

企業 經營事例 시리즈(VII)

趙 東 成

(서울大 經營大 教授)

청 구*

—당신의 아파트에 정원과 분수대를—

달구벌 흙바람을 뚫고 한강을 건너기까지

청구는 대구에 본사를 둔 지방 주택건설업체로서 1973년에 '청구주택개발공사'를 설립하면서부터 사업을 시작했다. '청구'라는 회사 명칭은 옛날 중국에서 우리나라를 동방의 바다밖에 있는 신선이 사는 곳이라는 의미에서 따온 것으로 우리나라가 살기 좋은 나라로 불리운 것처럼 쾌적하고 안락한 주거문화 창조를 통해 '청구'에 담긴 뜻을 이땅에 실현하고자 하는 기업 이념을 담고 있었다.

청구주택의 장수홍 회장은 경북 구미시에 편입된 칠곡군 인동면에서 아버지 장승희(71)씨와 어머니 안환(73)씨의 사이의 4남 2녀중 둘째 아들로 태어났다. 장 회장은 4살때 운수업을 하는 부친이 대구에 자리를 잡아 대구 삼덕 국민학교와 경북대 사대부속 중·고등학교를 거쳐 지난 66년 부산대 공대 섬유공학과를 졸업했다.

운수업을 하는 부친 덕분에 그렇게 부유하지는 않았으나 중류 이상의 가정에서 별 걱정없이 학업에 전념할 수 있었다. 고교 졸업 후 대학 진학은 경북대 공대에 입학했으나 5.16혁명으로 대학 학과 통합합이 실시되어 경북대 공대가 부산대 공대로 통합돼 부산대에 다니게 되면서 객지 생활을 하게 됐다.

장 회장은 집을 떠나 부산에서 대학을 다닐 때 집에서 보내주신 학비로 생활을 하면서도 가

정교사로 자립의지를 기르며 돈을 모아 졸업할 때는 27만원(당시 대졸 대기업체 신입사원 초봉이 2,200원선)의 거금을 모았다며 '돈을 일찍 안 것 같다'고 털어 놓았다.

대학 재학중 섬유공학을 전공하면서 일본어를 배워 일본서적을 많이 읽었는데 그때 일본에서는 아파트가 전성기라 그와 관련된 책이 많아 장 회장은 그때부터 주택건설업에 관심을 두었다.

66년 2월 대학졸업후 전공을 살려 부산의 조선방직에 취직, 1년간 일하기도 했고 프로판가스 판매점, 채소장사, 벽돌공장 등 5~6년간 갖가지 일을 다 해봤지만 시원찮았다. 대학때부터 일본 잡지와 건축 전문지 등을 통해 관심을 가졌던 주택사업만이 클 수 있다는 신념을 가지고 73년 2월 5일 그동안 모아두었던 960만원을 자본금으로 대구백화점 10층에 청구주택개발공사란 이름의 개인회사를 창업했다.

모두 26명의 직원으로 출발한 청구주택개발공사는 첫 사업으로 대구시 수성구 범어동 1번지 일대(현 대구 MBC 옆)에 43가구의 단독주택을 지었다.

그러나 첫 작품은 경험없이 시작하는데 당시 불어닥친 1차 오일쇼크의 여파로 물가가 하늘 높은줄 모르고 치솟아 원자재 가격은 하루가 다르게 올랐고 자금난과 인력난까지 겹쳐 고전을 면치 못했고 이를 참고 신용을 지키기 위해 끝까지 밀어 붙였으나 엄청난 손해를 감수해야 했다.

장 회장은 첫 사업의 실패를 거울삼아 내집 짓

* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 박사과정의 조현덕 석사가 작성하였다.

는 정성으로 알차게 공사를 강행, 수요자들의 신뢰를 받는 기업으로 성장하면서 77년까지 2,000여 가구의 집을 지었고 다소 기반을 잡았다.

76년 6월에는 회사를 법인으로 전환, 주식회사 청구주택으로 회사이름을 바꾸고 대단위 단독주택단지 조성에 나서 집장사에서 사업가로 변신했고 77년 10월 대구에서는 처음으로 민간 고층아파트인 청구맨션(중구 대봉동 55의 3) 12층짜리 27.5평에서 46평형 183가구를 착공했다.

장 회장이 청구맨션을 착공할 당시 보수성이 강한 대구에서는 주택업계에서는 고층 맨션아파트는 성공할 수 없다고 만류했는가 하면 가족, 친지 등 주변에서까지 반대했지만 사전에 기초 시장조사를 한 결과 성공할 수 있다는 판단이서 회사의 운명을 걸고 도전했다. 공사 시작후 4~5개월 동안은 현장에서 직원들과 침식을 함께 하며 정성과 정직, 신용을 신념으로 아파트를 지었는데 분양에서 성공을 거둔 뒤 지역의 다른 업체들도 아파트사업에 진출하게 됐는데 그것이 지금의 청구가 있게 한 기반이 되었다.

그 뒤 78년 빌라맨션, 청호맨션, 79년 골든맨션, 공작맨션, 뉴골든맨션, 80년 무궁화아파트, 중동아파트, 81년 꽃동네아파트, 82년 1차 진달래아파트 등을 지어 수요자들의 인기 속에 분양 때 착실히 성공했고 82년 6월엔 전국 최우수 주택건설업체로 '석탑산업훈장'을 받았다.

청구가 지금까지 지은 아파트는 이밖에도 로얄하이츠, 2차 진달래아파트, 1차 광장타운을 비롯, 실내분수와 1층 전용정원 등으로 청구의 성과를 드높인 1차 그린맨션단지과 가든하이츠 1단지 등 대구에서만도 7,600여 가구에 이르고 있었다.

청구는 1986년 중계동 아파트 분양사업을 시작으로 서울시장 공략을 시도했다. 당시는 아파트 분양사업이 심한 불황에 허덕일 때였다. 서울 목동아파트, 아시아선수촌, 울림팍패밀리 아파트의 절반이상이 미분양됐고 중계동에서는 분양가구 수의 70~80%가 미분양되거나 무더기 계약 취소되었다.

임원들은 서울 진출을 완강히 반대했지만 장 회장은 나름대로 창안한 평면설계도 하나로 자신을 가지고 밀어붙였다.

평면설계 개선이란 같은 평형이라도 전용면적을 극대화함으로써 쓰임새가 다양하게 평면설계를 개선하는 것으로써, 이는 소비자의 주거생활 구조와 취향 등을 미리 파악하고 그에 맞는 각종 아이디어들을 집약함으로써 가능하였다. 예를 들면 발코니의 신치를 늘이고 각종 불박이, 받침대를 이용한 다용도창고의 개발등을 통하여 사용 면적을 극대화하고 소재를 다양하게 함으로써 인기를 끌었다.

아파트 선택에 결정적인 영향력을 행사하는 주부들의 선호도를 파악하기 위해 일찍부터 '주부모니터 제도'를 두고 가가호호 아파트 주부들을 상대로 선호도를 조사하여 아파트 생활에 있어 조그마한 불편이나 불만사항도 세심하게 체크하여 이를 설계에 반영하였다. 다시 말하면 수요자가 가장 큰 아이디어 맨이고 가장 훌륭한 스승이라는 점에 착안점을 두었다.

이뿐만 아니라 주부설계 백일장을 실시, 종래의 정형화, 규격화된 모델에서 벗어나 참신한 아이디어를 꾸준히 개발했다.

1991년 4월에는 신도시 아파트청약 과정에서 '아파트 구조의 일대 혁신' '각종 청약경쟁율 신기록' '4년만의 서울 진출 성공' 등으로 센세이션을 일으키며 서울의 주택건설시장에 성공적으로 진입함과 더불어 기존의 주택업계를 주도해왔던 현대, 우성, 한양 등의 아성에 도전, 위협적으로 성장하였다.

당시의 사업성과를 보면, 평촌 1차 경쟁율 96.1, 분당 3차 94.1 분당 5차 124.1 등 신도시에 참여한 업체 가운데 평균 84.31로 최고 경쟁율을 기록했다.

그리고 1991년 총매출액은 3,500억원, 도급순위 17위를 기록했다. 이는 1990년에 비해 매출액 규모 2배, 도급 순위 6계단 상승이라는 고속 성장의 결과였다.

그러나 청구가 오늘에 이르기까지 순탄치만은 않았다. 78년 석유 파동 때는 대구의 1백 80여 개 건설회사 중 절반가량이 심한 자금난으로 줄어들만큼 건설경기가 악화되었다.

청구도 예외일 수는 없었다. 아파트를 분양받은 사람들이 부도를 우려, 중도금 납입을 포기하는 바람에 투자자금을 날리는 것은 물론 부도

위기에까지 몰렸었다. 당시 대구에서는 서울과 달리 아파트공사 완공단계에서 분양했기 때문에 그만큼 타격이 컸다.

장 회장은 분양받은 사람들을 일일이 찾아다니며 설득했다. 맨투맨 설득에 나선지 불과 1개월만에 냉정을 되찾은 분양자들이 중도금을 납입하기 시작함으로써 위기를 극복할 수 있었다.

“유달리 주거문화 보수성향이 강한 대구에서의 아파트사업은 위험부담이 높을 수 밖에 없었고 또 그 같은 혹독한 경험이 결국 서울에서 아파트사업을 하는데 큰 도움이 되었습니다.”

라고 회고할 만큼 장 회장에게 있어서 그때의 경험은 소중한 것이었다. 이를 두고 장 회장의 기업에 대한 애착과 끈기의 결과라고 주변에서도 입을 모았다.

서울의 대형 건설업체들은 정부공사 등 큰 공사가 많지만 그러한 것들이 적은 대구시장에서 생존하기 위해서는 주택에 충실해야 하고 낯다른 열정을 가지지 않고서는 성공할 수가 없었다. 좁은 시장의 치열한 경쟁속에서 고객에게 차별화된 서비스를 제공하지 않고서는 분양이 되지 않고 주택회사는 분양이 되지 않으면 그것이 곧 도산을 의미했었다. 이처럼 어려운 일을 겪으며 청구를 키워온 장 회장은 ‘고객의 마음을 읽어 그들이 원하는 집을 짓는다’는 신념을 실천한 것이었다.

1991년부터 아파트분양에 차별청약의 바람이 불고 있었다. 부동산시장이 침체기로 접어들면서 주택도 지금까지의 공급자시장에서 소비자시장으로 전환, 아파트 청약경쟁율이 업체별로 큰 격차를 보였다.

‘아파트를 짓기만 하면 팔리던 시절’이 지나가고 ‘잘 지어야만 팔리는 시대’가 도래하고 있는 셈이었다. 이같은 차별청약 현상은 1992년 이후로 예상되는 아파트 분양가 자율화조치까지 단행될 경우 더욱 두드러져 업체별로 명암이 크게 엇갈릴 전망이다.

이에 따라 주택건설업체마다 아파트 품질향상, 기업이미지 제고 등에 다투어 나서고 있었지만 청약자들의 욕구에 부합하기는 쉬운 일이 아니었다.

청구는 신용을 신조로 대구에서만 19년동안 주택건설의 외길을 걸어오면서 다른 주택회사가 생각지 못한 여러가지 아이디어로 정통, 전문 주택회사로 탄탄한 기반을 굳힌 기업이었다.

청구는 국내 처음으로 아파트 습도조절을 위한 신내분수를 만들어 인기를 모았고 고층아파트 1층에 전용정원을 만들어 딱딱한 아파트 분위기를 바꿔놓았으며 세면대와 화장실 사이에 벽을 설치, 분리설계에 따른 욕실 이용도를 높였다.

또 국내 최초로 에너지 효율화를 위한 4구역 형태의 난방시스템 채택, 아파트 구조에 알맞는 기능적인 책상설치 등 평면적이고 이론적인 주거공간이 아닌 실용적인 주거공간으로의 설계 시공으로 수요자들의 인기와 신뢰를 받았다.

특히 벽돌 한장, 전등스위치 하나, 문고리, 못 하나 등 사소한 데까지 세심하고 정성을 다한 시공으로 입주자들로부터 믿고 분양받을 수 있는 아파트라는 평을 얻었다. 업계에서는 장 회장을 두고 ‘설계의 아이디어맨’이라고 평했다. 선발업체들이 3~4년전의 설계도 하나로 재탕, 삼탕하면서 만족해 할 때 청구는 아파트 분양 때마다 「깜작쇼」를 연출해 냈다.

이러한 장 회장의 철저한 고객지향 장인정신은 아래의 대화에서도 잘 나타나고 있다.

“기업을 운영하는 방법은 다양하지만 어떤 사업을 경영하든지 각 사업영역에서 전문성과 정통성을 항상 주장합니다. 우리나라가 국제경쟁력이 부족하여 수출이 어렵다고 하지 않습니까? 이것도 전문성이 부족하여 그렇다고 봅니다. 기업하는 사람이라면 누구나 이것도 해보고 싶고 저것도 해보고 싶겠지만 적어도 한 분야에서 박사가 된 다음에 계열기업을 가져야 하지 않을까 생각합니다. 그렇게 하는 것이 사회에 누른 덜 끼치는 것이며 그러한 전문 집단이 모인 경제 집적체들을 많이 만들어야 국가경제력도 튼튼해 진다고 봅니다.”

“남들이 저더러 ‘면도칸’이라디군요. 아마 돌다리도 두드리고 건너는 식으로 모든 준비를 정확하고 완벽하게 한 다음 업무를 추진한다는 데서 붙여진 이름이 아닌가 생각합니다.

주택업은 진행되는 업무 자체가 너무도 복잡하기 때문에 고도의 정확성을 요구합니다. 한 치의 오차라도 발생한다면 이는 곧바로 입주자들의 불편과 직결

되기 때문이죠. 주택업에는 ‘정확성’ 외에 왕도가 따로 없다고 생각합니다.”

특히 설계실의 경우에는 그가 가장 신경을 쓰는 청구의 핵심 부서로, 이는 그의 탁월한 인테리어 감각과 칼라 패턴을 극대화하는 보고(寶庫)이기도 했다.

그의 이러한 탁월성을 실제 엿볼 수 있는 건 우선 거실에 세련된 디자인의 패션 타일로 구라파 빌라풍을 연출한 것과 현관, 욕실, 거실 등에 크리에이티브 클래식 가구를 배치한 점, 또 주부의 생활공간인 주방을 보다 과학적이고 효율적인 동선으로 설계, 포근한 주방 분위기를 낸 것 등이었다.

이와 함께 더욱 돋보이는 건 서구식 인테리어 현관으로 현관 입구와 거실 사이의 벽면을 유리 벽면으로 특수 장식하여 시원한 채광 효과를 살려 우아한 실내 분위기를 연출한 점이였다.

“아파트는 이제 질적인 수준이 평가의 기준이 돼야 합니다. 청구는 앞으로 중견 기업의 유연성을 살려 아파트의 품질 고급화에 앞장섬으로써 국내 아파트 문화에 새로운 장(章)을 열겠습니다.”

장 회장은 너무 고급주택만 지향하는 것이 아니냐는 질문에 이렇게 답하면서 ‘기업의 역할 분담론’ ‘제품의 전문성’이라는 얘기로 설득력 있게 설명을 덧붙였다.

1991년 상반기 서울에 빌라 40가구를 짓고 하반기에는 아파트 800가구를 지을 계획이라는 장 회장은 ‘아파트도 차별화된 수요에 대해 고급화돼야 한다’며 ‘청구는 소비자 욕구에 효과적으로 부응함으로써 국내 아파트시장에 청구분을 확산시키겠다’고 다짐했다.

일반적으로 건설업계의 심각한 인력·자재난에 대해서도 청구는 나름대로의 대응방안을 가지고 있었다.

장 회장은 이러한 문제에 대해서 다음과 같이 이야기 했다.

“다른 회사에 비해 어려움을 덜 느끼는 편입니다. 저희는 하찮은 자재를 구입하더라도 고정구매처를 통해 오랫동안 신용거래를 해왔기 때문에 물량이 달리지라도 최우선적으로 공급받는 혜택을 누리고 있습니다.”

〈도표〉 청구주택 주요임원 현황
(1992년 기준)

구분	성명	직위	나이	최종학력
장수홍		회장	50	부산대 공대 섬유학과
대구사업본부	김시학	사장	49	한양대 공대
	송한석	전무	48	경북대 경영대학원
	조특래	상무	50	영남대 경영대학원
	사공복	상무	59	연세대 문과대
	김태열	상무	45	영남대 공대
	박대근	상무	49	영남대 공대
서울사업본부	이영우	사장	52	육사
	김철훈	전무	49	한양대 건축과
	변휘철	상무	53	성균관대 사학과
	김용경	상무	49	충남대 건축과
	김시영	이사	41	외국어대 서반어과
	권석훈	이사	48	외국어대 경영대학원
	에일희	이사	45	영남대 행정과
	신우현	이사	42	부산대 상대
	한영남	이사	49	충남대 건축과
	차봉수	이사	50	한양대
	김광남	이사	49	인하대 건축과
이희진	이사	52	영남대 토목과	

이러한 주장의 근거에는 청구의 협력업체 관계와 전문화를 위한 인사관리, 아이디어 개발에 대한 남다른 관심들이 있었다.

협력업체 관계자들은 그간 청구에 대해 항시 협력업체의 입장에서 자재에서부터 인원·노임·적정이윤에 이르기까지 시공의 일체사항을 문제점없이 지원·협력해 나가는 공동체회사라는 점을 수차례 강조하였다.

오늘의 청구는 ‘하나를 위해 천을 버린다’는 장인정신의 사업이념이 청구가 창조한 주택문화에 살아 숨쉬는 거름이자 기본정신이 되었다.

청구는 현장책임자의 자율권을 최대한으로 존중함으로써 책임시공할 수 있는 여건을 조성해 준과 동시에 한 가지라도 시공상의 결함이나 애로사항이 있을 때는 부서의 담당 책임자들이 서로 협력하는 경영지도체계가 타회사보다 우월한 위치에 서있음을 자부하게 한 원천이라고 하였다. 평소 장 회장은 인화단결·정밀시공을 청구의 직원은 물론 협력업체까지도 생활화하도록 강조하였다.

인력관리 측면에서도 기술의 심층화 및 정통

성과 전문성을 유지할 수 있도록 최소한 한 분야에서 4~5년 이상 근무토록 되어 있어서 인사관리 체계는 각 현장마다 책임시공할 수 있는 책임자를 선정함으로써 인력의 효율성과 전문성을 고양, 어떠한 공사에 있어서도 전문적 기술을 발휘할 수 있는 베테랑급 기술전문인을 양성한다는 것이었다.

청구의 현장관리시스템은 참으로 까다로웠다. 이 과정을 거쳐야만 완성된 건축물로 세상에 선을 띄게 되었다. 이는 즉, 기계 및 전기설비 등의 공정은 공사완공시 항상 문제가 제기되는 공정이므로 입주 3개월전부터 카운트다운에 들어가 현장실무자, 담당부서장, 담당인원, 협력업체 관계자 등이 일체가 되어 특별관리를 하고 있다.

1992년으로 창사 19주년을 맞게 되는 청구는 명실공히 중견 기업으로 우뚝 서게 되면서 기업이윤의 사회환원이라는 인식하에 소비자를 위한 각종 문화행사와 사원복지 향상에도 남다른 노력을 기울이고 있었다.

지난 86년부터 매년 열리는 청구문화제에서는 사진전·음악회·각종 전시회 등 문화행사와 함께 보존해야할 전통가옥을 촬영·수록한 '한국의 전통가옥과 문화'라는 책자도 발간했다.

특히 소년소녀 교향악단에 대한 지원과 모델하우스의 수시개방을 통하여 음악회, 전시회 등에 사용하고 있는 사실들은 장 회장의 문화인식을 엿볼 수 있는 일례들이기도 하였다.

회사의 성장에 따라 1991년부터는 직원들 자녀 가운데 중·고등학생은 학자금 전액을 지원해 주고 대학생은 1가구에 1명씩 학자금을 지원하고 있으며 무주택 사원들을 위해 40가구의 사원아파트도 건립해 줌으로써 사원복지에도 타 회사보다 앞장섰다.

당신의 아파트에 정원과 분수 대를—신도시의 청구열풍

장 회장은 대구기업의 서울진출은 향토에서 사업을 소홀히 하는 것이 아니고 지방기업이 전국을 무대로 하는 것으로 평가해 달라면서 다음과 같이 말했다.

“지방기업의 신도시건설사업 참여는 작게는 기업의 사세확장이라고 말할 수 있으나 크게는 지방기업의 성장 가능성을 제시한 것으로 평가하고 싶습니다. 특히 질적인 면에 있어 서울업체와 함께 어깨를 나란히 할 수 있다는 것은 향토기업으로서 자긍심을 느낄만한 것입니다.”

“1982년도에 서울 사무실 문을 열었습니다. 서울에서는 중계동에 처음으로 우리 아파트를 짓기 시작했는데 5년 가까이 수입없이 공급금만 열심히 갖다 마쳤지요. 시장조사를 하고 소비자들의 취향을 면밀히 분석하고 검토하면서 공사를 했습니다. 그랬기에 당시 9개 회사가 분양을 했는데 타업체가 미분양으로 곤란을 겪는 상황에서도 우리 청구는 38대 1이라는 경쟁율을 나타냈습니다. 끝째, 아직 성공했다고 말할 입장은 아니지만 굳이 비결을 들라면 노력한 만큼 돌아온다는 신념으로 일한 덕택이 아닐까 합니다.”

청구는 신도시 아파트건설에 다섯가지의 독창적인 아이디어를 도입했다.

첫째는 미래형 HA의 필수시설인 텔리텍스트의 설치였다. 입주자들이 필요로 하는 백화점쇼핑 정보·증권시세·영화프로그램·일기예보 등 폭넓은 생활정보를 일반 TV화면을 통해 안방에서 볼 수 있도록 한 것이었다.

두번째는 아파트 층수에 관계없이 똑같은 실내온도로 조절이 가능토록 한 4-zone 난방시스템이었다. 고층 아파트를 4부분으로 나누어 난방하는 4-zone 시스템은 전층에 일정한 열량을 균등하게 공급하여 어느 층에서나 똑같은 실내온도가 유지되고 골고루 따뜻해져 기존 아파트에 존재하던 이른바 로열층의 개념을 사라지게 했다.

세번째는 대구 로얄하이츠아파트에서부터 도입한 실내분수였다. 거실에서 활동하는데 지장을 주지 않는 공간을 활용해 실내분수를 설치, 실내조경과 동시에 습도조절 기능까지 할 수 있도록 하였다. 구라파식 타일이 깔린 아파트 거실 한켠에서 졸졸 물 흐르는 소리가 들린다. 고개를 들어 소리나는 쪽을 바라보니 빗줄 푸르게 자라는 몇 종류의 관엽식물이 보기에 싱그러웠다. 거기에서 어떤 이는 작은 모형의 초가집을 갖다놓고 물레방아를 돌리기도 하고 오줌누는 소년상을 세워놓기도 했다.

네번째는 ‘한 치의 면적이라도 최대한 이용한 다’는 청구의 주택철학이 돋보이는 다용도 발코니였다. 장독이나 화초 등을 놓아 두던 종래의 단순공간에서 과감히 탈피, 다용도 취미실로 활용할 수 있도록 꾸몄다. 특히 도시가스 배관을 이곳에 설치, 필요에 따라 가스레인을 사용할 수 있도록 함으로써 된장찌개, 김치찌개 등 낸새나는 요리를 발코니에서 할 수 있도록 하였다.

마지막으로는 분리형부엌을 들 수 있었다. 부엌의 기능이 단순히 조리·식사하는 데서 대화·휴식을 갖는 공간개념으로 확대되는 추세에 발맞춰 주부가 음식을 준비하는 주방과 가족들이 함께 식사하고 대화하는 식당으로 완전히 분리한 것이었다.

이러한 청구 특유의 아이디어들을 지난 87년 1월 도시주거문화연구소를 설립, 보다 편리한 생활공간을 만들어 내기 위한 연구활동에 전념해 온 결과이기도 하였다. 이 부분에 대한 장회장의 관심이 남달랐기 때문이다.

“1만여권이 넘는 주택 관련도서를 전산화해 놓고 활용하는 자료실이 있습니다. 이러한 자료를 컴퓨터로 분석한 다음, 그 결과를 토대로 하여 시장 조사항 소비자들의 요구에 부응하도록 설계작업을 합니다. 까다롭고 복잡한 일일수록 많은 자료를 참고로 해야 하나까요?”

청구가 신도사에서 이룩한 결과는 청약경쟁율을 기준으로 할 때 분당에서 가장 높은 점수를 받은 업체로 나타났다.

평촌지역에서도 업체별 인기도는 분당과 비슷한 양상을 보여 청구가 수위(首位)였다.

이같은 청약경쟁율에는 여러가지 변수가 작용, 「반드시 경쟁율을 중한평점이나 인기도로 볼 수 없다」는 반박도 가능하지만 어쨌거나 소비자 유치경쟁에서 차이를 드러낸 것은 분명한 사실이었다. 1990년대 들어서는 아파트 미분양현상이 인천등 수도권지역으로까지 확산되고 있어 업체별 인기도는 건설업계의 향방을 결정짓는 최대요인으로 작용할 것이라는 것이 관계전문가들의 한결같은 지적이었다. (시울 경제신문 92.2.22)

이 연구실에서는 비치된 1만여권의 주택관련 자료를 컴퓨터로 분석하고, 그 결과를 토대로 사전에 조사한 소비자들의 요구에 부응하도록

설계작업을 하였다. 또한 1991년부터는 주부평면설계도 백일장을 실시, 아파트의 막막하고 규격화된 모델에서 벗어날 수 있는 기발한 아이디어들을 수집, 개발하고 있었다.

하나를 위하여 ‘천’을 버리는 청구정신

서운 진업이 본격화되면서 본격적인 광고 활동도 시작되었는데, 처음부터 정규 광고대행사를 찾아 정상적으로 광고전략을 전개해나갔다. (주)청구의 광고를 담당했던 팀에서는 신중히 토의한 끝에 제품광고(분양광고)와 이미지광고(기업광고)를 이원화시켜서 대처하기로 방침을 정했다.

그러나 당시는 주택, 아파트 전문 건설업체의 광고 중에서 제대로 된 광고란 찾아볼 수 없었던 시절이었다. 지어만 놓으면 아니 빈 방에 모델하우스만 달랑 지어놓아도 아파트가 팔리던 때였으므로, 최소한의 분양광고만으로도 목적을 달성할 수 있었다.

그러나 (주)청구는 미래를 내다보는 안목이 있었다. 정상적인 공개경쟁시대가 곧 오리라는 판단으로 지금부터 기업이미지를 심어놓지 않으면 안되리라는 사실을 인지했다. 그러기 위해서는 단순한 집을 짓는 건설회사가 아닌, 집을 만들고 설계하고 연구하는 주택회사로서의 포지셔닝이 필요했다. 그것은 ‘청구정신’이라고 명명되었다.

그러면 과연 ‘청구정신’이 무엇인가에 대한 구명이 필요했다. 광고를 담당한 크리에이티브 팀은 그 정신을 기업의 연혁과 실적에서 찾아들어갔다. 대구의 효성타운을 건립하기 위해 주부들에게 아파트 평면그리기 공모를 실시, 천여장의 아마추어 도면을 컴퓨터에 수록하여 가장 이상적이고 완벽한 평면을 탄생시킨 ‘무결점주의’가 기업광고 표면의 테마로 설정되었다.

“‘청구정신’ 하나를 위하여 천을 버린다.”

“최고의 집을 짓기 위하여 1,000장의 설계도를 거치는 청구의 정신은 언제 어디서나 한결같습니다.”

“주택건설 전문회사로서의 위건 14년, 오래도록 전해지는 名家의 토대가 든든한 주춧돌에 있듯이,

의걸 14년간 ‘최고의 집’ 짓기만을 고집해온 청구는 그 기본이 되는 설계도면의 채택부터 우선 남다롭다. 특히 아파트의 질적 수준이 높기로 소문난 대구에서도 잘 지은 아파트로 첫손꼽히는 ‘효성타운’을 비롯한 ‘광장타운’ 등의 기본 설계만 보더라도 청구 정신을 잘 알 수 있습니다.”

그리고 청구의 광고팀은 아파트 평면그리기에 대한 이야기를 전개시키고, 그 의의와 성과를 아파트 문화의 새로운 전환점으로 연결, 표현하였다. 분수가 솟아나는 실내연못, 1층의 세대별 전용정원, 특수설계의 장학채상 등 청구만의 독특한 설계가 바로 아파트 평면그리기 공모의 성과였다.

“항상 입주자의 밝고 풍요로운 삶을 소중히 여기는 청구는 이에 그치지 않고 끊임없는 기술혁신을 통하여 더욱 쾌적한 생활공간 창조에 계속 노력할 것입니다. 최고의 집을 짓기 위한 청구의 정신은 언제 어디서나 똑같습니다.”

메인 비주얼 헤드라인에서 말한 천장의 설계도를 쌓아올린 사진은 광고의 신뢰도를 높여주었다. 주택회사의 광고로는 매우 파격적인 비주얼과 레이아웃이었다.

이 첫 광고를 통해 청구는 전국적인 주택회사로서의 사세와 기업정신을 다졌고, 그후 중계동 아파트 건설에 참여하여 본격적인 제품광고에 돌입하였다.

이렇게 하여 청구는 단번에 유망한 주택건설 전문회사로 주택 수요자들에게 인식되었다. 때 맞추어 매스컴에서도 청구에 대한 큰 관심을 보여 광고효과를 뒷받침하는 PR도 활발하게 전개되었다. 청구라는 이름은 매우 신선하고 전문성이 강한 회사로 기억되었다.

“지방업체라고 가볍게 보아서는 안됩니다. 이제 이름만 가지고 장사하던 시대는 지났습니다. 잘 모르는 분도 계시겠지만 대한민국에서 아파트를 제일 잘 짓는 곳이 대구입니다. 그리고 대구에서 단연 우리가 앞섭니다.”

청구주택측의 이 장담은 그대로 실현되었다. 청구의 제품광고는 다음과 같이 시작되었다.

“아파트의 명문, 청구 마침내 중계동에 등장!”

“‘하나를 위하여 ‘千’을 버리는 청구주택—과연

어떤 회사인가?’ 떠들썩하거나 유명하지 않다는 점에서 청구주택은 물밀의 빙산과 같습니다. 그러나 청구주택은 지난 14년동안 전국 대도시에서 31개 단지, 7,460세대의 최고급 아파트를 직접 설계, 시공해 온 건설업계의 숨은 실력자로, 전문가들로부터 이미 두터운 신뢰를 쌓아온 회사입니다. 종래 아파트의 단순 주거개념을 인간공학과 생활과학이라는 새로운 차원으로 끌어올린, 최고의 주택건설 전문회사이기도 한 청구주택, 공간효율의 절대치를 추구하는 평면 무결점주의 완벽설계와...”

보다 더 자세하게 기업의 내용을 소개하면서, 서울에서의 첫 아파트 분양광고를 기업 PR의 차원으로 전개하기 시작했다. 중계동의 분양이 끝나자 청구주택은 단번에 유명회사가 되었다.

88년과 89년을 조용히 보낸 청구주택은 90년에 들어서면서 분당 신도시아파트 건설에 다시 뛰어들으로써 두번째의 태풍을 예고했다.

중계 신시가지 청약율 1위를 기록하여 건설업계의 태풍의 눈으로 그 돌풍을 몰고 왔다. 청구는 분당 신시가지 3차 분양과 평촌의 1차 분양에서도 청약율 1위라는 연속호련을 뽐내었다. 이미 ‘청구’ ‘청구주택’ ‘청구아파트’ ‘청구타운’ 등의 명칭은 아파트에 관심있는 사람들의 입에 가장 많이 오르내리는 대상이 되어 있었다. 그 여세를 몰아 다음과 같은 광고가 게재되었다.

“異口同聲”

“분당의 秀作은 역시 청구아파트—품품하게 살필수록 청구아파트는 돋보이지요”

광고에 자신감이 넘치고 있었다. 청약율 1위라는 사실전달만으로도 충분했다. 이무렵 청구는 ‘하모니즘’이라는 용어를 개발하여 기업정신의 표현에 사용하였다.

“하모니즘—분당에서 펼칠 청구의 의지입니다.”

“하모니즘은 인간을 중심으로 녹색의 자연과 첨단 의 과학문화를 완벽하게 조화시켜 입주자에게 한차원 높은 생활의 질을 제시하는, 미래형 주거 테마입니다.”

전국의 신도시에서 모조리 청약율 1위를 차지한 (주)청구는 성숙된 기업으로 한단계 올라섬과 동시에 더 많은 아파트를 짓게 되었다. 따라서 보다 성숙된 자세로 기업의 정신을 국민에게 알

릴 필요성이 대두되었다. (주)청구의 이미지를 보다 더 확고한 것으로 굳혀 놓아야 했다. 그 소재는 전통에서 찾았다.

“모양은 달라도 정신은 같습니다.”

“먹줄 한 번이라도 정신을 다했던 우리네 조상처럼, ‘좋은 집’을 위해 쏟는 청구의 정신은 전국 신도시에서 청약을 1위로 펼쳐지고 있습니다.”

“최고가 아니면 짓지 않는다’는 기업이념을 입증 하듯, 중계·평촌·분당 등 짓는 곳마다 청약을 1위를 기록한 청구 아파트—이는 자신의 명성을 생각하기 전에 오직 ‘좋은 집’ 짓기에만 전념했던 장인정신을 이어온 결과라고 생각합니다.

세월은 흘러 주택양식과 건축기술은 변해 왔지만 청구는 못질 한 번, 문고리 하나에까지 혼과 정신을 불어넣던 옛 선인들의 소중한 정신만은 계속 이어가겠습니다.”

궁궐이나 대가집 건축시 당대 일급수준의 목공과 예인들이 사용하던 평모양의 먹통이 메인 비주얼로 채용되었다. 거의 같은 시기에 또 하나의 기업광고가 만들어졌다. 보다 더 자연스럽고 쉬운 테마의 광고였다.

“좋은 집은 편한 옷과 같습니다.”

“청구 아파트는 살아볼수록 자연스럽고 편안한 느낌을 주지요.

전국 신도시마다 청약을 1위를 기록한 비결이 바로 여기에 있는 것은 아닐까요?”

“중계·평촌·분당 등 신도시 곳곳에서 청약을 1위를 기록한 화제의 청구 아파트—단순한 주거공간만의 창조가 아닌 주거환경, 주거심리의 포괄적인 면까지 고려하여 미래 주거문화의 핵심—쾌적성을 독창적으로 실현하고 있습니다.

당신도 옷을 입은 듯, 숨을 쉬는 듯, 가장 자연스럽고 편안하다고 소문난 청구 아파트에서 살아보지 않으시렵니까?”

일러스트는 단순하면서도 재미있게 상징적으로 처리되었다. ‘좋은 집은 편한 옷과 같다’는 헤드라인은 그냥 흘러 지나치지 못할 만큼 중요한 실특력을 담고 있었다.

유명회사가 된 (주)청구는 91년 들어서도 전국에 14,700여 세대라는 엄청난 아파트를 짓게 되었다. 대구에서 시작된 작은 건설업체가 20년도 채 못되어 손꼽히는 업체로 성장한 것이다.

“올해도 청구가 전국에 ‘최고의 집’을 약속드립니다.”

“짓는 곳마다 청약을 1위의 기록행진을 거듭하는 청구아파트—올해도 14,700여 세대 건설로 여러분의 성원에 보답하겠습니다.”

청구의 새로운 선택

양상하던 골조에 시멘트가 부어지고 기둥이 만들어지면서 제모습을 찾아가는 아파트의 형상은 곧 청구 정신의 실현이었기에 그것은 언제나 도전과 활력이었다. 결국 청구의 서울 아파트시장 공략은 한마디로 새로운 시장, 변화하는 소비자 욕구에 대한 집념의 적응 과정이었다.

이제 청구는 전국 어디서나 우뚝우뚝 솟아오르고 있는 아파트 현장과 지하철, 도로공사 현장의 우렁찬 햄머소리와 함께 미래의 새로운 장을 펼쳐나가기 위한 지혜를 모으고 있다.

21세기를 맞이하여 청구가 추구하는 활동 영역은 달라져도 이미 자연, 인간, 공간의 하모니즘을 통해 쾌적성을 추구해온 청구의 세계는 더욱 넓혀져 인간생활, 공간환경 등 모든 분야에서 새로운 얼굴로 등장해 나갈 것이다.

1993년이면 창립 20년을 맞이하는 청구!

성년의 나이에 접어든 청구의 생각은 외형적 성장에서 그 의의를 찾기보다는 보다 성숙된 질적 성장이 수반되어야겠다는 것이다. 즉 새로운 자화상을 향하여 스스로에 대한 약속이 아울러 있어야겠다는 것이었다.

이러한 새로운 약속에의 대응은 무엇보다 튼튼한 기초위에서 이루어져야 함은 물론이었다. 이에 청구는 새로운 도약을 위한 기업이념과 역할의 재구축 등 기업미래상을 부각시키기 위해 기업이미지 통합의 일환으로 C.I.P(Corporate Identity Program) 작업을 추진하였다.

역경과 파란을 거듭해온 한국의 건설산업이 세계건설업의 변화추세에 맞추어 조금씩 변화하고 있고 경쟁자들도 그러한 변화의 조류들을 수용할 준비를 서두르고 있다. 이러한 변화는 청구에서도 예외없이 청구의 미래에 대한 전략적 선택을 요구하고 있었다.

이에 부응하여 청구는 지금까지 그 성장의 축

이 되어온 건설 부문을 보다 확대하기 위한 전략으로 대규모 지하철공사, P.C(Prefabricated Concrete) 공장의 설립, 신소재산업, 건설기술 개발을 위한 첨단공법의 도입, CAD System 등 첨단 메카니즘 도입을 위해 시간과 노력을 아끼지 않고 있을 뿐 아니라 다양화, 고도화해 가고 있는 건설 환경에 대응키 위해 내, 외적인 경영 전략에 힘쓰고 있었다.

내적으로는 청구사원들은 3-1라는 이름하에 3대 혁신운동 즉, 현상의 의식에서의 발상전환(Mind Innovation), 조직화에 의한 관리혁신(Process Innovation), 현상업무에 대한 혁신(Quality Innovation)으로 내실을 다지고 있었다.

또한, 외적으로는 21세기를 지향하는 주거문

화 창조와 건설수요에 적극 대응하고 종합건설 회사로서 주거문화 창조를 위한 주택건설뿐 아니라 지하철, 초고층 인텔리전트 빌딩, 고속도로 건설, 댐, 교량, 항만, 콘도, 호텔, 레저유통, 스포츠, 뉴미디어 및 해외건설에 이르기까지 청구정신이 가득한 모든 부문에서 인간이 추구하는 쾌적한 공간의 영역을 넓혀 나가 예술과 아름다움이 숨쉬는 생활을 제안하겠다는 업종다각화를 추진하고 있었다.

청구가 19년동안 지켜왔던 마크가 가졌던 의미는 무엇이고 이제 막 앞에서 깨어날 심벌마크가 의미하고 있는 것은 무엇이고 어떻게 변신할 것인가?

유 한 킴 벌 리*

—우리강산 푸르게 푸르게—

91년 4월 16일 토요일, 유한킴벌리 사장실. 아침 일찍 출근한 유한킴벌리 직원들은 사무실에서 삼삼오오 짝을 지어 두산전자의 낙동강 폐물 사건을 다룬 신문기사를 펴놓고 담소를 나누고 있었다.

이들에게 빙긋 미소로 화답한 유한킴벌리 이종대 사장은 사장실에 들어와 자신도 조간신문을 펼쳐 1면 머리기사로 난 두산전자 폐물유출 사태를 찬찬히 읽으며 상념에 잠겨들었다.

“돌이켜 생각해 보면 두산전자 사태도 남의 일만은 아니었다. 유지와 부직포 제품을 생산하는 유한킴벌리가 속한 제지업은 본래 에너지 다소비업종이며 생산공정상 수질오염과 대기오염을 많이 유발하였다. 따라서, 반공해 단체들의 압력이 크고 정부의 규제도 심한 편이었다. 또한 유한킴벌리는 일회용품 많이 생산하기에 대표적인 환경오염업체라는 이미지가 형성되기도 쉬웠다.

하지만, 한국에서 아직 공해라는 용어도 생소하던 70년대부터 나름대로 환경오염방지 계획을 세워 이제는 생산공정에 있어 상당한 수준으로 공해오염을 방지할 수 있다고 자부할만 했다. 또한 요즘은 주위

사람들로부터 유한킴벌리에서 벌이는 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인에 대해 칭찬하는 이야기도 많이 들어왔다. 그 동안 어려움도 많았지만, 그 결실로서 자신이 경영하는 회사가 한국에서 환경오염을 방지하고 환경의 질을 개선하는 선두기업이라는 점에 가슴뭉뚝배전을 느낄 수 있었다.”

하지만 유한킴벌리의 이종대 사장이 앞으로 해결해야 할 문제가 없는 것은 아니었다. 이제까지 환경보호캠페인을 적절히 활용하여 회사수익 창출에 기여하는 문제와 현재 천연펄프만을 선호하는 소비자들을 설득하여 재생펄프를 이용한 화장지를 효과적으로 판매함으로써 자원절약을 달성하는 문제, 분리수거가 제대로 되지 않는 아기기저귀의 리사이클링(Recycling)문제 등 유한킴벌리가 공해산업이라 불리는 화장지업계에서 선두를 유지하면서 소비자 복지증진에 기여하기 위하여 해결해야 할 과제는 너무나 많았다.

화장지의 대명사 ‘크리넥스’

유한킴벌리는 1970년 당시 전전한 기업이념으

* 이 사례는 조동성 교수가 담당하고 있는 박사학위과정의 사례작성연구(Case Writing Workshop) 강좌에서 이종석 석사가 작성하였다.

로 주목을 끌었던 유한양행과 미국 굴지의 위생지 메이커인 김벌리클라크사와의 합작법인으로 설립되었다.

당시에는 저급한 품질인 회색계통 화장지만을 가내수공업 형태로 영세업자들이 생산하고 있었다. 하지만 저급한 품질의 화장지도 일부 상류층에서만 사용될 정도로 귀해 오늘날처럼 대중화되지 못한 실정이었다. 이런 상황에서 유한김벌리가 김벌리클라크와 합작으로 설립되어 본격적으로 좋은 품질의 화장지를 대량생산 하면서부터 국내 화장지시장의 본격적인 태동이 이루어졌으며 우리나라에 일상생활에서의 편리함과 위생적인 문화생활을 가져다 준 시발점이 되었다.

유한김벌리의 첫 생산품은 여성용 위생생리대인 '코텍스'였다. 당시 생리라는 말부터 터부시되던 극히 보수적인 상황에서 제품의 편리함을 소비자에게 인지도시키는데 주력한 결과 '코텍스'는 선봉적인 인기를 얻었으며 그 뒤를 이어 미용화장지인 '크리넥스'와 두루말이 화장지인 '크리넥스 BI'를 시장에 내놓아 대성공을 거두었다. 티슈라는 단어부터가 사전에 나와 있지도 않은 상황에서 어느덧 '크리넥스'라는 상표는 마치 화장지를 지칭하는 고유명사처럼 가정의 필수품으로 자리하게 되었다.

이어서 '뽀빠'가 탄생하였고 홍콩으로 첫 수출까지 하게 되었다. 어느덧 편리함과 깔끔함을 추구하던 소비자 의식은 일회용제품으로 발전해 갔고 유한김벌리도 이에 부응하여 80년 국내 처음으로 일회용 아기기저귀 '크린베베'를 생산해 냈다. 또 83년에 팬티용 기저귀인 '하기스'를 내놓아 큰 반향을 불러일으켰다.

이처럼 코텍스, 크리넥스, 하기스로 이어지는 히트 상품에 힘입어 유한김벌리는 화장지업계에서 40% 정도의 시장점유율을 갖는 제지업계 선두주자로 성장하였다.

고속 성장세의 국내 화장지시장

60년대까지 영세업자들에 의해 저급한 품질의 화장지가 생산되던 국내화장지산업은 70년대 들어와서 소득수준과 문화생활 향상으로 수요가

급증하기 시작하여 본격적인 성장에 접어들었다. 국내 소득이 5천달러로 올라선 80년대에는 업계 성장기반이 더욱 튼튼해져 화장지시장은 최근 조금 하락하긴 했지만, 연평균 28%에 가까운 고속 성장세를 거듭하는 시장으로 부상하고 있었으며, 24개 업체가 용도별로 구분되는 세분시장에서 경쟁을 벌이고 있다.

국내 화장지업시장은 91년 금액 기준으로 연간 2천 5백억원 정도이며 물량으로는 23만톤에 이르고 있다. 현재 시판되고 있는 화장지는 크게 두루말이 화장지와 4각의 미용티슈, 기타 타올, 냅킨 등으로 구분되는데 금액 기준으로 볼 때 두루말이 화장지가 전체 시장의 83% 정도를 차지하고 있고 미용티슈가 16%, 타올, 냅킨류가 나머지 1%의 시장을 점유하고 있다. 그러나 최근들어 두루말이 화장지에 비해 미용티슈 수요가 급증하여 앞으로 미용티슈시장이 상대적으로 증가할 것으로 보인다.

또한 시장점유율 측면에서 살펴보면 유한김벌리, 모나리자, 쌍용제지 상위 3사가 77%의 시

<도표 1> 제품 형태별 화장지 시장 구성비('90) (단위: %)

구분	두루말이	4각 미용티슈	타올, 냅킨류	합계
구성비	83	16	1	100

(출처) 화장지업계의 현황과 전망, 제일경제신문, 1991. 10. 10

<도표 2> 주요 회사별 시장점유율 (단위: %)

회사명	유한김벌리	모나리자	쌍용제지	대한펄프	동신제지	기타
시장점유율	40	20	17	8.7	5	9.3

(출처) 화장지업계의 현황과 전망, 제일경제신문, 1991. 10. 10

<도표 3> 주요 회사별 상표현황

	두루말이 화장지 시장	4각 미용티슈 시장
유한김벌리	뽀빠, 크리넥스바스름, 델시	크리넥스
모나리자	모나리자, 땡큐	향수티슈
쌍용제지	미바, 에코	스카티
대한펄프	라라, 루키	소프티
동신제지	챔프	챔프

(출처) 화장지업계의 현황과 전망, 제일경제신문, 1991. 10. 10

장집유율을 차지하고 있으며 대한펄프, 동진제지 등을 합한 5개사의 점유율은 90%에 다다를 정도로 국내 화장지시장은 과점적인 특성을 가지고 있었다.

1회용의 고민

유한킴벌리가 속한 화장지업은 본래 에너지 다소비업종이자 공해산업에 속하였다. 생산공정상 화장지 1톤을 생산하기 위해서는 100톤의 물이 필요할 정도로 물 사용량이 많고 그로 인한 수질오염이 많이 유발되었다. 또한, 생산공정후 고체폐기물(Sludge)이 많이 생성되었고 대기오염도 많이 유발되는 업종이었다. 따라서, 정부의 공해규제도 심한 편이었다.

한편, 유한킴벌리와 경쟁업체는 1회용 기저귀 시장에서 치열한 경쟁을 벌이고 있는데 1회용 용기와 함께 1회용 기저귀는 환경오염의 주범으로 손꼽히고 있었다. 80년대 초반 국내에 첫 선을 보인뒤 매년 20% 이상의 급신장세를 보여 1990년 시장규모가 6백억원대에 이르며 연간생산량이 4억 5천만개인 1회용 아기기저귀는 무게에 비해 부피가 커 쓰레기 매립장의 많은 공간을 차지하였다. 또한 기저귀에 부착된 플라스틱 접착테이프는 매립돼 분해하는데 5백년이 걸리는 것으로 추정되고 있었다. 그리고 갓난아기를 1회용 기저귀로만 키울 경우 6천장에서 1만장의 기저귀가 소요되며 이 기저귀를 만들기 위해 약 7그루의 다 자란 나무가 사라지는 것으로 나타나 아기기저귀 사용은 자원낭비 측면에서도 재고돼야 한다는 주장이 많이 제기되었다. 이러한 아기기저귀는 소비자들에게도 환경오염의 주요한 원인이 된다는 인식이 커져 최근 서울 YWCA가 전국 주부 459명을 대상으로 한 조사에서 응답자의 80.5%가 1회용 기저귀에 의한 환경오염을 지적했다.

또한, 화장지업계 고민은 제지업 발전이 곧 삼림의 황폐와 직결된다고 일반인들이 인식하는 점이었다. 많은 화장지 업체들이 원료인 펄프를 해외에서 수입하여 국내 삼림자원은 전혀 훼손하지 않는 경우가 많지만, 어쨌던 지구환경 파괴를 부추기고 있는 것이며 일반인들은 화장지

제조업체들을 환경오염 업체로 바라보고 있는 것이 현실이었다.

이처럼 화장지업계가 직면한 환경오염 문제에 대하여 유한킴벌리 이은욱 홍보과장은 다음과 같이 말하고 있었다.

“아직까지 우리나라에서는 선진국처럼 환경오염 문제가 본격적으로 대두된 것 같지는 않습니다. 하지만, 80년대 후반들어 환경오염 문제는 사회의 주목을 받는 이슈로 부각되었으며 특히, 두산전자의 폐놀유출 사태로 말미암아 더욱더 사회의 관심이 집중되기 시작했습니다. 현재 미국같은 선진국에는 녹색소비자(Green Consumer)들이 등장하여 재생된 캔, 병, 종이를 사용하는 경우가 많습니다. 또한 이들은 환경오염 메이커의 제품 구매를 기피하는 형편입니다. 특히 저희 회사와 관련이 깊은 1회용 기저귀와 관련해서는 ‘유기물로 분해되는 기저귀’로 바꿀 의향이 있다는 응답자가 42%를 넘는 조사도 있었습니다. 몇해 지나지 않아 우리나라에서도 이러한 움직임이 가속화되어 선진국과 같은 양상이 벌어질 것입니다. 따라서, 현재 가시화되지는 않고 있지만 몇년후 화장지업계가 직면하게 될 가장 큰 경영위협은 환경오염 문제일 것입니다.”

유한킴벌리의 그린전략

화장지업계의 선두주자로서, 향후에 직면하게 될 환경오염 문제의 심각성을 일찌감치 인식한 유한킴벌리는 경쟁업체들보다 앞서서 환경오염을 감소시키는 노력을 전개하였다. 이를 위해 환경관리 시설을 총괄하는 독립부서를 편성하여 전문인력 15명으로 하여금 환경관리 시설을 책임관리토록 하였다. 또한 매출액의 10%를 환경분야에 투자함으로써 환경오염방지 투자비가 동종 타업체에 비해 월등히 높은 수준을 보여주고 있었다.

유한킴벌리가 전개한 환경오염방지 노력은 다각도로 이루어졌는데 생산공정과 생산제품 사용이 야기하는 환경오염을 방지하는데 힘쓰는가 하면, 환경보호 캠페인을 수년에 걸쳐 전개하고 있었다.

1. 생산그린전략과 제품그린전략

유한킴벌리의 생산과정에서 발생하는 환경오염 문제는 폐수가 가장 심하였고 그 다음이 폐

거물, 대기(보일러 연기)분야였다. 따라서 유한킴벌리로서는 폐수처리가 가장 중요한 환경관리 과제에 속하였다. 유한킴벌리는 이 폐수처리를 위해 한국내 폐수처리 시설을 갖춘 회사가 거의 없었던 79년 부터 미국 킴벌리클라크사의 경험을 습득하는 등 남다른 노력을 기울여 왔다. 이러한 노력으로 유한킴벌리는 경쟁기업처럼 단순하게 폐수를 처리해 하천에 방류하는 차원을 벗어나 폐수회수 시설을 설치하여 공정에 재사용하는 시스템을 갖추게 되었다. 이러한 폐수재활용은 김천공장의 경우 1일 5천톤씩 물을 회수하여 톤당 80원의 하수료를 절감하는 효과를 가져오는 데, 1991년에는 폐수 재이용률을 높여 80% 정도를 회수해 보려는 노력을 기울이고 있었다.

한편, 폐기물 관리에 있어서도 유한킴벌리는 경쟁업체에 비해 앞서나가 김천공장의 경우 지난 90년 41억원을 투자해 소각로를 설치하였다. 소각로 설치는 비용투자는 많이 들지만 장기적으로 유용한 폐기물 처리법으로 기존의 매립방식을 택하던 기업들도 소각방식으로 전환하고 있는 실정이었다. 안양공장의 경우에도 이미 소각로 설치계획이 확정되었다. 특히 안양공장의 소각로는 폐기물이 폐합성수지이기에 소각할때 발생하는 열을 난방용 스팀이나 보조열량으로 재활용할 수 있는 장점을 기대할 수 있었다.

유한킴벌리는 생산공정에서 단지 환경오염방지 차원에 머무는 것이 아니라 자원 재활용을 통한 자원절감 방안을 실현하고자 노력 중이었다. 이러한 자원절감과 관련해 환경관리부 황운곤 대리는 다음과 같이 환경관리론을 피력했다.

“모든 물질은 자연에서 얻어지고 다시 자연으로 되돌아가는 것인만큼 폐기물이 변화되어 되돌아갈 때는 자연과 쉽게 적응할 수 있도록 처리가 된 후 되돌려 보내야 합니다. 또 자연을 파괴시킬 폐기물량을 감소시키는데 노력을 기울여야 하며 더 나아가서는 폐기물에 의한 환경오염 방지는 자원절약과 폐기물 재활용에서 시작되어야 하며 기업에서도 새로운 신상품을 개발시에는 반드시 처리방법을 동시에 연구해야 하는 것이 중요하지요.”

유한킴벌리의 환경오염 감소를 위한 노력은 제품 측면에서도 이루어져, 종래 1회용 기저귀

5개를 한 포장에 넣던 것을 축압포장해서 10개를 한 포장용지에 담았다. 이로써 자원절감과 폐비닐 문제를 부분적으로나마 해결하고자 했다. 또한 현재 20%정도의 수준에 불과한 1회용 기저귀는 썩는 부분을 40%까지 향상시킬 계획을 연구중이다.

2. ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인—이미지그린전략

생산과정이나 제품의 소비에서 야기되는 환경오염을 감소시키기 위한 노력 이외에도 유한킴벌리는 사내 환경보호 이념을 사회적으로 실천하기 위해 84년 부터 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인을 전개해 오고 있었다.

화장지업체에 속하는 유한킴벌리로서는 주원료인 셀룰로오즈 섬유를 나무에서 추출하고 있기에 일반인들이 환경오염 업체라는 이미지를 갖기 쉬웠다. 비록 유한킴벌리가 나무펄프의 대부분을 미국 킴벌리클라크사가 전문적으로 직접 운영하는 삼림에서 제공받고 있지만 일반인들은 이러한 실정을 잘 알지 못하였고 단순히 화장지업체는 삼림을 훼손한다는 인식이 컸었다.

이에 유한킴벌리는 환경을 중시하는 기업이념을 사회적으로 실천하고 기업이미지를 제고시킬 방안을 모색하였다. 그 결과로 호주의 킴벌리사가 코알라를 살리는 캠페인을 벌이고 있다는데 힌트를 얻어 사회적 마케팅(Social Marketing)을 실현하기로 결정하였다. 그리고 그 구체적인 실행방안으로써 나무를 중심으로 한 환경캠페인을 전개하였던 것이다.

일명 K.K.G(Keep Korea Green)로 명명된 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인을 실행하기 위해 유한킴벌리는

- ① 매년 100만 그루의 나무를 심기 위한 기금을 모금한다.
- ② 푸른강산 가꾸기를 위한 대국민적 환경홍보에 힘쓴다.
- ③ 각종 체험적 행사를 열어 일반인에게 교육적 기회를 부여한다.
- ④ 정부에 대한 환경정책을 지원한다.

등의 4가지 목표를 분명히 설정하였다.

또한 이러한 사업의 신뢰성을 높이고 효율적 운영을 위해 산림조합원, 산림청직원, 대학교수,

유한킴벌리 임원으로 구성된 운영위원회를 발족했다. 위원회에서는 84년부터 올해까지 약 90억 원을 투자하여 매년 100만 그루의 나무를 심고, 청소년을 대상으로 나무관찰대회, 나무캠프, 나무사생대회 등의 다양한 활동을 펼치고 있었다.

한편, 캠페인 광고목표를 3단계로 나누어 전개하여 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인의 광고도 효과적으로 이루어졌다.

광고목표 1단계(84년~89년)는 일반소비자에게 캠페인 자체를 알리는데 주력하는 시기로,

2단계(90년~92년)는 환경문제 인식을 통해 캠페인의 당위성을 이해시키는 시기로,

3단계(93년 이후)는 캠페인을 국민사이에 정착시키고 그들의 관심을 적극적 참여로 유도하는 것으로 정하였다. 메시지 표현법도 광고목표에 따라 3단계로 나뉘는데

1단계에서는 ‘나무가 필요합니다’라는 문구를 통해 국토오염의 실태와 그에 따른 문제점을 알려주고 유한킴벌리와 함께 풀어나가자는 것이 주제였다.

2단계에서는 ‘자연을 지키는 것이 우리를 지키는 것입니다’라는 명사의 목소리를 빌려 공신력을 높이는데 주력하기로 했으며,

3단계에서는, ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인은 모든 국민이 함께 하는 캠페인이다로 국민의 참여를 유도할 수 있는 비전을 제시하기로 했다.

한편, 이러한 광고에는 인쇄광고, 캠페인 등을 통해 지속적으로 개발된 독창적인 일러스트레이션을 사용하였고, 인쇄광고, TV광고, 이벤트 등의 연계성을 통한 통합적 캠페인을 전개하여 시너지효과를 발휘하였으며, ‘환경보호’, ‘나무’라는 단일주제를 지속적으로 전개하여 외부전문가로부터 성공적인 캠페인이라 평가받고 있다.

이러한 캠페인의 효과는 기업이미지가 제고된 것으로 나타나, 한국신용평가에서 조사한 제지업 평판조사에서 88년과 89년 1위를 기록했다.

또한, 89년 업체별 평점에서 사회적 기여도란 항목에서 동업종 평균(6.68)과 전업종 평균(6.73)보다 월등히 높은 7.47을 획득했으며 종합평점에서도 업계 1위를 차지했다. 또한 자체적으로 소비자조사(89년 1월 오리콤조사)를 실시해 본

결과, 20~40대 중의 87.5%가 캠페인을 인지하고 있었으며 이 인지자의 72.6%가 캠페인을 실시하는 회사가 유한킴벌리임을 정확히 알고 있었다. 그런가하면 타회사 차장, 과장을 상대로 유한킴벌리의 이미지를 조사했더니 10명중 9명이 유한킴벌리의 캠페인을 인지하고 있었으며 좋은 일을 하고 있다는데 의견을 모았다.

한편 이러한 캠페인에 대해 유한킴벌리의 한 관계자는 다음과 같이 평가하고 있었다.

“우리가 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인을 시작하게 된 배경에는 기업이윤을 사회에 환원한다는 소위 ‘유한’의 기업이념이 크게 작용했다고 봅니다. 즉, 사회의 일원인 기업이 사회로부터 이윤을 획득하면 그 이윤의 일부를 사회에 환원한다는 기업이념이 환경을 중시하는 기업이념과 맞물려 환경보호 캠페인이 시작되었다고 할 수 있습니다. 그리고 우리가 펼친 캠페인이 성공할 수 있었던 것은 그만큼 우리 사회가 환경문제에 관심을 기울이고 있기 때문입니다. 이러한 사회적 움직임은 앞으로 더욱 확산되리라 예상하며 유한킴벌리도 지금의 캠페인을 지속해 나갈 것입니다.”

재생펄프시장—소비자와의 신경전

그런데, 환경오염을 감소시키고자 하는 다양한 노력을 기울이고 있는 유한킴벌리가 모든 문제를 쉽게 해결할 수 있는 것만은 아니었다. 생산과정중에 발생하는 환경오염 문제는 꾸준한 기술개발과 자금의 투자로 해결할 수 있다 하더라도 제품 소비와 관련된 환경오염 문제는 쉽게 해결되기 어려웠다.

제품의 소비와 관련된 환경오염 문제 중에 유한킴벌리가 본격적인 해결노력을 기울이지 못한 부분은 재생펄프를 이용한 화장지 생산문제와 1회용 기저귀를 이용한 재활용과 관련된 문제였다.

유한킴벌리는 내부적으로 재생펄프를 이용한 화장지 생산을 확대할 계획을 세웠는데 이 계획의 실행여부가 아주 미묘한 문제였다. 재생펄프를 이용한 화장지 생산문제와 관련한 어려움에 대해 유한킴벌리의 한 관계자는 다음과 같이 설명했다.

“우리는 미국 킴벌리클라크사로부터 연간 많은 양의 펄프를 수입하고 있는데, 유한킴벌리로서는 외국에서 펄프를 수입하는 것보다 국내에서 폐지를 재활용하여 재생펄프로 된 화장지를 생산하는 것이 바람직하지요. 재생펄프로 된 화장지는 기업으로서는 원가가 절감되는 경제성있는 대안이었고 사회 전체적으로 볼 때는 자원이 절약되고 환경오염을 방지할 수 있습니다. 또한 우리는 재생펄프로도 부드럽고 강도가 높은 화장지를 생산할 수 있는 기술 수준도 보유하고 있습니다.

하지만 아직 소비들은 천연펄프로 만든 화장지라면 고급품이고 재생펄프로 만든 화장지라면 저급품이라는 고정관념을 강하게 가지고 있어 재생펄프로 된 화장지를 그다지 선호하지 않고 있습니다. 따라서, 시장상황을 무시하고 무작정 재생펄프로 만든 화장지를 시판하는 것은 무리가 있지요. 더우기 현재 화장실용 화장지펄프 일부분에 재생용지가 사용되고 있었지만 광고문안 등에서는 이 점을 밝히는 것을 꺼려해서 천연펄프로 제조되었음을 강조하는 것이 업계의 관행인 것입니다.”

이러한 상황에 대해 유한킴벌리가 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인과 유사한 캠페인을 펼쳐 재생펄프를 구매하도록 소비자들의 의식전환을 가져오게 하는 방안도 고려해 볼 수는 있으나 이것도 여의치 않았다. 왜냐하면 이러한 캠페인은 ‘우리강산 푸르게 푸르게’ 캠페인과 같은 국민홍보용으로는 바람직한 성격을 가지고 있으나 제품 판매와 직접적으로 연관되어 있어 자칫하면 거부감을 불러 일으킬 수 있었다. 또한 기존의 캠페인을 전개하는 데 90억 정도의 자금이 소요된 점을 생각해 볼 때 지출되는 비용만큼 성과를 거둔다는 보장도 없었다. 또한 이런 캠페인에 대해 구매여 급어 부스럽 만들 필요없이 경쟁업체에서 하는 방식대로 따라가기만 하자는 안전지향적인 의견도 사내에 존재하였다. 하지만 유한킴벌리의 중역들은 향후 성장하리라 보

는 재생펄프시장에서도 지금의 선두자리를 지키기 위해서는 나름대로 선점적인 대응이 필요함을 느끼고 있었다.

재생펄프 이용문제와 더불어 1회용 기저귀의 재활용 방안도 원활하게 이루어지고 있지 못했다. 우리나라의 1회용품 재활용률이 1.4%에 불과한 까닭으로 수거되는 1회용 기저귀가 턱없이 모자라는 형편이었다. 그러나, 이러한 문제점은 유한킴벌리나 기타 화장지업체의 잘못이라기 보다는 우리나라의 회수업체의 이윤율이 낮고, 시장이 불안전하여 회수재생업이 고령적 산업으로 정착하기 어려운 점이 있기 때문이었다. 이러한 시점에서 사내 환경관리부에서 10억원정도 투자해야 하는 1회용 기저귀를 분리 회수할 수 있는 웨이스트리크레임 시스템을 도입하여 가동하는 제안이 건의되었다.

이 제안에 대해 내부적으로 1회용 기저귀의 재활용이 활성화되어 있지 않은 시점에서 분리회수시스템의 도입은 다분히 낭비적인 요소로 포함하고 있는 투자계획이라는 부정적인 평가와 향후 1회용 기저귀 재활용이 활성화되는 시점을 대비한다는 의미에서 바람직하다는 긍정적인 평가가 서로 엇갈리고 있는 실정이다.

“유한킴벌리는 인간과 환경이 더불어 사는 길을 찾고자 가능하면 적은 자원으로 고객들이 기대하는 최상의 제품을 만들기 위해 노력하고 있으며, 이러한 연구개발이 유한킴벌리 제품의 환경적 적합성을 증가시키리라 확신하고 있습니다.”

국내에서 환경보호 측면에서 선두주자라는 자부심을 가진 유한킴벌리로서는 이러한 기업정책을 반영하여 재생펄프를 이용한 화장지 생산 확대 계획을 실행에 옮길 것인지, 또 분리회수시스템을 도입할 것인지 결정해야 하는 선택의 기로에 직면하게 되었다.