

기업과 NPO의 통합적 제휴를 위한 제언 _ 예종석



한양대학교 상경대학 경영학부 교수

아름다운재단 기부문화연구소 소장

이메일: yejs@hanyang.ac.kr

○ 학력

1980년 California주립대학교 경제학학사
1982년 Indiana대학교 경제학석사
1985년 Indiana대학교 경영학석사
1986년 Indiana대학교 경영학박사

○ 주요경력

1983년-1986년 Indiana 대학교 강사 및 교수
1995년 한양대학교 상경대학 경영학부장

現 한양대학교 경영연구소 소장, 한양대학교 경영대학원 마케팅 주임교수, 아름다운재단 기부문화연구소 소장, (주) 제일모직 사외이사, (주) 두산 사외이사, 한국 소비자학회 고문, 한국 경영 연구원(KMDI) 연구위원, 한국 마케팅 연구원 연구위원, 재단법인 영도 육영회 이사, 에스콰이아 문화재단 이사, (주) 한독약품 고문, 한국공항공사 자문위원, 학술진흥재단 심사평가 위원

○ 최근 저서

쿠폰을 활용한 마케팅 활성화 방안, 유통정보센터 (2004)
인터넷 쇼핑몰 이용자의 불평행동, 집문당 (2003)
고성장의 미련은 버려라, 매일경제 신문사 (2002) 외 다수

○ 최근 연구논문

신화를 창출한 애니콜 브랜드 전략, 한국마케팅저널 5권 제 4호, 2003
LG홈쇼핑의 신뢰기반 고객서비스 활동에 관한사례연구, 한국마케팅저널 5권 제 4호, 2003
인터넷 이용충족, 플로우 및 개인적 성향이 인터넷 중독에 미치는 영향, 소비자학연구 제 14권 제 2호, 2003 외 다수

○ 최근 산학 협동 연구 및 수행 프로젝트

매일유업의 마케팅 조직 효율성 제고방안에 관한 연구 (매일유업), 2000
우리나라 기업의 사회공헌활동에 관한 연구 (아름다운재단), 2003
문구산업 물류현황과 물류합리화 방안 (한국문구협동조합), 2004 외 다수

○ 수상내역

2004년 4월 소비자학회 소비자학연구 최우수 논문상

제 4 장

기업과 NPO의 통합적 제휴를 위한 제언

- 새로운 파트너십의 구축을 위하여

1. 서론 - 새로운 시대가 열리고 있다.
 - 1) 기업과 NGO/NPO의 관계 변화
 - 2) 기업의 사회적 책임과 사회공헌활동의 모색
 - 3) 사회투자론적 시각의 대두
 - 4)파트너십의 필요성
2. 최근의 동향과 전망
 - 1)기업의 동향과 실태
 - 2) NPO/NGO의 동향과 전망
3. 결론 - 어떻게 협력해야 할 것인가?
 - 1)파트너십의 발전단계
 - 2)장애요인과 성공요인
 - 3)구체적인 실천방안의 예시

• • •

1. 서론 - 새로운 시대가 열리고 있다.

1) 기업과 NGO/NPO의 관계 변화

그동안 우리사회가 기업을 바라보는 시각은 곱지만은 않은 것이 사실이었다. 기업이 우리 경제 발전의 견인차 역할을 해왔다는 것은 부인할 수 없는 일인데도 불구하고 기업을 부정적으로 평가하게 된 데에는 우리 기업들이 열악한 경영환경 속에서 기업 활동을 해오면서 정경유착과 세습경영 등의 관행을 고착화해왔기 때문이었다. 특히 NPO/NGO는 이러한 기업의 부정적인 형태를 감시하고 비판하는데 앞장서왔기 때문에 기업과의 관계가 적대적이며 대항적일 수밖에 없었다. 그러나 근자에 와서 양자간의 관계는 변하고 있고, 변할 수밖에 없는 상황에 직면하고 있다.

이러한 경향을 관찰하고 보고하고 있는 연구자들은 상당수에 이르고 있다. 예를 들어 장임숙(2005)은 "최근 들어 양자관계는 보다 급진적으로 변화되고 있다. 세계화, 민주화, 정보화 등의 환경변화는 새로운 형태의 기업과 새로운 형태의 NGO를 창출하고 있어 이들 양자간의 관계도 새롭게 변화되고 있는 것이다. 최근 기업은 경제적 성과라는 일차적 책임은 물론이고 도덕적, 사회적 책임까지 요구받는 상황에서 소비자 및 NGO의 영향력의 확대로 이들의 목소리에 귀를 기울여야 하는 입장이다. 그리고 NGO는 영향력 확대로 다양한 역할과 기능을 요구받고 있어 자원과 전문 지식의 향상을 위해 노력해야 하는 입장이 되었다. 이에 따라 기업과 NGO간 관계도 과거와는 다른 양상으로 변화하고 있다. 기업들은 NGO에게 기부금을 제공하는 수준을 넘어서 다양한 공익캠페인에도 적극 참여하고 기업의 주요 의사 결정시 다양한 아이디어와 정보를 제공하고 기업으로부터 경영마인드를 배우며 기업과 공동 프로그램을 운영하는 등 상호 연대를 강화하는 경향을 나타내고 있다." 라고 최근의 변화를 기술하고 있다.

2) 기업의 사회적 책임과 사회공헌활동의 모색

이러한 변화는 우리 기업들이 사회공헌활동의 필요성을 자각하고 실질적인 관심을 가지면서 시작되었다. 김운호(2004)는 "근래 들어 기업에 있어서 사회공헌 활동이 매우 중요한 이슈로 등장했다. 재화와 서비스의 생산과 공급을 통해 이윤을 추구하는 기업의 전통적 역할은 이제 윤리를 바탕으로 다양한 이해관계자들과의 관계를 개선하고 나아가 사회공헌 활동을 통해 사회 발전에 기여하는 적극적 의미의 사회적 역할 구현으로까지 확대되고 있다. 이러한 추세는 개별 국가에서만 아니라 세계적 차원에서 요구되는 새로운 패러다임으로 등장했기에 우리나라에서도 피할 수 없는 문제로 받아들여지고 있다."고 주장하고 있다. 김해동(1996)은 기업들이 사회공헌활동에 지대한 관심을 갖게 된 변화의 뿌리를 사회에 대한 기업의 적극적인 책임론으로 설명하면서 "현대사회에 있어 기업은 금전적인 의미뿐만 아니라 인적자원에 있어서 그리고 정보나 know-how의 축적에 있어서도 가장 풍부한 조직이 되었다. 이러한 의미에서 기업은 현대사회를 구성하는 가장 강력한 조직이며, 그 힘에 걸맞게 사회에 공헌하여야 하는 당연한 의무가 제기된다. 또한 기업이 그와 같이 거대한 존재가 된 것도 고객을 비롯한 사회 전체로부터의 혜택이 있었기 때문이라는 생각들이 기업이 소유하고 있는 인적, 물적 자원을 사회의 공익을 위해 적극적으로 활용할 책임이 있다는 것이다. 더욱이 대기업의 영향력이 큰 현대사회에 있어서 소비자나 주주이익의 충족이라는 것은 기업의 여러 가지 행동목적의 하나에 불과하기 때문에 사회공헌이라는 보다 넓은 의미에서의 기업 활동을 모색하여야 한다."고 기술하고 있다. 과거에는 기업의 사회공헌에 대한 부정론도 있었고(Friedman 1962; Hayek 1960), Keynes(1926)같은 기업 사회공헌 활동에 대한 긍정론자도 있었지만 지금 이 시점에서 기업 사회공헌의 필요성에 대해서 부인할 사람은 없을 것이다.

김통원(2004)은 기업에 대해 사회적 책임을 요구하는 배경과 요인으로

- 기업들의 규모와 영향력이 훨씬 더 커졌다. 예를 들면 세계 상위 500기업이 전 세계 무역량의 70%를 차지하고 있다. 기업의 영향력이 커진 만큼 사회적 책임이 더 요구된다.
- 사회문제를 해결함에 있어 국가재정의 부족으로 민간자원 특히 기업의 자원을 요구하게 되었다. 예를 들면, 최근 사회복지 서비스 분야에서 모 기업이 수백억을 투입하는 것은 기업자원이 투

입된 좋은 사례이다.

- 세계화에 따라 기업들이 다른 나라에 가서 기업 활동을 함에 따라서 다국적 기업들에게 일정한 표준(사회적 책임)을 요구하게 되었다.
- 정보의 접근이 용이함에 따라서 일반 대중들이 기업과 관련한 이슈들에게 쉽게 접근이 가능하게 되었다. 단 하루 만에 특정 기업에 대해서 국제적 연대 보이콧이 조직될 수도 있다.
- 민주화에 따른 기업에 대한 기대수준이 높아지고 있다. 예로서, 기업에 사회적 보고서를 요구하게 되었다.
- 실제적으로 기업에도 다양하게 도움을 주기 때문에 주주들도 원한다. 즉 주주들의 기대내용이 사회적 이슈로 확대되었고 그 수준도 높아졌다.
- 정부의 관심증대로 기업의 사회적 책임을 요구하는 규정들이 제정되었으며 기업도 준수하게 되었다.
- 정경유착에 대한 사회적 비난 혹은 불신으로부터 사회적 신뢰회복을 하게 한다.
- 평가도구/표준의 발달로 기업의 사회적 책임(공헌)에 대해서 어느 정도 측정이 가능하게 되었다. 즉 수량화에 의한 어느 정도로 객관적 판단이 가능하다는 점 등을 들고 있다. 이렇듯 기업의 사회적 책임에 대한 기대와 요구도 커지고 기업도 사회공헌 활동을 통해 그러한 기대에 부응하고자 노력을 경주하고 있다.

3) 사회투자론적 시각의 대두

오히려 최근에 와서는 기업의 사회활동을 기업의 사회적 책임론(Corporate social responsibility)을 넘어서 사회투자(Social investment)의 개념으로 봐야 한다는 견해까지 대두되고 있는 실정이다 (Ibuki, 2002; Tange, 1994; Weeden, 1998). 기업의 사회공헌은 기업에도 이익이 되는 활동이라는 지적도 다양하게 나오고 있다. 김통원(2004)은 기업이 사회공헌활동으로 얻게 되는 이익을

- 매출액 신장 등 경제적 효과를 수반하게 된다.
- 비용감소를 가져오게 된다.
- 기업의 이미지 개선효과를 가져오게 된다.
- 소비자들의 충성도가 높게 된다.
- 생산성과 품질향상 및 새로운 시장과 제품개발에도 도움이 된다.
- 양질의 인력을 계속 확보 가능케 한다.
- 정부의 간섭과 규제를 덜 받게 된다.
- ‘위기관리’를 보다 더 잘 할 수 있다.
- 장기적 기업 활동이 보장된다.
- 주주들이 신뢰하게 되어서 주식시장에서 지원조달이 용이해진다.
- 결국 기업이 경쟁적 우위를 가지게 된다.
- 특히 한국 사회에서는 반기업적 정서를 순화 가능케 한다.

등으로 지적하며 이러한 이익이 기업의 사회적 책임 활동에 적극적 참여를 유도하게 되는 내부 요인으로 작용한다고 지적한바 있다.

4)파트너십의 필요성

결론적으로 우리기업은 사회공헌활동의 필요성을 절실하게 느끼고 있으며 실질적으로 상당수의 기업들이 사회공헌활동에 참여하고 있다. 이러한 과정에서 기업들은 보다 효율적인 활동방안을 갈구하고 있으며 그러한 욕구는 이미 기부문화운동을 적극적으로 전개하고 있고 상당한 전문성과 도덕성을 확보하고 있는 NPO들의 이해와도 적지 않은 공통분모를 갖는다. 따라서 이제 기업과 NPO는 향후 사회공헌이라는 공동목표의 달성을 위해 적극적인 연대방안을 모색해야 할 여건이 성숙했음을 자각하고 그 실천에 나서야 할 것이다.

2. 최근의 동향과 전망

1)기업의 동향과 실태

기업들도 사회공헌활동이 기업의 사회적 책임 측면에서 뿐만 아니라 실질적인 이익 측면에서도 도움이 된다고 판단하여 상당히 긍정적이며 적극적인 반응을 나타내고 있다. 최숙희(2004)는 사회공헌활동은 기업 활동의 핵심기반으로 기업, 고객, 직원 등 이해 관계자간 신뢰의 창출과 유지를 중시하는 행위라고 했으며 선진국에서 기업들의 사회공헌 활동은 기업의 상태를 좌우하는 주요 요소의 하나로 인식된다고 하였다. 특히 미국에서는 기업의 사회공헌 활동이 기업에 대한 투자 여부를 결정하는 주요 척도로 인식될 정도라고 지적하였다. 최근 전경련(2003)의 조사에 의하면 우리나라의 주요 기업들은 향후의 바람직한 사회공헌 활동에 대하여 대부분이 현재보다 확대되어야 한다고 응답하였다.

<표 2-1> 사회공헌활동의 향후 바람직한 수준

(단위: %)

항 목	기 업	기 업 재 단
확대	66.7	76.7
현재수준 유지	33.3	20.0
축소	0.0	3.3

출처: 전국경제인연합회(2003)

확대해야 하는 이유로는 사회적 책임 이행과 기업 이미지 제고 등을 들고 있다.

<표 2-2> 확대 혹은 현재 수준 유지의 이유

(단위: %)

항 목	기 업	기 업 재 단
기업이미지 제고	38.7	10.3
소비자 신뢰도 향상과 영업실적 증가	5.3	0.0
사회적 책임 이행	53.3	75.9
사회적(시민단체, 여론 등)압력 및 비난 회피	1.3	0.0
무응답	1.4	13.8

출처: 전국경제인연합회(2003)

실제로 우리 기업들은 경기 위축에도 불구하고 올해의 사회공헌 예산을 예년보다 상당히 늘려 잡고 있는 것으로 나타났다.

<표 2-3> 국내 주요 사회공헌 기업의 지출 추이

(단위: 억 원)

기 업	2004년 실적	2005년 예산
삼성그룹	4430	5000 안팎
현대차그룹	400	400
SK텔레콤	330	350-400
KT	150	155
포스코	150	2004년 수준 이상
LG전자	부서신설	120-130
이랜드	130	130
교보	100	110
유한킴벌리	75	80 이상
한화	40	60 안팎
CJ	50	55

출처: 한겨레신문 (2005. 01. 05)

한겨레신문의 보도에 의하면 사회공헌 규모가 큰 11개 주요 기업은 대부분 올해의 사회공헌 예산을 지난해보다 10% 이상 늘릴 계획이고 지난해보다 줄이는 기업은 한곳도 없는 것으로 나타났다. 이러한 우리 기업의 사회공헌활동에 관한 왕성한 의욕에도 불구하고 기업의 사회공헌 실무담당자들은 그 업무에서 많은 애로사항을 피력하고 있다. 전경련의 조사에 의하면 전반적인 애로사항으로는 사회공헌 업무에 대한 교육 체계미비 및 정보부족, 전담부서 부재, 예산부족, 전문성 부족 등을 꼽고 있다.

<표 2-4> 사회공헌활동의 애로요인 순위

(단위: 총점)

순 위	기 업(총점)	기 업 재 단(총점)
1	사회공헌 업무에 대한 교육체계 미비 및 정보부족(179)	예산 부족(65)
2	전담부서 부재(150)	인력 부족(61)
3	업무중요도의 낮은 인식 (137)	사회공헌 업무에 대한 교육체계 미비 및 정보 부족(57)
4	예산부족(116)	법제도 및 정부지원 부족(51)
5	전문성부족(112)	전문성 부족(48)

출처: 전국경제인연합회(2003)

또한 우리기업은 사회공헌 활동의 상당 부분을 계획 없이(case by case)추진하는 것으로 나타났다.

<표 2-5> 사회공헌 사업 추진의 계획성

(단위: %)

항 목	기 업	기 업 재 단
장기적 계획 및 집행	6.7	36.7
단기적 계획 및 진행	28.0	23.3
장기적 계획과 단기적 계획의 혼합	29.3	40.0
계획 없이 case by case로 진행	36.0	0.0

출처: 전국경제인연합회(2003)

보다 구체적인 분야의 애로사항을 살펴보면 사회공헌 프로그램의 가장 큰 문제로는 전문성 부족과 평가 모델의 부재를 꼽고 있다.

<표 2-6> 사회공헌 프로그램의 문제점

(단위: %)

항 목	기 업	기 업 재 단
전문성 부족에 따른 낮은 성과	34.5	13.3
프로그램의 효과를 측정할 평가 모델 부재	38.3	23.3
지속성과 일관성 부족	20.7	6.7
예산부족에 따른 프로그램의 불충분	3.4	33.3
프로그램의 홍보 부족	3.4	10.0
무응답	0.0	13.4

출처: 전국경제인연합회(2003)

대외협찬 관련 애로 요인으로는 과도한 지원요청과 선정상의 형평성, 협찬기준에 부적합한 지원 요청, 청탁압력 등을 동원한 불공정한 지원요청 등을 들고 있다.

<표 2-7> 대외협찬 관련 애로요인

(단위: %)

순 위	기 업	기 업 재 단
과도한 지원요청과 선정상의 형평성	28.0	26.7
협찬기준에 부적합한 지원요청	17.3	23.3
청탁, 압력 등을 동원한 불공정한 지원요청	10.7	3.3
지원요청 기관의 신뢰성, 사업능력에 대한 정보 부재	33.3	20.0
무응답	10.7	26.7

출처: 전국경제인연합회(2003)

이상의 문헌연구에서 나타난 것처럼 현재 우리기업은 사회공헌의 활동에 관한 필요성을 절실하게 느끼고 있으며 실제로도 상당히 의욕적인 자세를 보이고 있다. 그러나 그 의욕과는 달리 실제의 활동에 있어서는 장기적인 계획부재 및 전문성 부족과, 정보부족, 그리고 외부로부터의 부적절한 지원요청, 청탁, 압력에 시달리고 있는 실정이다.

2) NPO/NGO의 동향과 전망

장임숙(2005)의 지적처럼 20세기 후반 들어 전 세계적으로 가장 비약적인 성장을 이룬 조직중의 하나가 NPO/NGO이다. 특히 우리나라에서 참여연대와 경실련으로 대표되는 시민단체의 활약은

시대의 흐름을 바꾸어 놓을 정도로 그 영향력이 커지고 있다. 그러나 NPO/NGO의 활동영역은 여러 가지 현실적인 제약으로 인해 비판기능을 주로 하는 영역에 머무를 수밖에 없었다. 그러한 NPO/NGO의 제한된 활동 영역에 전기를 제공한 것이 아름다운 재단의 등장이다. 아름다운 재단은 2000년 출범한 이래 우리나라 자원봉사 사업에 새로운 지평을 열었다. 순수 풀뿌리 민간단체로 출범한 아름다운 재단은 짧은 시간에 엄청난 업적을 이룬 것이다. 그것은 모금과 봉사의 규모 측면에서가 아니라 투명경영과 전문성 확보라는 측면에서의 업적이다. 아름다운 재단의 적극적인 활동에 자극받은 많은 시민단체들이 앞 다투어 아름다운 재단을 벤치마킹하고 있다. 이러한 변화는 우리 사회를 위해서도 대단히 바람직한 방향전환이다. 시민단체들로 하여금 뒤에서 하는 비판보다 앞에서 하는 자선 사업의 모범적인 선두에 나서게 한 것이다. 아름다운 재단은 기업을 비판만 하기보다 호혜적인 차원에서 기업과 협력하고 있으며 그들의 사회공헌 활동을 지원하고 있다. 이러한 노력은 우리나라 시민 사회운동의 바람직한 방향으로 확산되고 있다. 이제 우리가 지향해야 할 바는 분명 해 졌다. 남은 과제는 기업과 NPO/NGO의 한 차원 높은 협력이다. 현재의 협력관계는 열정은 넘치나 기술적인 측면에서의 전문성 부족으로 많은 시행착오를 경험하고 있는 상태이다. 쌍방이 절실하게 느끼고 있는 것처럼 협력의 당위성은 분명해 졌지만 어떻게 협력해야 할 것이냐 하는 효율성의 문제에 대해 함께 고민해야 할 시점이다.

3. 결론 - 어떻게 협력해야 할 것인가?

1)파트너십의 발전단계

Austin(2000)은 기업과 NPO간 파트너십의 발전 과정을 세단계로 구분한바 있다. 그 첫 번째는 자선(philanthropic)단계이며 그 단계에서는 기업이 자금과 물자를 제공하면 NPO는 황송하게 받을 뿐, 그 이상의 교류는 없는 단순한 관계이다. 두 번째 단계는 사업 동반자 (transactional)단계이다. 이 단계에서 기업과 NPO는 사업상의 파트너이며 쌍방이 같이 투자하여 서로 자신의 이익을 취하는 그런 관계이다.

<표 3-1> 기업과 NPO간 파트너십 발전 과정



세 번째 단계는 통합적 제휴(Integrative)로 이 단계에서는 파트너들의 미션과 인력, 활동이 보다 통합된 양상으로 나타나게 된다. 이 단계에서의 협력은 조인트 벤처 기업의 형태를 띠게 되며 쌍방은 공통의 정책과 비전을 갖게 된다. 이 시점에서 각자의 가치 창조는 공동의 가치로 상승하게 된다. 파트너십은 이런 세 단계를 거치면서 진화하게 되는 것이다.

Kjaer과 Tennyson(2003)의 지적처럼 이러한 진화는 개인적인 차원의 업무관계로부터 보다 공식적인 차원의 업무관계로 발전함을 의미한다. 이러한 발전단계를 우리의 실정과 비교해보면 우리의 파트너쉽은 아직도 단순한 자선 단계에 머무르고 있음을 쉽게 자각할 수 있다. 최숙희(2004)의 지적처럼 국내 기업의 사회공헌 활동은 직접지원 형식의 지원활동이 주류를 형성하고 있어 첫 번째 단계를 벗어나지 못하고 있다. 그러나 일부 기업에서는 사회공헌 전담 부서의 설치 등을 통해 체계적이고 조직적인 활동을 시도하고 있다.

Yokoyama(2003)에 의하면 기업의 협력 방법에는 크게 자금 지원, 물적 지원, 인적지원, 정보의 지원, 복합적 지원 등이 있다.

<표 3-2> 기업의 협력방법

자금 지원	물적 지원	인적 지원	정보적 지원	복합적 지원
<ul style="list-style-type: none"> •조정 · 협찬 •사내모집 [급여공제 기부제도] •매칭 · 선물, 매칭 · 펀드 제도 •스폰서 십 •라이선스 계약 	<ul style="list-style-type: none"> •현물공여, 기증 •할인 •시설대여 •임대 · 프로그램 •자원봉사활동 지원제도 	<ul style="list-style-type: none"> •장학금제도 •자원봉사파견·소 개 •사회적 서비스환원 •기업 자원봉사 •파견 	<ul style="list-style-type: none"> •웹사이트에서 의 정보제공 •정보제공 •대행수발신 •Adaption 	<ul style="list-style-type: none"> •Adapt a school제도 •대학도서관에서의 강좌 제공 •Joint-Marketing 형의 캠페인 활동, Cause Related- Marketing (CRM) •기술제공

출처: Keiko Yokoyama (2003)

우리 기업의 협력 방법은 아직도 대부분 자금 지원, 현물지원 수준에서 그치고 있는 실정이다. 이제 우리도 NPO와의 파트너쉽을 강화하여 보다 다양한 협력방법으로 현재의 단계에서 통합적 제휴 단계로 발전해 나가야 할 것이다.

2) 장애요인과 성공요인

그러나 이러한 발전과정에도 잠복해있는 장애요인은 많다. Voort and Meijs (2004)는 그 장애요인으로,

- 1) 양자간 조직문화의 차이와 그로 인한 의사소통문제,
- 2) 지식과 경험의 부족,
- 3) 파트너쉽 추진에 있어서 전략적시각의 부재,
- 4) 시각차이로 인한 문제인식과 해결방법의 차이,

- 5) 기대수준의 차이 문제,
 - 6) 이해당사자의 영향 등
- 6가지를 제시하였다.

그리고 또 그들은 Austin(2000)의 연구를 인용하여 6가지 성공요인도 동시에 제시하고 있다. Voort and Meijs에 의하면 파트너십이 성공하기 위한 조건은

- 1) 미션, 전략, 가치관의 일치
- 2) 신뢰
- 3) 감정적인 연결과 프렌드쉽
- 3) 지속적인 가치창조
- 5) 명확한 사업목적과 확실한 기대치
- 6) 의사소통과 그 과정에 주의를 기울일 것 등이다.

이러한 문제점과 성공요인들을 타산지석으로 삼아 우리기업과 NPO는 성공적인 파트너십을 구축할 수 있을 것이다.

3)구체적인 실천방안의 예시

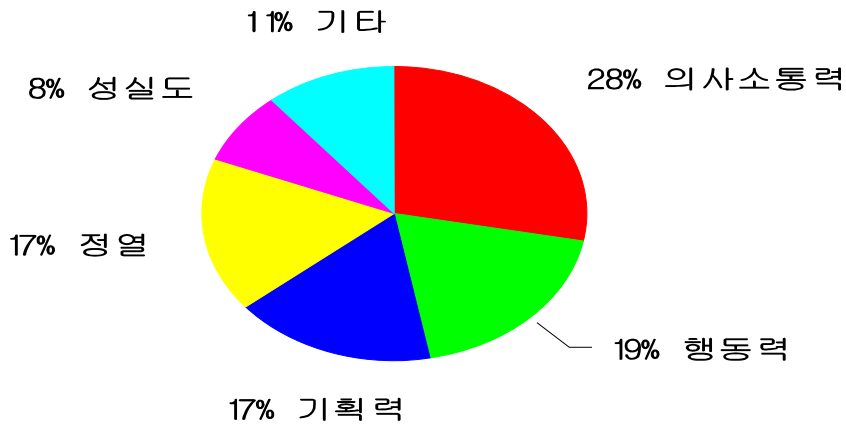
기업과 NPO 간의 보다 효율적인 파트너십 구축을 위한 구체적인 방법론으로 Yokoyama(2003)은 공익연계마케팅(CRM: Cause Related Marketing)을 제시하고 있다. CRM은 소비자들의 구매를 유도하기 위하여 자선활동 또는 공익사업에 매출액의 일부를 기부하는 기업의 촉진활동이다(Pringle and Thompson, 2001).

CRM을 통해 기업은 매출은 물론 기업 이미지를 높이고 브랜드 자산 가치를 키울 수 있는 반면 NPO는 목적하는 사업을 성공적으로 수행할 수 있는 재원을 확보할 수 있게 된다.

CRM은 60년대 중반에 미국기업들에 의해 시도된 이래 지금은 AMEX, Avon, Levis, TESCO 같은 글로벌 기업들에 의해 다양하게 활용되고 있다.

예를 들어, AMEX의 자유의 여신상 보수 지원 캠페인, Avon의 유방암 예방 캠페인 등은 대표적인 성공사례이다. CRM은 NPO와 기업이 동시에 윈-윈 할 수 있는 전략적 파트너십 구축방안이다. Miyata(2003)는 기업과 NPO간의 효율적인 파트너십의 구축을 위해 "Partnership Coordinator (PSC)"의 역할을 강조하고 있다. PSC는 기업 측의 사회공헌 관계부문 전임담당자를 칭하는 용어로 우리나라 기업 일부에서 채택하고 있는 사회공헌팀과 흡사한 면이 있다.

그러나 우리나라 기업의 사회공헌팀이 회사의 전반적인 사회공헌 업무를 총괄하고 회사 측의 이익에 주로 기여하고자 하는데 반해 PSC는 사회공헌 활동의 파트너를 사안별로 전담하게 되어 있어 보다 전문성을 갖고 회사의 이익추구에 앞서 성공적인 파트너십 구축에 전념한다는 점이 다르다고 할 수 있다. Miyata는 일본에서 PSC의 헌신적인 노력으로 성공한 두개의 파트너십 구축사례를 소개하면서 PSC가 갖춰야할 자질과 능력으로 의사소통력과 행동력, 기획력 등을 제시하고 있다.



<표 3-3> Partnership Coordinator(PSC)에 요구되는 자질·능력

4) 성공적인 파트너십의 구축을 위하여

일본인으로 국제 사회에서 40여 년간 활약하면서 많은 파트너십의 성공과 실패사례를 경험한 Yamamoto(2004)는 그의 풍부한 경험을 바탕으로 성공적인 파트너십 구축을 위한 필요조건을 제시하고 있다. 그에 의하면 성공적인 파트너십은 파트너들의 전략적 사고와 적절한 마음가짐, 그리고 최선을 다하는 노력이 있어야만 가능하다고 한다.

그러기 위해서는 조직은 물론 파트너십 담당자가 자율성과 전문성을 구비해야 하며 담당자 간의 신뢰관계가 성숙해 있어야 한다고 그는 강조한다.

이러한 사례와 제안들은 우리들이 가야할 험난한 길에 지참해야 할 많은 교훈을 제시하고 있다. 이러한 교훈을 거울삼아 우리의 기업과 NPO는 효율적인 사회공헌활동을 위한 총체적 파트너십 구축에 혼신의 노력을 아끼지 말아야 할 것이다. 총체적 파트너십은 우리사회의 전반적인 삶의 질 향상으로 가는 지름길이기 때문이다. Voort and Meijs(2004)는 네덜란드기업과 NPO간의 지속가능한 파트너십 구축을 기원하면서 “The gold was not discovered until they started digging.”이라는 격언을 인용 했다.

우리는 “시작이 반이다”, “천리 길도 한걸음부터”라는 속담으로 우리나라에서의 성공적인 파트너십 구축을 기원하자. 🌸

[참고문헌]

김운호 (2004), “기업과 NGO/NPO의 전략적 상생관계로서의 기업 사회공헌 활동”,

SK 사회공헌 활동 백서, 14-21.

김통원 (2004), “기업의 사회적 책임(공헌) 평가 방법론”, 기업의 사회공헌 현황과 평가, 전국경제인연합회주최 심포지엄 발표논문, 29-46

김해동 (1996), “우리나라 기업의 사회공헌활동에 관한 실태조사연구”, KDI 국민경제교육연구소.

장임숙 (2005), “기업과 NGO와 기업간 유형화: 식품안전사고를 둘러싼 환경운동연합과 CJ주 의 관계를 중심으로”, 한국행정학회 하계공동학술대회 발표논문, 318-340.

전국경제인연합회 (2003), CEO MEMO “기업의 사회공헌 애로요인 조사”. CEM-5, 1-17.

최숙희 (2004), “사회공헌활동의 현황과 시사점”, 기업의 사회공헌 현황과 평가, 전국경제인연합회 주최 심포지엄 발표논문, 9-25.

한겨레신문 (2005), “기업 사회공헌 예산 늘린다”, 2005.01.05

Austin, J.E. and The Peter Drucker Foundation (2000), The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances, SanFrancisco: Jossey-Bass Inc.

Eiko Ibuki (2002), Corporate Philanthropy as a Social Investment: Adopting Balanced Scorecard Methodologies to Build Strategy and Evaluation Systems. The Nonprofit Review, 2(2), 83-93.

Friedman, M (1962), Capital and Freedom, Chicago: University of Chicago Press.

Hamish Pringle and Marjorie Thompson (2001), Brand Spirit: Wiley.

Hayek, F.A. (1960), The Constitution of Liberty, Chicago: University of Chicago Press.

Judith M. van der Voort and Lucas C.P.M. Meijs (2004), Partnerships in Perspective: About Sustainable Relationships between Companies and Voluntary Organizations, The Nonprofit Review, 4(1), 9-18.

Keiko Yokoyama (2003), "Business and Nonprofit Sector Partnerships", The Nonprofit Review, 3(1) 47-57.

Keynes, J.M. (1926), *The End of Laissez-faire: The Economic Consequences of the Peace* (Great Minds Series), Republied 2004 by Prometheus Books.

Kjaer, L. and Tennyson, R. (2003). *Formalising Partnerships: The challenge of institutionalisation*, Kjaer, L. ed., *Local partnerships in Europe, An Action Research Project*, Copenhagen: The Copenhagen Center, 79–87.

Minoru Miyata (2003), "The Role of "partnerships Coordinator" in Company and NPO Partnerships", *The Nonprofit Review*, 3(3), 59–68.

Tange, Hirofumi (1994), *Kensyo Syakaikouken Shiko no Tyoryu*, Dobunkan.

Tadashi Yamamoto (2004), *The development of Civil Society and Cross-Sectoral Partnerships*. *The Nonprofit Review*, 4(1), 19–24.

Weeden, Curt (1998). *Corporate Social Investing: The Breakthrough Strategy for Giving and Getting Corporate Contributions*, Berrett-Koehler Publishers.