

더 나은 세상을 위한 브리콜리르의 선택, 역풍장범(逆風張帆)*

이 태 희**

배 문 규***

해외시장은 기업에게 새로운 기회를 준다. 그리고 현재 해외시장에 접근은 과거에 비해 더 용이해졌다. 그러나 용이함은 기업에게 해외시장을 진입을 준비가 부족하고 이로 인해 실패를 겪을 가능성이 높아졌다. 해외시장에서 성공 요인에 대한 기존 연구들이 다루고 있던 산업, 기업 규모, 해외시장, 성공 요인을 확장하여 중동 및 아프리카 지역에서 수산업 분야의 경영활동을 하고 있는 김점배 회장의 성공 요인을 분석하기 위하여 (주)천관을 분석 대상으로 선정했다. 본 연구의 목적은 사례 분석을 통해 해외 진출 성공에 미치는 요인을 분석하고자 했다. (주)천관 기업에 대한 사례를 분석한 결과, 김점배 회장의 성공 요인은 (1) 해외시장 경험, (2) 국제적 창업가 정신, (3) 브리콜라주, (4) CSR을 활동으로 볼 수 있다. 결론 부분에서 본 연구 결과에 대한 이론적, 실무적 시사점, 그리고 한계점 및 향후 연구 방향을 제시한다.

주제어: 해외시장진출, 국제창업가정신, 브리콜라주, CSR

1. 서론

기업의 국제화(Internationalization)를 다룬 연구 분야에서 해외시장 성공에 미치는 요인(Factor)에 관한 연구는 끊임없이 지속되고 있다. 기업의 국제화 과정을 설명하는 이론은 Johanson and Vahlne (1977)가 제안한 점진적 국제화 이론(Stage Theory of Internationalization)과 다른 출발점을 보여주는 본-글로벌(Born-Global)이 대표적인 이론이다. 점진적 이론의 국제화과정은 심리적 거리(Psychic Distance)의 개념을 기반으로 가까운 지역과 해외시장 개입(Commitment) 강도는 심리적 거리가 가까운 국가에서 먼 국가로 이동한다. 하지만 본-글로벌 기업의 등장은 점진적 과정을 설명하는 데 한

계를 가지게 되었다. 본-글로벌 기업은 창업 초기부터 해외시장에 진출하여 여러 나라의 자원을 활용하고 제품 및 서비스를 제공함으로써 경쟁우위를 가지게 되었다(Oviatt & McDougall, 1994).

특히, 현재 인터넷과 물류의 발전으로 인하여 기업들은 더 쉽게 해외시장을 진입할 수 있게 되었다. 그리고 국제화는 더 이상 대기업이 아닌 창업 초기부터 국내에서 벗어나 해외시장을 목표로 하여 경영활동을 전개하는 기업이 많이 볼 수 있다. 하지만 쉬운 접근 방식은 해외시장 진입에 준비가 부족한 상태에서 진입하여 실패를 겪을 가능성도 커졌다. 준비가 부족하다는 점은 첫째, 자원기반 관점(Resource Based View)에서 살펴보면 기업이 보유한 유형·무형 자원의 부족이 예상된다(Wernerfelt, 1984). 자원이 부족한 상황에서 기업이 경쟁우위를 획득하기

논문접수일: 2023. 02. 27.

1차 수정본 접수일: 2023. 05. 08.

게재확정일: 2023. 05. 14.

* 본 사례는 한국경영학회와 재외동포재단의 연구지원금을 받아 수행되었음.

** 계명대학교 사회과학대학 경제통상학부(thlee@kmu.ac.kr), 제1저자

*** 영남대학교 경영대학 무역학부(moongyu@yu.ac.kr), 교신저자

위해서 기업들은 브리콜라주(Bricolage)에 관한 관심이 증가하고 있다(박태경, 이종완, 이주연, 2020; 배문규, 이진희, 2019; Baker & Nelson, 2005; Davidsson et al., 2017). 브리콜라주는 “새로운 문제와 기회에 주변 자원의 조합으로 무언가를 만들어 내는 것”으로 정의된다(Baker & Nelson, 2005). 그리고 기존 목적과는 다른 자원을 활용하거나, 새로운 기회를 인식하는 데 도움을 준다. 특히, 유형자원에서 벗어나 무형자원을 새로운 형태로 조합하기도 한다. 둘째, 해외시장에 진입 후 과정에서 준비가 부족한 때가 있다. 이러한 점을 완화하기 위하여 창업자의 해외경험과 창업가정신이 필요하다. 해외경험은 해외시장과 국내시장 간 차이로 인해 발생하는 외국인비용(Liability of Foreignness)을 완화하는 데 도움이 된다. 그리고 창업가정신은 해외시장에서 발생하는 문제점에 대한 올바른 전략적 선택을 할 수 있는 확률을 높여줄 수 있다.

해외진출 성공에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구는 끊임없이 진행되었다(신윤식, 2014; Acedo & Jones, 2007; Knight & Cavusgal, 2004, McDougall et al., 2003; Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 1994; Weerawardena et al., 2007; Wiklund & Shepherd, 2005; Hunt & Arnett, 2003). 지금까지 대부분의 연구는 대기업 관점, IT업종(김정심, 2020; 정연승, 2022), 그리고 핵심역량(Core Competency)을 보유한 기업(이고운·고영희, 2021)이 해외시장에서 성공한 특성에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 성공에 미치는 요인으로서는 해외근무 경험, 창업가정신, 네트워크 관련 요인에 초점을 맞추어서 연구가 진행되어 왔다. 하지만 이러한 요인을 제외하고 자원제약을 극복하기 위한 브리콜라주 및 해외시장에서 현지화 전략으로 CSR의 유용성을 설명한 연구는 아직 미흡한 편이다. 또한 기존 연구들은 통계분석법이 주류이고 실제 사례연구는 아직 부족하다. 따라서 기

존에 다루지 않은 산업과 해외시장에 대한 사례연구가 필요하다.

2019년부터 시작된 COVID-19는 우리 사회의 전반에 걸쳐 모든 분야에서 변화를 일으키고 있다. 비대면·비접촉, 이동의 제약 등 과거에 경험하지 못했고 생각하지 못한 새로운 모습으로 변화했다. 이러한 분위기에서 생존과 직결되는 먹거리분야에 관한 관심이 증가하고 있으며, 건강과 면역력에 대한 관심은 먹거리에 재료가 되는 농수산물식품으로 이어지고 있다. COVID-19의 위기 속에서 2021년 농수산물식품 수출액은 역대 최초로 100억 달러를 넘어 113.6억 달러를 달성했다(해양수산물부, 2022). 특히, 수산물식품분야는 28.2억 달러를 달성해 전년23.1억 불 대비 22.3% 증가하는 모습을 보였다. 따라서 본 연구는 기존에 다루지 않은 산업으로 농수산물식품을 선택했다.

본 연구는 기존 연구에서 다루고 있던 해외경험, 창업가정신뿐만 아니라 자원제약 상황에서 기업이 생존을 위해 기존 자원을 새로운 형태로 활용하거나 새로운 기회인식을 통한 브리콜라주 역량에 대한 사례 분석을 시도하였다. 더불어 현지 시장에 적합한 CSR이 기업의 지속가능 경영을 넘어 지역사회 발전과 나아가 국가의 이미지 제고에 영향을 줄 가능성까지 살펴보고자 한다. 따라서 중동과 아프리카에서 수산물 수출입 활동을 하는 김점배 회장의 성공 요인을 분석하고, 이를 분석하기 위하여 (주)천관을 연구 대상으로 선정하였다.

II. 이론적 배경

2.1 본 글로벌(Born-Global) 기업

해외진출에 관한 연구는 오래전부터 다양한 관점

에서 진행되어 왔다. 세계화(Globalization)는 국경을 넘어 사업을 수행하는 최종 결과이다. 국제화(Internationalization)는 세계화에 도달하기 위한 도구, 관행, 방법을 제공하는 것이다(Daly, 1999). 국제화의 정의는 판매 또는 생산을 해외의 새로운 시장으로 확장하려는 기업의 선택(Welch & Luostarinen, 1988), 국제적으로 운영하면서 직간접적 영향에 대한 기업의 인식이 높아지는 과정(Beamish, 1990), 기업이 점진적으로 국제적 참여를 증가시키는 과정(Johanson & Vahlne, 1977) 등 다양한 정의가 존재한다.

전통적 국제화과정은 해외시장에 관한 지식이 부족하고, 이를 극복하기 위해 심리적 거리가 가까운 해외에서 기업을 운영하고 경험의 축적을 통해 점진적으로 국제화를 진행한다고 생각했다(Johanson & Vahlne, 1977). 해외수요에 대응하기 위한 수출을 시작해서 점진적으로 해외시장에서 개입을 확장하며, 이러한 과정이 자연스럽게 국제화 단계로 발전하는 모습을 보인다(이상춘, 2021). 점진적 과정을 보이는 가장 큰 요인으로 심리적 거리(Psychic Distance)의 개념이 등장했다. 심리적 거리는 기업과 시장 간 정보 흐름을 방해하거나 방해하는 요인들 전체를 뜻하는 개념으로 사용되었다(Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). 전통적 국제화에서 심리적거리는 가까운 국가에서 먼 국가로 점진적으로 증가하게 된다. 이후 점진적 국제화는 독립적 공급 업체와 고객 차원에서 확장된 복잡한 네트워크로 간주했으며, 신뢰 구축(Trust Building), 새로운 지식 창출(New Knowledge Creation) 차원의 추가와 외부인(Outsider)으로 나타나는 불확실성에 대한 인식으로 복잡한 비즈니스 환경에 적합한 이론으로 진화했다(Johanson & Vahlne, 2009).

국제화 과정의 A 측면이 전통적 국제화라면 B 측면은 '본-글로벌(Born-Global)'기업이다. 본-글로벌 기업은 운영 초기부터 국제화에 대해 신속하고

집중적이고, 시간과 규모에 관계없이 해외시장 수요에 집중한다(Oviatt & McDougall, 1994). 본-글로벌 기업은 초창기부터 해외 여러 곳에서 자원을 사용하고 생산물을 판매함으로써 기업의 경쟁우위를 확보하려는 비즈니스 조직이고, 이와 같은 모습을 보이는 기업을 '국제신생벤처(INV: international new ventures)'로 명명했다(Oviatt & McDougall, 1994). 본-글로벌기업은 평균적으로 설립 후 3년 이내에 국제화를 진행하고 해외에서 총매출의 25% 이상을 창출하는 기업이고(Knight et al., 2004), 특히 기술 집약적 산업에서 활동하는 경향이 있다(Crick & Spence, 2005; Lopez et al., 2009). 본-글로벌 기업이 주목을 받는 이유는 창업 초기에 해외시장 진출을 결정했고, 국내시장에서 점유율을 획득하기보다 해외시장의 점유율을 목표했다는 부분이다. 본-글로벌 기업의 등장은 극단적으로 전통적 국제화의 죽음으로 표현되기도 했다(Cavusgil, 1994).

본-글로벌 기업의 국제화에 영향을 미치는 요인은 경영자 요인, 기업내부역량, 외부환경으로 나누어 살펴볼 수 있다. 먼저 기업이 다른 기업보다 우위를 가진 역량은 창업 초기부터 해외시장에 진입하는 동인이 된다(Knight & Cavusgil, 2004). 기업 내 해외업무에 역량을 보유한 전문가와 같은 인적요소와 해외인증, 특허 등 지적재산권을 바탕으로 기술 경쟁력을 보유한 기업은 해외로 나가려는 특징을 가진다(신윤식, 2014). 외부환경요인은 대표적으로 브랜드파워가 약해서 국내시장에서 경쟁보다는 해외로 나가는 경우이다(최순권·김정포, 2005). 다음으로 창업자의 요인을 살펴보면 창업 전 해외사업 경험(McDougall et al., 2003), 해외 유학 경험은 해외시장에 대한 이해도의 증가와(Madsen & Servais, 1997), 창업자의 인적네트워크를 통해 본-글로벌 기업으로 발전할 수 있도록 도와준다(Oviatt & McDougall, 1994).

창업자의 요인 중 해외 근무 경험은 외국인비용을

완화할 수 있도록 도와준다. 외국인비용은 언어, 시장, 정보, 법률 등 다양한 분야에서 해외시장에 진출하는 기업이 겪는 추가적인 비용의 발생을 의미한다. 해외 근무 경험은 기업 운영과정에서 외국인비용을 완화하기 위한 전략을 창업자가 쉽게 채택할 수 있도록 도와준다. Acedo & Jones(2007)은 해외근무 경험은 해외에서 기회 인식을 확인하고, 잠재적인 위험을 감소시켜준다고 밝혔으며, Burgel & Murray(2000)는 국제화에 영향을 미치는 중요한 요인이 창업자의 해외 경험임을 영국의 중소기업을 대상으로 한 실증연구에서 밝혀내었다. 창업자의 해외 경험은 더 나아가 해외 네트워크를 활용할 수 있도록 도와준다. 해외네트워크는 해외시장 활동에 필요한 자원과 지식을 획득하기 용이하다(Knight & Cavusgil, 2004).

2.2 국제적 창업가정신

(International Entrepreneurship)

창업가정신의 대표적인 정의를 살펴보면 관리 또는 경영의 주체로 살펴본 연구들은 창업가에 대하여 생산요소를 효율적으로 결합하여 관련 산업을 이끄는 자(Say, 1803), 지휘, 조정, 관리를 통해 이윤을 실현하는 자, 불확실성의 감수가 아닌 생산요소의 결합물을 관리하는 자(Burgelman, 1988)를 말한다. 다음으로 기회인식과 시장조정의 주체로 창업가를 정의하는 내용은 전략적 운영을 통해 기업의 환경을 개선시키는 자(Chen et al., 2005), 기회인식, 기회식별의 기능을 강조(Eckhardt & Shane, 2003), 시장 기회를 지속적으로 탐색하는 자(Gomez et al., 2011)이 있다. 마지막으로 위험감수와 혁신의 주체로 창업가를 정의하는 내용은 불확실한 수익을 얻는 투기자(Cantillon, 1755), 시장의 불확실성 속에서 의사결정을 하는 자(Knight, 1921), 창조적 파괴를 통해 이윤을 추구하는 자, 혁신을 통해 이윤

을 추구하는 자(Drucker, 1985), 위험이 높은 혁신적인 프로젝트를 촉진 시키는 자(Casson, 1995)가 있다. 창업가의 특징은 위험감수성, 기회인식, 혁신, 기술의 확산, 지대추구, 시장조정 등이 있으며, (1)관리 또는 경영의 주체, (2)기회인식과 시장조정의 주체, (3) 위험감수와 혁신의 주체로 3가지로 크게 분류할 수 있다(김민형, 이건희, 2016). 본-글로벌기업의 창업가정신은 다른 기업과의 차별화를 위해 기존 상품에 관한 신기술, 혁신적인 서비스를 추구하는 행동 및 의사결정과정을 의미하며, 새로운 기회를 추구하고, 현재의 활동을 개선하고 확장하려는 노력(Naman & Slevin, 1993)이다.

창업가의 특징을 바탕으로 글로벌화를 추구하는 정신이 바로 국제적 창업가정신이다. 국제적 창업가정신은 본-글로벌 기업의 신속한 국제화를 가능하게 하는 중요한 요소이며, 창업가는 진취적이고 혁신적이며 위험감수성으로 대표되는 창업가적지향성(Entrepreneurial Orientation)을 가진다(Lumpkin & Dess, 1996; Weerawardena et al., 2007). 구체적으로 시장지향적인 아이디어로 새로운 제품 및 서비스를 개발하는 능력인 혁신성(Innovativeness)은 기업에게 경쟁기업보다 제품 및 서비스의 차별화를 통해 경쟁우위를 가지게 해준다(Zahra & Garvis, 2000). 위험감수성(Risk Taking)은 불확실한 결과가 예상되지만 과감하게 도전하는 의지를 나타낸다(김화영·안연식, 2017; Wiklund & Shepherd, 2005). 초기 시장진입과정에서 경쟁자보다 빠르게 진입하면서 경쟁에서 우위를 점할 수 있고 이를 바탕으로 높은 수익을 기대할 수 있다(Wiklund & Shepherd, 2005). 그리고 위험감수성이 높은 경우 적극적인 해외시장 진출과 시장정보의 획득에 영향을 주며 긍정적인 성과를 가져온다(Lumpkin & Dess, 1996). 환경변화를 예측하고 새로운 기회를 포착하는 역량을 의미하는 진취성(Proactiveness)은 특정 목표를 달성하기 위해 시장기회를 모색하고 긍정

적인 태도로 목표 지향적 의사결정을 한다(Kickul & Gundry, 2002). 그리고 시장 환경변화에 따른 유연성이 증가해 경쟁자보다 빠르게 제품 및 서비스를 고객에게 제공함으로써 경쟁 우위를 누린다(Hunt & Arnett, 2003).

2.3 브리콜라주(Bricolage)

창업가정신이 대기업보다 신생기업에게 중요한 요소임을 선행연구들은 지적하고 있다. 그 이유는 신생기업은 상대적으로 대기업에 비해 자원이 풍부하지 못할 뿐만 아니라 의사결정과정에서 창업자의 역할이 더 중요하기 때문이다(Zahra et al., 1999). 자원기반이론(Resource-Based View)관점에서 가치 있고 흔하지 않으며 모방 가능성이 낮은 자원을 가진 기업은 경쟁우위를 가진다(Barney, 1991). 이러한 관점에서 자원이 부족한 기업은 경쟁열위를 가지고, 사업을 운영하는데 어려움에 부딪치게 될 가능성이 크다. 자원제약을 극복하기 위해 기업들은 기존 자원 및 획득하기 용이한 자원을 새로운 관점에서 재조합(Recombination)하거나 재배열(Reconfiguration)하여 사업에 적용하는 브리콜라주(Bricolage)에 대한 관심이 높아지고 있다(박태경, 이종완, 이주연, 2020; 배문규, 이건희, 2019; Baker & Nelson, 2005; Davidsson et al., 2017). 브리콜라주는 프랑스어로 ‘여러 가지 일에 손대기’ 또는 ‘수리’라는 의미가 있다. 프랑스의 인류학자인 Claude Levi-Strauss(1966)의 저서 『야생의 사고(The Savage Mind)』에서 처음 등장한 개념이다. 원시 부족 구성원들의 사고에 관해 과학적이지 않고, 야만적이며 미개한 사고라는 사회 진화론자들의 기존 통념을 반론한다(Levi-Strauss, 1996). 그는 브리콜라주에 대해 “잡일을 좋아하며 아무 재료나 가지고 무엇이든 만들어내며 손수 공작하기에 능통한 사람이다”라고 표현하고 기술자(engineer)와 다르게

‘브리콜라주(bricoleurs)’라고 말한다. 기술자는 작업을 수행하는데 규정된 절차와 재료를 준수하지만 브리콜라주는 재료 및 자원에 한계를 정하지 않는다. 그러나 Levi-Strauss는 브리콜라주에 대해 구체적인 정의를 제시하지 않았다. 이후 광범위한 분야의 브리콜라주 연구가 지속되었다. Baker & Nelson(2005)은 문헌 연구를 통해 “새로운 문제와 기회에 주변 자원의 조합으로 무언가를 만들어 내는 것”으로 정의했다. 이후 우호적이지 않은 주위 환경에서 주변에서 다양한 자원을 즉흥적으로 경영활동에 응용하여 자원제약을 돌파하는 활동(Desa, 2012), 쓸모 없는 자원을 유용한 자원 및 서비스로 추출하는 자원활동(Chen et al., 2016), 경쟁자들이 미처 인식하지 못한 상황에서 기회로 작용할 수 있는 자원을 조합하는 창업가적 역량(Cunha et al., 2014) 등 다양한 정의로 사용되었다.

브리콜라주는 자원 제약에 직면했을 때 왜 다른 조직보다 더 성공적인지에 관한 설명이 가능하다. 사용 가능한 자원을 활용하며, 자원 부족에 능동적으로 대처하고, 외부 파트너와 네트워크를 형성하고, 자원을 재결합할 때 즉흥적으로 진행하는 것이 기본 역량이다(Fisher, 2012). 자원이 부족한 상황에서 기업 외부에서 전략적 자원을 찾는 것과 동시에 기존 자원과 표준 이하의 자원을 이용할 수 있고(Salunke et al., 2013), 자원을 획득하고 초기 단계에서 최종 결과물을 인식하지 않고 향후 사용을 위해 자원을 획득하고 편집하고 저장하고(Stinchfield et al., 2013) 이를 바탕으로 새로운 기회의 가능성을 높인다(Welter et al., 2016).

2.3 CSR

경제의 세계화가 본격화되면서 진출 기업이 현지 사회에서 직면한 위험요소에 대응하기 위한 현지화 과제들이 중요한 연구가 되었다. 특히, 해외진출 기

업의 현지화는 다국적기업의 국제 네트워크(Yeung, 1997), 다국적기업과 현지맥락의 상호관련성(Meyer et al., 2011)등과 관련하여 이론적 연구가 발전하고 있다. 해외진출 과정에서 현지화 전략의 일환으로 특히, 기업의 사회적 책임활동(CSR, Corporate Social Responsibility)을 통해 현지사회에 접근성을 높이고 기업과 현지 사회 간 원활한 상호작용을 기획할 필요성이 부각되었다. CSR은 기업경영의 단순한 호의적인 조건을 만들기 위한 전략적 선택이 아닌 글로벌시대의 높아진 기대에 따른 의무이다.

CSR의 핵심은 기업과 사회의 관계를 이해하고, 설정하고, 실천하는 것이다(엄은희, 2017). 다국적기업의 전략과 행동은 다양한 측면에서 시민의 삶에 중대한 영향을 미칠 수 있다(Bowen, 1953). Bowen(1953)은 CSR을 “우리 사회의 목표와 가치 측면에서 바람직한 정책을 추구하고, 그런 결정을 하거나, 행동 방향을 따라야 하는 기업인의 의무”라 정의했다. 그러나 기업의 진정한 사회적 책임은 주주의 이익 극대화이며 따라서 Bowen이 제안한 사회적 책임은 자유 기업 사회의 근간을 위협한다는 비판을 받았다(Chang et al., 2017). CSR은 Carroll(1979)의 기업 성과의 3차원 개념 모델로 한 단계 더 발전하게 된다. Carroll(1979)에 따르면 CSR의 성격은 경제적 책임(Economic responsibility), 법적 책임(Legal responsibility), 윤리적 책임(Ethical responsibility), 임의적 책임(Discretionary responsibility) 네 가지 범주로 나눌 수 있다. 사회적 문제는 기업의 책임 중 주요 분야이며 기업의 사회적 대응은 기업이 사회적 이슈에 대응하는 전략으로 대응(Reaction), 방어(Defense), 수용(Accommodation), 예방(Proaction)의 4가지 대표적 전략을 제시하였다(Carroll, 1979).

이해관계자 이론(Stakeholder Theory)은 기업의 새로운 역할을 이론화하는 핵심 관점으로 1970년대 후반에 도입되었다(Loorbach & Wijsman

2013). 기업의 주요 목적은 주주의 이익을 극대화하는 것이라는 주주 접근 방식과 달리 이해관계자 접근은 기업의 근본적 의무가 여러 이해관계자의 요구를 고려하여 기업의 장기적 생존을 보장하는 것이다(Hasnas, 1998). 이해관계자를 이해하기 위해 ‘Stake’의 의미를 살펴보면 사업 혹은 어떤 결정에 영향을 받거나 영향을 행사할 집단의 권익(Interest) 혹은 몫(Share)이다. 즉, 이해관계자 이론에 따르면 기업의 중요한 문제는 기업의 생존이다. 이해관계자는 “조직의 목표 달성에 영향을 줄 수 있거나 영향을 받는 모든 그룹 또는 개인”으로 정의된다(Freeman, 2010). 이해관계자에 대해 Clarkson(1995)은 일차 이해관계자(Primary stakeholder)와 이차 이해관계자(Secondary stakeholder)로 구분했다. 주주뿐만 아니라 직원, 정부, 고객, 일반 대중 등 다양한 이해관계자의 영향을 받는다. 그리고 기업이 조직을 보다 효과적으로 관리하기 위해 공급업체, 고객 및 직원과 같은 전통적인 그룹 외에 정부, 환경 운동가 및 특수 이익 단체와 같은 비 전통적 그룹과의 관계에 대한 관심이 필요하다. 일반적 이해관계자 이론은 사회 이해당사자에 중점을 두었지만 최근에는 환경 문제를 해결하기 위해 비사회적 이해당사자를 통합하기 시작했다(Lozano et al., 2015). 이해관계자 이론은 혁신적 관점으로 인해 CSR 연구 분야에 많은 영향을 미쳤으며, 이해관계자들 상호 간 통합을 위한 노력이 이어졌다(Zhao et al., 2013).

이해관계자 이론 다음으로 기업 지속 가능성(CS, Corporate Sustainability)이 큰 관심을 받았다. CS는 모든 이해 관계자의 요구를 충족시키는 것의 중요성을 강조하고 기업 성과의 경제적, 환경적, 사회적 차원의 균형을 주장했다. CS는 일반적으로 ‘트리플바텀라인(TBL, Triple Bottom Line)’을 통해 운영된다(Elkington, 1998). “Bottom Line”은 회계에서 순 이익(Profit)으로 정의된다. TBL의 개념은 회계 상 손익계산서에서 두 가지 “Bottom Line”,

즉 사회적 및 환경적 Bottom Line을 추가한 것이다. CSR과 CS는 밀접한 관련이 있으며 상호 교환 가능하다라는 생각과 CSR과 CS사이에 미묘한 차이가 있다는 주장이 공존한다(Steurer et al., 2005).

결론적으로 이해관계자 관리는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다(Eccles et al., 2014). 그리고 이해관계자를 잘 관리하는 기업을 소위 '최고 기업 시민(The Best Corporate Citizen)'으로 부른다. 이해관계자를 관리하는 것은 다양한 측면에서 기업에게 긍정적인 영향을 미친다. 예를 들어 이해관계자를 통해 경영환경 변화를 예측할 수 있고, 니즈(Needs)를 반영한 혁신 추구하고 신뢰관계를 구축할 수 있다(이지혁, 2021).

이해관계자 이론은 혁신적 관점으로 인해 CSR 연구 분야에 많은 영향을 미쳤으며, 이해관계자들 상호 간 통합을 위한 노력이 이어졌다(Zhao et al., 2013). 그리고 CSR은 기업에게 이해관계자를 식별하고 전략적으로 대응하는 이론적 기반을 가지게 되었다. 기업과 사회는 상호 의존적이기 때문에 이해관계자를 고려하면서 경제적 가치와 사회적 가치의 극대화의 균형을 이루어야 한다. 기업의 전략적 CSR은 '반응적CSR'과 '전략적CSR'로 구분하며 전자가 좋은 기업 시민이 되는 것과 사업을 운영하면서 발생하는 위험을 완화하는 것이지만 후자의 경우 앞선 개념을 넘어 사회와 기업 자체의 경쟁력에 모두 이로운 혁신을 추구하는 것이다(Kramer & Porter, 2011). 기업이 사회와 공유된 가치를 창출하는 공유가치창조(CSV, Crating Shared Value)를 주장했다. CSV의 핵심은 크게 자선사업이 아닌 기업이 가진 비즈니스 모델을 통해 사회문제를 해결하면서 수익도 추구할 수 있는 형태의 비즈니스가 바로 CSV이다. CSV를 통해 경제적 측면과 사회적 측면에서의 균형을 이루어야 한다.

III. 사례분석모델

3.1 방법론의 개요

탐색적 연구에 적합한 사례연구방법을 바탕으로 해외진출 성공에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 다양한 정보 출처를 검토하는 (주)천관의 사례 연구 분석을 수행했다. 내부 자료는 기업에서 직접 얻은 회사 보고서, 사업 계획 및 전략 문서이며, 자료는 다음을 통해 수집되었습니다. 회사직원들과 직접적인 인터뷰와 내부자료에 대한 접근이 결합되어 있으며, 김점배 회장의 언론사를 비롯한 회사 구성원들과의 인터뷰를 통해 그들의 경험과 관점에 대한 통찰력을 얻었다. 기존 언론자료와 메일을 통해 수집된 정보는 분석을 지원하는 데 사용했다. 또한 회사의 배경, 시장 지위 및 기타 관련 측면에 대한 자세한 정보를 수집하기 위해 신문 기사 및 기타 2차 출처를 분석했다. 구체적으로 본 연구는 어떻게 해외 시장경험과 국제적 창업가 정신, 브리콜라주 역량, 그리고 CSR이 해외진출성공에 영향을 주는가를 분석하는 연구로서 앞선 요인들이 어떠한 관계에 있는지를 제시하고자 한다.

3.2 기업소개

3.2.1 (주)천관 소개 및 연혁

부산에 소재를 둔 (주)천관은 한국적 원양 트롤선 조업을 주업으로 2000년 (주)아라수산을 설립하여 운영 중 2015년 6월 1일 (주)천관으로 사업체를 변경했다. 직원은 총 200명이며 한국적선 선박을 외국적선으로 변경 후 수산물에 대하여 수출입, 선박관리를 주 업종으로 운영하고, 오만법인 KOTC는 선박4척 운항, 수산물 수출입 업무를 운영한다. 주요

수출국은 중국, 일본, 동남아, 중동, 이탈리아고 주요 어종은 조기, 민어, 갈치, 참돔, 오징어, 몽고이다.

기업의 연혁을 살펴보면 2000년 3월 오만에서 알 카오스해외수산을 설립했다. 2000년 10월 익투스 5호(284G/T), 익투스 7호(291C/T) 원양트롤러선 2척을 용선했다. 그리고 2002년 11월 백양 27호(557.04G/T), 2년 뒤 2004년 3월 다시 백양29호(219G/T), 2007년 4월 백양37호(397.95G/T) 총 3척의 원양트롤러선을 매수했다. 다음해 2008년 4월 경영혁신형 중소기업 인증을 받는다. 경영혁신형 중소기업은 '메인비즈(Main-Biz)'라고 하며, Management(경영), Innovation(혁신), Business(기업)의 합성어다. 11월은 한국무역협회에서 수상하는 1천만불 수출의 탑을 수상했다. 2009년 익투스8호(911.6G/T), 2012년 익투스9호(296G/T) 2척의 원양트롤러선을 구입했다. 2014년 11월 알 카오스트레이딩은 소말리아 선주와 선박대리점 위탁 계약을 체결하여, 22년간 사업을 영위하고 있으며 최근 5년간 연평균 약 242억원의 매출을 기록하고 있다.

3.2.2 (주)천관 조직도

선박의 국적은 모두 소말리아 국적을 가지고 있다. 천관의 조직도를 살펴보면 선박을 중심으로 조직도가 구성되어 있는 사실을 알 수 있다. 대표이사를 중심으로 한국지사에 4명 오만지사에 4명이 근무하고 있다.

3.2.3 (주)5개년 매출 현황(천관&KOTC)

(주)천관은 2016년 원양어선 4척을 소유하고 280억원의 매출을 기록했다. 이듬해에는 원양어선 4척이 소말리아 국적으로 변경돼 매출 230억원을 기록했다. 2018년 260억원, 2019년 240억원, 2020년

200억원의 매출을 기록했다. 5년 평균 매출은 242억원이다.

IV. 성공전략

4.1 해외시장근무경험

김점배 회장의 근무경험은 회사를 설립하기 훨씬 전부터 시작됐다. 여수수산대학을 졸업하기 전인 1977년 10월 그는 북태평양 캄차카반도에서 조업하는 원양어선에 3년간 취업했다. 바다와 인도양 그러나 1978년 그가 다니던 해운회사가 석유 파동으로 파산하면서 그의 경력에 중요한 전환점이 되었다. 김점배 회장은 1981년 중동 아라비아반도 오만의 수도 무스카트에 본거지를 둔 한국해양수산물원양어선에 입단했다. 초기 계약 기간은 30개월이었지만 총 60개월 동안 배에서 계속 일했다. 1991년까지 Kim은 육상 역할로 전환하여 오만에서 기지 관리자로 근무했다. 1993년 경영난이 심화되자 김 회장은 협력사의 부채와 식비 등 선박 9척과 선원 300명의 본국 송환 비용을 책임졌다. 본사로부터 어떠한 금전적 지원도 받지 못함에도 불구하고 김점배 회장은 개인적으로 자금을 확보해 모든 경비를 충당했다. 이러한 초기 경험은 김점배 회장의 성격과 직업윤리를 형성했을 뿐만 아니라 해양 및 어업 산업의 도전과 기회에 대한 귀중한 통찰력을 제공했다. 이러한 역경을 극복함으로써 얻은 교훈은 나중에 그의 성공적인 창업가적 노력의 토대가 되었다.

첫 번째 성공전략으로 본-글로벌 기업을 설명하는데 있어, 많은 선행연구들은 최고경영진의 해외근무 경험이 중요한 변수라는 견해를 밝힌다(Madsen & Servais, 1997; McDougall et al., 2003, Oviatt & McDougall, 1994). 창업 이전 창업가의 해외근

무 경험은 외국인비용을 완화해주고 이를 통해 해외에서 발생할 수 있는 리스크를 회피할 가능성이 높아져 사업 실패를 줄여주는 역할을 한다. 또한, 해외 시장에서 새로운 사업 기회인식이 높아질 수 있다.

김점배 회장은 1981년 오만에서의 해외 근무 경험과 선장으로 금봉202호, 금봉801호(현재 백양37호) 지휘한 경험은 본-글로벌 기업을 창업하는 데 중요한 동인이 되었으며, 더 나아가 해외시장에서 성과를 달성하는 데 중요한 요인이 될 수 있다. 또한, 김점배 회장의 경우 캄차카 반도와 인도양, 이후 오만 등 다양한 지역에서 원양어선을 경험한 경험은 세계 수산업에 대한 귀중한 지식과 통찰력을 제공했다. 그 결과, 그는 국제 시장에서 기회와 도전을 식별할 수 있었고, 이는 궁극적으로 그의 글로벌 기업의 설립과 성공에 기여했다. 복잡한 국제 비즈니스 환경을 헤쳐나가는 김점배 회장의 능력과 어업 운영 관리 경험은 해외 시장에서 회사의 성장과 성과에 결정적인 역할을 했다. 해외 근무 경험을 바탕으로 한 그의 리더십 덕분에 어려운 시기에도 회사를 성공적으로 이끌 수 있었고 선박과 승무원에 대한 재정적 책임을 맡을 수 있었다. 따라서 다음과 같이 명제 1을 도출할 수 있다.

명제 1: 해외근무경험은 해외시장성공에 중요한 요인이 되었다.

4.2 국제적창업가정신과 브리콜라주

창업가의 특징을 대표하는 3가지 요인은 위험감수성, 진취성, 혁신성이다. 이 중 김점배 회장이 중요한 성공 정신과 철학은 역풍장범(逆風張帆)을 이야기한다. 역풍장범은 맞바람을 향해 돛을 피는 마음으로 진취성과 위험감수성을 포함한 김점배 회장의 창업 가치향성을 인식하고 있음을 알 수 있다.

김점배 회장은 6개월의 힘든 시간을 거쳐 4개 회사

에 1~2척의 배를 나눠서 팔았다. 그의 전문성과 헌신을 인정받아 이 배를 구입한 회사들은 그를 인도양 기지 관리자로 임명했다. 김점배 회장은 1994년부터 1997년까지 원양어선 10척을 맡아 도미·오징어를 대량으로 낚았으나 경영하던 회사 중 한 곳이 부도나면서 어선을 매물로 내놓았다. 또 한 번의 도전을 이겨내겠다는 각오로 김점배 회장은 전 재산을 투자해 배 2척을 구입했다. 이러한 대담한 움직임은 2000년 라사교역의 설립으로 이어져 창업가적 여정에서 중추적인 순간을 기록했다.

기업의 자원 환경에 관한 이해는 희소한 자원을 활용하는 능력을 통해 가치 창출과 경쟁우위 획득에 도움이 된다. 앞서 살펴본 브리콜라주는 자원이 제한된 상황에서 기존 자원을 활용한 새로운 기회인식에 도움이 된다. 창업가적 브리콜라주(Entrepreneurial Bricolage)는 브리콜라주 이론을 기업에 적용한 개념으로 전략적 행위에 대한 행동이론이다(Senyard et al., 2009). 그리고 창업가적 브리콜라주는 해외 진출에서 성공전략으로 평가된다. 문제와 기회에 대하여 한정된 자원을 통해 혁신적인 방안을 활용할 수 있기 때문이다.

경영자로 부임한 뒤 국내 해외 수산업 부도의 원인을 파악하기 위해 철저한 분석을 했고, 문제의 근원이 소말리아에서 조업 중인 어선들이 포구에서 잡은 어획물을 하역한 데 있다는 사실을 발견했다. 아랍에미레이트의 아즈만항의 편도 항해에 일주일이 걸리는 과정으로 비용이 크게 증가하고 지속 불가능한 재무 구조로 이어졌다. 이를 해결하기 위해 김점배 회장은 새로운 하역항 확보에 중점을 둔 경영전략을 세워 운송시간을 획기적으로 단축하고 신시장을 개척했다. 그는 오만 남부의 살라라 항구를 하역 모항으로 선택하여 1회 출어당 10단 달러의 비용을 절약하고 운송 시간을 1주일에서 2일로 단축했습니다. 또한 김점배 회장은 오만에서 활동하는 그리스 원양 기업 '탈라스'를 통해 이탈리아, 스페인, 그리스 등

유럽 시장과 연결해 새로운 시장을 확보했다. 이것은 잡은 모든 물고기를 판매할 수 있는 판로를 획득했다. 그러나 2011년 글로벌 오일쇼크로 경영난에 봉착했다. 이때 그의 솔루션은 세네갈, 코트디부아르, 나이지리아와 같은 아프리카 시장에서 고가의 어종과 고철 어획량 모두에 대해 안정적인 소비자를 확보하는 것이었다. 해적 활동으로 알려진 소말리아 해역에서 활동하고 있음에도 불구하고 김점배 회장의 선박은 다행히 사고나 사건이 발생하지 않았다고 말했다.

김점배 회장의 창업가적 브리콜라주를 잘 확인할 수 있는 전략을 보여주고 있다. 먼저 그가 근무했던 한국해외수산의 도산이유를 분석했으며, 단순한 비용절감을 넘어서 새로운 기회인 유럽 시장과 연계가 가능한 오만 남부의 살랄라항을 선택했다. 살랄라항을 선택한 이유에 대해 한 인터뷰에서 그는 다음과 같이 이야기 했다.

“원래 살랄라 항구는 1~3톤짜리 작은 배들만 들어오던 조금만 항구였어요. 원양어선들의 모항이 되려면 반드시 냉동 컨테이너 기반 시설들이 갖추어져 있어야 하는데, 내가 선장으로 일할 때만 해도 살랄라에는 그런 시설이 전혀 없었습니다. 그런데 내가 배를 샀을 즈음 살랄라에도 냉동 컨테이너 구동 시설들이 갖추어지기 시작했어요. 모항을 살랄라에 두면 여러 문제가 풀리겠더라고요. 우리 배들이 조업을 하는 소말리아 해역에서 아즈만까지는 일주일이나 걸리지만 살랄라항까지는 이틀밖에 걸리지 않았거든요.”

살랄라항으로 모항을 결정한 후 한 번 출어에 10만 달러 정도 비용을 감축 할 수 있었다.

다음으로 새로운 시장개척에서 창업가적 브리콜라주를 확인할 수 있었다. 그리스 원양어선 업체인 탈라스의 만달리우스 사장을 만나 소말리아 어장과 살랄라항을 연계한 계획을 설명했다. 그리고 김점배 회장은 만달리우스 사장에게 유럽판로를 물어보라고

이야기하고 본인은 한국과 중국, 일본 등 동아시아 시장을 열겠다고 이야기 했으며 둘은 일종의 포트폴리오 차원에서 연계 조업을 시작했다. 오만은 검증된 어장이었지만, 소말리아는 새로운 모항이었다. 결과는 성공했고, 이탈리아, 스페인, 그리스 시장의 활로를 통해 새로운 시장을 개척할 수 있었다. 그리고 2014년 아프리카 동업자를 만나서 자투리 어획물을 아프리카에 수출 할 수 있는 시장을 확보했다.

종합해서 살펴보면 다음과 같다. 창업가는 종종 사업을 시작하고 성장시킬 때 자원 제약에 직면한다. 이러한 상황에서 브리콜라주는 새로운 기회를 인식하고 기존 자원을 혁신적인 방식으로 활용하여 가치를 창출하는 귀중한 전략이 될 수 있다(Senyard et al., 2009). 김점배 회장의 이야기는 창업가적 브리콜라주 개념을 예시하고 그것이 세계 수산업에서 그의 성공에 어떻게 기여했는지를 보여준다. 김점배 회장의 창업가정신은 역풍(逆風), 즉 조류를 거스르며 항해하는 철학에서 여실히 드러난다. 이러한 마음가짐으로 그는 역경을 극복하고 도전을 기회로 만들었다. 예를 들어 김 대표는 해외 수산업에서 부도를 경험한 후 근본 원인을 분석하고 운송 및 하역 프로세스의 비효율성을 파악했다. 오만 남부의 Salalah 항구를 모항으로 선택함으로써 그는 비용을 절감했을 뿐만 아니라 유럽 시장과 연결되어 새로운 기회를 창출했습니다(Baker & Nelson, 2005). 또한 김점배 회장의 창업가정신은 그의 시장 개발 전략에서 보여진다. 그는 그리스 원양 어선 회사인 탈라스의 만달리우스 사장과 협력하여 이탈리아, 스페인, 그리스와 같은 유럽 시장에 접근하고 그 대가로 동아시아 시장에 대한 접근을 제공했다. 이 협업을 통해 양 당사자는 시장 범위를 확장하고 포트폴리오를 다양화할 수 있었다. 또한 아프리카에 어획한 스크랩을 수출할 수 있는 시장을 확보하여 또 다른 수익원을 추가하고 회사의 전반적인 수익성을 높였다(Desa & Basu, 2013).

명제 2: 해외시장성공에서 창업가적 브리콜라주는 중요한 전략요인이다.

4.3 CSR활동

김점배 회장의 기업가적 여정은 사업적 성공을 추구하는 것을 넘어 사회적 책임과 자선 활동에도 강한 의지를 보였다. 2014년 회사가 자금난에 직면했을 때, 김점배 회장은 아프리카 시장 개척 과정에서 만난 아프리카 유통업체에 도움을 요청했다. 이 유통업체는 서로의 신뢰를 인정해 아무런 서류 없이 13억 원이라는 거액을 차용해주었으며, 이 경험을 통해 김점배 회장은 아프리카 사람들에 대한 고마움과 유대감을 더욱 깊게 느꼈고, 자신을 도와준 지역 사회에 보답해야겠다는 생각을 하게 되었다. 그 결과 김 회장은 아프리카 건조지역 주민들에게 깨끗한 식수를 공급하는 ‘평화의 샘물’ 사업 등 다양한 사회 공헌 활동을 전개하고 있다. 이 프로젝트에 총 1억 원을 기부해 20개의 깨끗한 식수 시설을 설치할 수 있도록 지원했다. 또한, 김 회장은 아프리카-중동한인회총연합회와 협력해 실명 위기에 처한 모잠비크 주민의 백내장 수술을 후원했다. 이 사업은 국제실명 구호비전케어의 의료봉사활동 ‘아이캠프’를 통해 진행되었다. 이러한 자선 활동은 김점배 회장의 사회적 책임에 대한 헌신과 지역사회 구성원들의 삶에 긍정적인 영향을 미치고자 하는 그의 열망을 잘 보여준다. 그의 창업가적 활동에서 이러한 측면은 그의 성공 요인에 대한 이해를 더욱 풍부하게 하고, 강력한 관계를 구축하고 사회에 환원하는 것이 얼마나 중요한지를 보여준다.

기업의 국제적 활동이 증대되면서 기업과 현지사회 간 다양한 갈등을 해소하는 하나의 전략으로 CSR 활동에 대한 현지 사회의 요구가 증가하고 있다. 특히, 개발도상국의 경우 빈곤과 각종 사회적 문제로 인해 지역사회 자체의 생존력이 부족하기 때문에 기

업으로 하여금 지역사회에 자선을 베푸는 전통이 이어졌다(엄은희, 2017). 그러나 자선적 행동은 기업의 지속가능성에 큰 도움이 되지 않는다. 앞서 살펴본 기업의 경제가치 극대화의 틀에서 이루어진 CSR을 넘어 해외시장에서 기업 사회공공 가치 실현을 위한 CSV에 나서야 한다(박병진·김도희, 2013). 개발도상국가에서 사회공헌활동을 위해서는 엄은희(2017)는 사회경제적 측면에서 취약한 환경, 지역 사회와 호의적인 관계 형성과 시장기반 구축의 과정을 이해할 필요가 있다고 주장했다. 그리고 3가지 단계를 설명했다. 먼저 지역사회의 정확한 이해와 니즈를 파악해야 하고, 다음으로 국제기구, 민간단체와의 협력체계 구축을 통해 사업전개가 효율적으로 진행될 수 있도록 노력하고, 마지막으로 무엇보다 지속성을 갖추어야 한다고 주장했다.

김점배 회장의 경영철학 중 “더 나은 세상은 언제나 가능하다.”, “내가 받은 것보다는 조금 더 세상을 위해 베풀어야 한다.”고 이야기 한다. 이러한 그의 경영철학은 전략적CSR과 관련이 높다. 그는 2012년부터 오만한인회 회장을 맡고, 2016년 3월부터 아프리카-중동 한상총연합회 2대 회장직을 맡아서 아프리카와 중동 시장에 대한 한상들의 부정적 인식을 개선함과 동시에 투자기회를 잡을 수 있도록 도와주었다.

물 부족에 시달리는 아프리카 오지 마을에 우물을 파주는 ‘평화의 샘물’사업을 추진하고 있다. 깨끗하지 않은 물로 인해 수인성 질환과 감염성 질환, 피부병 등에 쉽게 노출되어 있었다. 남아프리카공화국, 탄자니아, 향후 짐바브웨, 잠비아, 가나 등 다른 아프리카 국가에서도 우물 파기 행사를 준비하고 있다.

그의 CSR활동은 기업을 넘어 국가의 우호증진에 큰 역할을 했다. 교민사회 발전과 양국의 우호증진, 수출증대와 오만 정부 고위관계자들과의 그동안 쌓아온 민간외교 성과는 ‘삼호주얼리’호 사건 발생 시부터 마무리까지 조용하고 깔끔하게 수완을 발휘할 수 있

었다. 그리고 해외경험의 네트워크로 그를 통해 기업 및 인재들이 아프리카 및 중동을 경험할 수 있도록 길라잡이가 되었다. 한류소개와 문화 교류 등 다양한 분야에서 사회적 활동을 하고 있다. 시리아에 태권도 발전을 위해 시리아태권도협회에 전자호구, 접수 측정 도구를 전달했다. 이어 지속성을 위해 아프리카중동한인회총연합회와 시리아태권도협회 간에 MOU체결도 진행했다.

그러나 아직까지 김점배 회장의 활동은 CSV로 연계하기에는 부족함이 존재한다. 지역 사회 참여를 통하여 지역 인프라를 지원하며 복지에 기여하는 모습을 통해 공급망과 관련된 커뮤니티에 긍정적인 영향을 미치고 장기적인 관계를 구축하는 데 도움을 주었다. 하지만 더 나아가기 위해서 지속 가능한 공급 활동으로 혼획 제한, 남획 감소, 멸종 위기에 처한 종의 고갈 방지와 같은 책임 있는 어업 관행을 준수하는 공급업체와 협력을 통해 수생 생태계의 장기적인 지속 가능성에 기여하고 지역 어업 공동체에 도움이 될 수 있다. 다음으로 환경 영향 감소를 위하여 에너지 효율적인 프로세스를 구현하고, 물 소비를 줄이고, 작업 시 폐기물 생성을 최소화하기 위한 노력이 필요하다. 또한, 비정부기구, 연구 기관 및 정부 기관과 파트너십을 구축하여 지속 가능한 활동을 위한 개발을 촉진할 필요성이 존재한다.

V. 결론

5.1 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 본-글로벌 기업의 해외진출 성공에 영향을 미치는 요인을 살펴보았다. 특히, 본-글로벌 기업의 성공과 관련해 많이 논의된 창업자의 해외경험과, 창업가정신, 전략적CSR과 더불어, 기존의

연구에서 간과되어져 온 브리콜라주가 해외시장성공에 미치는 영향을 살펴보았다. 이를 위해 (주)천관을 대상으로 사례연구를 수행했다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저, 해외진출성공과 관련하여 창업가의 해외근무경험은 도움이 될 것이라는 명제 1을 도출하였다. 그리고 창업가적 브리콜라주는 해외진출 성공에 도움이 된다는 명제 2를 도출했다. 세 번째 CSR은 해외진출 성공에 도움이 된다는 명제 3을 도출했다. 단순한 자선행위가 아닌 지역사회발전을 바탕으로 기업의 지속가능성 및 국가의 우호증진에 큰 도움은 해외시장에서 성공전략으로 판단된다.

본 연구가 이론적, 실무적 시사점은 다음과 같다. 연구 결과로부터 도출되는 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, '심리적거리'에 관한 기존 연구들은 '근접성(Proximity)'에 집중해 거리가 미치는 영향에 집중하였다. 그러나 Zaheer et al. (2012)의 표현을 빌리면 "모든 관계는 관점에 따라 다르다"는 것이다. 최근 '심리적거리'연구들은 비대칭관점에서 심리적 거리를 접근하고 있다. 지리적 거리(Geographic Distance)는 물리적 거리로 양 국가 간 거리가 대칭을 이룬다. 하지만 심리적거리는 A국가의 입장에서 B국가의 심리적 거리와 상대적으로 B국가의 입장에서 A국가의 심리적 거리는 다를 수 있으며 대칭의 환상이 생길 수 있다(Shenkar, 2001). 한국이 중동 및 아프리카에 관한 심리적 거리는 멀게 느껴진다. 하지만 해외근무경험으로 인해 그 거리를 줄이는데 도움이 된다는 사실을 통해 심리적 거리 연구를 더욱 풍부하게 해준다. 심리적거리가 멀게 느껴지는 국가로 진입할 경우 해외시장 경험은 중요성공 요인의 가능성을 가진다는 점을 시사한다.

구체적으로 해외 근무는 개인을 다른 문화와 비즈니스 관행에 노출시켜 문화적 낯안스와 효과적인 커뮤니케이션 전략을 더 잘 이해할 수 있도록 한다. 이 지식은 해외 시장에서 비즈니스를 수행할 때 매우 중요할 수 있다. 사업을 시작하기 전에 해외 근무 경

험은 해외 시장 진출과 관련된 비용을 줄이고 위험을 피할 가능성이 높아져 사업 실패 가능성을 줄일 수 있다. 또한 적응력(Adaptability)과 탄력성(Resilience)은 익숙하지 않은 환경에서 일하고 어려운 상황에 대처하는 것은 개인의 적응력과 탄력성을 향상시킬 수 있다. 이러한 자질은 종종 불확실성에 직면하고 끊임없이 변화하는 비즈니스 환경에서 빠른 결정을 내려야 하기 때문에 창업가에게 필수적이다(Cao et al., 2012).

둘째, 브리콜라주의 대한 이론적 논의가 꾸준히 전개되어 왔음에도 불구하고, 해외시장성공 및 중소기업에서 브리콜라주에 대한 연구는 제한적이었다(박태경, 이종완, 이주연, 2020). 이런 점에서 본 연구는 자원기반관점 및 국제적창업가정신 등과 같이 다양한 이론적 관점에서 해외진출기업의 성공과 브리콜라주 활동의 중요성에 대한 이론적 근거를 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다. 셋째, 기존 대기업 관점과 제조업 산업에서 CSR이 개발도상국 해외시장에 미치는 영향을 벗어나 CSR연구의 확장에 대한 이론적 근거를 제공해 줄 수 있을 것이다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 창업자의 이전 해외시장 경험은 해외시장을 공략하는데 있어 매우 중요하다는 점이다. 특히, 해외근무 경험은 외국인비용을 완화시키는데 도움을 주고, 새로운 시장 기회를 인식하게 해준다. 만약 창업가가 해외시장 경험을 가지고 있다면 일차적으로 경험이 있는 해외시장을 일차적으로 염두에 두어야 하며, 만약 창업가가 해외시장에 경험이 부족하거나 없다면 관련 산업에서 해외경험을 가지고 있는 직원을 통해 그 부분을 충족해야 해외시장에서 성공 확률을 높일 수 있다는 점을 시사해준다. 둘째, 자원의 부족으로 어려움을 겪는 기업 입장에서 브리콜라주는 하나의 전략적 대안이 될 수 있음을 시사한다. 따라서 기존 자원에 대한 기회인식과 가치발견 및 재조합을 가능하게 하는 브리콜라주 역량을 강화하기 위한 접근이 필

요하다. 셋째, 이해관계자 관리에 바탕을 둔 전략적 CSR의 관점에서 개발도상국에 진입한 기업들에게 단순한 자선사업이 아닌 CSV를 목표로 하는 근본적인 전환이 필요함을 발견할 수 있다. 한글학교 지원, 젊은이들을 선발해 한국에 견학을 보내는 등 지역사회에서 필요한 CSR을 실천하고 있다. 그리고 소말리아인들을 위해 연안어업 기술을 가르치고, 현지에 통조림 공장을 세움으로써 일자리 창출과 소득증대 효과까지 이끌어 낼 계획도 구상 중이다. 기존의 한국 기업의 사회공헌활동이 여전히 CSV형 사업구축에 이르지 못한 평가를 받고 있지만, 현지에 적합하고, 기업의 지속가능성에 도움이 되는 CSV에 대한 사례가 될 것이다. 이를 바탕으로 CSR개념을 현지에 인식시키고 브랜드 및 기업평판 그리고 나아가서는 국가 이미지 제고를 할 수 있다는 시사점을 보여준다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구를 위한 제언

본 연구는 (주)천관 사례를 통해 김점배 회장의 창업 성공 요인에 대한 귀중한 통찰을 제공하지만, 몇 가지 한계점이 존재한다. 김점배 회장의 창업가적 특성과 (주)천관의 성공요인을 동시에 다루려고 시도함으로써 각 주제와 관련된 특정 니앙스와 미묘함이 완전히 탐구되지 않았을 가능성이 있다. 향후연구에서는 창업가와 기업에 대한 개별 연구를 통하여 김점배 회장의 창업가적 활동 기록이나 (주)천관의 성공 요인에만 초점을 맞춘 별도의 연구를 수행함으로써 각 주제의 복잡성을 더 깊이 파고들 수 있으며, 각각의 성공 요인에 대한 보다 자세한 연구를 진행하여야 할 것이다. 다음으로 향후 연구에서는 창업가와 기업의 상호작용 연구를 통해 김점배 회장의 창업가적 특성이 (주)천관의 성장과 성공에 어떤 직접적인 영향을 미쳤는지를 살펴봄으로써 기업가적 성공요인과 기업성과 간의 역동적인 관계를 보다 명확하게 탐색할 수 있을 것이다. 이러한 잠재적인 연구 방법을 다루

면 향후 연구는 이 연구 결과를 기반으로 하고 창업가적 성공 요인과 기업 성과 사이의 상호 연결성에 대한 보다 심층적인 이해에 기여하여 창업가 정신 연구 분야를 더욱 발전시킬 수 있을 것이다. 또한, 다양한 산업과 맥락에 걸친 광범위한 창업가의 경험과 성공 요인을 나타내지 않을 수 있다. 이 연구는 단일 창업가에 집중되어 있어 연구 결과를 다른 배경, 경험 및 비즈니스 모델을 가진 다른 창업가로 일반화하는 데 제한이 있을 수 있다. 따라서 본 연구에서 도출한 명제들에 대한 일반화 가능성을 확인하기 위한 연구가 필요하다. 둘째, 연구에서 중요한 요인으로 평가한 해외경험, 창업가정신, 브리콜라주 간 관계에 관한 연구가 필요하며, 향후 연구에서 관계를 다룬 연구가 필요하다.

REFERENCES

- Acedo, F. J. and M. V. Jones(2007), "Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms," *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Baker, T. and R. E. Nelson(2005), "Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage," *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Barney, J.(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamish, P. W.(1990), "The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda," *Research in Global Business Management*, 1(1), 77-92.
- Bowen, H. R. and F. E. Johnson(1953), *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Burgel, O. and G. C. Murray(2000), "The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries," *Journal of International Marketing*, 8(2), 33-62.
- Burgelman, R. A. and L. R. Sayles(1988), *Inside corporate innovation*. Simon and Schuster.
- Cantillon, R.(1755), *Essay on the Nature of Trade in General*, Eng. trans. by H. Higgs, New York: AM Kelley
- Cao, L., Hirschi, A. and J. Deller(2012), "Self-initiated expatriates and their career success," *Journal of Management Development*, 31(2), 159-172.
- Carroll, A. B.(1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Casson, M.(1995), *Entrepreneurship and business culture (Vol. 1)*, Edward Elgar Publishing.
- Cavusgil, S. T. and G. A. Knight(1994), "A quiet revolution in Australian exporters," *Marketing News*, 28(11), 18-21.
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L., and V. Soebarto(2017), "Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research," *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 48-56.
- Chen, C. C., Lee, G. G., and T. C. Chou(2016), "A process model for bricolage-based resource co-management for a resource-constrained government IT project: Lessons learned from Taiwan's DOC project," *Information Technology and People*, 29(1), 200-220.
- Chen, J., Zhu, Z., and W. Anquan(2005), "A system model for corporate entrepreneurship," *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543.
- Clarkson, M. E.(1995), "A stakeholder framework

- for analyzing and evaluating corporate social performance,” *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Crick, D. and M. Spence(2005), “The internationalization of ‘High Performing’ UK High-Tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies,” *International Business Review*, 14(2), 167-185.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Oliveira, P., Rosado, P., and N. Habib(2014), “Product innovation in resource-poor environments: Three research streams,” *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 202-210.
- Daly, H. E.(1999), “Globalization versus internationalization-some implications,” *Ecological Economics*, 31(1), 31.
- Davidsson, P., Baker, T., and J. M. Senyard(2017), “A measure of entrepreneurial bricolage behavior,” *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23(1), 114-135.
- Desa, G.(2012), “Resource mobilization in international social entrepreneurship: Bricolage as a mechanism of institutional transformation,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 727-751.
- Desa, G. and S. Basu(2013). “Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship,” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26-49.
- Drucker, P. F.(1985), “The discipline of innovation,” *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., and G. Serafeim(2014), “The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance,” *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eckhardt, J. T., and S. A. Shane(2003), “Opportunities and entrepreneurship,” *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Elkington, J.(1998), “Accounting for the triple bottom line,” *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.
- Fisher, G.(2012), “Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051.
- Freeman, R. E.(2010), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press.
- Gómez-Haro, S., Aragón-Correa, J. A. and E. Cordón-Pozo, E.(2011), “Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship,” *Management Decision*, 49(10), 1677-1693.
- Hasnas, J.(1998), “The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed,” *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19-42.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne(1977), “The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments,” *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne(2009), “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership,” *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul(1975), “The internationalization of the firm: Four Swedish cases,” *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Kickul, J. and L. Gundry(2002), “Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation,” *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.
- Knight, F. H.(1921), *Risk, uncertainty and profit*,

- New York: Hart, Schaffner and Marx.
- Knight, G., Cavusgil, S. T. and O. C. Innovation (2004), "the Born-global Firm," *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G., Madsen, T. K., and P. Servais(2004), "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA," *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.
- Kramer, M. R. and M. Porter(2011), *Creating shared value (Vol. 17)*, Boston, MA, USA: FSG.
- Loorbach, D. and K. Wijsman(2013), "Business transition management: exploring a new role for business in sustainability transitions," *Journal of Cleaner Production*, 45, 20-28.
- Lopez, L., Kundu, S. and L. Ciravegna(2009), "Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican industry," *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228-1238.
- Lozano, R., Carpenter, A., and D. Huisingh(2015), "A review of 'theories of the firm' and their contributions to Corporate Sustainability," *Journal of Cleaner Production*, 106, 430-442.
- 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.
- Lvi-Strauss, C.(1966), *The savage mind*, University of Chicago Press.
- Madsen, T. K. and P. Servais(1997), "The internationalization of born globals: an evolutionary process?," *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M. and R. C. Shrader (2003), "A comparison of international and domestic new ventures," *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- McDougall, P. P., Shane, S. and B. M. Oviatt (1994), "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research," *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Meyer, K. E., Mudambi, R. and R. Narula(2011), "Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness," *Journal of Management Studies*, 48(2), 235-252.
- Salunke, S., Weerawardena, J. and J. R. McColl-Kennedy(2013), "Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms," *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.
- Senyard, J., Davidsson, P., Baker, T. and P. Steffens (2011), "Resource constraints in innovation: the role of bricolage in new venture creation and firm development," *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research 2011: Proceedings of the 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, Swinburne University of Technology, 609-622.
- Shenkar, O.(2001), "Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences," *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. and A. Martinuzzi(2005), "Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations," *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. and G. Knight(2007), "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective," *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Welch, L. S. and R. Luostarinen(1988), "Internationalization: evolution of a concept," *Journal*

of General Management, 14(2), 34-55.

Welter, C., Mauer, R. and R. J. Wuebker(2016), "Bridging behavioral models and theoretical concepts: effectuation and bricolage in the opportunity creation framework," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 5-20.

Wiklund, J. and D. Shepherd(2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach," *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Yeung, H. W. C.(1997), "Business networks and transnational corporations: A study of Hong Kong firms in the ASEAN region," *Economic Geography*, 73(1), 1-25.

Zaheer, S., Schomaker, M. S. and L. Nachum(2012), "Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct," *Journal of International Business Studies*, 43(1), 18-27.

Zahra, S. A. and D. M. Garvis(2000), "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility," *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469-492.

Zahra, S. A., Jennings, D. F. and D. F. Kuratko (1999), "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65.

Zhao, Z. Y., Yan, H., Zuo, J., Tian, Y. X. and G. Zillante(2013), "A critical review of factors affecting the wind power generation industry in China," *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 19, 499-508.

국내참고문헌

김민형, 이건희(2016), "창업의 개념적 진화와 새로운 성장 동력: 사내 창업을 중심으로," *전문경영인연구*, 19 (1), 263-290.

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

김화영, 안연식(2017), "Entrepreneurship, 기업가 지향성 및 기업가 활동에 대한 개념적 고찰: 현대중공업의 창업가 정주영을 중심으로," *Korea Business Review*, 21(3), 1-45.

박병진, 김도희(2013), "공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ 제일제당의 동반성장 추진 사례," *Korea Business Review*, 17(2), 73-99.

박태경, 이종완, 이주연(2020), "환경격변성, 브리콜라주 및 기업성과: 성장단계의 조절효과," *경영연구*, 35 (3), 31-43.

배문규, 이건희(2019), "자원제약이 기업의 혁신성과에 미치는 영향에 대한 연구," *경영연구*, 34, 133-154.

서정필(2018), "탄자니아 초등학교 두 곳에 평화의 샘물," *재외동포신문*, 2018년 2월 21일자.

신윤식(2014), "본 (Born) 글로벌 기업의 신속한 국제화 결정요인에 관한 사례 연구: 바이오기업 사례를 중심으로," *무역학회지*, 39(2), 111-138.

왕길환(2018), "아프리카·중동 한인단체, 모잠비크 주민들 백내장 수술 후원," *연합뉴스*, 2018년 6월 15일자.

엄은희(2017), "해외 진출 한국기업의 현지화와 CSR: 인도네시아를 사례로," *한국지리학회지*, 6(3), 479-493.

이고운, 교영희(2021), "지누스의 핵심역량 기반 비즈니스 전환 전략: 미국 침대 매트리스 시장진출 사례," *Korea Business Review*, 25(4), 17-44.

이상춘(2021), "4 차 산업혁명 시대의 기업가정신, 혁신성, 해외진출 역량에 관한 연구," *무역연구*, 17, 451-465.

- 이지혁(2021), “해외진출 한국기업의 전략적 CSR 모델 탐색: 한국중부발전 인도네시아 사례,” **동남아시아연구**, 31(4), 133-167.
- 정연승(2022), “네이버의 글로벌 경영 사례 연구-기술을 통한 세계 정복을 꿈꾸는 네이버,” **Korea Business Review**, 26(1), 83-100.
- 최순권, 김정포(2005), “국제신생벤처기업 (INV) 이론 관점에서의 한국벤처기업의 국제화 현상 연구-옵살라 국제화과정 (UIP) 이론과의 비교를 통해,” **대한경영학회지**, 53, 2729-2751.

Sailing Against the Wind(逆風張帆), Bricoleur's Choice for a Better World

TaeHee Lee* · MoonGyu Bae**

Abstract

International markets offer new opportunities for businesses. And accessing international markets is easier today than in the past. However, the ease of access also means that companies are less prepared to enter foreign markets and are more likely to fail. In this study, we selected Chunghwan, a company operating in the fishery industry in the Middle East and Africa region, as the subject of analysis by expanding the industries, company size, overseas markets, and success factors covered by existing studies on success factors in overseas markets. The purpose of this study was to analyze the factors affecting the success of overseas expansion through case analysis. After analyzing the case of CHEONGWAN CO., LTD., we found that Chairman Kim's success factors were (1) overseas experience, (2) international entrepreneurship, (3) bricolage, and (4) CSR. In conclusion, we discuss our findings' theoretical and practical implications as limitations and future research directions.

Key Words: internationalization, international entrepreneurship, bricolage, CSR

* Associate Professor, School of Economics and Commerce, Keimyung University, First Author

** Lecturer, Department of International Business and Economics, Yeungnam University, Corresponding Author