

경영환경의 변화와 이해관계자 경영의 진화: 포스코 사례

김 현 주*
이 기 업**
김 희 천***

기업의 사회적 책임과 이해관계자 전체를 중시하는 경영 방식에 대한 관심이 갈수록 높아지고 있다. 그동안 이해관계자 경영에 대한 개념적이고 이론적 논의는 상당히 축적되어 온 반면에 이해관계자 경영의 과정에 대한 연구들은 부족한 실정이다. 특히 선진국에 비해 제도적 환경이 상대적으로 취약했던 한국의 기업들이 경제발전의 과정에서 이해관계자들과 어떤 상호작용과 협력을 통해 성장해 올 수 있었는지에 대한 연구는 보기가 드물다. 본 연구는 포스코의 40여 년 간의 성장 과정을 크게 창업기, 확장기, 민영화기, 글로벌화기의 네 단계로 구분하여 이해관계자 경영이 시작된 배경을 살펴보고 제도적 환경의 변화에 따라 어떻게 역동적으로 진화해왔는지를 고찰하였다. 본 사례를 살펴봄으로써, 이해관계자 경영이 신흥경제국가에서 흔히 볼 수 있는 제도적 환경의 한계와 제도적 공백을 극복할 수 있는 하나의 전략적인 대안이 될 수 있는지에 대해 토의하고 시사점을 제안하고자 한다.

주제어: 기업의 사회적 책임, 이해관계자 경영, 제도적 환경

1. 서론

최근에 들어서 기업의 사회적 책임과 이해관계자 전체의 이익과 가치를 중시하는 경영 방식에 대한 관심이 그 어느 때보다도 높아지고 있다. 1990년대 후반부터 반복적으로 나타난 글로벌 경제 위기는 자유방임형 시장경제와 주주 중심 자본주의(Shareholder Capitalism)의 한계점과 개선 방향에 대한 논쟁을 촉발시켰고 이에 따라 기업의 존재목적과 사회적 역할에 대한 논의도 활성화되었다(Kaletsky, 2011). 대기업과 중소기업 간의 양극화, 고용 없는 성장과 실업률 증가, 빈부 격차의 확대, 고령화 문제 등과

같은 사회 문제에 대한 해결책이 없는 한 자본주의 발전과 글로벌 경제의 건전한 성장도 어렵다는 주장이 점점 설득력을 얻고 있는 것이다.¹⁾ 급기야 2011년에는 전세계 80여 개국 900개 이상의 도시에서 상위 1%의 계층이 부를 독점하는 왜곡된 자본주의에 반대한다는 요지의 소위 '반월가 시위(Occupy Wall Street)'도 발생하였다.

다양한 이해관계자와 네트워킹하고 협력하는 문제는 기업의 생존과 성장에 있어 갈수록 전략적인 경영 이슈로서 부각이 되고 있다. UN은 2000년에 다국적 기업이 준수해야 할 이해관계자와 사회에 대한 책임에 관한 국제 기준으로서 'Global Compact'라는 가이드라인을 권고해 왔다.²⁾ 국제표준화기구

논문접수일: 2012. 04. 09.

1차 수정본 접수일: 2012. 12. 21.

게재확정일: 2013. 01. 12.

* 고려대학교 경영대학 박사과정(luke21@korea.ac.kr), 제1 저자

** 고려대학교 경영대학 박사과정(keeyuplee@korea.ac.kr), 공동저자

*** 고려대학교 경영대학 교수(hkim01@korea.ac.kr), 교신저자

1) 소득분배의 불균형 정도를 나타내는 지니계수(Gini Coefficient)는 1985년 이후 대부분의 OECD 회원국에서 지속적으로 악화되어 왔다(OECD, 2011).

2) UN Global Compact (<http://www.unglobalcompact.org>)

(ISO)는 2010년부터 지배구조, 인권, 노동, 환경, 공정 거래, 소비자 권익, 지역사회 공헌 등 7가지 분야에 관한 기업 경영과 조직 운영의 국제적인 표준 체계인 ISO26000을 전파하고 있다.³⁾ 기관투자자를 중심으로 기업이 얼마나 이해관계자의 이익을 균형 있게 추구하는지를 평가하여 투자의 의사결정의 중요한 지표로 활용하는 이른바 '사회책임투자(Social Responsibility Investment, SRI)'도 선진국을 중심으로 확산되고 있는데 한국거래소에서도 2009년부터 SRI지수를 발표하고 있다.⁴⁾ 고객도 기업의 재화와 서비스를 선택하는 데에 있어 물질적, 경제적 가치에 덧붙여 정성적, 감성적 가치, 기업의 명성과 사회적 책임을 중요시하는 경향이 강해지고 있다(Kotler et al., 2010; Sisodia et al., 2007). 이 밖에도 고객과 공급사, 지역사회 등과 개방적으로 협업하여 공동으로 혁신과 가치를 창출하는 것도 갈수록 중요한 현안으로 부각되어 왔다(Prahalad & Venkatraman, 2000; Chesbrough, 2003; Porter & Kramer, 2011).

이해관계자 이론(Stakeholder Approach)에 따르면 기업은 주주뿐만 아니라 고객, 직원, 공급자, 협력사, 지역사회, 환경 등 기업 경영에 직접적, 간접적으로 관련된 모든 이해관계자들을 위해 존재한다고 본다(Freeman, 1984). 그리고 이해관계자 이론은 기업은 주주와 함께 다양한 이해관계자의 이익을 균형 있게 반영할 수 있는 전략을 수립해야 기업에 우호적이며 사업에 유리한 방향으로 경영환경을 조성할 수 있다고 설명한다. 기업은 주주나 소유주뿐만 아니라 직원, 공급사, 고객, 사회, 정부와 같은 다양한 이해관계자와 상호작용을 하는 과정에서 가치를 창출할 수 밖에 없기 때문에, 이해관계자를 효과적으로 관리하는 기업이 경쟁력 확보에 있어서

도 더욱 유리해지고 생존가능성도 더 높아질 수 있다고 주장한다(Freeman et al., 2004). 아직 논쟁의 여지는 적지 않지만 이해관계자 경영과 경영 성과에 관한 실증연구도 2000년대 들어 꾸준히 보고되어 왔다(Surroca et al., 2010). 그런데 아직은 이해관계자 경영의 구체적인 과정과 실행 방법에 관한 연구가 부족하고 특히 신흥경제 국가의 기업들의 이해관계자 경영에 대한 연구는 보기 드문 실정이다.

한국과 같은 신흥경제 국가들은 자본시장, 제품시장, 노동시장, 법률 및 준법체계 등과 같은 제도적 환경이 선진국에 비해 열악한 경우가 많고 이러한 '제도적 공백(Institutional Voids)'을 보완하기 위하여 기업의 경영 전략과 혁신의 양상도 상당히 다르게 나타날 수 있다(Khanna et al., 2005; Kim, 2002). 따라서 포스코와 같이 다양한 이해관계자들을 위한 가치를 균형적으로 추구해 온 기업이 이해관계자 경영을 어떻게 시작하게 되었고, 제도적 환경에 따라 이해관계자들과 함께 어떠한 원리와 방법으로 '공동의 가치(Shared Value)'를 창출하면서 성장해 올 수 있는지를 심층적으로 고찰하는 것은 흥미로운 연구주제라 하겠다. 이런 배경에서 본 연구는 (주)포스코(POSCO)가 발전시켜 온 이해관계자 경영의 사례를 창업 단계에서 최근에 이르기까지를 종단적이고 과정적인 관점에서 분석하고자 한다. 이를 통해 한국의 기업, 나아가 신흥경제 국가의 기업이 어떻게 이해관계자 경영을 도입하고 진화시켜 갈 수 있는지에 대한 시사점을 얻고자 한다.

포스코의 이해관계자 경영 사례의 분석틀(Framework)을 도식화하면 <그림 1>과 같다. 먼저 포스코가 '이해관계자들 각각과 어떠한 협력을 통해 공동의 가치를 창출해 갔는지를 포스코의 성장단계에 따라 살펴 보

3) 국제표준화기구(<http://www.iso.org>), 99개 회원국가와 UN 등 42개 국제기구가 참여하여 수립

4) 한국거래소(www.krx.co.kr)에서 UN PRI(Principles for Responsible Investment) 사무국에서 권장하는 ESG(Environment, Social Factors, Governance)에 대한 평가등급을 기준으로 KOSPI 상위 70개 종목을 선정하여 발표하는 지수



출처: Sisodia et al.(2007)을 종합하여 저자들이 작성

〈그림 1〉 포스코 사례의 분석틀인 SPICEE 모형

았다. 기업의 이해관계자(Stakeholders)에 대한 분류법은 다양하게 존재하지만 가장 일반적으로 쓰이는 분류법에 따라, 지역사회(Society), 공급사와 협력사(Partners), 주주와 투자자(Investors), 고객(Customers), 직원(Employees), 환경부문(Environment)으로 구분하고(예: Surroca et al., 2010), 영문 첫 자만을 모아서 SPICEE라고 지칭하기로 한다. 한편 이해관계자와 공동으로 가치를 창출하여 기업의 효과성에 기여하기 위해서는 '이해관계자 간에 존재할 수밖에 없는 기대와 이해관계(Interests)의 차이를 잘 정렬하고 수렴하여 일관된 방향성을 갖도록 통합하는 활동도 중요하다(Freeman et al., 2007). 이를 위해서는 기업이 추구하는 존재목적(Higher Purpose)에 대해 이해관계자와 인식의 공감대를 형성하고 그 존재목적이 잘 달성되도록 리더십(Leadership)을 발휘하여 조직문화(Culture)로 공유해 갈 때에 더욱 효

율적으로 이루어질 수 있다(Sisodia et al., 2007). 이해관계자 간의 정렬과 통합과 관하여서는, 포스코의 창업정신과 경영철학이 어떻게 태동되어 존재목적, 리더십, 조직문화의 뿌리와 기반을 형성하게 되었는지를 살펴본 후에 각 성장단계별로는 어떠한 특징을 보이면서 변화해 갔는지에 대해 고찰해 보았다.

포스코는 1968년에 '포항종합제철'이란 이름의 주식회사 형태의 공기업으로 시작하였다. 포스코는 창업 후 30년 만인 1998년에 조강⁵⁾ 생산량을 기준으로 세계 1위에 올랐고 현재에도 생산규모, 고부가가치 제품의 생산 능력, 제조 공법과 연구개발의 원천 기술력, 생산성과 수익성 등을 종합적으로 고려할 때 '글로벌 Top 3'에 들어가는 회사로 평가되고 있다.⁶⁾ 2011년 말 현재 포스코는 조강 생산량 3,733만 톤, 매출액 39조 1720억 원, 영업이익은 4조 1960억 원이며, 전세계 50여 개국 75개의 거점에서 17,553명의 임직원이 일하는 기업으로 성장하였다.⁷⁾

우리는 3개월 간의 프로젝트를 통해 포스코의 관련 문헌과 자료의 고찰, 이해관계자 분야별 내부자 인터뷰와 워크숍을 수행하는 과정에서 포스코의 이해관계자 경영의 역사적인 과정과 내용, 최근의 현황과 방향에 대해 심층적으로 분석할 수 있었다. 그 결과 포스코는 창업 단계에서부터 최근 글로벌 경영을 추진하는 데에 이르기까지 기업의 사회적 책임과 이해관계자 전체를 중시하는 경영전략을 일관되게 발전시켜 온 기업임을 구체적으로 파악할 수 있었다.

포스코가 그동안 이해관계자 전체에 대해 전략적인 관심을 기울여 온 것은 국가와 정부, 전국민의 호응과 지원 속에서 창업되고 건설되었다는 설립 배경에서도 기인하지만, 창업자의 창업이념과 경영 철학

5) 평로, 전로 등 보통의 강철 제조공정에 의해서 만들어진 강괴(鋼塊)로 그 후 성형가공하여 판(板), 봉(棒) 등을 만드는 소재가 된다. 일반적으로 한 나라의 강철 생산량을 나타낼 때는 조강 생산량을 총톤수로 나타내는 경우가 많음. (출처: 두산백과)

6) 여기에 대한 자세한 내용은 3.5절을 참조.

7) ㈜포스코 2011년 4분기 사업보고서(<http://dart.fss.or.kr>), 포스코 제공 자료를 종합하여 인용.

이 후임 경영자들에게 계승되어 온 점에서도 주요 원인을 찾을 수 있다. 또한 창업기에 태동된 이해관계자와의 협력 관계는 제도적 환경의 변화에 따라 지속적으로 진화되어 왔고 이해관계자 간의 이익과 가치를 정렬하고 통합하는 활동에 있어서도 역동적으로 변화를 추구해 왔다. 포스코의 이해관계자 경영의 성과에 대한 외부 전문가들의 평가 결과에 근거하여 보았을 때 포스코가 지금까지 한국에서 발전시켜 온 이해관계자 경영은 매우 효과적이었다고 볼 수 있다. 반면 앞으로 글로벌 무대에까지 이해관계자 경영을 적용하고 발전시켜 가는 과정에서는 수많은 과제들이 기다리고 있을 것으로 보인다.

본 연구는 다음과 같은 순서로 구성되어 있다. 먼저 서론에서는 기업의 사회적 책임이나 이해관계자 경영이 어떤 배경에서 대두가 되었고 한국 기업에게도 왜 중요한 현안이 되어 왔는지에 대해 논의하였다. 다음으로는 포스코가 어떤 창업정신과 경영철학으로 운영되어 왔으며 각 성장단계별로 제도적 환경의 변화에 따라 이해관계자 경영을 어떻게 진화시켜 왔는지를 고찰하였다. 또한 이러한 이해관계자 경영이 외부로부터 어떠한 평가를 받고 있는지에 대해서도 살펴보았다. 마지막으로 사례 연구를 통해 얻은 결론과 시사점, 향후 과제에 대해 논의하였다.

II. 포스코의 창업과 성장 단계

2.1 창업정신과 경영철학

포스코가 40년 이상의 세월 동안 경영환경과 시대의 변화에 따라 이해관계자와 상생과 협력의 역사를

발전시켜 올 수 있었던 것은 창업 때부터 설정된 기업의 존재목적(Higher Purpose)에서 유래를 찾을 수 있다. 창업자인 故 박태준 회장은 엘리트 장교 출신으로서 그와 창업세대는 국가와 민족에 대한 충성과 헌신을 중요한 가치관으로 삼은 것으로 잘 알려져 있다.⁸⁾ 박태준 회장은 “제철보국(製鐵報國)”의 창업정신을 내걸고 이해관계자와의 협력과 상생의 활동을 부수적인 것이 아닌 경영 상의 매우 중요한 사안으로 취급을 하였다. 제철보국은 “철을 만들어 나라에 이바지하겠다”는 뜻으로 포스코의 창업정신과 경영철학을 상징적으로 압축하는 문구이다. 이는 포스코가 설립되고 존재하는 목적은 포스코라는 개별 기업의 이윤 극대화가 아니라 포스코와 직접적, 간접적 영향을 주고 받는 국가의 경제주체들 즉, 이해관계자 전체의 이익과 가치 제고에 기여하기 위한 것이라는 점을 분명히 표명한 것이다.

제철보국의 창업정신과 경영철학이 포스코의 리더십과 조직문화의 뿌리가 되었다는 것은 지금까지도 임직원 사이에서 널리 인식되어 있는 창업세대의 유명한 일화와 경구를 살펴보면 잘 알 수가 있다.⁹⁾ 포스코의 초기 자본금은 일본이 일제 강점기에 한국에 끼친 피해에 대한 보상금 차원에서 제공한 소위 대일청구권 자금과 한국 정부가 보증하여 외국 정부로부터 빌린 차관을 주로 활용하였다. 이는 ‘선조들이 흘린 피와 땀의 대가로 창업된 민족과 국민의 기업’이라는 의식의 배경이 되었다. 국민과 민족이 진정한 투자자라고 생각한 것이다[Investors].

포스코의 창업세대는 최대한 단축된 기간 내에 제철소를 건설함으로써 선진국의 제철소보다 낮은 비용 구조를 확보하고자 하였다. 포스코와 공급사, 협력사의 임직원들이 매일 새벽마다 건설 현장에서 함께 구보를 하면서 “우향우 정신”을 외친 것은 효율

8) 박태준 회장 일대기와 창업 스토리에 대한 상세한 내용은 조정래(2007), 이대환(2004)을 참조.

9) 리더십과 조직문화 이론의 대가인 Edgar E. Schein은 창업세대로부터 전승되는 일화, 신화적인 이야기, 공통 언어, 경구 등 조직문화가 형성되고 계승되는 중요한 매개가 된다고 하였음(Schein, 2010).

적인 제철소 건설에 실패하면 제철소 부지의 오른 쪽에 있는 영일만에 모두 빠져 죽자는 의지를 다진 말로서, 포스코와 공급사, 협력사가 공유해 온 도전 정신과 협동정신, 공동체 의식을 상징하는 말이다 [Partners]. 한편, 제철산업은 철을 소재로 사용하는 전방산업(Downstream Industries)의 원가와 품질에 직접적으로 영향을 주는 기간산업(Key Industry)이고 포스코는 창업 이후 약 40년 동안 한국에서 유일하게 철광석을 녹여 철(Iron)을 공급하는 기업이었다. “우리는 산업의 쌀을 만드는 사람들”이라고 표현한 것은 철이 국가 경제와 산업의 발전에 기반이 된다는 사명감과 소명의식을 가지고 일하자는 의미이다[Customers].

포항제철소 완공 후에 정문에 내건 “창의는 무한, 자원은 유한”이라는 거대한 간판과 “기업은 곧 사람”이라는 모토(Motto)는 공정한 인사와 인재의 육성, 인간존중의 문화를 상징하는 것으로 임직원을 경쟁력의 가장 중요한 원천으로 삼아야 함을 내세운 것이다[Employees]. 또한 사사로운 이익을 멀리하고 공동의 이익을 더 중요하게 생각하자는 의미인 “멸사봉공(滅私奉公)”의 가치관은 기업의 사회적 책임과 윤리의식을 강조한 것이다[Society]. “장미꽃이 가득한 공원 같은 제철소를 만들자”라고 하면서 홍장미를 사화(社花)로 지정하고 목욕문화와 개인청결을 강조한 것은 환경에 대한 영향을 최소화하고 각자

의 생활부터 환경친화적으로 하자는 것으로 환경에 대한 관심과 책임의식을 잘 드러낸다(Environment).

이와 같은 제철보국의 창업정신과 경영철학은 후임 최고경영자들과 임직원들을 통해 경영 환경과 시대적 상황에 맞게 지속적으로 계승되어 왔다(표 1). 이는 창업 40년 만에 변경한 경영이념이 색다른 내용이 아닌 “Creating Another Success Story(제2의 성공신화 창조)”라는 것만 보아도 잘 알 수 있다.

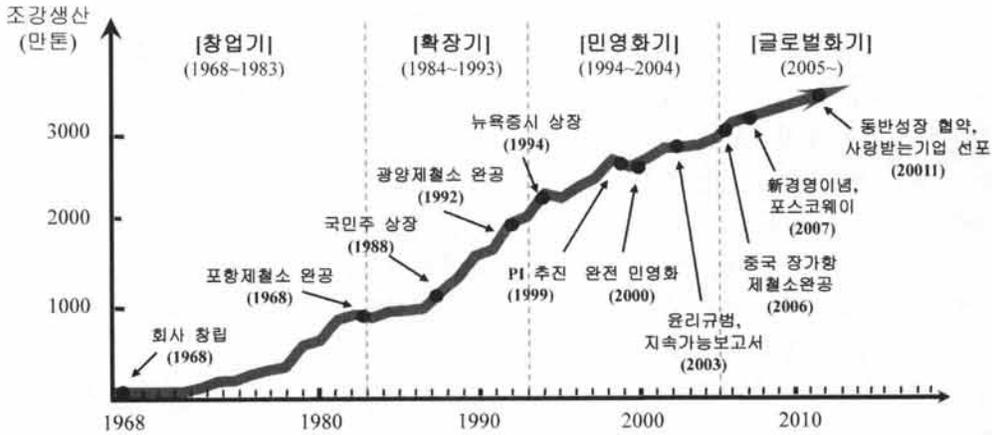
2.2 성장 단계

포스코가 창업한 이후 지금까지의 성장 단계는 크게 네 단계로 구분해 볼 수 있다(그림 2). 우선 1968년에 회사를 창립하고 포항제철소를 준공함으로써 철강 기업으로서의 기틀을 확립한 시기로 ‘창업기’라고 부를 수 있다. 정부는 2차, 3차, 4차 경제개발계획을 진행하여 농업 중심에서 경공업 중심으로, 경공업 중심에서 중화학공업 중심의 경제구조로의 변화를 추진했던 시기이다. 이때는 상대적으로 노동력은 풍부하였지만 숙련된 근로자는 매우 부족한 실정 이었고, 자본시장이 활성화되지 않아 정부가 주도적으로 해외 차관을 조달하여 산업을 육성하던 시기이다. 한편 경부고속도로 등 국가적인 기반 시설이 만들어져 가고 제조업이 발전해 감에 따라 철강의 내수 시장도 형성되어 성장해가기 시작하였다.

〈표 1〉 포스코의 경영이념과 핵심가치의 계승과 변화

성장단계	창업기	확장기	민영화기	글로벌화기
경영이념 (Mission)	제철보국	제철보국	제철보국	제2의 성공신화창조
핵심가치 (Core Values)	사명의식 협동정신 도전의식	공인정신 협동정신 장인정신 기본중시	최고지향 창의존중 기본중시	고객지향 도전추구 실행중시 인간존중 윤리준수

출처: 포스코 제공 자료, 제2의 성공신화 창조의 공식적인 문장은 “Creating Another Success Story”



출처: 포스코35년사와 포스코 제공 자료를 참고하여 저자들이 정리

〈그림 2〉 포스코의 성장 단계와 주요 사건

두 번째 단계는 1983년 이후 제2의 일관제철소인 광양제철소의 건설로 국내에서의 성장 기반을 마련한 '확장기'이다. 정부는 5차, 6차 경제개발계획을 진행하였는데 자동차산업과 같은 기계 제조업과 중화학공업이 산업의 중심으로 자리를 잡고, 과학기술 진흥 정책을 통해 전기전자공업과 통신산업 등이 새로운 경제발전의 동력으로 빠르게 성장하던 시기이다. 또한 다양한 산업들이 등장하면서 철강의 수요 시장도 더욱 확대되었다. 자본시장도 육성되어 기업들의 주요 자금 조달 원천으로 주식과 채권의 중요성이 증가하였다. 반면에 국가적인 차원에서 노사관계가 불안해지고 인건비, 원자재비, 물류비 등의 생산요소 비용이 빠르게 상승했던 시기이기도 하다. 소련과 중국 등 과거 공산주의 국가들이 시장경제를 잇달아 도입하였고 무역시장이 개방되어 감에 따라 한국 기업들도 해외 진출과 수출 시장의 다양화를 추진하기 시작하였다.

세 번째는 1994년 이후에 다각화, 세계화, 민영화와 지배구조 개혁, 프로세스 혁신(Process Innovation)과 식스 시그마(Six Sigma), 윤리경영, 상생경영 등을 통해 경영 선진화의 토대를 구축한 '민영화기'

이다. 정부에서는 7차 경제개발계획과 신경제계획을 추진한 시기였지만 정부가 주도하는 계획적인 경제개발이 1997년을 끝으로 막을 내린 시기이기도 하다. WTO가 세계 무역의 조정자로 부상하고 제품과 자본 시장의 개방도 전면적으로 이루어지면서 많은 한국 기업들이 기술과 관리 혁신을 통한 경쟁력 제고와 세계화를 추진하였다. 이 과정에서 지나친 양적 성장과 비관련 다각화 등을 무리하게 강행한 결과로 부실화된 기업들이 증가하였고 결국 외환위기를 맞이하게 되었다. 한편으로는 외환위기를 전후로 인터넷과 컴퓨터, 통신 기술이 비약적으로 발전하여 소위 IT(Information Technology) 부문이 경제성장을 주도한 시기이기도 하다. 노동시장이 개방되면서 외국인 근로자가 대거 유입되기도 하였지만, 생산요소 비용이 상대적으로 저렴한 신흥경제 국가들에 대한 한국 기업들의 직접 투자와 생산기지 이전도 본격화되었다.

마지막으로 네 번째 단계는 '글로벌화기'이다. 포스코는 2005년 이후부터 중국과 동남아, 인도, 멕시코, 호주와 미주, 중동과 아프리카, 동유럽 등 전세계에 걸쳐 거점을 확보해 왔다. 또한 철강뿐만 아

나라 비철강 소재와 에너지, 건설과 인프라 사업 등의 철강 관련 사업 분야로의 성장 전략도 추진하고 있다. 국내외 철강산업은 수요보다 공급이 많은 과잉공급 체제로 전환되면서 인수합병(M&A)과 전략적 제휴를 통한 철강기업들 간의 합종연횡이 활발해졌다. 철강기업의 원가경쟁력을 좌우하는 원료시장이 국제적으로 과점구조로 변모되면서 해외 자원개발에 뛰어드는 철강기업들이 빠르게 증가하고 있다. 자본시장이 국제적으로 긴밀히 연동되면서 경제와

금융 위기가 반복되면서 기업에게는 현금과 유동성의 안정적인 확보가 중요한 현안이 되었다. 제품시장의 경기 변동폭과 불확실성이 높아짐에 따라 글로벌 생산기지를 구축하는 기업들도 더욱 증가하였다.

다음 장에서는 포스코의 성장 단계별로 이해관계자 경영이 어떻게 변화해 왔는지에 대해 상세히 고찰해 보겠다. <표 2>는 포스코의 이해관계자 경영의 진화 과정을 요약한 것이다.

<표 2> 포스코의 성장 단계와 이해관계자 경영의 진화

구분	창업기(1968~1983)	확장기(1984~1993)	민영화기(1994~2004)	글로벌화기(2005~)
경제 구조	경공업 위주 → 건설, 중화학 육성 수출 주도형 고도 성장	중화학, 기계금속, 전기전자 성장 선도적 신흥경제 국가로 부상	정보통신, e-Business 육성, 성장 WTO, OECD 가입, 세계화 추구	서비스, 콘텐츠, 바이오, 녹색산업 G20 국가로 부상, FTA 본격화
제도의 환경	자본시장 태동, 차관 위주 조달 노동력 풍부(공급)수요 수요산업 태동, 성장	자본시장 체계화 노동력 수요 공급 균형 수요산업 다양화	자본시장 개방과 금융 선진화 노동시장 유연화 (외환위기) WTO 자유무역 본격화	글로벌 금융, 자본시장의 연동 노동력 부족(공급 < 수요), 고령화 지역별 수요 대응, 과점체제 전환
이해관계자 간 경결과 통합	정부와 창업자의 강력한 영향력과 리더십 으로 이해관계자를 조율, 지원	이해관계자에 대한 조율과 지원에 있어 포스코의 주도적인 역할과 비중 확대	개방화된 시장경제 체제의 강화로 이해관계자와의 상호호혜적 협력 확대	경결과 통합 활동의 명시화 및 체계화, 이해관계자 경영의 글로벌화 본격화
지역사회 (Society)	유치원, 초, 중, 고교 설립 포항 철강가공 연관단지 개발 체육관, 장학재단 설립 ※정부: 포항 도로와 항만, 공업용수 등	포항공단 개교 광양 철강가공 연관단지 지역자매결연 활동 시작 ※정부: 광양 도로, 항만, 공업용수 등	국내 사회공헌 활동 본격화 포스코봉사단 발족 지역협력위원회 문화, 체육, 관광 시설 투자	포스코 청암재단 설립 포스코매일 봉사단 발족 해외 사회공헌 활동 본격화 사회적 기업 설립
파트너 (Partners)	자체 국산화 및 공급사 육성 외주 협력 작업체계 도입 광석/원료 장기 공급선 확보	국산 자체 확대, 공급사 다변화 외주 협력작업 합리화 원료(석탄) 공급사 자본 투자	국내의 경쟁 구대 체계 도입 외주 협력작업 구조조정 해외 광산 개발 착수	국내외의 공급사 인증제도 공급사/협력사 Benefit Sharing 해외 광산 개발 본격화
투자자 (Investors)	정부투자기관* 포항제철소 가동 첫째 흑자 과세법인 전환, 최초 배당 실시	정부출자기업체* 국민주 공개 상장(88년) 종업원 지주제 도입	민영화 완료, 지배구조 개혁 뉴유증시(94), 런던증시(95) 상장 증시별 기업설명회 개최	다국적 민간기업 해외 지역별 지주회사 설립 동경증시 상장(05), IFRS 도입
고객 (Customers)	낮은 가격, 장기거래 정책 기조 내수: 중소고객 위한 대리점 유통 해외: 종합상사 위탁 및 직접 수출	고객기술서비스 전담제(MR) 도입 소량다품종가공관제(코일센터) 도입 해외 현지판매, 수출선 다변화	선진형 전략제품 개발 본격화 판매점 평가시스템, 현지 판매법인 고객만족경영(CS) 도입	고객관계관리(CRM) 고도화 EVI(Early Vendor Involvement) 체제 One-Stop Shop 등 고객별 지원 다양화
직원 (Employees)	연수원, 직원주매단지 우선 건립 노경협의회, 유학/장학 제도 연공서열형 보상/승진	복지후생, 휴양제도 다양화 종업원지주제, 4조 3교대 능력중심 보상/승진(학력차별 폐지)	선택형/맞춤형 복지후생 제도 우리사주(ESOP), Profit Sharing 성과/능력 중심 보상/승진 제도	인센티브 다양화, 가족친화형 복지 4조 2교대, Smart Work 체계 글로벌 직급체계(Role-based)
환경 (Environment)	공해방지시설 투자 본격화 가스, 용수 회수 및 재활용 시스템 에너지센터 설치	공해방지/재활용 시스템 신예화 지역별 환경관리위원회, TMS 가동 재철소 녹지화 및 조림사업 본격화	전사적 환경경영(EMS) 본격화 친환경 공정개발 본격화, 환경센터 ISO 14001 인증, 환경보고서	지속가능(Sustainability) 경영 신재생/청정 에너지, 탄소보고서, 친환경 제품(76%), FINEX 상용화

출처: 신태곤 편저(2003), 포스코35년사 편찬위원회(2004), 포스코 방문조사 내용 종합, *정부투자기관: 정부지분 50% 이상, 정부출자기업체: 정부지분 50% 미만

III. 이해관계자 경영의 진화 과정

3.1 창업기 (1968 ~ 1983)

창업기에는 포항에 제철소에 관련된 사회적 인프라가 전무한 상황에서 단축된 기간에 가장 효율적인 원가구조를 갖는 제철소를 짓는 것이 관건이었다. 창업기의 이해관계자 간의 정렬과 통합은 체계적인 관리 제도와 시스템을 구축하였다고 보기는 어렵고 주로 정부와 경영진 간의 긴밀한 협력 관계와 국민들의 적극적인 기대와 호응 속에서 강력한 리더십과 조정능력을 발휘함으로써 이루어졌다.¹⁰⁾

먼저 정부는 제철소에 필요한 자금을 도맡아 투자하는 주주였다. 또한 정부는 사회간접자본의 공급자요 공장 부지의 확보를 적극적인 중재자로도 역할을 하였다. 철강 내수 시장도 정부의 경제개발계획과 국토개발사업에 따라 태동되어 지속적으로 확대되어 갔고 포스코는 내수시장에 집중을 하면서 장기적인 관점에서 수출시장의 개발을 병행하였다. 또한 포항에 철강연관산업 단지를 조성하여 철강 가공 산업의 육성을 지원하고, 설비와 자재의 국산화 전략을 통해 국내 공급사들을 발굴해 갔으며, 작업의 외주화로 지역의 고용기반을 확대하는 데에 기여하면서도 생산성을 높였다. 한편 환경오염을 잠재적인 리스크 요인으로 보고 선행적으로 공해방지 시설에 대대적인 투자를 단행한 것도 주목할 만하다.

3.1.1 Society (지역사회)

창업 초기의 포항은 낙후된 작은 어촌 지역이었기 때문에 포항제철소 건설에 필요한 기초적인 사회적 인프라를 구축하는 것은 가장 시급한 문제였고 이를 위해서는 정부와의 긴밀한 협력이 매우 중요하였다.

먼저 제철소 부지를 확보하기 위해서는 주로 어민이었던 지역 주민의 협조를 구하고 보상도 해주어야 했고, 새로운 생활의 터전과 기반을 조성해 주어야 했다. 이는 정부의 지원과 협력이 없이 특정 기업이 단독으로 추진하기에는 매우 어려운 일이다. 이에 대해 경상북도에서는 공업단지조성본부를 설치하여 제철소가 지역경제에 미치는 긍정적인 영향에 대해 홍보하고 애항심 운동까지 벌여가며 주민을 설득하였고, 지역 금융기관들과 공동으로 지가를 산정하고 채권을 발행하여 마련한 자금으로 부지를 매수하여 포스코에 인계를 해 주었다. 중앙 정부도 간선도로와 철도, 항만, 공업용수용 댐의 건설과 같은 국책 사업을 통해 포항의 사회간접자본과 기반 시설을 건설하였다. 한편 포스코는 제철소 인근의 부지를 매수하여 철강연관공업단지를 조성하여 지역의 산업 인프라 조성에 기여하였다.

3.1.2 Partners (공급사와 협력사)¹¹⁾

제철소를 가동하기 위해서는 안정적인 원료사부터 확보하여야 했고, 장기적으로 해외 기술의존도를 줄이기 위해 국내에서 공급망을 발굴하고 육성하는 것이 중요한 문제로 떠올랐다.

10) 창업자는 불필요한 외압이나 청탁을 배제하고 경영의 독립성을 확보하기 위해 당시 대통령에게 요청하여 '포항제철의 운영과 구매 등에 관련된 일체의 권한과 재량을 포항제철 사장에게 위임한다'는 요지의 세칭 "종이마패"라고 불리는 친필 확인서까지 받았다(출처: 포스코 35년사)

11) 포스코의 공급망(Supply Chain)을 구성하는 파트너(Partners)는 크게 공급사, 협력사, 원료사로 구분된다. 공급사는 설비(구조물, 가공기계, 제어장치 등)와 자재(공장 조업용 부품, 장비, 기기용품 등)를 납품하는 업체들이고, 협력사는 제철소에서 외주화된 하역, 포장, 일반 정비 작업 등을 위탁을 받아 수행하는 업체들이다. 한국의 철강 관련 공급사와 협력사들은 대다수가 중소기업들이다. 원료사는 철광석과 석탄 등의 원료를 제공하는 주로 해외의 대형 업체들이다.

한국은 철광석과 석탄 등 부존자원이 빈약하여 창업기 때로부터 석회석을 제외한 철광석과 석탄 등의 원료는 해외 광산업체들에 거의 전적으로 의존하였다. 창업 초기에는 조강 생산량이 103만 톤밖에 되지 않아 외국의 대형 원료사를 상대로 협상력을 발휘하기는 어려웠다. 당시 원료 구매전략은 호주와 인도 등 비교적 근거리에 위치한 다양한 광산업체들을 중심으로 장기 공급계약을 맺어감으로써 원료 공급을 안정화하는 것이었다.

창업기에는 설비와 주요 자재의 공급을 주로 일본 등 외국 업체들에게 의존할 수밖에 없었지만, 일찍이 1970년부터 설비의 국산화 계획을 추진하여 포항제철소 1기에는 국산화율이 12.5%에 불과했지만 4기에는 35.1%로 높아졌다.¹²⁾ 당시의 열악한 국내 공급업체를 대상으로 국산화를 높이는 방법은 주로 해외 선진국의 공급사와 계약을 할 때 국내 업체가 일부 단순한 설비와 자재를 제작하는 요구 조건을 넣는 방식이었다. 협력사와의 관계는 하역 작업을 외주화하는 데에서 시작하여 점차 다양한 업무 분야로 확대되어 갔는데 1975년에는 포스코와 협력사들이 공동으로 '협력회사협의회'를 결성하여 경영, 기술, 노무 등의 분야별 협의회를 정기적으로 개최하기 시작하였다.

3.1.3 Investors (주주와 투자자)

포스코는 정부에서 출연한 자본으로 창업되었기 때문에 창업기에는 정부가 공공적인 차원에서 주주이자 투자자로서 역할을 전적으로 담당할 수밖에 없었지만, 포스코만의 독립적인 경영 능력과 재량을 확보하는 것도 중요한 현안이었다.

포스코는 국영기업인 대한중석과 정부가 지분의 100%를 소유한 정부투자기관으로 설립되었지만, 창업자는 경영의 자율성과 유연성을 확보하기 위해 공사(公社)가 아닌 주식회사의 형태를 선택하였다. 당시 정부는 국내 자본의 부족으로 해외 차관을 통해 경제개발을 추진하는 실정이었기 때문에, 포스코와 같은 정부투자기관들이 이익을 내어 그것을 내부에 유보하여 자체적으로 자금을 확보해 가는 것은 국가재정 상으로도 매우 중요한 의미를 가졌다. 이런 배경에서 포스코는 포항제철소 1기의 가동 첫해인 1973년도부터 지속적인 흑자를 기록하여 정부에 추가적인 투자 부담을 주지 않았고, 이에 대해 정부는 포스코에서 발생한 이익에 대한 배당을 요구하지 않고 사내에 유보하여 제철소 건설 자금으로 최대한 활용할 수 있도록 하였다. 포스코의 지분이 정부와 산업은행, 4개의 시중은행들이 분산하여 소유하는 형태로 바뀐 이후에도 정부와 은행들은 1982년까지는 포스코가 이익을 배당금으로 지급하지 않고 사내 적립금으로 유보하여 신규 투자에 사용할 수 있도록 해 주었다.

3.1.4 Customers (고객)

창업기 당시에는 거의 전무하였다고 해도 과언이 아니었던 철강 내수 시장을 우선적으로 확보하기 위해 전방 산업의 개발과 성장 추이에 맞추어 제품을 공급하는 한편, 외화 획득을 위해서 수출 시장의 발굴을 병행하는 것이 관건이었다.

당시에는 주로 열연제품과 같은 범용재를 중심으로 내수 시장이 형성되는 단계에 있었기 때문에,¹³⁾ 저렴한 가격의 제품을 안정적으로 제공하는 데에 초

12) 포항제철소와 광양제철소의 건설 기간은 구축된 생산라인-철광석을 녹이는 고로에서 최종제품의 가공 라인까지를 의미-의 순서에 따라 각각 1기, 2기, 3기, 4기의 네 단계로 구분됨.

13) 포스코의 주요 생산품은 열연, 냉연, 후판, 선재, 전기강판, 스테인레스이다. 열연 제품은 교량, 구조물, 선박 등에 사용되며, 냉연 제품은 일반 가전용품, 자동차, 음료수용 캔 등에, 선재 제품은 건축, 피아노, 타이어 등에, 전기강판 제품은 변압기, 전기모터 등에, 스테인레스 제품은 산업설비, 식기류, 컨테이너, 고급 가전용품 등에 소재로 쓰인다. (출처: 포스코 홈페이지)

점을 두면서 직접수출과 종합상사를 활용한 간접수출을 병행하여 해외시장도 발굴하였다. 국내 경기가 호황일 때에는 수출을 줄이고 내수 공급의 비중을 늘리면서 내수 제품의 가격을 수입 제품의 가격보다 낮은 수준으로 책정하여 내수 가격을 안정시킴으로써 전방 산업이 수출경쟁력을 강화할 수 있도록 협력하였다. 한편 고객들은 새로운 제품과 수요를 지속적으로 발생시킴으로써 포스코가 생산량을 늘리면서 확보된 여유 자원을 신제품 개발에 투입할 수 있는 안정적인 기회를 제공하였다. 한편 이 시기엔 철강재의 공급보다 수요가 증가하는 속도가 더 빨랐기 때문에 중소 고객들의 경우에는 직접 철강제품을 구하기가 쉽지 않았다. 이에 따라 중소 고객들을 위해서 수급 상황에 따라 철강 재고를 확보하여 판매할 수 있는 대리점 유통망을 구축해 가기 시작하였다.

3.1.5 Employees (직원)

창업기의 인사관리 전략은 짧은 기간에 대량의 인력을 포항에 유입하고 정착시켜 인력관리의 체계를 잡고 기본적인 숙련도를 확보하여 제철소 건설과 운영에 원활하게 투입하는 데에 초점을 두었다.

인력의 유입은 매우 급속히 이루어져 1973년에만 4,000명 이상의 직원을 확보해야 했는데, 외부로부터 우수한 인력을 유인하기 위해서는 주택과 교육시설이 매우 중요한 문제였다. 이를 위해 제철소를 착공하기 2년 전인 1968년부터 직원용 주택단지를 우선적으로 조성하였다. 1971년에는 교육재단을 발족하여 유치원, 초등학교, 중학교, 고등학교를 직접 설립하고, 우수한 교사들을 영입하여 정규 교과과정뿐만 아니라 예술 활동과 인성 프로그램을 통해 양질의 교육을 제공하기 위한 투자를 아끼지 않았다.¹⁴⁾

한편 단기간에 많은 인력을 채용하고 관리하기 위해 인력관리 시스템은 최대한 단순하게 운영하였다. 직원들을 사원과 공원의 신분으로 양분하여 관리하였고, 급격히 늘어나는 생산량을 소화하기 위해 인원을 3개 조로 나누어 24시간 동안 교대로 근무하는 '3조 3교대' 근무제도를 운영하였다. 교육훈련은 직원들이 건설과 조업에 필요한 기본적인 기능과 지식을 단기간에 확보하는 것을 위주로 하였으며 복리후생은, 주택, 교육, 편의, 휴양, 문화를 위한 기초적인 시설을 제공하는 데에 초점을 두었다. 직원들은 처우와 복지에 대한 회사의 배려에 호응하여 높은 업무 몰입도와 충성도를 발휘하였으며 공기 단축의 기록을 반복적으로 세우면서도 부실 없는 시공으로 화답을 하였다.

3.1.6 Environment (환경부문)

포항제철소는 한류와 난류가 교차하는 영일만이라는 환경적으로 중요한 해안 지역에 있었기 때문에 초기부터 제철소 운영으로 야기될 수 있는 환경 문제를 예방하는 데에 큰 관심을 두었다.

당시 국내에서는 환경경영에 대한 기본 개념도 없고 정부의 규제도 정비되지 않았던 시절이었지만 1970년도부터 공해방지시설에 대한 투자를 본격적으로 시작하였다. 포항제철소를 완공한 1981년까지의 환경설비에 대한 투자비는 전체 투자액의 8.8%에 달했는데 이는 당시 선진국의 제철소보다도 높은 수준이었다. 제철소 외곽에는 그린존(Green Zone)을 설정하여 전체 제철소 부지의 25% 가량을 녹지로 조성하였다. 이 시기엔 국가적인 차원에서 전력과 에너지 공급이 원활하지 못하였기 때문에 일찍이 1972년부터 자체적으로 발전 시설을 운영하기 시작

14) 포항과 광양에서 포스코가 설립한 학교들의 교육은 전국적으로도 우수한 것으로 알려져 있다. 예를 들어, 지곡 초등학교와 포항제철 중학교는 지금까지 각각 20회, 12회 연속 최우수 학교로 선정되었다고 한다. (출처: 포스코 제공 자료).

하였는데, 이때부터 제철 공정에서 발생하는 용수와 가스를 회수하여 발전용으로 재활용하고 LNG와 같은 친환경 에너지의 사용 비중을 높여 환경친화적인 시스템을 갖추었다. 1978년부터는 에너지 제어 시스템을 갖춘 에너지센터(Utility Control Center, UCC)를 준공하여 회사 전체의 에너지 수급을 예측하고 효율을 높여가기 시작하였다.

3.2 확장기 (1984 ~ 1993)

한국 경제가 빠른 성장을 지속하고 산업의 구조도 조선, 자동차, 기계, 전기, 전자 산업을 중심으로 고도화되어 가면서 포스코는 1984년에 한국의 두 번째 종합제철소인 광양제철소 건설을 추진하게 된다. 확장기에는 세계 최대, 최고 효율의 제철소를 추가로 확보하여 국제경쟁력을 갖춘 철강기업으로 발돋움하는 것을 목표로 하였다. 확장기에는 포항제철소의 건설 과정에서 축적한 기술적, 관리적 경험과 노하우를 활용할 수 있었고 자본시장, 제품시장, 노동시장이 자리를 잡아간 단계였다. 이 때문에, 이해관계자와의 정렬과 통합에 있어서도 국가와 정부에 대한 의존도가 상대적으로 줄어 든 반면에 포스코의 독립적이고 주도적인 역할의 비중이 커지고 시장과 경쟁의 원리도 도입되기 시작하였다.

광양제철소에 필요한 부지와 사회간접자본의 구축은 처음부터 장기적이고 체계적인 계획과 정부와 포스코의 역할 분담 하에서 진행하여 시행착오를 줄일 수 있었다. 공급사의 기술 역량을 제고하여 국산화율을 높이고, 협력작업의 범위를 넓히되 전문화를 꾀함으로써 구매의 효율성과 노동생산성도 높였다. 주식시장의 활성화에 따라 기업공개를 하여 외부 자본시장을 활용하여 소유지분이 분산되기 시작하였다. 산업구조의 고도화로 인한 시장과 수요의 다양화는 포스코의 제품, 생산, 유통의 혁신을 유발하였다. 포항제철소에서 구축된 내부 노동시장을 활용하

여 광양제철소에 숙련된 인력을 공급한 것도 진일보한 발전이다. 친환경 경영은 제철소의 경계를 넘어 지역사회 차원의 협력 체제로 확대되었다는 데에 의의를 둘 수 있다.

3.2.1 Society (지역사회)

1984년에 착공된 광양제철소도 포항제철소의 경우와 마찬가지로 공장부지 확보 못지않게 광양 지역의 사회간접자본과 주민들의 생활 인프라를 조성하는 문제가 최우선 과제였다. 그리고 양대 제철소가 완성되는 데에 많은 도움과 지지를 보내 준 지역과 사회에 보답하고 기여하는 사회공헌 활동은 이 시기에 기반이 구축되어 본격적으로 시작되었다.

포항제철소를 건설할 때에는 경험 부족으로 여러 가지 우여곡절과 시행착오를 겪을 수밖에 없었다. 그러나 광양의 경우에는 지역 주민에 대한 보상, 주민용 택지 조성, 교육기관, 체육시설과 같은 생활 인프라의 조성이 건설 초기부터 장기적이고 체계적인 계획 하에서 이루어질 수 있었다. 사원용 주택단지의 경우에도 바다를 매립하여 대단위로 조성하여 주택 충족률을 90%까지 높일 수 있었다.

광양제철소 공사가 막바지에 접어들던 1989년부터는 지역별로 협력과 홍보를 담당하는 조직을 설치하여 '1부서 1마을 자매결연'의 원칙에 따라 인근 마을들을 대상으로 교류활동과 봉사활동을 시작하였다. 광양제철소 인근에 백운아트홀을 추가로 건립하고 포항과 광양에 축구전용구장을 국내 최초로 준공한 것을 비롯하여, 지역사회의 체육, 학술, 문화의 진흥을 위한 다양한 후원 활동을 전개하여 지역발전에도 공헌하였다.

사회공헌의 차원에서 고급 인재 양성 사업도 대대적으로 추진되었다. 1986년에는 국가 차원에서 첨단공학 인재를 포항이라는 지방을 근거지로 양성하기 위해 전교생이 전액 장학금을 지원 받는 세계적

인 수준의 연구중심 대학인 포항공과대학교를 설립하였다.¹⁵⁾ 1987년엔 실용 기술 전문연구기관인 포항산업과학연구원을 재단법인으로 설립하여 전문연구기관의 도움을 받기 어려운 중견, 중소기업들을 대상으로 기술 협력과 지원 활동을 전개하였다. 1980년대부터는 장학사업을 지역사회와 우수 인재와 전국의 해외유학생을 대상으로 확대하였다.¹⁶⁾

3.2.2 Partners (공급사와 협력사)

확장기에는 포스코의 규모가 커지면서 공급망도 점점 복잡해졌기 때문에 공급망 관리를 체계화하여 효율을 높이는 문제가 핵심 과제로 부각되었다. 이를 위해 원료 공급선을 더욱 다양화하였고, 국내 공급사의 기술역량 제고와 협력사의 생산성 향상을 유도하였다.

먼저 광양제철소의 건립으로 생산량이 대폭 증가함에 따라 철광과 석탄 등의 원료 공급선은 더욱 다변화되어 미국, 캐나다, 브라질, 페루, 칠레 등과 같은 원거리의 광산업체들과도 거래를 확대하였다. 거래선이 다변화됨에 따라 원료를 안정적인 가격에 공급받을 수 있으면서도 공급자에 대한 구매자의 협상력은 높여 갈 수 있었다.

1984년에는 기자재의 국산화를 위한 중장기계획을 수립하였다. 이를 통해 창업기에는 포스코가 외국 공급업체에 주문을 할 때 국내 업체의 참여를 계약 조건으로 요구하는 방식을 통해 국산화를 유도하였지만, 확장기부터는 국내 공급사들이 독자적으로 제작하여 납품하도록 하는 계약의 비중을 늘려가면

서 자체적으로 기술역량을 확보할 수 있도록 유도하였다.¹⁷⁾ 그럼에도 불구하고, 높은 수준의 기술력이 필요한 제어용 기기와 장비, 정밀기기 부품 등의 고급 기자재의 국산화율은 미흡하여 전체적으로 67% 선에 그쳤다. 한편 대형 설비의 국산화율은 포항 4기의 35.1%에 불과하였지만 광양 4기에서는 63.1%에 이르렀다.

협력사에 대한 외주화 정책도 더욱 강화하여 1973년에 28%이던 협력 작업의 비율이 1992년엔 42%까지 늘었다. 협력사 관계는 단순한 업무를 맡기는 데에서 나아가 정비와 같이 전문성이 요구되는 작업에까지 확대되고 전문화되어 갔다. 이에 따라 해외 연수와 교육 등으로 전문성 향상을 지원하고 처우 수준은 개선하면서도 인원수는 적정 수준으로 관리하는 '협력작업합리화' 계획을 실행하였다. 이런 과정을 통해 자체 국산화에 성공하는 우수한 공급사와 높은 생산성을 보이는 협력사를 중심으로 장기적인 거래 관계를 구축해 갈 수 있었다.

3.2.3 Investors (주주와 투자자)

주주와 투자자 관계는 1988년에 정부의 방침에 따라 국내 최초로 국민주 공개를 하면서 근본적으로 달라졌다. 정부나 공공기관이 아닌 일반 국민과 직원이 주요 주주이자 투자자로 새롭게 등장한 것이고 다양한 이해관계자가 소유를 통해 경영에 참여할 수 있는 길이 열린 것이다.

국민주 공개는 정부와 국책 금융기관이 보유한 주식의 일부를 중산 서민층인 일반 국민과 직원에게

15) 포항공과대학교의 경쟁력을 나타내는 지표: 교수 대 학부학생 비율 1:5.2명, 학생 1인당 교육투자비 7,300만원, 교수 1인당 강의 시간은 1주일에 4시간 (출처: 포항공과대학교 홈페이지, 2012년)

16) 2004년까지 지역사회 장학생 4,478명, 해외유학생 395명에 총 164억원을 지원, 2005년부터는 신설된포스코청암재단이 국내외에서 장학사업을 운영하고 있음. (출처: 포스코청암재단 홈페이지, 2012년)

17) 이와 함께 고도의 기술을 요하는 핵심 제철 설비와 자재를 내부에서 제작하여 설비기술을 확보하고공정기술과 제품기술을 핵심역량으로 확보하는 전략은 창업기에 정비공장을 설치하는 데에서 시작하여 확장기 이후엔 엔지니어링본부, 건설본부, 기술개발실, 기술연구소 등으로 전문화되어 갔음.

매각하는 것이다. 국민주 공개를 통해 정부와 한국산업은행 등 공공적 투자자의 지분이 51.4%에서 35%로 축소되고, 시중은행과 같은 기관투자자가 28.6%, 일반 국민이 27.3%, 직원이 10%의 지분을 갖게 되었다. 주주 구성의 변화에 따라 배당 정책에도 많은 변화가 있었다. 국민주를 공개하기 전에는 당기순이익의 3~5%를 배당하였지만 국민주를 공개한 이후에는 소액주주부터 순이익의 10% 이상을 배당금으로 제공하기 시작하였다. 국민주로 공개되면서 전체 지분의 상당한 부분을 지역민, 공급사, 고객, 일반인, 직원 등이 보유하여 주주이자 투자자로서의 역할도 하게 되었다.

3.2.4 Customers (고객)

확장기에는 산업구조의 고도화로 시장과 고객의 수요가 빠른 속도로 증가하면서 다양해졌다. 이와 같은 시장과 고객의 급격한 변화는 포스코의 제품과 생산의 혁신을 유발하였고 판매와 유통, 고객 서비스와 같은 마케팅과 영업 전반에서의 변화와 개선을 초래하였다.

중화학산업과 전자산업이 성장하면서 포스코가 판매하는 제품의 구성도 다양화되어 1989년에는 고급 제품인 스테인레스와 냉연을 생산하는 공장들을 신설하였고, 창업기에 35종에 불과하던 품목의 수는 1990년대에 500종 이상으로 확대되었다. 다양화되는 수요에 부응하면서도 생산공정 전체의 효율성을 높이는 혁신도 촉발되어, 포항제철소는 다양화되어 가는 제품의 공급을 담당하는 '다품종 소량생산' 체제로 특화하고, 광양제철소는 전통적인 제품의 공급을 책임지는 '소품종 대량생산' 체제로 차별화되었다. 또한 고객 수요의 지속적인 고급화에 대비하기 위해 1987년부터는 제철소, 포항공대, 포항산업과학연구원이 공동으로 미래의 신기술을 개발하는 산학연 협력 연구개발도 본격적으로 시작되었다.

판매와 유통의 개선 측면을 보면, 중소 고객을 위해서 대리점 유통망을 확대하면서도, 중대형 고객에 대한 판매와 서비스를 전담하는 자회사도 설립하였다. 특히 고급 제품을 중심으로 고객의 주문에 따라 맞춤형으로 가공하여 판매할 수 있는 코일 센터(Coil Centers)를 도입하기도 하였다. 고객 서비스의 측면에서는 고객이 제기하는 현안 과제마다 전후공정과 기술연구소가 참여하는 품질개선팀을 설치하였다. 핵심 고객사에 기술전문 직원을 전담으로 파견하여 근무시키는 MR(Mill Representative) 활동도 특기할 만하다. 이들은 고객의 품질 요구를 세부적으로 파악하여 공동으로 대응하고 사후 관리까지 담당하였다.

3.2.5 Employees (직원)

직원 부문의 주된 변화는 광양제철소 완공을 기점으로 인력 규모의 확장세가 멈추게 되었고, 이에 따라 인력관리의 양보다는 질이 더욱 중요해지게 되었고 연공서열주의에서 능력주의 인력관리로 전환되어 갔다는 점이다.

양대 제철소가 완공되면서 인력운영 규모도 1973년에 4,300여 명에서 1991년에는 25,000여 명까지 정점에 달하여 인력관리 체계의 개선이 필요해지게 되었다. 이를 위해 우선 직원들을 몇 가지 신분으로 구분하여 관리하는 제도를 폐지하고 모든 직원이 하나의 신분으로 운영되는 단일화된 직급체계(Job Grade System)를 도입하였다. 또한 직능자격제도를 도입하여 학력이나 연공서열보다는 직급에 요구되는 능력과 자격 요건을 갖추면 승진을 할 수 있도록 하였다. 이를 위해 평가제도도 개인 간의 능력 차이를 보기 위한 상대평가 제도로 바뀌었고, 교육훈련도 기본, 향상, 강화, 심화로 구분된 단계별 직무능력 개발 과정으로 체계화되었다. 양대 제철소 체제의 정립에 따라 1989년부터 3개 조가 교대로 근무

무하고 1개 조는 휴무하는 4조 3교대 방식을 도입하여, 조업 인원은 최소화하면서 휴식을 늘려 재충전할 수 있는 방향으로 개선되었다. 복리후생은 주택자금대부, 사내근로복지기금, 우리사주조합 등을 통해 시설 중심의 복리후생에서 서비스가 결합된 복리후생으로 발전하였다.

3.2.6 Environment (환경부문)

광양제철소는 양식장으로 유명한 남해의 청정 해역에 건립되었기 때문에 더욱 수준 높은 환경관리의 역량이 요구되었기 때문에 환경관리 체계를 고도화하고 지역 차원으로 확대하는 것이 과제였다.

1986년부터는 광양만과 영일만의 인근 해역에 대하여 정기적인 환경 조사를 실시하고, 방제선을 띄워 해상의 부유물질을 제거하고 적조가 많이 발생하는 계절에는 황토를 뿌려 적조를 예방하는 활동을 펼쳐 왔다. 1991년부터는 지역 차원의 환경관리를 위해 포항과 광양의 철강연관단지에서 입주한 중소기업들과 함께 지역별로 '환경관리위원회'를 발족하고 지역 내 기업들이 환경경영 실태를 자체적으로 점검하고 개선하도록 기술 지도와 지원을 해왔다. 제철소의 환경친화 시설, 부산물 재활용의 공정과 시스템의 첨단화도 지속적으로 이루어졌는데, 1987년도에는 공장에서 나오는 공해물질 배출 여부를 24시간 동안 자동으로 측정하고 데이터를 환경 관청으로 송부하는 TMS(Tele-Monitoring System)를 선도적으로 도입하였다. 포스코의 친환경 제철소는 세계적인 모범 사례로 통하였기 때문에 영국의 마가렛 대처 수상이 방한했을 때에 포항제철소를 직접 방문하기도 하였다.

“공원처럼 아름다운 제철소 환경이 정말 놀랍습니다. 1986년 한 해에만 회사 예산의 11%에 해당하는 1억 달러 이상을 제철소 환경을 유지하고 가꾸는 데 사용한다는 말을 듣고 저는 깊은 감명을 받았습니다. 그게 세계철강산업 평균치의 7배나 된다면서요.”

- Margaret Thatcher 전 영국 수상 (1986년 5월 포항제철소 방문 시)¹⁸⁾

3.3 민영화기 (1994 ~ 2004)

민영화기에는 1994년에 WTO(World Trading Organization) 체제가 출범한 이후 경제와 무역의 자유화와 개방이 국내외에 걸쳐 급속히 이루어졌다. 포스코 내부적으로는 창업세대가 경영 일선에서 은퇴를 하였으며 국가적인 차원의 민영화 정책에 따라 포스코가 공기업이 아닌 민간기업으로 탈바꿈한 시기이기도 하였다. 이로 인해 포스코의 이해관계자 경영의 전반에 있어 많은 변화와 혁신이 있었던 시기이다. 개방화된 시장경제 체제 하에서 고객에게는 제품과 서비스에 대한 선택의 폭이 넓어지고 국내외에 분산된 다양한 기관투자자들과 개인들이 실질적인 주주이자 소유자로 등장함에 따라 이해관계자들 간의 정렬과 통합에 있어서도 근본적인 변화가 초래되었다. 과거와 같이 정부와 포스코의 주도적인 역할의 비중은 상대적으로 줄어 든 반면에, 이해관계자들 간의 자율적이고 상호호혜적인 협력이 더욱 중요해진 것이다.

특히 이해관계자 경영에 대한 주주와 투자자의 신뢰와 동의를 얻기 위해 지배구조의 혁신을 추진하였다. 또한 대일청구권 자금을 기반으로 정부의 뒷받침과 국민의 강력한 지원과 성원 속에서 창업되고 성장되어 왔고, 국내에서 제선(Iron)¹⁹⁾을 공급하는 유일한 기업으로서 전방 산업에 큰 영향을

18) 서갑경(1997, p. 438)

19) 철광석을 고로에서 녹여서 나오는 쇳물(Iron)을 말하는 것으로 조강(Steel)의 기본 재료가 됨.

준다는 점 등으로 인해 갖게 되는 국가와 사회에 대한 역할과 책임의 중요성도 부각하였다. 그리고 이해관계자 전체를 위한 기업가치 창출을 위하여, 임직원이 주도하고, 고객, 직원, 공급사와 협력사가 모두 참여하는 대대적인 경영혁신 운동을 전개하였다. 이를 통해 직원, 공급사, 협력사가 함께 혁신을 하여 새로운 고객가치를 창출하면 경영성과와 기업가치가 높아져 주주와 투자자를 위한 가치도 커지게 되고 사회와 환경을 위한 책임도 더욱 충실히 이행할 수 있다는 소위 지속가능경영(Sustainability Management)의 개념이 자리를 잡아가기 시작했다.

3.3.1 Society (지역사회)

지역사회 부문에 대한 민영화기의 주안점은 지역 민 고용, 세금 납부, 기부 등의 기본적인 공헌에서 나아가 다양한 지역사회 협력사업을 통해 사회공헌의 질을 높이는 것과 사회공헌의 범위를 특정 지역에 한정하지 않고 국가적인 차원으로 확대하는 데에 있었다.

1995년부터 지역사회의 장기적인 발전을 위한 협력사업의 발굴을 위해 제철소장과 지역기관, 지역단체, 일반 주민으로 지역협력위원회를 구성하여, 문화, 체육, 관광 시설 투자 등으로 지역사회 공헌과 협력의 분야를 더욱 다양화하였다. 1990년대 중반부터는 문화예술을 진흥하는 사업도 본격화되어 포항과 광양에 문화시설을 건립하여 지역 주민들이 무상으로 이용하게 하고 있으며, 지역을 대표하는 문화행사들을 개최하거나 지원해왔다. 포항공대, 교육재단, 포항산업과학연구원에 1990년에서 2003년까지 12,411억원의 발전기금과 연구기금을 출연하였고 주요 대학의 학술교육기금으로 919억을 기부하였으며, 프로축구와 유소년 축구의 진흥 등을 위

한 각종 체육기금의 출연액도 1,424억원에 이른다.²⁰⁾ 한편 2003년부터는 포항, 광양, 서울 등 사업장 소재 지역을 중심으로 포스코봉사단을 발족하여 모든 임직원들이 봉사활동에 참여하고 있다.

3.3.2 Partners (공급사와 협력사)

민영화기에는 원료사에 대한 의존도를 더욱 줄이기 위해 해외직접투자를 확대하고, 공급사에 대한 구매 관리를 효율화하고 협력사에 대한 노무관리의 체계를 정립하여 생산성을 높임으로써 시장경쟁력을 제고하는 데에 초점을 두게 되었다.

원료 구매는 기존의 장기구매 공급선을 다양화하는 데에서 나아가, 해외의 광산업체들과의 합작투자를 통해 철광석을 직접 개발하여 자급률을 높여가는 전략을 취하기 시작하였다. 1996년에 브라질의 CVRD와 함께 2억 2000만 달러를 투자하여 Kobrasco를 설립한 것이 시초이다.

민영화기에는 설비 및 자재의 구매와 외주 협력작업 모두에 걸쳐 원가경쟁력과 효율성을 높이는 문제가 핵심 과제로 부각되었다. 이에 따라 양대 제철소로 이원화된 구매관리 기능과 시스템을 통합하고, 물품분류체계와 구매시스템을 국제기준에 맞게 정비하였다. 또한 공급망 관리(Supplier Chain Management, SCM) 개념을 도입하여 우수한 공급사에 대해 차별화된 구매 기준을 적용해 왔다. 한편 창업 초기부터 시작된 기자재의 국산화 전략도 지속적으로 실행되었다. 특히 기계 부품과 정밀 부품에 대한 국산화도 진전을 이루어 2000년대 초에는 기자재의 국산화율이 전체적으로 90% 이상의 수준에 도달하였다. 외주 협력작업의 효율화를 위해서는 재무구조가 취약하고 작업규모가 영세한 협력업체들의 통폐합을 유도하였고, 방만한 경영으로 부

20) 1990년에서 2010년까지 포스코의 사회공헌비 누계는 약 2.4조원으로 영업이익의 누계 약 53.4조원의 4.9%임. 2010년 한국 상위 25% 상장기업의 영업이익 대비 사회공헌비 비중은 0.01% (전상경, 2011).

실화된 협력사는 거래에서 배제하는 등 외주협력 작업에 대한 구조조정도 단행하였다.

3.3.3 Investors (주주와 투자자)

민영화기에 가장 큰 변화가 있었던 이해관계자 부문은 주주와 투자자 부문이었다.²¹⁾ 소위 주주가치 경영의 이슈가 부각되면서 이해관계자 경영의 기초가 흔들릴 수 있었기 때문에 기업 지배구조를 혁신하면서도 주주와의 의사소통을 활성화하는 것이 중대한 현안이 되었다.

1990년대부터 본격화된 자본시장의 개방에 따라, 포스코는 1994년에 뉴욕증시, 1995년에는 런던증시에 상장하여 해외로까지 소유의 분산이 이루어졌다. 2000년 10월에는 정부 지분을 매각하면서 민영화(Privatization)를 완료하였고 2002년에는 회사명도 포항종합제철(주)에서 포스코(주)로 변경하였다. 소유의 분산에 따라 주가관리와 배당정책이 중요한 경영 현안이 되었고 배당성향도 계속 높아져서 1998년에는 25%, 2002년에는 70% 수준의 현금배당을 하기도 하였다. 그리고, 소액 주주의 권리를 보호하기 위한 기업지배구조의 개선도 시작되었다. 이사 선임에 대한 소액주주의 참여를 활성화하기 위해 집중투표제를 도입하였고 의결권 행사의 편의를 위해 주주 총회에 참석할 수 없는 주주들은 서면으로도 의결권을 행사할 수 있도록 했다.

한편 국내의 투자자에게 정확한 정보를 제공하면서 지속적이고 긴밀한 의사소통의 채널을 확보하는 데에도 많은 노력을 기울였다. 1999년에는 IR (Investor Relations) 전담팀이 설치되었고 2000년부터 연초에는 CEO가, 분기별로는 CFO가 기업 설명회를 개최하고 있다. 애널리스트와 주요 투자자를 대상으로 Conference Call을 월 2회 이상 실시

하며 현장 견학 프로그램도 상시로 제공한다. 기관 투자자의 요청이 있을 때에는 IR팀이 직접 방문하여 맞춤형 정보를 제공하는 회의도 한다. 개인투자자에게는 투자에 관련된 정보를 모아서 Cyber IR 코너를 통해 4가지 언어로 상시 제공하고 있다.

3.3.4 Customers (고객)

민영화기에는 새로운 첨단 산업으로부터의 수요 비중이 확대되었고 시장 개방화가 이루어졌기 때문에 제품구성(Product Mix)의 고부가가치화를 추진하고 해외시장 거점 구축하면서 고객지향적인 조직으로의 변화와 혁신이 중요해졌다.

정보통신과 인터넷 산업이 발달하기도 했지만 기존의 수요 산업에서도 고급 철강 제품에 대한 수요의 비중도 확대되었다. 이에 따라 2000년대 초부터 자동차강판, 고급 스테인레스, 대형 강관용 강재, 전기강판과 같은 고부가가치 철강 제품이 제품구성에서 차지하는 비중을 지속적으로 확대하는 마케팅 전략을 취하였다.

한편 1990년대 중반부터 시작된 경제성장의 둔화와 1990년대 후반에 찾아 온 외환위기로 내수 시장이 위축되면서, 중국과 동남아시아를 중심으로 해외 직접투자(Foreign Direct Investment, FDI)를 통한 생산법인 설립과 증설을 본격화하였다. 일본, 미국 등의 선진국에서도 판매법인의 설립을 통해 현지 유통망을 확충해 갔다.

고객관리에 있어서도 1996년에 고객만족경영을 도입하고 1997년부터는 세계 철강업계 최초로 고객만족지수(Customer Satisfaction Index, CSI) 조사를 실시해왔다. 특히 1999년부터는 회사 전체 차원에서 고객의 가치를 창출하기 위해 전략과 조직 시스템, 운영 프로세스를 전반적으로 재설계

21) 포스코의 민영화 과정에 대한 상세한 내용은 조동성 등(2009)을 참조하기 바란다.

(Reengineering)하고 이를 디지털 정보시스템과 결합하여 운영하는 'PI(Process Innovation)'라는 전사적인 경영혁신 활동을 5년에 걸쳐 대대적으로 전개하였다.

3.3.5 Employees (직원)

외환위기와 민영화와 함께 포스코의 인력관리에도 경쟁과 시장의 원리가 접목되는 근본적인 변화가 시작되었다. 고용안정은 여전히 중시되었지만, 능력과 성과에 따른 차별적인 처우와 보상이 강조되고, 인사관리의 기능도 분권화하는 방향으로 변화하기 시작한 것이다.

2000년도부터 스태프(Staff)와 엔지니어(Engineer)를 대상으로 연봉제가 도입되어 평가 결과에 따라 연봉인상률이 차등화되었고, 일정한 기간 동안 승진하지 못하면 이후부터는 승진을 할 수 없는 승진연한제도 실시되었다. 특히 영업이익의 일정 부분을 배분하여 지급하는 경영성과배분제도(Profit Sharing)를 도입하여 경영성과와 직원 보상 간의 연계성을 높였다. 인건비와 인력관리의 권한도 인사부서에서 중앙집권식으로 운영되다가 현업 부서장에게로 위임되었다. 일반 직원들에게도 업무 수행에 대한 자율성이 강조되면서 상사에 대한 평가, 동료 간의 평가, 고객과 파트너와 같은 이해관계자로부터의 평가 등으로 구성된 '다면평가' 제도가 도입되었다.

능력과 역량의 개발에 있어서도 분권화와 자율성이 강조되기 시작하였다. 이전에는 교육 받을 내용을 회사가 정하여 주었지만, 이 시기부터는 회사가 다양한 교육 프로그램을 구비하여 제공하면 개인이 본인에게 필요한 과목을 선택하여 들을 수 있도록 하였다. 복리후생도 개인의 취향에 따라 선택이

가능한 카페테리아식 제도로 전환되었다.

3.3.6 Environment (환경부문)

확장기까지는 환경부문은 공해를 방지하고 자연환경을 보전하는 활동으로만 취급되는 경향이 있었지만, 1990년대부터 국내외적으로 환경 관련 규제가 대폭 강화되기 시작하면서, 환경부문도 이제는 경영전략의 차원에서 다루어지기 시작하였다.

1992년 리우환경선언과 1994년 WTO의 출범을 계기로 환경과 무역을 연계하여 규제하려는 움직임이 일었고, 1997년엔 기후변화협약인 교토의정서가 채택되면서 한국 정부도 환경과 에너지에 관한 규제를 체계적으로 강화하기 시작했다. 이에 따라 포스코도 1990년대 중반부터 환경과 에너지 업무를 통합하고, 모든 경영 활동 과정에서 환경이 우선한다는 요지의 '환경방침'을 제정하였으며 환경경영의 국제표준인 ISO14001 인증을 취득하는 등 '전사적인 차원에서 환경경영체제(Environmental Management System, EMS)'를 도입하였다.

민영화기의 환경경영은 관리적인 측면뿐만 아니라 제품과 공정에 대해서도 환경친화적 개념을 본격적으로 적용하였다는 점에서도 의의가 있다. 예를 들어 전세계 제철기업들이 운영하고 있는 100년 역사의 전통적인 고로(Furnace) 공법은 공해물질이 다량 배출하게 되는데 이를 대체하기 위한 FINEX²²⁾ 공법과 같은 원천 기술의 개발도 이 시기부터 집중적으로 이루어졌다.

3.4 글로벌화기 (2005 ~)

2000년대 중반부터 포스코는 더욱 다양한 해외

22) FINEX 공법은 공해물질은 대폭 줄이고 제조원가는 낮추는 획기적 제철 공정으로 100년 이상 세계 철강업계를 지배하던 기존의 고로 공법을 대체하는 신기술이다. 포스코는 10년 이상의 개발 기간을 거쳐 2007년에 FINEX 공법의 상용화에 성공했다. FINEX 공법에 대한 자세한 내용은 이종민과 박명섭(2010)을 참조.

지역에서 생산 거점과 판매망을 구축하여 운영하는 글로벌 경영을 본격적으로 전개하기 시작하였다. 서론에서 언급한 바와 같이, 글로벌화기부터는 지속가능성(Sustainability)과 '기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)'의 개념이 국제적인 표준(Global Standard)으로 부상하였고 국제기구의 강력한 권고 사항이 되었다. 한국에서도 지역사회, 환경, 노동과 인권, 부의 사회 환원과 공헌, 소비자 보호, 중소기업의 권익에 관련된 다양한 법률과 제도가 도입되고 있다. 그리고 이해관계자 경영을 가치 창출의 원천이자 전략적인 포석으로 인정하는 투자자와 고객이 증가하고 우호적인 사회적 분위기도 확산되어 왔다(Rho, 2008).

이에 따라 포스코의 이해관계자 간 정렬과 통합의 활동은 더욱 명시화되고 체계화된 형태로 발전하고 있다. 먼저 주주와 투자자를 위해서는 이사회와 부속 기구들을 더욱 세분하여 전문화하였다.²³⁾ 나아가 국내의 지역사회를 위한 사회공헌위원회, 공급사와 협력사를 위한 동반성장사무국, 모든 고객들을 고려하여 대안을 모색하는 마케팅전략토론회, 환경부문을 위한 환경경영위원회, 친환경 사업의 발굴을 위한 녹색성장위원회도 가동되고 있다. 이해관계자에 대한 현안과 정보를 종합하여 모든 이해관계자의 이익이 균형 있게 추구되도록 하는 기능을 담당하는 전문부서를 운영하는 것도 특기할 만하다.²⁴⁾

한편 포스코의 글로벌화에 따라 해외 현지에서의 지역사회 협력이 새로운 과제로 부상하였다. 주주와 투자자의 구성이 더욱 다양화되면서 국제적인 기준에 부합하도록 기업 지배구조를 개선하였다. 세계 철강 산업의 구조 변화에 따라 원료는 구매 거래를 위주로 하는 데에서 벗어나 자원개발을 주요 사업분

야로 확대하는 단계로 진전되었다. 공급사, 협력사와는 일상화된 협력으로 경쟁력을 강화하면서 해외 시장에 동반하여 진출하는 전략을 추진하고 있다. 고객과는 제품개발에서 사후관리에 이르는 협업 프로세스를 구축하고 1차 고객뿐만 아니라 2차, 3차 고객에까지 협력의 범위를 넓혀 가고 있다. 인력관리도 글로벌 관점에서 이루어지기 시작하였고 직원의 글로벌 역량과 창의성을 향상하는 데에 역점을 두고 있다. 환경 부문에서는 저탄소 녹색 사업을 새로운 성장동력으로 개발해 가고 있다.

3.4 1 Society (지역사회)

해외로 확장되어 감에 따라 사업장이 있는 현지 정부와 협력하여 사회적 인프라를 조성하고 지역사회에 대한 유대감 형성과 공헌 활동을 통해 우호적인 여건을 조성하는 것이 도전적인 과제로 부상하였다. 그리고 사회적 기업이라는 진일보한 사회공헌 모델을 개발하는 것도 새로운 과제이다.

포스코는 2000년대 중반부터 중국, 동남아뿐만 아니라 인도, 멕시코, 브라질, 동유럽, 중동과 아프리카에 이르기까지 해외 50개 국가에 걸쳐 180개 이상의 현지 생산법인과 판매법인, 자원개발 법인, 지사로 이루어진 글로벌 네트워크를 구축해 왔다. 이와 같은 사업의 글로벌화를 지원하기 위해 2005년부터 포스코청암재단을 설립하여 포스코가 진출한 해외 지역에서도 장학 사업과 문화교류 사업을 벌이고 있다. 2010년부터는 해외법인과 계열사까지 확대된 포스코패밀리봉사단을 발족하여 16개 이상의 국내외 NGO(Non-Governmental Organization)들과 협력 사업을 전개해 왔으며, 멕시코, 인도, 중

23) 이사회추천위원회, 평가보상위원회, 재정-운영위원회, 감사위원회, 내부거래위원회, 경영위원회 등 5가지 전문위원회 중 4개가 사외이사가 다수로 참여하는 부속 기구들임. (출처: 포스코 홈페이지).

24) 2005년부터 CSM(Corporate Sustainability Management)팀을 운영하여 이해관계자 전달 창구를 설치하였고, 2011년부터는 이해관계자 전반에 관한 전략을 조율하는 사랑받는기업추진사무국을 운영함.

〈표 3〉 포스코의 국내의 사회공헌과 봉사활동의 최근 추이

구분(연도)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
영업이익(억원)	59,119	38,923	43,083	65,401	31,480	50,470	41,960
사회공헌비(억원)	808	864	965	1,278	1,250	760	697
사회공헌비율(%)	1.4	2.2	2.2	2.0	4.0	1.5	1.7
인당봉사시간	12.7	14.6	21.7	24.1	30	33	35
참여율(%)	75	74.2	88.9	91.9	95.0	98.0	97.6

출처: 포스코 사회공헌백서(2006), 사회공헌보고서(2009), 지속가능보고서(각년도), 사회공헌비율은 영업이익 대비 사회공헌비의 비율

국, 동남아, 아프리카 등과 같은 신흥경제 지역을 중심으로 현지법인 중심의 사회공헌 활동도 시작하였다.

최근의 또 다른 특징은 이윤추구보다는 사회공헌 자체에 목적을 둔 소위 사회적 기업(Social Enterprise)을 설립하여 경제적 가치와 사회적 가치를 결합한 '공유가치형(Shared Value)' 사업 활동을 시작한 것이다.²⁵⁾ 사회적 기업은 기부금과 봉사 활동 위주의 활동에 비해 고용 창출까지 기대할 수 있다는 점에서 진일보한 형태의 사회공헌 방식이다. 예를 들어, ㈜포스코휴먼스는 취약계층을 고용하여 친환경 스틸하우스를 건축하는 사업을 한다. 또한 사무 지원과 서비스 업무를 통해 장애우에게 안정적인 일자리를 제공하는 회사이다.

3.4.2 Partners (공급사와 협력사)

글로벌화기에는 직접투자와 원료사와의 합작투자 방식의 자원개발을 통해 자력으로 원료를 조달할 수 있는 능력을 확보하는 것이 과제로 부각되었다. 공급사와 협력사의 협력 관계는 일방적으로 지원하고 관리하는 관계를 탈피하여 상호호혜적인 협력을 통해 동반성장을 추구하는 단계로 발전하고 있다.

신흥경제 국가들의 경제발전에 따라 자원 수요가 급증하고 원료업체들 간의 합병으로 공급시장이 과점화되면서 철강산업에서 원료 구입 비용이 차지하는 비중은 제조원가의 50%를 훨씬 상회할 만큼 높아졌다. 이에 따라 장기 구매계약 중심의 원료 확보 전략에서 탈피하여 광산개발을 위한 합작법인 설립이나 지분 참여를 통해 원료의 자급률을 2011년 기준으로 33.9%까지 높였다. 지금은 호주, 브라질, 러시아, 중앙 아시아, 아프리카, 동남아 지역에서 철광석과 석탄뿐만 아니라 비철금속, 원료탄, 천연가스, 희토류에 이르는 다양한 자원개발 사업을 전개하여 종합소재 및 에너지 전문 그룹으로 도약하겠다는 계획을 추진하고 있다.

공급사와 협력사의 경우에는 2000년대 중반 이후로 우수한 중소기업을 중심으로 장기적인 성장과 혁신의 동반자로 육성하는 동반성장 전략을 수립하고, 자금, 기술, 경영관리 등 분야별로 67가지에 달하는 동반성장 프로그램을 운영해 왔다. 특히 중소기업의 경영안정을 위해 2004년부터 대금 결제를 금액에 상관없이 주 2회 현금으로 지급하는 제도가 유명하다.²⁶⁾ 2004년부터는 국내 기업 최초로 성과공유제(Benefit Sharing)도 도입하였다. 이 제도는 포스

25) Porter & Kramer(2011)는 기업이 경영전략의 차원에서 경제적 가치와 사회적 가치를 결합한 사업 모델을 운영하는 경우를 공유가치(Shared Value) 전략이라고 명명하였다.

26) 정부가 2010년에 만든 '60일 이내 지급' 기준보다 6년을 앞선 것이며, 다른 대기업들의 경우에 통상 월 1회 현금으로 지급하는 관행과 비교하여 볼 때 상당히 차별화된 프로그램이다.

코와 공급사 또는 협력사가 공동으로 작업혁신, 기술개발, 성능개선, 제품 사용수명 연장 등을 위한 계획을 수행하여 가시적인 성과를 달성할 경우에 성과 금액의 50%를 현금으로 보상하고 장기 계약권을 보장 등의 다양한 혜택을 주는 제도이다.

이 밖에도 포스코가 보유한 7개 R&D 기관들의 전문인력을 통해 기술 컨설팅을 제공하거나 연구시험용 설비를 이용할 수 있는 프로그램과 포스코의 특허를 무상으로 쓸 수 있게 하는 프로그램도 있다. 무역에 대한 경험과 노하우가 부족한 공급사와 협력사에게는 해외 판로 개척을 알선하는 프로그램과 무료 컨설팅 서비스도 제공한다. 최근에는 글로벌 공급망을 구축하기 위해 국내 공급사, 협력사들과 함께 해외 거점으로 진출하여 이들을 글로벌 중견기업으로 육성하는 계획도 실행하고 있다.

그런데 동반성장 프로그램은 모든 공급사와 협력사를 대상으로 똑같이 적용되거나 일방적으로 혜택만 주어지는 것은 아니다. 일정한 기준에 따라 우수한 공급사나 협력사로 인정된 경우에는 더욱 차별화된 혜택이 주어지지만 그 혜택에 따른 의무도 부여가 된다. 예를 들어 공급사들 중에서 엄격한 심사를 통과하여 PCP(POSCO Certified Partner)로 인증된 공급사에게는 보증금 납부면제, 해외 철강사나 선진국 공급사와의 교류 기회 제공, 해외 입찰 컨소시엄 참여의 우선권 제공 등과 같은 차별화된 혜택이 주어진다. 이에 대해 PCP는 "포스코 공급사 행동규범(POSCO Supplier Code of Conduct)"에 따라 기업윤리를 준수하고 사회적, 환경적 책임을 충실히 이행할 의무가 있다.

3.4.3 Investors (주주와 투자자)

글로벌화기에는 민영화기에 비해 국내외 기관투자

자를 중심으로 투명한 경영에 대한 요구 수준이 더욱 높아졌다. 이에 따라 글로벌화기에는 기업지배구조를 국제적인 기준으로 선진화하는 데에 역점을 두어 왔다.

2010년을 기준으로 포스코는 국민연금(5.1%), 신일본제철(5.0%), Berkshire Hathaway(4.5%), 우리사주조합(2.9%), 포항공대(2.7%) 등이 주요 주주로서, 특정의 지배주주(Controlling Shareholder)가 없이 넓게 분산된 소유구조를 보이고 있다. 외국인 투자자의 비중도 50% 내외에 달한다. 기업지배구조의 선진화에 대한 요구가 높아지면서 포스코는 2004년부터 '기업지배구조 현장'을 채택하였다. 이에 따라 사외이사를 과반수로 확대하여 이사회 독립성을 강화해 왔고 2006년에는 대표이사 회장과 이사회 의장직을 분리하였으며 2007년에는 CEO후보추천위원회를 운영하여 최고경영자 승계의 투명성을 강화하였다. 감사위원회는 전원을 사외이사로 구성하였고 위원장에게는 회사 내부의 감사업무 책임자에 대한 임면동의권을 부여했다. 또한 내부 신고제도 운영을 통해 감사업무의 독립성을 제고한 것도 선도적인 사례이다. 이 같은 노력의 결과로 대표적인 기업지배구조 평가기관인 한국기업지배구조원은 2004년 이후부터 포스코를 줄곧 최우수 기업으로 선정하였다.

3.4.4 Customers (고객)

글로벌화기는 철강 시장에도 무한경쟁이 시작되었기 때문에 포스코는 고객을 확보하고 유지하고 개발하기 위해서 필요한 모든 영역에서 소비재 기업 못지않게 고객지향적인 마케팅 혁신을 추구하고 있다.

2000년대 중반을 전후로 포스코가 지배하던 국내의 제선(Iron) 공급 시장도 경쟁체제로 전환이 되었

27) 민영화기까지는 국내에서는 포스코가 유일하게 제선을 생산하였지만 글로벌화기부터는 현대제철, 동부제철 등도 제선 사업에 진출하면서 국내의 제선 공급 시장은 본격적인 경쟁 체제로 돌입함.

고,²⁷⁾ 일본에서는 경기 불황이 지속되고 중국의 성장 속도가 둔화되면서 인접 국가들의 철강재가 대량으로 국내에 유입되었다. 한국의 철강산업에도 '무한 경쟁'의 시대가 열리게 된 것이다. 이에 따라 고객 유형별 서비스 제공, 1차 고객뿐만 아니라 2차, 3차 고객과의 관계까지 고려한 Total Solution 제공, 마케팅 직원의 전문역량 강화를 골자로 CRM(Customer Relationship Management) 체계를 대폭적으로 강화해 왔다.

예를 들어, 핵심고객들에 대한 응대를 담당하는 Key Account 부서들을 운영하고 있다. 고객보상제는 제품에 문제가 생겼을 경우에 재고비용, 관리비용 등의 간접적인 손실도 보상하는 것이다. "One-Stop Shop"은 프로젝트 단위로 일괄 수주하는 계약으로, 예를 들어 어떤 선박 건조에 필요한 모든 강종을 일괄로 맞추어 공급하는 것이다. 포스코가 제공할 수 없는 제품을 고객이 필요로 할 때에는 다른 철강사의 제품을 대신 알선해 주는 "Mill to Mill" 서비스도 제공하고 있다. 가장 유명한 프로그램으로 EVI(Early Vendor Involvement)가 있다. 이는 1차 고객의 제품개발 단계에서부터 기술개발, 원가 절감, 납기점검의 단계까지 종합적으로 협력하는 것으로 이 과정에서 1차 고객의 2차, 3차 고객을 위한 가치 창출에도 기여하는 프로그램이다.

중소 고객에 대한 협력도 강화하여, 거래 상황에 따라 결제조건을 탄력적으로 적용하고, 판매 대금에 금융 지원도 하며, 포스코가 보유한 시험분석 장비를 활용하게 하거나 수입재의 대체가 가능한 신제품을 공동으로 개발하는 등 다양한 상생 프로그램을 운영하고 있다.

3.4.5 Employees (직원)

2000년대 중반 이후의 인적자원관리는 글로벌 경쟁에 적합한 우수하고 창의적인 인재를 확보하고 육성하는 것과 직원의 삶의 질을 높이는 데 초점을 두고 있다.

먼저 인력관리의 체계를 유연하게 운영하고 있다. 직급체계는 '글로벌 표준 직급 체계'로 전환되어 수행하는 역할의 크기와 내용에 따라 단순화하여 운영함으로써 국가간, 법인간 인력의 교류와 이동을 용이하게 하고 있다.²⁸⁾ 인센티브 제도도 프로젝트 단위와 개인 단위로 다양화하고 성과가 발생한 직후에 보상하여 성과에 대한 동기부여를 강화하였다.

창의적이면서 협업에 능한 인재를 육성하고 일과 삶의 균형을 추구하여 직장으로서의 매력도를 높이기 위한 시도도 하고 있다. 예를 들어 본인 스스로 근무 시간대를 선택하는 유연근무제를 도입하였고 일과시간 중에도 포레카(Poreka)라는 창의성 개발 공간을 활용하게 하였다. 최근에는 스마트 오피스(Smart Office)를 도입하여 고정 좌석과 칸막이를 없애고 개인 취향에 따라 자유롭게 다양한 형태의 좌석을 선택하도록 하고 자율적으로 팀을 구성하여 협업할 수 있게 하였다. 생산 현장에는 2011년부터 4조 2교대를 실시하여 충분한 휴식과 여가를 확보하고 자기개발과 역량향상을 위한 시간과 기회를 확대하였다.²⁹⁾

3.4.6 Environment (환경부문)

글로벌화기에는 친환경경영이 경쟁우위의 원천으로 부상되면서, 환경정보의 투명한 관리와 공개, 부

28) 직무를 세분화하여 운영하는 방식이 아니라 회사 전체 업무를 4~5개의 역할 영역들로 크게 구분한 후에 각 영역별로 3~4 개의 직급 단계를 적용함으로써 인력관리의 유연성을 높이는 것을 의미함.

29) 4조2교대 근무제도는 작업조를 4개 조로 편성해 2개 조는 주간과 야간으로 나눠 12시간씩 근무하고, 나머지 2개 조는 휴무하는 형태로, 연간 휴무일이 87일 - 기존의 103일에서 190일로 증가 - 로 늘어나 근로 환경이 개선되고 지역경제 활성화에도 도움이 되는 근무형태다. (출처: 포스코신문)

산물과 에너지 재활용, 대기오염 관리 고도화, 친환경 제품과 기술 개발, 녹색 성장전략을 추진하고 있다.

먼저 대내외에 환경경영에 대한 정보를 적극 공유하기 시작하였다. 2001년부터 국내 최초로 환경보고서를 출간한 이래, 2004년부터 한국 기업 최초로 지속가능보고서를, 2009년부터는 세계 철강업계 최초로 탄소배출 현황에 관한 보고서를 발간하고 있다.

포스코가 사용하는 에너지는 국내 전체 에너지 사용량의 7%에 달하는데, 사용하는 전력의 80~90%를 자체적인 친환경 발전설비를 통해 조달하고 있다. 철강재(조강) 1톤을 생산할 때 부산물은 약 600Kg 발생한다. 2010년 양대 제철소에서 생성된 부산물의 총량은 2,254만 톤이다. 포스코는 부산물의 98.4%를 자원으로 재활용하고, 나머지 1.6%는 소각이나 고형화 매립으로 안전하게 처리하고 있다. 한편 철강 제품의 두께는 줄이는 대신 강도를 높여 경량화하고 전기제품용 철강재의 에너지 효율을 높이는 기술개발을 통해 전체 제품에서 친환경 제품이 차지하는 비중도 70% 이상으로 높여 왔다.

환경부문에서 오랜 동안 축적된 기술과 관리의 노하우는 이제 사업화 단계로 진전되어, 2009년부터는 친환경 소재와 신재생 에너지 활용 등을 새로운 성장동력으로 개발하는 녹색성장 전략을 추진하고 있다.

3.5 이해관계자 경영의 주요 성과

포스코는 주주와 투자자뿐만 아니라 모든 이해관계자를 위한 가치와 성과를 균형 있게 창출해 왔다는 데에 주목할 필요가 있다. 이는 성장단계별로 분석한 이해관계자별 주요 경영 활동에 대한 역사적인

사실들뿐만 아니라, 다양한 전문기관들이 이해관계자 경영의 성과에 대해 평가한 결과를 살펴보면 더욱 명확히 유추해 볼 수 있다.

먼저 포스코는 그동안 양적, 질적 성장을 통해 주주와 투자자를 위해 우수한 경제적인 성과와 가치를 제공하였다.³⁰⁾ 첫 번째 실적을 발표한 1973년도에서 2010년 말 현재까지의 실적을 기준으로 보면 철강 기업의 양적인 규모를 대표하는 조강 생산량은 44.9만 톤에서 3371.6만 톤으로 75배 증가하였다. 특히 1998년에는 조강 생산량을 기준으로 세계 1위에 오르기도 하였다. 시가총액은 1988년에 기업공개할 당시에 약 3.2조 원에서 약 42.4조 원으로, 매출액은 416억 원에서 32.5조 원으로 증가하였다. 생산량은 연간평균으로³¹⁾ 약 12.3%씩 성장을 하였고 매출액은 약 783배, 순이익은 약 913배, 자본금은 629배가 성장한 것이다(표 4).

매출액 규모에 따라 세계 우수 기업의 순위를 매겨 발표하는 Fortune지의 글로벌 500대 기업 리스트와, Forbes지가 자산과 매출, 순익, 시가총액을 기준으로 발표하는 세계 2000대 기업 명단에는 2008년 이후부터 상위 200대 기업에 포함되어 왔다. 주주와 투자자의 권익을 보호하기 위한 기업 지배구조의 개선 성과에 대해 홍콩의 Asia Money지는 아시아지역 기업 197개들 중 1위로, 영국의 유로머니지는 신흥경제지역 대기업 650개사 중 2위 기업으로 평가하였다.

철강기업의 종합적인 경쟁력을 상대적으로 평가하는 미국의 WSD(World Steel Dynamics)의 평가 결과를 보면 세계 30대 대형 철강기업 중에서 줄곧 1위 또는 2위로 평가되어 왔다(표 5).³²⁾ 2012년 1

30) 매출과 수익, 주가 등의 경제적인 성과는 주주와 투자자만을 위한 가치는 아니지만 주주와 투자자가 다른 이해관계자들에 비해 가장 우선적으로 관심을 두는 사항이라는 의미임.

31) 연평균성장률인 CAGR(Compounded Annual Growth Rate)을 의미함.

32) 종합경쟁력 주요 평가항목: 규모의 경제, 시장입지, 시장지배력, 수직적 통합, 기술혁신, 인수합병과 제휴, 원가절감, 원료확보, 인건비, 노동생산성, 에너지 효율, 리스크 관리, 환경과 안전, 수익성, 자산건전성 등 경영전반에 대한 23개의 세부지표들을 가중치로 합산하여 평가함.

〈표 4〉 포스코의 주요 경영 실적 지표의 변화

연도	1973	1980	1988	1990	1995	2000	2005	2010
조강생산량(천톤)	449	5,903	13,080	16,223	23,428	27,736	30,545	33,716
연평균주가(원)	-	-	31,429	26,042	64,075	95,525	200,250	504,250
시가총액(억원)	-	-	32,169	21,020	47,608	73,808	176,117	424,600
매출액(억원)	416	9,584	37,011	48,050	82,187	116,920	216,950	325,820
영업이익(억원)	83	1,894	7,504	2,541	13,563	20,992	59,119	50,470
당기순이익(억원)	46	109	1,344	790	8,397	16,370	40,129	42,028
자산(억원)	1,370	23,248	55,625	98,748	133,173	177,666	242,069	481,902
부채(억원)	813	18,857	38,052	53,364	72,540	83,366	46,849	131,081
자본(억원)	557	4,391	17,573	45,384	60,633	94,299	195,220	350,822

출처: 포스코 재무제표 각년도(www.fnguide.com) 종합
 주) '73. 철강 생산개시, '88. 국민주 상장, '94. 뉴욕증시 상장, '95. 런던증시 상장, '05. 동경증시 상장

〈표 5〉 세계 철강기업의 종합경쟁력 순위 평가 결과

순위	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1	Tata Steel	Severstal	Severstal	Severstal	POSCO	POSCO
2	POSCO	POSCO	POSCO	POSCO	SAIL	Nucor
3	Baosteel	ArcelorMittal	Baosteel	Baosteel	NLMK	NLMK
4	Severstal	Baosteel	ArcelorMittal	NLMK	Severstal	Severstal
5	ArcelorMittal	TataCorus	NLMK	Nucor	CSN	ArcelorMittal

출처: WSD, World-Class Steelmaker Rankings(각년도), 포스코 사랑받는기업백서에서 발췌

월에 다보스에서 개최된 세계경제포럼(World Economic Forum, WEF)이 Corporate Knights 등 4개의 평가 기관들에 공동으로 의뢰하여 발표한 '이해관계자 경영의 세계 100대 우수기업(Global Leaders in Clean Capitalism)' 리스트에서 포스코는 전세계 기업 중에서는 30위로, 한국 기업 중에서는 1위로 평가되었으며, 전세계 철강기업 중에서는 유일하게 선정되었다(World Economic Forum Annual Meeting, 2012).³³⁾ 기업의 경제적 성과, 사회적 책임, 환경적 건전성이라는 소위 '세 가지 핵심 경영

성과(Triple Bottom Line)'로 구성되는 지속가능성(Sustainability)에 대한 글로벌 전문기관의 평가에서도 포스코는 선두 그룹에 속한 것으로 평가되어 왔다. 이 분야에서 세계 최대의 평가 기관인 샘다우존스(SAM-DowJones)는 포스코를 2005년부터 2011년까지 7년 연속으로 '글로벌 지속가능성 우수기업'으로 선정하였다.

한편 세계적인 언론 기관들이 전문가와 지역민을 대상으로 폭넓게 조사하여 발표한 평가에서도 우수한 성적을 보여 주었다. 예를 들어 Fortune지가 투

33) 에너지 효율성, 온실가스 생산성, 물관리 생산성, 폐기물 관리 생산성, 고객을 위한 기술혁신 능력, 지역사회 조세납부 충실도, CEO와 직원간 근로소득 격차, 안전, 직원 이직율, 기업지배구조(이사회 다양성), 이해관계자 성과 관련 경영진 인센티브 체계의 11개 지표들의 평균치로 평가

〈표 6〉 이해관계자 관련 주요 성과에 대한 외부의 평가³⁴⁾

기관	평가 내용	평가 결과
Fortune	기업 규모(매출액과 수익)	161 위(2011), 146 위(2012)
	세계에서 가장 존경 받는 기업	세계 철강기업 중 1위(2011)
Forbes	자산과 매출, 순익, 시가총액	세계 200 대 기업(2008~)
	세계에서 가장 명망 높은 기업	한국 1 위, 세계 43 위(2009)
Finance Asia	최우수 경영 기업	한국 1 위 (2010~2011)
Asia Money	기업 지배구조의 우수성	아시아 기업 중 1 위(2002, 2003)
World Steel Dynamics	철강기업 경쟁력 (23 개 지표)	30 대 철강기업 중 1~2 위(2006~2011)
WEF/Corporate Knights	이해관계자 경영 우수성(11 개 지표)	한국기업 1 위, 세계 30 위(2012)
Sam-DowJones	경제성과, 사회성과, 환경성과	글로벌 우수기업(2005~2011)

자자, 기업분석가(Analyst), 최고경영자 등의 경영 전문가에게 의뢰하여, 주요 기업을 대상으로, 재무적 건전성, 자산운용, 장기투자, 경영혁신 성과, 직원역량, 사회적 책임, 글로벌 시장에서의 경쟁력, 경영관리의 효율성 등의 9개 항목을 평가하여 발표하는, “세계에서 가장 존경받는 기업(Global Most Admired Companies)” 리스트에는 1999년부터 이름을 올렸고, 2011년에는 철강 부문에서 세계 1위에 올랐다. Forbes지가 2009년도에 기업이 속한 지역의 일반 국민을 표본으로 추출하여 기업에 대한 신뢰도와 호감도, 존경심 등에 대해 조사하여 발표한 “세계에서 가장 명망 높은 기업(World’s Most Reputable Companies)”이라는 조사에서는 국내 1위, 세계 43위의 기업으로 선정되었다. Finance Asia지가 아시아 지역의 투자자와 기업분석가에 의뢰하여 주주가치, 기업 지배구조, IR, 경영진의 능력, 사회적 책임 활동의 충실성 등을 평가하여 발표하는 ‘최우수 경영 기업(Best Managed Companies)’

에도 2010년과 2011년에 한국 기업 중 1위에 올랐다.

IV. 결론 및 향후 과제

기업이 성장하고 경쟁력을 확보하기 위해서는 기업 활동을 뒷받침하는 제도적 여건이나 환경(Institutional Context)이 매우 중요한 요인이기 마련이다.³⁵⁾ 그런데 포스코가 창업되던 시절의 한국의 제도적 환경은 선진국에 비해 매우 열악하였다. 풍부한 자본력도 없고(Capital Markets), 숙련된 노동력도 확보하지 못하였으며(Labor Markets), 충분한 수요도 확보되지 못했고(Product Markets), 법률과 규제도 정립되지 않았으며(Regulation), 거래와 권리가 보장되는 여건도 성숙되지 못하였던 것이다(Contract Enforcement).

불모지나 다름이 없던 작은 어촌에서 제철소를 건

34) Fortune, Forbes, Finance Asia의 발표 내용을 포스코신문에서 인용한 것. 포스코 사랑받는기업백서(2012), World Economic Forum Annual Meeting(2012), 포스코35년사(2004)에서 발췌하여 종합

35) Khanna & Palepu(1997)는 기업 활동을 뒷받침하는 여건을 총칭하여 ‘제도적 환경(Institutional Context)’으로 부르며, 제품시장(Product Market), 자본시장(Capital Market), 노동시장(Labor Market), 규제(Regulation), 계약과 권리 보호(Contract Enforcement) 등을 주요 구성요소로 제시하였다. 그들은 신흥경제지역(Emerging Markets)에서는 제도적 환경이 선진국보다 열악하기 때문에 기업의 경영전략의 양상도 선진국에서의 그것과는 상당히 달라져야 한다고 주장하였다.

립하고 세계적인 철강기업으로 성장해 오기 위해서는 공기업이었던 포스코의 주주이자 투자자였고 가장 긴밀한 협력자인 정부뿐만 아니라 지역사회, 공급사와 협력사, 직원, 환경부문 등 이해관계자 전반에 대한 전략적인 협력과 공익적인 고려가 중대한 현안일 수밖에 없었다. 그리고 성장단계에 따라 제도적 환경이 변화하면서 그에 적합한 방향으로 이해관계자 경영을 진화시켜 가는 것도 중요한 전략적 과제였다.

포스코의 사례는 이해관계자 경영의 효과적인 운영에 관하여 크게 세 가지 시사점을 주고 있다. 첫 번째 시사점은 이해관계자 경영은 제도적 환경이 열악하거나 미흡한 경우에 그를 보완하고 극복할 수 있는 하나의 전략적인 대안이 될 수 있다는 것이다. 포스코의 사례는 열악한 제도적 환경이 성숙되기를 수동적으로 기다리기보다는 주요 이해관계자인 정부와 지역사회(Society), 공급사와 협력사(Partners), 주주와 투자자(Investors), 직원(Employees), 환경부문(Environment)과의 협력을 통해 제도적 환경 상의 공백(Institutional Voids)을 보완해 온 경우에 해당한다.

두 번째 시사점은 이해관계자 경영은 제도적 환경의 변화에 따라 적합한 방향으로 실행될 때 실효성을 얻을 수 있다는 것이다. 포스코의 경우에 창업기, 확장기, 민영화기, 글로벌화기의 성장단계를 거치는 과정에서 제도적인 환경도 변화해 갔는데, 포스코는 제도적 환경의 변화에 적합한 방향으로 이해관계자와의 네트워킹과 협력의 전략에 있어서 역동적으로 변화를 추구해 왔다.

세 번째 시사점은 이해관계자 경영은 이해관계자들 간의 정렬과 통합을 통해 시너지를 낼 수 있을 때 경쟁력과 성과 창출에 기여할 수 있다는 것이다. 이해관계자들이 어떤 기업과의 협력 관계를 통해 추구하고자 하는 이익과 기대에는 저마다 차이가 존재하게 되지만, 포스코는 제도적 환경에 적합한 방향으

로 이해관계자들을 정렬하고 통합함으로써 이해관계자들이 일정한 방향으로 역량을 결집할 수 있도록 하였다. 이와 같은 시사점들을 중심으로 포스코의 이해관계자 경영의 진화 과정을 종합하면 다음과 같다.

제철소를 건립할 때에는 지역의 사회적 인프라를 확보하는 것이 관건이었는데 정부와의 협력을 통해 사회간접자본을 마련하고 부지를 확보할 수 있었다. 지역사회의 협력에 화답하여 확장기부터는 자매결연과 봉사활동, 기부와 후원 사업이 본격적으로 시작되었다. 민영화기를 거치면서 사회공헌의 내용을 다양화하고 체계를 정립하여 공헌의 질을 높여갔으며 범위도 지역사회를 넘어 전국적으로 확대되어 갔다. 최근에는 사회적 기업이라는 새로운 공헌 모델을 개발하고 해외 현지의 지역사회들과 협력 관계를 구축하기 위해 노력하고 있다.

공급사에 대해서는 창업 초기부터 설비와 자재의 국산화 정책을 통해 국내 공급사들이 기술적인 역량을 갖추어갈 수 있도록 지원하였다. 협력사의 경우에도 처음에는 단순한 작업을 외주화하는 데에서 시작하였지만 점차 정비와 같은 복잡한 업무를 수행하는 전문적인 영역으로 확대되었다. 민영화기에는 공급사와 협력사에 걸쳐 효율성과 생산성을 높여 시장 경쟁력을 제고하는 데에 초점을 두었고, 최근에는 글로벌 무대에서 동반성장하는 전략을 추진하고 있다. 원료사의 경우에는 일방적으로 공급을 받는 관계에서 출발하여 지분투자자와 합작투자 등을 통해 자원 개발을 위해 상호협력하는 단계에 이르렀다.

민영화 전에는 정부가 지배적인 주주이자 투자자로서 역할을 해 주었지만, 1980년대 후반에 기업공개가 되고 1990년대부터 소유구조가 분산되어 가면서, 주주와 투자자에 대한 IR활동과 배당정책이 중요하게 다루어지기 시작했다. 2000년도에 민영화가 완료된 이후에는 기관투자자와 외국인 투자자의 비중이 커지면서 국제적인 기준에 부합하는 기업지배구조로 개선하여 투자자의 신뢰를 얻는 데에 역점을

두었다. 최근에 들어서는 기업의 지속가능성과 사회적 책임을 중시하는 투자자들과의 의사소통과 협력을 강화하는 것도 새로운 과제로 부상되고 있다.

확장기까지는 경제개발계획에 따라 전방 산업의 확장과 발전의 추이에 따라 제품의 구성과 생산량을 계획하고 맞추어가는 전략을 취하면서 내수 공급 가격을 안정화시켜 고객과의 장기적 협력 관계를 형성하였다. 전방 산업이 고도화되고 고급 철강재에 대한 수요가 확대되면서 포항제철소는 다품종 소량 생산, 광양제철소는 소품종 대량 생산으로 특화되어 갔다. 1990년대 이후 철강 시장이 개방되어 가면서 해외로 생산과 판매의 거점을 점진적으로 늘려갔다. 민영화기부터는 국내외 철강 시장의 경쟁이 격화되면서 고객만족 경영을 도입하고 고객지향적인 조직과 프로세스로의 혁신도 대대적으로 추진하였다. 최근에는 고객의 제품개발에서 납기점점에 이르는 전과정에서 협력이 이루어지고 협력의 대상도 1차 고객뿐만 아니라 2차, 3차 고객으로까지 확대되고 있다.

창업기와 확장기에는 대량의 인력을 새롭게 유입하여 생활 여건을 조성하고 정착시키는 문제가 중요하였다. 인력관리는 연공서열에 기반하여 최대한 단순한 형태로 운영하다가 능력과 자격요건을 중시하는 인력관리로 변모하고 외환위기 이후부터는 능력과 성과에 따라 차별적으로 처우하고 보상하는 방향으로 변화하였다. 최근에는 글로벌 경영에 따라 국가간, 법인간 인력 교류를 원활히 하고 역할을 중심으로 인력운영의 유연성을 강화하고 있으며, 인센티브 제도를 다양화하고 삶의 질을 제고하는 인사정책을 통해 직장으로서의 매력도를 높이는 단계에 이르고 있다.

환경부문은 창업기와 확장기에는 공해를 방지하고 자연환경을 보전하기 위한 장기적이고 선행적인 고려 사항이었지만 1990년대 이후부터 환경과 에너지에 대한 국내외의 규제가 체계화되면서 점차 경쟁우위의 또 다른 원천으로서 부각되어 왔다. 이에 따라 환경경영도 회사 전체 차원의 현안으로 확대되어 왔

고 환경친화적인 공정과 제품 기술, 관리 시스템을 개발하고 운영하는 데에 지속적으로 투자를 해 왔다. 최근에는 축적된 환경경영 기술과 노하우를 활용하여 친환경 녹색 사업을 새로운 성장동력으로 개발하는 단계에 이르렀다.

한편 이해관계자들 간의 정렬과 통합의 원리와 방식도 성장단계를 거치면서 진화해 왔다. 먼저 창업기에는 중앙집권적인 경제개발을 추진하던 정부의 뒷받침 속에서 창업세대가 제철보국의 경영이념 아래에서 강력한 영향력과 리더십을 발휘하여 포항제철소 건립이라는 하나의 방향으로 이해관계자들의 역량을 결집할 수 있었다. 확장기에는 창업기에서 쌓은 경험과 노하우를 활용할 수가 있었고 내수와 수출 시장이 더욱 활성화되면서 정부에 대한 의존도가 상대적으로 줄어들고 포스코가 주도적으로 감당해야 하는 역할의 비중이 더욱 커지게 되었다. 민영화기에는 개방화된 시장과 국제경쟁의 시대가 도래하고 포스코의 소유구조에도 근본적인 변화가 있게 되었다. 이때부터는 정부와 포스코가 주도적으로 이해관계자들을 정렬하고 통합하는 것보다는 이해관계자들 간의 자율성과 상호호혜성이 더욱 중요해졌다. 마지막으로 글로벌화기에 들어서는 기업의 지속가능성과 사회적 책임을 촉진하는 제도적 여건과 사회적 분위기가 형성되면서 이해관계자들 간의 정렬과 통합의 방식도 더욱 명시화되고 체계화된 형태로 변화하고 있다.

그런데 향후에 포스코가 이해관계자 경영을 글로벌 경영의 차원에서 지속적으로 발전시켜 가기 위해서는 여러 가지 한계점과 수많은 난관이 기다리고 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이다. 한국에서는 국가가 투자하고 소유한 기업으로 창업되었기 때문에 정부와 국가 차원의 지원과 협력을 비교적 원활하게 이끌어내고 철강산업에서 지배적인 위치를 견지하면서 성장할 수 있었다. 그런데 해외에서는 포스코도 외국 기업들 중 하나가 되기 때문에 한국에

서와 같은 우호적이고 효율적인 여건이 제공된다고 기대하기는 어렵다. 한국에서는 정부의 주도로 중앙 집권적이고 체계적인 경제개발계획 하에서 자본시장, 제품시장, 노동시장, 법률과 제도의 기반이 다져져 왔다. 하지만 해외에서는 국가에 따라 한국과 같이 정부가 주도하여 일관되고 체계적으로 제도적 환경을 성숙시켜 가기가 어려운 여건에 있는 곳도 적지 않을 것으로 보인다.

글로벌 경영에 따라 활동 지역과 사업의 범위가 넓어질수록 경영의 불확실성이 높아지고 경영 실적의 변동폭도 높아질 수 있다. 이런 경우에는 주주와 투자자도 과거와 같이 내수와 수출을 중심으로 안정적으로 성장할 때와는 상이한 태도를 취할 가능성도 적지 않다. 또한 철강 기업들 간의 국제적인 경쟁이 더욱 치열해져 감에 따라 고객의 선택과 요구도 더욱 까다로워지고 글로벌 차원의 공급망을 관리하는 데 있어서도 복잡성과 변동성의 문제가 더욱 커질 것으로 예상된다.

이에 따라 이해관계자와 공유가치(Shared Value)를 창출하는 전략을 고도화해 가는 데 있어서도 많은 과제들이 기다리고 있을 것이다. 이를 위해서는 경영환경의 변화에 따라 이해관계자 부문별로 부족한 부분을 찾아내어 원인을 규명하고 개선하는 노력을 지속하는 것이 중요하다.

예를 들어, 지역사회의 경우에는 사회공헌의 기획 단계에서부터 국내외 전문가와 지역사회 관계자의 의견과 아이디어를 더욱 폭넓게 수렴하여 사회공헌 활동의 실효성을 높이면서도 포스코의 브랜드 가치를 높일 수 있는 글로벌 사회공헌 사업을 발굴해 가야 한다. 공급사와 협력사의 경우에는 현재까지 다양하게 전개해 온 프로그램들에 대한 선택과 집중을 통해 실질적으로 효과가 있는 프로그램들을 위주로 협력의 성과를 제고해 가야 할 것이다.

주주와 투자자에게는 이해관계자 전체를 중시하는 경영이 왜 필요하고 이를 통해 어떠한 이득과 효과

가 있는지에 대한 공감대를 형성하여 적극적으로 장기적인 협력을 이끌어 낼 수 있어야 한다. 고객에게는 포스코가 고객별로 제품과 서비스의 종합적인 맞춤형 솔루션 제공자로서 장기적인 협력 파트너라는 것을 명확하게 인식시키고 경쟁사보다 더욱 차별화된 가치를 제공해 가야 한다.

직원에게는 현장 접점에서 이해관계자를 중시하는 경영을 실천할 수 있도록 권한을 최대한 위임하여 직원 스스로가 이해관계자와 함께 창의적으로 협력하고 문제를 해결하는 역량을 발휘하도록 육성하고 동기를 부여해야 한다. 환경부문에 있어서는 친환경적인 제품과 서비스, 관리 능력을 차별화된 경쟁우위의 원천으로서 발휘해야 할 뿐만 아니라 나아가 녹색성장 사업이 실질적인 성장동력이자 수익의 원천이 될 수 있도록 노력해 가야 하겠다.

한편으로 한국에서의 포스코의 사례를 보면, 이해관계자 경영은 상당한 기간 동안 일정한 방향으로 노력과 자원의 투입을 필요로 하는 전략인 것으로 보인다. 이 때문에 해외에서도 지금까지의 이해관계자 경영이 항상 효과적인 전략이 될 것이라고 단언하기는 쉽지가 않다. 이 점은 포스코의 강력한 경쟁자이자 포스코보다 더욱 글로벌화된 철강 기업인 ArcelorMittal의 경우를 보면 더욱 분명해 진다.

ArcelorMittal은 설립한 지 불과 20여 년 만에 조강 생산량이 1억 톤에 육박하는 세계 최대 규모의 기업으로 등극하였다. ArcelorMittal은 동구권과 미주 등에 있는 부실화된 20개 이상의 철강사들을 인수한 후 대대적인 사업구조조정을 통해 피인수 기업의 가치를 제고하는 방식으로 급성장해 올 수 있었다. ArcelorMittal의 경영전략은 피인수 기업의 한계 자산을 신속하게 분리하여 국내외에 매각하고 대규모의 인원 정리해고를 통해 주주가치를 극대화하는 데에 집중하는 것이기 때문에 포스코의 이해관계자 경영과는 상당한 차이가 있다.

이상에서 논의한 바와 같이 본 사례연구를 통해

한국적인 상황 또는 제도적 환경이 성숙되지 못한 상황에서 기업이 어떠한 과정에서 이해관계자와의 네트워킹과 협력을 통해 제도적 공백을 극복해 갈 수 있는 지에 대하여 일정한 시사점을 얻을 수 있었다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 단일 사례에 대한 질적인 연구(Qualitative Single Case Study)로서의 명확한 한계점을 가지고 있다. 즉 포스코라는 특정한 기업이 주로 한국이라는 특정한 제도적 환경 하에서 전개해 온 이해관계자 경영에 대해 다루고 있을 뿐이므로 본 연구에서 얻은 시사점을 다른 기업과 국가의 상황에 폭넓게 대입하거나 일반화하기는 어려운 점이 있다.

따라서 향후에는 포스코뿐만 아니라 다른 산업과 경영환경에 속한 다른 국내의 기업들이 어떻게 이해관계자 경영을 형성하고 진전시켜 올 수 있었는지에 대한 다양한 사례연구가 이루어져야 한다. 특히 글로벌 경영의 역사와 경험이 상대적으로 더욱 풍부한 다른 국내 또는 선진국의 기업들이 해외에서 전개해 온 이해관계자 경영에 대한 심층적인 사례연구가 필요하다. 마지막으로 이해관계자 경영의 선행요인과 과정요인, 결과요인에 대한 변수들을 탐색적으로 도출하여 측정해 봄으로써 정량적이고 실증적인 연구를 조기에 시도해 볼 필요도 있다.

참고문헌

김지혜, 김인희, 조상미(2010), "기업의 사회적 책임(CSR)에 관한 연구 경향 분석," 한국지역사회복지학, 35, 87-120.

노한균(2011), ISO 26000을 통해 사회적 책임 살펴보기: 새로운 국제표준의 이해와 실천, 서울, 박영사.

동아일보, "82개국 951개 도시 동시다발 반월가 시위," 2011년 10월 17일, A18면.

서갑경(1997), 최고 기준을 고집하라: 철강왕, 박태준의 경영이야기, 서울, 한연.

신태곤(2003), 한국경제론, 제2판, 서울, 법문사.

연태훈(2012), "최근의 사회책임투자(SRI) 동향과 시사점," 주간금융브리프 21-9호, 12-13, 한국금융연구원.

이대환(2004), 세계 최고의 철강인 박태준, 서울, 현암사.

이종민, 박명섭(2010), "기술혁신 기반의 전략적 변화: POSCO의 FINEX 기술개발," Korea Business Review, 14, 157-176.

전상경(2011), "한국 기업의 기부금 추이분석," 제11회 국제기부문화심포지엄 발표자료, 아름다운재단.

정민(2012), 디스토피아 가능성 확대와 다보스의 대안, 서울, 현대경제연구원.

조동성, 안세연, 강민(2009), "공기업 민영화와 기업 지배구조: 포스코 민영화," Korea Business Review, 13, 135-165.

조정래(2007), 박태준, 서울, 문학동네.

포스코35년사편찬위원회(2004), 포스코 35년사, ㈜포스코.

포스코(2012), 사랑받는기업백서, ㈜포스코.

포스코(2006), 사회공헌백서, ㈜포스코.

포스코(2009), 사회공헌보고서, ㈜포스코.

포스코(2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011), 지속가능보고서, ㈜포스코.

한재훈, 박남규, 이정환(2011), "해외 선진기업의 벤치마킹을 통한 글로벌 경쟁력 강화: 효성 중공업 PG의 도요타생산방식 도입 사례를 중심으로," Korea Business Review, 15, 1-34.

Boeker, W.(1989), "Strategic Change: The Effects of Founding and History," *Academy of Management Journal*, 32, 489-515.

Carroll, A. B.(1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3rd Ed., International, Thomson Publishing.

Chesbrough, H.(2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.

Clarkson, M. B. E.(1995), "A Stakeholder Framework

- for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Collins, J.(2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, New York, NY, HarperCollins Publishers.
- Credit Suisse(2011), *Global Wealth Report*, Zurich, Credit Suisse AG Research Institute.
- Donaldson, T. and L. E. Preston(1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Fisman R. and T. Khanna(2004), "Facilitating Development: The Role of Business Groups," *World Development*, 32, 609-628.
- Freeman, R. E.(1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA, Pitman.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison and A. C. Wicks (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*, New Haven, CT, Yale University Press.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, and S. de Colle(2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, New York, NY, Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. and J. McVea(2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management," M. A. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, MA, Blackwell Publishers.
- Freeman, R. E., A. C. Wicks and B. Parmar(2004), "Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited," *Organization Science*, 15, 364-369.
- Friedman, M.(1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Profit," *The New York Times Magazine*, September 13, 32-33, 122, 126.
- Godfrey, P. C., C. B. Merrill, and J. D. Hansen (2009), "The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of Risk Management Hypothesis," *Strategic Management Journal*, 30, 425-445.
- Hall, P. A. and D. Soskice(2001), "An Introduction to Varieties of Capitalism," in P. A. Hall and D. Soskice(Eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantages*, Oxford, Oxford University Press, pp. 1-68.
- Jawahar, I. M. and G. L. Mclaughlin(2001), "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach," *Academy of Management Review*, 26, 397-414.
- Kaletsky, A.(2011), *Capitalism 4.0: The Birth of a New Economy in the Aftermath of Crisis*, New York, NY, PublicAffairs.
- Khanna, T. and K. G. Palepu(1997), "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," *Harvard Business Review*, July-August, 41-51.
- Khanna, T., K. G. Palepu, and J. Shinha(2005), "Strategies that Fit Emerging Markets," *Harvard Business Review*, June, 63-76.
- Kim, L.(2002), *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press.
- Kotler, P., H. Kartajaya, and I. Setiawan(2010), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- Litz, R. A.(1996), "A Resource-based View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets," *Journal*

- of Business Ethics*, 15, 1355-1363.
- North, D.(1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge MA, Harvard Business School Press.
- OECD(2011), "An Overview of Growing Income Inequalities in OECD Countries: Main Findings," Database on Household Income Distribution and Poverty. OECD.
- Peng, M. W.(2002), "Towards an Institution-based View of Business Strategy," *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*. January-February, 2-17.
- Prahalad, C. K. and R. Venkatraman(2000), "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, January-February, 79-87.
- Rho, H. K.(2008), "Korean Government's Policy towards Corporate Social Responsibility," a paper prepared for Konrad Adenauer Foundation.
- Roberts, S.(2011), "As the Data Show, There's a Reason the Wall Street Protests Chose New York," *New York Times*, 25th October, p. A23.
- Schein, E. H.(2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th Ed., San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- Sisodia, R., D. B. Wolfe and J. N. Sheth(2007), *Firms of Endearment: How World-class Companies Profit from Passion and Purpose*, Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing.
- Stout, L. A.(2002), "Bad and Not-so-bad Arguments for Shareholder Primacy," *Southern California Law Review*, 75, 1189-1209.
- Sundaram, A. K. and A. C. Inkpen(2004), "The Corporate Objective Revisited," *Organization Science*, 15, 350-363.
- Surroca, J., J. A. Tribo, and S. Waddock(2010), "Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources," *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.
- Teece, D. J.(2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- World Economic Forum(2012), "The Great Transformation: Shaping New Models," World Economic Forum Annual Meeting, Geneva, World Economic Forum.
- World Steel Dynamics(2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011), *World-Class Steelmaker Rankings*, New York, NY., World Steel Dynamics.
- Zajac E. J. and C. P. Olsen(1993), "From Transactional Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies," *Journal of Management Studies*, 30, 131-145.

〈웹사이트〉

- 국제표준화기구 <http://www.iso.org/>
 금융감독원 전자공시시스템 <http://dart.fss.or.kr/>
 두산백과 <http://www.doopedia.co.kr/>
 미국사회책임투자포럼 <http://www.ussif.org/>
 에프앤가이드㈜ <http://www.fnguide.com/>
 전국경제인연합 <http://www.fkl.or.kr/>
 통계청 국가통계포털 <http://www.kosis.kr/>
 포스코 <http://www.posco.co.kr/>
 포스코신문 <http://news.posco.co.kr/>
 포스코청암재단 <http://www.postf.org/>
 포항공과대학교 <http://www.postech.ac.kr/>
 포항산업과학연구원 <http://www.rist.re.kr/>
 한국거래소 <http://www.krx.co.kr/>
 ArcelorMittal <http://www.arcelormittal.com/>
 UN Global Compact Office

<http://www.unglobalcompact.org/>
UN PRI Office <http://www.unpri.org/>

〈인터뷰〉

Freeman, R. E., 10th February 2012, Boston, MA,
U.S.A.

Coevolution of Environmental Contexts and Stakeholder Management: The POSCO Case

Hyun Joo Kim* · Kee Yup Lee** · Hicheon Kim***

Abstract

Recently, there has been a growing interest on corporate social responsibility and stakeholder management. Despite conceptual or normative debate on stakeholder management, there has been little research on the process of stakeholder management. In addition, whereas the current debate and research focus on stakeholder management in advanced economies, there is a paucity of research on stakeholder management in emerging economies that entail institutional voids. In response, this paper details the longer-than-forty-year history of POSCO since its inception, exploring how POSCO has evolved its stakeholder management approach in response to shifting institutional and competitive environments. The POSCO's case demonstrates that stakeholder management can be a source of competitive advantages by overcoming and meeting institutional voids that are typically found in emerging economies.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Stakeholder Approach, Institutional Environment

* Ph.D. Candidate, Korea University Business School

** Ph.D. Candidate, Korea University Business School

*** Professor, Korea University Business School, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

경영환경의 변화와 이해관계자 경영의 진화: 포스코 사례

1. 사례의 개요 (Synopsis)

최근에 들어 글로벌 경제의 불안정성이 지속되고 경제 주체들 간 양극화의 문제가 갈수록 심화되면서, 이해관계자 전체를 균형 있게 고려하는 자본주의 경제와 기업의 사회적 책임에 관한 논의가 그 어느 때보다도 활발하게 이루어지고 있다. 기업의 이해관계자 경영에 대한 이론적 연구는 1980년대 중반부터 이루어져 왔고 2000년대 들어서는 실증적인 연구 결과도 꾸준히 보고되어 왔다(Freeman et al., 2010). 그러나 아직은 이해관계자 경영의 구체적인 실행 방법과 과정에 대한 연구는 전반적으로 매우 부족한 실정이다. 더욱이 신흥경제 국가의 기업이 이해관계자 경영을 어떻게 태동시키고 변화시켜 가는지에 대한 연구는 더욱 찾아보기가 어렵다.

이해관계자 경영에 관한 연구는 어떤 기업이 처한 상황과 그에 대한 전략적 맥락(Context)에 대한 포괄적인 이해와 고찰이 필요하기 때문에, 기술적인(Descriptive) 심층 사례 연구들이 선행적으로 많이 이루어져야 한다(Donaldson & Preston, 1995). 본 사례는 포스코가 지난 40여 년 동안 이해관계자 경영을 어떻게 시작하였고 제도적 환경의 변화에 따라 어떤 과정으로 변화시켜 왔는지에 대해 심층적으로 분석한 연구로서, 구체적으로는 다음과 같은 주제들을 다루고 있다.

먼저, 포스코가 이해관계자 전체의 이익을 균형

있게 고려하는 이해관계자 경영을 시작하게 된 동기와 배경에 관한 것으로 포스코의 창업정신과 경영철학이 어떻게 형성되고 계승되었는지를 다루었고, 포스코의 성장 단계를 크게 창업기(1968~1983), 확장기(1984~1993), 민영화기(1994~2004), 글로벌화기(2005~)의 4단계로 구분하였다.

다음으로는 성장 단계별로 제도적 환경의 변화에 따라 '정부와 지역사회(Society)', '공급사와 협력사(Partners)', '주주와 투자자(Investors)', '고객(Customers)', '직원(Employees)', '환경(Environment)'의 이해관계자들에 대한 경영 모델이 어떻게 변모해 왔는지에 대해 분석하고 이해관계자들이 추구하는 이익과 기대의 차이를 어떻게 정렬하고 통합해 왔는지에 대해서도 고찰하였다.

또한 포스코의 이해관계자 경영의 주요 성과와 외부의 평가에 대해 정리를 하였다. 마지막으로 포스코 사례의 시사점을 제시하고 지금까지 한국을 중심으로 전개해 온 이해관계자 경영을 해외 지역과 국가로 확대하는 과정에서 해결해 가야 할 향후 과제에 전망하였다.

한국과 같은 신흥경제 국가에서는 경제 성장기에 국가 차원에서 시장을 지원하는 제도적인 기반구조가 선진국에 비해서 미흡하기 때문에 기업이 이해관계자와의 협력과 조정을 통해 "제도적인 공백(Institutional Voids)"을 극복하는 전략을 구사할 여지가 크다(Khanna & Palepu, 1997; Peng,

36) 2011년 기준으로 한국 대기업들의 매출액 대비 사회공헌 지출액의 비율은 0.24%로 미국(0.11%)과 일본(0.09%)의 경우를 크게 상회하고 있다는 점은 한국의 대기업들이 이해관계자들과의 관계에 상당한 투자와 노력을 벌일 수밖에 없음을 반증하는 데이터이다 (출처: 전국경제인연합 홈페이지).

2002).³⁶⁾ 포스코의 이해관계자 경영은 자본시장, 제품시장, 노동시장이 태동하는 단계에 불과하고 시장경제를 위한 법률과 제도의 체계도 미흡한 상황에서 시작되었으며 제도적 환경의 변화에 따라 역동적으로 진화해 왔다. 따라서 포스코의 이해관계자 경영은 기본적으로 신흥경제 국가에서 창업한 기업들에게 흥미로운 사례라 하겠다. 특히 이해관계자와 다양하고도 복잡한 관계를 형성할 수밖에 없고 그러한 관계를 주도적으로 구축하고 운영해야 하는 대기업들에게 적지 않은 시사점을 줄 수 있을 것이다. 아울러 한국이나 다른 신흥경제 국가에 진출하는 선진국의 다국적 기업들도 참조할 만한 사례라 하겠다.

II. 사례의 주요 이슈 (Teaching Point)

2.1 주주 중심 관점과 이해관계자중심 관점

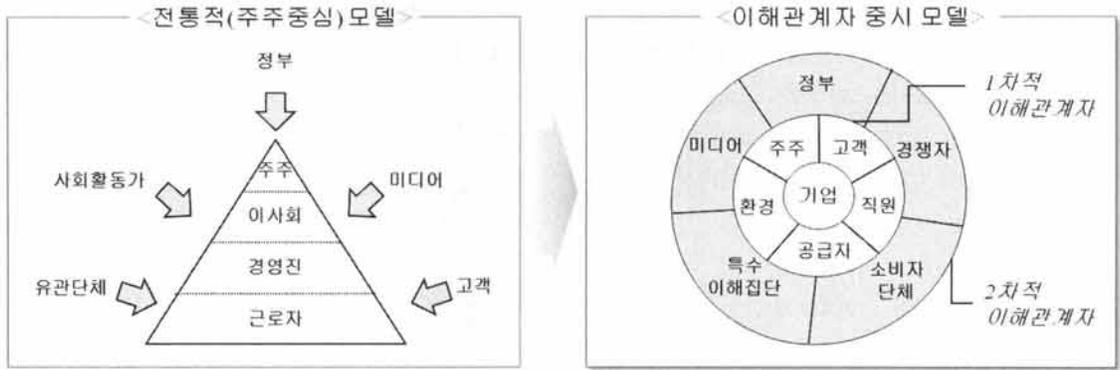
기업이 존재하는 목적은 무엇이고 누구에게 우선적으로 책임을 가져야 하는지의 문제에 대한 관점은 크게 “주주 중심 관점(Shareholder Approach)”과 “이해관계자 중심 관점(Stakeholder Approach)”으로 대별할 수 있다. 주주 중심 관점은 신고전주의 경제학(Neo-Classical Economics)에 이론적인 기반을 두고 있으며 기업의 유일하고도 궁극적인 목적을 재산권(Property Rights)을 가지고 있는 주주의 부와 경제적 이익을 극대화하는 것으로 본다(Friedman, 1970). 이 관점에서 보면 경영자가 법률과 규범을 어기지 않는다면 주주의 가치를 극대화하는 과정에서 다른 이해관계자들에게도 최선의 혜택이 돌아간다고 본다(Sundaram & Inkpen, 2004).

이해관계자란 “기업의 목적을 달성하는 데에 영향을 주거나 그 목적이 달성되는 지의 여부와 정도에 따라 영향을 받는 개인들이나 집단들”을 의미한다(Freeman, 1984: p. 46). 이해관계자 중심 관점은 기업이 만들어지고 운영되는 과정에서 주주뿐만 아니라 다양한 이해관계자의 참여와 협력, 그리고 거래의 과정에서의 이루어지는 상호작용이 중요한 역할을 하기 때문에(Zajac & Olsen, 1993), 경영자는 당연히 이해관계자 전체를 위한 가치를 추구해야 한다고 본다.

즉 기업은 원래부터 다중적인 목적을 가지고 있기 때문에, 이해관계자의 다양한 요구를 균형 있게 추구할 때 기업가치가 극대화될 수 있다고 보는 것이다(Freeman & McVea, 2001). 한편 <그림 1>에서와 같이 이해관계자의 유형과 범위는 그들이 기업 활동에 어느 정도로 연관이 되어 있는지에 따라 일차적 이해관계자(Primary Stakeholders)와 이차적 이해관계자(Secondary Stakeholders)로 구분되기도 한다(Clarkson, 1995).³⁷⁾

이상에서 보면 두 가지 관점이 주주의 가치를 높이는 것을 기업의 주요 존재 목적으로 본다는 점에 있어서는 공통점이 있지만, 그 방법에 있어서는 극명한 시각의 차이가 있음을 알 수 있다. 예를 들어, 주주 중심 관점은 대리인(Agency)으로서의 경영자가 도덕적인 해이가 없이 합리적으로 기업을 경영하면 기업의 성장뿐만 아니라, 나아가 경제 전체의 성장에 기여하게 되고, 기업과 경제가 성장하면 거기에 속한 사람들(이해관계자)의 생활도 윤택해진다는 논리이다. 또한 직원, 고객, 공급사 등의 이해관계자도 결국은 주식을 소유하면 주주가 되기 때문에 주주와 주주가 아닌 이해관계자를 구분하는 경계도 모호하다고 주장한다. 이 관점은 사회주의 경제가 쇠

37) 1차적, 2차적 이해관계자를 구분하여 경영성과에 미치는 관계에 대해 연구하는 것은 최근에 들어서야 논쟁이 본격화된 사항(예: Godfrey et al., 2009)으로 자세한 논의는 생략하기로 한다.



출처: Freeman et al.(2007), Figure 1.1, Figure 2.1, 수정 인용

〈그림 1〉 이해관계자의 유형과 범위

락하면서 더욱 설득력을 얻어 1970년대 이후부터 자본주의와 기업 제도에 관해 가장 널리 통용되어 왔다(Kaletsky, 2011).

이와는 달리 이해관계자 중심 관점은 주주도 일차적 이해관계자 중 하나이기 때문에, 주주의 가치를 제고하는 것이 매우 중요한 목적이지만, 주주만의 이익과 가치를 추구하는 경우에는 그 과정에서 다른 이해관계자의 정당한 이익과 가치가 훼손될 여지가 크다고 본다. 예를 들어 경영자가 단기적으로 재무적 성과를 높여 주가도 올리고 배당도 많이 하면 주주로부터 신임을 받기에는 좋겠지만 고객, 직원, 공급사, 지역사회, 환경부문과 같은 다른 이해관계자에게는 피해를 줄 수 있다는 것이다.

또한 이 관점은 이해관계자들 간에는 이해관계(Interests)의 상충(Trade-Off)이 존재하기 때문에, 이해관계자들이 추구하는 이익과 가치 간에 균형과 통합을 통해 상승효과(Synergy)를 이루어내는 것을 강조한다. 예를 들어, 직원들이 업무에 몰입하여 일하면 좋은 제품과 서비스를 제공하여 고객을 만족시키고 이를 통해 매출과 이익이 증대되어 주주에게도 더욱 많은 이익이 돌아가는 경우를 말하는 것이다(Freeman et al., 2004; Sisodia, 2007). 이 부분에 대해서는 2.4절에서 자세히 다루기로 한다.

그러나 주주 중심 관점과 이해관계자 중심 관점에서 어떤 접근법이 어떤 상황에서 적합하고 유리한지에 대해서는 아직은 정설이 없고 학자들 간에 논쟁과 이견이 존재한다. 이는 Sundaram & Inkpen(2004)과 Freeman et al.(2004)의 유명한 논쟁만을 보아도 극명하게 드러난다. Sundaram & Inkpen(2004)는 Milton Friedman(1970)이 주창한 대로 기업의 적절하고도 유일한 목적은 여전히 “주주의 가치를 극대화하는 것(Maximizing Shareholder Value)”이라고 강조한다. 이들은 기업이 이해관계자들을 똑같이 중시하는 경우에는 경영 활동과 거래의 개념을 흐릴 뿐만 아니라 경영자에 대한 동기부여를 하기도 어렵고 기업의 본질과 존재 목적에 대한 혼란을 줄 수 있으며 결국 기업가치의 제고에 있어서도 저해 요인으로 작용하게 된다고 설명한다.

이에 대해 Freeman et al.(2004)은 기업은 주주가 재산권을 가지고는 있지만 그렇다고 해서 주주만이 기업 활동으로부터 도출되는 모든 가치에 대한 소유권을 배타적으로 가지는 것이 아니라는 점을 강조한다. 기업의 이익과 가치를 창출하는 과정에서 직원, 고객, 공급사, 지역사회, 정부 등도 직간접적으로 기여를 하기 때문에 저마다의 고유한 권리를 가지게 된다는 것이다. 따라서 다양한 이해관계자의

가치를 고려하고 이해관계자 전체를 효과적으로 관리하는 기업이 생존 가능성도 높을 뿐만 아니라 주주 가치의 창출을 위해서도 도움이 된다고 반박한다. 이와 같이 기업의 존재 목적과 책임에 대한 관점은 보는 사람에 따라 적지 않은 차이를 보이며 어떤 관점이 항상 옳다고 말하기는 어렵다.

2.2 기업의 사회적 책임과 이해관계자 경영

기업이 경제적 가치를 창출하는 것과 함께 사회적 책임을 이행하는 문제에 대한 논의는 국내외를 막론하고 오늘날만의 현상은 아니다. 서구 사회에서는 세계공황을 거치면서 1930년대부터 기업의 사회적 책임과 역할에 대한 이슈가 줄기차게 제기되어 왔고(Stout, 2002), 기업의 국제화가 본격화된 1950년대와 1970년대에도 논의가 활발하였다(Carroll, 1989). 한국에서도 1970년대부터 학술적인 차원에서 논의가 시작되었고 특히 2000년대 들어서 더욱 활발해지고 있다(김지혜 등, 2010; 노한균, 2011). 1990년대 후반에 전세계 경제를 요동치게 했던 아시아 금융위기, 2008년의 글로벌 금융 위기, 그 이후에도 반복적으로 나타나는 세계 경제 위기설은 글로벌화된 자유방임형 시장경제 체제로부터 비롯된 부작용에 대한 비판을 촉발하였고 그에 대한 정부와 다국적 기업, 대기업의 역할에 대한 논쟁도 심화시켰다(Kaletsky, 2011).

이러한 부작용 중에서도 가장 심각한 것으로 지목되는 것은 개인간, 기업간, 국가간에 심화되고 있는 소득과 부의 양극화 문제다(OECD, 2011). 실제로 미국의 경우에 상위 1%의 인구가 총국민소득에서

차지하는 비중은 세계 공황 때에 23.94%를 기록한 후에 1980년대 초까지 10% 이하로 지속적으로 낮아지다가, 1980년대 이후 다시 지속적으로 비중이 확대되어 2007년에는 세계 대공황 때와 비슷한 수준인 23%로 높아졌다고 한다(Roberts, 2011). Credit Suisse에서 집계한 통계에 따르면 전세계 인구의 상위 0.5%의 계층이 부의 38.5%를 차지하고 있는 반면, 세계 인구의 하위 67.6%가 소유한 부는 3.3%에 불과하다고 한다(Credit Suisse, 2011). 소득분배의 불균형 정도를 나타내는 지니계수(Gini Coefficient)는³⁸⁾ 1985년 이후 한국을 포함하여 대부분의 OECD 회원국에서 지속적으로 악화되었다(OECD, 2011).³⁹⁾

이런 배경에서 2011년 10월에 우리나라를 포함하여 최소한 전세계 80여 개국 900개 이상의 도시에서 '반월가 시위(Occupy Wall Street)'가 동시다발적으로 발생하게 되었다.⁴⁰⁾ 기업가와 자본가, 금융가 등 상위 1%가 부를 독점하는 자본주의에 반대한다는 것이 시위대의 주된 주장이자 요구이다. 전세계 경제, 경영 분야 석학과 지도자가 모여서 토론을 벌이는 다보스 세계경제포럼의 2012년도 주제는 "대전환을 위한 새로운 모델의 모색"이었다. 여기서 논의된 내용의 요지는 오늘날과 같은 무역 불균형, 심각한 재정위기, 소득 양극화, 청년 실업 문제를 방지할 경우에는 인간소외가 극에 달한 최악의 세상인 'Dystopia'가 오게 되므로 경제, 정치, 기업, 사회 전반에서 다양한 이해관계자의 요구를 균형 있게 반영한 개혁 모델이 그 어느 때보다도 중요해졌다는 것이다.⁴¹⁾

2000년대 들어 기업의 사회적 책임에 대한 국제

38) 지니계수(Gini Coefficient)는 이탈리아의 인구통계학자 코라도 지니(Corrado Gini)가 개발, '0'에서 '1'까지의 값을 가지는데, 0이면 '완전 평등', 1은 완전불평등을 의미한다(출처: 두산백과).

39) 우리나라의 경우에도 지니계수의 측정이 시작된 1990년 0.266에서 2011년말 현재 0.313으로 악화되었다(통계청 국가통계포털, 소득분배지표, 각 년도).

40) 각종 국내의 언론 보도 (예: 동아일보, 2011년 10월 17일자)

41) World Economic Forum Annual Meeting(2012), 정민(2012), 관련 언론보도 종합.

적인 차원의 규범과 표준도 정립되기 시작했다. UN은 2000년부터 다국적 대기업의 사회적 책임에 대한 국제 기준인 "Global Compact"라는 가이드라인을 제시한 이래, 135개 국가 8,500개 이상의 대기업들이 가입하였다. 국제표준화기구인 ISO는 2001년부터 기업의 사회적 책임에 대한 논의를 시작하였고 2010년에는 99개 회원국과 UN 등 42개 국제기구의 참여 속에서 모든 기업과 조직을 위한 표준으로 ISO26000을 공표하였다. ISO26000은 지배구조, 인권, 노동관행, 환경, 공정한 거래와 운영, 소비자 이슈, 지역사회 참여와 발전 등의 7가지 이해관계자 영역에 대한 핵심적인 운영 기준과 지침으로 구성되어 있다.

기업의 사회적 책임 활동의 성과로서 주로 ESG(Environment, Social Factors, Governance) 항목을 투자이사결정의 지표로 채택하는 소위 사회책임투자(Social Responsibility Investment, SRI)도 세계적으로 확산되고 있다. UN도 이런 추세를 반영하여 2006년에 사회책임투자원칙(Principles for Responsible Investment, PRI)을 공표하였다.⁴²⁾ 선진국의 경우에 증권시장의 시가총액에서 SRI가 차지하는 비중이 미국은 17.8%, 캐나다는 56.2%, 유럽은 61.9%에 달한다(연태훈, 2012).⁴³⁾ 일찍이 선진국에서는 1970년대부터 SRI가 시작되었는데, 한국에서는 공모펀드와 국민연금을 중심으로 2005년부터 SRI가 시작되었으며 한국거래소에서는 2009년부터 SRI지수를 발표하고 있다.

고객이 기업의 재화와 서비스를 선택하는 기준에 있어서도 과거와 같이 물질적, 경제적 가치에 덧붙여 정신적, 감성적 가치를 중요시하는 경향이 점점 강해지고 있다(Kotler et al., 2010). 인터넷, 스마트폰 기기, SNS(Social Network Service)의 보

편화로 기업의 실상에 대한 정보가 투명하게 드러나 신속하게 일반 대중에게 전파되고 있기 때문에, 어떤 기업이 오랜 동안 쌓아 온 명성도 과거보다 쉽게 무너질 수 있다는 점에도 주목할 필요가 있다(Sisodia et al., 2007). 고객, 공급사와의 개방적인 협업을 통해 공동으로 혁신과 가치를 창출하는 능력을 확보하는 문제도 1990년대부터 중요한 경영전략의 이슈로서 다루어지고 있다(Prahalad & Venkatraman, 2000; Chesbrough, 2003). 이와 같은 현상들은 기업을 둘러싸고 있는 다양한 이해관계자와 네트워킹하고 협력하여 비즈니스 모델과 사업 전략을 운영하는 것이 가치창출을 위한 기회요인이면서도 또 한편으로는 불확실성과 장애요인으로 작용할 수 있음을 시사한다.

2.3 제도적 환경과 이해관계자 경영

가장 널리 인용되는 North(1990)의 정의에 따르면 제도(Institutions)란 "어떤 사회에서 통용되는 게임의 법칙(Rules of Games in a Society)과 거래상의 공식적, 비공식적 제한사항(Formal and Informal Constraints)"이다. 실제로 자본주의와 시장경제를 뒷받침하는 제도적 환경(Institutional Environments)은 국가와 지역에 따라 다양하게 나타난다. 대체로 영미계 국가에서는 자유방임형 시장경제(Liberal Market Economy, LME)가 우세하지만, 유럽의 대륙계 국가에서는 여전히 공동체적 시장경제(Coordinated Market Economy, CME)의 특성이 강하다. 국가나 지역에 따라 그동안 어떠한 전형적인 자본주의와 시장경제의 유형으로부터 영향을 받았으며, 그 국가와 지역에서 고유하게 형성된 정치적, 문화적 특성이 어떠한지에 따라 자본

42) UN PRI(www.unpri.org), 미국 사회책임투자포럼(<http://www.ussif.org/>)

43) 2010년 말 기준 통계치, 한국은 0.4%, 일본은 0.2% 수준

주의와 시장경제는 다양한 형태로 나타나게 되는 것이다(Hall & Soskice, 2001).

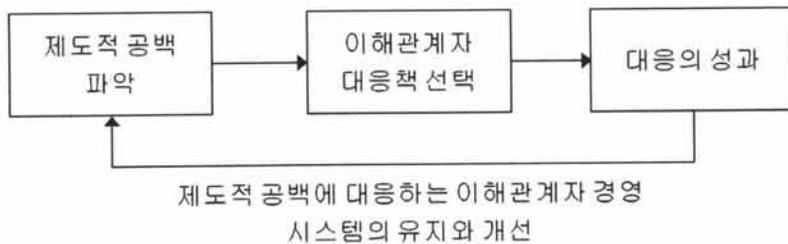
특히 개발도상국가 또는 신흥경제 국가는 선진국에 비해 시장경제가 원활하게 작동하는 데에 필요한 요소들이 없거나 부족한 경우를 의미하는 “제도적 공백(Institutional Voids)”이 상대적으로 많다(Khanna & Palepu, 1997). 예를 들어 이런 국가에서 다각화된 사업구조를 가지고 있는 기업집단(Business Groups)이 선진국에 비해 많이 존재하는 이유는 국가나 정부에 의해 제도적 환경이 조성되거나 시장 메커니즘이 성숙되기를 기다리기보다는 기업들 스스로가 제도적 공백의 문제를 해결하려고 노력하기 때문이다(예: Fisman & Khanna, 2004).

또한 기업 내부에서 모든 것을 해결하기보다는 기업의 내부와 외부에 있는 이해관계자와의 네트워킹과 협력을 통해 제도적 공백을 보완할 수 있는 여지도 선진국보다는 신흥경제 국가에서 더욱 많다(Peng, 2002; Khanna et al., 2005). 그리고 시대의 흐름에 따라 제도적 환경이 변화해 감에 따라 이해관계자와 공동의 가치(Shared Value)와 경쟁력을 창출하는 경영 방식인 ‘이해관계자 경영’도 역동적으로 진화해 갈 수 있어야 한다(Freeman et al., 2007; Porter & Kramer, 2011).

만약 어떤 기업이 경영환경의 변화에 따라 요구되는 자원과 능력을 조직의 내부와 외부에서 유연하고 신속하게 확보하고 결합하고 개발하는 소위 “역동적

인 역량(Dynamic Capability)”을 발휘할 수 있다면 그 기업은 그러한 역량을 덜 가진 기업들보다 우월한 경쟁우위를 누릴 수 있게 된다(Teece, 2007). 마찬가지로 이해관계자 경영을 할 때에도 경영환경의 변화에 따라 이해관계자와의 네트워킹과 협력의 양상과 구조를 효과적으로 변화시킬 수 있는 기업이 더욱 유리해진다. 포스코의 사례에서 살펴보았듯이, 정부의 경제개발 정책과 산업규제, 자본시장, 제품시장, 노동시장과 같은 제도적 환경이 발전함에 따라 기업이 이해관계자와 협력하는 방식과 가치를 창출하는 원천이 지속적으로 변화해 갈 수 있음을 알 수 있다.

개별 기업의 역사로 볼 때, 창업 초기부터 이해관계자 경영을 체계적으로 잘 형성시켜 온 경우라면 그것이 기업의 성공 요인으로 작용할 수 있겠지만, 이해관계자에 대한 대응이나 관계 구축의 방법이 왜곡되거나 부적절하게 형성되어 온 경우에는 실패 요인으로 작용할 수가 있는 것이다(그림 2). 그리고, 그 기업이 처해 있는 성장단계(Growth Stages) 또는 수명주기(Life Cycle)에 따라 이해관계자 전반에 대한 전략과 이해관계자별 관리의 상대적인 중요도와 시급성, 협력의 방향과 방법도 달라지게 된다(Jawahar & Mclaughlin, 2001). 포스코의 사례에서도, 창업 초기에는 경영층의 강한 의지로 이해관계자 경영의 토대를 마련한 후에, 각 성장단계를 거치는 과정에서 제도적 환경이 변화함에 따라 이해



출처: Litz(1996)에 있는 The Three Stages Model of Adaptive Behaviors를 수정 인용

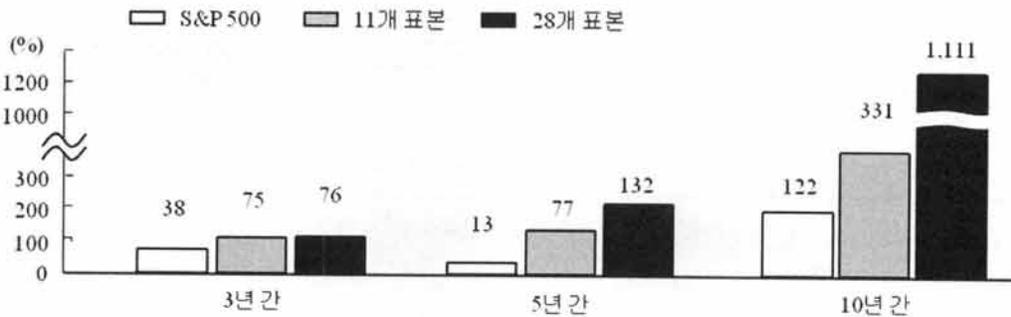
〈그림 2〉 제도적 환경 변화에 따른 이해관계자 경영의 변화 과정

관계자별 현안과 그 비중도 지속적으로 달라졌음을 알 수 있다.

또한 기업이 다른 나라로 진출하는 경우에 반드시 그 국가나 지역의 제도적 환경이 어떠하며 사업을 수행하는 데 있어 어떠한 측면에서 제도적 공백이 존재하는지를 파악할 필요가 있다. 예를 들어 도요타는 2008년부터 사상 최대 규모의 대량 리콜 사태에 직면하였고 이에 따라 매출액과 주가가 폭락하는 등 창사 58년 만에 최대의 위기를 맞이하였다. 이 사태의 주요 원인에 대해 전문가들은 도요타의 고유한 생산방식인 TPS(Toyota Production System)가 경쟁력을 상실한 데에서 기인한 것이 아니라, 글로벌 생산 네트워크를 급격하게 확장하는 데에 급급한 나머지 해외의 국가별 공급사들과 협력 관계를 부실하게 구축하였고 TPS의 노하우를 원활하게 공유하지 못한 결과로 일본에서와 같은 품질관리 능력을 확보하지 못했기 때문이라고 설명한다(예: 한재훈 등, 2011).

2.4 이해관계자 경영의 실행과 운영의 문제

Rajendra Sisodia 교수 등은 Freeman(1984)의 정의를 준용하여 이해관계자 경영을 "경영 활동에 직접적으로 관련된 모든 이해관계자의 '신뢰와 몰입'을 이끌어 내고 이해관계자 간의 '균형과 통합'을 이끌어 내는 경영 방식"으로 정의하였다(Sisodia et al., 2007). 이들은 물류, 제조, 서비스 등의 다양한 업종에서 미국, 일본, 유럽에 본부를 두고 있는 대기업에 대한 방대한 현장 조사를 통해, 일차적인 이해관계자의 이익을 균형 있게 전략에 반영하는 28개 기업들을⁴⁴⁾ 선정하였다. 이 기업들과 Jim Collins(2001)가 주식을 기준으로 선정한 11개 기업들을⁴⁵⁾ 최근 10년 간 누적주가수익률을 기준으로 비교한 결과, 28개 기업들의 실적이 더욱 우수하다는 것을 밝혀내었다(그림 3). 그렇다면, 이해관계자의 이익을 단순히 골고루 반영하기만 하면 우수한 경영 성과를 보일 수 있는 것일까? 아마도 그렇지 않을 것이다. 이해관계자의 다양한 이



출처: Sisodia et al.(2007)의 내용을 저자들이 정리

〈그림 3〉 이해관계자 경영에 뛰어난 기업들의 누적주가수익률 조사

44) Google, New Balance, Toyota, BMW, Southwest, Starbucks, Amazon, IDEO, REI, LL Bean, Wegmans, UPS, eBay, IKEA, jetBlue, Jordan's Furniture, Johnson & Johnson, CarMax, Caterpillar, Commerce Bank, Container Store, Costco, Trader Joe's, Timberland, Patagonia, Harley-Davidson, Honda, Whole Food

45) Abbott Laboratories, Circuit City Stores, Fannie Mae, Gillette Company, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens, Wells Fargo

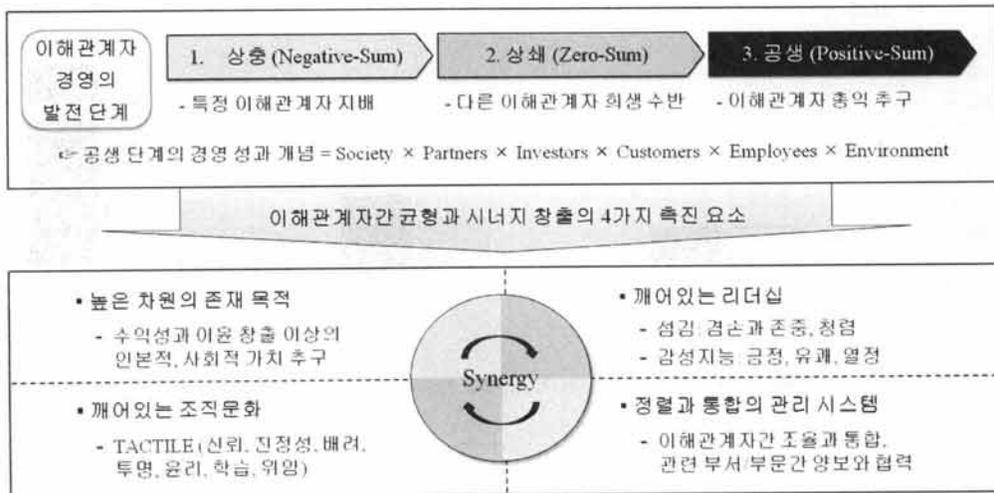
익을 고려하되 이들 간에 정렬과 통합을 통해 '균형(Balance)'을 이루고 '시너지(Synergy)'로 나타날 때에 비로소 좋은 성과로 이어질 수 있다고 보아야 할 것이다. 이와 관련하여 이해관계자 경영의 권위자인 Edward R. Freeman은 다음과 같이 설명한다.

“고객이나 직원, 공급사, 사회 등을 어떻게 이해하고 누구를 선순위에 두고 누구를 후순위에 두는가 하는 것은 상쇄관계(Trade-Off)에 관한 이슈이다. 어떤 이해관계자가 최우선이나 아니냐의 문제보다는 어떤 기업이 모든 이해관계자와 함께 추구하는 존재목적이 무엇인지가 더욱 중요하다. 결국 좋은 경영이란 이해관계자 간에 갈등이 있을 때 모두를 만족시키는 해법을 내어 놓을 줄 아는 것이다. 이해관계자 간에 상충이나 갈등이 있을 때, 이는 곧 새로운 사업, 혁신, 더 많은 가치를 창출할 수 있는 기회라고 보아야 한다. 과거에도 품질, 환경, 이익 등은 항상 상충의 관계라고 생각했었다. 하지만 품질도 높이고, 환경도 보호하면서도 더 많은 이익을 내는 기업들의 사례를 수없이 보아 왔다.”

* 출처: Freeman 교수와의 인터뷰(2012. 2. 10) 중

Sisodia et al.(2007)는 28개 기업들에 대한 심층적인 사례 연구를 통해 이해관계자 간의 '균형과

시너지'를 촉진하고 지속시키는 세 가지 요소들을 제시하였다(그림 4). 첫째는 수익과 이윤을 뛰어 넘어 인본적, 사회적 가치를 포함하는 “높은 차원의 존재 목적을 추구하는 것(Higher Purpose)”이다. 높은 차원의 존재 목적을 추구한다는 것은 수익이나 이윤 이상의 높은 이상과 가치를 기업의 존재 목적으로 설정하고, 이에 대해 모든 이해관계자들의 공감과 동참을 이끌어 내는 것이다. 두 번째는 이해관계자들을 중시하여 그들과 지속적으로 소통하고 신뢰를 형성하는 경영진, 관리자와 구성원의 “깨어있는 리더십과 조직문화(Conscious Leadership and Culture)”이다. 깨어있는 리더십은 임원과 관리자가 이해관계자와의 관계에 있어 통제나 지시, 권력에 기반을 두기보다는 “섬기는 리더십(Servant Leadership)과 감성지능(Emotional Intelligence)의 리더십”을 발휘하는 것을 말한다. 깨어있는 조직문화는 “TACTILE”로 약칭되는, 신뢰(Trust), 진정성(Authenticity), 배려(Care), 투명성(Transparency), 윤리성(Integrity), 학습(Learning), 권한위임(Empowerment)의 가치관이 기업의 내부뿐만 아니라 외부의 이해관계자



출처: Sisodia et al.(2007)을 참고하여 저자들이 정리

〈그림 4〉 이해관계자 경영의 발전 단계와 촉진요소

와도 강하게 공유되어 있는 것을 말한다. 세 번째로 이해관계자 간의 이익과 요구를 “정렬하고 통합하는 관리 시스템(Alignment and Integration System)”이다. 정렬과 통합의 관리 시스템은 기업 내부의 부서들과 사업부들 간의 양보와 협력을 이끌어 내며 그를 통해 외부의 이해관계자 간에도 조정과 합의를 이끌어 낼 수 있도록 하는 제도와 프로세스를 말한다.

III. 토의 주제 (Assignment Question)

- (1) 포스코가 창업 당시부터 주주만이 아닌 이해관계자 모두를 중시하는 경영을 시작하게 된 배경은 무엇인가?
- (2) 포스코는 경영환경의 변화에 따라 이해관계자별 경영 모델을 어떻게 발전시켰는가?
- (3) 최고경영자가 바뀌어 왔음에도 불구하고 포스코의 이해관계자 경영이 지속될 수 있었던 이유는 무엇인가?
- (4) 포스코가 글로벌화가 되어 갈수록 예상되는 기존의 이해관계자 경영의 한계점과 과제는 무엇인가?

IV. 사례의 분석 (Analysis)

- 4.1 포스코가 창업 당시부터 주주만이 아닌 이해관계자 모두를 중시하는 경영을 시작하게 된 배경은 무엇인가?

포스코는 특정 주주가 지배주주로서 경영에 직접

관여하는 방식이 아니라 상법상 주식회사로서 전문 경영인에 의해 창업이 되었다는 점을 들 수가 있다. 초기 자본금은 일제 강점기에 대한 위로금 성격인 대일청구권 자금을 활용하였기 때문에 이 자금을 활용하여 국가의 경제 발전에 기여함으로써 보답을 해야 한다는 강한 사명감을 가지고 있었다. 또한 조용한 어촌 마을에 부지를 확보하고 제철소와 공업단지를 건설하였다는 점은 지역사회에 대해 강한 유대감과 책임의식을 가지게 된 배경이다. 주민들은 조상 대대로 내려오던 생활의 터전을 대승적인 차원에서 내어 준 것이고 제철소가 건립될 수 있도록 잘 협조해 주었다. 그러한 양보를 얻어 낸 대신에 포항을 살기 좋고 선진화된 도시로 발전시켜서 보답해야 한다고 생각한 것이다.

그러나 당시 포항 지역은 현대적인 제철소를 운영하기 위한 사회적 인프라가 전무한 실정이었다. 제철소를 지으려면 많은 인력을 확보하여 투입해야 한다. 외부에서 인력을 유입시키려면 그들이 안정적으로 생활할 수 있는 터전을 제공해야 하는데 당시의 포항은 이를 위한 여건을 갖추기 못한 곳이었다. 그렇다고 유연한 노동시장이 존재하는 것도 아니었다. 포스코가 직원용 주택단지부터 마련을 하고 공장보다 먼저 연수원을 건립한 것은, 우수한 인력을 유입하여 안정적으로 생활할 수 있도록 하고 집중적인 교육훈련을 통해 숙련도를 확보하기 위한 의사결정이었다.

창업 당시에 철강 제품을 만들어 파는 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 그 철강 제품을 구매하여 쓰는 고객과 시장도 함께 성장을 해 주어야만 한다. 구매력이 부족한 고객들에게 철강 제품을 비싸게 팔 경우에는 당장은 수익이 제고될 수 있겠지만 장기적인 시장 확대는 곤란해 질 수 있다. 당시엔 독점적으로 공급하던 철강재의 가격이 비싸지면 철강을 재료로 쓰는 제조산업 전반의 원가가 올라가게 되고, 이는 품질보다는 가격경쟁력을 강점으로 수출을 늘려가면서 성장해 가던 당시 고객들의 수익성의

악화를 초래한다. 결국 고객의 수익성이 떨어지면 철강재의 수요가 위축되는 악순환을 불러 올 수 있었던 것이다.

창업기에는 제철소를 건립하고 운영하는 데에 필요한 기술과 경험이 전무한 상황에서 일본과 선진국에서 들어오는 설비와 자재, 기술지도에 전적으로 의존할 수밖에 없었다. 장기적으로 볼 때 선진국으로부터 비싼 물가의 설비와 자재를 계속적으로 들어오는 것보다는 국산화를 통해 근거리에서 안정적인 설비와 자재를 제공받는 것이 더욱 유리하였다. 공급사와 동반성장하는 전통이 시작된 것은 구매 비용의 효율화라는 이유도 있었지만 장기적 관점에서 한국의 중소기업 기반을 확보하는 데에 기여하기 위한 목적도 있었던 것이다.

전통적인 제조업으로서의 제철사업은 에너지를 많이 소모하고 공해를 유발하는 사업이다. 제철소 건설 초기부터 공해방지 시설을 갖춘 것은 강과 바다에 근접한 지역에서 공해를 발생시킬 경우 자연생태계가 파괴되고 그로 인해 부지를 내어 준 주민들의 생활 타전마저 훼손하는 것이 된다. 일단 한 번 환경이 오염되면 그것을 복원하는 데에 훨씬 많은 비용이 들어가기 때문에 자금 사정이 어려운 초기 창업기부터 친환경 설비에 과감하게 투자하였던 것이다. 이는 오늘날 저탄소 녹색성장의 시대를 맞이하면서 경쟁우위의 또 다른 요소가 되어 주었다.

4.2 포스코는 경영환경의 변화에 따라 이해관계자별 경영 모델을 어떻게 발전시켰는가?

1970년대 이후 한국의 경제구조는 경공업 중심에서 중화학공업, 첨단산업 위주로 고도화되어 갔고 제도적 환경도 점진적으로 개선이 되어 제도적 공백들이 채워져 갔으며 경쟁환경도 국내 중심의 경쟁에서 개방형 글로벌 시장경쟁 체제로 바뀌어 왔다. 포스코의 이해관계자별 경영 모델도 이와 같은 경영환

경의 변화에 따라 역동적으로 진화해 왔다.

4.2.1 정부와 지역사회 (Society)

먼저 정부와 지역사회에게는 경제개발과 지역의 발전을 위한 성실한 조력자로 역할을 해 왔다. 포스코의 근거지인 포항과 광양은 제철소가 들어 서기 전에는 작은 어촌 마을이었다. 국가적인 인프라도 열악했지만 지역사회의 인프라는 더욱 열악했음을 짐작하게 해 준다. 자본도, 기술도, 숙련된 인력도 없는 상황에서 세계적인 규모의 제철소를 짓기 위해서는 정부는 물론이고 그곳에서 삶의 터전을 일구어 온 지역 주민들의 협조가 긴요하였다. 정부는 대일 청구권 자금의 일부를 출자하여 정부투자기관으로 포스코를 설립하여 자본금을 마련해 주었고 도로와 항만, 공업용수 확보에 필요한 사회기반시설 투자를 해 주었다. 또한 지역 자치단체는 지역 주민들을 설득하고 이주시켜 제철소 건설에 필요한 부지를 확보해 주었다. 정부와의 공동으로 외교적인 차원에서 일본과 선진국의 기술 협조와 지원도 받을 수 있었다.

광양제철소 역시도 작은 어촌 마을의 근해 바다를 매립하여 건설을 해야 했기 때문에 여건은 포항과 크게 다르지 않았지만, 포항에서의 경험을 십분 살려 더욱 짧은 기간에 효과적으로 제철소 관련 인프라를 조성할 수 있었고 더욱 효율적인 건설을 진행하여 단일 규모로는 세계 최대 규모의 제철소를 가장 짧은 시간 내에 지을 수 있었다. 양대 제철소가 모두 완공된 1990년대 이후에는 지역사회를 위한 자매결연과 봉사활동을 본격적으로 진행하였고 이후 스포츠, 문화와 예술 행사, 장학사업과 기부활동과 같은 사회공헌을 본격화하였다. 최근에는 관광단지 개발, 항만 확장 사업, 사회적 기업 설립 등과 같이 지역 자치단체와 협력하여 고용을 창출하고 철강산업 외의 다양한 산업의 유치를 통해 도시경계의 성장을 유발하는 활동에 이르고 있다.

4.2.2 공급사와 협력사 (Partners)

공급사와 협력사에게는 장기적인 동반성장의 파트너로서 역할을 해 왔다. 설비나 기자재를 제공하는 공급사에 대해서는 초기부터 국산화 비율을 확대하는 전략을 견지하였고 우수한 품질의 기자재를 납품하는 공급사를 육성하는 정책을 펼쳐 왔다. 기자재 공급사들이 일정한 경쟁력을 갖춘 민영화기 이후에는 경쟁과 선택의 원리를 적용하였다. 특히 높은 수준의 품질 기준을 세우고 엄격한 공급사 선정 절차에 따라 일정한 요건을 충족한 공급사들을 PCP (POSCO Certified Partners)로 인증하여 거래와 지원 프로그램을 차별적으로 적용해 왔다. 최근 들어 포스코의 글로벌화에 따라 글로벌 중견 기업을 30개까지 육성한다는 도전적인 동반성장의 목표를 세우고 금융, 기술, 판매 마케팅, 교육 등 종합적인 지원 프로그램들을 실행하여 협력의 질을 높이고 있다.

특히 모든 납품과 거래의 대금을 매주 2회씩 현금으로 결제하는 것, 포스코와 공동으로 원가절감이나 내구성 연장과 같은 개선 성과를 달성하면 그 가치만큼 보상을 해주는 성과공유제(Benefit Sharing)는 대기업과 중소기업 간 상생경영의 대표적인 모범사례로 평가되고 있다. 한편, 원료 공급사의 경우, 초기에는 장기수입계약 방식을 위주로 하였으나 민영화기부터는 석탄뿐만 아니라 철광석 광산에도 지분을 투자하여 원료공급을 더욱 안정화시켜 갔다. 최근에는 원료 공급 시장이 세계적으로 과점구조로 변모하게 되면서 해외 원료 광산을 직접 개발하여 조달하는 비율을 늘려 가는 전략에 초점을 두고 있다.

4.2.3 주주와 투자자 (Investors)

주주와 투자자에게는 안정적인 가치 제공자의 역할을 해 왔다. 첫 번째 공장을 가동한 첫 해부터 흑자를 달성하였고 지속적인 성장을 통해 초

기 자본금을 제공한 국가와 정부에 보답하였다. 정부도 창업기와 확장기에는 현금 배당을 요구하지 않았고 당기 순이익을 유보하여 차기 공장의 건립을 위해 사용하도록 배려해 주었다. 특히 확장기에는 정부가 포스코의 주식을 국민들에게 공개함으로써 장기적으로 민영화된 기업으로 발전할 수 있는 토대를 제공하였다.

국민주를 공개한 이후부터는 소액주주부터 우선적으로 현금 배당을 하였고 외자를 유치하기 위해 국내 기업들 중 최초로 뉴욕 증시에 상장한 후 런던 증시, 동경 증시에 상장하여 소유구조의 국제화를 이루어 왔다. 2000년대 완전 민영화 이후에는 주식의 시장 가치를 지속적으로 제고하고 높은 현금 배당을 통해 가치를 제공하였을 뿐만 아니라, 선진국형 '좋은 지배구조(Good Governance)'를 구축하고 투명한 경영정보의 공시를 통해 투자자의 신뢰를 받아 왔다. 글로벌화기 이후에는 해외, 주로 신흥경제 국가들에서 생산, 판매, 자원개발 법인들을 활발히 설립해 왔는데 대부분의 경우에 현지 정부나 기업들과 합작법인(Joint Venture)의 형태로 운영하여 현지의 투자자들과 협력하고 있다.

4.2.4 고객 (Customers)

고객들에게는 경쟁력 제고에 기여하는 든든한 조력자이자 협력자로서 역할을 해 왔다. 1970년대는 경공업 중심에서 점차 중화학 공업 중심의 경제구조로 전환되기 시작한 시기였고, 1980년대에는 전자산업, 통신산업과 같은 신흥 산업들이 급속히 성장했던 시기였다. 이 당시의 포스코는 내수시장에 주력하면서 "산업의 쌀"을 생산한다는 철학으로, 고객에게 품질에 비해 저렴한 가격의 제품을 안정적으로 제공하여 고객의 원가경쟁력과 수출경쟁력을 높이는 데에 기여하였다.

1990년대를 넘어가면서 산업구조가 선진국형 하

이테크 산업 중심으로 발전해 감에 따라, 단기적으로 투자비용에 비해 시장이 좁고 수익성이 낮다는 반대론에도 불구하고, 일본 등에서 전량 수입되어 공급되던 선진국형 고급 철강재를 선제적으로 개발하였다. 이런 결과로 현재에는 선진국에서 생산되는 대부분의 고급 철강재를 대부분 자체적인 기술력으로 생산함으로써 고객들은 근거리에서 더욱 높은 부가가치의 제품을 상대적으로 저렴한 가격에 제공받을 수 있게 되었다.

2000년대부터는 일본의 하이테크 철강재와 중국의 저가 철강재의 협공 속에서 고객 서비스의 차별화 전략에 주력하고 있다. 특히 EVA(Early Vendor Involvement)와 같은 고객맞춤형 협력 프로그램을 통해 고객의 제품개발 단계에서 생산 과정의 전반에 이르기까지 공동으로 혁신을 추구하는 관계로 발전하였다. 글로벌화기부터는 국내 위주의 생산과 판매를 탈피하여 해외에 생산과 판매, 서비스 거점을 확보하여 해외의 고객과 현지 상황에 맞는 협력 네트워크를 구축하는 데에 역점을 두어 왔다.

4.2.5 직원 (Employees)

직원들을 위해서는 회사와 개인이 상호 몰입하고 헌신하는 생활 공동체의 구축자로서 역할을 해 왔다. 창업기와 확장기에는 도시 외부에서 모집된 대규모 인력이 새로운 생활 터전에 정착하고 안정적으로 생활할 수 있도록 하기 위해 주택과 교육 환경을 조성하는 데에 주력하였다. 철강 전문 인력을 양성하는 교육기관이 없었기 때문에, 포스코 스스로 공장보다 연수원을 먼저 지었고 유학과 장학제도를 통해 인재 육성에 주력하였다. 신속하게 추진된 제철소 건설과 운영을 위해서는 짧은 기간에 대량의 인력을 확보하고 관리해야 했기 때문에 창업기의 인사 제도는 연공서열을 중심으로 하는 단순한 형태로 운영하면서도 인사 청탁을 허용하지 않는 엄격하고 공

정한 인사 원칙과 전통을 확립해 갔다. 확장기부터는 생산과 운영의 고도화가 중요해졌기 때문에 연공서열보다는 능력에 따라 직무 수행에 요구되는 요건을 충족하면 승진을 할 수 있는 인사제도인 직능자격제도를 국내 최초로 도입하였다.

외환위기 이후부터는 급변하는 환경에 대한 유연한 인력관리가 중요해지면서 개인별 성과에 따라 차등하는 연봉제(Merit Pay System)와 조직의 성과에 연동된 성과급제(Profit Sharing)를 운영하고 있다. 한편 우리사주신탁제도(Employee Stock Ownership Plan)를 확대하여 직원들의 오너십(Ownership)도 강화하였다. 글로벌화기에는 사업의 지역과 분야가 다양해지면서 내부 노동시장 위주의 정책에서 탈피하여 외부에서 우수한 경력 인재를 영입하는 정책을 병행하고 있다. 특히 직원들의 창의성과 자율성을 발휘할 수 있는 업무환경을 조성하고 직업생활의 질을 높이는 데에 노력을 기울이고 있다. 또한 회사, 집단, 개인, 프로젝트 단위의 성과에 따라 차별적으로 보상해 주기 위해 인센티브 제도도 다양화해 가고 있다.

4.2.6 환경부문 (Environment)

환경부문을 위해서는 에너지 다소비 기업으로서 규제를 앞서는 환경친화 경영의 선도 기업으로 역할을 해 왔다. 포스코는 정부의 환경 규제가 체계화되기 이전인 1970년대부터 공해방지 시설에 대해 선진국 철강기업 이상의 수준으로 투자를 하였고 자체적인 전력 발전과 에너지 절감 시스템을 구축하였다. 당시는 TV 뉴스에 검은 연기를 뿜는 공장의 굴뚝을 근대화와 경제성장의 상징으로 보여주곤 했던 시절이다. 확장기에는 지역사회와 함께 환경관리위원회를 운영하고 국내 기업 중 최초로 환경에 관한 데이터를 실시간으로 정부당국에 공개적으로 제공하는 시스템(Tele-Monitoring System, TMS)을 갖

추었으며, 제철소의 녹지화와 지역 조립사업을 전개하였다.

민영화기 이후에는 환경경영을 경쟁우위의 원천으로 인식하여 생산 현장과 관리 분야 전체에 걸쳐 국제적인 기준에 따라 환경경영체계(Environmental Management System, EMS)를 정립하였다. 특히 FINEX 상용화와 같이 생산 단계에서부터 근원적으로 공해물질을 줄일 수 있는 공정과 제품 기술을 개발하는 수준으로 진전되었다. 글로벌화기부터는 환경경영이 기업가치에 주는 영향에 초점을 두어 지속가능성 보고서와 탄소보고서를 국내 최초로 발간하였고 친환경 제품의 비중을 70% 이상으로 확대하였다. 2010년대부터는 지난 40여 년간 축적된 친환경 기술과 관리의 노하우를 활용하여 녹색성장 사업을 추진하고 있다.

4.3 최고경영자가 바뀌어 왔음에도 불구하고 포스코의 이해관계자 경영이 지속될 수 있었던 이유는 무엇인가?

Sisodia et al.(2007)가 분석하여 제시한 이해관계자 간의 균형과 시너지를 촉진하는 세 가지 공통적인 요소들을 중심으로 포스코가 이해관계자들을 조율하고 통합해 오면서 40년 이상 이해관계자 경영을 지속적으로 발전시킬 수 있었던 이유에 대해 다음과 같이 분석할 수 있다.

4.3.1 높은 차원의 존재목적 (Higher Purpose)

포스코는 창립 초기부터 이윤 추구 이상의 뚜렷한 존재 목적을 가지고 시작하였다. 포스코는 시장과 산업의 기반이 일천한 시대적 상황 속에서 일본이 한

국을 강점한 것에 대한 사죄의 의미로 제공한 대일 청구권 자금과 국가가 보증한 차관을 자본으로 창업을 하였다. 또한 철강산업은 넓은 범위에 걸쳐 철을 재료로 사용하는 전방 산업에게 원가와 경쟁력의 측면에서 영향을 주는 국가기간사업체였다는 점도 중요한 배경이다. 특히 창업자가 내세우고 실천한 제철보국(製鐵報國)의 창업이념과 경영철학에 주목을 해야 한다. 이윤 이상의 가치를 창업이념과 경영철학으로 내세우고 실천한 최고경영자와 경영진은, 정부와 대통령으로부터 경영에 대한 재량권을 보장받아 이해관계자들에게 강력한 리더십과 영향력을 발휘하고 후임 경영자들에게도 큰 영향을 줄 수 있었다. 이는 포스코의 이해관계자 경영이 창업 초기부터 자리를 잡은 후 성장단계를 거치면서 진화해 오는데 있어 원동력을 제공하였다.⁴⁶⁾

4.3.2 깨어있는 리더십과 문화 (Conscious Leadership and Culture)

높은 차원의 존재목적에서 출발하여 이해관계자를 중시하는 기업문화의 형성도 창업기에서부터 유래되어 이어져 왔다. 만약 제철소를 짓는 데에 실패를 하면 우항우하여 바다에 함께 빠져 죽자는 불굴의 의지를 표현한 "우항우 정신"과 사익보다는 국익을 우선시하는 의미의 '멸사봉공(滅私奉公)'의 가치관은 창업자를 비롯한 임직원의 자기 절제와 책임감을 이끌어냈고 공동체 의식에 바탕을 둔 리더십을 발휘하게 하였다. 창업자가 외부의 부당한 인사나 이권 청탁과 요구를 원천적으로 막기 위해 대통령으로부터 받은 "종이마패"는 투명하고도 윤리적인 경영 관행을 형성하고 직원들의 열정을 한 방향으로 이끌어갈 수 있게 하였다. 농부의 마음으로 정성스럽게 철을 만

46) 이는 일종의 기업이 창업 단계에서 어떤 상황 속에서 어떤 전략적 접근법에 주로 취했는지가 기업의 역사 속에서 지속적으로 영향을 주게 되는 "창업과 역사의 효과(Founding and History Effect)"라고도 볼 수 있다(Boeker, 1989).

들어야 한다는 의미로 “철은 산업의 쌀”이라고 한 것은 이해관계자에 대한 섬김의 리더십을 상징하는 경구이다. 이러한 공통의 언어(Common Language), 상징(Symbol), 은유(Metaphor)와 일화(Myth)는 내부 구성원과 이해관계자의 감성을 움직이고 행동으로 이어지도록 촉진하고 조직의 문화로 형성되는 데에 있어 상당한 영향을 주게 된다(Schein, 2010).

4.3.3 정렬과 통합의 관리 시스템 (Alignment and Integration System)

포스코의 사례를 보면 모든 성장단계에 걸쳐 이해관계자 각각이 추구하는 가치에 대한 정렬과 통합의 활동을 통해 균형과 시너지를 추구해 왔는데 핵심적인 원리를 요약하면 다음과 같다.

지역사회에 대한 선제적이고 적극적인 투자는 지역사회로부터 포스코의 경영 활동에 대해 우호적인 감정과 지지를 이끌어 내어 불필요한 갈등 비용을 최소화하게 된다. 또한 지역사회 경쟁력의 기반을 제고하는 활동을 통해 더욱 우수한 인재와 고객을 유치할 수 있고 직원들에게는 매력적인 생활의 터전을 제공하게 된다.

공급사와 협력사에 대한 협력적인 혁신 활동과 지원 프로그램은 우수한 공급사와 협력사를 유인하고 경쟁사로의 이탈을 최소화하며 더욱 양질의 설비와 자재, 노동력의 제공으로 이어진다. 결국 이것은 다시 포스코의 원가경쟁력과 품질향상에 기여하게 되는 것이다. 직원에 대한 배려와 투자는 직원의 열정과 몰입을 이끌어 내고 역량의 향상을 가능하게 하여 기술과 관리의 혁신에 더욱 기여하고 고객에게는 더욱 나은 제품과 서비스를 제공하며 지역사회를 위해 기꺼이 봉사를 할 수 있도록 동기부여를 하게 된다.

고객과 장기적인 관계를 구축하여 고객의 제품 개발에서 생산에 이르는 전반의 과정에서 협력을 하게 되면 고객의 충성도를 높이고 매출을 늘리는 기회도

확대될 수 있을 뿐만 아니라 고객을 통한 혁신을 통해 경쟁우위도 강화할 수가 있다. 환경 부문에 대한 장기적인 투자와 준비는 오늘날과 같이 탄소배출권에 대한 규제가 강화되고 그로 인해 상당한 비용이 발생하는 시대에 경쟁우위의 원천으로 작용하게 되고 친환경 기술과 역량을 새로운 성장동력으로 활용할 수 있게 하였다.

이와 같이 이해관계자 간의 상호신뢰와 몰입을 통해 발휘된 시너지는 결국 우수한 경영성으로 이어져 주주와 투자자에게 이익을 가져다주는 선순환으로 이어질 수가 있다. 또한 사례의 서론에서 언급한 바와 같이, 앞으로는 기업의 내재가치와 함께 ESG (Environment, Social Factors, Governance)를 중요한 의사결정의 기준으로 삼는 투자자들과 협력 관계를 구축하는 기업일수록 장기적인 성과와 성장을 추구하기에 유리해지는 경향도 점점 강해지고 있다.

4.4 포스코가 글로벌화가 되어 갈수록 예상되는 기존의 이해관계자 경영의 한계점과 과제는 무엇인가?

포스코는 그동안 주로 국내를 중심으로 이해관계자 경영을 성공적으로 전개해 왔다. 그런데 포스코가 글로벌화되어 갈수록 점점 다양한 국가와 지역으로 진출하게 되기 때문에 앞으로는 더욱 복잡하고 다양하며 이질적인 제도적 환경 속에서 사업을 전개해 갈 것이다. 따라서, 포스코가 해외에서도 이해관계자 경영을 한국에서와 같이 성공적으로 적용할 수 있다고 예단하기는 어렵다. 이는 모든 성공적인 세계의 철강 기업들이 포스코와 같은 이해관계자 경영을 공통되게 추구하고 있지 않으며 주주 중심의 접근법을 취하는 기업들도 적지 않다는 사실만 보아도 알 수가 있다. 포스코에 대비되는 가장 대표적인 경우는 세계 최대의 철강 기업인 ArcelorMittal이다.

포스코는 40여 년간 국내를 중심으로 이해관계자 경영을 추구해 온 전문경영인 체제의 기업으로 지배

〈표〉 포스코와 ArcelorMittal의 주요 특징 비교

구분	포스코	ArcelorMittal
설립년도, 설립자	1968년, 박태준	1989년 Lakshimi Mittal
창업이념(Mission)	제철보국, 제2의 신화창조	Transforming Tomorrow
조강생산량	3,371만톤 (6위, 중국 제외: 2위) ^{주)}	9,060만톤 (세계 1위)
매출, 순이익, 기업가치	32.5조원, 4조원, 34.4조원	780억\$, 29억\$, 445억€
직원수, 근거지	16,390명, 대한민국	262,832명, 인도/룩셈부르크
지배구조	완전분산구조, 전문경영인	Mittal 일가가 지배주주, CEO
성장경로	자체 제철소 건설	국제적 M&A(20회 이상)
핵심역량	제품/공정 기술력, 운영능력	재무투자, 자금운용, 경영개선

출처: 포스코 홈페이지(www.posco.co.kr), ArcelorMittal 홈페이지(www.arcelormittal.com), 2010년 기준
 주) 중국은 최근 국가 주도의 철강기업 통합으로 생산량 기준 세계 2~5위에 한꺼번에 등극함.

주주가 없고 이사회 의장은 사외이사가, CEO는 전문경영인이 맡고 있다. 성장 방식에 있어서도 인수 합병보다는 유기적인 성장(Organic Growth)을 위주로 해 왔다. 이에 반해, ArcelorMittal은 창업자이자 지배주주인 Lakshimi Mittal이 이사회 의장과 CEO를 겸직하고 있으며, 그와 그의 부인이 보유한 지분이 전체 지분의 40% 이상에 달한다. ArcelorMittal은 설립된 지 불과 20년 만에 조강생산량이 1억 톤에 육박하는 세계 1위 규모의 철강기업으로 성장하였다.

ArcelorMittal은 동구권과 미주 등에 있는 부실화된 20개 이상의 철강 기업들을 주로 자사의 주식을 현물로 출자하는 방법으로 인수한 후에 경영을 정상화하여 운영하거나 다른 기업에 매각하여 수익을 획득하는 A&D(Acquisition & Development) 방식으로 짧은 기간에 기업의 규모를 늘리고 기업가치를 급격히 끌어 올릴 수가 있었다. A&D 방식은 공장과 자산을 분리하여 매각하는 것과 임직원의 정리해고, 영업권에 대한 프리미엄을 수수하여 재정상태를 단기간에 호전시키는 데에 주력하는 것이 주요 전략이기 때문에 이해관계자 경영과는 상당히 거리가 멀거나 정반대의 접근법에 해당하는 것이다.

ArcelorMittal과 같이 매우 신속하고 민첩하게

움직여 짧은 시간 내에 기업가치를 높이는 경쟁자들이 계속 나타나거나 시장지배력을 강화하게 될수록, 상대적으로 오랜 시간과 노력이 요구되는 이해관계자 경영 방식으로 과연 지속적으로 경쟁우위를 유지할 수 있을 것인지는 단언하기가 어렵다. 그렇다고 해서 ArcelorMittal의 접근법을 단순하고 획일적으로 모방할 경우에는 이해관계자 경영을 통해 축적한 고유의 강점이 급격하게 희석될 수도 있다. 한편으로 이해관계자 경영을 기반으로 하되 ArcelorMittal식 경영 모델의 장점을 접목하는 방안도 검토해 볼 수는 있지만 구체적으로 어떤 영역에서 어느 정도의 접목이 가능한지도 분명하지 않을 뿐만 아니라 그렇게 될 경우에는 기존에 축적해 온 이해관계자와의 신뢰와 협력의 관계가 훼손될 우려도 있다. 이와 같은 문제는 한마디로 간단하게 규정하기에는 매우 복잡하고 어려운 의사결정 사안이 아닐 수 없다.

이런 이유에서 앞으로는 포스코가 해외에 진출한 국가와 지역에서 이해관계자 경영을 구체적으로 어떻게 도입하고 발전시켜 갈 것인지에 대한 문제가 중요하고도 전략적인 과제로 부각될 것으로 보인다. 국내에서는 공기업으로 창업된 포스코에 대해 국가가 정부 차원에서 지원을 해 주었고 그에 따라 지역사회에서도 적극적인 호응과 협조가 있었지만 해외

에서 포스코는 현지인들이 볼 때 기본적으로 외국인 기업들 중의 하나로서 간주가 된다. 만약에 포스코가 현지의 정치, 경제, 문화 상의 이질적인 상황에 적응하는 데에 실패하거나, 몇 가지 사건으로 인해 부정적인 기업 평판이 형성될 경우에는 현지 기업보다 한층 불리해질 수 있다는 점도 간과할 수 없는 사항이다.

어떤 경우에도 분명한 점은 해외에서의 이해관계자 경영은 한국에서의 경우와 상당히 다른 양상으로 전개될 것이므로 글로벌 차원의 이해관계자 경영을 실행하는 것은 국내보다 더욱 어렵고 복잡한 과제가 된다. 따라서 우선적으로는 국가별, 지역별로 사업 진출을 할 때에는 이해관계자 경영을 어떻게 전개할 것인지에 대한 청사진을 미리 확보할 필요가 있다고 본다.

이를 위해서는 우선적으로, 포스코가 기존의 이해관계자 경영을 통해 형성한 존재목적, 리더십과 조직문화, 이해관계자별 협력의 원칙과 방법, 정렬과 통합의 시스템 등을 해외에서 적용해 감에 있어, 무엇이 글로벌 차원에서 공통적으로 실행할 사항이며 어떤 것이 현지의 상황에 따라 유연하게 적용할 사항인지에 대해 고민해 보아야 한다.

다음으로는 진출 초기 단계에서부터 국가별, 지역별로 다양하게 나타나는 제도적 환경을 면밀히 파악하여 현지에 적합한 방향으로 이해관계자 경영의 전략을 구체적으로 수립하여 꾸준히 실행해가야 한다. 마지막으로 제도적 환경의 변화에 따라 이해관계자와의 네트워킹과 협력, 정렬과 통합의 방식을 역동적으로 진화시켜 감으로써 지속적으로 시너지와 성과를 낼 수 있어야 한다. 이렇게 할 때에 비로소 포스코의 이해관계자 경영은 모방하기 힘든 글로벌 경쟁우위의 주요 원천으로 발전해 갈 수 있을 것이다.