

제25회 한국경영학회 융합학술대회

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

한상의 재도약:
세계 한상기업의 성장과 기업가 정신

2023.08.18(금) 09:00~ 11:45
부산 BEXCO 제2전시장 322호

제25회 한국경영학회 융합학술대회
글로벌 혁신생태계와 지역혁신의 미래

한상의 재도약: 세계 한상기업의 성장과 기업가 정신

한국경영학회

- 주최  한국경영학회  부산광역시  매일경제  (사)2030부산월드엑스포 범시민유지위원회
- 후원  산업통상자원부  SK  POSCO  HYUNDAI  롯데지주  HYOSUNG  BNK 부산은행
-  GS 리테일  NRF 한국연구재단  한국서부발전  AROCELL  THE HYUNDAI MIDAS
-  KRX 한국거래소  캐프코 한국자산관리공사  KIBO 기술보증기금  HF 한국주택금융공사

제25회 한국경영학회 융합학술대회

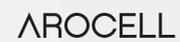
글로벌 혁신생태계와 지역혁신의 미래
Glocal Innovation Ecosystem and the Future of Regional Innovation

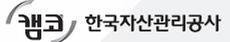
한상의 재도약:
세계 한상기업의 성장과 기업가 정신

2023.08.18(금) 09:00~ 11:45
부산 BEXCO 제2전시장 322호

주최  한국경영학회  부산광역시  매일경제  2030부산엑스포
Leading Future Agencies of Business & Society BUSAN METROPOLITAN CITY 부산광역시 매일경제 2030부산엑스포
법시민주위원회

후원  산업통상자원부  SK  POSCO  HYUNDAI  롯데지주  HYOSUNG  BNK 부산은행
Ministry of Trade, Industry and Energy

 GS 리테일  NRF 한국연구재단  WPI 한국서부발전  AROCELL  THE HYUNDAI MIDAS

 KRX 한국거래소  캠코 한국자산관리공사  KIBO 기술보증기금  HF 한국주택금융공사

한상위원회 세션

▶ 한상의 재도약: 세계 한상기업의 성장과 기업가 정신

일시 : 8월 18일(금) 09:00~ 11:45

장소 : 벅스코 제2전시장 322호

| 세션 개요 |

본 세션은 동포청의 탄생 등으로 한상이 재도약하는 시점에, 전 세계에서 활약하고 있는 한상의 사례를 발표하는 세션입니다. 한국경영학회가 주관이 되어 발표하는 본 사례들은 추후 보다 잘 정리하여, 학술지에 PUBLISH할 예정이며, 10월 12일 미국 캘리포니아 오렌지카운티에서 열리는 제21차 세계한상대회에서도 발표할 예정입니다. 이번에는 베트남과 인도네시아의 한상을 중심으로 발표할 것입니다.



사회자 및 발표자: **정동섭 | 경성대학교 한상위원장**
베트남 PTV그룹의 성장과 기회: 최분도 회장의 신뢰경영을 통한 글로벌 프론티어 정신

- 경성대학교 경영학과 교수
- 부산대학교 경영학 박사
- (전) 한국인적자원관리 학회 회장
- 한국경영학회 부회장



좌장 및 발표자: **정진섭 | 충북대학교 교수**
코린도 그룹: ESG 경영과 다각화 전략을 통한 경쟁우위

- 충북대학교 국제경영학과 교수
- 서울대학교 경영학 박사
- (현) 한국기업경영학회 회장, (전) 국제경영관리학회 회장
- 한국경영학회 부회장



발표자: **이장섭 | 전남대학교 교수, 이석인 목포대학교 교수**
베트남 K&K글로벌트레이딩그룹 고상구 회장의 GRIT과 기업가정신

- 중국 및 동남아 등 세계한상기업 연구 20년
- 국무총리실 재외동포정책실무위원회 실무위원
- 대통령 직속 방송통신위원회 심사위원
- 한국경영학회 한상위원회 실무위원



발표자: **양희동 | 이화여자대학교 교수**
양손잡이(Ambidexterity) 기업: KAS Holdings Group 사례를 중심으로

- 이화여자대학교 경영대학 교수
- 현 한국경영학회 디지털경영 위원장
- 전 한국경영정보학회 회장
- 전 이화여자대학교 경영전문대학원장

발표 1

**베트남 K&K글로벌트레이딩그룹 고상구 회장의
GRIT과 기업가정신**

- 이장섭 전남대학교 교수
- 이석인 목포대학교 교수

베트남 K&K글로벌트레이딩그룹 고상구 회장의 GRIT과 기업가정신



전남대학교 이장섭 교수

목 차

제 1부 베트남 한상기업의 형성사

제 1장 : 베트남 한상기업의 과거

제 2장 : 베트남 한상기업의 현재

제 2부 베트남 한상기업의 위기와 도전 그리고 기업가정신 (K&K글로벌트레이딩그룹 사례)

제 1장 : 회사 개요

제 2장 : GRIT과 기업가정신

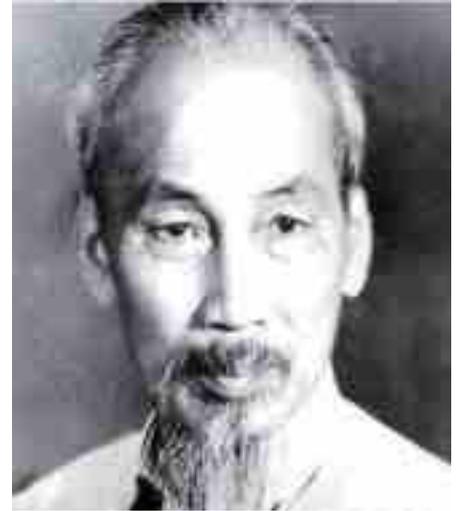
제 3부 아세안 한상기업과 모국과의 상생방안

시작하며

호찌민의 유언

“내가 죽은 후에 웅장한 장례식으로 인민의 돈과 시간을 낭비하지 말라. 내 시신은 화장시키고, 재는 세 부분으로 나누어 도자기 상자에 담아 하나는 북부에, 하나는 중부에, 하나는 남부에 뿌려다오.

무덤에는 비석도 동상도 세우지 말라. 다만 단순하고 넓으며 튼튼한 통풍이 잘 되는 집을 세워 방문객들을 쉬어 가게 하는 것이 좋겠다. 방문객마다 추모의 뜻으로 한두 그루씩 나무를 심게 하라. 세월이 지나면 나무들은 숲을 이룰 것이다.”



호찌민(1881 ~ 1936)
베트남 독립의 아버지

제 1부 : 베트남 한상기업의 형성사

재외동포분포현황 (193개국 732만 5143명)



5

아세안(ASEAN · 동남아시아국가연합) 재외동포 현황

동남아시아 한인현황 (2021년 기준)

국가	인구	한인수	한상기업
인도네시아	2억 7062만 명	22,774 명	2,200 개
말레이시아	3,194만 명	20,861 명	362 개
싱가포르	580만 명	21,406 명	323 개
필리핀	1억 811만 명	85,125 명	708 개
베트남	9,646만 명	172,684 명	9,000 개
캄보디아	1,648만 명	9,534 명	291 개
태국	6,962만 명	20,200 명	488 개
미얀마	5,404만 명	3,860 명	250 개
라오스	716만 명	3,050 명	33 개
브루나이	43만 명	328 명	0 개
계	6억 5,429만 명	359,822 명	13,622 개

1장 베트남 한상기업의 과거

1. 한국 주요 기업의 베트남 진출 역사
2. 한상기업의 베트남 진출 유형
3. 베트남 진출 식품 한상기업



한국 주요 기업의 베트남 진출 역사



김우중 회장



박연차 회장

▲베트남 개방 초기 주요인물



▲한국기업의 베트남 진출 연혁

한상기업의 베트남 진출 유형



▲베트남 하이퐁의 LG 공장



▲베트남에 진출한 CJ 홀소핑

진출유형	기업의 특성
노임절감형	<ul style="list-style-type: none"> • 노동비용 최소화에 주력하여 해외수출용 상품생산 - 봉제의류, 섬유, 침구, 신발, 완구 등 저기술. 노동집약적 중소기업
시장개척형	<ul style="list-style-type: none"> • 현지시장 개척과 판매망 확충 - 전자, 자동차, 가전, 철강 등 고기술. 자본집약적 중공업분야 대기업
유통서비스형	<ul style="list-style-type: none"> • 한국에서 식품 및 종이를 수입하여 베트남 내수시장에 유통 - 인삼, 라면, 소주 등 한국식품의 세계화에 앞장섬 - 한솔제지 등의 종이를 수입하여 베트남에 유통
지식서비스형	<ul style="list-style-type: none"> • 한국과 베트남간 중소기업의 교류 및 한국기업의 베트남 진출에 따른 법적 절차, 회사창업 등의 지식서비스 제공 • 보험, 무역, 부동산컨설팅 서비스 등
물류서비스형	<ul style="list-style-type: none"> • 국제물류서비스로서 호치민에만도 250-300개의 물류기업이 있음 • one-stop 통관서비스 제공의 물류컨설팅서비스
부동산서비스형	<ul style="list-style-type: none"> • 외국인의 부동산 소유 및 임대제한정책의 해제로 부동산, 건설 시장의 활성화 • 부동산 중매, 인테리어 등, 부동산 투자 및 임대 등 부동산컨설팅

베트남 진출 식품 한상기업



베트남의 국민간식 초코파이



CJ 비비고 김치



오뚜기 진라면

- 식품업계의 최초 베트남 진출은 김, 소스류 등으로 진출한 (주)대상 임
- (주)오리온은 2006년도에 초코파이, 쌀과자 등으로 호치민과 하노이에 진출하였음
- CJ는 2016년 김치 등 냉장, 냉동식품으로 베트남에 진출해 선두를 달리고 있음
- 이외에도 오뚜기, 진로, 풀무원, 롯데리아, 맛찬들 등 가공식품 제조기업과 프랜차이즈 기업이 진출하였음

2장 베트남 한상기업의 현재

1. 베트남 한상기업의 분포현황
2. 베트남 한인상공인 연합회
3. 베트남 한상기업의 비즈니스 특성과 기업가정신



▲베트남 박닌의 삼성 공장



▲베트남 POSCO 공장



▲베트남의 K&K 글로벌트레이딩(좌)



▲K-MARKET(우)

11

2. 베트남 한상기업의 현재

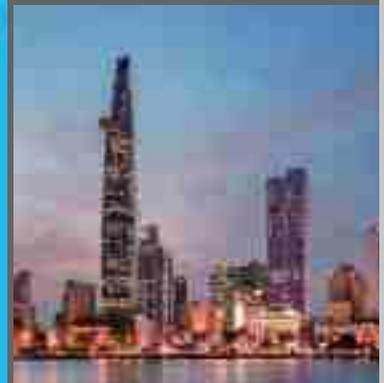
한상기업의 분포현황

베트남 한상기업의 분포현황

- 한상기업 9000개 진출



하노이



호치민

12

베트남 한인상공인연합회의 성장과 발전



베트남 총리와 韓 기업 간담회(2021)



청년기업가협의회(2023)

베트남 중북부 한인상공인연합회 (HANOI KORCHAM)

창립일 : 1992년(1대)
2023년(15대)
회원사 : 3000여개 사

베트남 중남부 한인상공인연합회 (HOCHIMINH KORCHAM)

창립일 : 2004년(1대)
2023년(14대)
회원사 : 2579개 사

베트남 한상기업의 비즈니스 특성과 기업가정신

진출유형	업종(CEO)	비즈니스특성과 성장과정	기업가정신
노임 절감형	<하노이> 침구 (이재은)	<ul style="list-style-type: none"> • 에버피아 : 베트남에서 침장과 패딩침구류 25%, 패딩30% 점유 - 2010. 12월에 호치민증권거래소에 주식을 상장 - 자본금 210억원, 종업원 1300여명으로 베트남에서 독점 적인 라이선스를 가지고 공급함. 침장사업은 시장점유율 25%로 1위, 전국 540개 독점대리점 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO자원> • 성취욕구 • 미래지향성 <기업자원> • 혁신성 • 전략혁신성
	<하노이> 의류 (김경록)	<ul style="list-style-type: none"> • 아이마 : QSR(퀵서비스 레스토랑 유니폼 : 맥도날드, KFC 등의 패스트 푸드 레스토랑) 사업을 함 - 미국의 맥도날드가 25,000개, 맥도날드만 1년에 5억불정도의 매출을 올림 - 2009년도에 메디컬스커럽 (병원유니폼) 아이템으로 사업 시작함. 다남에 주공장이 있고 종업원 4,000명 정도임 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO자원> • 창의력 • 진취성 <기업자원> • 혁신성 • 제품, 서비스 혁신성
	<하이퐁> 완구 (김수영)	<ul style="list-style-type: none"> • (주)스냅토이즈 코리아(Snap-Toys Korea Ltd) : 봉제완구를 생산 수출하는 전문제조업체 - 생산품의 95%이상 디즈니에 납품, 나머지 2~3%는 싱가포르 유니버설스튜디오에 납품함 - 하이퐁에 2개의 공장이 있고 직원은 2000여명이며 제품은 다품종 소량생산으로 마진율 10~20% 정도임. 성장전략은 바이어와 시장의 다양화임 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO자원> • 자기통제능력 • 적극적, 혁신적 활동 <기업자원> • 진취성 • 제품, 서비스 진취성
	<하이퐁> 의류 (조성호)	<ul style="list-style-type: none"> • 미넬비나 : 여성복 완제품 의류를 생산하고 미국시장 수출 - 2012년도에 진출, 하이퐁 1공장(900명), 탕와성 2공장 2500명의 종업원 - 1공장 900명의 생산매출(임가공매출) 45만달러 정도임 - 생산은 겨울에 여름옷을 생산하여 미국도착 45일 최종 3~4개월간 소요됨 	<ul style="list-style-type: none"> <기업자원> • 위험감수성 • 사업위험 감수성 • 조직위험 감수성
	<호치민> 섬유업 (김재우)	<ul style="list-style-type: none"> • 삼일비나 : 2005년도부터 베트남에 진출하여 사업을 시작. 사업은 퇴직금 1293만 원으로 시작하였고 직원은 1100여명이며 매출은 1억 8천만 불임 - 삼일비나에서 제작하는 기계는 직원 70 여명 정도이고 바이어는 주로 미국인임. 베트남은 환경규제가 심함 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO자원> • 성취욕구 • 미래지향성 • 적극적, 현실적 활동

2. 베트남 한상기업의 환경

베트남 한상기업의 비즈니스 특성과 기업가정신

진출유형	업종(CEO)	비즈니스특성과 성장과정	기업가정신
시장 개척형	<호치민> 지과재료 제조 (한동희)	<ul style="list-style-type: none"> • Pearl Dent : 종업원 300명, 자본금 300만불 한인 3명, 타인자본 90만불 - 베트남 수교전인 42세대 진출함, 전기과 출신으로서 전자아이템으로 진출함 - 베트남진출 26년동안 여러업종의 사업을 하였으나 번번히 실패함 - 현재는 지과재료를 생산하여 수출하는데 60여개국 100명 이상의 에이전트 보유 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO차원> • 자기유능감 - 자아존중감 • 자기통제능력 - 자기조절능력
	<호치민> 금고,농장 (배경수)	<ul style="list-style-type: none"> • NDT(한미금고) - 베트남에서 대학졸업(호치민종합대학 역사학전공) - 98년도에 한미금고 회사창업, 처음에는 한국에서 금고 수입하며 10년 독점, 금고 제조업으로 10년 독점판매 - 사업다각화 일환으로 카사바사업을 시작 농장일은 400~1000여명이 일음함 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO차원> • 위험감수성 - 도전의식, • 창의력 - 참신성,
유통 서비스형	<하노이> 식품 (고상구)	<ul style="list-style-type: none"> • K&K 그룹 : 식품유통업 - 2002년에 65만불로 베트남 진출, 약세사리 제조 - 인삼과 한국식품을 수입하여 하노이전역에 유통 - 교민시장을 탈피하여 베트남 내수시장 확장 - 현재는 한국식품으로 안정적인 성장개도진입 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO차원> • 성취욕구 - 적극적, 혁신적활동 • 위험감수성 - 도전의식
	<호치민> 중이무역 (손영일)	<ul style="list-style-type: none"> • 아이엔티상사 : 1995년 코오롱상사 주재원으로 베트남과 인연 - IMF이후 퇴사하고 500만원으로 베트남에 진출하여 16년째 기업을 경영함 - 처음에는 중고자동차, 중고건설장비, 화학제품, 컴퓨터, 절강, 종이제품, 농산물까지 다양하게 판매. - 한국의 한술제지와 독점계약으로 중이무역에 집중함 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO차원> • 성취욕구 - 적극적, 현실적 활동 • 자기통제능력 - 자기조절능력

2. 베트남 한상기업의 환경

베트남 한상기업의 비즈니스 특성과 기업가정신

진출유형	업종(CEO)	비즈니스특성과 성장과정	기업가정신
지식 서비스형	<호치민> 부동산 컨설팅 (조형택)	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈웰과 브이스타 (2개법인 운영) - 1988년부터 주재원으로 30여년 동안 동남아 시장의 건설, 부동산 투자부문에 전문성 - 비즈웰 : 부동산컨설팅이나 오피스서비스 브이스타 : 오피스 빌딩이나 아파트사업 - 중소기업청 해외지원센터로서도 업무수행 : 수출지원 100개 업체 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO차원> • 창의력 - 확산적사고, 참신성,진취성 • 자기유능감 - 자기확신, 자아존중감
물류 서비스형	<호치민> 국제물류 (최분도)	<ul style="list-style-type: none"> • PTV 그룹 (Professional, Timely, Value-added) : - 2004년 베트남에서 최초설립된 종합물류기업 - PTV, PTV Logistics, 베트남 현지법인인 P&PC PTV&Partners)의 총 3개 사업체로 구성 - 삼성, 현대웰딩, 포스코, LG생활건강 등 베트남 투자기업들에게 통관, 물류, 트러킹 및 물류컨설팅 제공 - 현재 80여개국 600여개 파트너기업을 두고 물류 및 보험, 유통, 무역으로 사업다각화함 - 자회사포함 직원 170명(한국직원 11명)과 2016년 도 기준 3500만 달러의 매출기록 - 2004년 설립이래 지속성장으로 2013년 베트남 리포트 선정 500대 고속성장 중소기업 중 43위 선정 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO차원> • 성취욕구 - 적극적, 혁신적활동 • 위험감수성 - 도전의식 <기업차원> • 혁신성 - 전략혁신성 - 제품, 서비스 혁신성
부동산 서비스형	<하노이> 호텔 (최준근)	<ul style="list-style-type: none"> • 할라호텔사업 : 종합복합빌딩 건축 및 호텔경영 - 라벨레비에호텔(4성급)경영, 대학원에서 호텔경영 전공 - 엠중단지안에 식당, 호텔, 오피스, 은행 등의 수상복합건설 	<ul style="list-style-type: none"> <CEO차원> • 자기유능감 - 자기확신, 자기존중감 • 위험감수성 - 도전의식, 목표의식

제 2부 : 베트남 한상기업의 위기와 도전 그리고 기업가정신 (K&K글로벌트레이딩그룹 사례)

17

1. 회사개요

K-MARKET SLOGAN

1. 회사 개요

- K&K 글로벌트레이딩그룹 PROFILE
- 회사 연혁
- 회사 조직도
- K&K글로벌트레이딩그룹 CEO
- 상품 유형
- 주요 제품 및 고객
- 주요 해외거래처
- 베트남 내 및 해외 합작회사
- 글로벌네트워크
- 기업 목표

▶ K-MARKET SLOGAN



18

기업정신



‘일등이 아닌 일류기업’ 이란 고객을 위한 역할을 먼저 고민하고 남보다 한 발 앞서 실천하여 시대에 걸맞은 새로운 장르를 창조해 나가는 회사를 의미함



VISION



K&K 글로벌트레이딩그룹 Profile



2002년 설립 **136** 매장 **1,500** 임직원 **10,000** 상품보유 **30% ↑** 연 평균 성장





회사 조직도

K&K Global 조직도



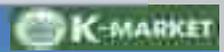


K&K글로벌트레이딩그룹 CEO



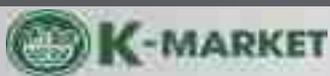
고상구 회장

- K&K글로벌트레이딩그룹의 창업자
- 2019 제18차 세계한상대회 대회장
- 2016 제2대 베트남 한인회 총 연합회장
- 2014 제10대 베트남 하노이 한인회장
- 2014 아태 한국 식품 수입상 연합회장
- 2018 국민훈장 동백장
- 2014 농림축산식품부 장관상



K-MARKET 전략의 차별화

- 프리미엄화
- 차별화
- 현지화

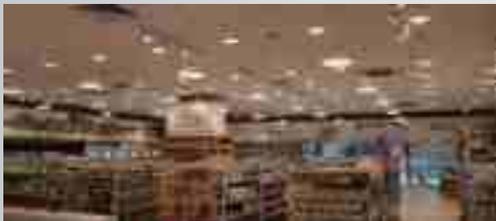


하노이 K-MARKET 본사

라이프 셰어(Life share) 리테일



K-MARKET의 프리미엄 복합문화공간 (마켓쉐어가 아닌 라이프쉐어)



K-MARKET의 차별화



접근성, 편리성, 고급스럽고 쾌적한 공간

다양한 상품 구색 · 서비스(앱, 배달, 세탁 등)

클라우드체인 시스템



K-MARKET의 현지화



매장의 고급화로 현지화 진출 전략





고객 안전을 위한 CCTV 보안시스템



보안시스템은 고객 안전과 매장의 화재사전감지 등 중요한 부분



베트남 내 K-MARKET의 분포



- 베트남 내 K-MARKET 136개 매장
- 10000여 개의 상품 보유

베트남 내 및 해외 파트너사(총 600여개 파트너사 보유)



Lotte Mart



Big C



E - Mart



Vin Group



AEON Mall



Hapro Mart



JW Marriott Hotel



Lotte Hotel



Intercontinental Hotel



Grand Plaza Hotel



SAMSUNG



LG

K-MARKET의 다양한 사업영역



FoodStory



BreadStory



STAR KOREA



세탁 및 수선 서비스

고객을 위한 새로운
쇼핑 문화 공간 창출

문화와 쇼핑, 삶의
연결고리



B2B 사업영역

Big C 25 개점 Lotte Mart 14 개점

54 개점 Channel 4 개점

Vin Mart AEON Mall

베트남 최초의 식품,식자재 전문매장

도매

유명 대형유통업체에 한국제품 유통 및 삼인삼 입점
 식당, 고급호텔, 급식업체 등이 주요 거래처

상온
냉장 냉동

베트남 최대 규모의 물류센터

현지마트, 도매업체 등 다수의 거래처 확보
 대리점 영업을 통한 지방 주요 거점 확보

JW Marriott Intercontinental Lotte Hotel

REDSUN Golden Gate FOSECA

대리점



하노이 복합 물류센터

건축

- 준공: 2019년 6월
- 대지면적: 20,000 m²
- 건축면적: 10,373 m²
- 구조: 상온(4,500 Pallet), 냉동·냉장(1,680 Pallet), 저온, 작업장(신선·정육 클린룸) 등 수용능력

접안 시설

- 도크 시스템 : 16개
- 도크 레벌러 : 10개
- 오버 헤드도어 : 16개

장비 · 인원

- 장비 보유 현황: 카운터 밸런스 지게차(13톤 3대), 리치 지게차(1.6~2톤 7대)
- 인원 현황: 총 120명
 - 창고 관리: 9명
 - 입고, 피킹재고업무: 74명
 - 출고, 냉동냉장업무: 37명



총면적 2ha, 베트남 북부 최대 물류센터 건립

2019.06 복합 물류센터 준공

하노이 복합 물류센터



- **최첨단 복합물류센터**
- 상온 및 저온의 최적의 비율로 3PL 및 유통배송 물류대행
- **최적의 입지조건**
- 주요 고속도로망 인접
- 하노이 시내 30분 이내 접근성 및 외곽 도시의 교통 연계 용이
- **차량 접안 도크시설**
- 센터내 동시 하역 가능한 도크 총 16대로 상하역 정체없이 신속한 입고출고 진행
- **콜드체인 시스템 구축**
- 작업장 콜드체인 설비 및 실온과 노출방지로 상품의 선도 유지
- 배송차량·매장 내 철저한 온도관리로 배송지까지 안전 유지
- **컨테이너 접안에 용이한 도크레벨러 시설 구축**
- 컨테이너 접안 입고출고를 신속 용이하게 진행할 수 있는 레벨러 설비 구축
- **대형 상하역장과 대기공간 장소 구비**
- 주문, 피킹, 회계 작업까지 원스톱 서비스 제공
- **클린룸 시설**
- 클린룸 내 위생적인 가공 및 상품화 작업 가능
- 고객 맞춤형 제품 소분 생산 및 리벨링 작업 가능 (OBM)



37

호치민 복합 물류센터



베트남 남부 최대 물류센터
총면적 3ha, 2024년 2분기 준공 예정



K-MARKET의 내일을 위한 초석



38



신규 물류센터를 통한 베트남 물류 벨트

베트남 북부 ◦ 중부 ◦ 남부를 잇는 거대 물류 네트워크 연결
신선 ◦ 정육 ◦ 냉동 상품의 유통 시스템 구축



다낭, 호치민 물류센터 건립



동남아 최고 한국상품 전문몰

K-MARKET MALL 어플 출시!



온·오프라인 연계 유통시스템



중고거래 플랫폼



온라인 쇼핑몰



직구 서비스

100여개의 물류 거점을 통한 24시간 PICK-UP Service
· 오프라인 통합 기반의 고객 경험 혁신!



베트남 100대 브랜드 5연속 선정



베트남 100대 브랜드 상



성장가능 우수 브랜드 상



고객 신뢰 브랜드 상



아시아 태평양 우수 브랜드 상



베트남 100대 우수 브랜드 상



하노이 세무총국 2022년 우수납세 기업상



베트남 100대 브랜드 수상식



베트남 100대 브랜드 수상식

- 2017년 K-MARKET은 베트남 산업부 산하 브랜드 관리국에서 개최한 베트남 100대 브랜드 수상
- 2018년 성장가능 우수브랜드, 고객 신뢰브랜드, 2020년 베트남 우수브랜드, 2022년, 2023년 아시아태평양 우수브랜드 선정

K-MARKET CSR활동

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



“우리는 하나다” 라는 슬로건 아래
더불어 살아가는 사회를 만들기 위해
K-MARKET은 나눔을 실천하는 기업입니다



사랑과 나눔을 실천하고 있는 K-MARKET 임직원들. WE ARE ONE



K-MARKET은 기업의 사회적책임 의식을 갖고 매년 정기적으로 베트남의 불우이웃을 돕기 위해 전임직원이 CSR활동에 참여하고 있음



봉사는 기업의 책임이자 의무



코로나 극복 지원! 현금 10만불, 7만불 상당 구호 물품기부



교민 구호 기금, 호치민 한인회 현금 10만불 기부



생수 파동 극복을 위한 생수 원가 판매



K-MARKET & 베트남 농가 상생 프로젝트⁴⁶



교민사회의 성숙한 기부문화 조성

하노이, 호치민, 하이퐁 격리 교민을 위한 11,000불 상당 구호물품 전달



어려움에 처한 교민 관광가이드
코로나19 극복 후원금 지원

베트남 국가대표 한국 코치진
주거환경 개선 지원



한국, 베트남 교민 대상으로 나눔을 실천하고 있는 착한 기업



코로나 극복 기원 기부



농가상생 프로젝트



생수 파동 극복 원가 판매



호치민 한인회 기부



Chuong My 복지원 방문기부



격리교민 구호물품 전달



한국 코치진 주거환경 개선 지원



교민 관광가이드 후원금 지원



글로벌 한상드림 장학금 기부



K&K그룹 SWOT 분석

- CEO의 위기에 강한 긍정적인 사고방식과 기업가정신(GRIT)
- 끊임없이 새로움을 추구하는 도전정신과 정도경영(K-MARKET)
- 시대의 흐름에 편승하는 온·오프라인 통합과 복합물류센터(하노이, 호치민)
- 경쟁회사보다 우위에 설 수 있는 차별화전략과 공격적인 경영(콜드체인)

- 베트남의 급속한 도시화의 진행에 따른 현대적 소매유통시장의 팽창 예상
- 베트남의 높은 성장세로 인한 소비 증가와 건강하고 안전한 음식에 대한 소비자 의식 고조
- 스포츠나 K-POP 등 한류 문화의 확산
- 베트남인들의 소득수준 상승에 따른 유기농 및 친환경농산물의 선호와 배달서비스 증가



- PB개발팀이 있어서 K-MARKET만의 자체 브랜드를 개발하고는 있으나, 소비자들로부터 자체 브랜드에 대한 신뢰를 얻기 위해서는 상당한 시간이 필요함
- 온라인 비즈니스 문제점인 물류배송으로 발생하는 큰 손실을 만회하기 위한 체계적인 대책이 아직은 미흡한 상황임

- 베트남 소비자들의 전자상거래 중심의 빠른 소비방식 변화
- 베트남 자국 브랜드 선호경향 확대
- ESG경영 정책을 통한 환경 보호와 소비자 홍보효과 극대 가능

SWOT 분석 요약

- CEO의 GRIT에 따른 기업가정신의 확장이 베트남뿐만 아니라 중남미 등으로 이색인 36개국으로의 시장공략 네트워크 구축 및 확대 진출전략이 필요함
- 베트남인들의 소득수준 상승에 따라 유기농 및 친환경 농산물을 선호하고 배달서비스가 증가할 것이 예상됨으로 K-MARKET의 강점을 신선했고 장기간 유기농 및 친환경 농산물을 고객의 수요에 맞게 신속배달하는 고객만족전략 필요

2. GRIT과 기업가정신

- 도전이 변화의 시작이다
- GRIT을 체질화하라
- 기회를 살리고 지속시켜라

GRIT

IQ, 재능, 환경을 뛰어넘는 열정적 끈기의 힘



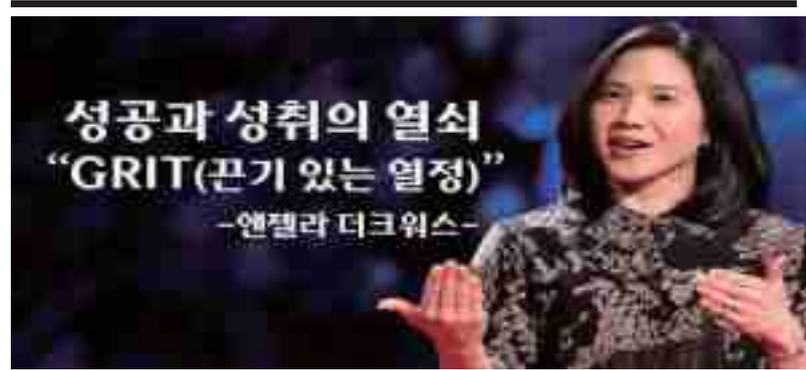
Challenge Chapter1. 도전이 변화의 시작이다

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“시도를 해야만 새로운 가치도 창출할 수 있으며 남들과 다른 발상을 이끌어낼 수 있다.”

GRIT으로 도전하라



- 베트남 하노이에 백화점을 지은 지인이 운영을 제안함
- 2002년 10월 17일 2층짜리 백화점 매장에 한국의 이월상품 개장
- 신사복, 숙녀복, 캐주얼복, 아동복, 생활용품, 소형가전, 인삼 등으로 구성함

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“시도를 해야만 새로운 가치도 창출할 수 있으며 남들과 다른 발상을 이끌어낼 수 있다.”

실패를 성장의 기회로 삼아라



<2002년 당시 '코리아타운' 백화점>



- 사업개시 6개월 만에 정리, 손절 : 23억원 투자 3억원 남음
- 고상구 회장의 원칙은 절대 무리한 투자는 하지 않음. 그러나 원칙 안에서는 저돌적이고 공격적으로 임함
- 백화점 사업 실패를 통해서 얻은 귀중한 자산은 새로운 사업 아이템을 발견

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“도전하지 않는다면 변화할 수 없고, 변화하지 못하면 리딩기업이 될 수 없다.”

철저한 준비가 도전의 원동력이다

K&K그룹 CEO의 성공비법



도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“上下同欲者勝(상하동욕자승)”
손자병법에 나오는 말로
윗사람과 아랫사람이 뜻하는
바가 같으면 이긴다는 뜻

소통할 때 해답이 보인다

K&K그룹 CEO의 소통 능력



Workshop Contest



우수직원 한국 방문

- 직원 아이디어 콘테스트를 통한 회사 혁신
- 우수 직원 한국 방문 등 포상

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“한 기업이 글로벌 기업으로
도약할 수 있으려면,
침체기를 슬기롭게 극복하고
오히려 그 위기를
도약의 발판으로
삼을 수 있어야 한다.”

위기는 기회의 또 다른 이름이다

K&K그룹의 위기



- 위기**
- 2002년 : 사업결과 20여억 원의 손해, 하지만 그것은 “성공한 실패”
 - 2014년 : 물류센터 화재로 전소, We are one 정신 고취
 - 2020년 : 코로나라는 복병을 만나, B2B 식자재 매출이 중단됨 [전체 매출의 60%]. 영업을 어려운 직영매장의 철수결정

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“누구나 위기를 싫어하지만, 위기가 곧 기회의 계기가 된다고 한다는 사실을 잊지 말아야 한다.”

위기는 GRIT의 원동력이다

K&K그룹의 기회



- 인삼, 양복, 이불, 문구 팬시류 등 돈 되는 아이템 중 인삼 선택
- 2003년부터 5년간 베트남 내에서 인삼주 사업을 거의 독점하여 '인삼왕' 으로 불림
- 40여개의 STAR KOREA 매장에서 인삼주 판매, 비법은 프리미엄화와 고객 편의성 제고

57

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“위험을 줄이고 장기간에 걸친 투자와 노력을 해라.”

오른손엔 안정, 왼손엔 혁신을 쥐어줘라



- 인삼 사업(Cash cow)을 통해 크게 수익을 창출했으나, 낮은 시장성장률로 인해 신규사업 진출 타진
- 높은 시장성장률이 기대되는 식품유통부문(star)에 진출함

58

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“사람이 원하는 것 가운데 시도하지 않는데도 저절로 일어날 수 있는 일은 아무것도 없다.”

“이러한 시도를 가능케 하는 것이 바로 GRIT이다.”

왜 GRIT인가

고상구 회장의 GRIT



변해야만 기회를 가질 수 있음

- 관심사를 분명히하라
고회장은 2002년 베트남에서 인생의 전환점이라고 하는 매력을 느꼈음
- 질적으로 다른 연습을 하라. 즉, 노력없이 얻어지는 결실은 없다
인삼과 식품유통업에 진출하면서 끊임없이 고객 만족과 프리미엄화 및 고객편의성 제고에 노력함

도전이 변화의 시작이다

Key-Point

“사람이 원하는 것 가운데 시도하지 않는데도 저절로 일어날 수 있는 일은 아무것도 없다.”

“이러한 시도를 가능케 하는 것이 바로 GRIT이다.”

왜 GRIT인가

고상구 회장의 GRIT



- 높은 목적의식을 가져라. 즉, 좋아하는 일을 할 때 목적의식이 생김
고회장은 창업 20년 만에 136개 매장, 1500명 임직원, 1만개의 상품보유, 연평균 30%의 성장을 이룸
- 다시 일어서는 자세, 희망을 품어라. GRIT을 좌우하는 희망은 『내일은 나아질 것 같은 느낌이 아니라 나은 내일을 만들겠다는 결심이다.』
20여 억 원의 손해, 하지만 그것은 “성공한 실패”. 손해본 금액도 크지만 그래도 30만 불이 남았지 않은가?

Chapter2. GRIT을 체질화하라

GRIT을 체질화하라

인간 존중이 GRIT 문화를 만든다

고상구 회장의 인간 존중

Key-Point

“성과를 내기 위해 일을 시켜야 하는 존재로 사원들을 바라보는 것이 아닌 일하는 주체로 대우하는 것이 중요하다.”



- 직원 아이디어 콘테스트로 회사의 목표에 대한 공감대 형성
- 직원들의 단결심 및 애사심 고취
- 직원들의 아이디어를 통한 참여경영으로 주인의식 함양

GRIT을 체질화하라

Key-Point

“열정적 끈기의 힘은 주변지식이 풍부할 때 나오는 경우가 많다.”

“성장을 하려면 성장의 소재가 될 지식과 정보를 부지런히 습득해야 한다.”

학습 없이 GRIT도 없다



고상구 회장의 학습효과

- 고상구 회장은 베트남 첫 사업에서 23억원을 투자하였으나 20여억 원의 손해를 보았음. 하지만 그것은 '성공한 실패'였음
- 이의 학습효과를 토대로 인삼아이템을 선택하여 인삼왕으로 등극하였음
- 단계적인 학습효과를 통하여 K-MARKET의 신화를 이루었음

GRIT을 체질화하라

Key-Point

“알 껍질: 아집, 고정관념, 편견, 타성”

생각을 뒤집어라



알 속의 병아리가 부리로 알벽을 찌는 것을 '줄' / 어미 닭이 바깥에서 알 깨는 것을 돕는 '타'

고상구 회장의 줄타동기 (啐啄同機)

- 코로나로 인해 K-MARKET 적자매장이 많이 발생했으나 이에 대한 고상구회장의 위기 대응능력
- “내가 지금부터 매직을 보여줄게. 이 문제를 내가 어떻게 해결하는지 잘 봐라. 방법은 아주 간단하다. 하루빨리 적자매장을 정리하는게 살아남는 방법이다. 되는 곳만 가 저가면 된다.”

GRIT을 체질화하라

Key-Point

“고객이 기대하는 것보다 더 큰 만족을 주기 위해서는 고객의 현재 요구만이 아니라 잠재적인 요구까지 캐치해내야 한다.”

고객이 원하는 것을 주어라



발상이 **영등하고** 새로움

기존가치와 결부, **가치를 확장** 및 극대화

고객 접근방식, **새로운 사고로 접근**

K&M그룹의 고객만족

- 여러가지 사업아이템 중에서 한국 인삼을 선택함
- 한국 인삼의 실물을 어떻게 보여줄 수 있을까 고민 끝에 인삼주를 착안함
- 인삼주가 비싸야 인삼제품이 귀한 상품이라는 것을 알릴 수 있을 것 같아서 인삼주에 고가의 가격을 부 착한 결과 볼티나듯이 팔림(대박)

GRIT을 체질화하라

Key-Point

“오픈 이노베이션이란 기업들이 상품화 과정에서 외부 기술이나 지식, 아이디어를 적극 활용해 효율성을 높이는 전략이다.”

외부자원을 활용해 부가가치를 창조하라



K&M그룹의 오픈 이노베이션

- 한 가지 품목에 매달리지 않고 부단히 새로운 것을 발굴하고 혁신하며 사업을 다각화하였음
 - 베트남 식품 유통에서 B2B 시장을 겨냥, 문제점은 재고가 쌓임. 이의 해결책으로 소매식품 유통마트인 K-MART(현 K-MARKET)를 개장함
- K-MART의 성공요인은 한국 스타일 인테리어와 새로운 제품 도입과 고객의 수요에 맞는 차별화전략
 - 상품의 다양화와 콜드체인 구비, 두드러진 유통관리 시스템, 온오프라인 통합

Chance

Chapter3. 기회를 살리고 지속시켜라

기회를 살리고 지속시켜라

Key-Point

“기회를 기다리지 않고 만들어내고자 하는 태도는 지속 성장을 기대하는 기업과 개인이 가져야 할 중요한 자세다.”

“혁신의 딜레마에 빠진 기업은 신흥기업 제품 부상 시 뒤처진다.”

기회를 살리는 힘이 GRIT이다



하버드 경영대학원 크리스첸슨 교수



K&K그룹의 사업 혁신과정

- 시대가 급변하고 경쟁이 치열해서 한 아이템을 5년 이상 유지하기가 어려움
 - 코리아타운(백화점), STAR KOREA(인삼판매), K-MARKET의 과정이 고급화나 고객만족의 정신으로 이어져 옴
- K&K의 저력은 끊임없는 혁신에 있음. 즉 고객수요에 맞는 차별화전략과 경쟁력 제고에 있음. 예로 콜드체인 구비, 유통관리 시스템 구축, 온오프라인 통합, 복합 물류센터 건립, CSR 등

기회를 살리고 지속시켜라

Key-Point

“기업에서 금전보다 인정과 격려가 더 실질적인 보상이라는 점과, 이러한 보상이 적절하게 주어질 때 창조적인 활동이 활발해진다는 것이다.”

성과와 보상을 선순환시켜라

K&K그룹의 성과와 보상



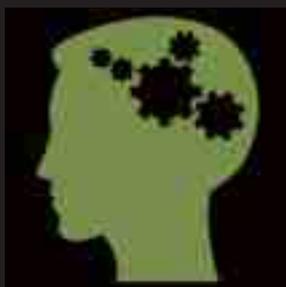
직원 전용 마트



직원 워크샵

- 고상구 회장 : “무엇보다도 사업을 키워가는 과정에서 직원을 인정하면서 포용하고, 배려하고자 노력하였습니다.”
- 회사의 성과를 직원들에게 **간접적으로 보상**을 하고 있음. 즉 회사 내에 마트, 직원식당, 스크린골프장, 탁구장 등을 완비하여 **쾌적한 환경** 제공
- 직원들에게 우수직원 한국방문 등 해외연수 및 워크샵 등을 통하여 **마인드** 형성에 기여함

기회를 살리고 지속시켜라



글로벌네트워크를 향상시켜라

K&K그룹과 고상구 회장의 글로벌 비즈니스네트워크



- 고상구 회장은 세계한상대회 대회장, 베트남한인회 총연합회장, 아태 한국 식품 수입상 연합회장과 베트남 내 및 해외 총 600여개의 파트너사를 보유함으로써 외부와의 네트워크를 활발히 하고 있음
- K&K그룹은 대통령 및 장관, 국회의원 방문과 세계한상대회 참여 그리고 한국 관련자들의 지속적인 방문을 통한 글로벌 비즈니스네트워크를 구축함

제 3부 : 아세안 한상기업과 모국과의 상생방안

아세안 한상기업과 모국과의 상생방안

아세안 한상기업과 모국과의 원원전략



한국 대통령, 농식품부장관 K-MARKET 부스 방문



- 한베 수교 30주년을 기념하여 베트남 K-FOOD 페스티벌에 K-MARKET 부스 시식
- 신흥 소비시장의 중심으로 부상하는 베트남과의 협력관계 확대 논의

한국 우수 지방자치단체 농산물 판촉전



호치민 경주 세계 엑스포



경상남도



경기도



경상북도

- 한국 농식품 판촉전 매년 10회 이상 개최
- 한국 기업 최초로 각 지방자치단체 정부기관 민간기관 연계 판촉전 개최

한국 우수 지방자치단체 농산물 판촉전



강원도



전라북도



충청남도

- 한국의 우수한 신선 농식품을 최초로 베트남에 소개한 K-MARKET
- 배, 딸기, 포도, 사과 등 신선 농산물 판촉전

오프라인 한상네트워크

제 18차 여수 세계한상대회



아세안 한상기업과 모국과의 상생방안

글로벌 한민족네트워크(GKN) 실현



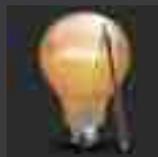
2022 세계한인회장대회 및 제 16회 세계한인의 날 기념식

감사합니다



전남대학교 이장섭 교수

Lee Jangsub



베트남 K&K글로벌트레이딩그룹 고상구
회장의 GRII과 기업가정신

발표 2

코린도 그룹 ESG 경영과 다각화 전략을 통한 경쟁우위

- 정진섭 충북대학교 교수



코린도 그룹: ESG 경영과 다각화 전략을 통한 경쟁우위

Korindo Group: Competitive Advantages
by ESG Management and Diversification Strategy

충북대학교
국제경영학과 교수
정진섭

2023.08.18



CONTENTS

목 차

01 기업소개

02 발전과정

03 전략 I: 관련 다각화 전략

04 전략 II: ESG 경영을 통한 현지화



I. 기업소개



회장소개

코린도 그룹



'한상(韓商)'의 상징 - 승은호 회장

- 우리 기업들의 글로벌 무대 진출을 위한 든든한 교두보 역할과 더불어 해외수출을 위한 판로개척에 힘쓰고 있음
- 인도네시아에 진출한 **교민 기업과 현지 기업 간의 사업 협력 활성화**
- 값진 인도네시아 **비즈니스 경험과 노하우를 공유**하며 한인사회 내에서 상공인의 구심체

- 승은호 코린도그룹 회장은 '한상(韓商)'을 상징하는 대표적인 인물
- '제1세대 한상(韓商)'으로 평가받고 있음
- 세계한상대회의 운영위원 및 리딩 CEO
- '인도네시아 한인상공회의소'의 초대 회장





승은호 회장의 '삼선(三先)' 경영철학

'삼선(三先)' 철학은 크게 선견(先見), 선행(先行), 선점(先占)으로 요약

- **선견(先見)은 작은 나무에서 숲을 보는 기업이라는 의미**
 - 급변하는 환경에서 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 변화의 흐름을 먼저 예측하고 미래 유망 사업 계획과 조기 시장 개척을 수행할 수 있는 통찰력
- **선행(先行)은 앞선 기술로 세상의 변화를 이끌어가는 기업을 의미**
 - 기업의 실행 능력이 경영성과를 좌우하므로, 예측된 유망사업을 먼저 실행하여 새로운 가치를 창출하는 일의 중요성을 의미
- **선점(先占)은 고객감동과 세상의 행복을 먼저 실현하는 기업을 의미**
 - 시장경쟁이 치열해지고 고객의 Needs가 증가하는 상황에서 한발 앞서 고객이 요구하는 제품과 서비스로 감동을 주어야 한다는 뜻



'성실한 현지화' 에서 찾은 해답

- 승은호 회장은 항상 **현지화**를 주장. 코린도 그룹이 소속돼 있는 현지 사회와 **일체감**을 가지고, **인도네시아와 더불어 발전**하고 **윤택해**지지 않으면 사업의 발전도 어느 순간, 한계에 다다를 것이란 변함없는 생각
- 코린도 그룹은 인도네시아 인재 양성에 이바지하고자 1997년 **장학재단**을 설립. 매년 인도네시아 7개 주요 대학의 학생들에게 장학금을 지급. 한 번 장학생으로 선발된 학생은 일정 수준 성적만 유지하면 졸업할 때까지 계속 지급되기 때문에 **코린도 그룹 장학생들은 대학생들에게는 선망의 대상**



기업소개



1969년 합판사업으로 시작한 Korindo

- ◆ 코린도(Korindo)란 코리아(Korea)와 인도네시아(Indonesia)를 합친 합성어
- ◆ 1969년 인도네시아에 설립된 코린도 그룹은 플랜테이션과 목가공, 제지, 풍력, 중공업, 물류, 무역, 부동산, 금융 등 30개 계열사를 보유
- ◆ 승 회장은 문어발식 경영으로 확장한 것이 아니라 원목 벌채 사업을 하면서, 연관 사업을 확장하며 성장함 → 관련 다각화 전략
- ◆ 합판 사업이 사양사업이라고 여길 때, 전문가와 설비에 과감하게 투자하여 부가가치를 높인 고품질의 2차 합판(필름, 페인트합판)을 생산하여, 세계 최고의 품질로 인정받으며 경쟁업체들보다 고가정책을 유지하며 독주 → 차별화 전략



I. 기업소개

7

기업소개



- Korindo 그룹은 다양한 제품 사업을 보유한 글로벌 기업
- 회사 경영진은 여러 국가에서 온 전문 경영진들이 이끌고 있음 → 경영의 다각화
- 본사는 인도네시아에 위치하며, 스페인, 프랑스, 독일에 중형 산업 생산 공장을 두고 있으며, 인도네시아에서는 목재, 야자유, 신문부터 특수 차량과 풍력 발전 탑까지 다양한 산업 시설을 보유
- 대부분의 제품은 서울, 도쿄, 홍콩, 로스앤젤레스, 제다 등 5개 주요 바이어 영업 사무소를 통해 수출
- Korindo는 지속적이고 지속 가능한 성장을 입증하며, 그 관리 구조와 프로세스를 지속적으로 혁신하여 실제로 글로벌 기업 역할을 수행하고 있음
- Korindo는 프로젝트 개발 및 커뮤니티 건설 활동을 통해 인도네시아 사회 인프라 및 환경 발전을 적극적으로 추진하며, 친환경기업으로서의 역할을 강조 → 인도네시아 국민 및 경제에 기여



I. 기업소개

8



기업소개

- **100% 폐지**는 품질이 안 좋다는 편견을 깨고, 품질을 개선하여 인도네시아 제지 기술의 성장을 이끌어 내는 견인차 역할을 하며, 인도네시아 내수시장 뿐만이 아니라, 호주 등의 선진국으로 수출하는 제품으로 발전시킴
 - 평소 “인도네시아에서 번 돈은 모두 이곳에 재투자 한다”는 신조를 가진 송 회장은 축적된 산림개발 경험을 가지고 인도네시아에서 가장 낙후된 지역 중의 하나인 파푸아(Papua) 지역 개발이라는 새로운 도전에 뛰어듦
 - 산림개발 및 합판생산을 필두로 인도네시아 정부가 제안한 **팜농장을 조성**하여 지역사회와 같이 성장하는 체계를 구축
 - 인도네시아내에 **낙후된 물류, 금융시스템으로 인해** 사업에 지장을 받던 송 회장은 **직접 물류와 금융, 보험사업에도 발을 들여놓기 시작**
- ➔ 수출 및 수입 관련 업무가 안정되고 인도네시아 **물류와 금융, 보험** 사업 발전의 견인차 역할



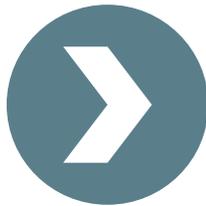
Transition Page



II. 발전과정







III. 전략 1: 관련 다각화



다각화 전략



다각화 전략

개념	기업이 한 산업 분야에 국한되지 않고 다양한 산업 분야로 진출 하는 전략을 말하며, 기업이 다양한 사업 영역에 걸쳐 다양한 제품 또는 서비스를 제공하면서 경쟁 우위를 확보하고, 리스크를 분산시키며 성장하는 것이 목표
장점 (Advantages)	<ol style="list-style-type: none"> 범위의 경제(economy of scale)를 통한 경쟁우위의 용이한 창출: 다각화 전략은 다양한 산업 분야로 진출함으로써 기업이 다양한 제품과 서비스를 생산하고 공급할 수 있게 됩니다. 이를 통해 생산량의 증가와 원가 절감 등의 경제적 이점을 얻을 수 있으며, 경쟁우위를 확보하는 데 기여. 리스크의 감소: 여러 산업 분야로 다각화되어 있기 때문에, 하나의 사업 부문이 어려움을 겪거나 실패할 경우에도 다른 사업 분야가 기업의 성공을 지탱할 수 있음. 이를 통해 기업의 성공 리스크를 분산시킬 수 있어, 한 분야의 실패로 인한 영향을 완화 가능 새로운 시장 기회: 다양한 산업 분야로 진출함으로써 새로운 시장 기회를 발견하거나 기존 시장에서 더 많은 성과를 얻을 수 있음. 이를 통해 기업은 다양한 수익원을 확보하고 성장 가능
약점 (Disadvantages)	<ol style="list-style-type: none"> 관련 다각화의 경우, 유사한 사업군으로 인한 그룹 리스크의 상승: 다각화된 사업 영역이라 하더라도, 기업이 여전히 비슷한 사업 군에 종속되어 있을 경우, 한 사업 부문이 어려움을 겪거나 충격을 받을 경우, 다른 사업 부문들도 영향을 받을 수 있음. 이는 기업 전체에 대한 리스크를 상승. 반면, 비관련 다각화의 경우 거꾸로 리스크 보완이 가능 경영자의 관리 및 전문성 요구: 다양한 산업 분야로 진출하게 되면, 경영자들이 다양한 분야의 관리와 전문성을 갖추어야 함. 이는 경영자의 역량 요구가 더욱 높아지고, 기업의 리소스를 효율적으로 운용하기 어려울 수 있음 자본 및 인력의 분산: 다양한 사업 분야로 진출하게 되면, 자본과 인력이 분산될 수 있음. 이로 인해 각 분야에 충분한 자금과 전문 인력을 투입하기 어려워질 수 있으며, 이로 인한 비용 증가와 효율성 저하의 가능성이 있음





■ 1969년: 회사 창립 및 코린도 인도네시아 원목개발 사업 (동부 Kalimantan 주, Balikpapan)

- 코린도 그룹은 1969년에 창립되었으며, 초기에는 원목개발 사업을 시작하여, 목재 자원의 채집과 가공을 주요 사업으로 함

KORINDO는 나무를 심고 함께 꿈을 꾀다!

- 최첨단 목재 가공 사업과 빠르게 성장하는 목재 농장의 인프라를 개발함으로써 열대 자연림의 보존에 기여하고 있음



인도네시아를 세계에서 두 번째로 큰 고무 생산국으로 확립하는 데 적극적으로 기여

- KORINDO의 고무 농장 산업은 **환경 친화적**인 성격으로 인도네시아의 자부심 중 하나
- 말루쿠 부루섬의 환경 및 사회적 특성에 적합한 10,000헥타르의 **천연 고무 농장**을 개발하고 가공하고 있음
- 섬의 지역 특산품인 **카제푸트 오일**의 가공 사업도 함



제지

임산물

1975-1980년: 원목 및 합판 사업시작

코린도 그룹은 원목 및 합판 사업을 시작하여 목재 제지 및 이와 관련된 사업 분야로 다각화



신문지, 산업용 종이, 티슈, 인쇄 및 필기 용지의 친환경 제조업체

- 동남아시아에서 가장 큰 신문지 제조업체 중 하나
- 회수된 종이(오래된 신문, 오래된 골판지)를 원료로 사용하는 친환경 제조업체로서 유엔으로부터 UNEP 상을 받음
- 가장 큰 신문 회사인 Kompas와 Media Indonesia와 같은 많은 저명한 미디어 회사의 파트너이며, 다양한 타블로이드, 잡지, 교과서 및 골판지를 제조하는 회사에 종이를 공급
- PT Aspex Kumbong Mill에서는 폐수처리 공정을 도입하여 수질을 국제 표준과 인도네시아 정부의 요구 사항에 부합하게 유지하며, 지방 정부가 허용하는 양보다 적은 물 사용량 유지



제지

임산물



합판

KORINDO 그룹의 첫 번째 기업인 Wood Engineering은 1980년부터 40년 이상 중동, 일본, 유럽 및 기타 국가에 합판을 수출하는 인도네시아의 강력한 합판 제조 기업

제품

코린도 슈퍼폼 (FFP), 코린플렉스, 코린코트/슈퍼코트/스마트코트 (우레탄 코팅 합판/UCP), 컨테이너 바닥 합판 (CFP), 바닥 베이스 (FB) 및 일반 합판 (OP)

톱질 목재, 합판, 우드칩, 목재 펠릿

농장 통나무의 최적 활용을 통한 이익 극대화 추구

최첨단 목재 가공 사업 단지를 개발함으로써, 우리는 잔여 제품과 고부가가치 엔지니어링 목재 제품을 사용하여 목재 칩과 목재 펠릿을 생산





건설 및 중공업

건설 및 중공업

- 원드 타워
- 철강 구조물
- 특수차량
- 건설

1989년: 중공업 사업부 사업허가 취득

1989년에 중공업 사업부 사업허가를 취득하고, 금융 사업부를 설립하여, 제지 및 제화 사업에 추가적인 사업 부문을 포함시켜 기업 다각화를 추진



코린도의 새로운 "풍력 에너지" 만들기

- 코린도는 친환경 재생 가능 에너지원을 생산하는 데 도움이 되는 **풍력 타워 제조** 분야에서 50년 이상의 노하우와 경험을 보유
- 타워 공장은 ISO 9001/14001 인증을 받았으며, 동남아시아 고객에게 **글로벌 물류 서비스를 제공하는 유일한 타워 제조업체**로서 정시 배송을 보장하면서 최고 품질의 타워를 생산



고객의 다양한 요구를 충족시키는 "특수 차량" 생산

- 광산업을 위한 다양한 특수 차량과 운송 장비를 개발함으로써 업계 선두주자가 됨
- 또한 우수한 생산 시설을 기반으로 플랫폼트레일러, 컨테이너 채서, 벌크 캐리어 등을 개발
- 맞춤형 제품, 최고의 애프터 서비스 및 완벽한 품질 관리의 혁신을 지향



건설 및 중공업

건설 및 중공업

- 원드 타워
- 철강 구조물
- 특수차량
- 건설



자랑스럽게 인도네시아의 산업 시설을 선도하고 있음

- KORINDO 그룹은 **화학 공학, 발전 및 환경 분야**의 핵심 기업 → 인도네시아의 중공업 건설에서 중요한 선두주자
- 고품질 서비스를 제공하고, 첨단 기술을 사용하며, 고객 만족도를 향상시키기 위한 지속적인 기술 개발
- 정시 배송과 높은 품질로 신뢰를 바탕으로 긍정적인 파트너십을 육성



엔지니어링과 건설은 미래를 건설한다!

- PT KORINDO Konstruksi는 주로 **석유 화학 및 공장 건설**에 중사하고 있으며, 글로벌 EPC 회사의 파트너십을 통해 고객 만족을 제공



배송 로지스틱 글로벌 비즈니스

1992년: 물류(운송, CY, 창고) 사업부 설립
 1992년에 **물류 사업부**를 설립하여 운송, 창고 등 물류 분야에 진출



KORINDO 그룹의 운송 부문은 그룹의 초기 단계부터 통나무, 합판, 원유 팜유 등의 생산 지점과 KORINDO 그룹의 수출입 기지를 **연결**해 왔음

이러한 운송 분야에서 오랜 경험을 바탕으로, **Pelayaran KORINDO**는 경쟁력 있는 인도네시아 국내 함대 네트워크를 구축했으며, 국내 석탄 및 석유 해상 운송 산업에 진입하기 위해 더 많은 해양 이동 서비스를 개발하기 위해 진행하고 있음

Pelayaran KORINDO의 국내/해외 전문 지식은 그룹의 새로운 성장력이 등장함에 따라 KORINDO 그룹의 두 번째 이륙 작업을 완료



배송 로지스틱 글로벌 비즈니스

1992년: 물류(운송, CY, 창고) 사업부 설립
 1992년에 **물류 사업부**를 설립하여 운송, 창고 등 물류 분야에 진출



- 우리는 우리의 해결책을 알리기 위해 고급 물류와 함께 포괄적인 서비스를 제공
- 1991년에 설립된 우리의 사업부는 내륙 운송, 수출입 컨테이너, 프로젝트 화물 서비스를 통해 세계 시장에서 인정받는 견고하고 포괄적인 물류 회사로 성장하고 있음

1992년: 물류(운송, CV, 창고) 사업부 설립

1992년에 물류 사업부를 설립하여 운송, 창고 등 물류 분야에 진출



글로벌 시장의 트렌드를 포착하여 새로운 기회를 창출

- 우리의 국제 사업부는 주로 **원자재**와 **산업 자재**를 취급하고 있음
- 적응력, 유연한 사고, 국제 환경 변화에 대한 적극적인 마케팅으로 새로운 시장과 새로운 사업의 발전을 이끌고 있음

항목

- **팜유, 고무, 석탄, 바이오매스 에너지, 목재 제품, 폐지, 농업 기계 등**



1989년: 금융 사업부 설립 1997년: 보험 사업부 설립

1997년에 보험 사업부를 설립하여 보험 분야에 진출했음



현지화에 성공한 최초의 인도네시아-한국 합작 투자 다금융 회사

- **PT Clemont Finance Indonesia (CFI)**는 리스, 팩터링 및 소비자 금융을 포함한 광범위한 금융 서비스를 제공하는 다중 금융 회사
- 지배적인 시장 리더로서, 그 회사는 KORINDO 그룹과의 협력을 통해 시너지를 추구
- CFI는 IT 인프라와 인적 자원에 투자함으로써 서비스 품질과 고객 만족도를 개선



1989년:금융 사업부 설립 1997년: 보험 사업부 설립
1997년에 보험 사업부를 설립하여 보험 분야에 진출했음



PT Meritz Korindo Insurance는 다양한 위험에 대한 보험 보호를 제공함으로써 고객의 안정적인 관리를 지원

- 1998년 한국의 Meritz Fire & Marine Insurance Co., Ltd.와 Korindo Group 사이에 설립된 합작 투자
- 일반 보험 회사인 PT Meritz Korindo Insurance는 재산 손실, 개인 사고, 일반 책임 및 자연 재해를 포함한 기타 원인에 대한 최고의 보험 보호를 제공

1989:금융 사업부 설립 1997년: 보험 사업부 설립
1997년에 보험 사업부를 설립하여 보험 분야에 진출했음



생활 공간을 위한 창의적인 새로운 패러다임 개발

- KORINDO의 부동산 관리 부서는 쾌적한 자연 환경에서 실용적이면서도 편안한 생활과 작업 공간을 만들
- 웰빙을 증진시키는 조용한 주거 단위와 고속도로에 쉽게 접근할 수 있는 사무실을 포함 됨



1989:금융 사업부 설립 1997년:보험 사업부 설립
1997년에 보험 사업부를 설립하여 보험 분야에 진출했음



시부버 광장은 당신의 여행을 더 즐겁고 즐겁게 만듭니다!!

시부버 스퀘어는 고급 서비스 휴게소와 쇼핑몰을 제공하는 "원 스톱 즐거움"으로, 스타벅스, 버거킹, 인도마켓, 토탈 부아 및 브랜드 제품 매장을 포함한 50개 이상의 매장을 포함

원스톱 서비스

(식사 쇼핑-급유차 세척-기도-회의)

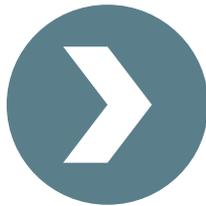
판매 제품

솔라, 텍스라이트, 프리미엄, 퍼탈라이트, 퍼타맥스, 터보



- 코린도 그룹은 창립 이래 다양한 산업 분야로 다각화 전략을 성공적으로 추진
- 초기에는 원목개발과 원목 및 합판 사업을 시작으로 목재 제지와 관련된 사업 분야로 입지를 다졌으며, 이후에는 제지 및 제화 사업부, 중공업 사업부, 금융 사업부, 물류 사업부, 부동산 사업부, 보험 사업부, 에너지 발전 사업 등 다양한 사업 분야로 진출하였음
- 이를 통해 기업은 다양한 비즈니스 영역에서 성공을 이루며, 기존 사업의 의존도를 줄이고 지속적인 성장과 경쟁우위를 확보하였음
- 코린도 그룹은 다각화 전략을 통해 리스크를 분산시키고, 지속 가능한 경영과 사회적 책임을 강조하는 ESG 경영을 실현하고 있으며, 향후 지속적인 혁신과 발전을 기대





IV. 전략 2: ESG 경영을 통한 현지화

환경적 활동

환경개선

- ▶ 코린도 그룹은 인도네시아에서 50년간 기업 사회 공헌 프로그램을 통해 지속 가능한 사회를 건설하기 위해 노력해 왔음
- ▶ 그 중에서 인도네시아 지역 공동체에 실질적인 도움을 주면서 환경개선에 기여할 수 있는 방법이 '도시 숲' 프로젝트



- ▶ 조림과 임업에 강점을 가진 코린도 그룹은 특별한 용도가 없거나 개발 가능성이 적어 관리가 소홀한 땅이나 쓰레기매립지 등 환경이 크게 훼손된 땅을 조림기술로 복원시켜 시민들이 언제든지 찾아 즐길 수 있는 녹지 공간으로 재탄생시키는 사업
- ▶ 2019년 코린도 그룹은 자회사의 유휴 부지 2ha에 시범림 조성을 시작



환경적 활동

“Plant Our Planet” 캠페인, 한국과 인도네시아의 50년 외교 기념일

- 2023년 6월 15일, 대한민국 대사관은 **한국-인도네시아 산림 협력 센터(KIFC)**와 **보고르지방 정부**의 지원을 받아 **“Plant Our Planet(POP)”** 캠페인을 시작했음. 이 프로젝트는 코린도재단의 후원으로 이루어짐
- “Plant Our Planet”은 코린도 재단의 **환경적 약속과 일치함**으로 코린도 재단은 팍안사리에서 유사한 **도시 산림 프로젝트**를 진행했으며, 식물을 심고 유지하는데 3년이라는 긴 시간이 걸린 후, 2023년 2월 3일 보고르지방에 산림 경영을 인계



환경적 활동

KIFC와 함께 Tunas Sawa Erma는 리아우의 수령 보존을 지원

- 자카르타 (ANTARA) - 코린도 그룹의 **팜 오일 농업 부문 중 하나인 PT Tunas Sawa Erma (TSE)**는 한국-인도네시아 적색감축및 탄소저장량증대(REDD+) 프로젝트 지역인 Tasik Besar Serkap Forest Management Unit (FMU)의 **캄파르 반도에서 수행되는 수령 보존 활동**에 대한 공동 지원을 제공하기 위해 **한국 인도네시아 산림센터 (KIFC)**와 협력을 시작했음
- 이 협력의 **목적은** 다양한 문제로부터 **수령 보호활동에 참여하고 온실 가스를 줄이고 기관의 지식을 증대**시키는 것임
- PT TSE의 사장인 **로버트 승**: "칼리만탄과 파푸아에서 더 많은 작업을 수행하고 있지만, 우리는 인도네시아의 환경에 대한 우려의 표현으로 다른 지역에서도 환경 및 산림 보존을 지속적으로 지원하고 기여하고자 합니다."



환경적 활동

나무 5,000 그루 기부

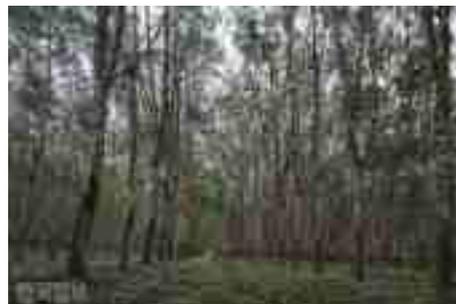
- Korindo 그룹은 환경 보호를 위한 약속을 했으며, 이는 자카르타 DKI 주정부의 도시 숲을 건설하기 위한 계획과 일치. 이전에 2017년 4월 23일에 Korindo 그룹의 CSR은 서울시 서쪽의 스텝엔그 도시 숲에 500 그루의 나무를 심었으며, 이어서 2017년 5월 20일에는 Korindo 그룹이 5,000 그루의 나무를 첨병 도시 숲과 Cipayung 지구의 3개 도시 숲에 식수
- Korindo 그룹은 관목 식물의 씨앗 외에도 도시 숲 지역에 100마리의 새를 선물로 제공하고 있으며, 또한 첨병 도시 숲 지역의 연못에 1,000마리의 어린 물고기 씨앗을 풀어주고 있음. 이 활동은 Cempaka 도시 숲과 Cipayung 및 Ciracas 지역의 3개 도시 숲에서 이루어짐
- Korindo 그룹의 사장은 환경 보호는 국가나 직업에 관계없이 모든 사람들에게 주의해야 할 문제로 계속해서 지켜져야 한다고 언급



사회적 활동

고무농장 주민립 프로젝트

- 코린도그룹은 인도네시아 지역사회가 가진 잠재력을 견인하는 데도 역할을 수행. 대표적인 예시가 **고무농장임**. 코린도그룹은 2011년부터 인도네시아 말루쿠주 부루섬에서 고무농장을 운영
- 고무농장을 운영하기 전 부루섬 주민들이 소유한 유휴 용지에 고무농장을 조성할 수 있도록 지원. **이렇게 채취된 수액은 코린도그룹이 주민들로부터 전량 매입하는 식의 선순환 구조를 완성했음.** 이는 항상 인도네시아 현지화를 주장해 온 승 회장의 경영 철학에 바탕을 둔 것임



사회적 활동



Balikpapan 지역 Jenebora 마을

- Balikpapan 지역 Jenebora 마을의 한부모 가족 주택 및 생활 환경 개선 관련 지역 유관기관(POLES)과 협력하여 **CSR 프로그램**을 진행
- 코린도그룹은 이 지역 원주민들을 돕기 위해 4개 마을 현지 주민대표들과 머라우게 군수 및 군청 관계자, 지역 유지들과 여러 차례 협의를 통해서 원주민들의 기본적인 의식주 해결과 경제자립 그리고 마을발전에 도움을 주기 위해서 300억 루피아를 30년간 분할 지급하는 방식으로 마을발전기금을 기부
- 마을발전기금 300억 루피아는 2012년에 1차로 53억 루피아 지급하고, 이후에는 2년마다 한 번씩 2041년까지 나누어 지급. 파푸아 주 내에서 30년 간 지속적으로 마을발전기금을 기부하는 회사는 코린도그룹이 유일하며 현지 주민들 및 머라우게군 지방정부에서도 회사의 결정에 열렬히 환영



사회적 활동



필요한 지역 주민들에게 지원

- 2018년 7월, 북말루카 지역인 남할마헤라에서 7.2규모의 지진이 발생. 이로 인해 13명이 사망하고 수만 명의 주민들이 주택을 잃어 대피해야 했음. 정부는 피해액을 300억 루피아로 추정
- 이 지진 이후 PT Gelora Mandiri Membangun (GMM), Korindo 그룹의 기름 종류 작물 재배 사업부가 운영되는 남할마헤라의 Gane 마을에서 상당한 피해를 입었음. 특히 PT GMM의 주거지와 사무실은 심각한 피해를 입었음
- 하지만 이 슬픔은 회사의 선의에 방해가 되지 않았으며, 가장 필요한 지역 주민들에게 지원을 제공하기 위해 노력하고 있음. 깨끗한 물 및 다양한 인프라 개선 지원을 포함한 지원이 피해를 입은 Gane 마을의 다양한 지역으로 지속적으로 제공되고 있음. **GMM는 지진 피해자들에게 최소 256톤의 깨끗한 물을 공급하기 시작**
- GMM는 깨끗한 물 공급, 청소 및 도로 복구에 주력하고 있음. 이는 국가 재난 대응 기구(BNPB)의 발표와도 일치하며, 그들은 현재 시민들의 긴급한 필요성이 깨끗한 물인 것을 언급



사회적 활동

필요한 지역 주민들에게 지원

- 깨끗한 물 지원 외에도 GMM은 중장비와 건축 재료를 공급하고 있음. 굴삭기, 픽업 트럭, 덤프 트럭과 같은 중장비와 운송 수단은 긴급한 도로 개통과 대피소에서 식량 공급을 가속화하기 위해 동원
- 인프라 구축을 지원하기 위해 GMM은 남할마헤라 군의 다양한 마을에 1,000매의 합판과 200매의 테르팔(투명한 방수 천)을 직접 기증. 이 재료 기부는 재난으로 주택을 잃은 주민들을 위한 임시 주거 시설 구축에 도움이 되기를 기대
- GMM의 기여로 여덟 개의 마을이 도움을 받았음. 이 중 일부는 Gane Dalam, Gane, Yamli, Sekely, Kurunga, Yomen, Jibubu, Awis 등



사회적 활동

도로 건설에 기여

- Kobar 부시 아마디 리안샤에 따르면, 코린티가 후타니 사회는 아루트우타라 지구의 마을과 동네를 연결하는 인프라스트럭처 도로 건설에 기여
- 이 기회에 Kobar 부시 아마디 리안샤는 PUPR 부서와 함께 Arut Utara 지구의 Nanga Mua 마을에서 Pangkut 동네로 이어지는 도로 건설을 모니터링하였음. 이 작업은 코린티가 후타니 PT가 단계별로 수행한 협력체로 진행
- 한편, 코린티가 후타니 PT의 일반 관리인인 Rais Sugito는 '현재까지 지역 정부에 대한 약속을 지속적으로 지키고 있다며, 인프라스트럭처 분야를 포함한 개발 가속화를 위해 지역 정부를 지원하고자 한다'고 전했다



도로 건설에 기여

- 2020년 10월 22일 목요일에 아루트 우타라 지역의 난가무아 마을에서 PT Korintiga Hutani의 사장인 박종명은 지방 정부인 누르히다야에게 직접 17km 길이와 16m 폭의 도로 기부를 CSR 협력으로 전달
- 이 구간은 난가무아 마을과 아루타 지역의 팡쿠트 거주지 사이의 도로 연결로 사용됨
- 동시에 CSR 협력 도로 기부 행사에서 누르히다야 지사는 인프라 개발을 위해 협력 모델로 정부를 지원해 온 PT Korintiga Hutani를 높게 평가



KORINDO 재단, 104명의 직원 자녀에게 장학금 수여

- 자카르타 - 1998년부터 KORINDO 그룹은 KORINDO 재단을 통해 자사 직원 자녀에게 장학금을 제공하여 교육에 대한 약속을 이어가고 있음. KORINDO는 최우수 직원 자녀가 밝은 미래를 위해 열심히 공부할 수 있도록 지원하기 위한 관심의 표시로 장학금을 제공
- 올해, KORINDO 재단은 중학교와 고등학교에서 상위 10위를 차지한 104명의 학생들에게 장학금을 수여했음. 장학금 시상식은 지난 토요일(2018/1/9) 남부 자카르타에 위치한 Wisma KORINDO 건물에서 열렸음
- KORINDO 그룹은 우수한 인적 자원의 개발이 지속 가능한 발전의 핵심 중 하나라는 것을 인식하고 있음. 따라서 KORINDO 그룹은 인도네시아 교육의 질을 향상시키는 것 중 하나로 장학금 지원을 통해 인적 자원 강화를 지속적으로 유도



사회적 활동

공유가치창출(CSV)

- ▶ 한상(韓商) 기업 코린도 그룹은 현지인조차 잘 모르는 오지 중의 오지 부루에 2012년 고무 농장(PJ법인)을 조성했음. 2017년 첫 생산을 시작했고, 현재 1,160ha에 64만3,800그루(ha당 555본)가 자라고 있다. 고무 나무는 심은 지 5~6년 뒤부터 25년 정도 수액 생산이 가능
- ▶ 고무 농장은 지역에 활기를 불어넣었음. 농장을 지켜 본 주민들이 직접 찾아와 고무 나무를 심고 싶다고 요청. 코린도는 자체 농장을 넓히는 대신 상생을 택했음. 2019년부터 원하는 주민에게 묘목을 절반 값에 나눠 주고 생산이 이뤄지면 나머지 절반 값을 받는 식임. 현재 200ha가 조성되었으며 생산된 고무 수액은 코린도가 전량 구매해 줌. 공유가치창출(CSV)의 모범이라 할 수 있음



사회적 활동

Korindo Papua CSC: 건강 상담에서 지역 사회를 위한 건강한 집 만들기까지

- ▶ 2019년 5월 24일 PT Tunas Sawa Erma는 파푸아 Boven Digoel Regency 아시키 캠프 19(POP-A)의 사람들 주택에서 환경 건강 사회 봉사를 개최
- ▶ '건강한 생활문화'를 주제로 진행된 이번 상담은 POP-A 클리닉 의료진이 전하는 말라리아와 Dengue열 질환에 대한 자료를 제공
- ▶ 또한 지역사회와 회사가 함께하는 환경정화 활동도 이어짐. 이 활동은 깨끗한 생활과 건강 유지의 중요성에 대한 사람들의 인식을 높이기 위한 것임



사회적 활동

코린도 그룹, 어스 아워(Earth Hour) 2023 참여

- 코린도 그룹은 2023년 3월 25일 토요일에 열린 어스 아워 2023에 참여함으로써 배출 저감에 대한 의지를 강조했다. 어스 아워는 에너지 사용량과 배출을 줄이기 위해 조명을 1시간 동안 끄는 세계적인 환경 캠페인입니다. 전 세계적인 전통을 따라, 이번 행사는 3월 마지막 토요일, 현지 시간 08:30-09:30 PM에 열렸음
- 사무실, 회사 임원 및 직원 기숙사, 그리고 회사 내 가능한 모든 공간에서 전기를 차단했음



사회적 활동

커뮤니티: Korindo 만이 이렇게 관대 할 것이다

- Korindo의 제지 제조 부서가 Cileungsi, Bogor, 서자바 지역의 회사 운영 지역 주변 커뮤니티에 무료로 기본적인 필요물품 (sembako) 약 2,100 개의 패키지를 배포
- 제공된 2,100 개의 기본 필요품 패키지는 5kg의 쌀, 1kg의 설탕 및 2리터의 식용유로 구성됨
- 제공된 기본적인 필요품 패키지는 많은 지역의 가난한 커뮤니티에 배포되었으며, 해당 지구에 있는 몇몇 이슬람 교육 기관 (pesantren) 및 고아원 기관에도 배포됨
- Korindo Group은 정말 가난한 사람들을 도와주는 마음으로 사회적 활동을 하고, 현지 지역주민은 Korindo Group에 대한 감사한 마음을 항상가지고 있음



사회적 활동

수재의 연금

- 2002년에는 승은호 재(在)인도네시아 한인회장(64)이 인도네시아 현지교민들의 정성을 담은 수재의연금을 매일경제신문사에 전달해 잔잔한 감동을 주고 있음. 총 모금액은 미화 8만3820달러로 한화 1억2670만1950원
- 승 회장은 "지리적으로는 멀리 떨어져 있지만 해외 동포들의 따뜻한 온정이 모아진다면 삶의 터전을 잃어버린 이들에게 재기의 발판과 빠른 재해복구에 도움이 됐으면 좋겠다"고 말했음



사회적 활동

재건 지원

- Korindo 그룹은 Korindo 재단을 통해 2018년 10월 11일 목요일에 인도네시아 적실레시아(Cresia)에서 홍수와 지진 피해자들을 위한 재건 과정에 사용될 수 있는 112,200매의 멀티플렉스/합판 (약 1,100m³)을 포함하는 약 7억 루피아 (인도네시아 화폐) 상당의 자재 지원을 인도네시아 적실레시아 붉은 십자회 (PMI)에 전달했음



소속된 사회와 일체감을 가져야 한다는 것이 승회장의 경영철학 !

코린도 그룹은 1997년 장학재단을 설립했고 매년 인도네시아 7개 주요 대학 학생들에게 장학금을 지급하고 있다. 장학재단 설립 이래 총 7개 대학 805명 학생에게 장학금으로 약 17만 2000달러(2억원)를 지원. 인도네시아에서 사업을 성공적으로 일군 승은호 회장은 '한상(韓商)'을 상징하는 대표적 인물이자 '제1세대 한상'으로 평가



JIKS(Jakarta International Korean School) 설립

- 1989년 자카르타 한국국제 학교(JIKS)에서 한국학교육성재단 이사회를 발족시키고, 모금추진 및 대지 구입 개시. 승은호(코린도) 재단이사장, 김대현(현대) 부이사장이 취임하고 6,600평의 학교 용지를 기증



교육지원

장학금

- Korindo의 3T 지역(템페, 텔레뮤, 타바니) 교육 발전을 위한 약속은 성과를 거둬. 예를 들어, 어느 해에는 Korindo가 네 명의 파푸아 출신 학생들이 대학으로 진학할 수 있도록 돕는 데 성공했음
- 2018년부터 Badan Pengelola Dana Pendidikan Kelapa Sawit (BPDP)와 협력하여 이 네 명의 학생들이 요가야카르타의 Institut Pertanian Stiper (Instiper)에서 학업을 계속할 수 있는 장학금 수여
- Instiper 장학금은 이들에게 등록금을 내지 않고 졸업할 때까지 대학에 다니는 기회를 제공한다. 학비 뿐만 아니라 거주 지원, 교통비, 생활비, 자격증, 졸업식 등도 모두 지원됨. 따라서 장학금 수혜자들은 학문과 문화가 공존하는 이 도시에서 공부에 전념할 수 있음



교육지원

학생 지원

- 교육은 국가의 발전과 인적 자원의 품질 향상을 위한 열쇠 중 하나이다. 그러나 유럽 시골 지역과 비교하여 일부 지역의 사람들은 교육에 쉽게 접근할 수 없음. 특히 공공 시설과 인프라가 부족한 국경과 외진 지역에 거주하는 어린이들에게는 더욱 절실
- 이를 인식한 Korindo는 특히 파푸아 주 메라우케와 보벤 디구엘에 위치한 자회사를 통해 해당 지역의 어린이들의 교육 발전에 기여하기로 결심. Korindo의 열정은 더 높은 교육을 얻기 위해 그들을 격려하기 위해 정기적으로 장학금을 수여
- 2019년 6월까지 기록된 바에 따르면, 파푸아에 위치한 Korindo는 적어도 124명의 학생에게 7400만 루피아(인도네시아 통화) 이상의 장학금을 수여. 이 학생들은 다양한 교육 단계에 있으며, 초등학교 53명, 중학교 37명, 고등 직업학교 20명, 메라우케의 대학에 재학 중인 게텐티리 마을의 14명의 학생들이 포함



KORINDO 재단, 인도네시아 학생들을 한국으로 보냅니다

- 자카르타 - KORINDO 재단은 2019년 연세대학교 교환 프로그램을 통해 인도네시아 대학의 두 학생을 한국으로 보냄. 이는 2019년 1월 29일 화요일 인도네시아 대학 캠퍼스에서 장학금 수여식
- Korindo 재단은 2003년 이후로 서울 연세대학교에서 공부할 수 있는 장학 프로그램을 제공하는 것이 관행이 됨
- 2019년에는 Korindo 재단이 유사한 장학금을 제공한 18번째 해임. 이선형씨는 재단이 교육 분야에서 정부 프로그램에 대한 민간 부문의 지원 형태 중 하나로 장학금 프로그램을 꾸준히 진행해왔다고 말했다



학교 건설

- 베네시야, 인도네시아의 Korindo는 학습과정을 최대한 지원할 수 있는 다양한 시설을 제공했음. 최근에는 Korindo 파푸아가 메라우케 지방에 대학생 남녀 기숙사를 개관했음. 이 Korindo가 제공하는 기숙사는 대학생들에게 적절한 주거환경을 제공하여 학습에 집중할 수 있고, 자립적이며 자기규율을 갖출 수 있도록 조치
- 이 기숙사에는 22명의 대학생이 거주하고 있으며, 그들은 다양한 전공을 선택하여 메라우케스 대학에서 고등학습을 이어나가고 있음
- "이는 Korindo 그룹이 외진 지역의 인적 자원의 질을 향상시키기 위한 강력한 약속의 한 형태이다."라고 Korindo 파푸아의 교류 담당 부사장인 Daniel Sim Ayomi가 설명 했음



의료지원

지역 보건 지원

- ▶ 코린도그룹의 다양한 사업분야 중에 보건의료 관련 사업은 없었음. 그런데도 그들은 한국국제협력단과 함께 아시끼 지역주민의 건강과 삶의 질을 개선하려는 취지로 병원을 세운 것임
- ▶ 이처럼 다양한 원인으로, 파푸아의 지역 보건의료의 상황은 좋지 않았고, 이를 오랫동안 지켜 봐왔던 기업이 해결의 실마리를 제공한 것임. 단순히 병원 건물을 짓고, 의료장비를 설치해 지역 사회에 희사하는 것에서 끝나는 것이 아니라 코린도는 의사, 약사, 간호사 등 현지 의료인력을 교육시켜서 보건부의 정책에 따라 지역 보건의료의 틀을 세우고, 잘 유지될 수 있도록 인큐베이팅 역할을 하는 중



의료지원

방호복 기증

- ▶ 2020년 5월 29일 그룹 본사 14층에서 파푸아에 방호복 기증행사를 가졌음. 이날 전달식은 머라우께(Merauke)와 보벤디굴(Boven Digoel), 그리고 마피(Mapi) 군의 대리인들이 참석한 가운데 각 군에 각각 천 세트를 공급하기로 약속했고, 500세트는 코린도그룹이 운영하는 클리닉 아시끼(Klinik Asikie)에 기증해 총 3500세트를 지원
- ▶ 파푸아 지역은 지역 봉쇄 수준의 경계가 유지되고 있는 상태로 COVID-19에 대한 두려움은 그 어느 곳보다 큰 편임
- ▶ 이에 코린도그룹은 3개 군 의료진과 관계자들에게 방호복을 지원해 더 적극적으로 의료행위를 할 수 있도록 인도네시아 한인봉제 업체를 수소문해 방호복 3500세트를 확보했음



의료지원

방호복 기증

- ▶ 신종 코로나바이러스 감염증(코로나19) 확산으로 어려움을 겪는 인도네시아 최동단 파푸아 지역에 **마스크 10여만장**을 기부
- ▶ 코린도그룹은 2020년 4월 9일 오전 10시 자카르타 그룹 본사에서 파푸아 지역 3개 군 대리인에게 마스크 12만장 전달



의료지원

방호복 기증

- ▶ 파푸아(안타라) - 코린도 그룹의 **Asiki 클리닉**이 파푸아 주 보벤 디구엘 지역에 설립되어 있어서 인구 밀집이 적은 지역에서 **사회 건강의 질을 향상시키는데 실질적인 기여를 하고 있는 것으로 입증**되었음 주변 인프라의 지원이 부족한 국경 지역에 위치한만큼 의료진은 다양한 도전에 직면하고 있다. 그 중 하나는 임신 중인 여성, 출산하는 여성, 그리고 신생아의 사망률을 낮추는 것임
- ▶ 피르만 박사의 이야기에 따르면, 코린도 그룹이 설립한 이 클리닉 이전에 해당 지역에서 AKI 사례가 높은 이유는 **문화적 요소로 인한 것임**. 예로부터 현지 사회는 항상 다른 장소보다 텐트나 숲 속에서 출산하는 것이 더 좋다고 믿어 왔음





- 코린도 그룹은 ESG 경영을 강조하며, 기업의 경영 전략과 구조를 ESG 측면에서도 조율함으로써 기업의 경쟁력을 강화하고 있음. 환경 측면에서는 자원 관리와 에너지 효율을 개선하는데 주력하고, 산업 부문에 따라 친환경 생산과 소비를 촉진하는 노력을 기울이고 있음
- 또한 사회적 측면에서는 지역사회와의 상호 작용을 강화하고 사회적 가치 창출에 주력하며, 사회적 기대에 부응하는 사업 운영을 추구하고 있음
- 또한 코린도 그룹은 거버넌스 측면에서 투명하고 책임감 있는 기업 운영을 중시하며, 투명한 경영 구조와 이해관계자들과의 효과적인 의사소통을 추구하고 있음. 기업의 경영자들은 경쟁력 강화와 기업의 가치를 고려하여 ESG를 기반으로 한 지속 가능한 경영 전략을 세우고 이를 실현하기 위한 구조를 강화하고 있음
- 코린도 그룹은 ESG 경영을 통해 리스크를 관리하고 기회를 포착하여 지속적인 성장과 경쟁 우위를 추구하고, 더 나아가 지구적인 경영 영역에서 사회적 책임과 지속 가능한 경영의 모범 사례로서 선도하는 기업의 역할을 수행하고자 하고 있음



Michael Porter의 다이아몬드 모델

"국가는 불어넣는 것이 아니라 끌어들인다"

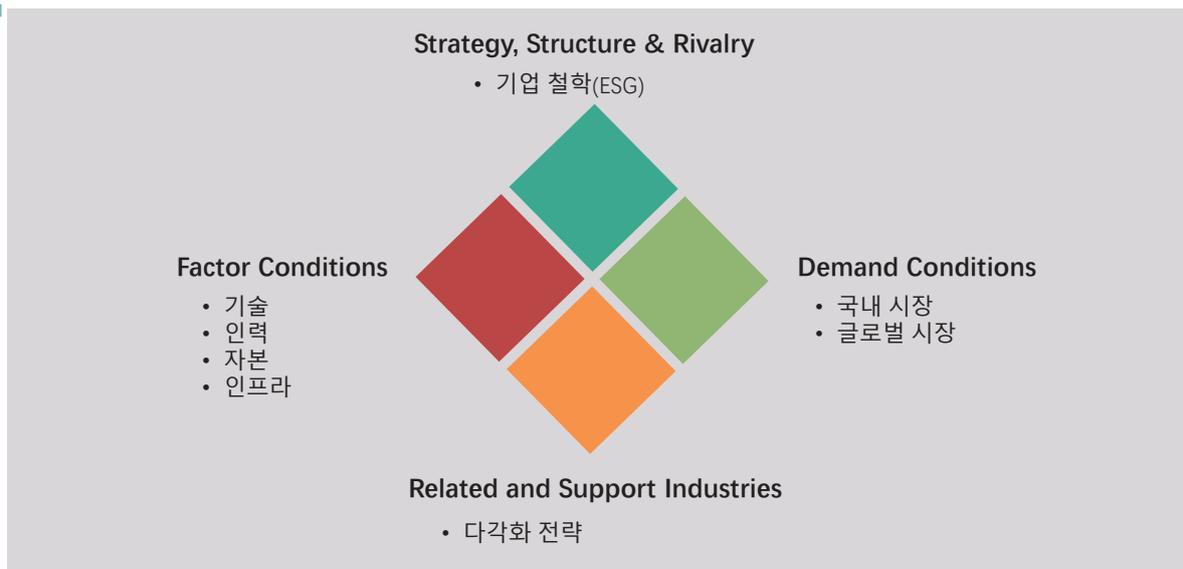
- 한국 공군 전비 부대의 세계적은 권위자로서는 미국 하버드 대학의 Michael Porter 교수는 1776년 Adam Smith의 자유 경쟁 이론을 뒤 200여 년간 지속되어오던 전통 경제이론과 경쟁이론을 바꿔 놓았음
- 그는 전통 경제학이 주장하는 생산 관련 요소를 포함한 포괄적인 모델로서 다이아몬드 모델을 제시하고 국가경쟁력을 중점적으로 이해할 수 있는 분석기틀을 제공하였음. 이 모델은 국가뿐만 아니라 산업 기업 분석 및 정책도 활용될 수 있으며 긴 다의 설명이인 다음과 같음



MICHAEL I. PORTER

- 요소조건: 인건비와 관련된 요소로서 특정 산업에서 경쟁하기 위해 필요한 조건(자원, 기술, 인력, 자본)을 포함하는 요소 조건
- 수요조건: 상품과 서비스에 대한 국내 시장 수요의 특성을 나타내는 것으로 시장의 크기, 다양성, 수요 분포
- 관련 및 지원산업: 국제적으로 경쟁력 있는 관련 산업들의 존재(스타트업, 중소기업, 대기업)에 따라 수요가 달라짐
- 전략구조 및 경쟁명명명명: 한 국가 내에서 기업이 생기고, 조립되고 운영되는 전략적인 구조 및 전략을 나타내며 국내(시장)의 경쟁 관계도 영향을 전략구조는 상황에 따라 다 달라질 수 있으며 경쟁은 심할수록 경쟁력이 강화될 수 있음
- 정부: 국가 경쟁력 제고의 촉진 역할을 담당함
- 기업: 4차 산업혁명, 플랫폼, 빅데이터, 인공지능 등과 같이 관련 변화를 일으키는 외부사건을 의미함

Michael Porter의 다이아몬드 모델





요소 조건 (Factor Conditions): 국가내 기업이 경쟁력 있는 제품과 서비스를 생산하기 위해 활용할 수 있는 기본적인 자원과 능력을 나타냄. 이는 자연자원, 노동력, 기술력, 인프라, 교육 수준 등과 같은 내부 요소들을 포함

코린도 그룹은 초기의 단일 임업(목재 고무)분야 사업을 하는 회사에서, 다각화 전략과 ESG 경영을 추진하면서, 기업의 **자본**(금융 분야), **인력**(지역사회 지원), **에너지 및 인프라**(풍력발전, 건설, 중공업, 로직스틱, 부동산)를 위한 **기술**의 발전과 **인력**의 보강 등을 통해, 요소 측면에서 기업 경쟁력을 확보

요소: 자본, 기술, 인력 등



수요 조건 (Demand Conditions): 국내 수요의 성장과 수준이 기업의 경쟁력과 혁신을 촉진하는 요소로 작용하는 것을 의미. 수요 조건은 경쟁적인 시장에서 고객들이 요구하는 수준의 제품과 서비스를 개발하고 생산하는 데 영향을 미침

코린도 그룹은 전략적으로 현지에서 민생에 관한 경영활동을 진행함으로써 **인도네시아 시장에서 중요한 역할**을 하고 있음

한편, 한국인이 설립한 기업으로서 글로벌 경영활동(목재 가공, 풍력발전, 로직스틱, 글로벌 비즈니스 등)도 전개해 왔음. 이를 시장 측면에서 확장을 통해 **글로벌 시장에 진입**. 특히 **팜유, 풍전**(글로벌 물류 서비스를 제공하는 유일한 타워 제조업체로서 정시 배송을 보장하면서 최고 품질의 타워를 생산) 등 산업이 글로벌 시장에서 경쟁력을 확보

특히, 초기 제품 개발부터 **글로벌 시장을 고려하여 높은 수준의 품질 경쟁력**을 지향

수요(시장): 인도네시아 국내시장과 글로벌 시장





관련 및 지원 산업
Related and Support Industry

관련 및 지원 산업 (Related and Supporting Industries): 관련 산업들과의 긴밀한 협력과 지원 구조가 산업 내 해당 기업들의 경쟁력을 강화시킨다는 것. 한 산업 내에 뛰어난 기업들이 다른 산업과 긴밀한 협력을 맺는 것은 기술 혁신과 생산성 증가 등 시너지 효과를 창출

코린도 그룹은 원목개발과 목재 제지를 기반으로 **다각화 전략**을 통해 다양한 제품과 서비스를 생산함. 그러한 성장의 기반에는 **관련 및 지원산업과의 협력을 통해 긍정의 시너지 효과를 창출한 것임**
예를 들어, 물류 사업부를 통해 원료 운송과 제품(풍력 발전 장치 등)을 국내외로 배송을 효율적으로 처리하고, 금융 사업부를 통해 자금 조달과 재무 거래를 지원하여 경쟁 우위를 확보. 또한 에너지 발전 사업을 통해 기업의 에너지 수요 지원 및 환경적 지속 가능성 추구
관련 및 지원 산업: 물류, 금융, 에너지 등



기업의 전략, 구조, 경쟁
Firm Strategy, Structure, and Rivalry

기업의 전략, 구조, 경쟁 (Firm Strategy, Structure, and Rivalry): 기업의 경쟁 전략, 구조, 그리고 경쟁사들과의 경쟁 상황을 나타냄. 이는 경영환경(Business Context)으로 볼 수도 있음. 경쟁 사이에서의 경쟁과 협력 관계 및 기업의 전략이 기업의 경쟁력에 중요한 영향을 미침

기업의 경영철학은 기업의 비전과 목표를 반영하며, 경쟁 전략과 구조, 그리고 경쟁 사이의 상황과의 연계를 통해 기업의 경쟁력을 형성하고 향상시키는 중요.
코린도 그룹의 경영철학은 기업의 비전과 목표를 바탕으로 구성되며, 경쟁 전략과 구조, 그리고 경쟁 사이의 상황과의 조화를 통해 기업의 경쟁력을 형성하고 향상시키는 역할을 수행.
특히, 기업의 경영철학은 환경, 사회, 지배구조 (ESG) 측면에서도 강조되어지고 있음.
전략: 다각화 전략, ESG 경영
구조: 국제화, 사업간 연계 구조
경쟁: 해당 사업의 국제 1위 기업과 경쟁



환경적 리더십

- 그린(환경) 리더십
- CSR/CSC 리더십 → ESG 경영



사회적 자본

- 협력
- 소통
- 네트워크
- 신뢰
- 규범
- 상호작용

윤리경영(Ethics Management)

- 기업문화
- 공정성
- 투명성
- 책임성



	1969	●	코린도 그룹 창립 및 코린도 인도네시아 원목개발 사업
JIKS(Jakarta International Korean School) 설립	1989	●	
	1993	●	자카르타 암센터 Dharmais 건립에 50만 달러 쾌척
'빈민·무지·후진 추방운동' 모금 활동 진행	1995	●	
	1997	●	코린도 장학재단 설립
장학금 지급 사업 시작	1998	●	
	2002	●	한국 국민들의 태풍루사로 인한 피해를 위한 수재의연금 모금
• 학사&석사 지원 프로그램(한국대학교 교환학생/MBA 지원)	2003	●	
• Balikpapan 지역 중·고등학교에 컴퓨터 기증			
	2012	●	10억 그루 나무 심기 운동 진행
중부 자바 워노기리(Wonogiri) 숲 살리기 지원	2015	●	
	2017	●	<ul style="list-style-type: none"> • Balikpapan 지역 Jenebora 마을의 한부모 가족 주택 및 생활 환경 개선 관련 지역 유관기관(POLES)과 협력하여 CSR 프로그램 진행 • 동부 자카르타 소재 Pondok Taruna 보육원에 생필품 증정 • 파푸아 지역(Boven Digoel regency) 최초의 현대적 병원 CLINIC ASIKI 개원 • 지역 주민들을 위한 ASIKI FM 개국 • 환경 보호를 위해 자카르타 주 정부에 나무 5,000 그루 기부



주요 ESG 활동



- 2018**
 - 술라웨시 지진 구호 70억 루피아 상당의 합판 기증
 - 칼리만탄(Kalimantan) 주 꼬타와링인(Kotawaringin) 주 정부에 나무 100 그루 기부
- 2019**
 - 할마헤라(Halmahera) 지역 지진 피해자 지원
 - 도시숲 조성 프로젝트
 - 고무농장 주민림 프로젝트
 - 파푸아 지역 산모 사망률 감소 기여(Clinic Asiki)
- 2020**
 - 라만다우(Lamandau) 주 홍수 피해자 식료품 지원
 - 파푸아 머라우께(Merauke) 시 학생들에게 장학금 지원
 - 라만다우(Lamandau) 주 홍수 피해자 식료품 지원
 - 파푸아 머라우께(Merauke) 시 다리(Bridge) 건설 지원
- 2021**
 - 파푸아 농업 Lestari, 파푸아 오지에서 보건 사회 행동(Papua Agro Lestari Holds Health Social Action in Papua's Remote Area)
 - 폰독 라제그 도시 숲 (Pondok Rajeg City Forest), 보고르 리젠시 (Bogor Regency) 정부와 환경을 위한 코린도의 협력
- 2022**
 - 코린도 재단, 고성취 직원 자녀 92명에게 장학금 수여
- 2023**
 - 코린도 그룹, 관공서 서비스 개선을 위한 6S 코칭 개최
 - "Plant Our Planet" 캠페인은 한국-인도네시아 외교의 50년을 기념



결언



- ◆ 코린도 그룹은 창립 이후 지속적으로 진화하며 다양한 산업 분야로 다각화 전략을 추진해온 기업임. 초기에는 원목개발과 원목 및 합판 사업으로 시작하여 목재 제지와 관련된 사업을 강조했음. 이후에는 제지 및 제화 사업부, 중공업 사업부, 금융 사업부, 물류 사업부, 부동산 사업부, 보험 사업부, 에너지 발전 사업 등 다양한 사업 분야로 확장하며, 비즈니스 영역을 다각화하는 데 주력하였음
- ◆ 코린도 그룹은 경영철학을 기업의 비전과 목표에 근거하여 ESG (환경, 사회, 지배구조) 측면을 고려하여 기업의 경쟁력을 형성하고 향상시키는데 중점을 두고 있음. 또한 ESG 경영을 강조하여 환경적, 사회적, 그리고 거버넌스적 책임을 적극 추구하고 있으며, 지속 가능한 경영과 사회적 책임을 실현하기 위해 노력해 왔음
- ◆ 코린도 그룹은 기업의 성공과 발전을 위해 리스크를 분산시키고 다양한 비즈니스 영역에서 지속적인 혁신을 추구하는데 주력하고 있으며, 지속 가능한 비즈니스 모델과 사회적 가치 창출을 목표로 하며, 투명하고 효과적인 경영 구조를 강조하고 이해관계자들과의 긴밀한 협력을 추구함
- ◆ 이러한 전략적 방향성과 노력으로 코린도 그룹은 다각화된 사업 영역과 ESG 경영을 바탕으로 성공적인 비즈니스를 진행하고 있으며, 미래에도 기업의 성장과 사회적 가치 창출을 위해 지속적인 혁신과 발전을 추진할 것으로 기대됨





THANKS
감사합니다
TERIMA KASHIH

발표 3

베트남 PTVPtff그룹의 성장과 기회:

최분도 회장의 신뢰경영을 통한 글로벌 프론티어 정신

- 정동섭 경성대학교 교수

베트남 PTV그룹의 성장과 기회: 최분도 회장의 신뢰경영을 통한 글로벌 프론티어 정신

2023년 한국경영학회 융합학술대회
경성대학교 정동섭



목차

A table of Contents

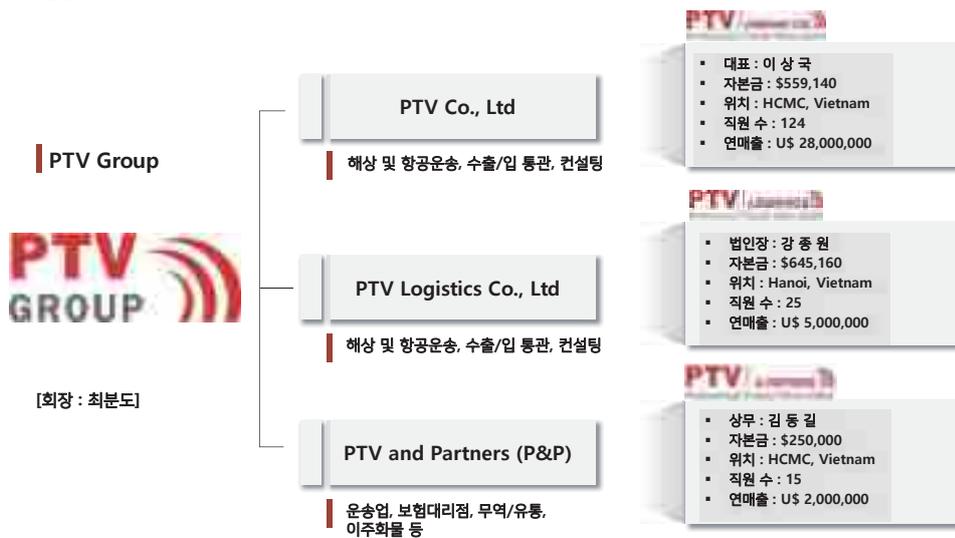
- #1, PTV그룹의 현재
- #2, 베트남의 물류산업 특성
- #3, 신뢰기반의 글로벌 경영
- #4, 글로벌 프론티어 정신
- #5, 결론

Part 1,

PTV그룹의 현재

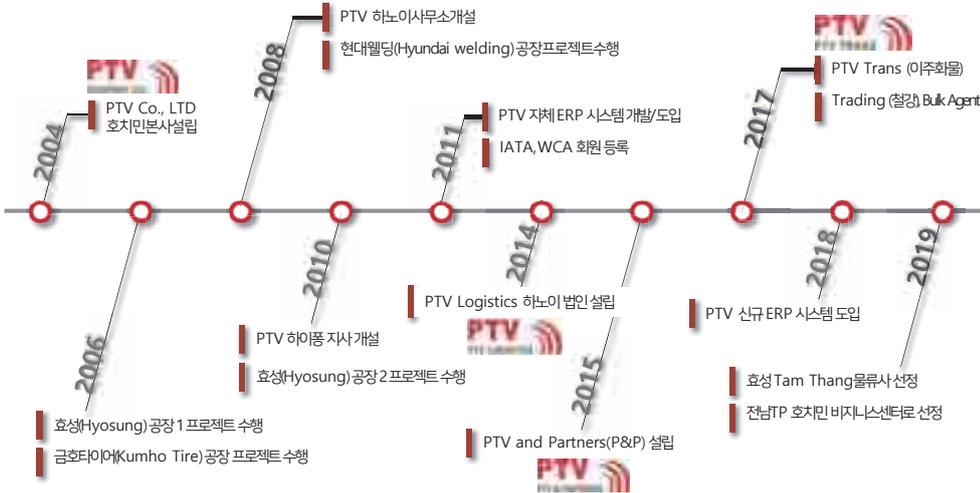
Part 1 PTV그룹의 현재

해상/항공 운송 및 통관, 물류컨설팅 등을 제공하는 종합 물류업체로 시작하여, 각종 산업자재/소비재 등의 무역 및 유통업 뿐만 아니라 이주화물, 보험 대리점(PTI 등부화제) 등으로 사업영역을 확대하고 있습니다.



Part 1 PTV그룹의 현재

2004년 설립 후 베트남에 진출하는 기업들의 성공적인 정착을 함께하며 쌓인 고객의 신뢰를 바탕으로 베트남 북부, 중 부로 네트워크를 확장하며 고객과 함께 지속적인 성장을 거듭해 왔습니다.



Part 1 PTV그룹의 현재

한국 기업의 베트남 생산기지 설립 및 공장이전 프로젝트를 수행하며 획득한 경험과 Know-how를 바탕으로 전문화된 현지인력 및 한국 직원의 빠른 현장 대응을 통한 고객 맞춤형 서비스를 제공합니다.

PTV Overview

회사명	PTV Co., Ltd	PTV Logistics Co., Ltd
대표자	최 분 도	
대표이사	이 상 국	강 중 원
설립일	2004년 8월	2014년 6월
주요사업	해상운송, 항공운송, 복합운송, 내륙운송, 수출입 통관 보세창고업, 유통, 물류 컨설팅	
직원수	124명	25명
자본금	\$559,140	\$645,160
매출 (2018)	\$28,000,000	\$5,000,000
주소	Somerset the Vista 2 nd Floor, 628C Hanoi Highway, An Phu Ward, Dist 2, HCMC	M Floor, TTC Tower, 19 Duy Tan Str, Dich Vong Hau W ard, Cau Giay Dist., Hanoi, Vi etnam
홈페이지	www.ptviet.com	

Business status (2019)



Part 1 PTV그룹의 현재

PTV Network in Vietnam



호치민 본사(PTV Group JSC)와 하노이 법인(PTV Logistics Co., Ltd)은 해상/항공 화물 처리, 통관, 트러킹등 업무 영역은 거의 유사함

-> 김동길 대표 " 기존의 섬유, 신발, 가구업종이 밀집되어 있는 호치민은 해상 수출화물이 많은 반면, 하노이는 첨단산업(반도체, 핸드폰 등)이 주로 투자되어 항공 화물이 많은 특징을 가지고 있습니다."

" 해외 파트너 사들과 업무 협조를 위해서는 호치민과 하노이에 모두 사업장을 두고 있어야 하는데 당사는 하노이에 별도 법인을 만들어 신속한 의사결정을 할 수 있는 장점"

Part 1 PTV그룹의 현재: 통관업무의 One-Stop서비스

"We will always be with you for the best business!"

Professional, Timely, Value added

풍부한 경험과 전문성

- 통관, 포워딩, 창고 등 각 분야의 전문가로 구성된 인력 보유
- 80명 이상의 전문 통관 인력 보유
- KOTRA, KOCHAM, KITA 등에 물류 자문 제공
- 전문 컨설팅 및 강사활동을 통한 지식 공유
- 로펌, 회계법인과 협력하여 베트남진출 초기부터 컨설팅 서비스 제공

고객 맞춤형 서비스

- 고객 별 전담 한국인 및 현지인 채널 마련
- 고객별 주기적인 업무 협의를 통한 문제점 사전 예방
- 고객 컨설팅을 통한 맞춤형 물류 솔루션 제안
- 한국인의 빠른 현장업무 투입 및 빈틈없는 모니터링

안정적인 서비스

- 경쟁력 있는 해상/항공 운임 확보
- 선사들과의 긴밀한 업무협조를 통한 안정된 Space 확보 가능 (성수기 등)
- 주기적인 물류 정보 업데이트로 사전 대비 가능
- 재무적 안정성을 바탕으로 한 대형 프로젝트 수행 가능

신뢰할 수 있는 서비스

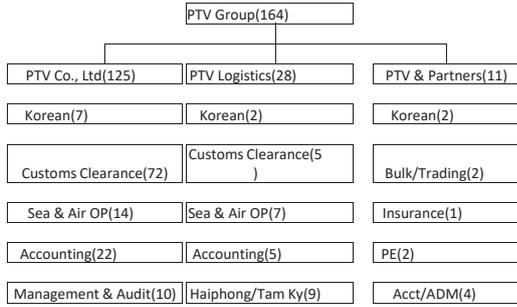
- 온라인 및 오프라인을 통해 베트남에서 거래를 시작하는 중소 규모 고객 지원
- 베트남 진출 신규기업 및 공장 이전 시 부지선정부터 라이선스 취득까지 지원
- 베트남 지역사회 지원을 위한 지속적인 사회공헌활동 진행 중

Your Trustworthy Logistics Partner

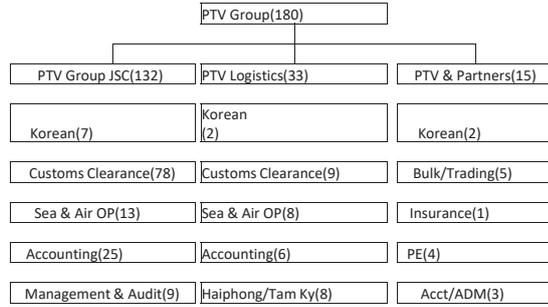
PTV 그룹

Part 1 PTV그룹의 현재: 최근 직원수 변화

2019년 현재 직원 수: 164



2023년 현재 직원 수: 180



1. PTV Co., Ltd => PTV Group JSC(법인 형태 변경)
2. PTV & Partners Co., Ltd 현황 추가

Part 1 PTV그룹의 현재

PTV그룹은 JSC, Logistics, Partners의 3개 사업부를 총괄하며, 자산규모가 13,378,740달러로 건설한 규모이며, 손익구조도 영업이익이 22년 기준, 2백만달러를 달성하여 안정적인 수익구조를 가지고 있음.

대차대조표 요약(2022 Dec. 12.31) 환율 23,730 적용

Yr 2022	PTV Group JSC	PTV Logistics, co.Ltd	PTV & Partners co., Ltd	Total(1000VND)	Total(USD)
Asset Total	234,273,654	70,695,026	12,508,831	317,477,511	13,378,740
Liability Total	107,473,663	41,710,727	3,114,651	152,299,042	6,417,996
Equity Total	126,799,991	28,984,299	9,394,180	165,178,469	6,960,745

손익계산서(2022.Jan 1st to 2022 Dec. 31st)

22년 12월말 VND/USD 환율 : 23,730

Yr 2022	PTV Group JSC	PTV Logistics, co.Ltd	PTV & Partners co., Ltd	Total(1000VND)	Total(USD)
Sales	1,356,840,594	483,563,373	26,169,260	1,866,573,227	78,230,227
COS	1,251,224,950	452,247,555	19,735,736	1,723,208,240	72,221,636
Gross Profit	105,615,644	31,315,818	6,433,524	143,364,986	6,008,591
General Expense	71,831,727	16,743,798	4,524,800	93,100,324	3,901,941
Operating Profit	33,783,918	14,572,021	1,908,724	50,264,663	2,106,650

PTV그룹의 재무구조



Part 2
베트남 물류산업의 특성

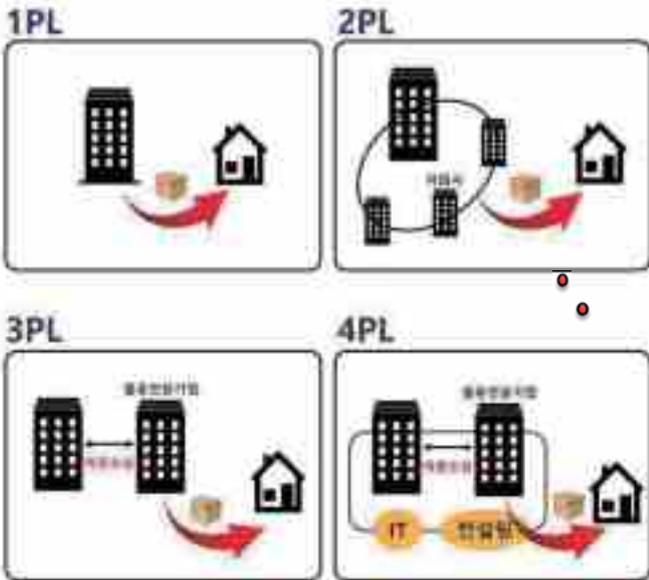
Part2 **베트남 물류산업의 특성: 신흥시장의 성장**

2021년 3월에 발간된 신흥시장물류지수 보고서에 따르면 베트남은 평가대상 총 50개국 중에서 전년 대비 3계단 상승한 8위를 차지했다. 아세안 역내에서는 총순위 3위인 인도네시아, 5위인 말레이시아를 이어 베트남이 3위를 차지

<2021 신흥시장물류지수 상위 10위국 순위>

순위	국가명	총점 (10점 만점)	국내 물류기회	국제 물류기회	물류사건건수	2020년 대비 순위차
1	중국	8.88	8.81	8.72	7.14	8
2	인도	7.83	8.18	7.58	6.93	6
3	인도네시아	6.70	6.81	6.11	6.23	7
4	미얀마(미평가)	6.29	6.82	5.39	5.00	1
5	말레이시아	6.13	5.41	3.87	6.24	9
6	싱가포르(미평가)	5.95	5.35	5.33	6.24	9
7	멕시코	5.81	5.23	6.70	5.40	1
8	베트남	5.67	5.04	5.41	5.64	3
9	카타르	5.67	6.38	4.84	7.87	2
10	미국	5.41	6.22	4.00	5.02	8

Part 2 **베트남 물류산업의 특성: 물류의 특성**



'2자 물류와 3자 물류 수준의 베트남'

2차물류
Second Party Logistics

채널: 판매자를 통해 물류 서비스 도입해 물류 서비스를 제공받는 것

3차물류
Third Party Logistics

채널: 보관이나 운송, 반출 및 과 같은 물류과정 전체 또는 일부를 전문적인 물류기업에 맡기는 것



Part 3

신뢰기반의 글로벌 경영

Part3

신뢰기반의 글로벌 경영: 경험으로 얻은 신뢰의 교훈



'효성그룹과 맺은 신뢰의 경험'

: 2009년 말과 2010년 초 상하이에서 가연성·폭발성 화학 물질을 납축 고객사 공장으로 가져와 생산라인에 신속히 투입하라는 지시를 받았다. 이 경우 해상 및 항공 운송 옵션을 모두 사용할 수 없다. 그는 도로 교통편만 선택하면 되었고, 직접 회사의 운전자들을 베트남과 중국 국경의 만남의 장소로 안내

“저희가 생각한 것이 육로 운송이었습니다. 대형 트레일러 3대에 가득 원자재를 싣고 중국 북경을 출발하여 국경을 넘어 베트남 호치민까지 약 1,800km를 밤새 운전했습니다. 약 80시간 정도였는데, 이런 고생 덕에 거래처 공장이 멈추기 3시간 전에 도착해서 납품을 완료했습니다”
→ PTV그룹의 신뢰있는 기업으로 평판

Part3

신뢰기반의 글로벌 경영: 경험으로 얻은 신뢰의 교훈



“인도철학을 전공한 덕분에 신뢰의 소양”

: 인도철학의 형성 배경은 인도인이 추구하는 삶의 기본 목표인데, 전통적으로 인도인들 삶의 기본 목표는 법(法: dharma), 부(富: artha), 욕망(慾望: karma), 해탈(解脫: moksa)의 네 가지
-> '다르마'는 보편적 법칙과 정의 그리고 사회에 대한 의무, 행위의 규칙을 의미

: 최회장의 학부시절에도 연극반 활동 등 다양한 경험을 통해 개척자 정신을 통해 창의적인 사고의 소양을 학습
: “현대 사회는 기계적이고 수동적으로 일을 하는 사람보다는 독특한 자기 철학을 갖고 합리적으로 일을 처리할 수 있는 인재를 원합니다”.

Part3

신뢰기반의 글로벌 경영: 코참과의 인연



“삶의 철학: 코참과의 인연”

: 코참(KOCHAM, 주베트남 한국상공인연합회)은 베트남의 대표적인 한인 경제단체

: “코참의 가장 큰 청지기로서 예전의 고마움을 마음에 새기며 회원 여러분의 어려움과 고됨을 함께 나누며 곁을 지켜드리는 코참을 만들고자 노력하겠다”

“제가 가장 암담했던 시간 속에서 저에게 내밀어 주신 도움의 손길이 한줄기 빛처럼 느껴졌듯이 회원사 여러분께 코참이 그런 어두움의 빛이고, 힘든 길에서의 지팡이가 될 수 있도록 힘쓰겠다”

해탈이란 생의 유한성과 근본적 무지로부터 해방되어 무한한 삶과 완전한 자유를 찾는 것을 의미하는데, 그의 인도철학에 대한 해탈의 정신

Part3

신뢰기반의 글로벌 경영: 직원중심의 리더십



“리더가 나를 믿는다는 사실을 확신할 때, 조직원은 자신도 알지 못하는 잠재력을 발휘” - 조엘 피터슨

최회장의 경영철학은 해외시장의 개척에서 얻은 교훈은 현지직원과의 교감 및 신뢰가 바탕이 되어야 성공한다고 믿고 있으며

“불안하더라도, 그래서 실수하거나 실패하는 순간이 있더라도 직원들을 믿어야 한다. 높은 신뢰도를 구축한 조직에서 사람들은 기꺼이 아이디어를 내고 기업의 발전을 위해 힘쓴다. 실패를 두려워하지 않고 도전하며, 실패에서 얻은 교훈으로 더 발전한다”. 라며 직원들의 신뢰에 대한 철학을 강조

Part3 **신뢰기반의 글로컬 경영: 직원중심의 리더십**

“ PTV 그룹의 현지직원들 급여 수준은 중상급 정도로 판단하고 있으며, 그 이외에도 포워딩 업체에서는 보기 드물게 격주 휴무 실시, 직원 들 상해 보험 및 Health Care 프로그램 지원, 우수직원 한국 연수 기회 제공, 매 5년마다 직원 단체 해외 여행 실시 등 다양한 복지 혜택을 제공 함”



“ 초기의 베트남 직원과의 갈등 ”

현지직원들은 이미 베트남 물류회사 경험이 있어서 현지의 관행에 익숙해져 있는 상태

그들은 복잡한 통관서류를 왜 자신들이 작성해야 하는지 고객들에게 왜 원스톱 서비스를 제공해야 하는지에 대해서도 의아해 함.

“ 나는 문화적 차이가 있지만 마음으로 전해지는 경청을 하게 되면 서로의 마음이 열린다고 생각합니다. 현지직원들은 자신의 말을 진지하게 듣는다는 사실을 인지할 때 나에게 대한 신뢰도가 올라간다고 믿습니다“.

- 경청의 자세로 신뢰를 쌓음

Part3 **신뢰기반의 글로컬 경영: 직원중심의 리더십**



“ 현지 고객과의 만남에 베트남 직원의 동행 ”

현지인들과의 경청과 교감을 통해 직원들의 변화를 유도
-> 고객들을 만나게 될 때, 현지 직원들과 동행하여 고객들의 생각을 직접 들어보고, 고객의 요구를 체험하면서 왜 저런 요구를 하는지 자연스럽게 이해하도록 유도

-> 물론 처음에는 베트남 직원들이 한국고객들을 급한 성격이라 당황해 했고 이해하지 못했지만, 시간이 지나고 최회장의 경청을 통한 진정성이 통하면서 현지직원들의 태도변화를 이끌어 내었다. 이처럼 최회장의 경청에 대한 자세가 상대의 의견을 신뢰할 준비가 돼 있고, 존중한다는 뜻의 진정성이 통함



Part 4
글로벌 프론티어 정신

Part4 **글로벌 프론티어 정신: 글로벌라이제이션**

한상들의 해외 경영방식의 기초: GLOCALIZATION



영국의 사회학자 롤랜드 로버트슨(Roland Robertson)이 제안한 국제경영용어



글로벌라이제이션 전략은 기업 경영에 전 세계 시장을 대상으로 경영활동을 수행하되 현지의 사업 풍토(문화, 기호, 소비자 행동의 차이 등)를 반영하여 현지에 맞는 전략을 실행하는 것

Part4 **글로벌 프론티어 정신: 양손잡이 조직**

양손잡이 조직 운영 특징

기존 조직	양손잡이 조직 운영 특징	신규 조직
기존사업 확대	전략 목표	신규사업 개발
경영전략(Business strategy)	중점 전략	차별화 전략(Different strategy)
시장 고객 기반 확대	수행 방식	혁신(변화, 도전)
효율성 증대	수행 방법	실용성 대안 모색
계산 및 성과 평가	성과 평가	장단점 비교 평가

‘양손잡이 조직(Ambi dextrous Organization)’ 구현”

: 양손잡이 조직은 ‘한 손(기존 조직)’으로는 주력 사업을, ‘다른 손(신규 조직)’으로는 신사업을 벌이는 조직 형태
 -> 주된 현금흐름 창출이 가능한 기존 사업을 유지, 관리, 심화하는 것은 ‘활용’이다. 반면 불확실성에 대비해 기존 사업과 결이 다른 신사업에 모험적인 전략적 도전을 감행하는 것을 ‘탐험’

크리스텐슨 교수: 기업이 혁신하려면 기존 회사와 완전히 단절된 새로운 회사를 수립

오레일리 교수: 단일 조직 아래 주력 사업과 신사업을 동시에 해야 한다고 강조

Part 4 **글로벌 프론티어 정신: 양손잡이 조직**



‘신사업 기획 팀장’이란 새 미션

: “그의 창업 시점인 30대 후반부터 통관 업무라는 한 우물만 파면서 앞만 보고 달려오다 보니 매너리즘에 빠졌다고 스스로 판단”

: 기업경영에서 최고경영자가 해야 할 가장 중요한 일은 좋은 사업이 될 것으로 판단하면 이를 사업화하기 위해 조직의 자원을 조정하고 재분배의 필요성

Part 4 글로컬 프론티어 정신: 양손잡이 조직

“신규 사업에 대한 고민은 지속적으로 하고 있으며, 장기 비전 달성을 위해 반드시 필요한 과제입니다. 분기마다 실시하는 전략회의때는 정기적으로 관련회의를 하고 있으며, 새로운 아이템이 있을 때는 수시로 탐험활동”



'사업에 대한 열정과 철학'

: “경영에서 물러난 것은 아니고, 경영을 전문가에게 맡긴 것이죠. 실제 명함을 그렇게 판 것은 아니고 각오가 그렇다는 겁니다. 솔직히 통관이나 관세, 운송 등을 제가 처음부터 알고 시작한 것은 아니잖아요, 그리고 언제까지 이 분야 하나만 가지고 원하는 기업을 만들겠어요, 그래서 사업 다각화를 위해 제가 새로운 도전을 위한 시간을 낸 것뿐이죠. ”

-> 양손잡이 경영에서 탐험의 중요성 강조

Part 4 글로컬 프론티어 정신: 경쟁을 두려워하지 않은 정신



“경쟁을 두려워하면 도태된다”

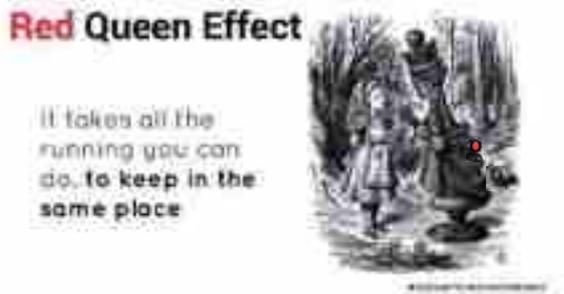
미국 진화생물학자 리 벤 베일런은 1973년 종(種)의 진화와 멸종을 설명하며 이를 '붉은 여왕 가설'이론을 제시하였다. 붉은여왕 효과(The Red Queen effect)는 한 종이 진화할 때 다른 종과 주변 환경 역시 진화하기 때문에 뒤쳐지지 않으려면 끊임없이 발전해야 한다는 이론을 제시하고 있다. 따라서 아무것도 하지 않으면 현 상태를 지키는 것은 고사하고 뒤로 밀려나 멸종하고 만다는 것이다

앨리스와 붉은 여왕은 숲을 활보하며 달렸다. 앨리스가 물었다. "왜 계속 이 나무 아래만 걷죠? 내가 살던 곳에서는 이렇게 오랫동안 빠르게 달리면 다른 곳에 도착하는데 일이지요?"
붉은 여왕이 말했다. "거닐러야 하는 기술속에 비현실처럼 모든 것이 반대로 가기 때문에 적자리에 있기 위해서는 열심히 뛰어야 해. 죽어라 달려야 제자리라는 사실은 말이야. 허니까에 달으려만 두려는 건 일일이 달려야 해"

최회장의 프론티어 정신은 “베트남에서 살아남기 위해 경쟁을 두려워 하지 않고 당당히 맞서가야 한다고 주장”

->붉은 여왕의 효과처럼 기업들은 경쟁 중에 좌절하기도 하고 1등 자리를 놓치기도 하지만, 그 과정에서 배우고 경험을 쌓으며 나아가는 것을 우선수범

Part 4 **글로벌 프론티어 정신: 경쟁을 두려워하지 않은 정신**



“다음이 무엇일지(what is next)”에 고민

"지금 구체적으로 무엇을 해야겠다는 계획은 세워지지 않았지만 고민은 하고 있어요, PTV의 사업영역과는 다르겠죠, 하지만 동나이성 사람들과 함께 키워 나갈 수 있는 특화된 사업 아이템이라는 사실 하나만은 분명할 겁니다."

“리더의 일은 다음이 무엇일지 발견하는 시스템을 만드는 것”
: 성별, 종교, 인종 등에 구애 받지 않고 공정하고 대담한 결정을 내릴 줄 아는 회사들이 다음이 무엇일지를 발견할 가능성이 더 큼니다. 실리콘밸리 기업들이 더 많은 성공을 거두는 이유가 바로 최고의 인재를 뽑고 승진시킨다는 겁니다
- **글로벌 프론티어의 기본정신**

Part 4 **글로벌 프론티어 정신: 글로벌 경영에서 CSR의 첨병역할**



“선순환 체제”의 중요성

“저 혼자 할 수 있는 게 없더라”

:최희장은 어렸을 때부터 종교적인 영향을 많이 받아왔으며, 신학을 공부하고 관심을 가졌던 터라 CSR 활동도 자연스럽게 형성

“CSR활동은 결국 상호 보완적인 관계”

: 베트남에 와서 베트남 사람들과 일을 하고 있는데, 회사가 스타트업이 아닌 이상 시간이 지나고 커지다 보면 회사 대표가 혼자 할 수 있는 일이 많지가 않고, 현지인이나 베트남 정부 등 주위의 많은 사람들의 도움을 받아야 하고 또한 도움을 주는 공생의 관계

Part 4 글로컬 프론티어 정신: 양손잡이 조직

“선순환 체제”의 중요성 : MBA학생이 동나이성 관료가 되어 PTV 그룹의 동나이성 프로젝트에 도움

동나이성(Dong Nai Province) 세관원을 대상으로 해외유학(한국) 지원

목적	• 베트남 세관원들에게 첨단 물류를 배울 수 있는 기회를 제공
대상	• 1명/ 1학기 (총 10명 5년간)
기간	• 2015년 3월 - 2021년 6월
장소	• 아시아 태평양 물류학부(아태물류학부)
예산	• \$200,000 / 5년간
활동	• 세관원이 한국에서 공부할 수 있도록 지원 • APSL에 대한 장학금 지원 (인하대학교)
결과	• 베트남 세관원은 첨단 물류 및 절차에 대한 이해를 바탕으로 한국 기업을 지원



Part 4 글로컬 프론티어 정신: 글로컬 경영에서 CSR의 첨병역할

“선순환 체제”의 중요성 : 베트남이 있어 PTV가 존재함

한국 국제 학교의 장애 학생들을 위한 교실 장비 및 시설 지원

목적	• 한국 국제 학교 장애 아동 지원
대상	• 호치민 국제 학교의 1 교실
기간	• 2015년 12월
장소	• Korean International school, HCMC, Vietnam
예산	• VND 600,000,000
활동	• 장애 학생들을 위한 새로운 화장실 • 교실 개조 • 교실 장비 및 도구
결과	• 학생들에게 편안한 교실 제공 • 베트남 한인 사회를 위한 PTV의 사회 공헌



Part 4 글로벌 프론티어 정신: 글로벌 경영에서 CSR의 첨병역할

“선순환 체제”의 중요성 : 베트남의 교육이 PTV의 미래

베트남 중학교 및 고아원 교육 장비 지원, 장학금

목적	• 베트남 중학교 및 고아원 교육 장비 지원
대상	• Tran Van On middle school in HCMC • Thien Phuoc orphanage
기간	• 2012년 8월부터 매월
장소	• HCMC, Vietnam
예산	• VND 20,000,000 / 월
활동	• 장학금 지원 • 고아원 지원 • 교육 장비 및 도구
결과	• 학생들에게 보다 나은 교육 환경 제공 • 학생들에게 편안한 교실 제공



Part 4 글로벌 프론티어 정신: 글로벌 경영에서 CSR의 첨병역할

“선순환 체제”의 중요성 : 글로벌 경영에서 상생의 의미



“한국국제학교” 위상

:한국국제학교에 재학 중인 학생들의 약 40%가 한국계 베트남 가정의 자녀들이라고 캠퍼스는 한 학년에 거의 200명의 학생들만 수용

“사업과 베트남 사회와의 상생을 통한 CSR”
: “베트남은 저를 일으켜 세우는 곳이고, 어려운 시기에 제게 손을 내밀고 따뜻함을 주는 곳이며, 저에게 열정을 심어주는 곳입니다. 그래서 이 학교에 힘을 쏟는 것 등 제가 하고 싶은 일은 미래 세대들에게 따뜻한 사회를 만들기 위해 힘을 보태고 싶은 선물입니다.”

Part 4 **글로벌 프론티어 정신: 글로벌 경영에서 CSR의 첨병역할**

“선순환 체제”의 중요성 : 글로벌 경영에서 문화를 통한 상호보완적 역할



“학교 자체는 두 문화 사이의 다리”

:학교는 양질의 한국 교육을 제공하고, 베트남의 정체성을 가져오고, 세계 시민을 만드는 것을 목표

-> 우리가 잘하고 잘 어우러지면 베트남과 한국 사회 모두를 위한 인적 자원을 만들 수 있을 것입니다.”

“CSR활동은 결국 상호 보완적인 관계”

: 베트남에 와서 베트남 사람들과 일을 하고 있는데, 회사가 스타트업이 아닌 이상 시간이 지나고 커지다 보면 회사 대표가 혼자 할 수 있는 일이 많지가 않고, 현지인이나 베트남 정부 등 주위의 많은 사람들의 도움을 받아야 하고 또한 도움을 주는 공생의 관계

Part 5 **결론: 글로벌 경영에서 CSR의 첨병역할**

“선순환 체제”의 중요성 : 글로벌 경영에서 문화를 통한 상호보완적 역할



“학교 자체는 두 문화 사이의 다리”

:학교는 양질의 한국 교육을 제공하고, 베트남의 정체성을 가져오고, 세계 시민을 만드는 것을 목표

-> 우리가 잘하고 잘 어우러지면 베트남과 한국 사회 모두를 위한 인적 자원을 만들 수 있을 것입니다.”

“CSR활동은 결국 상호 보완적인 관계”

: 베트남에 와서 베트남 사람들과 일을 하고 있는데, 회사가 스타트업이 아닌 이상 시간이 지나고 커지다 보면 회사 대표가 혼자 할 수 있는 일이 많지가 않고, 현지인이나 베트남 정부 등 주위의 많은 사람들의 도움을 받아야 하고 또한 도움을 주는 공생의 관계



Part 5

결론

Part 5 **결론 : PTV그룹의 미래성장 기회: NVOCC(무선박 운송인)**



NVOCC는 무선박운송인(Non-Vessel Operating Common Carrier)으로, 자체적으로 선박을 소유하고 있지는 않지만 다른 화주의 선적을 처리하는 당사자

“NVOCC(무선박운송인)는 대형 선적과 같은 유연성을 가지면서 선사에게 특히 취약한 소량화물 집화에 보완적이므로, 특히 중소기업이나 소규모 인력, IT 인프라를 갖춘 업체에게 더욱 중요한 역할”

Part 5 **결론: PTV그룹의 미래성장기회 : NVOCC(무선박 운송인)**

구분	NVOCC (무선박 운송인)	Freight Forwarder (복합운송주선인)	Freight Forwarder (복합운송주선인)
규격명	International Chamber of Commerce (ICC) Rules	Freight Forwarder Association (FFA) Rules	Freight Forwarder Association (FFA) Rules
제정 기년	1990년	1980년	1980년
발행 기관	International Chamber of Commerce (ICC)	Freight Forwarder Association (FFA)	Freight Forwarder Association (FFA)
적용 대상	국제 해상 운송	국제 해상 운송	국제 해상 운송
주요 내용	운송 계약	운송 계약	운송 계약
주요 조항	운송 계약	운송 계약	운송 계약

복합운송주선인(Freight Forwarder)은 일반적으로 국제물류협회(FIATA, International Federation of Freight Forwarders Associations)가 작성한 표준화된 문서에 근거해 자체 선하증권을 발행하고, 그들만의 컨테이너 장비를 보유하고 임대 운용

NVOCC(무선박운송인)는 글로벌 표준에 근거하지 않은 자체 선하증권을 발행할 수 있고, 자체 장비를 보유하고 않은 경우가 대부분

Part 5 **결론: PTV그룹의 미래성장기회**

거대한 컨테이너를 통해 선박으로, 비행기로 수많은 화물이 오가는 국제 무역 시장의 규모는 증대
: 화물 이동에 필요한 수많은 서류와 운송 경로, 각종 요구사항 등이 증가하는 것은 당연하며. 이를 관리해주는 것이 바로 '포워딩' 업무

“ 포워딩이란 화물을 인수하여 수하인에게 인도하기까지, 그 과정 일체를 주선하는 업무를 의미”
-> 화물을 운송할 선박 예약, 수출입통관 등 집하부터 배달까지 물류와 관련된 주요 업무를 '대신' 안전하게 관리해주는 운송업무를 대행하는 회사를 '포워딩 업체' 또는 '포워더'라고 지칭

“ 포워딩 업체(포워더)는 운송 경로 지정부터 화주의 요구사항, 컨테이너의 문제, 각종 보험 등 모든 이슈를 해결하여 화주와 선사 사이의 원활한 수출입이 가능하게끔 관리자 역할”
: 무역을 진행하면서 포워딩 업체와 포워더는 절대 없어서 안 될 존재

Part 5 **결론: PTV그룹의 미래성장기회**

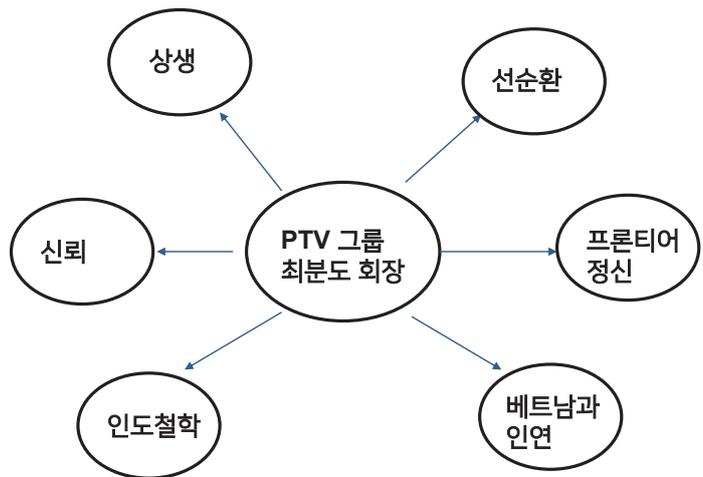


“글로벌 NVOCC로 성장하기 위해서는 선사/항공사 협력을 통한 해상/항공 매출 및 수익 상승을 추구해야 장기적으로 1위 물류업체로 포지셔닝”
- 김동길 대표

“2017년부터 시작한 벌크/트레이딩 비즈니스는 PTV그룹의 중추 핵심 사업 부문입니다. 이 부문에 인재 양성 및 역량 집중을 통하여 회사의 건전한 포트폴리오 구성의 완성을 이룰 수 있습니다. 마지막으로, 보험대리점, 유통, 이주화물 등 기타 사업 이외에 신규 비즈니스 발굴을 통하여 물류 부문의 비중을 줄여 물류의 불황 시기 (해상운임 및 항공운임 하락 등)에 대비한 안정적인 기업 구조를 완성할 비전 제시 ”

Part 5 **결론: PTV그룹의 미래성장기회**

“드라마 아냐?...1만달러와 옷가방 하나 들고 베트남 건너간 사람



베트남 PTV그룹의 성장과 기회:
최분도 회장의 신뢰경영을 통한 글로벌 프론티어



발표 4

양손잡이(Ambidexterity) 기업: KAS Holdings Group

사례를 중심으로

- 양희동 이화여자대학교 교수

양손잡이(Ambidexterity) 기업:
KAS Holdings Group 사례를 중심으로
Ambidextrous Enterprise: A Case Study of **KAS Holdings Group**

이화여자대학교 경영대학 MIS
Shin & Yang

CONTENTS

01	양손잡이 기업이란	1) Tushman & O'Reilly (1996) 이론 소개 2) 양손잡이 경영 후속 연구 3) Related/Unrelated Diversification 4) 성공 및 전략 사례
02	양손잡이 기업의 대표적 사례 연구	1) KAS HOLDINGS GROUP 소개 2) KAS의 양손잡이 경영 3) KAS의 Diversification
03	연구 결과	1) 양손잡이 기업 구현의 효율성 및 성과 2) 최고 경영진의 덕목
04	Q & A	

01

CHAPTER

양 손 잡이 기 업 이 란

양손잡이 기업이란
Tushman & O'Reilly (1996) 이론 소개

Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change O'Reilly & Tushman (1996)

활용적 혁신 (Exploitative Innovation)

- **점진적 변화:** 급진적인 변화나 돌파구보다는 점진적 개선에 중점을 둠
- **기존 지식을 바탕으로 발전:** 조직의 기존 지식, 경험 및 역량을 활용함
- **리스크 최소화:** 익숙한 전략과 입증된 방법에 의존함
- **단기 집중:** 주로 즉각적인 이익과 단기 목표에 초점을 맞춤

탐색적 혁신 (Exploratory Innovation)

- **참신함과 창의성:** 혁신적인 아이디어와 관행을 벗어난 접근 방식을 추구함
- **학습과 적용:** 지식 습득과 실험을 통한 지속적인 학습
- **리스크 테이킹:** 결과를 알 수 없는 미지의 영역을 탐색하기 때문에 본질적으로 더 큰 리스크가 있음
- **장기 집중:** 조직의 미래 경영과 경쟁력을 확보하기 위해 목표를 설정

양손잡이 기업은 두 가지 다른 혁신의 유형인 **활용적 혁신**과 **탐색적 혁신**을 효과적으로 관리하는 조직을 가리키며, 기존의 자원과 능력을 활용하여 효율성과 성과를 향상시키는데 능숙하고(활용적 혁신), 동시에 새로운 기회, 기술 및 시장(탐색적 혁신)을 탐구하여 **적응성과 장기적인 성장을 촉진**한다.

활용적 혁신 (Exploitative) + 탐색적 혁신 (Exploratory)

기업이나 조직은 활용적 혁신과 탐색적 혁신 사이에 균형을 맞추는 것이 여러 가지 이유로 중요함

1 지속 가능한 성장

활용적 혁신에만 의존하는 것은 정체를 가져오며, 장기적인 성장과 적응력을 저해함

2 경쟁우위

두 가지 혁신 유형을 모두 채택하는 조직은 단기적 효율성과 장기적 탄력성을 결합하여 경쟁우위를 얻음

3 위험 분산

두 가지 혁신을 관리함으로써 조직은 위험도를 분산시키고, 단일 접근 방식에 의존하는 것을 줄일 수 있음

4 변화하는 환경

시장과 기술은 빠르게 변화하므로, 새로운 기회를 탐구하고 적응하여 관련성을 유지하는 것이 중요함



양손잡이 조직은 활용적 혁신과 탐색적 혁신을 효과적으로 조화롭게 관리함으로써, 다이내믹한 환경에서 번성하고 미래에 적절한 대비를 할 수 있으며 성장 잠재력이 보장됨

Challenges

- 활용적 혁신과 탐색적 혁신 사이의 적절한 균형을 찾기
- 활용적 혁신에 초점을 둔 조직들 : 정체되고 성장 기회를 놓칠 수 있음
- 탐색적 혁신에 초점을 둔 조직들 : 혁신적이지만 안정성과 운영 효율성이 부족함.

O'Reilly and Tushman's Solutions

- 각 혁신 유형을 위한 별도의 부서를 만들.
- 부서들은 서로 다른 구조, 문화, 프로세스를 갖춤.
- 부서들은 서로 다른 아이디어를 학습하며 촉진하기 위해 서로 협력하고 지식을 공유해야 함

활용에 중점을 둔 부서

효율성, 점진적 개선 및 위험 감소를 우선시하도록 구성하여 기존 자원과 기능의 안정성, 예측 가능성 및 최적화를 중시할 수 있도록 한다.

탐색에 중점을 둔 부서

실험, 창의성 및 계산된 위험 감수를 장려하도록 구성하여 불확실성을 수용하고 미지의 영역으로의 탐험을 지원한다.

- 두 유형의 부서 간의 아이디어, 모범 사례 및 통찰력의 교환은 상호 학습을 장려하고 고립된 사고를 방지하는데 도움이 됨
- 아이디어의 공유는 조직 전체의 전반적인 창의성과 적응성을 향상시킴

Drazin & Jelinek (1996)

- 세 가지 서로 다른 구조 간의 상호 작용으로 인해 조직 내에서 동적인 긴장감이 발생함:
형식적인 보고 구조(formal reporting structure),
준형식적인 구조(quasi-formal structure),
비형식적인 구조(informal structure)
- 그 동적 긴장감은 시간이 지남에 따라 조직 내에서 자주 재구성(Frequent Reorganizing)이 일어남
- 준형식적이고 비형식적인 구조는 형식적인 계층 구조를 넘어 더 효과적인 협업 및 의사소통 방법으로 나타남
- 여러가지 보고 구조의 존재로 인해 정렬 오류 혹은 혼란이 발생할 수 있기에 조직은 동적 환경에 대한 유연성, 적응성 및 대응성을 향상시키기 위해 재구성함
- 잦은 조직 개편은 직원들의 피드백에 대응하고 참여와 효율성을 개선하는 데 도움이 됨

Drazin 연구팀과 Jelinek의 논문은 위와 같은 측면들을 탐구하며 조직이 이러한 긴장 상태를 어떻게 처리하고 적응성과 성과를 향상시키기 위해 구조를 최적화하는지에 대해 연구함

양손잡이 조직이 거대 기업에 필요한 이유

- 기술경영의 창시자, 윌리엄 밀러 스탠퍼드대 교수.
• 양손잡이 조직을 도입한 기업의 90% 이상이 신제품 개발에 성공함
- 그들은 대규모 기업임에도 작고 독립적인 조직을 운영함으로써 스타트업의 DNA를 심분 활용할 수 있음
- 찰스 오라일리 스탠퍼드대 경영대학원 교수.
• 잘나가던 기업의 실패 요인으로 '성공 증후군'으로 꼽음
- 성공 증후군: 성공에 안주하면서 세상의 변화에 둔감해지는 증상
- 실패를 체감하기 위해서는 새로운 시도가 필요하며 이 과정을 통해 문제를 해결하는 능력도 배양됨

기존 조직		신규조직
기존 사업 확대	전략 목표	신규 사업 개발
경쟁전략(competitive strategy)	중점전략	창발적 전략 (emergent strategy)
시장 고객 분석 및 확대	수행방식	린스타트업, 실험
효율성 중시	수행문화	실패에 대한 용인
개인별 결과 평가	성과평가	집단 및 과정 평가

참고: <https://www.hankyung.com/economy/article/2017091345671>

Centralized vs Localization (Global Organization)

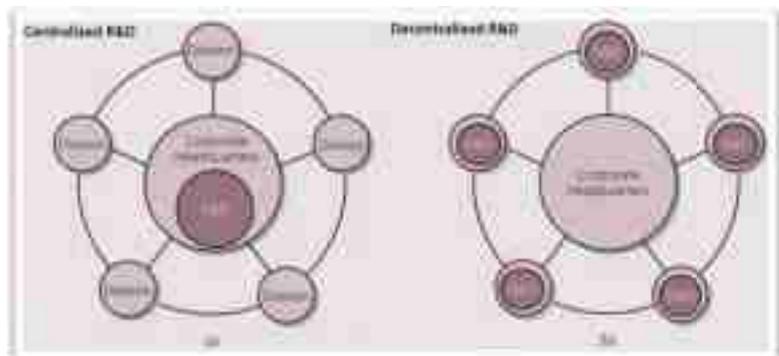
Richtner, A., & Rognes, J. (2008)

- 국경을 초월한 관리:
 - Center-for-global: 단일 허브에 집중된 모든 R&D 활동
 - Local-for-Local: 각 부서는 현지 시장을 위한 R&D를 소유
- 어떻게 하면 중앙 집중식 혁신을 **효과적**으로 운영하고 분산형 혁신을 **효율적**으로 운영할 수 있을까?
- 현지에서 일어나는 혁신은 다른 시장에 적용될 때 실패할 수 있음.
 - 해외 시장은 다양한 요구를 가지고 있다
 - 각 부서는 혁신을 공유하는 것을 꺼릴 수 있음
 - 다른 부서는 "여기서 발명되지 않음" 증후군을 가지고 있을 수 있음

Centralized vs Decentralized R&D

Gassmann, O., & Von Zedtwitz, M. (2003)

- 업계 차이:
 - 소비자: 분산형 연구개발,
 - 전자 제품: 중앙 집중식 R&D
- 일부 조직은 중앙 집중식 및 분산형 R&D를 모두 보유하고 있음
- Decentralized Self-Coordination
 - 서로 느슨하게 통합되어 있는 분산된 부서에 의해 수행되는 모든 R&D
- Centralized Venture Team
 - 연구개발 자원을 중앙 벤처팀으로 이관하여 모든 연구개발 활동을 수행



참고: Strategic Management of Technological Innovation 3rd

Locally-Leveraged vs Transnational (Global organization)

Bartlett & Ghoshal (1990)

- **지역적으로 활용 (Locally-leveraged):** 각 부서는 R&D를 소유하지만, 기업은 회사 전체에서 가장 창의적인 아이디어를 활용하려고 함.
 - 예를 들어 헬스케어, 뷰티케어, 페이퍼 제품 등을 생산·판매하는 지역부문에서 이 부문의 연구개발 부서는 이 세 가지를 모두 담당함
 - R&D 부서는 지역 부서의 전략의 대상. 본사에는 통합 메커니즘이 필요함(예: 지역 간 회의, 국제 브랜드 관리자)
- **글로벌 연계(Transnational):** 각 분산형 연구개발 연구소는 기업의 전략에서 서로 다른 역할을 하며 중앙에서 관리됨.
 - 예: 헬스케어, 뷰티케어, 페이퍼 제품을 생산 및 판매하는 지역 사업부에서, 이 사업부의 연구개발 부서는 해당 지역에서 자원이 풍부한 특정 품목(예: 목재가 많은 지역의 종이를 중심으로)에 초점을 맞춤
 - 본사의 글로벌 전략 내에서 각 부서는 해당 지역의 자원을 최대한 활용할 수 있도록 연구개발을 전문화 함

Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance

Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994).

- 다음 4가지 측면에서 “관련 다각화 전략 (Related diversification strategy)”이 이점이 많음
→ '자산상각' / '자산개선' / '자산창출' / '자산분열'
- 핵심 역량 (Core Competences)은 전략적으로 자산을 축적하는 과정에 대한 잠재적 촉매제 역할을 함
: 기업이 과거 경험을 통해 자사 제품의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 유형의 유통망을 효율적으로 구축하는 방법(즉, 적합한 유형의 유통망을 구축하는 '역량'이 존재함)을 알고 있다면, 그러면 이 역량이 부족한 회사보다 더 빠르고 저렴하게 필요한 자산을 제자리에 배치할 수 있을 것
- 관련 다각화 전략은 서로 다른 사업 단위 간의 상호 관계를 활용할 수 있기 때문에 관련 없는 다각화 전략 (Unrelated diversification strategy) 보다 우수한 것으로 간주됨

Diversification Strategy and Profitability

Rumelt, R. P. (1982)

- 가장 높은 수준의 수익성은 주로 공통의 핵심 기술 또는 자원을 활용하는 영역으로 다양화하는 전략을 가진 사람들에 의해 나타남
- 가장 낮은 수준은 수직 계열화된 기업과 관련 없는 기업으로의 다각화 전략을 따르는 기업들이었음

Implementation strategy and performance outcomes in related diversification

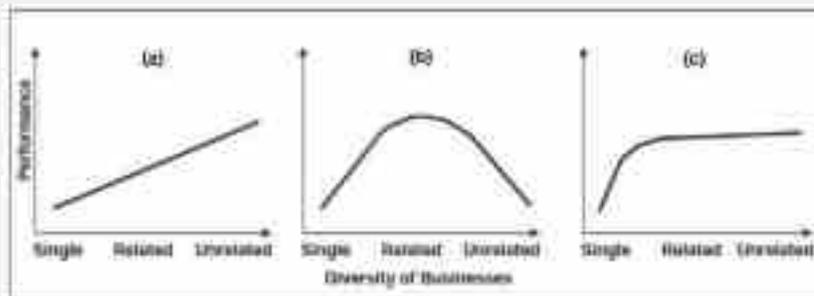
Shayne Gary, M. (2005)

- 성공적인 다각화 전략을 위해서는 조직의 부족함을 유지하는 관리 정책이 필요함
- 이러한 정책이 없는 경우 관련 다각화는 상당한 시너지 기회가 존재하는 경우에도 기업 실적에 부정적인 영향을 미칠 수 있음
- 기존 이론과 달리 매우 높은 수준의 관련성을 기반으로 한 다각화 전략이 일부 상황에서 덜 관련된 전략보다 낮은 성능으로 이어질 수 있음을 보여줌

Corporate strategy, relatedness and diversification

Gert Bruche (2000).

- 기업 규모, 기업 레버리지, 광고, 자본, R&D 강도 및 국제화 정도에 대한 산업 효과가 기업의 관련 다각화 혹은 관련 없는 다각화된 기업의 각 성과에 상당한 영향을 미치는 것으로 나타남



Related diversification & Unrelated diversification have been employed successfully
by several companies across various industries !



Apple

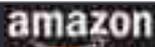
(Gao, 2021)

- **개인 컴퓨터 (1980s):** Macintosh & Safari operating systems (파산 위기)
- **모바일 컴퓨팅 (2003):** iPod & iTunes software
- **스마트 폰(2007):** iPhone, iPad, Mac, iWatch etc
- 2015년 첫 분기 매출 \$51.182 billion, 작년 대비 57% up
- **모바일 결제(2014):** Apple Pay
- 런칭한 지 72 시간 이내에 이용자 1MLN 달성



- **첫 만화 개봉 (1928)**
- **음악 산업 (1949)**
- **테마파크, 레스토랑, 비디오, TV, 책 (1980s) :** 가족이 가정과 가족을 위한 오락을 만드는 것에 초점을 맞춤
- **Local -> Global :** 연간 20%의 성장을 달성, 매출 \$3.4 billion에서 \$12billion (8년 이내)
- **호텔, 리조트, 크루즈 (2000s) :** 휴양지 산업

Related diversification & Unrelated diversification have been employed successfully
by several companies across various industries !



- **온라인 Retail (1994):** 온라인 서점-> 기기 -> 옷 -> 용품
- **AWS (2006):** 안정적이고 확장 가능한 클라우드 컴퓨팅 서비스에 대한 필요성
- **Kindle & e-Readers (2007):** 디지털 마켓 확장을 위하여
- **아마존 Prime (2005):** 비디오, 음악
- **Whole Food Market 인수 (2017) :** 식료품업 확장
- **Go Stores (2018):** 계산원이 없는 가게들 (전통적인 소매점과 기술을 결합하여 쇼핑 경험을 향상)
- **Amazon Delivery**



- **무역회사 (1960-70s):** 섬유, 식품, 전자 부품을 포함한 다양한 제품을 수출
- **전자기기, TV, 냉장고, 에어컨 (1980):** 전자 부품의 전문
- **반도체 & 통신 (1990s)**
- **정보기술 & 미디어제품 (2000s):** 핸드폰, 테블릿, 랩탑
- **스마트폰 시장 강화(2010s) :** 스마트폰 시장에서 입지를 강화하며 글로벌 스마트폰 제조사로 도약. 연구 개발에 지속적으로 투자하여 디스플레이와 인공지능을 포함한 다양한 기술 분야의 발전을 이끌고 있음

02

CHAPTER

양 손 잡이 조직의 대표적 사례 연구

양손잡이 기업의 대표적 사례 연구
KAS HOLDINGS GROUP 소개



KAS HOLDINGS GROUP

Good Friends Good Partner **KAS**

외국인 건설 1호 투자기업으로 현재 500여명의 임직원들이 베트남을 통해 아세안 (미얀마, 캄보디아, 라오스)으로 진출하여 원스톱 솔루션을 (인허가, 종합설계, 종합건설) 제공하는 시스템

- 기업진출연도 : 1994년 (29년)
- 투자형태 : 베트남 외국인 최초 건설 단독 법인 전환(2001년)
- 투자자본금 : 760만불
- 매출액: 7,100만불(VN 3,500만불 2021년)
- 신용평가 (2020년 기준) A2

Vision 1
The Company That Every Asean
Employee Becomes Owner



Vision 2
Making Inroad in Korea
As Asean KA

Vision 2
Building Asean Cultural Center

KAS HOLDINGS GROUP 주요 업종

DESIGN / CM / VE CONSTRUCTION REAL ESTATE & INVESTMENT EDUCATION

- 종합건설업(산업시설, 플랜트, 주거시설, ODA정부공사)
- 종합설계업(일반건축, 산업시설, 주거 및 아파트, CM, PM, 인허가)
- 건설자재 제조업 (콘크리트 블록, PC생산공장, 샌드위치 판넬, 기타)
- 교육사업 : 1,500㎡ 규모 더 샘 에듀 센터 운영(어학, 운동, 방과 후 교육)
- KAS 홀딩스 1: 국내 다국적기업 사업부 및 해외사업부(Foreign FDI project)
- KAS 홀딩스 2: 국내사업부 및 한국 투자(Korea FDI, ODA)

자회사 및 해외지사현황

총 13개 법인

- **한국** : 석우종합건설
- **베트남** : KAS E&C(1994년), YS건축사무소(2003년), KAS홀딩스(2005년), 더 샘 에듀케이션 센터 하노이 (본사), 다낭(지사), 하이퐁(지사)
- **미얀마** : KAS E&C(2011년), YS건축사무소(2015년), MKAS홀딩스(2013년, 무역), KAS 홀딩스(2015년)/건축자재 생산공장 총 투자금 510만불/ 콘크리트 및 기타
- **캄보디아** : KAS E&C(2013년)
- **라오스** : KAS E&C 지사 (2013년), KAS E&C 라오스 100%단독 건설법인(2021년)
- **싱가폴** : KAS 싱가포르 (2018년)
- **인력 보유 현황** : 한국인 25명 / 필리핀 15명 / 현지인 460 여명 총 500명 이상

2022 사업 현황



CSR 활동

- 사랑의 집짓기
- 언청이 수술
- 장학금 지원
- 고아원 돕기
- 아시아 태평양 재단 지원
- 네팔돕기, 긴급환자수술지원
- 각종 바자회 행사
- 대학 산학협력기금지원 각종 CSR 활동 등
- 세종학당 기업형 1호 설립 (한글, 문화 보급)



▶미얀마 거리청소 캠페인



▶베트남 호치민 외국어정보대학교(HUELI) 산학협력 MOU(양해각서) 체결

Is **KAS** Ambidextrous Organization ? YES

기존 조직

- 동남아30년 동안 주력:
종합건설, 종합설계, 교육사업, 건설자재 제조업
- 교육사업: 10년간 더샘에듀케이션 법인을 통해 활동
 - 한국 문체부 산하에 세종학당을 CSR 한국어 보급사업
 - 베트남에 5개 대학교에 한국어 학과를 신설하여 한국어를 가르치고 있고 향후 63개성 모두 추진
 - 현)4개 대학교 한국어 수업 MOU
 - 2019년도 전세계 세종 학당 최우수로 선정
 - 문체부 장관상 수상
 - 현재 수료생만 1만명이 이상
 - 교육 법인에서 발생하는 수익금은 소아암 환자 돕기, 언청이 수술 등 다양한 CSR로 사용

신규 조직

- 미주 시장 진출
 - 뉴욕에 법인을 설립하여 무역업, FNB, 주택개발을 진행 중
 - 미국 KAS홀딩스US 2023
- 동남아 POS/PG단말기 사업
- 카드할부 마이크로 파이낸스 사업 및 IT (2025년)
 - 마이크로 파이낸스업 추진 중
- ESG친환경제품생산 및 CXP 래진 목재 원료를 사용한 제품 및 유통
- F&B 업종을 추진해서 베트남 Pho 국수를 프랜차이즈업
 - 베트남에 본점을 만들고 미국, 베트남, 미얀마, 라오스, 캄보디아, 한국에 프랜차이즈 확장진행 중

기존 조직
종합 건설

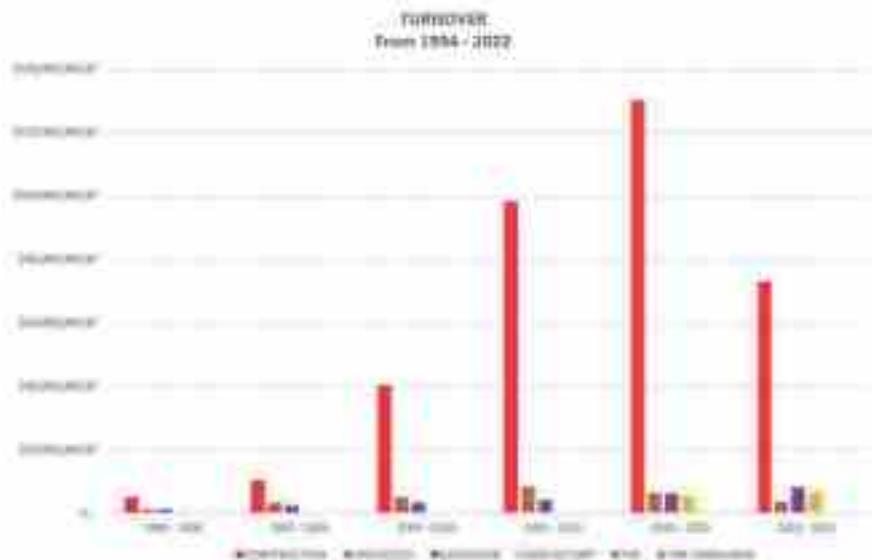
- 모든 건축 과정과 보증 기간 동안 모든 책임을 지며 품질을 제공
- KAS홀딩스건설과 공동주택, 사무실, 산업용 건물, 토목, 라이프스타일 센터의 설계, 시공, 유지보수 일반 계약자에 이르기까지 1건의 접촉, 1건의 책임, 1건의 가격 으로 구성
- 기술, 노력, 결단력, 세부 사항에 대한 관심을 기반으로 설비를 구축
- 전문 지식과 경험이 풍부한 대규모 글로벌 네트워크를 활용하여 고객이 자산에서 더 많은 가치를 창출하고 비용을 절감할 수 있도록 지원



Service	
1	프로젝트 조정/관리
2	현장 감독
3	프로그래밍 및 제어
4	비용 관리/품질 관리
5	재료 및 시스템 테스트
6	대체물 분석
7	안전 계획 및 구현
8	해체 서비스
9	보안 / 기밀성
10	프로젝트 완료 및 인계

◀프로젝트 완료 Archive

기존 조직
종합 건설



기존 조직
교육 사업

- **더 샘 에듀케이션** : 2015 년 11 월에 설립된 베트남 정식 언어교육기관으로서 영어, 베트남어, 한국어 교육기관
- 유치과정부터 성인까지 더 샘만의 특화된 프로그램과 자격 있고 성실한 교사들로 구성
- "Education is Life Itself"이라는 슬로건 아래 언어교육 및 타 문화 습득, 나누는 삶을 실천하면서 실제 삶에 대한 교육을 제공
- 영어를 영어 그 자체로 받아들일 수 있게 하고, 베트남어를 실생활에 빨리 적용하도록, 한국어를 통해 한국을 알고 친근하게 느끼게 하며 생활에 도움이 되도록 하는 것



주니어 영어 프로그램



성인 영어 프로그램



베트남어 프로그램



한국어 세종학당 하노이 3

신규 조직
동남아 POS/PG 단말기 사업

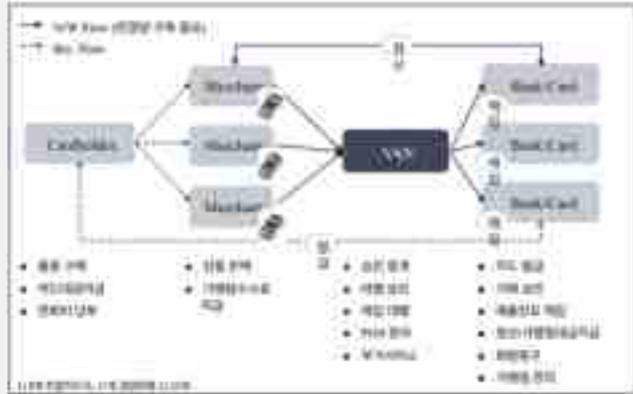
베트남 결제 시장의 효율적인 성장과 균형적인 관리를 위한 최적의 모델 수립

- 최적모델의 핵심 성공 요인은 Payment Network Service Provider-Alliex SharePOS의 결제 모델 개선을 통한 **은행의 전략적 수익모델 다각화**로 요약되며, 이를 위한 전문 인프라 사업자인 Alliex의 기 구축 시스템 및 운영 노하우를 적극 활용하여 **안정적이고 신속 확장 가능한 신기술 기반의 IT결제 인프라 구축**
- 이를 통해 가맹점, 고객에게 효율적인 결제 인프라 환경 제공
- 지속적인 서비스 질 개선 및 부가서비스 제공을 통해 가맹점과 고객 모두 편리하고, 안정적이며, 신속 확장 가능한, 선진화된 결제 인프라를 구축함과 동시에 **규모의 경제 확보 및 최적화된 결제 플랫폼 제공**



한국의 지급결제 모델은 가맹점/POS 관리 업무 위탁수행 및 POS Network를 제공하는 VAN사가 참여하는 형태임

< 한국 결제 인프라 - On-Us 구조 >



< 주요 특징 및 시사점 >

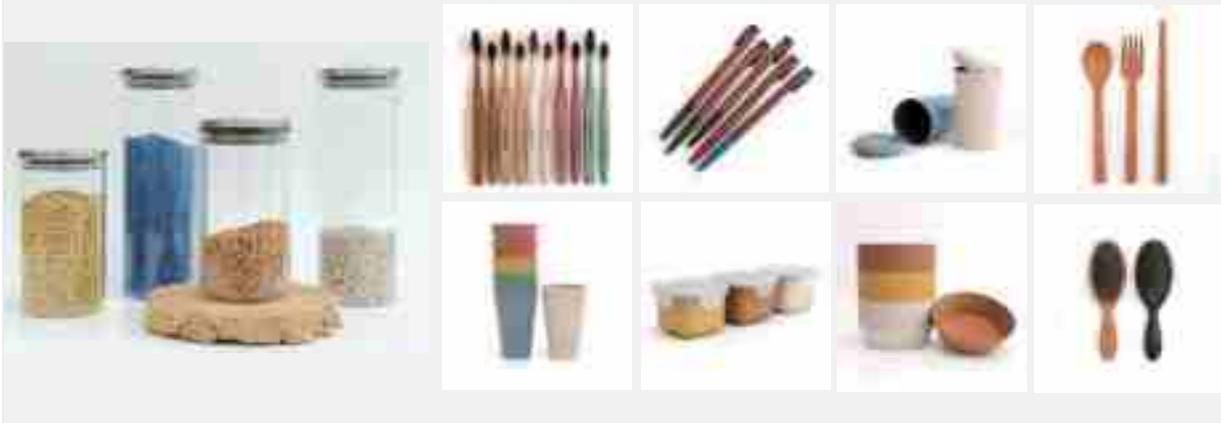
VAN사는 승인 중계 서비스와, 전표 매입 대행 서비스, 은행의 가맹점 모집업무 위탁 수행

POS사와 별도 계약 또는 POS 자회사를 설립하여, Terminal 관리

가맹점 모집업무가 VAN에 위임되어 VAN을 통해 가맹점 업무의 통합대행

신규 조직
CXP 목재 래진

- CXP 목재를 이용하여 기존 플라스틱 래진을 대체
- ESG 목재 래진을 사용하여 제품을 샘플링해서 미국 및 기타 지역에 공급할 것



양손잡이 기업의 대표적 사례 연구
KAS의 양손잡이 경영



신규 조직
FNB 프랜차이즈 사업

- 베트남 Pho 를 시작으로 5년 후 100개를 목표로 추진 중



양손잡이 기업의 대표적 사례 연구
KAS의 양손잡이 경영



신규 조직
FNB 프랜차이즈 사업

- 베트남 Pho 를 시작으로 5년 후 100개를 목표로 추진 중



신규 조직
FNB 프랜차이즈 사업

- 베트남 Pho 를 시작으로 5년 후 100개를 목표로 추진 중



KAS Ambidextrous Organization.
HOW ?

기존 조직 전략 요소

01



판촉 및 유통

02



영업조직과 전문인력

+

신규 조직 전략 요소

03



R&D

04



신규 전문 인력

KAS 의 Related diversification 전략

Related Diversification 전략이 우세하다는 수많은 사전 연구

- 관련이 없는 다양화 전략은 가장 낮은 성능의 다양화 전략 중 하나인 것으로 밝혀짐 (Boschma et al, 2015)
- 가장 높은 수준의 수익성은 주로 공통의 핵심 기술 또는 자원을 활용하는 영역으로 다양화하는 전략을 가진 사람들에 의해 나타남 (Rumelt, 1982)
- 관련 다각화 전략(related diversification strategy)은 서로 다른 사업 단위 간의 상호 관계를 활용할 수 있기 때문에 관련 없는 다각화 전략 (unrelated diversification strategy) 보다 우수한 것으로 간주됨 (Markides, 1994)
- 관련 다각화 기업은 관련 없는 다각화 기업보다 더 높은 수익 산업에서 활동했을 뿐만 아니라 그들의 산업 내에서도 더 수익성이 있었음 (Park, 2002)
- 연구 및 개발(R&D)에 능숙하지 않은 관련 없는 기업들은 과학 기반 산업을 피하는 것이 현명한 것.
- 관련 다각화 전략이 이러한 산업에서는 효율적으로 개척하는 데 훨씬 더 효과적인 것 (Betties, 1981)

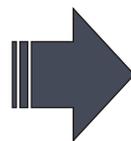
KAS 의 Related diversification 전략

KAS 의 CXP 목재 래진 사업

- 기존 사업, 종합 건설에서 Related Diversification 전략을 활용하여 확장한 CXP목재 래진 사업
- SEOGWOO건설과 공동주택, 사무실, 산업용 건물, 토목, 라이프스타일 센터의 설계, 시공, 유지보수를 하면서 CXP목재 래진 사업은 기존 사업과 공통의 핵심 기술 또는 자원을 활용하는 영역으로 연구 및 개발(R&D)에 능숙함



기존 사업: 종합 건설



확장



신규 사업: CXP 목재 래진

KAS의 Unrelated diversification 전략

새로운 시각

- 관련 분야로 다각화한 기업은 범위의 경제에서 이익을 실현할 수 있고, 관련 없는 분야로 다각화한 기업은 1. 효율적인 내부 지배구조 메커니즘으로 인해서 이익을 실현할 수 있음 (Hill, 1992)
- 관련 없는 다양화 기업의 성공요소로 2. 개발도상국의 적응 능력, 3. 세계적으로 이용 가능한 시스템 자원, 그리고 이 두 요소를 연결할 수 있는 4. 행위자(조직의 리더, 인력) 핵심 요소에 의존 (Binz, 2018)

1. KAS의 효율적인 내부 지배구조

- 명확하게 정의된 역할 및 직급과 이에 따른 책임: 신속한 변화를 위한 팀과 이해 관계자의 역할과 책임을 명확히 정의하여 각 팀원은 신속한 변화를 위한 프로젝트에서 각자의 책임을 이해하며 수행함
- 최상의 협력을 위한 조직 차트: 변화무쌍한 트렌드 속 이니셔티브를 감독하고 다양한 프로젝트에 대한 지침, 리소스 할당 및 의사 결정 지원을 제공하기 위해 이사회 구성
- 전략적 합의: 민첩한 이니셔티브는 회사의 전반적인 비전과 사명에 기여
- 신속한 메트릭 및 보고: 관련 메트릭 및 보고 메커니즘을 구현하여 진행 상황을 추적하고 성능을 측정하며 잠재적인 문제를 식별하도록 함. 투명한 보고는 책임감을 높이고 이해 관계자가 정보에 입각한 결정을 내릴 수 있도록 함
- 리스크 관리: 잠재적 위험을 식별하고, 그 영향을 평가하고, 완화 계획을 팀 차원에서 개발함
- 지속적인 개선: 지속적인 개선 문화를 장려하여 프로세스와 결과를 정기적으로 검토하여 개선해야 할 부분을 파악하고 그에 따른 변경 사항을 구현
- 커뮤니케이션 및 협업: 개방적인 커뮤니케이션 및 협업을 촉진
- 의사결정 프레임워크: 조직의 다양한 수준에서 적시에 의사결정을 할 수 있는 의사결정 프레임워크를 구축. 팀이 도메인 내에서 의사 결정을 내릴 수 있도록 권한을 부여하는 동시에 중요한 의사 결정이 적절한 거버넌스 수준으로 확대되도록 함



참고: <http://kasenc.com/about-us/organization-chart/>

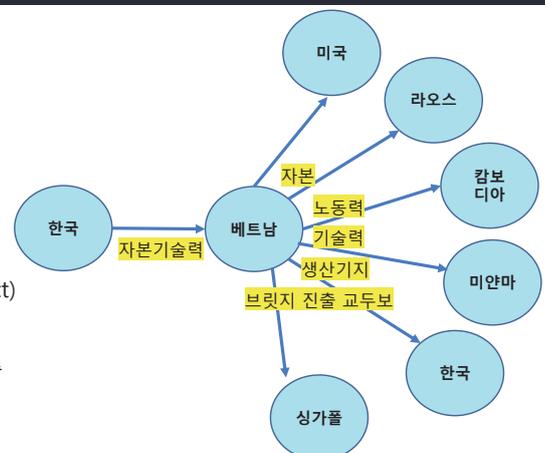
2. 개발도상국의 일반적인 적응 능력

- 미국 국무부가 최근 개발도상국 지위를 가진 국가 목록에서 베트남을 제외한 사안이 베트남 외교부에 의해 2020년 2월에 밝혀짐
- KAS 기업은 1994년에 설립된 이후 개발도상국이었던 베트남에서 운영되어 왔으며, 베트남에서의 기업의 서비스 적응 능력은 KAS의 성과와 결실을 통해 확인할 수 있음
- 반대로, KAS 기업이 지속적으로 개발도상국인 베트남에서 성공적으로 운영되고 발전해 온 것은 베트남의 사회, 경제, 문화적 환경에 적응하며 지속적으로 고객들의 요구를 충족시키는데 성공했기 때문이기도 함
- 이러한 성과를 통해 KAS 기업은 베트남에서의 서비스 적응 능력을 입증하고 있음.

3. 세계적으로 이용 가능한 KAS 자원

KAS HOLDINGS의 주요업종은 세계적으로 모두 이용 가능함

- 종합건설업(산업시설, 플랜트, 주거시설, ODA정부공사)
- 종합설계업(일반건축, 산업시설, 주거 및 아파트, CM, PM, 인허가)
- 건설자재 제조업 (콘크리트 블록, PC생산공장, 샌드위치 판넬, 기타)
- 교육사업 : 1,500m² 규모 더 샘 에듀 센터 운영(어학, 운동, 방과 후 교육)
- KAS 홀딩스 1: 국내 다국적기업 사업부 및 해외사업부(Foreign FDI project)
- KAS 홀딩스 2: 국내사업부 및 한국 투자(Korea FDI, ODA)
- 카드결제 시스템 구축과 카드 할부 금융업을 위한 마이크로파이낸스 진출
- FNB 프랜차이즈 사업확장 => 베트남 => 해외 사업 진출



▶ KAS의 경쟁력

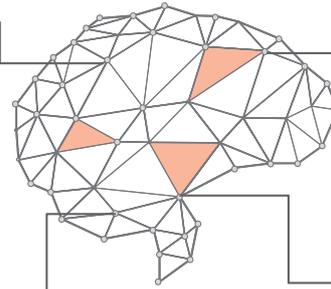
4. 조직의 리더 및 인력

Leadership

6개국과 15개 모든 법인은 대표가 직접 시장조사에서부터 법인 설립까지의 과정을 시각화하며, 직원들에게 목표를 명확하게 전달하고 그들이 공감할 수 있는 비전을 제시

Top Management

다양한 분야의 전문 인력들의 협조와 지원 아래 체계적으로 관리됨.



전문 인력

새로운 인력은 자신의 분야에 대한 깊은 지식과 전문 기술을 갖추고 있어서 고급 수준의 업무를 수행하며 기존의 아이디어를 발전시키거나 새로운 방식으로 문제를 해결하는 능력을 갖춘

적응력과 유연성

변화에 빠르게 대응하고 새로운 환경에 적응하며 항상 새로운 지식과 기술을 습득하고 지속적인 학습과 발전을 추구

03

CHAPTER

연구 결과

- **KAS** 는 Related Diversification 과 Unrelated Diversification 의 2가지 전략을 모두 활용함
- 신규 사업으로 3개의 사업분야가 있음
 - 동남아 POS/PG단말기 사업, CXP 목재 래진, FNB프랜차이즈
- CXP 목재 래진: 1.기존 연구 및 개발에 능숙하고 주로 2.공통의 핵심 기술 또는 자원을 활용하는 영역으로 다양화하는 Related Diversification 전략을 활용함
- 동남아 POS/PG단말기 사업 & FNB프랜차이즈: 5. 효율적인 내부 지배구조 메커니즘(Hill, 1992)과 4. 개발도상국의 적응 능력, 3. 세계적으로 이용 가능한 시스템 자원, 그리고 이 두 요소를 연결할 수 있는 6. 행위자(조직의 리더, 인력) 핵심 요소에 의존 하여 Unrelated Diversification 전략을 활용

No	성공 요소	KAS	
		Related	Unrelated
1	연구 및 개발(R&D)에 능숙	CXP 목재 래진	
2	공통의 핵심 기술 또는 자원을 활용		
3	세계적으로 이용 가능한 시스템 자원		동남아 POS/PG단말기 사업
4	개발도상국의 적응 능력		<ul style="list-style-type: none"> • 동남아 POS/PG단말기 사업 • CXP 목재 래진 • FNB프랜차이즈
5	효율적인 내부 지배구조		
6	조직의 리더 및 인력		

04

CHAPTER

Q & A

참조 문헌

- Bettis, R. A. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), 379-393.
- Binz, C., & Anadon, L. D. (2018). Unrelated diversification in latecomer contexts: Emergence of the Chinese solar photovoltaics industry. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 14-34.
- Boschma, R., & Capone, G. (2015). Institutions and diversification: Related versus unrelated diversification in a varieties of capitalism framework. *Research Policy*, 44(10), 1902-1914.
- Drazin, R., & Schoonhoven, C. B. (1996). Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 39(5), 1065-1083.
- Gao, J. (2021). Analysis of Diversification strategy of Apple Inc. ISSN 2616-5902 Vol. 3, Issue 9: 34-39, DOI: 10.25236/AJBM.2021.030908
- Gassmann, O., & Von Zedtwitz, M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 243-262.
- Gassmann, O., & Von Zedtwitz, M. (2003). Innovation processes in transnational corporations.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, 15(4), 603-626.

참조 문헌

- Hill, C. W., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3(4), 501-521.
- Jelinek, M. (1996). 'Thinking Technology' in mature industry firms: understanding technology entrepreneurship. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 799-813.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic management journal*, 15(S2), 149-165.
- Park, C. (2002). The effects of prior performance on the choice between related and unrelated acquisitions: implications for the performance consequences of diversification strategy. *Journal of Management Studies*, 39(7), 1003-1019.
- Richtnér, A., & Rognes, J. (2008). Organizing R&D in a global environment: Increasing dispersed co-operation versus continuous centralization. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 125-141.
- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- Shayne Gary, M. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7), 643-664.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

참조 문헌

- Villalonga, B. (2004). Diversification discount or premium? New evidence from the business information tracking series. *The Journal of Finance*, 59(2), 479-506.

웹사이트

- <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-disneys-diversification-strategy/>
- <https://www.hankyung.com/economy/article/2017091345671>
- <http://kasenc.com/pr-center/ci-introduction/>
- <https://thesaemedu.wixsite.com/thesaemkr>

감사합니다