

실패를 두려워하지 않는 도전정신

유재면 | 웅진식품 대표

웅진식품은 음료사업 진출 10주년이 되는 해에 새로운 사령탑으로 유재면 대표이사를 선임했다. 유재면 사장은 음료시장의 전반적인 침체와 이렇다 할 히트 제품의 부재로 난관에 부딪친 웅진식품의 새 사령탑으로 부임하면서, 향후 10년 내에 세계 1위 브랜드 2개를 달성하고자 하는 웅진식품의 장기적 성장 비전을 수행할 중책을 맡게 됐다.

뛰는 상상과 뛰는 경영으로 좀 더 젊은 환경친화적 기업 만들기

웅진식품은 2005년의 부진으로 인해 뼈를 깎는 구조조정과 조직개편이 불가피했고, 직원들의 사기도 한 때 크게 떨어지기도 했다. 그럴 수밖에 없었던 상황이 지난해의 가장 큰 기업 손실 중 하나였던 것이다. 그러나 이런 과정들이 다른 측면에서는 소득이 될 수도 있다고 유재면 사장은 생각하고 있다.

“성공의 그늘에 가려져 그동안 간과해왔던 것들을 다시 돌아볼 기회를 얻었습니다. 회사의 전반적인 시스템과 업무 흐름을 되짚어보고 우리 자신에 대해 성찰할 수 있는 시간을 가질 수 있었던 것입니다. ‘전통음료’로 굳어진 보수적인 이미지에 대한 일대 혁신을 통해 웅진식품을 ‘젊은 기업’으로 탈바꿈 시킬 수 있는 작업을 한창 진행하고 있습니다. 시간이 지난 후에 언젠가 웅진식품의 역사를 뒤돌아봤을 때, 2005년은 제2의 도약을 이룩할 수 있었던 가장 중요한 전환점으로 기억되도록 만들 것입니다.”

음료시장은 저관여 상품(Row Involvement Production)의 포트폴리오와 낮은 진입장벽, 경제 상황 변화에 대한 민감함으로 인해 탄력적인 시장구조를 가지고 있다. 올해에도 실질 성장률은 3% 이하일 것으로 전망되고 있는 상황 속에서 음료시장 역시 이런 비관적 전망으로부터 자유로울 수는 없어 성장률이 정체 혹은 하락할 것으로 예상되고 있다.

“전사회적으로 지속되고 있는 웰빙문화와 건강을 중시하는 소비패턴이 올해에도 음료시장의 주요한

트렌드가 될 것으로 전망하고 있습니다. 따라서 이를 잘 활용한다면 성장 가능성은 충분하다고 생각합니다. 웅진식품은 매월 3개 이상의 신제품을 지속적으로 출시하고 기존 제품들도 젊은 기능성 음료로 대대적인 리뉴얼 프로젝트를 통해 공격적인 마케팅 활동을 전개할 예정입니다. 이런 경영 전략은 경영진에 의해 이루어지는 것이 아니라 전 직원들의 관심과 참여를 통해 완성될 것입니다.”

‘튀는 상상 뛰는 경영’이라는 경영지표와 ‘좀 더 젊은 환경친화적 기업’이 되는 것이 2006년의 성장 전략이라고 밝힌 유재면 대표는 이를 구체화하기 위해 ‘AML(All Management Leader)’이라는 프로그램을 통해 전 직원들의 아이디어를 신제품 개발과 신규 사업, 그리고 경영 전반에 반영하는 한편, 젊은 직원들의 참신한 발상을 도입하기 위한 ‘Young Generation Team’을 한시적으로 운영하기도 했었다.

기업의 존재 이유이자 목적은 상생

유재면 사장은 임직원들에게 ‘마지막에 살아남는 종(種)은 변화에 적응한 종(種)’이라는 다윈의 진화론을 인용해 자주 이야기한다고 한다. ‘기업의 존재 가치는 지속적인 성장이고 이를 가능하게 하는 원동력은 바로 혁신’이기 때문이라는 것이다.

“급변하는 경영 환경 속에서는 변화에 잘 대응해야 함은 물론이고, 이를 뛰어넘어 창의적이고 도전적으로 시장을 선도해야 한다는 믿음을 가져야 합니다. 창의적이고 도전적이기 위해 조직과 개인이 가장 경계해야 하는 것은 바로 ‘관성’입니다. 경쟁 상대는 외부에 있지 않고 내부, 즉 자기 자신에게 있다는 것을 명심해야 합니다.

또한 과거의 성공은 자만심과 폐쇄성을 야기해 자멸을 초래하기 쉽습니다. 즉 기업의 성공 요인은 바로 실패 요인이 될 수도 있는 것입니다. 단 실패를 두려워하지 않는 도전정신만은 성공의 비결이 될 수 있습니다. 관성의 법칙을 깨고 낮은 궤도에서 높은 궤도로 비약하는 ‘차원적 비약(Quantum Jump)’이야말로 시장을 개척하는 기업에게 가장 필요한 동인(動因)이라고 생각합니다.”

유재면 사장은 ‘상생(相生)’의 화두(話頭)에 대해서도 다음과 같이 풀이했다.

“기업의 또 다른 존재 이유이자 목적이 바로 상생이라고 말할 수 있습니다. 혼자 힘으로는 도저히 할 수 없는 일도 함께 힘을 더한다면 가능케 할 수 있습니다. 그리고 그 결과물을 공정하게 나눌 수 있을 때 더불어 잘 살 수 있는 것입니다. 기업과 기업, 기업과 개인간의 관계도 마찬가지입니다.

기업은 공정하고 투명한 경쟁을 통해 올곧게 성장해야 함은 물론이고, 사회경제적 약자를 일방적으로 이용하려고만 하는 얕은 수를 버리고 공정하고 투명한 거래를 통해 소비자에게 사랑받고 신뢰받을 수 있는 기업으로 거듭나야 할 것입니다.”

한편 그는 지금과 같이 공정거래법을 준수하지 않고서는 기업이 사회적 신뢰를 얻을 수 없는 시대로 전환시킨 요인 중 하나로 사회경제적 약자에 해당하는 중소기업과 소비자의 권익 향상을 위해 노력해 온 공정위의 활약을 높이 평가했다.

공정경쟁질서 확립을 위한 자정조치를 선의의 노력으로 인정해주길

음료제조회사로서는 후발주자에 해당하는 웅진식품은 대기업과 로열티를 지불하는 외국 브랜드가 한국의 음료시장 대부분을 점유하고 있을 때 우리나라의 전통적인 먹을거리를 소재로 음료를 개발했다. 가을대추, 아침햇살, 초록매실 등이 그 대표적인 예다. 참신한 아이디어와 높은 품질을 소비자들이 인정했기 때문에 대기업들이 장악하고 있는 음료시장에서 웅진식품은 살아남을 수 있었던 것이다.

“그동안 많은 어려움이 있었지만 한 가지 언급하자면, 대기업은 외국 음료의 막강한 브랜드 파워를 보유하고 있음에도 불구하고 거대한 조직과 자본을 바탕으로 후발주자가 음료시장에 진입하기 어렵도록 과도한 할인판매를 많이 실시하고 있습니다. 이런 실력행사(?)는 후발주자인 중소기업들의 시장 진입을 원천 봉쇄하는 장벽으로 작용하는 한편, 해당 기업 내부에도 막대한 손실을 입혔으리라고 짐작됩니다. 이렇게 대기업과 경쟁해야 하는 후발업체들은 조직과 자본 면에서 상대적으로 매우 열악한 상황입니다. 후발 중소기업들이 건실하게 성장하면서 공정한 경쟁을 하기 위해서는 어느 정도의 보호조치가 필요하다고 생각합니다.

예를 들어 웅진식품은 대부분 대리점들에게 농협이나 유통체인들에 대한 납품을 위탁해 수수료를 지급하고, 나머지 지역거래선에 대해서는 영업 능력에 따라 지역을 분할해 책임지게 하는 지역 위탁책임제를 실시하고 있습니다. 그런데 일부 대리점들이 지역거래선 위주로 정상적인 영업활동을 통해 수익성을 얻기 보다는, 해당 지역을 벗어나 다른 대리점이 활동하고 있는 지역의 ‘무자료시장’에 제품을 덤핑 판매하는 불공정한 행위를 통해 인근 대리점에 피해를 입히는 변칙적인 영업행위를 하는 곳이 있습니다.

이런 변칙적 영업 관행을 단속하기 위한 자구 노력이 공정거래법 위반 행위로 간주되어 제재가 가해진다면 자율적인 공정거래질서를 구축해 나갈 방안이 없습니다. 바로 이 점이 음료시장의 현실과 여기에 적용되는 공정거래법과의 괴리이고 딜레마라고도 할 수 있겠습니다. 따라서 합리적 이유가 있는 지역책임제를 통해 공정한 거래질서를 유지하고자 불공정한 영업행위를 하는 사업자와의 계약을 해지하는 등 공정한 경쟁질서를 확립하고자 하는 자정조치를 선의의 노력으로 인정해 주었으면 하는 바램입니다”라고 말한 유재면 사장은 중소기업들의 독창적이고 창의적인 마케팅 노력이 공정한 거래질서와 경쟁력 강화에 도움이 된다면 공정거래법의 큰 이념과 가치 속에서 오히려 이를 보호해 주어야 할 것이라고 덧붙였다.

또한 그는 회사가 개입된 조직적인 범위반 행위에 대해 공정위가 조사하고 제재하는 것은 당연하지만 일부 개인이 저지른 과실에 대해서는 회사와는 별도로 분리 조치해야 할 필요가 있다는 점과 함께 공정거래법 위반 혐의에 대해 '숲과 나무'를 종합적으로 고려하면서 공정위가 해당 사건 조사에 임한다면 불필요한 목소리는 잦아들 것이라고 언급하면서 공정거래위원회의 향후 활동에 기대감을 표했다.

CP 활성화 위해 전담팀 KPI로 설정할 계획

2001년 3월부터 윤리경영을 선포하고 각 계열사 내에 윤리사무국을 설치해 운영하면서 윤리경영을 실천해오고 있는 웅진그룹은 그룹 차원에서부터 공정거래 자율준수의지를 이미 표명하고 실천하고자 노력하고 있다고 자부하고 있다. 그러나 지난 2003년 발생했던 불공정행위 신고사건을 계기로 보다 전문적이고 세밀한 공정거래 실천의 필요성을 깨닫게 되고, 공정거래 자율준수편람을 회사 실정에 맞게 제작해 전 임직원들에게 배포하고 공정거래 자율준수선포식도 가졌다.

지난해는 공정거래교육을 전체적으로 2회 실시했고, 공정위에서 실시하는 공정거래법 관련 교육에 자율준수 실무 담당자와 관련 팀장들 위주로 교육을 이수하도록 했다. 이와 더불어 자율준수 전담팀을 통해 각 해당 부문에 대해 공정거래법 위반 여부의 모니터링을 실시해 시정권고 조치를 내리기도 했다.

“이런 일련의 활동에도 불구하고 아직은 자율준수프로그램(CP) 운영에 있어서는 초보 수준이라고 판단하고 있습니다. 보다 실질적인 자율준수 풍토를 확산시키기 위해서 해당 교육과 모니터링의 내실을 기하는 한편, 공정거래법을 어려워하고 기피하는 직원들에게 보다 쉽게 이해하고 다가설 수 있는 체크리스트를 만들어 소지하도록 할 계획입니다.”

유재면 대표는 웅진식품의 CP 추진 현황과 향후 운영 방안에 대해서도 이같이 정리했다.

“공정거래 자율준수 규정상 정해진 프로그램을 그대로 시행하는 한편, 보다 실질적인 내용을 담보할 수 있도록 이를 전담팀의 KPI(key performance indicator; 주요평가지표)로 설정할 계획입니다. 이런 적극적인 실천의지가 있다면 CP 1단계를 넘어 2단계도 완성할 수 있다고 생각하기 때문입니다. 웅진식품은 거창하지 않지만 다부진 노력을 통해 작게는 동종업계 내에서의 공정한 경쟁 분위기를 조성하고 협력업체와 거래파트너들과 함께 윈-윈(Win-win)함으로써 공정하고 투명한 시장경제질서를 정착시키는데 모범적인 선두기업이 되기를 희망하고 있습니다.”

그는 기업과 공정위의 중간자 입장에서 불공정거래 예방활동 분야에서 기업들을 선도하는 역할을 수행하고 있는 공정경쟁연합회에 자율준수프로그램이 실질적인 열매를 맺을 수 있도록 사후 관리뿐만 아니라 지원에도 많은 관심과 배려를 바란다고 전했다. **경쟁지평**