

포스코인터내셔널의 기업시민 경영이념 실천사례 연구: 중소·벤처기업 글로벌 마케팅 협업포탈 사례를 중심으로

김 용 근*
이 정 인**

우리나라가 고도성장을 이룰 수 있었던 근간은 수출주도형 성장전략이었다. 하지만 이러한 수출주도형 성장모델은 글로벌 무역 환경의 변화에 따라 다양한 문제에 직면하게 되었다. 최근 미·중 무역 분쟁, 세계 경기 침체, 신보호주의 무역기조의 확산 등 다수의 통상 이슈들로 인해 수출 제약요인이 현저히 늘어나고 있고, 글로벌 팬데믹 사태를 초래한 코로나19로 인해 전 세계적으로 수많은 사상자가 발생하는 등 글로벌 시장의 불확실성은 대폭 증가하고 있다. 특히 글로벌 이슈에 직면한 중소기업들은 지속성장을 위해 경계를 확장하는데 대기업 보다는 더 큰 어려움을 안고 있다.

이에 도전과 상생의 DNA가 창업 때부터 내재화 되어 있는 포스코인터내셔널은 중소기업과의 협업을 통해 상호 동반성장하는 상사형 사업모델을 가지고 있었고, 2018년 그룹차원의 경영이념으로 선포된 기업시민에 맞게 공생가치 창출을 위한 '글로벌 마케팅 협업포탈'을 오픈하여 중소기업의 수출 지원과 글로벌 차원의 경계 확장을 지원하고 있다.

본 연구에서는 국내 중소기업에 포함한 비즈니스 생태계 활성화 측면에서 경계확장이론에 기반하여 포스코 인터내셔널의 경계확장자로서의 역할과 성과에 대해 사례분석을 기반으로 객관적으로 기술하였다. 또한 사례분석을 통한 이론적, 실무적 측면의 시사점과 향후 과제에 대해 논의하고자 한다.

주제어: 기업시민, 비즈니스 생태계, 경계확장이론, 경계확장자, 동반성장

1. 서론

약 70년 전, 한국국적 최초의 무역선 '앵도환'(櫻島丸)호가 건어물과 한천을 싣고 홍콩과 마카오 항으로 향했다. 그 때를 시초로 하여 대한민국은 수출주도형 경제 성장의 꿈을 현실화하기 위해 조금씩 경제발전의 초석을 다져 나갔고, 1964년 마침내 수출 1억불을 달성하는 쾌거를 거뒀다(이태희, 2018). 관세청 수출입 통계에 따르면 2018년에는 사상 최초로 6천억 불 수출을 달성하였는데, 이는 54년 만

에 수출 규모가 6천배에 달하는 성장을 이룬 것이다. 이와 같이, 우리나라의 수출규모 변화의 역사를 살펴보면 고도성장을 이룰 수 있었던 한국경제의 근간은 수출주도형 성장전략이었음을 알 수 있다.

하지만 오늘날에 이르러 이러한 수출주도형 성장 모델은 글로벌 무역 환경의 변화에 따라 다양한 문제를 마주하게 되었다. 외부적으로는 신보호주의 무역기조의 확산과 이로 인한 미·중 무역 분쟁 등 국가간 통상 이슈들로 인해 수출 제약요인이 늘어나고 있으며, 우리나라와 주요 수출품목이 중복되는 중국 등 후발주자들의 급속한 성장으로 인해 경쟁도 심화

논문접수일: 2020. 09. 27. 1차 수정본 접수일: 2020. 12. 24. 2차 수정본 접수일: 2021. 01. 03. 게재확정일: 2021. 01. 04.

* 포스코 기업시민실, 리더(853356@posco.com), 제1저자

** 포스코인터내셔널 기업시민사무국, 사원(lji1324@poscointl.com), 교신저자

되고 있다. 또한 환경문제로 인해 규제가 강화되고 기존 산업이 퇴출되는 등 급격한 구조적 변화가 발생하며, 코로나19로 인해 실물경제가 위기에 봉착하는 등 세계 시장의 불확실성은 증가되어가고 있다. 국가 내부적으로는 반도체, 전자, 기계, 석유화학과 같은 특정 품목이나 시장에 편중된 수출구조가 심화되고 있으며 이를 주도하는 대기업에 대한 무역 의존도가 지속적으로 증가하고 있다. 이러한 변화 속에서 기존의 수출주도형 성장모델은 중장기적인 관점에서 수출경쟁력 강화를 위한 변화가 절실한 시점이다.

특히 대기업 중심의 국내 산업 생태계로 인한 중소기업의 수출 경쟁력 약화는 작금의 무역 환경에서 치명적으로 작용하고 있다. 중소벤처기업부 통계에 따르면 2000년대 초까지 국내 기업체 매출의 절반 가까이를 담당했던 중소기업의 매출 비중은 최근 약 18.5%로 급격하게 감소하였다. 이러한 매출 비중의 감소는 기업의 해외 네트워크 및 시장 경험 부재와 같은 내부적인 역량 부족과 급격한 외부 환경의 변화 등 다양한 장애요소가 작용한 결과이며, 이는 중소·벤처기업의 비즈니스 생태계의 붕괴로 연결될 수도 있는 심각한 현상이다.

국내 중소·벤처기업들이 가지고 있는 이러한 장애요소들을 극복할 수 있도록 정부 주도의 수출지원 제도가 다방면으로 실행되고 있다. 또한 대기업들은 자신들이 보유한 유무형의 자산 및 역량을 활용하여 국가 지원이 닿지 않는 회색지대를 최소화하여 국내 중소·벤처기업들과 수출 주도형 경제성장을 함께 확대해 나아가는 방향으로 사회적 책임을 이행하고 있다.

1967년 '대우실업'으로 시작하여 한국을 대표하는 종합상사로 성장해온 포스코인터내셔널은, 종합상사로서의 도전정신과 글로벌 네트워크를 활용하여 경쟁력 있는 국내기업의 제품을 해외에 수출하는 업을 50년째 이어오고 있다. 이러한 오랜 역사를 통해 쌓

아온 '유망한 중소·벤처기업과의 상생' DNA을 바탕으로 포스코인터내셔널은 2018년 포스코 그룹 차원에서 선포한 '기업시민' 경영이념을 실천하는 차원에서 더 실질적이고, 더 체계적인 협업을 위한 상생형 플랫폼인 '글로벌 마케팅 협업 포털'을 개발하였다. 종합상사로서의 역량을 활용한 이러한 활동은 코로나19로 어려움에 처한 국내 중소·벤처기업 비즈니스 생태계를 강건화할 수 있는 대안으로서 이론적, 실무적 시사점을 찾아볼 수 있다.

이에, 본 사례 연구에서는 국내 중소·벤처기업 대상 지원이 비즈니스 생태계 개념과 생태계의 유지를 위한 경계확장이론 측면에서 갖는 의미를 살펴보고, 이를 활성화하기 위해서 포스코인터내셔널이 노력하게 된 계기와 역할을 설명하고자 한다. 그리고 협업 포털의 성과, 그리고 향후 과제에 대해 제시하고자 한다.

본 논문은 5개 챕터로 구성하였는데, 첫째 서론에서는 논문의 작성 취지와 개요에 대해 설명하였다. 둘째 비즈니스 생태계와 기업시민 챕터에서는 이론적 배경과 사례 분석방법론을 설명하였고, 셋째, 협업 플랫폼 도입 과정과 넷째, 협업 플랫폼 도입성과에서는 구체적인 사례에 대한 설명과 성과를 객관적으로 서술하였다. 다섯째, 결론 및 시사점에서는 사례연구를 통해 도출한 이론적, 실무적 시사점을 정리하며 종합하였다.

II. 비즈니스 생태계와 기업시민

2.1 중소·벤처기업 비즈니스 생태계와 경계 확장 이론

생물학적으로 생태계는 존재하는 객체들 사이에서 에너지와 물질의 순환으로 연합된 것을 의미한다 (Cheng & Su, 2020). Moore(1993)가 Harvard

Business Review를 통해 처음 제안한 비즈니스 생태계(Business Ecosystem)는 이러한 생태계 개념을 기업간 관계로 발전시킨 모델이라 할 수 있다. 그는 기업, 공급자, 생산자 그리고 다양한 이해관계자들이 함께 비즈니스 생태계를 구성한다고 믿었다. 그리고 비즈니스 생태계가 유지되기 위해서는 두 가지 측면이 작동되어야 한다고 하였다. 첫째, 늘어나는 고객의 요구에 효과적으로 대응할 수 있도록 제품의 지속적인 업데이트가 이루어져야 한다. 둘째, 비즈니스 생태계 내에서 창업, 성장, 퇴출의 경험이 순환되어 일어나야 한다. 혁신측면에서도 이러한 생태계 내 상호 협조와 시너지는 매우 중요하다고 강조하고 있다(Adner & Kapoor, 2016). 이는 개별 기업의 이익만을 추구하기 보다는 생태계 내 다양한 주체들의 이익을 함께 고려할 필요가 있다는 의미로 해석할 수 있다.

경계(Boundary)는 국가간 지리적 국경을 설명하는 개념이다. 따라서 경계의 확장은 국경을 넘나드는 것이다. 이 개념을 경영학 측면에 접목하여 해석하면, 경영학에서 경계의 확장(Boundary Spanning)은 내외부 환경 변화에 대응하고 지속적인 경쟁력을 유지하기 위해 중요한 외부 이해관계자를 관여하도록 하는 행동을 포함한다(김상유, 김길선, 2020; Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). 오늘날과 같이 IT, 물류, 정보통신이 발달된 상황 하에서는 생태계 간에 미치는 영향이 매우 큰 편이며, 이러한 외부적 요구를 수용하고 대응하는 것이 지속적인 생태계 유지에 매우 중요하다.

오랫동안 연구되어 온 경계의 확장 개념을 기업 중심으로 해석하면 크게 4가지로 구분할 수 있다(Brion, Chauvet, Chollet, & Mothe, 2012). 첫째, 수직적 경계의 확장이다. 이는 조직 내 경영진부터 실무 담당자까지 위계적 의사결정 구조가 완화되어 빠른 소통과 의사결정이 이루어지는 것을 의미한다. 둘째, 수평적 경계의 확장이다. 이는 기업 내

타부서와의 협업 강화를 의미한다. 셋째, 외부적 경계 확장이다. 이는 공급자, 고객, 정부, 지역사회 등과의 경계를 완화하는 것을 의미한다. 마지막으로 지리적 경계의 확장이다.

이처럼 다양한 방식으로 경계를 확장한다는 것은 인력, 이동수단, 역량, 권한 등 다양한 조건이 갖추어질 때 가능할 수 있다. 특히 다양한 저항과 역량의 한계를 극복할 수 있도록 독려하는 경계 확장자(Boundary Spanner)가 필요하다(Liao, & Barnes, 2015). 경계 확장자는 외부의 정보를 생태계 내에 전하는 과정에서 자연스럽게 만들어지는 개인 또는 조직일 수 있다(Lifshitz-Assaf, 2018). 경계 확장자에게는 기술적 스킬과 커뮤니케이션 스킬이 동시에 필요하다(Thomas & Autio, 2012). 기술적 스킬을 보유해야 외부에서 다양한 정보를 확보하고 활용할 수 있고 효과적으로 필요한 정보를 전달할 수 있으며, 커뮤니케이션 스킬을 보유해야 원활한 관계를 유지하며 경계 확장을 유도할 수 있다.

국내 중소기업의 여건을 비즈니스 생태계 관점에서 살펴보면 정부나 지자체 차원의 지원, 중소기업에 대한 기업들의 관심 증가로 비즈니스 생태계는 어느 정도 형성되어 있다. 하지만 외부의 정보를 지속적으로 확보하여 성장하고 발전하기 위해서는 경계의 확장이 필요한데, 해외 경험이 부족한 중소기업 입장에서는 이러한 경계의 확장이 쉽지 않은 상황이다.

2.2 기업시민 경영이념에 기반한 경계확장자

포스코 그룹은 지난 2018년 기업시민을 경영이념으로 선언하고, 경제적 이윤 창출을 넘어 사회문제 해결에 동참하고 이해관계자와 함께 공생가치를 창출하기 위해 노력하고 있다. 2019년에는 '기업시민 성과공유의 장'을 개최하여 기업시민 차원에서 추진할 6대 대표사업을 발표하기도 하였다. 6대 대표사

업에는 동반성장, 저출산 해법을 위한 기업차원의 Role 모델 제시, 벤처 플랫폼 구축, 청년 취창업 지원, 바다숲 조성, 글로벌 모범시민 되기와 만들기가 포함되어 있으며, 포스코 그룹은 각 사업을 적극적으로 추진하고 있다.

그룹사들은 회사별로 업의 특성을 고려하여 6대 대표사업과 연계하여 관련 이해관계자와 함께 공생 가치를 만들 수 있는 다양한 대표사업을 전개하고 있다. 이중 포스코인터내셔널은 보유하고 있는 해외 마케팅 전문역량을 활용하여 6대 대표사업 중 동반성장, 벤처 플랫폼 조성과 연계된 '국내 중소기업의 글로벌 마케팅 협업 포털'을 오픈하였다.

국내 중소기업 마케팅 글로벌 협업 포털이란 포스코인터내셔널이 보유하고 있는 해외 전문가와 현지 네트워크 그리고 글로벌 마케팅 역량을 활용하여 국내 중소기업 중 해외시장 개척이 필요한 경우 이를 지원하는 플랫폼이다. 포스코인터내셔널의 이러한 지원은 Trading 사업을 하는 업의 특성을 고려할 때 함께 수출 생태계를 활성화하는 방안이라고 볼 수 있고, 또한 국내 중소기업 을 위해 대기업이 함께 참여한다는 의미에서 동반성장의 의미도 담고 있다(정효영, 박정은, 2020).

비즈니스 생태계가 지속적으로 유지되기 위해서는 경계의 확장이 필요한데, 포스코인터내셔널이 보유하고 있는 역량은 경계 확장자로서 역할을 하기에 충분하다고 볼 수 있다. Thomas & Autio(2012)가 설명했듯이 경계 확장자는 커뮤니케이션 스킬과 기술적 스킬을 함께 보유하고 있어야 한다. 포스코 인터내셔널은 커뮤니케이션 스킬 측면에서 전세계에 해외사무소를 운영하고 다양한 언어를 능숙하게 구사하는 인력을 보유하고 있는 등 글로벌 역량을 보유하고 있다. 또한 오랜 기간 축적한 업의 경험을 바탕으로 단순한 언어적 역량뿐만 아니라 해외 현지 비즈니스 파트너와 협업시 발생할 수 있는 문화적 관행까지 고려하여 효과적으로 협상하여 유리한 결과를 이끌

어내는 노하우까지 보유하고 있다. 이러한 커뮤니케이션 스킬을 통해 해외 진출 경험이 부족한 중소기업들에게 외부 생태계의 니즈를 파악하고 자사 제품과 서비스 경쟁력을 지속 발전시키는데 큰 도움을 줄 수 있다.

또한 해외에 보유하고 있는 다양한 네트워크를 연결하여 현지의 니즈를 수집하고 활용할 수 있는 인적 역량 뿐만 아니라 이를 중소기업의 니즈와 연계할 수 있는 기술적 스킬도 필요하다. 그 동안 물리적으로 다양한 니즈를 파악하는데 한계가 있었던 한계를 새롭게 오픈한 '중소·벤처기업 글로벌 마케팅 협업 플랫폼'을 통해 강화하여 기술적 스킬도 보유하게 되었다.

이에 포스코인터내셔널이 운영 중인 '국내 중소기업 글로벌 협업 플랫폼'의 도입과정과 성과 그리고 앞으로의 발전방향에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보고자 한다.

2.3 사례 분석 방법론

사례분석을 위해 먼저 포스코인터내셔널이 중소기업 지원을 위한 활동에 참여하게 된 원인에 대한 분석을 통해 대기업 관점에서만 이익을 얻으려는 것은 아닌지를 점검하여 사례의 적절성을 검토하였다.

다음은 글로벌 마케팅 협업 포털을 통해 포스코인터내셔널과 협업을 현재 진행하고 있는 기업들의 구체적인 사례와 객관적 성과를 검토하여 진정한 공생 가치가 만들어지고 있는지를 분석하였다. 이를 위해 포스코인터내셔널 담당 직원뿐만 아니라 협업에 참여한 중소기업 담당자를 대상으로도 인터뷰를 진행하였다. 뿐만 아니라 이러한 협업과정을 지켜본 관련 분야 전문가 인터뷰를 통해 보다 객관적인 평가를 얻기 위해 노력하였다.

III. 협업 플랫폼 도입 과정

3.1 중소기업과 수출활동 현황분석

중소·벤처기업은 한국을 포함한 여러 국가에서 일자리 창출이나 생산 등 다양한 측면에서 국가 경제에서 차지하는 비중이 높다(김대용, 2019). 특히 중소기업은 전문 인력뿐만 아니라 비전문 인력들에게도 고용 및 소득창출 기회를 폭넓게 제공함으로써 소득분배의 안정성을 제고하고(김대용 2019) 고용 창출을 통해 지역경제 발전에도 큰 역할을 하는 등 국민경제 차원에서 기여하고 있다. 또한 산업구조 고도화를 위해서는 일반적으로 기업의 시장 진입과 퇴출이 자유로워야 하며, 이를 통해 자원 배분의 효율성을 높여야 하는데 중소기업이 이러한 역할을 주도적으로 수행하고 있다(김대용 2019). 기술의 발전 및 트렌드의 변화가 급속도로 진행됨에 따라 규모가 큰 대기업이 수행하기 어려운 분야를 중소기업들은 발빠르게 대응하여 이를 주도할 수 있다.

더불어 중소기업의 수출 활동이 국가 경제에 미치는 영향은 지대하다. 기업의 수출활동은 내수에 집중하고 있는 거래시장을 국외 시장으로 확장하여 매출규모 증가에 따른 이익을 창출할 수 있는 효과적인 수단이 될 수 있다(이병호, 2009). 이에 중소기업의 활발한 해외 진출은 대한민국의 경제성장 전략인 수출주도형 성장모델의 확대를 위해 매우 중요하다.

이러한 중요성에도 불구하고 한국 경제에서 중소기업의 수출비중은 지속적으로 감소하고 있다. 최근 통계청 자료에 따르면 2000년대 초반까지만 해도 전체 수출의 45% 내외를 차지해왔던 중소기업

의 수출 실적은 2019년 18.5%까지 감소하였다. 이러한 중소기업의 수출량 감소의 원인을 파악하기 위해서 중소기업의 수출 장애요소, 즉 경제확장을 저해하는 요인에 대해 살펴보고자 한다.

3.2 국내 중소기업의 수출 장애요소

다수의 국제 통상 이슈들로 인해 수출장벽이 높아져 대기업과 중소기업의 대응은 큰 차이가 있다. 풍부한 자산 및 역량을 보유한 대기업들과 달리 대부분의 중소기업들은 대외환경의 변화에 즉각적으로 대응하지 못하고 있다. 또한 치열한 경쟁 체제에 돌입한 세계시장에서 중소기업들이 받는 적응 압박은 더 커지고 있으며, 이들이 해외에서 새로운 시장을 창출하거나 고유 기술을 활용함에 있어 제약요인 또한 커지고 있다.

그 외에도 해외 파트너와의 전략적 제휴나 사업 발굴 등에 있어서 수많은 장애요인이 존재한다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 내수 중심의 중소기업은 수출기업으로 변모하기 위해 일정 부분의 고정비용(fixed cost)을 필요로 하는데, 이 경우에 공공 지원이 완전히 배제된다면 기업은 그 규모에 비해 지나치게 높은 고정비용을 감수할 수 밖에 없다(Lederman, Olareaga, & Payton, 2010; EC, 2008; OECD, 2009). 예를 들어 미국회계감사원에서는 기업의 수출 및 해외진출에 대한 정부 지원의 타당성을 정보의 불안전성과 높은 진입 장벽에서 찾고 있다. 또한 대기업과 달리 중소기업은 정보의 비대칭성(information asymmetry) 등의 이유로 인해 민간 부문으로부터 자금 확보가 원활하지 못할 수 있기 때문에 정부의 직접적인 정책자금지원의 대상이 되어 왔다(Stiglitz and Weiss, 1981; Lerner, 1999).

또 다른 장애요인으로 벤처기업들의 데스밸리(Death Valley) 현상이 있다. 데스밸리는 벤처기업

들이 연구개발(R&D) 성공 이후 상용화 이전 자금, 판로 등 자원 부족으로 어려움을 겪는 시기를 뜻하며 평균적으로 창업 3~5년차에 나타난다. 많은 국내 벤처기업들이 데스벨리 시기에 유무형 자원의 고갈로 인해 경영 위기에 직면하여 이를 극복하지 못하고 폐업하고 있다. 실제 신설법인 등록 수는 2014년 8만5000개, 2015년 9만4000개, 2016년 9만6000개로 매년 늘어나고 있지만, 2015년 경제협력개발기구(OECD)가 발표한 ‘한국의 창업 3년 후 기준 생존율’은 38%로 미미한 수준에 머물렀고, 이는 스웨덴(75%) 미국(58%)등과 비교하면 현저히 낮은 것이다(김중현, 2017).

중소·벤처기업의 성장과 해외진출을 가로막는 장애요인들은 구조적 한계점 외에도 다양한 차원에서 존재해왔으며, 정부의 다각적인 지원에도 불구하고 매출액 증가율에 대한 긍정적인 영향 외에는 수익성이나 안정성 측면에 있어서 통계적으로 유의하지 않거나 예상과는 다른 결과가 나타나기도 했다(이경호, 2019).

3.3 포스코인터내셔널 관점에서의 필요성

1975년 국내에 종합상사제도가 처음 도입된 후, 종합상사는 수출 진흥을 목적으로 해당 계열사의 수출창구 역할을 담당할 뿐만 아니라, 국내 각 기업의 다종다양한 제품들을 가릴 것 없이 수출하고자 했다. 삼성물산을 시작으로 쌍용산업(現 GS글로벌), 대우실업(現 포스코인터내셔널), 효성물산(現 효성), 반도상사(現 LG상사), 선경(現 SK네트웍스), 그리고 현대종합상사가 종합상사로 지정을 받으면서 국내에는 7대 종합상사 체제가 구축되었다.

이들은 1990년대 중반까지 한국 경제 성장의 주역이었으나 정보 기술이 발달하면서 종합상사를 거치지 않고 직접 해외네트워크를 구축하여 수출을 하는 기업이 점차 늘어나는 흐름 속에서 정부는 2009

년 34년 만에 대외무역법에서 규정했던 종합상사지정제를 폐지하였다.

한국무역협회의 자료에 따르면 전체 국내 수출에서 1999년 51%의 비중을 차지했던 종합상사는 그 비율이 해마다 하락해 2007년 5.71%, 2014년 초반에는 2-3%대까지 줄었다(Bridgenews, 2014). 포스코인터내셔널 또한 여타의 종합상사들과 같이 사업 포트폴리오의 축소, 트레이딩 수익률 감소, 기업들의 직수출입 역량 제고로 인한 상사역할 축소 등의 어려운 환경에 직면하고 있다.

〈표 1〉 포스코인터내셔널 무역부문 최근 4개년 매출액 및 법인세차감전 순이익(억원)

구분	'16	'17	'18	'19
매출액	194,318	268,003	301,845	288,390
법인세차감 전순이익	(1,179)	731	25	(308)

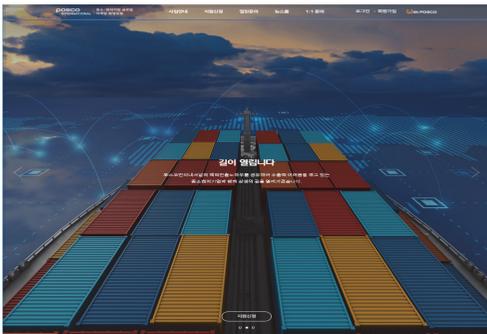
3.4 기업시민 관점에서 새로운 방향 모색:

글로벌 마케팅 협업 포털 런칭

2018년 포스코그룹의 새로운 경영이념인 ‘기업시민’ 도입에 맞춰 포스코인터내셔널은 회사의 경영전략을 기업시민관점에서 재정립하였으며, 이에 따라 중요 현안인 무역업의 수익성 악화 문제도 이 관점에서 접근하기 시작하였다. 사회에서 공생가치를 창출하며 지속가능한 새로운 비즈니스 모델을 모색하던 중 많은 중소·벤처기업들이 수출에 어려움을 겪고 있다는 일선 영업사원들의 목소리에 주목하였다. 기존에도 중소·벤처기업들과 협업은 진행되고 있었지만 개별 영업조직에서 단편적으로 수행되어 전사적 시너지가 없었으며, 각 영업조직에서 수출하던 제품 또는 그와 관련된 제품으로 범위가 한정적이었다.

이에, 중소·벤처기업들과의 협업을 전사적으로 통합관리하여 시너지를 창출할 수 있는 시스템을 구축

하고 체계적인 협업 프로세스를 만들어 지속가능하며 전사적 역량을 활용할 수 있는 방안을 강구하였다. 이렇듯 협업 플랫폼 아이디어는 현장의 목소리에서 시작되어 비즈니스 파트너와 함께 강건한 산업 생태계를 구축해야 한다는 기업시민헌장을 근거로 경영층의 공감과 지원을 얻어 성공적으로 런칭할 수 있었다.



〈그림 1〉 포스코인터내셔널 중소기업 글로벌 협업 포털 웹사이트 화면

포스코인터내셔널은 86개의 해외거점, 3800개의 해외거래처와 해외 사업 창출 능력을 보유한 자산을 근간으로 동년 중소기업 협업 전담조직을 신설하였고, 2개월의 인터페이스 개발 시기와 후속 진행된 Pilot Testing 기간을 거친 후 마침내 7월 1일 “글로벌 마케팅 협업 포털”을 오픈하였다.

해당 협업 포털의 지원서비스 분야로는 공동사업 개발, 지사설립 지원, 해외진출 교육 등 제품 수출에 있어 발생할 수 있는 다양한 이슈에 대한 다차원적 서비스를 제공하고 있다. 미래사업 분야(미래차/바이오/헬스케어 등)를 중심으로 기존에 다루던 철강, 에너지, 식량, 화학, 부품소재까지 다양한 분야의 중소기업 협업대상으로 선정하였고 ‘지원신청’과 ‘열린문의’ 창을 활성화하여 다양한 중·소 벤처업체들이 본인의 제품 수출과 관련하여 간단하고 쉽게 문의 할 수 있도록 시스템을 구성 하였으며 이를

통해 수집한 VOC를 바탕으로 기업의 니즈를 분석하여 각 기업에 맞는 협업을 추진하는 것을 원칙으로 하고 있다.

협업기업 선정은 3단계로 진행된다. 사업 방향성과 적합성에 대한 1차 평가가 진행되고, 지원사의 기술력/성장성/사업성을 중심으로 2차 평가가 이어지며, 마지막으로 기업시민 관점에서 해당 지원사와의 협업으로 창출할 수 있는 공생 가치를 평가하여 협업 여부를 확정한다.

포스코인터내셔널의 지속가능성은 타기업과의 지속가능한 협업을 통해 달성될 수 있다는 측면에서 중소기업 지원을 위한 마케팅 포털을 구축한 사례는 지원 대상 기업에 대한 경제확장자로서 역할을 수행하여 진정한 공생가치를 창출하기 위해 노력한 사례로 볼 수 있다. 다음으로는 실제 적용 사례 분석을 통해 도출된 성과에 대해 살펴보고자 한다.

IV. 협업 플랫폼 운영성과

4.1 중소기업 수출지원 활동 성과

2019년 7월 1일 런칭한 글로벌 마케팅 협업 포털에는 1년 뒤인 2020년 7월 기준 총 178개 社가 회원가입을 완료하였으며 동월 기준 54개 社와 다양한 지원서비스 분야에서 협업을 진행하고 있다. 다양한 지원 내용을 분석해보니, 지원 분야는 수출지원, 역량성장 지원, 그리고 맞춤형 지원의 3가지로 분류할 수 있었다. 이는 경제확장자가 보유한 기술적 역량, 커뮤니케이션 스킬을 가지고 경제확장을 원하는 중소기업을 지원할 때 어떤 방식의 지원이 가능한지를 개념적으로 유형화할 수 있는 근거를 제시한다.

〈표 2〉 지원 분야 유형화

구분	지원 유형	협업 기업
1	(수출지원) 신규 수요가 발굴 및 판로 개척	(주)젠바디 한덕철광산업(주)
2	(역량향상 지원) Reference형 역량공유	(주)코코링크 (주)칸
3	(맞춤형 지원) Case 별 니즈 파악 및 적합한 지원	(주)바이오엠펜 (주)신일화학공업

4.1.1 수출지원 활동 성과

수출지원 활동은 종합상사의 업(業)의 특성을 활용한 가장 대표적인 지원활동으로 수년간 쌓아온 회사의 해외 네트워크 및 임직원의 역량을 활용하여 판로개척에 어려움을 겪고 있는 중소기업들을 지원하면서 회사도 신규 비즈니스를 창출하는 상생형 모델이다(김정심, 2020).

이를 대표하는 성과 중 하나는 (주)젠바디(대표 김진수, 임직원 60명)의 코로나19 신속진단키트를 해외 각 국의 수요처와 연결하여 수출 계약을 맺은 사례이다. 특히, 해당 협업 성과는 기업의 사회공헌활동에서 새로운 협업 모델을 발굴한 특별한 사례이다.

(주)젠바디는 충남 천안시에 위치하고 있으며, 원료 개발에서 완제품 생산까지 안정된 고품질 제품을 확보하기 위해 다양한 기술적 변화와 혁신을 이뤄온, 의료용품 및 의약품관련제품 연구·개발 분야에 강점을 가지고 있는 국내 중소기업이다. 이러한 역량을 기반으로 해외 진출 목표를 현실화하기 위하여 2020년 4월 글로벌 마케팅 협업포털에 가입하였고, 업체의 유망한 신속진단키트 기술을 확인한 포스코인터내셔널은 해당 업체의 해외 판로개척을 위해 수요처 확보에 나섰다. 우선 코로나19의 여파로 심각한 상황에 놓여있는 인도네시아 머라우케 지역에 (주)젠바디의 신속진단키트를 기부하기로 결심하였

다. 해당 지역은 회사의 사업장이 진출해 있는 국가로, 신속진단키트 구매를 위해 현지 법인에서(인도네시아무역법인과 PT. BIA) 각 1억 루피아씩을 출현하여 총 2억 루피아(USD 13,000) 규모의 코로나19 신속진단키트 34개(680회 Test분량)를 기부하게 되었다. 인도네시아는 기부 당시인 2020년 5월 13일 기준 확진자가 15,438명에 이를 정도로 코로나19가 확대되고 있는 상황이었으며, 포스코인터내셔널의 코로나19 신속진단키트 기증은 현지 언론에도 보도되어 사회적 가치 창출에 앞장서는 회사로서 대외적으로 소개될 만큼 머라우케 지역사회에 큰 도움이 된 사례였다.

하지만 포스코인터내셔널은 사회공헌적 성과에 머물지 않고, 경제확장자로서 커뮤니케이션 스킬을 활용하여 5월 기부 건에 이어 약 2개월 뒤인 7월, 수출 성과도 얻게 되었다. 포스코인터내셔널은 콩고 소재의 코발트 광산 투자 협업사인 (주)코마글로벌에게 동 광산으로부터 코로나19 신속진단키트의 수요가 있다는 내용을 접수하였고, 이에 인도네시아 머라우케 지역에 (주)젠바디사의 코로나19 신속진단키트 기부건을 reference로 하여 신속진단키트 수출 연계를 진행하게 되었다. 마침내 7월 (주)코마글로벌과 동 업체의 제품으로 수출계약을 체결하게 되었고, 2000개의 코로나19 신속진단키트 주문으로 약 USD 15,000의 수출 실적을 달성하였다.

이는 기존에 사회공헌활동 목적으로 기부 형태로 진행되었던 신속진단키트의 해외 공급 경험을 바탕으로 사업 아이템화하여 매출로까지 연결시킨 대표적인 기업시민 실천 활동 사례라 할 수 있다.

또 다른 성과 사례로 국내 철광석 중견기업인 한덕철광산업(대표 오상운, 임직원 93명)과의 협업을 들 수 있다. 강원도 정선에 광산을 보유하고 있는 한덕철광산업은 국내 유일의 상업용 철광석 생산업체로 Fe 40%의 저품위 철광석을 월 6만톤 가량 생산하는 중견기업이다. 국내 철광석은 지질학적 특성상

수입광보다 품질이 열위 함에도 포스코는 국내 광산 업계의 발전과 상생을 도모하고자 1984년부터 한덕철광산업과 거래를 이어오고 있다. 이러한 지원에도 불구하고, 한덕철광산업은 매월 발생하는 약 1만톤의 잉여물량에 대한 판매루트를 찾아야 했다.

포스코인터내셔널은 한덕철광산업의 이러한 상황을 접하고 2019년 10월 직접 광산을 방문하여 어려움을 경청하였다. 그 후, 회사의 해외 네트워크를 활용하여 저품질 철광석 품질검증 지원 및 해외 수요처 발굴에 집중한 결과, 포스코인터내셔널의 북경무역법인에서 발굴한 수요처에 2020년 4월 5천톤 초도 수출 계약을 맺었다. 이를 시작으로 5월 1만톤, 6월 1만5천톤 등 점차 판매량을 확대해나가는 한편 지속가능한 사업모델 구축을 위해 한덕철광산업(주)과 포스코인터내셔널은 2020년 5월 '중국 수출 판매 확대' 업무 협약을 체결하였다. 이를 바탕으로 공동 해외 마케팅을 추진한 결과, 중국 수요처와 2020년 하반기 동안 매월 1만 5천톤을 공급하는 장기계약을 체결하는 결실을 맺었다.

세계적인 경기불황과 국내경기 침체 속에서 이뤄낸 수출 판매 개척으로 한덕철광산업은 매출증대, 채굴 유휴설비 재가동에 따른 채굴량 증대 및 인력충원이 기대되고 목호항, 철도, 선박 등의 관련 인프라 활용도 제고로 지역경제 부양 효과까지 기대할 수 있는 계기를 마련하였다.



〈그림 2〉 2019년 10월 한덕철광산업(주) 광산 방문 및 업무 협약

4.1.2 역량향상 지원 활동 성과

포스코인터내셔널은 국내 E&P(Exploration & Production, 석유개발, 탐사와 생산, 개발, 판매를 포함하는 석유/가스 산업의 upstream 활동) 시장 활성화를 위한 개방형 협업사업으로 국내 중소협력사 발굴 및 육성을 진행하고 있다. 이러한 사업의 대표적 성공사례인 (주)코코링크와 (주)칸과의 협업 사례를 분석하였다.

먼저 기술 자산의 사업화를 실현하고자 설립된 '서울대학교 기술지주회사'의 자회사인 코코링크(대표 이동학, 임직원 20명 미만)는 학술연구, 기술개발 등에 요구되는 고성능 슈퍼컴퓨터 및 고효율 소프트웨어의 공급을 전문으로 하는 종합 슈퍼컴퓨팅 전문기업이다. 이러한 기술적 역량을 바탕으로 코코링크는 FWI(Full waveform Inversion, 완전파형역산 인공지진파 전달속도를 통해 석유나 가스가 있을 것으로 추정되는 지층 내부 구조를 예측하는 에너지자원 탐사자료 처리기술), RTM(Reverse Time Migration, 역시간 구조 보정, 완전한 파동 방정식과 구간속도에 기초하여 기록된 파동장을 역전파시킴으로써 지하 영상구조를 얻는 기술) 등 석유가스 탐사자료 처리기술을 상용화하여 개발할 수 있는 사업기회를 찾고 있었고, 2020년 5월 글로벌 마케팅 협업포탈에 등록하게 되었다.

포스코인터내셔널의 미안마 가스전에서는 전산처리 작업 대부분을 미국, 유럽의 메이저 업체와 수행해 왔지만, 국내 E&P관련 강소기업을 발굴·육성하여 국내 중소·벤처기업과의 동반성장을 도모하고자 (주)코코링크와 협업을 추진하게 되었다. 몇 번의 사전 업무 협의를 통해 마침내 2020년 6월 15일 계약을 체결 하게 되었고, 이를 통해 포스코인터내셔널은 (주)코코링크의 최신 전산처리 기법과 슈퍼컴퓨팅 기술이 접목된 고품질 자료의 확보는 물론 비용절감까지 동시에 달성할 수 있게 되었다. 그리고 (주)

코코링크는 더욱 풍부해진 사업 이력을 바탕으로 포스코인터내셔널의 협력사 및 해외 네트워크를 활용하여 해외진출을 도모할 수 있게 되었다.

실제 (주)코코링크 입장에서도 협업 성과가 의미가 있었는지 확인하기 위해 코코링크의 이동학 대표를 직접 인터뷰하였다. 이동학 대표는 “포스코인터내셔널에서 제공하는 기술 자료와 경험을 기반으로 보유 기술의 최적화 및 추가적인 기술 고도화를 통해 글로벌 수준의 전산처리 업체로 도약할 수 있을 것이라 확신한다.”라고 협업 성과를 평가하며 실질적인 도움이 되었다고 설명하였다.

다음 협업 사례인, (주)칸(대표 현장환, 임직원 93명)은 거제도에 위치한 국내 중소기업으로 선박 구성부분품(해양플랜트용) 제조와 선박 시운전 등 선박 구성부분품을 제조하는 업체이다. (주)칸은 2018년 포스코인터내셔널 미얀마 SHWE(미얀마어로 '황금'의 의미) 가스전 플랫폼의 MEG(Methyl Ethylene Glycol) 재처리 설비 최적화 프로젝트(43만 불 규모), 정부 R&D 연구과제를 통한 SHWE 가스전 플랫폼의 3D Scanning 및 3차원 모델링 등을 진행한 실적이 있으며, 해상공사경험, 공사관리능력, 기술 인력, 운영 시스템 등에 강점을 보유한 국내 강소기업이다.

(주)칸은 2015년도에 현지에 진출하여 사업을 영위해 왔으며, 이를 인지한 포스코인터내셔널은 (주)칸의 미얀마 사업에 좋은 파트너가 될 만한 Pacific High Tech(미얀마 양곤 소재)를 소개하여 양사의 상호협력 협약을 체결할 수 있도록 주관하였다. 많은 해외 공사 경험과 기술력을 겸비한 (주)칸과 현지정보/경험 및 현지설비를 보유한 Pacific High Tech의 상호협력은 양사의 약점을 보완하고, 강점은 더욱 강화할 수 있는 좋은 동반성장 사례가 될 것이라고 판단했다. 또한, 양사의 시너지를 이용하여 미얀마 내 Modification 및 EPCIC(Engineering Procurement, Construction, Installation, Commissioning) 입찰에서 더욱 높은 경쟁력을 갖게 되었다.

이러한 역량향상 지원 관계를 더욱 강화하기 위해 포스코인터내셔널은 개발 및 작업 노하우를 공유하고자 Lessons Learnt 워크숍도 실시하였다. 해당 워크숍을 통해 포스코인터내셔널이 미얀마 Shwe Project 개발1기와 개발2기 개보수 작업, 개발2기 HUC(Hook Up & Commissioning, 연결작업 및 시운전)를 진행하며 얻은 노하우 및 Lessons Learnt를 (주)칸과 Pacific High Tech에 전달하여 양사의 경쟁력 강화 및 서비스 품질 향상을 도모하고자 하였다. 포스코인터내셔널은 (주)칸의 미얀마 진출을 지원하고, 포스코인터내셔널의 노하우를 전수함으로써, 미얀마 Shwe Project에 우수한 기술력을 보유한 업체와 협업하여 성과를 내는 상호 Win-Win 관계를 만들어 내었다.

4.1.3 맞춤형 지원 활동 성과

전세계에 구축된 포스코인터내셔널의 해외 네트워크를 바탕으로 중소·벤처기업들에게 꼭 필요한 지원을 맞춤형으로 제공하는 것 또한 지원 유형 중 하나이다.

포스코인터내셔널은 식물 단백질 기반 백신 개발 회사인 바이오엠프(대표 손은주, 임직원 40명)의 해외 인증 및 사업 개발을 지원하고, 글로벌 마케팅 업무 협약을 체결하는 등 유망 바이오 기업과 동반성장을 위한 파트너십을 구축해 나아가고 있다. 글로벌 마케팅 협업포털 1호 기업인 바이오엠프는 식물세포를 기반으로 항원 유전자를 삽입한 식물에서 생산되는 재조합 단백질 백신인 ‘그린 백신’ 기술을 활용하여 아프리카 돼지열병(African Swine Flu)을 포함한 다양한 백신을 개발·생산하는 유망 중소·벤처기업이다.

포스코인터내셔널은 바이오엠프의 아프리카 돼지열병 백신 개발을 위해 러시아, 중국, 스페인 등지의 바이오 R&D 센터 이용 및 임상 실험에 대해 협업

을 진행해오고 있다. 특히 지난 2020년 4월 8일, 포스코인터내셔널과 바이오엠펜은 글로벌 마케팅 업무 협약을 체결하며(MOU) 양사간 제품 개발 및 글로벌 판로 개척에 관한 전략과 비전을 공유하였다.



〈그림 3〉 바이오엠펜과의 업무 협약 체결

한편, 포스코인터내셔널은 바이오엠펜에게 의료용 주사기를 대체하는 패치 형태의 약물전달 시스템인 ‘Micro needle patch(의료용 주사기를 대체하는 패치형태의 약물전달시스템)’ 제조 기업인 ㈜라파스와의 업무 제휴를 제안하여 양사간 피부 멜라닌 세포의 악성화로 생기는 피부암인 ‘멜라노마’ 백신 치료 패치 개발 등에 관한 기술 협력이 이루어지도록 지원하였으며, 일본 식품 대기업인 아지노모토(AJINOMOTO)향으로 바이오엠펜의 식물 단백질 추출 기술을 이용한 특정 단백질 OEM 생산 공급 사업을 위해 사전 테스트 업무에 협력하는 등 포스트 코로나 시대에 대응하여 바이오 백신 전문기업과의 협업을 강화하는 등 사회에 기여하는 사업을 만들어 가기 위해서 지속적으로 노력하고 있다.

이러한 협업에 대해 ㈜바이오엠펜 연구개발 관계자는 다음과 같이 설명하였다. “당사는 인체용과 동물용 백신을 개발하는 회사로 해외시장 진출을 목표로 해외시장 조사 및 동향을 파악하기 위한 노력을 기울였으나, 국내에서 개별 국가의 상황을 파악하기 어려운 점이 있어 다양한 국가에 네트워크를 가지고 있는 포스코인터내셔널 협업 포털에 지원하여 도움

을 받고자 했습니다. 지원시 기대했던 점으로는 당사가 개발 완료한 제품 또는 개발중인 백신 제품관련 개별 국가의 시장현황, 인허가 과정 조사 및 사업 모델 구축 등에 대한 정보와 통번역(회의, 계약서 등) 및 현지 오피스 공간 등에 대한 지원이었으며, 당사의 제품개발에 큰 도움이 되고 있습니다.”

마지막 사례는 엔지니어링 플라스틱 전문 제조기업인 신일화학공업(대표 서금석, 임직원 69명)과 회사의 사업경험 및 노하우를 바탕으로 멕시코 TIJUANA 지역에 신일화학공업의 제조법인 설립을 지원한 사례이다. 투자 초기에서부터 포스코인터내셔널의 내부자원을 활용하여 현지 제조법인 설립과 관련된 법무/행정 서비스 지원 및 물류/회계 업무 등 종합 컨설팅 서비스를 제공함으로써 신속하고 성공적인 법인 설립이 이루어질 수 있도록 지원하였다. 글로벌 마케팅 협업 포털 서비스 지원 분야인 ‘지사설립’을 위해 회사의 내부역량을 적극 활용하여 중소기업과의 협업을 강화하였고 2019년 하반기 가동 개시 후 삼성전자 멕시코 공장으로 연간 3만톤, 7천만원 규모의 TV Back Cover용 컴파운드 플라스틱 소재 원료 공급 및 완제품 판매를 포스코인터내셔널이 담당하는 등 중소기업과 공생가치를 창출하는 비즈니스 모델을 구축하였다.

신일화학공업 영업본부 관계자는 마케팅 협업 포털에 지원하게 된 동기와 기대를 다음과 같이 설명하였다. “멕시코 컴파운드 법인 공동 투자 파트너사를 모색하던 중, 포스코인터내셔널 담당자의 제안에 따라 협업포털에 가입하게 되었습니다. 여러 종합상사와 거래를 하고 있으나, 단순히 제품을 수출하는 하는 관점이 아니라 설비 투자와 공동 운영이라는 새로운 차원에서 진행되는 의미 있는 협업이었습니다. 지원시 기대사항으로는 행정, 물류, 회계 등 법인 설립과 관련한 종합 컨설팅, 차량 및 오피스 공간 지원, 글로벌 원료 소싱 및 현지 제품 마케팅에 대한 지원이었습니다.”

또한 정부 및 관련 기관 수출 지원 프로그램 이용 경험을 통해 다음과 같이 비교해 주었다. “금융 기관에서 제공하는 수출 무역 금융지원을 이용해왔습니다. I은행, K은행 등에서 제공하는 이러한 상품은 2%대의 낮은 이자율의 장점이나, 재무 실적에 국한된 회사 평가로 회사의 성장성 및 산업 전망에 대한 평가는 고려되지 않아 무역 금융 한도 확대가 용이하지 않다는 단점이 있었습니다.”

이렇듯 각 유형별 협업에 참여한 기업들의 사례와 관련자 인터뷰를 종합해본 결과, <표 3>과 같이 포

스코인터내셔널이 국내 중소기업들의 경제확장을 돕는 경제확장자로서 다양한 지원을 하였고, 정량적/정성적 성과를 창출하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

4.2 협업 실패사례

하지만 성공사례가 있으면 실패사례도 있기 마련이다. 포스코인터내셔널은 오랜기간 안정성과 수익성이 보장되던 굴뚝산업 분야의 트레이딩을 기반으

<표 3> 협업포털 지원분야 및 사례별 협업 성과

분야	협업 대상	협업 성과
수출 지원	젠바디	사회공헌활동에서, 사업 아이템추진을 통한 매출창출 ['20.05] 인도네시아 코로나19 신속진단키트 기부(USD 13,000, 680 EA) ['20.07] 콩고향 코로나19 신속진단키트 수출계약(USD 15,000, 2000 EA)
	한덕철광 산업	해외 네트워크를 활용, '지속가능한 사업모델 구축' - 저품위 철광석 품질검증 및 중국 수요처 발굴지원 - 지역경제 부양 효과 기대(목호향, 철도, 선박 등) ['20.04] 초도계약(0.5만톤/월) [하반기] 장기계약 체결(1.5만톤/월)
역량 향상 지원	코코링크	개방형 협업사업을 통한 국내 중소기업사 발굴 및 육성 - 포스코인터내셔널 제공 기술 자료와 경험을 기반으로 보유 기술의 최적화 및 추가적인 기술 고도화 - 해외 네트워크를 활용한 해외진출을 지원 ['20.06] 협업계약 체결
	칸	Lessons Learnt 워크숍을 통한 역량 성장 지원 - 미얀마 Shwe Project 1기, 2기를 통해 얻은 노하우를 (주)칸과 Pacific High Tech에 공유하여 양사의 경쟁력 강화 및 서비스 품질 향상 도모
맞춤형 지원	바이오엠플	해외 인증 지원 및 사업 개발을 통한 마케팅 실시 - 아프리카 돼지열병 백신 개발 위한 러시아, 중국, 스페인 등지 R&D 센터 및 임상 실험 협업 지원 - (주)라파스와 피부암 '멜라노마' 백신 치료 패치 개발 기술 협력 지원 - 日 아지노모토(AJINOMOTO)와 단백질 OEM 생산 공급 사업을 위한 사전 테스트 협력
	신일화학 공업	중소기업과 공생가치를 창출하는 비즈니스 모델 구축 - 멕시코 제조법인 설립지원(2019년 하반기 가동 개시) - 현지 제조법인 설립과 관련된 법무/행정 서비스 지원 및 물류/회계 업무 등 종합 컨설팅 서비스를 제공 - 삼성전자 멕시코 공장으로 연간 3만톤, 7천만불 규모의 TV Back Cover용 컴파운드 플라스틱 소재 원료 공급 및 완제품 판매를 포스코인터내셔널이 담당

로 성장해왔으며, 4차 산업시대에 부각되는 미래 산업분야의 글로벌 네트워크와 전문성은 부족하다. 중소벤처협업 포털에 가입은 하였으나 '협업 부적합' 업체로 판단한 건수를 분석해보면 상당수가 자율주행, 바이오, 인공지능, 블록체인, 빅데이터 등의 4차 산업분야의 업체다.

단편적인 예로 중소벤처협업포털에 가입한 라이다센서 제조사 A社は 당사와의 협업을 통해 글로벌 자동차부품 제조사향 공급망 구축을 희망하여 협업 포털에 지원하였으나, 해당 부문에 대한 당사의 전문성 결여와 경험부족으로 인해 적합한 수요를 찾기 어려웠다.

산업 패러다임이 변화하고 있고, 이에 따른 미래 산업과 연관된 중소벤처들이 늘어날 것으로 예상되는 현 시점, 4차 산업과 관련된 신규사업의 기회를 확보하고 추진하기 위해서는 포스코인터내셔널의 체질개선과 포트폴리오 다변화 노력이 필요할 것으로 보인다.

4.3 외부 전문가 평가

중소·벤처기업의 발굴 및 육성을 전문적으로 하는 서울대학교 기술지주회사 차인환 팀장은 인터뷰를 통해 포스코인터내셔널의 협업 내용에 대해 다음과 같은 피드백을 제공하였다. “국내 최고의 종합상사인 포스코인터내셔널이 보유한 역량을 바탕으로 국내 중소·벤처기업들과의 협업 체계를 만든 것은 큰 의미가 있다고 생각합니다. 많은 중소·벤처기업들이 성장을 위해서 내수시장을 넘어 해외수출을 위해 노력하지만 이때 큰 현실적 장벽을 마주하게 됩니다. 대기업과 중소·벤처기업이 협업하여 이 장벽을 넘어 세계로 뻗어나가는 모범사례로 정착되기를 기원합니다.”

또한 “많은 대기업들이 중소·벤처기업들을 지원하는 프로그램을 만들었으나, 대기업도 수익을 바탕

으로 움직이다보니 아이디어 또는 초기 R&D단계인 중소·벤처기업에 대한 지원이 부족하였습니다. 그리고 중소·벤처기업들이 대기업과 협업을 희망할 때 가장 기대하면서도 두려워하는 부분이 투자인데, 많은 대기업들의 투자조항들이 발목을 잡아 투자 유치 결정을 하지 못하는 경우가 많습니다. 포스코인터내셔널은 글로벌 마케팅 협업에서 더 나아가 전방위적으로 중소·벤처기업들과 함께 사업을 만들어 나가며 이러한 부분들에서도 모범사례를 남겨주면 좋겠습니다.”라고 설명하며, 향후 중소·벤처기업들의 니즈를 바탕으로 발전시켜 나갈 때 타 기업들에게도 좋은 선례가 될 수 있을 것이라고도 평가하였다.

V. 결론 및 시사점

5.1 이론적 시사점

유망한 중소기업과의 협업, 벤처기업의 육성이 성공하기 위해서는 이러한 플랫폼 등의 시스템뿐만 아니라 임직원들의 공감대를 바탕으로 한 자발적이고 적극적인 참여가 필수적이다. 포스코인터내셔널은 해당 플랫폼을 정착시키고 활성화하기 위한 다음과 같은 활동들은 경계확장이론에서 충분히 설명하지 못했던 경계확장자의 성공적 역할 수행을 위한 선행요인으로 연구영역을 확장해 나갈 수 있는 시사점을 제안한다.

첫째, 협업 포털을 운영하는 부서와 해외 판로 개척을 직접적으로 담당하고 있는 영업부서와의 의사소통체계를 개선하고 협업 역량을 강화하기 위해 전략적인 조직개편을 시행하였다. 협업 포털 전담 조직을 CEO 직속 조직으로 배치하여 직접 관리하며 전사적 역량을 집중할 수 있는 기반을 마련하였다. 또한 부서 간 장벽을 뛰어넘어 다양한 영업부서 및

해외조직과 직접 소통할 수 있는 채널을 구축하였다. 이를 통해 효율적이면서도 체계적인 업무 추진 체계를 마련할 수 있었다.

둘째, 경영층의 넛지(nudge)방식 동기부여 전략이다. 글로벌 마케팅 협업 포털은 2019년 12월 포스코그룹 내부 행사인 '기업시민 포스코 성과공유의 장'에서 국내 중소·벤처기업들에게 성장 기회를 제공하고 새로운 비즈니스 발굴에 기여한 노력과 성과를 인정받아 Business분야 우수 사례로 선정되었다. 이러한 공식행사에서의 수상은 해당 프로젝트의 목적과 기능, 방향성이 최고 경영층과 공감대를 이루고 있다는 것을 임직원들에게 보여주어, 사내 他부서로부터 적극적인 업무 지원을 받을 수 있는 계기로 활용되었다.

셋째, 조직평가 항목에 중소·벤처기업과의 협업 성과를 반영하여 각 조직에서 책임감을 가지고 업무에 임하도록 유도하였다. 이는 경영층의 강력한 의지가 반영된 것으로 넛지(nudge)방식과 함께 직원들에게 동기를 부여하기 위함이며, 나아가 중소·벤처기업과의 협업이 조직 및 회사의 성장을 위해 필수적인 업무임을 제도화를 통해 알리는 역할을 하였다.

5.2 실무적 시사점 및 향후 과제

국가 경제발전의 큰 축을 이루는 수출주도형 산업 형태들이 더욱 발전하기 위해서는 국내 중소기업의 수출증대가 이뤄져야 하며, 이를 위해 다방면의 지원이 지속적으로 필요하다. 이러한 지원은 정부차원에서 그치는 것이 아닌, 대기업도 함께 동참하여 중소기업이 중견기업으로, 중견기업이 수출전문기업으로 자립할 수 있도록, 다양한 수출 지원 프로그램을 계획하고, 실행하여 국내 수출 산업 생태계의 활성화 및 지속가능한 성장을 이뤄낼 수 있도록 해야한다.

포스코인터내셔널이 중소·벤처기업 수출 지원을 위해 추진해온 그 동안 노력과 성과를 요약해 보면,

2019년 7월 런칭한 글로벌 마케팅 협업포털을 통해, 약 1년이 조금 넘는 기간동안 몇몇 기업들의 수출 지원과 다양한 지원을 위한 업무협약(MOU) 그리고 역량 향상을 위한 인프라 지원 등 유의미한 결과를 만들어내기 시작했다고 볼 수 있다. 하지만 포스코인터내셔널의 내부적인 재무 성과측면에서 볼 때, 아직은 중소·벤처 기업과의 협업을 통한 임팩트 있는 성과가 있었다고는 말할 수 없을 것이다.

결국, 포스코인터내셔널 및 타 대기업 그리고 국가차원에서 국가 경제발전에 기여하기 위한 국내 중소·벤처기업의 경제확장이라는 대과제를 수행하기 위해 상생형 비즈니스 모델을 지속적으로 발굴하고, 발굴한 비즈니스와 아이템, 그리고 기업간의 관계를 지속 가능하도록 발전시키기 위해서는 아래와 같은 과제들에 대해 고민하고 이를 해결하기 위해 자원과 역량을 집중하여 도전해 나아가야 할 것이다.

첫째, 기업시민 경영이념이 임직원들에게 더욱 깊이 내재화되어 기업문화로써 정착되어야 할 것이다. 현재 진행되고 있는 회사의 중소·벤처기업 수출 지원 활동이 단순한 사회적 책임을 다하고자하는 사회 공헌 활동에 그치지 않고, 비즈니스 파트너와 경제적 성과를 공유하는 '공생가치 창출'에 의미가 있으며, 회사의 새로운 사업을 발굴할 수도 있는 활동임을 임직원들이 이해하고 이에 대한 공감대가 형성되어 지속적인 활동으로 이어져야 할 것이다.

단기적인 재무적 성과에만 집착한다면 중소·벤처와의 협업으로 인한 수출 지원 활동들이 단순한 '비용' 또는 '낭비'라는 비판과 함께 내부적으로 갈등과 혼선을 야기할 수도 있다. 이러한 내부적 인식이 장애요소로 작용할 경우 장기적으로 지속가능성이 있는 중소·벤처기업과의 협업 강화를 통한 신규 사업 추진이 지연되는 결과를 낼 수도 있으므로 기업시민 경영이념을 기업문화로 정착시키는 것은 매우 중요한 과제이다.

둘째, 유망한 중소·벤처기업을 발굴하고, 포스코

인터내셔널의 미래 성장 사업을 발굴하기 위해서는 산업 스펙트럼의 확장이 필요하다. 2020년 7월말 기준 중소·벤처협업 포탈 가입 업체와의 협업 현황을 살펴보면, 협업을 진행중인 업체 중 기존 협력업체의 비율이 70%에 달한다. 반대로 같은 기간 협업을 중단한 업체의 현황을 살펴보면, 지원을 신청한 120개의 업체 중 54개 업체, 즉 45%에 해당되는 업체와는 협업을 중단한 상태이다. 그런데 이 업체들을 자세히 살펴보면, 회사가 영위하고 있는 사업과 상이한 분야의 업체가 대다수이며, 이중 40%는 4차 산업과 관련된 업체들이다. 또한 해당 업체들은 영업부서에 연결하여 지원토록 했을 때 사업 연계 성공률이 매우 저조했다. 즉, 철강, 플랜트, 자동차부품 등 기존에 사업 분야의 업체가 대다수이며, 기존 역량과 무관한 신규 분야의 업체와의 협업은 약 5%에 불과하다는 것을 확인할 수 있었다. 물론 보유하고 있는 전문성을 활용하는 것이 성공확률을 높일 수 있겠지만, 점진적으로 미래 유망사업 분야와의 협업도 시도할 필요가 있다.

특히 포스코인터내셔널의 사업 특성 상 현재의 글로벌 마케팅 협업 포탈 가입업체와 미래 성장 사업 분야 협업을 통한 신사업 추진 모델에 대한 공감대를 바탕으로 신규 사업을 발굴하는 등 미래먹거리 분야와 관련된 업체들과도 협업 성공률을 높여나가야 한다.

셋째, 글로벌 마케팅의 중소·벤처기업에 대한 지원 범위의 확장이 필요하다. 현재 다양한 지원활동을 추진 중에 있으나, 중소·벤처기업들이 요구하는 지원 범위는 훨씬 다양하며 무엇보다 제품R&D 및 상업화/양산 단계에서의 투자에 대한 니즈가 높다. 포스코인터내셔널 또한 지속가능한 비즈니스 모델 수립 및 회사의 기업가치를 높이기 위해서는 유망한 중소·벤처기업들과의 결합이 필수적이다. 또한 현재의 지원 대상은 제품 상업화가 완료된 중소·벤처기업이 대부분을 차지하기 때문에, 유망한 기업을 사

업 초기단계에서 발굴하여 협업하는데 한계가 있다. 유망한 중소·벤처기업 및 스타트업을 조기에 발굴하는 체계 및 이러한 기업에 대한 지원 프로그램을 준비하여 조기에 협업 체계를 확립한다면, 상호 기업 간 더 큰 공생가치를 창출할 것으로 보인다.

5.3 결론

포스코인터내셔널의 글로벌 마케팅 협업 포탈은 '기업시민'이라는 새로운 경영이념을 바탕으로 대기업이 중소·벤처기업과 상생할 수 있는 비즈니스 모델을 발굴하기 위해 본격적으로 인적, 물적 자원을 투자한 사례이다. 협업이 이루어지는 과정에서 대기업 내외부에서 어떠한 어려움이 있는지, 종합상사라는 수출지향적 대기업과 중소·벤처기업의 협업을 통해 어떠한 공생가치를 창출하는지 본 연구를 통해 확인할 수 있었다.

향후, 사업 포트폴리오를 다양화하는 수평적 스펙트럼의 확장과 중소·벤처기업의 발굴부터 상업화까지 전반적인 지원을 위한 수직적 스펙트럼의 확장을 함께 진행해 나간다면, 포스코인터내셔널의 글로벌 마케팅 협업 포탈은 국가의 미래성장동력을 확보하며 국내 산업 생태계 강건화에 이바지하는 지속가능한 비즈니스 모델의 모범적인 기업시민 실천사례가 될 것으로 보인다.

REFERENCES

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. and Fugate, M. (2000), "All in a day's work: Boundaries and micro role transitions," *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Adner, R. and Kapoor, R. (2016), "Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-

- examining technology S-curves," *Strategic Management Journal*, 37(4), 625-648.
- Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B. and Mothe, C. (2012), "Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes," *International Journal of Project Management*, 30(6), 708-722.
- He, L., Cheng, Y. and Su, X. (2020), "Research on the Sustainability of the Enterprise Business Ecosystem from the Perspective of Boundary: The China Case," *Sustainability*, 12(16), 1-16.
- Im, U.(2010), "Daewoo International, 'Hungry spirit' continue(June 4)," The Dong-A Ilbo. [printed in Korean]
- Jang, M., Ahn, S., Lee, S., and Jeon, B. (2015), "The Impact of Government Export Support Projects on Corporate Sales and Value Added," *International Trade Research*, 20(2), 1-27. [printed in Korean]
- Jung, H., & Park, J.(2020), "Creating Shared Value Strategies of Public Enterprises in the Era of the Fourth Industrial Revolution: Focusing on the Case of Korea Water Resources Corporation (K-water)," *Korea Business Review*, 24(New Year Special), 7-35. [printed in Korean]
- Kim, D.(2019), "A Study on the Impact of's Export Support Project on Corporate Performance," *Small and Medium Business Research Institute*, 4(1), 1-33. [printed in Korean]
- Kim, J.(2020), "Alibaba, Leading the Fourth Industrial Revolution: FinTech and New Retail Perspectives," *Korea Business Review*, 24(2), 73-99. [printed in Korean]
- Kim, J.(2017), "Three to five dying is small, small and medium-sized enterprises(August 24)," Dong-a Ilbo, [printed in Korean]
- Kim, M.(2011), "Economic Law 101 with View of Market Flow," Wisdom House. [printed in Korean]
- Kim, S. and Kim, K.(2020), "Process Innovation and Evolution in Financial Service Industry: Evidence from Remittance Function," *Korea Business Review*, 24(3), 29-58. [printed in Korean]
- Lederman, D., Olarreaga, M. and Payton, L.(2010), "Export promotion agencies: Do they work?," *Journal of Development Economics*, 91(2), 257-265.
- Lee, B.(2009), "Analysis on the Impact of Enterprise Innovation and Export Marketing Capabilities on Export Performance," *International Management Review*, 13(3), 29-46. [printed in Korean]
- Lee, T.(2018), "文 president a ceremony 'Day of Trade' \$ 1 trillion export period, not a dream(Dec. 7)," The Financial News. [printed in Korean]
- Lifshitz-Assaf, H. (2018), "Dismantling knowledge boundaries at NASA: The critical role of professional identity in open innovation," *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 746-782.
- Liao, Y. and Barnes, J. (2015), "Knowledge acquisition and product innovation flexibility in SMEs," *Business Process Management Journal*, 21(6), 1257-1278.
- Moore, J. F. (1993), "Predators and prey: a new ecology of competition," *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- Stiglitz, J. E. and Weiss, A. (1981), "Credit rationing in markets with imperfect information," *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- Sim, M.(2020), "The government, small and medium-sized enterprises R&D 1.5 trillion budget allocations(Jan. 5)," Chosun Biz. [printed in Korean]

Thomas, L. and Autio, E. (2012), "Modeling the ecosystem: a meta-synthesis of ecosystem and related literatures," *In DRUID 2012 Conference*, Copenhagen (Denmark).

Interviews and Internal Materials

POSCO International Corporate Citizens' Report 2019 [printed in Korean]

Face-to-face interviews and e-mail interviews with the POSCO International team [printed in Korean]

POSCO CCMS and POSCO International Cases [printed in Korean]

POSCO International Web site:

<https://www.poscointl.com>

<https://withyou.poscointl.com>

국내참고문헌

김대용(2019), "중소기업 수출지원 사업이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구," **중소기업연구**, 4(1), 1-33.

김민주(2011), **시장의 흐름이 보이는 경제 법칙 101**, 위즈덤하우스.

김정심(2020), "4 차 산업혁명을 선도하는 알리바바: 핀테크와 신유통을 중심으로," **Korea Business Review**, 24(2), 73-99.

김상유, 김길선(2020), "금융서비스 산업의 프로세스혁신과 진화에 관한 연구: 해외송금 기능을 중심으로," **Korea Business Review**, 24(3), 29-58.

이병호(2009), "기업의 혁신역량과 수출마케팅역량이 수출 성과에 미치는 영향에 대한분석," **국제경영리뷰**, 13(3), 29-46.

장미애, 안상훈, 이상무, 전봉걸(2015), "정부의 수출지원 사업이 기업의 매출과 부가가치에 미치는 영향," **국**

제통상연구, 20(2), 1-27.

정효영, 박정은(2020), "4 차 산업혁명 시대의 공기업의 공유가치창출 전략: 수자원공사 사례를 중심으로," **Korea Business Review**, 24(신년 특별호), 7-35.

김중현(2017), "창업 3~5년차 영세중소기업이 죽어간다 (8월 24일자)," **동아닷컴**.

심민관(2020), "정부, 중소기업 R&D 예산 1조5000억 배정...역대 최대 규모(1월 5일자)," **조선비즈**.

임우선(2010), "대우인터내셔널 '헝그리 정신' 계속되길(6월 4일자)," **동아일보**.

이태희(2018), "文대통령 '무역의 날' 기념식 축사 - 수출 1조 달러 시대, 꿈만은 아니다(12월 7일자)," **파이낸셜뉴스**.

대한민국 관세청 수출입 통계 및 분석, 2018

중소벤처기업부 통계DB조회 업종별 중소기업 현황, 2019

중소벤처기업부 통계DB조회 지역별·기업규모별 수출, 2005-2019

대한민국 통계청 2019년 기업특성별 무역통계

인터뷰 및 내부자료

포스코인터내셔널 기업시민보고서(2019)

포스코인터내셔널 담당팀 대면 인터뷰 및 이메일 인터뷰

포스코 CCMS 및 포스코인터내셔널 사례집

포스코인터내셔널 홈페이지

<https://www.poscointl.com>

<https://withyou.poscointl.com>

A Case Study of POSCO International's Practice of Corporate Citizenship Management Philosophy: Focusing on Global Marketing Collaboration Portal of Small and Medium-Sized(SMEs) Enterprises and Venture Companies

Yonggeun Kim* · Jung-In Lee**

Abstract

If we look at the history of Korea's export volume change, the basis of the Korean economy, which was able to achieve rapid growth, was its export-driven growth strategy. However, these export-driven growth models have faced various problems in line with changes in the global trade environment. Uncertainties in the global market have increased dramatically following a number of trade issues including the recent U.S.-China trade dispute, the global economic slowdown, the spread of the neo-protectionist trade stance, and the COVID-19 situation that has become a global pandemic. In particular, small and medium-sized businesses and venture companies have greater difficulties in revitalizing the business ecosystem and expanding their boundaries, compared to major companies.

POSCO International, which has internalized the DNA of challenge and win-win since its foundation, has a mutual win-win business model, through cooperation with small and medium-sized companies. Also, the company has opened a "Global Marketing Collaboration Portal" to create symbiotic value for corporate citizenship declared as a group-level management philosophy in 2018, supporting small and medium-sized companies for exports and ultimately spanning the global boundaries as boundary spanner.

In this study, the content of these boundary extensions and their achievements were described. It also discussed the importance of export activities of small and medium-sized Korean companies

* Team Leader, POSCO, Corporate Citizenship Office, First Author

** Team Member, POSCO International, Corporate Citizenship Center, Corresponding Author

to the national economy, identified export obstacles currently held by small and medium-sized Korean companies, and described efforts to establish and promote POSCO International's global marketing collaboration portal. Finally, POSCO International's future assignments for contributing to revitalizing the ecosystem of small and medium-sized venture companies have been presented.

Key Words: Corporate Citizenship, Business Ecosystem, Boundary Spanning Theory, Boundary Spanner, Mutual win-win