

위대한 기업의 탄생과 성장: 현대중공업의 성공사례*

김 화 영**

본 연구는 현대중공업이 위대한 기업인지, 그리고 어떻게 창업과정을 통해 창업 초기의 어려움을 극복했으며, 또한 창업 후 어떻게 성장과정을 통해 위대한 기업이 되었는지를 사례연구를 수행해 검증하였다.

현대중공업은 1972년 조선사업을 시작하면서 전략적으로 자금, 기술 및 시장을 확보하였고 이를 기반으로 하여 성공적인 창업을 이루었다. 또한 창업에 성공한 후, 세계에서 가장 많은 선박을 건조하는 조선회사로 성장함으로써, 우리나라가 세계 1위의 조선강국으로 올라서는데 크게 기여하였다.

특히 조선사업을 통해 축적된 기술을 활용한 사업다각화를 추구하여 해양, 플랜트, 엔진기계, 전기전자시스템, 그린에너지, 건설장비 사업에 진출함으로써, 세계적인 종합중공업 회사로 성장·발전해왔다. 또한 지배제품개발을 위한 기술개발정책을 적극적으로 추진하여, 지식경제부가 세계 시장규모가 연간 5천만 달러 이상 이거나 수출규모가 연간 5백만 달러 이상인 제품 중에서, 세계 시장 점유율 5위 이내 및 10% 이상인 상품을 선정해서 지정한 세계일류상품 총 37개를 보유한 국내 기업 중 최다 보유 회사가 되었다. 그리고 전략적 사회공헌활동의 전개로 교육지원활동, 문화예술지원활동 및 자원봉사활동을 조직적이고 체계적으로 수행함으로써, 이를 통해 지역주민들의 교육수준향상, 문화·예술 활동 및 건강한 삶을 영위하는데 필요한 지원을 전폭적으로 하고 있다.

본 연구는 현대중공업이 뛰어난 성과, 한국 및 세계 조선업계 발전에의 영향력 발휘, 적극적인 전략적 사회공헌활동의 전개와 명성, 국가 경제 및 사회발전에 높은 사회적 기여, 그리고 40년 이상 지속적인 성장과 발전을 통해 이룩한 성과들을 바탕으로 세계 최고의 중공업회사를 넘어 위대한 기업의 위치에 올라섰음을 규명하고 분석 결과를 제시하였다.

또한 이를 검증하기 위해 '위대한 기업 프레임워크'를 개발해 사용했으며, 아울러 현대중공업이 위대한 기업으로 성장하는 과정을 정리해 '위대한 기업 창출 프로세스'를 제시함으로써, 다른 국내 기업들이 위대한 기업으로 나아가는 데 도움이 되도록 했다.

주제어: 현대중공업, 위대한 기업, 위대한 기업 프레임워크, 위대한 기업 창출 프로세스

1. 서론

최근 들어 국내 대기업들이 세계화 전략의 추진에 힘입어 글로벌 브랜드와 시장 지배력을 갖게 됨으로써, 우리 기업들도 명실상부한 세계적 초일류기업의 반열에 올라서고 있다.

일반적으로 벤처기업이나 소규모로 출발한 기업이

창업에 성공하여 성장기를 거치면서 중소기업, 중견기업, 대기업, 초(超)대기업 등으로 성장하는 과정을 거친다. 이러한 과정을 통해서 기업이 도달하려는 목표는 지속적인 기업경쟁력의 강화를 통해 경제적·사회적 성과를 향상시켜 바람직한 기업(Good Company) 또는 초일류기업(Excellent Company)이 되는 것이다(신유근, 2006, p.118).

오늘날 위대한 기업으로 성공한 기업들은 창의력

논문접수일: 2014. 10. 02. 1차 수정본 접수일: 2014. 12. 02. 2차 수정본 접수일: 2014. 12. 31. 게재확정일: 2014. 12. 31.

* 이 논문은 2012년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2012S1A5B5A07036535).

** 국민대학교 경영대학(산학협력단) 연구교수(wy0kim@kookmin.ac.kr)

과 혁신을 바탕으로 지속적인 성장과 발전을 기반으로 이룬 경제적·사회적 성과가 곧 그 기업을 위대하게 만들었다(Collins & Lazier, 1992; 신유근, 2006). 따라서 대부분의 기업들은 지속적인 성장과 발전을 도모해 초일류기업을 실현하고, 이를 넘어 위대한 기업이 되고자 하는 목표를 지향한다. 그러나 이 과정에서 창업 초창기의 어려움을 잘 극복해야 하고, 창업에 성공한 이후에는 지속적으로 시장에서 생존해야 그 기업의 궁극적인 목표를 달성할 수 있는데 이는 그리 쉬운 일이 아니다. 기업은 장기적인 비전과 목표, 그리고 이를 달성할 수 있는 경영 전략과 혁신을 통해 성장과 발전을 하는데, 이것들이 제대로 잘 실행되지 않으면 성공하더라도 그 성공이 오래 지속되지 못하고 쇠퇴한다(Kim & Mauborgne, 2005, pp.12-13). 이러한 예로서, Peters & Waterman (1982, pp.52-61)이 '초우량 기업의 조건(In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies)'에서 제시한 43개 초우량 기업(Excellent Company)중 책이 출간된 지 10년이 지난 후 이들 기업의 50% 정도가 평범한 기업으로 전락했거나, 다른 기업에 매각 또는 시장에서 그 이름이 사라졌다(Horx, 2014, pp.67-69). 또한 Collins & Porras(1994, pp.11-18)가 '성공하는 기업들의 8가지 습관(Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies)'에서 장기간에 걸쳐 우수한 실적을 낸 기업들을 대상으로 한 비전 기업(Visionary Company) 18개사를 선정하여 제시했으나, 이들 기업들 중에서 모토롤라, 머크, 홀렛 팩커드(HP), IBM, 노드스트롬, 보잉, 월트 디즈니 등도 심각한 어려움에 봉착해 도태되거나 다시 회생했다(Collins, 2009, pp.157-158). 일본에서도 1970년대 말과 1980년대 초에 전성기를 구가하며 최고로 칭송받았던 기업들로서 세계 1등 가전업체인 소니, 파나소닉, 샤프 등도 정체를 내지는 퇴조했다(Kim & Mauborgne, 2005, pp.12-13). 따라서

위대한 기업으로 인정되고 지속적으로 생존하는 기업은 크게 본받아야 할 것이다.

초일류기업이나 위대한 기업에 대해 미국이나 일본에서는 자국 내 기업들을 대상으로 한 연구가 수행되어 왔으나, 국내 기업들에 관해서는 외국의 기업들보다 기업의 역사가 일천하여 이에 대한 논문이 없는 실정이다(Kanter, 2011; Peters & Waterman, 1982; Collins & Porras, 1994; Collins & Lazier, 1992; 北失行南, 1992). 따라서 초일류기업, 비전 기업, 위대한 기업 등은 모두 외국 선진 기업들을 대상으로 연구된 것들으로써, 이제는 국내 기업을 대상으로 한 연구가 필요한 시점이다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 세 가지 연구주제를 선정하였다.

- 1) 한 기업이 위대한 기업인지 여부를 판단 또는 평가하는 기준은 무엇인가?
- 2) 국내 기업들 중에 위대한 기업이 있는가? 있다면 그 기업은 어떻게 창업 및 성장과정을 통해 위대한 기업이 되었는가?
- 3) 위대한 기업이 되는 과정은 어떻게 이루어지며, 국내 기업들이 고려해야 할 시사점은 무엇인가?

이를 위해서 본 연구에서는 첫째, 위대한 기업 여부를 판단 및 평가할 수 있는 기준을 도출하고, 둘째, 이 기준을 사용하여 국내 기업들 중에서 위대한 기업으로 꼽을 수 있는 기업들을 대상으로 하여 평가해서 위대한 기업을 선정하며, 셋째, 한 기업이 위대한 기업으로 성장해 가는 과정을 제시하고자 한다.

기업 외부의 경제 환경은 빠르게 변하고 있고 시간이 지나면 모든 전략은 가치가 저하된다. 이는 전략에 영향을 미치는 요인들이 시간의 흐름에 따라 계속 변하기 때문이며, 따라서 기업의 경영전략도 이에 맞추어 변해야 한다(Davila, Epstein & Shelton, 2007). 일반적으로 기업의 경영전략은 창업과정 및 성장과정에 있어 매우 중요하게 인식되고 있으며,

산업 초창기와 성장기에는 그 기업이 처한 환경에 따라 전략은 다르게 추진된다. 즉 기업이 창업 초기에 성공하기 위한 요소로는 자금, 기술, 시장의 확보 등이며, 성장기에는 기업 규모의 확대 및 이익의 확충을 위해 사업다각화, 시장의 지배적 위치를 확보하기 위한 지배제품개발, 기업의 사회적 책임 측면에서 전략적 사회공헌활동 등을 고려한다(조형래, 유정상과 안연식, 2013; 박준용, 2009; Utterback, 1994; Schilling, 2007; Porter & Kramer, 2002; 신유근, 2006; 조형래와 안연식, 2010).

본 연구에서는 위대한 기업의 선정기준으로 '뛰어난 경영성과(세계최고기업), 업계 영향력, 사회적 명성, 장기간(40년 이상) 지속 등을 충족하는 기업'을 대상으로 한다. 이에 따라 국내 기업 중에서 세계적 초일류 기업으로 꼽히는 삼성전자, 현대자동차, 포스코 등을 조사했으나, 세계최고기업(현대자동차, 포스코), 세계최고기업으로서의 지속기간(삼성전자) 등에서 아직 기준에 못 미치는 것으로 보인다(매일경제 산업부, 2010, pp.15-53). 그러나 유일하게 이 기준에 가장 근접하는 기업으로 현대중공업이 조사되었다(김화영과 안연식, 2014).

II. 위대한 기업의 기준

2.1 위대한 기업의 정의

초일류 기업, 비전 기업이나 위대한 기업 등으로 불리는 기업들을 대상으로 기업평가에 대한 연구가 여러 학자들에 의해 수행되어 왔다. 이러한 기업들의 의미들을 살펴보면, Peters & Waterman(1982)은 초일류 기업을 '신제품을 만들어 매출을 크게 성장시키는 능력이 탁월할 뿐만 아니라, 기업의 환경 변화에 지혜롭게 대처하는 능력이 특히 뛰어난 기업'

으로 정의한다. 또한 박내희(2006, pp.3-17)는 초일류 기업을 '다른 기업의 추종을 불허할 정도로 탁월한 성과를 달성한 기업'으로 설명하고 있다.

Collins & Porras(1994)는 비전 기업을 '그들의 업종 내에서 다른 동종 회사들에게 널리 인정받고 주위에 큰 영향을 끼치며, 오랜 전통을 가진 우수한 조직'이라고 정의하였다. 이러한 기업들은 다양한 제품 라이프 사이클과 여러 세대에 걸쳐 강력한 리더를 두고 오랫동안 번영을 누리게 된다고 주장한다. 이러한 비전 기업의 선정 기준으로서는 ① 자기 업종 내에서 현재 수위를 차지하고 있는 기업, ② 저명한 기업인들이 널리 칭송하는 기업, ③ 세상에 잊혀지지 않을 정도로 깊은 인상을 남긴 기업, ④ 여러 사람의 최고경영자를 거친 기업, ⑤ 다양한 수명주기(Life Cycle)를 갖는 제품 및 서비스를 제공해온 기업, ⑥ 회사 설립 후 50년 이상 건재하고 있는 기업 등 6가지를 제시하고 있다.

이러한 초일류 기업이나 비전 기업의 의미와 달리, George(2006)는 위대한 기업을 '지속적인 가치를 창출하고, 수십 년 이상 스스로 존속해야 하며, 새롭게 거듭나는 기업'으로 설명하였다.

Kanter(2011)는 위대한 기업이란 존경, 높은 성과, 지속 기업 등의 재무적 성과와 사회적 가치를 함께 추구하는 기업이며, 이러한 위대한 기업은 ① 공통의 목적(Common Purpose), ② 장기적 관점/가치추구(Long-term View/Focus), ③ 정서 관계(Emotional Engagement), ④ 공동체 구축/공공조직과 파트너십 형성(Community Building/Partnering with the Public), ⑤ 혁신(Innovation), ⑥ 스스로 조직화하기(Self-organization) 등 6가지 측면을 고려해야 한다고 제시하였다.

Collins & Lazier(1992)는 위대한 기업을 구축하는 길은 위대함을 지속적으로 추구하는 것으로서, ① 뛰어난 경영성과(Performance), ② 업계발전의 영향력(Impact), ③ 사회적 명성(Reputation),

④ 장기간 지속(Longevity) 등 4가지 기준을 충족시키는 기업을 위대한 기업이라고 정의하고 있다. 이러한 위대한 기업은 첫째, 스스로 존속할 수 있도록 높은 수익사업을 통해 충분한 현금흐름을 창출하는 경영성과를 이루어야 하며, 둘째는 업계발전에 중요한 리더십 역할을 수행함으로써 영향력을 발휘해야 하고, 셋째는 역할 모델이 됨으로써 외부에서 존경과 존중을 받을 수 있는 사회적 명성이 있어야 하고, 넷째는 수십 년 넘게 건전함을 유지할 수 있는 지속력, 즉 장수할 수 있어야 한다.

2.2 위대한 기업의 기준

Kanter(2011), George(2006), Collins & Lazier(1992) 및 Collins & Porras(1994)가 제시한 위대한 기업의 정의 및 기준을 분석하면, <표 1>

과 같이 뛰어난 경영성과(재무적), 업계발전에의 영향력, 사회적 명성, 장기간 지속, 사회적 가치 등 5가지 기준으로 정리된다.

따라서 비전 기업 및 위대한 기업의 정의를 기반으로 해서, 위대한 기업의 프레임워크를 정리하여 제시하면 <표 2>의 내용과 같다. 이를 구체적으로 검증하기 위한 척도로서, 뛰어난 경영성과는 세계 최고 기업, 즉 세계 1위 기업, 업계발전에의 영향력은 기업이 참여하고 있는 관련 산업발전의 선도 정도, 사회적 명성은 지역사회를 위한 기업의 현저하고 획기적 사회공헌활동 정도, 사회적 가치는 기업이 창출한 현저하고 획기적 사회적 성과, 장기간 지속은 40년 이상 세계적 기업으로의 건재함 등을 사용해 평가하며, 평가결과로 위대한 기업의 위상을 확인한다. 이러한 위대한 기업의 기준을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

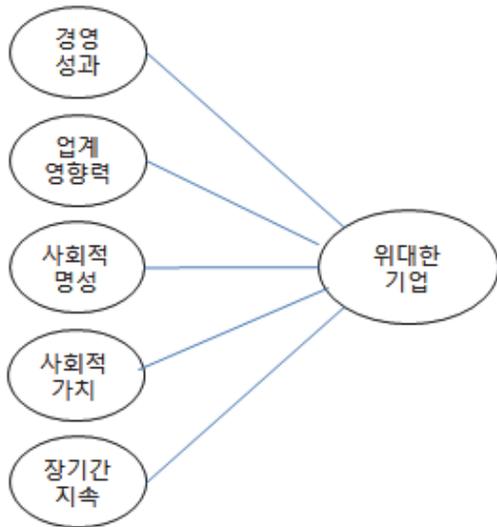
<표 1> 위대한 기업의 정의

| 기 준 | Kanter | George | Collins & Lazier | Collins & Porras* | 비 고 |
|------------|--------|--------|------------------|-------------------|-------|
| 경영성과(재무적) | ○ | ○ | ○ | ○ | *비전기업 |
| 업계발전에의 영향력 | | | ○ | | |
| 사회적 명성 | ○ | | ○ | ○ | |
| 장기간 지속 | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| 사회적 가치 | ○ | | | ○ | |

<표 2> 위대한 기업 프레임워크

| 기 준 | 척 도 | 근 거 |
|------------|-----------------------------|---|
| 뛰어난 경영성과 | 세계 1위 기업 | Kanter(2011), George(2006), Collins & Lazier(1992), Collins & Porras(1994) |
| 업계발전에의 영향력 | 관련 산업 선도 정도 | Collins & Lazier(1992) |
| 사회적 명성 | 현저하고 획기적 사회공헌활동 (지역사회공헌) 정도 | Kanter(2011), Collins & Lazier(1992), Collins & Porras(1994), 조형래·안연식(2010) |
| 사회적 가치 | 현저하고 획기적 사회적 성과 | Kanter(2011), Collins & Porras(1994) |
| 장기간 지속 | 40년 이상 세계적 기업으로의 건재함 | Kanter(2011), George(2006), Collins & Lazier(1992), Collins & Porras(1994) |

이러한 위대한 기업의 선정기준을 척도로 해서 국내 기업들을 평가한 결과, 현대중공업은 조선산업 분야에서 세계 최고기업이고, 국내 및 세계 조선산업을 선도하며 영향력을 발휘하고 있고, 사회공헌활동을 통해 지역사회에 크게 기여하고 있으며, 한 기업이 창출해낸 고용효과와 경제적 부가가치는 지역사회에 많은 발전을 가져왔고, 특히 창업 10년 만에 세계 제 1위의 조선소가 되면서 지금까지 40년 이상 지속적으로 성장하고 있다. 이에 따라 현대중공업은 이러한 위대한 기업의 요건을 충족하는 기업으로 분석되어, 본 연구에서 현대중공업을 위대한 기업의 연구대상 기업으로 선정하였다.



〈그림 1〉 위대한 기업의 기준

III. 현대중공업 사례

현대중공업은 1972년 조선입국(造船立國)의 기지로 출발하여 설립 10년 만인 1983년 선박 수주 및 건조량 세계 1위에 오른 후, 현재까지 그 위치를 지

켜내며 한국을 세계 최고의 조선대국으로 이끌어 온 기업이다(조상행, 2012; 황성혁, 1998; 현대중공업, 1992, pp.334-336, 362).

1972년 3월 울산 미포만에 조선소 건설을 착공하고, 1974년 6월 조선소 준공과 동시에 26만 톤급 초대형 원유 운반선인 ‘애틀랜틱 배런’호 등 2척의 선박을 건조해 냈다. 그 이전까지 국내에서 건조한 최대 선박이 1만7천 톤급이었으니, 당시에는 그야말로 상상조차 할 수 없는 초대형 선박이었다(조상행, 2012; 황성혁, 1998; 현대중공업, 1992, pp. 361-363). 이렇게 조선사업을 시작했으나, 1·2차 오일쇼크, 80~90년대 노사분규, IMF 외환위기 등의 어려운 시기를 지나면서 세계 최고의 종합중공업 회사로 발전했고, 총자산 62조원 규모에 달하는 세계적인 종합중공업그룹으로 성장했다(현대중공업, 2012.3, p.4). 이러한 현대중공업의 발자취가 곧 세계 최고인 한국 조선산업의 역사라 할 수 있을 것이다(현대중공업, 2011.8, p.4).

3.1 현대중공업 소개

1972년 3월 23일 조선소 기공식을 시작으로 조선소 건설과 1·2호선 건조가 본격적으로 추진되던 1972년 말 완공된 건물은 전처리 공장, 직업 훈련원, 기숙사, 본관뿐이었으며, 그해 9월 선각공장, 의장공장, 의장창고, 전기의장창고가 동시에 착공에 들어가 1974년 완공됨으로써, 조선소로서의 모습이 갖추어지기 시작했다(현대중공업, 1992; 현대중공업, 2012.3, p.14).

현재의 조선소 모습과 40여 년 전 창업 초기의 조선소 모습은 그야말로 격세지감이다. 변화된 내용을 〈표 3〉의 현대중공업의 현황 및 증감률 비교표를 통해 살펴보면, 인력은 4.5배, 총 면적은 무려 36배나 증가했다. 또 34개월이 소요되던 선박 건조기간은 18개월로 47%나 단축되었고, 연간 건조 척수는 5

〈표 3〉 현대중공업의 현황 및 증감률 비교표

| 구 분 | | 1974년 | 2012년 | 증감률 | |
|--------|--------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------|
| 인 원 | 사무기술직 | 1,242명 | 9,713명 | 7.8배 | |
| | 생산기술직 | 3,929명 | 14,465명 | 3.7배 | |
| | 기타 | 605명 | 1,722명 | 2.8배 | |
| | 소계 | 5,776명 | 25,900명 | 4.5배 | |
| | 협력회사 | 10,852명 | 24,338명 | 2.2배 | |
| 시 설 | 총면적 | 24만5,151m ₂ (7만4,158평) | 885만833m ₂ (267만7,365평) | 36배 | |
| | 도크 | 수 | 2기 | 11기 | 5.5배 증가 |
| | | 면적 | 7만1,408m ₂ (2만1,538평) | 40만6,259m ₂ (12만2,893평) | 5.7배 증가 |
| | 안벽 | 수 | 1기 | 20기 | 20배 증가 |
| | | 길이 | 1km | 10km | 10배 증가 |
| 연간 매출액 | | 588억 원 | 27조5,730억 원 | 469배 증가 | |
| 생 산 성 | 강제 처리량(조선) | 15만4천 톤 | 240만 톤 | 15.6배 증가 | |
| | 연간 선박 건조 척수(진수 기준) | 5척 | 120척 | 24배 증가 | |
| | 선박건조 기간 | 34개월 | 18개월 | 47% 감소 | |

출처: 현대중공업(2012.3).

척에서 120척으로 24배 증가하는 등 규모나 시설, 매출액 및 생산성 측면에서 엄청난 발전을 해왔다(현대중공업, 2012.3, p.14).

3.2 창업 및 성장 과정

3.2.1 창업 과정

제2차 경제개발 5개년 계획(1967~1971) 및 제3차 경제개발 5개년 계획(1972~1976)을 발표한 정부는 조국 근대화를 내걸고 고도성장을 목표로 한 중화학공업 육성 정책을 추진하였다. 이 가운데 조선, 중기계, 제철 산업 등은 당시 정부가 지향하던 수출입국을 실현할 수 있는 전략 산업이었다. 이 산업들은 국가의 경제개발계획에 따라 정부의 육성 정책 하에 정책 금융 등 많은 지원과 혜택을 받으며, 규모의 경제를 기반으로 하는 중후장대(重厚長大)

산업의 대표적인 분야로서, 국가의 산업화와 경제 발전의 원동력이 되는 핵심 산업이었다. 이들 산업의 추진을 위해서는 엄청난 규모의 투자와 선진 기술이 필수불가결한 선결 과제이었다. 그러나 당시 국내에 축적된 산업자본이나 기술의 기반이 너무나 취약했기 때문에 산업화에 필요한 자금, 기술 그리고 시장의 확보 등 모두를 해외에 의존할 수밖에 없었다(조상행, 2012; 현대중공업, 1992). 따라서 모든 여건이 열악한 상황에서 새로운 사업에 진출해 성공하기 위해서는 자금, 기술력 그리고 시장 진출을 위한 경쟁력 확보 등을 어떻게 할 것인가가 무엇보다도 중요하며, 반드시 해결해야 할 초미의 과제이다(황하진, 고일상과 박경혜, 2012, p.441; 조형래, 유정상과 안연식, 2013, pp.442-443). 이와 관련하여 현대중공업이 창업과정에서 국가경제의 어려움 속에서도 대담하게 도전함으로써 성공한 내용들을 살펴본다.

3.2.1.1 자금 확보

현대중공업은 수십만 톤급의 선박을 건조할 수 있는 규모의 조선소 건설을 추진하는 계획을 수립했는데, 사업계획서상 조선소 건설의 소요자금으로 총 6천3백만 달러가 필요했다. 그 중 4천3백만 달러를 외자로 충당해야 했으며, 이는 1971년 당시 국가 경제개발 예산의 15%에 해당하는 막대한 금액이었다. 이러한 대규모 조선소의 건설에 필요한 외자를 국내에서는 조달이 불가능했기 때문에, 차관 제공을 국제 차관단에 요청했으나 한국의 기술 수준을 감안해 거부되었다.

많은 노력 끝에 영국의 버클레이스 은행(Barclays Bank)에 요청해 사업계획서에 대한 경제적·기술적 타당성을 검증받을 수 있었고 이 후 차관 공여가 결정되었다. 그러나 영국의 은행이 차관을 공여하려면 영국수출신용보증국(Expert Credit Guarantee Department, ECGD)의 승인을 받아야 하는데, ECGD에서는 승인 조건으로 배를 구입한다는 선박 수주증명을 요구했다. 결국 조선소가 세워질 울산 미포만 사진과 영국의 스코트 리스고 조선소에서 만든 26만 톤급 유조선 설계도면을 가지고 그리스의 리바노스(Livanos)사와 접촉, 동급의 초대형 유조선 2척을 척당 3천95만 달러(2년 6개월 후 인도)에 수주를 받음으로써 차관 공여조건이 해결되었다. 이에 따라 조선소 건설을 위해 버클레이스 은행을 중

심으로 공동차관단이 구성되었고 영국, 프랑스, 서독, 스페인, 스웨덴 은행과의 차관협정이 체결됨으로써, 차관금액이 당초 계획보다 많은 약 5,057만 달러를 공여 받았다(조상행, 2012; 현대중공업, 2012.3, p.7-8; 정주영, 1992; 현대중공업, 1992, p.399).

유럽 은행에서 제공한 차관도입 내역 <표 4>를 보면, 이들 차관은 대부분 3년 6개월 거치 후, 7년에 걸쳐 연리 6~7.5%로 원리금을 분할 상환하는 조건이었다. 당시 국내 상업어음의 경우 22%, 당좌대월은 24%로 국제 금융시장금리의 3배 수준이었기에 이러한 국내금리에 비하면 크게 유리했지만, 차관 원리금을 약속대로 기간 안에 상환한다는 것은 매우 큰 부담이었다(현대중공업, 1992, p.339).

3.2.1.2 기술 확보

1960년대 말 국내의 조선기술로서 건조한 가장 큰 선박은 고작해야 1만7천 톤급이었다. 이런 상황에서 수십만 톤급의 선박을 건조할 수 있는 대규모의 조선소 건설계획을 수립하고, 이를 성공적으로 추진하는 방법으로는 선진 기업의 기술협력을 통해 조선소 건설기술과 대형 유조선 건조기술을 확보하는 것이 최선의 방안이며, 또한 이들로부터 도입한 기술들을 내부적으로 체화해서 경쟁력을 확보하는 것이 최대 과제이었다(현대중공업, 1992, p.364). 따라서 외국 선진기업과의 기술제휴 및 협력이 필수

<표 4> 차관도입 내역

(단위: 달러)

| 차관선 | 차관액(달러) | 상 환 조 건 | | | 비 고 |
|-----|------------|---------|------|-------|-------------|
| | | 거차기간 | 상환기간 | 연리 | |
| 영 국 | 18,423,530 | 3년 6개월 | 7년 | 6.0% | 버클레이스 은행 차관 |
| 스페인 | 18,664,000 | 3년 6개월 | 7년 | 6.83% | 코페이社 차관 |
| 프랑스 | 8,000,000 | 3년 6개월 | 7년 | 6.83% | 앵도스에즈 은행 차관 |
| 서 독 | 3,027,027 | 3년 6개월 | 7년 | 7.5% | 카르히펠트社 차관 |
| 스웨덴 | 2,452,929 | 2년 4개월 | 7년 | 7.5% | 에자브社 차관 |
| 계 | 50,567,486 | | | | |

출처: 현대중공업(199, p.332, 399)

적이며, 이러한 협력 방안을 통해 제휴기업으로부터 기술지도, 기술인력 훈련 등 기술지원을 제공받게 된다(이원영, 2008, p.242).

현대중공업은 국제적인 규모의 조선소 건설과 초대형 유조선 건조를 위해 영국의 애플도어(A&P Appledore)사 및 스코트 리스고(Scott Lithgow) 조선소와 기술지원 및 판매협조계약을 체결했다. 이 기술계약의 요지는 조선소 설계 레이아웃 및 선박 설계도면 등 모든 기술사항을 제공하고, 연수협정에 따라 전문기술직 및 관리직 요원 60명을 파견해 조선기술 및 관리능력을 습득하도록 하며, 일정기간 외국인 관리직 및 전문 경영자, 전문 기술자를 제공한다는 내용이었다. 이 계약에 따라 생산기술요원 60명을 영국에 파견해서 설계, 선각, 의장, 건조, 품질관리, 자재구매 등의 분야로 나누어 6개월간 연수를 받았다. 이러한 애플도어사의 기술지원, 스코트 리스고 조선소에서의 기술연수를 통해 설계 및 생산기술을 습득하여 초대형 유조선의 건조를 성공적으로 수행할 수 있었다(황성혁, 1998; 현대중공업, 1992, pp.342-343).

또한 가와사키 기선(K-Line)으로부터 23만 톤급 초대형 유조선 2척을 수주함에 따라, 가와사키중공업과 기술협약을 맺어 설계도면공급과 40명의 기술팀이 기술연수를 지원받았다. 당시 세계 최고수준의 일본 조선기술을 습득함으로써, 단기간에 미미한 조선기술을 국제수준으로 제고하는 데 크게 도움이 되었다(현대중공업, 1992, p.343).

그리고 기술협약에 따라, 외국의 전문 고급기술인력들을 분야별로 선별해서 영입할 수 있었기 때문에, 조선소 초창기에 매우 어려운 기술적인 문제들의 해결과 영입된 외국인 사장 및 각 기술부서의 부장급 책임자들과의 파트너십 체제를 통한 내부 기술

자들의 경영학습과 기술습득훈련 등을 동시에 적극적으로 추진할 수 있었다(조상행, 2012; 현대중공업, 1992, p.344).

특히 스코트 리스고 조선소에서의 연수 당시, 이곳에서는 이미 26만 톤급 초대형 유조선(Very Large Crude Carrier, VLCC)의 건조 공정이 상당한 부분까지 진척되고 있었는데, 이 배는 현대중공업이 수주한 선박의 설계사양(Design Specification)과 동형·동급의 선박이어서 단기간 연수에 많은 도움이 되었다(황성혁, 1998; 현대중공업, 1992, p.343). 그러나 사용 중인 장비들이 구형이고, 선박의 건조 방식이 현대중공업의 공법과는 크게 달랐다. 즉 그들의 건조공법은 선대(船臺) 위에서 배를 반(1/2)씩 지어 차례로 진수시킨 뒤, 물 위에 띄어놓은 상태에서 수중결합을 시켜 배를 건조하는 방식으로서, 매우 복잡하고 위험한 공정을 수행해야 한다(황성혁, 1998; 김화영과 안연식, 2014).

반면, 현대중공업의 공법은 블록(Block) 탑재방식으로서 종래의 건조방식에 비해 소요 공수의 절감, 건조기간의 단축, 생산의 계획적 관리 등 파급효과가 큰 건조방식이며, 일대 기술혁신의 결과를 가져온 방식이었다(현대중공업, 1992, pp. 805-807; 차민배와 최원준, 2009). 이 공법은 여러 개의 선체블록을 하나의 대형 블록으로 선행탑재(Pre-Erection, PE)¹⁾한 후, 이 PE블록을 450톤 대형 골리앗 크레인 2기를 병렬연결해서 760톤까지 들어 올려 도크(Dock) 내에서 탑재하는 건조방식이다. 따라서 대형 블록의 조립공법을 채택해서 조립 블록을 2개 또는 그 이상의 블록들을 하나의 탑재단위로 PE하여 탑재함으로써, 탑재 시간의 단축과 건조공법의 효과를 극대화할 수 있었다(현대중공업, 1992, p.805). 이러한 선행탑재공정과 탑재공정에 의한 건조방식은

1) 선행탑재(Pre-Erection, PE)는 도크 내 탑재에 앞서 블록의 탑재에 걸리는 시간을 단축하기 위해 크레인이 들어 올릴 수 있는 가장 효율적인 범위까지 대조립된 블록을 2~3개의 더 큰 블록으로 조립해 탑재하는 과정.

기존의 방식보다 작업의 규모나 속도 면에서 큰 차이가 나서, 훨씬 높은 생산성과 획기적인 선박 건조 기간의 단축을 가져왔다(황성혁, 1998; 현대중공업, 1992, p.805).

실제의 결과로서, 현대중공업은 1973년 3월에 초대형 유조선인 1호선과 2호선의 건조에 착수한 이후, 1974년 6월 28일 명명식까지 1년 3개월 만에 26만 톤급 초대형 유조선 2척을 건조해냈다. 이후 해상 시운전을 거쳐 11월 27일 성공적으로 선주에게 인도했다(현대중공업, 1992, p.364, 398). 그러나 이와 대조적으로 기술연수를 제공한 스코트 리스고 조선소는 먼저 동형·동급의 선박 건조에 착수하고서도 실제 완성된 시기는 현대중공업보다 1년이 나 더 뒤졌다(현대중공업, 1992, p.364).

현대중공업은 조선소 설립 5년이 넘도록 선박을 자체 설계한 경험이 없어서 모든 조선설계도면을 외국 조선소의 설계기술에 의존하였다. 그러나 자체 설계를 추진하기 위해 독일 Naierorm사로부터 8만 톤(DWT)급 유조선 선박설계기술을 도입한 데 이어, 덴마크 B&W사에서 4만 톤급과 13만8천 톤(DWT)급 화물선 설계기술 등을 도입하고, 이들을 활용해 자체적으로 기본설계를 해냈으며, 새로운 선형개발을 통해 표준선 개발에도 성공할 수 있었다(현대중공업, 1992, pp.549-552).

1970년대 초반부터 컴퓨터가 항공산업을 중심으로 설계와 생산에 도입되어 활발하게 사용되었으며, 이를 조선산업에 도입해 활용하기 시작하면서 설계 및 생산 분야의 기술발전에 획기적인 계기가 되었다(현대중공업, 1992, p.338).

현대중공업은 조선소 건설 초창기부터 컴퓨터 활용을 적극적으로 추진했으며, 이에 따라 1973년 3월 전산팀을 조직하고, 컴퓨터의 도입추진과 아울러 설계 및 생산기술 부문과 경영정보, 생산관리, 자재, 인사, 회계 등 관리부문을 위한 종합정보시스템 개발에 착수했다. 1974년 10월 IBM 시스템(370-125)

의 설치·운영을 시작했으며, 이어 Prime 시스템(550 및 750) 2대를 추가로 도입해서 기본설계, 생산설계·기술, 생산정보관리, 경영정보관리 등 업무 전산화를 크게 확대했다(현대중공업, 1992, pp.652-654).

생산관리에 있어서는 공정순서와 일정관리를 위해 바 차트(Bar Chart) 및 마일스톤(Milestone)에 의한 간트(Gantt) 기법을 도입해서 공정계획을 작성해 관리했다. 그러나 이 기법은 목표관리 위주의 생산계획방식이었으므로 공장 내 및 공장 간의 공정 균형(Line Balancing)에 큰 문제가 수차 발생함으로써, 현장 작업공정에 큰 혼란을 야기했고, 부재(部材) 공급의 차질로 새로운 부재 제작을 위한 상당한 양의 강재(鋼材) 및 공수의 추가 투입, 작업 중단에 따른 공정 지연, 새로 부재 제작으로 이미 만든 부재의 폐기, 제조원가의 상승 등 많은 손실을 가져왔다. 이 문제를 해결하기 위해 조선공정관리 분야의 세계적 권위자인 일본의 야마자키 박사를 초빙해서 탑재순서에 의한 확정적 공정계획(Deterministic Scheduling) 시스템을 개발하고, 공정계획방법의 획기적인 전환을 기했다(현대중공업, 1992, p.811). 이렇게 현장의 어려운 문제들을 개선하기 위해 개발된 생산계획시스템은 도크, 조립 정반 등 생산설비의 효율 극대화, 공수 및 원가절감, 선박의 납기 준수 등 엄청난 효과를 가져왔다(현대중공업, 1992, p.811; 차민배와 최원준, 2009; 김화영과 안연식, 2014).

또한 선박 건조에 가장 많이 소요되는 철강재(鐵鋼材)들을 조기에 확보해야 하는 필요성이 제기되었다. 당시 포항제철(현 POSCO)은 선박 건조에 필요한 중후판(重厚板)과 고인장강판(高引張鋼板) 등의 특수강(特殊鋼)을 상당 기간 생산하지 못하는 상황이었고, 반면 일본 철강제품의 품질은 세계 수준급인데다 가격도 저렴했다(현대중공업, 1992, p.356). 이 문제를 해결하기 위해 일본 스미토모제철(주)와 강재발주 및 생산정보를 상호 교환하는 강재관리시

시스템을 개발해서 강재발주서와 발주용 마그네틱 테이프(Magnetic Tape)를 컴퓨터로 생성해 정보를 상호 교환함으로써 강재발주, 생산 및 선적계획, 강재입고계획, 생산일정계획, L/C 개설 및 자금계획 등 관련 업무를 신속하게 수행할 수 있었으며, 특히 선각의 위치별로 요구되는 재질의 강재를 공정계획에 따라 필요한 시기에 선적·입고·출고를 하도록 조정해서 효과적이고 안정적인 조업을 가능하게 했다(현대중공업, 1992, p.812). 이와 더불어 부재를 네스팅(Nesting)한 강판의 생산로트(Mill Sheet) 번호를 제철소로부터 입수해 관리함으로써, 차후 선박 운항 시 충돌 등에 의한 손상부위에 사용된 강재의 정보를 확인하고, 이에 적합한 동질의 강재를 필수적으로 사용해야 하는 규정에 따라 사후 조치에 필요한 자료를 출력해 선주 측에 제공할 수 있었다(현대중공업, 1992, p.812).

그리고 생산현장의 공정혁신을 위해서 스웨덴의 VDC사가 개발한 생산설계·기술정보(VIKING)시스템의 도입·활용과 이 시스템의 기능을 향상(Upgrade)시킨 노르웨이 SRS사의 생산설계기술(AUTOKON) 시스템도 도입해 활용함으로써, 생산설계 및 생산기술정보의 전산화를 크게 확대했다. 이러한 시스템들을 활용해 현대 프로그램(Nesting Program)에 의한 부재 절단용 NC(수치제어) 테이프와 생산도면을 만들어서 이를 생산현장의 NC절단장비에 입력해 부재절단작업의 자동화를 추진했으며, 이 결과로 선박의 전체 구조에 소요되는 부재절단작업의 자동화율이 98%에 이르렀다(현대중공업, 1992, p.813).

선박기본설계를 위해서 스페인에서 FORAN시스템, 이어 스웨덴에서 SEAKING시스템, 그리고 SIKOB 시스템을 차례로 도입하여 활용했다. 이 시스템들을 사용해 선주가 요구하는 다양한 종류의 선형 개발을 추진했으며, 표준선형 설계의 전산화를 통해 많은 선종의 표준선형을 자체적으로 개발함으로써, 외국

의 일류 조선소와 경쟁할 수 있는 기틀을 갖추 수 있었다(현대중공업, 1992, pp.807-809).

또한 선각구조해석 및 설계기술계산을 위해 구조해석용 소프트웨어(STRESS), 유한요소법(FEM) 구조해석 프로그램(SAP4, SAP6, MSC/NASTRAN 등)을 도입해 이들을 사용해서 선박 전체의 구조해석을 수행했으며, 의장설계에도 CAD(Computer Aided Design) 기술을 이용하여 신속하고 정확한 설계도면을 CAD 단말기(Workstation)에서 직접 작성함으로써, 설계 전산화의 수준을 크게 향상시켰다(현대중공업, 1992, pp.809-810).

이러한 설계기술분야의 기술혁신에 따라 낙후된 국내 엔지니어링 분야에서 컴퓨터의 활용을 선도함으로써, 자동차 등 타 산업보다 앞서서 조선설계 및 생산기술 분야에 국내 최고 수준의 소프트웨어 엔지니어들을 확보하여 조선 및 해양 산업의 설계기술력 향상을 크게 도모할 수 있었다(김화영, 2012).

3.2.1.3 시장 확보

대개 후발기업이 이미 성숙한 시장이나 또는 신규 시장에 진출하는 경우에 성공하기 위한 방안으로 후발기업의 이점을 찾게 된다. 즉 후발기업의 이점은 시장에 빨리 진입하는 것보다 늦게 진입하는 것이 유리한 경우, 시장에 늦게 진출한 기업에게 주어지는 혜택을 의미한다. 이것의 주요 효과는 기술적 불확실성(Technological Uncertainty) 해소, 전략적 불확실성(Strategic Uncertainty) 해소, 무임승차(Free-rider)효과, 보완적 자산의 활용 혜택 등이며, 이들은 시간이 흐름에 따라 상황이 변함으로써 얻게 되는 것들이다(박준용, 2009, pp.198-200).

후발기업이 이러한 이점들을 활용하기 위해서는 선두기업이 확보하고 있는 시장에 막대한 자본을 투자하여 대규모의 경쟁력이 있는 생산설비를 갖추고, 이를 기반으로 시장을 순식간에 지배할 수 있는 방안을 추구한다(박준용, 2009, p.200). 이는 규모

의 경제를 통해 누리는 효과인 비용의 절감효과나 생산의 확대효과를 기대하는 것으로서, 기업은 대규모 설비투자로 규모가 커질수록 생산량이 늘어나서 생산 단위당 고정비용이 적어지게 되며, 또한 전문성과 생산성이 향상되는 효과를 얻는다(Scheuss, 2008, pp.202-203; 박용태, 2011, pp.87-91). 이에 따라 생산비용의 절감과 생산의 확대효과는 기업이 원가우위를 점유할 수 있는 기회를 제공한다(조형래와 안형식, 2010; 정선양, 2011).

특히 산업화 초기의 모방기에는 기업에 필요한 기술을 외부 기술에 의존해야 함으로, 후발기업은 생존하기 위해 선두기업의 제품을 대량생산할 수 있도록 생산 공정을 최적화해야 한다. 이는 대형시장을 공략하여 시장을 확보하려는 경영전략이며, 기업은 이를 통해 경쟁력을 향상시키고 생산비용을 낮춤으로써, 선두기업보다 저렴한 가격으로 제품을 공급하게 된다. 이를 위해 기업은 주로 생산 공정의 최적화에 많은 투자를 한다(Scheuss, 2008, p.223).

일반적으로 조선산업의 경쟁력은 가격, 품질, 제작공기(즉 납기 준수)가 핵심 요소이며, 이를 기반으로 해서 기업 간 경쟁을 한다. 따라서 신생 조선기업이 선두기업들과 경쟁하기 위해서는 후발기업의 이점을 최대화할 수 있는 방안을 강구해서 추구하는 것이 무엇보다 중요하다. 이것은 후발기업의 주된 이점인 기술적 불확실성의 해소, 전략적 불확실성의 해소, 무임승차효과, 보완적 자산의 활용 등에 대한 혜택을 최대한 이용하는 것으로서, 선두기업이 개척한 시장에 막대한 자금을 투자함으로써, 주요 시장을 성공적으로 공략할 수 있게 해준다.

현대중공업은 조선소 건설공사에 들어가는 비용은 최대한 경제적인 방법을 선택하여 절감하도록 했으나, 선박생산에 필요한 장비나 설비만은 영국, 독일, 스웨덴 등 유럽의 시설제 공급업체들로부터 최신식 고가 장비들을 구입하도록 했다. 이는 신생 조선소가 국제경쟁력을 확보하기 위해서는 저임금을 바탕

으로 한 가격경쟁력 못지않게 장비의 첨단화가 경쟁력 제고에 매우 중요하므로 최첨단 기자재를 구입, 설치했다(조상행, 2012; 황성혁, 1998; 현대중공업, 1992). 이러한 기본 방침에 따라 생산성 향상과 품질의 안정화를 위해 자동절단기(7대), 자동용접기(4대) 등 다수의 자동화 장비들을 설치했다. 특히 원형이나 곡선형의 부재를 자동 절단하는 수치제어 절단기(NC Cutting Machine)는 현도작업 시 발생하기 쉬운 오류나 절단에 의한 오차를 없앨 수 있는 최신형의 첨단 장비들을 과감히 구입하여 설치했으며, 선각공장의 자동화를 위해 판넬라인(Panel Line)도 완전 연속작업이 가능한 최신 장비들을 구입해 설치함으로써, 높은 생산성과 우수한 품질을 통해 국제 경쟁력을 확보하도록 했다(현대중공업, 1992, pp.350-351, 813).

또한 조선소의 상징인 콜리엇 크레인도 폭 140m, 높이 82m, 최대 운반능력 450톤으로 최신형 장비 2기를 설치했다. 이 콜리엇 크레인은 조선소에 설치된 장비 가운데 가장 고가의 설비이며, 1972년 구입 당시 1기당 26억 원을 호가하는 매우 비싼 장비로 거대한 위용을 과시한다(현대중공업, 1992, pp.351-355).

1972년 3월 23일에 역사적인 조선소의 기공식을 기점으로 해서 조선소 도크 공사를 시작한 지 2년 3개월 만에 조선소를 준공했고, 동시에 주문 받은 초대형 유조선 2척도 병행 작업을 해서 건조해 냈다. 이처럼 짧은 기간에 선박 2척을 건조하면서, 방파제 및 안벽 공사, 해안 준설, 도크 공사, 14만 평 규모의 공장 건설, 근로자 5천명이 거주할 수 있는 주택 공사를 완료하였고, 최대 선박 건조능력 70만 톤, 부지 60만 평, 70만 톤급 드라이 도크 2기를 갖춘 국제 규모의 조선소가 2년 남짓한 기간에 건설되었다. 그리고 1차 공사 진행 중에 다시 확장공사를 시작해서 1975년에 최대선박 건조능력 1백만 톤, 부지 1백50만 평, 드라이 도크 3기, 2백40만 톤의 시

설능력을 갖춘 최신키 조선소를 준공, 단일 규모로는 세계 최대 조선소가 최단 기간 내에 완공되었다(조상행, 2012; 현대중공업, 2012.3, pp.8-9; 현대중공업, 1992, p.364).

조선소 건설 중에 초대형 유조선들을 일본에서 수주함으로써, 가와사키중공업 및 가지마건설과의 기술제휴가 가능했다. 특히 이들을 통해 일본의 선진 조선기술을 도입할 수 있게 되었을 뿐만 아니라, 초대형 선박건조가 가능한 대규모 도크 건설에 수반되는 기술적 문제들을 자문 받아 해결함으로써 단기간에 완공할 수 있었다. 신설된 조선소 내 선각공장에는 최신키 자동화 장비가 설치되었고, 도크에는 첨단 설비를 갖춘 현대식 조선소가 건립되었다. 이러한 국제수준의 시설 규모, 선진 기술력, 원가우위의 조선경쟁력 등을 확보함으로써, 울산 조선소는 최고의 조선소가 되었다(현대중공업, 1992, p.338).

이렇게 최첨단 장비와 대규모의 설비들을 갖추으로써, 당시 세계 조선시장에 초대형 유조선(VLCC)의 건조 붐이 일어나면서, 일약 신생 조선소가 선두 조선소보다 VLCC의 수주 및 건조에 적극적으로 나서 세계적인 조선소로 부상하였다. 결국 단기간에 10척의 VLCC를 추가로 수주해 모두 12척의 VLCC를 건조하는 그야말로 엄청난 기회를 활용하였고, 이에 따라 창업 초창기에 이익을 크게 거둘 수 있었다(현대중공업, 1992, pp.370-373).

현대중공업은 조선소 건설에 착수한 이후, 최대과제가 하루바삐 영업이익을 올려서 원리금과 이자를 차질 없이 차관을 제공한 은행에 상환하는 일이었다. 이를 해결할 수 있는 최선의 방안으로 조선소 건설과 유조선 건조 작업을 동시에 병행함으로써, 획기적인 건설공기단축과 건조선박의 조기 매출을 통해 이익실현을 해서 조속히 차관을 상환할 수 있는 사업전략이 절실했다. 선진국의 경우, 울산조선소 규모 정도의 조선소 건설계획은 보통 조선소 건설기간 3년, 그리고 조선소 건설 후에 선박을 건조

하는 것이 통례이었기에, 이러한 방식으로는 막대한 투자액을 감당할 길이 없어, 세계 조선소 기록 상 초유의 발상과 실행을 강구할 수밖에 없었다(조상행, 2012; 현대중공업, 1992, pp.339-340).

3.2.2 성장 과정

급변하는 글로벌 경쟁 환경 하에서 생존하기 위해 기업은 끊임없이 성장을 추구해야 한다. 기업이 성장을 추진함에 있어서 기업의 내부적 성장 또는 외부적 성장의 두 가지 방안을 고려하게 되는데, 내부적 성장은 기업 내부의 자원을 활용하여 규모의 확대나 신제품 및 서비스 개발을 하는 것이고, 외부적 성장은 외부 기업과의 전략적 제휴 또는 인수합병을 통하여 성장을 도모하는 것이다(박준용, 2009, pp. 157-158).

따라서 기업은 장기적인 성장과 발전을 도모하기 위한 내부적 성장 방안으로 사업다각화(Diversification), 지배제품(Dominant Design) 개발, 전략적 사회공헌활동(Strategic Philanthropy)의 전개 등을 추구하며, 이를 통해 기업의 정체 현상을 극복하고 기업의 비전과 성장목표를 달성한다(박용태, 2011; 박준용, 2009; Robbins & Coulter, 2005; Schilling, 2007; Utterback, 1994; 신유근, 2006; 조형래와 안연식, 2010; Porter & Kramer, 2002).

3.2.2.1 사업다각화

사업다각화는 신제품이나 신기술을 토대로 새로운 사업 영역이나 시장을 개척하여 기업의 사업 범위를 확장하는 방식이다(박용태, 2011, pp.95-96). 이는 새로운 제품이나 시장으로 진출함으로써, 기업은 이를 통해 새로운 수입원을 확보하고 사업편중에 따른 위험을 감소시킬 수 있는 적극적인 기업의 성장 전략이다(박용태, 2011, pp.95-96; 박준용, 2009, p.160).

기업이 사업다각화를 추진하여 얻을 수 있는 5가지 이익으로, 첫째는 핵심경쟁역량의 활용으로 새로운 가치를 창출한다. 둘째는 기업의 하부조직들인 생산설비, 마케팅 프로그램, 구매절차, 유통경로 등과 같은 유형 자원들을 공유한다. 셋째는 재정자원의 균형을 통해 기업 내 적절한 자금 배분이 가능해진다. 넷째는 기업의 지속적인 성장을 가능하게 한다. 다섯째는 경제주기에 따라 개별 사업들의 위기에 대한 영향이 제각기 달라, 기업 전체의 위험을 줄인다(박준용, 2009, pp.160-161).

현대중공업은 1978년 2월 22일 상호를 변경하고, 조선 위주의 사업을 다각화해 종합적인 중공업 메이커로서의 이미지를 추구했다. 창업 후, 세계적인 조선사업을 영위해서 축적된 기술들을 기반으로 하여 플랜트사업, 엔진사업, 중전기사업, 기관차사업, 원자력사업, 철구사업, 철탑사업 등으로 사업영역을 크게 확대했다(현대중공업, 1992, pp.476-477).

이후 현대중공업은 성장과 발전을 더욱 촉진할 수 있도록 핵심사업의 영역을 조선, 해양, 플랜트, 엔진기계, 전기전자시스템, 건설장비, 그린에너지 사업 부문으로 심화해서 명실 공히 글로벌 종합중공업회사로의 경영목표를 추구하고왔다(현대중공업, 2012.3, p.13; 박진수와 최영석, 2014). 각 사업부문별로 성취한 업적과 내용들을 살펴보면(HHI, 2013),

조선사업 부문에서는 초대형 컨테이너선, LNG선, LPG선, 초대형 유조선, 드릴십, 최신편 구축함과 잠수함을 비롯한 다양한 선박을 건조하고 있으며, 최근까지 세계 50여개 국가, 250여 선주사에 건조 선박을 인도하였다. 이러한 선박들의 수주에서부터 설계, 선체제작, 의장작업, 시운전으로 이어지는 모든 건조공정이 통합관리시스템(ERP)으로 이루어지며, 특히 대형선박의 육상건조기술을 개발하여 조선산업의 획기적인 발전을 이루었다. 또한 고부가가치 선박의 건조를 위한 핵심기술과 미래선형 개발에 주력하고 있으며, 제품 리더십으로 세계 조선산업을

선도하고 있다. 초대형 건조 도크 10기, 초대형 골리앗 크레인 9개를 갖춘 현대중공업을 중심으로, 중형선박 시장점유율 세계 1위 현대미포조선, 그리고 선박 생산 능력 세계 4위 현대삼호중공업 등 현대중공업그룹 조선사업 부문은 세계 최고의 위치에서 선도하고 있다.

엔진기계 사업부문에서는 연간 대형엔진 1천 4백만 마력, 중형엔진 500만 마력을 생산해, 세계 엔진 수요의 35%를 공급하고 있다. 선박 추진용 디젤엔진, 프로펠러 등 선박의 핵심기자재, 내연발전설비, 자체개발한 힘센 엔진을 이용한 이동식 발전설비(Packaged Power Station) 등 관련 시장에 참여하고 있으며, 산업용 로봇, 컨베이어, 프레스, 각종 펌프 등 기계분야에서도 지속적으로 시장을 확대하고 있다.

해양사업부문에서는 해저의 원유와 가스를 시추하고 생산하는 다양한 형태의 설비를 세계시장에 공급하며, 해양자원 개발을 선도해 왔다. 자체 개발한 수퍼 리프트 공법을 이용하여 초대형 시추선을 육상에서 건조했으며, 부유식 원유생산저장설비(FPSO), 각종 해양플랫폼과 해저 파이프라인 등 다양한 형태의 해양 구조물을 설계·제작·설치작업을 일괄 공급함으로써, 세계의 오일 메이저들로부터 탁월한 시공능력을 인정받고 있다.

플랜트 사업부문에서는 대규모 화력발전소, 열병합발전소를 비롯한 발전플랜트 정유 및 석유화학설비, 초대형 원유저장설비, 가스처리설비 등 각종 화공플랜트 공사를 턴키베이스로 수행하고 있다. 사우디아라비아 열병합 발전소, 쿠웨이트 원유저장용 탱크팜(Tank Farm)공사, 나이지리아 지역공사 등 초대형 플랜트 공사를 수행했으며, LNG 석유화 설비(LNG-GTL) 등 천연가스 시장에 진출해 사업영역을 확장하고 있다.

전기전자시스템 사업부문에서는 종합 전기전자기기의 하드웨어와 소프트웨어를 공급하고 있다. 발전

소와 변전소, 산업용 플랜트, 해양설비 등에 들어가는 송변전설비와 배전설비를 비롯해 회전기기, 전력 전자제어기기, 선박·철도차량·전기자동차용 전장품과 친환경 태양광 발전시스템, 풍력발전시스템을 생산하고 있으며, 전력 IT, 초전도기술, 분산발전시스템 등 신기술 개발을 추진하고 있다.

건설장비 사업부문에서는 세계의 공사현장에서 우수한 성능을 발휘하고 있는 각종 건설장비들을 첨단 생산시스템과 완벽한 품질관리, 독창적 디자인과 기술개발을 통해 생산함으로써 세계 110개국, 4백80여 개 달러 망과 미국, 유럽, 중국, 인도의 현지법인을 통해 판매하고 있다. 이들 건설장비는 현지 생산, 최상의 A/S, 신속한 부품 공급과 트레이닝 서비스 시스템을 갖추고으로써, 고객만족을 실현하고 있다.

특히 현대중공업은 국내에 4개 기술연구소를 설치하여 대규모 전문 인력이 신기술 개발에 매진하고 있으며, 헝가리, 중국 등의 해외연구소와 함께 종합적인 기술개발을 추진한다. 즉 선박추진, 성능, 해양산업, 구조, 진동, 소음 등 각 사업분야의 핵심기술을 연구하는 선박해양연구소와 용접자동화, 소재가공, 도장·방식기술, 엔진, 에너지·환경 분야의 기술을 개발하는 산업기술연구소, 그리고 전기전자, 로봇분야의 핵심기술과 신제품·신기술을 연구하는 기계전기연구소 및 테크노 디자인 연구소 등을 갖추고 핵심연구에 몰두하고 있다. 또한 사업다각화와 연계해서 해외지사와 현지법인, 해외현장 및 생산기지, 국내외연구소가 연결된 글로벌 네트워크를 구축해 고객중심의 사업을 전개하며, 이를 위한 글로벌 경영을 추구하고 있다.

현대중공업은 그동안 축적된 경험과 뛰어난 기술력, 품질, 납기 및 A/S에 대한 높은 고객의 신뢰도 등을 바탕으로 세계 1위 그리고 최고의 경쟁력을 갖춘 '글로벌 리더'로서 세계 시장을 주도하고 있다(현대중공업, 2011.8, pp.4-5; 현대중공업, 2012.3, p.13).

3.2.2.2 지배제품개발

한 기업의 제품이 높은 시장점유율을 차지하면서 우월한 제품, 즉 지배제품이 부각된다(이원영, 2008). 이러한 지배제품을 생산하는 기업은 시장 점유율을 대폭 늘려가고, 그렇지 못한 제품을 생산하는 기업은 쇠퇴하게 되며, 지배제품을 생산하는 것은 그 제품이 산업의 표준으로 인식되고 표준화를 촉진시키며, 생산 및 이와 관련된 활동에 경제성을 제고한다(이원영, 2008; Utterback, 1994; 이수 외, 2014).

특히 지배제품의 개발은 기업의 성장에 매우 중요한 성공요인으로 인식되고 있는 데, 이는 지배제품 개발을 통해 단기적으로 독점적인 수익을 올릴 수 있을 뿐만 아니라, 그 기업이 속한 산업 내에서 지배적인 기업이 될 수 있기 때문이다(Schilling, 2007; Utterback, 1994).

정부는 수출 활성화를 위해 2001년부터 국내 기업의 주력제품 일류화를 위한 세계일류상품제도를 시행하고 있다. 이 제도는 세계일류상품의 대상으로 세계시장 규모가 연간 5천만 달러 이상이거나, 수출 규모가 연간 500만 달러 이상인 상품 중 세계시장 점유율이 세계 5위 이내이면서 세계시장 점유율 10% 이상인 제품을 선정해서 지원한다(현대중공업, 2009. 1, pp.28-29).

현대중공업은 지배제품개발의 일환으로서, 주력제품의 일류화를 추진해 왔다. 이에 따라 개발된 세계일류상품(World-class Product)은 <표 5>와 같으며, 총 37개의 제품을 정부로부터 인증을 획득함으로써, 국내 기업 중 최다 인증기록을 보유한 기업이 되었다(HHI PR, 2013; 아시아경제, 2013.12.19). 이들을 살펴보면, 각 사업 분야에서 세계적인 제품들이 망라되어 있음을 알 수 있다.

3.2.2.3 전략적 사회공헌활동

기업은 경쟁력을 강화해 경제적·사회적 성과를 향상시켜 기업의 성장과 발전을 도모한다(신유근, 2006,

〈표 5〉 세계일류상품 보유 현황

2013.12

| 제품명 | 제품명 |
|--|--|
| • 드릴십 (Drillship) | • 선박 추진축 (Propulsion Shaft) |
| • LNG 운반선 (LNG Carriers) | • 사이드 스러스터 (Side Thrust) |
| • LPG 운반선 (LPG Carriers) | • 자동차 차체 제작 로봇 (Industrial Robot for Car Assembly) |
| • 유조선, 컨테이너선, 살물선 (Tankers, Containerships, Bulk carriers) | • 대형엔진 실린더 프레임 (Cylinder Frame for 2-Stroke Diesel Engine) |
| • 초대형 컨테이너선 (Ultra Large Containerships) | • 대형엔진 선박용 터보차저 (Turbocharger for 2-Stroke Diesel Engine) |
| • 정유제품 운반선 (Product Carriers) | • LCD 운반용 로봇 (LCD Handling Robot) |
| • 선박형 부유식 원유생산저장설비 (FPSO, Floating Production Storage & Off-loading) | • 선박용 배전반 (Marine Switch Boards) |
| • 원통형 부유식 원유생산저장설비 (FPSO, Floating Production Storage & Off-loading) | • 대용량 전력용 변압기 (Transformers) |
| • 고정식 원유생산 플랫폼 (Fixed Offshore Platforms) | • 선박용 고압 스러스트 전동기 (High Voltage Electrical Marine Motor for Thrusters) |
| • 유동접촉분해 반응기 / 재생기 (Reactor / Regenerators) | • 선박용 발전기 (Synchronous Generator for Marine Application) |
| • 선박용 대형 디젤엔진 (2-Stroke Diesel Engines) | • 내압 방폭형 전동기 (Flameproof Motor) |
| • 중형엔진 (4-Stroke Diesel Engines) | • 345kV 분로 리액터 (Shunt Reactor above 345kV) |
| • 선박용 프로펠러 (Marine Propellers-Fixed Pitch type) | • 선박용 기관감시 제어장치 (Integrated Monitoring & Control System) |
| • 대형 엔진용 크랭크샤프트 (Crankshaft for 2-Stroke Diesel Engines) | • 145kV 가스절연 개폐기 (145kV GIS) |
| • 중형 엔진용 그랭크샤프트 (Crankshaft for 4-Stroke Diesel Engines) | • 선박용 냉동 컨테이너 전력 공급반 (Marine Ring Main Unit) |
| • 중속 디젤엔진 발전설비 (DPP, Diesel Power Plants) | • 굴삭기 (Excavators) |
| • 원유운반선용 펌프 (Marine Pumps) | • 휠로더 (Wheel Loaders) |
| • 대형 엔진 실린더 라이너 (Cylinder Liner for 2-Stroke Diesel Engines) | • 대형 지게차 (Big Forklift Truck) |
| • 이동식 발전시스템 (Packaged Power Stations) | |

출처: HHI PR(2013)

p.118). 기업의 사회적 성과로는 기업의 사회공헌 (Corporate Philanthropy), 기업의 사회적 출선 수범(Corporate Social Initiatives), 기업의 책임 (Corporate Responsibility), 기업의 정책(Corporate Policy) 등을 들 수 있다(Nickels et. al, 2009).

이 중에서 기업의 사회공헌활동은 지역사회의 요구와 기업의 목표를 조화시키는 사회봉사활동이며, 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)을 확대하는 차원에서 의미가 있다(조형래와 안연식, 2010, p.109).

기업이 실천하는 사회공헌활동이 중요한 것은 '존경 받는 기업'이 되기 위한 기반을 마련하며(조형래와 안연식, 2010, p.115), 아울러 기업의 위기관리 및 극복에 도움이 된다. 이는 기업이 사회적 책임에 기여하지 않을 때 발생할 수도 있는 '반기업 정서 또는 위협'을 완화시키며, 기업의 평판을 높이기 위한 전략적 수단이기 때문이다(조형래와 안연식, 2010, p.115; 허영도 외, 2012, pp.51-52).

그러나 많은 기업들이 사회적 요구에 수동적인 대응으로 자선 및 시혜적 차원의 기부나 협찬, 자선봉사활동을 통해 사회공헌을 수행하고 있으나, 이를 지양하고 기업과 사회와의 상생방안을 모색하는 것이 중요하다(한창수 외, 2008; 김진숙 외, 2014). 이러한 관점에서 Porter & Kramer(2002)는 기업이 사회적 복지(Social Benefit)와 기업의 경제적 이익(Economic Benefit)을 함께 도모해서 이를 통해 사회공헌활동의 가치를 극대화하도록 하고, 기업의 사회공헌활동이 경쟁우위 창출에 기여하는 전략적 사회공헌활동(Strategic Philanthropy)을 추구하는 것이 필요하다고 강조한다.

따라서 기업은 사회공헌활동을 전략적 차원에서 추진할 필요가 있는데, 이러한 기업의 전략적 사회공헌활동을 지역사회의 요구와 기업의 사명과 목표에 부합하도록 계획하고, 지역사회를 위한 참여 및 공헌활동을 조직적이고 체계적으로 수행하도록 한다. 이렇게 해서 기업은 전략적 사회공헌활동을 기업의 경제적 목표와 연계시킬 수 있다(조형래와 안연식, 2010, pp.124-125; 신유근, 2006, p.223).

현대중공업은 전략적 사회공헌활동으로 1980년대 중반부터 교육시설, 1990년 초반부터 문화시설에 많은 투자와 지원을 하고 있는데, 지방 교육의 발전을 위해 울산대학교와 울산과학대학 등의 교육기관을 세워 지원하고 있으며, 지역문화와 삶의 질 향상을 위해 문화센터를 건립해서 문화·체육활동을 지원하고 있고, 동아리를 통한 활발한 자원봉사로 지

역사회에 기여하고 있다. 이러한 내용들을 살펴보면(HHI, 2013; 현대중공업, 2012.3, pp.10-11),

1) 교육 지원 활동

울산대학교 및 울산과학대학(서부·동부 캠퍼스)을 비롯해 현대중공업공과대학, 현대중공업기업대학 등의 전문대학, 현대청운고(자립형 사립고), 현대고(인문계), 현대정보과학고(전문계) 등의 고등학교 3개교, 현대청운중, 현대중 등의 중학교 2개교, 현대동부유치원, 현대서부유치원 등 유치원 2개소를 세우고 이들을 지원하고 있다.

2) 문화예술 지원 활동

1991년부터 문화센터를 개관하고 다양한 공연을 개최하고 있는데, 이러한 문화센터로는 30여 종의 스포츠 레저시설을 갖춘 현대예술관, 한마음회관 등 7개소가 있다. 2008년에 준공한 아산체육관은 국제규격의 아이스링크와 5개 면의 실내 테니스장을 갖추고 있으며, 스포츠 클럽하우스, 장애인 풋살 구장(히딩크 드림필드-히딩크 재단과 공동 건립), 방어진 체육공원, 서부·강동·미포 축구장 등 지역 주민의 여가 활동을 위한 사회체육시설을 건립해서 운영하고 있다.

3) 자원 봉사 활동

동아리를 통해 지역봉사활동을 활성화하고 있는데, 현중사랑 자원봉사단은 매달 셋째 주 수요일마다 지역 환경정화 활동에 나서고 있다. 다물단은 상북면 청년회와 자매결연을 하고 10여년 넘게 농촌 일손 돕기와 독립유공자 자녀 장학금 후원 등에 참여하고 있고, 외국인 근로자들을 위한 한국문화 알리기 활동을 펼쳐 외국인 근로자들에게 여가의 기회를 제공하고 있다. 서예동호회인 현중묵우회는 지역의 불우이웃을 돕기 위해 직접 부채를 제작해서 전사회를 열어 지원했으며, 수화동호회인 손사랑회는 지적 장애 어린이용 특별한 교재를 준비해서, 정신지체아재활센터인 언양 회진원 아동들의 일상생활 능력을 향상시키기 위한 사회적응훈련을 실시했다.

영화감상 모임인 DVD동호회는 화정종합복지관과 자매결연을 하고, 매달 정기적으로 결손가정 아이들을 위한 생일파티를 열어주고 있으며, 봉사동호회인 정우회는 노인들을 회사로 초청해 경로잔치를 열고 있다. 매년 임직원들이 자선바자회를 열어 기증품들을 저렴한 가격으로 판매해 그 수익금을 연말에 김치를 담가 소년소녀가장, 무의탁노인, 경로당 등 어려운 이웃에게 전달하고 있다. 특히 2만 6천여 명의 임직원들이 참여하는 대규모 장애인 사랑 활동을 펼쳐서 모금활동을 통해 지적장애인 보호시설인 울산시 동구의 울산참사랑의 집에 4억8,500만 원을 기부했다.

또한 1995년부터 15년간 지역의 170여개 복지시설 및 불우가구와 자매결연을 하고 봉사활동을 펼치고 있는데, 매년 1,000명 정도의 결식아동에게 점심을 제공하고 있고, 2007년 이후 장기기증운동을 펼쳐 직원 약 1만5천여 명이 장기기증운동에 참가해서, 이웃을 위한 생명나눔운동에 나서고 있다 (허영도 외, 2012).

IV. 위대한 기업의 기준으로 본 현대중공업

현대중공업은 창업과 성장과정에서 현저하고 획기적인 성과를 이룩하면서, 한국 경제가 어려웠던 시기에 난관을 극복하는데 앞장섰으며, 이 과정에서 상상을 뛰어넘는 성장과 발전을 해서 국가경제발전에 기여해온 기업이다. 이러한 기업이 위대한 기업인지 그 여부를 평가하기 위해서는 평가 기준과 척도가 필요하다. 따라서 평가에 필요한 기준과 척도를 본 연구에서는 Kanter(2011), George(2006), Collins & Lazier(1992), Collins & Porras(1994) 등이 제시한 내용을 종합해서, <표 2>의 위대한 기업 프레임워크를 만들었으며, 이를 활용하여 현대중

공업의 위상을 분석하고자 한다. 이는 뛰어난 경영성과, 업계발전예의 영향력, 사회적 명성, 사회적 가치, 장기간 지속 등 5가지 기준이며, 이를 충족하는 기업인지를 구체적으로 살펴본다.

4.1 경영성과

뛰어난 경영성과 기준을 평가하기 위해 '세계 최고 기업, 즉 세계 1위 기업'을 척도로 사용하여 기업의 위상을 평가한다.

현대중공업은 1972년 3월 창업을 해서 성공적인 창업과정과 성장과정을 통해 획기적인 발전과 성장을 이룩해왔음을 알 수 있다. 즉 1983년에 선박 건조량 기준으로 세계 최고인 일본 조선업체들을 제치고 당당히 세계 1위의 위치에 올라섰으며, 1984년에는 1호선 배를 인도하기 시작 한 후 불과 10년 만에 선박 건조 1천만 톤(DWT, 재화중량톤수)을 달성했는데, 이는 세계 조선사에 전례가 없는 기록이었다. 이후 2005년에는 세계 최초로 건조량 1억 톤(DWT)을 넘는 기록을 달성해냈다(현대중공업, 2011. 8, p.5). 뿐만 아니라 미국과 영국의 권위 있는 조선·해운 전문지들이 선정한 '세계 우수 선박'에 1983년부터 28년간 연속으로 45척의 선박이 선정되었다(현대중공업, 2011.8, p.5).

또한 종합 중공업회사로서 조선 부문 세계 1위, 대형엔진 세계 1위 등 관련 사업영역에서 글로벌 리더로 위상을 확고히 하고 있으며, 2012년 초 세계 최초 선박 건조량 1.6억 GT(Gross Tonnage, 총톤수)을 달성하는 대기록을 수립했다. 이러한 기록은 1974년 11월 27일 1호선 선박을 인도한 후, 2012년 말까지 48개국, 274개 선주사에 1,800여 척의 선박을 성공적으로 인도한 것이며, 이를 통해 세계 조선산업의 최정상에 있음을 알 수 있다(HHI, 2013).

엔진기계 부문도 2012년 말 세계 최초로 대형엔진 누적 생산 1억 2천만 마력을 달성하는 등 세계 엔진

시장을 주도하고 있다. 세계 1위의 선박용 대형엔진 생산과 더불어 중형엔진 분야에서 독자 개발한 힘센 엔진을 고객에게 공급함으로써, 선박용 대형엔진은 35%, 중형엔진은 23%의 세계 시장점유율을 확보하고 있다(현대중공업, 2012.2, p.4; HHI, 2013).

현대중공업이 2008년에 성취한 경영성과를 보면, 총매출액이 19조7,690억 원으로 이 중 조선부문이 46%, 해양부문이 15%, 엔진 및 기계부문이 13%, 전기전자부문이 10%를 차지하며, 당해년도의 당기 순이익은 전년대비 30% 증가한 2조2,566억 원을 기록했다. 아울러 2009년에는 미국의 유력 경제전문 주간지 Business Week(2009.10.1)가 선정한 세계 최고 기업순위인 '월드 베스트 2009'에서 5위에 올라 명실상부한 글로벌 기업이었다.

4.2 업계 영향력

업계발전의 영향력 기준을 평가하기 위해 '기업이 참여하고 있는 관련 산업발전의 선도'를 척도로 사용하여 기업의 위상을 평가한다.

현대중공업은 조선사업 부문의 기술개발을 통해 새로운 건조기술과 공법을 세계 최초로 개발했으며, 이러한 개발기술들은 도크 없이 육상에서 선박을 건조하는 육상 건조공법, 선박을 진수시킬 때 바닷물에 띄우지 않고 가라앉히는 탠덤(Tandem) 침수공법, 프로펠러 뒤의 방향타에 날개를 달아 연료를 절감하는 추력날개(Thrust Fin) 기술, 도크 회전율을 높인 T자형 도크 기술 등이 대표적인 기술들이다. 특히 선박에 첨단 IT기술을 접목한 스마트 ship(Smart Ship)을 세계 최초로 개발했는데, 이는 선박의 엔진과 제어기, 각종 기기들의 운항 정보를 위성을 통해 육상에서 실시간으로 모니터링하고, 선박 내 통합시스템을 이용하여 원격 진단 및 제어할 수 있는 최첨단 선박의 핵심기술이다(현대중공업, 2011, 8, p.5).

현대중공업은 1983년에 선박 건조량 기준으로 세계 1위의 위치에 올라선 이후, 세계 조선산업을 선도하고 있으며, 현재까지 그 영향력은 변함이 없다. 일례로, 2008년 한국 조선산업의 세계 시장 경쟁력 및 점유율을 분석해 보면, 조선분야는 세계 시장의 37.9%, 대형 디젤엔진이 60.5%, 선박용 발전기 51.2%, 선박용 프로펠러 47.5%의 점유율과 경쟁력 1위를 차지하고 있어, 한국의 조선산업이 명실상부한 세계 최고임을 알 수 있다(현대중공업, 2008, 5, pp.18-19).

4.3 사회적 명성

사회적 명성 기준을 평가하기 위해 '지역사회의 발전을 위한 기업의 현저하고 획기적 사회공헌활동'을 척도로 사용하여 기업의 위상을 평가한다.

현대중공업은 전략적 사회공헌활동을 통해 지역사회 발전과 구성원 모두가 함께하는 행복한 미래를 열어 나가도록 적극적인 투자와 지원을 하고 있다. 이를 위해 1980년대 중반부터 교육시설에 많은 투자를 해 왔으며, 이러한 투자를 통해 교육지원 활동으로 울산대학교 등의 2개 대학, 현대중공업 공과대학 등의 2개 기능대학, 현대청운고 등의 3개 고등학교, 현대청운중 등의 2개 중학교, 현대서부유치원 등의 2개 유치원을 세워 울산시 동구 지역의 교육 수준향상에 기여하고 있다(현대중공업, 2012.3, pp.10-11; 허영도 외, 2012; HHI, 2013).

이러한 지원활동과 더불어 동구 지역이 발전함에 따라, <표 6>과 같이 1972년에는 7개에 불과했던 학교가 2011년에는 35개로 크게 증설되었음을 알 수 있다(현대중공업, 2012.3, pp.14-15).

또한 문화예술지원 활동을 통해 지역 주민들의 문화수준 향상을 위한 투자와 지원을 하고 있다. 즉 복지시설이라고는 단 한 곳도 없었던 울산시 동구에 많은 투자를 해서, 지역 주민들을 위해 <표 7>과 같

〈표 6〉 울산시 동구 지역 학교 증설 비교표

| 구 분 | | 1972년 | 2011년 | 증감률 |
|------------|------|-------|-------|-------|
| 학교 (동구) | 초등학교 | 5개 | 16개 | 3.2배 |
| | 중학교 | 1개 | 9개 | 9배 |
| | 고등학교 | 1개 | 9개 | 9배 |
| | 대학교 | 0개 | 1개 | 1개 증가 |
| | 계 | 7개 | 35개 | 5배 |

출처: 현대중공업(2012.3)

이 7개소의 문화시설들을 설립했으며, 이곳에서 공연, 전시회, 스포츠 프로그램 등 연중 다양한 문화·체육 행사를 개최하고 있다(허영도 외: 2012: HHI, 2013). 또한 아이스링크, 테니스장, 축구장 등 각종 스포츠시설 및 프로축구단 운영, 외국인 고객들을 위한 전용 주거시설과 외국인학교, 특급 호텔 등을 건립해 운영하고 있다. 그리고 직원들의 편안한 거주를 위해 1만8천여 세대의 직원주택을 분양했고, 문화시설을 완비한 최신식 기숙사도 제공하고 있다. 이렇게 현대중공업은 문화센터, 스포츠시설 등을 건축해서 지역 주민들의 고급 문화예술과 건강한 스포츠가 함께하는 살기 좋은 지역으로 울산시 동

구를 가꾸는데 앞장서고 있다(현대중공업, 2012.3, pp.14-15).

아울러 예술분야의 인재 육성을 위해 합창단, 교향악단 등 지역 문화예술 단체들을 후원하고 있다. 이러한 문화센터들과 단체들의 운영을 위해 체육 및 문화예술진흥에 연간 150억 원 이상을 지원해오고 있으며, 이 분야에서 2004년부터 4년 연속으로 국내 기업 중 단연 1위를 기록했다. 이러한 문화예술 지원활동의 결과로, 한국메세나협회가 2012년 국내 최고의 메세나(문화예술에 대한 지원활동) 기업으로 현대중공업을 선정했다(허영도 외, 2012). 특히 한 마음회관 운영에만 매년 4억5천만 원을 지원하며,

〈표 7〉 현대중공업의 문화센터 개관 현황(울산시 동구)

| 명칭 | 설립연도 | 용도 및 특징 |
|-------|--------------|--|
| 미포회관 | 1991. 6. 18 | <ul style="list-style-type: none"> 양재, 조리사, 컴퓨터 관련 전문 자격증반 창업지원센터 |
| 한마음회관 | 1991. 11. 29 | <ul style="list-style-type: none"> 피트니스 센터, 수영장, 실내체육관내 스포츠 교실 문화교실 강좌, (청운대학)지역 평생학습 강좌 |
| 동부2관 | 1994. 1. 4 | <ul style="list-style-type: none"> 영어, 발레 등 어린이 강좌 미술, 음악 등 주부 강좌 |
| 동부회관 | 1994. 7. 17 | <ul style="list-style-type: none"> 수영장, 목욕탕 시설 지역주민 이용 |
| 서부회관 | 1995. 11. 1 | <ul style="list-style-type: none"> 헬스 및 에어로빅, 문화교실, 수영장 및 농구장 미술, 서예, 글짓기 어린이 강좌 |
| 대송회관 | 1997. 9. 1 | <ul style="list-style-type: none"> 방어진 지역주민을 위한 강좌 무용, 음악, 구연동화, 발레 등 어린이 강좌 |
| 현대예술관 | 1998. 6. 13 | <ul style="list-style-type: none"> 공연장, 미술관, 체육관 등 복합문화예술센터 |

출처: 현대중공업(2012.3)

하루 4천여 명의 주민들이 한마음회관에서 개설하는 문화 예술, 스포츠, 직장인 강좌, 어린이 강좌 등의 프로그램을 이용하고 있다. 또한 동부회관은 개관 이후 매년 38만여 명의 주민들이 이용하며, 서부회관은 하루 1천여 명이 이용하고 있다. 매년 3월과 9월에는 울산 시민을 대상으로 울산시향, 부산 팝스 오케스트라 등을 초청하여 음악회를 개최하며, 한마음회관에서는 봄·여름·가을·겨울에 지역주민을 대상으로 음악회를 개최하고 있다(HHI, 2013).

4.4 사회적 가치

사회적 가치 기준을 평가하기 위해 '기업이 창출한 현재하고 획기적 사회적 성과를 척도로 사용하여 기업의 위상을 평가한다.

현대중공업이 창출해낸 고용효과와 경제적 부가가치는 지역 사회에 많은 발전을 가져왔다. 울산시 동구 지역사회의 발전 비교표를 보면, <표 8>과 같이 회사 창업 당시 울산시의 공업 생산액은 1천414억 원이었으나, 2011년 울산시 동구의 공업생산액만 25조5천572억 원으로 181배 증가했다. 또한 1만8천420명이었던 동구의 인구는 17만4천149명으로 늘어 1972년 말 울산시 전체 인구 16만5천,346명보다도 많아졌다(현대중공업, 2012.3, pp.14-15). 이는 현대중공업이 창업을 통해 울산에 가져온 사회적 가치가 막대하다는 것을 나타내고 있다.

4.5 장기간 지속

장기간 지속 기준을 평가하기 위해 '40년 이상 세계적 기업으로의 존재함'을 척도로 사용하여 기업의 위상을 평가한다.

현대중공업은 지난 2012년 3월 23일 회사 창립 40주년을 맞이했다. 1972년 3월 세계 최대의 조선소를 건설하면서 동시에 초대형 유조선(VLCC) 2척을 건조하는 초창기 힘든 창업과정을 엄청난 노력으로 성공리에 이루어냈다.

40년이 넘는 기업사(企業史)를 보면, 초창기 창업에 성공하면서 세계적인 조선소로 부상하였고, 이어 세계적 오일 쇼크, 금융위기 등 국제정세 및 경제의 급격한 환경변화를 적극적으로 대처하여 위기를 기회로 만드는 성장과정을 통해 비약적인 발전과 성장을 성취해왔다. 특히 1983년에는 선박 건조량 기준으로 당시 세계 최고인 일본 조선업체들을 누르고 세계 1위 조선회사의 위치에 올라섰으며, 이후 지금까지 40년 이상 세계 조선 및 중공업 분야를 선도해 오며, 한국의 조선산업 및 경제발전에 크게 기여하고 있는 대표적인 중공업회사이다.

이와 같이 본 연구에서 제시한 '위대한 기업 프레임워크'의 기준에 따라 현대중공업의 위상을 분석한 결과는 위대한 기업으로서의 손색이나 명성에 전혀 문제가 없다는 것을 제시하고 있다.

즉 현대중공업은 초창기 창업과정에서 겪는 어려운 자금, 기술 및 시장의 확보를 극적으로 해결함으

<표 8> 울산시 동구 지역사회의 발전 비교표

| 구 분 | | 1972년 | 2011년 | 증감률 |
|--------------------|-----|---------------------|-----------------------|------|
| 공업 생산액 (울산시/동구) | | 1,414억 원(울산시) | 25조5,572억 원(동구) | 181배 |
| 인구/ 세대수 | 동구 | 1만8,420명/3,501세대 | 17만4,149명/6만471세대 | 9.4배 |
| | 울산시 | 16만5,346명/3만3,170세대 | 114만2,341명/40만5,501세대 | 6.9배 |

출처: 현대중공업(2012.3)

로써 창업에 성공했으며, 또한 기업의 성장과 발전을 도모하기 위해 성장과정에서 사업다각화, 지배제품개발 및 전략적 사회공헌활동을 적극적으로 전개함으로써, 위대한 업적과 성과를 획기적으로 쌓아왔다.

이렇게 창업 및 성장과정을 통해 위대한 기업으로 우뚝 선 현대중공업의 성공사례를 분석해서 정리한 '위대한 기업 창출 프로세스'를 제시한다. 이 위대한 기업 창출 프로세스는 어려운 창업과정과 성장과정을 성공적으로 거치면서 위대한 기업의 비전이 달성되는 프로세스로 설명되며, 이 과정을 도식화하면 <그림 2>와 같다.

4.6 지속적 발전을 위한 현대중공업의 노력

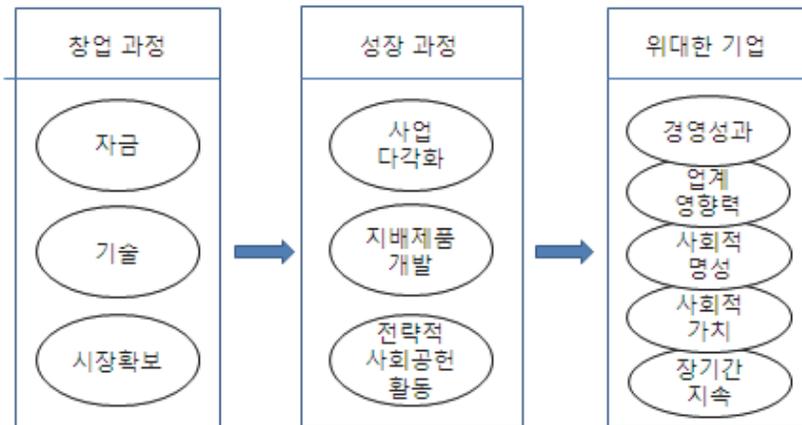
한국의 조선산업은 친환경, 첨단기술, 고부가가치 선박의 개발과 건조를 통해 경쟁력을 제고하여 국가 경제발전과 고용창출에 기여하는 주력산업으로 유지, 발전해야만 한다(지식경제부, 2013, p.496). 이를 위해 현대중공업은 한국의 대표적 중공업회사로서의 사명과 책무가 중차대하며, 미래를 선도해 나가야할 막중한 책임과 그 역할을 지속적으로 수행해야 한다. 이와 관련해 현대중공업의 지속적 발전

을 위한 노력 및 향후 방향에 대해 몇 가지 제언을 하고자 한다.

세계 조선산업은 2008년 미국발 글로벌 금융위기 이후, 세계 신조선 발주 급감과 중국정부의 전폭적인 조선산업 지원 및 자국발주 물량에 힘입어 최대 경쟁국으로 부상하면서, 향후 한국과 중국 간의 경쟁은 더욱 심화될 것으로 보인다(지식경제부, 2013, p.496).

중국 정부는 2015년까지 세계 1위 조선강국을 목표로 국제경쟁력을 갖춘 조선소 육성을 위해 조선소 통폐합을 통한 대형화 및 대규모 증설을 강력히 추진했다. 또한 국수국조(國輸國造) 정책과 자국 조선소 수주 선박에 대한 금융지원 정책의 지속화를 통한 역량의 강화를 지원, 즉 자국의 화물을 중국 선박으로 수송하고, 자국의 선박도 중국에서 건조하도록 해서 중국의 조선산업 보호 정책을 통해 조선산업을 적극적으로 육성하고 있다(배영일, 이치호와 박찬수, 2009).

특히 중국 조선소는 2008년 4월 LNG선과 초대형 컨테이너선을 자체적으로 설계하고 건조하는데 성공하였고, 통성중공업은 2010년 3월 일본 Mitsui O.S.K. Lines로부터 LNG선 4척을 수주하여 고부



<그림 2> 위대한 기업 창출 프로세스

가 선박시장에 진입함으로써, 한국의 고(高)부가가치 선종(船種)에도 치열한 경쟁이 예상되며, 한국의 글로벌 조선산업 주도권을 위협하게 될 것이다(배영일, 이치호와 박찬수, 2009; 하송 외, 2010).

일본 정부도 자국 조선소의 해양산업 진출을 위해 2013년 별도의 예산을 편성해 '해양산업 전략적 육성 종합대책'을 수립하고, 해양기술, 인력 등 역량 내재화와 해양사업 추진을 적극적으로 지원하고 있다(이치호 외, 2013)

이에 따라 세계 조선시장을 선도해 오고 있는 국내 조선·해양산업에 중국과 일본의 추격 심화 등은 새로운 성장 동력 창출의 걸림돌로 작용하고 있다. 더구나 기술·기능 인력의 부족 및 타 산업에 비해 높은 고령화, 고임금 등은 향후 생산능력 및 경쟁력 제고에 큰 문제점으로 작용할 것이다(지식경제부, 2013, p.495).

따라서 현대중공업의 조선·해양 사업의 지속적인 글로벌 경쟁력 유지를 위해서는 다음과 같은 경쟁력 강화 방안이 필요하다.

1) 핵심역량의 강화

국제해사기구(IMO)가 2013년부터 친환경 규제(EEDI, Energy Efficiency Design Index: 선박 제조연비지수)를 공식화함에 따라, 앞선 기술력을 기반으로 친환경 선박의 기술표준을 선제적으로 개발하여 업계를 선도하는 전략을 전개하며, 차별화된 첨단기술로 고객의 요구조건을 충족하는 최첨단 고부가가치 선박을 선제적으로 개발할 수 있는 기술역량을 배양해야 한다(이치호 외, 2013; 배영일, 이치호와 박찬수, 2009).

2) 발상의 전환을 통한 새로운 비즈니스 모델의 창출 및 다각화

최근 저가로 수주한 프로젝트로 인해 영업이익률이 저조하므로, 이를 개선할 수 있는 고부가가치 선종, 해상원유의 생산, 저장, 하역 등과 관련된 해상 설비기술, 그리고 이를 응용할 수 있는 육상 플랜트

사업이나 선박의 연관 산업 등으로 사업영역을 확장해서, 기술개발을 통해 이익을 창출할 수 있는 새로운 비즈니스 모델을 창출하고, 신사업 진출과 다각화를 검토해서 추구하는 것이 필요하다(배영일, 이치호와 박찬수, 2009).

3) 혼자가 아닌 네트워크, 즉 우수기업 간 협업 확대로 최고의 가치 제공

대형 프로젝트 사업은 최고 기업 간 제휴가 필요하며, 이를 통해 역량의 확충과 위험분산의 효과를 기대할 수 있다. 우수기업 간 컨소시엄을 구성해서 상호 협력하여 프로젝트를 수주하는 경우, 우수기업 간 제휴는 가치사슬상의 주변 기술역량까지 확보를 가능하게 하므로, 턴키방식을 선호하는 고객의 요구에 적극적으로 대응할 수 있게 된다(배영일 외, 2012).

4) 해외 비즈니스 거점의 확보

고부가가치 선박의 주요 고객이 해외 고객인 점을 고려해서 중국, 유럽 등에 비즈니스 거점을 마련하여 현지 시장에 대한 지배력을 강화하며, 브라질, 아프리카, 동남아 등 신흥지역의 해양개발 시장 확대를 위해 현지에 생산거점을 마련하고, 이를 기반으로 신흥시장의 고객을 확보해서 해양플랜트 사업을 수주할 수 있는 전략적 방안의 추진이 필요하다(배영일, 이치호와 박찬수, 2009; 배영일 외, 2012).

5) 끊임없이 지속적인 변화와 혁신을 추구

기업이 장수하고 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 기존 핵심 사업에서의 패러다임 변화방향을 경쟁기업들보다 앞서서 예측하여 미래에 필요한 역량을 신속하게 확보할 수 있어야 한다. 선도기업은 흔히 성공의 덫이나 구조적 관성에 빠져 패러다임 변화로 인해 달라지는 고객의 니즈를 파악하는 데 실패한다. 더구나 후발경쟁자가 기존의 제품표준과 비즈니스 모델을 송두리째 뒤쫓는 비즈니스 모델 혁신이나 와해적 혁신(Disruptive Innovation)에 성공해도 이를 경시해서 신속하게 대응하지 못하면,

이 결과로 후발기업이나 신생기업이 선도기업을 추월한다. 따라서 선도기업이 비즈니스 모델 혁신 등을 먼저 추구하여 시장 지배력을 더욱 강화해야 한다(송재용, 2011; 양희승, 2011).

V. 결론 및 시사점

5.1 결론

현대중공업은 1972년 3월 23일 창업하면서 '우리가 잘 되는 것이 나라가 잘 되는 것이며, 나라가 잘 되는 것이 우리가 잘 될 수 있는 길이다.'라는 사명 의식과 조선입국(造船立國)의 기치를 걸고 이를 높이 추구해온 위대한 기업이다(현대중공업, 2012.3, pp.6-9; 현대중공업, 1992, pp.334-336, 362).

창업 10년 만에 세계 제 1위 조선소로 부상한 후, 40년 이상 세계 조선 및 중공업 관련 분야에서 주도적으로 산업을 이끌고 있다. 일찍이 이러한 사례를 국내의 기업에서는 찾아볼 수가 없다. 지금까지 이룩한 업적들을 살펴보면, 초창기 힘들었던 창업의 시련을 극복하고 성장하면서 세계일류상품 수 국내 최다 보유 기업, 세계 제 1위 조선업체, 그리고 세계 최대 중공업그룹으로 올라서는 성과를 이루었다. 또한 명성에 걸맞게 사회복지를 위한 사회공헌활동 등 많은 분야에 걸쳐서 크게 기여를 하며, 명실상부한 세계적 기업이 되었고, 외환위기 시 어려움에 처했던 국가경제를 견인하는 선도기업이었다(김화영, 2012; HHI, 2013).

본 연구에서는 현대중공업이 후발기업으로서 성공적인 창업과정과 성장과정을 통해 위대한 기업으로 자리매김한 사례를 심층적으로 조사하였다. 또한 위대한 기업의 정의, 조건, 성과 등에 대한 이론적 근거를 기반으로 해서, 위대한 기업의 위상을 평가하

는 기준과 척도로 '위대한 기업 프레임워크'를 개발해 제시하였다. 그리고 제시된 위대한 기업 프레임워크의 5가지 기준과 척도를 사용하여 현대중공업의 위상을 분석하고 검증하였다. 이들 기준과 척도에 근거하여 검증한 결과, 현대중공업은 '위대한 기업'으로서의 위상이 확인되어, 명실상부한 위대한 기업으로 판단된다.

결과적으로 현대중공업이 위대한 기업으로 성장·발전하는데 있어서 가장 핵심적인 성공요소는 창업과정에서 자금, 기술 및 시장의 확보이며, 성장과정에서 추구한 기업전략으로 간주된다. 기업이 크게 성공하기 위해서는 실패를 두려워하지 않고 적극적으로 도전하고, 나아가 기업의 비전을 성취해야 한다. 어느 한 기업이 위대한 기업으로 칭송을 받기 위해서는 우선 창업에 성공하고, 이어서 성장 기반을 확고하게 구축해 비약적인 성장과 발전을 함으로써, 위대한 비전, 즉 위대함을 실현하는 것이 중요하다.

요약하면, 현대중공업은 창업과정에서 자금, 기술, 시장의 확보 문제 등 역경을 모든 역량을 발휘하여 극복했으며, 성장과정에서 사업다각화, 지배제품개발, 전략적 사회공헌활동을 적극적으로 전개하였고, 이러한 과정과 활동을 통해 기업이 추구하는 비전을 달성할 수 있었다.

아울러 본 연구에서는 현대중공업의 성공사례를 통해 위대한 기업이 창출되는 프로세스를 정리해서 제시하였다. '위대한 기업 창출 프로세스'는 곧 창업과 성장과정에서 획기적인 성공을 거처 위대한 기업의 비전이 달성되는 과정이다.

현대중공업은 뛰어난 경영성과, 한국 및 세계 조선산업 발전의 선도 및 영향력 발휘, 국가 경제 및 사회발전에 높은 기여와 명성, 40년 이상 지속적인 성장과 발전, 적극적인 사회공헌활동을 전개해 이웃 사랑을 실천하고 있다(HHI, 2013). 그리고 이러한 업적과 성과들을 바탕으로 해서 세계 최고의 중공업 회사를 넘어 위대한 기업의 반열에 우뚝 섰다. 현대

중공업은 국가와 민족의 미래를 위해, 나아가 인류의 행복과 번영을 위해 높은 이상, 비전과 사명을 실천하는 일에 더욱 매진해야 할 것이다.

5.2 시사점

기업은 창업에 성공해서 성장과 발전을 통해 자기 산업 분야에서 확고한 기반을 구축하게 되면, 조직 전체에 장기적인 비전과 사명을 제시하고 경영 목표를 향해 도전하게 된다. 그리고 기업의 궁극적인 목표로서 위대한 기업이 되고자 하며, 이를 실현하기 위해 각고의 노력을 경주한다.

현대중공업은 창업 초창기 국가가 가난해 어려운 경제 여건에도 굴하지 않고 정면으로 도전해 무에서 유를 창조하듯이 창업과정에서의 자금, 기술 및 시장의 확보 문제를 선진국의 도움을 받아 극적으로 해결하고 성공적으로 창업을 이루어냈다. 이 과정에서 조선업의 신념으로 조선산업에 진출하여, 조선소도 건설하지 않은 상태에서 26만 톤급 초대형 유조선(VLCC)을 수주하고, 조선소 건설은 유럽의 은행들로부터 차관을 공여 받아 시작했다. 당시 자본, 경험, 기술이 일천하여 초대형 선박의 건조경험이 전혀 없는 상태에서도 '할 수 있다'는 자신감과 도전 정신을 발휘하여, 세계 조선산업 역사상 처음으로 조선소 건설과 선박 건조를 동시에 진행함으로써, 새로운 신화를 만들었다(현대중공업, 1992).

그리고 한 도크 내에서 유조선, 화물선 등 다양한 선종(船種)을 동시에 건조하는 '혼합생산방식'을 도입하여 건조 프로세스를 혁신해 건조기간을 획기적으로 단축했으며, 선박설계 및 가공 표준화, 자동화, 로봇화 등 생산 프로세스 혁신을 정보화를 통해 추진함으로써, 세계 최고의 정보화 수준과 경쟁력을 확보했다(배영일, 이치호와 박찬수, 2009). 이를 통해 세계 최고의 일본 조선소들과의 경쟁에서 앞서며, 선박분야에서 세계 1위 회사로 발전했다. 또한

이러한 혁신을 바탕으로 해양, 플랜트, 엔진기계, 전기전자시스템, 그린에너지, 건설장비 분야의 사업에 진출하여 괄목할 만한 성장을 해서 세계적인 종합 중공업 회사로 위상을 굳건히 했다(현대중공업, 2012.3; HHI, 2013). 이렇게 성장하는 과정에서 사업다각화, 지배제품 및 기술개발, 그리고 전략적 사회공헌활동을 전개하였고, 결국 기업의 비전과 목표를 성취해왔음을 본 사례연구에서 확인할 수 있었다.

국내 기업들이 본 연구 결과를 활용할 수 있는 시사점으로서 첫째, 창업 초기의 어려운 문제들인 자금, 기술, 시장의 확보 등을 창업과정에서 어떻게 해결할 수 있는 가를 예로서 참고할 수 있을 것이다. 둘째, 기업이 도약하는데 있어 중요한 성장과 발전 과정을 어떻게 추진하는 것이 바람직한가에 대한 참고가 될 것이다. 셋째, 위대한 기업이 되기 위해서는 위대한 기업 프레임워크에서 제시한 5가지 기준과 척도를 고려해 기업의 비전을 추구하는 것이 바람직하다.

또한 위대한 기업 창출 프로세스를 통해 창업과정과 성장과정의 성공을 거쳐 위대한 기업의 비전과 목표가 달성되는 과정을 이해하고, 이를 잘 인식해서 활용하면 기업의 비전달성에 좋을 것으로 사료된다.

향후 국내 기업들이 본 연구결과를 참고로 해서 위대한 기업으로 성공하기를 기대하며, 그리고 본 연구가 국내 기업을 대상으로 한 위대한 기업의 경영 사례로서 학문적으로 활용되기를 바란다.

참고문헌

- 김진숙, 조상미, 강철희, 정승화(2014), "전략적 사회공헌 활동을 통한 공기업의 지역상생 발전 전략 - 한국 광해관리공단 사례를 중심으로 -" KBR, 18(2), 17-44.

- 김화영(2012), "정보기술(IT)을 활용한 기업의 혁신 추진 전략과 핵심성공요인 도출 : 현대중공업의 성공사례를 중심으로," **한국IT서비스학회지**, 11(4), 87-105.
- 김화영, 안연식(2014), "위대한 기업을 추구한 창업가 경영의 특성 및 역량 : 현대중공업을 중심으로," **경영사학**, 29(4), 5-26.
- 매일경제 산업부(2010), **경영의 신에게 배우는 1등 기업의 비밀**, 매일경제신문사, 15-53.
- 박내회(2006), **조직행동론**, 박영사.
- 박용태(2011), **공학도를 위한 기술과 경영**, 생능출판사.
- 박준용(2009), **전략경영**, 청람.
- 박진수, 최영석(2014), "경기 침체와 현대중공업 - 중공업 위험요인에 대한 대응 전략 중심으로," **KBR**, 18(4), 81-104.
- 배영일, 김화년, 이성혁, 조재훈(2012), 해양플랜트 산업의 변화와 기회, **CEO Information**, 877호, 삼성경제연구소.
- 배영일, 이치호, 박찬수(2009), 한국 조선산업의 경쟁력 진단, **CEO Information**, 690호, 삼성경제연구소.
- 송재용(2011), **스마트 경영**, 21세기북스.
- 신유근(2006), **경영학 원론: 시스템적 접근**, 다산출판사.
- 아시아경제(2013.12.19), "현대중 '원통형 FPSO,' 세계일류상품 선정," **아시아경제**.
- 양희승(2011), "변화관리 측면에서 본 LG화학 기술연구원의 오픈 이노베이션 추진 사례" **KBR**, 14(3), 83-104.
- 이수, 김길선, 박진한(2014), "지배적 디자인 확보를 위한 공정기술혁신의 진화: 조선산업의 공정기술혁신," **경영학연구**, 43(4), 1379-1410.
- 이원영(2008), **기술혁신의 경제학**, 생능출판사.
- 이치호, 복득규, 장성원, 배영일, 박성배, 조원영, 조성제(2013), 한국 주요산업 현안 진단, **CEO Information**, 882호, 삼성경제연구소.
- 정선양(2011), **전략적 기술경영**, 박영사.
- 정주영(1992), **시련은 있어도 실패는 없다**, 현대문화신문사.
- 조상행(2012), **정주영: 희망을 경영하다**, 바이북스.
- 조형래, 안연식(2010), **기업과 사회**, 청북출판사.
- 조형래, 유정상, 안연식(2013), **기술경영**, 학현사.
- 지식경제부(2013), **산업통상자원백서 2012**.
- 차민배, 최원준(2009), "조선 선형 탑재 및 탑재 일정계획에서의 CCPM적용에 관한 연구," 추계학술대회 논문집, **한국경영과학회**, 594-599.
- 하송, 이용화, 김상범, 김정석 외(2010), 주목해야 할 중국의 글로벌 신흥기업, **CEO Information**, 769호, 삼성경제연구소.
- 한창수, 강한수, 예지은(2008), 미래 CEO의 조건: 창조적 리더십, **CEO Information**, 650호, 삼성경제연구소.
- 허영도, 이달희, 김재홍(2012), **기업의 사회적 책임(CSR)과 지역경제사회발전 연구: 울산광역시를 중심으로**, 집문당.
- 현대중공업(1992), **현대중공업사(現代重工業史)**, 현대중공업(주).
- 현대중공업(2008.5), "지식과 창의력이 가치의 원천," **현대중공업 사보**, 401호, 현대중공업(주).
- 현대중공업(2009.1), "세계일류상품 1위," **현대중공업 사보**, 409호, 현대중공업(주).
- 현대중공업(2011.8), "세계 1등을 넘어 위대한 조선소로," **현대중공업 사보**, 440호, 현대중공업(주).
- 현대중공업(2012.2), "엔진기계 어제와 오늘," **현대중공업 사보**, 446호, 현대중공업(주).
- 현대중공업(2012.3), "성장발전 40년 새로운 미래창조," **현대중공업 사보**, 447호, 현대중공업(주).
- 황성혁(1998), **넘지 못할 벽은 없다**, (주)운송신문사.
- 황하진, 고일상, 박경혜(2012), **전자상거래와 e-비즈니스**, 경문사.
- Business Week(2009.10.1.), **World's Best Companies**, Businessweek.
- Collins, J. C. & W. C. Lazier(1992), **Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company**, Prentice Hall Press.
- Collins, J. & J. I. Porras(1994), **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**, Harper Business, **성공하는 기업들의 8가지 습관**, 위튼 포럼 역, 김영사, 2009.
- Collins Jim(2009), **How the mighty fall: And why some companies never give in**, Harper Collins

- Publishers, *위대한 기업은 다 어디로 갔을까?*, 김명철 역, 김영사, 2010.
- Davila, T., M. J. Epstein & R. Shelton(2007), *Making Innovation Work*, Pearson Education Inc., *혁신의 유희*, 김원호 역, 렉스미디어, 2009.
- George, W.(2006), *Transformational Leadership*. In W. B. Rouse Ed., *Enterprise Transformation*, John Wiley & Sons.
- HHI(2013), *Hyundai Heavy Industries Group Profile*.
- HHI PR(2013), *Hyundai Heavy Industries PR Brochure*.
- Horx Matthias(2014), *미래를 통찰하는 눈 메가트렌드 2045*, 배진아 역, 한국경제신문사, 67-69.
- Kanter, R. M.(2011), "How Great Companies Think Differently," *Harvard Business Review*, Nov. 66-78.
- Kim, W. C. & R. Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing Co., *블루오션 전략*, 강혜구 역, 교보문고.
- 北失行南(Kitaya Yukio, 1992), *Corporate Deconstruction Strategy for Socio-Company Toward 21st Century*, *21세기의 초일류기업*, 박동준 역, 소프트전략경영연구원, 1993.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman(1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York, *초우량기업의 조건*, 이동현 역, 더난출판사, 2005.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer(2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, Dec. 5-16.
- Robbins, S. P. & M. Coulter(2005), *Management*, 8th Ed., Pearson Education Inc.
- Scheuss, R.(2008), *Handbuch der Strategien*, Campus Verlag GmbH, *전략사전*, 안성철 역, 옥당, 2010.
- Schilling, M. A.(2007), *Strategic Management of Technological Innovation*, 2nd ed., McGraw-Hill Co., *기술경영과 혁신전략*, 김길선 역, (주)한국맥그로힐, 2008.
- Utterback, J. M.(1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press, *기술변화와 혁신전략*, 김인수 · 김영배 · 서의호 역, 경문사, 1997.

Start-up and Growth of a Great Enterprise: A Case Study of Hyundai Heavy Industries Co.*

Wha Young Kim**

Abstract

The purpose of this case study is to confirm the Hyundai Heavy Industries Co.(HHI) as a great enterprise. HHI built the world's largest shipyard in March 1972, and succeeded in a start-up by solving the problems of foundation fund, technology, and new market creation. Also HHI has maintained the position of world's top shipbuilder and turned Korea into the world's leading shipbuilding country.

HHI has pursued the growth and evolution using diversification policy utilized its accumulated technologies in shipbuilding to diversify its business activities into other industrial fields: Offshore & Engineering, Industrial Plant & Engineering, Engine & Machinery, Electro-Electric Systems, Green Energy and Construction Equipments. HHI has developed the 37 items of World Class Products with the drive of the technology development policy for the dominant products. These are designated by the government of Korea with the criteria. It is as follows: a product needs to be in a market worth more than USD 50 million a year or has annual exports of USD 5 million, ranked in the top five products in its field, and have at least 10% world market share.

HHI has supported fully the improvement of education and cultural art activities, the achievement of healthy life for the local residents with the strategic philanthropy as the education support activity, culture and art support activity, and volunteer service activities.

HHI has generated the high performance, the impact for the Korean and world shipbuilding industries, the remarkable reputation, the social value for a long time, and the longevity for 40 years over. As a result, HHI is the world's leading heavy industrial company which contributes immeasurably to the development of the Korean economy and Korean society in general.

I developed the great enterprise framework in order to verify a great enterprise and suggested the great enterprise creation process for the growth of Korean companies to a great enterprise.

Key Words: Hyundai Heavy Industries Co., Great Enterprise, Great Enterprise Framework,
Great Enterprise Creation Process

* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government [NRF-2012S1A5B5A07036535].

** Research Professor, Kookmin University(wy0kim@kookmin.ac.kr)

〈Teaching Note〉

위대한 기업의 탄생과 성장: 현대중공업의 성공사례

Synopsis

초일류기업이나 위대한 기업에 대한 연구는 일본이나 미국 등 선진국 기업들을 대상으로 수행되어 왔으나, 국내 기업들에 대해서는 이러한 연구가 전무한 실정이다. 그러나 근래 국내 기업들이 세계적 초일류기업이나 위대한 기업으로 성장해왔기에, 이제는 이에 대한 연구가 매우 필요한 시점이다.

본 연구에서는 초일류기업이나 위대한 기업에 대한 개념적 정의 및 조건들을 살펴보고, 특히 위대한 기업의 창업과정 및 성장과정에 대해 국내 기업을 연구대상으로 선정해서 사례연구를 수행하였다. 이를 위해 대상 기업으로 '위대한 기업 프레임워크'의 기준에 근접한 현대중공업을 선정하고, 이의 사례연구를 통해서 위대한 기업의 개념을 명확히 정리하며 이를 달성하기 위한 성공과정을 분석해서 제시하였다.

현대중공업은 창업과정에서 겪게 되는 자금, 기술 및 시장의 확보 문제를 성공적으로 해결했으며, 또한 위대한 기업으로 성장 및 발전하기까지 성장과정에서 사업다각화, 지배제품개발 및 전략적 사회공헌 활동을 통해 이를 성공적으로 성취했음을 본 연구를 통해 확인할 수 있었다.

국내의 기업들도 초일류기업에서 위대한 기업으로 위상을 높이는 데 있어, 본 연구에서 제시한 현대중공업의 창업과정 및 성장과정을 분석하여 도출한 '위대한 기업 창출 프로세스'를 이해함으로써, 각 기업의 현실과 상황에 적절한 경영전략을 구사하여 이를

달성하는데 참고가 될 것으로 기대된다.

즉, 창업 초기의 어려운 문제들인 자금, 기술, 시장의 확보 등을 어떻게 극복해서 성공할 수 있는가, 기업이 성장과 발전을 하는데 있어 중요한 성장정책을 어떻게 추진하는 것이 바람직한가, 그리고 위대한 기업이 되기 위해 기업들이 추구해야 할 방안이나 본받아야 할 점은 무엇인가에 대해서 이를 성공적으로 추진한 현대중공업의 사례를 활용하는 것이 필요할 것이다.

Teaching Points

1. 우리나라의 산업발전사(産業發展史)를 설명하십시오.

Porter(1980)는 국가 산업발전단계를 출현기(Emergence), 급성장기(Rapid Growth), 성숙기(Maturity), 쇠퇴기(Decline)의 4단계로 구분하여 제시한다. 또한 이원영(2008, p.240)은 우리나라의 산업발전사(産業發展史)를 전략변화의 흐름에서 모방기, 내재화기, 창출기의 세 단계로 설명한다. 즉 1960년대 산업화의 초기부터 1979년까지는 모방기, 1980년부터 1997년까지는 내재화기, 1998년 이후 현재까지는 창출기로 구분한다. 1980년을 모방기에서 내재화기로의 전환점으로 보는 이유는 한국 기업의 세계 시장 진출 전략이 저가 경쟁에서 제품차별화 경쟁으로 전환되는 시점이었기 때문이며,

1998년부터 창출기가 시작된다고 간주하는 이유는 이때부터 한국기업의 기술전략이 방어형 전략에서 공격형 전략으로 바뀌었기 때문이다(이원영, 2008, p.241).

일반적으로 모방기에는 외국 기술의 모방이 산업 기술 축적의 핵심수단이 되는 시기이므로, 산업화 초기 국내에 축적된 산업기술의 기반이 취약했기 때문에 산업화에 필요한 기술을 외국 기술의 모방에 의해서 획득해야 했다. 따라서 모방기에는 외국 제휴기업의 기술지도와 인력훈련이 중요하였으며, 한국 기업이 우선적으로 필요했던 기술은 제품을 생산할 수 있는 생산기술(Production Technology)이었다(이원영, 2008, p.242).

또한 모방을 통한 학습의 과정을 거쳐 국내의 기술자가 자체적인 능력으로 제품기술이나 공정기술을 개발할 수 있는 능력을 갖게 되면서 내재화가 시작되었다(이원영, 2008, p.240). 즉 이 시기에는 외국에서 생산된 제품보다 기술적인 우위를 갖는 국내의 제품이 생산된다. 따라서 1980년대 내재화기에 한국 기업은 외국 기업이 이미 생산하고 있는 제품과 가격 면에서 경쟁하거나 기능 또는 디자인 면에서 차별화하여 경쟁하였다(이원영, 2008, p.243).

그리고 내재화기를 거쳐 창출기에 이르면 세계 시장을 선도하는 제품을 생산할 수 있게 되며, 최첨단 기술에서도 기술선진국과 대등하게 경쟁한다. 이러한 창출기에는 연구개발을 거쳐 과학기술에 기반을 둔 신제품이 생산된다. 따라서 1990년대 후반 이후 창출기에 한국 기업은 세계 시장을 선도하는 제품을 생산하여 판매하였다(이원영, 2008, pp.241-243).

2. 위대한 기업의 정의를 설명하시오.

위대한 기업에 대한 정의를 제시한 내용들을 살펴보면, George(2006)는 위대한 기업을 '지속적인 가치를 창출하고, 수십 년 이상 스스로 존속해야

하며, 새롭게 거듭나는 기업'으로 설명하고 있다. Kanter(2011)는 위대한 기업이란 존경, 높은 성과, 지속 기업 등의 재무적 성과와 사회적 가치를 함께 추구하는 기업이며, 이러한 위대한 기업은 ① 공통의 목적(Common Purpose), ② 장기적 관점/가치추구(Long-term View/Focus), ③ 정서 관계(Emotional Engagement), ④ 공동체 구축/공공조직과 파트너십 형성(Community Building/Partnering with the Public), ⑤ 혁신(Innovation), ⑥ 스스로 조직화하기(Self-organization) 등 6가지 측면을 고려해야 한다고 주장한다. 또한 Collins & Lazier(1992)는 위대한 기업을 구축하는 길은 위대함을 지속적으로 추구하는 것으로서, ① 뛰어난 경영성과(Performance), ② 업계발전예의 영향력(Impact), ③ 사회적 명성(Reputation), ④ 장기간 지속(Longevity) 등 4가지 기준을 충족시키는 기업을 위대한 기업이라고 정의한다. 즉 위대한 기업은 첫째, 스스로 존속할 수 있도록 높은 수익사업을 통해 충분한 현금흐름을 창출하는 경영성과를 이루어야 하며, 둘째는 업계발전예에 중요한 리더십 역할을 수행함으로써 영향력을 발휘해야 하고, 셋째는 역할 모델이 됨으로써 외부에서 존경과 존중을 받을 수 있는 사회적 명성이 있어야 하고, 넷째는 수십 년 넘게 건전함을 유지할 수 있는 지속력, 즉 장수할 수 있어야 한다.

3. 위대한 기업의 프레임워크를 설명하시오.

위대한 기업의 여부를 평가하기 위한 방법으로 평가 기준과 척도가 필요하다. 이를 위하여 '위대한 기업의 프레임워크'를 개발해 사용하게 된다. 위대한 기업의 기준으로서 뛰어난 경영성과, 업계발전예의 영향력, 사회적 명성, 사회적 가치, 장기간 지속 등을 든다. 이들에 대한 척도로서 뛰어난 경영성과는 세계 최고 기업, 즉 세계 1위 기업, 업계발전예의 영

향력은 기업이 참여하고 있는 관련 산업발전의 선도 정도, 사회적 명성은 지역사회의 발전을 위한 기업의 사회공헌활동 정도, 사회적 가치는 기업이 창출한 사회적 성과, 그리고 장기간 지속은 40년 이상 최고기업으로의 존재함 등이 제시된다.

따라서 이러한 위대한 기업의 프레임워크를 사용해 기업을 평가함으로써, 그 평가결과로 위대한 기업의 여부 및 위상을 확인하게 된다.

4. 창업의 경제적·산업적 효과와 창업의 성공요인을 설명하십시오.

창업은 사회 및 산업발전에 중요한 영향을 주는 하나의 요소이다. 사회적 측면에서 창업은 취업의 기회를 부여하는, 곧 일자리를 창출하는 행위이며, 창업 후 사업이 성공적으로 수행되면 수익실현이 이루어짐으로써 부(富)를 창출한다. 경제 및 산업적 관점에서 창업은 적절하게 필요한 자원들을 결합하고 활용함으로써, 자원이 효과적으로 사용되어 적절한 부가가치를 창출하며, 사업을 전개하기 위해 필요한 인력을 활용함으로써 산업경제 시스템 내에서 인력의 고용이 창출되고, 또한 새로운 제품들을 개발함으로써 신기술의 개발과 기술수준이 향상되어, 관련 산업계의 기술개발과 기술수준에 영향을 미치는 파급효과를 가져온다(조형래와 안연식, 2010, pp.326-328).

이러한 창업의 성공을 위해 최적의 창업 기회를 포착하는 것이 중요한데, 창업 기회는 핵심적인 필요조건은 적절한 시점(Right Time), 적절한 규모(Right Size)이다. 이는 기회의 창(Window of Opportunity)이 시간과 규모가 적절히 조합되어 있는 영역에 존재하기 때문이다. 성공적인 창업의 기회를 평가하는 요소로는 성장성, 수익성, 시장구조, 경쟁우위, 조직구조 등을 들 수 있으며, 이들을 중심으로 세부적인 평가요소와 평가기준을 마련해서

평가한 후 이를 종합적으로 판단을 해야 한다(박용태, 2011, pp.563-565). 특히 창업은 사업 아이템, 즉 사업의 대상이 탐색되고 이에 대한 타당성이 검토되면서 추진되므로, 창업의 성공을 위해서는 우수한 사업 아이템의 선정과 더불어 충분한 자금 확보, 시장에서의 경쟁력, 기술력 확보가 중요하다(황하진 등, 2012, p.441).

한국 기업의 기술사업화 실패 이유로서 기술개발 실패 또는 높은 위험부담, 부족한 시장수요, 자금 부족, 마케팅 역량 부족 등이 제시되고 있으며(조형래 등, 2013, pp.442-443), 창업의 성패에 관련해서 중요한 창업가의 요인으로는 사업수행 능력, 리더십, 사업 노하우 등을 들고 있다(조형래와 안연식, 2010, pp.386-387).

5. 선발기업의 이점과 후발기업의 이점에 대해 설명하십시오.

기업은 혁신을 통해 산업 내에서 선두기업으로 위치를 확보할 수 있게 되는데, 이러한 혁신의 성공에 따라 선발기업으로서 또는 후발기업으로서 가지는 이점이 다르게 된다.

선발기업의 이점(First-mover Advantage)은 신제품을 시장에 내놓은 최초의 기업에게 주어지는 경쟁우위를 의미한다. 이는 기업이 원가우위 또는 차별화우위를 갖는 것이며, 이의 주된 이점으로는 최초 개발자라는 평판효과, 신속한 비용절감을 이룬 경험곡선효과, 시장 및 회소자산의 선점 및 통제, 높은 전환비용(Switching Cost) 및 모방장벽(Barriers to Imitation) 등이며, 이들은 기업이 산업을 지배할 수 있는 힘의 원천이 된다(박준용, 2009, pp. 196-198).

후발기업의 이점(Late-mover Advantage)은 시장에 빨리 진입하는 것보다 늦게 진입하는 것이 유리한 경우, 시장에 늦게 진출한 기업에게 주어지는

혜택을 의미한다. 이의 주된 이점으로는 기술적 불확실성(Technological Uncertainty)의 해소, 전략적 불확실성(Strategic Uncertainty)의 해소, 무임승차(Free-rider) 효과, 보완적 자산의 활용 등에 대한 혜택이며, 이들은 시간이 흐름에 따라 상황이 변함으로써 얻을 수 있게 되는 것들이다(박준용, 2009, pp.198-200). 즉 기술적 불확실성 해소는 생산, 공정 등 제품기술이나 산업표준에 대한 불확실성이 해소됨으로서 얻는 혜택이고, 전략적 불확실성 해소는 산업 내 경쟁기반이 되는 요인들에 대한 불확실성이 해소됨으로서 얻는 혜택이다. 또한 무임승차효과는 선발기업이 마련해 놓은 기술개발, 구매자교육, 산업인프라, 구매 및 유통경로 등에 편승함으로써 고객 및 시장을 확보할 수 있는 혜택이며, 보완적 자산의 활용은 기업이 보유하고 있는 생산설비, 마케팅 노하우, 서비스망, 보완기술 등의 자산을 활용하여 얻을 수 있는 혜택을 의미한다(박준용, 2009, pp.198-200). 따라서 후발기업은 자신의 이점전략인 보완적 자산의 활용을 통해, 선두기업이 확보하고 있는 시장에 막대한 자본을 투자하여 대규모의 경쟁력 있는 생산설비를 갖추고, 이를 기반으로 시장을 순식간에 지배할 수 있는 방안을 추구한다(박준용, 2009, p.200). 이는 규모의 경제(Economies of Scale)를 통해 누리는 효과, 즉 비용의 절감효과나 생산의 확대효과를 의미하는데, 기업은 대규모 설비투자로 규모가 커질수록 생산량이 늘어나서 생산 단위당 고정비용이 적어지게 되며, 또한 이를 통해 전문성과 생산성이 향상되는 효과를 기대한다(Scheuss, 2008, pp.202-203; 박용태, 2011, pp.87-91). 이것은 생산비용의 절감과 생산의 확대효과를 말하며, 이를 통해 기업은 원가우위의 지위를 점유할 수 있게 된다(조형래와 안형식, 2010; 정선양, 2011).

6. 기업의 사업다각화에 대해 설명하십시오.

기업은 다각화를 통해서 새로운 수입원을 확보하고 사업편중에 따른 위험을 감소시킬 수 있어 기업의 지속적인 성장을 가능하게 한다(박준용, 2009, pp.158-161). 따라서 기업이 사업다각화를 추진함으로써 얻을 수 있는 5가지 이익으로, 첫째는 핵심 경쟁역량의 활용으로 새로운 가치를 창출한다. 둘째는 기업의 하부조직들인 생산설비, 마케팅 프로그램, 구매절차, 유통경로 등과 같은 유형 자원들을 공유한다. 셋째는 재정자원의 균형을 통해 기업 내 적절한 자금 배분이 가능해진다. 넷째는 기업의 지속적인 성장을 가능하게 한다. 다섯째는 경제주기에 따라 개별 사업들의 위기에 대한 영향이 제각기 달라, 기업 전체의 위험을 줄인다(박준용, 2009, pp.160-161).

7. 지배제품의 의미 및 이의 경쟁전략에 대해 설명하십시오.

일반적으로 한 산업에 거의 예외 없이 지배적 제품 또는 지배적 디자인(Dominant Design)이 존재하게 된다. 지배적 제품은 소비자들이 시장에서 가장 선호하는 제품으로 대개 시장에서 50% 혹은 그 이상의 시장점유율을 차지하며, 소수보다는 절대 다수를 만족시키는 제품을 말한다(조형래 등, 2013, p.217).

이러한 지배제품은 오랜 기간 동안 시장을 장악하게 되는데, 이처럼 지배제품이 시장에서 장기적으로 유지되는 이유는 제품 사양변경에 대해서 소비자들의 저항이 있을 뿐 아니라, 생산, 유통, 마케팅, 애프터서비스 측면에서 제품 사양 변경이 많은 비용을 초래하기 때문이다(이원영, 2008, p.35). 또한 지배제품에 특정 기술이 많이 사용될수록 기술사용에 따른 수확체증현상이 나타나게 되고, 이에 따라 많

은 수익을 창출하며, 이 수익은 해당 기술을 발전시키거나 개선하게 한다(Schilling, 2007, p.80).

특히 한 제품이 지배제품으로 부상하면 기업은 단기적으로 독점에 가까운 수익을 올릴 뿐 아니라, 차세대 제품설계에까지 커다란 영향력을 미침으로써 산업의 발전 방향을 설정하는 유리한 위치에 설 수 있게 된다(Schilling, 2007, pp.85-86).

지배제품의 등장으로 제품의 표준이 정립되고 소비자의 사용 패턴이 정착되기 때문에 기업 간 경쟁 전략의 핵심이 생산비용을 절감하는 데로 전환된다. 이에 따라 공정혁신이 활발하게 이루어지는 것이 바로 이 시기이며, 기업 간의 경쟁은 제품 경쟁에서 가격 경쟁으로 이동한다(이원영, 2008, p.35). 즉 경쟁의 기본이 제품특징, 신뢰도, 비용 측면의 개선과 차별화로 옮겨지고, 이렇게 경쟁의 방향이 분명해짐에 따라 효율적인 생산을 하는 기업만이 생존하게 된다. 이러한 기업은 생산공정을 혁신하고 통합하는데 뛰어난 기술을 갖고 있는 기업이거나, 보다 고도의 기술적인 엔지니어링 능력을 갖고 있는 기업으로 높은 경쟁우위를 확보하고 있다(Utterback, 1994, pp.124-169). 결과적으로 공정통합과 대량생산에 초점을 둔 기업만이 지속 가능하며, 이를 통해 산업 내에서 지배적인 기업이 된다(Utterback, 1994, pp.15-16).

8. 기업의 전략적 사회공헌활동에 대하여 설명하십시오.

사회공헌(Philanthropy)은 사전적으로 '박애, 자선, 박애주의, 자선사업' 등의 의미를 갖고 있으며, 대부분의 기업 활동이 비즈니스에 직결된 것인 반면, 사회공헌 활동은 기업의 비즈니스 즉 구매·조달, 생산, 판매, 인적자원관리, 재무관리 등의 활동과 직접적인 관계가 없이 기업의 자원을 사회를 위해 투입하는 활동을 말한다(조형래와 안연식, 2010, pp.109-110).

이러한 사회공헌활동은 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)의 확대된 차원에서 중요한 의미가 있으며, 기업의 사회공헌활동이 필요한 이유로서 '존경받는 기업'이 되기 위한 기반을 마련한다. 이는 기업이 선호의 수준을 넘어서 존경받는 기업은 사회의 많은 구성원들로부터 반드시 필요한 존재로 인식하게 되고, 고객의 충성도를 확산시킬 수 있으며, 적어도 해당 기업에 대해서는 '반기업 정서'를 완화시키는 데 결정적인 작용을 하게 된다.(조형래와 안연식, 2010, pp.115-117).

즉 기업이 수행하는 활동, 즉 사회적으로 바람직한 활동은 기업 측면에서는 사회적 책임에 기여하지 않을 때 발생할 수도 있는 위험을 회피하거나, 기업의 평판을 높이기 위한 전략적 수단이 된다(허영도 외, 2012, pp.51-52).

일반적으로 기업의 사회공헌활동은 기업이 지역 사회의 요구와 기업의 목표를 조화시키는 사회봉사 활동으로서, 기업의 사회공헌활동을 효과적으로 수행하기 위해서는 지역사회의 요구와 기업의 사명 및 목표에 부합되도록 계획하고, 이를 뒷받침할 조직과 제도를 정비해야 한다. 이렇게 전략적 차원에서 수행하는 사회공헌활동을 전략적 사회공헌활동(Strategic Philanthropy)이라 한다(신유근, 2006, pp.222-224).