

이해관계자 관리를 통한 협동조합의 사회적 책임 실천*: 아이쿱생협의 필리핀 공정무역 사례

장승권** · 김선화*** · 전지윤**** · 정지현*****

국문초록

기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)에 대한 요구가 갈수록 커지고 있다. 주식회사와 같은 투자자소유기업뿐 아니라, 조합원이 소유하는 협동조합도 상황은 같다. 국내 생산자와의 연대를 통해 국내 친환경 유기농 시장을 형성하고 확장하기 위해 탄생한 한국 생협은 소비자의 필요를 반영하면서 공정무역을 시작하였다. 국내 유기농 시장의 확장이라는 사회적 책임을 사명으로 실천해 온 소비자생활협동조합은 공정무역(Fair Trade)을 통해 사회적 책임을 글로벌 차원으로 확장하면서 소비자 조합원들의 의견을 적극적으로 반영하였다. 본 연구는 이해관계자 관리 모형을 기반으로 하여 어떻게 한국의 협동조합이 글로벌하게 사회적 책임을 실천하는지를 분석했다. 한국

* 이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행되었다 (NRF-2019S1A2A3099176). 이 논문의 내용은 2021년 8월 27일 한국동남아학회 연례학술대회에서 발표된 바 있으며, 이후 수정 보완되었다. 본 연구를 위해 면접을 승낙해주고, 관련 자료를 제공해주신 아이쿱생협 관계자들에게 감사드린다.

** 주저자, 성공회대학교 경영학전공 및 대학원 협동조합경영학과 교수, serijang@skhu.ac.kr

*** 교신저자, 성공회대학교 대학원 협동조합경영학과 아이쿱펠로우 연구교수, pugn2007@naver.com

**** 공동저자, 성공회대학교 구로마을대학 초빙교수, jijj2300@naver.com

***** 공동저자, 쿠팡협동조합 이사, 2653jihyeon@gmail.com

에서 가장 큰 생협인 아이쿱생협 사례를 통해서 이 주제를 연구했다. 아이쿱은 필리핀의 마스코바도 생산자들과 장기적 파트너십을 발전시켜왔다. 본 연구를 위해 문헌연구와 관계자 면접을 했다. 연구결과, 아이쿱생협은 공정무역 사업으로 인해 영향을 받는 많은 이해관계자 중에서 가장 핵심이해관계자인 생산자와 소비자를 중심으로 협업전략을 실행하였으며, 그 결과는 성공적이었다. 본 연구는 한국 기업이 동남아시아국가에서 사회적 책임을 어떻게 실행할지에 대한 시사점을 줄 수 있을 것이다.

주제어: 기업의 사회적 책임(CSR), 이해관계자 관리, 아이쿱생협, 공정무역, 필리핀

I. 서론

오늘날 기업 활동은 국가를 넘어서 글로벌 사회에 영향을 미친다. 기업들이 사업의 다각화와 해외 진출을 통해 다양한 행위자와 교류하고 그들에게 미치는 영향력이 증대되면서 자연스럽게 기업에게 글로벌 사회적 책임을 요구하는 분위기가 형성되었다. 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility)은 투자자소유기업(investor-owned firm)인 주식회사만이 아니라 조합원소유기업(member-owned firm)인 협동조합에도 중요하다. 국제협동조합연맹(ICA, International Cooperative Alliance)은 협동조합을 “공동으로 소유하고 민주적으로 운영하는 사업체를 통하여 공통의 경제·사회·문화적 필요와 열망을 이루기 위해 자발적으로 결성한 사람들의 자율적인 조직”이라고 정의한다. 그리고 협동조합 7원칙을 제시하고 있다.¹⁾ 7원칙 중에는 협동조합의 사회적 책임을 강조하는 ‘지

1) 국제협동조합연맹(International Cooperative Alliance, ICA) 홈페이지 www.ica.coop (검색일: 2021.09.01)

역사회에 대한 기여'가 포함되어 있다. 협동조합의 정의와 원칙에서도 드러나듯이 협동조합은 사회적 책임을 강조해 왔다.

본 연구는 이해관계자(stakeholder) 이론을 바탕으로 한국 소비자 생활협동조합(이하 생협)의 사회적 책임과 공정무역을 분석한다. 한국 생협이 공정무역을 실천하는데 핵심이해관계자 관리전략과 그 성과를 평가하는 것은 해외에 진출하여 글로벌 CSR을 실천하고자 하는 기업에게 시사점을 줄 수 있다.

본 연구의 분석 대상인 아이쿱생협은 공정무역을 시작하기로 결정한 2007년부터 개발도상국 생산자들과 장기적인 파트너십을 형성하고 바나나와 마스코바도 등의 제품을 수입하면서 사회적 책임을 실천하고 있다. 본 연구는 아이쿱생협의 다양한 공정무역 활동 중에서도 비정제원당인 마스코바도를 생산하는 필리핀 생산자단체와의 공정무역 사례를 통해 한국 협동조합이 글로벌 사회적 책임 활동을 어떻게 하는지 분석하고자 한다.

이를 위해 문헌자료를 검토하고, 관계자들을 면접하였다. 아이쿱생협에서 필리핀 생산자단체와의 거래를 초기부터 담당했던 경영관리자와 직원들과 공식·비공식 면접을 하였다. 그리고 초기에 공정무역위원회에 참여하면서 필리핀과의 관계를 형성하는데 적극적으로 참여해 왔던 사람들과 면접을 통해 아이쿱생협의 공정무역 사회적 책임 실천의 동기와 이를 지속하는 원동력이 무엇인지 파악하였다. 또한 파나이페어트레이드센터(PFTC, Panay Fair Trade Center)의 하위조직이자 아이쿱생협의 마스코바도 생산을 담당하고 있는 생산자단체인 안티케페어트레이드센터(AFTC, Antique Fair Trade Center) 관리자와 온라인으로 면접하였다. 또한 필리핀을 다녀왔던 아이쿱생협 회원 생협 이사장, 이사들도 면접하였다. 공식 면접은 1회 하였지만, 여러 차례 비공식 면접을 하면서 아이쿱생협과 필리핀 공정무역단체와의 관계를 파악하였다. 이를 통해 아이쿱생협과의 거

래를 통한 마스코바도 생산지의 변화를 구체적으로 분석하였다.

<표 1> 면접개요

조직명	공정무역 활동	면접일 및 시간	장소
필리핀 AFTC	필리핀 AFTC 관리	2021.9.3(2시간)	온라인
아이쿱생협	필리핀 PFTC/AFTC 거래 담당	2021.7.16(2시간)	사무실
아이쿱생협	전)공정무역추진위원회 위원장	2020.7.8.(3시간)	사무실
아이쿱생협	전)공정무역추진위원회 위원	2020.7.14.(2시간)	사무실
아이쿱생협	전)공정무역위원회 위원장	2020.7.14.(2시간)	사무실
아이쿱생협	공정무역기금 운영 담당	2020.8.4.(1시간)	사무실
아이쿱생협	공정무역위원회 위원장	2020.8.4.(1시간)	사무실

II. CSR과 이해관계자 이론

1. CSR 개념

기업의 사회적 영향력이 증대됨에 따라 CSR에 대한 기대와 압력이 높아지고 있다(Carroll et al. 2009). 최근 들어 소비자, 환경, 거버넌스 이슈와 같은 다양한 요소들이 기업의 시장거래에 미치는 영향력이 높아지면서 CSR에 대한 강조가 확산되고 있는 것이다. 기업 CSR에 대한 사회적 요구는 기업이 재화와 서비스를 만들어가면서 발생할 수밖에 없는 사회적 영향과 관련이 있다. 기업이 부가가치를 창출해가는 과정 속에서 노동자, 투자자, 소비자, 지역사회, 공공기관, 환경 등은 직간접적으로 영향을 받을 수밖에 없기 때문이다(Freeman et al. 2018). 이러한 기업의 사회적 영향은 재화와 서비스의 생산, 가치창출과 같은 긍정적인 측면만 있는 것은 아니다. 기업 활동으로 인하여 환경파괴, 노동착취, 유해한 제품생산 등과 같은 부정적인 결과도 발생한다. 그러므로 CSR은 기업의 사회적 역할에 대

한 고민이자 기업행위로부터 발생할 수 있는 파괴적 결과에 대한 대응이기도 하다. 더 나아가 CSR은 기업이 행사하는 권력으로부터 사회구성원들을 보호할 수 있는 사회적 통제로도 작동할 수 있다(Wood et al. 2002). 즉, CSR의 본질은 기업이 중요한 사회제도로 본연의 역할을 다하고 사회에 긍정적인 영향을 주는 방향으로 나아가게 하는 데 있다.

CSR에 대한 강조와 함께 관련 연구는 지난 40년 동안 활발히 진행되고 있다(정홍준 외 2016). CSR에 관한 연구는 세 가지 관점으로 나누어볼 수 있다. 첫째, 윤리적이며 도덕적 관점에 기반한 연구이다. 이 관점은 기업의 경영활동을 통해 생겨날 수 있는 문제점들을 기업이 CSR을 통해 바로잡아야 한다고 주장한다(Fitch 1976). 당위적 측면에서 CSR을 통해 기업은 사회로부터 부여된 윤리적 책무를 수행해야 한다는 것이다(McGuire 1963). 둘째, 자본주의에 대항하는 급진적 관점에 기반한 연구이다. 이 관점은 신자유주의 경제체제가 전 세계적으로 양극화, 빈곤 심화와 같은 사회문제의 확산을 가져왔다고 비판한다. 따라서 자본주의의 위기를 극복하기 위해서는 비판적 관점을 갖고 신자유주의 체제에 대응해야 한다고 주장한다. 이러한 측면에서 기업이 CSR을 통해 자본주의의 위기를 극복하기 위한 사회적 역할을 할 수 있다고 본다(정재호 외 2013). 셋째, 전략으로서 CSR의 사회적 필요성을 강조하는 연구이다. 이 관점에서는 CSR을 기업이 수행해야 하는 윤리적, 도덕적 책무로 이해하기보다는 더 많은 성과를 창출하기 위한 수단으로 활용하려 한다. 전략 중심의 관점에서는 기업이 CSR을 활용하여 경쟁이 격화되고 빠르게 변화하는 환경에서 기회를 창출하고 성과를 만들어야 한다고 주장한다(Porter et al. 2006).

이처럼 CSR의 관점은 다양하게 발전해 왔다. 여러 학제 간 관점이 중첩되어 있고 다양한 이론과 용어를 포괄하고 있다(Carroll 1999).

그러나 핵심은 각 이론이 기업과 사회의 관계를 어떻게 설명하고 해석하느냐에 달려있다. 기업이 사회와의 관계에서 수행해야 하는 다양한 역할 중 어떤 부분에 강조점을 두느냐에 따라 이론간 차이점이 드러난다(Moon 2014).

2. 글로벌 CSR

CSR에 대한 사회적 강조와 이론적 설명은 세계화 시대와 함께 새로운 국면을 맞게 된다. 기업의 경영활동이 국가 간 경계를 넘어서고 기업에 대한 정부규제가 완화되면서 기업의 사회적 책임에 대해 새로운 이해가 필요하게 됐다(정홍준 외 2016). 국가 중심의 사법제도가 글로벌시장을 자유롭게 이동하며 막대한 수익을 창출하는 다국적기업을 관리하기는 어렵기 때문이다(Melé 2002). 따라서 시장에는 기업의 글로벌 경영활동을 견제하고 통제하고자 하는 제도적, 사회적 움직임들이 일어나고 있다. 구체적 예로는 사회적 책임을 다하지 않는 기업에 대한 소비자들의 보이콧, 사회적 책임투자에 대한 시장의 강조, ISO26000, ESG 지표와 같은 글로벌 표준 등의 압력이 있다(Moon 2014).

기업에 대한 제도적, 국가적 압력 외에도 해외시장에 진출한 다국적 기업들에 의한 CSR 활동의 확산도 글로벌 CSR에서 새롭게 나타나고 있는 국면이다. 최근의 연구들은 국가 간 특성에 따른 CSR 거버넌스의 차이와 동형화 현상 등을 조명하고 있다(Matten et al. 2003). 이 중에서도 개발도상국에 진출한 선진국 기업들의 CSR 연구는 글로벌 CSR에서 중요한 주제 중 하나다(Moon 2014). 기술의 발전 등으로 개발도상국에 진출하는 기업들이 증가했으며 대다수 진출국 정부는 소비자, 근로자, 환경 등에 대한 충분한 보호를 제공하지 못하고 있기 때문이다. 따라서 해당 국가에 진출한 기업은 본국

에서보다 더 높은 수준의 CSR을 요구받고 있다(Schere et al. 2011). 이러한 글로벌기업에 대한 사회적 기대는 개발도상국에서의 CSR 활동에 대한 압력 및 확산을 추동하고 있다.

그러나 현지에서 수행되고 있는 글로벌 CSR은 기업이 내재하고 있는 관점과 핵심 전략에 따라 상이한 모습을 보여주고 있다. 일반적으로 개발도상국에서의 CSR은 낙후된 지역공동체에 직접적으로 기여할 수 있는 자선적 책임이 강조된다. 그러나 기업이 이러한 책임으로만 일관하게 된다면 기업의 글로벌 CSR은 단순 기부나 자선활동에 머물 가능성이 크다(엄은희 2010). 따라서 해외에 진출한 기업이 효과적인 사업을 수행하기 위해서는 현지 상황에 대한 이해와 현지의 요구를 반영한 글로벌 CSR이 필요하다. 현지 사정에 밝은 국제기구, 민간단체와의 협력과 지속적 사업운영 등을 통해 글로벌 CSR의 효과성을 높이는 것도 방법이다(엄은희 2010). 진출 국가의 정치, 경제, 사회, 문화의 특성에 적합하고 중요한 이해관계자의 요구를 반영한 현지 관점의 글로벌 CSR이 기업에게 요구되고 있다.

3. 소비자생활협동조합의 사회적 책임과 공정무역

협동조합은 조합원 소유 비즈니스로서 누가 소유하는가에 따라서 생산자협동조합, 소비자협동조합, 직원협동조합 등 다양하다. 사람들이 모여 구성된 결사체이자, 사업체로서의 성격을 갖고 소유구조, 분배구조, 거버넌스의 구성에서 주식회사와 차이를 보인다(Birchall 2011). 협동조합 원칙에는 지역사회 관여 등의 사회적 책임을 강조하는 원칙들이 포함되어 있지만, 협동조합이 제시하는 원칙과 정의가 모든 협동조합에 동일하게 구현된다고 보기는 어렵다. 협동조합의 설립 목적, 그리고 원칙을 지속적으로 실천하기 위한 노력 속에서 사회적 책임이 강하게 실현되기도 하고, 주식회사와 크게 다르지 않

게 운영되기도 한다(Birchall 2011).

한국의 소비자생활협동조합은 1980년대 국내 생산자와 소비자의 연대를 통해 한국의 유기농 친환경 농산물의 생산과 소비를 확대하기 위해서 만들어진 소비자들이 소유한 협동조합이다. 생협 조합원은 출자금을 내고 가입하면 총회에 참여할 수 있으며, 회원생협의 이사회에 선출되면서 회원생협 운영을 위한 의사결정 과정에 참여할 수 있다. 생협은 사업 운영에서 발생한 이익을 조합원들에게 더 나은 혜택을 제공하기 위한 여러 가지 사업 투자와 조합원 지원 등에 활용한다.

한국 생협들은 국내 친환경 유기농 시장을 형성해 오면서 국내 생산자와의 연대를 강조해 왔다. 사회적 책임의 초점을 국내 친환경 유기농 시장의 확장에 맞추다 보니 해외 수입식품을 취급하는 것은 가치의 충돌로 인식되었다. 따라서 생협연합회 마다 이를 수용하고 확장해 나가는데 어려움을 겪었고, 일부 생협연합회는 수입물품 취급에 대해서 완전히 수용하지 못하고 있다(김선화 외 2018). 국내 생산자들과의 연대를 통한 사회적 책임을 구현해 왔던 생협들이 조합원들의 요구에 부응하기 위해서 공정무역을 도입하고 확장하는 과정은 쉽지 않았다. 조직 내에서 정당성을 획득하기 위한 여러 실천 속에서 이루어졌다. 기업이든 협동조합이든 사회적 책임을 구현한다는 것은 조직이 처한 환경과 조직 내의 맥락들이 상호작용하는 것이기 때문에 협동조합의 사회적 책임을 당연하고 더 잘할 수 있는 것으로 해석하기는 어렵다. 특히 한국 생협의 사회적 책임의 일환으로 공정무역을 수용하고 확장해 온 과정은 국내 생산자와의 연대라고 하는 생협의 설립 목적상 수용되기 어려운 것이었다. 따라서 생협의 공정무역을 통한 사회적 책임을 당연한 것으로 간주할 수 없다(김선화 외 2018). 소비자생활협동조합의 소유구조 특성상 소비자 조합원은 핵심이해관계자이다. 소비자 조합원들은 협동조합의 소유자이자

사용자라는 위치를 점하고 있기 때문에 높은 의사결정 권한을 가질 수 있다(Birchall 2011). 소비자 조합원은 민주적 거버넌스에 기반하여 의사결정권을 갖고 협동조합의 활동에 참여할 수 있다.

반면 영리기업의 CSR 활동은 그 범위와 성격을 결정하는데 소비자가 미칠 수 있는 영향력이 제한적이다. 기업의 관리자들은 소비자들의 요구나 기대를 고려할 수 있지만 소비자들이 직접 CSR 의제를 설정하고 실천하지는 않는다. 협동조합은 지식, 기술, 노하우 등을 조합원과 상호교환하면서 조합원의 필요에 따라 사회적 책임의 방향으로 실천할 수 있는 것이다(Meyer et al. 2017).

유럽 소비자협동조합들은 선도적으로 사회의 다양한 쟁점들을 해결하기 위한 사회적 책임을 실천해왔다. 영국, 이탈리아, 스페인 등 유럽의 소비자협동조합은 이러한 사례를 잘 보여주고 있다. 이들은 공정무역, 환경, 지역식품 구매와 같은 윤리적 쟁점들을 해결하기 위한 의제를 도입했다(Birchall 2011). 또한 개발도상국의 생산자협동조합들과 활발하게 협력하고 있으며 공정무역 제품 확대를 위하여 협동조합의 마케팅, 브랜딩 기술을 접목하고 있다(Birchall 2011). 협동조합의 공정무역에 대한 접근에 있어서 주식회사와 차이가 드러난 다수의 연구들이 있다. 유럽과 북미에서 공정무역을 주류화(mainstreaming)하려는 흐름 속에서 공정무역은 기업의 사회적 책임의 한 형태로 진화되어 왔다(Mohan 2009). 그 과정에서 주식회사는 공정무역제품을 취급하고 있으나 덜 엄격한 기준을 적용하려는 경향이 있다(Birchall 2011). 다양한 기업과 협동조합들이 공정무역에 참여하면서 사회적 책임을 실천하고 있으나 협동조합과 주식회사를 비교했을 때 협동조합의 실천이 공정무역의 사명에 더 잘 부합한다는 연구들이 있다(Fridell 2009).

4. 이해관계자 이론

이해관계자는 조직이 목적을 달성하고 활동하는데 영향을 주고받는 개인이나 집단으로 정의된다(Freeman 1984). 주류관점에서는 기업이 고려해야 하는 중요한 이해관계자를 주주 중심으로 해석했다. 그러나 이해관계자 이론은 기업 활동에 영향을 주고받을 수 있는 다양한 행위자들을 관리해야 한다고 주장한다. 이해관계자 이론에서는 경영과 윤리는 분리될 수 없다고 보기 때문이다(Freeman et al. 2018). 이해관계자 관점을 중심에 놓는 기업은 의사결정 과정에서 이해관계자에게 미칠 수 있는 영향을 고려하며 이들을 관리하기 위한 전략을 실행하고자 한다(Freeman et al. 2018). 현대사회의 기업이 넓은 책무성을 갖고 활동해야지만 사회적 지지를 받을 수 있다는 점을 고려할 때(김미나 외 2019) 이해관계자 이론이 CSR 영역에 줄 수 있는 시사점은 크다. 기업이 근로자, 소비자, 공급자, 지역사회, 환경 등 다양한 이해관계자들을 고려하고 이들과 상호호혜 관계를 형성할 때 사회적 책무를 충족할 수 있다. 이는 기업의 지속가능성에 중요한 영향을 미치는 경제와 사회 성과와도 연결될 수 있다(Freeman et al. 2018).

시간과 자원이 제한된 기업이 모든 이해관계자들에게 동일한 관심을 기울이고 관리하는 것은 불가능하다. 그러므로 기업은 특정 기준에 따라 이해관계자의 유형을 분류하고 관리해야 한다(Mitchell et al. 1997). 이해관계자는 기업이 맺고 있는 관계의 성격에 따라 1차, 2차 이해관계자로 유형을 나눌 수 있다(Freeman 2010). 1차 이해관계자는 기업의 가치 생산에 직접 참여하는 이해관계자를 일컬으며 근로자, 투자자, 소비자, 지역사회 등으로 구체화할 수 있다. 2차 이해관계자는 기업의 가치 생산에 직접 참여하지는 않으나 영향을 줄 수 있는 이해관계자로서 언론, 이익집단, NGO, 정부 등이 있다. 프리

먼(Freeman 2010)의 분류는 관리자들이 기업의 가치생산 활동에 따라 이해관계자들을 유형화하고 이해하는데 도움을 줄 수 있다. 그러나 이해관계자들의 유형은 상황적 맥락과 시간의 흐름에 따라 끊임 없이 변화할 수 있다. 또한 가치생산 활동에 직접 참여하지 않는 이해관계자라 하더라도 기업에 결정적인 영향력을 행사할 수 있다. 그러므로 이해관계자가 기업과 맺고 있는 관계와 이들이 내재한 성격을 반영할 수 있는 유형화가 필요하다.

이러한 점에서 미첼 외(Mitchell et al. 1997)가 제시한 기준은 기업의 관리자들이 이해관계자를 구체적으로 분류하고 유형화하는데 활용될 수 있다. 미첼 외(Mitchell et al. 1997)는 이해관계자들이 가지고 있는 영향력(Power), 정당성(Legitimacy), 긴급성(Urgency)이라는 변수에 기반하여 이들을 7가지 유형으로 나누었다. 영향력은 이해관계자가 기업과의 관계에서 자신이 원하는 바를 만들어내는 능력을 말한다. 이는 신체적 위협에 근거한 권력, 물질적 보상에 기반한 권력, 존엄과 위신과 같은 규범성을 지닌 권력으로 구체화할 수 있다(Etzioni 1964). 정당성은 사회적으로 정당하다고 받아들여지는 규범과 가치, 신념체계를 일컫는다(Suchman 1995; Weber 1947). 긴급성은 이해관계자가 가지고 있는 동기와 요구가 조직 관리자의 관심을 요구하는 즉각적인 정도를 의미한다. 이는 이해관계자가 요구하는 내용이 지연되기에 높은 시간적 민감성과 심각성을 가질 때 드러난다(Hill et al. 1992; Wattrick et al. 1994; Williamson 1985). 전지윤 외(2021)는 미첼 외(Mitchell et al. 1997)가 영향력, 정당성, 긴급성이라는 변수들의 조합에 따라 제시한 7가지 이해관계자 유형을 재구성했다. 또한 해당 유형을 이해관계자의 위협과 협력가능성에 기반하여 제시하고 있는 관찰, 방어, 참여, 협업이라는 관리전략과 연결하였다(전지윤 외 2021).

<표 2> 이해관계자 유형

구분	성격
관망적 이해관계자	(1) 구경꾼형: 영향력은 높으나 정당성과 요구의 긴급도가 낮은 이해관계자 (2) 수혜자형: 정당성은 높으나 영향력과 요구의 긴급도가 낮은 이해관계자 (3) 요구형: 요구의 긴급도는 높으나 영향력과 정당성이 낮은 이해관계자
잠재적 이해관계자	(4) 지배형: 영향력과 정당성은 높으나 요구의 긴급도가 낮은 이해관계자 (5) 위협형: 영향력과 요구의 긴급도는 높으나 정당성이 낮은 이해관계자 (6) 외부협력형: 정당성과 요구의 긴급도는 높으나 영향력이 낮은 이해관계자
핵심 이해관계자	(7) 결정형: 영향력, 정당성, 요구의 긴급도가 모두 높은 이해관계자

출처: Mitchell et al. 1997 표 재구성

<그림 1> 이해관계자 관리전략

		이해관계자의 위협가능성	
		높음	낮음
이해관계자의 협력가능성	높음	협업전략	참여전략
	낮음	방어전략	관찰전략

출처: Carroll and Buchholtz, 2009 표 재구성

<그림 1> 이해관계자 관리전략을 설명하면, 행동 동기와 조직에 미칠 수 있는 영향력이 낮은 이해관계자는 위협과 협력가능성이 모두 낮게 나타난다. 조직은 관찰전략을 통해 이러한 이해관계자들을 관리하는 것이 바람직하다(Savage et al. 1991). 관찰전략은 조직이 자원을 최소한으로 사용하고 이해관계자들의 위협가능성을 현 상태로 유지하고자 하는 목적을 갖고 있다. 따라서 조직은 관찰전략을 통해 이해관계자들의 위협 가능성이 커지는지, 유형이 변화하는지에

대해 파악하고 관리해야 한다.

영향력과 요구의 긴급성이 높으나 조직에 협력할 가능성이 적은 이해관계자들에게는 방어전략을 수행해야 한다. 방어전략은 이해관계자들이 제기할 수 있는 위협을 사전에 대비하고 조직을 보호하는 목적을 갖고 있다. 그러나 여기에만 머무는 것이 아니라 협상을 통해 이해관계자들의 위협가능성을 줄이는 방향으로 이끌어야 한다.

조직에 줄 수 있는 영향력은 높지 않으나 협력하려는 의지가 높은 이해관계자들은 참여전략으로 협력을 강화해야 한다. 참여전략은 이해관계자의 조직운영 및 활동에 대한 참여 확대, 지속적인 이해관계의 충족으로 구체화할 수 있다. 이 전략은 이해관계자가 조직과의 파트너십에 보다 적극적으로 참여하고 협력가능성을 높이려는 목적을 갖고 있다.

마지막으로 조직에 줄 수 있는 영향력이 크지만 협력가능성도 높은 핵심이해관계자에 대한 관리는 협업전략을 통해 이루어져야 한다. 협업전략은 이해관계자와 파트너십 구축, 자원의 공유, 동기와 요구에 대한 지속적인 충족으로 구체화할 수 있다. 기업은 이러한 관리전략을 통해 이해관계자가 지속적으로 협력을 유지하고 파트너십을 통한 성과를 창출할 수 있도록 관리해야 한다.

Ⅲ. 아이쿱생협의 필리핀 공정무역 사례

1. 아이쿱생협의 공정무역

아이쿱생협은 1997년에 창립한 소비자생활협동조합으로 2020년 기준 27만여 명이 조합원으로 가입되어 있다. 101개의 회원생협이 있으며 243개 자연드림 매장을 운영하고 있다(세이프넷 2020). 아이

컵생협을 통해 안전한 수입식품을 공급받기 원하는 소비자 조합원의 요구에 부응하기 위해서 2007년부터 공정무역을 시작했다. 한국 YMCA에서 수입해 왔던 동티모르 커피를 처음으로 조합원들에게 공급하였고, 이듬해부터 공정무역 인스턴트커피, 초콜릿, 그리고 마스코바도를 공급하였다(김선화 외 2021a).

아이쿱생협은 현재 한국의 공정무역 물품을 취급하는 공정무역단체와 생협 중에서 가장 공정무역 물품을 많이 판매하고 있으며, 공정무역의 물품의 종류도 가장 많다. 2019년 기준으로 커피, 카카오 등의 10가지 품목을 4개 대륙, 13개 국가, 19개 공정무역단체 또는 공정무역 인증 물품을 생산하는 기업들을 통해서 수입해 오고 있다. 2019년의 공정무역 매출액은 117.2억 원으로 아이쿱생협 전체 매출액의 2%를 차지한다(김선화 외 2021b).

아이쿱생협에서는 공정무역을 확산하기 위해서 다양한 공정무역 물품을 조합원들에게 공급하는 것뿐 아니라 공정무역기금 조성, 공정무역 생산자단체 지원을 위한 별도의 모금 캠페인 등을 진행해 왔다. 공정무역 물품 첫 거래 이후 저개발국의 공정무역 인증 물품을 거래하는 파트너들에게 제공한 공정무역 프리미엄이 10억 원 이상이며, 이와 별개로 공정무역기금을 7억 원 정도 조성했다(김선화 외 2021a). 그리고 회원 생협들은 공정무역 인식 확산을 위해서 공정무역 캠페인과 교육 등의 다양한 조합원 참여 기회를 제공해 왔다. 2009년부터 3,100회가 넘는 공정무역 교육을 진행했으며, 1,298회의 공정무역 캠페인이 이루어졌다(김선화 외 2021a).

2. 필리핀 마스코바도 공정무역

아이쿱생협에서는 공정무역 마스코바도를 조합원들에게 공급하기 위해서 PFTC와 거래를 시작했다. PFTC는 1991년에 설립한 공정

무역단체로, 필리핀 파나이섬 일로일로에 위치해 있다. PFTC는 1990년에 이탈리아 공정무역단체인 씨티엠 알트로메카토(CTM, CTM Altromercato)의 대표가 일로일로를 방문하면서 시작되었다. 당시 여성단체를 운영하던 대표에게 공정무역 참여를 권유하였고, 1년간의 모색을 거쳐 35명의 여성이 참여하는 공정무역기업 파나이 과일무역회사 PFTC(Panay Fruits and Trading Corporation)를 설립한다.²⁾ 1992년에 처음으로 CTM에 바나나 칩을 납품했고, 1993년부터 전통적인 방식으로 생산된 비정제설탕 마스코바도를 생산하여 수출하기 시작했다. 주력 상품 역시 바나나 칩에서 마스코바도로 전환됐다(엄은희 2018).

PFTC는 생산자조합 및 노동자조합, 일로일로시의 시민사회 세력에 의해 설립된 우산조직이다. 그리고 마스코바도의 최종 포장과 선적 수출을 담당하는 생산국의 수출 전문 기업으로 역할을 하고 있다. PFTC는 필리핀 증권거래소에 등록된 사업체로서 최고의결기구는 이사회이고, 평상시에는 회사 임원들이 모인 경영위원회에서 업무를 진행한다(엄은희 2018).

<표 3> 파나이페어트레이드센터(PFTC) 현황

구분	내용
설립 연도	1991년
직원 수	20명(2019년 기준)
회원 그룹수	9개 그룹(2019년 기준) 마스코바도 생산자 그룹: 6개 362명 마스코바도 포장 그룹: 1개 7명 바나나 칩 생산 및 가공 그룹: 1개 36명 바나나 칩 포장 그룹: 1개 67명

2) 1994년 Panay Fruits and Trading Corporation는 Panay Fair Trade Center로 이름을 변경했다(엄은희 2018).

연간 거래 규모	841톤(2019년 기준)
인증	WFTO, CCPB
해외 거래처 ³⁾	6개국 9개 조직(2019년 기준) (아이쿱생협, CTM, Solidare Monde, Gepa, Alternativa Tres, DWP, Eza-Austria, Chopsticks, FMI)
아이쿱생협과의 거래 품목 및 연도	마스코바도(2008년 시작)
아이쿱생협과의 거래 규모	약 100톤
아이쿱생협 거래 생산자 단체	AFTC
위치	Sitio Manue, Tagbac Sur, Oton, Iloilo, 5020, the Philippines
생산 작물	마스코바도 설탕, 바나나칩, 생강젤리

출처: 김선화 외 2021b

PFTC에는 9개의 생산자 및 노동자 그룹이 참여하고 있다. 마스코바도를 생산하는 농민 생산자조합이 6개, 그 외에 마스코바도 포장, 바나나 칩 생산 및 가공, 포장 그룹 3개가 있다. 지역별로 구성되어 있는 6개 중에 하나의 농민 생산자 그룹에 속해 있는 마스코바도 생산자들은 자신이 속한 생산조직에서 운영하는 소규모 공장에서 마스코바도를 생산한다. 생산자단체 별로 자체적인 마스코바도 생산 공장을 소유함으로써 그 과정에서 늘어나는 부가가치도 생산자 농민의 몫이자 지역공동체의 몫으로 남는다.

AFTC⁴⁾는 6개 생산자 그룹 중의 하나로 2010년에 아이쿱생협과 PFTC의 협력을 통해 안티케주에 새롭게 만들어진 생산자단체이다. 아이쿱생협은 마스코바도 공장의 설립 지원과 책임 소비를 약속하면서 2009~2010년에 PFTC는 안티케주에서 새로운 생산자단체를 발굴하고, 공장부지 마련과 신규 공장 건립을 진행할 수 있었다. 공

3) PFTC 자료 제공

4) 설립 당시 생산자회 이름은 안티케발전센터(Antique Kauswagan Center, AKC)였다 (엄은희 2018)

장을 건립하기 위해서 조합원들 7,109명의 모금이 진행되었고, 공정 무역기금을 포함하여 1억 8,000만 원을 마련하였다(김선화 외 2021a).

안티케는 사탕수수 생산지임에도 불구하고, 노후한 공장시설, 퇴보한 생산기술에 따른 품질 하락으로 국제 수출 시장 기준을 통과하지 못하고 있었다. 아이쿱생협의 지원으로 이러한 한계를 딛고 품질 좋은 설탕 생산과 국제적 거래망에 처음으로 편입되는 기회를 얻게 되었다. 마스코바도 공장은 2011년에 건설이 완료되었고 초기에는 20여 명이 생산자회에 참여했다(엄은희 2018: 131). 아이쿱생협은 연간 100톤의 마스코바도를 책임 소비할 것을 약속했다. 2011년 AFTC 조직화와 신규 마스코바도 공장 건설로 인해 사탕수수 재배지 면적은 7헥타르에서 20헥타르까지 늘어났다(엄은희 2018).

2014년 3월 PFTC 로메오 카팔라 의장의 정치적 암살과 PFTC 마스코바도 공장 방화, 5월 디오니시오 가레트 조합원 살해 사건이 발생했다. 이후 아이쿱생협의 조합원들은 주한 필리핀대사관 항의 방문, 여러 공정무역 단체들과 함께 필리핀 정부, 검찰 등에 항의 서한 발송, 서명운동 등을 진행했다. 같은 해 8월에는 세계공정무역기구(WFTO, World Fair Trade Organization)의 루디 달바이 의장, 필리핀 시민단체들과 함께 필리핀 현지 지방자치단체장, 경찰청을 항의 방문하고 PFTC 조합원들을 위로, 지지하기도 했다. 그리고 그해 10월 WFTO 아시아 서울 컨퍼런스에서 PFTC를 위한 공동 선언을 진행했다. WFTO 아시아 치트라 바하두르 의장, (사)한국공정무역협회의 이사장이 함께 공동선언문에 서명하고 아이쿱소비자활동연합회 회장이 PFTC의 안녕과 안전, 돌아가신 분들의 명복을 비는 인사말과 함께 공동선언문을 낭독했다.⁵⁾

5) 김영미. 2014. "PFTC에 더욱 강력한 국제 공정무역 연대의 힘을!" iCOOP생협 홈페이지.

2015년에는 아이쿱씨앗재단의 지원으로 커뮤니티센터가 건립되었다. 당시 (재)아이쿱씨앗재단⁶⁾ 이사장이 아이쿱생협에서 활동하면서 받은 활동비와 개인 기부금 등으로 지원하여 건립했다. 커뮤니티센터는 AFTC 회원 및 공장 노동자들의 식사 및 휴식 공간, 그리고 그들 자녀들의 방과 후에 여가 공간으로 활용된다. 그리고 AFTC 회의 공간 및 해외 방문자들을 위한 게스트룸으로도 활용한다. 아이쿱생협 조합원들은 공정여행, 또는 공정무역 연수 프로그램을 개발하여 지속적으로 필리핀 PFTC와 AFTC를 방문하며 교류하고 있다.

<표 4> 아이쿱생협과 PFTC의 공정무역 파트너십

연도	아이쿱생협과 PFTC의 파트너십 역사
2007	아이쿱생협 조합원 대표자와 실무자 PFTC 방문
2008	아이쿱생협 조합원 대표자와 실무자 PFTC 방문 마스코바도 거래 시작
2009	아이쿱생협에서 PFTC 생산자 초대 및 공정무역 협약식 체결
2010	PFTC는 아이쿱생협에 마스코바도를 공급할 생산자 조직 발굴 아이쿱생협 조합원과 직원들을 대상으로 ‘달콤한 공장’ 모금 캠페인 진행 : 7109명 참석, 공정무역기금을 포함하여 1억 8000만 원 마련 파나이섬 안티케주에서 설탕공장 착공식 진행 AFTC 설립 ⁷⁾
2011	파나이섬 안티케주에서 설탕공장 준공
2013	아이쿱생협 연수단 PFTC/ AFTC 방문
2014	PFTC 로메오 카팔라 의장의 정치적 암살과 PFTC 마스코바도 공장 방화 디오니시오 가레트 조합원 살해 사건에 대해 필리핀 항의 방문 WFTO-Asia 서울 컨퍼런스에서 PFTC를 위한 공동 선언 아이쿱공정여행단 조합원 15명 필리핀 파나이섬 PFTC/ AFTC 방문
2015	아이쿱 활동가의 개인기부 등으로 AFTC 커뮤니티 센터 건립 ⁸⁾ 아이쿱공정여행단 3월 25명, 11월 20명 필리핀 파나이섬 PFTC/ AFTC 방문

6) 현재 (재)자연드림씨앗재단으로 이름이 바뀌었다.

2016	아이쿱공정여행단 15명 필리핀 파나이섬 PFTC/ AFTC 방문
2017	아이쿱공정여행(생산자회) AFTC 방문
2018	아이쿱생협 공정무역 활동가연수 8명 PFTC/ AFTC 방문
2019	아이쿱생협 공정무역 활동가연수 10명 PFTC/ AFTC 방문

출처: 김선화 외 2021b

아이쿱생협은 조합원이 마스코바도를 구매할 경우 구매금액의 일부를 공정무역기금으로 조성한다. 2018년도 아이쿱생협 필리핀 마스코바도 산지 출장보고서에 따르면 AFTC는 사탕수수 생산자들에게 시장가격보다 높은 가격을 지불하고 있다. 김선화 외(2021b)의 자료에 따르면 공정무역에 참여하는 사탕수수 생산자들에게 약 20% 정도 높은 가격을 지불하고 있다.

아이쿱생협의 지원으로 AFTC가 설립되면서 지역사회에 의미 있는 변화가 이루어지고 있다. 첫째, 공정무역 생산지의 공간적 확산이 이루어졌다. 일로일로주를 중심으로 운영되던 PFTC는 AFTC 설립과 함께 안티케주로 활동 범위를 확산할 수 있었다. 이로 인해 공정무역 네트워크 수혜자 그룹이 확대되었다. 둘째, PFTC의 운영 역량이 강화되었다. 아이쿱생협과의 파트너십을 형성하면서 생산지를 신규로 발굴하고 조직화하는 과정에서 조직적 측면과 사업적 측면에서 역량 강화가 이루어져왔다. 셋째, 지역사회 경제 활성화에 기여했다. 안티케주의 60여 명의 소농들이 새롭게 공정무역에 참여함으로써 농민들은 상당한 추가 소득을 얻게 되었다. 넷째, AFTC에 참여하는 농민들은 마스코바도 공장 운영에 참여함으로써 추가적인 소득은 물론 자치적인 운영 역량을 갖게 되었다(엄은희 2018).

7) 필리핀 회사법에 따라 법인 등록은 주별로 이루어져야 해서 별도의 법인을 설립했다 (엄은희 2018: 134)

8) <https://m.blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=icoopkorea&logNo=220398474662&proxyReferer=https:%2F%2Fwww.google.com%2F> (검색일: 2021.07.30.)

엄은희(2018: 144)의 조사에 의하면 생산자들은 PFTC와 AFTC에 가입한 이후에 개인적인 변화로는 “지속성 있는 일자리”, “추가적인 소득”, “주거 안정성”, “삶의 질 개선”, “자녀 교육 기회의 확대”, “가족 구매”, “저축” 등이라고 설명하고 있다. 구성원들이 공정무역을 통해 경험한 경제적 변화의 양상을 확인할 수 있었다. 또한 농사법이 변화하고, 공동체가 강화되고 있음을 알 수 있었다(엄은희 2018).

3. 이해관계자 이론으로 분석한 아이쿱생협의 필리핀 공정무역

아이쿱생협은 15년간 PFTC와의 파트너십을 강화해 왔다. 아이쿱생협의 필리핀 공정무역사업 이해관계자들을 분류하고 이들의 요구와 동기, 역할을 구체화한다. 이를 바탕으로 이해관계자 유형을 구분하고 핵심이해관계자를 밝힌다. 아이쿱생협 필리핀 공정무역사업에는 다양한 이해관계자들이 관여되어 있다. 이해관계자들은 각자의 동기와 요구를 갖고 역할을 하고 있다. 이 중에서 핵심이해관계자는 아이쿱생협이 자원과 역량을 집중해야 하는 중요한 이해관계자들이다. 마스코바도 생산과정에 직접적인 영향을 주고받는 필리핀 생산자(PFTC, AFTC), 그리고 마스코바도를 소비하고 공정무역 활동에 참여하고 있는 아이쿱생협 조합원이다. 그 외에도 한국 정부, 필리핀 정부, 그리고 공정무역 인증기관, PFTC와 거래하는 해외공정무역단체가 있다. 아이쿱생협 공정무역 활동에 직접 참여하진 않으나 영향을 미치는 이해관계자들도 있다. 이러한 이해관계자들을 영향력, 정당성, 긴급성에 따라 구분하면 다음과 같다.

첫째, **영향력은 높으나 정당성과 요구의 긴급도가 낮은 이해관계자로는 해외 공정무역단체가 있다.** PFTC와 거래하는 해외공정무역단체도 대규모로 마스코바도를 수입한다. 이를 통해 아이쿱생협이 PFTC와 약속한 책임 물량의 소비에 도움을 준다. 해외공정무역단체

는 영향력은 있으나 요구와 동기의 정당성, 긴급성이 낮아 협력가능성과 위협가능성이 낮은 이해관계자라 할 수 있다. PFTC와 거래처는 주로 유럽에 있는 공정무역단체들이다. 유럽 공정무역단체들은 안정적인 마스코바도 수급과 생산자 지원이라는 요구와 동기를 갖고 있다. 이들은 아이쿱생협의 책임소비를 분담하고 지원하는 역할을 한다. 이탈리아의 공정무역단체인 CTM의 경우 PFTC로부터 마스코바도를 수급해 유럽 9개국의 시장에 공급한다. 아이쿱생협이 소화하지 못한 잔여 물량을 수급해 유럽시장에 판매하는 것이다. 아이쿱생협의 물량이 부족한 경우에는 AFTC가 아닌 PFTC의 다른 생산자단체로부터 이를 충당하기도 한다. 여러 나라의 공정무역을 하는 파트너들이 하나의 생산자단체로부터 공정무역 물품을 구매함으로써 함께 생산자단체를 책임지는 방식의 협력이기도 하다.

둘째, 영향력과 긴급성은 낮으나 정당성은 높은 이해관계자로 공정무역인증기관을 지적할 수 있다. 2008년에 처음 아이쿱생협이 PFTC와 거래를 시작할 때 국제공정무역기구(FI, Fairtrade International) 인증을 받은 마스코바도를 거래한다는 것을 확인한 후에 거래를 진행하였다. 이후 PFTC는 FI 인증 과정에서 인증기관이 거버넌스에 개입하는 것에 반대하여 인증을 포기했다. 그러나 아이쿱생협은 PFTC가 인증을 포기한 시기에도 상호신뢰를 바탕으로 거래를 지속했다. 추후 PFTC는 세계공정무역기구 개런티 시스템(WFTO GS, World Fair Trade Organizations Guarantee System)으로 전환하였다. 처음 거래가 일어났을 때 글로벌 공정무역인증기관은 아이쿱생협에게 비교적 높은 영향력과 정당성을 갖고 있었다. 그러나 아이쿱생협이 생산자단체와 지속적인 거래를 통한 상호신뢰를 구축한 이후 공정무역인증기관은 거래에 큰 영향력을 발휘하지는 못했다. 이들이 아이쿱생협에게 갖고 있는 요구의 긴급성 역시 높지 않았다. 따라서 이들은 협력가능성과 위협가능성이 모두 낮은 이해

관계자로 분류할 수 있다.

셋째, 영향력과 정당성은 높으나 요구의 긴급도가 낮은 이해관계자로는 한국 정부가 있다. 한국 정부는 식약처를 통해 국내에 유통되는 수입식품을 규제하고 소비자 안전을 보장하고자 하는 요구와 동기를 내재하고 있다. 또한 아이쿱생협이 공정무역설탕을 수입해 국내에서 유통할 때 규제하는 역할을 맡고 있다. 한국 정부는 식약처를 통해 아이쿱생협의 공정무역사업에 직접적인 영향력을 행사할 수 있다. 한국 소비자의 안전을 보장하기 위한 조치를 취한다는 점에서 높은 정당성을 갖고 있다. 그러나 현시점에 한국 정부가 필리핀 공정무역상품과 관련하여 아이쿱생협에게 긴급하게 요구하는 이해관계는 드러나지 않는다. 따라서 한국 정부는 아이쿱생협에게 협력가능성이 낮으나 위협가능성이 높은 이해관계자로 분류할 수 있다.

넷째, 영향력과 긴급성은 높으나 정당성이 낮은 이해관계자로는 필리핀 정부가 있다. 치안과 정치 상황이 불안정한 필리핀에서 현지 정부는 안정적인 권력을 유지하고자 하는 요구와 동기를 내재하고 있다. 따라서 현지 정부와 우호적인 관계를 형성하는 것은 생산자들과 생산시설을 보호하는 측면에서 중요하다. 그리고 필리핀 현지를 방문한 아이쿱생협의 조합원들의 안전을 위해서도 중요하다. 공정무역 사업으로 아이쿱생협과 연결되어있는 안티케지역의 정부는 AFTC와 생산지를 방문하는 조합원들에게 경호서비스를 제공하는 역할을 하고 있다. 이처럼 필리핀 지방정부는 아이쿱생협이 현지에서 공정무역 사업을 원활하게 운영하는데 영향력을 행사하고 있다. 또한 불안정한 필리핀 사회는 언제든지 아이쿱생협의 공정무역사업에 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 이들은 협력가능성이 낮고 위협가능성이 높은 이해관계자로 볼 수 있다.

다섯째, 영향력, 정당성, 긴급성 모두 높은 핵심이해관계자로는 필리핀 생산자와 아이쿱생협 조합원을 들 수 있다. PFTC, AFTC, 현지생

산자는 아이쿱생협의 마스코바도 가치사슬에서 생산자로 통합하여 이해할 수 있다. 생산자는 아이쿱생협이 필리핀에서 공정무역 사업을 전개할 때 가장 중요하게 관리해야 하는 핵심이해관계자다. 이들은 아이쿱생협의 유일한 마스코바도 공정무역 공급원으로서 생산자의 역량에 따라 수입할 수 있는 설탕의 품질과 생산량이 크게 영향을 받는다. PFTC는 AFTC의 우산조직으로 수출업무를 담당한다. 이 외에도 공정무역기금을 통해 생산지를 지원하는 역할을 맡고 있다. 아이쿱생협은 관리조직인 PFTC와 소통하면서 마스코바도를 수입한다.

PFTC는 필리핀 공정무역운동의 확산과 공정무역 생산자들의 일자리 창출을 가장 중요한 동기와 요구로 두고 있다. 따라서 지역 분권화된 구조로 생산자들을 조직하고 관리한다. 일반적인 기업관리 관점에서는 효율성이 떨어질 수 있는 접근이지만 생산자단체에게 권한을 분산하고 지역 일자리를 창출한다는 점에서 공정무역원칙에 부합한다.

AFTC는 아이쿱생협 조합원들의 기금으로 설립된 마스코바도 공장과 커뮤니티센터의 소유하고, 마스코바도의 생산과 공장 운영을 맡고 있다. AFTC는 본 조직이 기반하고 있는 안티케주 생산자의 일자리 창출과 역량 강화를 최우선 목표로 둔다. 높은 수준의 품질을 요구하는 아이쿱생협과의 거래를 지속하기 위한 필수조건이기도 하다.

AFTC의 인사 관리 직원이 비수기에 생산자들을 위한 세미나를 연 다던가 PFTC의 직원을 초청해서 교육을 진행해요. 구체적으로 공정무역의 원칙, 가치, 조직운영방법, 회계, 재무와 관련된 사항이나 생산자들에게 유기농법에 대해서도 가르쳐 주고 있어요(A).

생산자는 아이쿱생협과의 거래를 통해 소득을 창출하고 생활환경을 개선하고자 하는 동기와 요구를 내재하고 있다. 이들은 아이쿱생

협이 마스코바도 사업을 통해 소득을 창출하고 미래를 설계할 수 있다. 공정무역을 통해 필리핀의 빈곤, 불평등, 지역불균등의 문제를 해결하고자 하는 생산자의 요구와 동기는 높은 정당성과 긴급성을 보여준다.

아이쿱생협은 소비자 조합원은 마스코바도 수입 유지와 소비 확산, 생산자와의 연대에 주요한 역할을 한다. 이들은 아이쿱생협이 공정무역을 시작하는데 결정적 역할을 했다. 아이쿱생협 조합원은 일반 정제설탕이 아닌 더 안전한 설탕에 대한 요구가 있었다. 국내 유기농 생산의 확산에 주력해 왔던 아이쿱생협은 해외 수입 식품을 취급하는 것에 대한 반대가 심했다. 이를 해결하기 위해서 아이쿱생협 회원생협의 이사장으로 구성된 연합회 이사회에서 아이쿱의 활동가들과 가공생산자 등을 중심으로 공정무역추진위원회를 구성했다. 그리고 조합원들의 의견을 수렴하기 위한 설문 조사 작업을 진행하면서 조합원들의 요구를 파악할 수 있었고 이는 공정무역 물품 취급의 정당성의 근거가 되었다(김선화 외 2021a).

2007년에 추진위원회가 구성이 되었잖아요. 거기 가공생산자도 두 분 계시고, 활동가들이 있고 또 한 12명~13명 추진위원회가 됐던 거 같아요. (아이쿱)연합회 이사회에서 생산자도 들어가야 되고, 담당 직원은 누구고, 이사는 누구 누구 누구. 거기에 위원장은 누가 맡았으면 좋겠다(C).

아이쿱생협 직원은 PFTC를 찾았고, 이미 유럽의 공정무역 단체와 거래를 하고 있던 PFTC의 마스코바도를 수입하기로 결정한다. 이후 조합원은 아이쿱생협이 국제적으로 사회적 책임을 수행하는데 중요한 역할을 했다. 마스코바도 공장설립과 커뮤니티센터 설립을 지원했으며 지속적으로 필리핀 생산자들과 인적교류를 쌓았다. 조합원들의 이러한 역할은 아이쿱생협과 PFTC의 파트너십을 지속할 수 있는

중요한 동인이 되고 있다.

조합원들의 지속적인 지지와 소비, 그리고 생산자와의 교류를 통한 공감 속에서 깊어져 온 연대는 아이쿱생협이 PFTC, AFTC와의 거래를 유지하도록 한다. 조합원 입장의 이해관계는 높은 정당성과 긴급성을 갖는다고 할 수 있다. 그러므로 생산자와 아이쿱생협 조합원은 아이쿱생협이 필리핀 공정무역 사업에서 가장 중요하게 관리해야 하는 핵심이해관계자다. 생산자와 소비자 모두 아이쿱생협에 바라는 요구와 동기는 조직의 가치와 부합 하므로 협력가능성은 높을 수 있으나 이와 동시에 조직에게 줄 수 있는 높은 영향력으로 위협가능성도 증가할 수 있다. 아이쿱생협은 지난 15년간 필리핀 공정무역 생산자들과 협력을 통해 사회적 책임을 수행해 왔다. 사업의 핵심이해관계자인 생산자와 조합원의 이해관계를 충족하며 이들과의 협력관계를 공고하게 다져왔다. 하지만 핵심이해관계자만이 공정무역 실천에 영향을 미치는 것은 아니다. 다양한 이해관계자들이 영향을 미치고 있으며, 앞서 분석한 내용을 표로 정리하였다.

<표 5> 아이쿱생협 공정무역 이해관계자

구분	성격	아이쿱 이해관계자
관망적 이해관계자	(1) 구경균형: 영향력은 높으나 정당성과 요구의 긴급도가 낮음	해외공정무역단체
	(2) 수혜자형: 정당성은 높으나 영향력과 요구의 긴급도가 낮음	공정무역인증기관
	(3) 요구형: 요구의 긴급도는 높으나 영향력과 정당성이 낮음	
잠재적 이해관계자	(4) 지배형: 영향력과 정당성은 높으나 요구의 긴급도가 낮음	한국 정부
	(5) 위험형: 영향력과 요구의 긴급도는 높으나 정당성이 낮음	필리핀 정부
	(6) 외부협력형: 정당성과 요구의 긴급도는 높으나 영향력이 낮음	

핵심 이해관계자	(7) 결정형: 영향력, 정당성, 요구의 긴급도가 모두 높음	필리핀 생산자 아이쿱소비자조합원
----------	-----------------------------------	----------------------

4. 아이쿱생협의 핵심이해관계자 관리전략

아이쿱생협에서 어떻게 핵심이해관계자를 관리하여 성과를 창출해 왔는지를 분석하고, 핵심이해관계자인 생산자와 소비자 각각의 관리전략을 분석한다.

(1) 생산자 관리전략

아이쿱생협은 협업전략을 통해 필리핀 공정무역사업의 핵심이해관계자인 생산자단체를 관리해 왔다. 협업전략은 생산자단체와의 파트너십 강화, 자원의 공유, 요구에 대한 지속적인 충족 등을 포함하고 있다(Carroll et al. 2009). 아이쿱생협이 실행하고 있는 협업전략은 다음 네 가지 내용으로 요약할 수 있다.

첫째, 아이쿱생협은 생산자단체에게 시설투자와 역량개발을 지속적으로 지원해왔다. 아이쿱생협의 생산자단체에 대한 시설지원은 처음 공정무역거래를 시작했을 때부터 이루어졌다. 2007년 PFTC 방문했을 때, PFTC는 이탈리아 공정무역단체인 CTM의 주요 생산자로서 역할을 하고 있었다. 유럽으로 향하는 마스코바도 주문량이 많다 보니 생산자단체는 기존 가공공장만으로는 아이쿱생협의 물량을 충족하기 어려운 상황이었다. 따라서 아이쿱생협은 생산자단체에 가공공장의 설립을 제안하게 된다.

중요한 점은 아이쿱생협이 단순히 가공공장의 건립만을 지원한 것이 아니라 생산자단체가 스스로 공장을 운영하고 관리할 수 있도록 역량을 강화했다는 데 있다. 개발도상국에서 기업이 일반적으로 수행하는 글로벌 CSR이 단기적이고 자선적인 성격의 활동이 많다

는 점을 고려할 때 이는 시사점을 주는 부분이다. 그리고 두 조직은 설비 지원 이후에 장기적인 거래 관계를 유지하고 있다.

생산자단체의 생산설비개선과 생산역량 강화는 한국과의 거래에 있어서 필수적인 요소기도 했다. 한국 식약처는 국내시장에 수입, 유통되는 식품에 대한 안전과 품질을 관리하는 기관이다. 소비자의 안전을 조직의 가장 중요한 이해관계로 두고 있기 때문에 높은 정당성을 갖고 수입상품 규제에 대한 강력한 권한을 갖고 있다. 한국 정부의 규제는 국내 소비자의 안전을 위해서는 필수적인 사항으로 인식되나 개발도상국의 식품 생산자단체에게는 높은 무역장벽으로 작용한다. 아이쿱생협은 생산자단체와의 거래를 포기하는 것이 아니라 한국시장에서 요구되는 품질기준까지 생산자단체의 역량을 끌어올린다. 이를 위해서 한국의 품질관리업체와 직접 현지 공장을 방문해 문제 요소들을 점검하고 생산자단체와의 소통을 통해 개선사항들을 확인했다.

아이쿱생협에서 요구하는 HACCP인증을 받기 위해서 공장을 업그레이드 해야 했어요. 아이쿱생협과 한국의 품질관리업체분들이 공장에 방문해서 HACCP인증을 위한 트레이닝과 세미나를 진행했죠. 요구사항을 다 충족하지는 못했고 지금도 계속 보완을 해야 하는 상태이지만 그때의 경험을 바탕으로 직원들을 훈련시키고 있어요. 현재 HACCP인증은 코로나 때문에 추가 진행을 하지 못한 상태이지만 대신에 로컬인증인 필리핀 식약청 인증을 받을 수 있었어요(A).

생산자단체의 조직역량을 한국시장 기준에 맞게 강화하는 일은 시간과 노력, 자원이 많이 투입되는 일이다. 또한 생산자단체 입장에서도 한국의 품질기준에 맞게 생산설비와 공정을 개선하는 일은 어려운 작업이다. 그러나 아이쿱생협은 협업전략을 통해 생산자를 설득하고 공장을 업그레이드 하면서 거래관계를 지속하고 있다. 아이

콥생협은 핵심이해관계자의 파트너십에 기반하여 생산자단체의 시설개선 및 역량 강화를 통해 식약처 규제 등의 위협가능성을 낮출 수 있었다.

둘째, 아이콥생협은 생산자단체를 존중하며 상호협약에 기반한 의사결정을 통해 공정무역 가치사슬을 구축했다. 아이콥생협은 PFTC에게 공장 부지를 선정하고, 함께 일할 마스코바도 농민들을 선정하는 등의 결정 권한을 주었다. 그 결과 생산자단체는 기존에 이미 구축되어있는 생산자단체에게 아이콥생협 물량을 맡기는 것이 아니라 새로운 지역의 생산자들을 조직하게 된다. 이러한 결정에는 필리핀의 농촌지역에 더 많은 일자리를 창출하고 공정무역의 가치를 확산하기 위한 생산자단체의 요구와 동기가 내재되어 있었다. 그러나 비즈니스를 운영하는 수입업체의 관점에서 생산자단체의 이러한 결정은 위협가능성을 높일 수 있다. 새롭게 구성된 생산자단체는 PFTC가 위치한 곳에서 2~3시간 떨어져 있어 관리의 어려움이 있을 수 있으며, 처음 조직된 생산자들이기 때문에 내부의 갈등이나 충돌의 우려도 있을 수 있었다. 지역분권화 된 조직의 형태는 운영관리의 측면에서 시간과 노력이 많이 투입되고 위협가능성이 높을 수 있음에도 아이콥생협은 PFTC의 의견을 존중했다.

아이콥생협은 생산자단체가 공정무역의 가치로 강조하는 지역의 일자리 창출과 지역경제의 선순환에 대한 의사결정을 존중했다. 공정무역의 가치사슬을 형성할 때는 권력관계에서 가장 취약한 생산자들에게 권한을 부여하는 것이 중요하다. 아이콥생협은 생산자들의 의견을 듣고 존중하는 방식으로 생산자단체와 글로벌 공정무역 가치사슬을 구축했다. 이렇게 구축된 공정무역 가치사슬에 새로운 생산자들이 참여함으로써 이들이 스스로 자립할 수 있는 기반을 마련할 수 있게 됐다.

우리가 몇 년 동안 어떻게 마스코바도 공장을 운영하고 아이쿱생협과 협력하는지를 지역에서도 아니까 농부들이 공장으로 직접 찾아오거나 AFTC의 멤버가 되고 싶어해요. 지역에 전통적인 방식으로 설탕을 생산하는 공장이 있는데 시설들이 너무 낙후되어 있어서 그곳에 납품하는 농부들이 이곳에서 생산하고 싶은거죠. 공정무역 가격이니깐 더 좋기도 하구요. AFTC도 마스코바도의 수출량을 늘릴 수 있다면 더 많은 농부들의 가입을 받고 싶어요 (A).

아이쿱생협은 관리와 소통 방식도 생산자단체를 중심으로 구성한다. WFTO 인증을 보유한 생산자단체는 2년에 한 번씩 글로벌 인증 기관에 거래관계, 생산자관리, 공정무역 원칙준수 등에 대한 자세한 현황을 공유하고 있다. 각 지역에 분산되어 있는 생산자단체의 정보들을 취합하고 보고서를 작성하는 것은 생산자단체에게도 부담이 되는 작업이다. 따라서 아이쿱생협은 생산자단체에게 별도의 양식으로 작성하라고 요구하기보다는 WFTO 보고서를 통해 이를 확인하고 있다. 이는 현대적인 업무시스템이 갖추어진 환경에서는 작은 부분으로 보일 수 있다. 그러나 상대적으로 인프라가 취약한 공정무역 생산지 현장에서는 생산자를 중심에 놓은 관리전략이다.

아이쿱생협은 생산자단체가 추구하는 가치와 현지 사정에 맞는 의사결정을 존중했다. 이러한 상호협약에 기반한 관계 형성을 통해 생산자에게 권한을 부여했으며 생산자단체와 함께 글로벌 공정무역 가치사슬을 구축할 수 있었다.

셋째, 책임소비를 통해 생산자단체와의 연대의식을 강화하고 이를 지속해왔다. 아이쿱생협은 마스코바도 생산자들이 경제적으로 지속 가능하도록 지원하기 위해서 장기거래를 유지하면서 정해진 물량 이상으로 구매하는 방식을 유지해 왔다. 생산자단체와 거래를 시작한 이래로 10여 년이 넘는 기간 동안 처음 약속한 물량인 100톤을 꾸준히 소비하고 있다. 아이쿱생협의 책임 소비는 AFTC 생산자들의

질적 변화를 만들어내고 있다.

설탕공장이 생기기 전에는 이 지역에 집이 몇 개밖에 없었어요. 전기도 안 들어오고 도로사정도 좋지 않았죠. 10년간의 아이쿱과의 거래를 통해 지금은 이런 기본적인 여건들도 갖춰지게 되고 사람들도 설탕공장 근처에서 삶의 터전을 일구고 있어요. 동료들이 주변에 사니까 유대감도 가질 수 있구요. 외부 지역에서도 설탕공장이 있다는 걸 알게 되니까 이 지역에 찾아오기도 해요. 지역사회에 AFTC가 긍정적인 변화와 영향을 주니까 지역주민들도 감사해하죠. 이분들은 설탕공장을 통해 미래를 보고 지역의 발전을 기대하고 있어요(A).

책임소비는 아이쿱생협에 대한 생산자단체의 신뢰와 협력의 가능성을 높여주었다. 그리고 생산자들의 삶의 질 향상에도 기여하고 있다. 하지만 최근 조합원들의 설탕소비가 줄어들면서 약속한 물량을 소화하기가 어려워지고 있다. 이를 극복하고 약속을 지키기 위해서 아이쿱생협은 마스코바도를 활용한 가공식품을 개발하면서 소비를 촉진하고 있으며, 회원 생협들은 공정무역에 관한 교육과 캠페인 등에 마스코바도를 적극적으로 사용하면서 약속을 지키기 위해 노력하고 있다.

아이쿱생협은 변화하는 시장 환경 속에서 생산자단체와의 약속을 지키기 위해서 다양한 시도를 하고 있다. 아이쿱생협은 이러한 협력 전략을 통해 핵심이해관계자의 협력가능성을 높이고 위협가능성을 관리해 오고 있다.

넷째, 아이쿱생협은 필리핀의 불안정한 정치상황으로부터 생산자들을 보호하려는 노력을 함께 수행해왔다. 필리핀의 불안정한 정치 상황은 PFTC의 위협요인이 되고 있다. PFTC 대표나 생산자가 살해를 당하기도 하고, 방화가 일어나기도 하는 등의 일이 벌어져 왔다. 아이쿱생협은 단순히 생산자단체로부터 공정무역 마스코바도를 구

매하는 것이 아니라 생산자들이 힘든 상황에 처했을 때 연대하고 지지했다(김선화 외 2021a).

안티케주에 설탕공장을 건립했을 때에도 생산자단체가 외부 위협으로부터 안전하게 일할 수 있도록 현지 정부와 우호적인 관계를 맺기 위해 노력하고 이들을 관리했다. 구체적으로는 현지에서 큰 상징적 의미를 갖고 있는 공정무역 설탕공장 준공 시 지방정부 공무원들을 초청하여 이들과 관계를 맺고 지방정부가 아이쿱생협의 공정무역사업에 우호적인 태도를 가질 수 있도록 관리했다.

현지 정부에 대한 아이쿱생협과 PFTC의 관리전략들은 핵심이해관계자인 마스코바도 생산자들의 보호를 위한 장치이다. AFTC는 공장 건립 이후 살해나 방화 등의 위협은 없이 유지되고 있다.

아이쿱생협이 물적인 지원을 하는 과정에서도 PFTC와 AFTC의 의견을 존중하고, 장기적인 거래 관계와 인적 교류를 하면서 동시에 책임 소비를 하는 등의 관리전략은 아이쿱생협을 연대할 수 있는 협력파트너로 인식하는 계기를 만들어 왔다.

(2) 소비자 관리전략

아이쿱생협은 조합원인 소비자들이 소유자이자 이용자라는 조직 특성을 갖고 있다. 한국의 생협은 국내 친환경 농산물의 생산과 소비의 확산을 사회적 책임으로 인식하고 사업을 추진해 왔다. 따라서 해외로부터 공급되는 공정무역 상품은 생협의 가치와 충돌하면서 생협 내외부의 반대에 직면해야 했다. 하지만 소비자 조합원들은 안전한 수입식품을 생협으로부터 공급받기를 희망하고 있었고, 아이쿱생협은 조합원들의 이해관계를 충족하고 공정무역에 관한 정당성을 강화할 수 있도록 협업전략을 지속해서 수행해왔다. 이는 다음과 같은 전략으로 구체화할 수 있다.

첫째, 조합원들의 요구에 부합하는 생산자단체를 발굴하고 거래를

지속해 왔다. 아이쿱생협의 조합원들은 안전한 설탕 수입에 대한 요구가 있었다. 조합원들의 이해관계를 충족하기 위해 안전하면서도 생산자와의 연대를 중요시하는 생협의 가치를 고려한 선택을 한다. 아이쿱생협은 기본적인 생산기반을 갖추고 있는 공정무역 생산자단체를 발굴함으로써 안전한 설탕을 먹고 싶어 하는 조합원들의 욕구를 충족하면서 동시에 생산자들과의 연대를 중요시하는 생협의 가치를 국외로 확장한다. 이를 통해 핵심이해관계자인 소비자의 요구를 충족하고 조합에 대한 신뢰와 협력을 강화할 수 있었다.

둘째, 아이쿱생협 조합원과 필리핀 생산자와의 관계를 강화하면서 서로에 대한 이해를 높여 왔다. 아이쿱생협에는 공정무역 설탕의 중요성과 필요성에 대해 공감을 하는 조합원도 있으나 국내 친환경농식품 생산과 소비 확산에 도움이 되지 않을 수도 있다는 우려를 하는 이들도 있었다. 생협의 일부 생산자 중에도 아이쿱생협이 마스코바도를 들여오는 것을 반대하는 이들이 있었다. 반대를 극복하고 필리핀 마스코바도 수입의 정당성 확보를 위하여 필리핀 생산자단체와 조합원, 국내 생산자간의 유대관계를 강화할 수 있는 협업전략을 실행한다. 구체적으로는 모금 캠페인 등을 통해 조합원들의 지지와 참여를 이끌어 내고 가공생산자가 직접 현장에 방문하여 필리핀 생산자와 교류할 수 있는 기회를 만들었다.

PFTC가 터를 하나 잡아서 공장을 지어주면 1년에 100톤 정도 생산이 가능할 거라고 했어요. 그래서 우리가 그 비용이 얼마나 들겠냐고 문의해보니 한 1억 2천만 원 정도라고 했어요. 그럼 모금을 해보자 이렇게 이야기가 된 거죠. 매장, 생산자, 조합원들이 모은 돈이 1억 8천만 원 정도 들어왔어요. 당시 7,900여 명이 후원을 해줬고 이분들 중 네 사람만 선정해서 준공식 할 때 필리핀에 같이 가는 걸로 정했죠. 막상 가보니까 공정무역이란 게 이런 거구나 하고 조합원분들이 너무 감동받으셨어요(C).

마스코바도 가공공장 준공과정에 아이쿱생협의 가공생산자들이 직접 필리핀 공장 준공 과정에 참여할 수 있는 기회를 만듦으로써 이들이 공정무역에 대한 인식을 바꾸고 마스코바도 사용을 동참할 수 있도록 지원한다. 국내생산자들을 설득함으로써 조직 내부적으로 마스코바도 사용에 대한 정당성을 강화해 왔다.

그때는 저도 가공생산자들이 생협하고 어떻게 화합하고 이들이 생협 내에서 어떤 역할을 할 것인가에 대해서만 얘기했어요. 그러다가 ‘우리도 제3세계의 어려운 사람들을 도와줄 수 있고 의미 있는 일에 동참해야하지 않나’라고 생각이 됐죠. 가공공장에서 마스코바도를 많이 써주는 게 좋으니까 국내 가공생산자들을 어떻게 공정무역에 동참하게 할 수 있을까 고민을 한 거죠. 그래서 이분들에게 AFTC 설탕공장 시공에 참여할 수 있는 기회를 드렸어요. 2명을 초청해서 같이 가게 됐죠. 우리가 의미 있는 일에 기여를 하고 있고 현지 사람들에게 도움을 줄 수 있다는 자부심을 갖고 즐겁게 일했던 것 같아요(D).

조합원들과 국내 생산자들의 기부, 참여로 설립된 마스코바도 공장은 아이쿱생협에서 글로벌 사회적 책임을 성공적으로 수행하고 있는 하나의 상징으로 자리 잡게 된다. 소비자들과 가공생산자들은 현지 생산자와의 협력관계를 구축하는데 직접적인 참여를 함으로써 공정무역 현장을 경험하고 그 가치를 체화하게 됐다. 그러나 이러한 교류가 단기적으로만 이루어졌다면 아이쿱생협의 공정무역에 대한 내부의 꾸준한 지지를 이끌어내기 어려웠을 것이다. 아이쿱생협은 지난 10여 년간 정기적으로 1년에 한 두 번씩 조합원들과 공정여행, 또는 연수 프로그램을 통해 마스코바도 생산지를 방문하고 생산자들과 활발한 인적교류를 쌓아왔다. 그 결과 마스코바도는 아이쿱생협의 핵심이해관계자들인 소비자들에게 중요한 상품이자 생산자와 연결되는 매개 고리가 되었다. 소비자들은 마스코바도를 보면서 자

신들이 방문하고 만나고 교류를 나누었던 생산자들을 직접 연결할 수 있었다. 이러한 경험들은 공정무역에 대한 소비자들의 인식변화와 생산자들과의 연대의식을 강화시켰다.

우리가 작은 힘이지만 그래도 이런 작은 힘들이 모이면 동네가 바뀔 수 있구나라는 희망이 생겼어요. 또 '사람들이 뭉쳐서 하면 안 될 일이 없구나' 라는 것도 느꼈어요. 그래서 우리가 준공식을 하러 갈 때 저만치에서 그 빨간 지붕 위가 보이는데 진짜 감동이 있었어요(C).

아이쿱생협은 조합원들의 현지방문 프로그램 외에도 다큐멘터리 제작, 다양한 캠페인, 홍보자료, 보도기사 등을 통해 마스코바도에 담긴 공정무역의 의미를 확산해왔다. 마스코바도에 대해 잘 모르던 조합원들도 아이쿱생협의 지속적인 캠페인 활동, 자료 등을 통해 공정무역을 접하고 관심을 갖게 된 것이다. 또한 현지변화에 대한 공개된 정보들을 통해 스스로의 책임 소비가 만들어낼 수 있는 영향력에 대해 인식할 수 있게 되었다.

이러한 조합원들의 지속적인 참여를 지원하고 촉진하는 아이쿱생협의 관리전략은 수익성은 높지 않으나 정당성이 높은 필리핀 공정무역 사업을 지속할 수 있는 중요한 동인이 되고 있다. 아이쿱생협의 소비자들에게도 필리핀 마스코바도는 공정무역을 통한 해외 생산자들과의 연대라고 하는 상징적인 의미를 지니게 되었고, 공정무역을 확장해 나가는 정당성의 원천이 되었다.

이 사업을 지속하는 건 생산자단체 직원들하고 매니저들 이런 분들에 대한 약속인 것 같아요. 마스코바도 사업을 중단하게 되면 정말 많은 사람들이 힘들어지니까요. 그리고 아이쿱생협에 갖고 있는 상징성이 큰 사업이기도 하구요(E).

아이쿱생협은 핵심이해관계자인 조합원과 필리핀 생산자와의 직간접적인 협력관계를 구축하도록 함으로써 공정무역 사업에 대한 정당성을 확보했다. 소비자들이 현지에 대한 지속적 방문, 공정무역 교육과 캠페인 실천 등을 통해 생산자들과 파트너십을 지속할 수 있는 전략들을 실행했다. 그 결과 소비자와 생산자 간의 인적교류가 두터워졌으며 이는 조직 내외부적으로 공정무역 마스코바도 사업의 정당성을 강화할 수 있었다. 이는 아이쿱생협이 필리핀 공정무역 사업을 이끌어 가는 주요한 원동력이 되고 있다.

IV. 결론

본 논문은 이해관계자모형을 통해 아이쿱생협이 공정무역 마스코바도 생산자조직과 형성한 파트너십과 글로벌 CSR 실천의 성과를 분석했다. 아이쿱생협은 공정무역사업에 영향을 주고받는 다양한 이해관계자 중에서도 핵심이해관계자인 생산자와 소비자를 중심으로 협력전략을 펼쳤다. 아이쿱생협은 마스코바도 생산자들을 대상으로 물질적, 인적 자원을 지원하며 생산역량과 조직운영능력을 강화시켰다. 또한 책임소비와 장기적 파트너십 구축을 통해 해당 전략들의 효과성을 높이고자 했다. 소비자들을 관리하기 위한 아이쿱생협의 전략으로는 지속적 요구 충족, 이들이 직접 참여할 수 있는 기금조성, 현지방문을 통한 교류의 활성화가 있었다. 아이쿱생협은 이러한 전략을 통해 소비자들의 공정무역에 대한 인식변화와 참여를 이끌어 낼 수 있었다. 그밖에도 해외공정무역단체, 필리핀 정부, 한국 정부, 글로벌 공정무역기구 등 사업에 영향을 미치는 이해관계자 관리를 통해 글로벌 CSR 활동에 발생할 수 있는 위협과 협력가능성을 관리했다.

조합원들이 소유자이자 이용자라는 협동조합의 특성은 아이쿱생협이 필리핀에서 수행해 온 글로벌 사회적 책임 실천에 반영되어 왔다. 생협의 사회적 책임은 국내 친환경 유기농산물 소비 촉진을 통해 국내 생산자와의 연대한다는 것에 초점을 맞춰왔다. 따라서 공정무역 도입을 반대하는 이들과 충돌하는 지점을 해소하고 정당성을 확보해야 했다. 생협이 국내 생산자들과 교류하며 만들어온 조직문화와 다양한 지원제도들은 필리핀 공정무역 생산자단체를 대상으로 한 사회적 책임 실천에도 긍정적인 영향을 주었다.

본 사례는 해외에 진출한 기업에게 글로벌 CSR 활동에 대한 시사점을 줄 수 있다. 이는 네 가지로 구체화할 수 있다. 첫째, CSR 성과를 창출하기 위해서는 글로벌 가치사슬 상에 있는 생산자단체가 의사결정에 참여할 수 있도록 권한을 부여하는 것이 중요하다. 이는 해외에 진출한 기업이 현지 중심의 관점에 기반한 이해관계자의 요구와 동기를 정확하게 파악할 수 있다는 점에도 긍정적인 영향을 준다. 아이쿱생협과 필리핀 공정무역단체 PFTC의 협력사례처럼 생산자단체는 지역의 특성에 대해 이해가 높고 해외에 진출한 기업이 전개하고자 하는 사업을 둘러싼 이해관계에 대해 정확한 정보를 줄 수 있기 때문이다. 그리고 생산자단체가 스스로 결정하고 실행하면서 역량을 강화할 수 있는 기회가 된다.

둘째, 글로벌 CSR이 현지에서 지속적인 성과를 만들어내기 위해서는 생산자단체에 대한 역량강화가 필수적이다. 아이쿱생협이 품질 교육, 설비개선 등을 통해 PFTC의 역량을 강화했듯이 해외에 진출한 국내 기업은 CSR 실천을 위해 협력파트너 생산자단체의 역량을 강화하여 이들이 자립할 수 있는 기반을 마련하는 것이 중요하다. 현지 생산자단체의 자립은 글로벌 CSR이 나가야 하는 본질적인 방향성을 담고 있다.

셋째, 글로벌 CSR이 성과를 창출하기 위해서는 지속적인 지원 및

관계형성이 필요하다. 특히 동남아시아국가의 경우, 기업은 단기간에 글로벌 CSR의 성과를 바라기보다는 지속적인 생산자 지원을 통한 성과창출이 중요하다. 이러한 측면에서 아이쿱생협이 15년간 유지한 책임소비 등의 활동이 줄 수 있는 시사점은 크다.

넷째, 기업은 다양한 방식으로 국내 이해관계자들의 글로벌 CSR에 대한 이해를 증진하고 정당성을 강화해야 한다. 기업을 둘러싼 국내 핵심이해관계자들에게 글로벌 CSR은 비용이 드는 활동으로 인식될 수 있다. 따라서 아이쿱생협이 핵심이해관계자인 소비자들을 생산자 교류활동, 캠페인 등 다양한 활동에 참여시켰듯이 기업 역시 국내 중요한 이해관계자들에게 글로벌 CSR의 중요성을 설명하고 지속적인 참여활동을 통해 정당성을 강화해야 한다.

참고문헌

- 김미나·주경진·백기복. 2019. “국내 윤리적 리더십 연구의 현황과 과제.” 『윤리경영연구』 19(2): 85-124.
- 김선화·신효진. 2021a. 『윤리적 소비에서 공정무역마을운동으로 아이쿱이야기』. 서울: 쿵드림.
- 김선화·신효진. 2021b. 『아이쿱생협 공정무역 사업 백서』. 아이쿱협동조합연구소. 미출간보고서.
- 김선화·장승권. 2018. “협동조합간 협동의 실천과정: 두레생협의 공정무역 사례연구.” 『한국협동조합연구』 36(2): 93-113.
- 김영미. 2014. “PFTC에 더욱 강력한 국제 공정무역 연대의 힘을!” <http://icoop.coop/?p=7007003> (검색일: 2020.05.12).
- 엄은희. 2010. “공정무역 생산자의 조직화와 국제적 관계망 필리핀 마스코바도 생산자 조직을 사례로.” 『공간과 사회』 33: 143-182.
- 엄은희. 2018. 『후설당이 아니라 마스코바도: 필리핀 빈농의 설탕이 공정무역 상품이 되기까지』. 서울: 따비.
- 세이프넷. 2020. 『2020 세이프넷 공동연차보고서』. SAPENet.
- 전지윤·김선화·정지현·장승권. 2021. “사회적기업과 대기업의 협력을 통한 기업의 사회적책임(CSR): GS SHOP 사례연구.” 『사회적가치와 기업연구』 14(1): 173-205.
- 정재호·장하성. 2013. “경제윤리의 관점에서 바라본 자본주의의 미래와 기업의 사회적 책임.” 『인사조직연구』 21(3): 35-67.
- 정홍준·신민주. 2016. “인사조직연구에서의 기업의 사회적 책임에 관한 국내연구의 동향과 과제.” 『인사조직연구』 24(1): 103-145.
- Birchall, Johnston. 2011. *People-Centered Businesses: Co-operative*,

- Mutuals and the idea of Membership*. London: Palgrave Macmillan.
- Carroll, Archie B. 1999. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business & Society* 38(3): 268-295.
- Carroll, Archie B. and Ann K. Buchholtz. 2009. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. OH: South-Western, Cengage Learning.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fitch, H. Gordon. 1976. "Achieving Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review* 1(1): 38-46.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison and Stelios Zyglidopoulos. 2018. *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fridell, G. 2009. "The Co-operative and the Corporation: Competing Visions of the Future of Fair Trade." *Journal of Business Ethics* 86(1): 81-95.
- Hill, Charles W. L and Thomas M. Jones. 1992. "Stakeholder-Agency Theory." *Journal of Management Studies* 29(2): 131-154.
- Matten, Dirk., Andrew Crane and Wendy Chappie. 2003. "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship" *Journal of Business Ethics* 45: 109-120.

- McGuire, Joseph W. 1963. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Melé, Domènec. 2002. *Not only Stakeholder Interests: The Firm Oriented toward the Common Good*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Meyer, Camille and Marek Hudon. 2017. "Alternative Organizations in Finance: Commoning in Complementary Currencies." *Organization* 24(5): 629-647
- Mitchell, Ronald K, Bradley R. Agle and Donna J. Wood. 1997. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." *Academy of Management Review* 22(4): 853-886.
- Mohan, Sushil. 2009. "Fair Trade and Corporate Social Responsibility." *Economic Affairs* 29(4): 22-28.
- Moon, Jeremy. 2014. *Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, Michael E. and Mark R. Kramer. 2006. "The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review* 84(12): 78-92.
- Savage, Grant T., Timothy W. Nix., Carlton J. Whitehead & John D. Blair. 1991. "Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders," *Academy of Management Perspectives* 5(2): 61-75.
- Scherer, Andreas Georg and Guido Palazzo. 2011. "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy." *Journal of Management*

Studies 48(4): 899-931.

Suchman, Mark C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches." *Academy of Management Review* 20(3): 571-610.

Wartick, Steven L and John F. Mahon. 1994. "Towards a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of Literature." *Business and Society* 33(3): 293-311.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Wood, Donna J and Jeanne Lodgson. 2002. "Business Citizenship: From Individuals to Organizations." *Business Ethics Quarterly* Ruffin Series 3: 59-94.

(2021.10.04. 투고, 2021.10.30. 심사, 2022.01.24. 게재확정)

<Abstract>

Co-operative Social Responsibility Practice through Stakeholder Management:

The Case of iCOOP Korea's Fair Trade in the Philippines

Seungkwon Jang · Sunhwa Kim · Jiyun Jeon
(Sungkonghoe University)

Jihyun Jeong
(CoopY Cooperative)

Today's companies have to stand by the demand for Corporate Social Responsibility (CSR). Those companies include not merely corporations, i.e. investor-owned firms, but also co-operatives, i.e. member-owned firms. Consumer co-operatives in Korea, which was born to form and expand the environmentally-friendly organic market through solidarity with domestic producers, started Fair Trade while reflecting the needs of consumers. Consumer co-operatives have practiced their social responsibility of developing the domestic organic market as a mission. Their participation in Fair Trade expanded their social responsibility to the global level. Based on the stakeholder theory, this study aims to analyze how Korean consumer co-operatives perform global social responsibility practices through the case of iCOOP KOREA, one of the largest consumer co-operatives in Korea. iCOOP Korea has maintained a long-term partnership with Muscovado producer organizations in the

Philippines. To this end, literature reviews were conducted and the relevant persons were interviewed. The research findings show that iCOOP KOREA has implemented cooperative strategy, centered on producers and consumers as the critical stakeholders among those affected by the Fair Trade business, so as to be successful. This case study can also give practical implications for Korean companies doing CSR practices in South East Asian countries.

Key Words: Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management, iCOOP Korea, Fair Trade, the Philippines

