도록 한다는 데 있다. 그럼에도 기업들의 사회 공헌이 무조건적인 자선이나 선행, 기부 방식에 국한되어 한시적으로 진행됨으로써 기업을 바라보는 시각과 인식은 크게 변화되지 않고 있다는 지적이 많다. 즉, 대부분의 국민들은 기업이 단지 이미지 개선을 위해 사회적 책임을 이행하는 것으로 인식하거나(Jung, 2013), 새로운 이윤 창출을 위한 도구로, 혹은 목적성을 가진 기업 경영의 한 수단으로 인식하여 기업에 대한 신뢰도는 오히려 하락하게 된다는 것이다. 그뿐만 아니라 사회적으로 책임을 다하는 기업의 성과나 실적이 그러지 못한 기업에 비해 더 나은 결과를 가져오는지에 대한 의문이 제기되고, 비용 감소나 사회적 물의를 일으키는 상황이 발생했을 때 CSR 노력의 결과가 물거품이 되는 것을 목도하면서 앞서의 의문은 더욱 증폭되어 왔다. 외부적인 문제 제기 외에 기업 내부적으로도 기업의 CSR 활동이 기업 경영의 원활한 이익 추구 활동을 제약하는 요인으로 작용할 수 있다는 의견이 제시되기도 하였다(Lee, 2011). 기업의 사회적 책임을 다하기 위한 행위에 대한 비용 증가가 오히려 기업의 재무적 성과에 부정적 영향을 줄 수 있다는 것이다(Cheon, Kim, Lee, & Lee, 2014).

CSR이 가진 이러한 한계를 보완하기 위해 등장한 개념이 바로 공유 가치 창출(Creating Shared Value: 이하 CSV)로서, 하버드 비즈니스 스쿨의 교수인 마이클 포터(Michael Porter)와 컨설팅 회사 FSG 대표였던 마크 크레이머(Mark Kramer)가 제안한 개념이다. 이들은 〈하버드 비즈니스 리뷰〉에서 “자본주의 어떻게 치유할 것인가?(How

to Fix Capitalism?)”라는 논문을 발표하면서 기업의 목적이 재무적 이윤 추구에서 사회적 책임을 가진 자본주의로 변해야 한다고 주장하며, 사회적 활동과 이익 창출을 동시에 추구하는 공유 가치 창출 경영의 필요성을 제기하였다. 이러한 공유 가치 창출 경영이라는 개념은 프리드만(Friedman, 1970)의 주장에 대한 반박으로, 기업들은 이제 이윤 창출 뿐만 아니라 그들이 보유하고 있는 가치 있는 자원을 활용하여 사회 문제 해결에 앞장서야 한다고 강조했던 데이비스(Davis, 1973)의 의견과 유사하다. 이후, 코카콜라와 네슬레를 비롯한 해외 많은 기업들이 CSV를 비즈니스 모델로 하여 제품과 서비스의 혁신은 물론, 경영의 가치 사슬에서도 사회적 이익 추구하고 기업의 이익 추구를 동시에 만족시킬 수 있는 다양한 방식들을 노동, 물류, 판매 등의 영역에서 수행함으로써 성공적인 CSV 사례들에 대한 보고가 잇따르고 있다.

한편, CSV 활동을 효과적으로 추진하기 위해서는 실행 주체가 명확하게 설정될 필요가 있다. 기존 CSR 차원의 사회공헌 활동은 주로 기업의 PR 활동을 수행하는 부서에서 담당하여 왔다. 기업은 CSR 활동을 통해 긍정적 이미지, 고객 충성도, 신뢰도 등을 획득할 수 있는데, 이 과정에서 PR의 역할은 고객을 포함하여 기업의 내외적 이해관계자들이 조직의 헌신과 노력에 대해 인식할 수 있도록 하는데 있다. 즉, CSR 활동에서 PR의 구체적인 역할은 조직 구성원들로 하여금 CSR 정신의 토대 위에서 행동하고 참여하도록 독려하는가 하면 조직이 선을 행하기 위해 어떠한 일을 하고 있는지를 지역 사회에 알릴 수 있도록 기업에 목소리를 제공해 주는

것이다. 그러나 기업의 경제적인 가치를 포함한 비즈니스 모델의 하나로 제안된 CSV 전략의 실행 주체와 관련해서는 다소 다른 견해들이 존재한다. 신창균(Shin, 2013)은 기업의 전략총괄본부 수준에서 수행되는 것이 합당하다고 주장하는가 하면, 이미혜(Lee, 2018)는 기업 내 다양한 부서 및 임직원이 참여하여 CSV를 전사적으로 추진하고 기업 외부의 다양한 협력지들과 효율적으로 협력할 수 있는 구조가 마련되어야 한다고 주장하였다. 그렇다면 CSR 2.0 혹은 전략적 CSR로 지칭되는 CSV에서 PR이 할 수 있는 역할은 무엇인가? 지금까지 CSV 활동에 있어서 PR의 역할이 단지 사회공헌 활동을 알리는 일을 중점적으로 해 왔던 것과는 달리, 단순한 사회공헌 활동이 아닌 경제적 이익과 사회적 이익을 동시에 추구하고자 하는 CSV에서 PR의 역할은 어떻게 정의될 수 있을까? 지금까지 CSV에 대한 연구는 주로 경영학적 시각에서 기업의 CSV 활동이 브랜드 자산, 브랜드 태도, 구매 의도, 기업 이미지 및 신뢰도 등에 미치는 영향을 위주로 연구되었으며, CSV에서 PR의 역할에 대한 논의는 찾아보기 힘들며, 있다 하더라도 CSV를 CSR과 동일한 맥락에서 접근하고 있다.

이에 본 연구에서는 PR의 사회적 역할 혹은 가치가 CSV의 핵심적인 원리들과 어떻게 수렴될 수 있는지를 살펴보고, CSV 활동을 위한 PR 활동의 방향성을 점검해 보고자 한다. 여기서 수렴이라는 개념은 두 가지 다른 요소가 서로 만나게 되어 서로 긍정적인 영향을 주고받을 수 있음을 의미하며, CSV는 PR 활동을 통해 실행 역량이 강화될 수 있는가 하면, PR은 CSV를 통해 새로운 방향성을 받

견할 수 있음을 시사한다. 이러한 맥락에서 본 연구는 두 가지 연구문제, 즉 ‘CSV는 PR 가치와 수렴 가능한가’와 ‘CSV와 PR 가치를 연결하는 과정에서 CSV를 위한 PR 활동의 이상적인 대안은 무엇인가’라는 문제에 대한 논의를 풀어 보고자 한다. 이를 위해 본 연구는 CSV의 특성 및 의의에 대한 고찰과 함께, 다수의 PR학자들이 주장하는 PR의 철학적 가치와 사회적 역할에 대한 재조명을 통해 CSV와 PR 가치의 수렴 가능성을 진단하고 CSV를 위한 PR의 방향성을 모색해 보고자 한다. 특히 수렴 가능성을 진단하기 위한 틀로서, 목적 차원, 이해관계자 차원, 운영 프로세스 차원 등을 활용하여, CSV의 핵심적인 원리와 PR의 가치가 서로 연결되는 부분이 있는지 분석하고, 그 수렴 가능성을 진단해 보고자 한다. 비록 이 논문에서 제시하는 수렴 가능성에 대한 진단들과 대안들에 대해서는 이견이 존재할 수 있으나 본 연구는 CSV의 효율적인 실행을 위한 PR 역할을 둘러싼 방향성 제안뿐만 아니라 PR 자체의 가치 및 사회적 역할을 재발견할 수 있는 탐색적 연구로서의 가치가 있을 것으로 기대된다.

CSV에 대한 이해

CSV의 목적

CSV의 목적을 살펴보기에 앞서, 본고에서는 CSV의 목적과 정의 등에 대한 이해를 토대로 CSV와의 공통점과 차별점을 파악해 봄으로써, CSV의 목적에 대해 보다 명확하게 접근해 보고자 한다. 지속 가능 경영, 책임 경영, 윤리 경영 등 다양한 용어들

로 표현되고 있는 CSR은 연구자에 따라 다르게 정의되고 있으나, 처음 CSR 개념을 제시했던 보웬(Bowen, 1953)에 따르면 CSR은 “우리 사회의 목표나 가치적 관점에서 바람직한 정책을 추구하고, 의사 결정을 하거나 행동을 해야 하는 기업인의 의무”라고 정의되고 있다. 맥윌리엄스와 시에겔(McWilliams & Siegel, 2001)은 기업이 가지고 있는 직접적인 이해관계와 법에 의해서 요구되는 회사의 이익을 넘어서, 좋은 사회 혹은 사회적 선(social good)을 나타내는 기업의 행동이나 조치라고 CSR에 대해 정의를 하고 있다.

CSR은 목적에 따라 기업 유지(생존을 위한 CSR), 기업 만족(자기만족을 위한 CSR), 기업 이미지(이미지를 위한 CSO), 기업 경쟁력(경쟁력을 위한 CSO) 등의 4단계로 구분된다. 1~2단계는 기업의 생존과 자기만족을 목적으로 시행되는 기업의 사회적 활동으로 기업 수익의 일정 부분을 사회공헌 프로그램에 투자하여 이루어진다. 이는 기업이 손해를 보더라도 사회적 활동을 펼친다는 CSR의 전형적인 모습이라 할 수 있다. 반면, 3~4단계는 기업의 이미지 축적과 경쟁력 강화를 목적으로 기업이 사회적 책임 활동을 추진하는 것이다. 특히 세 번째 단계는 이미 기존의 많은 CSR 활동이 지향해 왔던 내용인 데 반해, 마지막 단계의 CSR은 사회와 기업의 이익을 함께 공유하는 기회(Corporate Social Oppoprtnunity: CSO)로서 역할을 의미하며, 이 개념이 바로 CSV가 추구하는 궁극적인 목표라 할 수 있다(Park, Lee, Oh, Yoo, & Jeon, 2014). 이와 같은 CSR 목적의 4단계는 기존의 단기적인 CSR 활동이 표면적으로는 긍정적인 분위기

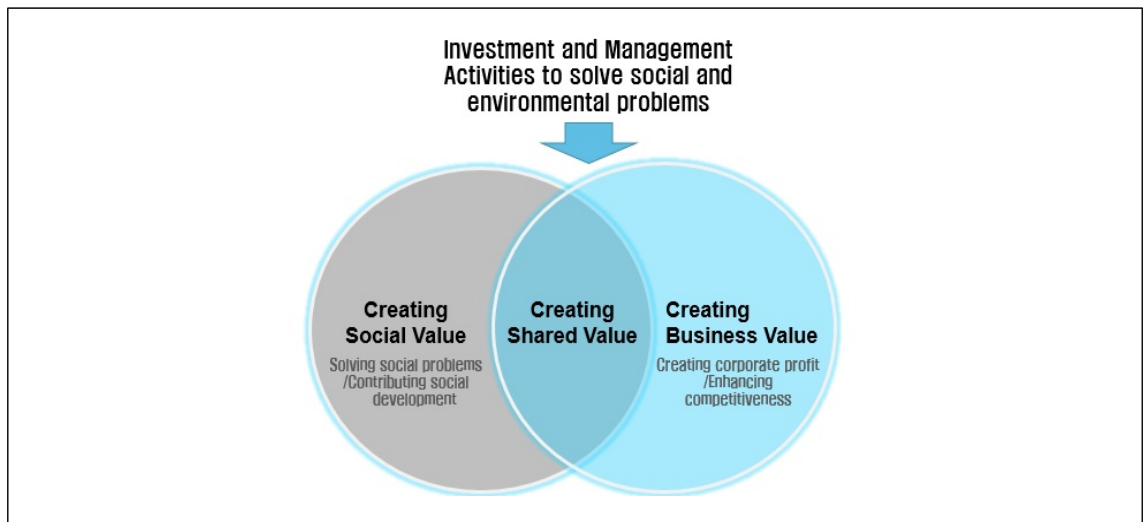


Figure 1. The concept of CSV (Sources: Do & Jeon, 2011)

조성에 기여할 수 있으나, 결국 그 한계를 드러내게 되므로, 경제적 가치를 포함한 CSO 발굴이 더욱 중요하다는 점을 보여 주고 있다(Moon, 2011). 또한 이 단계를 통해, CSR과 CSV는 사회공헌 활동이라는 공통점을 가지지만, 궁극적인 목적에 있어서 차이가 있음을 보여 주고 있다. 즉, CSR은 기업에 대한 긍정적인 이미지 형성을 목적으로 하고 있는 반면, CSV는 기업의 경쟁력 제고를 염두에 두고 있다는 것이다.

코틀러와 리(Kotler & Lee, 2005)는 마케팅과 접목시켜 CSR 활동에 성공적인 기업들의 사례를 제시하면서 CSR의 전략적 중요성을 강조하기도 하였는데, 이를 바탕으로 포터(Porter, 2006)는 CSR을 크게 대응적 CSR과 전략적 CSR로 구분하고 전략적 CSR 개념을 CSV로 발전시켰다. 2006년 1월 포터와 크레이머(Porter & Kramer, 2006)가 <하

버드 비즈니스 리뷰>에 발표한 “전략과 사회: 경쟁 우위와 CSR의 연결”에서 처음 등장하게 된 CSV는 2011년 1월에 발표한 “공유 가치 창출: 자본주의를 재창조하는 방법과 혁신 및 성장의 흐름을 창출하는 방법”에서 본격적으로 확장되기 시작하였다.

CSV와 CSR의 가장 두드러진 차이는 바로 경제적 가치 추구의 포함 여부에 있다고 할 수 있다. CSV는 궁극적으로는 기업의 경쟁력 제고를 목적으로 하지만, 사회의 요구에 반응하여 문제를 해결하고 사회적 가치와 경제적 가치를 함께 발생시킴으로써 기업의 성공과 사회 발전을 동시에 얻을 수 있는 기업의 전략적 경영 활동으로 정의될 수 있다. 포터와 크레이머(Porter & Kramer, 2011)는 전통적인 CSR 활동은 단기적인 사회적 가치에 초점을 맞추고 있는 반면, CSV 활동은 기업의 전통적인 가치 사슬에 사회적 가치를 포함시키고, 동시에

Table 1. The comparison between CSR and CSV in the goal and key concept

| | CSR | CSV |
|-----------------------------------|--|--|
| Goal | Enhancing corporate image | Coexistence, sharing outcomes, Reinforcing corporate competitiveness |
| Philosophy | Social good | Harmonization of Economical value and social value |
| Key Concept | Corporate as good citizen/ Sustainability/Social contribution | Creating coexisting value of corporate and community |
| Perception to Social Contribution | perceiving as a cost irrelevant to profit creating | perceiving as a investment for maximizing profit |

Sources: Shin, 2013.

사회 문제를 해결하는 데 많은 관심을 쏟고 있음을 주장하였다. 아울러, 지금까지 CSR은 기업들이 이윤 창출 이후 그 수익의 일정 부분을 사회에 환원하는 방식으로 이루어졌던 데 반해, CSV는 기업 본연의 활동인 수익 창출을 통해서 사회적 가치까지도 창출할 수 있는 방식으로 이루어지며, 이를 통해 기업과 사회가 동시에 이익을 향유하게 되는 것을 공유 가치 창출의 기본 개념이라 설명하였다. 다시 말하자면 CSR이 기업 이익의 일부를 사회에 환원하거나 재분배하는 방식을 통해 사회적 가치를 창출하는 것이므로, 여기에는 경제적 가치가 포함되어 있지 않지만, CSV는 기존의 경제 활동과 경영 전략에 연계하여 사회적 문제를 적극적으로 해결해 가는 과정에서 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출한다는 논리이다. 박흥수 외(Park et al., 2016) 역시 CSV와 관련하여 이제는 사회적 문제를 단순히 문제로만 인식하기보다는 기업과 사회가 함께 성장하고 공유할 수 있는 ‘새로운 시장’으로 인식하고, 자선활동이나 기부활동을 넘어 기업들이 경제적

성공까지도 함께 획득할 수 있는 새로운 경영 방식이라 정의하였다. CSV의 개념을 <Figure 1>과 같이 구성해 보자면, CSV는 사회 문제의 적극적 해결 과정을 통해 기업의 경쟁력 강화와 사회적 복지 욕구를 동시에 충족시킬 수 있는 개념이다.

이처럼 CSR이 이윤창출의 토대 위에서 사회적 가치 창출을 위한 노력을 함으로써 기업에 대한 긍정적 이미지 형성을 기대하는 반면, CSV는 실행 초기부터 기업의 성과 즉 경제적 가치 창출을 목표로 진행된다. CSV는 사회의 발전 없이는 기업의 발전을 기대하기 어렵다는 것을 전제로 한다. 즉, 기업과 사회의 관계란 사회가 발전하면 기업이 발전하는 선순환 형태를 띠므로, 기업과 사회가 함께 발전을 도모할 수 있는 가치를 이루어 내는 것이 바로 공유 가치의 개념이다(Park & Kim, 2013). 기업의 입장에서 CSV 개념은 사회적 문제를 해결하면서 사업의 핵심 경쟁력을 강화할 수 있는 기업 정책 및 경영 활동을 뜻하며, 혁신성을 수반하고, 이익 극대화를 기반으로 기업의 예산 전체를 CSV 활동

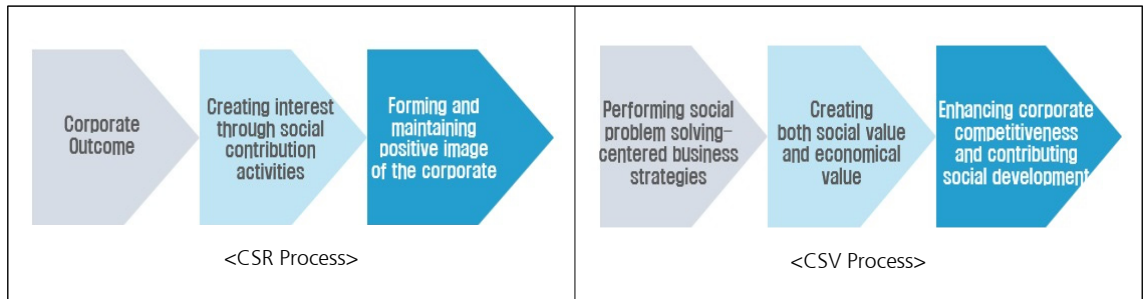


Figure 2. The difference of CSR and CSV in the process creating values

에 반영한다는 점에서 CSR보다 발전된 개념이라 할 수 있다 (Jung & Lee, 2012).

CSV 운영 프로세스

CSV는 CSR과 목적에 있어서도 차이를 보이지만 가치 창출 프로세스도 상이하게 진행된다. 즉 CSR이 기업의 이윤창출 후 그 수익의 일부를 사회에 환원하는 방식으로 이루어지는데 반해, CSV는 사회 문제를 해결하여 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 발생시킴으로써 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 방식으로 이루어진다. CSR과 CSV의 가치 창출 프로세스가 어떠한 차이를 보이는지를 도해로 표현해 보면 (Figure 2)와 같다.

그렇다면 CSV는 구체적으로 어떠한 방식으로 실행되어야 하는가? CSR이 시민의식을 전제로 하여 자선·기부·선행·캠페인 등과 같이 단편적인 프로젝트 형태로 이루어진 것과 달리, CSV는 생산·유통·판매 등의 기업 경영 전반에 걸쳐 전략적으로 실행된다. 배병한, 김현아, 이채리, 왕연, 그리고 김민정(Bae, Kim, Lee, Wang, & Kim,

2012)도 CSV 활동의 목적이 사회적인 문제 해결과 동시에 기업의 이윤 극대화라고 언급하면서 CSV 활동을 잘 실행하는 기업일수록 기업의 가치가 더 높음을 실증적으로 분석하고, 아울러 CSV 활동을 통한 경영의 필요성을 제안하였다.

CSV 활동은 주로 제품과 시장의 재인식, 가치 사슬에서의 생산성 재정의, 지역 클러스터 구축 등 세 가지 차원에서 진행될 수 있다. 첫 번째 전략 차원으로서 제품과 시장의 재인식이란 사회적 욕구를 새로운 시장으로 인식하여 저소득층도 구매가 가능한 제품을 개발하는 것을 의미한다. 유승규 (Yu, 2015)는 이러한 전략에 대해 “사회 발전에 필요하고 지역 공동체에 적합한 신제품 개발과 저소득층이라는 새로운 시장에서의 소득 증대 및 후생 증대에 기여할 수 있는 신제품 개발과 관련 된다”라고 주장하였다. 이는 크리스텐센(Christensen, 2008)이 제안하였던 혁신적 비즈니스 모델이 필요한 다섯 가지 상황 중 ‘잠재 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 기회’의 발견과 일치한다. 대표적으로는 BOP (Bottom of Pyramid) 시장¹⁾과 Low-End 시장이

있다. 전자는 경제적인 측면에서 연간 3000달러 이하 소득의 하층민을 의미하고, 후자는 기술적인 측면에서 기존에 고객이 아니던 사람, 혹은 덜 까다로운 고객, 기업에 충성도가 낮은 비소비 시장을 의미하는 것으로 두 시장 모두 공유 가치 창출에 알맞은 사례라 할 수 있다. 사회적인 문제를 비즈니스 기회로 포착한 대표적인 사례로는 인도 자동차 그룹 타타(Tata)와 어니스트 티 등이 있다.

두 번째 전략 차원인 가치 사슬에서의 생산성 재정의란 노동 환경, 노동자의 복지, 노동 생산성 증가, 협력업체와의 동반 성장, 상생 협력, 기술 협력 공동 시장 개척, 그리고 불필요한 비용을 절감하는 방식으로 진행되는 것을 의미한다. 기업의 가치 사슬이란 기업 하부 구조, 인적 자원, 기술 개발, 조달, 물류, 제품 생산, 마케팅 영업 등을 통해 이윤을 창출하는 방식으로 형성되는데 이러한 가치 사슬은 주로 단기적이고 경제적인 가치만을 고려하고 있다. 하지만 CSV의 가치 사슬에는 사회적 가치를 포함한다는 것이다. 다시 말해서 가치 사슬의 각 단계에서 사회적 가치를 고려하여 목표를 수립하고 달성함으로써 공유 가치 창출을 실현하게 되는 것을 의미한다. 기존 기업의 구매 및 조달 구조나 방식을 개선하고, 중소기업과의 거래 관행을 바꾸어 불필요한 비용을 없애고 생산성을 높이는 노력들이 바로 그 예이다. 이와 더불어 가치 사슬 전체를 통한

에너지 이용의 효율화, 자원의 효율적 이용, 물류의 효율화 및 변혁, 공급 업체 육성이나 지원, 종업원의 안전위생 향상 등을 통해 경쟁력을 강화하는 것 역시 같은 맥락이다. 대표적인 사례로, 네슬레는 각 커피 생산 지역에 농사, 기술, 재정, 운송 지원을 위한 회사를 세워 효율성을 확대하고 높은 커피 품질이라는 경제적 가치를 도모하였으며, 모종 비료, 관개시설 등을 지원하여 사회적 가치도 창출하였다. 사회적 문제들을 회피하기보다 비즈니스 모델 혁신을 통해 사회적 가치를 창출하기 위해 실행된 GE의 Ecomagination은 환경 문제를 해결하기 위한 대규모 투자로서 큰 성공을 거둔 사례이다. 세계 최대 광물비료회사인 야라(Yara)는 아프리카의 운송망 인프라 구축을 위해 600만 달러를 항구와 도로에 투자하여, 농부들이 비료와 농사에 필요한 기구 및 재료를 쉽게 운송하게 하고, 생산품을 시장으로 출하할 때의 문제점을 해결함으로써 사업 성장의 기반을 마련하기도 하였다.

세 번째 전략 차원인 지역 클러스터 구축²⁾이란 지역 인프라를 사용하고, 지역과의 협력을 통해 생산성 향상은 물론 제품에 대한 비용 절감을 도모하는 것을 의미한다. 모든 기업은 독립적일 수 없으며, 다양한 이해관계자의 역량과 이들의 협력이야말로 공동의 이익을 증대시킬 수 있다. HP는 아프리카에서 70만 명이 모조 의약품으로 사망하는 사

1) 혹자는 CSV를 BOP(Bottom of Pyramid)에 알맞은 특정 시장 전략이라는 논의와 함께 개발도상국이나 해외에서 적용할 수 있는 다국적 기업에게만 활용 가능한 전략으로 보기도 한다.

2) 크레인 등(Crane et al., 2014)은 특정 지역의 클러스터 개발이 오히려 지역 간 불평등을 초래함으로써 사회적 문제를 야기할 수도 있다고 지적하고 있다.

회적 문제를 해결하고자 현지 사회적 기업과 함께 모조 의약품 감별 시스템을 개발하는가 하면, 의약품 보안코드의 복제 방지를 위한 보안 프린트 기술을 개발하기도 하였다.

요컨대, 신항 시장 발굴과 확장을 통해 제품 및 서비스에 대한 수요를 개선하고, 기업이 직면한 경쟁 관계 속에서 교육 및 기술 혁신 등 가치 사슬에 포함된 다양한 요소들을 개선함은 물론, 현지 협력 업체와 원료, 물류, 환경 인프라를 공유할 수 있는 클러스터를 조성하는 방식으로 CSV를 수행할 수 있다(Moon et al., 2011). 이러한 CSV 실천과 관련하여 포터와 크레이머(Porter & Kramer, 2011)는 과거 시각을 버려야 새로운 기회를 획득할 수 있다고 언급했던 것처럼, CSV의 효율적 실행을 위해서는 모든 전략 차원에서의 파괴적인 혁신이 요구된다. 특히 이두희, 고동수, 그리고 김동수(Lee, Go, & Kim, 2013)는 지역 사회와 연계하는 파괴적 혁신이 지속 가능성을 포함한 경쟁력의 근원이라고 강조하기도 하였다.

크레이머(Kramer)의 컨설팅 회사인 FSG에서는 CSV를 효과적으로 실행할 수 있는 방법에 대해 제시하였는데 (Marc, Valerie, & Mike, 2013), 비전, 전략, 실행, 성과 등의 상위 단계하에 총 10가지의 프레임워크를 포함하고 있다. 비전은 CSV를 가치 창출의 핵심 원천으로 하여 명확하게 설정되어야 하며, 전략 단계에서는 이슈 선정과 목표 설정을 확고히 해야 한다. 그리고 실행 단계에서는 자산 활용, 통합 관리, 파트너십 등에 있어서 전문성을 가지고 전사적으로 이루어져야 하며, 성과 단계에서는 결과 측정, 학습, 규모 확장, 의사소통 등이 포함

된다(Jang, 2015).

CSR과 CSV 운영에 있어서 예산 운영 방식 역시 차이를 보이는데, CSR 활동은 기업의 비용으로 인식되므로 예산 규모에 따라 기업 활동이 제한을 받을 수밖에 없으나, CSV는 투자로 인식되므로 기업 전체 예산으로 편성된다. 아울러 CSR은 사회공헌 부서에서 이를 담당하는 책임자에 의해 실행되는 반면, CSV는 최고경영자의 리더하에 핵심 부서장이 직접 관여하거나 직접 최고경영자를 중심으로 운영되기도 한다.

CSV의 의의

기업의 이윤 창출을 위한 생산 활동은 기본적으로 재화의 사적 소유권을 인정하는 자본주의 체제 내에서 가능하다. 그러나 자본주의라는 개념의 의미는 계속해서 변화해 오고 있다. 즉, 1776년 미국의 독립선언부터 시작된 자본주의 1.0은 정부의 간섭을 일체 배제하고 있으나, 1930년대 미국의 대공황으로 인해 극심한 인플레이션과 대규모 실업 문제가 발생하면서 정부의 적극적인 통제의 필요성을 강조하는 자본주의 2.0으로 점차 이동하게 된다. 그러나 21세기에는 균형, 화합, 절제보다는 경쟁만을 강조하는 자본주의 3.0으로 접어들면서 소득의 양극화가 초래되고 비윤리적 기업들의 불법 행위 등이 나타나면서 자본주의 위기론이 팽배해 가는 가운데 자본주의 4.0이 등장하게 되었다. 이는 정부의 강한 개입과 따뜻한 자본주의 사회 구현이 핵심이다. 그러나 이 또한 오래가지 않고, 기업의 영속성을 보장할 수 없게 되자, 포터와 크레이머(Porter & Kramer, 2011)가 자본주의를 재창조하는 방법으

로서 '공유 가치 창출'을 제안하게 된 것이며, 이는 자본주의 4.0단계에서 한 단계 진화했다는 의미로 자본주의 5.0으로 일컬어지기도 한다(Cho, 2012). 자본주의 5.0은 기업과 사회가 균형적 시각으로 서로에게 접근해 가는 모델로서 평가된다.

이처럼 CSV는 기본인 경제 체제인 자본주의 개념 자체에도 변화를 초래하였지만, 기업 성과에도 영향을 주는 것으로 많은 연구들을 통해 밝혀지고 있다. 특히 기업의 관점에서 기업 이미지, 기업 신뢰도에 영향을 주며, 사회적 가치 측면에서도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Jung, 2014; Kwon, 2012; Yoon & Lee, 2014). 우선 기업의 관점에서, 윤각과 이은주(Yoon & Lee, 2014)는 기업의 사회 책임성에 대한 공중의 인식, 브랜드 태도, 기업과 소비자 동일시, 진정성 등의 항목에서 CSR보다 CSV 활동으로 인한 평가가 더 높게 나타난다는 것을 보여 주었다. 배병한 외(Bae et al., 2012)는 CSV 활동이 기업 이미지에 유의적 영향을 미치며 특히 윤리적 기업 경영, 고용 창출 활동, 사회공헌 활동을 적극적으로 하는 것이 사회적 가치에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 지역 공동체의 욕구 파악, 친환경 정책, 재생 에너지 사용 등의 요인들이 CSV 활동 효과에 더 많은 영향을 준다는 결과를 보여 주었다. 재무적 성과와 경쟁 우위를 기업 성과로 측정한 유현미(Yu, 2016)는 CSV 활동을 유형/무형으로 구분하였는데, 무형의 CSV는 투명한 구매 정책, 재정 지원 시스템, 현금만 사용하는 지불 방법, 이익 공유 시스템과 개선된 지불 일정 등을 포함하지만, 유형의 CSV는 기업 간의 통신센터와 기업 간의 기술 교류

등을 포함한다. 그녀의 연구 결과는 무형의 CSV가 유형의 CSV보다 더 큰 영향을 준다는 점을 보여 주었다.

한편, 소비자의 관점에서, 나종연, 김학균, 김학진, 이유리, 그리고 이진명(Na, Kim, Kim, Lee, & Lee, 2014)과 천혜정 외(Cheon et al., 2014)는 소비자 중심적 경영 전략과 유사하게, 소비자와 기업, 사회의 가치가 조화를 이루는 것이 중요하며, 소비자의 사회 참여 의식을 높이는 것이 CSV의 성공을 위한 조건이라고 강조하였다. 사회적 차원에서, 양준혁과 양희석(Yang & Yang, 2014)은 CSV가 시장 지향성과 고객 지향성을 통하여 사회적 가치 증진에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으므로, 고객의 이익뿐만 아니라 기업과 사회 이익을 실현함으로써 기업의 성장을 도모할 수 있다고 주장하였다.

CSV는 환경오염, 자연재해, 경쟁적 교육 풍토 등 다양한 사회적, 환경적 문제들이 대두되고 기업의 사회적 역할에 대한 기대가 증가하면서 나타난 개념이다. 이러한 CSV는 기업 차원, 소비자 차원, 사회적 차원 모두에서 긍정적인 영향을 주고 있다는 점에서 큰 의미를 가지지만, 지금까지 단절되어 별개로 운영되었던 기업의 성장과 시민사회의 성장을 연결하고 있다는 점에서 더 큰 의의를 가진다고 할 수 있다.

PR의 가치

전술한 바와 같이 CSV는 사회적 가치와 기업의 경제적 가치를 함께 추구하는 비즈니스 모델로서, 이

러한 CSV가 PR의 가치와 어떠한 방식으로 수렴될 수 있는지를 밝혀보고자 본 고에서는 PR의 다양한 정의와 함께 다양한 관점에서 바라보는 PR의 사회적 역할에 대한 논의들 속에서 PR의 가치를 살펴보고자 하였다.

PR의 정의

PR에 대한 정의는 실무자나 학자에 따라 매우 다양하다. 어떤 실무자는 PR이 조직의 입장에서 공중들에게 선택적으로 알리는 활동이라고도 하고, 어떤 학자는 조직과 공중 간의 의미 공유의 공간을 찾아 나가는 의미 탐색 활동이라고도 한다(Heath, 2001). 그러나 PR의 정의는 두 가지 기능적 차원으로 요약될 수 있는데, 하나는 일반적인 관리 기능으로 보는 정의이며, 또 다른 하나는 커뮤니케이션 기능에 중점을 두는 정의다.

우선 PR의 일반적인 관리 기능에 주목하고 있는 정의를 살펴보면, 커트립, 센터, 그리고 브룸(Cutlip, Center, & Broom, 2000)은 PR을 조직과 조직의 성과를 좌우하는 공중 간에 서로 이득이 되는 관계를 형성하고 유지하는 관리 기능이라고 정의하는가 하면, 베스킨, 아로노프, 그리고 라티모어(Baskin, Aronoff, & Lattimore, 1997)는 조직 목적을 달성하고, 조직 철학에 대한 정의를 통해 조직의 변화를 원활하게 하는 관리 기능으로 PR을 정의하고 있다. 할로우(Harlow, 1976)는 472개의 정의를 바탕으로 PR을 아래와 같이 정의하였다.

“PR은 조직과 그 공중 간 상호 커뮤니케이션, 이해, 수용, 협력을 구축하고 유지를 도와주는 독특한 관

리 기능으로서, 문제 혹은 이슈 관리를 포함하고 경영층이 여론에 대해 잘 알고 반응할 수 있도록 도와주며, 공적 이익에 기여하는 관리의 책임을 강조하며, 윤리적 커뮤니케이션 도구와 연구를 통해 트렌드를 예측함으로써 경영층이 효과적으로 변화에 대응할 수 있도록 도와주는 기능을 한다.”

한편, 커뮤니케이션 기능에 주목하고 있는 정의들을 살펴보면, 그루닉과 헌트(Grunig & Hunt, 1984)는 PR을 ‘조직과 공중을 이어 주는 커뮤니케이션 관리 활동’이라 정의하고 있으며, 크레이블과 비버트(Crabbe & Vibbert, 1986)는 조직과 다양한 측면의 환경 사이의 관계를 조사, 분석하고 영향력을 미치거나 재평가하는 다단계 커뮤니케이션 관리 기능으로 PR을 정의하였다. 로렌스와 헤즐톤(Lawrence & Hazlton) 역시 “조직의 목적을 달성하기 위해 조직이 그들의 환경에 적응하고, 변화시키고 유지하는 커뮤니케이션 관리 기능”이라고 정의하였다 (Wilcox, Ault, and Agee, 1998). 이러한 커뮤니케이션 관리 기능은 단순히 목표 공중에 대한 태도변화뿐만 아니라 조직 또한 스스로의 태도와 행동을 변화시켜야 하며, 이를 위해서는 개방적이고 쌍방향적인 커뮤니케이션을 통한 상호 이해가 촉진되어야 한다는 의미를 포함하고 있다.

최근 PR에서 가장 주목받는 개념은 관계 경영이다(Ledingham & Bruning, 2000). 즉, PR의 정의에서 핵심적인 개념은 조직, 공중, 커뮤니케이션 등이며, PR은 이들 개념들의 유기적인 복합체로 간주되고 있으나, 그 활동의 궁극적인 목적은 조직과 공중 간 장기적으로 우호적인 관계를 형성하고 유

지·발전시키고자 하는 데 있다는 것이다. 따라서 관계 경영은 PR이 공중과의 커뮤니케이션을 통하여 이루고자 하는 궁극적인 목적을 의미한다고 볼 수 있다. 이러한 관계 경영은 광고나 마케팅 등과 PR을 구별하는 가장 중요한 특성이 될 수 있다. 광고는 상품과 서비스를 파는 것을 목적으로 하는 특수한 커뮤니케이션 도구인 반면, PR은 환경과 우호적인 관계를 창출하고 유지하는 관리 기능이다. 마케팅과의 차별점을 보더라도, 마케팅은 경제적인 관계에 치중하는 가운데 고객의 충성심을 확보해서 조직의 지속적인 발전을 도모하는 기능을 하는 반면, PR은 경제적 관계 외에 사회적인 혹은 개인적인 관계도 고려하여 다양한 공중과의 관계 정립을 목적으로 한다(Ledingham & Bruning, 2000).

이렇듯 PR에 대한 다양한 정의 속에서 PR의 가치를 정리해 보면, PR은 기업의 효율적 경영을 도와주는 관리 기능과 기업과 공중 간 효율적인 커뮤니케이션을 통한 관계 관리 기능을 하며, 결국 궁극적으로는 기업의 이익을 도모하는 데 PR의 가치가 있다고 하겠다. 하지만, 할로우(Harlow, 1976)의 정의처럼, PR의 가치란 기업의 이익뿐만 아니라 공적 이익까지도 포함되어야 하는 것으로 볼 수 있다.

다양한 관점에서 바라보는 PR의 역할 및 가치

보탄(Botan, 2000)은 PR 가치와 역할 차원 논의에서 아직도 개인 혹은 조직마다 개념적 혼란을 겪고 있다고 지적한다. 그의 말처럼, 실제로 PR 기능 및 가치에 대한 논의는 통합 마케팅 과정에서의 도구적 기능에서부터, PR의 의미적 확장이라는 스펙트럼 내에서 매우 다양하게 논의되고 있다(Kim,

2005). 따라서 조직 차원에서부터 사회적 차원에 이르기까지 논의가 혼재되어 누구나 동의하는 공통적인 PR 패러다임 합의가 매우 어려운 상태라 할 수 있다. 이에 따라 본 연구에서는 현재까지 논의되고 있는 PR 가치가 다양한 패러다임 속에서 어떻게 논의되고 있는지 살펴보고자 한다.

우선 PR 가치와 관련한 가장 초기 패러다임이자 PR 논의의 핵심을 이루는 관점은 체계론적 관점이다. 일반적인 체계 이론은 조직을 투입(input)-변형(transformation)-산출(output) 과정으로 이루어진 하나의 체계로 보며, 생산, 유지, 처리, 적응, 관리 하위 체계를 포함하고 있다고 가정한다. 이러한 체계론적 관점은 조직을 하나의 유기체로 간주하면서, 끊임없이 변화하는 전체 환경과의 밀접한 교류를 통해 조직이 영속적으로 생존할 수 있다고 주장한다(Jo, 2007). 체계론적 관점에서 PR의 역할은 조직에서 독립적인 하위 체계로서 다른 체계를 지원하는 역할을 하거나 조직의 관리 하위 체계의 일부로서의 의미를 가지는 것으로 논의된다.

PR이 독립적인 하위 체계로서 다른 체계를 지원하는 역할을 한다고 보는 의견에서 PR의 일차적인 기능은 환경과의 균형 혹은 항상성을 유지하는 데 있으며(Lee & Jo, 2006), PR은 조직의 행위를 환경 변화에 적응시키는 역할을 하게 된다(Kim, 2005). 즉, PR은 투입과 변형, 산출 과정에서 환경 혹은 다른 체계와 관련한 정보를 조직에 전달하고 조직과 환경과의 관계 수립 및 증진에 기여하는 역할을 담당하는 하나의 하위 체계라는 것이다. 이때, PR의 역할은 조직의 범위를 환경으로 넓혀 가고, 상호작용을 진작시키는 영역 확장자로서 역할을 의미한

다(Leichty & Springston, 1993). 이와는 달리, 관리 하위 체계란 다른 체계들을 조정하고, 통합하는 역할을 담당할 뿐 아니라 조직을 둘러싼 환경과의 갈등을 조정하는 하위 체계로서, PR을 관리 기능으로 보는 관점과 연결된다.

체계 이론적 관점에서 PR의 역할을 강조하는 대표적인 연구자인 그루니크와 헌트(Grunig & Hunt, 1984)는 20세기 조직 환경에서는 PR을 조작이나 설득을 위한 커뮤니케이션 활동으로 규정하기보다는, 다양한 공중의 성장, 미디어 환경의 변화, 복잡해진 조직 환경 등으로 인해 새로운 차원의 PR 활동이 필요하다고 주장하였다. 이들이 주장하는 쌍방향 균형 모델은 폐쇄 체계가 아닌 개방 체계에 기반하고 있는데, 폐쇄 체계란 환경과의 상호작용을 통해서 서로 간의 변화를 모색하는 것이 아니라, 일방적인 정보 제공이나 현상 유지에 많은 관심을 가진다. 반면 개방 체계란 환경에 반응하여 변화를 이루어 가는 체계이다. 따라서 PR 담당자들은 기술자적 역할에 머무르기보다는 관리자적 역할을 해야 하며, 조직체는 PR의 관리자적 역할을 통하여 환경 혹은 공중과의 관계를 유지할 수 있다. 그루니크(Grunig, 2001)은 체계론적 관점의 균형 모델과 관련하여, 조직이 공중을 설득하기 위해 과학적 조사를 실시하고 아울러 공중의 영향을 받아 공생에 대한 인식, 태도, 행위에 변화를 가져올 수 있도록 PR이 기능해야 한다고 주장했다. 물론 어느 조직도 공중의 이익을 위해 조직의 이익을 희생하지 않는다고 주장하며 균형 모델을 비판하는 학자들도 있다. 그러나 이러한 비판에 대해 그루니크는 균형 모델은 조직의 이익을 대가로 하여 공중의 이익을 도

모하는 것이라기보다는 조직의 이익과 공중의 이익 간 균형을 추구하는 것이라 주장하였다. 또한 그는 PR의 가장 중요한 사회적 핵심 가치는 조직과 공중의 공동 협력(collaboration)에 있다고 보았으며, PR 실무자는 조직의 이익을 중시하면서 동시에 사회를 구성하는 공중의 이익을 균형적으로 맞추어야 함을 강조하였다.

PR을 환경 혹은 공중들과의 관계를 유지하기 위한 조직 내 관리자적 역할로서 간주하는 체계론적 관점과 달리, 수사학적 관점에서는 조직의 대외적 커뮤니케이션 활동의 본질에 주목하였으며, 비판적 관점에서는 PR의 기능을 조직 차원이 아닌 사회적 차원에서도 바라볼 수 있어야 함을 강조하였다(Lee & Jo, 2006).

수사적 접근에서 중요한 개념은 커뮤니케이션, 공동체 형성, 그리고 이를 위한 선택이다. 이는 수사학적 관점에서 조직의 커뮤니케이션 활동의 목표가 단지 조직의 전략을 수행하거나 목적을 달성하는 것으로 제한되기보다는 공동체 형성을 통해서 함께 살아가는 사회를 만들어 나가는 데 있다고 주장한 히스(Heath, 2001)의 의견에서 잘 드러나고 있다. 히스는 수사학적 관점을 토대로 PR을 '조직-공중 간 상호 이해관계를 조정하고, 의미를 공유해 나가는 커뮤니케이션 활동'이라고 정의하였으며, 커뮤니케이션 활동이 공동체 형성에 기여하고 다 함께 잘 사는 사회를 위한 초석이 된다고 주장한다. 수사학적 관점의 또 하나의 주요 개념은 바로 '선택'과 관련이 있다. 선택이란 가치를 내포하는 선택이다. 특히 정책 결정이나 상품 혹은 서비스의 선택, 개인 혹은 조직의 이미지 형성 등은 개별 참여자들

의 가치뿐만 아니라, 선호 경향이나 공중의 태도, 공동체적 규범에 의해 영향을 받게 되는데, 그 영향력은 커뮤니케이션을 통해 증폭된다는 것이다(Heath, 2001). 크루케버그와 스타크(Kruckeberg & Starck, 1998) 역시 수사학적 접근의 존재론적 가치는 공동체 형성을 위한 선택에 있음을 강조하였다. 그렇다면 수사학적 관점에서 PR이 가지는 가치는 무엇일까? 수사학적 관점에서 크루케버그와 스타크는 PR이 공동체의 의미를 회복하고, 유지시켜 줌으로써 좀 더 나은 사회적 기능을 하도록 도와준다고 보았다. 즉, 수사학적 접근에서, 조직은 대화를 통해 공중과의 사회적인 신뢰를 형성할 수 있도록 최상의 선택을 하게 되며, 여기서 선택된 기준이나 정책은 공동체 관련 주체들 상호 간 이득을 줄 수 있는 관계를 형성하게 되며, 이러한 대화를 통한 관계 형성이 PR 활동의 가치로 평가될 수 있다는 것이다(Heath, 2000). 이 과정에서 PR의 또 다른 가치는 모든 구성원들이 개방적으로 의사를 개진하고, 서로의 주장을 반박할 수 있는 통로를 확보하는 것이다. 이와 관련하여 히스(Heath, 2000)는 수사학적 관점에서 PR 담당자의 역할은 ‘커뮤니케이션 통로를 유지하고, 서로 다른 의견들이 자유롭게 충돌하는 장을 확보하고 유지하는 데 있다’고 주장하였다. 요컨대, 수사학적 관점에서 PR의 가치란 커뮤니케이션을 통한 의미를 공유할 수 있도록 하여, 공동체를 형성하고 유지하는 데 기여하도록 하는 데 있다 하겠다.

비판적 관점에서 PR의 가치는 조직 차원에서 PR이 가지는 기능을 넘어서 사회적으로 어떠한 의미가 있는지에 주목한다. 즉, 비판적 관점에서, 조

직의 이익은 힘을 가지지 못한 일반 공중의 희생물 기저로 하여 가능하며(Pearson, 1992), PR은 조직의 이익을 보호하고 권력과 지배 구조를 유지하며 힘을 가진 자가 힘을 가지지 못한 사람을 억압하기 위해 활용되는 도구로서 인식된다. 이에 따라 콤즈(Coombs, 1993)는 조직과 공중 간 권력 관계의 복잡성을 반영할 필요가 있다고 보고, 조직 차원으로 PR의 의미를 한정하기보다는 전 사회적인 관점에서 PR의 의미를 살펴보는 것이 중요하다고 주장하였다. 이러한 비판적 관점에서 PR은 협력을 통한 현상 유지보다는 건설적 파괴를 통한 현상의 극복에 관심을 가지며, 아울러 가지지 못한 사람들의 관점에서 소수 그룹의 동향에 많은 관심을 보인다(Coombs, 1993). 김영욱(Kim, 2005)은 PR의 부정적 기능에 주목하면서 PR 커뮤니케이션 역할이 단순히 힘을 가진 집단을 위한 커뮤니케이션 기능으로 제한되기보다는 합리적인 의사소통을 위해 사회적인 힘의 균형을 달성하는 데 기여할 수 있다고 주장하였다. 피에크즈카(Pieczka, 1996)는 체계 이론적 접근의 PR을 네 가지 차원에서 비판하면서, 이제는 기능주의적 접근에서 벗어나 인간, 조직, 사회 차원의 변수들을 포함하여 각각의 기능적 편익은 물론 공동체 형성을 이루어 낼 수 있어야 함을 강조하였다.

비판적 관점의 PR은 포스트모더니즘적 관점과 연결된다. 포스트모더니즘의 대표적인 논리는 독단적이고 지배적인 이념이나 이론들을 배격하며(Lyotard, 1992), 다양한 생각과 관점을 수용한다는 점이다(Holtzhausen & Voto, 2002). 이러한 포스트모더니즘적 관점에서 PR은 조직의 입장을

무조건적으로 옹호하기보다는 공중과의 원활한 커뮤니케이션을 통하여 조직의 결정에 있어 공중의 다양한 의견을 반영하는 길을 모색할 필요가 있다고 가정한다. 보웬(Bowen, 2008)도 조직의 결정이 다양한 공중들에게 어떠한 영향을 주며, 또 공중에게 어떻게 인식되고 있는지를 파악하는 것이 PR의 역할이라고 강조한다. 이러한 포스트모더니즘적 관점에서 PR 실무자들은 다양성(diversity), 특이성(distinctiveness), 다원주의(pluralism)의 가치를 존중하며 다양한 사회의 시각들을 인정하고, 조직과의 관계에서 비교적 힘이 없는 공중의 목소리를 낼 수 있는 환경을 조성하는 역할을 할 수 있어야 한다(Choi, 2009). 포스터모더니즘적 접근에서는 PR 실무자들이 이러한 역할을 할 수 있을 때, 비로소 사회적 다양성이 확대되고, 진정한 사회공헌을 이끌어 낼 수 있다고 본다.

한편, 조삼섭(Jo, 2007)은 성찰적 패러다임에서 보는 PR 역할을 추가하고 있는데, 성찰적 패러다임

은 조직의 정당성 확보에 더 많은 관심을 가지는 PR 패러다임으로서 홀스트롬(Holmström, 2005)에 의해서 제안된 개념이다. 성찰적 기능으로서의 PR은 환경 문제나 인권 문제와 같이 전통적으로 중시되지 않았던 영역에 주목하면서 조직과 공중 간 상호 의존성에 민감해질 필요가 있다고 전제한다(Jo, 2007). 이와 관련하여 홀스트롬은 조직의 정당성 확보를 위해서는 조직을 둘러싼 환경적 이슈에 대한 관심을 가지고 관련 공중에 대한 지속적인 모니터링이 필요하다고 강조하였다. 이러한 성찰적 패러다임에서 PR의 역할은 주로 관리적(managerial), 커뮤니케이션 운용(operational), 성찰적(reflective), 교육적(educational) 역할까지도 포괄한다(Vercic, Ruler, Btschi, & Flodin, 2001).

지금까지 살펴본 다양한 패러다임 속에서 PR의 역할 및 가치가 어떻게 인식되고 있는지 정리해 보면 <Table 2>와 같다.

Table 2. PR value and the role of PR practitioners according to paradigm

| | Role and value of PR | The role of PR practitioners |
|------------------------|--|---|
| Systematic Paradigm | As a management system, establishing cooperation between organization and public | A Managerial role. Balancing the organization interest and public interest |
| Rhetorical Paradigm | Forming relationship through conversation. Securing a path for open opinion exchange | Managing communication path and securing a space where different opinions freely crash into. |
| Postmodernism Paradigm | Creating communication process between organization and public through finding out how the organization has influence on public and how the organization is perceived. | Recognizing various social views, and creating environment where powerless public can make a voice. |
| Reflective Paradigm | Management, Operating communication, Reflection, Education, etc. | Continuously Monitoring based on the interest in environmental issue and human right |

요컨대, 체계론적 관점이나 수사적 관점에서 PR의 역할이나 가치는 PR의 정의에서와 유사하게, 조직의 체계 유지를 위한 커뮤니케이션 및 관계 관리로 요약해 볼 수 있다. 그러나 조직의 이익과 공중의 이익 간 균형 추구를 주장하는 그루닉(Grunig, 2001)이나, 조직 및 공중을 포함한 사회적 공동체 형성을 주장하는 히스(Heath, 2000)의 주장에서처럼, PR의 가치나 역할에는 사회의 이익이 배제되기보다는, 항상 함께 논의되고 있다. 더 나아가 비판적 관점에서는 조직의 이익만을 추구하는 것에 문제를 제기하며, 전 사회적인 관점에서 PR의 가치를 주장하고 있으며, 포스트모더니즘적 관점에서도 사회적 다양성 확대를 통한 사회공헌에 PR의 가치가 있음을 주장하고 있다.

CSV와 PR 가치의 수렴 가능성

수렴이라는 것은 별개의 활동으로 이루어지던 두 활동이 서로 만나고 함께 갈 수 있음을 의미하며, 이는 같은 목적 및 방향성을 가지거나 특정 이슈에 대한 유사한 인식 등이 수반될 때 가능하다. CSV가 추구하는 궁극적인 목표는 기업의 경쟁력 제고이지만, CSR과 가장 두드러진 차이는 바로 ‘비즈니스와의 연계’ 및 ‘경제적 가치 추구의 포함’에 있다. 즉 CSV는 사회의 요구에 반응하여 문제를 해결함으로써 사회적 가치를 발생시키고, 이와 더불어 경제적 가치까지 획득할 수 있게 함으로써 기업의 성공과 사회의 발전을 동시에 가져다줄 수 있어야 한다. CSV가 PR 가치와 수렴될 수 있으려면 이 같은

CSV의 운영 원리나 목표가 PR의 가치에서도 내재되어 있어, CSV 활동과 PR 활동의 접점이 존재하는지 살펴보는 것이 필요하다. 이에 본 연구에서는 목적 차원, 이해관계자 차원, 운영 프로세스 차원 등에서 PR의 가치가 CSV 목적이나 운영 원리와 어느 정도 유사성이 있는지, 즉 CSV가 추구하는 바가 PR이 추구하는 바와 유사한지 살펴보고자 한다. 또한 PR 활동을 통해서 CSV 운영이 가능한지 혹은 CSV를 통해서 이상적인 PR 가치를 추구할 수 있는지 등을 파악해 봄으로써, CSV와 PR 가치의 수렴 가능성을 진단해 보고자 한다.

PR의 목적-CSV의 목적

CSV의 목적과 관련하여 중요한 개념은 사회적 역할 및 책임, 사회적 문제 해결을 통한 사회 발전에의 기여, 사회적 이익과 조직 이익의 균형, 상생에 대한 인식 등으로서, 이러한 개념들이 기본적으로는 기업의 이익을 도모하기 위한 수단으로 간주되는 PR의 가치에서도 중요하게 논의되고 있는지를 고찰해 보았다.

우선, 가장 기본적으로 CSV는 상생 혹은 공생에 대한 인식을 기반으로 한다. 이와 같은 조직과 사회의 공생에 대한 인식은 PR의 가치 속에서도 발견된다. 지금까지 PR 이론의 주류를 형성해 왔던 체계론적 관점은 조직과 그를 둘러싼 환경과의 관계를 개방 체계 및 폐쇄 체계로 나누는 체계 이론을 기본으로 하여, 조직은 끊임없이 변화하는 전체 환경과의 밀접한 교류를 통해 영속적인 생존이 가능하도록 개방 체계를 유지해야 한다고 가정하고 있다. 그리고 이러한 관점은 PR에 대한 정의에 반영되어,

PR은 ‘조직과 공중 간에 서로 이득이 되는 관계를 형성하고 유지하는 관리 기능(Cutlip & Broom, 2000)’ 혹은 ‘조직과 공중 간의 상호 호혜적인 관계를 맺고 발전시키려는 활동(Grunig & Hunt, 1984)’ 등으로 정의되고 있다. 이렇듯 체계 이론 자체는 물론 그 속에서 PR의 역할에 대한 논의에서도 사회로부터 영향을 받는 조직과 조직이 영향을 주는 사회 사이의 상생 및 공생에 대한 인식이 내재되어 있음을 알 수 있다. 이와 유사한 맥락에서, 그루닉(Grunig, 2001)은 조직이 과학적 조사를 수행하여 공생에 대한 인식을 변화시킬 수 있도록 PR이 기능할 수 있어야 한다고 주장하였다.

두 번째, CSV의 목적에는 ‘사회의 이익과 조직의 이익의 균형’이라는 개념을 포함하고 있는데, 이 또한 PR의 정의에서 찾아볼 수 있다. 즉, PR의 정의에서 ‘호혜적’이라는 말은 PR이 일방향성을 넘어 쌍방향성이어야 함을 가정하고 있으며, 이는 조직의 이익뿐만 아니라 공중의 이익을 함께 고려하고 있음을 의미한다. 이진규(Lee, 2011)는 PR의 사회적 책임성이란 공익성과 윤리성을 주축으로 하여 구성된다고 보았는데, 여기서 ‘공익’이란 ‘공공의 이익’을 지칭하는 말로서, ‘사회의 보편화된 가치,’ ‘다수의 이익 혹은 사회적 약자의 이익’으로 이해해 볼 수 있다. 그는 PR의 사회적 책임을 실행하기 위해서는 조직과 공중 모두에게 이익이 되는 방향으로 실행되어야 한다고 주장한다(Lee, 2011). 즉, 조직과 공중의 상호작용을 통해 양쪽 모두에게 돌아가는 사회적 이익, 다시 말해서 ‘공동 이익’의 영역이 확대되어야 한다는 것이다. 체계론적 관점의 대표적 학자로 지칭되는 그루닉(Grunig, 1979)은

균형 모델에서 조직과 공중의 공동 협력이 필요함을 제안하고 있는데, 이러한 관계는 단순한 협력 관계를 넘어 조직의 이익과 공중의 이익에 있어서의 균형을 내포하고 있는 것으로 보았다. 이는 “우수한 공공 관계란 조직의 개인적 이익과 공공 이익을 균형 맞추는 것이다”라며 PR의 바람직한 사회적 역할을 제시한 그의 말 속에서 잘 드러나고 있다. 크루크버그(Kruckberg, 1998)도 21세기 PR 실무자들에게 가장 중요한 덕목 중 하나는 조직 가치와 사회적 가치를 균형 있게 조화시키는 것이라고 주장하는가 하면, 뉴섬(Newsom, 2007) 역시 PR의 역할에 대해 ‘조직과 공중 모두에게 최대한 이익을 주기 위한 정보를 제공할 수 있도록 정책을 수립하고 책임감 있게 활동하는 것’으로 보았다.

세 번째, CSV의 궁극적인 목적은 ‘사회적 역할 및 책임, 사회적 문제 해결을 통한 사회 발전에의 기여’ 등에 있으며, 이것은 PR의 사회적 역할 혹은 사회적 책임에 대한 논의 등에서도 발견된다. 이진규(Lee, 2011)는 PR이 단순히 조직을 경영하고 관리하는 차원에서 벗어나 공중과 사회에 대해 더욱 책임성 있게 역할 해야 할 필요가 있으며, 이것이 PR이 갖는 사회적 책임에 대한 논의의 출발점이라고 주장하였다. 그는 또한 PR이 쌍방향 커뮤니케이션으로서 제 기능을 다 하고, 조직과 사회 전체의 발전을 도모하기 위해서는 PR의 사회 책임성에 관한 연구가 활성화될 필요가 있음을 강조하였다. 지금까지 PR의 사회적 역할에 대해서는 이미 다수의 연구에서 강조되어 온 바 있다(Kim, 2005; Lee & Jo, 2006). 비록 체계 이론적 관점 혹은 기능주의적 관점에서는 조직 중심적인 시각으로 PR을 보고

있으나, PR이 하나의 독립된 학문 영역으로서 발전하기 위해서는 기업의 대변자로서만 역할을 하기보다는 사회적 차원의 PR 역할에 대한 논의가 절실히 필요하다. 할라한(Hallahan, 2004)도 PR이 강력한 이상적 모델의 필요성을 강조하면서 PR이 사회공헌자로서 역할을 모색하여야 한다고 하였다. 이렌과 룰러(Ihlen & Ruler, 2007) 역시 “PR이 조직에서 어떤 존재여야 하는가(What it should be at an organizational level)” 뿐만 아니라 “PR이 사회에서 어떤 존재인가(What public relations is in society)”에 대한 구명이 명확하게 이루어져야 한다고 주장하였다. 오두범(Oh, 1991)은 ‘공익’에 봉사해야 하는 사회적·공적 책임을 강조하면서 PR을 단순히 공중 관계(public relations)로 인식할 것이 아니라 공중 책임(public responsibility)으로 재인식하여야 바람직한 PR이 이루어질 수 있다고 주장하기도 하였다. 레탕(L’Etang, 2006)은 PR을 기능주의적 관점과 비판적 관점으로 나누어 설명하면서 비판적 관점에서 PR의 사회적 역할을 강조하였다. 그는 비용과 효용성, 캠페인 효과 등에 주목하는 기능주의적 관점과 달리 비판적 관점으로 민주주의 사회에서 PR의 역할, 선전과 PR의 구분 등 PR의 공익성에 주목하였다. 이현승과 조삼섭(Lee & Jo, 2006)은 당위적인 PR의 모습이란 공익에 기여하고, 조직과 공중 사이의 상호 이해를 도모하고 사회 내 쟁점에 관한 토론의 활성화에 기여하며, 조직과 사회의 발전에 공헌하는 방향으로 전환되어야 한다고 지적하였다. 사회적 쟁점과 관련하여, 비판적 관점에서는 가지지 못한 소수 그룹의 동향에 많은 관심을 보여야 한다고 주장하고 있

는가 하면(Coombs, 1993), 포스트모더니즘 관점에서도 비교적 힘이 없는 공중의 목소리를 담을 수 있는 환경을 조성하여 사회적 다양성을 확대할 때 PR이 진정한 사회공헌을 이끌 수 있다고 주장하였다(Choi, 2009).

그루니과 화이트(Grunig & White, 1992)는 균형-불균형 세계관에 근거해 PR의 사회적 역할을 여섯 가지 유형으로 나누고 있다. 여섯 가지 사회적 역할 유형에는 실용적인 사회적 역할, 보수적인 사회적 역할, 진보적인 사회적 역할, 이상적인 사회적 역할, 중립적인 사회적 역할, 비판적인 사회적 역할 등이 포함된다. 이 중 사회적 문제해결을 통해 조직과 사회의 발전에 기여한다는 진보적 관점의 유형이 바로 CSV가 추구하는 목적을 가장 잘 담고 있다고 볼 수 있다.

요컨대, CSV의 목적은 크게 세 가지 키워드, 즉 상생 및 공생, 균형, 사회적 문제 해결을 통한 사회 발전에의 기여 등으로 정리해 볼 수 있는데, PR의 정의, 가치 및 사회적 책임에 대한 논의에서도 이들 각각의 키워드들이 강조되고 있음을 볼 수 있었다. 이처럼 PR의 사회적 역할 혹은 사회적 가치 실현에 대한 중요성이 강조되며, 새로운 영역 확장에 대한 필요성이 제기되어 왔음에도, 정작 PR 실무 현장에서는 당위적 차원에 머무르고 있다. 즉, PR의 효용성과 조직의 수익성을 강조하는 기능주의적 관점에서 PR은 조직의 대변자로서 공중을 향한 일방적 커뮤니케이션을 진행해 왔다. 할라한(Hallahan, 1993)은 PR 교육자들은 거시적인 차원(macro level)에서 PR이 조직과 공중, 사회 전체에 어떠한 영향을 주는가에 주목한 반면, PR 실무자들은 미시적

(micro-level)이고 실무자 지향적인(practitioner-oriented) 관점에서 PR 실무자가 행하는 업무에 더 많은 관심을 가진다고 주장하였다. 그러나 최근 이루어진 몇몇 연구들(Jo, 2007; Lee & Jo, 2006)을 통해 PR의 사회적 역할에 대한 인식과 필요성에 대해 PR 교육자와 PR 실무자들의 합의가 어느 정도 이루어지고 있고, 급변하는 사회 환경 속에서 조직과 공중 간 상생의 필요성이 어느 때보다 강조되고 있는 지금, 이를 실천할 방법을 모색하는 노력이 절실히 요구된다고 하겠다.

기업이 사회 내에서 이윤 창출을 하는 만큼 일정 정도 사회에 대한 책임을 질 필요가 있다는 인식에서 시작된 CSR 활동에서 PR의 역할은 이윤 창출을 기반으로 기업의 이미지를 긍정적으로 형성·유지하기 위한 사후 반응적이고 수동적인 경향을 띠었다. 그러나 CSV의 목적을 달성하기 위해서, PR은 조직 경영층에 조직과 공중 간 공생 및 상생에 대한 인식을 주지시키고, 조직과 공중의 이익 균형을 실현시킬 수 있는 방향으로 활동하되, 조직의 사회적 책임이나 역할을 고려하여 해결해야 할 사회적 이슈를 발견하고, 이러한 이슈에 대한 해결 방안들을 경영 구조 내에 적극적으로 반영해 낼 수 있도록 전사적으로 활동할 필요가 있다. 그리고 이러한 활동을 통해 실천적 차원에서 진정한 PR 가치가 실현될 수 있을 것으로 보인다.

PR의 이해관계자(공중)-CSV의 이해관계자(공중)

CSV의 목적은 단순한 이해관계자와의 관계 개선이나 이를 통한 기업들의 이미지 개선에 있지 않다. 여기에는 더욱 적극적인 개념으로서, 사회 문제에

대한 해결이라는 과제가 포함되어 있으며 이를 달성할 수 있는 경영 구조상의 변화를 가정하고 있다. 이러한 CSV의 특성이 PR 가치와 어떻게 수렴될 수 있는지 진단하기 위해, CSV에서 이해관계자는 누구이며, 이들이 어떻게 인식되고 있는지, 그리고 PR에서 이해관계자는 누구이며 이들에 대한 인식은 어떠한지 비교해 보았다.

CSV는 그동안 간과되어 왔던 고객과 시장을 재발견하고자 하는 가운데, BOP 시장이나 Low-end 시장에 관심을 가진다. 프라할라드(Prahalad, 2012)가 BOP 시장의 경제적 성공 가능성이 매우 크다고 평가한 이후, 과거에는 선행이나 기부의 대상이 되었던 BOP 시장이 기업의 경쟁력 강화를 도모하고 혁신을 추구하는 CSV 비즈니스 모델의 주요 이해관계자 집단으로 성장하였다. BOP 전략은 저소득층이라는 이해관계자 집단을 기반으로 하여 그들의 욕구를 충족시켜 줌으로써 사회적 가치를 창출해 내고 동시에 기업의 경제적 가치를 향상시키고자 하는 전략으로서, CSV가 추구하는 바와 잘 연결된다(Kim, An, Myung, & Bae, 2016). 일종의 소외 계층인 BOP 시장을 이해관계자 그룹으로 적극적으로 활용한 대표적인 사례로 마이크로 파이낸싱(micro financing, 소액 금융 서비스)의 창시자인 무하마드 유누스(Muhammad Yunus)의 그라민 은행(Gramin Bank)이나 모바일 송금서비스인 보다폰(Vodafone)과 사파리콤(Safaricom)³⁾ 등이 있다. 또한 약 77만 원의 나노하우스와 250만 원의 초저가 승용차 ‘나노’를 출시한 인도의 자동차 회사 타타(Tata)그룹의 ‘초저가 프로젝트’는 소외 계층의 생활 개선을 위한 전사적 프로젝트의 대표

적 사례라 할 수 있다.

PR에서 이해관계자란 이슈를 둘러싸고 조직에 영향을 줄 수 있거나, 조직으로부터 영향을 받는 공중 집단으로서, 직원, 정부, 시민단체, 시민, 경쟁자, 공급업자 등 매우 다양한 특성을 가지지만 소외 계층이나 소수 그룹과 같은 특정 집단을 대상으로 하지 않는다. 그러나 비판적 관점이나 포스트모더니즘적 관점에서 PR의 사회적 역할은 소수의 가지지 못한 사람들(Coombs, 1993)이나 비교적 힘 없는 공중들에 관심을 가짐으로써 사회적 다양성을 확대하고 진정한 사회적 공헌을 이루어 낼 수 있음(Choi, 2009)을 강조하였다. 비판론적 관점에서 체계론적 접근의 PR을 비판했던 피에크즈카(Pieczka, 1996)는 조직은 모든 공중과 관계를 맺을 수 없기에 전략적 세분화를 통해서 공중을 타깃팅하여 PR을 실행하게 되는데, 이 과정에서 공중과의 관계는 제한적일 수밖에 없기에 전체 사회를 대변할 수 없다고 비판하며 인간, 조직, 사회라는 모든 변수를 아우를 수 있어야 한다고 주장하였다. 이에 포스트모더니즘적 PR 관점에서는 다양한 생각과 관점에 대한 수용을 전제하고 있는 포스트모더니즘을 기반으로 하여 다양성(diversity), 특이성(distinctiveness), 다원주의(pluralism)의 가치를 존중해야 한다(Stoker & Tusinski, 2006)고 주장하였다. 이 관점에서 PR 실무자는 다양한 사회, 문화적 환경을 접함으로써 다양한 사회의 시각들을 인정하고 열린

마음으로 공중과 대화함은 물론 조직과의 관계에서 비교적 힘이 없는 공중의 목소리를 낼 수 있는 환경을 조성하고 약자의 의견을 수용할 수 있어야 한다고 강조한다. 홀츠하우젠(Holtzhusen, 2000)은 이와 같은 PR 실무자들을 ‘민주주의의 진실한 목소리(real voices of democracy)’라고 지칭하였다.

그러나 CSV에서 이해관계자가 소외 계층에만 한정된 것은 아니다. 시장 및 서비스를 위한 새로운 시장 창출을 위해 소외 계층에 눈을 돌리면서도 그 이외의 이해관계자 집단도 고려하고 있다. CSV의 세 가지 활동 중 가치 사슬에서의 생산성 재정의에는 다양한 요소가 포함되어 있다. 즉, 기업의 가치 사슬이란 기업 하부 구조, 인적 자원, 기술 개발, 물류 조달, 제품 생산, 마케팅 영역 등을 포함하는데, CSV는 이들 영역에서 사회적 문제를 해결할 수 있는 방향으로 전략을 마련하게 된다. 그리고 이들 각 영역에 포함된 요소들은 PR의 공중 혹은 이해관계자와 밀접한 관련성이 있다. 구체적으로 살펴보면, 인적 자원 요소는 PR의 직원 관계(employee relations)와 관련이 있는데, CSV에서는 사회 문제 해결 방안을 직원 관계 속에서 찾고자 하는 것이다. 이는 현지 직원들이 일할 수 있는 일자리 창출을 통해 그들의 소비자적 역할을 활성화시키고 궁극적으로 이를 바탕으로 이윤을 창출하는 방식으로 구동된다. 또한 직원을 위한 최저임금 및 복지,

3) 케냐 국민들은 은행까지 가려면 먼 거리를 이동해야 하므로 은행 업무를 보는 데 상당히 어려움이 많다는 점에 착안하여 영국 이동통신사 중 하나인 보다폰(Vodafone)은 최대 이동통신사업자인 사파리콤(Safaricom)에 40% 지분을 투자하여 기술적으로 지원함으로써 전화회 서비스 상품을 출시하고 문자 서비스를 통해 송금할 수 있는 새로운 시장을 창출하였다(유승규, 2015).

교육, 그리고 동등한 승진 기회 부여를 통해 직원들의 생산성을 향상시킬 수 있다(Yu, 2015). 가치 사슬 중 물류 조달 영역은 PR의 이해관계자 중 공급업자들을 포함하고 있으며, 이 역시 공급업자들과의 관계에서 발생하는 문제를 해결함으로써 불필요한 비용을 감소시키고 생산성을 높여 이윤 창출까지도 기대한다. 이는 협력업체에 기술을 상호 공유하며 품질 개선을 통해 생산성을 향상시키는 형태로 이루어진다. 대표적으로, 네슬레는 연구에 기반한 새로운 농법을 개발하여 농부들이 높은 품질의 제품을 생산하여 공급할 수 있도록 했을 뿐만 아니라, 농부들이 비료와 농사에 필요한 기구 및 재료를 쉽게 운송하고 생산품을 시장으로 쉽게 출하할 수 있도록 함으로써 사업 성장이라는 경제적 가치를 이루어 낼 수 있었다. 이처럼 PR의 개별 이해관계자를 대상으로 PR 활동을 하는 가운데, CSV가 추구하는 바와 같이 사회적 이익과 경제적 이윤 창출이 동시에 이루어질 수 있는 것이다.

한편, PR에서는 조직 체계 유지를 위해 조직에 영향을 줄 수 있는 다양한 이해관계자들의 의견을 반영하고 이들을 개별적으로 관리할 필요가 있다고 보고 있으며, 지역 사회는 PR이 다루어야 할 하나의 이해관계자 집단에 포함된다. 그러나 CSV에서는 기업이 지역 사회와 완전하게 독립적으로 존재할 수 없으므로, 지역 공동체를 포함하여 다른 이해관계자들의 역량과 협업을 통해 공동의 가치를 달성할 수 있어야 하는 것으로 주장한다(Jang & Cho, 2016; Lee, 2017 재인용). 포터와 크레이머(Porter & Kramer, 2011)는 기업, 정부, NGO가 경제적·사회적·가치를 고려한 '가치 창출'을 공

동의 목표로 삼게 된다면 서로 손을 잡아야 할 필요성이 더욱 커진다고 주장하였으며, 이를 위해 CSV는 지역 공급업체, 각종 사회적 인프라, 다양한 인력 등이 클러스터를 구축해야 한다는 점을 강조하고 있다(Park, 2015). 이것이 바로 CSV의 세 번째 전략인 지역 클러스터 구축으로서 대표적인 사례로 미국 실리콘밸리가 있다(Yu, 2015). 지역 클러스터가 구축되면 기업, 정부, NGO, 지역 주민 등 지역 사회의 구성원 모두가 지역 클러스터로부터 창출되는 가치를 공유할 수 있게 되며 이들 이해관계자 모두는 상호 협업을 통해 사회적 가치를 창출할 수 있게 된다(Park et al., 2014). 이러한 지역 클러스터 구축 전략은 최근 PR 활동의 하나로 많은 관심을 받고 있는 협업과 같은 맥락에서 이해해 볼 수 있다. 여기서 관련 기업이란 한 지역 사회 내에서 특정 기업에 대한 비판적 혹은 지지적 입장을 가진 조직으로서 해당 기업의 이해관계자를 구성하며, PR 활동을 통해서 관리되어야 할 대상이다. 그루닉(Grunig, 2000)도 PR의 가장 중요한 사회적 가치는 조직과 공중의 공동 협력을 창출하는 데 있다고 보았다. 그는 공동협력을 PR의 근본적인 철학적 가치로 삼고, 이를 달성하기 위해 PR이 수행되어야 하며, 이러한 과정을 통해 PR 영역이 조직, 공중, 사회에 가장 높은 가치를 가져다줄 것이라고 주장하였다.

요컨대, CSV에서의 이해관계자는 PR 활동의 이해관계자들을 포함하면서도 소외 계층으로서의 BOP 시장에 많은 관심을 가진다. 이러한 BOP 그룹은 비판적 관점이나 포스트모더니즘적 관점에서 PR의 가치를 반영할 수 있는 주요 이해관계자 집단

이라 할 수 있다. 또한 CSV는 PR에서 한 이해관계자 집단으로서의 지역 사회가 다양한 이해관계자들이 협업하고 사회적 가치를 창출할 수 있는 장으로서 기능할 수 있다는 점을 보여 줌으로써, 향후 PR 가치를 실현할 수 있는 중요한 방향성을 제시해 주고 있다고 볼 수 있다.

PR의 조직 내부 역할- CSV의 운영 프로세스

CSV는 기본적으로 기업의 이익을 창출하기 위한 경영 관리 활동으로서, 생산·유통·판매 등의 기업 경영 전반에 걸쳐 전략적으로 실행된다. 그러면서도 기존의 경영 활동과는 차별적으로, CSV는 사회적 문제를 해결할 수 있는 방향으로 상품 및 서비스를 개발·선택하고, 경영 구조를 개선함으로써 비용 절감과 생산성 향상, 더 나아가 기업의 경쟁력을 강화시키고 아울러 사회적 가치까지도 창출하고자 하는 데 그 목적이 있다. 이러한 CSV는 담당 부서나 운영 방식 면에서 CSR과는 많은 차이를 보인다. CSR은 사회공헌 부서에서 이를 담당하는 책임자에 의해 실행되며, 이미 창출된 이윤이 비용으로 투입되는 반면, CSV는 최고경영자의 리더하에 핵심 부서장이 직접 관여하거나 직접 최고경영자를 중심으로 운영되며, 새로운 이윤 창출을 위한 예산이 투자된다.

기본적으로 PR의 출발점은 사회공헌에 있지 않다. 그럼에도 CSR은 기업의 사회적 책임을 실현하기 위한 사회공헌 활동이며, PR은 기업의 CSR을 수행하기 위한 수단으로 활용되어 왔다. 그러나 PR은 기업의 이익을 창출하기 위한 수단으로 시작되었으며, 많은 학자들이 주장하는 바와 같이 기업의

이익을 창출하면서도 공중의 이익과의 균형을 고려해야 한다. 이러한 차원에서 보자면, PR은 CSR보다 CSV 원리에 더 가까운 개념이라 할 수 있다. 즉, PR의 역할이 CSR이라는 사회공헌 활동에 한정되기보다는 CSV라는 경영 모델에서, 사회적 문제 해결을 위한 비즈니스 기회를 발견하기 위해 관련된 아이디어를 제공하고 지원하는 역할이 더욱 거시적인 접근에서의 PR의 역할이 아닐까 생각된다.

PR의 정의를 살펴보면, 주로 경영 관리 활동 혹은 커뮤니케이션 관리 활동으로 요약된다. 특히 할로우(Harlow, 1976)는 PR을 ‘문제 혹은 이슈 관리를 포함하여 경영층이 여론에 대해 잘 알고 반응할 수 있도록 도와주며, 공적 이익에 기여하는 관리의 책임이 있다’라고 정의하고 있다. 아울러 그는 ‘윤리적 커뮤니케이션과 연구를 통해 트렌드를 예측하면서 경영층이 효과적으로 변화에 적응할 수 있도록 도와주는 기능’을 한다고 주장한다. PR 실무자의 역할 중 카운슬러의 역할은 이미 많은 학자들에 의해 강조된 바 있다. 이는 PR이 무조건적 조직의 옹호자 역할을 넘어, 공중과의 대화를 통해 그들의 의견을 반영하고, 조직이 윤리적인 결정을 내릴 수 있도록 조언하는 행동주의적 역할을 가지고 있음을 의미한다. 도저(Dozier, 1984; Yoon & Rhee, 2014 재인용) 역시 PR 실무자의 역할을 커뮤니케이션 관리자 역할과 커뮤니케이션 기술자 역할로 구분하고, 커뮤니케이션 관리자는 커뮤니케이션 정책을 결정하고, 핵심 경영진의 기획 과정에 개입하여 의사결정의 촉매자로 참여한다고 주장한다. 이러한 관리자적 역할은 조직과 환경의 연결자(boundary spanner) 역할을 내포하며, 진실

된 정보 공개, 공중의 이익 보호와 조직에 대한 충성 등 다양한 윤리적 의사 결정까지도 포함한다 (Yoon & Rhee, 2014). 성민정(Sung, 2015)은 이러한 관리자 역할은 행정적 전문성과 전략적 전문성으로 구분될 수 있으며, 이들 관리자로서의 PR 실무자들은 커뮤니케이션 정책을 결정하거나 문제 해결에 관련된 전문성을 제공하고 전략적 의사 결정 과정에 참여해 최고 경영진에게 영향을 줄 수 있어야 한다고 강조한다. 이처럼 PR 실무자는 관리자적 역할로서 최고경영자나 핵심 부서장이 CSV 차원의 경영 정책을 결정하는 과정에서 생산적인 의사 결정에 도달할 수 있도록 도와주고, 이를 추진하기 위해 공중과의 대화를 촉진시킬 수 있는 커뮤니케이션 관리자적 역할까지도 수행할 수 있어야 한다. 이와 관련하여 수사학적 관점에서는 커뮤니케이션 통로를 확보하고 유지하는 데 PR의 가치가 있는 것으로 주장하고 있는데, 이러한 PR의 커뮤니케이션 관리자적 역할은 CSV 운영에 있어서 사회적 니즈를 발견하기 위한 필수적인 활동이라 할 수 있다.

정리해 보면, PR과 CSV는 기업의 이윤 창출과 공중 이익, 더 나아가 사회의 발전이라는 동일한 목적으로 이행되며, 유사한 이해관계자들을 고려하고 있고, 운영 프로세스 측면에서도 유사한 원리를 기반으로 하고 있으므로, CSV는 PR 가치와 많은 부분 맞닿아 있어 수렴이 가능한 것으로 진단해 볼 수 있다. 단, CSV와 PR은 그 관계에 있어서 각각의 역할을 담당하고 있는 것으로 보인다. 즉, CSV는 PR 활동에 대해 이념적 원리 혹은 정당성을 제공해 주면서 새로운 방향성을 제시해 주며, PR은 CSV가

성공적으로 운영될 수 있도록 아이디어를 제공하고 프로그램들을 직접 실행하는 역할을 담당하는 것으로 해석해 볼 수 있다.

CSV와 PR 가치 수렴을 위한 방안 모색

앞서 살펴본 바와 같이 CSV와 PR은 목적이나 이해관계자 차원, 운영 원리 차원에서 수렴 가능한 것으로 진단되었다. 물론 PR의 가치나 역할과 관련하여 사회적 차원의 이익에 대한 내용들이 언급되고 있으나, 실제로는 기업에 대한 이미지 향상이나 기업과 공중 간의 관계 향상을 위한 활동들이 대부분을 차지한다. 따라서 기업의 이익과 사회적 이익의 균형이나, 사회적 문제 해결을 통한 사회 발전을 추구하면서도 그 과정에서 기업의 이익 창출도 함께 지향하는 CSV는 PR 활동의 가치나 정당성을 확인시켜 주는 기회가 될 수 있으며, 더 나아가 PR 활동에 새로운 방향성을 제공해 줄 수 있다. 그렇다면 CSV를 효율적으로 운영하기 위해서 PR은 어떠한 방식으로 진행되어야 할까? 본 연구에서는 CSV와 PR 가치가 수렴될 수 있는 방안, 즉 CSV를 효율적으로 실행하면서 PR의 가치를 실현시킬 수 있는 방안을 계획 단계/실행 단계/성과 단계 등 3단계로 정리하여 살펴보았다.

첫 번째 단계는 계획 단계로서 관리자적 역할과 커뮤니케이션 역할이 요구되는 단계이다. 국내 PR 실무자들은 CSR 차원에서 PR의 역할을 경영적 역할, 기업 이미지 제고를 위한 홍보 수단, 커뮤니케이션 역할 등으로 인식하고 있다(Kim & Kim,

2013). 이들 중 CSV를 효율적으로 운영하기 위해서 가장 중요한 PR의 역할은 경영적 역할과 커뮤니케이션 역할이라 할 수 있다. 즉, 기업 경영의 시작은 비전을 제시하는 것으로부터 비롯되며, CSV를 실현시키기 위해서는 기업의 최고경영진이 CSV를 기업 전략의 필수 요소로 인식하고 적극적인 의지를 가지고 추진하는 것이 필수적이다(Lee, 2018). 따라서 PR 실무자는 기업 내외 환경을 살펴서, 기업과 공중의 공생 및 상생에 대한 인식과 그것이 가치 창출의 핵심 원천이자 기업 전략의 필수 요소임을 최고경영진에게 주시시키고 적극적으로 CSV를 추진시킬 수 있도록 고무시키는 역할을 할 수 있어야 하며, 이것이 바로 진정한 PR의 관리자적 역할이라 할 수 있다. 또한 CSV 추진을 위해서는 기업이 해결하려는 사회적 이슈를 선정하는 것이 필요하다. 여기서 PR 실무자는 기업의 핵심적 역량, 비용 편익, 성장 가능성, 마케팅 성과 등 다양한 측면을 고려하고 기업이 해결할 수 있는 사회적 이슈의 우선순위를 정하고 뚜렷한 목표를 설정하는 데 기여할 수 있어야 한다(Lee, 2018). 이를 위해서는 사회 문제나 환경 문제에 대한 지속적인 모니터링이 선행되어야 하며, 아울러 사회적 니즈를 반영한 이슈를 발굴하기 위해서는 공중과의 끊임없는 커뮤니케이션이 중요하다. 즉, 공중과의 커뮤니케이션을 통해 문제를 발견하고 다양한 공중의 시각을 수용할 수 있어야 한다는 것이다. 이 과정에서 PR 실무자는 건전한 대화·소통 환경을 확립하고, 창발적 대화(emergent dialogue)를 이끌 수 있어야 한다. 여기서 창발적 대화란 특정한 지배 구조에 따른 의사소통이 아니라 조직과 공중이 서로 존중하는

분위기를 형성하는 가운데 민주적인 의사 결정이 이루어질 수 있는 대화를 의미한다(Choi, 2009). 이와 유사한 맥락에서, 포스트모더니즘적 관점에서도 PR 실무자들은 대화·소통 과정을 통해 특정 그룹이 의도하는 획일적 사고를 강요하여 합의를 이끌어 내기보다는, 모든 대화 참가자들이 균등한 힘으로 새로운 의미를 창출할 수 있는 환경을 만들어야 한다고 가정하고 있다.

두 번째 단계는 실행 단계로서, 사회적 이슈를 해결하기 위해 자산, 상품 및 서비스 등 기업의 다양한 자원을 적극적으로 활용하여 CSV를 추진하는 단계로서, PR 활동도 CSV의 세 가지 주요 활동 전략 속에서 이루어질 수 있다. 이 중 상품과 서비스의 재인식과 관련하여 PR 실무자는 모니터링을 토대로 공유 가치를 포함하는 사업 기회를 발견하고 사회적 문제 및 환경 문제를 발굴하여 새로운 상품라인 창조에 반영할 수 있도록 해야 한다. 이렇게 할 때 사회적 문제 해결이라는 사회적 가치와 기업의 경쟁력 강화라는 경제적 가치를 동시에 충족시킬 수 있다. 예를 들어, 삼성전자는 특정 지역의 사회적 이슈와 에너지 소비 문제, 기후 변화 등 세계적인 환경 문제 등을 반영하여 'Built for Africa' 사업을 통해 TV, 에어컨, 냉장고 등 아프리카 시장에 특화된 가전제품을 개발·판매함으로써 경제적 가치를 창출하고 나아가 전력 불안정, 기후 환경 등 아프리카 고객들의 사회적 문제를 최소화하는 데 기여하였다. 아울러 SK텔레콤은 전통 시장을 위한 새로운 사업 영역을 창출하여 자사의 경제적 이익과 경쟁력을 확보하고 전통 시장 활성화라는 공유 가치를 창출해 냈다(Lee, 2014). 이처럼 PR 실무

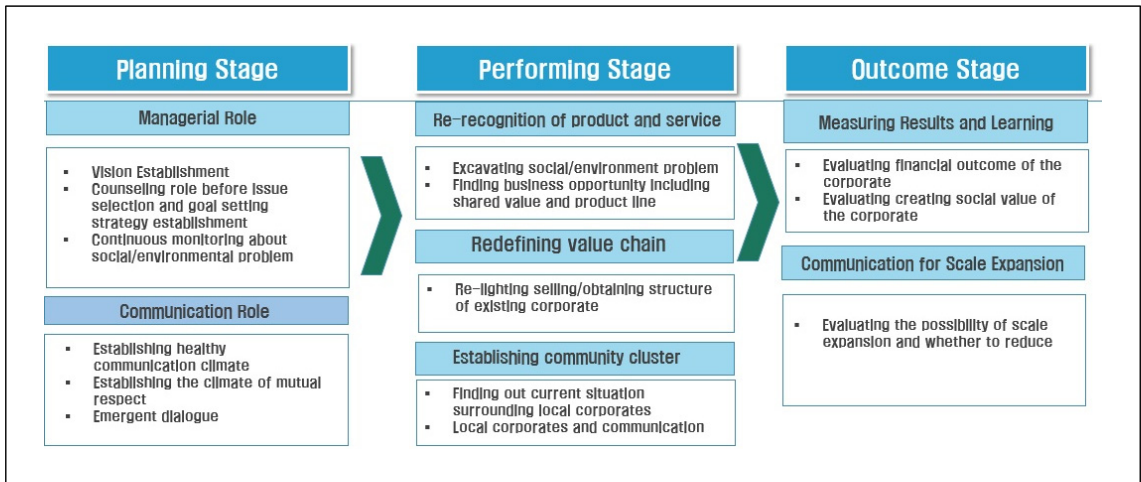


Figure 3. How to converge CSV and PR Value

자들은 지속적인 모니터링을 통해 환경 문제 및 사회적 문제를 발굴하고 이들 문제를 해결할 수 있는 상품이나 서비스로 연결하는 방안들을 마련하고 이를 구체적으로 실행해 나갈 수 있어야 한다. 가치 사슬의 재정의 전략에서 PR 실무자는 인적 자원, 물류 조달 등 가치 사슬 내의 다양한 요소별로 제기 될 수 있는 문제를 발견하고 이를 해결할 수 있는 구체적인 방안들을 제시하고 실행할 수 있어야 한다. 예를 들어 코카콜라는 교통 인프라가 취약한 아프리카 지역에 소규모의 도매점을 만들어서 일자리를 창출하고 식음료 등의 원재료를 공급하는 소규모의 농가를 육성하기 위한 ‘Project Nature’ 프로그램을 시행했으며, 이 과정에서 코라콜라는 경제적인 이익을 얻고 지역 사회 일자리 창출 및 지역 경제 활성화를 통한 사회적 이익을 얻을 수 있었다. 이처럼 PR 실무자는 기업 경영의 가치 사슬의 제 분야에서의 문제점도 발굴하여 해결할 수 있도록

아이디어를 제공할 수 있어야 한다. 지역 클러스터 구축 전략에서 PR의 역할은 지역 기업에 대한 현황을 파악하여 기업에 핵심적인 이해관계자를 중심으로 클러스터를 구축할 수 있는 토대를 마련해야 하며, 지역 기업과의 원활한 커뮤니케이션을 위해 노력해야 한다. 특히 실행 단계에서는 기업 내 다양한 부서 및 임직원이 참여하여 CSV를 전사적으로 추진하는 것은 물론 기업 외부의 다양한 협력자들과 효율적으로 협력할 수 있는 구조를 형성하는 것이 필요한데(Lee, 2018), 이러한 전반적인 협력적 분위기를 형성하는 것 역시 PR의 역할이라 할 수 있다.

세 번째 단계는 성과 측정 단계로서, 핵심 지표를 개발하여 사회적 및 경제적 성과를 측정하고 이러한 결과에서 얻은 시사점을 향후 전략에 반영함은 물론 사회적 이슈의 범위를 확대하여 공유 가치를 극대화할 수 있도록 하는 단계이다. 일반적인

PR 활동이 성과 분석을 반영하여 전략을 수립하는 것과 마찬가지로 PR 실무자는 결과를 측정하되, 기업의 이미지, 브랜드 태도, 기업 신뢰도 등에 대한 평가와 함께 기업의 재무적 성과에 대한 평가와 기업의 사회적 가치 창출 여부에 대한 평가까지 동시에 고려해야 한다. 이를 기반으로 사업의 규모 확장이 가능한지 혹은 축소 및 변경해야 하는지 등 후속적인 전략이 수립될 수 있다. 또한 이 단계에서는 CSV 활동의 결과를 기업 내 외부의 이해관계자들과 공유하여 지속적인 참여를 유도할 필요가 있는데(Bockstette & Stamp, 2011; Lee, 2018 재인용), 이러한 활동 역시 PR 실무자의 몫이라 할 수 있다. 이와 같은 단계별 PR의 역할은 <Figure 3>과 같이 정리해 볼 수 있다.

결론 및 제언

미디어 기술의 발전과 비즈니스 환경의 변화는 PR 환경의 변화와 연결되며, 이러한 환경 변화 속에서 PR에 대한 이론적 논의가 확장되고 적용 범위 또한 확대됨에 따라 PR에 기대되는 역할도 달라지고 있다(Lee & Jo, 2006). 즉, PR 활동 영역은 과거 퍼블리시티 중심의 역할에서 벗어나 커뮤니케이션 경영 전반을 아우르며, 사내 커뮤니케이션 관리, 기업의 아이덴티티 정립, 소비자 대상 신뢰 형성 및 유지 등 더욱 다양화되고 있다. 많은 학자들이 PR 실무자들의 역할을 기술자적 역할과 관리자적 역할로 구분해 왔으나 (Pavlik, 1987), 이제는 이들 기술자적 역할은 가장 기본적인 활동이고, 여기에

기업의 경영 과정에서 더 많은 의사 결정에 참여할 수 있는 관리자적 역할까지도 동시에 요구되고 있다. 이러한 관리자적 역할로서의 PR의 역할이 CSV와 어떻게 연결되는지 그리고 CSV를 효율적으로 수행하기 위해 PR은 어떠한 방식으로 운영되어야 하는지 살펴보고자 하는 데 본 연구의 목적이 있으며, 이를 위해 목적 차원, 이해관계자 차원, 운영 프로세스 차원 등에서 CSV와 PR의 수렴 가능성을 진단하고, 수렴을 위한 PR의 활동 방향을 제안해 보고자 하였다.

연구 결과, CSV는 기본적으로 기업의 이익 창출과 사회적 이익 창출을 동시에 가능하도록 하며, 이를 통해 기업의 경쟁력을 강화하면서 사회 발전에 기여하도록 기능한다는 데 그 의의가 있다. 그리고 PR 역시 기본적으로는 기업의 이익을 위해 출발하였으나 PR 가치나 역할을 다루는 다양한 관점들 속에서 기업의 이익과 공중의 이익 간 균형을 이루고, 기업과 공중의 상생 및 공생에 대한 인식을 형성하고, 사회적 다양성 확대를 통해 사회공헌을 이루는데 PR의 가치가 있다고 주장하는 것으로 볼 때, CSV와 PR 가치는 유사한 목적성을 지닌 것으로 해석해 볼 수 있다. 비록 CSV는 BOP 시장이나 Low-end 시장 등 소외 계층이나 저소득층에 대한 관심이 높으나, 세 가지 CSV 전략 속에는 이미 PR에서 중요하게 고려하고 있는 이해관계자 개념이 모두 포함되어 있는 것으로 볼 때, 유사한 이해관계자 그룹을 공유하고 있는 것으로 해석해 볼 수 있다. 더 나아가 이해관계자와 관련해서 CSV는 PR 가치와 관련하여 향후 소외 계층이라는 이해관계자 역시 신중히 고려할 필요가 있음을 제안하고 있으며, 이와 관

런해서는 이미 PR의 다양한 관점 속에서도 강조되고 있는 바였다. 마지막으로 운영 프로세스 차원에서 CSV는 생산, 유통, 판매 등의 기업 경영 전반에 걸친 전략적 경영 관리 활동으로서, 비록 지금까지는 PR의 활동이 관리자적 역할보다는 기술자적 역할을 더 많이 해 온 것으로 추정되지만, PR의 정의 속에서도 이미 PR이 경영층이 여론에 대해 잘 인식할 수 있도록 도와주는 관리자적 역할을 하는 것으로 언급되고 있는 만큼 CSV와 PR은 유사한 운영 프로세스를 공유하고 있는 것으로 해석해 볼 수 있다. 이에 따라 본고에서는 목적 차원, 이해관계자 차원, 운영 프로세스 차원 등에서 CSV가 PR 가치와 수렴 가능성이 있는 것으로 진단하고, 이를 보다 잘 실현하기 위한 PR의 방향성을 계획 단계/실행 단계/성과 단계별로 제안하였다. 즉, 계획 단계에서 PR 실무자는 경영층에 가치 창출의 원천으로서의 CSV의 가치를 인식시키고 환경 및 사회 문제에 대한 모니터링을 토대로 이슈를 발굴해야 하며, 실행 단계에서는 CSV의 세 가지 전략별로 PR 실무자가 실행해야 할 일들을 예를 들어 설명하였다. 또한 성과 단계에서 PR 실무자는 기업 이미지, 브랜드 태도, 기업 신뢰도 외에 기업의 재무적 성과 및 기업의 사회적 가치 창출에 대한 전반적인 평가를 진행하여 이를 후속적인 CSV 활동에 반영할 수 있어야 한다고 제안하였다.

브룸(Broom, 1982)은 PR의 역할과 관련하여 전문 처방가(expert prescriber), 커뮤니케이션 촉진가(communication facilitator), 문제 해결 과정 촉진가(problem-solving process facilitator) 등 네 가지 역할을 제안하고 이들 역할을 통합한 통

합적 관리자적 역할이 오늘날 PR 실무자들에게 요구되는 핵심적인 역할이 되고 있다고 강조하였다. 이러한 통합적 관리자적 역할이 바로 CSV 실행의 효율성을 극대화시킬 수 있는 PR의 역할이 아닐까 생각한다. 최근 기업의 경영 전략에서 CCO(Chief Communication Officer)라는 포지션이 중요시 되고 있다. 이는 2000년 이후 효율적이고 합리적인 PR 활동이야말로 기업의 브랜드 가치를 높일 수 있는 최선의 경영 전략이라는 인식의 확산과 함께 새롭게 도입되기 시작한 직책으로서 그 시작은 기업 경영과 PR이 떼려야 뗄 수 없는 불가분의 관계에 있다는 인식에서 비롯된다. 기업 경영을 위한 새로운 비즈니스 모델로 제시되고 있는 CSV가 PR 가치와 수렴될 수밖에 없는 이유도 기업 경영과 PR의 밀접한 관계성에 있는 것으로 보인다. CCO는 명확한 상황 판단력과 분석력, 자료 수집과 의사 전달 능력을 지닌 PR 전문가로서 기업의 목표나 정책 관련 정보를 공중에게 제공하는 일 외에 필요한 자료를 조사·수집하여 기업의 정책에 반영하는 업무까지도 포함하는 것으로 인식되고 있으며, 이는 CSV를 추진하는 핵심 전략가로서의 역할까지도 포함한다. CSR 영역에서 PR의 역할은 단지 기업의 옹호(advocacy)에 가까운 반면, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출할 수 있는 정책 및 프로그램 실행에 주안점을 두고 있는 CSV에 있어서 PR 실무자는 단순히 커뮤니케이션 기술자로서가 아니라, 사회 문제나 환경 문제를 해결할 수 있는 프로그램 및 정책들을 구상하고, 아이디어를 제시하는가 하면, 기업 경영 전략을 위한 방향성을 제시하는 역할까지도 할 수 있을 것으로 기대된다.

2019년 JOTW Communication 조사(The Job of the Week Communication Survey, 2019)를 통해 PR의 트렌드와 전략에 있어서 스토리텔링과 데이터 분석, 생각 리더십(thought leadership)이 중요하다는 결과가 제시되었다. 이들 키워드 중 생각 리더십에 대해 아멜리아 케이지(Keiser, 2018)는 “지적인 영향력 및 혁신적이거나 개척적인 사고(intellectual influence and innovative or pioneering thinking)”로 정의하였다. 또한 생각 리더십은 “전문 분야에서의 권위자로 인정받으며 그 전문성을 추구해 종종 보상을 받은 개인 또는 회사(Wikipedia)”, “잠재 고객, 추천 소스, 중개자 및 심지어 경쟁 업체에까지도 해당 분야의 중요한 권위자로 인정받는 개인이나 회사(Russ Alan Prince & Bruce Rogers, 2012)” 등으로 정의되고 있다. 결국 “생각을 이끄는 리더십”이자 “공중들에게 올바른 생각을 할 수 있는 방향을 제시하는 리더십”으로서, PR의 역할이 고객 기업들에게 방향성을 제시할 수 있는 리더십을 갖출 수 있어야 함을 의미한다.

한편, CSR의 대표적인 성공 사례를 보여 주었던 유한킴벌리는 최근 사회적 과제로서 고령화 문제 해결을 위한 시니어 비즈니스를 육성하는 공유 가치 창출(CSV) 경영 모델을 제시하였다. 즉, 국가적인 난제인 고령화 문제 해결에 기여하면서 시니어 사업도 육성한다는 전략이다. 시니어 비즈니스를 꿈꾸는 소기업을 발굴, 육성하면서 시니어들의 일자리 창출에 기여하는 가운데, 아직 산업으로 정착되지 못하고 있는 액티브 시니어 생활용품 시장을 육성하고자 하였으며, 이를 통해 새로운 성장 동력을 확보하고, 새로운 고객층을 확보하고자 하였다.

유한킴벌리의 사례에서 볼 수 있는 바와 같이 지속 가능 경영을 추구하는 기업들의 경영 패러다임이 변화하고 있고, CSV 차원에서 PR의 사회적 가치 및 역할의 중요성은 더욱 커질 것으로 기대된다. 이러한 적극적 CSV 추진 과정에서 단지 기술적 역할에 머물러 왔던 PR 활동이 많은 정의나 관점들 속에서 지속적으로 제기되어 왔던 PR의 고전적 가치를 재발견하고, PR의 정체성을 더욱 확고히 해 나갈 수 있을 것으로 예상된다.

본 연구는 실증적 연구라기보다는 CSV를 다루는 다양한 연구와 PR 관점들을 다루는 연구에 대한 고찰을 통해 CSV 활동의 운영 원리를 파악하고, PR 가치와 수렴 가능성을 진단해 보고자 하였으나, 중요한 몇 가지 제한점들을 가지고 있다. 우선, 대부분의 질적 연구에서와 마찬가지로, 분석 틀을 마련하는 것은 연구자의 주관성이 많이 개입되는 부분이다. 즉, 본 연구에서는 목적 차원, 이해관계자 차원, 운영 프로세스 차원에서 CSV와 PR의 수렴 가능성을 진단하고 방향성을 제시해 보고자 하였으나, 또 다른 분석틀이 기준이 된다면 상이한 해석이 도출될 수도 있다. 뿐만 아니라 본 연구에서는 분석틀을 기준으로 연구자의 자의적 해석이 많이 포함되어 있으나 이 또한 상이한 해석으로 이의가 제기될 수 있는 부분이다. 그럼에도 본 연구는 기술적 역할에 머무르고 있는 PR 활동에 관리자적 역할을 부여하고 사회적 가치를 실현할 수 있는 실천적인 방향성을 제시하고 있다는 점에서 그 의의가 있을 것으로 기대된다. 즉, 조직과 공중 이익의 균형, 사회적 이익 실현 등 이론적 차원에서 제시되고 있는 PR 가치를 실무적 차원에서 실현할 수 있는 방

안들을 제시하고 있다는 점에서 의의가 있다. 따라서 PR 활동에 대한 연구의 다양성을 보다 확장시킬 수 있을 것으로 예상된다. 아울러 향후 CSV 차원에서 PR 활동에 대한 사례 연구들이 보다 체계적으로 이루어지고, 재무적 평가를 포함하여 사회적 가

치를 평가할 수 있는 분석 항목들이 개발되어 성과에 대한 측정이 제대로 이루어진다면 CSV에서 PR 활동의 효과를 보다 극대화시킬 수 있는 다양한 방안들이 제시될 수 있을 것으로 사료된다.

References

- Bae, B. H., Kim, H., Lee, C. R., Wang, Y., & Kim, M. J. (2012). A study on the relevance of the BSC adoption firm's CSV index to the firm value. *Management & Information Systems Review*, 31(4), 491-516.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating shared value: A how-to guide for the new corporate revolution*.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the Businessman*. NY: Harper & Row.
- Bowen, S. A. (2008). A state of neglect: Public relations as 'corporate conscience' or ethics counsel. *Journal of Public Relations Research*, 20, 271-296.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8, 17-22.
- Cheon, H., Kim, S. W., Lee, D. I., & Lee, J. Y. (2014). Creating Shared Value: Redefining the role of the corporation and consumer. *Korean Society of Consumer Studies*, 25(3), 1-19.
- Cho, D. S. (2012). Economic Democratization in Capitalism 5.0. *Journal of CEO and Management Studies*, 15(3), 23-48.
- Choi, H. L. (2009). An alternative approach to PR as seeking an ideal and social practice. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 11(2), 71-99.
- Coombs, T. (19193). Philosophical underpinnings: Ramifications of pluralist paradigm. *Public Relations Review*, 19(2), 111-120.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of creating shared value. *California Management Review*, 56(2), 130-153.
- Cutlip, S. M., Center, A., H., & Broom, G. M. (2000). *Effective public relations* (8th ed), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- Do, H. M., & Jeon, S. W. (2011). Impact business producing both economical and social values is coming. *Dong-A Business Forum*, 88.
- Dozier, D. M. (1984). Program evaluation and role of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21.
- Friedman, M. (1970). *The counter-revolution in monetary theory*. London: Institute of Economic Affairs.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp.11-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 31-64). Hillsdale, NJ: Lawrence Associates Inc.
- Hallahan, K. (2004). Protecting an organization's digital public relations assets. *Public Relations Review*, 30(3), 255-268.
- Harlow, R. (1976). Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review*, 2(4), 40-46.
- Heath, R. L. (2001). A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 31-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12, 93-114.
- Holtzhausen, D. R., & Voto, R. (2002). Resistance from the margins: The postmodern public relations practitioner as organizational activist. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 57-84.
- Hölmström, S. (2005). Reframing public relations: The evolution of a reflective paradigm for organizational legitimization. *Public Relations Review*, 31, 497-504.

- Hutton, J. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations, *Public Relations Review*, 25, 204-208.
- Ihlen, Q., & Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33, 243-248.
- Jang, Y. J. (2015). *The Exploratory research of CSV (Creating Shared Value) cognition*. JoongAng University, Graduate School, Master Thesis.
- Jang, Y. J., & Cho, Y. H. (2016). The conception and application of CSV in business. *Korean Corporation Management Review*, 23(2), 233-261.
- Jung, J. Y. (2014). *An impact of CSV in the Hotel Enterprise on corporate image, reliability, and the customer's consumption value*. Graduate School of Youngsan University Doctoral Dissertation.
- Jung, J. S., & Lee, M. J. (2012). Scientific technology ODA strategy using appropriate technology: Based on creating shared value. *Korean Management Consulting Review*. 12(4), 421-443.
- Jung, H. W. (2013). CSR Monitor-4 dilemma of Korean CSR through public opinion. *RISE(Research Institute for Social Enterprise)*, 2013(1), 8-20.
- Jo. S. S., (2007). Exploratory study of public relations paradigm and roles. *Journal of Public Relations*, 11(1), 77-106.
- Keiser, A. (2018). What is thought leadership? Everything you need to know?. Retrieved from <https://brandyourself.com/blog/guide/what-is-thought-leadership/>
- Kim, J. D., An, H. T., Myung, J. K., & Bae, S. M. (2016). Assessing CSV as a successful strategic CSR. *KBR*, 20(1), 291-319.
- Kim, S. Y., & Kim, Y. W. (2013). Korean public relations practitioners' perceptions of "Public Relations" and "Corporate Social Responsibility". *The Journal of Public Relations*, 17(1), 5-38.
- Kim, Y. W. (2005). The convergence of Harbermas' communication action theory and public relations. *Korean Journal of Communication & Information*, 8, 89-112.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility*. John Wiley & Sons.
- Kruckeberg, D. (1998). The future of PR education: Some recommendations. *Public Relations Review*, 24(2), 235-248.
- Kwon, E. J. (2012). *A study on corporate culture-art marketing based on creating shared value (CSV)*. Graduate School of Silla University, Doctorate Dissertation.
- Lee, D.H., Go, D., & Kim, D. (2013). A study on the sustainable competitiveness of local industry through CSV. KIET Report.
- Lee, C. M. (2009). The task of corporate social responsibility in 21st Century. *Fashion Information and Technology*, 6(10), 2-10.
- Lee, J. K., (2011). PR for philosophy of social responsibility and exploratory research. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 13(3), 387-416.
- Lee, J. K. (2014). *The classification of creating shared Value: A case study*. Kyungpook National University, Graduate School, Master Thesis.
- Lee, H. S., & Jo., S. S. (2006) A exploratory study on perspective of practitioners, instructors, and general public on social role of public relations. *Journal of Public Relations*, 10(2), 89-124.
- Lee, M. H. (2018). *A study of marketing strategies for creating shared value-exploring the influence employee commitment and CEO's strategic intent on CSV performance*. Gacheon University, Graduate school, Doctoral Dissertation
- L'Etang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review*, 31, 521-526.
- Liotard, J. F. (1992). Answering the question That is postmodernism? In C. Jencks (Ed.), *The Postmodern reader* (pp. 38-53). London: Academy Editions.

- Marc, P., Valerie, B., Mike, S. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory for the firm perspective. *Academy of Management*, 26(1), 117-127.
- Meech, P. (1996). Corporate identity and corporate image. In J. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Critical perspectives in public relations* (pp. 65-81). London, UK: International Thomson Business Press.
- Moon, H. C. (2011). Utilize social responsibilities as a source of differentiation. *Dong-A Business Forum*, 92.
- Moon, H. C., Parc, J., Yim, S. H., & Park, N. (2011). An extension of porter and kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-54.
- Na, J. Y., Kim, H., Kim H., Lee, Y., & Lee, J. M. (2014). Suggestions for future research in an era of creating shared value. *Journal of Consumer Studies*, 25(3), 141-162.
- Newsom, D. (2007). PR ethics and responsibilities. In D. Newsom, J. V. Turk, & D. Kruckeberg (Eds.), *This is PR: The realities of public relations* (9th ed.) (pp. 168-170). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.
- Oh, D. B. (1991). *The theory of PR communication*. Paju, KR: Nanam Publishing.
- Park, B. J., & Kim, D.H. (2013). CJ Cheil Jedang's Co-Prosperity programs based on creating shared value (CSV) perspective. *Korea Business Review*, 17(2), 73-99.
- Park, H. S., Lee, J., Oh, M. Y., Yoo, C. J., & Jeon, B. J. (2014). *CSV strategies management academic association suggests: From CSR to CSV*. Seoul, KR: Parkyoungsa.
- Park, S. K. (2015). *The current situation of CSV and assignment for its development in domestic and foreign countries*. Kyunhee University, Graduate school, Master's Thesis.
- Pavlik, J. V. (1987). *Public relations: What research tells us*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pieczka, M. (1996). Paradigms, systems theory and public relations. In J. L. L'Etang & M. Pieczka (Eds.), *Critical perspective in public relations* (pp.124-156). London: International Thomson Business.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 4-17.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal Innovation Management*, 29(1), 6-12.
- Prince, R. A., & Rogers, B. (2012). *Profitable brilliance: How professional services firms become thought leaders*. Forbes Media.
- Rha, J. Y., Kim, H., Kim, H., Lee, Y., & Lee, J. M. (2014). Suggestions for future research in an era of creating shared value. *Journal of Consumer Studies*, 25(3), 141-162.
- Shin, C. G. (2013). CSR and CSV (Creating Shared Value): Korea corporate governance service.
- Spicer, C. H. (1997). *Organizational public relations: A political perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stoker, K., & Tusinski, K. (2006). Reconsidering public relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. *Journal of Mass Media Ethics*, 21(2 & 3), 156-176.
- Sung, M. (2006). The role of public relations practitioners as an integrator in strategic management of public relations: The case of insurance X. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 8(3), 271-307.
- The Job of the Week Communication Survey (2019). Retrieved from https://www.slideshare.net/frank_strong/the-2

- 019-jotw-communications-survey-trends-in-corporate-communications-and-public-relations
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1998). *Public relations*. New York, NY: Longman.
- Yang, J. H., & Yang, H. S. (2014). The study on the level of effect that CSV has on the corporate marketing activities. *Korea Society of Consumer Studies*. Conference proceeding papers, 334-338.
- Yoon, Y. J., & Rhee, Y. (2014). An explorative study on the interrelations among practitioners' PR roles, values, and ethics. *Journal of Public Relations*, 18(2), 84-118.
- Yoon, K., & Lee, E.J. (2014). A comparative study on the effects of CSR and CSV: The moderating role of self-efficacy and message involvement. *The Korean Journal of Advertising*, 25(2), 53-72.
- Yu, S. G. (2015). *The effects of creating shared value management on customer loyalty*. Graduate School of Soongsil University Doctoral Dissertation.
- Yu, H. M. (2016). *Creating and sharing a bigger value pie: Dual process model of inter-firm CSV to firm performance*. Korea University, Graduate School, Doctoral Dissertation.
- Veri, D., Ruler B. V., Btschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: A European view. *Public Relations Review*, 27, 373-387.

최초 투고일 2019년 07월 01일
 논문 심사일 2019년 08월 02일
 논문 수정일 2019년 09월 01일
 게재 확정일 2019년 09월 19일

Exploratory Study Examining the Possibility of Convergence between CSV and PR Value

Je-Yeong Lee

Professor, Department of Advertising & Public Relations, Catholic Kwandong University*

HyeonJu Jeong

Assistant Professor, Department of Advertising & Public Relations, Catholic Kwandong University**

Objectives

Based on the assumption that the role of PR for CSV must be considered in an approach that differs from its role for CSR, the present study aimed to judge the possibility that the CSV and the PR value can converge, and then come up with a direction for true PR based on the results.

Methods

The current study examined the characteristics and meaning of CSV through a literature review, then explored the PR value and its social role. In addition, depending on standards for the appreciation in the aspect of objectives, management process, and interest groups, the possibility of convergence between the CSV and the PR value was evaluated.

Results

The CSV the PR value both have the same goals of creating profit, public interest, and social development, In addition, they consider similar stakeholders, and are also both based on a similar principle in terms of the management process. Therefore, it is appreciated that they can converge.

Conclusions

In the process of active CSV, it is expected that PR activities remain in the technical role, and we find that the traditional value of PR that has been continuously addressed in various definitions and paradigms, and further firm up the identity of PR.

KEYWORDS CSV, Creating Shared Value, PR Value, Strategic CSR

* First Author: jylee1231@empas.com

** Corresponding Author: dally12kr@naver.com