LG경영연구원

2023.9.8

기업의 목적이 진화한다

류대현 · 강승훈

기업이 이윤 극대화 그 이상의 목적을 추구해야 한다는 목소리가 높아지고 있습니다. 시대에 걸맞은 기업 목적은 무엇이며, 이를 어떻게 실천해야 하는지 살펴보았습니다.

'기업은 주주 가치를 넘어, 이해관계자와 사회 전반을 향한 책임을 다해야만 한다.' 기업을 견제하는 시민 단체의 주장이 아니다. 이는 미국의 200대 기업 CEO 모임인 Business Roundtable이 2019년에 발표한 '기업 목적 선언(Statement on the Purpose of a Corporation)'의 핵심 내용으로, 이 선언에는 아마존의 제프 베조스, 애플의 팀 쿡 등 181명의 CEO가 서명했다.

이 선언은 외면할 수 없는 시대 변화의 산물이다. 세상은 이제 기업에게 이윤과 양적 성장 이상의 목적, 즉 '당신 회사가 존재해야 하는 이유'를 묻는다. 그 선두에 고객이 있다. '가격과 품질을 넘어, 올바른 가치관과 신념을 추구하는 기업과 브랜드를 선택한다'는 소비자가 64%에 달한다는 결과가 이를 보여준다.[1] 기업의 미래를 책임질 젊은 구성원들도 마찬가지다. M세대의 75%가 '기업은 사회를 더 나은 곳으로 만들기 위해 노력해야 한다'고 응답했으며,[2] 60% 이상이 '사회와 환경에 미치는 영향을 고려해 직장을 선택한다'고 응답했다.[3] 존재 이유를 인정받지 못하는 기업, 단순히 재무 성과만을 좇는 기업이 설 자리는 점점 좁아지고 있다. 이윤과 성장이 곧 기업의 목적이던 시대가 저물어 가는 것이다.

세상과 고객에 대한 기여를 목적으로 삼는 기업들

이러한 변화 흐름 속에서 이미 여러 기업들이 세상과 고객에게 전하고자 하는 가치와 기여를 목적으로 설정하고, 이를 경영의 중심으로 삼고 있다. '지속 가능한 삶의 일상화(Make Sustainable Living Commonplace)'로 회사 목적을 업그레이드한 유니레버, 창업 시점부터 '우리별 지구를 지킨다(Save Our Home Planet)'를 사업의 이유로 삼은 파타고니아, '미래의 창조자들에게 영감을 주고 성장을 돕는다(Inspire and Develop the Builders of Tomorrow)'는 목적에 집중해 위기를 극복한 레고까지, 많은 기업이 이윤 극대화 이상의 높은 목적을 세우고 이에 집중하고 있다.

이들 기업이 기대하는 효과는 크게 네 가지다. 첫째, 사업을 통해 세상에 전하고자 하는 가치와 기여를 명확히 표현해 여러 이해관계자의 공감과 지지를 이끌어낼 수 있다. 둘째, 목적을 구심점 삼아 사업과 조직 운영에 일관성을 확보할 수 있다. 셋째, 세상에 기여하는 의미 있는 일에 동참한다는 인식을 통해 구성원을 내적으로 동기부여할 수 있다. 넷째, 본원적 목적에 집중해 단기 성과주의를 극복하고 일상적 접근을 뛰어넘은 도전과 혁신을 촉진할 수 있다.

1 Edelman Trust Barometer(Edelman, 2023)

2 Purpose: A Practical Guide(LinkedIn, 2016)

3 Purpose: Shifting from Why to How(McKinsey, 2020)

실제로 목적에 집중하는 노력이 기업에 도움이 될 수 있음을 보이는 연구 결과가 여럿 있다. 맥킨지 조사에 따르면, 일반적인 기업과 비교하여 목적에 집중하는 기업(Purpose Driven Company)은 구성원 업무 몰입도가 4배 이상 높고, 이직률은 절반 수준인 것으로 나타났다.[4] 또한 S&P 500 기업의 재무 성과를 비교한 연구에서는 목적에 집중하는 기업의 성과가 일반 기업보다 우수한 것으로 나타났다.[5][6] 이렇듯 높은 목적은 성과를 위한 지렛대가 될 수 있다. 이하에서는 회사 목적이 경영 속에서 살아 숨쉬도록 하기 위해 무엇을 해야 하는지를 유니레버, 파타고니아, 레고 세 기업 사례를 통해 살펴본다.

목적을 사업 의사결정의 기준으로 삼는다

목적 중심 경영을 추구하는 기업들은 목적을 단순히 대외 홍보나 이미지 개선 수단으로 생각하지 않는다. 전략은 물론, 제품 개발, 조달, 생산, 유통, 마케팅 등 사업 운영 전반에 목적을 일관되게 반영한다.

유니레버는 회사 목적을 '위생의 일상화'에서 '지속 가능한 삶의 일상화'로 업그레이드한 후, 이에 연계하여 각 사업부 및 브랜드 목적을 설정하고 경영에 반영하고 있다. 브랜드 및 제품 포트폴리오를 목적 관점에서 재정리한 것이 그 예다. 2019년에 CEO 앨런 조프(Alan Jope)는 "단지 머리를 빛나게, 피부를 부드럽게, 옷을 하얗게, 음식을 맛있게 하는 것에만 머무는 브랜드는 정리하겠다"는 원칙을 공개 선언하기도 했다. 그 결과 과거 900여 개에 달하던 브랜드는 현재 400여 개로 정리된 상태이며, 전체 매출의 70% 이상이 목적 중심 브랜드에서 창출되고 있다. 마케팅 역시 목적 실천의 연장선에서 이뤄진다. 유니레버 대표 브랜드 도브는 '모든 여성이 자신만의 고유한 아름다움과 자신감을 찾도록 돕는다'는 브랜드 목적을 실천하기 위해 광고에 전문 모델이 아닌 다양한 연령 및 인종의 일반인을 기용하며, 날씬한 몸매를 강조하기 위한 이미지 보정도 하지 않는다.

유니레버 나침반 :
목적 있는 기업이 영속하고, 목적 있는 브랜드가 성장하며, 목적 있는 구성원이 번영한다는 철학을 담고 있다.

사업을 통한 환경문제 개선을 목적으로 내세운 파타고니아는 오래 쓸 수 있는 제품을 만드는 것이 자원 낭비와 환경 오염을 줄이는 길이라 보고, 제품 개발 시 내구성과 다기능성, 수선 용이성에 철저히 초점을 맞춘다. 반면 유행에 부응하기 위한 제품이나 사치품, 용도가 불분명한 제품은 개발하지 않는다. 또한 제품을 생산할 때

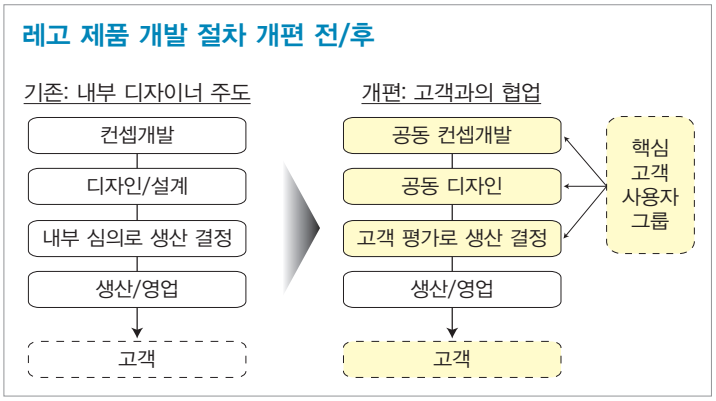
1920년대 건물을 고쳐 사용하는 파타고니아 샌프란시스코 매장

4 Purpose, Not Platitudes: A Personal Challenge for Top Executives(McKinsey, 2020)

5 Firms of Endearment(Rajendra Sisodia 등, 2014)... 2002~2012년 ROE 평균: 목적 집중 기업 13.1%, 일반 기업 4.1%

6 Purpose Powered Success(Korn Ferry, 2016)... 2011~2015년 연 평균 매출액 증가율: 목적 집중 기업 9.9%, 일반 기업 2.4%

는 농약이나 화학 비료를 사용하지 않은 유기농 목화만을 사용하는 등 환경에 미치는 영향을 최소화하기 위해 철두철미하게 노력한다. 오렌지색 친환경 염료를 찾지 못하자 오렌지색 제품의 생산을 중단한 것 역시 이런 노력의 일환이었다. 또한 매장이나 사무실도 가능한 새 건물을 짓지 않고 기존 건물을 매입해 고쳐 쓰는 '재생 건축' 원칙을 고수하며, 가구나 집기도 최대한 중고 물품을 활용하는 등 가치사슬(Value Chain) 전반을 환경문제 개선이라는 목적을 중심으로 운영하고 있다.



레고는 1990년대 들어 사업 정체성을 벗어난 무분별한 다각화를 추구했고, 이것이 고객의 외면으로 이어지면서 부도 위기에 처했다. 위기 속에서 부임한 CEO 외르겐 쿠느스토르프(J ø rgen Knudstorp)는 '미래의 창조자들에게 영감을 주고 성장을 돕는다'는 본래 목적으로 돌아가는 것이 위기 극복의 열쇠라 판단하고, 핵심 고객인 '블록 놀이를 좋아하는 아이들과 성인 팬'에게 집중하는 것을 방향으로 삼았다. 이후 고객을 다시 이해하기 위한 노력의 일환으로 제품 디자이너가 인류학자와 함께 '레고 인류학팀'을 꾸려 아이들의 일상과 생각을 관찰하고, 그 결과를 제품 개발에 반영했다. 또한 기존 내부 중심의 제품 개발 절차를 개편하여 모든 개발 과정에 고객이 참여하는 방식으로 개선했다.[7] 나아가 고객이 직접 제품을 디자인하는 Co-Creation 플랫폼 '레고 IDEAS'도 개설했다. 고객이 디자인한 제품을 올리고, 1만 개 이상의 '좋아요'를 받으면 출시를 검토하는 방식으로, 2022년까지 총 45개 제품을 정식 출시했다. 이렇게 본래 목적에 충실한 경영을 통해 고객의 사랑과 지지를 되찾아 위기를 극복한 것은 물론, 탄탄한 성장세를 이어가고 있다.

회사의 목적을 구성원의 목적으로 만든다

목적 중심 경영을 추구하는 기업들은 단순히 회사 목적을 구성원에게 전달하는 것에서 그치지 않는다. 이들은 회사 목적과 구성원 개인 목적 간 공통 분모를 찾아 연결함으로써 회사 목적이 구성원에게도 의미 있는 것이 되도록 만들기 위해 노력한다. 회사 목적의 실천은 구성원의 동참 없이는 불가능하며, 구성원 공감과 동참은 회사 목적을 일방적으로 전달하는 것으로는 이끌어낼 수 없다는 사실을 잘 알기 때문이다.

7 Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry(David Robertson & Bill Breen, 2014)

유니레버 '목적 찾기' 홍보 포스터

유니레버는 '목적은 개인에서 시작한다(Purpose Starts with the Individual)'는 관점에서 구성원을 대상으로 '목적 찾기(Discover Your Purpose)' 워크샵을 진행한다. 워크샵에 참가한 직원들은 '나는 누구인가?', '내게 중요한 것은 무엇인가?', '나는 무엇을 이루고 싶은가?' 등 자신에 관한 근원적 질문을 던지고 삶의 목적을 정의한다. 나아가 자기 목적과 회사 목적 간 연계점을 검토한 뒤, 회사와 자신이 함께 성장할 방안이 무엇인지 논의하고 실천 계획을 수립한다. 2021년까지 유니레버 전체 구성원의 40%에 해당하는 6만여 명이 목적 찾기 워크샵에 참가했으며, 참가 직원들은 미참가 직원보다 직무 만족도나 내적 동기부여 수준이 월등히 높은 것으로 나타났다.[8] 2021년 당시 CHO였던 리나 나이르(Leena Nair)는 이런 노력의 결과로 이직률이 경쟁사의 절반 수준으로 떨어졌고, 채용에 투입되는 비용도 90%나 감소했다고 밝혔다.[9]

함께 환경보호 운동 중인 파타고니아 구성원들

파타고니아는 직원의 역량을 높이는 것보다 가치관을 바꾸는 것이 훨씬 더 어렵다는 인식을 바탕으로 인재를 채용하는 시점부터 환경문제 개선이라는 회사 목적에 공감하고 가치관을 공유하는 사람을 찾기 위해 노력한다. 그래서 스펙에 의존하기 쉬운 대외 채용 공고가 아닌 친구, 동료, 동업자로 이루어진 비공식 네트워크를 통해 환경보호에 진심인 인재를 찾아 채용하며, 채용 후에는 직무 역량을 높이기 위한 교육에 많은 투자를 한다. 또한 회사 목적에 대한 구성원의 인식 및 참여를 강화하기 위해 구성원의 다양한 환경보호 활동을 지원한다. 예를 들어, 구성원이 환경단체에 기부하면 회사도 동일 금액을 기부하는 매칭 펀드(Matching Fund) 제도를 운영하며, 환경보호 활동 중에 구성원이 체포되면 회사가 보석금을 대납하기까지 한다.

레고의 목적 안내문

레고는 '회사 목적이 회사에 적합한 사람을 끌어들인다(Purpose Attracts the Right Person)'는 관점에서 예비 구성원에게 회사 목적을 명확히 전달하기 위해 노력하며, 채용 면접 시에는 '레고의 목적과 자신을 어떻게 연결할 수 있다고 생각하는지?'에 관한 논의를 반드시 포함하는 등 회사 목적에 함께할 인재를 선발하기 위해 힘을 쏟고 있다.[10] 또한 유니레버와 마찬가지로, 전 구성원을 대상으로 개인 목적과 회사 목적

8 Unilever's Response to the Future of Work(HBR, 2020)

9 How Purpose Delivers Value in Every Function and for the Enterprise(Deloitte, 2022)

10 The LEGO Group Pioneered Having a Company Purpose: Was It Worth the Investment and What Did They Learn?(Leading from Purpose, 2022)

간 연계점을 성찰하는 목적 워크샵(Purpose Course)을 운영하며, 1년에 하루를 'Play Day'로 지정해 구성원들이 다같이 어울려 노는 시간을 보내기도 한다. 이를 통해 구성원에게 놀이의 즐거움과 의미를 일깨우고, '함께 창의적이고 건강한 놀이 문화를 만들어 나간다'는 공동체 의식을 다진다. 레고는 이런 다양한 목적 연계 노력의 결과가 구성원 업무 몰입 수준으로 나타난다고 보고, 직원 업무 몰입도를 주기적으로 측정하여 그 결과를 임원 성과급 산정에 반영하는 등 실효성 있는 관리를 위해서도 노력하고 있다.[11]

사업 정체성에 뿌리를 둔 높은 목적, 그리고 집요한 실천

유니레버, 파타고니아, 레고 세 기업 사례가 전하는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 우리 회사의 목적이 여러 이해관계자가 공감할 수 있는 보편적 가치를 담아 내고 있는지 점검해야 한다. 만일 재무 성과나 외적 성장 등 양적 가치 중심으로 목적이 설정되어 있다면, 이를 시대 변화에 발맞추어 한 단계 끌어 올릴 필요가 있다. 하지만 동시에 허무맹랑한 목적을 설정하지 않도록 주의해야 한다. 예를 들어 위워크(WeWork)가 사업 목적을 '세계 의식 고양(To Elevate the World's Conscious)'으로 내세웠던 경우처럼, 사업 정체성과 동떨어진 목적을 내세운다면 진정성을 의심받고 '목적 팔이(Purpose Hawking)', '목적 세탁(Purpose Washing)'이라는 비난에 휩싸일 수 있다.

둘째, 올바른 목적을 수립했다면 회사 목적이 사업 및 조직 운영에 스미도록 집요하게 실천해야 한다. 특히 제품 개발, 조달, 생산, 마케팅, 유통, 판매 등 가치사슬(Value Chain) 전반을 회사 목적 관점에서 일관되게 이끌어가는 것이 중요하다. 또한 목적 실천을 위해서는 구성원의 공감과 참여가 필수적이기 때문에, 회사 목적이 구성원에게도 충분히 의미 있는 것으로 인식되도록 만들기 위해 노력해야 한다. 앞서 세 기업 사례에서 보았듯이, 예비 구성원에게 회사 목적 명확히 전달하여 우리 회사와 가치관 및 신념을 공유하는 인재가 많이 유입되도록 하고, 목적 워크샵 등을 통해 구성원이 회사 목적과 개인 목적 간 연계점을 발견할 기회를 제공하는 것이 도움이 될 수 있다. LG경영연구원

11 Jørgen Vig Knudstorp: Reflections on LEGO's Transformation(HBR, 2020)

LG경영연구원

본 보고서에 게재된 내용이 LG경영연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.