

(주)GAUDI의 사회 이슈 Marketing

주 우 진

(서울대학교 경영학과 교수)

문제 제기

최근 들어 기업이 벌어들인 이익의 사회로의 환원이 뜨거운 논제가 되고 있다. 이미 미국에서는 많은 경영자들이 기업과 직장에 대해 정의하기를 기업은 단순히 단기적인 경영 성과를 창출하는 이익 중심적인 집단이 아니라 사명과 비전, 그리고 사회를 위한 새로운 가치의 틀을 생산하는 곳이라고 말한다.

10년 전의 수위기업이 오늘날의 수위기업이 아니며, 100대 기업이 순위 조정을 사다리 오르내리듯 하다가 중국에는 퇴출당하는 것이 다반사인 것이 오늘날의 현실이다. 소비자는 동일한 조건하에 낮은 가격의 제품과 서비스를 선호하는 수요의 법칙과 다른 조건이 동일하다면 공급자는 보다 높은 가격으로 제품과 서비스를 공급하는 공급의 법칙은 기술의 환경이 변해도 바뀌지 않는 소비자과 공급자의 심리에 기반한 경제의 법칙일 것이다. 그러나 이러한 구매와 판매의 형식적이고 계약적인 관계만이 성공적인 비즈니스를 약속하는 것이 아니다. 이런 계약을 뛰어넘는 신뢰에 근간한 경제행위가 오늘날의 성장과 번영을 보장하는 사업의 원동력이 될 것이다.

그렇다면 오늘날의 이러한 실질적인 신뢰를 구축하는 강력한 자산은 무엇일까? 이에 대한 작지만 진실된 해답을 제시하는 기업을 살펴보기로 한다.

주식회사 가우디의 역사 및 현황

100년 전 착공하여 아직도 변치 않는 위엄과

풍채를 자랑하는 사그라다 파밀리아 성당!

스페인 바르셀로나를 방문한 배삼준 사장은 이 건축물에 감동을 받아 그 자리에서 이전의 브랜드인 '퍼 라인'을 '가우디'로 바꾼다. 바르셀로나 시민의 변치 않는 사랑을 받는 안토니오 가우디의 건축물처럼 오래도록 사랑받는 '가우디'를 만들고 싶어서였기 때문이다.

(주)가우디는 무스탕으로 국내시장의 21%를 점유하고, 독일과 중국, 그리고 러시아 등의 세계 시장을 향해 뻗어나가는 무스탕과 토스카나를 생산하는 의류업체이다. 84년 '퍼 라인'이라는 임가 공업체에서 89년 '가우디'로 자체 브랜드를 개발하여 94년에 36억, 95년에 150억, 96년에 320억, 97년에 350억 이상을 기록한, 업계내의 압도적인 성장신화를 기록중인 기업이다.

창업 당시의 시장의 현황은 국내의 진도기업이 모피의 시장주도자로 있었던 때였다. 해외로 수출되던 모피제품들이 모피산업의 산업적 특성과 국제경쟁력 저하로 다시 역수입되거나 국내기업들도 해외지사를 줄이고 내실경영을 추구하던 시기였다. 당시의 기술력이 지금과 같이 업계 최고의 수준이 아니었던 '가우디'는 업계 내에서의 경쟁열위를 예상하고 시장을 탐색하던 중 무스탕(double face)은 국내 기업들이 기술력이 뒤떨어지고 한 벌당 250만원이나 호가하는 높은 가격으로 엄두를 못 내던 틈새 시장을 발견한다. 이 틈새 시장을 배삼준 사장은 성장률이 매우 높은 시장으로 판단하고 특유의 뒤돌아보지 않는 경영 리더십을 발휘하여 시장 주도자가 되어 업계최대의 시장점유율을 갖게 된다.

(주)가우디의 성공 요인은 철저히 소비자를 생

각하는 Consumerism(소비자주의)의 정신이 경영 전략에 반영된 결과이다.

무엇보다도 첫째는 혁신적인 유통방식의 개혁이다. 원피를 스페인으로부터 직접 수입하여 원가의 30%이상을 절감한다. 유통미로에 숨겨진 낭비와 비효율을 찾아 소비자에게 되돌려 주는 전략이 성공한 것이다. 그리고 백화점에서 요구하는 마진이 너무 높아 직영점을 개설하여 운영하면 소비자들에게 보다 많은 마진을 돌려 줄 수 있다고 판단한 것이 맞아떨어진 것이다. 그리하여 백화점에서 일관적으로 평균 120만원 이상을 호가하던 무스탕이 60-70만원대로 인하되어 소비자의 잉여가 더욱 커질 수 있었다.

둘째는 최고급 제품을 만들어내기 위한 철저한 품질 관리이다. 최고급 브랜드의 제품을 우리 나라 소비자에게 공급하겠다는 배사장의 장인정신과 자신과의 언약이 실행된 결과이다. 배 사장은 주저함 없이 최고의 소재를 이용한다고 말하며, 10년간 원자재에 대하여 계속 연구하고 있어 아무리 값이 싸도 수년 뒤 뒤틀리고 털이 엉키는 원피는 절대로 구매하지 않는다고 한다. 또한 한 벌에 50피트를 주는 가족의 표준규격을 52스퀘어피트 이상을 협력업체에 제공하여 늘리거나 조작하지 않고 최고의 품질의 제품을 생산케 한다. 행어나 있을 수 있는 협력업체의 부정을 통한 품질의 조악 화를 사전에 방지하고 소비자에게는 최고의 제품을 소비할 수 있도록 하기 위한 조치인 것이다. 그리하여 창출된 이익을 배분하는 긍정적인 네트워킹의 시너지 효과를 만들어 내고 있다.

무스탕업계에서 최대의 시장점유자가 된 (주)가우디는 패션토탈 의류회사로 다각화를 지향한다. 사업의 1단계에서의 무스탕의 성공요인은 틈새 시장의 발견과 소비자주의의 영향이다. 앞으로 펼쳐질 제2단계의 방향은 기존의 채널을 활용가능하고, 사업구조의 개편에 따른 수익구조의 혁신적 변화가 수반되는 피혁, 핸드백, 제화에서부터 20대 캐주얼, 주부 하이패션, 남녀 간이복, 신사복, 스포츠 및 골프웨어등 비관련 분야의 다각화까지도 밑그림을 그리고 있는 상태이다. 이를 위하여 당산동 10층 빌딩에 층별로 사업부를 둘 예

정이며, 가우디 패밀리조직을 구상하고 있고, 데이터 베이스 마케팅으로 점수제를 도입하여 로열 고객들에게 여러 부가 서비스를 제공하려고 하고 있다.

가우디의 제반 경영 전략

• 가우디의 제품 전략

가우디는 고품질 제품, 최고의 소재, 저가, 세련된 디자인을 추구한다. 브랜드의 이미지와 맞지 않는 디자인은 과감히 포기할 줄 안다. 디자인의 핵심은 대중성이다. 지나치게 앞서나가거나 변태적인 디자인은 아직은 지양하고 있으며 우리 나라의 국민소득수준이 높아지고 보다 다양한 기호가 개발되면 시도하려고 하는 것이 배 사장의 기본 전략이다. 디자인은 100% 국내디자인의 디자인으로 이루어진다. 디자인실에 대한 자부심이 무척 강한 배 사장은 디자인 역시 현장에서 교육이 이루어져야 한다고 생각한다. 해외잡지는 빠짐없이 구독하고 있으며 해외 패션쇼도 수시로 관람하고 있다. 국내 백화점과 부띠끄를 수시로 살피고, 디자인 공모전을 실시하는 것도 이런 맥락이다. 이러한 아름다운 디자인을 뒷받침하기 위한 고품질의 원재료는 필수적이다. 값이 아무리 싸더라도 뒤틀리고 털이 잘 엉키는 저품질의 물건을 취급하지 않기 위해서 자체적으로도 원자재를 계속 연구하고 있다.

• 가우디의 유통 전략

가우디는 B2C(Business to Consumer), 즉 소비자, 소매업자, 도매업자, 제조업자간의 유통 단계를 대폭 축소하여 제조업자와 소비자간의 직접 유통 구조로 단순화함으로써, 복잡한 유통경로에서 발생하는 비효율성을 극복하고 단기간에 고품질의 저가격 물품을 소비자에게 직접 공급하는 전략을 구사하였다. 즉 사장이 직접 스페인에 가서 원자재를 구입해 오고 제조 후에는 백화점이나 부띠끄를 통해 소비자에게 판매하는 것이 아니라,

가우디의 직영매장에서 판매함으로써 중간단계의 모든 경로를 없앴 것이다. 따라서 사장이 직접 선택한 고품질의 원자재로서 고객이 신뢰할 수 있고 백화점의 수수료를 지불하지 않아도 되기 때문에 유통마진이 축소되어 저가에 고품질의 물건을 공급할 수 있다. 이러한 전략을 구상하게 된 것도 고객을 제일 먼저 생각하는 고객 지향적 사고방식과 가우디 설립 전 직접 발로 뛰면서 얻게 된 노하우에서 비롯된 것이라고 할 수 있다.

10년 넘게 이 일을 해오면서 배 사장은 스페인 원자재를 공급하는 회사들과의 폭넓은 거래 영역을 확보하였고 탁월한 감별 능력으로 고품질의 원자재를 저렴하게 공급할 수 있는 능력을 갖춘 원리에 대해서는 최고의 전문가가 될 수 있었다.

• 가우디의 가격 전략

가우디는 무스탕의 대중화를 추구하기 때문에 고품질 저가전략으로 포지셔닝하고 있는 기업이다.

위에서 말한 바와 같이 효율적인 유통개념 창출로 가격을 실제 무스탕 가격보다 30만원정도 저렴하게 판매할 수 있었다. 무스탕은 특성상 성수기가 겨울철로 한정되어 있기 때문에 재고를 줄이고 3,4월에는 50%, 5,6월에는 48%, 7월에는 46%, 8월에는 44%등으로 매월 할인을 달리하여 판매함으로써 비수기일수록 가격을 낮추어 비수기 수요 공급관리를 효과적으로 수행하고 있다.

• 가우디의 촉진 전략

-Sense of Mission Marketing

가우디의 광고전략은 다양한 사회에 대한 관심을 살펴볼 수 있는 단면이기도 하다. 시리즈물로 제작된 광고는 우선 맑은 일에 미쳐봅시다(95), 성공하려면 아내와 대화를 많이 해야 합니다(96), 힘을 한 곳에 모아야 합니다(96), 영웅이 되기를 포기한 시대(97), 우리의 조국 금수강산에 남의 나라 핵폐기물은 절대로 안된다.(97), 97대선 후보에 대한 국민 공개 질의 운동 및 후보들 답변서 공개(97), 우리가 당장 실시해야 할

두 가지 실용주의(97) 등으로 이어진다.

오랜 경험을 통해서 가우디의 광고는 배 사장이 직접 제작한다. 문구를 제작하는 순간순간 배 사장은 독자들의 맥박을 느낄 수 있다고 한다. 어떠한 광고문구가 독자들에게 이목을 끌지를 족집게처럼 잡아낼 수 있다는 배 사장은 고객의 마음을 읽어내는 데에 있어서 재주가 있음은 분명하다. 광고가 소비자에게 파고들기 위해서는 '소비자와 같이 호흡하고 그들의 마음을 들여다보아야 한다.'는 것이 그가 터득한 광고의 노하우다.

배삼준 사장님의 경력 및 경영 철학

• 배 사장님의 경력

중·고등학교때 세익스피어 전집을 모두 독파하고 그 내용을 교실 앞에 불러나가서 덧붙이고 과장하여 인용할 정도로 적극적이고 명랑했던 배 사장은 이 때부터 화술의 중요성을 터득했다고 한다.

그러나 고등학교 졸업 후 찢어지게 가난한 그의 집안 형편은 그를 대학이라는 곳 대신 사회라는 냉엄한 현실로 내몰았다.

국세청 말단 공무원으로 4년간 근무한 배 사장은 세무 자료를 정리하며 사업이 의외로 쉬워 보여 사업에 투신하나, 이 때부터가 시련의 시작이었다. 공무원의 옷을 벗은 후 2년간 출판, 인쇄, 음식점, 그리고 20대의 약관의 나이로 나이트클럽의 사장까지 다양한 사업을 시도하였으나 번번히 실패로 돌아갔고, 이는 그때까지 남아있던 공무원의 권위식 때문이 아니었나 하고 스스로 진단한다.

손을 댔던 사업의 실패는 그를 외판의 세계로 가도록 방향을 선회하게 만든다. 그는 취직을 하지 못하여 농곡에서 월세 3만원의 가장 싼 집에서 숙식을 해결하기도 했다. 사과껍질을 식기 놓는 그릇으로 삼고 중고 장농을 구입하여 쓰며, 텔레비전이나 라디오는 일체 없는 상태에서 아내와 아이를 부양할 책임을 지게 되었다. 이 때부터 인생의 가장 귀한 동반자인 아내를 위해 이를 악물고 뒤를 돌아보지 않고 일하게 되었다.

“저는 IMF로 인하여 실적의 고통을 당하신 분의 마음을 너무 잘 헤아려 알 수 있습니다. 여러 번의 사업과 재취업이 실패로 돌아가자 저희의 생활은 가장 낮은 바닥으로 내려가게 되었죠. 남의 집에서 곁게 자란 어여쁜 아내를 바라보며 너무 미안했습니다. 이 사람을 위해서 뒤돌아보지 않고 일하기로 마음먹었습니다. 정말 뒤돌아보지 않고 일했던 때였죠.”

신문광고를 보고 보험회사에 취직하여 외관을 하기도 하고 석유 레인지를 외판하기도 하면서 영업팀 중에서 최고의 실적을 올리며 가능성을 인정받기도 했지만, 당시의 영업실적 평가의 불공정성에 대해 회의를 품고 이도 그만두게 되었다.

이 때부터 3개월간 비즈니스 아이템을 선정하기 위하여 고민하며 시간을 보내다 아주 우연한 기회에 생소하던 모피에 관한 정보를 듣게 된다. 그 때부터 그는 있는 돈을 다 털고 모자라는 부분은 주민등록증을 주어 외상을 따내는 협상력을 발휘하여 고작 토키털 목도리가 전부인 당시의 모피 업계에 첫 발을 디디게 되었다.

가우디 설립 당시의 어려움 - 절망의 벼랑 끝에서 피어난 아성의 프로

그 당시만 해도 모피는 수입이 안 되는 제품이었고 국내에는 Black Market(암시장)이 형성되어 매우 높은 가격으로만 거래되던 때였다. '나카마'라고 불리는 중개인에 해당하는 역할을 자처하며 제조 공정을 배우기 위해 동분서주했다. 이 때 배 사장은 나카마의 지혜와 전략을 구축하기로 마음먹었다. 주식회사라고 이름 지워진 곳은 그들의 기술의 전수에 인색할 것이 자명했고, 그래서 전화번호부를 모두 뒤져 모피라고 쓰여진 상사는 모두 전화를 했던 것이다. 신당동에 가서 3시간을 올라가야 하는 고개를 정복하여 다다른 곳은 당시 진도모피에 단추를 공급하던 한 노인이었다. 그 노인은 배삼준 사장이 원하는 기술전수 대신 신용의 중요성을 알려준 사람이었다고 회상한다. 이러한 기약 없는 제조공정을 향한 발걸음이

7단계를 넘어서 마침내 제조공정을 배우게 되었고 그 당시의 어려움은 이루 표현할 수 없었다고 한다. 이런 역경의 제련을 통하여 배삼준 사장은 의지와 아성의 강인한 경영자의 모습을 갖추게 된다.

“저는 어릴 때부터 가정이 무척 어려웠습니다. 그래서 집안보다는 밖에서 주로 시간을 보내며 컸죠. 그런데 전 이 때부터 우물 안의 개구리를 벗어나고 있었던 것입니다. 종로2가 크라운 제과 근처 문화와 패션활동이 가장 활발한 명동에서 놀았던 것이죠. 세상에 대해서 알게 되었고, 사회에 대한 적응력이 강해진 계기가 되었죠. 내가 살아 온 과정은 저 나카마로는 남자로서 거쳐야 할 스탠다드한 과정이었다고 생각합니다.

전 80년 초 사업에 실패했고, 입사에도 실패했습니다. 외판 분야에서는 성공을 거두었으나 곧 매력을 상실하고 말았죠. 내가 판매하는 제품을 필요로 하지 않는 불특정한 다수의 고객을 찾아다니는 것은 저에게 맞지 않았던 것이죠. 84년 (주)분성 물산을 설립하였으나, 91년에 거래처로부터 받은 거액의 약속어음이 부도처리되 최대의 위기를 겪게 되었는데 이 위기를 극복하기 위해 여러 가지 유통영업 전략을 시도하게 되었고 이 과정에서 소비자를 상대하기 시작하며 이 때 소비자가 움직여주시기 시작했던 것이죠. 그래서 회생할 수 있었던 것입니다. 가우디가 가장 신뢰하는 은행은 바로 소비자입니다. 그들은 결코 부도를 내지 않습니다. 이제 한 매장에서 하루에 몇 억의 매출실적을 보고 받아도 좋은 기분보다는 오히려 숙연해짐을 느낍니다. 전 평탄하지 않은 시련의 길을 걸어왔습니다. 그러나 그 절망의 순간 순간들이 오늘날의 저를 만들어 준 것입니다.”

가우디의 사훈

‘모든 사람이 가우디를 아끼고 지키게 하라.’ 라는 언뜻 들기에 자기 중심적인 슬로건도 사실은 Consumerism의 일면을 단적으로 보여준다. ‘Do

to others as you would be done by'라는 황금률을 새롭게 표현한 것이다. 즉 자신이 먼저 서비스와 좋은 상품, 그리고 가치 있게 고객 만족을 위해 최선의 경주를 다하여 정의로운 기업이라는 인식을 심었다는 것이다. 그러면 정의로운 가우디를 인정해주고 가우디의 노력만큼 만족한 고객들도 또한 가우디를 아끼고 지켜줄 것이라는 확신인 것이다.

배 사장님의 경영 이념

'바닥 인생의 지혜'라고 거리낌없이 말하는 배사장의 경영 이념은 말 그대로 그가 바닥인생을 살 때 하나하나 소중히 배워온 것이다. 그는 기술환경이 바뀌고 경영환경이 바뀌어도 변하지 않는 소비자를 감동시키는 원리가 있다고 믿는다. 첫째는, 발을 땅에 대지말라는 것이다. 바쁜 끝벌이 슬퍼할 겨를이 없듯이 신용을 지키기 위해 눈 코 뜰 새 없이 바쁘게 움직인 것이 그를 성공의 길로 안내한 첫 번째 원리라고 그는 서슴없이 내세운다. 그러나 이러한 근면과 최선을 뒤에도 그는 효율성을 접목시키는 것을 강조한다.

"최선의 부지런함으로 일했습니다. 그러던 어느날 여비를 줄이려 여우 목도리 다섯 개를 들고 버스에 탔는데, 내려서 세어보니 네 개만 있는 겁니다. 여우 목도리를 잃어버린 것이 동기가 되어 차를 구입하여 시간비용과 거리비용을 절약하여 효율성을 달성하자는 생각에 이른 것이지요."

두 번째는 인식의 틀을 깨고 남들과 차별화를 단행하라는 것이다. 주어진 예산 제약과 내부의 자원들만을 생각해서는 꿈을 꿀 수 없다는 것이다. 소비자들에게 최고의 패션감각과 최고의 품질을 최저의 가격으로 제공한다는 것은 양립 불가능한 두 가지 목표가 충돌한 것이다. 이러한 위기는 곧 기회이며 Paradigm Shift(인식의 틀의 전환)를 통해 이 문제를 해결할 돌파구를 마련해야 할 필요성이 생겼다. (주)가우디의 원가절감을 위해

서는 크게 두 가지 방면에서 혁신적인 변화가 필요했다. 원자재 유통마진에서 원가 절감이 필요했고 백화점에게 주는 30%의 수수료를 내려서 고객에게 돌려드릴 필요를 느낀 것이다. 수직적인 통합을 통하여 직접적으로 구매 활동과 판매활동을 모두 담당하는 B2C(Business-To-Consumer)의 기본적인 구상이 끝이 났다. 그러나 점포를 얻을 능력은 없었고, 해외에서 원자재를 구입할 수 있는 거래처가 없었다. 그러나 그의 볼도저 같은 실행력은 여기에서도 남들과 차별화된 특성을 보인다.

"원자재 유통마진을 절감하기 위해서 직접 스페인으로 가기로 결정을 했죠. 비록 회화는 안됐지만 장사는 이치라고 생각했습니다. 물건을 팔아주러 왔는데 뭐가 걱정이겠습니까? 종이를 꺼내어 펜을 들고 쓰기 시작했죠. I want to buy your goods! 라고요. 제 자금력의 한계를 넘어 2억원 어치의 물품을 선주문 했는데 3일만에 다 팔아버렸습니다. 그해 13번 스페인을 방문하게 된 것이지요. 물론 가장 싼 이코노미 클래스로요."

셋째는 돈을 벌고 싶으면 돈에 대한 욕심을 버리라는 역설적인 것이다. 기업은 반드시 이익을 창출해야 하고 그 이익을 사회에 환원해야 하지만 모든 것을 상업화하는 현실에 대하여 안타까움을 토로하며 시간이 걸릴 지라도 가장 강력한 힘은 진실이라고 말한다.

"돈은 여자와 같다고 생각합니다. 지나친 욕심으로 쫓아다니면 도망가지요. 그러나 승리할 수 있다는 자신감과 확신, 그리고 섬세한 배려와 환원은 진실이라는 열쇠가 되어 이내 그 문을 열어주고 맡겨드요."

사회 참여 기업으로서의 결정의 계기

"사회가 나에게 맡긴 돈으로 사회 문제에 참여하는 것은 당연한 일입니다. 이를 위해 언론의 도움이 많이 필요합니다. 그런데 언론사의 구조

적 특성상 인기있는 부분 외에는 관심을 소홀히 하여 여러 문제의 해결책을 제시했건만 홍보에 어려움이 있어서 안타까울 뿐입니다. 그러나 여기서 그칠 수는 없습니다. 그래서 지혜를 배우기로 했습니다. 언론이 요구하는 형식으로 사회 문제를 쟁점화시키는 것을 배운 것이지요.”

배 삼준 사장은 한 달에 한두 번 교회를 나간단다. 독실한 신앙은 아니라고 겸손해 하지만 프로테스탄트적인 청지기 의식이 몸에 밴 듯하다. 자신이 벌어들인 이익을 사회가 나에게 맡긴 돈이라고 해석하는 그는 아직도 골프를 치지 않는다. 그는 바둑을 두는 것이 그나마 즐기는 레저의 일환이다.

“바둑은 제 급한 성격을 고칠 수 있었던 좋은 계기였습니다. 빠른 사업의 성장속도에 비하여 취약했던 철저한 마무리에 대해 교훈을 주기도 했구요. 현재에 만족하면 결코 발전은 없다고 봅니다. 또한 사업의 일선의 현장에서 자라온 저는 광고 문구를 직접 쓰거나 판매를 할 때 소비자들의 백박을 아직도 그대로 느낄 수 있습니다. 그런데 골프를 왜 아직 안 치나요? 글썄요. 전 아직…….”

기업의 사회적 사명

• 사회 속의 기업

기업이 사회적으로 존속, 성장, 발전하려면 기업의 이해관계집단과 이익을 조화적으로 실현시킬 수 있는 방향으로 기업 경영을 해야 한다. 최근에는 효율적인 기업 경영이 강조되고 있다. 기업의 3대 활동(생산관리활동, 재무활동, 인사관리 활동) 분야에서의 원가를 최소화하고 마케팅활동에서의 수익의 극대화를 추구하는 것도 이러한 맥락이다. 다만 이러한 모든 경영 활동은 그들이 소유한 자원집합을 고객과 사회가 이용할 수 있는 효용가치로 변환하는 것이며, 그 변환과정에서 효용성과 창조성에 의해 창출된 부가가치에 대한 대가

로서 이윤을 형성시키는 것이다. 요약컨대 기업은 고객과 사회가 없으면 존재의 의미가 없어지는 실체인 것이다.

그러나 사회가 존재하는 한 기업은 동시에 존재하며 기업은 사회에 미치는 힘을 가지고 있다. 이를 기업력(Business Power)이라고 한다. 기업이 이러한 힘을 가질 수 있는 원천은 혁신과 발전을 계속할 수 있는 능력에 있다. 여기서 말하는 권력(Power)이란 어떤 개인이나 조직체로 하여금 자신이 원하는 바의 행동을 하게끔 영향을 미치거나 결정지워주는 행동을 말한다. 바로 이 힘이 사회문제 해결에 이용 가능한 자원이며, 질서의 원천으로서 항상 새로이 생성 소멸하는 것이다.

따라서 이러한 사회적 영향을 고려한다면 기업은 이에 대한 책임을 져야 하는 것이다. 기업행동은 정치, 경제, 사회 등 제반분야에서 포괄적이고도 복잡한 파급효과를 미치고 있고 작게는 식생활의 생활양식에서부터 크게는 가치관의 변화에도 영향을 미친다. 이러한 기업의 영향력에 대해 요구되는 사회적 책임은, 드럭커에 의하면 기업의 사회적 영향에서 생기는 책임과 사회 그 자체에 내재하는 문제에서 생기는 사회적 책임으로 분류될 수 있다. 기업의 사회적 영향에서 생기는 책임은 기업의 직접적인 행동의 결과이므로 책임을 지는 것이 당연한 것이고, 사회 그 자체에 내재하는 문제에 대한 것은 설사 기업의 직접적인 행동의 결과가 아니라 하더라도 건전한 사회라는 토양 하에 건전한 기업이 자라날 수 있는 것임을 생각해 볼 때, 사회문제 해결과 관련해 기업은 사회적 책임을 져야 한다고 말한다.

‘부를 사회에 환원하는 것, 그것은 경영인에게 있어서 선택사항이 아니라 의무로 인식되어야 한다.’ 과학적 경영과 부의 사회 환원에 앞장선 철강업의 대부 앤드류 카네기의 말이다. 그의 저서인 부의 복음에서 주장한 부의 분배사업을 실천하여 그는 근대 최고의 기업인으로 존경받고 있다. 그가 이루어 놓은 사회환원의 열매들은 일일이 꼽을 수 없을 정도이나 그중 몇 가지를 언급하자면, 이재민 구제 및 부조를 위한 연금, 재향군인을 위한 베테랑 기금, 카네기 장학기금, 피츠버그시의

수많은 도서관과 박물관, 공업학교, 대학교, 그리고 인류발전에 도움이 되는 연구 및 조사를 보다 자유스러운 환경 하에서 하도록 도와주는 카네기 협회 등이 있다. 오늘날에도 사회 구성구석에 남아 있는 그의 발자취와 명성은 그 답이 무엇이라고 이야기하지 않아도 자명한 것이다.

(주)가우디의 사회 참여 활동

기업의 사회참여에 관심을 갖게 된 동기에 대하여 배 사장은 매우 솔직하게 다음과 같이 서술한다.

“원인은 바로 가난 때문이었습니다. 부자가 되는 것이 꿈이었습니다. 91년 부도직전까지 갔다가 소비자들의 사랑으로 회생할 수 있었죠. 96년 12월 8일이었습니다. 겨울 첫추위 매장에 줄지어 들어가는 고객들을 보면서 매출신장에 대한 기쁨보다는 고객에 대한 두려움이 앞섰습니다. 또한 고객들을 대하면서 마케팅을 터득하였습니다. 고객의 애정이 얼마나 중요한 지를요. 끝이 있는 일을 하는 게 아니라 끝이 없는 일을 해야만이 발전이 있다는 사실을 발견한 것이죠.”

과연 고객들이 배사장에게 60만원이라는 큰 돈을 준다는 사실에 대해 우선 자신의 제품이 60만원을 줄 만큼의 가치있는 상품인가? 그리고 제품에 하자가 있다면 발생하게 될 고객 불평과 이에 따른 공격으로 입게 될 피해가 얼마나 큰지를 깨닫게 된 것이다. 상품은 완벽해야 하지만 의류는 수공이 들어가기 때문에 미처 발견하지 못한 흠이 있을 수 있는 것이다. 따라서 완벽한 품질을 생산하기 위해서 최선을 다해야 하며 그러나 만에 하나 고객불평이 있으면 평소에 고객의 신뢰를 쌓아 나가서 고객들이 자사에 대한 애정으로 어느 정도 감싸줄 수 있도록 해야 한다고 그는 생각했다. 그리고 고객에게 최선을 다하는 길은 최고의 품질, 최고의 패션감각에 최저의 가격으로 고객의 부담을 줄여주는 것이었다.

소비자들과 공유하는 삶, 아름다운 사회의 구현

을 꿈꾼다는 배사장의 사회에 대한 고마움이 (주)가우디의 사회 참여 기업으로서의 입지를 강하게 만든 것이다.

가우디의 사회 참여 활동의 역사

박정희 대통령의 실무적인 추진력, 실질적인 정책, 그리고 김 구 선생의 애국 정신, 이승만 대통령의 외교적인 정치력 등을 조합한 민족의 지도자가 많이 나왔으면 좋겠다는 배 사장의 역사의식이 이 나라의 역사와 문화, 그리고 시시콜콜한 사회 문제에까지 그냥 지나칠 수 없게 만드는 책임감을 만들었다. 기업의 일련의 사회 참여는 이러한 맥락에서 이해될 수 있다.

다음은 (주)가우디의 사회 참여 활동이 언론에 보도된 자료들의 일부를 정리한 것이다.

헤드라인과 간략한 내용 정리로 (주)가우디의 사회 참여 활동에 대한 발자취를 더듬어 본다.

1995년 12월 10일. 경향신문

- 가우디 장인정신 일인자 최고의 장인 - 우리 모두 맡은 일에 미쳐봅시다

1996년 9월.

성공하는 중소기업 경영인의 동반자 Big Man Business 가장 잘 팔리는 무스탕 브랜드 '가우디'
- 유통단계 줄인 직영점 운영으로 무스탕 가격 파괴 가장 강력한 힘은 진실, 존경받고 사랑 받는 경영인으로 남고 싶다

1996년 12월 19일. 중앙일보

가우디 장인정신
누구든 내 자식에 손대지 말라
- 무조건 감싸기 보단 회초리를...

1996년 12월 30일. 경향신문

'유통 미로'에 숨은 마진을 찾았다
- 원피 직접 수입 원가 30% 절감 브랜드 '가우디' 모피시장 석권. 18개 매장을 매출 목표 800억, 품질 좋고 싸면 불황 몰라요

1997년 1월 20일. 조선일보

Business Monday 무스탕으로 세계공략

- 국내시장 21%점유... 작년 순익 100억 중간 간부-중간마진 없는 이색회사 무스탕의 가격을 합리적인 가격으로 끌어내리는 데 성공

1997년 2월 1일. 한겨레신문

우리의 조국 금수강산에 남의 나라 핵폐기물은 절대로 안 된다

1997년 3월 1일. 중앙일보

우리는 모두 달라져야 합니다-영웅이 되기를 포기한 시대

- 78회 3.1절을 맞아 국가와 민족의 이익을 위한 계산에 뛰어난 사람, 모두 존경하는 지도자, 모든 것을 믿고 따를 수 있는 멋있는 카리스마를 가진 그런 지도자 그런 영웅을 원한다

1997년 6월 15일. 조선일보

대선예비후보께 질의할 "대국민제안" 안전 모집 공고

1997년 6월 15일. 동아일보

대선주자 예비시험 치르게 하자

- 일간신문에 공개질의 안전 모집광고
토론회 민생외면 국민이 직접 묻자... 민생 치안, 교통대책등, 대선 주자들의 수능시험 -사채 6천만원 투자

1997년 6월 16일. 문화일보

대선 주자 수능 시험 치러야 합니다

- 중소기업사장 복한돕기 등 잇단 의견광고 화제 경영을 통해 남긴 이익을 사회에 환원한다는 생각에 이러한 의견 광고 시작 구두쇠 사장님은 어디에 돈을 써야하는지를 안다

1997년 6월 18일. 서울 경제신문

중소 기업 사장이 대선 후보 상대 국민 대제안 모집

- 경제회생 방안 "쇄도"

"TV토론회 피부에 안닿아 시작" 세금 대폭인하등 1천여건 접수 자비 2억 들여 일간지에 광고 정부도 철저한 실적주의로 운용, 정책 실명제를 실시 신용대출, 상공회의소 회원가입비 감소, 훈련기간중 임금은 정부가 지불, 부가가치율 6%로 낮춤 업무용 부동산 취득시 용이한 세제

1997년 7월 30일. 동아일보

대선주자에게 이것을 묻고 싶다 : 대국민 제안 안전 접수 마감

- 남녀 성비차를 해결하기 위한 여아 출산시 장려금 지원 선대묘 납골당 이용용의 주먹구구식 도로공사로 인한 예산낭비 삭감대책 한국은행, 검찰과 경찰 중앙선관위의 독립 교육개혁방안

1997년 8월 9일. 한국 경제신문

니전투구 정치판 국민이 감시

- 대통령, 회생, 봉사정신 투철한 분 바람직도 덕적으로 흠없는 리더십 바탕 사회정화운동 펼쳐야 우선 경영과 회계를 아는 분, 무엇보다도 덕적으로 한 점 부끄럼없는 사람이어야...

1997년 8월 24일. 일요시사

민초들의 답답한 심정을 알리고 싶었습니다

- '대선주자 TV' 토론회는 민생과 무관한 말잔치일 뿐 국민 속마음 아는 사람이 나라일꾼 돼야 정치 잘돼야 경제도 발전... 대통령 선거 중요 대만 핵폐기물 사태, 일본 각료의 한일합방 망언, 독도 영유권 분쟁 광고를 한 배경... 경제와 정치의 경영상의 외부환경의 중요성 민초의 마음을 알리고 싶은 마음 차기 대통령은 경제회생에 역점을 두어야 합니다. 중소기업을 살려야 합니다. 7개 일간지 전면광고 2억 5천

1997년 8월 24일. 일요시사

"국민은 '검증된 대통령' 뽑을 권리가 있다"

- 대선 후보 TV토론 허용하며 선관위에서 답변광고 금지 이해 안돼 신한국당... 이후보 공약사항에 참고, 직접답변은 준비 안 해 국민회의 1차 답변서 완료, 검토 후 때 되면 공표 자민련... 아직 준비된 것 없어

1997년 11월 6일. 동아일보

직업에 대한 사회적 시각에 실용주의가 무시되는 한 중소기업 발전도 경제회생도 요원한 일입니다.

1998년 9월 25일. 한겨레

서울-개성 화물 철도 추진하자

- 통일 방안의 수립... 북한의 경제를 우리의 70%정도로 키워 동요가 없게 사전 조치 북한의 심한 외화부족과 엄청난 식량난- 상호협력 방안을 찾아야 물고기를 가르쳐주는 법을 가르쳐야... 시장 경제의 교육-대책: 서울-개성 화물철도

1998년 1월 17일. 중앙일보

"DJ모시기 겁난다." 제하의 기사를 읽고(1998. 1.16 경향신문 4면)

- 대통령이 너무 많이 알아서 일방통행이 될 수 있다? 그런 걱정보다 더 합리적인 방안 개발에 몰두하십시오. 무능한 책임자는 아랫사람에게 야단치지 않습니다. 유능한 책임자는 능력있는 사람에 언제나 목말라... 계수에 어두운 분은 높은 자리에 앉아서 안됩니다. 꼭 필요한 재고현황 수불부는 점심식사 때라도 꼭 챙겨 보십시오. 많이 아는 대통령 문제 있다 마시고 더 많이 아는 장관되어 대통령께 신뢰를 갖게 하시고, 장관의 권한을 창조하십시오.

1999년 5월 15일. 책세상

사랑앞에 왕따도 두 손 들어요

왕따 리포트- 4개의 장으로 구성, 학급서 삼층 사제도 운영, 집단따돌림 해결방안 제시

어린 왕따 민순이- 눈물나는 피해자 절규, 방관, 가해자의 참회, 지도사례 등 수기 모음집

1999년. 여성동아

왕따 문제 해결에 2천만원 건 모피 업체 피자 사장 배삼준

해결책 사례-일 왕따 체험, 왕따 영화 보여주 기, 남녀공학, 팀별 점수제도

- 선생님도 적극 나서자, 부모의 적극적 후원, 봉사활동, 상담전문가 육성 해결하려는 각자의 의지가 최선책 제일 먼저 필요한 것이 교사들의 의지

1999년 2월 3일. 경제신문

왕따 추방 마케팅 확산

- 작년 연말부터 40여일간 실시한 왕따퇴치법 공모 1천 8백건 접수 경방필 백화점도 캠페인 참여

1999년. 일요시사

기업이익 사회문제 해결에 투자한다.

- 왕따 문제해결, 국민 공개질의서 2천 5백만 원의 옥수수 대한 적십자에 보내기

1999년. 3월 28일 일요시사

'왕따해결' 전국민이 나섰다.

- 가우디 '왕따 해결방안' 공모 1900 여건 응모 초등학교부터 교사까지 실제 상담, 전문이론 응용 방안 제시 재소자, 장애인도 경험 토대 해결책 제안... 국민지침 활용예정 국민공모 1등 당선 여교사의 '왕따 퇴치 프로그램 비법', '하나'되는 집단활동이 왕따 해법

가우디가 요즘 가장 큰 관심을 가지고 있는 문제 중 하나는 왕따 문제이다. 배사장은 이렇게 말한다.

"지금 어린 청소년들이 따돌림을 당하면서 겪는 고통은 사업하는 사람들이 어음을 못 막아서 부도직전에 돈을 구하러 이리저리 뛰는 고통과

도 비교가 되지 않습니다. 죽고 싶을 뿐일 겁니다.”

왕따 문제의 심각성을 파악한 배사장은 이러한 문제를 사회전반에 표출하며, 사회적 관심환기에 만 그치지 않고 교육계를 포함하여 각계각층이 왕따 문제에 대해 함께 고민함으로써 궁극적인 문제 해결방안을 모색해야 한다고 생각하게 되었다. 그의 아이디어는 '왕따 해결 방안' 현상공모에서 시작되었다. 이를 통해 학부모, 교사, 공무원, 의사 등 각계각층의 국민 1천 8백 84명이 참여하였고 심사를 거쳐 입상자들에게 2000만원의 상금을 지급하였다. 또, 이 모든 의견을 모아서 '왕따 리포트'와 '어린 왕따 민순이' 두 권의 책을 시중에 출판하였다.

내가 왕따 문제에 관심을 가지고 나서는 걸 보고 의아해하는 사람이 많았다. 교육자도 아니고 사회 심리학자도 아닌 사업하는 사람이 왜 적지 않은 돈을 들여가면서까지 별 생색도 나지 않는 일을 하느냐는 것이었다.

그런 사람을 만날 때마다 거꾸로 묻고 싶었다. 신문을 펼치고 텔레비전 채널을 돌리면, 자살을 하고 정신이상이가 되고, 이민을 간다는 집단 따돌림 피해자들이 뉴스가 끊어지지 않는데, 그때 당신은 무슨 생각을 했는가 하고 말이다.……

연일 왕따 피해사례가 대서 특필되고 있었지만 원론적인 말들만 무성할 뿐 핵심에 와닿는 해결 방안은 별반 보이지 않았다. 그래서 중지를 모으면 분명 좋은 방안이 있을 것이라고 믿고 왕따 해결 방안을 현상 공모하였다.

한 달이라는 짧은 기간이었음에도, 놀랍게도 1,884에 이르는 각계각층의 많은 사람들이 나름의 해법들을 적어 보내주었다. 이처럼 많은 분들이 논리정연하고 실증적인 논문이며, 실천 사례, 수기로 호응해준 데 대해 나는 놀라움과 함께 감사한 마음을 금할 수 없었다.

이렇게 해서 우리는 왕따의 폐해를 가슴아파하며, 그 해결책을 찾는 데 공력을 쏟아온 1,884명

의 왕따 연구가와 그 수만큼이나 알토란 같은 해결 방안들을 한자리에 모을 수 있었다.

- 왕따 리포트의 서문 중에서

다음은 1,884명의 수기중의 하나이며, 왜 이런 문제가 발생하였는지 배 삼준 사장의 마음과 돈이 이 문제에 집중하게 했는지를 극명히 보여주는 좋은 예이다. 그 중 일부만을 발췌하였다.

어린 왕따 민순이

문관식/ 광주, 초등학교 교사

민순이에 대한 아이들의 행동은 불신과 경멸을 넘어서 인간 학대에 가까운 것이다. 가만히 살펴보니 민순이에 대한 따돌림은 무서운 것이었다. 같은 인간으로 이렇게 치욕적인 모욕을 받을 수 있을까 하고 몸서리가 치졌다. 이걸 교육적 차원을 넘어 인간 모독이었다.

운동장에 줄을 서면 아이들이 그 애 곁을 슬금슬금 피해 그 곁은 빈자리였고, 점심시간에는 그 애가 앉은 자리 주변은 텅 비어 있고, 선생님의 눈만 피하면 아이들은 그 애가 자기 곁을 지나간다고 발을 걸어 넘어뜨리고 심지어는 침까지 뱉는 것이었다.

어느 날 교실 바닥에 침이 뱉어져 있어 자초지종을 알아봤더니 민순이가 자기 옆을 지나갔다고 남자 애 하나가 침을 뱉었다고 했다.

나는 숨이 턱 막혀 왔다. 천진하고 사랑스럽게만 생각한 우리 어린이들이 이럴 수가 있다니! 학교 폭력이 바로 이런 것이었구나, 생각하니 눈앞이 캄캄했다.

(중략)

그러던 어느날 그 애에게 결정적인 일이 일어났다.

누군가 쓰레기통 주변 교실 바닥에 껌딱지를 버려 놓은 것을 발견한 나는 화장지를 떼어 그 걸 치우면서 애들에게 물었다.

“누가 껌을 이곳에 버렸니?”

수업시간이어서 아이들은 모두 뒤쪽으로 고개를 돌려 나를 바라보았다. 나는 누군가 얼른 일

어서서 대답할 것이라고 생각하고 다시 물었다.

“누가 껌을 버렸어? 빨리 나와서 이것 마저 치워.”

아무도 선뜻 일어나지 않아 화가 난 나는 조금 큰소리로 외쳤다.

껌딱지는 좀처럼 떨어지지 않았다. 이게 아닌데, 하면서 다시 한번 목청을 날카롭게 세웠다.

“용서해 줄테니 빨리 나와.”

나는 정말 물러설 수 없는 분위기로 들어가고 말았다. 교실의 분위기는 쉽게 대답할 수 없이 험악하게 변하고 말았다.

(중략)

그때였다. 누군가 책상 사이를 걸어오는 소리가 들렸다.

눈을 들어보니 민순이 그 애가 고개를 숙이고 내게 걸어오는 것이었다.

“제가...”

나는 그때 그 애가 범인(?)이 아니라는 것은 직감적으로 알았다. 그 애는 교실에서 껌을 씹을 아이가 아니었다. 아이들의 눈이 휘둥그레졌다. 그 애가 아니라는 것은 아이들도 알고 있었다. 민순이는 가련하게도 친구들의 잘못된 답임인 나의 난처한 입장을 뒤집어쓰려고 용기를 낸 것이다. 나는 회초리를 찾아 들었다. 엉덩이를 호되게 몇 대 때렸다. 속으로 울먹이며 내 자신을 때리고 있었다.

‘그래, 넌 이 기회에 아이들에게 ‘사람’으로 인정받아야 돼. 너의 이 용기를 애들에게 보여줘야 해. 나약하고 겁쟁이라고 너를 모욕한 친구에게 복수를 하려мна.’

민순이의 엉덩이를 때리면서 그 애가 얼마나 자랑스러웠는지 모른다. 이제 됐다. 생각했다.

(중략)

1년이란 세월은 아이들과 너무 짧았다.

이제 차츰차츰 아이들이 민순이를 받아들이고 있지만 아이들 머릿속에 꽂 박혀 있는 고정관념은 좀처럼 깨어지지 않았다. 남을 멸시하고 학대하는, 그래서 자기가 우쭐해 보려는 인간의 심리는 어른이나 아이나 마찬가지로 가지고 있는 것이다.

나는 다음 학년 때 일부러 6학년을 맡아 그 애를 내 반으로 배정받아 와 1년을 더 살면서 다른 아이들과 똑같은 아이로 돌아오게 했다. 내가 다시 자기의 담임이 된 것을 안, 민순이의 그 환한 웃음을 나는 영원히 잊을 수가 없다.

6학년 때 그 아이는 완전히 ‘우리들의 친구’로 돌아왔다. 친구들과 어울려 놀 줄 알고 책을 소리내 읽으며, 청소를 깨끗이 하는 정상적인 아이로.....

왕따 문제 해결을 위한 사회 참여 활동에서도 볼 수 있듯이 어린이, 청소년들을 향한 가우디의 관심은 각별하다. 배사장은 할머니들이 캠퍼스에 기부하는 일명 ‘할머니 장학금’과 같이 앞으로는 불우한 학생들을 위하여 장학재단을 세울 생각도 가지고 있다. 또, 소년소녀가장 집단을 대상으로 90개 가족을 지원할 계획도 갖고 있다.

“앞으로 21세기를 짊어지고 나아가야 할 사람은 바로 학생들입니다. 이들이 공부하고 싶어도 자라온 가정 환경 때문에 미처 꿈도 펼치지 못하고 접어버리도록 방치해선 안됩니다. 앞으로의 잠재력과 가능성을 보고 아이들의 능력을 발굴, 개발하는 것이 내일을 위한 최고의 준비입니다.”

이러한 배사장에게 있어서 작은 바램이 있다면 언론이 그의 순수한 사회 환원 노력을 도와주으면 하는 것이다. 사회 각계각층으로부터 왕따 문제에 대한 총체적인 해답을 도출해냈음에도 불구하고 충분히 홍보가 되지 않아 왕따 문제 해결을 위한 전사회적인 노력이 이루어지지 못하고 있다는 것에 대한 아쉬움과 안타까움이다. 그러나 최근에는 또 다른 방법을 통해서 실질적인 문제 해결에 접근하고 있다. 청소년 폭력 예방재단과 협력하여 왕따 문제와 관련 사회적 보호를 받지 못하고 주위의 무관심 속에 방치되었던 피해자들을 찾아서 조사를 시작한 것이다.

가우디는 97년 대선 과정에서도 적극적 사회참여활동을 벌였다. 대선후보 공개 질의에 대한 공모를 실시하여 만여 통의 편지를 받았다. 그리고

나서 이 모든 편지를 종합하여 4명의 대선 후보의 답변을 부탁하는 질의를 보냈다. 대선 공개 질의에 성원을 보낸 수만명의 국민들의 편지를 읽으면서 배사장은 모든 국민이 우국지사이며 그들을 통해서 뜨겁게 흐르는 민족 정신을 느낄 수 있었다고 한다. 그리고 이러한 기회를 통해서 회사의 위상도 높아지게 되었음을 실감하게 되었다.

현재 남한과 북한 각각에 대해 가우디가 관심을 가지고 추진하고 있는 큰 이슈를 하나씩 말한다면, 남한은 환경문제, 북한은 식량문제라 할 수 있다. 환경문제와 관련 한강의 오염문제에 적극 개입하고 있다. 환경 파파라치를 모집하여 트레이닝을 거쳐서 한강주위의 오염원을 찾아내어 밝히는 임무를 맡기고 이를 통하여 조사한 후에 상금을 수여하는 프로그램을 KBS와 합동으로 계획 중이다. "수도꼭지에서 나오는 물을 그대로 받아 먹어도 배탈나지 않는 세상이 되어야 합니다."라고 배사장은 말한다.

북한 문제는 모든 사회적 이슈 중에서도 가장 폭발적 규모의 문제로서 가우디의 정의로운 이미지 구축을 위한 가장 핵심적인 문제라고 말한다. "판문점을 열자."는 슬로건이 바로 배사장의 통일을 향한 의침이다. 통일을 향한 전술은 바로 식량 공급을 통하는 것이다. 1년 전부터 가우디는 러시아 연해주 땅을 빌려 곡물을 생산하여 북한에 공급하겠다는 계획을 세우고 있다.

Sense of Mission marketing

가우디의 이러한 적극적 사회참여 및 사회환원 활동은 선진국 기업들을 통해 이미 검증되고 시행되고 있는 'Sense-of-Mission Marketing'을 향한 움직임으로 해석될 수 있다는 점에서 여타 국내기업들에게 큰 시사점을 지닌다.

Sense-of-Mission Marketing이란 기업이 기업의 사명을 정의하는데 있어서, '제품판매'라는 협의의 관점에서 정의하기보다는 '소비자, 종업원 등 그 기업과 상호작용 하는 다양한 단체, 집단의 이익을 위한 봉사'라는 좀 더 광범위한 관점에서 그 기업의 사명을 정의하는 것을 의미한다. 미국

에서 시행된 한 소비자조사 자료에 따르면 피조사자 중 약 3분의 2가 기업의 사회참여 정도가 그들의 제품구매결정에 영향을 미친다고 대답하였다. 또, 종업원들 역시 회사가 기업의 사명을 이처럼 광범위한 관점에서 정의할 때 그들의 일에 대해 더욱 자부심을 느끼며 더 분명한 방향성을 확립하게 된다. 이 개념은 이미 Saturn, Ben & Jerry's, The Body Shop등 많은 선진 기업에서 수용되고 있다.

Saturn: 미국의 자동차 회사 Saturn은 수익보다는 종업원, 고객, 그리고 지역사회에 더 중점을 두어야 한다고 주장하며, 또 다양한 프로그램을 통해 그들의 사명을 실천해왔다. "새턴 놀이터"는 이러한 프로그램 중 하나로서, 새턴의 금전적 지원을 바탕으로 종업원들과 지역사회 주민들이 함께 어린이들이 놀 수 있는 공간을 만드는 것이다. "새턴 놀이터 프로젝트는 우리가 새턴에서 만들어낸 동반자 관계를 보여주는 좋은 사례입니다. 이러한 일을 함께 한다는 것은 우리 일터에 뿐만 아니라 우리 지역사회에도 강력한 영향을 미칠 수 있어요"라고 한 종업원은 말한다.

Ben & Jerry's: '벤 앤 제리'는 아이스크림 회사의 인터넷 홈페이지를 찾아가 보면 재미있는 회사의 미션을 살펴볼 수 있다.

"우리의 미션은 세 개의 서로 연결된 항목으로 구성된다. 첫째, 제품이다. 다양한 맛을 가진 가장 좋은 품질의 아이스크림과 관련제품을 만들고, 유통시키며, 판매한다. 둘째, 경제적 측면이다. 수익의 증대를 통해 건전한 재정적 기반을 유지함으로써 주주들에게 가치를 제공하며 종업원들에게 다양한 일의 기회와 재정적 보상을 제공한다. 셋째, 사회적 측면이다. 지역사회, 국가, 그리고 국제사회를 포함한 광범위한 사회의 삶의 질을 개선하기 위한 혁신적인 방법을 모색함으로써 사회 속에서 기업으로서 중심적인 역할을 수행한다."

The Body Shop: 600여종의 화장품과 600여종의 악세사리를 생산하는 회사 바디샵의 창시자 '아니타 로딕'은 회사의 성취척도로서 재무적 성과뿐 아니라 사회적 책임을 강조한다. 바디샵은 제품광고를 하지 않고 광고료 대신 그 이익을 캠페인 광고를 해서 기업이미지 재고나 사회 봉사로 돌려거나, 아니면 마진폭을 작게 해서 소비자에게 돌려준다. 바디샵은 해마다 '더 좋은 지역사회 만들기'를 위한 프로젝트를 시행한다. 또한, 매해 동물보호 단체, 집 없는 사람들을 위한 보금자리제공 등을 위해서 이윤의 일정부분을 기부하고 있다. 이외에도 바디샵은 에이즈 예방운동, 여성인권보호 캠페인, 환경보호 캠페인, 동물실험 반대 캠페인, 셀프 에스팀(Self-Esteem) 캠페인 등 다양한 사회 운동을 하고 있다.

이러한 바디샵의 미션은 "적극적으로 사회와 환경의 변화를 추구함으로써 삶의 질을 향상시킨다."는 것이다. 이러한 미션을 수행하기 위해 바디샵이 추구하는 세 가지 가치 중 첫 번째는 '인권 존중'이다. 바디샵은 자사 직원들과 협력업체들의 인권보장을 위해 노력한다. 또, 정기적 자체감사 및 권위 있는 기관들과의 협력을 통해 바디샵의 인권 관행이 기존의 가치에 위배되지 않는지 살핌으로서 보다 향상된 근무 환경을 제공하기 위해 노력한다고 한다. 이러한 노력의 일환인 '커뮤니티 프로그램'은 공정한 무역교류를 통해 낙후지역 주민들이 경제적으로 자립할 수 있게 함으로써 스스로 자신들의 미래를 결정하게 하고자 하는 것이다. 또, 인권 캠페인 등을 통해 인권에 대한 관심을 불러 일으키며 더 나아가 인권이 무시되고 있는 지역에 긍정적 변화를 일으키기 위해 많은 노력을 하고 있다. 두번째 가치는 '동물보호'이다. 바디샵은 화장품 회사답지 않게 다른 화장품 회사들이 하는 동물실험을 반대하며, 또한 반대캠페인을 벌이고 있다. 화장품개발을 위해 동물실험 대신 다른 대안을 사용함으로써 발생하는 더 많은 연구비용을 기꺼이 감수하고 있다. 또한, 멸종 위기에 놓인 야생동물 보호를 위한 기금마련과 홍보에 앞장서고 있다. 마지막 가치이념은 '환경보호'이다. 바디샵은 인류의 현재 삶의 질 뿐만 아니라

미래의 삶이 질까지 염두에 두고 있다. 따라서, 과대 포장을 하지 않는 다거나, 재생 가능한 용기와 포장을 매장에서 장려함으로써 쓰레기 양을 줄이고 환경 보존을 하는 화장품 회사로서의 이미지를 공고히 하게 되었다.

'아니타 로딕'은 말한다, "기업혁신이라는 것은 더 이상 제품에만 한정되는 것이 아닙니다. 그것은 기업 그 자체의 역할에 관한 것입니다."

가우디의 사회 참여 활동의 마케팅 효과

"무스탕과 전혀 연관성 없는 촉진 활동이 회사이익에 도움이 되느냐구요? 물론입니다. 우리 제품의 우수성에 대한 인식과 함께 '가우디는 정의로운 사회 기업'이라는 사회적 인식이 덧붙여질 때, 동일한 조건하에서라면 우리 회사가 우위를 점할 수 있는 거죠."

그러나 사회 참여를 위해 투자하는 규모와 비교할 때 실제 매출액의 증가규모는 미미한 수준이어서 사회투자가 매출과 직결된다고 보기는 어렵다.

이익이 제로가 될 때까지 투자하겠다는 배사장의 말에서도 알 수 있듯이 가우디는 사회 환원 활동을 그 자체로서 너무나도 당연한 기업의 의무라고 생각하며, 이와 더불어 '정의로운 기업 이미지'라는 간접적 마케팅 효과에 만족한다. 가우디의 사회참여활동에서 비롯된 마케팅 효과는 명백하다. 하루에도 수십 통의 격려편지나 전화를 받는다. 검사나 판사등 사회의 선도그룹으로부터의 관심과 격려는 오히려 제품의 품격을 높여준다.

"그런 기업이미지는 제품광고를 통해서도 절대로 얻을 수 없는 것입니다. 사람들은 순수함에 값을 쳐주지요. 그리고 순수함에 대한 사람들의 판단은 수익과 전혀 관계없어 보이는 사회 활동에 참여해서 사회 발전을 위해 노력하는 모습을 보여줌으로써만이 확보할 수 있는 것이지요."

가우디 농산물 등 가우디에서 현재 하고 있는 사업들은 패션 토탈 의류를 제외하고는 사업 다각

화와는 관련이 없다. 이러한 사업들은 가우디가 추구하는 사회사업을 위해 자금을 마련하기 위한 수단에 불과하다. 물론 사회사업도 가우디의 사업성격에 어울리는 문화, 예술 사업 분야에 특화시키면 어떻겠냐는 제안을 많이 받는다. 그러나 이런 제안을 배사장은 강력하게 거부한다. 왕따 문제를 제기하고 환경문제를 거론하고 통일문제에 대해 고민하는 경영자의 모습을 보면서 국민들이 애정을 가지고 기업에 대해 신뢰감을 가질 수 있는 것이지 결코 사회사업을 빙자하여 광고수단으로서 사회사업을 거론한다면 소비자는 기업을 의심하고 거리를 두게 될 것이라는 것이다. 오늘날 국내기업들의 사회 참여 운동에 대해 배사장은 이렇게 말한다.

“기업이 직접 실행하지도 않으면서 캠페인만 벌인다면 이는 좋은 취지를 빙자한 광고일 뿐입니다. 오늘날의 대기업들은 규모에 비해 그리고 사회로부터 벌어들인 부의 축적에 비하면 아무 것도 한 것이 없습니다. 정말 사회에 참여하는 기업이 되려면 직접 행동하고 사회문제에 대해 대처방안을 모색하기 위한 끊임없이 고민하는 모습을 보여줘야 합니다.”

당면 과제

· 사업 다각화

가우디의 주상품인 무스탕은 제품수명 주기상 이미 한국시장에서는 포화단계에 이르렀다. 그리고 가우디는 선택의 기로에 서있다. 관련다각화, 혹은 비관련다각화를 통해서 국내에서 사업을 확장해 나갈 것인가? 아니면 해외시장 개척을 할 것인가? 현재로서 가우디는 국내시장을 무게를 두고 고객층을 세분화해서 20대 캐주얼, 주부하이패션, 스포츠 플루웨어, 아동복, 신사복, 제화에 이르는 패션타겟브랜드로서의 관련다각화를 추진 중이며 앞으로는 점차 세계시장으로 확대시킬 계획이다. 사회 환원사업을 위해서 건설업이나 가우디 곡물회사 등에 대한 투자도 지속할 예정이다.

· 사회 참여와 기업 경영의 연속성 문제

가우디는 순수성을 주장하며 기업경영과는 완전히 분리된 사회 이슈의 해결에 매진해왔다. 이를 통해 기업의 이미지 제고와 신뢰성 구축에 상당한 성과를 얻었다. 그러나 이것이 가우디의 제품 자체에 대한 소비자의 만족도와 신뢰와도 직접적인 연관성을 지니는가?

이와는 대조적으로 현대증권의 ‘바이코리아’와 ‘콜라독립 815’는 자사제품과 애국심을 연결시킴으로써 사회이슈와 제품을 직결시키고 있다.

다음은 ‘바이코리아’의 광고문구이다.

‘한국 경제를 확신합니다.’

‘한국증권 시가 총액이 일본 기업 NTT보다 못합니다.’

우리 국민의 강렬한 애국심에 호소하는 현대증권의 광고전략은 큰 성공을 거두었을 뿐만 아니라, 부수적으로 이를 통해서 외국인 투자자본에 지나치게 의존적인 증권시장의 변동가능성을 줄임으로써 증권시장에 안정감을 부여했다는 사회적인 긍정적 효과도 가져왔다. 요약컨대, 가우디는 사회 그 자체가 갖는 문제에 대한 기업의 책임에 대해 더 초점을 두고 있으며 현대는 기업경영이라는 맥락에서의 사회적 책임에 더 비중을 두고 있는 것이다.

· 작은 딜레마 - 우리의 정직함을 소비자들이 알아줄까요?

가우디는 원재료의 직수입과 유통의 수직적 통합을 통해 원가를 줄임과 동시에 최고급의 옷감을 사용함으로써 소비자들에게 저렴한 가격에 고품질의 무스탕을 제공하기 위해 노력해왔다. 그러나 이러한 노력을 무색하게 하는 경쟁사의 행동은 배사장을 고민스럽게 한다. 쓰러져가는 회사들의 제품을 헐값에 사서 소비자들에게 되팔면서 자사의 제품이 제일 저렴하다고 주장하는 한 경쟁사 광고

를 볼 때면 눈살이 절로 찌푸려진다.

“사전지식 없이 그런 신문광고를 보고 소비자들
이 물건을 샀다가 피해를 볼까봐 걱정입니다. 망
해 가는 회사로부터 사들인 제품이기에 때문에 몰량
이 한정되어 있어서 다른 사이즈나 색깔로 물건을
바꾸지 못할 수도 있고 불량품이 있어도 반품이
안 되는 경우도 있습니다. 또, 각 대리점마다 파는
물건이 제각각이라 소비자만 불편을 겪는 거죠.”

그런 경쟁사의 행태 때문에 가우디가 최고급품
질의 제품을 아주 저렴한 가격으로 판매함으로써
소비자에게 봉사하고자 하는 정직한 의도가 빛이
바래질까 하는 두려움은 아직까지 배사장에게는
풀리지 않는 숙제다.

Sense of Mission Marketing의 최전선에서

남보다 앞서서 나간다는 것은 언제나 많은 리스
크를 동반한다. 아직까지 우리 나라 기업 가운데에
제대로 정착되지 않은 sense of mission marke-
ting을 실행하는 선도기업으로서의 가우디의 어깨
또한 무겁다. 가우디가 어떻게 사회활동에 참여하
고 어떻게 선례를 만들어 가는가 하는 것은 가우디
의 기업이미지에도 영향을 미칠 뿐만 아니라 다른
한국기업들의 경영마인드를 바꿀 수 있는 모델이기
때문이다. 앞으로 제품, 종업원복지, 지역사회에의
봉사 등의 문제에 있어서 어떤 방향으로 어떻게 더
체계적이고 효율적으로 가우디의 사명에 걸맞는 사
회참여활동을 만들어 갈 것인가? 그들의 행보에 관
심을 갖지 않을 수 없게 된다.

Appendix

〈왕따 문제 해결을 위한 공청회 및 시상식〉

주최 : (주)가우디

가) 일 시 : 1999.3.13. SAT

나) 시 간 : am 9:30 - pm 12:30

다) 장 소 : 리츠칼튼 호텔, 볼룸

라) 식 순

am. 9:30 개회, 국민의례

am. 9:35 인사의 말씀 - 배삼준 (주)가우디
대표이사

am. 9:50 주제 발표

한준상 교수 : “청소년 왕따와 한국 교육 문제
해결 방안”(왕따를 없애려면 학
교부터 정신차려야 한다.)

am. 10:20 각계 관계자와의 토론(각 10분씩
제언과 토론)

am. 11:10 청중 질문

am. 11:30 (주)가우디 시상식

pm. 12:10 폐회와 알림

pm. 12:30 오찬

▷사 회 : 정범구(차세대 정치 문화 연구소
소장, 시사평론가)

▷발 표 자 : 한준상 (연세대 교수)

▷발표 주제 : “청소년 왕따와 한국 교육 문제
해결 방안”(왕따를 없애려면 학
교부터 정신차려야 한다.)

▷토 론 자

• 교육방송 관계자 : EBS-TV 김준한
교육 제작 국장

- 집단 따돌림, 누구의 잘못인가?

• 학부모 : 오성식

(참교육을 위한 학부모연대 회장)

- 왕따 문제를 보는 학부모의 입장

• 학 생 : 차미라(서울 봉화중학교 2학년)

- 당당하게 사세요!

• 교 사 : 서영창(서울 중앙여고)

- 온라인 속의 왕따 현상

• 교육부 관계자 : 임동권 실장

(교육부 학교 정책 실장)

- 집단 따돌림 예방·지도