

Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰: 현대중공업의 창업가 정주영을 중심으로

김 화 영*
안 연 식**

최근 창업에 대한 관심이 커지면서 기업가의 역할이 강조되고 있다. 기업가는 창업을 통해 이윤의 확대와 기업의 성장을 도모하는데, 창업의 성공은 신시장의 확보, 새로운 이익의 창출 및 신생 기업의 성장을 이끄는 기반이 된다.

기업가가 창업을 위해 새로운 사업에 과감히 진출할 때, 창업가의 Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동은 창업의 성공에 중요한 기능과 역할을 하는 것으로 간주된다. 따라서 기업의 창업성공과 생존에 영향을 미치는 Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대해 크게 주목하지 않을 수 없다.

본 연구에서는 창업에 필요한 Entrepreneurship과 기업가 역량, 그리고 창업의 성공을 추구하는 기업가 지향성과 기업가 활동에 관한 개념들을 고찰하고, 이들의 개념과 정의를 이해하기 쉽도록 정리해서 제시한다. 또한 이 개념들의 구체적인 해석을 위해서 개념 항목(Conceptual Item)들을 도출하고, 그 결과를 현대중공업의 창업가인 정주영을 대상으로 적용하여 각 개념들을 실체화한다.

이러한 과정과 내용들을 종합한 연구 결과로서, 정주영의 기업가정신은 사업보국정신, 도전정신, 개척정신, 창조정신, 혁신, 신용제일주의, 기술우선주의, 긍정, 근면성실주의 등 아홉 가지의 개념항목으로 도출된다. 또한 그의 기업가 역량으로는 생각연결능력, 질의능력, 관찰 및 현상파악능력, 혁신시도능력, 인맥활용능력, 문제해결능력, 사명의식 고취 및 설득력 등 일곱 가지의 개념항목으로 제시된다.

그리고 정주영의 기업가 지향성은 혁신성, 위험감수성, 진취성, 자율성, 경쟁 적극성 등 다섯 가지 차원으로 제시되고, 기업가 활동은 이윤추구, 성장추구, 글로벌 시장개척, 비즈니스 모델 혁신, 사회공헌활동 등 다섯 가지의 개념항목으로 제시된다.

본 연구의 주된 결론으로서, 일반적으로 사용되는 Entrepreneurship은 창업의 과정에서 창업 또는 기업가 사고(Entrepreneurial Thought)의 개념으로 파악되고, 기업가 지향성과 기업가 활동은 창업기업의 지속적 성공을 추구하는 개념으로 설명된다.

이러한 Entrepreneurship과 아울러 기업가 역량은 창업과정에서 필요하고, 기업가 지향성과 기업가 활동은 창업기업의 성공에 필요한 개념들로서 이들 간에는 선후 관계로 파악되며, 이를 개념 모델(Conceptual Model)로 개발하여 제시한다.

주제어: Entrepreneurship, 기업가 지향성, 기업가 활동, 기업가 역량, 정주영

1. 서론

서구(西歐)에서 부(富)의 창출과 수익은 Entrepreneurship

의 개념이 중요하게 인식되면서 세기를 달리하며 기하급수적으로 증가해왔다. 이러한 역사적 과정에서 Entrepreneurship과 연관되어 기업가 사고(Entrepreneurial Thought)의 개념이 기업가적

논문접수일: 2016. 06. 28.

1차 수정본 접수일: 2017. 02. 24.

게재확정일: 2017. 04. 23.

* 국민대학교 연구교수(wy0kim@empas.com), 제1저자

** 가천대학교 경영대학 경영학과 교수(ahndreo@gachon.ac.kr), 교신저자

이라는 것들을 의미하는 새로운 개념으로 제시되면서 진전되어 왔다(Murphy et al., 2006). 일반적으로 한 국가의 부와 역동성을 창출하는 것은 자국내 기업들의 경쟁력이며, 이는 근본적으로 기업가들의 역량에 크게 의존된다(Cuervo, et al., 2009). 따라서 경제성장은 기업가들이 행하는 새로운 사업의 진출과 관련되며(Lazear, 2005), 기업가들의 창업은 고용 창출과 경제성장의 핵심 동인으로서 부의 형성과 재분배에 큰 역할을 한다(Patel & D'Souza, 2009; 박춘엽, 2014, pp.7-8).

이러한 기업가의 창업은 자원을 새로운 방법으로 재결합 내지 재분배함으로써, 부의 창출과 증식의 기회를 만들어 주는 혁신의 수단을 가지고 새로운 모험적 사업(New Venture)을 시작하는 창조적 활동으로 정의된다(노재구, 1999). 특히 창업을 통해 기업가는 기업의 목표인 이윤추구뿐만 아니라 사회적 책임을 동시에 수행하는 것이 필요하다(노재구, 1999). 이에 따라 기업가는 창업이나 신사업진출을 통해 이윤의 확대와 기업의 성장을 도모하며, 신시장의 확보와 새로운 이익의 창출은 기업의 성장과 좋은 일자리를 창출하는 기반이 된다(이양호, 2013). 이렇게 창업은 부의 창출, 일자리 창출, 자원의 활용, 혁신의 촉진 등을 유발한다(박춘엽, 2014, pp.7-8).

치열한 글로벌 기업환경에서 성공한 기업가(CEO)로 칭송받는 사람들은 성공적인 비즈니스 아이디어를 창안하고, 사회적·정치적 변화에 커다란 영향을 미쳤으며, 새로운 비즈니스 기회와 경쟁의 규칙을 제시했다는 점에서, 또한 산업 또는 기업 차원의 혁신적인 변화를 주도하고 다른 사람에게는 혁신의 전형을 제시했다는 점에서 매우 높은 평가를 받는다(백풍렬, 2004). 따라서 탁월한 성과를 창출하는 기업가, 사회와 구성원들로부터 존경받는 기업가, 그리고 작은 회사를 세계적 기업으로 이끈 기업가를 최고의 기업가로 칭송한다(김현기, 2007).

정주영은 1972년 3월 거대한 현대조선소를 착공

했는데, 당시 국내에는 기술과 경험, 자본, 숙련된 인력 등 산업 기반이 거의 전무하다시피 열악한 상태였음에도 불구하고, 일본과 유럽의 기업들이 선도하는 조선산업에 과감히 도전해서 이들 기업들의 높은 진입장벽을 극복하고 창업에 성공한 기업가이다. 특히 정주영은 현대중공업이 수출선박을 기반으로 하여 기술 중심의 벤처성향이 강한 세계적 기업으로 성장하는 과정에서 열정과 신념을 가지고 주도적 역할을 했으며, 대규모 외화 획득을 통해 당시 국민 소득 100 달러를 조금 넘는 최빈국 수준의 한국경제가 글로벌 경제로 발전하는 데 크게 기여했다. 이렇게 정주영이 보여준 역할모델은 글로벌 경쟁시대에 창의와 혁신이 요구되는 우리 기업들에게 좋은 모범이 되고 있다(정대용, 2008, pp.303-307; 현대중공업, 2008, p.5-12).

본 연구에서는 정주영이 창업한 현대중공업의 사례를 통해, 성공기업의 창업과정에서 보여준 기업가정신과 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동을 실제적인 개념으로 접근한다. 즉 이 개념들을 실제적이고 구체화해서 일반화하도록 이를 심층적으로 논의하고자 한다. 이에 따라 본 연구의 주제(Research Question)는 다음과 같다.

- 1) Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동의 개념은 무엇이며, 어떤 차원으로 구성되는가?
- 2) Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동은 상호 어떤 관계인가?
- 3) 한국사회에서 존경받는 기업가로서, 창업가 정주영의 기업가정신과 기업가 역량은 무엇인가?
- 4) 현대중공업을 창업한 정주영의 기업가 지향성 및 기업가 활동의 내용은 무엇이며, 어떻게 창업을 성공적으로 이끌었는가?
- 5) 향후 연구를 위한 Entrepreneurship과 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동 간의 개념 모델은 어떻게 구성되는가?

II. Entrepreneurship과 기업가 역량의 개념

2.1 Entrepreneurship의 개념

일찍부터 기업가들의 중요성을 인식한 구미(歐美)에서는 Entrepreneurship에 관해 많은 연구를 수행해 왔으며, 그 내용들을 보면 국내의 연구결과들과 마찬가지로 Entrepreneurship의 용어를 많은 분야에서 넓고 다양하게 사용함으로써, Entrepreneurship의 개념을 여러 관점에서 제시하고 있다. 이는 Entrepreneurship 이론을 연구하는 학자들 간의 일치된 합의점의 부족으로 Entrepreneurship의 개념 및 정의에 대해 다양한 연구들이 제시되고 있기 때문이다(Lumpkin & Dess, 1996; Shane, 2000; Shane & Venkataraman, 2000; Shane, 2003; Alvarez, 2005; Lazear, 2005; Murphy et al., 2006; Alvarez & Barney, 2007; Alvarez & Barney, 2008; Zahra, 2008; Cuervo, et al., 2009).

Wang & Jessup(2014)은 2002년부터 2012년까지 미국과 유럽에서 발간한 4개의 수준 높은 학술지에 발표한 Entrepreneurship 주제의 논문들을 조사해서 Entrepreneurship 연구에서 사용한 종속 변수들을 종합하여 주요 변수들로서 기업가, 투자자, 지원기관, 기업환경 등을 추출해냈다. 그리고 이들을 기반으로 한 종합모델을 개발해서 Entrepreneurship 분야의 향후 연구 방향을 시사점으로 제시하고 있다.

Cuervo et al.(2009)는 Entrepreneurship을 1) 사업기회의 발견, 평가 및 활용, 2) 창업, 3) 경제지향 추구 및 사회복지증진 등으로 제시한다.

Alvarez(2005)와 Alvarez & Barney(2007)는 Entrepreneurship이론으로서 발견이론(Discovery Theory)과 창출이론(Creative Theory)을 개발하

고, 이 이론들을 중심으로 특별하게 사업기회를 포착하는 기업가 행동(Entrepreneurial Action)의 효과성에 관한 연구를 수행하였는데, 발견이론은 사업기회의 존재, 발견 및 활용에 근거하며, 창출이론은 기업가 및 기업의 창업에 근거한 연구결과를 제시한다. 또한 Shane & Venkataraman(2000)은 Entrepreneurship을 수익을 창출하는 사업기회의 발견과 활용으로 설명하며, 이에 새로운 조직체를 만드는 것을 포함해서 제시한다.

Murphy et al.(2006, p.13)은 Entrepreneurship의 개념에 대해 역사적 관점에서 문헌조사와 연구를 수행하였다. 이들에 따르면, 많은 연구자들에 의해 Entrepreneurship에 관한 수많은 이론들과 프레임워크들이 제시되었지만, Entrepreneurship의 연구내용들이 너무 계층화되고, 다방면에 걸쳐 다각화되어 있어서 기업가 활동에 대한 실질적 해석과 이해를 너무 어렵게 한다고 설명한다. 이러한 점을 고려해서 이들은 Entrepreneurship의 개념에 쉽게 접근하기 위한 방안으로 '기업가 사고'의 개념을 도출해서 제시한다.

여러 학자들의 연구내용들을 근간으로 본 연구에서는 Entrepreneurship의 개념을, 새로운 사업을 시작해서 수익을 창출하는 창업의 개념과 기업가 활동을 촉진하는 기업가 사고의 개념으로 이원화하고, Entrepreneurship의 핵심개념을 두 가지 관점에서 구분하여 구체적으로 논의한다.

2.1.1 창업 관점

국내에서 사용하는 기업가정신의 개념과는 달리, 구미의 학자와 연구자들은 Entrepreneurship의 개념을 창업 관점에서 설명하고 있다. 우선 사전적 의미를 살펴보면, 미국의 Longman사전(2007)에서는 '회사를 창업해서 사업상 거래를 계획하고, 많은 이익을 창출해내기 위해 위험을 감수하는 기술역

량과 활동'으로 기술한다. Wikipedia사전에서는 '새로운 사업인 제품, 프로세스 및 서비스를 제공하는 신생기업을 설립하는 과정'으로 설명한다. 또한 MIT경영대학에서는 '신사업을 구축하는 것'으로 기술하며, Gartner(1988)는 '새로운 조직체의 창출'로 정의한다. 이에 관해서 여러 학자들의 견해를 보면, Low & MacMillan(1988)은 '새로운 기업의 창출'로 정의하고, Schendel(1990)은 '새로운 기업의 창업'으로 정의하며, Lumpkin & Dess(1996, p.162)는 '새로운 조직체의 설립'으로, Shane & Venkataraman(2000)은 '새로운 조직체를 만드는 것'으로 정의한다. Drucker(2002, p.208)는 '새로운 사업을 창출하는 것'으로 정의하고, Reynolds(2005)는 '사업 기회의 발견과 신생 조직체를 통해 새로운 경제활동의 창출'로 정의하며, Nickels et al.(2009)은 '기업가들이 자원들을 사용하여 비즈니스를 시작하는 도전'으로 정의하고 있다. 정대용(2008, p.38)은 '새로운 기업을 창출하는 과정, 즉

창업'으로 설명하고, 이승배(2013, p.11)은 '사업을 창출하는 과정 및 행동'으로 설명하며, 윤석철(2015, p.3)은 '창업, 신성장, 신시장을 일구어 고도화를 꾀하는 의지'로 설명한다. 이에 따라 창업 관점에서 본 Entrepreneurship의 개념 및 정의에 대한 연구내용들을 정리하면 <표 1>과 같다.

이러한 연구내용들을 종합해 보면, Entrepreneurship은 '새로운 사업 기회를 추구하기 위해 조직을 설립하는 것, 또는 새로운 기업을 창업해서 수익을 창출하는 과정'이며, 이는 곧 창업의 개념으로 파악된다.

2.1.2 기업가 사고 관점

일반적으로 사고(思考)란 국어대사전(1991)에 의하면, '생각하고 궁리하는 것으로, 어떠한 문제나 과제에서 출발하여 결론으로 이끄는 관념의 과정, 또는 개념이나 말 등에 의한 문제 해결의 과정'으로 설명한다. 따라서 기업가 사고(Entrepreneurial

<표 1> 창업 관점에서 본 Entrepreneurship의 개념 및 정의

| 연구자 | 개념 및 정의 |
|----------------------------|--|
| Longman(2007) | 회사를 창업해서 사업상 거래를 계획하고, 많은 이익을 창출해내기 위해 위험을 감수하는 기술역량과 활동 |
| Wikipedia(2016) | 새로운 사업인 제품, 프로세스 및 서비스를 제공하는 신생기업을 설립하는 과정 |
| MIT(2016) | 신사업을 구축하는 것 |
| Gartner(1988) | 새로운 조직체의 창출 |
| Low & MacMillan(1988) | 새로운 기업의 창출 |
| Schendel(1990) | 새로운 기업의 창업 |
| Lumpkin & Dess(1996) | 새로운 조직체의 설립 |
| Shane & Venkataraman(2000) | 새로운 조직체를 만드는 것 |
| Drucker(2002) | 새로운 사업을 창출하는 것 |
| Reynolds(2005) | 사업 기회의 발견과 신생 조직체를 통해 새로운 경제활동의 창출 |
| Nickels et al.(2009) | 기업가들이 자원들을 사용하여 비즈니스를 시작하는 도전 |
| 정대용(2008) | 새로운 기업을 창출하는 과정, 창업 |
| 이승배(2013) | 사업을 창출하는 과정 및 행동 |
| 윤석철(2015) | 창업, 신성장, 신시장을 일구어 고도화를 꾀하는 의지 |

Thought)는 기업을 창업해서 이를 성공적으로 이끌고 성장하도록 생각하고 궁리하는 기업가의 노력, 즉 기업가가 추구하는 문제의 해결 과정을 의미한다고 할 수 있다. 이러한 기업가 사고는 기업가들이 기업의 창업과 성장을 도모하는 원동력이며, 창업의 성공과 기업을 성장시키는 역할을 한다.

Murphy et al.(2006, p.13, 30)은 Entrepreneurship 연구의 목적이 기업가 활동에 대해 적절한 해석을 하는 데 있으므로 Entrepreneurship의 개념을 '기업가 사고'의 개념으로 설명함으로써, 다른 학자들과 실무자들이 Entrepreneurship을 보다 용이하게 이해할 수 있다고 강조한다. 즉 이들은 기업가 사고를 Entrepreneurship과의 본질을 같이 하는 개념으로 정의하고, Entrepreneurship 연구와 연계하여 기업가 사고의 연구를 이렇게 설명한다. '기업가 사고에 대한 연구는 기업가 활동을 해석하고 설명할 수 있는 안목을 제공하며, 기업가 활동은 추측과 반증의 본질적 과정이다.'

이에 따라 기업가 사고의 관점에서 Entrepreneurship의 개념에 대한 여러 학자들의 연구내용들을 살펴보면, Stevenson(1983, p.3)은 Entrepreneurship을 현재 사용되고 있는 자원들과는 관계없이 사업기회의 추구 및 활용으로 정의한다. Stevenson & Jarillo-Mossi(1986)는 Entrepreneurship을 사업기회를 활용하여 경영자원들을 결합함으로써, 가치를 창출하는 과정으로 제시한다. 특히 Stevenson & Jarillo(1990, p.23, 25)는 Entrepreneurship을 새로운 사업의 창업을 넘어 기업가들이 현재 관리하는 자원들과 관계없이 기회를 추구하는 과정으로 제시한다. 이러한 정의들은 사업기회의 추구하고 활용, 그리고 자원제약의 극복을 표출하는 것으로 파악된다(이장우 등, 2014).

Shane(2000)은 Entrepreneurship을 사업기회의 발견, 활용 및 조직화하는 것으로 설명하며, 이를 위해 기업가의 독특한 사전 지식이 필요하다고

강조한다. Shane & Venkataraman(2000)은 Entrepreneurship을 수익을 창출하는 사업기회의 발견, 평가 및 활용의 과정으로 설명한다.

Davidsson & Wiklund(2001)은 Entrepreneurship을 새로운 경제활동의 창출로 제시한다. Shane(2003)은 Entrepreneurship을 신제품 및 서비스와 연관된 사업기회의 발견, 평가 및 활용을 포함하는 활동으로 정의한다. 또한 Shane et al.(2003)은 Entrepreneurship을 새로운 지식이 제품과 서비스로 전환되는 중요한 과정으로 설명한다. Lazear(2005)는 인적, 물적 및 정보 자원들로 구성되는 필요생산요소들을 조합하고 이들을 효율적인 방식으로 처리하는 과정으로 제시한다. Robbins & Couiter(2005, p.147)는 Entrepreneurship을 개인이나 그룹이 조직화된 노력을 통해 가치를 창출할 수 있는 기회를 추구하는 데 시간과 돈을 투자하는 것이며, 현재 관리할 수 있는 자원에 상관없이 혁신을 통해 성장하는 과정으로 정의한다. Murphy et al.(2006, p.13)은 Entrepreneurship을 미래 상품과 서비스의 발견, 평가 및 활용으로 정의한다. Zahra(2008)는 사업기회의 발견과 창출의 선순환으로 설명한다. DuBrin(2009, p.5)은 Entrepreneurship을 혁신성, 위험감수 및 진취성의 세 가지 차원으로 정의한다. Nanda & Sorensen(2010)은 Entrepreneurship을 기업가적 동기부여로 제시한다. Wiklund et al.(2011)은 Entrepreneurship을 새로운 경제 활동의 출현으로 제시한다. Carlsson et al.(2012)은 Entrepreneurship을 기업가들이 행하는 주요 경제적 활동(기능)으로 간주한다. 정은하와 엄미선(2012)은 Entrepreneurship을 혁신성, 위험감수성 및 진취성으로 정의하고, 박춘영(2014, p.10)은 Entrepreneurship을 증분의 부를 창출하는 역동적 과정으로 정의하며, 이장우 등(2014, p.16)은 사업기회의 추구하고 자원제약의 극복을 Entrepreneurship의 본질로 설명한다. 이에 따라

기업가 사고 관점에서 Entrepreneurship의 개념 및 정의에 대한 연구내용들을 정리하면 <표 2>와 같다.

이러한 연구들을 종합해 보면, Entrepreneurship은 '사업 기회의 발견, 평가 및 추구하는 과정, 또는 새로운 사업 기회를 인지하고 경영자원들을 결합하여 가치를 창출하려는 시도'이며(이장우 등, 2014, p.16), 이는 곧 기업가 사고를 의미하는 포괄적 개념으로 파악된다.

2.2 기업가 역량의 개념

기업의 대내외 환경이 어려운 상황에서 기업가의 새로운 도전과 모험은 사업성과 생존에 크게 영향을 미치므로, 급변하는 경영환경에서 새로운 수익의 원천을 찾고 게임의 규칙을 바꿀 수 있는 기업가의 역량이 필요하다(한창수와 강한수, 2008).

신유근(2005, p.203)은 기업가 역량의 개념을 기업의 가치를 높이도록 반복되어야 하는 필수적인

<표 2> 기업가 사고 관점에서 본 Entrepreneurship의 개념 및 정의

| 연구자 | 개념 및 정의 |
|----------------------------------|---|
| Stevenson(1983) | 현재 사용되고 있는 자원들과는 관계없이 사업 기회의 추구 및 활용 |
| Stevenson & Jarillo-Mossi (1986) | 사업 기회를 활용하여 경영자원들을 결합함으로써 가치를 창출하는 과정 |
| Stevenson & Jarillo-Mossi (1990) | 기업가들이 현재 사용하는 자원들과 관계없이 기회를 추구하는 과정 |
| Shane(2000) | 사업 기회의 발견, 활용 및 조직화하는 것 |
| Shane & Venkataraman (2000) | 수익을 창출하는 사업 기회의 발견, 평가 및 활용의 과정 |
| Davidsson & Wiklund(2001) | 새로운 경제활동의 창출 |
| Shane(2003) | 신제품 및 서비스와 연관된 사업 기회의 발견, 평가 및 활용을 포함하는 활동 |
| Shane et al.(2003) | 새로운 지식이 제품 및 서비스로 전환되는 중요한 과정 |
| Robbins & Couiter(2005) | 개인이나 그룹이 조직화된 노력을 통해 가치를 창출할 수 있는 기회를 추구하는 데 시간과 돈을 투자하는 것이며, 현재 관리할 수 있는 자원에 상관없이 혁신을 통해 성장하는 과정 |
| Lazear(2005) | 인적, 물적 및 정보 자원들로 구성되는 필요생산요소들을 조합하고 이들을 효율적인 방식으로 행하는 과정 |
| Murphy et al.(2006) | 미래 상품과 서비스의 발견, 평가 및 활용 |
| Zahra(2008) | 사업 기회의 발견과 창출의 선순환 |
| DuBrin(2009) | 혁신성, 위험감수 및 진취성 |
| Nanda & Sorensen(2010) | 기업가적 동기부여 |
| Wiklund et al.(2011) | 새로운 경제 활동의 출현 |
| Carlsson et al.(2012) | 기업가들이 행하는 주요 경제적 활동(기능) |
| 정은하와 엄미선(2012) | 혁신성, 위험감수성 및 진취성 |
| 박춘엽(2013) | 증분의 부를 창출하는 역동적 과정 |
| 이장우 등(2014) | 사업기회의 추구와 자원제약의 극복 |

개인의 사고와 행동체계로 설명한다. Dyer et al. (2009, p.62)은 혁신기업가들의 역량 항목으로서, 질의능력, 관찰능력, 실험능력, 인맥활용능력의 네 가지 실행력과 이 네 가지 능력들을 아울러서 새로운 통찰력을 키우는 생각연결능력, 즉 사고력을 강조한다. Mumford et al.(2000)은 역량 항목으로 지식력, 문제해결능력, 해결방안능력, 사회적 판단 능력 등을 제시하고 있다. 강신일과 이창원(1997, p.141)은 문제해결 행동, 교제망 개발 및 유지 행동, 사명의식 고취 및 동기유발 행동 등에 강한 역량의 필요성을 강조하고, 정대용(2008, pp.21-27)은 높은 활동력, 문제해결능력, 설득력 등을 제시한다.

기업가 역량에 관한 이러한 연구결과들을 종합하면, 기업가 역량은 기업의 지속적 혁신과 성장을 위해서 창업 이후에도 기업가에게 필요한 지속적이고 반복적으로 유지, 발전되어야 하는 혁신역량이라고 볼 수 있다.

III. 기업가 지향성과 기업가 활동의 개념

3.1 기업가 지향성의 개념

기업가 지향성의 개념은 벤처기업(Entrepreneurial Firm)들이 제품시장혁신이나 기술혁신을 추진하고 위험을 감수하며 진취적으로 행동하려는 기업가적인 성향으로 파악된다(Miller, 1983; 윤현중, 2015). Lumpkin & Dess(1996, p.137)는 기업가 지향성의 특성을 자율적으로 행동하는 성향, 혁신적이고 위험을 감수하는 의향, 그리고 경쟁기업들에 대해 공격적이고 시장의 기회에 관련해 진취적인 성향으로 설명한다. Miller(1983)는 기업가 지향성의 차원으로 혁신성(Innovativeness), 위험감수성(Risk-taking) 및 진취성(Proactiveness)의 세 가지 차

원에 대한 이론적 기반을 제공했으며, Lumpkin & Dess(1996, p.140)는 자율성(Autonomy)과 경쟁적극성(Competitive Aggressiveness)을 더하여 혁신성, 위험감수성 및 진취성을 포함한 다섯 가지 차원으로 제시하고 있다. 이러한 면에서 Okhominina (2010, p.5)는 기업가 지향성을 자율적, 실험 장려(혁신성), 위험의 감수, 주도적(진취성), 그리고 시장에서 적극적으로 경쟁을 하는 기업가의 성향으로 간주한다.

기업가 지향성은 새로 기업을 설립한 이후에 필요한 기업가적 과정으로 설명되며(Lumpkin & Dess, 1996; Okhominina, 2010; 윤현중, 2015), Stevenson & Jarillo(1990, p.25)는 기업가적 과정의 핵심 요소로서 기회의 탐지, 기회를 추구하려는 의지, 자신감 및 성공 가능성을 제시한다. 이러한 기업가 지향성은 새로운 시장진입을 위해 기회를 추구하는 것이 본질이며 사업성공을 예견할 수 있게 한다(Lumpkin & Dess, 1996, p.162). 따라서 기업가 지향성은 새로운 진출기업의 성공에 영향을 미치는 중요한 조직적·환경적 요인이다(Lumpkin & Dess, 1996, p.137).

Lumpkin & Dess(1996), Okhominina(2010), 장대성과 임성배(2005) 등은 기업가 지향성의 개념을 명확하게 설명하기 위해 Entrepreneurship과 기업가 지향성의 개념 상 차이점을 다음과 같이 제시한다. Entrepreneurship은 '어떤 사업에 진출할 것인가'(What business shall we enter?)에 관한 기업가적 의사결정의 내용을 설명하며, 기업가 지향성은 '어떻게 신생 벤처기업을 경영할 것인가'(How will we manage a new venture?)에 관한 질문을 설명하는 기업가적 과정을 표출하는 개념이다.

따라서 창업가가 기업을 설립하는 창업과정에서는 Entrepreneurship이 필요하고, 기업을 설립한 이후에 기업이 성공하기 위해서는 기업 수준의 Entrepreneurship, 곧 기업가 지향성의 개념이 필

요하다는 것이다(Lumpkin & Dess, 1996; 윤헌중, 2015). 특히 Entrepreneurship은 새로운 사업에 진출하는 데 있어서 조직 내부의 기업가적인 기회 창출의 개념이지만, 기업가 지향성은 조직 외부의 기회 창출을 의미하는 개념으로 제시된다(윤헌중, 2015).

기업가 지향성 개념의 차원들과 기업성과에 관한 연구 내용들을 살펴보면, Okhomina(2010)는 기업성과에 영향을 미치는 기업가 행위에 주목하여 실증연구를 수행했는데, 심리적 특성과 기업가 지향성 간의 관계에서 심리적 특성들은 긍정적인 영향을 미치고, 지원적 환경(Supportive Environment)과 같은 환경요인은 조절효과의 영향을 나타낸다고 설명한다. Li et al.(2009)은 기업가 지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 지식창출과정의 매개 역할이 중요하다고 제시한다. Lumpkin & Dess(2001)는 기업가 지향성의 개념 모델로 제시된 다섯 가지 차원 중에서 진취성과 경쟁 적극성이 기업가적 성공과 기업의 성과에 영향을 미치며, 급진적 변화와 불확실성의 역동적 기업환경 또는 적대적 경쟁 환경과 산업수명주기(Industry Life Cycle)는 조절변수 역할을 하므로, 이들에 따라 기업성과에 미치는 영향이 달라지는 점에 유의해야 한다고 설명한다. Stam & Elfring(2008)은 소프트웨어 산업에 있어서 기업가 지향성과 신생 벤처기업의 기업성과 간의 관계에 있어서 산업관련 사회자본, 즉 산업관계망의 연계가 조절 역할을 한다고 제시한다.

Huang & Wang(2011)은 중소기업의 기업가 지향성, 시장 지향성 및 학습 지향성과 종업원 혁신성과 간의 관계에 대한 가설을 세워 연구방향을 제시한다. Wang(2008)은 기업가 지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 학습 지향성이 매개효과를 크게 나타낸다고 제시한다. Patel & D'Souza(2009)는 기업가 지향성과 중소기업의 수출성과(실적) 간의 관계에 있어서, 기업가 지향성의 개념으로 제시된

세 가지 차원, 즉 혁신성, 진취성 및 위험감수성 중에서 진취성과 위험감수성이 중소기업의 수출 성과를 증진시키는 역할을 하지만, 혁신성은 영향을 미치지 않는다고 제시한다. Arbaugh et al.(2009)은 다국적 기업의 기업가 지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 성장전략이 매개효과를 나타낸다고 제시한다. Mickiewicz et al.(2010)은 중소기업의 사회공헌 활동과 기업가 지향성 간의 관계에 있어서, 사회공헌 활동이 기업가 지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 제시한다. 조연성과 원동환(2010)은 기업가정신과 시장 지향성이 수출 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 기업가정신의 요인(위험감수성 및 혁신)이 시장지향성의 요인(고객 지향성 및 경쟁자 지향성)에 긍정적인 영향을 미치며, 시장지향성의 요인을 매개로 한 혁신은 수출 성과에 직접 및 간접 효과를 나타낸다고 제시한다. 이러한 연구내용들은 기업가 지향성의 의미와 중요성을 시사한다.

3.2 기업가 활동의 개념

일반적으로 활동의 의미는 어떤 일의 성과를 거두기 위하여 힘쓰는 것을 뜻한다(국어대사전,1991). 창업의 활성화가 강조됨에 따라 창업 성공에 영향을 주는 것이 무엇인가에 대한 조사결과를 보면, 제반 기술이나 자금력 등이 창업에 중요한 영향을 주지만, 창업가의 기업가 활동이나 행위가 창업 성공에 매우 중요한 역할을 한다는 연구들이 제시되고 있다(장대성과 임성배, 2005; 한창수와 강한수, 2008; 백기복, 2012, p.16).

창업과 관련된 기업가 활동은 경제발전 및 성장의 주요 원동력의 하나이며, 새로운 사업개발과 고용창출의 핵심이다(Lumpkin & Dess, 1996; Carlsson et al., 2012). 특히 Okhomina(2010, p.2, 5)는 기업가 활동이 경제 발전의 필수적 기여 요소로 규정하고, 이러한 기업가 활동의 개념을 기업가가 취

하는 방법(Methods), 실행(Practices) 및 의사결정 유형(Decision-making Styles)을 통해 이루어지는 행동으로 간주한다.

기업가들이 추구하는 기업가 활동의 내용 및 성과에 관한 연구 내용들을 살펴보면, Smallbone et al.(1995)은 중소기업들이 생산주도의 전략이 아닌 시장주도의 제품과 시장 개발전략을 구사해서 기업의 높은 성장을 성취한다고 설명한다. Lumpkin & Dess(1996)는 매출성장, 시장점유율, 수익성, 전반적 성과 및 이해관계자 만족 등으로 제시한다. Glancey(1998)는 중소기업들에 있어서 기업가 활동으로 행하는 동기부여를 기업의 성장과 수익성에 영향을 미치는 결정요인으로 제시한다. Glancey et al.(1998)은 중소기업 서비스 기업의 기업가 역동성을 사업성장으로 제시한다. Watson & Scott(1998)은 신사업의 창업 성공, 발전 및 성장이 중요하며, 이것을 이끄는 성공요인으로 마케팅과 자금을 든다. Kim & Mauborgne(2000)은 기업가의 사업 아이디어가 성공하기 위해서 특출한 제품 유용성 제공, 전략적인 가격 결정, 수익성 있는 비즈니스 모델 수립을 통해 새로운 고객의 창출, 시장형성의 혁신(market-shaping innovation)을 추구하는 것이 필요하다고 강조한다.

Porter & Kramer(2002)는 사회적 복지와 기업의 경제적 이익을 추구해 사회공헌활동의 가치를 극대화하고, 사회공헌활동이 경쟁우위 창출에 기여하는 전략적 사회공헌활동(Strategic Philanthropy)의 추진을 제시한다. Cuervo et al.(2009)은 기업가의 가장 중요한 활동으로 사업 창출을 제시하고, Li et al.(2009)은 성장, 이윤 및 효율성으로 제시하며, Patel & D'Souza(2009)는 새로운 수출시장을 개척하는 일이 본질적인 기업가 활동으로 제시한다. Mickiewicz et al.(2010)은 외국인 직접투자 기업의 경우, 중소기업의 사회공헌 활동이 국제화 및 수출증대에 영향을 미치므로, 기업가들은 사

회공헌 활동에 참여하는 것이 필요하다고 제시한다. Amit & Zott(2010)은 기업가들이 경제적 변화의 시기에 새로운 가치 창출을 위해 비즈니스 모델 혁신을 추구해야 한다고 제시한다. Wright & Stiglitz(2012)는 기업가들이 기업 내 자원들을 잘 활용해서 기업의 성장을 성취하도록 강조한다. Carlsson et al.(2012)은 기업가 활동이 궁극적으로 경제 성장과 인간 복지 증진에 있다고 제시한다. Amit & Zott(2012)는 기업가가 비즈니스 모델 혁신을 추구해야 하며, 비즈니스 모델 혁신이 자주 활용되지 않는 미래 가치 원천이고, 경쟁자들이 전체 신규 활동 시스템을 모방하거나 복제하기가 어려워 지속가능한 성과 우위로 이어지며, 잠재적인 강력한 경쟁 도구라고 설명한다. Björkdahl & Holmén(2013)은 고객 및 사용자들의 가치 창출과 기업의 가치 획득을 위해 비즈니스 모델 혁신을 제시한다.

신유근(2006, pp.222-223)은 기업의 전략적 사회공헌활동을 지역사회의 요구와 기업의 사명 및 목표에 부합하도록 계획하고, 지역사회를 위한 참여와 공헌활동을 조직적이고 체계적으로 수행하도록 제시한다. 한창수와 강한수(2008)는 기업가들이 부단한 성장추구, 인재확보 및 후계자 육성, 조직에 창조적 영감 부여, 글로벌 시장개척, 사회와의 의사소통 및 전략적 사회공헌 등의 실행을 제시한다. 조형래와 안연식(2010, pp.124-125)은 기업이 사회공헌 활동을 전개하여 지역사회가 혜택을 누리는 동시에 기업도 매출 증대 등 경영성과를 높이는 전략적 사회공헌활동을 제시한다. 조연성과 원동환(2010)은 중소기업의 경영자는 시장 지향성과 혁신을 통해 수출 성과를 제고해야 한다고 제시한다. 송재용(2011)은 기업가들이 기업의 지속적인 발전을 위해 기존의 핵심사업 패러다임의 변화방향을 미리 예측해서 미래에 필요한 사업역량을 확보하며, 비즈니스 모델 혁신을 추구하고, 이를 통해 새롭게 변화하는 고객의 니즈를 먼저 파악해서 업계를 선도하는 새로

운 제품과 기술, 서비스, 비즈니스 모델을 내놓는 강한 기업을 만들도록 제시한다. 이러한 기업가 활동의 내용 및 성과에 대한 연구내용들을 정리하면 <표 3>과 같다. 이에 따라 기업가 활동의 내용 및 성과에 대한 개념 항목들을 종합해서 정리하면 <표 4>와 같다.

이 연구결과들을 종합해 창업가의 기업가 활동 관

점에서 보면, 부단한 성장 추구, 비즈니스 모델 혁신과 이를 통한 수익 창출, 생존을 위한 해외시장 개척, 지역사회를 위한 사회공헌활동 등의 개념 항목으로 식별되며, 이를 핵심적인 용어 즉 핵심 개념어로 정리하면 이윤추구, 성장추구, 글로벌 시장개척, 비즈니스 모델 혁신, 사회공헌활동의 다섯 가지 개념 항목으로 요약된다.

<표 3> 기업가 활동의 내용 및 성과

| 연구자 | 내용 및 성과 |
|---------------------------|--|
| Smallbone et al.(1995) | 높은 성장의 성취 |
| Lumpkin & Dess(1996) | 매출성장, 시장점유율, 수익성, 전반적 성과 및 이해관계자 만족 |
| Glancey(1998) | 새로 창업한 기업들은 수익성과 성장 추구 |
| Glancey et al.(1998) | 비즈니스 서비스 기업들은 사업성장 추구 |
| Watson & Scott(1998) | 신사업의 창업 성공, 발전과 성장 |
| Kim & Mauborgne (2000) | 특출한 제품유용성 제공, 전략적 가격 결정, 수익성 있는 비즈니스 모델로 새로운 고객 창출, 시장형성 혁신 추구 |
| Porter & Kramer(2002) | 사회적 복지와 기업의 경제적 이익을 추구해 사회공헌활동의 가치 극대화, 사회공헌활동이 경쟁우위 창출에 기여하는 전략적 사회공헌활동의 추진 |
| Cuervo et al.(2009) | 사업 창출 |
| Li et al.(2009) | 성장, 이윤 및 효율성 |
| Patel & D'Souza(2009) | 새로운 수출시장 개척 |
| Mickiewicz et al.(2010) | 사회공헌 활동 참여 |
| Amit & Zott(2010) | 새로운 가치 창출을 위해 비즈니스 모델 혁신의 추구 |
| Wright & Stigliani(2012) | 기업 내 자원들을 잘 활용하여 기업의 성장을 성취 |
| Carlsson et al.(2012) | 궁극적으로 경제 성장과 인간 복지 증진 |
| Amit & Zott(2012) | 미래 가치 원천, 지속가능한 성과 우위, 경쟁 도구로서 비즈니스 모델 혁신의 추구 |
| Björkdahl & Holmén (2013) | 고객 및 사용자들의 가치 창출과 기업의 가치 획득을 위한 비즈니스 모델 혁신 |
| 신유근(2006) | 기업의 전략적 사회공헌활동을 지역사회의 요구와 기업의 사명 및 목표에 부합하도록 계획하고, 지역사회를 위한 참여와 공헌활동을 조직적이고 체계적으로 수행 |
| 한창수·강한수(2008) | 부단한 성장추구, 인재확보 및 후계자 육성, 조직에 창조적 영감 부여, 글로벌 시장 개척, 사회와의 의사소통 및 전략적 사회공헌활동의 실행 |
| 조연성·원동환(2010) | 시장 지향성과 혁신을 통해 수출 성과를 제고 |
| 조형래·안연식(2010) | 사회공헌 활동을 전개하여 지역사회가 혜택을 누리는 동시에 기업의 매출 증대 등 경영성과를 높이는 전략적 사회공헌활동의 추구 |
| 송재용(2011) | 미래에 필요한 사업역량을 확보, 새로운 제품과 기술, 서비스 및 비즈니스 모델을 개발, 비즈니스 모델 혁신의 추구 |

3.3 Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동의 개념 모델

Lumpkin & Dess(1996, p.156, 159)는 최고경영층(TMT)의 특성과 기업가 지향성과의 적합관계, 즉 최고경영층의 특성과 기업가 지향성 간의 상호작용효과가 기업성공에 영향을 미치는 것으로 파악하고, 이 관계를 상호작용효과 모델(Interaction-effects Model)로 개발한 후 명제를 제시한다. Stevenson & Jarillo(1990, p.25)는 새로운 사업의 창업이 기업가의 기술역량들과 높은 관련성이 있는 과정으로 Entrepreneurship을 설명한다. Northhouse(2004, p.69)는 기업가 개인의 특성이 타고나는 것으로 설명하고, 기업가 역량은 개인의 속성이지만 학습이나 계발이 가능한 것으로 강조한다. 따라서 Entrepreneurship과 기업가 지향성의 연구 모델에 기업가 역량을 포함하는 것이 필요하다.

특히 Lumpkin & Dess(1996, pp.156-157)는 기업가 지향성과 기업성과 간의 관계에 있어서 여러 기업가 활동이 매개역할을 하는 것으로 파악하고, 이를 매개효과 모델(Mediating-effects Model)로 개발한 후 명제를 제시한다. 또한 Okhomina(2010, p.11)는 기업가 지향성의 개념으로 제시된 세 가지 차원을 기업가 활동의 개념화 모델(Model of Conceptualization)로 설명한다. 이러한 Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동 간의 선후관계를 보면, 기업의 창업과정에서는 Entrepreneurship이

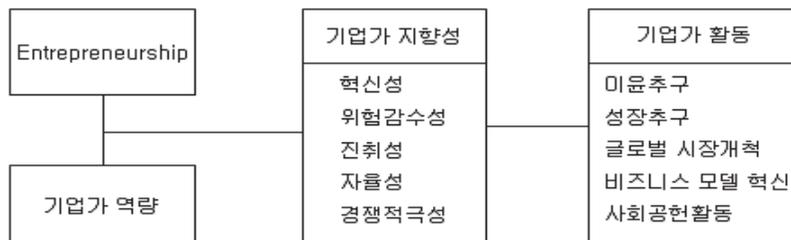
중요하고, 창업 이후에는 그 기업의 성공을 위해서 기업가 지향성이 중요하다(Lumpkin & Dess, 1996; 윤현중, 2015). 이러한 관점에서 Entrepreneurship과 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동의 상호관계를 고려한 개념 모델(Conceptual Model)을 제시하면 <그림 1>과 같다.

IV. 창업가 정주영의 기업가정신, 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동

본 연구에서는 문헌연구를 통해 파악한 개념 정의가 어떤 실제적인 개념들을 포함하고 있는지를 창업가 정주영을 대상으로 현대중공업의 창업 과정에서 나타난 기업가정신, 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동을 분석하여 구체적으로 제시한다.

4.1 정주영의 기업가정신

한국경제의 성장과 발전 과정에서 정주영은 산업구조의 질적인 변화를 주도하며 한국경제의 발전을 이룩하는 데 가장 결정적인 기여를 한 기업가이다(정갑영, 2011, pp.31-33). 특히 정주영의 기업가정신은 한국의 경제성장에 기여하며, 한국경제의 선진국 진입 토대를 마련하는 중요한 역할을 했다(박유영과 이우영, 2002; 정대용, 2008, p.307; 현



<그림 1> Entrepreneurship, 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동의 개념 모델

대경제연구원, 2011, p.272). 이러한 정주영은 뛰어난 사업예측력과 과감한 의사결정, 그리고 강한 추진력으로 새로운 사업의 개척을 통해 어려웠던 시기에 한국의 경제발전에 크게 기여했다(박우영과 이우영, 2002; 현대중공업, 2008, pp.5-12).

정주영의 기업가정신에 대해 여러 학자들과 연구자들이 그의 위업을 기리며 다각적으로 연구해 제시하고 있다. 이들 내용을 살펴보면, 김성수(1999)는 정주영의 기업가정신을 도전정신, 개척정신 및 창조정신으로 제시한다. 고승희(1999)는 근검절약정신·근면성실주의, 신용제일주의, 주인정신·책임주의, 장인정신·기술우선주의, 개척정신·도전주의 및 창조정신이 기반을 형성하고 있다고 설명한다. 박우영과 이우영(2002)은 불굴의 개척정신과 명확한 비전 제시, '하먼 된다'는 신념에 찬 강한 추진력에 의한 리더십 발휘, 번득이는 창의력, 환경적응 능력과 혁신성 등으로 제시한다. 이상석과 고인곤(2004, pp. 16-27)은 근검절약정신, 인간존중정신, 신용제일주의정신, 고객최우선정신, 창의력과 기술주의정신, 신념주의정신, 산업평화주의 및 노사화합정신, 도전과 개척정신, 사업보국정신 등으로 제시하고 있다. 정대용(2008, p.276)은 새로운 것을 생각해 내는 창의성, 새로운 것들을 실현하는 혁신, 시장에서 경제적 가치를 창출해 내는 가치창출의 실현 등으로 설명한다. 현대경제연구원(2011, pp.61-65)은 사업보국, 도전정신, 공동체 의식, 근검절약정신, 신뢰 등으로 제시한다. 정갑영(2011, pp.35-36)은 정주영이 모험과 도전을 중시하고, 항상 새로운 접근으로 미래를 개척하는 혁신적인 기업가정신을 직접 실천하며, 기업의 사회적 책임을 중시한 것으로 설명한다. 조재호(2011, pp.86-88)는 이를 도전과 개척정신으로 제시하고, 창업자의 도전과 개척정신으로 시작한 조선산업과 자동차산업이 한국경제의 버팀목 역할을 하고 있다고 설명한다. 조상행(2012, p.93)은 정주영의 기업가정신과 신념으로서 검약,

검소, 원가절감 정신을 제시한다. 김문현(2015, p.10)은 도전, 신용, 긍정, 창의, 이타의 정신으로 제시한다. 전영수(2015)는 인문학적 감성, 차별적인 창의력, 무제한의 긍정력, 무차별적 도전력 등으로 제시한다. 이러한 정주영의 기업가정신에 대한 연구내용들을 정리하면 <표 5>와 같다. 이들의 연구내용들을 개념항목으로 종합해서 정리하면 <표 6>과 같다.

이 연구결과들을 종합하면, 정주영의 기업가정신은 사업보국정신, 도전정신, 개척정신, 창조정신, 혁신, 신용제일주의, 기술우선주의, 긍정, 근면성실주의 등 아홉 가지의 개념항목으로 요약된다.

특히 창업가 정주영은 진취성과 창의적인 발상으로 시대를 앞서 가는 기업가정신을 가진 세계적인 기업가로 존경을 받고 있다(정대용, 2008, pp.303-306; 현대중공업, 2008, pp.5-12). 이는 정주영이 영리추구에만 몰두하는 사업가가 아니라, 다른 기업들이 미처 생각하지 못하는 새로운 사업에 도전해 개척하였으며, 많은 어려움을 특유의 기업가정신을 발휘해 극복하고 성취해 냄으로써, 국가경제에 이바지하는 기업가의 역할에 충실하고 열성적인 기업가로 활동하였음을 널리 알고 있다. 따라서 국내에서 사용하는 기업가정신의 용어를 일반적인 의미로 해석하지 않고 달리 이해되는 이유는, 한국의 산업화 과정에서 많은 창업가들이 기업의 성공과 아울러서 이들의 창업활동이 국가경제발전에 지대한 공헌을 했기 때문이다(조재호, 2011).

정주영은 스스로 한국의 기업가정신에 대해 “국내 기업들은 지난 25년 동안 선진국 기업들로부터 기술과 관리기법을 배워 이것을 우리 것으로 만드는 데 전력을 다했으며, 이런 각고의 노력을 하는 과정에서 생성, 발전한 후진산업국에서의 기업가정신으로 나타났으며, 이런 기업가정신이 우리나라 경제발전의 원동력이었다.”고 술회한다(현대중공업, 1992, p.84).

〈표 5〉 정주영의 기업가정신에 대한 개념 정의

| 연구자 | 개념 정의 |
|---------------|---|
| 김성수(1999) | 도전정신, 개척정신, 창조정신 |
| 고승희(1999) | 근검절약정신(근면성실주의), 신용제일주의, 주인정신(책임주의), 장인정신(기술우선주의), 개척정신, 도전주의 및 창조정신 |
| 박유영·이우영(2002) | 불굴의 개척정신과 명확한 비전제시, '하면 된다'는 신념에 찬 강한 추진력에 의한 리더십 발휘, 창의력, 환경적응 능력과 혁신성 |
| 이상석·고인곤(2004) | 근검절약정신, 인간존중정신, 신용제일주의정신, 고객최우선정신, 창의력과 기술주의정신, 신념주의정신, 산업평화주의 및 노사화합정신, 도전과 개척정신, 사업보국정신 |
| 정대용(2008) | 새로운 것을 생각해 내는 창의성, 새로운 것들을 실현하는 혁신, 시장에서 경제적 가치를 창출해내는 가치창출의 실현 |
| 현대경제연구원(2011) | 사업보국, 도전정신, 공동체 의식, 근검절약정신, 신뢰 |
| 정갑영(2011) | 모험과 도전, 미래를 개척하는 혁신적인 기업가정신, 기업의 사회적 책임 중시 |
| 조재호(2011) | 도전과 개척정신 |
| 조상행(2012) | 검약, 검소, 원가절감 정신 |
| 김문현(2015) | 도전, 신용, 긍정, 창의, 이타 정신 |
| 전영수(2015) | 인문학적 감성, 차별적인 창의력, 무제한의 긍정력, 무차별적 도전력 |

4.2 정주영의 기업가 역량

기업가 역량은 창업과정에서 매우 중요하게 인식되고 있다(Stevenson & Jarillo, 1990, p.25). 이에 따라 창업 측면에서 김화영과 안연식(2014)은 문헌조사와 사례연구를 통하여, 창업가 정주영의 기업가 역량을 도출해서 설명한다. 이들은 정주영의 기업가 역량으로서 생각연결능력, 질의능력, 관찰 및 현상파악능력, 혁신시도능력, 인맥활용능력, 문제해결능력, 사명의식 고취 및 설득력 등 일곱 가지를 개념항목으로 선정, 제시하고 있다.

4.3 정주영의 기업가 지향성

기업가 지향성은 새로 기업을 설립한 이후에 나타나는 기업가적 과정으로서(Lumpkin & Dess, 1996; Okhomiya, 2010; 윤현중, 2015), 이러한 기업가적 과정은 새로운 시장진출 기회의 추구가

성공적으로 이루어지도록 하는 것을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996, p.136, 162). Lumpkin & Dess (1996)는 기업가 지향성의 개념을 혁신성, 위험감수성, 진취성, 자율성 및 경쟁 적극성의 다섯 가지 차원으로 제시하고 있다. 이에 따라 각 차원의 내용을 구체적으로 파악하기 위해 창업가 정주영을 대상으로 해서 분석한다.

4.3.1 혁신성

혁신성은 새로운 제품, 서비스 또는 기술 프로세스를 개발할 수 있는 새로운 아이디어, 참신함, 실험 및 창조적 프로세스에 참여하고 지원하려는 행동성향을 의미하며, 기존의 기술, 관행 및 모험에서 벗어나 현재의 최신 기술수준을 넘으려는 기본적인 의지를 뜻한다(Lumpkin & Dess, 1996; 장대성과 임성배, 2005). 즉 이는 새로운 성공의 패러다임으로 조직을 이끌어 가는 것을 의미한다(Vij & Bedi, 2012).

〈표 6〉 정주영의 기업가정신에 대한 개념 항목

| 개념 항목 | 김성수 | 고승희 | 박유영 · 이우영 | 이상석 · 고인곤 | 정대용 | 현대경제 연구원 | 정갑영 | 조재호 | 조상행 | 김문현 | 전영수 |
|-----------------|-----|-----|--------------|--------------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 사업보국정신 | | | | 0 | | 0 | | | | | |
| 도전정신 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| 개척정신 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | 0 | 0 | | | |
| 창조정신(창의력 · 창의성) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | 0 | 0 |
| 모험정신 | | | | | | | 0 | | | | |
| 추진력 | | | 0 | | | | | | | | |
| 리더십 | | | 0 | | | | | | | | |
| 혁신(혁신성) | | | 0 | | 0 | | 0 | | | | |
| 가치창출 | | | | | 0 | | | | | | |
| 비전 제시 | | | 0 | | | | | | | | |
| 근검절약정신 · 근면성실주의 | | 0 | | 0 | | 0 | | | 0 | | |
| 검소정신 | | | | | | | | | 0 | | |
| 원가절감 정신 | | | | | | | | | 0 | | |
| 신용제일주의 | | 0 | | 0 | | | | | | 0 | |
| 주인정신(책임주의) | | 0 | | | | | | | | | |
| 장인정신(기술주의) | | 0 | | 0 | | | | | | | |
| 인간존중정신 | | | | 0 | | | | | | | |
| 고객최우선정신 | | | | 0 | | | | | | | |
| 신념주의정신 | | | | 0 | | | | | | | |
| 산업평화주의 | | | | 0 | | | | | | | |
| 노사화합정신 | | | | 0 | | | | | | | |
| 신뢰 | | | | | | 0 | | | | | |
| 공동체 의식 | | | | | | 0 | | | | | |
| 사회적 책임 | | | | | | | 0 | | | | |
| 긍정(긍정력) | | | | | | | | | | 0 | 0 |
| 환경적응 능력 | | | 0 | | | | | | | | |
| 이타 정신 | | | | | | | | | | 0 | |
| 감성 | | | | | | | | | | | 0 |

정주영은 국제적인 규모의 조선소 건설과 초대형 유조선 건조를 위해서 기술지원 및 판매협조계약을 영국의 A&P Appledore사, Scott Lithgow조선소와 체결했다. 이 기술계약의 요지는 조선소 설계 레이어아웃, 선박 설계도면 등 모든 기술사항을 제공하

는 내용이었다(현대중공업, 1992, pp.342-343, 804). 그러나 Scott Lithgow조선소의 선박건조공법은 선대(船臺) 위에서 배를 반(1/2)씩 지어 차례로 진수시킨 뒤, 물 위에 띄어놓은 상태에서 수중결합을 시켜 배를 건조하는 방식으로서, 이 공법은 배

우 복잡하고 위험한 공정을 수반하므로 생산성이 낮은 건조방식이었다(황성혁, 1998, pp.14-15, 45; 김화영과 안연식, 2014; 김화영, 2015).

정주영은 여러 문제점들을 고려해 당시 선박건조 공법을 Scott Lithgow조선소의 선대방식이 아닌 최신 공법인 도크(Dock) 내에서 블록(Block)을 탑재하는 건조공법으로 결정하고, 이 공법으로 건조할 수 있는 대규모의 첨단 시설을 갖춘 드라이 도크 2개를 건설했다. 이렇게 기술혁신을 선도적으로 추진함으로써, 신생조선소가 글로벌 경쟁력을 갖추고 세계 우수 조선소들과의 경쟁에 적극 대응하도록 했다. 이 공법은 여러 개의 선체 블록을 하나의 대형 블록으로 선행탑재(Pre-Erection, PE)한 후, PE블록을 450톤 대형 콜리엇 크레인 2기를 병렬연결해서 760톤까지 들어 올려 도크 내에서 탑재하는 건조방식이다(현대중공업, 1992, p.340, 805; 김화영, 2015). 특히 블록 탑재방식은 종래의 건조방식에 비해 소요 공수의 절감, 건조기간의 단축, 생산공정의 계획적 관리 면에서 효과가 매우 큰 건조공법의 기술혁신이었다(현대중공업, 1992, p.805; 김화영과 안연식, 2014; 김화영, 2015).

4.3.2 위험감수성

위험감수성은 시장에서 사업 기회를 포착해서 높은 수익을 얻으려고 많은 빚을 발생하거나 커다란 자원을 투입하는 행동을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996; 장대성과 임성배, 2005). 이는 미지의 새로운 시장으로의 모험이나 불확실한 결과가 예상되는 벤처 사업에 많은 양의 자원 투입과 같은 대담한 행동을 취하는 성향을 의미한다(Vij & Bedi, 2012).

현대건설은 세계 최대 규모의 공사라는 사우디아라비아의 주베일 산업항 건설공사를 수주했다. 이 공사는 초대형 자켓(가로18m, 세로20m, 높이36m) 89개를 포함해 10만 톤이 넘는 철구조물들을 제작

해서 산업항의 핵심시설인 해상 유조선 정박시설(터미널)을 구축하는 것이 주요 내용이었다. 대규모 시설물들을 조기에 설치하기 위해서는 울산 조선소에서 제작한 자켓 등의 철구조물들을 해상으로 운송해서, 주베일 작업현장에서 설치작업을 하는 방법이 공사기간, 사우디 항만의 하역시설과 통관절차, 기자의 운송방법, 현지의 작업 상황 등을 감안하면 공기 단축에 보다 효율적이었다(정주영, 1992, p.155; 정주영, 1998, p.225; 현대중공업, 1992, pp.429-432; 김화영, 2012; 김화영과 안연식, 2014).

정주영은 울산 조선소에서 철구조물들을 제작해 이것들을 바지선에 실어 주베일로 운송한 후, 현지에서 설치작업을 수행하는 계획을 추진하였는데, 이 해상운송계획은 총 12만 톤의 철구조물들을 울산에서 주베일까지 1만1천km의 바다를 건너, 편도 35일이 소요되는 해상운송을 19항차(航次)나 해야 하는 것이다. 특히 이 항해에는 태풍발생지대인 동남아 해상과 파도가 심한 인도양을 거쳐 걸프만까지 대형 바지선을 끌고 가는 고생과 위험을 감수해야 하지만, 정주영은 이러한 위험을 무릅쓰고 대양 운송방안을 과감히 실행했다(정주영, 1992, p.153, 156; 정주영, 1998, p.226; 현대중공업, 1992, p.433; 김화영, 2012; 김화영과 안연식, 2014). 실제로 싱가포르 앞 바다에서 바지선이 대만 국적의 상선과 충돌해서 자켓의 한 쪽 파이프가 구부러지는 사고와 대만 앞 바다에서 태풍으로 바지선 한 척을 잃어버렸다가 대만 해안에 떠밀려 있는 것을 끌고 온 사고가 발생했으나 모두 경미한 사고였다(정주영, 1992, p.157; 정주영, 1998, p.227; 현대중공업, 1992, p.434).

4.3.3 진취성

진취성은 경쟁을 대비해서 새로운 제품이나 서비스를 개발하고 미래의 시장 수요를 예상하여 환경의

조성, 변화 및 형성을 위해 행동함으로써, 새로운 기회의 추구하고 미래 지향적인 관점에서의 행동성향을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996; Vij & Bedi, 2012).

현대건설은 국내공사의 수주를 많이 하면서 정부와 유착해서 공사를 한다는 비판을 불식시키기 위해 1963년부터 해외의 건설사업에 진출했다. 해외공사를 수주해 수행하다보니 언어나 기후, 근로자 송출 등 공사수행에 고충이 심해 이를 대신해 국내에서 비판을 안 받으면서 해외에서 하는 공사만큼 큰 공사를 할 수 있는 새로운 사업을 구상하게 되었고, 이에 대한 방안으로 조선사업의 진출계획을 추진했다(현대중공업, 1992, pp.311-312). 조선산업과 유사한 플랜트 산업은 다양한 기술이 필요한데 반해, 조선업은 단일 품목인 선박을 건조(Shipbuilding)하는 사업으로서 건설공사와 그 수행방법이 비슷하고, 산업 플랜트 공사를 하면서 많은 기술을 습득한 기계, 전기 등 여러 직종의 기술자들을 사내에 많이 확보하고 있었다(김교식, 1986, pp.119-120).

정주영은 조선산업이 노동집약산업이므로 국내의 풍부한 노동력을 활용하여 국제경쟁력을 확보하고 축적된 건설경험을 살려 해외시장에 진출하면 외화를 벌어들일 수 있는 유망사업으로 생각했다(현대중공업, 1992, pp.311-312). 그러나 당시 한국의 조선산업은 불모지나 다름없어서 국내 기술로 최 대선 박건조능력이 1만2천 톤급에 불과해, 세계시장을 목표로 수십만 톤급의 초대형 조선소를 건설하는 것은 무모하다는 반대의견이 속출했지만, 정주영은 이러한 주위의 반대를 적극적이고 긍정적인 사고와 개혁 의지로 조선산업에 진출했다(조상행, 2012, pp.110-111, 182; 현대중공업, 1992, p.95, 127, 311).

4.3.4 자율성

자율성은 개인이나 팀이 아이디어나 비전을 제시

하고 완성하는 독립된 행동을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996). 이것은 기회를 추구하는 데 있어 자발적인 능력과 의지를 뜻하며, 조직 환경 속에서 답답한 조직의 제약에서 벗어나 자유롭게 취하는 행동을 의미한다. 이는 조직의 규모, 경영 스타일 또는 소유권에 따라 다를 수 있다(Lumpkin & Dess, 1996; Vij & Bedi, 2012).

정주영의 기본적 성향은 경쟁적이며 독립적이다. 기업의 생존을 위해 전략적 제휴나 합작 보다는 독자적이고 경쟁전략을 통해 기업의 독립성을 추구했다. 정주영은 조선사업의 구상과 추진 초기에는 천문학적인 조선소 건설자금의 조달, 조선기술의 획득이라는 두 가지 문제로 난관에 봉착해서 고민했으나, 손쉽고 편안한 합작의 길이 아닌 어렵고 힘든 독자적 사업 추진의 길을 택했다. 어려운 과정을 통해 국제적인 규모의 조선소 건설과 초대형 유조선 건조를 위한 기술지원 계약을 영국의 A&P Appledore 사 및 Scott Lithgow조선소와 체결했고, 조선소 건설 차관을 Barclays은행의 주선으로 공여했기에 기술도입 및 재원조달 문제를 해결할 수 있었다. 이것은 정주영의 기본적 성향인 자주적 독립성 추구의 지로 이룬 것이다(조상행, 2012, pp.111-112).

또한 정주영은 주베일 산업항 공사용 대형 철구조물들의 운송계획(울산에서 주베일까지 1만1천km의 해상 바지선 운영)을 발표했을 때에도 무모하고 위험한 시도라고 우려와 반대가 많았지만, 독자적인 결정에 따라 이를 실행에 옮겨 역사적으로 유례를 찾을 수 없는 유일무이한 성공사례를 남겼다(현대중공업, 1992, p.433; 김화영, 2012; 조상행, 2012, p.182).

4.3.5 경쟁 적극성

경쟁 적극성은 시장진입을 성취하거나 입지를 개선히기 위해, 즉 시장에서 업계 경쟁자들을 능가하

기 위해 직접 경쟁 업체에 강하게 도전하는 성향을 의미한다. 이는 전통적인 경쟁 방식에 의존하기 보다는 독특한 방법을 취하는 기업의 의지를 의미한다 (Lumpkin & Dess, 1996).

건설업과 조선업은 다른 업종과는 달리, 치열한 경쟁을 통해 입찰에 성공해야 공사를 수주한다. 사우디아라비아의 주베일 산업항 건설공사는 입찰방식이 세계 10대 건설업체를 초청하여 최저 응찰업체에 낙찰하는 경쟁입찰이었고, 공사를 주관하는 사우디 항만청은 경쟁입찰에 참가할 건설회사의 선정작업을 영국의 기술용역 회사인 윌리엄 할크론(WH)에 의뢰했다(김교식, 1986, p.138). WH사는 미국, 영국, 네덜란드, 독일 등에서 9개 업체를 먼저 선정하고, 나머지 한 업체를 추가하기로 했다(현대중공업, 1992, p.430).

정주영은 공사에 관한 입찰정보를 입수한 후, 수주를 위해 견적실무팀을 구성하고 1975년 7월 뒤늦게 참여해 총력을 기울여, 울산조선소 건설을 지원해준 영국의 A&P Appledore사와 Barclays은행의 도움을 받아 WH사를 설득해서, 현대가 10번째 입찰자격자로 선정되었다(정주영, 1992, p.141; 현대중공업, 1992, p.430; 정주영, 1998, p.210). 1975년 12월 미국의 Brown & Roots, 산타페, 레이몬드 인터내셔널, 영국의 코스테인, 타막, 서독의 보스카리스, 필립 홀스만, 네덜란드의 스티븐, 프랑스의 스피베타늘 등과 함께 공식 초청을 받고나서, 1976년 2월16일에 실시된 입찰에 참여했다(현대중공업, 1992, p.430; 정주영, 1998, p.216).

정주영은 이 공사를 적극 수주하기 위해 전체 공사실비금액 12억 달러에서 25%를 낮추었다가 다시 5%를 더 내려 8억7천만 달러로 응찰 가격을 정했다. 다소 손해가 나더라도 한국의 많은 기능공들이 해외에 나와 달러를 벌어들이게 되면 이들이 버는 달러는 곧 국가가 버는 돈이고, 국내 자재를 내다 팔수 있는 것도 국가의 이익이며, 현대는 이 공사를 통

해 국제적인 명성을 얻게 될 것이므로, 싼 가격이라도 낙찰을 받는 것이 현명하다고 생각해서 결정했다(정주영, 1998, pp.212-213).

그러나 견적실무팀의 제안에 따라, 현대는 4개 공사를 내역으로 한 주베일 산업항 건설공사의 응찰 금액을 9억3천2백만 달러로 제시했는데, 이 금액은 경쟁업체들인 필립 홀스만 등 5개 회사의 컨소시엄이 제시한 15억2천3백만 달러의 62%에도 못 미치는 수준이었다. 더구나 타 경쟁업체들은 전혀 생각하지도 못한 전체공사의 공기(工期)를 44개월에서 아무런 조건 없이 8개월을 단축하겠다는 제의를 해서 발주청에 감명을 주었으며, 이 결과로 엄청난 대규모 해양공사를 수주하는데 성공했다(김교식, 1986, p.144; 정주영, 1992, pp.145-148; 김화영, 2012).

반면, 경쟁업체들이 현대가 해양공사 경험이 전무하고, 특히 재정보증, 기술능력 등의 문제들을 제기하며 집요하게 방해공작을 했으나, 현대는 이를 극복하고 마침내 6월16일 공사계약을 체결하였다(정주영, 1992, p.149; 현대중공업, 1992, p.430).

4.4 정주영의 기업가 활동

새로운 사업을 추진하면서 기업가의 역할이 창업 성공에 중요한 기능으로 인식되는데, 이는 기업가 활동이 창업을 통한 신시장의 진입에 영향을 크게 미치기 때문이다. 특히 기업가 활동은 경제 발전과 성장의 주요 원동력의 하나이며, 새로운 사업개발과 고용창출의 핵심이다(Lumpkin & Dess, 1996; Carlsson et al., 2012). 이러한 기업가 활동은 기업가가 취하는 방법, 실행 및 의사결정 유형을 통해 이루어지는 행위이다(Okhominina, 2010).

정주영은 창업과정의 어려움을 극복해 창업성공을 이끌고, 강한 신념과 열성으로 현대중공업을 글로벌 기업으로 성장 및 발전하도록 특유의 기업가 활동을 전개했다.

본 연구에서는 3장에서 기업가 활동의 개념항목으로 제시한 이윤추구, 성장추구, 글로벌 시장개척, 비즈니스 모델 혁신, 사회공헌활동 등 다섯 가지 항목의 주요 내용들을 파악하기 위해, 창업가 정주영을 대상으로 해서 관련 사례들을 구체적으로 분석한다.

4.4.1 이윤추구

일반적으로 기업가가 창업을 하는 목적은 좋은 사업 기회를 포착해서 여러 희소한 자원들을 활용하여 제품이나 서비스로 조립 또는 변환함으로써, 최대한의 가치를 창출해 경쟁자보다 더 높은 가치를 좀 더 좋은 조건으로 고객에게 제공하고, 이를 통해 이윤을 추구하는 데에 있다. 이러한 이윤은 성공이 불확실한 사업에 모험을 감수하면서 기업가 자신의 노력과 능력, 또한 자금을 투자한 사람들에 대한 정당한 보상일 뿐만 아니라, 창업에 성공하고 기업이 더욱 성장, 발전하기 위한 원천이 된다. 따라서 이윤을 많이 내야 금융기관에서는 자신들이 빌려준 돈에 대한 원금과 이자를 갚을 능력이 있다고 보아 더 많은 지원을 해주게 된다(조봉순 등, 2005, pp.61-63).

그러나 창업은 실패할 확률이 높으며, 신규사업 중 63%가 6년 이상 지속되지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이런 창업실패의 원인으로는 여러 가지 요인들이 있지만, 창업자금이나 운영자금의 부족이 사업의 실패 원인이 된다. 창업 이후 수익을 내기까지 수년이 걸리는 경우가 많아서 단순히 창업할 때의 자금뿐만 아니라 본격적인 수익기로 들어가기 전까지의 자금이 필요하다. 특히 자금부족은 기업의 생존을 위협하기 때문에 자금은 창업 후 기업이 살아남기 위한 가장 중요한 요소이다(신유근, 2006, pp.104-105).

정주영은 초대형 조선소 건설을 목표로 해서, 1971년 당시 국가 경제개발 예산의 15%에 해당하는 금액인 6천3백만 달러를 사업계획서 상 조선소

건설에 필요한 소요자금으로 책정하고 나서, 그 중 4천3백만 달러를 외자로 조달해야 했다(현대중공업, 1992, p.327). 당시 정부는 정부의 주도 하에 종합 제철공장을 건설하기 위해 전력을 기울여 국제제철차관단(KISA)과의 차관도입을 적극 추진했으나 그들이 차관공여를 기피하는 상황이었어서, 초대형 조선소 건설사업은 처음부터 민간주도로 계획될 수밖에 없었다(현대중공업, 1992, p.321).

주요 시설재, 장비 등의 구입에 소요되는 외자 4천3백만 달러는 당시 국내에 외화보유고가 부족한 실정으로 내부 조달이 어렵고, 또한 너무 큰 액수여서 후진국의 기업이 민간차원에서 기체하기란 사실상 불가능했다(현대중공업, 1992, p.327). 그러나 정주영의 적극적인 노력으로 우여곡절 끝에 영국의 Barclays은행을 중심으로 공동차관단이 구성되고, 영국, 프랑스, 서독, 스페인, 스웨덴 은행과의 차관 협정을 체결한 후, 어렵게 5,057만 달러의 차관을 제공받았다(조상행, 2012, p.106; 현대중공업, 1992, p.332, 399). 이들 차관은 건조한 선박 전량을 수출하여 그 판매이익금으로 원리금을 분할, 상환한다는 계획이어서 차관원리금을 약속대로 기간 안에 상환한다는 것은 매우 큰 부담이 되었다(현대중공업, 1992, p.327, 339). 따라서 하루마삐 영업수익을 올려서 차관원리금을 차질 없이 상환하는 일이 최대 과제이었다.

정주영은 조선소 건설 후 선박을 건조하는 기존 사고방식으로는 막대한 투자를 감당할 길이 없었기에, 해결책으로서 초유의 발상인 조선소 건설과 유조선 건조작업을 동시에 병행하기로 했다. 이 방안은 획기적인 조선소 건설과 선박 건조의 공기단축을 가져와 건조된 선박의 조기 매출을 통해 이익실현을 함으로써, 조선소 건설 초기에 들여온 차관을 조속히 상환하는데 크게 기여했다(김화영, 2015; 현대중공업, 1992, pp.338-340, 398-400).

이러한 결과로서, 현대중공업이 1974년 독립법인

으로 설립되고, 창립 첫 해에 매출총이익 57억2,013만 원, 당기순이익 28억5,800만 원을 냈다. 1975년에는 매출총이익이 전년에 비해 361% 증가한 206억5,000만 원, 당기순이익은 356% 늘어난 101억7,600만 원을 기록했다. 창립 초창기에 이처럼 많은 액수의 이익을 실현하고 경영성과를 올릴 수 있었던 것은 초기에 조선소 건설과 다수의 선박 수주를 함께 추진했기 때문이다. 이는 조선소 건설에 비용과 공기(工期)면에서 선진국 조선소와는 비교할 수 없을 정도로 매우 저렴하고 단기간에 완성됨으로써, 건설비, 감가상각비 등의 비용을 크게 절감하였고, 동시에 선박 건조를 병행하여 가격과 납기 면에서 국제경쟁력을 확보하였기에 이루어졌다(현대중공업, 1992, pp.398-400). 1974년에 수주한 12척의 초대형 유조선(Very Large Crude Carrier, VLCC) 중 10척을 곧바로 건조에 착수함으로써, 이 10척의 총 계약금액이 미화 1억4,634만 달러와 일화 674억3,074만 엔, 환화로 총액 1,657억5,298만 원에 달했다(현대중공업, 1992, p.398).

4.4.2 성장추구

현재의 사업 활동에 만족하지 못하는 기업들은 끊임없이 수익성이 있는 새로운 사업기회를 찾기 위해 사업 확장전략, 즉 성장전략으로 사업다각화를 추구한다. 이러한 기업들은 환경변화에 수동적으로 적응하기보다는 능동적으로 새로운 수요와 제품을 창출함으로써 환경을 조직에 적응시키려고 한다. 이는 기업들이 보다 수익성 있는 사업기회를 찾아 새로운 사업으로의 다각화를 추진해서 사업의 확장을 도모하는 것이다. 이는 한 사업에 집중하는 전략이나 방법과는 달리 한 사업의 수익과 매출을 다른 사업의 수익과 매출로 보충할 수 있기 때문에 기업 전체의 수익과 매출의 안정성을 확보할 수 있게 된다. 즉 여러 사업에 참여함으로써 경영위험을 분산시키고, 수

익성이 높은 사업부문으로 수익성이 취약한 사업부문을 보완함으로써, 기업 전체적으로 안정적인 수익 규모를 유지할 수 있다(신유근, 2006, pp.285-290).

정주영은 조선 관련 사업의 확장전략으로서, 플랜지(Flange) 생산전문업체인 울산철공(현 한국플랜지)의 설립, 수리조선사업을 위한 현대미포조선소(현 현대미포조선)의 설립, 조선소 내에 철구사업부(현 플랜트사업), 엔진사업, 중전기사업, 기관차사업 등으로 신규사업영역을 크게 확대했다(현대중공업, 1992, pp.388-389, 476-477).

1974년 7월 15일 일본의 스미토모(住友)상사와 합작회사인 울산철공(주)을 설립하고, 선박 건조 시 대량 소요되는 플랜지를 생산하여 조선사업의 국산화율을 제고하며 대일(對日)수출에 기여했다(현대중공업, 1992, p.388).

1975년 4월 28일 일본의 가와사키(川崎)중공업과 합작하여 현대미포조선소를 설립하고, 국내 및 일본의 유조선 수리물량을 확보해 수행했다(현대중공업, 1992, p.389).

1975년 1월 1일 조선소 내에 철구사업부를 신설해서, 선박시설물과 건설기계류, 철구조물, 기중기, 보일러, 산업용 플랜트 등의 생산 업무에 이어 발전설비, 산업기계, 화공설비, 담수설비, 각종 크레인 기기 등의 생산을 추진했다(현대중공업, 1992, pp.388-389, 476).

1975년 6월 11일 스위스의 Sulzer사와 선박용 엔진사업을 위한 기술제휴 협약을 체결한데 이어 덴마크의 B&W, 서독의 MAN 등과 디젤엔진 생산을 위한 기술제휴를 맺고, 전체 선박가격의 8~12%를 차지하는 엔진의 국산화를 추진해서 선박 건조의 국제경쟁력을 제고했다(현대중공업, 1992, pp.388-389).

1977년 2월 중전기사업부를 신설하고 모터, 스위치 보드, 판넬 용접기, 변압기 등을 자체 생산할 수 있는 중전기공장과 동년 7월 기관차사업부를 설립해서 디젤 및 전기기관차를 생산할 수 있는 중기공장

도 건설했다(현대중공업, 1992, p.476).

정주영은 신사업확장을 통해 사업다각화를 추진함으로써, 주요 기자재의 국산화와 자체생산으로 가격, 품질, 납기 면에서 유리해 조선사업의 수주경쟁력 향상과 사업규모의 확대를 가져왔고, 이를 기반으로 기업의 성장과 발전을 추구했다.

4.4.3 글로벌 시장개척

기업이 국내시장의 침체나 시장규모의 한계에 부딪혔을 때, 새로운 시장기회를 확보하기 위해, 안정적인 생산활동을 수행하기 위해, 규모의 경제를 실현하기 위해, 기업의 활동을 여러 국가에 분산시켜 안정적인 이익을 유지하기 위해, 혹은 국가의 정책 목표에 부응하기 위한 방안으로서 기업경영의 글로벌화를 추진한다(신유근, 2006, pp.314-315).

기업의 글로벌화는 국경을 초월하는 기업 활동을 전제로 하며, 기업이 세계적으로 성장, 발전하는 것을 의미한다. 기업의 글로벌 경영활동은 수많은 지식과 노하우를 단계적으로 축적할 수 있게 함으로써, 국내기업이 글로벌 기업으로 성장하도록 한다(박주홍, 2012, p.25). 이러한 글로벌 기업은 모든 기능영역에서 세계적으로 운영을 표준화하여 인적·물적 자원의 세계적인 활용, 규모의 경제, 시너지 효과 등을 통하여 세계적인 경쟁력 강화를 추구한다(박주홍, 2012, p.33).

한 기업이 내수시장의 한계를 인식하게 되는 경우, 국내의 생산요소를 결합하여 해외시장에 수출함으로써 시장의 범위를 해외로 확대한다. 이는 저렴한 생산요소를 바탕으로 자국에서 제품을 생산해서 해외시장에 판매하는 수출활동을 위주로 국제경영활동을 수행하기 때문에 그 기업은 수출기업이 된다(신유근, 2006, pp.317; 박주홍, 2012, p.37). 곧 수출은 기업의 글로벌화의 시작이며, 수출활동은 해외시장에서의 수출거래를 적절히 수행하기 위한 새

로운 역량을 필요로 한다(박주홍, 2012, pp.268-269). 따라서 수출기업은 규모의 경제를 통한 원가절감 또는 원가우위가 중요한 전략적 기준이 된다(박주홍, 2012, p.42).

정주영은 조선사업을 계획하면서 처음부터 세계시장을 목표로 초대형 조선소의 건설을 추진했다(현대중공업, 1992, p.127). 당시 세계 해상물동량의 급증으로 선박수요가 크게 증가하는 가운데 선박의 건조비용과 화물운송비의 절감을 위해 선박의 대형화 추세가 급속히 확산되었다. 주된 이유는 석유자원의 국제무역이 급증하면서 유조선의 수요가 크게 증가한데다가 수에즈 운하 봉쇄로 수송거리가 크게 늘어났기 때문이다. 따라서 10~20만 톤 규모의 조선시설로는 세계시장에서 경쟁할 수 없게 되었고, 영국, 덴마크, 일본 등의 대형조선소들이 100만 톤급 이상의 설비를 갖추기 시작하여 이들과의 수주경쟁에 대비해야 했다(현대중공업, 1992, p.321).

1972년 3월 23일 조선소 기공식을 시작으로 조선소 건설과 초대형 유조선인 1·2호선의 건조가 본격적으로 진행되던 1972년 말 완공된 건물은 전처리 공장, 직업 훈련원, 기숙사, 본관 등이었고, 이 해 9월 선각공장, 의장공장, 의장창고, 전기의장창고를 동시에 착공해 1974년 6월 완공되었으며, 70만 톤급 드라이 도크 2기를 갖춘 국제 규모의 조선소가 2년 남짓한 기간에 건설되었다(현대중공업, 2012, p.14; 현대중공업, 1992, p.363).

이렇게 조선소 건설과 초대형 유조선 건조가 진행되는 과정 중에 선박영업활동을 적극적으로 벌여 외국 선사들로부터 대규모 선박수주를 했다. 조선소 건설을 착수하기 전인 1971년 말 그리스 리바노스사에서 26만 톤급 초대형 유조선(VLCC) 2척을 수주하고, 조선소 건설이 한창 진행 중인 1973년 23만 톤급 4척, 26만 톤급 4척 등 8척의 VLCC를 수주했으며, 1974년에도 26만 톤급 VLCC 2척을 수주했다.

이러한 선박수주의 구체적인 내용을 보면, 1972년 4월 10일 리바노스사와 26만 톤급 VLCC 2척의 건조계약 체결에 이어서, 1973년 4월 17일 일본가와사키사와 23만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 체결하고, 동년 4월 30일 일본 저팬라인사와 23만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 체결했다. 또한 동년 9월 18일 홍콩 월드와이드십핑사와 26만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 체결하고, 이어 26만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 홍콩 CY통사와 체결했다. 1974년 3월 16일 일본 저팬라인사와 26만 톤급 VLCC 2척의 추가 건조계약을 체결해서 단기간에 모두 12척의 VLCC를 수주했다(현대중공업, 1992, pp.370-371).

연도별 수주실적을 보면, 계약가 총액으로 1972년 6,200만 달러, 1973년 3억1,000만 달러, 1974년 3억4,400만 달러, 1975년 2억1,100만 달러를 달성했으며, 이러한 성과는 글로벌 선박시장을 적극적으로 개척해서 성취한 것이다(현대중공업, 1992, pp.371-372).

4.4.4 비즈니스 모델 혁신

비즈니스 모델은 기업이 매출을 일으키는 사업방식으로서, 고객에게 가치를 제공하고 이를 통해 수익을 창출하는 즉, 어떤 고객을 대상으로 수익을 창출할 것인지에 대한 표현이다(박용태, 2011, pp. 543-544; 조형래 등, 2013, pp.431-433; 박용태, 2013, pp.396-397). 이러한 비즈니스 모델은 기업이 고객을 위한 가치를 어떻게 창출해 전달하고, 어떤 방법으로 수익을 획득하는가를 설명하는 내용이며, 이는 가치제안, 목표고객, 가치사슬 및 조직, 전달방식, 수익 흐름의 5가지 요소로 구성된다(Magretta, 2002; Teece, 2010; 강한수, 2011). 그러나 비즈니스 모델을 통해 성공한 기업이라도 경제성장 둔화, 제품 범용화, 저가 경쟁자 등장 등 여

러 가지 도전에 직면한 기업은 지속적인 생존과 성장을 추구하기 위한 주요 수단으로 비즈니스 모델 혁신이 중요하며, 이에 따라 새로운 비즈니스 모델 혁신을 다양한 방법으로 모색해야 한다(강한수, 2011; Govindarajan & Trimble, 2011).

Scheuss(2008, pp.457-461)는 비즈니스 모델이 간결한 비즈니스 목표, 구체적인 비즈니스 전략, 가치창출 프로세스, 비용과 수익구조(mechanism) 등에 대한 설명을 담고 있어서 자금조달과 투자결정을 위한 기초자료로 이용되고 있으나, 기업이 지속적인 경쟁우위 확보를 목표로 하면 비즈니스 모델 혁신이 중요하다고 강조한다. 비즈니스 모델 혁신이 비즈니스 자체의 혁신으로 전략적인 비즈니스 모델의 변경이며, 경쟁규칙을 근본적으로 바꾸거나 새로운 비즈니스 형태를 만들어내는 전략적 혁신이고 파괴적 혁신으로 설명한다.

1973년 10월 중동전쟁의 와중에 아랍진영의 석유 무기화 선언은 오일쇼크라는 미증유의 석유가격 폭등을 일으켰다. 이로 인한 세계경제의 급속한 침체는 세계 해운업계에 불황을 가져왔고, 조선업계는 극심한 수주격감에 봉착해 경영위기를 맞았다. 주야로 VLCC 건조에 총력을 기울였던 신생조선소로서는 VLCC 수주가 끊긴 후, VLCC 건조경험 외에는 별다른 기술축적이 없어 조선소 내의 위기감은 팽배했고, 설상가상으로 수주한 12척의 VLCC 중 3척이 계약 취소 또는 인수가 거부되었다(현대중공업, 1992, pp.378-380). 이렇게 선박 수주가 끊기고 건조선박의 인도가 안 되면서 자금흐름에 어려움이 생겼다(현대중공업, 1992, p.381).

정주영은 심각한 경영위기에 직면해 국제경쟁력을 강화하는 동시에 부가가치를 높이기 위한 생존전략을 추진했다(현대중공업, 1992, p.388). 계약이 취소된 2척은 건조작업을 중단하지 않고 계속해 완성하고, 인수가 거부된 1척을 포함해서 26만 톤급 VLCC 3척을 기반으로 1976년 3월 아세아상선(현

현대상선)을 설립해서 해운업에 진출했다(현대중공업, 1992, pp.381-382, 458-459).

또한 VLCC 이외의 다른 선박건조경험이 전무하고, 선박영업, 시방서 작성, 기본설계 등의 노하우가 부족하던 상황에서 다른 선형의 배를 수주해야 하는데, 이를 수주하는 것은 극히 힘든 일이었다. 이 문제를 해결하기 위해서는 초대형 유조선만을 대형 도크에서 건조하는 고정방식의 틀에서 벗어나야 했다. 즉 건조선박의 선종을 다양화할 수 있도록 여러 척의 소형선박을 동시에 한 도크 내에서 건조하는 새로운 공법 개발이 필요했고, 이 건조공법대로 소형 특수선박을 수주해 건조하는 생산전략의 전환이 요구되었다(현대중공업, 1992, p.384). 결국 창의적인 발상과 노력으로 VLCC 수주가 끊긴 1974년 11월, 쿠웨이트해운(KSC)사에서 2만3천 톤급 다목적화물선 10척을 수주한 데 이어 동년 12월 5척을 추가 수주하고, 1976년 4월 동종의 선박 9척을 더 수주함으로써 전체 24척을 수주했다. 1974년 12월에서 다음해 12월까지 캐나다 페더럴 패시픽사에서 1만5천 톤급 테크 카고 바지선 5척, 3만7천 톤급 벌크선 4척 등 9척을 수주했다. 1975년 4월 범양상선에서 2만4천 톤급 컨테이너 및 벌크 선박 4척을 수주하고, 1975년 10월 스웨덴의 스테나라인사에서 고부가가치 선박인 8,800 톤급 로로선(roll-on/roll-off ship, 자동차 운반선) 11척을 수주했다(현대중공업, 1992, 384-386, 450-453). 이렇게 단기간에 48척의 대규모 중소형 선박을 수주함으로써, VLCC 수주단절의 위기에서 벗어나 불황을 극복할 수 있었던 것은 건조선형의 다양화로 기존의 고정관념에서 탈피해 비즈니스 모델 혁신을 추구했기 때문이다. 이것은 창업 후 핵심전략이었던 초대형 유조선 건조사업을 중소형 다목적 화물선 건조사업으로 전환함으로써, 기업의 주력 생산제품을 일시에 바꾼 획기적 비즈니스 모델 혁신이었다.

4.4.5 사회공헌 활동

기업의 사회공헌활동은 사회적 책임이 확대된 차원에서 전개되며, 기업의 사회공헌활동은 근로자와 그 가족, 특정 지역사회 및 사회 전체의 삶의 수준을 향상시키고 지속가능한 경제성장에 대한 기여로서, 이것은 기업의 경제적 성과와 사회적 기여를 의미한다(조형래와 안연식, 2010, pp.109-111).

정주영은 사회공헌활동으로 근로자, 전주 측 외국인 감독관, 지역주민 등을 위해서 대규모 주거시설의 신축, 의료지원을 위한 병원의 설립, 교육지원을 위한 학교의 설립, 스포츠 시설들의 건립 등을 적극적으로 추진했다(현대중공업, 2012, pp.8-9).

4.4.5.1 근로자와 외국인용 대규모 주거시설 신축

1973년 7월 울산조선소에 고용된 직종별 인원은 기술직 580명, 사무직 280명, 기능직 4,800명 등 5,600여명이었다(현대중공업, 1992, p.397). 정주영은 생산에 차질이 없도록 근로자 5천명이 거주할 수 있는 주택공사를 완료했다. 주거시설의 내용으로는 사원용 기숙사, 독신자 숙소, 기혼자용 사택 및 아파트, 외국인 숙소 등이며, 이 시설들을 조속히 준공해 입주하도록 했다(현대중공업, 1992, p.363; 현대중공업, 2012, p.8).

4.4.5.2 의료지원을 위한 병원 설립

정주영은 울산시 동구 지역주민, 조선소 직원 및 가족들의 건강관리와 진료를 위해, 1975년 10월 1일 현대조선 부속병원인 해성병원(현 울산대학교병원)을 설립해서, 9개 진료과에 120개 병상을 설치하고 개원하였다(현대중공업, 2012, p.8; 울산대학교병원 홈페이지).

4.4.5.3 교육지원을 위한 학교 설립

정주영이 교육지원을 위해 울산시 및 동구지역에

설립한 학교들을 보면, 1969년 12월 24일 울산공과대학(현 울산대학교)을 설립하고, 1970년 3월 16일 기계공학과 등 5개 학과에 200명의 신입생을 모집해서 개교하였다(울산대학교 홈페이지).

1972년 12월 14일 울산공과대학 병설 울산공업전문대학(현 울산과학대학교)을 설립하고, 1973년 3월 10일 6개 학과(12학급)에 240명의 신입생을 모집해서 개교하였다(울산과학대학교 홈페이지).

1977년 12월 16일 현대공업고등학교를 설립하고, 1978년 3월 10일 10학급의 신입생을 모집해서 개교하였다(현대공업고등학교 홈페이지).

1977년 12월 16일 현대중학교를 설립하고, 1978년 3월 10일 남학생 393명과 여학생 299명의 신입생을 모집해서 개교하였다(현대중학교 홈페이지).

결론적으로 지금까지 논의한 창업 과정에서 표출된 정주영의 기업가정신과 기업가 역량, 그리고 창업의 성공을 위해 추구한 기업가 지향성과 기업가 활동을 핵심 개념어로 정리해서 제시하면 <표 7>과 같다.

V. 결론 및 시사점

5.1 결론

최근 창업에 대한 관심이 많아지면서 창업과 관련된 Entrepreneurship에 대한 바른 해석과 이해가 필요한 시점이다. 본 연구에서는 Entrepreneurship과 기업가 역량, 그리고 Entrepreneurship의 개념과 연관되어 있는 기업가 지향성과 기업가 활동에 대한 개념들을 고찰하였다.

Entrepreneurship의 용어는 그동안 새로운 조직체의 설립, 기업가 활동에 대한 추측과 반증의 해석이라는 견해 등 다양한 이견이 있어왔다. 본 연구에서는 Entrepreneurship의 개념을 창업 관점에서 기업가 사고 관점에서 살펴보았다. 창업의 관점에서는 '사업 기회를 추구하기 위해 조직을 설립하는 것, 또는 새로운 기업을 창업해서 수익을 창출하는 과정'으로 파악하였으며, 기업가 사고의 관점에서는 '사업 기회의 발견, 평가 및 추구하는 과정, 또는 새로운 사업 기회를 인지하고 경영자원들을 결합하여 가치를 창출하려는 시도'로 재정의하였다.

Entrepreneurship의 개념과 연관성을 갖는 기업

<표 7> 정주영의 기업가정신, 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 핵심 개념어

| 기업가정신 | 기업가 역량 | 기업가 지향성 | 기업가 활동 | 비고 |
|--------|------------|---------|------------|----|
| 사업보국정신 | 생각연결능력 | 혁신성 | 이윤추구 | |
| 도전정신 | 질의능력 | 위험감수성 | 성장추구 | |
| 개척정신 | 관찰·현상파악능력 | 진취성 | 글로벌 시장개척 | |
| 창조정신 | 혁신시도능력 | 자율성 | 비즈니스 모델 혁신 | |
| 혁신 | 인맥활용능력 | 경쟁 적극성 | 사회공헌활동 | |
| 신용제일주의 | 문제해결능력 | | | |
| 기술우선주의 | 사명의식고취·설득력 | | | |
| 긍정 | | | | |
| 근면성실주의 | | | | |

가 지향성과 기업가 활동의 개념들도 중요하다. 기업가 지향성은 신생 중소기업들이 혁신을 추구하고 위험을 감수하며 진취적으로 행동하려는 기업가적인 성향, 또는 혁신 추구, 위험한 모험 감수 및 진취적 활동의 세 가지 차원으로, 그리고 혁신성, 위험감수성, 진취성, 자율성 및 경쟁 적극성의 다차원 개념으로 제시된 바 있다.

Entrepreneurship의 개념과 기업가 지향성의 개념 상 차이점을 본 연구에서는 Entrepreneurship은 '어떤 사업에 진출할 것인가'에 관한 기업가적 의사결정 내용을 설명하는 개념으로, 기업가 지향성은 '어떻게 신생 벤처기업을 경영할 것인가'에 관한 질문을 설명하는 기업가적 과정을 표출하는 개념으로 구분하여 재정의하였다.

특히 본 연구에서는 기업가들이 창업의 성공을 위해 추구하는 기업가 활동의 개념 항목으로서, 이윤추구, 성장추구, 글로벌 시장개척, 비즈니스 모델 혁신과 사회공헌활동 등 다섯 가지의 핵심 항목을 도출해 제시하였다. 기업가 지향성의 개념과 기업가 활동의 개념 상 차이점에 대해, 기업가 지향성은 창업의 성공에 영향을 주는 기업가적인 성향으로 간주되며, 기업가 활동은 기업의 전략수립과정과 의사결정 유형으로 설명된다.

본 연구의 결과로서, Entrepreneurship, 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동은 이들 간에 선후관계가 이루어지며, 창업과 창업성공에 영향을 미치고 있음을 파악하고 이들 간의 관계를 개념 모델로 개발하여 제시하였다.

본 연구에서는 창업가 정주영의 기업가정신에 관한 연구내용들을 종합하여 사업보국정신, 도전정신, 개척정신, 창조정신, 혁신, 신용제일주의, 기술우선주의, 긍정, 근면성실주의 등 아홉 가지의 개념항목으로 도출해 제시하였다. 또한 그의 기업가 역량으로는 생각연결능력, 질의능력, 관찰 및 현상파악능력, 혁신시도능력, 인맥활용능력, 문제해결능력, 사

명의식 고취 및 설득력 등 일곱 가지의 개념항목을 제시하였다. 정주영은 특유의 기업가정신과 기업가 역량을 발휘하여 창업과정의 장애를 넘어 사업을 추진해서 마치 불도저처럼 밀어붙여, 현대중공업을 세계적 기업으로 일으켜 세우는데 선도적 역할을 했음을 인지하였다.

그리고 정주영의 기업가 지향성은 혁신성, 위험감수성, 진취성, 자율성 및 경쟁 적극성으로 파악되며, 그의 기업가 활동은 이윤추구, 성장추구, 글로벌 시장개척, 비즈니스 모델 혁신 및 사회공헌활동으로 제시하였다. 결과적으로 정주영은 이들을 통해서 창업의 성공과 기업의 성장을 크게 도모한 것으로 파악되었다.

특히 정주영은 자신의 도전정신에 대해 “장애는 돌파해야지... 나는 생각하고 계산하고 예측하는, 성능이 그다지 나쁘지 않은 머리라는 것을 알고, 남보다 훨씬 더 많이, 더 열심히 생각하고, 궁리하고 노력하면서 밀어붙였다.”고 기술하고 있다(정주영, 1998, p.234).

5.2 시사점

창업가가 기업을 설립하는 즉, 창업과정에서는 Entrepreneurship과 기업가 역량이 필요하고, 기업을 설립한 이후에는 그 기업이 성공하기 위해서 창업가의 기업가 지향성과 기업가 활동이 필요하다.

본 연구에서는 이들 개념의 차별성을 식별하고 개념화하는 목적으로 Entrepreneurship과 기업가 역량, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 각 개념의 정의와 개념항목들을 도출하고, 이들을 활용하여 정주영을 대상으로 기업가 지향성과 기업가 활동의 차별화된 개념을 실체화하기 위해 구체적으로 분석했다.

그리고 Entrepreneurship의 개념과 기업가 역량을 포함하여 이들 간의 유기적 관계를 나타내는

개념 모델을 개발해서 향후 연구를 위해 참고하도록 제시했다.

본 연구의 시사점으로는 첫째, 정주영은 국내는 물론 열사의 사막에서 동토의 알라스카까지 해외 사업을 추진해 오는 동안 수많은 어려움과 시련을 겪었으나, 그때마다 시련이 오히려 자신을 강하게 해준다며 어려움에 적극적으로 도전해서 새로운 발전의 계기를 만들었다. 이러한 정주영의 강한 기업가 정신을 밝혀서 계승하는 것이 필요하다.

둘째, 기업가는 창업의 성공과 기업의 성장을 추구하기 위해 이윤추구, 성장추구, 글로벌 시장개척, 비즈니스 모델 혁신, 사회공헌활동 등을 추진하는 것이 중요하며, 정주영이 현대중공업의 창업성공을 위해 보여준 기업가 지향성과 기업가 활동에 대한 개념을 잘 이해하고, 실제로 응용하는 것이 중요하다.

셋째, 한국은 지난 50년 동안 세계에서 가장 주목 받는 경제적 성과를 달성하였는데, 개발도상국 경제에서 선진국 경제로 도약하는 과정에서 외국인 직접 투자실적이 OECD 국가 중에서 최하위 수준에도 불구하고, 성공한 유일한 국가로 인식되고 있다(조재호, 2013). 이 과정에서 정주영은 국가 기간산업에 참여해 외국 기업과의 합작이나 투자유치보다는 주로 독자적인 기업을 설립하고, 차관도입과 선진기술의 국산화 전략을 통해 국제경쟁력을 확보하였다. 이렇게 해서 일군 현대중공업, 현대자동차 등은 한국경제뿐만 아니라 국가 산업발전에도 크게 공헌해왔으며, 이러한 관점에서 정주영의 기업가정신, 기업가 지향성 및 기업가 활동을 재조명해서 기리는 것은 국가의 미래를 위해서 매우 바람직하다.

REFERENCES

Alvarez, S. A.(2005), "Theories of Entrepreneurship:

Alternative Assumptions and the Study of Entrepreneurial Action," *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1(3), 105-148.

Alvarez S. A. and J. B. Barney(2007), "Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.

Alvarez S. A. and J. B. Barney(2008), "Opportunities, Organizations, and Entrepreneurship," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 171-173.

Amit R. and C. Zott(2010). *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change*, IESE, Working Paper WP-870, 1-15.

Amit R. and C. Zott(2012). "Creating value through business model innovation." *MIT Sloan Management Review*, 53, 41-49.

Arbaugh, J. B., L. W. Cox and S. M. Camp(2009), "Is Entrepreneurial Orientation a Global Construct? A Multi-Country Study of Entrepreneurial Orientation, Growth Strategy, and Performance," *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 12-25.

Björkdahl J. and M. Holmén(2013), "Editorial: Business model innovation - the challenges ahead," *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.

Carlsson, B., P. Braunerhjelm, M. McKelvey, C. Olofsson, L. Persson, and H. Ylinenpää (2012), "The Evolving Domain of Entrepreneurship Research," CESIS Electronic Working Paper Series, Paper. 284, The Royal Institute of Technology.

Chang, D. S. and S. B. Lim(2005), "A Study on the Relationships between EO(Entrepreneurial Orientation) and Success of Venture Creation," *Journal of Korean Business Administration*, 18(3), 1121-1143. [printed in Korean]

Cho, B. S., J. H. Paik, and J. H. Kim(2005),

- Design Management*, Kook Min University Press. [printed in Korean]
- Cho, H. L. and Y. S. Ahn(2010), *Enterprise and Society*, Jeong Mok Publishing Co. [printed in Korean]
- Cho, H. L., J. S. Yoo and Y. S. Ahn(2013), *Management of Technology*, Hak Hyun Sa. [printed in Korean]
- Cho, J. H.(2011), "Chung Ju-Yung's Entrepreneurship and Korea Economy," In *Chung Ju-Yung and Economic Growth Model of Korea*, Asan Foundation, 83-91. [printed in Korean]
- Cho, J. H.(2013), "Chung Ju-Yung, FDI and Creative Economy," *The Review of Business History*, 28(2), 103-122. [printed in Korean]
- Cho, S. H.(2012), *Chung Ju-Yung: Manage a Hope*, Buy Books. [printed in Korean]
- Cho, Y. S. and D. H. Won(2010), "A Study on the Impact on Export Performance of Entrepreneurship and Market Orientation," *Journal of Trade*, 35(1), 131-154. [printed in Korean]
- Chung, J. Y.(1992), *There is no Failure despite the Hardships*, Hyundai Mun Wha Shin Mun Sa. [printed in Korean]
- Chung, J. Y.(1998), *Born in this Land*, Sol Publishing Co. [printed in Korean]
- Cuervo A., D. Ribeiro and S. Roig(2009), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, Springer, Berlin. 1-6.
- Davidsson, P. and J. Wiklund(2001). "Levels of analysis in entrepreneurship research: current practice and suggestions for the future," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25(4), 81-99.
- Drucker, P. F.(2002), *Next Society*, St. Martin's Press. [printed in Korean]
- DuBrin, A.(2009), *Essentials of Management*, 8th Ed., South-Western Cengage Learning.
- Dyer, J. H., H. B. Gregerson and C. M. Christensen (2009), "The Innovator's DNA," *Harvard Business Review*, December, 61-67.
- Gartner, W. B.(1988). "Who is an Entrepreneur? is the wrong question." *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-31.
- Glancey, K.(1998), "Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(1), 18-27.
- Glancey, K., M. Greig and M. Pettigrew(1998), "Entrepreneurial dynamics in small business service firms," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(3), 249-268.
- Govindarajan, V. and C. Trimble(2011), "The CEO's Role in Business Model Reinvention," *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 108-114.
- Han, C. S. and H. S. Kang(2008), "The Conditions of Future CEO: Creative Leadership," *CEO Information*, No. 650, Samsung Economic Research Institute, 1-21. [printed in Korean]
- Huang S. K. and Y. L. Wang(2011), "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises," *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570.
- Hwang, S. H.(1998), *There is no Wall beyond the Bounds of Possibility*, Un Song Shin Mun Sa. [printed in Korean]
- Hyundai Heavy Industries(1992), *HHI's History*, HHI Co. [printed in Korean]
- Hyundai Heavy Industries(2008), "The Hero of the Korea Economy," *HHI Magazine*, No. 399, History, HHI Co., 5-12, [printed in Korean]
- Hyundai Heavy Industries(2012), "Creating a New Future: Founder and Our Company," *HHI Magazine*, No.447, History, HHI Co., 6-11, [printed in Korean]
- Hyundai Research Institute(2011), *An Entrepreneur*

- of Transcendent Age: Chung Ju-Yung's Management*, Woong Jin Think Big Co. [printed in Korean]
- Jeon, Y. S.(2015) "Space of Imagination - Chung Ju-Yung's Spirit on Start-up and Preservation," *Scholarship Symposium*, Asan Foundation, 11-15. [printed in Korean]
- Jeong, D. Y.(2008), *Chung Ju-Yung's Entrepreneurship and Start-up Leadership*, Sam Young Sa. [printed in Korean]
- Jeong, E. H. and M. S. Ohem(2012), "A Study on CEO's Entrepreneurship Affecting Innovative Work Behavior of the Social Works: Focusing on the Modeerating Effect of Organic Structure and Organizational Justice," *Personnel Organization Research*, 20(2), 199-245. [printed in Korean]
- Jeong, K. Y.(2011), "Entrepreneurship and Economic Growth," In *Chung Ju-Yung and Economic Growth Model of Korea*, Asan Foundation, 26-37. [printed in Korean]
- Kang, H. S.(2011), Successful Business Model's Conditions, *SERI Business Note*, No. 108, Samsung Economic Research Institute. [printed in Korean]
- Kang, S. I. and C. W. Lee(1997), *Entrepreneurship in Korea and Enterprise Growth*, Free Enterprise Center. [printed in Korean]
- Kim, G. S.(1986), *Chung Ju Yung of Hyundai Group*, Samsung Mun Wha Sa. [printed in Korean]
- Kim, H. K.(2007), "Great CEO's Conditions," *LG Weekly Economics*, No. 942, LG Economic Research Institute, 8-14. [printed in Korean]
- Kim, M. H.(2015), *Chung Ju Yung is Alive*, Sol Publishing Co. [printed in Korean]
- Kim, S. S.(1999), "Chung Ju Yung's Life and Management Ideology," In *Research on Chung Ju Yung*, The Korean Academy of Business Historians, 9-61. [printed in Korean]
- Kim, W. C. and R. Mauborgne(2000), "Knowing a Winning Business Idea: When You See One," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 129-138.
- Kim, W. Y.(2012), "The Critical Success Factors of the Innovation and Strategy Using Information Technology: Case Study of Hyundai Heavy Industries Co.," *Journal of the Korea Society of IT Services*, 11(4), 87-105. [printed in Korean]
- Kim, W. Y.(2015), "Start-up and Growth of s Great Enterprise: A Case Study of Hyundai Heavy Industries Co.," *Korea Business Review*, 19 (1), 1-32. [printed in Korean]
- Kim, W. Y. and Y. S. Ahn(2014), "Chung Ju Yung's Characteristics and Competencies as a Entrepreneur for a 'Great Enterprise': Focusing on Hyundai Heavy Industries Co.," *The Review of Business History*, 29(4), 5-26. [printed in Korean]
- Ko, S. H.(1999), "Chung Ju Yung's Spirit and Company Culture of Hyundai Group," In *Research on Chung Ju Yung*, The Korean Academy of Business Historians, 125-188. [printed in Korean]
- Korean Dictionary(1991), Min Jung Seo Lim. [printed in Korean]
- Lazear E. P.(2005), "Entrepreneurship," *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649-680.
- Lee, C. W., S. D. Chang, and B. Y. Lee(2014), *Entrepreneurship and Start-up in Creative Economy*, Bob Mun Sa. [printed in Korean]
- Lee, S. B.(2013), *Entrepreneurship and Start-up of Youth*, Jo Myoung Mun Wha Sa. [printed in Korean]
- Lee, S. S. and I. G. Ko(2004), *Entrepreneurship and Start-up*, Hak Hyun Sa. [printed in Korean]

- Lee, Y. H.(2013), "A Study on Establishing the Concept of Creative Economy and Creative Management," *Review of Management Consulting*, 13(2), 231-255. [printed in Korean]
- Li Y. H., J. W. Huang and M. T. Tsai(2009), "Entrepreneurial Orientation and firm performance: The role of knowledge creation process," *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- Longman(2007), *Advanced American Dictionary*, 2nd ed., Pearson Education.
- Low, M. B. and MacMillan, I. C.(1988), "Entrepreneurship: Past research and future challenges," *Journal of Management*, 14(20), 139-161.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess(1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess(2001), "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle," *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Magretta, J.(2002), "Why Business Models Matter," *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mickiewicz T., A. Sauka and U. Stephan(2010), "Entrepreneurial Orientation and Philanthropy in SMEs," FBE Research Report MSI_1007, 1-26.
- Miller, D.(1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms," *Management Science*, 29, 770-791.
- Mumford, M. D., S. J. Zaccaro, S. J Zaccaro, M. S. Connelly and M. A Marks(2000), "Leadership Skills: Conclusions and future directions," *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Murphy, P. J., J. Liao, and H. P. Welsch(2006), "A conceptual history of entrepreneurial thought," *Journal of Management History*, 12(1), 12-35.
- Nanda R. and J. B. Sorensen(2010), "Workplace Peers and Entrepreneurship," *Management Science*, 56(7), 1116-1126.
- Nickels, W. G., J. M. McHugh and S. M. McHugh (2009), *Understanding Business*, 9th Ed., McGraw-Hill. [printed in Korean]
- Noh, J. G.(1999), "Theoretical Study on Entrepreneur and Entrepreneurship," *Review of Chungbuk Development*, 10(2), 1-31. [printed in Korean]
- Northhouse, P. G.(2004), *Leadership: Theory and Practice*, 3rd Ed., Sage Publications. [printed in Korean]
- Okhominina D.(2010), "Entrepreneurial orientation and psychological traits: the moderating influence of supportive environment," *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1-16.
- Paik, K. B.(2012), "Leadership of Park Tae Joon: Integrative Model Using Grounded Theory and Critical Incident Study," In *Leadership of T. J. Park*, Asia Publishing Co. [printed in Korean]
- Paik, P. L.(2004), "Success Conditions of CEO:A to G," *LG Weekly Economics*, No. 678, LG Economic Research Institute, 8-14. [printed in Korean]
- Park, C. Y.(2014), *Entrepreneurship*, Bo Myoung Books. [printed in Korean]
- Park, J. H.(2012), *Global Strategy*, U Won Books. [printed in Korean]
- Park, Y. T.(2011), *Technology and Management for Engineers*, Life and Power Publishing Co. [printed in Korean]
- Park, Y. T.(2013), *Engineers and Business Mind*, Life and Power Publishing Co. [printed in Korean]
- Park, Y. Y. and W. Y. Lee(2002), "An Essay on the

- Entrepreneurship of Korean Grand CEO: the Case Study of B. C. Lee, J. Y. Chung, I. H. Goo, and Y. H. Shin," *Review of Professional Executive*, 5(1), 43-65. [printed in Korean]
- Patel P. C. and R. R. D'Souza(2009), "Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance," An Office of Advocacy Working Paper, SBAHQ-08-M-0320.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer(2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, December, 5-16.
- Reynolds, P. D.(2005), "Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business creation studies," *Small Business Economics*, 24, 359-364.
- Robbins, S. P. and M. Coulter(2005), *Management*, 8th. Ed., Pearson Education. [printed in Korean]
- Schendel, D.(1990), 'Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship', *Strategic Management Journal*, 11, 1-3.
- Scheuss, R.(2008), *Handbuch Der Strategien*, Campus Verlag GmbH. [printed in Korean]
- Shane S.(2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities," *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane S.(2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Northampton, MA.
- Shane, S. and S. Venkataraman(2000). "The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research," *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S., E. A. Locke, and C. J. Collins(2003), "Entrepreneurial motivation," *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Shin, Y. G.(2005), *Human-Oriented Management*, Da San Books. [printed in Korean]
- Shin, Y. G.(2006), *Principles of Management*, Da San Books. [printed in Korean]
- Smallbone, D., R. Leig and D. North(1995), "The characteristics and strategies of high growth SMEs," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(3), 44-62.
- Song, J. Y.(2011), *Smart Management*, 21st. Century Books. [printed in Korean]
- Stam W. and T. Elfring(2008), "Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extra-industry Social Capital," *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo(1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management," *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo-Mossi(1986), "Preserving Entrepreneurship as Companies Grow," *Journal of Business Strategy*, 7, 10-23.
- Stevenson, H. H.(1983), "A perspective on entrepreneurship," Harvard Business School Working Paper, 9-384-131.
- Teece, D. J.(2010), "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Vij, S. and H. S. Bedi(2012), "Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature," *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
- Wang C. L.(2008), "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance," *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32(4), 635-656.
- Wang, X. and L. M. Jessup(2014), "A Review and Synthesis of Entrepreneurship Research: Towards an Integrative Model of Dependent Variables," *The Journal of Entrepreneurship*,

- 23(2), 163-199.
- Watson, K. and S. H. Scott(1998), "Small business start-ups: success factors and support implications," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(3), 217-238.
- Wiklund, J., P. Davidsson, D. Audretsch and, & C. Karlsson(2011), "The Future of Entrepreneurship Research," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(1), 1-9.
- Wright, M. and I. Stigliani(2012), "Entrepreneurship and growth," *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.
- Yoon, H. J.(2015), "A Theoretical Review of Research on Entrepreneurial Orientation," *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(5), 45-62. [printed in Korean]
- Yoon, S. C.(2015), *Successful Start-up and Entrepreneurship*, Dae Kyoung Publishing Co. [printed in Korean]
- Zahra, S. A.(2008), "The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243-257.
- Hyundai Middle School www.hd.ms.kr
 Hyundai Technical High School www.hit.hs.kr
 MIT, <http://ocw.mit.edu/courses/entrepreneurship/>
 Ulsan College www.uc.ac.kr
 Ulsan University Hospital www.uuh.ulsan.kr
 University of Ulsan www.ulsan.ac.kr
 wikipedia, <https://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship>
- 국내참고문헌**
- 강신일, 이창원(1997), **한국의 기업가 정신과 기업성장**, 자유기업센터.
- 강한수(2011), 성공적인 비즈니스 모델의 조건, **SERI 경영노트**, 108호, 삼성경제연구소.
- 고승희(1999), "아산정신과 현대그룹의 기업문화," **아산 정주영 연구 중**에서, 한국경영사학회, 125-188.
- 국어대사전(1991), 민중서림.
- 김교식(1986), **현대그룹 정주영**, 삼성문화사.
- 김문현(2015), **정주영은 살아있다**, 솔출판사.
- 김성수(1999), "아산 정주영의 생애와 경영이념," **아산 정주영 연구 중**에서, 한국경영사학회, 9-61.
- 김현기(2007), "명품 CEO의 조건," **LG주간경제**, 942호, LG경제연구원, 8-14.
- 김화영(2012), "정보기술(IT)을 활용한 기업의 혁신추진 전략과 핵심성공요인 도출: 현대중공업 성공사례를 중심으로," **한국IT서비스학회지**, 11(4), 한국IT서비스학회, 87-105.
- 김화영(2015), "위대한 기업의 탄생과 성장: 현대중공업 성공사례," **Korea Business Review**, 19(1), 1-32.
- 김화영, 안연식(2014), "위대한 기업을 추구한 창업가 정주영의 특성 및 역량 : 현대중공업을 중심으로," **경영사학**, 29(4), 한국경영사학회, 5-26.
- 노재구(1999), "기업가 및 기업가정신에 관한 이론적 고찰," **충북개발연구**, 10(2), 충북개발연구원, 1-31.
- 박용태(2011), **공학도를 위한 기술과 경영**, 생능출판사.
- 박용태(2013), **공학도와 경영마인드**, 생능출판사.
- 박유영, 이우영(2002), "한국 창업CEO의 기업가 정신에 관한 연구: 이병철, 정주영, 구인회, 신용호의 사례 연구를 중심으로," **전문경영인연구**, 5(1), 43-65.
- 박주홍(2012), **글로벌 전략**, 유원북스.
- 박춘엽(2014), **창업학**, 보명북스.
- 백기복(2012), "청암 박대준의 리더십: 근거 이론과 결정적 사건법을 활용한 종합 모델 도출," **박대준의 리더십** 중에서, 백기복 등, 도서출판 아시아.
- 백종렬(2004), "CEO의 성공 조건 A to G," **LG주간경제**, 678호, LG경제연구원, 8-14.
- 송재용(2011), **스마트 경영**, 21세기북스.
- 신유근(2005), **인간존중경영-조직행위론적 접근**, 다산출판사.
- 신유근(2006), **경영학 원론: 시스템적 접근**, 제2판, 다산

- 출판사.
- 윤석철(2015), **성공창업과 기업가정신**, 대경.
- 윤현중(2015), "기업가적 지향성에 대한 이론적 동향 연구," **벤처창업연구**, 10(5), 45-62.
- 이상석, 고인곤(2004), **기업가정신과 창업**, 학현사.
- 이승배(2013), **기업가정신과 청년 창업**, 조명문화사.
- 이양호(2013), "창조경제와 창조경영의 개념정립에 관한 연구," **경영컨설팅연구**, 13(2), 231-255.
- 이장우, 장수덕, 이병열(2014), **창조경제에서의 기업가정신과 창업**, 법문사.
- 장대성, 임성배(2005), EO(Entrepreneurial Orientation)와 창업성과 간의 관계에 관한 연구, **대한경영학회지**, 18(3), 1121-1143.
- 전영수(2015), "상상력의 공간 - 창업·수성에 나타난 아산정신," **아산 정주영 탄신 100주년 기념 학술 심포지엄**, 아산사회복지재단, 11-15.
- 정갑영(2011), "기업가정신과 경제발전," **아산 정주영과 한국경제 발전 모델** 중에서, 아산사회복지재단, 26-37.
- 정대용(2008), **아산 정주영의 기업가정신과 창업리더십**, 삼영사.
- 정은하, 엄미선(2012), "최고경영자의 기업가정신이 사회복지기관 조직구성원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 구조유기성 및 조직공정성의 조절효과를 중심으로," **인사조직연구**, 20(2), 199-245.
- 정주영(1992), **시련은 있어도 실패는 없다**, 현대문화신문사.
- 정주영(1998), **이 땅에 태어나서: 나의 살아온 이야기**, 솔출판사.
- 조봉순, 백종현, 김주현(2005), **디자인 경영**, 국민대학교출판부.
- 조상행(2012), **정주영: 희망을 경영하다**, 마이북스.
- 조연성, 원동환(2010), "기업가정신과 시장지향성이 수출 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 시장지향성의 매개효과를 포함하여," **무역학회지**, 35(1), 131-154.
- 조재호(2011), "아산 정주영의 기업가정신과 한국경제," **아산 정주영과 한국경제 발전 모델** 중에서, 아산사회복지재단, 83-91.
- 조재호(2013), "아산 정주영, FDI 그리고 창조경제," **경영사학**, 28(2), 한국경영사학회, 103-122.
- 조형래, 안연식(2010), **기업과 사회**, 청목출판사.
- 조형래, 유정상, 안연식(2013), **기술경영**, 학현사.
- 한창수, 강한수(2008), "미래 CEO의 조건: 창조적 리더십," **CEO Information**, 650호, 삼성경제연구소, 1-21.
- 현대경제연구원(2011), **시대를 초월한 세기의 기업인: 정주영 경영을 말한다**, 웅진씽크빅.
- 현대중공업(1992), **현대중공업사(現代重工業史)**, 현대중공업(주).
- 현대중공업(2008), "한국경제의 영웅," **현대중공업 사보**, 399호, 현대중공업(주), 5-12.
- 현대중공업(2012), "새로운 미래창조: 창업자와 우리 회사," **현대중공업 사보**, 447호, 현대중공업(주), 6-11.
- 황성혁(1998), **넘지 못할 벽은 없다**, ㈜운송신문사.
- 울산과학기술대학교 홈페이지 www.uc.ac.kr
- 울산대학교 홈페이지 www.ulsan.ac.kr
- 울산대학교병원 홈페이지 www.uuh.ulsan.kr
- 현대공업고등학교 홈페이지 www.hit.hs.kr
- 현대중학교 홈페이지 www.hd.ms.kr

A Conceptual Study on Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Activity: Founder Chung Ju-young of Hyundai Heavy Industries

Wha Young Kim* · Yeon S. Ahn**

Abstract

As the interest in business start-up grows, the role of entrepreneurs is emphasized. Entrepreneurs seek to expand profits and grow their firms through business start-up. The success of business start-up is the basis for securing new markets, creating new profits, and growing new firms.

Entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and entrepreneurial activity are regarded as having important function and role in the success of start-up when entrepreneurs are willing to enter new business for start-up. Therefore, we can not help but pay much attention to entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and entrepreneurial activities that affect the success and survival of start-up firms.

In this study, we examine the concepts on entrepreneurship and entrepreneurial skills necessary for start-up as well as entrepreneurial orientation and entrepreneurial activities pursuing entrepreneurial success. And we present these concepts and definitions together for ease of understanding. In particular, we derive the conceptual items for concrete interpretation of these concepts and apply the results to the founder of Hyundai Heavy Industries, Chung Ju-Young, to materialize each concept.

As a result of the processes and the contents of researches, the entrepreneurship of Chung Ju young can be found in nine dimensions as follows: patriotic spirit, challenging spirit, pioneering spirit, creativity spirit, innovation, credit first principle, technology priority, positiveness, and diligence and faithfulness. And his Entrepreneurial skills are presented as seven conceptual items: associating, questioning, observing, experimenting, networking, problem-solving, and awareness-raising and persuasion.

* Research Professor, Kookmin University(wy0kim@empas.com), First Author

** Professor, Dept. of Business, Business College, Gachon University(ahndreo@gachon.ac.kr), Corresponding Author

In addition, the entrepreneurial orientation of Chung Ju-Young is presented in five dimensions: innovativeness, risk-taking, proactiveness, autonomy, and competitive aggressiveness. And his entrepreneurial activities are divided into five categories: profit-seeking, growth seeking, global market development, business model innovation, and philanthropy.

The main conclusion of this study is that the commonly used entrepreneurship is the concept of start-up or entrepreneurial thought as entrepreneurial process, and entrepreneurial orientation and entrepreneurial activity are explained as the concepts of pursuing entrepreneurial success.

Therefore, entrepreneurship and entrepreneurial skills are needed in the entrepreneurial process, and entrepreneurial orientation and entrepreneurial activities are regarded as concepts necessary for entrepreneurial success. In addition, they are explained in a series of relationships among them. We develop and present a conceptual models for future research.

Key Words: Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Activity, Entrepreneurial Skill, Chung Ju-Yung

〈Teaching Note〉

Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰: 현대중공업의 창업가 정주영을 중심으로

Synopsis(사례요약)

서구(西歐)에서 부(富)의 창출과 수익은 Entrepreneurship의 개념이 중요하게 인식되면서 세기를 달리하며 기하급수적으로 증가해왔다. 이러한 역사적 과정에서 Entrepreneurship과 연관되어 기업가 사고(Entrepreneurial Thought)의 개념이 기업가적이라는 것들을 의미하는 새로운 개념으로 제시되면서 진전되어 왔다(Murphy et al., 2006). 일반적으로 한 국가의 부와 역동성을 창출하는 것은 자국내 기업들의 경쟁력이며, 이는 근본적으로 기업가들의 역량에 크게 의존된다(Cuervo, et al., 2009). 따라서 경제성장은 기업가들이 행하는 새로운 사업의 진출과 관련되며(Lazear, 2005), 기업가들의 창업은 고용 창출과 경제성장의 핵심 동인으로서 부의 형성과 재분배에 큰 역할을 한다(Patel & D'Souza, 2009; 박춘엽, 2014, pp.7-8).

이러한 기업가의 창업은 자원을 새로운 방법으로 재결합 내지 재분배함으로써, 부의 창출과 증식의 기회를 만들어 주는 혁신의 수단을 가지고 새로운 모험적 사업(New Venture)을 시작하는 창조적 활동으로 정의된다(노재구, 1999). 특히 창업을 통해 기업가는 기업의 목표인 이윤추구뿐만 아니라 사회적 책임을 동시에 수행하는 것이 필요하다(노재구, 1999). 이에 따라 기업가는 창업이나 신사업진출을 통해 이윤의 확대와 기업의 성장을 도모하며, 신시

장의 확보와 새로운 이익의 창출은 기업의 성장과 좋은 일자리를 창출하는 기반이 된다(이양호, 2013). 이렇게 창업은 부의 창출, 일자리 창출, 자원의 활용, 혁신의 촉진 등을 유발한다(박춘엽, 2014, pp.7-8).

치열한 글로벌 기업환경에서 성공한 기업가(CEO)로 칭송받는 사람들은 성공적인 비즈니스 아이디어를 창출하고, 사회적·정치적 변화에 커다란 영향을 미쳤으며, 새로운 비즈니스 기회와 경쟁의 규칙을 제시했다는 점에서, 그리고 산업 또는 기업 차원의 혁신적인 변화를 주도하고 다른 사람에게는 혁신의 전형을 제시했다는 점에서 높은 평가를 받는다(백봉렬, 2004). 즉 탁월한 성과를 창출하는 기업가, 사회와 구성원들로부터 존경받는 기업가, 작은 회사를 세계적인 기업으로 이끈 기업가를 최고의 기업가로 칭송한다(김현기, 2007).

정주영은 1972년 3월 거대한 현대조선소를 착공했는데, 당시 국내에는 기술과 경험, 자본, 숙련된 인력 등 산업 기반이 거의 전무하다시피 열악한 상태였음에도 불구하고, 일본과 유럽의 기업들이 선도하는 조선산업에 과감히 도전해서 이들 기업들의 높은 진입장벽을 극복하고 창업에 성공한 기업가이다. 특히 정주영은 현대중공업이 수출선박을 기반으로 하여 기술 중심의 벤처성향이 강한 세계적 기업으로 성장하는 과정에서 열정과 신념을 가지고 주도적 역할을 했으며, 대규모 외화 획득을 통해 당시 국민 소득 100 달러를 조금 넘는 최빈국 수준의 한국경제가 글로벌 경제로 발전하는 데 크게 기여했다. 이렇

게 정주영이 보여준 역할모델은 글로벌 경쟁시대에 창의와 혁신이 요구되는 우리 기업들에게 좋은 모범이 되고 있다(정대용, 2008, pp.303-307; 현대중공업, 2008, p.5-12).

특히 정주영은 국가 기간산업에 참여해 외국 기업과의 합작이나 투자유치보다는 주로 독자적인 기업을 설립하고, 차관도입과 선진기술의 국산화 전략을 통해 국제경쟁력을 확보하였다. 이렇게 해서 일군 현대중공업, 현대자동차 등은 한국경제뿐만 아니라 국가 산업발전에 크게 공헌해왔으며, 이러한 관점에서 정주영의 기업가정신, 기업가 지향성 및 기업가 활동을 재조명해서 기리는 것은 국가의 미래를 위해서 매우 바람직하다.

Teaching Point(사례 주요 이슈)

1. 기업가들이 추구하는 창업의 의미
2. Entrepreneurship과 기업가 역량의 개념에 대한 이해
3. 기업가 지향성과 기업가 활동의 개념에 대한 이해
4. Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 차이점 이해
5. 한국사회에서 존경받는 기업가로서 정주영의 기업가정신 및 기업가 역량
6. 창업가 정주영의 기업가 지향성 및 기업가 활동과 창업 성공에 대한 이해

Assignment Question and Analysis (토의 주제 및 분석)

1. 기업가들이 추구하는 창업의 의미

한 국가의 부와 역동성을 창출하는 것은 자국 내 기업들의 경쟁력이며, 이는 근본적으로 기업가들의 역량에 크게 의존된다(Cuervo, et al., 2009). 따라서 경제성장은 기업가들이 행하는 새로운 사업의 진출과 크게 연관된다(Lazear, 2005).

기업가의 창업은 자원을 새로운 방법으로 재결합 내지 재분배함으로써, 부(富)의 창출과 증식의 기회를 만들어 주는 혁신의 수단을 가지고 새로운 모험적 사업을 시작하는 창조적 활동으로 정의된다(노재구, 1999). 특히 창업을 통해 기업가는 기업의 목표인 이윤추구뿐만 아니라 사회적 책임을 동시에 수행하는 것이 필요하다(노재구, 1999). 이에 따라 기업가는 창업이나 신사업진출을 통해 이윤의 확대와 기업의 성장을 도모하며, 신시장의 확보와 새로운 이익의 창출은 기업의 성장과 좋은 일자리를 창출하는 기반이 된다(이양호, 2013). 이렇게 창업은 부의 창출, 일자리 창출, 자원의 활용, 혁신의 촉진 등을 유발한다(박춘엽, 2014, pp.7-8).

따라서 기업가들의 창업은 고용창출과 경제성장의 핵심 동인으로서 부의 형성과 재분배에 큰 역할을 한다(Patel & D'Souza, 2009; 박춘엽, 2014, pp.7-8).

2. Entrepreneurship과 기업가 역량의 개념에 대한 이해

2.1 Entrepreneurship

Entrepreneurship의 용어는 많은 분야에서 넓

고 다양하게 사용되고 있어 Entrepreneurship의 개념이 여러 관점에서 제시되고 있다.

미국의 Longman사전(2007)에서는 '회사를 창업해서 사업상 거래를 계획하고, 많은 이익을 창출해 내기 위해 위험을 감수하는 기술역량과 활동'으로 기술하며, Wikipedia사전에서는 '새로운 사업, 즉 제품, 프로세스 또는 서비스를 제공하는 신생기업을 설립하는 과정'으로 설명한다.

Shane & Venkataraman(2000)은 Entrepreneurship을 수익을 창출하는 사업기회의 발견과 활용으로 설명하며, 이에 새로운 조직체를 만드는 것을 포함해서 제시한다. Lumpkin & Dess(1996, p.137)는 '새로운 조직체의 설립'으로 정의하고, Murphy et al.(2006, p.13)은 Entrepreneurship의 개념에 쉽게 접근하기 위한 방안으로 '기업가 사고'의 개념을 도출해서 제시한다.

따라서 Entrepreneurship의 개념은 새로운 사업을 시작해서 수익을 창출하는 창업의 개념과 기업가 활동을 추측하는 기업가 사고의 개념으로 설명된다. 이는 창업의 관점에서 '사업 기회를 추구하기 위해 조직을 설립하는 것, 또는 새로운 기업을 창업해서 수익을 창출하는 과정'이며, 또한 기업가 사고의 관점에서 '사업 기회의 발견, 평가 및 추구하는 과정, 또는 새로운 사업 기회를 인지하고 경영자원들을 결합하여 가치를 창출하려는 시도'로 파악된다.

2.2 기업가 역량

기업가 역량의 개념은 기업의 가치를 높이도록 반복되어야 하는 필수적인 개인의 사고와 행동체계로 설명된다(신유근, 2005, p.203). 특히 기업의 대내외 환경이 어려운 상황에서 기업가의 새로운 도전과 모험은 사업성공과 생존에 크게 영향을 미치므로, 급변하는 경영환경에서 새로운 수익의 원천을 찾고 게임의 규칙을 바꿀 수 있는 기업가의 역량이

필요하다(한창수와 강한수, 2008).

이러한 기업가 역량에 대해 Dyer et al.(2009, p.62)은 혁신기업가들의 역량 항목으로 질의능력, 관찰능력, 실험능력, 인맥활용능력의 네 가지 실행력과 이 네 가지 능력들을 아울러서 새로운 통찰력을 키우는 생각연결능력, 즉 사고력을 강조한다.

3. 기업가 지향성과 기업가 활동의 개념에 대한 이해

3.1 기업가 지향성

기업가 지향성의 개념은 벤처기업들이 제품시장혁신이나 기술혁신을 추진하고 위험을 감수하며 진취적으로 행동하려는 기업가적인 성향으로 파악된다(Miller, 1983; 윤현중, 2015). Lumpkin & Dess(1996, p.137)는 기업가 지향성의 특성을 자율적으로 행동하는 성향, 혁신적이고 위험을 감수하는 의향, 경쟁기업들에 대해 공격적이고 시장의 기회에 관련해 진취적인 성향으로 설명한다. 이에 따라 Miller(1983)는 기업가 지향성의 차원으로 혁신성, 위험감수성 및 진취성의 세 가지 차원에 대한 이론적 기반을 제공했으며, Lumpkin & Dess(1996, p.140)는 자율성과 경쟁 적극성을 더하여 혁신성, 위험감수성 및 진취성을 포함한 다섯 가지 차원으로 제시하고 있다. 이러한 면에서 Okhomiya(2010, p.5)는 기업가 지향성을 자율적, 실험 장려(혁신성), 위험의 감수, 주도적(진취성), 시장에서 적극적으로 경쟁을 하는 기업가의 성향으로 간주한다.

3.2 기업가 활동

일반적으로 활동의 의미는 어떤 일의 성과를 거두기 위하여 힘쓰는 것을 뜻한다(국어대사전,1991). 창업의 활성화가 강조됨에 따라 창업의 성공에 영향을 주는 것이 무엇인가에 대한 조사결과를 보면, 제

반 기술이나 자금력 등이 창업에 중요한 영향을 주지만, 창업가의 기업가 활동이나 행위가 창업의 성공에 매우 중요한 역할을 한다는 연구들이 제시되고 있다(장대성과 임성배, 2005; 한창수와 강한수, 2008; 백기복, 2012, p.16). 따라서 창업과 관련된 기업가 활동은 경제발전과 성장의 주요 원동력의 하나이며, 새로운 사업개발과 고용창출의 핵심이다(Lumpkin & Dess, 1996; Carlsson et al., 2012).

특히 Okhomina(2010, p.2, 5)는 기업가 활동이 경제 발전의 필수적 기여 요소로 규정하고, 이러한 기업가 활동의 개념을 기업가가 취하는 방법, 실행 및 의사결정 유형을 통해 이루어지는 행동으로 간주한다.

4. Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 차이점 이해

Lumpkin & Dess(1996), Okhomina(2010), 장대성과 임성배(2005) 등은 Entrepreneurship과 기업가 지향성의 개념 상 차이점에 대해서, Entrepreneurship은 '어떤 사업에 진출할 것인가'에 관한 기업가적 의사결정의 내용을 설명하며, 기업가 지향성은 '어떻게 신생 벤처기업을 경영할 것인가'에 관한 질문을 설명하는 기업가적 과정을 표출하는 개념으로 제시한다..

따라서 창업가가 먼저 기업을 설립하는 창업과정에서는 Entrepreneurship이 중요하고, 기업을 설립한 이후에는 그 기업의 성공을 위해서 기업가 지향성이 중요하다(Lumpkin & Dess, 1996; 윤현중, 2015).

특히 Entrepreneurship은 새로운 사업에 진출하는 데 있어서 조직 내부의 기업가적인 기회 창출의 개념이지만, 기업가 지향성은 조직 외부의 기회 창출을 의미하는 개념으로 제시된다(윤현중, 2015).

또한 기업가 지향성과 기업가 활동의 개념 상 차이로서, 기업가 지향성은 자율적으로 행동하는 성향, 혁신적이고 위험을 감수하는 의향, 경쟁기업들에 대해 공격적이고 시장의 기회에 관련해 진취적인 성향으로 간주된다(Lumpkin & Dess, 1996, p.137). 반면, 기업가 활동은 기업가 지향성의 차원에 따라 기업가가 취하는 방법, 실행 및 의사결정 유형을 통해 이루어지는 행동으로 표현된다(Okhomina, 2010).

5. 한국사회에서 존경받는 기업가로서 정주영의 기업가정신 및 기업가 역량

창업가 정주영은 진취성과 창의적인 발상으로 시대를 앞서 가는 기업가정신을 가진 세계적인 기업가로 존경을 받고 있다(정대용, 2008, pp.303-306; 현대중공업, 2008, pp.5-12).

정주영의 기업가정신은 사업보국정신, 도전정신, 개척정신, 창조정신, 혁신, 신용제일주의, 기술우선주의, 긍정, 근면성실주의 등 아홉 가지로 요약된다. 이는 정주영이 영리추구에만 몰두하는 사업가가 아니라, 다른 기업들이 미처 생각하지 못하는 새로운 사업에 도전해 개척하였으며, 많은 어려움을 특유의 기업가정신을 발휘해 극복하고 성취해 냈으로써, 국가경제에 이바지하는 기업가의 역할에 충실하고 열성적인 기업가로 활동하였음을 널리 알고 있다. 따라서 국내에서 사용하는 기업가정신의 용어를 일반적인 의미로 해석하지 않고 달리 이해되는 이유는, 한국의 산업화 과정에서 많은 창업가들이 기업의 성공과 아울러서 이들의 창업활동이 국가경제발전에 지대한 공헌을 했기 때문이다.

또한 정주영의 기업가 역량은 생각연결능력, 질의 능력, 관찰 및 현상파악능력, 혁신시도능력, 인맥활용능력, 문제해결능력, 사명 의식 고취 및 설득력 등 일곱 가지로 제시된다(김화영과 안연식, 2014).

6. 창업가 정주영의 기업가 지향성 및 기업가 활동과 창업 성공에 대한 이해

6.1 정주영의 기업가 지향성

기업가 지향성의 개념은 혁신성, 위험감수성, 진취성, 자율성, 경쟁 적극성의 다섯 가지 차원으로 제시된다(Lumpkin & Dess, 1996). 이에 따라 각 차원의 내용을 구체적으로 파악하기 위해 창업가 정주영을 대상으로 해서 분석한다.

6.1.1 혁신성

정주영은 국제적인 규모의 조선소 건설과 초대형 유조선 건조를 위해서 기술지원 및 판매협조계약을 영국의 A&P Appledore사 및 Scott Lithgow조선소와 체결했다. 이 기술계약의 요지는 조선소 설계 레이아웃 및 선박 설계도면 등 모든 기술사항을 제공하는 내용이었다(현대중공업, 1992, pp.342-343, 804). 그러나 Scott Lithgow조선소의 선박 건조공법은 선대 위에서 배를 반(1/2)씩 지어 차례로 진수시킨 뒤, 물 위에 띄어놓은 상태에서 수중결합을 시켜 배를 건조하는 방식으로서, 이 공법은 매우 복잡하고 위험한 공정을 수반하므로 생산성이 낮은 건조방식이었다(황성혁, 1998, pp.14-15, 45; 김화영과 안연식, 2014; 김화영, 2015).

정주영은 여러 문제점들을 고려해 당시 선박건조 공법을 Scott Lithgow조선소의 선대방식이 아닌 최신 공법인 도크 내에서 블록을 탑재하는 건조공법으로 결정하고, 이 공법으로 건조할 수 있는 대규모의 첨단 시설을 갖춘 드라이 도크 2개를 건설했다. 이렇게 기술혁신을 선도적으로 추진함으로써, 신생 조선소가 글로벌 경쟁력을 갖추고 세계 유수 조선소들과의 경쟁에 적극 대응하도록 했다. 이 공법은 여러 개의 선체 블록을 하나의 대형 블록으로 선행탑재(PE)한 후, PE블록을 450톤 대형 콜리엇 크레

인 2기를 병렬연결해서 760톤까지 들어 올려 도크 내에서 탑재하는 건조방식이다(현대중공업, 1992, p.340, 805; 김화영, 2015). 특히 블록 탑재방식은 종래의 건조방식에 비해 소요 공수의 절감, 건조기간의 단축, 생산공정의 계획적 관리 면에서 효과가 매우 큰 건조공법의 기술혁신이었다(현대중공업, 1992, p.805; 김화영과 안연식, 2014; 김화영, 2015).

6.1.2 위험감수성

현대건설은 세계 최대 규모의 공사라는 사우디아라비아의 주베일 산업항 건설공사를 수주했다. 이 공사는 초대형 자켓(가로18m, 세로20m, 높이36m) 89개를 포함해 10만 톤이 넘는 철구조물들을 제작해서 산업항의 핵심시설인 해상 유조선 정박시설(터미널)을 구축하는 것이 주요 내용이었다. 대규모 시설물들을 조기에 설치하기 위해서는 울산 조선소에서 제작한 자켓 등의 철구조물들을 해상으로 운송해서, 주베일 작업현장에서 설치작업을 하는 방법이 공사기간, 사우디 항만의 하역시설과 통관절차, 기차재의 운송방법, 현지의 작업 상황 등을 감안하면 공기 단축에 보다 효율적이었다(정주영, 1992, p.155; 정주영, 1998, p.225; 현대중공업, 1992, pp.429-432; 김화영, 2012; 김화영과 안연식, 2014).

정주영은 울산 조선소에서 철구조물들을 제작해 이것들을 바지선에 실어 주베일로 운송한 후, 현지에서 설치작업을 수행하는 계획을 추진하였는데, 이 해상운송계획은 총 12만 톤의 철구조물들을 울산에서 주베일까지 1만1천km의 바다를 건너, 편도 35일이 소요되는 해상운송을 19항차나 해야 하는 것이다. 특히 이 항해에는 태풍발생지대인 동남아 해상과 파도가 심한 인도양을 거쳐 걸프만까지 대형 바지선을 끌고 가는 고생과 위험을 감수해야 하지만, 정주영은 이러한 위험을 무릅쓰고 대양 운송방안을 과감히 실행했다(정주영, 1992, p.153, 156;

정주영, 1998, p.226; 현대중공업, 1992, p.433; 김화영, 2012; 김화영과 안연식, 2014).

실제로 싱가포르 앞 바다에서 바지선이 대만 국적의 상선과 충돌해서 자켓의 한 쪽 파이프가 구부러지는 사고와 대만 앞 바다에서 태풍으로 바지선 한 척을 잃어버렸다가 대만 해안에 떠밀려 있는 것을 끌고 온 사고가 발생했으나 모두 경미한 사고였다(정주영, 1992, p.157; 정주영, 1998, p.227; 현대중공업, 1992, p.434).

6.1.3 진취성

현대건설은 국내공사의 수주를 많이 하면서 정부와 유착해서 공사를 한다는 비판을 불식시키기 위해 1963년부터 해외의 건설사업에 진출했다. 해외공사를 수주해 수행하다보니 언어나 기후, 근로자 송출 등 공사수행에 고충이 심해 이를 대신해 국내에서 비판을 안 받으면서 해외에서 하는 공사만큼 큰 공사를 할 수 있는 새로운 사업을 구상하게 되었고, 이에 대한 방안으로 조선사업의 진출계획을 추진했다(현대중공업, 1992, pp.311-312). 특히 조선산업과 유사한 플랜트 산업은 다양한 기술이 필요한데 반해, 조선업은 단일 품목인 선박을 건조하는 사업으로서 건설공사와 그 수행방법이 비슷하고, 더욱이 산업 플랜트 공사를 하면서 많은 기술을 습득한 기계, 전기 등 여러 직종의 기술자들을 사내에 많이 확보하고 있었다(김교식, 1986, pp.119-120).

정주영은 조선산업이 노동집약산업으로 국내의 풍부한 노동력을 활용하여 국제경쟁력을 확보하고 축적된 건설경험을 살려 해외시장에 진출하면 외화를 벌어들일 수 있는 유망사업으로 생각했다(현대중공업, 1992, pp.311-312). 그러나 당시 한국의 조선산업은 불모지나 다름없어서 국내 기술로 최대선박 건조능력이 1만2천 톤급에 불과해, 세계시장을 목표로 수십만 톤급의 초대형 조선소를 건설하는 것은 무모하다는 반대의견이 속출했지만, 정주영은 이러한

주위의 반대를 적극적으로 긍정적이고 사고와 개척 의지로 조선산업에 진출했다(조상행, 2012, pp.110-111, 182; 현대중공업, 1992, p.95, 127, 311).

6.1.4 자율성

정주영의 기본적 성향은 경쟁적이며 독립적이다. 기업의 생존을 위해 전략적 제휴나 합작 보다는 독자적이고 경쟁전략을 통해 기업의 독립성을 추구했다. 정주영은 조선사업의 구상과 추진 초기에는 천문학적인 조선소 건설자금의 조달, 조선기술의 획득이라는 두 가지 문제로 난관에 봉착해서 고민했으나, 손쉽고 편안한 합작의 길이 아닌 어렵고 힘든 독자적 사업 추진의 길을 택했다. 어려운 과정을 통해 국제적인 규모의 조선소 건설과 초대형 유조선 건조를 위한 기술지원 계약을 영국의 A&P Appledore 사 및 Scott Lithgow조선소와 체결했고, 조선소 건설 차관을 Barclays은행의 주선으로 공여했기에 기술도입 및 재원조달 문제를 해결할 수 있었다. 이것은 정주영의 기본적 성향인 자주적 독립성 추구의 지로 이룬 것이다(조상행, 2012, pp.111-112).

또한 정주영은 주베일 산업항 공사용 대형 철구조물들의 운송계획(울산에서 주베일까지 1만1천km의 해상 바지선 운영)을 발표했다를 때에도 무모하고 위험한 시도라고 우려와 반대가 많았지만, 독자적인 결정에 따라 이를 실행에 옮겨 역사적으로 유례를 찾을 수 없는 유일무이한 성공사례를 남겼다(조상행, 2012, p.182).

6.1.5 경쟁 적극성

건설업과 조선업은 다른 업종과는 달리, 치열한 경쟁을 통해 입찰에 성공해야 공사를 수주한다. 사우디아라비아의 주베일 산업항 건설공사는 입찰방식이 세계 10대 건설업체를 초청하여 최저 응찰업체에 낙찰하는 경쟁입찰이었고, 공사를 주관하는 사우디 항만청은 경쟁입찰에 참가할 건설회사의 선정작

업을 영국의 기술용역 회사인 윌리엄 할크론(WH)에 의뢰했다(김교식, 1986, p.138). WH사는 미국, 영국, 네덜란드, 독일 등에서 9개 업체를 먼저 선정하고, 나머지 한 업체를 추가하기로 했다(현대중공업, 1992, p.430).

정주영은 공사에 관한 입찰정보를 입수한 후, 수주를 위해 견적실무팀을 구성하고 1975년 7월 뒤늦게 참여해 총력을 기울여, 울산조선소 건설을 지원해준 영국의 A&P Appledore사와 Barclays은행의 도움을 받아 WH사를 설득해서, 현대가 10번째 입찰자격자로 선정되었으며, 1976년 2월16일에 실시된 입찰에 참여했다(정주영, 1992, p.141; 현대중공업, 1992, p.430; 정주영, 1998, p.216).

정주영은 이 공사를 적극 수주하기 위해 전체 공사실비금액 12억 달러에서 25%를 낮추었다가 다시 5%를 더 내려 8억7천만 달러로 응찰 가격을 정했다(정주영, 1998, pp.212-213). 그러나 견적실무팀의 제안에 따라, 현대는 4개 공사를 내역으로 한 주베일 산업항 건설공사의 응찰 금액을 9억3천2백만 달러로 제시했는데, 이 금액은 경쟁업체들인 필립 홀스만 등 5개 회사의 유럽 컨소시엄이 제시한 15억2천3백만 달러의 62%에도 못 미치는 수준이었다. 더구나 타 경쟁업체들은 전혀 생각하지도 못한 전체공사의 공기를 44개월에서 아무런 조건 없이 8개월을 단축하겠다는 제의를 해서 발주청에 감명을 주었으며, 이 결과로 엄청난 대규모 해양공사를 수주하는데 성공했다(김교식, 1986, p.144; 정주영, 1992, pp.145-148; 김화영, 2012).

반면, 경쟁업체들이 현대가 해양공사 경험이 전무하고, 특히 재정보증, 기술능력 등의 문제들을 제기하며 집요하게 방해공작을 했으나, 현대는 이를 극복하고 마침내 6월16일 공사계약을 체결하였다(정주영, 1992, p.149; 현대중공업, 1992, p.430).

6.2 정주영의 기업가 활동

정주영은 창업과정의 어려움을 극복해 창업성공을 이끌고, 강한 신념과 열성으로 현대중공업을 글로벌 기업으로 성장 및 발전하도록 특유의 기업가 활동을 전개했다. 이러한 기업가 활동의 개념항목으로 제시한 이윤추구, 성장추구, 글로벌 시장개척, 비즈니스 모델 혁신, 사회공헌활동 등 다섯 가지 항목의 주요 내용들을 파악하기 위해, 창업가 정주영을 대상으로 해서 관련 사례들을 구체적으로 분석한다.

6.2.1 이윤추구

정주영은 초대형 조선소의 건설을 목표로 해서, 1971년 당시 국가 경제개발 예산의 15%에 해당하는 금액인 6천3백만 달러를 사업계획서 상 조선소 건설에 필요한 소요자금으로 책정하고 나서, 그 중 4천3백만 달러를 외자로 조달해야 했다(현대중공업, 1992, p.327). 당시 정부는 정부의 주도 하에 중합제철공장을 건설하기 위해 전력을 기울여 국제제철차관단(KISA)과의 차관도입을 적극 추진했으나 그들이 차관공여를 기피하는 상황이었어서, 초대형 조선소의 건설사업은 처음부터 민간주도로 계획될 수밖에 없었다(현대중공업, 1992, p.321).

주요 시설재, 장비 등의 구입에 소요되는 외자 4천3백만 달러는 당시 국내에 외화보유고가 부족한 실정으로 내부 조달이 어렵고, 또한 너무 큰 액수여서 후진국의 기업이 민간차원에서 기체하기란 불가능했다(현대중공업, 1992, p.327). 그러나 정주영의 적극적인 노력으로 우여곡절 끝에 영국의 Barclays은행을 중심으로 공동차관단이 구성되고, 영국, 프랑스, 서독, 스페인, 스웨덴 은행과의 차관협정을 체결한 후, 어렵게 5,057만 달러의 차관을 제공받았다(조상행, 2012, p.106; 현대중공업, 1992, p.332, 399). 이들 차관은 건조한 선박 전량을 수출하여 그 판매이익금으로 원리금을 분할, 상환한다

는 계획이어서 차관원리금을 약속대로 기간 안에 상환한다는 것은 매우 큰 부담이 되었다(현대중공업, 1992, p.327, 339). 따라서 하루바삐 영업수익을 올려서 차관원리금을 차질 없이 상환하는 일이 최대 과제이었다.

정주영은 조선소 건설 후 선박을 건조하는 기존 사고방식으로는 막대한 투자를 감당할 길이 없었기에, 해결책으로서 초유의 발상인 조선소 건설과 유조선 건조작업을 동시에 병행하기로 했다. 이 방안은 획기적인 조선소 건설과 선박 건조의 공기단축을 가져와 건조된 선박의 조기 매출을 통해 이익실현을 함으로써, 조선소 건설 초기에 들어온 차관을 조속히 상환하는데 크게 기여했다(김화영, 2015; 현대중공업, 1992, pp.338-340, 398-400).

이러한 결과로서, 현대중공업이 1974년 독립법인으로 설립되고, 창립 첫 해에 매출총이익 57억 2,013만 원, 당기순이익 28억5,800만 원을 냈다. 또한 1975년에는 매출총이익이 전년에 비해 361% 증가한 206억5,000만 원, 당기순이익은 356% 늘어난 101억7,600만 원을 기록했다. 창립 초창기에 이처럼 많은 액수의 이익을 실현하고 경영 성과를 올릴 수 있었던 것은 초기에 조선소 건설과 다수의 선박 수주를 함께 추진했기 때문이다. 이는 조선소 건설이 비용과 공기 면에서 선진국 조선소와는 비교할 수 없을 정도로 매우 저렴하고 단기간에 완성됨으로써, 건설비, 감가상각비 등의 비용을 크게 절감하였고, 동시에 선박 건조를 병행하여 가격과 납기 면에서 국제경쟁력을 확보하였기에 이루어졌다(현대중공업, 1992, pp.398-400). 1974년에 수주한 12척의 초대형 유조선(Very Large Crude Carrier, VLCC) 중 10척을 곧바로 건조에 착수함으로써, 이 10척의 총 계약금액이 미화 1억4,634만 달러와 일화 674억3,074만 엔, 환화로 총액 1,657억5,298만 원에 달했다(현대중공업, 1992, p.398).

6.2.2 성장추구

정주영은 조선 관련 사업의 확장전략으로서, 플랜지(flange) 생산전문업체인 울산철공(현 한국플랜지)의 설립, 수리조선사업을 위한 현대미포조선소(현 현대미포조선)의 설립, 조선소 내에 철구사업부(현 플랜트사업), 엔진사업, 중전기사업, 기관차사업 등으로 신규사업영역을 크게 확대했다(현대중공업, 1992, pp.388-389, 476-477).

1974년 7월 15일 일본의 스미토모(住友)상사와 합작회사인 울산철공(주)을 설립하고, 선박 건조시 대량 소요되는 플랜지를 생산하여 조선사업의 국산화를 제고하며 대일(對日)수출에 기여했다(현대중공업, 1992, p.388).

1975년 4월 28일 일본의 가와사키(川崎)중공업과 합작하여 현대미포조선소를 설립하고, 국내 및 일본의 유조선 수리물량을 확보해 수행했다(현대중공업, 1992, p.389).

1975년 1월 1일 조선소 내에 철구사업부를 신설하고, 선박시설물과 건설기계류, 철구조물, 기중기, 보일러, 산업용 플랜트 등의 생산 업무에 이어 발전설비, 산업기계, 화공설비, 담수설비, 각종 크레인기기 등의 생산을 추진했다(현대중공업, 1992, pp.388-389, 476).

1975년 6월 11일 스위스의 Sulzer사와 선박용 엔진사업을 위한 기술제휴 협약을 체결한데 이어 덴마크의 B&W, 서독의 MAN 등과 디젤엔진 생산을 위한 기술제휴를 맺고, 전체 선박가격의 8~12%를 차지하는 엔진의 국산화를 추진해서 조선사업의 국제경쟁력을 제고했다(현대중공업, 1992, pp.388-389).

1977년 2월 중전기사업부를 신설하고 모터, 스위치 보드, 판넬 용접기, 변압기 등을 자체 생산할 수 있는 중전기공장과 동년 7월 기관차사업부를 설립해서 디젤 및 전기기관차를 생산할 수 있는 중기공장도 건설했다(현대중공업, 1992, p.476).

정주영은 신사업확장을 통해 사업다각화를 추진함

으로써, 주요 기자재의 국산화와 자체생산으로 가격, 품질, 납기 면에서 유리해 조선사업의 수주경쟁력 향상과 사업규모의 확대를 가져왔고, 이를 기반으로 기업의 성장과 발전을 추구했다.

6.2.3 글로벌 시장개척

정주영은 조선사업을 계획하면서 처음부터 세계시장을 목표로 초대형 조선소의 건설을 추진했다(현대중공업, 1992, p.127). 당시 세계 해상물동량의 급증으로 선박수요가 크게 증가하는 가운데 선박의 건조비용과 화물운송비의 절감을 위해 선박의 대형화 추세가 급속히 확산되었다. 주된 이유는 석유자원의 국제무역이 급증하면서 유조선의 수요가 크게 증가한데다가 수에즈 운하 봉쇄로 수송거리가 크게 늘어났기 때문이다. 이에 따라 10~20만 톤 규모의 조선시설로는 세계시장에서 경쟁할 수 없게 되었고, 영국, 덴마크, 일본 등의 대형조선소들이 100만 톤급 이상의 설비를 갖추기 시작하여 이들과의 수주경쟁에 대비해야 했다(현대중공업, 1992, p.321).

1972년 3월 23일 조선소 기공식을 시작으로 조선소 건설과 초대형 유조선인 1·2호선의 건조가 본격적으로 진행되던 1972년 말 완공된 건물은 전처리 공장, 직업 훈련원, 기숙사, 본관이었고, 이해 9월 선각공장, 의장공장, 의장창고, 전기의장창고를 동시에 착공해 1974년 6월 완공되었으며, 70만 톤급 드라이 도크 2기를 갖춘 국제 규모의 조선소가 2년 남짓한 기간에 건설되었다(현대중공업, 2012, p.14; 현대중공업, 1992, p.363).

이렇게 조선소 건설과 초대형 유조선 건조가 진행되는 과정 중에 선박영업활동을 적극적으로 벌여 외국 선사들로부터 대규모 선박수주를 했다. 조선소 건설을 착수하기 전인 1971년 말 그리스 리바노스의 사에서 26만 톤급 초대형 유조선(VLCC) 2척을 수주하고, 조선소 건설이 한창 진행 중인 1973년 23만 톤급 4척, 26만 톤급 4척 등 8척의 VLCC를

수주했으며, 1974년에도 26만 톤급 VLCC 2척을 수주했다.

이러한 선박수주의 구체적인 내용을 보면, 1972년 4월 10일 리바노스사와 26만 톤급 VLCC 2척의 건조계약 체결에 이어서, 1973년 4월 17일 일본 가와사키사와 23만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 체결하고, 동년 4월 30일 일본 저팬라인사와 23만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 체결했다. 또한 동년 9월 18일 홍콩 월드와이드십핑사와 26만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 체결하고, 이어 26만 톤급 VLCC 2척의 건조계약을 홍콩 CY통사와 체결했다. 1974년 3월 16일 일본 저팬라인사와 26만 톤급 VLCC 2척의 추가 건조계약을 체결해 단기간에 모두 12척의 VLCC를 수주했다(현대중공업, 1992, pp.370-371).

연도별 수주실적을 보면, 계약가 총액으로 1972년 6,200만 달러, 1973년 3억1,000만 달러, 1974년 3억4,400만 달러, 1975년 2억1,100만 달러를 달성했으며, 이러한 성과는 글로벌 선박시장을 적극적으로 개척해서 성취한 것이다(현대중공업, 1992, pp.371-372).

6.2.4 비즈니스 모델 혁신

1973년 10월 중동전쟁의 와중에 아랍진영의 석유 무기화 선언은 오일쇼크라는 미증유의 석유가격 폭등을 일으켰다. 이로 인한 세계경제의 급속한 침체는 세계 해운업계에 불황을 가져왔고 조선업계는 극심한 수주격감에 봉착해 경영위기를 맞았다. 주야로 VLCC 건조에 총력을 기울였던 신생조선소로서는 VLCC 수주가 끊긴 후, VLCC 건조경험 외에는 별다른 기술축적이 없어 조선소 내의 위기감은 팽배했고, 설상가상으로 수주한 12척의 VLCC 중 3척이 계약 취소 또는 인수가 거부되었다(현대중공업, 1992, pp.378-380). 이렇게 선박 수주가 끊기고 건조선박의 인도가 안 되면서 자금흐름에 어려움이

생겼다(현대중공업, 1992, p.381).

정주영은 심각한 경영위기에 직면해 국제경쟁력을 강화하는 동시에 부가 가치를 높이기 위한 생존전략을 추진했다(현대중공업, 1992, p.388). 계약이 취소된 2척은 건조작업을 중단하지 않고 계속해 완성하고, 인수가 거부된 1척을 포함해서 26만 톤급 VLCC 3척을 기반으로 1976년 3월 아세아상선(현 현대상선)을 설립해서 해운업에 진출했다(현대중공업, 1992, pp.381-382, 458-459).

또한 VLCC 이외의 다른 선박 건조경험이 전무하고, 선박영업, 시방서 작성, 기본설계 등의 노하우가 부족하던 상황에서 다른 선형의 배를 수주해야 하는데, 이를 수주하는 것은 극히 힘든 일이었다. 이 문제를 해결하기 위해서는 초대형 유조선만을 대형 도크에서 건조하는 고정방식의 틀에서 벗어나야 했다. 즉 건조선박의 선종을 다양화할 수 있도록 여러 척의 소형선박을 동시에 한 도크 내에서 건조하는 새로운 공법의 개발이 필요했고, 이 건조공법대로 소형특수선박을 수주해 건조하는 생산전략의 전환이 요구되었다(현대중공업, 1992, p.384). 결국 창의적인 발상과 노력으로 VLCC 수주가 끊긴 1974년 11월, 쿠웨이트해운(KSC) 사로부터 2만3천 톤급 다목적화물선 10척을 수주한 데 이어 12월 5척을 추가 수주하고, 1976년 4월 동종의 선박 9척을 더 수주함으로써 전체 24척을 수주했다. 1974년 12월에서 다음해 12월까지 캐나다 페더럴 패시픽 사에서 1만5천 톤급 테크 카고 바지선 5척, 3만7천 톤급 벌크선 4척 등 9척을 수주했다. 1975년 4월 범양상선에서 2만4천 톤급 컨테이너 및 벌크 선박 4척을 수주하고, 1975년 10월 스웨덴의 스테나 라인사에서 고부가가치 선박인 8,800 톤급 로로선(roll-on/roll-off ship, 자동차 운반선) 11척을 수주했다(현대중공업, 1992, 384-386, 450-453). 이렇게 단기간에 48척의 대규모 중소형 선박을 수주함으로써, VLCC 수주단절의 위기에서 벗어나 불

황을 극복할 수 있었던 것은 건조선형의 다양화로 기존의 고정관념에서 탈피해 비즈니스 모델 혁신을 추구했기 때문이다. 이것은 창업 후 핵심전략이었던 초대형 유조선 건조사업을 중소형 다목적 화물선 건조사업으로 전환함으로써, 기업의 주력 생산제품을 일시에 바꾼 획기적 비즈니스 모델 혁신이었다.

6.2.5 사회공헌 활동

기업의 사회공헌활동은 사회적 책임이 확대된 차원에서 전개되며, 기업의 사회공헌활동은 근로자와 그 가족, 특정 지역사회 및 사회 전체의 삶의 수준을 향상시키고 지속가능한 경제성장에 대한 기여로서, 이것은 기업의 경제적 성과와 사회적 기여를 의미한다(조형래와 안연식, 2010, pp. 109-111).

정주영은 사회공헌활동으로 근로자, 전주 측 외국인 감독관, 지역주민 등을 위해서 대규모 주거시설의 신축, 의료지원을 위한 병원의 설립, 교육지원을 위한 학교의 설립, 스포츠 시설들의 건립 등을 적극적으로 추진했다(현대중공업, 2012, pp.8-9).

1) 근로자와 외국인용 대규모 주거시설 신축

1973년 7월 울산조선소에 고용된 직종별 인원수는 기술직 580명, 사무직 280명, 기능직 4,800명 등 5,600여명이었다(현대중공업, 1992, p.397). 정주영은 생산에 차질이 없도록 근로자 5천명이 거주할 수 있는 주택공사를 완료했다. 주거시설의 내용으로는 사원용 기숙사, 독신자 숙소, 기혼자용 사택 및 아파트, 외국인 숙소 등이며, 이 시설들을 조속히 준공해 입주하도록 했다.

2) 의료지원을 위한 병원 설립

정주영은 울산시 동구 지역주민, 조선소 직원 및 가족들의 건강관리와 진료를 위해, 1975년 10월 1일 현대조선 부속병원인 해성병원(현 울산대학교병원)을 설립해서, 9개 진료과에 120개 병상을 설치

하고 개원하였다.

3) 교육지원을 위한 학교 설립

정주영이 교육지원을 위해 울산시 및 동구지역에 설립한 학교들을 보면, 1969년 12월 24일 울산공과대학(현 울산대학교)을 설립하고, 1970년 3월 16일 기계공학과 등 5개 학과에 200명의 신입생을 모집해서 개교하였다.

1972년 12월 14일 울산공과대학 병설 울산공업전문대학(현 울산과학대학교)을 설립하고, 1973년 3월 10일 6개 학과(12학급)에 240명의 신입생을 모집해서 개교하였다.

1977년 12월 16일 현대공업고등학교를 설립하고, 1978년 3월 10일 10학급의 신입생을 모집해서 개교하였다.

1977년 12월 16일 현대중학교를 설립하고, 1978년 3월 10일 남학생 393명과 여학생 299명의 신입생을 모집해서 개교하였다.