E3
Session

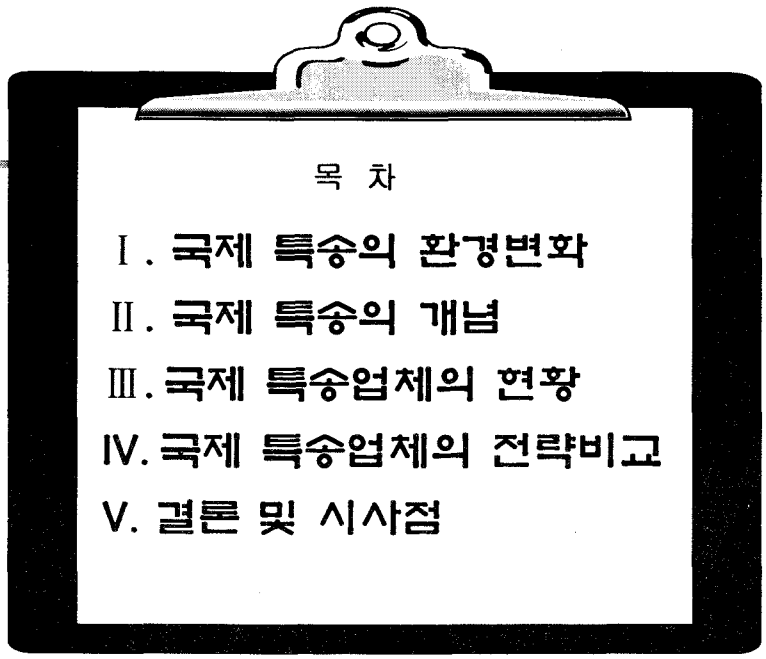
국제소화물업체의 글로벌 물류전략

이충배 교수 (중앙대학교)

http://www.kola.or.kr
KLA 사단법인 한국물류협회

국제소화물업체의 글로벌 물류전략

국제물류컨퍼런스
2002. 10.



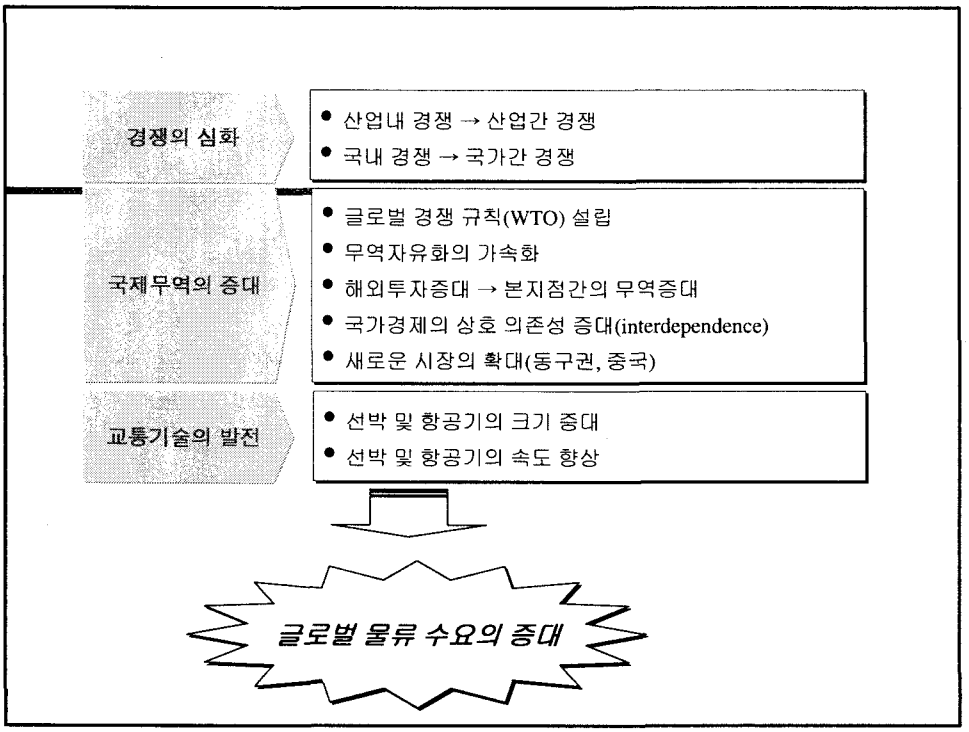
목 차

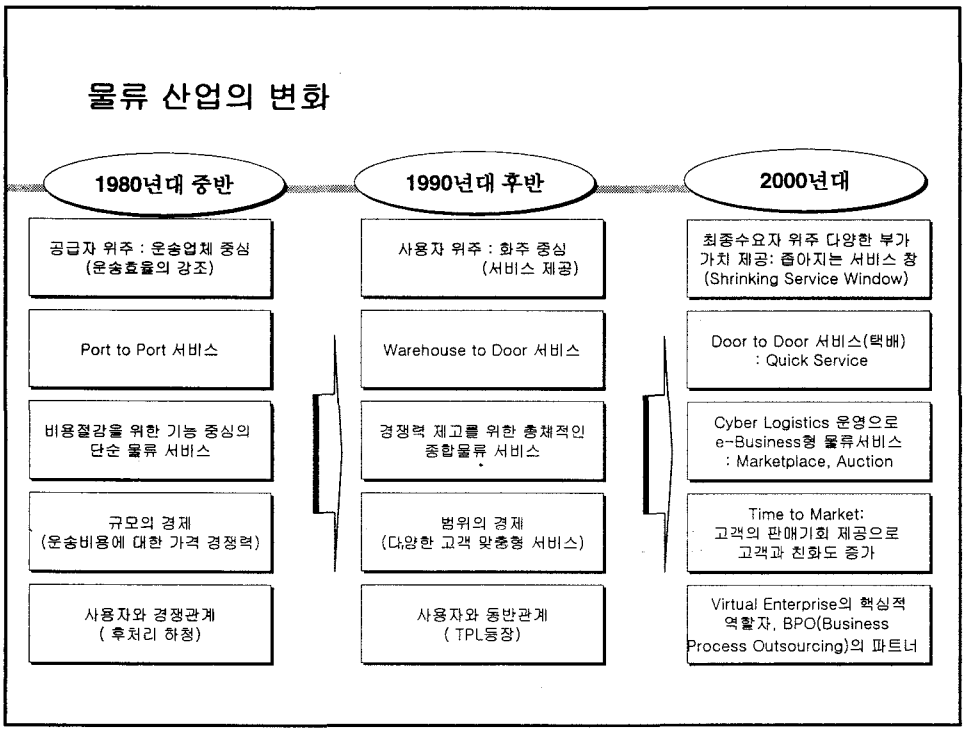
Ⅰ. 국제 특송의 환경변화
Ⅱ. 국제 특송의 개념
Ⅲ. 국제 특송업체의 현황
Ⅳ. 국제 특송업체의 전략비교
Ⅴ. 결론 및 시사점

I. 국제 특송의 환경변화

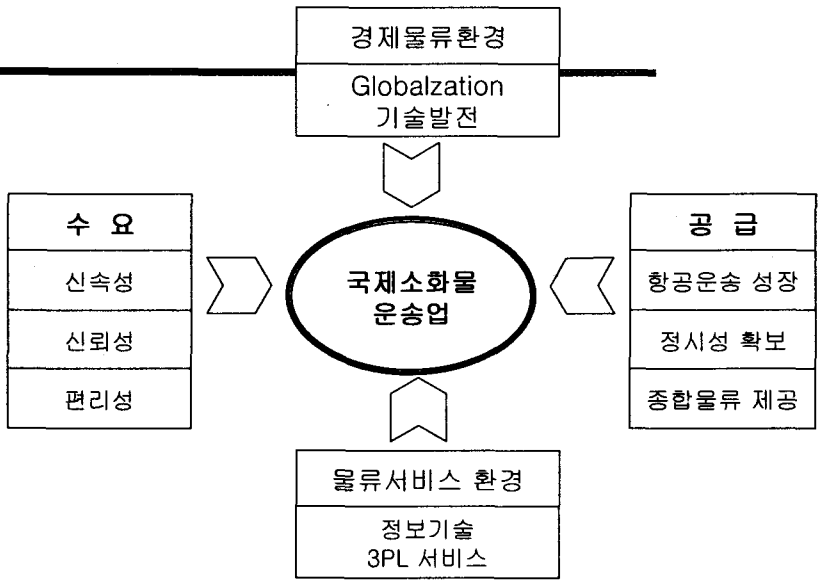
글로벌 물류의 중요성 증대 요인

소비자 욕구 증대	• 필요한 시간에 필요한 장소에 배송 • 가격보다는 서비스 질에 초점(운송비 부담경감)
시간의 압축	• 제품수명주기의 단축화 • JIT 생산체제
산업의 글로벌화	• 원부자재의 세계적 sourcing 체제 • 전세계를 대상으로 한 판매 전략 구축(network구축)
조직의 통합	• 시스템적 조직 통합 • 고객 및 시장 지향적 조직체제 구축
정보기술의 발달	• 컴퓨터 통신 및 네트워크 기술의 발전(internet) • 기술의 표준화


경쟁의 심화
• 산업내 경쟁 → 산업간 경쟁
• 국내 경쟁 → 국가간 경쟁
국제무역의 증대
• 글로벌 경쟁 규칙(WTO) 설립
• 무역자유화의 가속화
• 해외투자증대 → 본지점간의 무역증대
• 국가경제의 상호 의존성 증대(interdependence)
• 새로운 시장의 확대(동구권, 중국)
교통기술의 발전
• 선박 및 항공기의 크기 증대
• 선박 및 항공기의 속도 향상
글로벌 물류 수요의 증대


물류 산업의 변화
1980년대 중반
1990년대 후반
2000년대
공급자 위주 : 운송업체 중심 (운송효율의 강조)
사용자 위주 : 화주 중심 (서비스 제공)
최종수요자 위주 다양한 부가가치 제공: 좁아지는 서비스 창 (Shrinking Service Window)
Port to Port 서비스
Warehouse to Door 서비스
Door to Door 서비스(택배) : Quick Service
비용절감을 위한 기능 중심의 단순 물류 서비스
경쟁력 제고를 위한 총체적인 종합물류 서비스
Cyber Logistics 운영으로 e-Business형 물류서비스 : Marketplace, Auction
규모의 경제 (운송비용에 대한 가격 경쟁력)
범위의 경제 (다양한 고객 맞춤형 서비스)
Time to Market: 고객의 판매기회 제공으로 고객과 친화도 증가
사용자와 경쟁관계 (후처리 하청)
사용자와 동반관계 (TPL등장)
Virtual Enterprise의 핵심적 역할자, BPO(Business Process Outsourcing)의 파트너

국제 특송 운송의 환경 요인



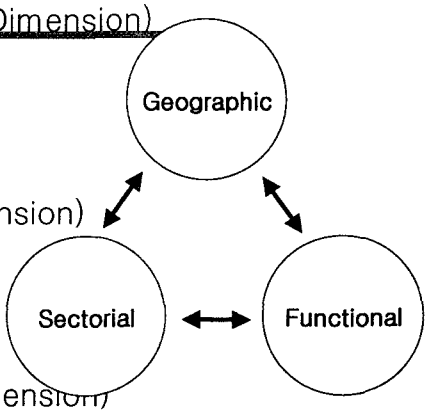
국제 특송화물의 증대 요인

Functional Area	Dimensions	Drivers/Trends
BUSINESS	Quality Inventory Control Streamlined Transactions Competitive Advantage Efficiency	Total Quality Management(TQM) Just-In-Time(JIT) Manufacturing Electronic Data Interchange(EDI) Speed to Market Management by the Web
LOGISITCS INDUSTRY	Speed and Reliability Market Access Customer Service *Geographic Coverage* Integrated Solutions	Overnight, Time-Definite Delivery Deregulation Enhanced Service Options *Global Reach* Integrated Supply Chain Management
CONSUMER	Tastes/Preferences Consumer Tailoring Market Channels	From Mass Production... ...To Market Segmentation Mass Customization Emergence of e-tail Markets
ECONOMIC	Global Economy Economic Growth Integration U.S. Economy	Growth in Output, Trade and Investment Growth of Emerging Markets Globalization Emergence of the New Economy

Source: SRI

글로벌 물류의 프레임워크

- 지리적 측면(Geographical Dimension)
  - 노동생산성
  - 정부 법령
  - 운송의 가용성
  - 문화 등의 국가간 차이
- 부문적 측면(Sectorial Dimension)
  - 공급체인상의 주체자들간의 조정 (manufacturer/distributor)
  - 주체자들간에 자원에 대한 지식 조직, 전략 등에 대한 공유
- 기능적 측면(Functional Dimension)
  - 물류의 개별 기능간 통합 (product/service expectation)



II. 국제 특송의 개념

국제 특송의 개념

개념

국제 소화물 운송서비스란 전세계에 구석구석을 고객의 전화 한 통으로 하루에서 이틀사이에 재화를 직접 픽업해 수취인의 집이나 사무실까지 door to door 혹은 데스크 to 데스크로 신속, 정확하게 배달하는 개념의 사업을 말하며, 쿠리어(Courier)사업, 항공 특급 운송(Air Express) 또는 통합운송업자(Integrator) 라는 이름으로도 불리어 짐.

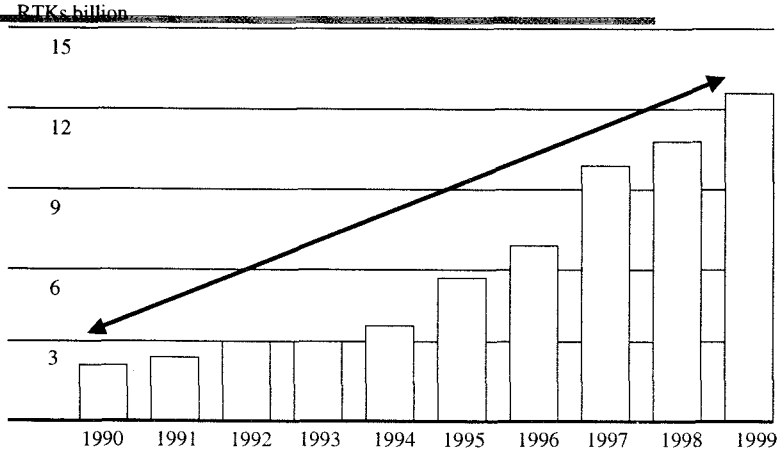
특징

국제 특송기업의 업무 특성은 **신속, 정확, 안전, 편의, 화물추적** 등에 있음.
이들 기업들의 경쟁력은 규모가 아니라 무선, 위성통신, 인터넷, EDI 등의 첨단 정보통신의 기술을 산업현장에 잘 접목시켜 특송업체의 특성을 잘 발휘하는 데 있음.

III. 국제 특송업체의 현황

항공산업의 성장

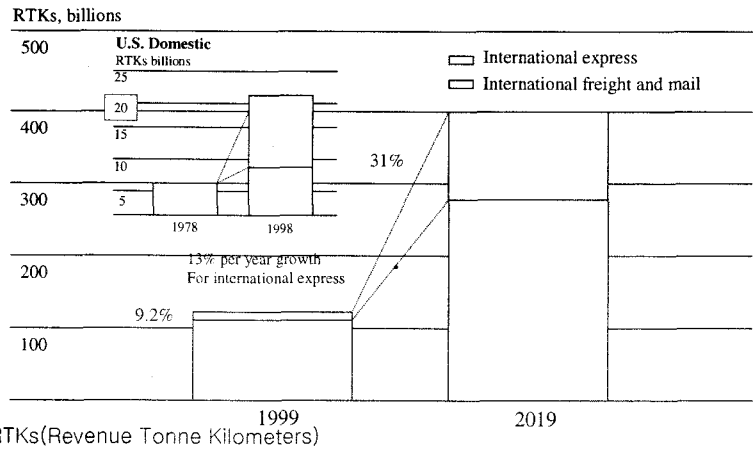
■ **Over 9% of World Air Cargo Traffic Moved by ACMI Providers**



RTKs(Revenue Tonne Kilometers); ACMI(aircraft, crew, maintenance, and insurance)
Source: www.boeing.com

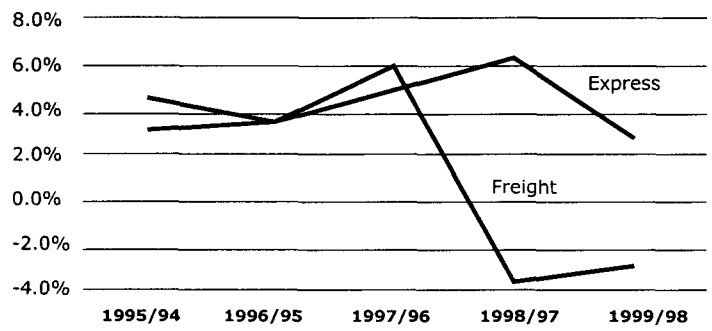
국제 특송산업의 성장

■ **International Express Market Segment Continues Its Expansion**



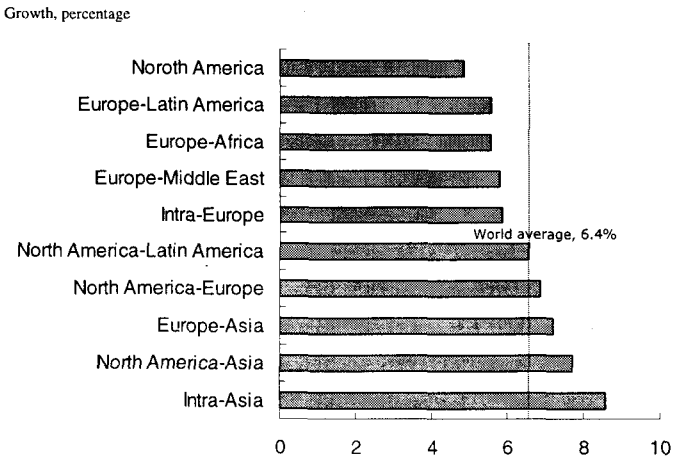
RTKs(Revenue Tonne Kilometers)
Source: www.boeing.com

■ Combined U.S. Domestic Air, Export Air, and Ground-Parcel Shipment Growth

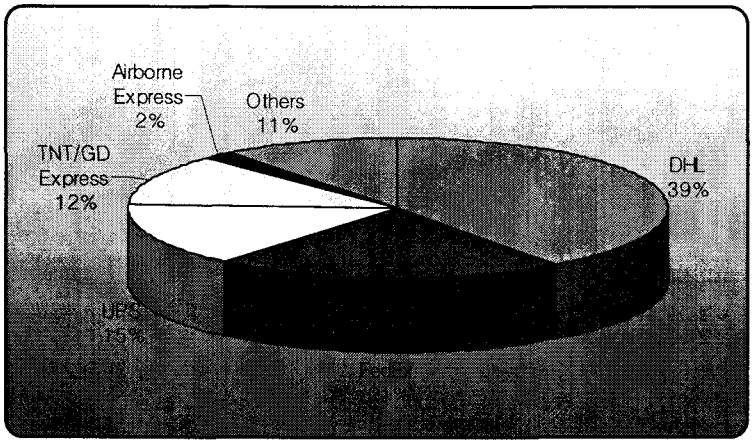


Source: The Colography Group

■ Asian Cargo Markets Continue to Lead Industry Growth...

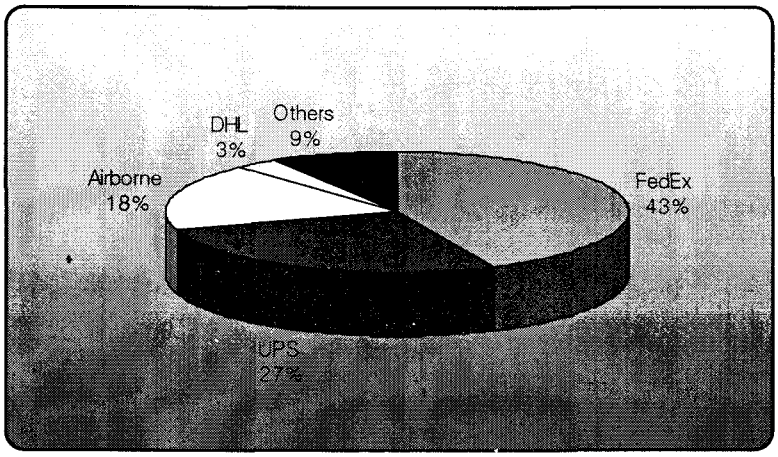


국제특송업체의 시장 점유율(세계)(1996)



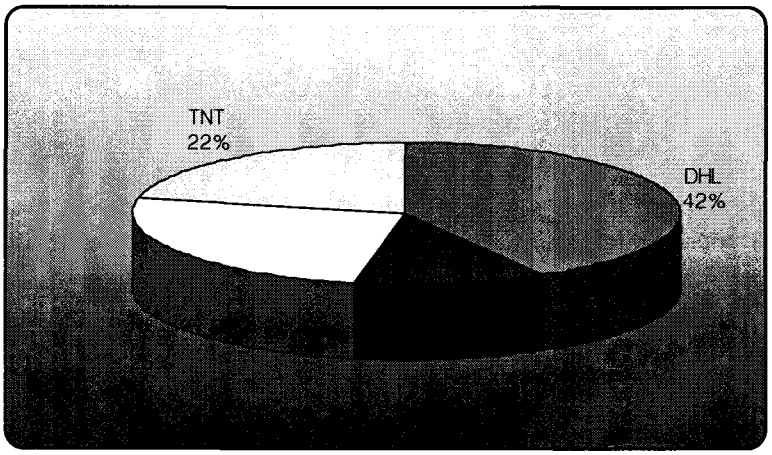
Source: Air Cargo Management Group, Nov. 1997

국제특송업체의 시장 점유율(미국시장)(1996)



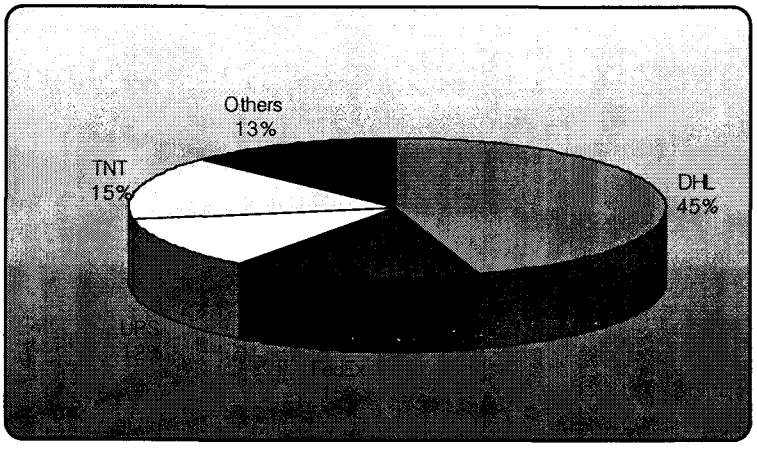
Source: *Fortune*, Nov. 1997

국제특송업체의 시장 점유율(유럽시장)(1996)



* 4개업체의 합을 비중 처리함
Source: *Interavia*, Mar. 1997

국제특송업체의 시장 점유율(국내시장)(1996)



Source: 홍은경, 1999

국제 특송산업의 일반현황

	FedEx	UPS	DHL
설립년도	1973	1907	1969
Headquarter	Memphis	Atlanta, Ga.	Brussels
창업자	Frederick W. Smith	James E. Casey	Dasley, Hillblom and Lind
CEO	Frederick W. Smith	Michael L. Eskew	Vicki Bretthauer
서비스가능 국가	211개국	200개국	229개국
장비 및 차량(대)	45,000	130,000	16,916
종업원수	143,000	370,000	71,480
IT 종사 인원수(1997)	4,400	4,000	220*
종업원수(미국외)(비중)	4,000(28%)	40,000(10.8%)	60,480(84.6%)
비행기 수	640	540	251
운송정보관리시스템	COSMOS, Super Tracker	Package Tracking System	EasyCall
운송방식	Hub-and-Spoke	Hub-and-Spoke	Point-to-Point

* Only for DHL Airways Inc.

국제 특송업체의 실적 및 재무 현황

	FedEx	UPS	DHL
일일화물(만건)	330	1,360	500
연간화물(백만건)	94.3	340	160.3
매출액(백만$, 1997)	15,873	22,458	4,800
영업이익(백만$, 1997)	503	909	N.A.
매출액(백만$, 2001)	19,629	30,646	60,000
3PL매출액(백만$)(1999)	360	488	N.A
영업이익(백만$, 2001)	584	2,399	165
해외 판매비중(%)	28	13	90
시장점유율(세계)(1996)	21.1%	14.6%	39.9%
시장점유율(미국)(1996)	43%	27%	3%
시장점유율(세계)(2001)			37.5%

국제 특송업체의 아시아 및 국내 현황

	FedEx	UPS	DHL
아시아 지역본부	Hong Kong	Singapore	Singapore
차량대수	1,400	1,000	3,500
서비스센터 개수	200	200	700
종업원 수	7,000	3,000	-
아시아시장점유율(%)	8	7	34
국내제휴사	프라이엑스	대한통운	일양익스프레스
국내영업시작	88.9	96.1	77.2
국내진출형태	지사	조인트벤처	총대리점 계약
이전진출형태	총대리점 계약	조인트벤처	총대리점 계약
종업원 수	500	400	1,200
국내시장점유율(%)	15	12	45
취급비율(서류:비서류)	10:90	20:80	90:10
국내시장(서류)(%)	6	6	65
국내시장(비서류)(%)	20	18	42

국제 특송 업체의 그룹 조직

■ FedEx

기업명	활 동 내용	자회사
FedEx Express	전세계를 대상으로 한 운송업체	
FedEx Ground	북미지역 육상운송업체	FedEx Home Delivery
FedEx Freight	통합물류, 기술 및 운송솔루션업체	Viking Freight and American Freightways
FedEx Custom Critical	시간중시 특송업체	Passport Transport and UrgentFreight
FedEx Trade Network	관세중개, 컨설팅 및 무역실행 솔루션 제공업체	Tower Group, Int'l WorldTariff, Caribbean Transportation Services
FedEx Service	판매, 마케팅고객서비스, 홍보 및 IT 자원 처리업체	FedEx Supply Chain Services

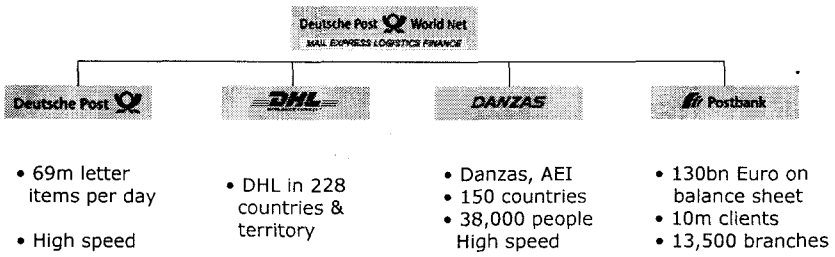
■ UPS

기업명	활 동 내용(자회사)
UPS Logistics Group*	Supply Chain Management; Logistics Technologies; Service Parts Logistics; Transportation Services
UPS Capital Corp.*	First International Bancorp; Glenlake Insurance Agency Inc. Global Trade Finance; Leasing Services; Card Transaction Solutions; Distribution Finance; Payment Solutions
UPS Freight* Services	Fritz, A UPS Company; Full Service Brokerage
UPS Consulting*	Analysis and execution advisement for senior management on the design or re-engineering of supply chains.
UPS Mail Innovations*	Mail Technologies; Expedited Mail Services
Mail Boxes Etc.	MBE(postal and business services franchise company)
UPS Aviation Technologies Inc.	Avionics solutions for all categories of aircraft
UPS Strategic Enterprise Fund	A corporate venture capital group

* Supply Chain Solutions

■ DHL

기업명	활 동 내용	자회사
DHL Airways	미국을 대상으로 한 운송서비스	
DHL International	미국외 국제 운송 서비스	



국제 특송업체의 아시아 및 국내 현황

■ FedEx의 서비스 상품

서비스 상품명	서비스 내용
국제 특송배달 서비스 (IP: International Priority)	패키지당 40kg 미만의 소형화물, 샘플 및 서류의 급송
국제 특급 물류 서비스 (IPD: International Priority Direct Distribution)	FedEx가 생산 종결지점 이후 포장 및 일괄배송을 다수의 지정 소비자에게 제공
국제 중량화물 서비스 (IPF: International Priority Freight)	68kg을 초과하는 중량 화물의 문전에서 문전까지의 배달
EDC (Express Distribution Center)	수출입업자가 창고 필요시 투자 위험도를 줄일 수 있도록 창고시설의 대여, 관리 및 운영 대행
국제 특급화물 서비스 (IXF: International Express Freight)	화물의 크기나 중량에 제한 없이 정확한 시간에 목적지에 가장 신속한 운송 서비스
국제 항공 화물 서비스 (ATA: International Airport-to-Airport Service)	화물의 크기나 중량에 관계없이 전세계 어느 공항으로든지 운송해 주는 국제 항공화물 서비스
Overnight Letter	서류를 저렴한 가격으로 익일 배달하는 서비스 상품

■ UPS의 서비스 상품

서비스 상품명	서비스 내용
UPS Worldwide Express Plus	세계 주요 비즈니스 센터간 익일 8:00 또는 8:30분까지 운송을 보장해 주는 서비스
UPS Worldwide Express	긴급 문전배달이 요구되는 서류나 패키지를 세계 주요 비즈니스 센터간 1-2일이 소요되는 일관운송 서비스(최대 70kg)
UPS Worldwide Expedited	긴급한 서비스를 요하지 않는 많은 중량의 다양한 화물의 운송에 적당한 서비스
UPS 10Kg Box & 25Kg Box	10Kg에서 25Kg까지의 박스 화물의 일관수송 서비스
UPS Trade Direct℠ Ocean	해상 컨테이너를 소화물 또는 LTL화물로 전환해 항만에서 최소의 하역, 처리 및 보관으로 UPS화물 시설물로 이동하는 서비스

■ DHL의 서비스 상품

서비스 상품명	서비스 내용
Import Express	One Invoice, One Currency, One Company, One Simple Solution
Financial Institutions Service	Customized service to more than 90 percent of the world's banks
Worldwide Priority Express℠	Time critical door-to-door international shipments of any weight or size
International Document Service	Express document delivery service to more than 80,000 destinations worldwide
USA Overnight℠	Flat rate overnight document and package delivery to major U.S.business centers, with most deliveries by 10:30 am.
"Same Day" Service	Next-flight-out delivery of time-critical materials 24 hours a day, seven days a week
ThermoExpress℠	An innovative, temperature control solution that eliminates complications caused by dry ice
Jumbo Box℠	An international all-in-one shipping solution for consolidation of small items into one complete shipment

국제 특송업체의 정성적 평가 비교

■ Performance Attributes' Importance Ranked by Mode

Carrier type	On-time performance	Value	Information Technology	Customer service	Equipment & operations
Air-Service Providers	4.7	3.6	1.9	3.1	1.6
Freight Forwarders	4.5	3.4	2	3.3	1.7
Ocean Carriers	4.4	3.8	1.5	2.8	2.4
Rail/Intermodal Service Providers	4.7	3.6	1.6	2.7	2.5

* based on a five-point scale with 5 being the highest ranking

■ Core Satisfaction Ratings

Mode	% using core carriers	Overall satisfaction score	Core satisfaction score
Air Express	78	33.24	37.07
Airlines	27	31.09	31.09
Freight Forwarders	48	31.97	35.72
Ocean	62	31.77	35.58
Railroads	64	30.48	30.29

■ Air Express Carriers

	On-time performance	Value	Information Technology	Customer service	Equipment & operations	Weighted score
FedEx	12.63	8.11	4.96	7.51	4.14	37.35
UPS	11.5	8.55	4.83	6.9	4	35.78
DHL	11.11	7.94	4.14	6.78	3.58	33.55
Average	10.87	7.92	4.2	6.61	3.64	33.24

Averaging the scores(performance attributes multiplying by vendors' performance scores: 1=poor, 2=average, 3=oustanding)

■ Third-Party Logistics Providers

	Carrier selection/ negotiation	Order Fulfillment	Transportation/ distribution	Inventory management	Logistics information systems	Weighted
FedEx	6.54	8.16	8.62	4.35	7.2	34.87
UPS	6.52	7.8	8.13	3.9	7.53	34.88
DHL	6.43	7.54	8.65	4.95	7.75	35.32
Average	6.68	7.62	8.07	4.63	6.98	33.98
Weight Score	3	3.3	3.5	2.1	3.1	33.99

Source: Logistics Management and Distribution Report, "Annual Quest for Quality Survey", Aug. 2001

국제 특송업체의 운임 및 운송시간 비교

■ Freight Rates and time From Seoul

		도착지	미국	영국	일본	홍콩
DHL	서류 (DOX)	시간	1-2일	1-2일	미정	1일
		운임	72,500	84,000	59,500	59,500
	소화물 (WPX)	운임	85,000	101,500	79,500	70,500
FedEx Express	서류 (DOX)	시간	1일	2일	1일	1일
		운임	78,400	93,500	62,400	59,500
	(WPX) 소화물	운임	83,500	97,300	73,800	68,200
UPS	서류 (DOX)	시간	1일	2일	1일	1일
		운임	82,350	97,600	76,600	67,200

기준: 중량 2.5kg(서류, 소화물)
자료: 각사 Home page or 요율표

■ London to Sahghae Delivery Time

	시간	운임(£)
FedEx Express	2 days 16 hrs	27.00
UPS	3days 10 hrs	35.50
DHL	4days 11 hrs	40.80

Source: Management Today Jun 1995

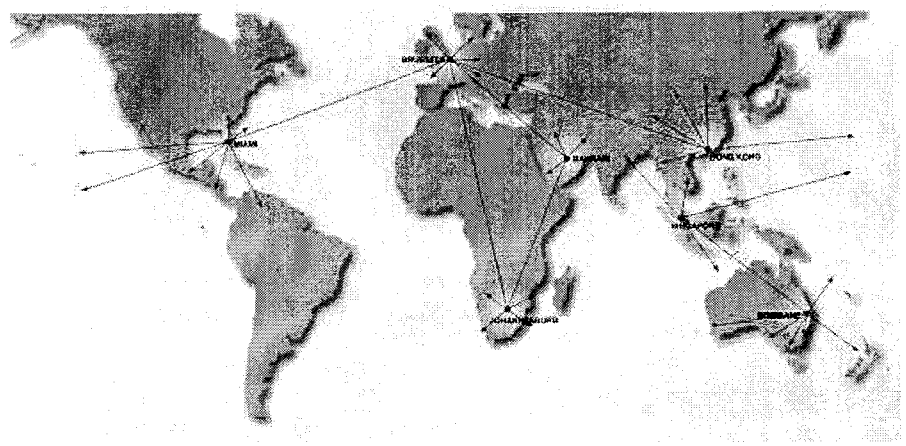
■ From Hong Kong to New York City

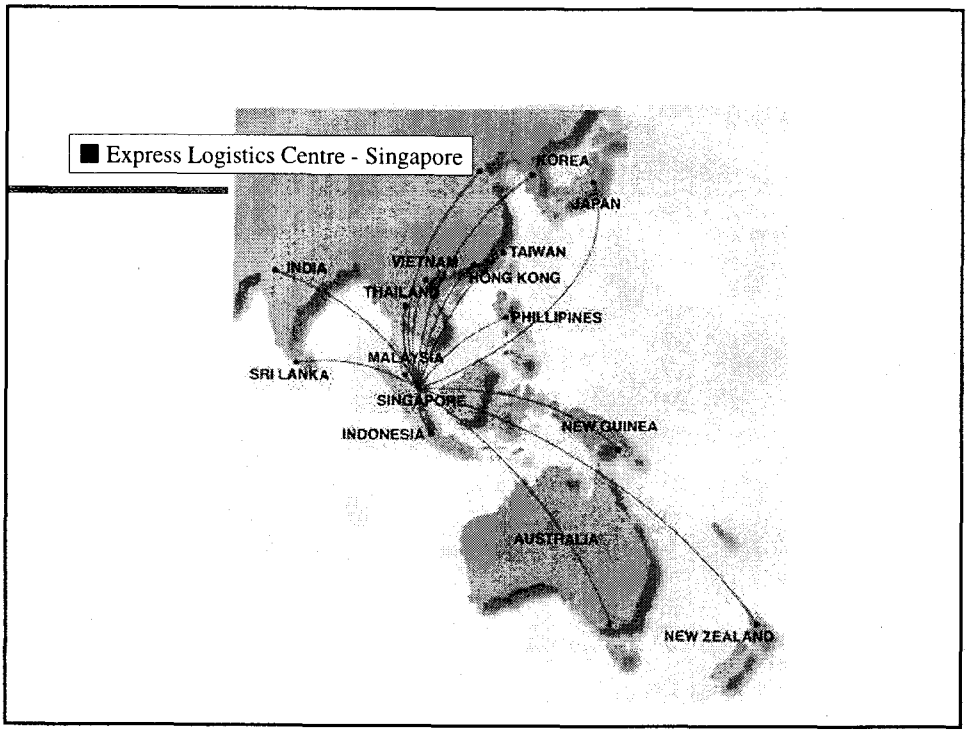
	DOC 500g	PKG 5k	20k	CUT-OFF TIME	DELIVERY TIME	NOTES
FedEx Express	200*	650*	1,617	15:00**M-Sa	1WD***	*less $20 for customer drop-off **same-night departure ***guaranteed money back unless Customs problems
UPS	170	680	1,790*	15:15**M-Sa	1WD***	*max. per pkg. 20k **same-night departure ***reimbursement only after negotiation
DHL	90*	570	1,470	17:00M-Sa	1WD***	*+150 occ. Hand charge or $650/mo. Reg. Serv. Fee **same-night departure ***guaranteed money back unless customs problems 25k Jumbo Box for $1,388

■ From Hong Kong to Singapore

	DOC 500g	PKG 5k	20k	CUT-OFF TIME	DELIVERY TIME	NOTES
FedEx Express	95*	362*	882*	17:00 M-T 15:00 F-Sa	ND** M	*less $20 for customer drop-off **guaranteed money back if late delivery, doc. only
ups	95	359	902*	12:00**M-Sa	ND doc*** 1-2 WD pkg	*max. per pkg. 70k **no downtown drop-off centers ***guaranteed money back if late delivery, doc. only
DHL	45*	321	1,041	18:00***M-Sa 12:00 F-Sa	ND M	*+$90 occ. Handling charge or $650/mo. Reg. Serv. Fee **Jumbo Box(45×35×48cm)anywhere in Asia $888/25k ***24-hr. no-charge pick-up

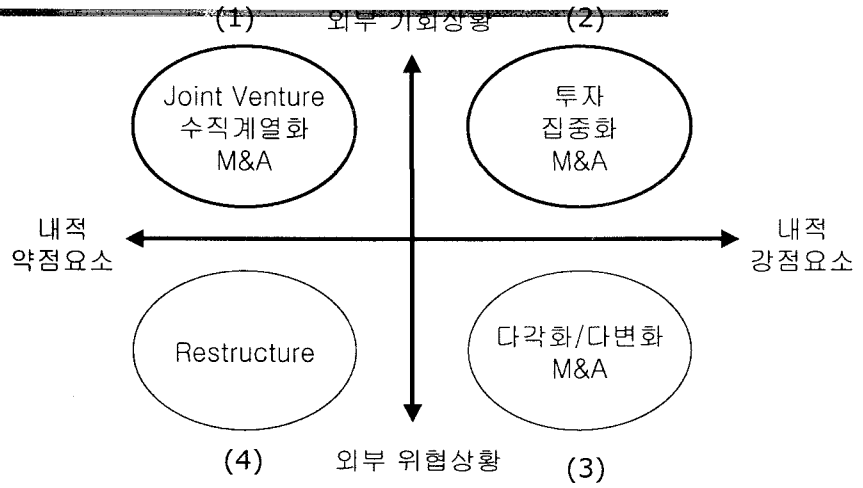
■ DHL Express Logistics Centres Around the World





IV. 국제 특송업체의 전략 비교

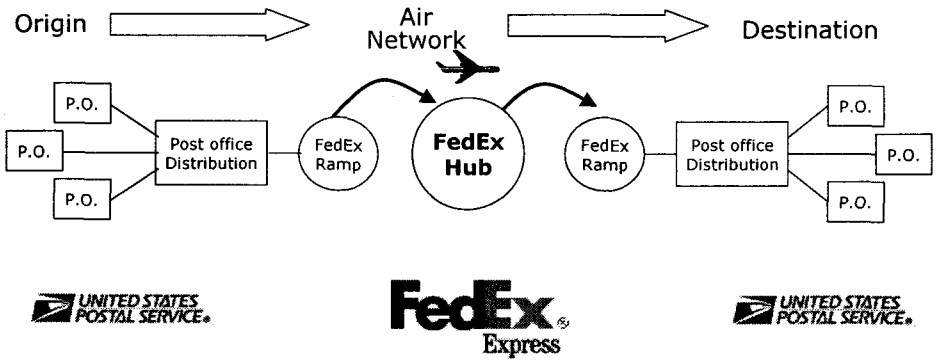
SWOT Matrix에 의한 경쟁전략



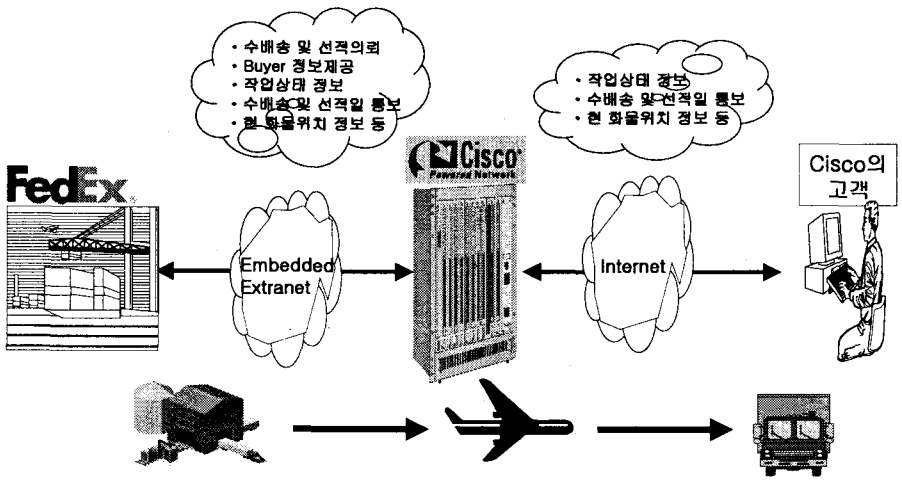
(1) 수직계열화 전략

	FedEx Express	UPS	DHL WORLDWIDE EXPRESS
M&A	• Flying Tigers(1989) • Caribbean Transportation Services(1999) • Tower Group Int'l and Worldtariff(2000) • American Freightways(2002)	• Fritz Companies, Inc. • Seven customs brokerage and freight forwarding Co.(2000)	• M&A by Deutsche Post(2001) → Danzas, Nedlloyd, AEI
전략적 제휴	• Service sharing with USPS FedEx→(Express) →USPS, USPS→(Ground deliveries) →FedEx	• EXE Technologies, Oracle, PricewaterhouseCoopers for EC	• Northwest Airlines Cargo Inc. • USPS(DHL delivers expedited documents) • Syntra Technologies for e-commerce(1999)
통합물류 서비스	• SCM, TPL, EC • Home Delivery Service	• SCM, TPL, EC • e-Logistics설립 • UPS Capital unit설립	• SCM, EC, TPL서비스 제공

■ Delivery Process Through Alliance between FedEx and USPS



■ Logistics Partnership between FedEx and Cisco



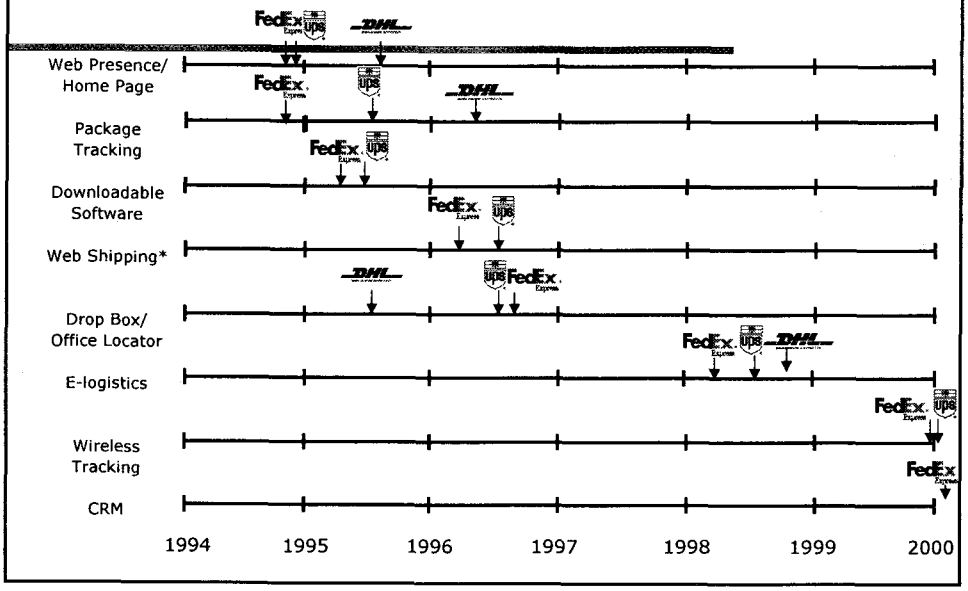
(2-1) 투자집중화 전략

	FedEx Express	UPS	DHL
정보기술	• InterNetShip→FedEx Net(2002) • 1989-93년까지 20억불 정보기술에 투자했음 • 매년 10-15억불 투자 • Tracking system도입 (1993)(PowerShip)	• UPS Net(1989) • 1986-'93년까지 정보기술에 20억불투자 • 매년 10억불 투자 • Tracking system도입 (1993)(MaxiShip)	• Tracking system도입 (1995)(Global Track)
인터넷	• 1994년 Home Page 개설	• 1995년 Home Page 개설	• 1995년 Home Page 개설
SCM		• E-Logistics설립	

(2-2) 투자집중화 전략

	FedEx Express	UPS	DHL
Infra & Supra-structure	• Home Delivery Network에 $170m by 2003 • 10대의 A380-80F 항공기 구매($2bn)	• 60대의 A300-600 항공기 구매($6bn)(2001) • 13대의 Converted MD-10수송기 구매(2001) • 지난 16년간 기술부문에 $17bn 투자	• 오사카에 서비스센타를 개장(2000) • 중국내 6개 서비스센타의 개장($3.8m)(2000) • 홍콩의 분류장치 및 원재료 처리시스템 구축(3m)('00)
고객 서비스	• VirtualOrder(1998) • Providing APIs(application programming interface) • Wireless trading service(2000) • NetRwturn service via Web • Delivery guarantees for ground service service • CRM(Cusomts relationship management)(2000) • Placing staffs at large customer sites	• Wireless trading service(2000) • On-line return solutions • Delivery guarantees for ground service service	• ISO 9002(1997) • DHL Connect(2000)

■ Information Technologies Milestones in the Package Carrier Industry



■ 집중화 전략 내용

	집 중 화 내용
FedEx Express	• 항공운송사업에 집중화 → EC를 위해 미국내 육송운송 서비스 강화 • 육상 운송서비스 강화를 위해 트럭킹회사인 RPS인수, Home Delivery사 창설 • 전통적으로 B2B에 강점이 있음 → Web에 의한 미국내 주문의 10% 차지(1999)
UPS	• 미국의 육상운송사업에 집중화 → 항공급송 운송서비스 강화 • 육상운송의 강점을 이용하여 주로 B2C 거래에서 월등히 앞서고 있음 Web에 의한 미국내 주문의 55%점유 • 운송에서의 정시성 확보를 위한 노력 강화 • 신흥 시장으로의 확대(아시아 및 중국시장)
DHL	• 세계 각지의 육상운송사업에 집중화 • 항공기는 주로 항공운송전문업체를 이용함

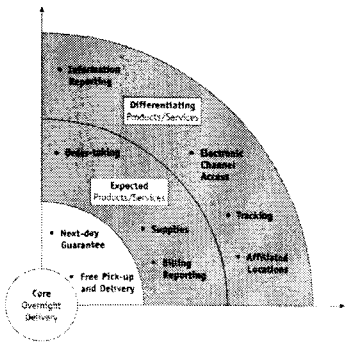
(3) 다각화/다변화 전략

■ 상품다각화 전략

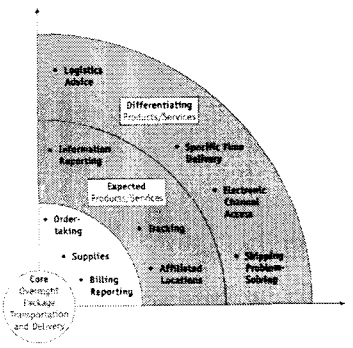
	FedEx Express	UPS	DHL
운 송	• Flying Tigers(1989) • NetReturn(1997) • 육상운송 강화(RSP인수→FedEx Ground)	• 항공급송강화 • On-line returns solution(2000) • 해상운송서비스 추가 (2002)	
보관	• EDC(FedEx 영업창고)		
3자물류 (SCM)	• Global Trade Manager Service	• WWL(Worldwide Logistics)	
EC	• VirtualOrder 도입 • Orbit Commerce와 제휴(2000)		• 전자상거래 물류회사(e-logic)를 설립

● FedEx Growth Map During 1990s

FedEx Growth Map – Early 1990s

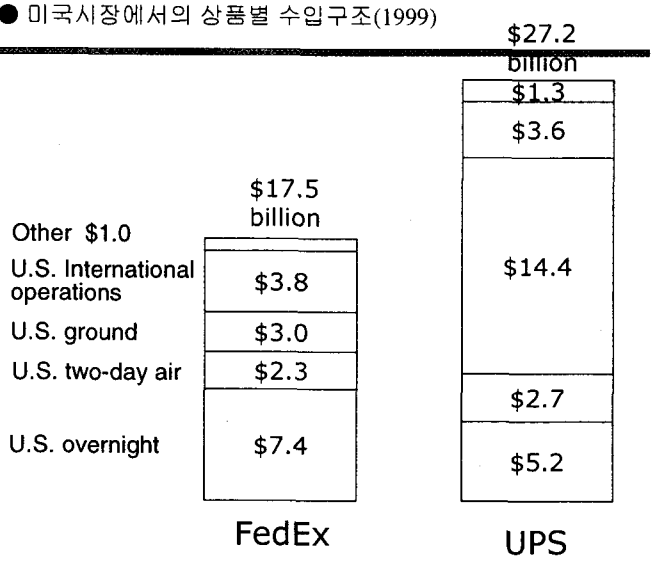


FedEx Growth Map – Late 1990s



Source: T. Craig and A. Middlebrooks, *Market Leadership Strategies for Service Companies : Creating Growth, Profits, and Customer Loyalty*, NTC Contemporary, Lincolnwood, Ill., 2000

● 미국시장에서의 상품별 수입구조(1999)



■ 지역 다변화 전략

	FedEx Express	UPS	DHL WORLDWIDE EXPRESS
미 주	• 육상분야 강화위해 USPS와 제휴 체결(2001)		• 미주 시장에서의 시장점유율 확대 집중
유 럽	• Expand Paris-Roissy facilities • Invest $200m for reginal hub facility at Paris Roissy-Charles de Gaulle Airport(1999)	• Acquire 16 European surface transport operators($1.2bn) • Establish intra-European air network($1bn)	• Deutsche Post의 기반 활용 가능(2001) • Increase capacity of European hub in Brussels • Invest $17m for sorting building & equipment in Germany(1999)
아시아	• 중국취항(1999) • Suvic Bay에 Asian hub 개설(1995)	• Opened its intra-Asia hub in the Philippines (2002) • 중국취항(2002) • Taiwan에 hub설치(1995)	• Sinotrans의 agent로 중국시장 진입(1980) • 시장 확대 위해 1995년 이후 5년간 $5m 투자 • Manila hub설립(1995)
기타		• Acquisition of Challenge Air Cargo(L. America)	• Developing a hub operation in Buenos Aires, Argentina($3m)(1998) • Develop infrastructure in Russia(50m)(since 1984)

● 국제특송업체의 서비스 지역 분포

	FedEx Express	UPS	DHL
미국내	○	○	○
대서양	○	○	△
태평양	○	○	-
유럽/아시아	△	△	-
남미	○	△□	△□
유럽역내	△□	○	○
아시아역내	○	△	△
중동역내	△	-	○

자료: Air Cargo Management Group, *International Air Freight and Express Industry Performance Analysis 1998/1999*, Nov. 1999, p.43; 백종실, "FedEx와 UPS의 영업전략 동향", 월간 해양수산, 2001.5

주: ○ - 운항중, △- 일부운항, △□ - 개발중, ÷ - 다른 수송업체 이용

(4) Restructure 전략

	FedEx Express	UPS	DHL
구조조정	• 정보기술을 활용하여 인원의 감축 시도 • 합작회사 → 지사 체제	• 정보기술을 활용하여 인원의 감축 시도	
기타			

국제특송업체별 주요 경쟁우위 전략

■ FedEx

- ✓ 핵심사업인 특송서비스와 육상운송서비스 확대
- ✓ 중소규모의 고객으로부터 새로운 비즈니스 창출
- ✓ 통관, 수출입관련 서비스 및 가정인도서비스 등 새로운 수입원 창출
- ✓ 수익성이 높은 국제특송서비스, 물류서비스 등의 국제비즈니스 확대
- ✓ 전자상거래의 확대를 통한 기존 사업실적 강화
- ✓ 효과적인 공급사슬관리(SCM) 솔류션의 제공

■ UPS

- ✓ 핵심사업인 국내 소량화물수송부문, 상업화물, 물류 및 SCM과 금융서비스로의 확대
- ✓ 유럽 및 아시아 등의 국제소량화물 확대
- ✓ 종합 물류서비스 및 금융솔루션 제공
- ✓ 첨단기술과 전자상거래 대응전략
- ✓ 핵심비즈니스의 보완, 글로벌 브랜드 구축,
- ✓ 기술능력과 서비스의 향상, 비용절감, 지리적 활동범위와 경영능력 확충위해 전략적 인수합병과 글로벌 제휴 추진

■ DHL

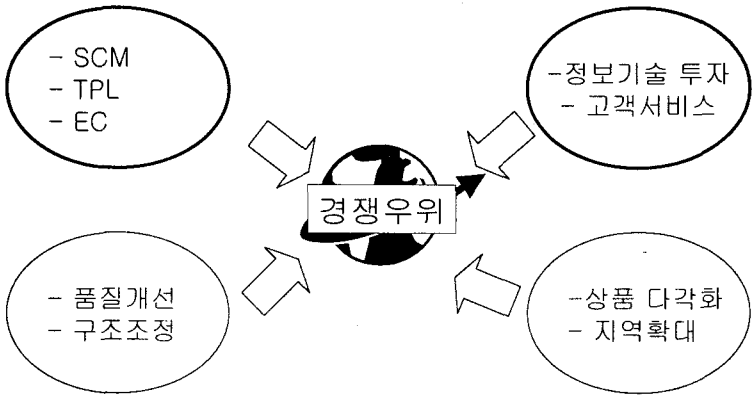
✓ 신흥시장(러시아, 동구 및 아시아)에서의 급송과 서비스 센터 네트워크 확대

✓ 통관 대행, 창고보관, 재고관리서비스 및 전자 상거래 등 보다 다양한 서비스의 제공

✓ 전자상거래 솔로선 개발 가속화

✓ 토탈 로지스틱스 서비스의 강화

국제특송업체의 경쟁우위 전략



V. 시사점 및 결론

국제특송업체의 핵심강화 주요 전략

■ 핵심 전략

- **SCM Solutions**
- **TPL Service**
- **EC Solutions**

■ 대응 활동

✓ 정보기술 역량 강화
- 정보기술에 대한 투자 확대
- 정보전문업체의 M&A 또는 제휴

✓ 전략적 제휴 강화
- 보완적 관계 유지
- 투자비용 및 위험 경감 목적의 제휴

✓ EC Solutions
- 정보기술 투자
- 세계적 Network 구축

✓ 부가가치 물류서비스
- TPL 제공 능력의 강화
- VAL(부가가치 물류서비스) 강화

✓ 고객지향적 서비스 강화
- 통합 물류서비스 제공
- CRM(고객관계관리) 구축
- 환경친화적 물류서비스 제공