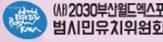


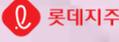
제25회 한국경영학회 융합학술대회

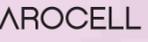
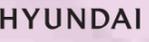
글로벌 혁신생태계와 지역혁신의 미래
Global Innovation Ecosystem and the Future of Regional Innovation

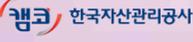
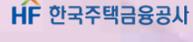
동원그룹의 성장전략: 'Chain Innovation'

2023.08.16(수) 13:00~14:45
부산 BEXCO 제2전시장 322호

주최    

후원       

제25회 한국경영학회 융합학술대회

글로벌 혁신생태계와 지역혁신의 미래
Glocal Innovation Ecosystem and the Future of Regional Innovation

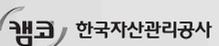
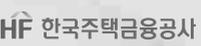
동원그룹의 성장전략: 'Chain Innovation'

2023.08.16(수) 13:00~14:45
부산 BEXCO 제2전시장 322호

주최  한국경영학회  부산광역시  매일경제  2030부산월드엑스포
범시민유지위원회

후원  산업통상자원부  SK  POSCO  HYUNDAI  롯데지주  HYOSUNG  BNK 부산은행

 GS리테일  NRF 한국연구재단  한국서부발전  AROCELL  THE HYUNDAI MIDAS

 KRX 한국거래소  뱅크 한국자산관리공사  KIBO 기술보증기금  HF 한국주택금융공사

▶ 동원그룹의 성장전략: 'Chain Innovation'

일시 : 8월 16일(수) 13:00 ~ 14:45

장소 : 벅스코 제2전시장 322호

| 세션 개요 |

동원그룹은 1969년 1차 수산업을 시작으로 2차 식품 제조업, 3차 첨단 소재 및 물류 사업에 이르기까지 혁신을 통한 지속 성장을 하고 있다. 동원은 본업을 파고들어 혁신의 고리를 찾아냈고, 현장의 결핍을 채워나가는 수단으로 인수합병 전략을 적절히 구사했다. 동원의 이같은 성장 전략은 그룹의 신사업인 이차전지 소재, 무인자동차 스마트 항만, 육상 연어 양식에서도 이어지고 있다. 본업에 안주하지 않고 끊임없이 신사업을 확장해 가는 동원의 'Chain Innovation'이 갖는 경영학적 의미와 타기업에 주는 시사점에 대해 알아본다.



사회자: **김중화** | 한국외국대학교 교수

- (현) 한국경영교육인증원 부원장
- (현) 한국외대 경영학과 교수
- (전) 한국외대 경영대학장, 경영대학원장
- (전) 한국외대 대학평의회 의장



발표자: **박영렬** | 연세대학교 교수
동원그룹의 성장전략

- (현) 연세대학교 경영대학 명예교수
- (현) 한국사회과학협의회 회장
- (현) 아시아사회과학협의회 회장
- (전) 한국경영학회 회장



패널: **이용희** | 한양대학교 교수

- (현) 한국국제경영학회 부회장
- (현) 바른금융재정포럼 이사장
- (전) 한국경영학회 부회장



패널: **유태영** | 한국외국어대학교 교수

- 연세대학교 정치외교학과 졸업
- Birkbeck College, University of London 경영학 박사



패널: 박문서 | 동원산업 제주부문 대표

- (현) 동원산업 제주부문 대표
- 동원엔터프라이즈 경영지원본부장
- 동원엔터프라이즈 경영관리실장
- 동원산업 자금팀장

발표

동원그룹의 성장전략

- 박영렬 연세대학교 경영대학 명예교수

동원그룹의 성장전략

2023

박영렬 명예교수
연세대학교 경영대학

동원그룹의 성장역사(1)

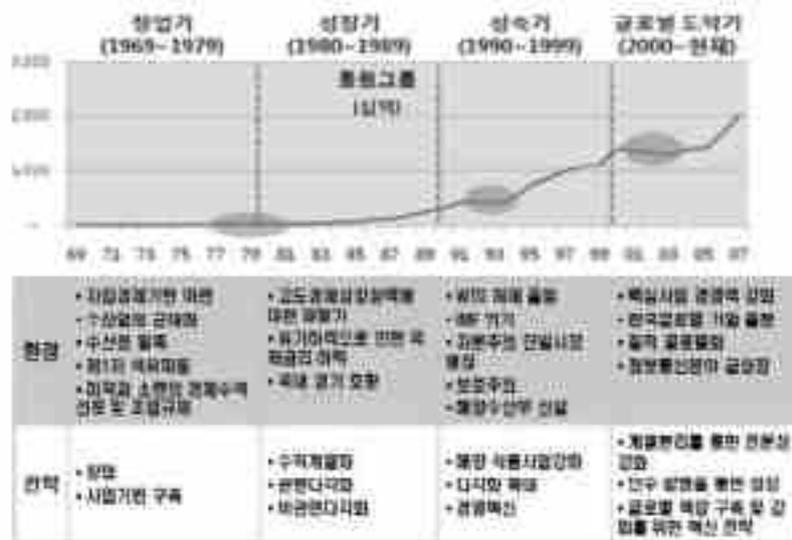


출처: 최중태, 이광주, 박영렬, & 김상헌. (2009). 전략적 선택중심의 한국기업 경영사 연구 - 동원그룹 사례를 중심으로 -. *경영사학*, 24(3), 239-372.

동원그룹의 성장역사(2)

2010	2013	2014	2015	2017	2018	2019	2020
동원 F&B 천안공장 준공	세네갈 S.C.A SA 공장준공	동원 F&B, 동원데어리푸드 흡수합병 동원홈푸드, 삼조선택 합병 동원시스템즈, '아르다 사모아' (TALOFA SYSTEMS) 인수 테크팩솔루션 인수	동원시스템즈, TTP, MVP 인수	동원산업, 동원익스프레스 인수 동원홈푸드, 두산생물자원 인수	동원시스템즈, TPP 베트남 박닌공장 준공	동원그룹 창립 50주년 동원홈푸드, 충주 스마트 팩토리 오픈 동원시스템즈, 무균충전음료 사업 진출	동원산업, 연어 양식 사업진출

동원그룹의 시대구분과 전략적 특성



출처: 최종태, 이광주, 박영렬, & 김상현(2009). 전략적 선택중심의 한국기업 경영사 연구 - 동원그룹 사례를 중심으로 -. *경영사학*, 24(3), 239-372.

동원그룹의 성장전략(2008-2022)

- 지배구조 변화
- 글로벌 인수
- 신사업 진출

“ 미래를 향해 세계로 비상하다 ”

4

동원그룹의 사업부문별 매출 비중(2022)



5

동원그룹의 성장 원천

- 동원그룹의 성장 원천?

1) 신사업 확장 “Chain Innovation”(DBR)

2) 잘 하는 기술 확장해 “혁신의 사슬”(조선일보)

6

동원의 신사업확장 ‘체인 이노베이션’ 전략(DBR)



출처: 동아비즈니스리뷰, No.371, 엮희진, 객원기자

7

“참치 회사는 어떻게 이차전지 시장을 뚫었나”

오마이뉴스 | 경제포커스

[경제포커스] 참치 회사는 어떻게 이차전지 시장을 뚫었나

참치 낚시의 캔 제조업 시차 - 그 기술과 배터리 캔 시장 진입
원천적 새로운 영역을 뚫기보다 할하는 것을 특징에 "혁신의 사슬"

이진영 기자

2023년 07월 20일 14:00

가 글



2023년 7월 20일 14:00 | 오마이뉴스 | 경제포커스

참치 낚시의 캔 제조업 시차 - 그 기술과 배터리 캔 시장 진입
원천적 새로운 영역을 뚫기보다 할하는 것을 특징에 "혁신의 사슬"

2023년 7월 20일 14:00 | 오마이뉴스 | 경제포커스

참치 낚시의 캔 제조업 시차 - 그 기술과 배터리 캔 시장 진입
원천적 새로운 영역을 뚫기보다 할하는 것을 특징에 "혁신의 사슬"

출처: 조선일보, 이인열 산업부장, 2023.07.20

8

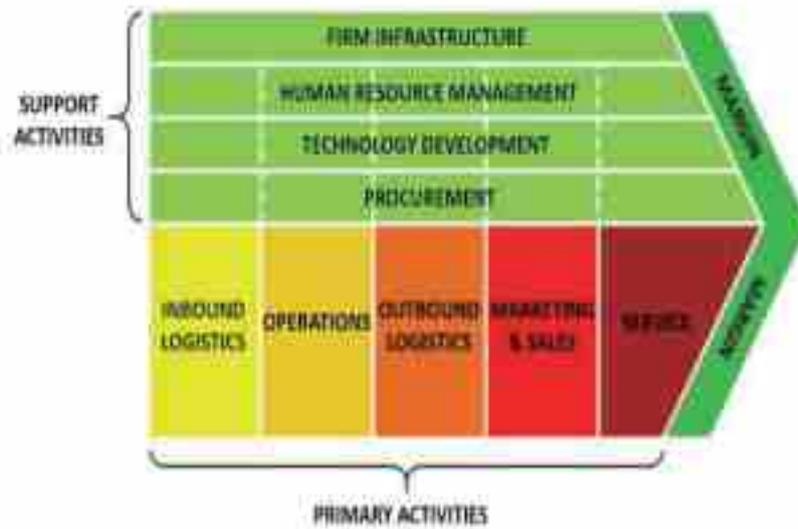
동원그룹의 Chain Innovation 배경

- 본업을 파고들어 혁신의 고리를 찾았다. 포장재 사업에 필요한 알루미늄에 주목해 관련 기술을 연구하다 보니 이차전지 양극 박과 셀 파우치 시장에 뛰어들 수 있었다. 참치 캔 제조 기술을 확장하다 보니 원통형 배터리 캔 시장에 진출했다.
- 인수합병은 큰 그림을 맞추기 위한 퍼즐 조각을 찾는 과정이었다. 단순한 모집 키우기가 아닌 신사업의 밑그림을 먼저 그린 후 빈 공간을 채울 수 있는 회사를 집요하게 찾아 나섰다. 가격보다 사업의 본질, 조직의 지속가능성에 집중해 인수합병을 성공으로 이끌었다.
- 기업인수의 끝은 결국 사람이다. 피인수 기업의 임직원을 동원의 지붕아래 포용하고 융합하는 '그로스 투게터(Growth Together) 문화'를 통해 인수합병 후 조직문화를 안정시키는데 성공했다.

출처: 염희진, “참치 캔을 연구하다 배터리 캔 시장 진출, 본업 파고들며 혁신의 사슬을 엮다”, DBR Case Study, Issue 2, June 2023.

9

Porter의 Value Chain



출처: Ensign, P. C. (2001). Value chain analysis and competitive advantage. *Journal of General Management*, 27(1), 18-42.

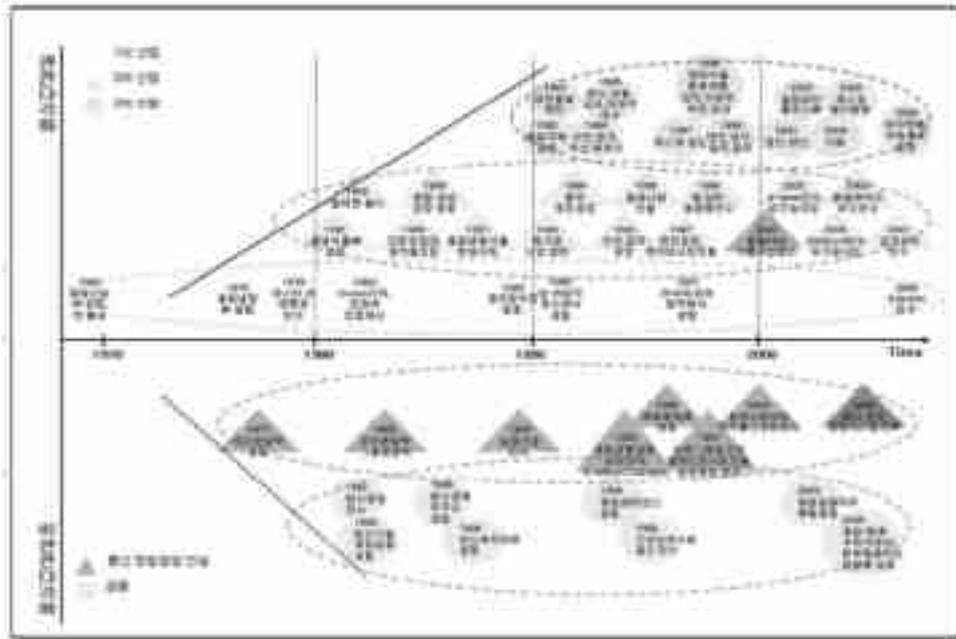
10

Chain Innovation

- Chain Innovation의 의미?
- Chain Innovation의 조건?

11

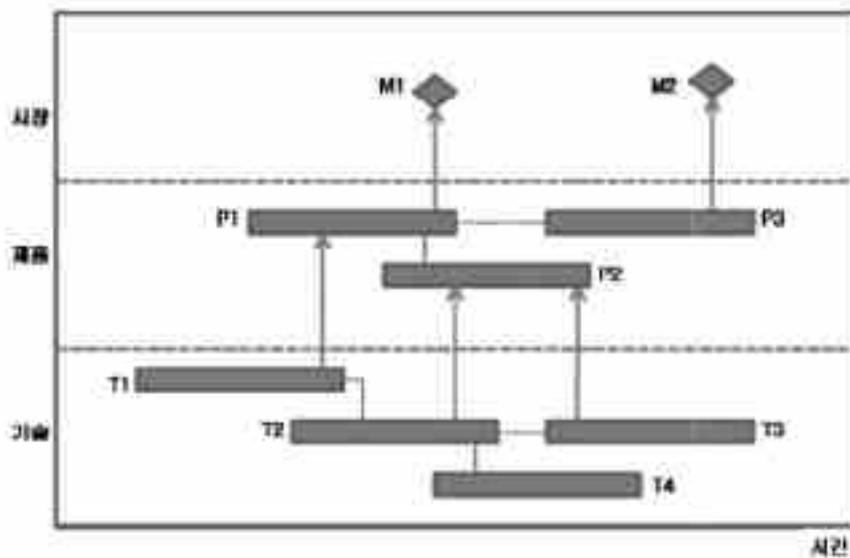
동원그룹의 성장패턴



출처: 최종태, 이광주, 박영렬, & 김상헌. (2009). 전략적 선택중심의 한국기업 경영사 연구 - 동원그룹 사례를 중심으로 - 경영사학, 24(3), 239-372.

12

기술 로드맵 개요



출처: Rinne, M. (2004), Technology roadmaps: Infrastructure for innovation, *Technological Forecasting & Social Change*, vol.71, pp. 67-80.

13

Chain Innovation의 의미

- 동원그룹은 1차 수산업을 하면서 축적한 노하우와 경험을 바탕으로 2차 식품 가공 산업을 혁신적으로 발전시키고, 더 나아가 3차 첨단 소재 및 물류사업의 성장의 토대가 됨
- 포터의 가치 사슬이 하나의 산업내에서 성과를 제고하기 위한 수평적 프레임이었다면, 동원그룹의 Chain Innovation은 산업 간의 노하우와 경험을 활용할 수 있는 수직적 프레임이 됨
- 동원그룹은 포장재를 만들다 뛰어든 알루미늄박 사업, 참치 캔을 만들다 이차전지 배터리 캔 사업 진출함(DBR 사례)

16

Chain Innovation의 조건

- 신기술(New technology) + 신사고(New ways of doing things)
- 내부개발(Internal Development) + M&A(인수합병)
- 탐색(Exploration) + 습득(Acquisition)
- 기업가정신(Entrepreneurship) + 위임(Empowerment)

17

4차 산업혁명 시대의 Chain Innovation의 확장

- Core competencies are collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies(Prahalad & Hamel 1990). 1980년대 기술의 급격한 발전으로 인한 성장 패러다임이 변화했던 시기를 4차 산업혁명을 통해 다시 맞이하고 있음
- 동원그룹은 10차 산업(1차+2차+3차+4차 산업)을 한 성과를 Chain Innovation으로 설명하고 있으나, 4차 산업혁명 시대의 진정한 성장은 더 많은 위임을 통한 신사고를 창출할 수 있는 사람과 기술이 융합되는 역동적 균형(Dynamic Balancing)을 추구하는 혁명이 되어야 함
- 동원그룹의 성장 Legacy를 Heritage로 승화시킬 수 있는 문화를 정착해야 함

18