



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

국제특송업체의 글로벌 경영전략에
관한 연구

제주대학교 경영대학원

무역학과

이영록

2012년 2월



國際特送業體의 글로벌 經營戰略에 관한 研究

指導教授 黃 正 奉

李 英 綠

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2012 年 2 月

李英綠의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長	_____	Ⓜ
委 員	_____	Ⓜ
委 員	_____	Ⓜ

濟州大學校 經營大學院

2012 年 2 月



목 차

제1장 서론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구의 방법 및 구성	1
제2장 국제특송의 정의와 시장현황	3
제1절 국제특송의 정의와 특징	3
1. 국제특송의 정의와 특징	3
2. 국제특송의 발전배경	4
제2절 해외시장의 현황	5
1. 국제특송시장의 현황	5
2. 국제특송시장의 환경변화	7
제3절 국내시장의 현황	10
1. 국내 국제특송업의 발전	10
2. 글로벌 국제특송업체의 국내활동	12
3. 국내 국제특송시장의 현황	14
4. 인천국제공항의 이용	15
제3장 국내외 국제특송업체의 사례	18
제1절 글로벌 국제특송업체	18
1. DHL	18
2. TNT	22
3. UPS	24
4. FedEx	27
제2절 국내 국제특송업체	30
1. 한진택배	32
2. 현대로지엠	34
3. CJ GLS	36


제4장 국제특송업체의 글로벌 경영전략	39
제1절 글로벌화의 배경	39
1. 전자상거래와 e-Logistics의 발전	39
2. 기업의 세계화	40
3. 무역장벽의 감소	41
4. 지역경제의 통합 확대	42
제2절 글로벌 경영전략의 배경이론	42
1. 규모의 경제	43
2. 범위의 경제	44
3. 경험곡선효과	45
4. 부가가치사슬	47
제3절 글로벌 경영전략의 모델	48
1. Integration-Responsiveness 모델	48
2. 부가가치활동의 배치와 조정 모델	50
3. Total Global Strategy 모델	51
제4절 국제특송업체의 글로벌 경영전략	53
1. 경영전략의 단계	53
2. 국제특송업체의 글로벌 경영전략	56
제5절 국내 국제특송업체의 문제점과 발전방안	72
1. 국내 국제특송업체의 SWOT 분석	72
2. 국내 국제특송업체의 문제점	74
3. 국내 국제특송업체의 발전방안	75
제5장 결 론	83
1. 연구의 요약 및 시사점	83
2. 연구의 한계	85
참 고 문 헌	86
ABSTRACT	89

표 목 차

<표2-1> 영국 이스트 미드랜드 지역의 특송 서비스 이용 현황	8
<표2-2> 글로벌 국제특송업체 현황	13
<표2-3> 국내 국제특송시장 현황	14
<표2-4> 국내 Inbound 국제특송시장 현황	15
<표3-1> 국내 주요 국제특송업체의 현황	31
<표4-1> 유통구조의 변화	39
<표4-2> FedEx의 온라인 고객 서비스	60
<표4-3> 국내 국제특송업체의 SWOT 분석	72
<표4-4> SWOT를 통한 국내 국제특송업체의 경영전략	73
<표4-5> 한국 택배산업의 성장	78
<표4-6> 발굴형 M&A와 입찰형 M&A	79

그 립 목 차

<그림2-1> RTK 기준으로 본 세계항공물류시장의 지역별 구성	6
<그림2-2> 자유무역지역 개념도	17
<그림4-1> 규모의 경제와 최소효율규모	43
<그림4-2> Nike의 범위의 경제	45
<그림4-3> 경험곡선효과	47
<그림4-4> 부가가치사슬 모델	48
<그림4-5> 글로벌화 전략	50
<그림4-6> 부가가치활동의 배치와 조정 모델	51
<그림4-7> Total Global Strategy 모델	53
<그림4-8> 전략수립의 고려요소	54
<그림4-9> 경영전략의 단계	56
<그림4-10> FedEx와 Semiconductor社의 사례	60
<그림4-11> 혁신을 위한 조직 문화의 형성에 필요한 다섯 가지 조건	82



제1장 서론

1. 연구의 배경 및 목적

세계는 점점 하나가 되어가는 글로벌 사회를 이루어 가고 있다. 이러한 글로벌화(Globalization)는 지구에 존재하는 국가들이 독립된 단일국가로만 존속하는 것이 아니라 커다란 톱니바퀴처럼 하나의 경제에 맞물려 서로 영향을 주게 된다.

각국의 경제가 글로벌화 되어감에 따라 물류(Logistics)의 중요성은 갈수록 커지고 있다. 국가의 경제에서 물류는 매우 큰 부분을 차지하고 있다. 특히 우리나라와 같이 자원이 부족하고, 바다로 둘러싸인 국가는 경제의 성장을 위해서 물류가 더 없이 필요하다.

물류 중에서도 국제특송산업은 하루가 다르게 급변하는 외부환경과 정보통신 기술의 발달로 시장규모가 점차 확대되고 있다. 또한 인터넷 쇼핑몰의 이용수요급증은 기업과 개인 간의 전자상거래의 확산을 가져와 국제특송산업의 급속한 성장이 가능하게 하는 원인이 되고 있다.

경제활동이 글로벌화 되고 고객의 요구조건이 다양화됨에 따라 국제특송업체들은 국제특송서비스 범위의 확대와 서비스질의 향상을 위하여 글로벌 경영전략을 세우고 인수합병(M&A)과 전략적 제휴 등을 통하여 글로벌화를 추진하고 있다. 반면 국내의 국제특송업체들은 미국이나 유럽의 국제특송업체들에 비하여 매우 영세하여 세계물류시장을 제대로 공략하지 못하고 있다.

이에 본 논문은 국제특송업체의 글로벌화의 이론적 배경과 경영전략요소, 우리나라 국제특송업체의 문제점에 대해 알아봄으로써 국내 국제특송업체의 발전방안을 제시하고자 한다.

2. 연구의 방법 및 구성

본 연구는 문헌적 연구를 통해 이루어졌으며, 국내외에서 발행된 항공운송, 물류,

국제특송, 글로벌 경영과 전략에 관한 서적과 신문기사, 인터넷, 통계, 학술논문, 단행본, 세미나, 정기 간행물 자료 등을 통해서 국제특송의 정의와 시장현황을 살펴보는 한편 국내외 국제특송업체의 사례와 경영전략을 살펴보았다.

다음으로 국제특송업체의 글로벌 경영전략의 배경, 주요개념, 경영전략요소에 대해 살펴봄으로써 국내 국제특송업체의 문제와 발전방안을 제시하였다.

본 논문의 구성은 총 5장으로 구성되어 있다.

제2장에서는 국제특송의 정의와 특징을 이론적으로 고찰하였다. 또한 국내외의 국제특송시장 현황과 변화, 국제특송업체의 활동에 대해 살펴봄으로써 국제특송업의 규모와 비전을 서술하였다.

제3장에서는 국내외 국제특송업체의 현황과 주요서비스, 글로벌 경영전략을 사례를 통해 살펴보았다.

제4장에서는 갈수록 확대되어지는 기업 글로벌화의 배경요소를 알아보고, 글로벌 경영전략의 이론적 주요개념, 글로벌 경영전략의 모델, 국제특송업체가 사용하고 있는 글로벌 경영전략들을 살펴보았다. 또한 우리나라 국제특송업체의 문제점을 분석하고 발전방안을 제시하였다.

마지막으로 제5장에서는 글로벌 경영전략의 이론적 배경과 모델을 적용하여 글로벌 국제특송업체의 경영전략을 분석하는 한편 연구의 의의와 한계, 향후 연구 과제를 제시하였다.

제2장 국제특송의 정의와 시장현황

제1절 국제특송의 정의와 특징

1. 국제특송의 정의와 특징

국제특송이란 개인이나 기업체의 주문을 받아 현장에서 최종목적지까지 서류 및 물품을 항공기 및 선박을 이용해 운송해 주는 서비스로, 이는 1970년대 미국에서 항공운송사업의 규제완화를 계기로 개발된 신종서비스이다. 국제특송이라는 용어는 현재까지 택배(宅配), 탁송(託送)이라는 한자어와 Door to Door Service, Desk to Desk 그리고 Express, Courier Service라는 영어식 용어가 시장에서 혼용되어 사용되고 있다.

우선 국제특송서비스는 외국의 특송업체와 제휴하여 우편법의 제한적용을 받는 신서¹⁾ 송달을 제외한 선적서류, 계약서 및 각종 업무서류, 카탈로그, 설계도 등의 서류를 대상으로 법의 상업서류송달(Courier)서비스와 상품의 견본, 선물, 각종 기계부품 등의 소형, 경량 물품을 취급법의 탁송품집배(Parcel Carrying)서비스로 대변할 수 있고 중량 45Kg 이하의 시장 판매용이 아닌 물품만을 영업대상으로 하고 있다.

국제특송은 개념상 송화인의 문전에서 다른 국가 수취인의 문전까지 배송하는 시스템이기는 하지만 현재 글로벌 국제특송업체들은 세계 각 지역에 진출하는 등 복잡하고 다양해지는 물류환경과 고객 요구의 다양성을 충족시키기 위하여 정시배달 서비스, 유학생 택배, 중량물 택배 등을 개발하여 기업이나 개인 고객의 욕구를 충족시키고 있다.

그 특징은 다음과 같다.

첫째, 신속성을 생명으로 하여 일정기간 내에 인도(引渡)를 보장한다.

둘째, 국제특송은 수령에서 인도까지 일관책임수송제도이다.

1) 의사전달을 위하여 문자기호 또는 부호 등으로 표시한 문서 또는 전단을 말함.

셋째, 일괄요금(Package Fee)으로 Door to Door 서비스를 제공한다.

넷째, 국제특송은 주로 소형·소량 화물에 대한 운송체계이다. 하지만 현재에는 소형·소량 화물 이외에도 중형·중량 및 대형·대량화물 또한 취급되고 있는 추세이다. 국제특송업체들은 그 영역을 넓히기 위하여 대량, 중량화물 등을 직접 취급하고 전략적 제휴, M&A 및 계열사를 이용함으로써 종합물류회사로 커나가고 있다.²⁾

2. 국제특송의 발전배경

컴퓨터가 발달하고 인터넷을 통한 정보공유가 일상화되면서 인간의 경제활동도 온라인을 통해 네트워크화가 이루어졌다. 또한 온라인상의 전자상거래가 점점 많아지면서 국제운송시장의 변화를 초래하였다. 네트워크화는 물품의 이동빈도를 더욱 증가시켜 국내 및 국제물류업의 발전을 촉진한다. 아울러 제품의 수명주기가 단축되며, 기업 간 경쟁은 전 세계적으로 확산되어 제품의 생산에서 유통까지 소요시간이 중요한 경쟁요소로 등장하였다. 특히 항공기의 부품(part)과 같이 빨리 이송을 해야 하는 기계류의 부품이나 전자제품과 같이 거래시간대에 따라 가격이 달라지는 물품들의 수송은 국제물류시장에서 최단시간 내에 서비스가 완결되는 국제특송으로의 수요 증가로 나타나고 있다.

한편 기업과 소비자간 인터넷 등의 공개정보망을 기반으로 한 전자상거래가 전 세계적으로 확대되면서 개별기업이 상대해야하는 수요계층의 폭과 물류경로가 더욱 확장되고 다양해지면서 소량다품종 주문 비중이 높아지게 되었다. 또한 거래의 공간 제약이 없어지면서 화물의 공간적 이동거리가 증가되어, 문전에서 문전까지(Door to Door) 이동시키는 소화물 및 국제특송 화물의 증가가 눈에 띄고 있다.

기업은 글로벌화가 급속히 진전되면서 새로운 경영환경과 제품판로 구축을 위한 새로운 SCM³⁾이 요구되어졌다. 새로운 SCM의 등장은 더욱 다각화되고 복잡한 유통 경로와 물류를 불러왔다. 따라서 글로벌 기업들은 물류분야를 자회사의 몫에서 벗어나 새로운 제3의 물류전문회사에 맡기는 제3자물류(Third Party Logistics)⁴⁾의 등장

2) 권오성, “우리나라 국제특송업체의 글로벌전략에 관한 연구”, 한국해양대학교 대학원, 2010, pp. 4~5.

3) Supply Chain Management(공급망 관리) : 원재료를 생산·공급하는 업체에서 출발하여 제품이 만들어지기까지의 제품생산 단계, 제품이 최종 소비자에게 전달되는 유통 단계까지의 모든 과정을 연결·통합한 공급망을 구축관리함으로써 공급망 내에 존재하는 불확실성과 불필요한 낭비요소를 제거하여 경영환경을 최적화한 시스템을 말한다.

으로 종합물류와 제3자물류를 수행하는 국제특송업의 발전이 두드러지고 있다.

제2절 해외시장의 현황

1. 국제특송시장의 현황

(1) 국제특송 시장규모

항공화물운송 중 가장 높은 증가 추세를 보이고 있는 부문이 국제특송업이다. 국제특송시장은 1992년 이후 연평균 21%의 고성장을 하고 있고, 향후 2019년까지는 연평균 13%의 성장이 예상됨에 따라 전체 항공화물에서 차지하는 비중도 1999년 9.2%에서 2019년에는 31%로 증가될 것으로 전망하고 있다.⁵⁾

특송화물의 평균크기도 1992년 2.7Kg에서 1999년에는 4.5Kg으로 커져 특송화물의 운송영역이 확대되고 있고, 세계적인 글로벌 국제특송업체들은 특송서비스 뿐만 아니라 제3자종합물류서비스(TPL: Third Part Logistics Provider)도 제공하고 있어 다국적기업의 글로벌 물류전략 수립 시 의존도가 높아지고 있다.

우리나라의 경우, 국제특송시장은 연평균 20%~30%의 성장을 보이고 있고, 각 주요업체의 매출을 조사한 결과 1995년 1000억원을 밑돌던 국제특송시장 규모가 2000년에는 약 3220억원 정도로 추산되었으며,⁶⁾ 2011년 올해 국내 국제특송시장 규모는 약 1800만건, 1조원 가량이다.

현재 전 세계 국제특송시장의 물량 대부분은 글로벌 국제특송업체⁷⁾가 차지하고 있다.

4) 물류 관련비용을 절감하기 위해 제품 생산을 제외한 물류 전반을 특정 물류 전문업체에 위탁하는 것으로, 생산자와 판매자의 물류를 제3자를 통해 처리하는 것을 말한다.

5) 싱가포르의 경우, 특송에 의한 항공화물운송 교역액이 1996년 US\$ 169억으로서 전체 항공화물운송 규모의 25%를 기록하였고, 홍콩도 같은 해 US\$ 136억으로서 21%를 기록하였음.(ITF Report, 2002)

6) 김제철, 예충렬, “항공화물수송부문의 경쟁력 강화방안”, 교통개발연구원 연구총서, 2002, pp. 60~61.

7) FedEx, DHL, UPS, TNT.

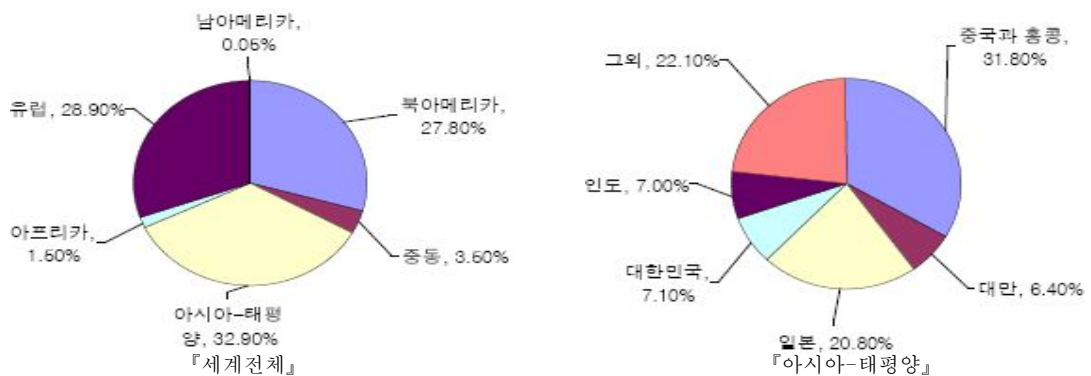
(2) 국제특송시장의 수요전망

국제특송시장은 1992년부터 1999년까지 연평균 24%의 높은 성장을 기록해 왔다. 장기적으로는 1999년~2019년까지 향후 20년 동안 연평균 성장률은 약 13%의 성장을 유지할 것으로 예상되고 있으며, 국제항공화물 운송시장에서 차지하는 비중도 9.2%에서 31%로 높아질 것으로 예상되어 항공화물운송시장에서의 성장분야로 주목된다.⁸⁾

항공물류산업은 금액 기준으로 세계 무역의 35%를 차지하고 있으며 앞으로 아시아-태평양 지역이 세계 항공물류산업을 주도할 전망이다. 그 중 장기적인 특송수요의 증가는 동북아 지역 내 중국시장을 견인차로 지속될 것으로 보인다. <그림2-1>에서 보는 바와 같이 2010년 세계 전체의 항공물류점유율 중 아시아-태평양지역이 32.9%를 차지하였고 이중 중국과 홍콩이 31.8%를 차지함으로써 중국이 아시아지역에서 항공물류시장이 가장 큼을 알 수 있다.

이러한 성장의 배경에는 글로벌 국제특송업체의 글로벌 경영전략에 의한 수요자의 물류경로에 대한 인식이 제고되는 요인과 종합물류서비스 제공이 일반화되는데 이유가 있다. 향후에도 웹기반을 둔 전자상거래의 활성화로 소량다품종의 물동량 증가와 기업의 생산방식 변화에 의한 국제특송화물의 수요는 증가될 전망이다.

<그림2-1> RTK⁹⁾ 기준으로 본 세계항공물류시장의 지역별 구성(2008년 기준)



자료: UPS and the Asia Express Market, UPS, Jan 2010.

8) 김제철, 예충렬, 전개논문, p. 27.

9) RTK는 Revenue Tonne Kilometer의 약어로 화물적재공간을 톤으로 환산하고 수송거리를 곱한 것임.

2. 국제특송시장의 환경변화

(1) 물류환경의 국제화

세계적인 제조기업의 비즈니스는 부품 등 구매의 글로벌화, 제품생산의 글로벌화, 그리고 제품 마케팅의 글로벌화로 진전되고 있다. 이에 따라 글로벌물류기업들은 종합적인 고부가가치 물류서비스(VAL: value added logistics)의 제공을 확대하고 있으며, 항공화물분야도 포워더와 항공사간, 그리고 항공사들간의 폭넓은 전략적 제휴(Alliances)를 통해 시장이 점차 확대되고 있다.

제품생산의 글로벌화는 노동, 원자재, 비용에 따라 기업이 자신에게 유리한 세계 각지에 제품생산 공장을 건립하게 되고 이는 곧 제품의 판매를 위한 새로운 유통경로의 구축이 요구되어진다.

신속한 경영전략을 수립하기 위해서는 원·부자재의 조달, 제품의 제조 및 조립 가공, 제품의 이동·유통·소비라는 일련의 공급경로는 단일화해야 되며, 신속히 결정되어야 한다. 기업 간 협력과 세계적인 가치사슬의 구성은 국제화물의 신속한 운송을 촉진하며, 출발지에서 도착지까지 단일 운송사가 책임 있게 운송하는 국제특송에 대한 수요를 증대하게 된다.¹⁰⁾

(2) Integrator의 영역 확대

전 세계 항공운송업계의 가장 큰 변화 중 하나는 거대한 통합운송업자(Integrator)의 등장이라 할 수 있다. 최근 항공화물운송의 개념이 단순한 공항 간 운송에서 문전운송(Door to Door)으로 시스템이 변경됨에 따라 세세한 화물추적 시스템을 갖추고 고객의 요구에 부응하며, Trucking 운송부문까지 포함하고 급성장하고 있다.

이는 항공운송에 새로운 패러다임이 요구되는 시대가 도래한 것을 의미하고, 이용자들의 요구에 부응하기 위해서는 일반화물과 특송화물을 구분하는 자체가 의미 없게 된 것을 알 수 있다.

결과적으로 급속하게 변화되고 있는 국제특송시장의 시간과 비용을 최적화시키기

10) 강중희, “21세기 글로벌 해운물류 : 이론과 실무의 접근”, 한국해양수산개발연구원, 2000, p. 321.

위해서는 ‘Worldwide Total Logistics Services’를 활성화 시켜야 한다.

(3) 산업구조의 글로벌화와 국제 분업

오늘날 산업구조의 고도화는 고부가가치 제품과 부품, 반부품의 물류를 양적으로 증대시켰으며, 그것에 따른 신제품의 시장개척, 재고조정 등을 위한 ‘시간적 가치’가 더욱 요구되어 해상운송에서 항공운송으로 운송수단간 이동이 현저해지고 있다. 익일 배송이 곤란한 경우 재고가 늘어남으로써 비용이 증가될 수 있을뿐더러 경쟁의 글로벌화는 많은 기업들로 하여금 국제특송을 이용하게 하였다. 그 예로 Oxford Economic Forecasting(2006)에서 영국 이스트 미드랜드(The East Midlands) 지역의 국제특송서비스를 이용하는 산업 분야를 분석한 <표2-1>에서 확인할 수 있다.

<표2-1> 영국 이스트 미드랜드 지역의 특송 서비스 이용 현황

업종	사용(%)	수입(%)
Electronics(manufacturing & distribution) & Telecoms	19	20
Engineering	7	5
IT hardware	3	4
Other manufacturing	7	3
IT hardware	4	4
Pharmaceuticals, biotech and health	5	3
Financial services	8	18
Consumer goods	21	22
Business services	18	12
Government/official services	5	7

자료: Oxford Economic Forecasting, 2006

<표2-1>에서는 전자상거래, IT, 이동통신, 첨단 전기·전자부품, 반도체, 의약, 생명공학과 같은 분야에서 국제특송서비스가 그들의 비즈니스에 필수적인 역할을 하고 있음을 알 수 있으며, 특히 소비재 부분에서도 국제특송을 많이 사용하고 있음을 알 수 있다. 소비재 부분에서 국제특송을 많이 사용하는 이유로는 디지털기술의 발전과 인터넷의 확산에 따른 전자상거래의 발전 때문임을 알 수 있다.

전자상거래가 크게 발전함에 따라 국내에서 외국의 제품을 소비자가 직접 구입하여 국제특송으로 받는 경우가 늘고 있다. 대표적으로 디엔샵(Dnshop)은 DHL과 제휴를 맺어 기존 국제우편물 보다 최대 78% 저렴한 해외 배송서비스를 제공하고 있으며, 분실 및 파손 시 전액을 무료 배송해 주고 있다.¹¹⁾

(4) 전자상거래의 활성화

1980년대 미국 통신서비스 분야의 시장구조 개편에서부터 시작된 통신서비스 시장의 환경변화는 90년대 전 세계로 급속히 확산되었다. 이제는 정보통신의 기술이 모든 산업 분야로 확대, 적용되면서 세계 경제의 전통적 상거래의 확장뿐만 아니라 인터넷을 이용한 제3시장을 창조하였다.

산업분야 뿐만 아니라 개인 컴퓨터의 고기능화로 사회 전반에 정보화 및 세계화의 진전은 급속히 이루어지고 있고, 기업들의 전통적 상거래 방식 외에 전자적 수단들을 활용한 전자상거래가 급속히 성장하고 있다.¹²⁾

실물재화에 대한 전자상거래에서는 재화가 공급자로부터 소비자로 이동해야 하는 물류·유통과정이 절대적으로 필요하다. 상대적으로 중간 유통부문은 축소되는 반면 재화의 실질적 이동인 물류서비스에서 여러 가지 문제점들이 대두된다. 즉 소량화물의 국가 간 빈번한 이동으로 국가 내, 도시 내 기존 운송망으로는 재화의 이동에서 한계에 직면하게 된다. 따라서 이러한 속도와 정확성이 요구되어지는 물품의 이동에서는 가장 빠르고 정확한 국제특송의 역할이 한층 증대되고 있다.

(5) 공항의 거점화

지선(feeder)¹³⁾ 서비스의 확충, 비행기와 선박의 발달, 공항과 항만에서 자동화 및 정보화, 그리고 물류거점시설에서 민영화 등의 진행으로 물류거점시설들은 자국화물 외에 지역 내 외국화물을 유치하는 치열한 경쟁을 하고 있다. 물류중심으로 기능하

11) Wang Chao, “한국 국제특송기업의 對中진출 전략에 관한 연구”, 건국대학교 대학원, 2010, p. 7.

12) 오찬규, “전자상거래 활성화에 따른 국제특송화물의 통관에 관한 연구”, 한양대 행정·자치대학원, 2009, p. 14.

13) 철도나 수로, 통신 선로 따위에서 본선에서 곁가지로 갈려 나간 선.

는 공항과 항만에는 운송수단의 입출항이 집중되는 한편 이웃 국가들의 화물도 유입되어 다양한 부가가치 서비스가 가능하게 된다. 또한 FedEx의 허브 앤 스포크(Hub & Spoke) 방식은 공항의 거점화를 통하여 성공한 사례로 들 수 있다.

지역 내 물류거점으로는 싱가포르의 창이공항과 홍콩의 첵랍콕공항, 미국의 마이애미공항, 네덜란드의 스키폴공항 등을 꼽을 수 있다. 우선 창이공항은 동남아 국가의 거점으로, 홍콩의 첵랍콕공항은 중국화물의 환적거점으로, 미국의 마이애미공항은 중남미 국가의 거점으로, 스키폴공항은 유럽화물의 처리거점으로 기능을 하고 있다. 한편 동북아에서는 주도적인 물류거점이 부각되지 않으나, 우리나라의 인천국제공항은 지정학적 잠재력이 주목받고 있다.

국제특송분야에서도 최근 세계적으로 지역거점을 공항 내 혹은 공항 인근에 조성하여 1~2일내로 물류서비스를 완결하는 전략이 글로벌 국제특송업체들에 의해 이루어지고 있다. 국제특송 거점공항으로는 싱가포르, 홍콩, 마이애미, 두바이, 파리, 뉴욕, 로스앤젤레스, 브뤼셀 등이 있다.

제3절 국내시장의 현황

1. 국내 국제특송업의 발전

국내 국제특송업의 도입 시기는 대체로 태동기(1977년~1991년), 도입기(1992년~1997년), 성숙기(1998년~2002년), 경쟁기(2003~현재)로 구분할 수 있다.

태동기는 1977년 DHL이 상업서류송달업이라는 이름으로 처음 국제특송을 시작한 때이다. 1970년대 후반 대량생산, 대량수송이라는 산업화의 가속도가 붙기 시작하면서 ACI월드와이드(1980년), OCS(1981년), TNT(1983년)가 연이어 등장하였으며 1988년 올림픽 이후 국제화의 시작과 맞물려 FedEx(1988년), UPS(1988년), 슈퍼터익스프레스(1989년)가 우리나라에 진출하게 되었다.¹⁴⁾

도입기는 1992년 한중수교와 더불어 한중화객선의 취항, 제조업의 중국 이전과 더

14) Express & Cargo Times, 2008, 06, p. 28.

불어 운송수단과 사람이 함께 이동하는 COB¹⁵⁾라는 운송형태로 시작되었다.

국내 고용시장의 불안과 중국의 상대적인 저임금에 대한 매력으로 대표적인 노동 집약산업인 의류, 봉제, 완구, 신발 등의 업종이 중국으로 사업장을 대량으로 옮기면서 샘플 및 원부자재에 대한 수요가 일어나면서 점차 전문산업으로 자리 잡았다.

성숙기는 1998년 상업서류송달업과 복합운송주선업 면허가 허가제에서 신고제로 바뀌면서 중국 특수와 맞물려 중소 국제특송업체들이 연이어 사업을 개시하였다.

뿐만 아니라 인터넷이라는 새로운 통신수단의 등장과 중국, 동남아국가의 산업화 및 국내 생산업체의 해외 이전, 해외여행의 자유화, 유학생의 급증에 힘입어 우리나라 국제특송시장의 양적 팽창과 더불어 글로벌 국제특송업체들도 기존 합작사 형태에서 단독 투자법인으로 전환함에 따라 국내 국제특송시장이 본격적으로 세계시장에 편입되었다.

경쟁기는 물류업체의 수송 및 물류시장 참여가 확대되고 경쟁이 치열해지면서 인수합병이나 수직계열화 전략이 활발해지고, 원자재 조달, 부품생산, 완제품의 생산 및 유통, 고객서비스 등에 대한 관리가 국제적 네트워크상에서 총공급망관리(SCM: Supply Chain Management)를 통해 이루어지며 3PL(Third Party Logistics)이 보편화되는 등¹⁶⁾ 종합물류 택배기업의 등장과 전자상거래 오픈마켓 활성화, 중소 국제특송업체들의 대중국 영업에서 탈피하여 적극적으로 제3국으로의 영업활성화를 꾀하고 있는 최근의 시기로 나눌 수 있다.¹⁷⁾

15) COB(Courier On Board): COB화물이라 함은 상업서류 및 기타 견품 등으로서 'COB화물통관사무처리고시'에 의해 등록된 업체가 COB화물을 항공기, 선박 또는 국경출입 차량을 이용하여 외국에서 국내로, 국내에서 외국으로 큐리어(Courier)를 통해 휴대 반출입하는 것을 말한다.

16) 현재 국내에서 3PL 서비스를 제공 중인 업체는 약 50여개 사로 알려져 있으며 대체로 다음의 세가지 유형으로 구분된다.

첫째, 제조 및 유통업체로부터 분리된 물류전문업체로서 대표적 업체로는 CJ GLS, 레스코, 콜립버스, 한솔 CSN, 용마유통, 엑스포레쉬 등과 같이 소비재 산업 위주로 형성된 분사형의 3PL기업과 삼성전자로지텍(삼성전자), SLS(LG전자), 한국로지텍(현대자동차) 등과 같이 그룹차원에서 자사물류를 해결하기위해 설립한 별도의 물류업체가 이에 속한다.

둘째, 운송업체 또는 창고업체를 포함한 기존 물류업체가 자사의 전통적인 물류서비스를 확충하여 종합적인 물류서비스를 제공하는 3PL기업으로 성장한 경우로서 대한통운, 한진, 현대택배 등이 이 유형에 속한다.

셋째로는 외자계 형태의 세계적인 국제운송 및 물류업체들로서 DHL, FedEx, TNT, UPS, Excel, Schenker, Kuehne&Nagel 등이 있다.

김현옥외 1명, "항공화물운송시장에서의 제3자 물류 도입 전략", 「로지스틱스연구」, 제12권 제2호, 2004, p. 164.

17) 락병곤, "국제항공특송업의 경쟁전략과 통관안전성에 관한 실증연구", 건국대학교 대학원, 2010, pp. 37~39.

2. 글로벌 국제특송업체의 국내 활동

현재 국내에 진출한 대표적 글로벌 국제특송업체는 FedEx, UPS, DHL, TNT이다.

DHL이 1977년 처음으로 진출한 이래, TNT가 1983년, FedEx와 UPS가 1988년에 각각 진출하였다. 이들 국제특송업체들은 국제간 항공 특급배송서비스(Courier) 뿐만 아니라 수요자의 요청에 의해 화물 인수에서 배달에 이르는 일관서비스를 제공하고 있다. 또한 각자의 독특한 경영전략을 가지고 사업영역을 확대하고 있다. '제3자 물류'가 국내 물류시장의 새로운 트렌드로 부각되면서 글로벌 국제특송업체들은 선진 물류기법을 앞세워 국내시장을 적극 공략하고 있다. 이는 인천국제공항 건설과 함께 국내 대기업과 외국계 기업들이 물류를 아웃소싱하면서 수출입과 관련된 기업물류시장에서 국제특송업체들의 활동 반경이 더욱 넓어진 데 따른 것이다. 국제특송업체들은 전 세계에 구축된 네트워크를 기반으로 그동안의 서류나 화물의 단순 배달에서 한걸음 나아가 기업물류를 전담하는 '종합 로지스틱스(Total Logistics)' 회사로 발돋움해 나가고 있다.

글로벌 국제특송업체들은 진출 초기에 국내업체를 통한 지역대리점체제로 운영해 오다가 최근 들어 한국 내 단독법인이나 합작법인 설립을 통하여 자사운영체제를 구축하였다.

DHL 코리아는 1977년 (주)일양해운과 대리점 계약을 체결하여 서비스를 시작한 이후 2000년 12월에 별도 법인을 설립하였다. 일일 50여 편의 상업 화물기를 이용하고 있으며, 430여 대의 차량과 64개의 거점(게이트웨이, 사무소, 서비스센터, 터미널, 물류창고), 1,500명 이상의 직원이 일하고 있다. 또한 540,000 평방미터의 화물창고를 보유하고 있다. 2008년 기준으로 106,000 톤의 화물을 취급(이 중 34,000톤은 특송화물)하였고, 해상화물도 52,000 TEU¹⁸⁾에 달하고 있다.

FedEx 코리아는 1988년 프라이엑스와 대리점 계약을 통하여 국내영업을 시작하였고, 1989년 법인 설립을 통하여 항공운영과 육상운영 체제로 전환하였다. 주 20편의 전용기를 운영하고 있고, 국내사무소는 15개소이다. 물류센터는 인천공항, 구로, 수원에 있다. 차량은 279대를 운영한다. 또한 FedEx는 문서 솔루션과 비즈니스 서비스를 제공하고 위해 국내에 FedEx Kinko's를 운영하고 있다. 키크스는 26개의 센터가 서

18) 20피트 길이의 컨테이너 크기를 부르는 단위로 컨테이너선이나 컨테이너 부두 등에서 주로 쓰임.

울 및 경기지역에 있으며, 앞으로도 확장할 계획을 가지고 있다. 인천국제공항에는 2000평 규모의 터미널과 최첨단 자동분류 시스템을 가지고 있어서 시간당 6,000개의 화물이 분류가능하다.

UPS 코리아는 1988년 고려항공화물 대리점체제로 서비스를 시작하였고, 1996년에는 대한통운과 합작투자법인을 설립하여 자사운영체제로 전환하였다. 2008년 6월에 대한통운과의 관계를 끊고 독자서비스를 제공하고 있다.

300여명의 직원이 근무하고 주 31편의 전용기를 운영하고 있다. 국내영업지점은 20개이다. 인천국제공항에는 1,000평 규모의 화물자동분류시스템 등 자동화 시스템을 보유한 자체 보세창고가 있다.

TNT 코리아는 1983년 점보익스프레스와 대리점계약 체결을 통해 한국시장에 진출한 이후 1999년도에 한국법인을 설립하였다. 2001년부터 우정사업본부와 양해각서(MOU)를 체결하고 220여 개국에 EMS 프리미엄서비스를 제공하고 있다. 19개의 영업지점을 운영하고, 서울 마곡동과 공항동에 물류센터를 보유하고 있다. <표2-2> 참조.

<표2-2> 글로벌 국제특송업체 현황

회사명	FedEx	DHL	TNT	UPS
본사 소재지	맴피스	암스테르담	암스테르담	애틀랜타
비행기(대)	671	254	564	260
매출액	380억 달러	630억 유로	11억 유로	497억 달러
서비스 가능국	220	220	231	200
아태지역본부	홍콩	싱가포르	싱가포르	싱가포르
화물처리 건수 (2007년)	하루 3200만개	570여만건 (DHL Korea)	2억 3000여건	하루 1500만개
아태지역 Hub	필리핀 수빅만	싱가포르, 홍콩, 마 닐라, 방콕, 한국	싱가포르, 한국	필리핀 클라크 공군기지
서비스지역(개국)	215	230	215	220
한국지사 설립	1989	1977	1983	1996
한국내 종업원수	530	1,200	310	300
인천공항내 시설면적(평)	2,000	700	90	1,000
주력상품	비서류물	서류물	비서류물	서류물
시장점유율	19.2%	39.6%	15.4%	12.0%

자료: DHL, FedEx, TNT, UPS 홈페이지 및 기사요약 (2008. 11)

3. 국내 국제특송시장의 현황

2007년 현재 국내 국제특송시장은 9,800억원 수준이며, 글로벌 국제특송업체가 전체 시장의 89%를 점유하고 있으며, 나머지를 국내 주요 물류 대기업과 중소 국제특송업체가 양분하고 있는 형태를 보이고 있다. <표2-3>참조.

<표2-3> 국내 국제특송시장 현황

구분	내용	비고
글로벌 특송 Major (UPS, DHL, Fedex TNT, EMS)	<ul style="list-style-type: none"> • 전 세계 자체 직영 Network, 전산 Infra • 자사항공기 운용 및 각국 Terminal 운영 • World-Wide Service 	전체시장의 89% (8,638억원) 점유
Local 특송 기업군	<ul style="list-style-type: none"> • 현대택배, 한진, 대한통운, 범한판토스, MCI 슈퍼 터익스프레스, 오성글로벌 등 • 지역 특화, 특정분야 통관에 강점 24시간 운영 체계 	전체시장의 11% (1,162억원) 점유

자료 : 박찬석, 국내 물류기업의 국제택배 진출현황 및 시사점, 우정경영연구소, 2008, p. 27.

<표3-3>에서 보는 바와 같이 국내 국제특송시장은 글로벌 국제특송업체가 시장의 절반 이상을 차지하고 있다. 따라서 나머지 시장은 국내 대기업의 국제특송업체와 중소 국제특송업체가 치열한 경쟁을 하면서 나누어 가지는 양상을 보이고 있다.

글로벌 국제특송업체에 비해 국내 국제특송업체들은 자사 소유의 항공기를 보유하지 못함으로 인한 해외 배송의 문제점 및 해외 네트워크가 열악하여서 국내에서 나가는 국제특송화물 보다는 들어오는 화물의 배송에 사업의 중점을 두고 있고, 강점도 가지고 있다.

국내업체의 경우 해외 Network의 열세를 특정지역 집중 또는 해외 특송업체와의 제휴로 이를 극복하고 있으며, 개인 및 기업에 비해 가격에 민감한 인터넷 쇼핑물업자에 편중된 거래를 하고 있는 실정이다.

국제특송시장의 규모는 아웃바운드(Outbound)의 경우 글로벌 국제특송업체가 대부분을 차지하여 정확한 집계가 어려우며, 국내 국제특송업체가 국내 배송부분에 강

점이 있는 인바운드(Inbound)부분을 보면 <표2-4>와 같다.

<표2-4> 국내 Inbound 국제특송시장 현황

구분		1위	2위	3위	4위	5위
2006년	업체명	DHL Korea	Fedex Korea	현대택배	UPS Korea	발렉스
	실적 (H/BL건수)	1,229,085	939,828	413,301	371,581	565,671
2007년 상반기	업체명	DHL Korea	현대택배	Fedex Korea	썬익스프레스	맥트랜스
	H/BL중량(Kg)	6,528,902	5,161,448	4,847,133	1,590,676	1,224,073
	H/BL건수	624,428	305,055	491,517	5,440	182,103

자료 : 현대택배 INBOUND 항공수입화물 처리실적(KT NET 자료) / 서류 건수 제외

4. 인천국제공항의 이용

(1) 인천국제공항의 개항

동북아의 허브공항을 지향하는 인천국제공항은 8년여에 걸쳐 이용승객 2,700만 명, 화물처리량 170만 톤을 수용할 수 있는 능력을 갖춘 공항으로 1단계 공사를 마무리하고 2001년 3월 개항하였다. 앞으로 인천국제공항은 2020년까지 1억 명의 이용승객과 700만 톤의 화물을 처리할 수 있는 아시아 최대의 공항으로 확장해 나갈 예정이다.

인천국제공항은 입지적 측면에서 동북아지역의 허브(Hub)공항으로서 역할을 담당할 수 있는 유리한 여건을 갖추고 있다. 인천공항은 비행거리 3,000Km(3.5시간)내에 인구 100만 명 이상을 가진 도시가 43개나 되어 공항 입지 면에서 국제적 우위를 갖고 있으며, 인구 2,000만 명의 수도권을 배후도시로 갖고 있어 기종점 여객수요가 충분하고, 북태평양 항공노선(동북아~미주)과 시베리아 횡단노선(동북아~유럽)의 최전방에 위치하여 지리적 이점을 갖고 있다. 또한 활주로 양단 10Km 이상이 바다로 소음피해가 없어 24시간 운항이 가능하여 335만평(최종 1,435만평)의 부지 위에

4,000m급 장대형 활주로 2본, CAT-IIIa~b 등급의 운항시설, 연면적 15만평(최종 26만평) 규모의 여객터미널 등 최첨단 시설과 공항 확장성을 보유하고 있다.¹⁹⁾

최근 세계경제와 물류환경의 변화 추세를 고려할 때 인천국제공항은 물류거점의 역할을 수행하지 않고서는 발전이 곤란하다. 특히 한국, 중국, 일본을 중심으로 하는 동북아시아는 세계에서 가장 활발하게 경제성장이 이루어지고 있음에 따라 인천국제공항의 동북아 허브공항으로서의 중요성은 증대되고 있다.

(2) 자유무역지역

최근 우리나라는 인천국제공항을 물류산업의 허브기지로 발전시키려는 노력을 부단히 하고 있다. 그 노력의 첫 단계가 인천국제공항 화물터미널 주위에 건립된 자유무역지역이다. 이는 동북아시아의 중심에 위치한 인천국제공항에 자유무역지역을 두고 통관절차, 비관세 혜택, 다양한 인센티브를 제공하여 국제수준의 비즈니스 환경을 조성하겠다는 것이다.

DHL은 2009년 4월에 5천만 달러 규모의 최첨단 DHL 익스프레스 인천 게이트웨이를 준공하였다. 이는 기존 화물터미널보다 5배나 큰 규모이다. 이로써 DHL은 한국뿐만 아니라 몽골, 중국 북부지역, 러시아 극동지역 등의 시장을 위한 물류 집하기지로서 인천국제공항을 이용하게 되었다.

TNT코리아도 현재 자유무역지대 내 전용 물류창고를 운영하면서 이곳에서 부품의 최첨단 재고 관리 서비스 및 긴급 수리를 요하는 물품을 수거해, 수리 후 고객에게 전달하는 서비스(Return & Repair)를 실시하고 있다.

이와 같이 화물터미널과 근접한 곳에 자유무역지역을 둬으로써 인천국제공항은 허브로서의 기능을 한층 극대화 시키고 있다. <그림2-2>는 자유무역지역의 흐름을 나타내고 있다. 이와 같이 동남·동북아시아, 유럽에서 미주로 가는 국제특송물품이 비관세, 세관절차의 간소화 등을 통해 자유무역지역을 거쳐 미주로 가게 됨으로써 인천국제공항은 허브공항의 기능을 가지게 된다. 이는 글로벌 국제특송업체에게 물류기지로서의 역할을 하게 한다.

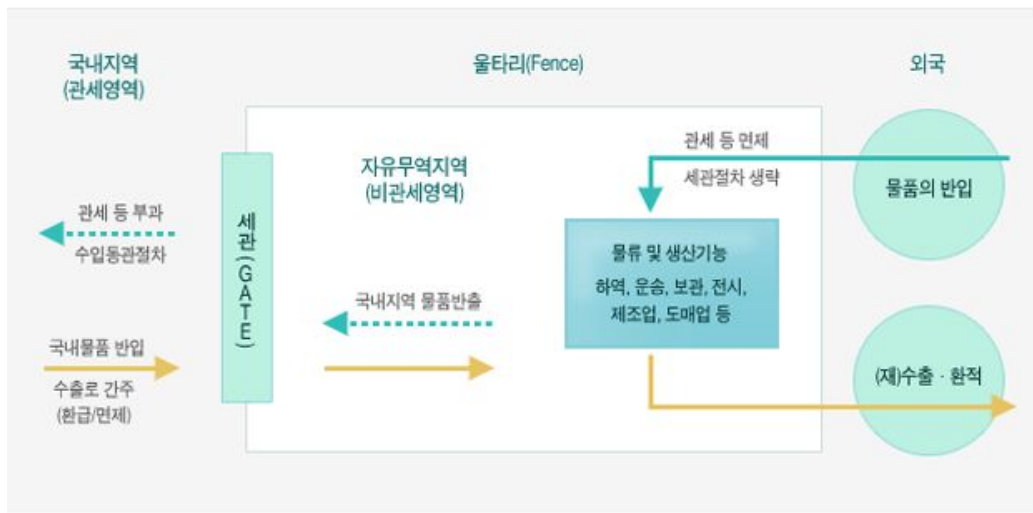
인천대교의 개통으로 인천항과 인천국제공항의 연결성은 화물 이동의 동기화로 인

19) 여형구, “인천국제공항 개항과 Hub화 육성방안”, 「항공진흥」, 제2호 통권26호, 항공진흥협회, 2001.

해 시장 접근이 용이하게 되어 공항만 배후지²⁰⁾에서 3자물류시장의 수요발생이 예측된다. 단, 현 화물 육상운송 및 공항 배후지 활성화의 저해요인인 통행료의 대폭적인 감면을 통해 인천 공항만 배후지의 물류센터 활성화가 필요하다.

또한 하이테크 산업을 선두로 제약, 자동차, 전기·전자제품류, 항공부품, 헬스케어 및 리테일 제품군의 인천국제공항 자유무역지역 진입은 더욱 빠르고 정확한 배송과 편리한 운송을 원하게 됨으로써 국내외 국제특송업체의 인천국제공항 진출은 앞으로 두드러지리라 사료된다.

<그림2-2> 자유무역지역 개념도



자료: http://www.airport.kr/iiacms/pageWork.iaa?_scode=C0304010101

20) 도시나 항구의 경제적 세력권에 들어 밀접한 관계를 가지는 주변 지역.

제3장 국내외 국제특송업체의 사례

제1절 글로벌 국제특송업체

1. DHL

미국의 법률가 출신인 Dalsey, Hillblom, Lynn 세 사람의 이름 첫 글자를 따서 설립된 DHL은 국제 교역의 증대로 인한 각국 간 화물운송 등 빠른 물류의 이동이 요구됨으로써, 보다 신속한 사전통관 준비를 위한 선적서류의 긴급한 전달을 목적으로 1969년에 미국에서 샌프란시스코와 하와이 간 항공특급 송배달 업무를 최초로 시작하였다.²¹⁾

그 후 1998년에 독일의 도이치포스트가 주식의 22.5%를 매수하였고, 2002년에는 도이치포스트가 지분을 모두 매수하면서 도이치포스트의 자회사가 되었다. 또한 2003년에는 도이치포스트의 국제 영업 부문인 Deutsche Post World Net(DPWN)과 합병하면서 세계 최대의 물류기업으로 탄생했다. DPWN은 세계 최대의 네트워크를 보유한 DHL과 세계적 포워더인 DANZAS Air & Ocean 등을 인수함으로써 기존의 우편사업과 금융으로 양분되던 사업영역을 특송과 물류에까지 확대하게 되었다.²²⁾

특히 특송과 물류부문에 있어서는 그룹산하의 여러 물류기업들을 DHL의 단일 브랜드로 출범시켜 물류분야를 담당하는 4개 기업 간의 업무중복을 줄이고 서로 보완적이 되도록 재편하여 ‘one-stop-service’가 되도록 하였다.

DHL은 전 세계에 약 285,000명 이상의 직원과 약 6,500개의 사무소, 420대 이상의 항공기, 76,200대의 차량으로 220여 개국, 12만이 넘는 도시에 연간 15억 개 이상의 화물을 취급하고 있다.²³⁾

21) 심창용, “국제특송업체의 글로벌 전략에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원, 2004, p. 42.

22) DPWN의 사업영역은 크게 우정사업(Mail), 국제항공특송(Express: DHL Worldwide, Euro Express), 국제포워더(Logistics: Danzas Air & Ocean), 금융사업(Finance: Deutsche Post Bank)의 4개 부문으로 구분됨.

23) DHL(http://www.dhl.co.kr/ko/about_us.html)

(1) 주요서비스

DHL의 서비스는 다음과 같다.

① DHL Express : 220개 이상의 국가와 지역 및 120,000곳 이상의 목적지(주요 우편번호 지역)를 연결하는 네트워크를 통하여 기업 및 개인에게 픽업과 특송서비스를 제공한다. (서류 혹은 화물, 당일 배송, 시간 지정 혹은 일자 지정 배송 등)

② GLOBAL FORWARDING FREIGHT 부문 : 항공은 물론 해상과 육상을 통해 복합운송을 실현함으로써 고객의 입맛에 맞는 물류서비스(통관포함)를 제공한다. 또한 유럽 육상 운송업계에서 가장 큰 운송업체 중 하나인 DHL의 육로/철로 운송서비스는 고객에게 융통성 있고 개별화된 솔루션을 제공한다. DHL은 육상, 철도 혹은 복합 운송을 통해 국내 및 국제 만재트럭화물 운송서비스와 소량트럭화물 운송서비스를 제공한다.

③ DHL Supply Chain 부문 : 모든 산업 군을 넘나드는 다양한 서비스를 제공한다. 계획부터, 소싱, 생산, 저장, 배치, 사후 관리에 걸친 모든 사업의 전반에 걸친 물류 서비스를 제공하여, 어떤 고객의 요구에도 그에 걸 맞는 서비스를 제공한다.

④ Global Mail 부문 : DHL Global Mail은 우편 및 B2C 관련 소포 발송에 필요한 고객 맞춤형 솔루션을 제공한다. Global Mail 서비스로는 국제 메일 및 소포 운송을 위한 포괄적인 솔루션, 세계 주요 경제시장에서의 국내운송 및 메일서비스 등이다.

DHL은 위와 같은 서비스를 통해 전 세계 200여 개국을 연결하는 자체 네트워크를 구축하여 신속, 정확, 안전을 모토로 발송인의 책상에서 수취인의 책상까지(Desk to Desk) 서류 및 소화물, 중대형 화물을 특급 배달하는 국제 항공특급 송배달서비스를 제공하고 있다.

(2) 서비스 상품

1) DHL 정시배달 특급 서비스

정해진 시간 내에 상업서류를 긴급하게 수취인에게 보내야 하는 경우에 이용하면

효율적인 서비스로 익일 오전 9시 배달(Startday Express)과 익일 오전 12시 배달(MidDay Express)의 2종류가 있다. 만약 약속한 시간 내에 배달이 되지 않는 경우 운송비 전액을 환불해드리는 배달보장 서비스(Money-Back Guarantee Service)이다. 배달결과를 사전에 통지하며 이메일이나 팩스로 배달 결과를 확인할 수 있다. 이 서비스는 단순히 빨리 배달한다는 것뿐만 아니라, 특정시간까지 정확히 배달하는 특급 서비스임을 직접 확인할 수 있다. 2002년에 시작된 정시배달 특급 서비스는 매년 급격한 성장을 달성했으며, 특히 아시아 태평양 지역에서는 2005년부터 2006년까지 이용률이 50% 증가했다. 또한 2010년 9월에는 오전 10시 30분 배송서비스를 한국 시장에 선보였다. 이 서비스는 뉴욕, 워싱턴 DC, 보스턴, 로스앤젤레스 등 미국 주요 63개 지역으로 익일 오전 10시 30분까지 특급 배달을 보장하는 프리미엄 국제특송 서비스다.

2) 중량화물 특급 운송서비스(Fast Forward)

중량화물 특급 운송서비스는 저렴한 비용으로 20kg 이상의 중량화물을 보다 신속하고 안전하게 운송하는 서비스로 기본 서비스 외에도 가격 비교 툴(Tool), 온라인 무역 관련 데이터베이스(TAS), 무료 창고보관, 신속한 통관서비스 등 혁신적이고 다양한 특별 서비스를 동시에 제공한다. 이 서비스의 장점은 온라인 무역 자동화 서비스(Trade Automation Service : TAS)로 고객들에게 보다 나은 고품질 서비스를 제공하기 위해 개발한 프로그램이다. 특히, 전 세계 50개 주요 국가에 대한 광범위한 관세와 통관 정보를 제공하고, 세계 무역량의 80% 이상에 대한 정보를 온라인에서 제공함으로써 고객들의 수출입 업무를 보다 효율적으로 만든다.

3) DHL 제트라인(Jetline)서비스 및 시큐어라인(Secureline)서비스

DHL 제트라인 및 시큐어라인 서비스는 DHL의 국제특송서비스 중에서도 가장 빠른 고객 맞춤형 서비스이다.

업계에서 넥스트 플라이트 아웃(next flight out)으로 불리는 DHL 제트라인서비스는 고객이 원하는 목적지로 향하는 가장 빠른 비행기를 이용하기 때문에, DHL의 포

준 네트워크를 통해 배송되는 정시 배송 서비스보다 더 빠르다.

DHL 시큐어라인서비스는 업무직원이 직접 비행기에 탑승하여 최단시간 내 배송을 완료하는 상품으로 업계에서는 쿠리어 온 보드(courier on board)로 알려져 있다. 사람이 직접 배송하기 때문에 더욱 빠르고 안전하며 믿을 수 있다.

DHL 제트라인과 시큐어라인은 수출입 화물에 대해 24시간 이용이 가능하다. 해당 서비스 이용 시 DHL 업무직원은 예약 확인 후 60분 이내에 물품을 픽업해 가장 빠른 항공편에 기적한다. 전담팀과 함께 DHL은 배달 요청 이후부터 전체 배송과정을 모니터링하며, 배달이 완료되면 문자 메시지, 휴대전화, 팩스 혹은 이메일 등을 통해 고객에게 알려 준다.

특히 시장으로의 빠른 진입과 고객 맞춤 서비스가 비즈니스 성공에 중요한 역할을 하는 항공우주, 자동차, 하이테크, 생명과학 및 텔레커뮤니케이션 분야 등에 더욱 적합하다. 또한, DHL 제트라인과 시큐어라인은 호주, 중국, 홍콩, 인도네시아, 인도, 일본, 말레이시아, 필리핀, 뉴질랜드, 싱가포르, 태국과 베트남에서도 이용 가능하다.

(3) 경영전략

DHL은 단순 특송서비스에서 벗어나 우편, 금융, 3PL 물류부분을 하나의 브랜드로 통합해 원스톱 서비스를 제공하고 있다. DHL의 강점은 서류보다 소형 화물의 물동량이 빠르게 증가하는 추세임에도 불구하고, 핵심사업 분야인 기업과 기업 간 서류와 택배 등 우체국이 제공하는 문전서비스에 주력한다는 데 있다. 특송을 기반으로 글로벌 시장에서 최고의 물류 기업을 인수 합병함으로써 규모를 키우고, 종합물류서비스 기업으로 면모를 갖추려고 노력하고 있다.

또한 타 항공사의 항공기를 최대한 활용하는 전략을 취하고 있는데, 그렇게 함으로써 어떤 목적지로도 가장 빠른 수단으로 수송할 수 있는 유연성 확보를 도모할 수 있기 때문이다. 이러한 전략에 따라 DHL은 Lufthansa Cargo와 제휴하여 항공기를 공동이용하고 있다. 2008년에는 폴라 에어 카고(Polar Air Cargo)와 제휴를 맺어 항공기를 추가 확보하였다.

DHL은 주요 포워드들과도 제휴를 강화하고 있는데 스위스에 기반을 둔 포워드인 Kuehne & Nagel과 파트너십을 체결하여 50Kg미만 화물의 문전 특송서비스를

제공하고 있다. 1999년 U.S. Postal Service와도 제휴하여 배달날짜 지정 특송서비스를 제공하고 있으며, 2002년에는 아랍에미리트의 UAE Post와도 제휴관계를 맺었다.

서류보다 작은 패키지의 물동량 증가가 빠르기는 하지만 DHL의 핵심 사업 분야는 주로 기업과 기업 간의 서류와 소포의 문전 특송 이라고 할 수 있다. 1990대 초부터 DHL은 통합특송 물류전략을 개발하여 신시내티, 홍콩, 싱가포르, 시드니, 바레인, 브뤼셀, 요하네스버그, 마이애미, 샌프란시스코 그리고 동경 등의 전 세계 DHL 허브와 주요 경제중심지에 10개의 특송물류센터(ELC : Express Logistics Center)를 설치하였다.

특송물류센터에서는 고객기업을 위해 통관과 주선업무, 재고관리, 보관, 포장 및 상표부착, 수리 및 반송 서비스 등을 제공하고 있다. 특송물류센터는 지역의 물류센터 기능과 기업의 전략부품센터(SPC : Strategic Parts Center)를 지원하는 기능을 한다. 전략부품센터는 고객기업을 위하여 필요한 부품을 관리하고 공급하는 기능을 하는데, 보통 2~4시간 내에 고객의 작업장까지 배송할 수 있는 곳에 입지하고 있다.²⁴⁾

DHL은 진출하는 국가에 대한 현지화전략경영으로 각 국가의 특수성과 문화적 차이를 극복하면서 글로벌 경영에 성공하였다. 또한 DHL e-Logistics 시스템을 이용하여 다른 특송업체들과 차별화 서비스를 제공하고 전략적 제휴와 인수합병으로 국제특송시장의 점유율을 높이고 있다.²⁵⁾

2. TNT

TNT(Thomas Nationwide Transport)는 1946년 호주에서 시작한 특송업체 K.W 토마스 트랜스포트와 200년 역사의 네덜란드 국영 우체국인 Royal PTT Netherland와 합병해 1996년 TPG(TNT Post Group)로 탄생, 2005년 1월 TNT로 그룹명을 변경하였다. 이로써 유럽 및 전 세계에서 가장 큰 우편 민영회사가 되었다.

24) 예충열, “항공특송산업의 전략과 아태지역의 항공특송시장 분석”, 「한국항공경영학회지」, 제1권 제1호, 한국항공경영학회, 2003, pp. 12~13.

25) 안기명·김명재·권오성, “우리나라 國際特送業體의 글로벌 戰略에 관한 研究”, 「한국항해항만학회지」, 제35권 제3호, 한국항해항만학회, 2011, p. 273.

전 세계 TNT 161,500명, TNT Express 75,000명의 직원을 두고 있다. 26,000대의 수송 차량과 47대의 항공기를 보유하고 있고 200여 개의 국가에서 서비스를 제공하며, 2,300여 개의 지점을 운영한다.²⁶⁾

(1) 주요서비스

TNT에는 Special Services로 5가지의 서비스를 제공하고 있으며, Time Critical Services, Freight Services, Special Handling Services, Storapart and Distribution Services, Outsourced Services 등이 있다. TNT의 서비스 포트폴리오에는 배송시간 보장 서비스, 수입 특송 서비스가 있으며 환불을 보증하고 있다.

① Time Critical Services : 전 세계 200여 국가에 신속하고 정확하게 배달하는 서비스이다.

② Freight Services : 대형 국제화물의 해외 운송을 위한 항공, 해상, 육상 운송 서비스이다.

③ Special Handling Services : 배송의 안전성 및 긴급성을 보장하는 특별관리 서비스로 위험물품, 화학제품 등의 운송이 있다.

④ Storapart and Distribution Services : 긴급한 부품 재고관리 및 배송을 위한 탄력적인 맞춤 서비스이다.

⑤ Outsourced Services : 화주가 핵심 비즈니스에 집중할 수 있도록 그 외의 부가적인 모든 활동을 지원하는 서비스로 금융, 프로젝트 관리 등이 있다.

⑥ 배송시간 보장 서비스 : 긴급한 서류를 익일 혹은 가장 빠른 영업일 오전 내에 배송해주는 Door to Door 서비스로 9시, 10시, 12시로 구분되어 있으며 환불보장, 온라인 추적, 배송 증명서 등이 제공된다.

⑦ 배송일 보장 서비스 : 특정한 날짜에 도착해야 하는 물품을 위한 서비스로 다음날 혹은 가장 빠른 영업일에 배송되는 서비스이다. 일반 Express와 Economy Express가 있다.

⑧ 수입 특송 서비스 : 전 세계 120여 국가에서 물품을 수입할 수 있는 서비스로 수취인이 해당 지역 통화로 운송료 지불이 가능하다.²⁷⁾

26) TNT(http://www.tnt.com/express/ko_kr/site/home/about_us/about_tnt_express.html)

(2) 경영전략

TNT는 특송이 전체수익의 34.9%를 차지하고 있으며, 우편 37.1%, 물류 28%의 비중이나 물류의 비중이 크게 증가하고 있다. 특송 중에서도 주로 유럽과 호주에서의 국내 특송과 국가 간 화물운송이 상당부분을 점유하고 있다. 또한 개인 간 특송 화물 보다는 기업 간 특송화물에 중점을 두고 있다. 한편 TNT는 서류와 소화물 배송사업의 한계를 인식하고, 화물의 크기나 중량에 상관없이 NO 라고 말하지 않는 마케팅 전략으로 중량화물 시장을 공략하고 있다.

특히 장래 TNT사업의 2/3가 상당부분 인터넷을 이용하여 전자적으로 처리될 것으로 전망하여 IT시스템의 개선에 역점을 두고 있으며, Global Link라는 완전히 통합된 중앙전산체계를 구축하여 전 세계의 이용자와 인터페이스하고 있다. Global Link는 TNT의 모든 사업장에 연결되어 실시간 데이터전송과 화물추적 서비스를 제공한다. TNT는 2000년대 초에 영국에 있는 IT센터의 서버에 23억 달러를 투자하여 시스템을 개선하였다.

TNT는 1998년 4월 벨기에의 리에지에 European Express Center(EEC)를 설립하였는데, 6개의 최신 화물분류시설을 설치하여 3가지의 분류체계(서류, 소화물, 항공기 컨테이너 분류용)를 운용하고 있다. 리에지의 EEC에서는 주당 14,500톤의 화물을 처리하고 있다.

또한 유럽지역의 잘 갖추어진 물류인프라와 네트워크를 기반으로 각 나라의 우체국과 전략적 제휴를 맺으면서 국제특송사업을 확장하고, e-business와 전략적 제휴 그리고 인수·합병을 통해 글로벌화를 추진하였다. 이와 함께 고객맞춤형 서비스를 개발하여 차별화된 서비스를 제공하면서 종합물류기업으로 성장하고 있다.²⁸⁾

3. UPS

1907년에 미국에서는 개인 메신저 및 배달 서비스에 대한 요구가 증대되었다. 이

27) 손병섭, “국제특송업자의 브랜드이미지와 서비스품질에 관한 실증연구”, 성균관대학교 대학원, 2008, pp. 23~24.

28) 안기명·김명재·권오성, 전계논문, p. 273.

러한 필요성을 충족시키기 위해 19세 Jim Casey는 친구에게 100달러를 빌려 워싱턴 주 시애틀에 American Messenger Company를 설립했다. 그 후 1919년 최초로 시애틀을 넘어 오클랜드, 캘리포니아로 확장하면서 현재 이름인 UPS(United Parcel Service)로 회사 이름을 바꿨다.

1929년에는 개인이 운영하는 항공기를 통해 최초로 항공서비스를 제공하였으며, 1980년에 본격적으로 국제운송시장에 뛰어들었다. 1988년에는 FAA²⁹⁾의 권한을 받아서 자체 항공기를 운영할 수 있게 되어 공식적인 국제특송업체가 되었다.

1999년에는 챌린지 에어(Challenge Air)사를 인수하였고 2004년에 멘로 월드와이드 포워딩(Menlo Worldwide Forwarding)사를 인수, 2005년에는 오버나이트(Overnite)사를 인수하여 UPS의 북미 지역 육상화물 운송서비스를 확장하였다. 또한 최근에는 영국 및 폴란드에서 인수를 시도하여 유럽시장에서의 성장 기회를 새롭게 선보이고 있다.

현재 UPS는 북아메리카 및 유럽의 모든 주소지와 전 세계 220여개 이상의 국가에서 운송서비스를 제공하고 있다. 항공기는 218대를 보유하고 차량은 92,734대에 달한다. 또한 1,000개의 고객센터와 16,000개의 서비스 취급점을 운영한다. 직원은 400,600명이고, 2010년 배달물량은 394억 개의 화물 및 서류에 달했다.³⁰⁾

(1) 주요서비스

UPS의 주요서비스로는 UPS Worldwide Express Plus, UPS Worldwide Express, UPS Worldwide Express Saver, UPS Worldwide Expedited, UPS 10kg & 25kg Box 등이 있다.

① UPS Worldwide Express Plus : 미국 주요도시로 오전 8시 및 8시 30분, 캐나다로 오전 8시 30분 그리고 아시아 주요 국가와 4,000여개 이상의 미국 도시 및 유럽 국가의 비즈니스 센터에 오전 9시까지 배달하며, 환불 보증을 제공하고 있다.

② UPS Worldwide Express : 200여 국가로 1~2일간의 통관과정을 거쳐 문전 배송하는 서비스이다.

29) Federal Aviation Administration : 미국 연방항공청.

30) UPS(<http://www.ups.com/content/kr/ko/about/index.html?WT.svl=Footer>)

③ UPS Worldwide Express Saver : UPS Worldwide Express의 경제적인 제품으로 전 세계 200여개 국가의 업무시간 내에 배달해 주며, 환불 보증을 제공하고 있다.

④ UPS Worldwide Expedited : 유럽, 아시아 및 북남미의 주요 사업장으로 영업일 기준으로 5일 이내에 통관하여 Door to Door 서비스를 제공한다.

⑤ UPS 10kg & 25kg Box : 2종류의 균일 요금을 적용하는 서비스로 경제적이며, 환불 보증 서비스를 적용받을 수 있다.³¹⁾

(2) 경영전략

국제특송회사로 가장 오랜 역사를 자랑하는 UPS는 미국 1위 특송기업이자 공급망 서비스의 선두주자로 입지를 굳히고 있다. 한편 UPS는 종업원 지주회사로 집단회의를 통한 의사 결정이 느린 단점이 있지만, 직원들의 충성도와 애사심은 그 어느 기업보다 강한면을 보이고 있다.

UPS는 소화물과 문서의 단순 집배송에서 광범위한 물류, 전자상거래, 컨설팅, 금융서비스 기업으로 변신을 모색하고 있다. 즉 특송뿐 아니라 종합물류기업으로의 발전을 꾀하고 있다.

2002년 UPS Supply Chain Solutions를 설립하여 화물운송, 물류서비스, 통관주선, 국제교역, 컨설팅, 우편서비스 그리고 금융서비스를 하나의 조직으로 통합하였다. 포워딩업무의 강화를 위해 세계 최고수준의 통관브로커인 Fritz를 인수한 후 Fritz와 기존의 포워딩업무 그리고 합병된 7개의 다른 포워딩기업들을 통하여 2001년에 UPS Freight Service를 세웠다. Fritz의 인수로 UPS는 소화물에서부터 중량화물까지 어떠한 수단으로나 세계 어디로 수송할 수 있는 서비스 포트폴리오를 갖추게 되었다.

UPS는 또한 IT기술개발에 많은 투자를 하고 있는데, 손에 들고 다니는 배송 정보 컴퓨터인 UPS Signature Tracking and the DIAD를 도입한 바 있다. UPS Online Tools는 고객들이 자신의 웹사이트에서 그들 국가의 언어로 UPS의 선적기능(위치추적, 서명추적, 효율과 서비스선택, 배송시간과 선적조회 등)을 통합할 수 있도록 한 것으로 37개국에서 다운로드하여 사용할 수 있으며 2002년에는 전자상거래 기능이

31) 손병섭, 전개논문, pp. 21~22.

강화되었다.

UPS는 특송서비스 범위를 글로벌화하고 정시서비스에 대한 고객의 요구를 충족시키며, 수송과 전자통신부문의 기술진보 그리고 관련업체의 인수합병이나 전략적 제휴를 통하여 글로벌 경제 환경변화에 적극적으로 대응하는 전략을 취해 왔다. 또한 미국을 중심으로 트럭, 포워딩, 항공 특송화물의 서비스망을 구축하고, 유럽지역 및 아시아지역으로 네트워크를 확대하여 유럽과 중국시장을 중심으로 국제특송 규모를 확장하는 전략을 취하고 있다.

UPS는 포워딩업체와 통관업체를 인수함으로써 종합물류기업으로 변신을 적극 추진하고 있다. 또한 IT기술의 발전에 따라 전자상거래서비스와 SCM을 지원하기 위한 UPS e-Logistics를 운영함으로써 e-commerce 및 물류서비스 고도화를 적극 추진하면서 3PL시장에도 적극 참여하고 있다. 특히, UPS는 물류, 컨설팅, 전자상거래, 금융서비스 4개 분야를 중심으로 서비스 특화 전략을 수립하고 있으며 기술개발, 쇼핑타운 등에까지 사업범위를 확대하고 있다.³²⁾

4. FedEx

1973년 4월 미국에서 프레드릭 스미스(Frederick W. Smith)는 자신이 제안한 네트워크 시스템을 이용한 페더럴 익스프레스(Federal Express)를 설립하였다. 1984년부터 국제특송서비스를 시작하였으며 1989년에는 화물항공사인 Flying Tigers를 인수하여 규제가 엄격한 아시아-태평양 지역의 영업 노선권을 쉽게 획득해서 서류, 소포의 택배에서 쌓은 노하우를 대형의 상업화물에도 응용해서 업적을 올리고 있다.³³⁾

페더럴 익스프레스는 1970년대 초까지만 해도 배송사업에서 고전을 면치 못하는 기업이었다. 그래서 당시 항공화물의 절대 강자였던 에머리 항공화물(Emery Air Freight)에 맞서 철저히 서비스를 차별화하기로 하고 '절대적으로 필요한 화물이라면 야간에도 반드시 배달해드립니다.'라는 배송서비스의 새로운 영역을 개척하였다. 이를 통해 '철야배송(Night Delivery)시장'에서 높은 배송료에도 불구하고 전 세계적인 영업망을 구축할 수 있게 되었다.

32) 안기명·김명재·권오성, 전계논문, p. 273.

33) 박명섭, 「국제운송의 이해」, 우용출판사, 2005, p. 26.

또한 익일 배송이라는 개념을 처음으로 창안해냄으로써 이전에는 전혀 존재하지 않았던 완전히 새로운 시장을 만들어냈다. 그 후 1994년 회사 이름을 FedEx로 개칭하였다. FedEx(Federal Express)의 의미는 미국연방준비은행(Federal Reserve Bank)과 거래할 정도의 신뢰성과 익스프레스(Express) 제트기를 운송 수단으로 사용하는 신속성을 결합했다는 의미이다.

FedEx는 전 세계 국민 총생산액의 90%를 생산하는 지역들을 통관서비스와 환불 보장 서비스를 포함한 각종 서비스로 24~48시간 내에 Door to Door 서비스로 연결하고 있다. 하루에 320만개 이상의 화물을 전 세계 220여개국에 운송한다. 직원은 138,000명 이상이고, 50,000지역의 사무소와 671여대의 항공기, 41,000여대의 차량을 보유하고 있다.³⁴⁾

(1) 주요서비스

① FedEx International Priority(IP) 서비스 : 220개국 이상을 대상으로 한 정시 통관 Door to Door 배달서비스이다. 통상 1~3일이 소요되고(영업일 기준) 도착지가 미국인 경우 익일도착이 가능하다.

② FedEx International Economy(IE) : 2~4일(영업일) 내에 주요 경제 중심지까지 경제적인 운송료, 지정일 배송, 통관, Door to Door 배달서비스이다.

③ FedEx International Priority Freight 서비스 : 정시배달, 포크리프트로 운반 가능한 개당 68kg 이상의 화물 또는 스키드(skid)³⁵⁾를 포함한 국제 발송물에 적합한 특별 항공운임 서비스이다. 통상 1~3일이 소요된다.

④ FedEx International Economy Freight : 68kg 이상의 화물을 아시아, 미주, 멕시코 등 주요 경제 중심지까지 경제적인 운송료, 지정일 배송, 통관, Door-to-Door 배송서비스이다. 통상 2~4일이 소요되며, 사전예약이 필요하다.

⑤ FedEx 통관 브로커 지정 서비스 : FedEx International Priority 서비스의 스피드와 신뢰도가 고객이 지정한 통관 브로커의 전문성과 결합된 서비스이다. 항공운송장 당 품목 수 제한이 없고, Door to Broker 또는 Door to Broker to Destination 순

34) FedEx (<http://www.fedex.com/kr/about/who.html>)

35) 목재 또는 금속재로 된 화물받이 기구.

으로 배달되는 서비스이다.

⑥ FedEx International Priority Direct Distribution 서비스 : 동일 국가 내 여러 수취인에게 수화물을 발송할 경우 적합한 서비스이다. 통관 후 2~4일(영업일 기준)이 소요되며, 과중량 발송물의 개별 화물당 사이즈 및 중량제한이 없다.

⑦ FedEx International First 서비스 : 미국의 5000여 도시를 대상으로 오전 8시에 도착되는 통관, Door to Door 배달서비스이다. 통상 1~2일이(영업일 기준) 소요되며, 개당 최대 68kg이내의 발송물에 적합한 서비스이다.

⑧ FedEx International Express Freight 서비스 : 정해진 시간에 공항에서 공항으로 운송해 드리는 서비스이다. 통상 1~2일이(영업일 기준) 소요되며 아시아를 세계 시장과 연결해주는 서비스이다.

⑨ FedEx ImportOne : FedEx International Priority 및 International Economy를 이용한 수입 발송 서비스이다.

(2) 경영전략

FedEx는 신속하고 정확한 서비스로 북미지역에서 UPS의 틈새시장을 파고들어 성장했다. 특히 UPS가 종업원 지주회사인데 반해 FedEx는 1인 대표 체제로 의사결정이 빠르다. 또한 특송 회사로는 처음으로 20년전 무선 솔루션 기술을 도입해 화물 위치 추적 분야를 선도했다. 또한 첨단 IT를 기반으로 한 공급망관리(SCM)는 전자상거래가 활성화되면서 FedEx 성장을 견인하고 있다.

FedEx는 운송, 전자상거래, SCM서비스를 제공하는 세계적 선도 기업을 표방하고 있으며, 여러 사업부문의 독자성을 인정하면서 경쟁자에 대해서는 협력하여 대응하는 기업전략을 추구하고 있다. FedEx는 중소기업에 대한 판매를 강화하고 선적당 수익성이 좋은 무거운 화물을 중시하며, 새로운 산업에 역점을 두고 있다.

FedEx의 성장전략은 핵심 운송 사업을 강화함으로써 국제부문의 성장을 추구하고, 물류와 공급사슬관리부문의 성장을 도모하는 동시에 전자상거래를 통해서 성장과 새로운 서비스를 도입을 유도하고, 제휴를 강화하는 것으로 요약될 수 있다. 이러한 전략을 통해 시장점유율을 1999년 유럽-아시아에서 5%이던 것을 2019년까지는 18%로, 아시아-북미에서는 20%에서 24%로, 아시아내부시장에서는 6%에서 8%로 올릴

것을 목표로 하고 있다.³⁶⁾ 특히 국제특송업체로서는 처음 중국에 진출한 뒤 아시아의 허브를 중국의 여러 지역에 두는 형식으로 대 중국 사업을 확장하고 있다.

또한 FedEx는 미래의 지속가능한 성장 동력인 녹색물류를 실현하기 위해 2009년 9월 미국계 글로벌 화물 항공사로는 처음으로 보잉 777 화물기를 도입하여 기존 MD-11 보다 18% 적은 연료 소비와 탄소 배출량 역시 18%까지 낮추었다. 이와 함께 포장봉투는 최소 35%의 재생물질이 포함된 100% 재활용 가능한 재료로 제작되며, FedEx 박스 역시 최소25%, 최대 100%까지 재활용 성분으로 제작하는 등 녹색물류서비스에 적극 나서는 전략을 취하고 있다.

제2절 국내 국제특송업체

<표3-1>은 국내의 주요 국제특송업체의 국제특송사업 진출현황과 사업특성 및 향후사업전략을 비교 요약한 표이다. 이를 감안하면 국내 국제특송업체 중 국제특송사업에 가장 먼저 진출한 업체는 (주)한진과 현대택배로 볼 수 있다.

국내의 택배시장은 본격적인 성장기에 접어들어 연평균 20% 이상의 성장률을 보이고 있으나, 시장에서의 경쟁악화로 순이익은 감소하고 있어 물류업체의 수익성과 대 고객 서비스의 저하라는 현상을 초래하고 있다. 이런 국내 택배시장에 대한 상황 속에서 국내 택배사들은 새로운 수익원을 국제특송에서 찾으려는 노력을 보이고 있다.

그러나 국제특송시장의 경우 글로벌 국제특송업체들이 시장을 장악하고 있어 국제물류 시장에 2003년에서야 본격적으로 진입한 국내 물류기업으로서는 글로벌 국제특송업체들과의 직접적인 경쟁보다는 특화된 시장과 서비스를 바탕으로 제3자물류와 연계한 국제특송서비스를 제공하기 위한 다방면의 노력을 기울이고 있다.

36) 예충렬, 전개논문, pp. 15~16.

<표3-1> 국내 주요 국제특송업체의 현황

업체	진출현황	사업특성	향후전략
(주)한진	▶1995년부터 국제택배 서비스 시작(17개 해외주요 거점 확보)	▶수출택배에 집중하여 국제 글로벌사와 경쟁 회피전략을 취함 ▶3PL사업과연계추진	▶취약한 수입택배서비스 강화 ▶중국과 동남아네트워크 구축강화
현대택배	▶1995년부터 페덱스와 제휴로 국제택배서비스 시작 ▶2005년 독자적인 국제택배사업실시	▶수입택배에 집중하고 수출택배는 글로벌사에 맡김 ▶인터넷 쇼핑물을 통한 해외구매대행업체의 물량이 주류임	▶중국내 택배사업확장 전략 구축 ▶수출택배 진출계획 수립 중
대한통운	▶1974년 미국상사를 개설하여 수입군수물자와 해외이사화물운송이 주류 ▶국제택배는 2006년부터 수입물품 위주로 진출함	▶하역업체의 한계성과 선박 및 항공기를 보유 못한 운송한계가 사업범위를 제한함 ▶국제물류 인프라의 부재로 국제택배사업부문이 가장 취약함	▶국제택배사업 확장을 위한 종합전략구축 중
CJ GLS	▶2008년 현재 세계 11개국 18개 직영 네트워크를 구축 운영 중임	▶글로벌특송업체와 전략적 제휴를 통한 부분적인 수출택배서비스만 실행중임	▶물류인프라와 네트워크구축문제 등으로 국제택배에서 철수예정

자료 : 박찬석, 국내 물류기업의 국제택배 진출현황 및 시사점, 우정경영연구소, 2008, p. 28.

국내 주요 국제특송업체들의 해외 진출지역은 대부분 중국을 중심으로 하고 있으며, 최근 미주 및 유럽지역, 베트남 및 인도와 같은 동남아 신흥지역으로의 진출을 계획하고 있다. 현재 해외에서 국내 국제특송업체들이 주로 수행하고 있는 서비스는 국제포워딩이다.

이들 국제특송업체들의 해외 물류사업 진출 형태는 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

첫째, Line 운송업체와의 협업을 통한 진출이다. (주)한진은 대한항공과 미국 달라스 공항 터미널 사업의 협업을 통해 미국에 진출하였고, 현대택배는 현대상선과의 협업을 통해 중국 사업에서 안정적 수익기반을 확보하고 있다.

둘째, 제조업과 동반진출 형태이다. 이와 같은 형태는 해외 진출 제조/유통업체의

해외 물류부분에 대한 3PL 니즈(needs)가 많아지면서 최근 국내에도 사례기업이 등장하고 있다.³⁷⁾

셋째, 해외 물류기업의 매수 및 합작을 통한 진출이다. CJ GLS는 싱가포르 물류법인 AEH를 인수하였고, (주)한진도 중국 청도교운육해국제화운주식유한공사를 인수함으로써 해외물류사업에 진출하였다.³⁸⁾

1. 한진택배

1945년에 설립된 (주)한진은 3PL, 육상운송, 국제물류, 해운사업, 항만하역, 창고보관, 택배 등 다양한 종합물류서비스를 제공하는 대표적인 종합물류기업이다.

1969년 국내최초로 컨테이너 수송 방식을 도입하여 육상운송 발전에 기여함은 물론 1979년에는 운행관리의 전산화를 이루었다. 또한 1983년에는 국내최초로 정기 연안 해송사업을 개시하여 수송수단의 다변화를 꾀하였다.

1992년에는 국내최초로 ‘과발마’라는 브랜드로 한진택배가 탄생하였다. 1996년에는 세계 주요 도시 간 국제택배사업을 전개하였다.

한진택배는 전국에 90여개의 물류터미널과 600여개의 영업장 및 4,500여대의 차량으로 월평균 1,500만 박스의 고객 상품을 처리하고 있다. 특히, 하루 최대 24만 박스의 물량을 처리할 수 있는 자동분류기 등 국내최고의 첨단시설을 갖춘 대전 종합물류터미널 개장으로 대량의 물량을 더욱 안정적으로 처리할 수 있게 되었다.

또한 실시간 데이터 전송이 가능한 PDA 시스템을 도입하여 배송물품의 위치를 실시간으로 알 수 있으며, 위치정보/지리정보 시스템을 이용하여 차량별로 최적의 배송경로가 자동으로 설정되는 등 첨단 IT택배서비스를 제공하고 있다.

(1) 주요서비스

주요서비스로는 국내택배와 국제특송서비스가 있는데, 국내택배에는 개인택배의 브랜드인 ‘과발마’와 기업택배가 있다.

37) 한솔 CSN의 경우, S유통기업의 해외 창고운영 아웃소싱을 수주하면서 중국에 진출함.

38) 박찬석, “국내 물류기업의 국제택배 진출현황 및 시사점”, 「우정정보 74」, 우정경영연구소, 2008, pp. 24~25.

개인택배는 세부적으로 플러스택배, 익일택배, 권역별당일택배, KTX당일택배, 휴일택배, 여권택배, 골프택배, 와인택배, 김치택배, 한약택배, 스키택배, 공항택배, 기숙사택배, 수납택배, 취급점택배로서 15개의 서비스를 선보이고 있다.

기업택배는 퀵플러스서비스, BIZ플러스택배, 권역별당일택배, 골프택배가 있다. 기업택배의 주요 고객으로는 홈쇼핑(GS SHOP), 인터넷쇼핑몰(AUTION, 11ST), 유통(E·MART, 신세계백화점), 서적(교보문고), 3PL(KT), B2B(SEJUNG) 등이다.

국제특송서비스는 일반서비스와 특화서비스가 있다.

일반서비스는 서류 및 소화물에 대한 기본 서비스이다. 이 서비스는 대한항공 직항편을 이용하여 전 세계 어디든지 1~3일(영업일 기준)내 배송을 한다.

특화서비스는 PREMIUM, ECONOMY, SUPER EXPRESS가 있다.

① PREMIUM : 한국→미국, 미국→한국으로 보내는 택배 물품에 대하여 배송일자 및 품질을 보증하는 서비스이다. 서울지역 배송 물품에 대해서는 공항 도착 후 당일 통관, 배송이 가능하다. 배송지연 시 운송료 전액을 환불해 준다.

② ECONOMY : 해외주요 12개국에 대하여 보다 저렴한 가격으로 안전하게 배송해 주는 실속형 서비스이다. 12개국 One-Stop 서비스로서 집하에서 배송까지 일괄 서비스를 제공한다.(영업일 기준 2~5일 소요)

③ SUPER EXPRESS : 시급을 요하는 서류 및 소화물에 대한 특급 배송 서비스이다. 미국의 LA 전역이 대상이다. 배송일과 배송품질이 보장된다. 배송 예정일 사전안내와 배송완료 알림 서비스도 하고 있다.

(2) 경영전략

최근 한진택배는 항공택배·해상택배 등 다양한 국제특송서비스 개발은 물론 마케팅 제휴, 마일리지 적립 등 차별화된 고부가가치 상품 개발에 박차를 가하며, 국제특송 사업역량을 강화하고 있다. 한진택배가 이처럼 국제특송서비스 개발에 힘쓰는 이유는 국제특송시장이 물류업계의 새로운 블루오션 시장으로 부상하고 있기 때문이다.

한진택배는 모기업의 항공사인 대한항공을 이용하여 국제특송서비스를 하고 있는데, 방식은 대리점을 가지고 있지 않고 실화주와 직접 거래를 하고 있으며 미국과

일본을 제외한 지역의 경우 TNT와 제휴를 맺어 위탁 처리하고 있다.

한진택배는 최근 기업택배(B2C, B2B) 중심의 택배서비스에서 개인택배(C2C) 부문을 특화해 ‘파발마’란 브랜드를 다시 사용하기 시작하였다. 이는 새롭게 부각되고 있는 개인택배시장에서 차별화된 서비스 전략을 위한 것이다.

또한 최근 일본 사가와글로벌로지스틱스와 한-일간 국제특송, 한-일-미-중 4개국 특송화물 공동판매와 포워딩·창고·트럭킹서비스 등 물류전반에 대한 업무협약을 체결하였다. 이는 홍콩, 중국, 베트남 등 동남아 지역에서도 지역별 거점을 활용해 사업경쟁력과 고객서비스를 강화하려는 전략이다.

2. 현대로지엠

현대택배는 1988년 ‘아세아상선(주)’을 설립으로 생겨났다. 그 후 1993년에 ‘현대물류’로 상호를 변경하고, 1999년 12월에는 ‘현대택배’로, 2010년 4월에는 ‘현대로지엠(Hyundai Logiem)’으로 사명을 개칭하였다. ‘로지엠’은 Logistics(물류)와 Mastar(전문가)의 합성어이다. 현대로지엠으로 사명을 바꾼 이유는 ‘글로벌 종합물류기업’으로 도약하기 위한 브랜드가치 제고를 위한 것이었다.

현대로지엠은 2006년 10월, 단일 물류기업으로는 처음으로 정부로부터 ‘종합물류업인증’을 받았다. 화물운송 등 물류관련 분야에서의 높은 기술력을 인정받은 것이다.

현대로지엠은 2008년 10월에 인천국제공항에 6986㎡ 부지위에 지상 3층 규모로 항공물류센터를 오픈하였다. 항공물류센터 준공으로 국제물류사업의 운영효율화를 더욱 최적화 하게 된 현대로지엠은 기존의 수출입 항공물류와 냉동·냉장물류, 귀중품물류 등 항공서비스 상품을 다양화하고, 국제특송 및 국제 3자물류와 대북물류에 이르기까지 글로벌 물류사업 다각화를 위한 교두보를 마련하였다.

또한 전국 주요지역에 15개의 허브터미널과 65개 지점, 700여 대리점을 보유하고 5000여명의 직원이 근무하는 국내 최대 규모의 인프라를 운영하고 있다.

(1) 주요서비스

주요서비스로는 개인과 기업서비스가 있는데, 개인서비스로는 개인택배서비스와 취급점 안심택배서비스가 있다. 개인택배서비스는 일반적인 Door to Door 서비스로서 전화를 통해 24시간 문전배송이 가능하다. 취급점 안심택배서비스는 고객이 원하는 시간에 직원이 방문하기 쉽지 않은 단점을 보완하기 위해 가까운 현대로지엠의 취급점(1만여 개)에 상품을 맡기면 원하는 곳으로 안전하게 배송하는 상품이다.

기업서비스로는 3PL, 해운, 항공, 내륙운송, 항만 서비스가 있다.

3PL 서비스로는 프랜차이즈물류대행, 냉장택배 서비스, 맞춤형 특화물류 네트워크 제공, 창고 재고관리 서비스, 컨설팅 서비스, Bulk Service, 유통 서비스, Packing and Moving Service, 대북물류 서비스 등이 있다.

해운서비스에는 컨테이너서비스, 벌크운송서비스, 프로젝트 카고 서비스 등이 있다.

항공서비스에는 항공서비스, 국제특송, 통관서비스가 있다. 또한 복합운송수단을 이용한 Intermodal 서비스와 항만서비스를 제공하고 있다.

(2) 경영전략

현대로지엠은 기존의 일반적인 물류 업무 외에도 새롭게 신선물류 서비스 시장에 진입하는 등 제3자 물류시장의 사업다각화에 힘을 쏟고 있다. 이를 위해 3PL 인프라를 2배 이상 확대하고, 국제특송서비스의 핵심인 정보기술(IT)에 대한 투자도 늘리고 있다.

3PL시장 강화의 일환으로 의류 등 다양한 틈새시장을 공략한다는 계획이다. 의류 부문 3PL서비스에서 고객이 매장오픈 전 상품을 받아 진열할 수 있도록 하여 규모화에 따른 물류비용 절감, 고객 눈높이 맞추기, 쌍방향 정보교환 등이 연중무휴 배송서비스율 100% 라는 실적으로 나타나고 있다.

이외에도 새로운 정보시스템 및 문화의 혁명으로 일컬어지는 유비쿼터스³⁹⁾ 시대

39) 유비쿼터스(Ubiquitous) : 유비쿼터스 컴퓨팅, 또는 퍼베이시브 컴퓨팅(pervasive computing)이라고도 함. 시간과 장소, 컴퓨터나 네트워크 여건에 구애받지 않고 자유롭게 네트워크에 접속할 수 있는 정보기술(IT) 환경 또는 그 패러다임.

를 대비해 웹 기반의 정보시스템 강화 및 무선정보기기를 이용한 물류서비스 강화에 박차를 가하고 있다.

이를 위해 주요 고객인 화주기업들과 물류서비스 전반에 전자인증(RFID)에 대한 논의를 진행하고, 내수와 수출입을 포괄하는 글로벌 물류서비스 강화를 위해 수출입 통관·검역·해상운송·컨테이너 운송·해외 창고관리 등의 물류현황을 실시간으로 관제할 수 있는 글로벌 통합정보 시스템을 구축하고 있다. 이를 통해 해외 아웃소싱 또는 수출위주의 기업들에게 수출입관련 물류서비스를 원스톱으로 처리할 수 있도록 해, 물류비 절감 및 화물사고 발생 시의 책임소재를 단일화했다.

또한 UPS가 출자해 설립한 MBE(Mail Boxes Etc)⁴⁰⁾ Korea와 전략적 제휴를 통하여 MBE의 국내 물류를 전담하고, 나아가서 UPS와 연계한 국제특송까지 사업영역을 확대한다는 전략이다. 그리고 글로벌 사업부문의 경우 해외 사업 포트폴리오를 현재의 해운, 항공 포워딩에서 미국, 영국, 독일, 중국, 인도, 베트남 등 해외 진출 국가의 내륙운송, 통관, 검역, 물류컨설팅으로 확대해 현지 메이저 종합물류기업으로 도약한다는 전략을 펼치고 있다.

3. CJ GLS

CJ GLS는 50년간의 제조 유통 물류의 경험과 노하우를 바탕으로 물류를 21세기 그룹의 주력 사업으로 육성, 발전시키기 위해 1998년에 제일제당으로부터 분리 독립하여 설립된 종합물류기업이다.

CJ GLS는 처음 3PL 물류기업으로 시작하여서 1999년에 택배사업에 진출한 이후 2006년에는 HTH 택배를 인수하였다.

현재는 하루에 60만 상자를 처리하는 국내 최대 규모의 옥천 매가허브터미널과 전국 주요 도시에 위치한 80여 개의 서브 터미널, 800여 대리점에 5,000명에 달하는 배송기사들이 택배서비스를 제공하고 있다. 또한 전 세계 11개국 24개의 해외법인을 운영하고 있다.

40) UPS가 출자해 설립한 MBE는 전세계 33개국에서 6,046개의 영업점을 운영하고 있는 오피스 편의점으로 미국 캘리포니아에 본사를 두고 있으며 연간 매출은 22억 달러임.

(1) 주요서비스

CJ GLS는 기업물류서비스로서 광범위한 글로벌 물류 네트워크를 기반으로 해상·항공운송, 벌크, 프로젝트 카고, Express사업에서부터 수출입, 운송, 통관, 창고 보관 등의 글로벌 종합물류서비스를 수행하고 있다.

택배서비스는 홈쇼핑, 인터넷쇼핑몰, 오픈마켓 등 B2C고객을 대상으로 창고보관과 유통가공 서비스, 포장, 집배송 등 기업형 택배 서비스를 제공하고 있으며, 지하철과 아파트 무인택배, 당일 집하 서비스, 명품택배 등 차별화된 서비스와 자동반품 예약 시스템, 모바일 화물 위치정보 서비스 등 신개념 IT 시스템을 도입하고 하고 있다. 또한 각 지역의 농특산물 택배서비스를 강화하여 농가와 소비자를 직접 연결하는 서비스를 하고 있다.

(2) 경영전략

CJ GLS는 인수에 성공한 대한통운과의 시너지 효과를 극대화해, 2020년까지 매출 20조원의 글로벌 Top 10 물류기업으로 성장시킨다는 계획을 가지고 있다. 이를 위해 타 지역에 비해 상대적으로 기회가 많고 강점을 가지고 있는 중국과 아시아 지역을 중심으로 사업을 확대해 가고 있다.

2011년 7월부터 국내 물류업계 최초로 베트남과 인도에서 택배사업을 시작했다. 집하와 배송은 물론 고객사 물품의 창고 보관, 유통가공 등 재고관리까지 포함한 한국형 토털 택배서비스 모델을 구축하였다. 이를 통하여 각 고객사 특성에 따라 최적화된 비즈니스 모델을 구축해 온 한국형 택배사업 모델을 해외 현지에 적용한다는 계획이다. 또한 무조건 한국식 택배사업을 수행하지 않고, 교통 체증이 심각한 지역에서는 오토바이 배송 방식을 도입하고, 신용카드 등의 결제수단이 폭넓게 자리 잡지 않은 점을 고려해 배송기사가 상품 배달 후 현금으로 수금하는 방식의 COD(Cash On Delivery)서비스를 제공하는 등 철저한 현지화 전략을 취하고 있다.

중국을 CJ GLS가 가장 주목하는 시장이다. 따라서 중국시장의 진출을 위해서 2005년 5월 ‘희결청도물류유한공사’라는 이름으로 청도법인을 설립하였다. 이 외에도 현재 홍콩, 심천, 상해 등 중국에만 4개의 법인을 보유하고 있으며, 2010년 1월에는

CJ GLS China HQ를 설립하는 등 본격적인 사업 확대에 나서고 있다. 이를 통해 중국시장을 선점하여 중국에 제2의 CJ를 만들겠다는 전략을 펼치고 있다.



제4장 국제특송업체의 글로벌 경영전략

제1절 글로벌화의 배경

1. 전자상거래(e-Commerce)와 e-Logistics의 발전

전자거래기본법(1997.07)에 의하면 전자상거래(e-Commerce)란 “재화나 용역의 거래에 있어서 전부 또는 일부가 전자문서 교환 등 전자적 방식에 의해 처리되는 거래를 의미 한다”라고 정의내리고 있다. 여기에는 사이버공간에서 수행되는 모든 상거래 행위와 디지털 데이터(Digital Data)처리 및 전송에 기초한 상업 활동과 관련된 모든 종류의 거래를 포함한다.

정보통신분야 시장 전문조사기관인 IDC(International Data Corporation)에 의하면 2007년 현재 전 세계 전자상거래 규모는 7,127억 달러에 이르고 있다. 2003년 1,616억 달러를 달성한 이래 연평균 40% 이상의 고속 성장을 보이고 있는 것이다. 이와 같은 전자상거래의 확산으로 물류시장은 커다란 변화를 일으키고 있으며 앞으로 IT산업의 발전은 물류환경변화를 더욱 가속화시킬 것으로 예상된다. <표4-1>참조.

<표4-1> 유통구조의 변화

구 분	전통적 상거래	기업-소비자간 전자상거래
유통 경로	기업→도매업자→소매업자→소비자	기업→전자적 중계자→소비자
거래 자격	제한된 지역	전 세계
거래 시간	제한된 시간	24시간
고객 수요	영업사원이 획득	온라인으로 수시획득
마케팅활동	1방향 마케팅	1대1 쌍방향 마케팅
고객 대응	Needs파악 곤란과 대응 지연	Needs에 따른 즉시 대응
판매 시설	물리적 공간	사이버 공간

자료: 한국전자거래진흥원, 2007

전자상거래(e-Commerce)의 활성화는 전 세계 어디서든지 온라인을 통하여 자신이 원하는 제품의 구매가 가능하고, 이는 글로벌 기업들이 자신의 제품을 더 빠르고 정확하게 고객에게 전달해야 함을 의미한다. 따라서 글로벌 물류기업의 등장과 발전은 필수적인 요소가 된다.

IT기술의 발전과 함께 e-Logistics가 발전하였다. e-Logistics란 “물류서비스 제공업체가 정보통신기술을 기반으로 다양한 부가가치 물류서비스를 온라인상에서 구현하여 SCM개념 하에 화주기업의 물류 프로세스를 효율적으로 지원하는 활동”이라고 정의할 수 있다.

e-Logistics의 발전단계는 다음과 같이 3단계로 구분된다.

제1단계는 화물의 위치, 운임, 서비스 등 기본 정보를 인터넷으로 확인하는 단계이다.

제2단계는 실시간 운송 및 보관정보 등을 화주가 파악하는 단계이다.

제3단계는 계약, 서비스평가, 운임청구, 정산이 인터넷으로 이루어지는 단계이다. e-Logistics의 출현은 과거에 비해 물류시장의 경쟁성 제고, 거래비용의 절감, 물류시장의 확대, 다양한 협력체제의 구축, 새로운 서비스의 창출 등의 원인이 되었다. 또한 핵심역량을 갖춘 많은 기업들이 가상공간에서 정보를 교환하고 다양한 형태의 전략적 제휴를 통하여 네트워크를 형성하게 된다. 예컨대 국제특송업체는 대리점을 거치지 않고도 화주와 직접 온라인거래가 가능하게 되었다. 이는 국제특송업체가 글로벌화 되는 요인으로 작용하였다.

2. 기업의 세계화

글로벌화(Globalization) 또는 세계화라는 용어는 광의적으로 볼 때, 정치·경제·사회·문화 등 인류 삶의 모든 분야가 세계적인 규모에서 상호 깊이 관련되어 움직이고 있는 현상을 말한다.

세계에서 일어나고 있는 각종 변화와 문제들은 서로 연관성을 맺고 있는데, 정치적인 면에서 동서 대립체제의 붕괴 이후 나타난 다극화시대의 각국 안보체제 확립, 핵문제, 테러리즘, 지역간 분쟁과 경제적인 면에서 국제교역관계의 증진, 경제동맹의 형성, 다국적 기업, 각국 국내 경제정책의 상호 연관성 그리고 기술적·사회적인 면

에서 세계적 정보통신망의 형성, 교통기술, 통신체제의 발달, 인구의 증가와 이동, 환경오염의 심각화 등이 지구촌을 형성하고 있는 구성원들의 관계를 밀접하게 만들고 있는 것이다.

한편, 기업의 측면에서 볼 때는 이와 같은 상호 관계가 세계화되는 데에 대응하기 위해서 그리고 이를 기회삼아 성장하기 위한 전략으로 세계화 전략을 추구하게 된다. 나아가 기업의 세계화 전략은 지구촌의 세계화를 촉진시키는 역할도 하게 된다.⁴¹⁾

3. 무역장벽의 감소

2001년 WTO는 국제무역과 투자여건을 더욱 자유화하기 위해 새로운 라운드의 협상을 개시하였다. 이를 위한 회의는 페르시아만에 위치한 국가인 카타르(Qatar)의 수도인 도하(Doha)에서 개최되었다.

도하라운드에서 다루어지는 주요 안건들은 공산품, 서비스 및 농산물에 대한 관세 인하, 농산물에 대한 보조금의 단계적 철폐, 해외투자에 대한 규제철폐, 반덤핑규제에 대한 사용범위제한 등이다. ⁴²⁾

무역장벽을 낮추는 것과 더불어 많은 국가들은 해외직접투자에 대한 규제를 철폐하고 있다. UN의 자료에 따르면, 세계 각국에서 1992년부터 2005년까지 해외직접투자에 관련된 법률개정은 2,266건이 있었는데, 그 가운데 94%가 해외직접투자에 보다 호의적인 경제 환경을 조성하기 위한 것이었다. 해외직접투자를 유치하고자 하는 국가들의 열망은 최근에 급증하고 있는 국제적 상호투자협정(Bilateral Investment Treaty)에서도 잘 나타나고 있다. 이러한 투자협정은 두 협정국가 간에 투자보호 및 촉진을 목적으로 한다. 2005년 현재 160여개의 국가들이 2,395개의 상호투자협정을 맺고 있으며, 이러한 숫자는 1980년 181개에서 12배나 증가한 것이다.⁴³⁾

무역 및 투자환경의 변화는 시장의 글로벌화 및 생산의 글로벌화를 모두 촉진하여 왔다. 무역장벽의 감소는 기업들로 하여금 한 국가를 넘어 전 세계를 하나의 시장으

41) 진형인정홍주, 「국제물류의 이해」, 전영사, 2002, p. 40.

42) W. Vieth, "Major Concessions Lead to Success for WTO Talks", Los Angeles Times, April 15, 1994, p. A1.

43) United Nations, World Investment Report, 2006.

로 고려하는 기능을 가능하게 하였다. 또한 무역과 투자에 대한 규제완화로 전 세계적으로 가장 최적의 위치에서 생산 활동을 수행할 수 있게 되었다.

4. 지역경제의 통합 확대

세계경제의 글로벌화 과정에서 나타나고 것이 지역경제의 통합(Regional Bloc)현상이다. 이는 자국 시장으로는 규모의 경제를 이루기 힘든 국가들이 하나의 블록(Bloc)을 형성하면서 하나의 거대한 경제권역을 형성하는 것이다.

가장 대표적인 통합은 미국, 캐나다, 멕시코 등 3국이 결성한 NAFTA(North American Free Trade Agreement : 북미자유협정)와 유럽 국가들의 EU(European Union : 유럽연합) 등이 대표적 예이다. 또한 아시아 국가들의 연합인 ASEAN은 현재 10개국, 6억 인구, 총 면적 약 450만km², 회원국 국내총생산(GDP) 합계 1조 2,800억 달러(2007년), 무역총액 1조 4,000억 달러(2006년)의 거대시장이다.⁴⁴⁾ ASEAN의 현안은 모든 회원국 간 관세·비관세 장벽을 철폐해 무역자유화를 달성하는 아세안 무역지대(AFTA)구상의 달성이다.

대표적인 지역경제통합은 자유무역협정(FTA)를 통하여 이루어지며, 전 세계적으로 2001년 10월까지 WTO에 통보된 자유무역협정은 220개에 이르고, 이 중 150여개가 실질적으로 운영되고 있다. 따라서 지역경제의 통합은 역내 국가 간 무역장벽 해소를 통하여 자유무역질서를 확대하는 것으로서 경제활동의 글로벌화에 기여하는 것으로 평가받고 있다.⁴⁵⁾

제2절 글로벌 경영전략의 배경이론

국제특송업체의 글로벌 경영전략을 파악하기 위해서는 글로벌 경영의 배경이론에 대하여 살펴보는 것이 중요하다. 따라서 아래에서는 글로벌 경영전략의 주요개념인

44) <http://www.aseansec.org>

45) 심창용, 전계논문, p. 28.

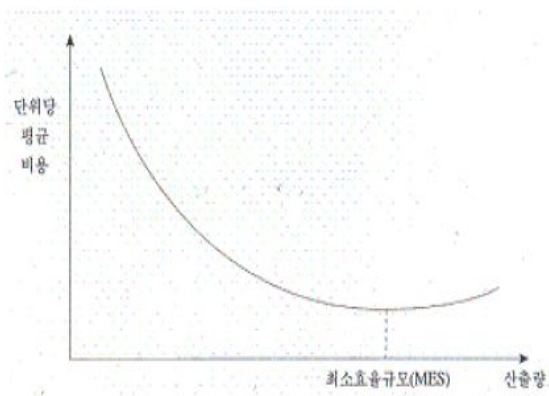
규모의 경제, 범위의 경제, 경험곡선, 부가가치사슬에 대해 알아보고자 한다.

1. 규모의 경제 (Economies of Scale)

규모의 경제란 투입량을 증가 시킬 때 산출량이 투입량 증가비율 이상으로 증가하는 것을 말한다. 달리 말하면, 산출량이 증가할수록 단위당 투입비용이 비례 이상 감소하는 것을 의미한다. <그림4-1> 은 전형적인 규모의 경제의 예를 보여준다.

이 그림에서 보는 바와 같이 산출량이 최소효율규모(Minimum Efficient Scale)까지 늘어날수록 산출량의 증가에 따라 단위당 평균비용은 감소한다. 이와 같이 규모의 경제는 생산설비의 규모에 따라서 발생하기도 하지만 구매, R&D, 유통, 광고와 같은 활동에서도 뚜렷하게 나타난다.

<그림4-1> 규모의 경제와 최소효율규모(MES)



자료 : R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 3rd. ed, Cambridge, Mass., Blackwell, 1998.

규모의 경제는 다음과 같은 세 가지 주요 원천에서 발생한다.

첫째, 규모의 경제는 기술적 특성에서 비롯한다. 우리가 흔히 자연독점이라고 부르는 전력, 통신 산업은 기술상의 특징 때문에 하나의 기업이 전국의 전력과 통신의

네트워크를 운영하는 것이 효율적이다. 만일 한 기업이 전화선을 가설한 뒤 또 다른 기업이 집집마다 또 다른 전화선을 가설한다면 중복투자가 생겨서 통신비는 올라갈 것이다.

둘째, 규모의 경제는 투입요소의 비분할성에서 발생한다. 비분할성(Indivisibility)이란, 생산에 필요한 투입요소를 일정량 이하로는 구매할 수 없는 경우를 말한다. 예를 들어 내가 슈퍼컴퓨터를 하루 두 시간만 필요하다면 단지 두 시간을 사용하기 위해 이를 산다는 것은 비용상 감당하기 힘든 것이다. 그러나 만일 같은 처지에 있는 10명이 모여서 이 슈퍼컴퓨터를 공동구매하여 활용한다면 훨씬 규모의 경제를 살릴 수 있다.

셋째, 규모의 경제는 전문화의 이득을 살리기 위해 나타나기도 한다. 대량생산체제는 많은 투입요소를 필요로 하고, 이는 개별 생산활동에서 전문화를(Specialization) 촉진시켜 주기도 한다. 전문화로 인한 규모의 경제는 전통적인 조립생산체제의 산업에서 두드러지지만 지식 및 정보 집약적인 산업에서도 나타난다. 예를 들어 대형투자신탁회사나 컨설팅회사, 소프트웨어개발회사에서는 직원들을 산업별 또는 시장별, 업무별로 특화 시킬 수 있기 때문에 소규모 기업에 비해 전문화에서 생기는 이점을 훨씬 더 많이 활용할 수 있다.⁴⁶⁾

현대사회에 와서 이루어진 규모의 경제(Economies of Scale)는 기업이 다종 다량의 물품을 생산하게 함으로써 글로벌 시장으로 나가는 원동력이 되었다. 이는 많은 양의 원자재의 필요성과 노동력이 싼 국가를 찾아 공장을 짓는 계기가 되었다. 따라서 더 많은 물류의 이동이 요구되어짐에 따라 국제특송업체의 경영이 글로벌화 되는 기본적인 경제원리가 되었다.

2. 범위의 경제 (Economies of Scope)

범위의 경제성(Economies of Scope)이란 한 기업이 두 가지 제품을 동시에 생산할 때 소요되는 비용이 별개의 두 기업이 각각 한 제품씩 개별적으로 생산할 때 소요되는 비용의 합보다 훨씬 작다는 것을 의미한다. 이러한 범위의 경제성을 기업들은 '시너지(Synergy)'라는 이름으로 불러왔다.

46) 전용욱·김주현·윤동진, 「국제경영」, 문영사, 2003, pp. 384~385.

범위의 경제성이 나타나는 이유는 두 제품의 생산과정에서 공통적으로 투입되는 생산요소가 있기 때문이다. 즉, 어떤 투입요소가 두 가지 제품의 생산에 공통적으로 사용될 때 한 기업이 두 제품을 함께 생산하는 것이 각각의 제품을 각각 다른 기업에서 생산할 때보다 훨씬 투입 요소비용이 적게 소요되는 것이다.⁴⁷⁾

예를 들어 나이키는 전 세계에 점포를 가지고 조깅화 및 농구화를 주력으로 판매해 온 운동화 전문생산기업이었다. 하지만 이들은 사업을 다각화하기 위하여 골프화나 스포츠의류사업에 뛰어들어 기존의 유통망과 점포를 활용함으로써 사업비용을 절감할 수 있었다. 또한 이미 잘 알려진 나이키란 상표를 사용하였기 때문에 마케팅 비용을 상당히 절감할 수 있었다. 만약 나이키에서 운동화만 생산하고, 또 다른 기업은 골프화만 생산하여 판매한다면 유통비용과 마케팅 비용을 모두 다 지불하여야 하기 때문에 제품의 생산비용이 많이 들게 된다.

나이키의 스포츠의류와 골프화의 생산은 <그림4-2>와 같이 공유가능 부문이 생김으로써 ‘시너지효과’를 얻는다.

<그림4-2> Nike의 범위의 경제



자료 : 본인 작성

3. 경험곡선효과 (Experience Curve Effect)

경험곡선효과(Experience Curve Effect)란 기업 경쟁전략의 한 기준으로서 보스턴

47) 전용욱·김주현·윤동진, 전계서, p. 386.

컨설팅 그룹(BCG)이 발견한 개념이다. 이에 따르면 한 사업 분야의 매출 규모가 2배가 됨으로써 그 제품의 생산 및 판매의 단위 원가는 <그림4-3>과 같이 일정한 비율(보통 15~30%)로 저하됨을 보여 주고 있다.

이와 같은 비용절감효과는 다음과 같이 세 가지에 의해 나타난다고 본다.

첫째, 규모의 이익, 특수화의 이익, 학습곡선효과 등에 의해서 얻어진다고 생각할 수 있다.

둘째, 생산규모의 증대에 따라 조직규모가 증대하여 각 기능에 있어 특수화가 진행되며, 전문적 지식을 이용함으로써 비용절감이 이루어진다.

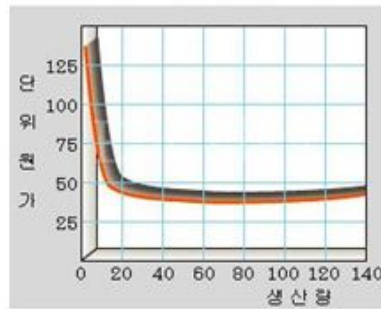
셋째, 생산량의 증대로 각 작업에 대한 학습이 진척되어 능률이 향상된다.

이 경험곡선효과를 각 제품분야에 대하여 측정함으로써 우선 장래 생산량이 증대할 경우의 원가절감 목표를 세울 수 있고, 이 경험곡선효과를 기초로 해서 제품의 가격정책을 결정할 수가 있으며 납품업자나 협력하는 공장이 공급하는 원자재나 부품 납품단가의 절감목표를 세울 수 있다. 따라서 경험곡선효과는 누적생산량이 배로 증가할 때마다 제품 한 개를 만드는 비용이 일정률(학습률)만큼 떨어지는 현상을 말한다. 즉 회사가 생산, 마케팅 등의 면에서 경험을 쌓아감에 따라 제품의 단위당 원가가 떨어진다는 것이다

경험곡선효과는 제품수명주기의 도입기와 성장기에서 특히 전략적으로 중요한 의미를 갖는다. 왜냐하면 이 단계에서 누적생산량이 가장 빨리 늘어나기 때문이다. 따라서 회사는 제품수명주기의 초기 단계에서 원가 면에서의 우위를 확보하기 위해 큰 노력을 기울여야 한다. 한번 경쟁사들에게 원가 경쟁에서 뒤지면 여간 투자를 많이 하지 않으면 다시 따라 잡기가 힘들게 되기 때문이다. 또한 경험곡선의 개념은 기업들에게 시장점유율의 중요성을 일깨워 주었다. 이유는 경험곡선효과가 큰 경우에는 출발할 때의 단위 원가가 같거나 비슷하더라도 더 높은 상대적 시장점유율을 갖고 있는 회사는 시간이 갈수록 경쟁사들 보다 더 낮은 원가를 실현할 수 있기 때문이다⁴⁸⁾

48) 김국일, “제품수명주기(Life Cycle)에 따른 디지털TV의 가격 예측연구”, 한국과학기술원, 1999, p. 28.

<그림4-3> 경험곡선효과



자료: <http://100.naver.com/100.nhn?docid=11476>

4. 부가가치사슬 (Value Chain)

부가가치사슬(Value Chain)이란 기업 활동에서 부가가치가 생성되는 과정을 의미한다. 1985년 미국 하버드대학교의 마이클 포터(M. Porter)가 모델로 정립한 이후 광범위하게 활용되고 있는 이론 틀이다. 부가가치 창출에 직접 또는 간접적으로 관련된 일련의 활동·기능·프로세스의 연계를 의미하고 있다.

가치(Value)라는 것은 수행성(Performance)과 대비비용(Cost)을 의미한다. 즉, 같은 성과를 내더라도 비용이 덜 투입된 쪽이 보다 가치가 있는 것이다. 이는 미국 생산재고관리협회(APICS)에서 제시하고 있는 가치에 대한 제조관점의 개념이다.

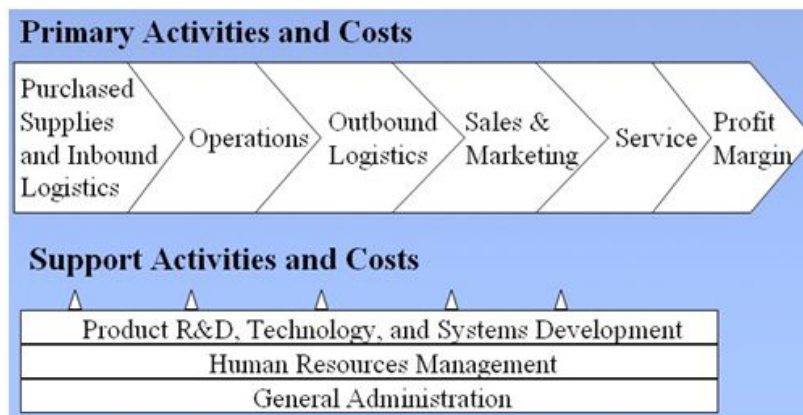
기업은 가치사슬에 대한 분석을 통하여 가치활동 각 단계에 있어서 부가가치 창출과 관련된 핵심활동이 무엇인가를 규명할 수 있다. 각 단계 및 핵심활동들의 강점이나 약점 및 차별화 요인을 분석하고 나아가 각 활동단계별 원가동인을 분석하여 경쟁우위 구축을 위한 도구로 활용할 수 있다.

가치사슬은 주활동(primary activities)과 지원활동(support activities)로 나뉘볼 수 있다. 여기서 주활동은 제품의 생산·운송·마케팅·판매·물류·서비스 등과 같은 현장업무 활동을 의미하며, 지원활동은 구매·기술개발·인사·재무·기획 등 현장활동을 지원하는 제반업무를 의미한다. 주활동은 부가가치를 직접 창출하는 부문을, 지원활동은 부가가치가 창출되도록 간접적인 역할을 하는 부문을 말한다. 따라서 가치사슬은 이 두 활동부문의 비용과 가치창출 요인을 분석하는 데에 사용된다. 고객이 제품을 주문하면 생산이 이루어지고 또 이를 다시 고객에게 전달하는 전체적인 프로세스를 포

괄한다고 보면 될 것이다.

<그림4-4>와 같이 기업 활동을 주활동과 지원활동으로 나눔으로써 흐름과 연계성을 명확히 할 수 있으며 이러한 분류과정을 통하여 강점과 약점을 분석해 낼 수 있는 것이다. 특히 이러한 각 단계별 분류이후 소요비용, 소요기간, 투입인력, 품질요소 등을 함께 분석함으로써 전체적인 기업 활동의 프로세스혁신을 도모하여 기업경쟁력을 강화해 나갈 수 있게 된다.

<그림4-4> 부가가치사슬 모델



자료 : Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, p37

제3절 글로벌 경영전략의 모델

1. Integration-Responsiveness 모델

Bartlett & Ghoshal(1987)은 국제기업의 유형을 해외활동을 조정하고 통합하는 방법에 따라 다국적조직, 글로벌조직, 국제적조직, 초국적조직의 4가지 유형으로 구분하였다.

- ① 다국적조직은 자산과 역량이 분권화되고 각 국가별로 자급자족하며, 지식은 개

별 단위에서 개발되고 보유된다.

② 글로벌조직은 자산과 역량이 중앙집권화 되고 글로벌한 규모를 가지며, 지식은 중앙에서 개발되고 보유된다.

③ 국제적조직은 핵심역량의 원천이 중앙집권화 되어 있지만 그 외의 다른 요소는 분권화되어 있으며, 지식은 중앙에서 개발되어 해외의 다른 단위로 이전된다.

④ 초국적조직은 분산되고, 상호의존적이고, 전문화된 자산과 역량을 가지며, 지식을 공동으로 개발하여 전 세계적으로 공유하는 특성을 갖는다.

이러한 기존의 논의를 IR(Integration-Responsiveness : 통합적응모델) 분석틀로 기업의 국제경영전략이라는 측면에서 분류해 보면 국제화전략, 다국적적응전략, 글로벌통합전략, 초국적전략으로 나누어 볼 수 있다.

국제화전략을 채택한 기업은 전 세계적으로 혁신을 창출하고 활용하는데 초점을 맞춘다. 시장이 크고 기술이 앞선 국가에 본사를 둔 다국적 기업들이 종종 이 전략을 채택하지만, 이는 주로 해외에서 경쟁적 위치를 확보하기 위해 본국 중심의 혁신을 활용하는데 국한되어 있다. 적어도 초기에는 국제화 과정이 본국에서 개발된 신제품과 프로세스 및 전략을 기술진보가 뒤쳐진 해외시장으로 이전하는 것을 중심으로 이루어진다. 이러한 기업들은 혁신을 창출하고 활용할 수 있는 능력 면에서는 강점을 구축하고 있으나, 글로벌 효율성이나 국가 간의 유연성 측면에서는 부족하다.

다국적적응전략은 국가 간의 차이에 주로 초점을 맞추고 이를 적극적으로 활용하려고 한다. 일반적으로 고객선호도, 산업특성, 정부규제 등이 국가별로 차이가 나며 이러한 차이에 대응하여 제품과 서비스를 차별화함으로써 경제적 효율성을 향상시키려고 한다.

글로벌통합전략을 채택한 기업은 글로벌 효율성을 개발하는데 초점을 맞추므로 글로벌한 규모의 경제를 얻기 위해 높은 수준의 상품 표준화 등을 특성으로 한다.

초국적전략은 위의 세 가지 전략은 모두 부분적이라고 보고, 전 세계적인 경쟁우위를 달성하기 위해서는 비용과 수익이 동시에 관리되어야 하며 효율성과 혁신이 모두 중요하다고 본다.⁴⁹⁾ <그림4-5>참조.

49) 이경희, “한국전력공사의 글로벌화 전략”, 경남대학교 경영대학원, 2010, pp. 24~26.

<그림4-5> 글로벌화 전략

글로벌통합 압력	높음	글로벌 통합 전략	초국적 전략
	낮음	국제화 전략	다국적 적응 전략
		낮음	높음

현지적응의 압력

자료: Bartlett & Ghoshal, 1987, p52

국제화전략은 시간이 지남에 따라 경쟁자가 부상하게 되어 적극적으로 원가절감의 노력을 기울이지 않을 경우 범세계적 경쟁자에게 시장을 잠식당하게 된다.

일본의 캐논(Canon)은 독자적인 복사기 기술을 개발하여 매우 효율적으로 제품을 생산해냄으로써 제록스의 제품 보다 낮은 가격으로 세계시장을 석권하였다. 제록스의 실패는 경쟁기업의 출현 자체에 있기보다는 그것에 대비하여 원가구조를 개선하는 작업을 미리 하지 않은 것에 있다. 따라서 국제화전략은 장기적으로 볼 때 효과적이지 않을 수 있으므로 경쟁에서 밀리지 않기 위해선 경쟁기업보다 먼저 글로벌통합전략이나 초국적전략을 이행할 필요가 있다.

2. 부가가치활동의 배치와 조정 모델

기업의 경쟁력 원천은 R&D, 생산, 마케팅, AS 등 주요 부가가치활동의 효율성을 제고하는 것이다. 부가가치활동의 배치와 조정 모델은 저원가와 차별화라는 경쟁우위를 달성하기 위한 각 기능들의 활동을 범세계적으로 배치, 조정하는 모델이다.

<그림4-6>는 자사가 가지고 있는 내부적 활동의 배치와 조정을 통하여 기업의 경쟁우위를 창출할 수 있는 전략을 세부적으로 나타내고 있다.

가치활동의 배치는 전 세계를 대상으로 수행되는 가치사슬 내의 각 활동들이 얼마만큼 특정국에 집중되어 있는가를 나타낸다. 또한 가치활동의 조정은 각 국가에서

수행되는 가치사슬간의 상호조정정도를 의미한다.

순수글로벌전략(Pure Global Strategy)은 전 세계의 주요 지역에 소수의 자회사를 설치해 두고, 이러한 소수의 자회사들은 본국의 본사가 조정·통제하는 체제이다. 기업 활동의 배치가 지역적으로 집중되어 있으므로 자기기업의 범세계적인 활동을 본사가 강하게 통제하는 전략이다. 일본과 한국의 대부분의 다국적기업이 여기에 속한다.

개별국가중심전략(Country-centered Strategy)은 각국에 자회사를 설치해두고 자회사의 운영은 자회사에게 일임하는 것이다. 본사와 자회사간의 긴밀한 협조관계가 작은 것이 단점이다.

고도의 해외직접투자전략은 대부분의 가치활동을 각국에 분산 배치하는 면에서 개별국가중심전략과 비슷하다. 그러나 분산된 가치활동의 조정측면에서 철저한 중앙통제 및 조정을 행하는 점에서 다르다. 대부분의 기업들은 해외직접투자(FDI)를 통하여 자회사를 설립하고, 강력하게 하나로 통합한다.

수출중심전략은 지역적으로 집중화되어 있으나, 전체적인 기업활동의 조정이 약한 수출위주의 마케팅 전략이다.

<그림4-6> 부가가치활동의 배치와 조정 모델



3. Total Global Strategy 모델

Total Global Strategy 모델은 기업의 내외부적 요인을 모두 고려하여 전략을 선택하고, 실행에 있어서 다양한 글로벌 전략 수단들을 제시해 줄 뿐만 아니라 기업의

조직화능력도 감안한다.

앞에서 살펴본 두 가지 모델들은 기업의 외부적 환경에 관한 변수만을 고려해서, 또는 기업의 부가가치활동의 집중, 분산 또는 배치, 조정에 따라서만 전략적 선택을 제시하기 때문에 그 전략적 선택이 제한적인 폭을 가질 수 있다. 하지만 이 모델은 기업의 내외부적 요인을 모두 고려하여 전략을 선택하고 전략의 실행에 있어서 다양한 글로벌 전략 수단들을 제시해 줄 뿐만 아니라 기업의 조직화 능력도 감안한다는 점이다. 따라서 하나의 전략적 선택 모델이 아니라 글로벌 전략의 전체적인 틀을 제시해 준다는 특징이 있다.

우선적으로 글로벌 전략을 수행하기 위해서 가장 먼저 고려되어야 할 점으로는 과연 해당기업이 글로벌 전략을 수행할 수 있는 경쟁적 지위와 자원들을 지니고 있는지를 확인하는 것이다.

다음으로는 해당기업에 속해 있는 산업이 과연 어느 정도 글로벌화가 진행되어 있는가를 평가하는 일이다. 즉, 산업들은 각기 다른 정도의 글로벌화의 잠재력을 지니고 있으므로 전략을 실행하는데 있어서 산업의 글로벌화 잠재력을 고려하지 않을 경우 적절한 전략의 수립이 이루어 질 수 없다. 따라서 각 산업의 글로벌화의 잠재력을 정확하게 평가하는 것이 선행되어야만 한다. 이러한 범세계화의 요인들을 크게 분류하면 시장, 비용, 정부, 경쟁요인 등을 들 수 있다. <그림4-7>참조.

이러한 점들이 충분히 고려되고 평가된 후에는 이상의 두 가지 요소들에 적합한 글로벌 전략 수단들을 선택해야 하는데, 이러한 전략들이 모두 통합된 관점에서 선택되어질 때만이 글로벌 전략이 성공되어질 수 있다.

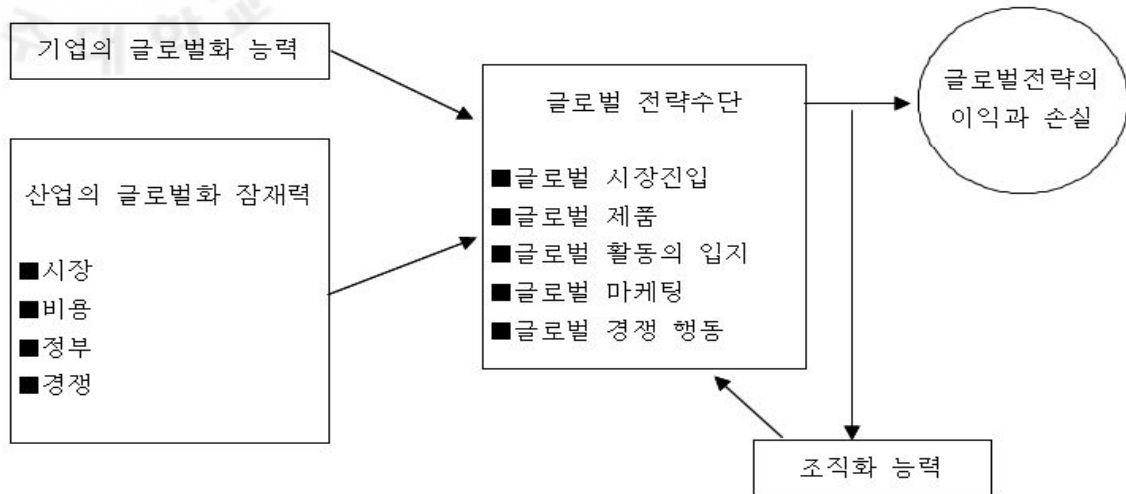
글로벌 전략수단들로는 글로벌 시장진입전략, 글로벌 제품전략, 글로벌 가치 활동의 입지전략, 글로벌 마케팅전략, 글로벌 경쟁자 대응전략 등을 들 수 있다.

한편 글로벌 전략수단들의 실행에는 조직의 능력이 뒷받침되어야 하는데 기업의 조직이 과연 글로벌 전략을 실행할만한 체계를 갖추고 있는 지를 평가해야만 한다. 이를 위해서는 조직이 전략의 실행에 미칠 수 있는 영향력과 역으로 글로벌 전략이 조직에 미칠 수 있는 영향력에 대한 고려를 해야 한다.

마지막으로 글로벌 전략의 실행이 기업에 주는 이익과 손실을 계산하여야 한다. 글로벌 전략의 실행이 기업에게 반드시 이익만을 가져다주는 것만이 아니라 손실도 동시에 수반할 수 있으므로 이러한 이익과 손실을 정확히 계산하여 기업에게 주는

이익을 예측한 후 글로벌 전략을 수립하고 실행해야 한다.

<그림4-7> Total Global Strategy 모델



자료 : Yip, George s., *Total Global Strategy*, Englewood-Cliff, NJ Prentice-Hall, 1992

제4절 국제특송업체의 글로벌 경영전략

1. 경영전략의 단계

전략은 조직이 생명력 있는 영속성을 유지하도록 하며 동시에 변화하는 환경에의 적응을 촉진시키는 기본적인 틀이라고 할 수 있다.⁵⁰⁾

기업에 있어서 경영전략이란 기업 활동의 기본이 되는 생산과 마케팅, 재무, 회계 등 여러 가지 활동들을 효과적으로 잘 연결시켜서 기업에 이익을 가져다주는 것이라 볼 수 있다.

현대의 기업들은 대부분 복잡해지고 변화가 심한 경영환경에 처해 있어서 기업내부의 효율적인 관리에만 의존해서는 더 이상 생존하기 힘든 상황에 있다. 따라서

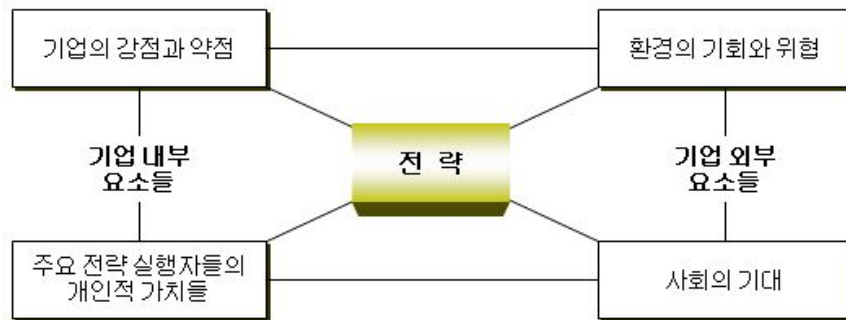
50) 조동성, 「21세기를 위한 경영학」, 서울경제경영, 2000, p. 279.

경영자들은 기업의 생존과 발전을 위해 기업을 둘러싸고 있는 사회, 경제, 정치, 문화 등의 일반 환경 조건들뿐만 아니라 경쟁자, 공급자, 소비자 등과 같은 기업 환경의 변화를 면밀히 검토하고 혁신적으로 대응하여야 한다.

무원칙한 전략의 모방은 기업을 몰락시킬 수 있는 매우 중요한 요소이다. 기업발전을 위해선 전략이 매우 중요하지만 전략의 수립이 잘못된다면 기업은 잘못된 방향으로 갈 수 밖에 없다.

이를 위해서 경영자들은 많은 요소들을 고려하여 경영전략을 수립하고 이를 수행한다. 전략수립의 과정에는 <그림4-8>과 같은 요소들을 감안하게 된다.

<그림 4-8> 전략수립의 고려요소



자료 : 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 1997, p279

기업을 이루는 조직의 구성원들은 각각 자신의 위치에 맞게 전략을 세워 글로벌 시장에 나가게 된다. 또한 각 구성원들은 수준에 맞는 경영책임을 가진다. 전략은 경영자가 세우게 되는데, 의사의 범위와 단계에 따라 전략은 기업전략, 사업전략, 기능별전략으로 나누어진다.

(1) 기업전략

기업 전체 수준에서는 주로 기업의 사명을 정의하고 사업수준과 기능수준에서 나오는 제안들을 검토하며, 관련된 사업 단위들 사이의 연계성을 발견하고 전략적 우선순위에 의한 자원할당과 관련된 이슈들을 다룬다.

기업전략은 사업 단위들을 독립기업으로 운영하는 것보다는 다각화된 사업들을 통합하여 운영하면 사업 단위들 간에 '시너지효과(Synergy Effect)'를 얻을 수 있다는 것을 전제로 한다. 일반적으로 기술, 유통채널, 고객, 운영방식 등에서 유사한 관련사업으로 다각화하는 것이 비관련사업으로 다각화하는 것에 비해 시너지효과가 발생할 가능성이 높아진다.

관련사업으로 진출할 경우, 기존사업이 보유하고 있는 관련기술이나 경험을 신규 사업에 이전하거나 시설이나 기자재를 공유함으로써 비용을 절감(범위의 경제)할 수 있기 때문이다.

(2) 사업전략

사업수준에서는 각 사업 내에서 해당 사업의 경쟁적 위치를 강화하는데 필요한 모든 활동들을 다루게 된다. 즉 외부의 기회와 위협을 제대로 인식하고 기업전략에 의해 기업 전체적으로 자원이 배분되면, 사업전략에서는 기업내부의 자원을 활용하여 경쟁기업과 경쟁할 구체적인 방향과 방법을 강구하게 된다.

사업전략은 개별사업단위의 목표를 성공적으로 달성하기 위해 사업의 장기적 경쟁우위를 어떻게 구축하고 공고히 할 것인가에 초점을 둔다. 원료조달, 생산, 마케팅 등 기업의 핵심활동을 수행함에 있어서 경쟁기업보다 상대적으로 앞서서 핵심역량을 구축함으로써 사업의 경쟁우위를 확보할 수 있다.

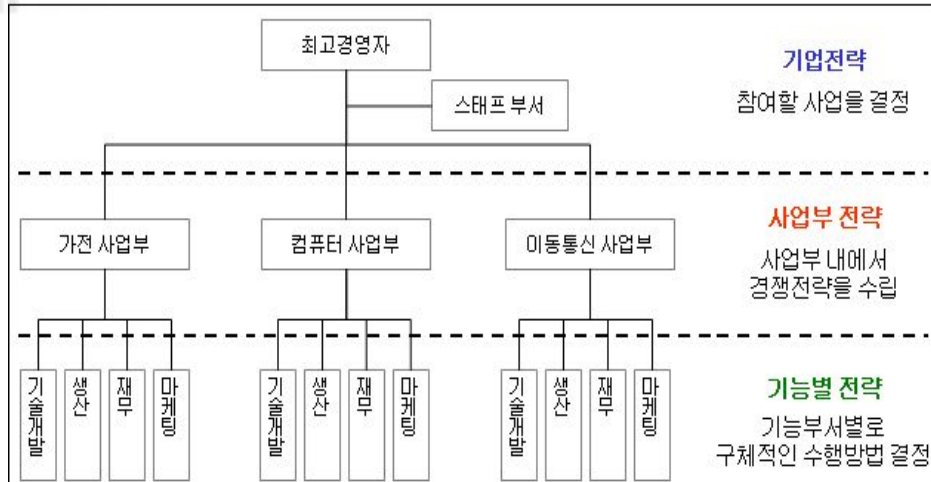
(3) 기능별전략

기능수준에서는 경쟁우위를 유지하는데 필요한 재무, 관리적 하부구조, 인적자원, 기술, 로지스틱스, 제조, 유통, 마케팅, 판매 서비스 등에 있어서 필요한 기능을 개발하는 핵심적인 작업을 다루게 된다. 기능별 전략은 사업전략을 실행하기 쉽도록 각 기능조직단위로 실행할 전략을 규정하고 구체화하는 것으로 개별 사업부 내에 있는 인사, R&D, 재무관리, 생산, 마케팅 등의 기능별 조직에서 제품기획, 영업활동, 자금조달 등 세부적인 수행방법을 결정한다.

이처럼 조직의 단계에 따른 차이점을 인식하고 이들을 조화롭게 통합하는 것 또한

전략의 핵심 차원이 된다. 그러나 전략수립을 위의 세 가지 전통적 방식만으로 수립할 필요는 없다.⁵¹⁾ <그림4-9>참조.

<그림4-9> 경영전략의 단계



자료 : 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 1997, p281

2. 국제특송업체의 글로벌 경영전략

(1) 복합운송체제의 구축

복합운송(Multimodal Transport)은 1980년대 이후 본격적으로 활용되기 시작한 새로운 운송형태이다. 복합운송은 육·해·공 전반에 걸쳐서 적어도 두 종류 이상의 상이한 운송수단을 이용하여 단일의 복합운송인(Multimodal Transport Operator)이 복합운송증권(Multimodal Transport Bill of Lading)을 발행하여, 물품을 인수한 때로부터 인도할 때까지 화주에 대하여 전 운송구간에 대해서 단일의 일관운송책임을 지면서 단일의 복합운송운임률(Multimodal Through Rate)에 의해서 운송되는 형태이다.⁵²⁾

51) 조동성, 전게서, pp. 280~281.

52) 유엔 국제복합운송(United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods, 1980) 제1조.

종래에도 복합운송의 운송형태가 부분적으로 이루어지고는 있었으나 이중 운송수단을 효율적으로 접속시키는 방법이 없었기 때문에 그 경제적 효용성이 미미했다. 그러나 국제간의 상품수송에 있어서 선박의 가동률을 향상하고 운송원가의 절감을 위해 개발된 운송기기인 컨테이너의 출현으로 화물취급 및 경제성을 도모할 뿐만 아니라 육상, 해상 및 항공 운송 전반에 걸쳐 여러 가지 운송수단을 연결하는 복합운송방식의 발달과 더불어 국제운송에서의 가장 이상적인 문전에서 문전까지의 운송체제가 성립하게 되었다.⁵³⁾

글로벌 국제특송업체들은 모두 하늘과 땅을 이용한 복합운송체제를 구축하고 있다. FedEx는 전 세계에 약 50,000개의 사무소를 두고 677대의 비행기와 44,000여대의 차량을 이용하여 서비스를 제공하고 있다. DHL도 약 6,500개의 사무소에 240대의 비행기와 76,200대의 차량을 이용하고 있다. 이는 글로벌 국제특송업체가 되기 위해서는 복합운송체제의 구축이 필수적이라는 것을 나타낸다.

(2) 정보기술의 활용

최근 IT 기술과 컴퓨터의 발달로 정보기술이 경영전략에 부응하도록 만들어지고 있다. 이는 정보 시스템을 단순한 생산성이나 품질향상 목적이 아닌 현대 기업의 전략 도구로 삼아 고객을 위한 서비스 증진과 이로 인한 시장 점유율 확대 및 이윤 최대화 효과를 거두자는 능동적 자세로의 기업변화를 의미한다. 또한 정보기술은 단순히 컴퓨터나 통신기술을 이용하여 정보를 수집·가공·전달하는 일반적인 과학·산업기술로부터 정보문화의 개혁이라는 폭넓은 시각까지 접근하고 있다.

국제특송업체들은 전자상거래와 e-Logistics의 접목, 화물추적 서비스, 금융부문 서비스와 같은 콘텐츠(Contents)를 계속 확대하여 나가고 있다. 이러한 서비스의 확대는 여러 업체들과의 경쟁을 불러오고 이 경쟁은 수송가격인하와 함께 좀 더 양질의 서비스를 화주들에게 제공하게 된다.

53) 진형인·정홍주, 전게서. p. 232.

1) 화물정보시스템 구축

국제특송업체들은 화물 운송과정을 한눈에 파악할 수 있는 가시성(Visibility)을 위해 IT비용을 지속적으로 늘리고 있다.

최근 화물의 흐름을 실시간으로 파악할 수 있는 화물추적시스템 구축을 위해 글로벌 국제특송업체들은 전자태그(RFID)를 적용하는 등 이를 위해 매년 1조원이 넘는 비용을 투자하고 있는 것으로 알려지고 있다.

UPS는 발송물 조회 툴(Tool)인 'UPS 위젯'을 선보였다. 'UPS 위젯'은 고객들이 발송물 자동 추적 알림 메시지를 받고 수취인에게 배송 상황에 대한 업데이트를 보낼 수 있으며, RSS를 통해 최신 뉴스를 제공받는 서비스이다.

'UPS 위젯'은 수취인과 발송인 모두 수입 및 수출 건에 대한 예외 상황이나 배송 상황을 즉각 조회할 수 있게 해 주며, UPS 서비스와 프로모션 관련 정보를 사용자의 데스크톱 컴퓨터 및 맥(MAC)으로 바로 전해준다. 또한 한번에 75개까지 조회 번호를 저장할 수 있고, UPS 웹사이트로 바로 접속해 시간과 운임을 계산하고 배송 절차를 진행할 수 있으며, RSS 피드를 개별 사용자에게 맞게 지정할 수 있다. 2007년 프랑스와 독일, 영국에 최초 소개된 UPS 위젯은 서로 다른 문화권 간 연결을 목적으로 고안됐으며 이미 다운로드 횟수가 18만 건을 상회한다. 이를 통해 화주들은 보다 간편하게 배송 상태를 조회하고, 선적 정보 확인에 소요되는 시간을 절약하고 있다.

DHL도 실시간 배송 추적이 가능한 새로운 웹 기반 툴인 'DHL 프로뷰(DHL ProView™)서비스'를 하고 있다. 이 서비스는 전 세계 어디서나 배송의 모든 단계를 실시간으로 확인할 수 있는 온라인 배송 시스템이다. 기존의 항공운송장 대신 지정된 고객번호를 사용하여 배송 상태를 확인할 수 있는 편리한 서비스이다. 고객들은 'DHL 프로뷰'를 통하여 발송물이 언제 픽업되고 배달되었는지에 대한 전체 배송과정을 이메일을 통해 실시간으로 받아볼 수 있게 된다. 특히 배송통보에만 국한되지 않고 배송과정, 세관통과 혹은 배송지연과 같은 모든 과정에 대한 확인이 가능해 배송관리를 더욱 쉽게 해주는 장점이 있다.

DHL은 이외에도 지난 2007년 10월 국내 및 아태지역에서 업계 최초로 특허를 받은 전자 서비스인 'DHL 이메일십'을 출시한 바 있다. 이 서비스는 고객이 발송물

에 대한 상세정보를 어도비 아크로바트 PDF 또는 마이크로 소프트 엑셀 형식 등으로 DHL에 보내면, 해당 정보를 통해 자동으로 항공운송장 및 관련 서류를 준비, 인쇄해 고객들에게 제공해주는 상품이다.

이와 같이 글로벌 국제특송업체들은 고객이 공급해 하는 화물의 위치정보를 IT를 기반으로 정보기술을 활용해 제공하고 있다.

2) e-Logistics

e-Logistics란 물류서비스 제공업체가 IT를 기반으로 보관, 재고관리, 운송, 관련 솔루션 제공 등 다양한 부가가치 물류서비스를 온라인상에서 구현하여 온라인과 오프라인의 시간적 갭(Gap)을 최소화하고 고객만족을 극대화하여 공급체인 전체의 물류 프로세스를 효율적으로 지원하는 활동이다.

전자상거래의 활성화에 따른 국제특송업체들의 e-Logistics는 매우 활발하다. 물류회사의 특성상 서비스의 제고를 위해서는 정보기술 능력이 핵심 요소이기 때문이다. 이에 FedEx는 업계 최초로 대규모 정보 물류 시스템을 만들어 성공적인 결과를 이끌어내었다.

FedEx는 1987년에 자사의 창고와 배송부서를 정보화시대에 맞추기 위해 공급·전자상거래·카탈로그 담당 부서를 신설하였고, 2000년까지 모든 고객을 온라인화한다는 목표를 설정하였다. <표4-2>와 같이 1982년부터는 지속적으로 고객용 서비스인 'PowerShip', 'FedEx Ship', 'InterNetShip' 서비스를 제공하고 있다.

e-Logistics을 통하여 FedEx는 꾸준히 정보기술을 활용하여 왔고, 그 효과로 일상적인 업무가 자동화 되었다. 그로 인해 20,000명의 인력 절감 효과도 있었다. 또한 문의 전화 감소에 따른 비용 절감, FedEx 직원의 도움을 없앴으로써 고객의 FedEx 서비스 요구와 관련된 비용을 60%까지 줄였다.

근에 향후 1년에서 5년 이내에 도입해야하는 IT기술을 테스트하는 센터를 마련해 운영하고 있다. 또한 TNT는 'Information System팀'을 운영해 인터넷 기반 발송관리 서비스, 인보이스, 모바일 연계 기술 등을 개발하는 중이고, UPS는 테크놀로지 팀을 운영, 허브 운영 기술 및 무선인식기술, 환경을 고려한 물류 시스템 기술 등을 개발하고 있으며 이에 연간 약 1조원의 금액을 투자하고 있다.

e-Logistics은 국제특송업체들의 선택이 아닌 필수가 되고 있다. 글로벌 국제특송 업체들은 e-Logistics 영역을 점점 확장해가면서 e-Commerce기업들과의 제3자, 제4자 물류대행사업을 하고 있다.

(3) 전략적 제휴(Strategic Alliances)

1) 전략적 제휴의 배경

글로벌 물류수요와 글로벌 공급사슬관리의 확산, 물류서비스에 대한 고객요구의 다양화 및 고도화, 화주기업의 물류아웃소싱 증가, 물류기업 간 경쟁심화 등 글로벌 물류환경의 변화로 글로벌화, 종합화, 대형화가 물류기업의 핵심키워드로 대두되었다. 이에 물류기업들은 단독으로 대처하는 것으로는 한계가 있음을 인지하고, 자국의 경계선을 넘어 동일산업 내 이종업종 물류기업들과는 물론 동일업종 경쟁업체와의 전략적 제휴를 활용하고 있다.⁵⁵⁾

전략적 제휴(Strategic Alliances)는 잠재적이거나 실질적인 경쟁자들과 협력하는 계약을 맺는 것을 말한다. 국제특송업체들은 글로벌 시장으로의 진입을 위해 타 기업들과 전략적 제휴를 맺고 있다.

DHL은 2008년 10월 '아틀라스 에어 월드와이드 홀딩스(Atlas Air Worldwide Holdings)'의 자회사인 '폴라 에어 카고(Polar Air Cargo)'와 제휴를 맺고, 환태평양 지역에 대한 서비스를 강화한다고 밝혔다. DHL 익스프레스는 2008년 3월 31일부터 운행하였던 B747-400기 두 대 외에도 동일 기종 항공기 6대를 새로 확보함으로써 아시아 및 미국의 주요 지역 8곳에 수송 물량을 추가 확대할 수 있게 되었다.

이는 지난 몇 년간 DHL과 TNT는 유럽에서, FedEx와 UPS는 미주지역에서 강

55) 전준수, 「종합물류의 이해」, 박영사, 2004.

점을 보여 왔으나 최근 아시아-태평양 시장의 급격한 성장으로 글로벌 국제특송업체들은 아시아-태평양 지역에서의 시장 점유율을 높이기 위한 다양한 전략을 경쟁적으로 내놓고 있다. 그 일환으로 DHL은 아시아-태평양 지역의 물류 요구량을 충족시키기 위해 '폴라 에어 카고'와 전략적 제휴를 맺었다.

또한 FedEx는 2001년 1월에 미국우편공사인 US Postal Service(USPS)사와 업무 제휴를 발표하였다. 이 두 업체의 전략적 제휴로 인해 FedEx는 각 가정까지 구축된 우편서비스망을 활용한 고객서비스의 향상과 화물량의 증대를 꾀할 수 있었고, USPS사는 FedEx의 신형 항공기 이용, 수송시간 단축, 화물추적과 보증, 비노조원 등을 통한 경영의 유연성 등의 이점을 활용할 수 있었다.

최근에는 항공기 운항과 같은 제휴뿐만 아니라 국제특송업체가 영업망을 넓히기 위한 지역 업체 및 관공서와도 전략적 제휴가 이루어지고 있다. 2010년 5월 FedEx는 대만 우편당국인 '중화우정'과 전략적 제휴를 함으로써 대만에서 약 1,000개에 달하는 네트워크를 확보하게 되었다.

2) 제휴의 이점과 한계

국제특송업체들은 글로벌시장을 공략하기 위해 전략적 제휴를 매우 빈번히 수행하고 있다. 이런 제휴는 기업에게 이익이 될 수도 있고, 불이익이 될 수도 있다. 따라서 제휴의 이점과 한계는 다음과 같다.

첫째, R&D, 생산, 마케팅에 있어서의 투자비용을 줄일 수 있다. 또한 재무적 위험을 분산할 수 있다는 점이다. 특히 항공우주, 정보통신, 의약부문과 같이 개발비용이 막대하고 기술의 진보가 급격한 산업에서의 전략적 제휴의 효과는 크게 나타난다.

둘째, 제휴는 자사의 기술과 경쟁 면에서 보완관계에 있는 기업으로부터 특정 부문에서의 기술 및 노하우를 획득하는 손쉬운 수단이다. 예를 들면, (주)한진은 JFK 공항, 휴스턴 등 미국의 주요 4개 공항서 통관, 내륙운송 사업을 진행하고 있다. 최근 한진은 미국으로 들어오는 물류를 처리하기 위해 델타항공, 알래스카항공 등 외국계 대형 항공사와의 제휴로 육상과 항공(Land & Air)을 연계한 트럭복합일관수송(RFS)⁵⁶⁾ 서비스를 선보일 계획인데, 이는 인프라와 서비스망이 부족한 외국에서

국내 기업이 전략적 제휴로 외국계 대형 항공사의 기술 및 노하우를 이용하여 자사의 이익을 극대화 하는 예라고 볼 수 있다.

셋째, 타국시장 특히 폐쇄적인 시장으로의 진입은 유통채널 구축 및 이해관계자와의 친밀한 관계유지가 성공의 관건이 되므로 현지시장 진입목적으로 현지 기업과의 제휴가 발생되게 된다.

이외에도 선진 다국적기업들과의 전략적 제휴를 통해 개도국의 기업들은 국제적 기술표준의 공유 등 경쟁상 이점을 획득할 수 있다. 반면, 전략적 제휴는 관리 및 조정비용을 수반하게 된다. 특히 기업문화나 관리스타일, 의사소통시스템 등이 확연히 다른 기업 간의 제휴관계는 갈등을 유발시킬 수 있는 소지가 많다. 갈등의 표출은 비지분적 제휴관계에서 더욱 빈번한데 이는 지분적 관계에 비해 유대가 약하기 때문이다.⁵⁷⁾

(4) 기업합병과 합작투자

1) 기업합병(M&A)의 의미

M&A란 ‘기업합병을 의미’하는 Merger와 ‘기업 인수를 의미’하는 Acquisition의 합성어로서 글자 그대로 기업 인수, 합병으로 불리고 있다. M&A란 협의로는 기업합병 및 인수를 의미하며 광의로는 기업 구조 조정, 전략적 제휴, 합작투자 등을 포함하는 포괄적인 의미로 사용되고 있다.

기업의 가치를 높이기 위한 기업 성장 전략은 그 성장의 대상 및 방향에 따라 크게 기업의 내적성장과 외적성장으로 구분해 볼 수 있다.

내적성장이라 함은 기업이 기존의 기업 내부의 자원을 적극적으로 활용하면서 이로 인해 발생된 이익을 사내에 유보시켜 그러한 자본력을 바탕으로 품질 향상 혹은 신규 사업으로의 진출 등을 꾀하는 것을 말한다. 이러한 내적성장 전략은 신규 사업에 진출하거나 기술력을 향상시키는 데에는 많은 시간이 소모되기 때문에 투자의 효

56) 트럭복합일관수송(Road Feeder Service) : 화물을 트럭으로 공항까지 운반 후, 항공기로 환적하여 목적지까지 수송하는 트럭-항공기 연계 복합물류서비스.

57) 이장로, 「국제마케팅」, 무역경영사, 2008, p. 415.

울성도 떨어지고 기술이나 인력의 충분한 확보가 어렵다는 단점을 가지고 있다.

반면에 기존의 기업이나 사업 부분을 인수 또는 합병하려고 시도하여 해당 사업에 진출하는 것을 외적성장 전략이라 한다. 이러한 외적성장 전략은 단기간 내에 기술이나 인력, 브랜드, 유통망 등을 확보할 수 있어 새로운 사업으로 진출하는 시간을 최소화 할 수 있고, 신규 투자에 따른 위험이 제거될 수도 있다. 이러한 외적성장 전략을 구사하는 것이 M&A이다.⁵⁸⁾

2) 국제특송업체의 M&A

전 세계 국제특송물량의 약 90%를 차지하고 있는 글로벌 국제특송업체들(FedEx, UPS, DHL, TNT)은 모두가 M&A를 통해 사업 확장과 성장이 이루어졌다.

FedEx는 1973년에 설립된 이후 1989년 화물항공회사인 'Flying Tigers'를 인수함으로써 특송서비스부문 외에 일반화물을 포함한 종합물류 및 항공화물 수송업체로서 성장해왔다. 2001년 2월에는 '아메리칸 프라이트웨이스(American Freightways)'를 흡수 합병하여, '아메리칸 프라이웨이스(American Flyways)'와 그 자매회사인 '바이킹 프라이트웨이스(Viking Freightways)' 등을 포함하는 자회사 '페덱스 프라이트(FedEx Freight)'를 만들었다.

DHL 또한 원래 미국 회사였으나, 1988년에 독일의 우편 및 물류전문회사인 '도이치포스트(Deutsche Post AG)'가 DHL의 주식 22.5%를 매수하였고 2002년에는 도이치포스트가 지분을 모두 매수하면서 도이치포스트의 자회사가 되었다. 2003년에는 도이치포스트의 국제영업부문인 '도이치포스트 월드넷'과 합병하였고, 같은 해 스위스의 기업인 '단자스(Danzas)'와 합병함으로써 글로벌 국제특송업체가 되었다.

UPS는 슬로베니아의 소화물운송업체인 IGLS(Intereuropa Globalni Logisticni Servis)를 인수했다. 이 두 회사는 20년 가까이 슬로베니아에서 파트너 관계를 유지해 왔지만, UPS가 이 지역에서의 입지를 더 확고히 하기 위해 이 회사를 인수하였다. UPS는 인수합병을 통해 지역에서의 운송네트워크의 유동성을 확장할 수 있게 되었다.⁵⁹⁾

58) 지호준박용원, 「M&A-기업인수합병」, 박영사, 2002.

59) Cargo News, 2009.6.15.

TNT는 칠레의 국내특송업체인 'LIT카고'에 대한 100% 지분을 인수하였다. 이에 따라 TNT는 중남미 시장을 보다 강화할 수 있게 되었다. TNT는 현재 남미에서 칠레와 브라질, 아르헨티나를 육상 네트워크로 연결하는 '남미 육상 네트워크(SARN)'를 추진하고 있다.⁶⁰⁾

위에서 보는 바와 같이 국제특송업체의 인수합병은 자사의 사업 확장과 비용절감을 위한 노력의 한 부분이다. 하지만 글로벌 경제로 접어든 현 시점에서는 국제특송업체들의 M&A는 무한경쟁에서 뒤처지지 않고 살아남기 위한 경영전략으로 이용되고 있다.

3) 합작투자(Joint Venture)

다국적기업이 현격한 기술격차를 이용하여 해외에 진출했던 1950~1960년대에는 합작투자보다 단독투자방식이 많이 이용되었지만, 경쟁이 격화되고 신기술이 지연되는 등 독점적 우위의 확보가 어려워짐에 따라 최근 들어 합작투자를 통한 해외진출을 많이 이용하고 있다.

국제특송업체들은 글로벌시장으로의 진입과 사업영역의 확대, 이익의 극대화를 위하여 기업 간 합병만을 추구하지 않고 합작투자(Joint Venture)를 하기도 한다. 특히 아시아-태평양 지역의 국제특송 물량의 급격한 증가는 국제특송업체들이 합작투자를 하게 하는 요인으로 작용하고 있다.

합작투자방식이 선호되는 이유는 단독투자방식을 이용할 수 없고, 원료 및 자원의 입수가 현지진출을 위한 전제조건이 되는 경우이거나 해외사업운영에 필요한 자본 및 경영능력 부족을 해결하고자 하는 경우이다. 또한 해외사업 경험이나 협상력이 부족한 경우 등이다.

외국기업은 합작투자방식을 이용함으로써 위험부담의 축소, 규모의 경제 및 합리화 달성, 상호보완적인 기술 및 특허 활용, 경쟁 완화, 현지정부가 요구하는 투자 또는 무역장벽 극복 등의 전략적 이점을 활용할 수 있다.

60) Cargo News, 2009.2.17.

4) 국제특송업체의 합작투자

‘루프트한자카고’와 ‘DHL 익스프레스’는 2007년 9월 유럽-아시아 노선에 가장 효율적이고 신뢰할 수 있는 항공 운송 서비스를 제공하기 위하여 각각 절반씩 투자하여 ‘에어로로지(AeroLogic)’이란 화물전용 항공사를 설립하였다. 이 항공사는 독일 라이프지히를 허브로 운항하며, 2012년까지 11기의 ‘777-200F’ 화물기를 운항할 계획이다. 따라서 라이프지히로 부터 아시아의 주요 도시까지 논스톱(Nonstop) 비행이 가능해져 화물 운송시간을 단축시킬 수 있다.

이 두 회사의 합작투자는 주중에는 DHL이 아시아지역의 국제특송 화물을 적재하고, 주말엔 루프트한자카고가 이용함으로써 유동성 있게 항공화물을 관리할 수 있어서 운영의 효율을 불러와 자사의 단점들을 합작투자방식을 통하여 보완함으로써 서로 ‘윈-윈(Win-Win)’하는 형태로 나타나고 있다.

앞으로 국제특송업체들은 새로운 시장에 진입하기 위해 서로의 이해관계가 심하게 얽힌 M&A 보다는 타 회사의 지분인수나 합작투자와 같은 새로운 형태의 투자를 자주하게 될 것이다.

(5) 브랜드 마케팅(Brand Marketing)

‘브랜드 이미지’란 대상 제품이 실제로 어떤 가와는 별도로 사람들의 마음속에 형성되어진 상(相)을 말하는 것으로 감정, 태도, 연상 등이 모두 포함된 복합적인 개념이다. 이런 브랜드 이미지는 소비자가 해당 제품을 구입하는 기준이 될 뿐만 아니라 감각기관을 통해 입력되는 여러 가지 정보를 여과하는 역할을 수행한다. 결국 고객이 어떻게 브랜드 이미지를 평가하느냐에 따라 제품 판매량이 크게 좌우되므로 그 중요도는 매우 크다고 할 수 있다.⁶¹⁾

이와 같이 국제특송업에 있어서도 기업의 브랜드 이미지는 매우 중요하다. 국제특송업체의 이미지가 화주의 머릿속에 어떻게 인지되는가에 따라서 화주가 다시 서비스를 이용할지가 결정되기 때문이다.

최근 브랜드를 이용한 마케팅은 보편화된 글로벌 경영전략이 되었다. 부드럽거나

61) 노장오, 「한국형 브랜딩 성공의 법칙 22」, 더난출판사, 2003, p. 58.

강한 브랜드 이미지, 기업의 마인드와 철학을 담은 브랜드 이미지는 매우 중요한 경쟁 전략이다.

FedEx 코리아는 2011년 8월 SK 와이번스와 기아 타이거즈의 프로야구 경기에 지난 한달 간 FedEx의 실속형 배송 서비스인 'IE(International Economy)'를 이용한 고객을 초청하여 야구관람 티켓과 함께 다양한 이벤트를 제공했다. FedEx는 2008년 6월 SK 와이번스와 제휴 마케팅 및 후원협약을 체결한 이후, 어린이 야구단을 위한 야구교실, 직장인을 상대로 한 야구장 회식이벤트 등 다양한 야구 행사를 펼쳐오고 있다.⁶²⁾

또한 FedEx는 영화 '캐스트어웨이(Cast Away, 2000)'를 통하여 자사의 브랜드를 고객들에게 성공적으로 어필하였다. 이러한 기법을 PPL(Product Placement)⁶³⁾이라 하는데, 이는 기업 측에서는 화면 속에 자사의 상품을 배치, 관객(소비자)들의 무의식 속에 상품 이미지를 심어 관객들에게 거부감을 주지 않으면서 상품을 자연스럽게 인지시킬 수 있고 영화사나 방송사에서는 제작비를 충당할 수 있어서 각광 받는 브랜드 마케팅이 되고 있다.

DHL 코리아는 2009년부터 '제천국제영화제'의 공식 파트너로 자리매김 하고 있다. 제천국제영화제는 음악영화라는 새로운 장르를 국내에 처음 소개한 영화제로써 영화장르의 확대와 영화제의 다양성에 기여하는 바가 큰 영화제이다. DHL은 앞으로도 제천국제영화제에 지속적인 후원을 통해 국내 문화 다양성과 발전에 기여할 계획이다. 또한 DHL은 공식 페이스북에서 이벤트를 통해 영화제 참여 기회도 제공한다.⁶⁴⁾

UPS는 올림픽 파트너로 참가해 브랜드 가치를 높였고, TNT 코리아는 FIFA U-17 월드컵 공식 운송사로 활동하였다.

이와 같이 최근의 글로벌 국제특송업체들의 브랜드 마케팅 경향은 문화와 감성을 중요시 하고, 전 세계인들에게 그들 국가의 문화를 중요시하는 감성 자극 마케팅을 구사하고 있다. 이는 브랜드 마케팅을 통하여 기업의 이미지를 세계에 알리고 좋은 기업 이미지를 이용하여 소비자의 선택을 유도해 이익을 창출하려는 의도를 가지고

62) Cargo News, 2011.8.8.

63) 특정 기업의 협찬을 대가로 영화나 드라마에서 해당 기업의 상품이나 브랜드 이미지를 끼워 넣는 광고기법.

64) Cargo News, 2011.8.8.

있다.

(6) 녹색물류

1997년 일본 교토에서 채택된 ‘교토의정서’에 따라 세계 각국은 온실가스 감축 의무에 대한 제재가 점차 현실화되고 있다. 교토의정서에 따른 탄소배출권⁶⁵⁾은 전 세계 모든 산업에서 미래의 기업 활동에 수익이 걸린 문제가 되었다. 따라서 유럽은 이미 이산화탄소 배출 시장이 형성되었다. 2005년 1월 문을 연 유럽거래소는 에너지 소비가 많은 1만 2,000여개 기업에 이산화탄소 배출량을 할당했다. 이에 따라 100톤을 할당받은 기업이 150톤의 이산화탄소를 배출했다면, 50톤만큼의 초과 배출량에 대한 권리를 배출권이 남는 기업이나 배출권을 사용하지 않은 기업으로부터 이산화탄소 배출권을 구입해야만 한다. 따라서 이산화탄소 배출량은 비용과 직결되고 이산화탄소 감축분은 기업의 이익이 된다.

DHL 프랭크 아펠 대표이사는 “지금은 잼이 달린 유리병의 라벨을 보면 얼마나 많은 칼로리가 담겨 있는지를 알 수 있지만, 2020년에는 라벨에 상품배송에 얼마나 많은 이산화탄소를 배출하는지가 표시될 것”이라고 밝혔다. 이는 글로벌 기업일수록 더욱 많은 이산화탄소 배출량 즉 환경에 신경을 써야함을 나타낸다. 왜냐하면 이산화탄소 배출 시장이 활성화된 유럽시장에서 살아남기 위해서는 이산화탄소 감축이 선택이 아닌 필수이기 때문이다.

배출권 거래시장은 머지않아 전 세계에서 가장 큰 시장이 될 것이다. 따라서 현재 많은 기업들이 이산화탄소 감축을 위한 정책을 세우고 있다.

물류업체는 전 세계 이산화탄소 배출량의 1/5을 차지하는 운송을 기반으로 하기 때문에 이산화탄소 감축에 대한 책임이 더욱 크다. 이에 따라 각 글로벌 국제특송 업체들은 이산화탄소 감축을 위한 정책을 활발히 시행중이다.

DHL은 ‘GoGreen 프로그램’을 통해 온실가스 감축을 위한 노력을 전 세계적으로 펼치고 있다. 현재 220여 개국에서 서비스를 제공하고 있는 DHL은 탄소배출을 2020년까지 2007년 대비 30% 감축하겠다는 목표아래 그룹차원의 기후보호 프로그램인 GoGreen을 통해 계획을 구체화하고 있다.

65) 1997년 교토의정서에 따라 적절한 기준에 맞게 이산화탄소(CO2)를 배출할 수 있는 권리.

우선 DHL은 향후 몇 년간 모든 사업부에서 배출되는 탄소를 계산, 문서화할 수 있는 탄소측정시스템을 개발할 예정이다. 또한 탄소관리부서에서는 GoGreen 상품과 서비스에서 발생하는 탄소의 정확한 양을 측정한다는 계획이다. 또한 탄소감축도 병행해 나갈 계획이다. 항공기를 연료절감이 되는 최신형으로 교체하고, 차량은 대체 에너지를 쓰는 등 운송수단을 통해 발생하는 이산화탄소를 줄여나갈 계획이다. 더 나아가 항공에서 해상, 철도, 도로를 이용하는 방향으로 변경함으로써 근본적으로 탄소배출을 줄여나간다는 방침이다. 이를 위해 DHL은 최신식 B757-SF 항공기를 구매하는 등 2020년까지 자사 비행기의 90%를 교체할 예정이다. B757-SF는 기존 보잉 727에 비해 소음이 77% 적고, 톤당 연료 효율성이 20% 가량 높으며, 6,000kg 이상의 화물을 더 실을 수 있어 전반적인 운송요금도 줄일 수 있을 것으로 기대된다.

UPS는 2000년 이후 미국, 유럽, 아시아 등에서 친환경 운송차량을 이용하는 ‘그린 플릿(Green Fleet) 활동’을 벌이고 있다. UPS가 보유한 대체연료 차량은 1,819대로 대체연료 에너지 차량 중 압축천연가스(CNG)와 하이브리드(HEV) 차량은 이산화탄소 배출 감소에 큰 기여를 하고 있다. 이외에도 항공 부문에서는 ‘SMS(UPS Surface Management System)’를 통해 UPS Worldport에서 항공기의 지상이동작업을 모니터함으로써 매년 40만 갤런의 연료를 절약하고 있으며, 전 세계 49여개 국에서 사용되는 ‘DIAD(Delivery Information Acquisition Device)’는 UPS네트워크를 통해 배달정보를 기록 및 조회함으로써 매년 8억장 이상의 종이를 절약하는 효과가 있다. 2008년에는 시간당 2만 5,705MW의 전기를 절약하기 위해 116개 작업장의 조명을 업그레이드하기도 했다.

FedEx는 2020년까지 이산화탄소 배출량 20% 감소를 시키고, 연비효율을 20% 증가시키는 것을 내용으로 하는 ‘Vison 2020’을 발표했다. 이에 따라 FedEx는 글로벌 항공기 운항에서 발생하는 온실가스를 2005년 기준으로 2020년까지 ATM⁶⁶⁾당 20%까지 감소한다는 방침이다. FedEx는 2005년에 ATM당 2.3 파운드 배출됐던 온실가스가 2008년 후반에는 ATM당 2.2 파운드로 감소했다. 2005년도부터 2008년도까지 3.7%의 감소량을 보인 것이다.

FedEx는 온실가스 감축량을 더욱 확대하기 위해 자사 항공기를 폭이 좁은 보잉

66) Available Ton Mile : 화물 1톤을 1마일 운송하는 수송력을 의미함.

727 기종에서 보잉 757 기종으로 업그레이드하고 있다. 이를 통해 적재능력은 20% 향상되고, 온실가스 배출과 연료 소비는 감소될 것으로 예상된다. 항공기 교체가 완료되면 매년 35만 톤의 이산화탄소 배출량을 감소시킬 수 있을 것으로 보고 있다.

TNT는 비즈니스 내 이산화탄소 배출 0%에 도전하는 'Planet Me 캠페인'을 전개하고 있다. TNT는 2007년 그룹차원에서 기업의 탄소배출량 공개 투명성을 높이고, 작업 시 발생하는 이산화탄소 양을 줄이는 한편 TNT 직원 16만 1,000명이 개인 생활영역에서도 이산화탄소를 줄이기 위해 실천한다는 종합전략을 발표했다.⁶⁷⁾

이와 같이 국제특송업체들은 새로운 비즈니스 환경인 탄소배출 감소정책에 대응하기 위하여 고효율 항공기의 대체, 서류 및 사무관련 업무에서의 탄소배출 최소화, 환경친화적 포장재의 사용, 저탄소 배출 차량의 사용과 같은 정책을 실시하고 있다.

앞으로도 더욱더 탄소문제는 국제특송업체의 글로벌 운영에 문제가 되리라 사료된다. 따라서 누가 먼저 녹색물류를 달성하느냐가 글로벌 시장에서의 성공을 약속할 것이다.

(7) 종합물류서비스

글로벌 기업들은 경영환경과 제품의 생산단계가 복잡해지고 제조시설이 세계 각지에 흩어져 있기 때문에 일관되고 신뢰성 있는 물류업체를 찾고 있다. 따라서 국제특송업체들은 화물의 운송뿐만 아니라 금융서비스에 이르기까지 제3자 물류시장에서 치열한 경쟁을 하고 있다.

지난 몇 년간 DHL과 TNT는 유럽에서, FedEx와 UPS는 미주지역에서 강점을 보여 왔으나, 최근 아시아-태평양 시장의 급격한 성장으로 국제특송업체들은 아태지역에서의 시장 점유율을 높이기 위한 다양한 전략을 경쟁적으로 내놓고 있다. 또한 신규시장 개척을 위해 네트워크 및 인프라를 강화·확대하고 있어 진정한 글로벌 종합물류기업으로서의 기반을 확고히 하고 있다.

국제특송업체들은 문전배송(Door to Door) 시스템을 기본 모토로 이를 위한 글로벌 네트워크를 완비하고 정비된 시스템과 다양한 서비스를 구축하고 있다. 또한 화물의 빠른 배송을 위해 물류 및 창고, 통관 등 모든 분야에 있어 총체적인 시스템

67) 물류매거진, 2009.8.

을 구축하고 물류 전반에 걸친 SCM 컨설팅도 제공하고 있어서 이미 국제특송업에서 벗어나 종합 물류 기업으로 나아가고 있다고 볼 수 있다.

DHL은 고객이 비즈니스에만 집중할 수 있도록 총체적인 해외 배송업무를 담당한다는 전략을 세우고 있다. 종합물류서비스를 실현하기 위한 기반으로 포워딩 업무까지 제공하는 서비스(DHL Global Forwarding)를 구축하고 있으며, 이를 통해 항공 및 해상 운송을 비롯한 물류 전 과정을 책임진다는 계획이다. 이와 함께 DHL 'Exel Supply Chain 서비스'를 통해 IT 솔루션을 바탕으로 한 화주별 특성에 맞는 총체적인 공급망(Supply Chain) 서비스도 제공하고 있어 구매물류 대행뿐 아니라 창고관리, 포장, 가격 라벨링, 청구, 주문 처리, 세일즈 프로모션 및 금융 서비스에 이르는 종합물류서비스를 제공·관리하고 있다.

FedEx가 제공하는 'FedEx AsiaOne'과 'FedEx EuroOne 서비스'도 픽업에서 현지 배달까지 전 과정을 책임지는 서비스로 종합물류적 성격을 가지고 있다.

TNT는 부문별 특화된 SCM 솔루션을 제공, 기업의 물류 프로세스 개선을 위한 컨설팅도 진행하고 있으며, SDS(Storapart & Distribution Service)⁶⁸⁾ 서비스로 기업의 재고관리도 대행한다.

UPS는 'UPS Trade Direct 서비스'를 제공해 통관 및 육상, 해상, 항공운송과 관련한 물류 전 과정을 통합해 운영한다. 이와 관련, 'UPS Paperless Invoice' 및 'UPS Broker of Choice', 'UPS FTZ Facilitator 서비스'를 통해 통관 업무 간소화, 통관 시 브로커 지정, 자유무역지역에서의 수출입 업무의 원활한 진행을 지원한다.

이와 같이 국제특송업체들은 글로벌 시장에서 종합물류서비스를 통하여 점점 더 활성화 되어가는 제3자 물류시장을 공략하고 있다. 앞으로 기업의 하드웨어뿐만 아니라 소프트웨어에 대한 물류를 책임지는 제4자 물류로의 진입도 눈앞에 두고 있다.

68) 컴퓨터 서버나 네트워크 장비, IT 관련 부속품 등 긴급 교체 및 수리를 요하는 물품들을 TNT의 전담 물류 창고에 보관한 후, 필요에 따라 TNT 글로벌 운송망을 통해 배송까지 처리하는 첨단 물품 관리 시스템을 말함.

제5절 국내 국제특송업체의 문제점과 발전방안

1. 국내 국제특송업체의 SWOT 분석

우리나라 국제특송업체 환경의 기회요인(Opportunity Factors)과 위협요인(Threat Factors) 그리고 자체의 역량인 강점(Strength Factors)와 약점(Weakness Factors)을 분석하면 <표4-3>와 같다.

<표4-3> 국내 국제특송업체의 SWOT 분석

강점(S)	<ul style="list-style-type: none"> - 국내의 풍부한 서비스망(인프라) - 기업물류, 제3자 물류 수행 - 종합물류기업으로의 성장 잠재력 소지 - Point to Point Courier - 신속하면서 가격이 저렴
약점(W)	<ul style="list-style-type: none"> - 서비스 의식(교육) 부족 - 항공 인프라의 부족 - INBOUND 물류만 주로 처리 - 마케팅의 부족 - 복합운송체제 구축 미비
기회(O)	<ul style="list-style-type: none"> - 중국, 아시아 시장의 급속한 확장 - 정부의 물류산업 지원 - IT 기술을 활용한 서비스 창출 - 새로운 녹색물류분야의 선점 기회
위협(T)	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 국제특송업체(DHL, UPS, FedEx, TNT)와의 경쟁 - 적대적 인수합병에 대한 위협 - 과도한 경쟁기업

자료 : 본인 작성

위에서 제시한 <표4-3>을 통하여 국내 국제특송업체의 경영전략을 수립한다면 <표4-4>와 같다.

<표4-4> SWOT를 통한 국내 국제특송업체의 경영전략

	S	W
O	<ul style="list-style-type: none"> - 기업물류와 제3자 물류를 통한 시장 선점 - 국내 진입지역 및 서비스망 확충 	<ul style="list-style-type: none"> - 녹색물류 선점 - IT 기술을 활용한 서비스 개발 - 정부의 지원을 활용한 인프라 확충 - 중국시장 적극 공략
T	<ul style="list-style-type: none"> - 국내의 서비스망을 활용한 인/아웃 바운더 특송물류 선점 - 종합물류기업으로의 차별화된 시장 접근 	<ul style="list-style-type: none"> - 직원에 대한 정기적 서비스 교육 실시 - 항공 및 복합운송체제 구축 - 적극적 마케팅의 실시 - 기업자본의 확충

자료 : 본인 작성

<표4-4>에 나타난 바와 같이 SO전략으로는 기업물류와 제3자 물류를 기반으로 중국 및 아시아 시장을 선점해 나가야 한다. 중국 및 아시아 기업의 물류사업에 우리나라 국제특송업체가 선점을 하게 된다면 종합물류기업으로 성장 가능성은 더욱 커질 것이다.

WO전략으로는 녹색물류를 통한 기업 마케팅을 꾸준히 해 나가야 한다. 탄소배출 권제의 도입으로 전 세계는 탄소를 거래하는 시대가 도래 하였다. 따라서 탄소를 많이 배출하는 국제특송업의 특성상 녹색물류를 통한 글로벌 마케팅은 기업에게 좋은 이미지로 각인 될 수 있는 기회가 되고 있다. 또한 IT 기술을 활용한 서비스의 확대를 이루어 나가야 한다.

ST전략으로는 국내 인프라를 활용한 종합물류기업으로의 성장을 통해 해외에서의 인프라를 계속 확충하여야만 한다. 이는 글로벌 국제특송업체와의 경쟁을 회피하면서 경쟁을 준비하는 과정이 된다.

WT전략으로는 직원들에 대한 정기적 서비스 교육을 실시함으로써 국제특송업체로서의 업무수행 능력을 향상시키고, 항공 및 복합운송체제를 구축하여야 한다. 치열해지는 경쟁체제하에서 국내 국제특송업체의 지속적인 성장을 위해서는 항공기와 터미널 시설, 차량, 장비, 항만과 같은 각종 인프라의 확충만이 시장을 넓히고, 지속적인 경영을 가능하게 하는 원천이 된다.

우리나라 국제특송업체들(한진, 현대로지엠, CJ GLS)은 제3자 물류분야에서 강점을 보이며 종합물류기업으로의 도약을 바라보고 있다. 하지만 서비스의 미비와 각종 인프라의 부족으로 인한 실질적 국제특송업(국외로 나가는 물품) 하지 못하는 모습을 보이고 있다. 따라서 중국, 아시아 시장의 확장, 정부의 물류산업 지원, IT 기술을 통한 서비스 창출, 녹색물류의 수행과 같은 기업 외부적 기회를 잘 활용하여야 한다. 이를 위해선 글로벌 국제특송업체와 경쟁도 중요하지만 전략적 제휴나 합작투자 같은 방법도 필요한 시점이다.

2. 국내 국제특송업체의 문제점

국내의 국제특송산업은 해외 진출기업 및 유학생의 증가와 더불어 동남아 지역의 한류 열풍, 해외 쇼핑몰을 통한 반입 물품의 증가 등으로 매년 10% 이상 성장하는 고성장산업이다. 그러나 우리나라 국제특송업체들의 대부분은(한진 제외) 수출화물 보다는 수입화물을 취급함으로써 통관과 배송에 중점을 두고 있다. 이는 국제특송 관련 인프라 및 물류네트워크의 부재로 글로벌 국제특송업체들(FedEx, UPS, TNT, DHL)과의 경쟁을 회피하고, 기업물류와 제3자 물류에 기반을 둔 부가서비스로서 국제특송산업에 접근하고 있기 때문이다. 이러한 문제점들은 다음과 같이 네 가지로 볼 수 있다.

첫째, 우리나라 국제특송산업은 항공기의 부족으로 인해 국제특송업체들의 대부분이 대한항공과 아시아나항공과 같은 대형 항공사에 의존하고 있다. 이러한 항공기의 부족은 중소 국제특송업체들이 충분한 물량을 확보하고도 제대로 처리하지 못하는 악순환으로 나타나고 있다.

둘째, 영세한 중소 국제특송업체들의 난립으로 국제특송시장에서의 경쟁력을 가질 수 없다. 특히 우리나라와 같이 내수시장이 작은 국가에서는 영업이익의 감소를 가

저와 업체가 더 영세해지는 경향을 보이고 있다.

셋째, 대리점 형태로의 운영이 일반화 되어 있기 때문에 기업의 경영이 제대로 이루어지지 못하고 있다. 직영이 아닌 대리점 형태로의 운영은 국제특송업체가 제대로 고객서비스를 펼치지 못하는 요인으로 작용하고 있다.

넷째, 성숙한 기업문화의 부재로 인해 글로벌 국제특송업체에 비해 기업 이미지와 인지도가 현저히 떨어지고 있는 실정이다.

갈수록 심해지는 국제특송시장에서의 경쟁에서 살아남기 위해서는 글로벌 국제특송업체들에 비해 운임저하, 서비스 시간 향상 등과 같은 틈새시장 공략만으로는 자생력 확보와 시장 확대를 꾀할 수 없다. 따라서 본 절에서는 국내 국제특송업체를 활성화하기 위한 네 가지 발전방안을 제시하였다.

3. 국내 국제특송업체의 발전방안

(1) 국제특송업체의 항공기 보유

국내 항공화물 시장은 대한항공과 아시아나항공의 화물부문이 전체 항공화물의 약 70%를 점유해 왔다. 이는 공급자인 항공사 위주로 시장이 움직인 것을 나타낸다.

2011년 2월 국내 최대 규모의 항공화물 물동량을 갖추고 있는 범 LG계열 물류기업인 범한판토스가 자사 화주들에 대한 안정적 서비스 제공을 위하여 전세항공기 사업을 위한 자회사를 설립하여 수요자(화주)가 시장을 주도할 수 있는 기반을 마련하였다.

이러한 회사의 출현 배경은 수요보다 공급이 부족한 우리나라 항공운송산업의 특성 때문에 화주들은 수출물량 급증 시 적재공간의 부족으로 항공사가 결정한 일방적 운임에 따라갈 수 밖에 없었고, 항공기 스케줄도 화주가 원하는 시점에 적절한 적재공간을 확보할 수 없었던 문제점 때문이다. 또한 항공사들 간의 가격담합은 매우 큰 문제로 대두되고 있다.

반면에 전세항공기사업은 안정적인 항공물류서비스를 구축할 수 있지만, 예상물량이 기대에 미치지 못하면 빈 항공기를 운항해야 하는 위험을 안고 있다. 따라서 국내의 국제특송업체들은 실질적으로 회사자체 보유의 항공기를 가질 필요성이 있

다.

국내 대부분의 중소 국제특송업체들은 항공사들과 계약을 맺고 특송화물을 운송한다. 이는 목적국가에서의 인프라 구축의 어려움과 함께 경기(景氣)에 따라 항공사의 눈치를 봐야 하는 구조이기 때문에 항공기 보유의 필요성은 더욱 커진다.

한진택배는 모기업의 항공사를 이용하여 국제특송사업을 하고 있지만, 이는 같은 계열회사의 영업이익이 걸려있기에 가능한 일이다. 항공기를 보유하고 있지 않은 다른 국제특송업체들은 매우 영세하거나 제3자물류 중심의 경영, 인바운드 위주의 국제특송업 형태를 보이고 있어, 글로벌 경쟁에서 뒤쳐지는 양상을 보이고 있다.

FedEx는 설립초기 14대의 닛소 팔콘 제트기를 이용하여 미국의 25개 목적지로 186개의 소포를 운송하는 사업을 시작하였다.

FedEx가 지금처럼 세계적인 글로벌 국제특송업체로 발전할 수 있었던 이유는 화물을 최단 시간 내에 Door to Door 방식으로 안전하게 보내줄 수 있는 서비스에 대한 시장의 욕구를 화물기를 통해 충족할 수 있었기 때문이다.

이는 여객기를 이용한 화물운송방식이 승객과 관련된 다양한 상황으로 인해 비행시간이 지연될 경우가 종종 발행하고, 일반 여객기로 화물을 보내기 위해서는 화물을 직접 들고 공항을 방문해야 하거나 육상 화물운송 서비스를 담당하는 회사에 의뢰하는 번거로움이 있었다. 또한 이 경우 화물을 보내는 비용이 크게 증가하게 되었다. 그리고 여객기에 실린 화물이 목적지에 도착하더라도 화물의 수취인이나 대리인이 공항에서 화물을 받아가야 하는 복잡한 일이 남아있게 되었던 것이다.

이와 같은 문제를 해결하기 위해서 글로벌 국제특송업체들은 ‘일관운송체제’를 구축하고 있다. 국제특송업에서 일관운송체제의 등장이 가능하게 된 주된 요인은 자사 소유 항공기의 등장 때문이다. 항공기를 이용한 국제특송은 긴급한 서류, 항공기 부품, 긴급수리요구 기계부품, 의료기기, 의약품과 같은 기업의 이익과 개인의 생명이 걸려있는 빠른 화물의 운송에 매우 적합하다. 또한 21C에 들어서 더욱 더 이러한 긴급한 화물운송에 대한 니즈(Needs)가 증가되고 있다.

따라서 국제특송업체에 있어서 항공기 보유는 일관운송체제를 확립하기 위해서 필수 불가결한 요소가 되고 있다. 타 항공사와 전략적 제휴를 통하여 항공기의 공동운항이 가능하다 하더라도 급변하는 경제 환경에 따라 제휴의 지속성을 보장할 수 없기 때문에 지속가능한 기업의 발전을 위해서는 항공기를 보유하고 국제특송업을 하

여야만 한다.

1980년대 FedEx의 항공기를 이용한 익일배송서비스를 간과한 UPS가 타격을 입고 뒤늦게 본격적으로 항공기 운영을 시작하였던 것처럼 항공기의 보유는 국제특송업의 필수요소가 되었다. 따라서 국내 국제특송업체들도 국제특송시장에서 국제 경쟁력을 가지기 위해서는 회사자체 항공기 보유의 필요성이 대두된다.

이를 위해서는 국내 국제특송업체들 스스로가 새로운 글로벌 환경을 이해하고, 항공기의 구입과 인프라 구축을 위한 막대한 비용마련을 위한 법과 제도적 뒷받침 및 정부와 금융계의 협조가 필요한 시점이다.

(2) 인수합병(M&A)을 통한 경쟁력 확보

1992년 한진의 ‘과발마’를 시작으로 한국의 택배산업은 편리함과 전자상거래의 활성화로 급격히 발전하여 왔다. 1997년 12월 택배업의 규제가 완화됨으로써 택배산업은 크게 성장할 수 있었다. 하지만 우리나라의 택배산업은 낮은 진입규제와 작은 소비자분규모로 인해 경쟁업체가 난립되어 있다는 점이 경쟁구조를 악화시키는 주요 원인으로 작용하여 왔다. 또한 2003년 이후 계속 하락하고 있는 택배단가는 중소 민간택배업체들의 난립과 우체국택배가 생김으로 인한 시장 쏠림으로 더욱 심해지고 있다. <표4-5>참조.

우리나라의 택배물량은 1992년에 5백만 개에서 2010년 13억 2,400만 개로(추정) 약 264배 증가하였고, 매출액으로는 2백억 원에서 3조 1,800억 원(추정)으로 159배 증가하였다. 업체 수는 1992년 9개에서 2004년 26개까지 이르렀고, 2009년 현재는 약 19개에 달하고 있다. 종사자 수는 2009년 현재 약 3만 5천 명으로 전체 화물운송산업 종사자 33만 명의 12%를 차지한다.⁶⁹⁾

국내 택배시장은 이처럼 성장하고 있지만 우리나라와 같이 내수시장이 작은 국가에서 중소 택배업체의 난립은 택배업체가 서로 가격경쟁을 벌여 공멸하는 현상을 가져와 글로벌 국제특송업체와 경쟁을 지속할 수 없다. 따라서 인수합병을 통한 거대 규모의 국제특송업체의 출현만이 앞으로 글로벌 국제특송시장에서 도태되지 않는 길이라 사료된다.

69) 예상한 “물류산업의 미래를 담보로 한 우체국택배의 성장”, 「VIP REPORT」, 통권 제474호, 현대경제연구원 2011, pp. 1~2.

<표4-5> 한국 택배산업의 성장

연도	매출액 (백억 원)	물량 (백만 개)	물량증감률 (%)	비고
1992	2	5	-	민간택배업체 출현, 한진택배 사업 개시
1993	7	18	260.0	대한통운택배 사업개시
1994	17	42	133.3	현대택배 사업개시
1995	35	88	109.5	TV 홈쇼핑 개국
1996	52	130	47.7	
1997	66	165	26.9	택배사업 허가제 폐지(자유화)
1998	83	185	12.1	IMF 외환위기
1999	87	200	8.1	우체국, 택배사업 개시
2000	91	251	25.1	
2001	96	300	19.5	
2002	111	347	15.7	택배시장 진입활성화로 인한 업체 간 경쟁심화
2003	135	386	11.2	
2004	157	432	11.9	화물동차 증차 제한 조치 시행
2005	170	560	29.6	
2006	190	720	28.6	철도소화물 사업 폐지
2007	223	880	22.2	
2008	258	1,041	18.3	
2009	290	1,204	15.7	
2010(E)	318	1,324	10.0	

자료 : 「택배산업의 경쟁력 제고를 위한 정책제언」, 전경련, 2010년 11월 / 주 : 2010년은 추정치

여러 개의 물류기업이 만나 시너지 효과를 거둔 좋은 예로 국내에 들어온 글로벌 국제특송업체에 대항하기 위하여 중소 국제특송업체들과 아시아나항공이 제휴하여 2004년 4월에 ‘사이버 익스프레스(Cyber Express : CBX)’라는 공동브랜드를 출범시켰다. 아시아나항공은 항공기를 보유하고 있는 항공사이지만 특송서비스 부문이 없었기 때문에 안정적인 화물의 집하에 있어서 문제가 있었다. 이를 보완하고 시너지 효과를 내기 위하여 국내 중소형 13개 쿠리어(Courier)업체와 협력관계를 맺고 CBX를 만들었다. CBX의 탄생은 중소 국제특송업체들이 아시아나항공의 항공기를 이용함으로써 글로벌 국제특송업체들과 동등한 경쟁을 가능케 했다. 이는 우리나라 국제특송업체가 전략적 제휴를 통하여 국제특송시장에서의 경쟁력을 확보한 좋은 본보기라 할 수 있다.

전략적 제휴보다 인수합병은 두 개의 기업이 하나의 기업으로 합쳐져 더욱 크고 지속적인 시너지 효과를 낼 수 있기 때문에 글로벌 기업으로 성장할 수 있는 확실한 잠재력을 가지게 된다. 따라서 갈수록 심해지는 국내 국제특송업체들 간의 경쟁을 인수합병을 통한 시장 재편(再編)을 통하여 국내 특송시장에서의 성장과 국제특송시장에서의 경쟁력을 강화시켜야 한다.

독일의 국영회사였던 도이체포스트(Deutsche Post AG)는 2002년에 미국의 국제특송업체인 DHL을 인수합병 하는데 성공함으로써 세계적인 물류기업이 되었다. 따라서 우리나라도 가장 많은 국내 배송 네트워크를 보유한 우체국택배를 완전민영화 시켜서 인수합병을 통한 거대 물류기업으로의 진입을 생각해 볼 수 있다.

이와 같은 인수합병을 위해서는 정부의 역할이 매우 중요한데, 국제특송분야에서의 인수합병 활성화를 위해서는 항공법 125조 1항에 나와 있는 ‘국내항공운송사업자 또는 국제항공운송사업자가 다른 항공운송사업자 또는 항공운송사업 외의 사업을 경영하는 자와 합병하려는 경우에는 국토해양부장관의 인가를 받아야 한다.’와 같은 법령은 고쳐야 할 필요가 제기된다. 항공사의 인수합병이 지금처럼 자유롭지 못하다면 우리나라는 세계적인 물류기업의 육성에 실패할 가능성이 커지기 때문이다.

또한 인수합병에는 발굴형 M&A와 입찰형 M&A가 존재하는데 대부분의 기업들은 입찰형 M&A를 함으로써 많은 부작용을 야기하고 있다. 따라서 우리나라 국제특송업체들은 적극적이고 공격적인 발굴형 M&A를 시도하여야 할 것이다. <표4-6>참조.

<표4-6> 발굴형 M&A와 입찰형 M&A

유형	개념	조직	절차	장단점
발굴형 M&A (Proactive M&A)	인수대상 기업을 자체 발굴해 M&A 추진	M&A 전담 조직을 사내에 상시 가동	M&A를 통해 확보하려는 역량을 사전에 확정하고 최선의 인수대상과 협상	주도적으로 협상을 진행, 인수대상 기업에 다양한 옵션 제시
입찰형 M&A (Auction M&A)	시장에 나온 매물을 대상으로 M&A 시도	태스크포스 형태의 임시 조직 가동	매물 중에 인수대상 선택, 최적 대상 없으면 차선 이하에서 검토	수동적으로 입찰에 참여, 인수가격 높아져 승자의 저주 겪을 수 있음

자료 : 보스턴컨설팅그룹(조선일보, 2011년 9~11일자 Weekly BIZ C2면)

(3) 직영체제로의 전환

택배는 서비스업이다. 단순히 기업의 화물을 이동시키는 운송업이 아니라 고객 접점에서 이루어지는 서비스가 사업을 좌우하는 서비스업인 것이다. 따라서 서비스를 제대로 하기 위해서는 직원들을 교육시켜야 하고, 장비와 차량을 관리하여야 하며, 영업점을 기업의 철학에 맞게 운영하여야 한다. 그러나 우리나라 대부분의 택배업체는 직영이 아닌 대리점 형태로 운영되고 있다. 이는 대리점의 대량 출현을 가져와 택배운임을 낮추고, 택배서비스의 저하와 택배기사들의 근로여건 악화 및 수입 감소로 이어지고 있다.

아웃소싱은 경영효율을 높이고 나아가 기업의 경쟁력을 획기적으로 높일 수 있는 방법이지만, 동시에 많은 문제점을 가지고 있다. 따라서 국내의 택배기업들은 대리점 형식의 아웃소싱을 통하여 대리점과 배송기사들에 대한 통제를 상실하고 있다.

대리점 형태의 운영이 가져오는 문제점은 다음과 같이 네 가지로 나눌 수 있다.

첫째, 본사와 대리점이 요금을 배분하는 경영체제에서는 주어진 업무영역 외에는 원가절감 요인을 공동으로 연구하려하지 않는다.

둘째, 직원들에 대한 지속적인 교육이 어렵다.

셋째, 본사의 전략이 먹히지 않는다.

넷째, 시설이나 장비의 첨단화 추진이 미뤄진다.

직영체제로의 전환은 기업 스스로의 문화를 고객에게 선전하는 기능도 가지고, 직원 모두를 효율적으로 교육함으로써 서비스정신을 고취시킬 수 있다. 또한 시설이나 장비의 첨단화를 기업이 스스로 컨트롤할 수 있기 때문에 적시에 적절하게 업그레이드가 가능하다. 물론 직영으로의 전환은 초기 투자비용의 과다나 위험 부담이 높은 것은 사실이다. 하지만 우리나라의 택배가 서비스업이 아닌 운송업으로 운영되고 있는 것은 직영조직이 아니라 대리점 형태의 사업을 하고 있기 때문이다.

따라서 아웃소싱을 통한 다른 산업에서의 성과는 서비스업인 택배업에서는 부작용을 많이 초래하고 있다. 이는 고객들의 택배에 대한 불신을 초래하고, 택배산업의 침체를 가져오게 된다. 그러므로 난립한 대리점 형태의 운영체제를 직영체제로 전환하는 것은 택배업체들이 경쟁에서 뒤쳐지지 않고, 본사의 전략을 직영점을 통해 펼칠 수 있는 기회가 될 것이다.

(4) 성숙한 기업문화를 통한 경영혁신

우리나라 국제특송업체들은 신규수요의 창출과 인프라 구축에 대한 투자를 계속 늘리고 있다. 하지만 글로벌 업체에 비해 모든 면에서 뒤처지는 양상을 보이고 있다. 그중 한 부분이 성숙한 기업문화의 부재(不在)이다.

오늘날과 같이 매우 경쟁적인 글로벌 기업 환경 하에서 빠른 성장과 견실한 이익을 이루어 내기 위해서는 경영혁신이 필요하다. 이 경영혁신을 이루어 내는 것이 ‘기업문화(Corporate Culture)’이다.

기업문화란 ‘하나의 기업에 속한 구성원들이 기업 외부의 환경을 받아들여 장기간에 걸쳐서 시행착오를 거친 결과 형성된 공동의 가치관’이라 할 수 있다. 즉, 개인의 능력과 가능성을 판단하는 데 있어 개인의 특성이 중요하듯이, 기업의 능력과 가능성을 판단하는 데 있어 기업문화는 매우 중요한 요소이다. 이는 기업문화의 활용이 기업경쟁력의 관건이 되기 때문이다.⁷⁰⁾

UPS는 합리적인 인사정책을 통한 내부승진으로 구성원들의 사기를 올리는 기업문화를 가지고 있다. 이는 직원들 모두가 회사를 위해 전력을 다하도록 하는 원동력이 되고 있다. 또한 직원들을 교육시키고 그들이 좀 더 발전할 수 있도록 지속적으로 독려하는 방식을 가지고 있다. 이 두 가지 결과는 매우 낮은 전직·이직률(은퇴 포함 배송기사 이직률 : 5%)과 훌륭하고 충성스러운 직원들의 양산으로 나타나고 있다.

FedEx는 임직원들이 언제나 새로운 상상을 하고, 자신의 아이디어를 다른 사람들과 공유하고 그에 대해 의견을 나눌 수 있는 기업문화를 가지고 있다. 직원들이 낸 아이디어는 임원들과의 회의를 통하여 회사 정책과 실질적 서비스로 반영된다. 만약 아이디어가 실패할지라도 그에 대한 책임을 지지 않을뿐더러 성공 시 인센티브도 주어진다. 또한 FedEx 직원들의 내부승진과 교육, 자기계발 지원은 기업운영의 원칙이 되고 있다. <그림4-11>은 FedEx가 가지고 있는 기업혁신을 이끌어 내기 위한 조직문화 형성의 필요조건을 나타내고 있다.

기업이 시장에서 경쟁우위를 지니고 그것을 계속해서 유지하기 위해서는 지속적으로 혁신을 이루어 내야 한다. FedEx가 성장하고 국제특송시장을 선도하는 기업이

70) 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 아이비에스컨설팅그룹, 1997, p. 484.

될 수 있었던 것은 조직 구성원들 모두가 지속적으로 혁신을 이루어 낼 수 있는 기업문화가 있었기 때문이다.

<그림4-11> 혁신을 위한 조직 문화의 형성에 필요한 다섯 가지 조건



자료 : Madan Birla, FEDEX DELIVERS, 2005, p.166

위에서 살펴본 바와 같이 글로벌 국제특송업체들의 공통적 기업문화는 직원들의 아이디어 창출을 위한 교육과 내부승진, 인센티브와 같은 직원 중시의 문화이다. 이를 통해서 직원들의 아이디어를 수용하고, 지속적인 경영혁신을 추구하고 있는 것이다.

우리나라 기업들은 아직도 명분주의와 집단주의에 의한 행동방식, 상하간의 위계 질서를 중시하는 문화를 가지고 있다. 물론 이런 기업문화가 급속한 경제성장의 한 몫을 차지한 것을 부정할 수는 없다. 하지만 WTO 체제하에서 세계 국가들 간의 무역장벽의 감소는 과거의 기업문화를 버리는 혁신이 필요하다. 따라서 우리나라 국제특송업체들도 직원의 교육과 아이디어 창출, 내부승진과 같은 개인의 창의력과 기술을 중시하는 독특한 기업문화를 통한 꾸준한 경영혁신을 이루어 나가야 한다.

제5장 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

세계경제의 글로벌화로 인해 기업들 간의 경쟁은 갈수록 심화되고 있다. 이는 우리나라 국제특송업체들이 글로벌 시장진입과 경쟁에서 살아남기 위해서 국내 업체들과의 경쟁뿐만 아니라, 글로벌 국제특송업체들과도 경쟁하여야함을 의미한다. 따라서 신속한 글로벌 기업으로의 전환이 요구되어 진다.

글로벌 기업으로의 성장은 꼭 필요하지만 기업혁신을 이루지 못하면 성장도 있을 수 없다. 따라서 본 논문에서는 규모의 경제, 범위의 경제, 경험곡선효과, 부가가치사슬의 개념을 통한 경영전략의 수립을 살펴보고, 이런 개념들을 통해 수립된 Integration-Responsiveness 모델, 부가가치활동의 배치와 조정 모델, Total Global Strategy 모델이 어떻게 적용되었는지 알아보았다. 또한 국제특송업체들의 글로벌 경영전략 사례를 통하여 우리나라 국제특송업체의 문제점을 분석하여 발전방안을 제시하였다.

글로벌 국제특송업체들(FedEx, DHL, UPS, TNT)은 규모의 경제를 실현하기 위해 전 세계적인 네트워크를 구축하고 있다. 네트워크의 구축은 기업이 자국시장에만 의존하지 않고 공격적으로 글로벌시장으로 나아가는 원동력이 되고 있다. 이런 네트워크의 구축이 가능하였던 이유는 항공기를 이용한 사업영역 확대의 결과라 볼 수 있다. 현재 글로벌 국제특송업체들은 세계 어느 국가를 구분하지 않고 공격적 마케팅을 통한 규모의 경제 실현에 역점을 두고 있다.

전 세계적인 네트워크의 구축을 위해서 국제특송업체들은 전략적 제휴와 인수합병, 합작투자를 통한 글로벌 경영전략을 세우고 있다. 이는 범위의 경제를 실현하는 좋은 계기가 되고 있다. 그 예로 FedEx는 1989년 Flying Tiger를 인수합병 함으로써 항공화물과 항공기, 아시아지역 노선을 쉽게 획득할 수 있게 되었다. 이는 두 회사의 이점이 시너지 효과를 내서 범위의 경제를 이룬 좋은 예가 될 수 있다.

이러한 글로벌한 사업 확장과 M&A, 전략적 제휴, 합작투자 등은 국제특송사업에 있어서 규모의 증대로 인한 이익과 각 기능의 특수화의 이익, 국제특송업무의 학습

효과로 인한 능률향상을 가져와 경험곡선효과를 보게 된다.

글로벌 국제특송업체들은 글로벌 시장 진출에서 모두 Integration-Responsiveness 모델 중 글로벌통합전략(Global Integration Strategy)을 채택하고 있다. 이들 업체들은 글로벌 효율성을 개발하는데 초점을 맞추므로 글로벌한 규모의 경제를 얻기 위해 높은 수준의 상품 표준화 등을 특성으로 한다.

국제특송업체의 글로벌 경영전략은 복합운송체제의 구축, 정보기술의 활용, 전략적 제휴와 기업합병, 합작투자, 브랜드 마케팅, 녹색물류, 종합물류서비스로 나뉘어 볼 수 있는데, 이중 브랜드 마케팅과 녹색물류는 국제특송업체들의 미래 글로벌 경영전략으로서 주목되는 분야이다.

브랜드 마케팅을 통한 좋은 기업이미지의 각인은 기업을 선전함과 동시에 화주의 인지도를 높이며, 호의적인 이미지를 형성하는데 큰 도움이 되고 있다. 향후 우리나라 국제특송업체들도 브랜드 마케팅을 통한 기업 친화적 마케팅이 요구되어 진다. 또한, 녹색물류는 1997년 교토의정서의 채택으로 환경규제에 적극 대응하는 전략의 중요한 과제로 부각되고 있다. 특히 운수 부문의 이산화탄소 배출량은 전체의 약 20%에 이르기 때문에 물류활동에서 이산화탄소 억제를 위한 녹색물류는 매우 중요한 기업의 글로벌 경영전략이 되고 있다.

이와 같이 국제특송업체들은 범위의 경제를 확보하기 위한 기업합병, 전략적 제휴, 합작투자를 통해 규모의 경제를 창출하고, 글로벌시장에서 살아남기 위한 글로벌 경영전략들을 활발히 펼치고 있다. 따라서 우리나라 국제특송업체들도 글로벌 종합물류기업으로 성장하기 위하여 경영혁신을 통한 기업운영이 필요한 시점이다.

그 첫째로, 항공기를 보유한 국제특송업체의 출현이다. 신속성과 정확성이 생명인 국제특송업에서 글로벌 기업으로 진출할 수 있는 길은 자사 항공기를 직접 보유하고, 운영하는 것만이 글로벌 경쟁에서 살아남는 길이라 사료된다. 이를 위해서는 법적, 제도적 장치가 필수요소가 된다. 따라서 정부와 금융권은 국제특송전문 항공사의 출현을 위해 기업을 도와야 한다.

둘째로, 기하급수적으로 늘어난 택배업체들을 정리할 필요가 있다. 우리나라 택배업체들은 대부분 영세하여서 국제특송시장 공급의 대부분을 차지하고 있는 글로벌 국제특송업체와의 경쟁이 사실 불가능하다. 따라서 택배업체들 간의 인수합병을 통한 거대(巨大) 업체의 출현은 국제특송시장에서의 경쟁력을 높이는 방안이 된다.

셋째로, 대리점으로 난립한 택배영업 형태를 직영체제로 변환시켜서 서비스의 질과 영역을 확대할 필요성이 있다. 글로벌 국제특송업체들은 철저히 고객 중심의 서비스를 통해서 성장해 오고 있다. 우리나라 업체들도 이를 롤 모델(Role Model) 삼아서 발전할 필요성이 있다.

넷째로, 성숙한 기업문화를 통한 경영혁신이다. 직원들의 다양한 활동들을 보장할 수 있는 자율성과 정형화된 관성을 파괴할 수 있는 유연성, 새로운 아이디어를 이끌어 낼 수 있는 창조성이 존중되는 기업문화만이 글로벌 경영전략 창출의 핵심이 되고 있다.

성숙한 기업문화를 바탕으로 직영체제로의 전환을 통해 대 고객서비스를 강화하고, 인수합병을 통한 시장체제의 재편(再編)은 기업에게 항공기 구매와 같은 인프라 확충의 자금력을 제공할 것이다.

아시아-태평양지역은 년 10%에 가까운 경제성장을 보이는 중국을 중심으로 물류의 중심지로 급부상하고 있다. 이에 외국의 우수 국제특송업체들은 글로벌 경영전략을 수립하고 아시아-태평양지역에 경쟁적으로 뛰어들고 있다. 따라서 우리나라 국제특송업체들도 글로벌 국제특송업체들의 장·단점을 면밀히 분석하여 글로벌 경영전략을 수립함과 동시에, 적극적으로 국제특송시장에 진입하여야 할 것이다.

2. 연구의 한계

본 논문에서는 국제특송업체의 글로벌 경영전략을 최신의 자료와 구체적 사례를 통해 알아보고, 국내 국제특송업체의 문제점에 대한 해결책을 제시함으로써 글로벌 경영전략의 이해와 연구의 가치를 높이려 하였다.

본 논문에서는 글로벌 국제특송업체의 사례를 통해 글로벌 경영전략을 제시했지만 단순한 현황과 문헌에 의한 분석이어서 정확한 분석이 어려웠으며, 우리나라 국제특송업체의 구체적인 자료가 미비하였다. 또한 경제이론을 통한 정확한 비교분석이 이루어지지 못한 아쉬움이 있다.

향후 국제특송업체의 글로벌 경영전략에 관한 연구는 업계의 많은 연구조사와 통계를 바탕으로 정확하고 객관적인 비교분석의 틀을 기준으로 분석하여, 국제특송업체의 발전방안을 더욱 구체적으로 제시하여야 할 것이다.

<참 고 문 헌>

1. 국내문헌

- 전용욱·김주현·윤동진, 「국제경영」, 문영사, 2003.
- 진형인·정홍주, 「국제물류의 이해」, 전영사, 2002, p. 40.
- 조동성, 「21세기를 위한 경영학」, 서울경제경영, 2000.
- 전준수, 「종합물류의 이해」, 박영사, 2004.
- 이장로, 「국제마케팅」, 무역경영사, 2008.
- 지호준·박용원, 「M&A-기업인수·합병」, 박영사, 2002.
- 노장오, 「한국형 브랜딩 성공의 법칙 22」, 더난출판사, 2003.
- 박명섭, 「국제운송의 이해」, 우용출판사, 2005.
- 조동성, 「21세기를 위한 전략경영」, 아이비에스컨설팅그룹, 1997.
- 한상원, 「택배는 서비스이다」, 범한, 2008.
- 심창용, “국제특송업체의 글로벌 전략에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원, 2004.
- 권오성, “우리나라 국제특송업체의 글로벌 전략에 관한 연구”, 한국해양대학교 대학원, 2010.
- 김제철, 예충렬, “항공화물수송부문의 경쟁력 강화방안”, 교통개발연구원 연구총서, 2002.
- 강중희, “21세기 글로벌 해운·물류 : 이론과 실무의 접근”, 한국해양수산개발연구원, 2000.
- Wang Chao, “한국 국제특송기업의 對中진출 전략에 관한 연구”, 건국대학교 대학원, 2010.
- 오찬규, “전자상거래 활성화에 따른 국제특송화물의 통관에 관한 연구”, 한양대 행정·자치대학원, 2009.
- 김현옥외 1명, “항공화물운송시장에서의 제3자 물류 도입 전략”, 「로지스틱스연구」, 제12권 제2호, 2004.
- 곽병곤, “국제항공특송업의 경쟁전략과 통관안전성에 관한 실증연구”, 건국대학교 대학원, 2010.
- 여형구, “인천국제공항 개항과 Hub화 육성방안”, 「항공진흥」, 제2호 통권26호, 항공진흥협회, 2001.

- 김국일, “제품수명주기(Life Cycle)에 따른 디지털TV의 가격 예측연구”, 한국과학기술원, 1999.
- 이경희, “한국전력공사의 글로벌화 전략”, 경남대학교 경영대학원, 2010.
- 예충열, “항공특송산업의 전략과 아태지역의 항공특송시장 분석”, 「한국항공경영학회지」, 제1권 제1호, 한국항공경영학회, 2003.
- 안기명·김명재·권오성, “우리나라 國際特送業體의 글로벌 戰略에 관한 研究”, 「한국항해항만학회지」, 제35권 제3호, 한국항해항만학회, 2011.
- 손병섭, “국제특송업자의 브랜드이미지와 서비스품질에 관한 실증연구”, 성균관대학교 대학원, 2008.
- 박찬석, “국내 물류기업의 국제택배 진출현황 및 시사점”, 「우정정보 74」, 우정경영연구소, 2008.
- 예상환, “물류산업의 미래를 담보로 한 우체국택배의 성장”, 「VIP REPORT」, 통권 제474호, 현대경제연구원, 2011.

2. 국외문헌

- Express & Cargo Times, 2008.
- United Nations, World Investment Report, 2006.
- Yip, George S., Total Global Strategy, Englewood-Cliff, N J Prentice-Hall, 1992.
- Michael E. Porter, Competitive Advantage, Free Press, 1985.
- R. M. Grant, Contemporary Strategy Analysis : Concepts, Techniques, Applications, 3rd ed, Cambridge, Mass., Blackwell, 1998.
- Porter, M.E., Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, 1985.
- Madan Birla, FEDEX DELIVERS, John Wiley & Sons International Rights, 2005.
- Brewster · Mike, DRIVING CHANGE, Hyperion Books, 2007.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, "Managing Across Borders: New Organizational Responses", Sloan Management Review, 1987
- W. Vieth, "Major Concessions Lead to Success for WTO Talks", Los Angeles Times, April 15, 1994.

3. 기타자료

<http://www.seri.org> : 삼성경제연구소

<http://www.lgeri.co.kr> : LG경제연구원

<http://www.mltm.go.kr> : 국토해양부 홈페이지

<http://www.airportal.co.kr> : 항공정보포털시스템

<http://www.airport.kr> : 인천국제공항

<http://www.klnews.co.kr> : 물류신문

<http://www.cargonews.co.kr> : 카고뉴스

<http://ulogistics.co.kr> : 물류매거진

<http://www.fedex.com> : FedEx 홈페이지

<http://www.dhl.co.kr> : DHL 홈페이지

<http://www.ups.com> : UPS 홈페이지

<http://www.tnt.com> : TNT 홈페이지

<http://www.moleg.go.kr> : 법제처 홈페이지

The logo of Jeju National University is located in the top left corner. It features a circular emblem with a stylized flame or 'J' shape in the center, surrounded by the text 'JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952' and 'JEJU 1952'.

ABSTRACT

A Study on Global Business Strategy of International Courier Service Company

Young Rok, Lee

Department of International Trade

Graduate School of Business Administration

Jeju National University

This study is aimed at researching what global business strategies international courier service companies have established and how they have expanded their businesses in international courier markets. The problems of Korean courier service companies and solutions to them are drawn based on the findings from the study.

Some well-known global courier service companies such as FedEx, DHL, UPS and TNT have built their own international networks to achieve economies of scale. The establishment of their networks provides the companies with the driving force behind entering global markets without depending on their domestic market. One possible reason for its establishment is the result of their business expansion operating aircraft. Currently, many global international courier service companies place emphasis on economies of scale through aggressive marketing

strategies targeting all around the world.

Global courier service companies have established global business strategies through strategic alliances, M & A and joint ventures.

Business strategies of global international courier service companies are divided into five sectors: the establishment of combined transportation system, the application of information technology, strategic alliances, M & A, a joint venture, brand marketing, green logistics and total logistics service. Brand marketing and green logistics are the fields which receive a great deal of attention as future global business strategies.

One of the problems that the domestic courier service market has is that it is too competitive. Furthermore, it concentrates only on inbound logistics and it prohibits courier service companies from launching into the global market.

Therefore, domestic courier service companies need management innovation at this moment to grow into global logistics enterprises. The items for the innovations are as followings.

First, The domestic market expects the appearance of companies providing air courier service.

Next, it needs to reduce the number of global courier service companies.

Third, parcel service businesses flooded with authorized retail stores have to be converted to a direct control system.

Finally, it needs management innovation based on corporate culture.

The competition among global courier service companies in the market is gradually intensifying due to the globalization of world economy. It means that Korean courier service companies have to compete with not only domestic companies but also with global companies to survive in the global market.

Accordingly, domestic courier service companies must analyze the strong and weak points of successful global companies and, at the same time, establish management strategies to try to actively enter the global courier service markets.