

기업의 비정부기구(NGO)에 대한 대응전략*

박 희 준**

.....

최근 들어 기업이 이윤추구를 넘어서는 사회적 책임을 수행하여야 한다는 사회적 요구가 증가함에 따라 기업에 대한 비정부기구(Non Governmental Organization, NGO)의 영향력이 증대하고 있다. 이러한 추세는 기업이 안정적인 기업 활동을 영위하고 지속적으로 성장하기 위해서는 NGO들의 활동에 대해 현명한 대응이 필요함을 시사한다. 본고에서는 NGO의 특성과 유형에 대해 살펴보고 NGO의 활동에 대한 기업의 대응전략을 구체적인 사례들을 바탕으로 살펴본다.

주제어: 기업의 사회적 책임(CSR), 비정부기구(NGO), 기업전략

.....

미국시민단체인 China Labor Watch(CLW)는 2012년부터 2014년까지 중국에 있는 삼성전자 공장과 납품공장들의 노동환경을 조사하였고 중국 노동법에 위반되는 관행들에 대해 보고서를 작성해왔다. 특히 2012년 8월에는 중국 내 삼성의 협력공장들을 수개월간 실사하여 현장에서 일어나고 있는 노동권 침해와 삼성이 내세우는 기업윤리에 위반한 사항들을 담은 보고서를 발표하였다. 이 보고서에서 CLW는 16세 미만의 노동자가 삼성 협력공장에서 일하고 있으며, 저임금과 열악한 작업환경에 시달리고 있다고 주장하였다 (CLW, 2012; 2013; 2104).

*본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원으로 수행되었다.

**서울대학교 경영대학 부교수

I. 서론

최근 들어 기업이 이윤추구를 넘어서는 사회적 책임을 수행하여야 한다는 사회적 요구가 증가함에 따라 기업에 대한 비정부기구(Non-governmental Organization, NGO)의 영향력이 커지고 있다. 사회적 또는 윤리적 문제의 해결을 목적으로 하는 NGO의 역사는 짧지 않지만, 최근 들어 기업에 대한 NGO들의 영향력이 증가하고 있는 이유는 NGO들이 자신들의 목적을 달성하기 위한 전략을 공적 정치(public politics)에서 사적 정치(private politics)로 전환하고 있기 때문이다(Baron and Diermeier, 2007).

NGO의 전략은 크게 공적 정치와 사적 정치로 구분할 수 있다. 공적 정치는 국회나 행정부 또는 사법부 등의 공적 기구를 통하여 문제를 해결하려는 시도이며, 사적 정치는 기업 등의 조직에 대해 캠페인 등 직접적인 행동을 통해 문제를 해결하려는 시도다. NGO들은 최근 들어 이 두 방법 중 공적 정치보다 사적 정치를 더 많이 활용하는 경향을 보이고 있다. 이는 NGO들이 공적 기구들보다 기업 등에 대해서 영향력을 행사하는 것이 좀 더 효과적이고 효율적이기 때문이다(Baron and Diermeier, 2007).

이러한 추세는 기업이 안정적인 기업활동을 영위하고 지속적으로 성장하기 위해서는 NGO들의 활동에 현명한 대응이 필요함을 시사한다. 본고는 NGO의 특성과 유형을 살펴보고 NGO의 활동에 대한 기업의 대응전략을 구체적인 사례를 바탕으로 살펴보는 것을 목적으로 한다.

II. NGO의 특성과 유형

1. 기업의 사회적 책임(CSR)을 둘러싼 제도적 환경과 NGO 유형

기업의 사회적 책임(CSR)의 성격은 그 기업이 기반을 두는 국가의 제도적 환경에 크게 영향을 받는다. 매튼과 문(Matten and Moon, 2008)은 기업의 CSR을 명시적(explicit) CSR과 암묵적(implicit) CSR로 구분하였는데, 명시적 CSR은 기업이 중요한 사회적 책임의 영역이라고 생각하는 사회적 이해관계에 대해 기업의 책임을 규정하고 이를 실천하는 것으로 기업의 자발적인 프로그램과 전략을 강조한다. 명시적 CSR은 1) 이해관계자들의

압력에 대한 대응(e.g. 나이키의 아시아 공급 라인에 대한 소비자와 NGO의 반발), 2) 정부나 비정부조직과의 파트너십(e.g. US apparel industry code of conduct or ISO 14000 and 26000), 3) 다른 기업과의 연합(e.g. the Equator principles)의 세 가지 유형으로 나타날 수 있다. 반면, 내재적 CSR은 사회적 목적을 달성하기 위한 공식/비공식 제도적 틀 안에서 기업의 역할을 규정하는 것으로서 사회적 수준에서 기업의 역할과 의무를 규정하고 이해관계자들에 대해 기업이 어떻게 대응하여야 하는가를 규정하는 가치, 규범, 규칙 등으로 구성된다.

매튼과 문(Matten and Moon, 2008)에 따르면 이러한 CSR의 차이는 한 나라의 정치, 재무, 교육, 노동, 문화 등으로 구성된 시스템의 차이에 의해 결정된다. 즉 미국은 유럽에 비해 1) 정치적으로 기업의 재량을 인정하고 인센티브를 제공하며, 2) 주식시장이 발달하여 대규모 주주가 기업을 소유함으로써 특정 NGO가 기업의 경영에 영향력을 행사하는 것이 유럽에 비해 힘들며, 3) 노조 가입률이 높아 노동, 교육에 대한 국가 수준의 논의가 이루어지는 유럽과 달리 숙련의 형성이 기업 수준에서 이루어지고, 4) 문화적으로 대표적인 조직들에 크게 의존하는 유럽문화와 달리 기업의 상대적인 사회적 환원만을 강조하는 양상을 보인다. 이러한 제도적 환경의 차이로 미국 기업들은 명시적 CSR을 강조하는 반면 유럽의 기업들은 사회 저변에 깔려 있는 규범과 법에 따라 반응하는 암묵적 CSR을 강조하는 경향을 보인다.

이러한 제도적 환경과 이에 따른 CSR 성격의 차이는 기업과 NGO와의 관계에도 영향을 미친다. 유럽은 미국과는 달리 오래 전부터 정부나 기업의 정책결정 과정에 농부나 노동조합 등의 이해관계자 집단들을 참여시키는 관행이 존재해왔다. 즉 유럽은 기업, 정부, 종업원, 사회적 그룹 간의 내재적 계약(implicit contracts)이 정치경제의 중요한 일부분을 차지해왔으며 유럽의 NGO들이 미국에 비해 더 높은 정당성(legitimacy)을 얻어 영향력을 행사함으로써 정책 결정에 큰 영향을 미치고 있다(Doh and Guay, 2006).

이로 인해 유럽의 NGO들은 정부나 기업과 긴밀한 관계를 일상적으로 유지하면서 특정 이슈가 발생하기 전에 자신의 주장이 사전에 의사결정 과정에 반영되도록 하는 전략을 취하는 경향이 많다. 또한 다루는 이슈의 성격도 특정한 분야에 국한되는 것이 아니라 포괄적인 경우가 많다. 이에 반하여 미국의 NGO들은 국가나 기업의 의사결정 과정에 참여가 허용되는 경우가 적기 때문에 NGO의 전략도 기업의 경영 활동에서 어떤 문제점이 드러나면 이를 이슈화하는 전략을 취하는 경우가 많으며, 각각의 NGO들이 특정 분야에 집중하는 경향을 보이고 있다.

2. NGO의 특성

알젠티(Argenti, 2004)에 따르면 NGO들은 기업과 비교하여 다음과 같은 특성을 가진다. 이러한 특성은 NGO의 활동에 기업이 적절하게 대응하기 어렵게 하는 요인들이다.

1) 정당성

사회적, 윤리적 이슈를 제기하는 NGO들은 이익을 추구하는 기업들에 비해 높은 사회적 정당성을 인정받는다.

2) Category Killer

Category Killer는 단일한 제품을 판매하는 회사가 다양한 제품을 판매하는 경쟁자를 꺾고 경쟁우위를 확보하는 것을 의미한다. NGO들은 하나의 구체적인 이슈에만 집중함으로써 다양한 이슈를 동시에 다루어야 하는 기업에 비해 우월한 위치를 차지할 수 있다.

3) 효과적인 커뮤니케이션

NGO들은 대부분 기업에 비해 높은 수준의 커뮤니케이션 능력을 가지고 있으며, NGO들이 제기하는 이슈 역시 그 성격상 미디어의 주목을 끄는 것이 용이하다.

4) 신속성과 유연성

NGO들은 관료적인 기업에 비해 이슈의 변화에 좀 더 신속하게 반응할 수 있는 유연한 조직을 가지고 있다.

III. NGO에 대한 기업의 대응전략

1. NGO에 대한 사전적 대응전략

기업이 NGO에 대응하는 가장 좋은 방법은 논란을 야기할 이슈나 이러한 이슈를 제기할 가능성이 있는 NGO에 대해 사전적 대응을 통해 이를 미연에 방지하는 것이다. 이러

한 사전적 대응전략으로는 회피전략, 상시적인 파트너십 형성, 선제적 대응(pre-emptive) 전략, 적절한 용어의 사용 등이 있다.

1) 회피전략

NGO의 활동에 대한 사전적 대응전략 중 첫 번째는 기업이 NGO의 타깃이 되는 것을 피하는 것이다. 이를 위해서는 먼저 NGO들이 어떻게 이슈와 기업을 선정하는지 이해하는 것이 필요하다. 바론과 다이어메이어(Baron and Diermeier, 2007)는 합리적 행동에 기반을 둔 전략적 선택 모델에 기반하여 NGO들의 행동을 분석하였다. 이들은 NGO가 기업에게 특정 이슈에 대한 요구를 하며, 기업이 이를 거부하면 그 기업에 캠페인 등을 통해 압력을 가한다는 가정하에 NGO들이 캠페인의 대상이 될 기업을 어떻게 선정하는지에 대한 모델을 제시하였다.

이 모델에 따르면 NGO들은 자신의 요구가 수용될 경우 그 파급효과가 큰 기업, 자신의 요구를 수용할 확률이 높은 기업, 그리고 캠페인에 드는 비용이 적은 기업들을 타깃으로 선정한다. 즉, NGO들은 캠페인의 비용이 적게 들면서도 캠페인이 성공할 확률이 높고, 또한 성공했을 경우 그 효과가 극대화될 수 있는 기업을 선정한다(Lenox and Eesley, 2009).

바론과 다이어메이어(Baron and Diermeier, 2007)의 모델에 따르면 삼성전자와 같이 브랜드가 널리 알려져 있고 소비재를 생산하는 기업들이 브랜드가 알려져 있지 않고 산업재를 생산하는 기업들에 비해 NGO 캠페인의 타깃이 되기 쉽다. 이는 전자의 기업들이 후자에 비해 NGO들이 캠페인을 벌이기 용이하고, 성공했을 경우 사회에 미치는 파급효과가 크기 때문이다.

또한 한 기업의 현재 수준이 NGO가 요구하는 수준에 크게 미치지 못하는 기업 역시 NGO 캠페인의 타깃이 되기 쉽다. 이는 이러한 기업들을 타깃으로 하는 캠페인이 성공했을 경우 그 효과가 크기 때문이다. 따라서 기업은 자신의 문제점들을 적극적으로 개선함으로써 NGO들의 공격대상이 되는 것을 피할 수 있다(Baron and Diermeier, 2007).

하지만 기업이 사회적 책임이나 윤리경영을 강조하는 것은 양날의 칼이다. 바론과 다이어메이어(Baron and Diermeier, 2007)의 모델에 의하면 사회적 책임이나 윤리경영을 강조하는 기업들은 전반적으로 그 기업의 수준이 높아지기 때문에 NGO의 타깃이 될 가능성이 줄어든다. 하지만 윤리경영이나 기업의 사회적 책임을 강조하고 자율적으로 문제점을 개선하려는 노력을 지속적으로 보이는 기업들은 NGO들에게 자신들의 요구에 쉽게 굴

복할 것이라는 인식을 심어줄 가능성이 크기 때문에 NGO들의 타깃이 될 가능성이 커진다(Baron and Diermeier, 2007).

이러한 딜레마를 해결하기 위해서는 윤리경영이나 사회적 책임을 강조하면서도 이러한 기업의 노력이 외부의 압력이 아니라 스스로의 원칙에 입각한 것이라는 점을 명확히 하여야 한다. 또한 부당한 NGO의 요구에는 단호하게 대응하는 것이 필요한데, 이렇게 NGO의 요구에 단호히 대처하는 것은 NGO 캠페인의 비용을 증가시킴으로써 캠페인의 타깃이 될 가능성을 낮추는 효과가 있다(Lenox and Eesley, 2009). 가장 피해야 할 행동은 말로만 사회적 책임과 윤리경영을 강조하면서 이를 실천에 옮기지 않는 것이다. 이러한 기업들은 NGO의 공격을 부르는 것이나 마찬가지다.

2) NGO들과 상시적인 파트너십 형성

전술한 바와 같이 유럽에서는 기업이 노동조합이나 NGO들과 긴밀한 관계를 일상적으로 유지하면서 노동조합이나 NGO들의 주장을 사전에 의사결정 과정에 반영되도록 함으로써 기업의 문제점들이 사회적 이슈가 되는 것을 미연에 방지하고 있다. 이러한 상시적인 파트너십은 대부분 기업과 NGO들이 조직의 독립성을 유지하면서 상시적인 대화와 협력을 통하여 이루어지는 경우가 대부분이지만 극단적인 경우에는 기업의 의사결정 과정에 이해관계자들을 직접 참여시키는 경우도 있다.

기업이 자신의 의사결정 과정에 이해관계자를 참여시키는 것을 cooptation이라고 한다. Cooptation은 조직이 안정을 유지하고 성장하기 위하여 자신에게 위협이 되는 요소들을 자신의 정책결정기구에 포함시키는 것을 의미한다(Selznick, 1949). 독일에서 노동조합이 기업의 이사회에 참여하는 것 역시 cooptation의 한 예로 볼 수 있다.

NGO들은 cooptation에 대해 사회운동단체로서 독립성과 자주성을 상실하고 기업에 포섭되는 것으로 부정적으로 인식하고 있지만(Burchell and Cook, 2013), NGO들도 기업의 의사결정 과정에 참여함으로써 NOG와 기업이 서로에 대해 좀 더 깊이 이해할 수 있을 뿐만 아니라 사회적으로 문제가 될 이슈들은 사전에 예방할 수 있다는 장점이 있다.

헤이그로브(Haygrove)사는 영국의 유기농 과일 생산업체로서 유럽과 남아프리카에서 120헥타르 규모의 농사를 짓고, 매년 평균 2억 5천 파운드의 매출을 올리는 회사다. 헤이그로브사는 1996년 헤이그로브 부서(Haygrove Department)라는 부서를 설립하여 기업과 NGO 간의 혁신적이고 현실적인 협력 모델의 개발을 시도하였다. 헤이그로브 부서는 국제 개발과 관련된 비영리단체인 CU(Concern Universal)라는 NGO와 파트너십을 구축, GIG(Gambia is Good)라는 단체를 함께

만들고, 잠비아의 소규모 자작농들의 삶을 개선하는 활동을 시작하였다. 당시 잠비아의 소규모 자작농들은 낮은 산출량, 낮은 품질, 주기적인 시장의 범람으로 어려움을 겪고 있었으며, 잠비아 관광객을 위한 농산물 수요를 충족하기 위하여 유럽이나 세네갈에서 농산물을 수입하는 실정이었다. 헤이그로브사와 CU의 협력단체인 GIG는 먼저 잠비아의 농작물 수요를 주기적으로 파악한 뒤, 1,000명의 자작농들이 기존에 생산해왔던 작물이 아닌 이탈리아 호박이나 아이스버그 상추, 브로콜리 등 관광객의 수요를 충족할 작물을 생산하도록 지원하였다. 이를 통해 자작농들은 관광 시즌에 매달 20톤가량의 농산물을 판매할 수 있었고, 2007년에는 약 3만 4,000파운드의 매출을 올릴 수 있었다. 이처럼 헤이그로브사는 농산물 생산에 관한 기술적인 지식을 제공하고 CU는 지역사회의 자작농들과 작업하는 노하우를 공유함으로써 두 조직의 파트너십은 잠비아 농부들의 지속가능한 처우 개선에 실질적인 영향력을 미칠 수 있었다(Wadham, 2009).

3) 선제적 대응 전략

선제적 대응(pre-emptive) 전략은 한 기업이 비록 NGO 캠페인의 대상이 아니지만 다른 유사한 기업들에 대한 캠페인에 적극적으로 대응함으로써 추후에 발생할지도 모르는 사회적 문제를 예방하려는 전략이다(Spar and La Mure, 2003).

스위스의 가장 오래된 제약회사인 Giba-Geigy와 Sandoz가 1996년에 합병하여 탄생한 세계에서 가장 규모가 큰 생명과학회사인 노바티스(Novartis)사는 1990년대에 들어 유전공학에 대한 NGO들의 캠페인이 격렬하게 일어나자 노바티스사가 이러한 캠페인의 직접적인 타깃이 아니었음에도 불구하고 NGO들의 요구를 적극적으로 수용함으로써 유전공학과 관련된 논란에서 벗어났다(Spar and La Mure, 2003).

아디다스는 독일 헤르초게아우라흐(Herzogenaurach)에 본사를 두고 세계 50개국의 지사와 1,000개가 넘는 공급업체를 거느리고 있는 다국적 기업이다. 아디다스는 1996년 7월 『라이프』지에 12살의 파키스탄 소년이 경쟁사인 나이키의 축구공을 바느질하는 사진이 실리면서 스포츠 산업에서의 노동문제에 대중의 관심이 높아지자 이러한 문제에 대해 적절히 대응하지 못할 경우 기업 이미지와 평판에 치명적인 타격을 입게 될 것임을 깨닫고 아동노동 문제를 무시해왔던 태도를 버리고 적극적인 태도로 가능한 대안을 검토하여 실행에 옮기기 시작했다. 먼저 아디다스는 ‘진정성(authenticity)’, ‘영감(inspiration)’, ‘헌신(commitment)’, ‘정직(honesty)’을 핵심가치로 하는 SOE(Standard of Engagement)라는 행동규정(code of conduct)을 만들고, 베트남의 6개 공장에 적용되는 노동자의 최저 나이 규정을 18세로 발표했다. 이는 베트남 노동법에서 명시한 ‘정규교육 과정을 마친 15~16세’라는 최저 나이 규정보다도 2~3년 높은 기준이었다. 아디다스는 단순히 규정의 제정에 그치지 않고 6개의 베트남 공장에 대해 심도 있는 감사를 실시하여 3,500명을 고용하

고 있던 난 캉(Nan Kang) 신발공장에서 14~15세의 아동노동자 12명과 16~17세의 아동노동자 130명을 찾아냈다. 이들은 모두 아디다스의 최저 나이 규정인 18세보다 어렸으며 정규교육 과정을 마치지 못했다. 하지만 아디다스는 아동노동자들과 고용관계를 종결하는 것이 오히려 이들의 생계를 위협하는 것이라 판단하고, 기본급을 지급하면서 교육 프로그램을 제공하는 대안을 택했다. 이러한 과정에서 아디다스는 미국 기반의 NGO들과 적극적으로 협력했다. NGO들은 교육 프로그램을 디자인하고 실행하는 역할을, 경영진은 선생님과 프로젝트 관리자, 아동노동자들에게 임금을 지급하고 감시하는 역할을 담당하였다(Winstanley et al., 2002).

4) 적절한 용어의 사용

모든 사회적 이슈는 어떤 프레임에서 보느냐에 따라 그 의미와 중요성이 달라진다. 이러한 프레임은 사용하는 용어에 따라 영향을 받기 때문에 기업들은 적절한 용어를 사용하고 이를 확산시키기 위해 노력하여야 한다. 예를 들어 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)이라는 용어가 기업시민의식(corporate citizenship)이라는 용어에 비해 자본주의 사회에서의 기업의 역할 및 자율성을 강조하는 용어다(Burchell and Cook, 2013).

조동근(2015)은 우리나라도 적합하지 않은 용어의 사용으로 기업에 부정적인 인식을 초래하고 있음을 지적하고 대안적 용어를 사용할 것을 제안하였다. 구체적으로 ‘순환(피라미드)출자에 따른 가공자본’이라는 용어 대신 ‘간접자본’, ‘일감몰아주기’ 대신 ‘내부거래’, ‘재벌’ 대신 ‘기업집단’이라는 용어를 사용할 것을 제안하였다.

2. NGO에 대한 사후 대응전략

NGO가 문제를 제기할 가능성이 있는 사회적 이슈에 대해서는 사전에 대응하여 이를 미연에 방지하는 것이 가장 좋겠지만, 일단 NGO들이 문제를 제기하여 사회적 이슈가 된 상황에서는 피해를 최소화하고 기업의 목적을 달성하기 위한 전략이 필요하다. 로렌스(Lawrence, 2010)는 이러한 전략으로 다음의 네 가지 전략을 제시하였다.

1) 투쟁(wage a fight)

이 전략은 기업이 NGO의 요구와 캠페인을 무시하고 저항하면서 기존의 관행이나 행동을 고수하는 전략이다. 이를 위해 기업이 활용할 수 있는 방법은 NGO를 상대로 가처분이나 피해배상 소송을 제기하거나, 기업에 우호적인 여론을 형성하기 위해 여론전을 전개

하거나, 정치적 실력자나 학술 전문가로부터 지지를 얻기 위해 노력하거나, 경찰력을 동원하는 것 등이다(Lawrence, 2010).

석유가스 회사로는 중간 규모인 미국의 유노칼(Unocal Corporation)사는 1993년 버마 인근의 야다나 가스전 개발에 참여하기로 하였다. 1990년대 들어서 대규모의 석유가스 회사들과의 경쟁으로 어려움을 겪던 유노칼사는 야다나 가스전의 개발이 회사의 경쟁력 강화에 큰 도움이 될 것으로 예상하였다. 하지만 버마의 독재정권에 도움이 될 수 있는 야다나 가스전 개발을 반대하는 시민운동(Free Burman Coalition, FBC)이 광범위하게 확산되어 유노칼사를 상대로 야다나 가스전 개발을 중단할 것을 요구하는 격렬한 캠페인을 전개하였을 뿐만 아니라 소송도 제기하였다. 하지만 유노칼사는 이러한 FBC의 요구를 거절하고 법적인 대응도 불사하면서 야다나 가스전 개발을 계획대로 추진하였다(Spar and La Mure, 2003).

이 전략은 특히 NGO들의 기업에 대한 캠페인이 잘못된 정보에 기인한 경우 활용할 수 있다. 기업은 이러한 잘못된 정보를 바탕으로 한 캠페인에 대응하기 위하여 소송 등의 방법을 활용할 수 있지만, 소송은 시간과 비용이 많이 들 뿐만 아니라 소송이 진행되는 동안 잘못된 정보가 유포됨으로써 기업의 피해는 견잡을 수 없이 커질 가능성이 있다. 따라서 기업은 객관적인 사실에 근거한 자신의 입장을 적극적으로 홍보할 필요가 있다.

이러한 방법의 문제점은 대부분의 사람들은 객관성과 정당성 면에서 기업에 비해 NGO를 더 높이 평가하기 때문에 기업의 주장을 쉽게 받아들이지 않는다는 것이다. 기업이 자신의 주장에 대한 객관성과 정당성을 확보하기 위해서는 이슈를 제기한 NGO보다 권위 있고 중립적인 NGO들과 협력하여 그 문제에 대한 객관적이고 공정한 조사를 실시하는 것이 필요하다.

장기적인 측면에서 이러한 문제를 예방하기 위해서는 기업뿐만 아니라 NGO들에 대해서도 책임성(accountability)을 요구하는 사회적 분위기 조성이 필요하다. 최근 NGO들에게 자금을 지원하는 개인이나 조직에 대해 지원된 자금이 적절하게 사용되고 있는지를 보고하게 하는 등 NGO들의 책임성을 강조하는 경향이 나타나고 있으나 이는 자금 측면에 한정되고 있다(Baur and Schmitz, 2012). 추후에는 NGO 활동 자체의 책임성과 객관적이고 중립적인 단체에 의한 평가를 추진할 필요가 있다.

2) 철수(withdraw)

이 전략은 기업이 사회적 이슈가 되는 활동을 반대가 심하지 않은 장소나 영역으로 이

동함으로써 이해관계자와의 갈등으로부터 회피하는 전략으로, 패배를 단순히 인정하고 포기하는 행복도 이에 포함될 수 있다(Lawrence, 2010).

벤티리아(Ventria)사는 유전자를 조작한 쌀에서 약용단백질(pharmaceutical protein)을 추출하는 혁신적 기술을 개발한 후 이를 상용화하기 위하여 캘리포니아의 세크라멘토강 골짜기에 생산 시설을 확장하려고 했으나 환경보호단체, 식품안전활동가, 캘리포니아 쌀 산업 등으로부터의 반대에 부딪혔다. 이에 벤티리아사 경영진은 초기에 쌀 산업 대표들과 생산 프로토콜을 제정하기 위해 협상을 도모했으나 실패하였다. 벤티리아사는 결국 세크라멘토강 골짜기에 생산 시설을 확장하려던 계획을 포기하고 쌀 산업이 존재하지 않고 경제적 인센티브를 제공하기로 약속한 캔자스에 생산공장을 세웠다(Lawrence, 2010).

3) 기다림(wait)

이 전략은 시간이 흐름에 따라 상황이 변화하기를 기대하며 기다리는 전략으로, 단순히 무시하는 것과는 다르다. 이 전략은 NGO의 캠페인이 기업 활동에 미치는 영향이 즉각적이지 않고, 시간이 흐름에 따라 기업에 유리하게 상황이 변화할 가능성이 있을 때 사용 가능하다(Lawrence, 2010).

칠레의 전기회사인 엔데사 칠레(Endesa Chile)사는 1990년대 중반 수력발전을 위해 칠레에서 가장 큰 댐을 건설하기로 하였으나 수몰지에 위치한 두 마을의 반대에 부딪혔다. 이러한 갈등은 환경단체인 GABB(Group Action for the Biobio)의 개입으로 더욱 격렬해졌는데, GABB는 칠레뿐만 아니라 미국과 유럽의 환경단체와 연대하여 캠페인을 벌였으며, 빌딩을 점거하고 건설 장비를 불태우는 등 격렬한 시위를 벌였다. 엔데사 칠레사는 이러한 반대운동에 적극적으로 대응하지 않고 댐 건설에 집중하면서 댐이 건설되는 기간 동안 댐 건설에 반대하는 사람들이 찬성한 사람들이 누리는 혜택을 지켜보면서 생각이 바뀌기를 기대하면서 기다렸다(Lawrence, 2010).

4) 해결책 모색(work it out)

이 전략은 기업이 이슈를 제기한 NGO들과 상호 수용 가능한 안을 도출하기 위해 적극적으로 대화에 나서는 전략이다(Lawrence, 2010).

나이키는 여러 나라의 공급업체들과 글로벌 네트워크를 형성하여 최저의 가격으로 생산하는 혁신적인 대량생산 시스템을 구축함으로써 경쟁기업보다 우위의 가격경쟁력을 획득하고 독보적인 브랜드 이미지를 형성하는 데 성공하였다. 하지만 나이키는 1990년대 초부터 저개발국에 위치한 공

장들의 열악한 노동조건이 드러남에 따라 시민단체들의 공격대상이 되었다. 나이키는 이러한 시민 단체들의 지적에 대해 ‘우리가 직접 소유하지 않은 공장에서의 작업환경에 대한 책임은 없다’는 주장으로 대응하였는데, 이는 저임금정책이 회사의 성장전략에 필수적이라고 판단했기 때문이다. 하지만 나이키의 노동관행을 비난하는 목소리는 더욱 거세졌으며 지속적인 시민단체와 언론 등의 움직임으로 인한 수요 감소와 자사 제품의 과잉공급 문제에 직면하자 1998년 변화를 꾀하게 된다. CEO 필 나이트(Phil Knight)는 1998년 5월 National Press Club에서의 연설에서 나이키의 열악한 노동환경을 인정하고 해외 작업장의 노동조건 개선에 노력을 기울이기 시작하였다. 나이키는 클린턴 행정부와 해외 공장의 노동조건 개선을 위해 작업하는 기업, 사회운동가, 노동 및 종교 단체의 연합인 AIP(Apparel Industry Partnership)에 가입했고, 이후 AIP가 해체되자 소속 회사들의 해외 공장의 노동조건을 감시하는 단체인 FLA(Fair Labor Association) 형성에 주도적인 역할을 담당하였다. 1999년 나이키는 계약을 맺은 공장 관리자들을 대상으로 교육 및 훈련 프로그램을 제공했고, 1999년 4월에는 노동문제 해결을 위한 비영리 단체인 The Global Alliance for Workers and Communities의 설립을 위해 770만 달러를 기부했다. 2001년에는 처음으로 기업의 사회적 책임에 관한 보고서를 발행했다(Spar and La Mure, 2003).

스타벅스는 미국에 기반을 둔 세계적인 커피회사다. 다른 상품들과 마찬가지로 커피 역시 수요와 공급의 영향을 많이 받는데 2000년에는 커피가 엄청나게 과잉생산됨으로써 과거 50년 동안의 최저가격인 파운드당 64센트를 기록했다. 낮은 원두가격에도 불구하고 스타벅스는 우수한 질의 커피를 구매하기 위한 노력으로 파운드당 1.2달러를 지불하고 커피를 구매했지만 글로벌 익스체인지(Global Exchange)는 스타벅스가 공정무역 커피원두를 구입하지 않고 커피 농가에게 낮은 가격을 지불함으로써 이윤을 취해왔다고 비난하며, 만약 스타벅스가 공정무역 커피 구입을 지속적으로 거부할 경우 국가 차원의 불매운동을 전개하겠다고 선언하였다. 스타벅스는 이러한 비판에 대응책을 모색하였으나 높은 품질의 커피를 경영전략으로 삼아온 스타벅스로서는 품질이 검증되지 않은 공정무역 커피를 한꺼번에 모든 지점에서 사용할 수는 없었다. 따라서 스타벅스는 먼저 미국 내 지점들에서 공정무역 커피를 1년간 판매한 후 그 결과를 평가하여 공정무역 커피를 지속적으로 취급할 지를 결정하겠다는 타협안을 제시했다. 이러한 타협안을 통해 스타벅스는 단기적으로는 글로벌 익스체인지의 전국적인 캠페인을 줄이는 효과를 볼 수 있었고, 장기적으로는 ‘양질의 커피를 제공하며 사회적 책임을 다하는 기업’이라는 평판을 유지할 수 있었다. 공정무역 모델을 처음 도입했던 2001년에 스타벅스가 구입한 공정무역 커피는 65만 3천 파운드였지만 2003년에는 백만 파운드로 늘어났고, 스타벅스는 미국에서 가장 많은 양의 공정무역 커피를 취급하고 로스팅하는 회사가 되었다. 이러한 노력들로 인해 스타벅스는 2002년 5월 Coffee Quality Institution이 처음으로 수여한 Humanitarian Award를 받았다. 또 같은 해에 Conservation International과 지속 가능한 개발을 위해 협력한 공로를 인정받아 2002 World Summit Business Award를 수상했다. 2002~2003년에는 다우존스의 Sustainability Index에 포함되었고 『포춘(Fortunes)』지의 “Best companies to

work for”라는 사회적 책임 관련 여론조사에서 88위(2000년 기준)에서 47위(2003년 기준)로 상승하였다(Argenti, 2004).

3. 기업의 사후적 대응전략 선택

기업은 위에서 언급한 NGO의 캠페인에 대응하는 네 가지 전략 중 어떤 전략을 선택하는 것이 가장 바람직한가? 로렌스(Lawrence, 2010)는 24개 사례를 토대로 아래와 같은 세 가지 요인을 고려하여 NGO 대응전략을 선택해야 한다고 주장하였다.

1) 자원의존성(resource dependence)

기업이 NGO에 대한 대응전략을 선택하기 위하여 가장 먼저 고려해야 할 요인은 NGO의 파워다. 페퍼와 살렌직(Pfeffer and Salancik, 1978)이 주장한 자원의존이론에 따르면 외부 이해관계자가 조직의 생존에 있어 중요하고 희소하며 대체 불가능한 자원을 통제할 수 있는 경우 이해관계자와 기업 간 관계에 있어서 이해관계자에게 ‘파워’가 존재하게 된다. 비시장 이해관계자들(non-market stakeholder)은 기업에 직접적으로 영향력을 행사할 수는 없으나 정치 엘리트나 소송을 통해 기업의 정책을 바꾸도록 유도하거나 인터넷을 통해 기업의 명성을 손상, 소비자 및 주주들에게 호소하는 등 간접적으로 기업에 영향을 미칠 수 있다.

2) 기업 파워(firm power)

베버(Weber)는 파워를 ‘인간이 타인의 반대에도 불구하고 집단 행동을 취하고자 하는 의지를 실현하는 기회’로 정의하였다. 기업이 사람들을 움직일 수 있는 파워는 NGO를 상대로 한 전략에도 활용할 수 있다.

3) 갈등의 절박성(dispute urgency)

갈등의 절박성은 ‘갈등의 조속한 해결을 위해 기업이 경험하는 절박감의 정도’로 정의된다. 해당 기업에 투자한 투자자나 벤처 캐피털 기업의 갈등 해결 요구, 갈등으로 인한 생산 중지, 경기 변동이나 특정 산업의 계절성과 같은 요인들이 갈등의 절박성을 증가시킬 수 있다.

로렌스(Lawrence, 2010)에 따르면 다음과 같이 대응전략을 선택하는 것이 기업의 목적

을 가장 효과적으로 달성하는 방법이다.

- ① 기업의 파워가 크고 자원의존성이 강하지만 갈등의 절박성이 낮을 경우: 기다림
- ② 기업이 파워가 크고 갈등의 절박성이 높지만 자원의존성이 낮을 경우: 투쟁
- ③ 기업의 파워가 적고 갈등의 절박성이 높고 자원의존성이 높은 경우: 철수
- ④ 기업의 파워, 갈등의 절박성, 자원의존성 모두 높은 경우: 해결책 모색

IV. 맺는말

최근 삼성이나 포스코 같은 우리나라 기업들에 대한 NGO들의 감시활동이 증가하고 있다. 이는 과거와는 달리 세계시장에서 우리나라 기업들의 위상이 올라감에 따라 발생하는 자연스러운 현상이다. 하지만 우리나라 기업들은 NGO에 대한 경험 부족과 전략의 부재로 NGO의 캠페인에 적절하게 대응하지 못하고 있다.

본고에서는 이러한 현실을 타개하기 위하여 NGO에 대한 기업의 대응전략을 사전적 전략과 사후적 전략으로 나누어 사례를 바탕으로 살펴보았다. 이 분야에 대한 우리나라의 논의가 매우 미흡한 현실에서 이 글이 기업들의 NGO 대응전략 수립에 도움을 주고 학계의 논의를 촉진하는 계기가 되기를 기대한다.

참고문헌

- 조동근(2015), “기업분야 정명: 바른 용어 제언,” 『자유경제원-정명토론회 자료집』, 3-11.
- Argenti, S. (2004), “Collabrating with Ativists: How Starbucks works with NGOs,” *California Management Review*, 47(1), 91-116.
- Baron, D. P. and D. Diermeier (2007), “Strategic Activism and Nonmarket Strategy,” *Journal of Economics and Management Strategies*, 16(3), 599-634.
- Baur, D. and H. P. Schmitz (2012), “Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation,” *Journal of Business Ethics*, 106, 9-21.
- Burchell, J. and J. Cook (2013), “CSR, Co-optation and Resistance: The emergence of new agonistic relations between business and civil society,” *Journal of Business Ethics*, 115, 741-754.

- China Labor Watch (2012), Samsung's Supplier Factory Exploiting Child Labor, <http://www.chinalaborwatch.org/newscast/172>
- China Labor Watch (2013), More labor abuse in Samsung phone factory, <http://www.chinalaborwatch.org/newscast/220>
- China Labor Watch (2014), Another Samsung supplier factory exploiting child labor, <http://www.chinalaborwatch.org/newscast/237>
- Doh, J. P. and T. R. Guay (2006), "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective," *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.
- Lawrence, A. T. (2010), "Managing Disputes with Nonmarket Stakeholders: Wage a fight, withdraw, wait, or work it out?" *California Management Review*, 53(1), 90-113.
- Lenox, M. J. and C. E. Eesley (2009), "Private Environmental Activism and the Selection and Response of Firm Targets," *Journal of Economics and Management Strategy*, 18(1), 45-73.
- Matten, D. and J. Moon (2008), "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility," *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Selznick, Philip (1949), *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Berkeley: University of California Press.
- Spar, D. L. and L. T. La Mure (2003), "The Power of Activism: Assessing the impact of NGOs on global business," *California Management Review*, 45(3), 78-101.
- Ray, S. (2008), "A Case Study of Shell at Sakhalin: Having a whale of a time?" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 173-185.
- Wadham, H. (2009), "Talking across Boundaries: Business and NGO perspectives on sustainable development and partnership," *Journal of Corporate Citizenship*, 34, 57-68.
- Winstanley, D., J. Clark, and H. Leeson (2002), "Approaches to Child Labour in the Supply Chain," *Business Ethics: A European Review*, 11(3), 210-223.

Corporate Responses to NGO

Heejoon Park*

As demands for corporate social responsibilities have increased recently, so do the influences of Non-governmental Organizations (NGO) on firms. Thus, to maintain and improve their social images and competitiveness, it is required for firms to develop strategies to manage their relationships with NGO. This paper explores the corporate strategies to respond to NGO.

Keywords: Corporate Social Responsibility(CSR), Non-Governmental Organization(NGO), corporate strategy

*Professor, College of Business Administration, Seoul National University