

“국제물류 효율화 거점전략”

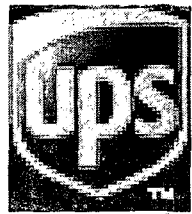
- Tom Murphy, 부사장, UPS 아시아지역본부 -



UPS

“Synchronizing Korea”

September 2004



정명수
UPS 한국지사장

정명수 (Myung Soo, Chung)사장은 2000년부터 한국 UPS의 한국지사장 겸 UPS-대한통운 주식회사의 대표이사를 겸임하고 있다. 현재 그는 인천공항에 주 21편 운행하는 UPS 항공을 관할하는 한편, 국내 수출입고객으로부터 각국에 보내지는 특송 배달업무와 수입 업무의 운송과 영업을 총괄하는 회사인 UPS-대한 통운 회사의 경영을 책임지고 있다.

UPS 부임 전까지 정 사장은 FedEx의 한국 총대리점 (프라이엑스)의 영업 마케팅 담당 상무로 1991년부터 2000년까지 일한 경험이 있고, 1978년부터는 LG 그룹 회사에서 국제 영업을 담당했다. 또한 일본 항공의 서울지점 화물부서에서 7년 동안 근무한 경력도 가지고 있다.

정사장은 서울대학교 문리대를 졸업하고, 연세대학원에서 경영학 석사를 수료하였다.

#



UPS Korea, Browning Korea

January 2004

“Synchronizing Korea”

UPS: 글로벌 상거래의 선두주자

UPS는 지난 97년동안 지속적으로 변하는 시장의 요구를 충족시키기 위하여 끊임없이 노력, 현재 세계 최대 규모의 특송 및 화물 배송 업체가 되었다. 특수 운송을 포함한 물류 서비스 분야의 선두주자인 UPS는 “Synchronized Solution”을 통해 새로운 경제적 상황에서 고객이 보다 나은 효율적인 업무 수행을 돕기 위해 끊임없이 새롭고 혁신적인 기술을 도입하면서 글로벌 상거래를 이끌고 있다.

1907년 미국 시애틀에서 지역 상거래, 식당 및 소매점등에 배달서비스를 제공하는 업체로 출발한 UPS는 성장에 성장을 거듭하면서 현재 360,000여명 이상의 직원과 88,000대의 배달 차량 및 세계적인 규모의 수송기들을 통해서 전세계 200여개 이상의 국가에서 서비스를 제공하고 있다. UPS는 현재 하루 평균 1,330만여개의 서류 및 소화물을 취급하고 있으며, 소화물 배송 업체들 중에서 가장 많은 인터넷 주문량을 처리하고 있다.

대표 : 정명수 사장

직원수 : 350여명

매출액 (2002년 기준) : 6,000만불

영업소: 10개

항공 서비스: 주 21편

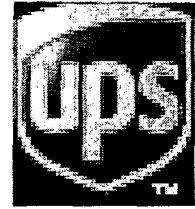
배달차량 #: 81 (밴 & 오토바이):

UPS Korea 연혁

- 1988 한국에서 대리점 형식으로 영업시작
- 1990 UPS 항공서비스 시작
- 1996 UPS-대한통운 합작회사 설립
- 1997 UPS Korea Express 서비스 시작
- 2003 UPS 인천공항에서 주 21편 서비스

UPS Korea 솔루션

“Synchronized Solution”을 제공하는 UPS Korea는 고객의 화물을 언제 어디서나 시계처럼 정확하게 운송해 주고 있다. UPS는 배달에서부터 향상된 정보통합과 관리를 포함하여,



무역상담에서 문서까지 고객의 편리를 위한 신뢰할 수 있는 비즈니스의 동반자이다. 탁월한 인프라를 기반으로 끊임없는 기술 혁신과 전세계 360,000명의 직원들이 이루어내는 글로벌 통합 네트워크를 통해 UPS Korea는 고객의 이익을 극대화 하고자 한다. 고객들은 다양한 서비스 포트폴리오와 폭 넓은 수행능력을 갖춘 UPS에서 화물운송에서 배달, 물류에서 금융 및 컨설팅에 이르는 모든 범주의 솔루션을 경험할 수 있다.

오늘날의 신 국제 경제가 계속해서 발전하고 새로운 방향으로 나아가고 있는 환경에서 UPS는 고객의 사업을 좀 더 쉽게 만들기 위한 솔루션으로 ups.com을 오픈 했다. 고객의 발송과정에서 필요한 모든 유용한 정보와 쌍방향 솔루션을 쉽게 활용할 수 있다.

운송과 관련하여 발송물 준비, 배달소요시간 계산, 요금산정, 픽업예약, 화주 방문 발송처 찾기, UPS 라벨, 팩 및 기타 상품에 대한 자세한 사항을 알려주며 조회는 운송장번호/이메일/참조번호/수입 운송장 번호/서명 등으로 가능하다

UPS Korea 제품

고객만족을 위한 UPS의 USP(Unique Selling Points)로 가득한 서비스 상품

UPS Worldwide ExpressPlus

오전에 우선적으로 수취인에게 배달되어야 하는 긴급한 발송물을 취급하는 서비스로, 미국내 주요 비즈니스 센터에는 오전 8시까지, 캐나다와 일부 유럽 국가와 미국 중소 도시 에 오전 8시 30분까지 배달을 보장해 주며, 약속이 이행되지 않았을 때는 환불제도를 실시하고 있다.

UPS Worldwide Express

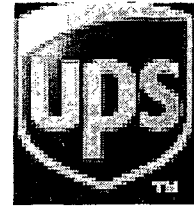
전세계 200여 이상의 국가 및 지역에 긴급한 서류 및 소화물을 신속하게 통관하여 door-to-door로 약속한 시간까지 배달해 주는 서비스이다.

UPS Worldwide Expedited

중요하지만 긴급하지 않은 발송물을 저렴한 가격에 배달해 주는 서비스이다. 유럽 및 아시아 북남미의 주요 사업장으로 영업일 기준 3일 이내에 통관하여 door-to-door 배달해 준다.

UPS World Ease

동일 국가의 다른 여러 수취인에게 많은 화물을 동시에 보낼 때 유용한 서비스이다. 자동화 솔루션을 활용하여, 고객이 보내는 여러 개의 화물을 하나의 선적물로 통관한 후 여러 수취인에게 배달하는 서비스로, 60여개 이상의 국가에서 가능하며, 고객은 유연하고 능률적인 세관 통관을 경험할 수 있다.



UPS Exchange Collect

“수출상품 배달에서 수출대금 회수까지” UPS가 전담해 주는 UPS만이 가능한 서비스 이다. 국제무역을 할 때 불확실한 고객들이나 해외 비즈니스에서 발생할 수 있는 위험부담을 덜어 주는 이 서비스는 고객의 제품을 수취인이 수출대금을 UPS로 입금하기 전까지 배달해 주지 않는다. 즉 UPS가 전자지불 시스템을 활용하여 화물을 배달하기 전에 수입자로부터 제품 대금을 수금하여, 배달 후 수출자에게 지불하는 서비스이다. 고객들이 현금 흐름을 관리하고 예측할 수 있을 뿐만 아니라 신용거래에 소요되는 시간을 줄일 수 있어 시간 관리를 향상 시킬 수 있다.

International Dangerous Good (IDG)

UPS는 적합한 방법으로 선적하지 않으면 인체나 재산에 치명적인 위험을 초래할 수 있는 위험물을 안전하게 배달해 준다. UPS는 글로벌 네트워크를 통해 고객의 위험물을 국내외 법규에 합당한 방법으로 운송 및 배달을 준비하고 있다.

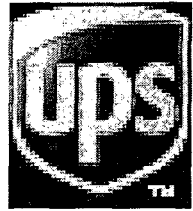
International Special Commodity (ISC)

꽃이나 씨앗 등의 식물 및 병균의 이동 경로의 위험이 있는 제품과 담배, Spirits 등과 같은 특별 소비재 등을 서비스하고 있다.

UPS Korea 경영방침 및 전략

- 우리나라 경제의 상당 부분을 차지하고 있는 수출에 관련한 물품, 정보 그리고 자본의 흐름을 돕는, 단순한 소화물 운송을 넘어선 총괄적인 물류회사가 되고자 한다.
- 전자제품, 반도체, 통신장비 수출하는 수출업체 및 대기업등과 함께 우리나라 대표적인 수출 품목인 섬유업체에 주력하고 있다.
- 고객의 편리와 생산성을 높이는 고객만족을 통해 Win-Win 전략을 펼 방침이다.

#



UPS Time Capsule

January 2004

“Browning The Global”

1907년에 메신저 회사로 설립된 **UPS**는 전세계 무역의 원활한 흐름을 돕도록 확실한 비전을 가진 \$300억 규모의 회사로 현재는 세계에서 가장 인지도가 높고 존경받는 글로벌 회사가 되었다. 물품과 정보 그리고 자금의 흐름을 동시화 하는 **Synchronized Commerce**를 제공하는 물류를 통한 공급체인망 (**Supply Chain Management**)의 선 두주자로, **UPS**는 매일 1천 3백만 이상의 화물을 운송하고 있다.

2000-2004 : Synchronizing SCM

전세계 운송 전문회사로 확고한 위치를 다진 **UPS**는 물품의 이동뿐만 아니라 정보의 흐름과 동시에 이동하는 자금의 흐름을 포괄하는 새로운 물류 개념 “**Synchronizing Commerce**”를 선보인다. 전세계 비즈니스 환경이 급격히 변화하는 가운데 고객들의 needs를 충족시키기 위해 선보인 **UPS SCM Solution**은 고객 비즈니스 성능을 향상시키고 전세계 공급망을 개선하도록 하는 물류, 전세계 화물, 재무 서비스, 메일 서비스 및 컨설팅 등 포괄적인 서비스를 제공하는 능률적인 물류 개념이다.

UPS는 공급망 솔루션으로 **UPS Capital**, **UPS Logistics Group**, **UPS Freight Services**, **UPS Mail Innovations** 및 **UPS Consulting** 등을 보유하고 있다.

1991-1999: Technology & Services Expansion

1991 – 1994 : 포괄적인 기술

1993년까지 **UPS**는 백만명 이상의 정규 고객들에 대한 1150만개의 소화물과 서류를 배달하고 있었다. 넘쳐 나는 물량으로 인해 **UPS**는 효율성을 지속하고, 경쟁력 있는 가격을 유지하는 한편, 새로운 고객 서비스 제공을 위한 기술 개발이 필요했다. 따라서 **UPS**의 기술은 놀라운 범위의 소형 장치에서, 특별히 고안된 소화물 배달 운송 수단, 전세계 컴퓨터 및 통신 시스템으로 확장하게 이른다.

모든 **UPS** 드라이버가 휴대하는 소형 **DIAD(Delivery Information Acquisition Device)**는 **UPS** 네트워크



크로 즉시 배달 정보를 기록하고 업로드 하도록 개발된다. DIAD 정보는 수령인 서명의 디지털 그림도 포함되도록 하여 고객에게 발송물에 대한 실시간 정보를 제공할 수 있게 된다.. UPS만의 독점적인 이 장치는 드라이버로 하여금 해당 본사와 지속적인 연락유지를 통해 픽업, 교통 패턴 및 중요한 메시지 변경등을 실시간으로 업데이트 되도록 하였다.

또 다른 기술의 도입인 UPSnet은 국제 운송 소화물 처리 및 배달에 대한 정보 처리 경로를 제공하는 전세계 전자 데이터 통신 네트워크이다. UPSnet은 500,000마일을 초과하는 통신 회선과 전용 위성을 사용하여 46개국에서 1,300개 이상의 UPS 배달지에 연결해준다. 시스템은 매일 821,000개의 소화물을 조회할 수 있다. 1986년과 1991년 사이에, UPS는 US\$15억을 기술 향상에 소비했으며 향후 5년간 추가로 US\$32를 더 투자를 계획하면서, 효율성과 고객 서비스 확장에 힘쓰고 있다.

1992년, UPS는 모든 육상 소화물 조회를 시작으로. 1994년에 UPS.com이 생기면서 소비자들은 항공 운송 소화물에 대한 정보를 제공하게 된다.. 다음 해에 UPS는 고객이 운송 중인 소화물을 조회하도록 허용하는 웹 사이트에 기능을 추가하면서, 온라인 발송물 조회에 대한 평판은 모든 기대를 능가하기에 이르게 된다.. 오늘날 UPS.com은 매일 수많은 온라인 조회 요청을 받습니다.

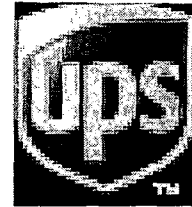
1994 - 1999 : 서비스 확장

1990년대 말, UPS는 또 다른 과도기의 한가운데에 서게 된다. 비즈니스의 핵심으로 물품 및 동반되는 정보의 운송이 남아 있지만, UPS는 밖으로 나가 새 채널, 새 서비스에 초점을 두기 시작한다. 운송 및 조회에 참여하는 회사의 전문가들은 전세계 상거래가 가능하도록 주축이 되고 상거래를 구성하는 물품, 정보 및 자본의 촉진 작용을 하도록 하게 된다. 이러한 새 서비스 제안의 비전을 실행하기 위해, UPS는 전략적으로 기존 회사를 확보하고 이전에 없었던 새 종류의 회사를 만들어가기 시작했다.

새로운 방식으로 UPS는 고유한 공급망 솔루션을 제공, 고객이 자신의 고객들에게 더 나은 서비스를 제공하고 핵심적인 능력에 중점을 둘 수 있도록 했다. 1995년에 UPS는 UPS Logistics Group을 만들어서 전세계 공급망 관리 솔루션과 고객 개인의 필요성에 맞춘 서비스 자문을 제공하게 된다. 1995년에 UPS는 SonicAir라고 하는 회사를 확보하여 당일, "다음날 비행" 서비스를 제공하여 오전 8시 오버나이트 배달을 보증하는 최초의 회사가 되었다. 1998년에 회사들이 비즈니스를 성장시킬 수 있도록 하는 포괄적인 통합 재무 제품 및 서비스 메뉴를 제공하기 위해 UPS Capital을 선보인다.

1999: 뉴욕증권 거래소 첫선

1999년 11월 10일에, UPS는 최초로 대중에게 주식의 공유를 제안한다. 이러한 초기 공용 제안은 전세계의 중요 시장에서 전략적 이득을 위해 공용 거래 보안을 사용할 수 있는 기능을 회사에 제공하여 UPS를 더 강화시킨다.



1981-1990: UPS Airplane & International Growth

1981 - 1988: UPS 항공기

경제환경이 점차 국제적으로 발전함에 따라 더 빠르고 신속한 항공 소포 배달에 대한 요구는 1980년대에 증가하였고, 항공 업계에 대한 연방 규제 철폐는 UPS에게 새로운 기회를 만들어 주게 된다. 그러나 규제 철폐는 설립된 항공 회사에서 비행기를 줄이고 일부 항공로를 함께 포기하게 되어, 변화를 야기했다. 신뢰를 확인 시키기 위해, UPS는 자체 제트기 항공 화물 비행기를 제작하기 시작한다.

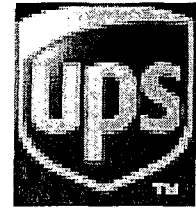
더욱 빠른 서비스에 대한 요구 증가로, UPS는 항공 오버나이트 항공 배달 비즈니스를 시작했으며, 1985년에는 UPS Next Day Air 서비스를 48개 주 및 푸에르토리코에서 사용할 수 있게 되었다. 알래스카와 하와이는 나중에 추가된다. 같은 해에, UPS는 미국과 유럽 6개국과 연대하여 국제 운송 소화물 및 서류 서비스로 새 시대로 진입했습니다. 1988년 UPS는 FAA(Federal Aviation Administration)의 권한을 받아서 자체 항공기를 운영할 수 있게 되어, 공식적으로 항공사로 입문한다. 가능한 최고의 인력을 채용하여, UPS 항공기라 불리는 일정한 운영에 다양한 문화와 절차를 병합한다.

UPS 항공기는 FAA 역사상 가장 빨리 성장한 항공사로, 1년만에 필요한 모든 기술과 지원 시스템을 갖추게 된다. 오늘날, UPS 항공기는 미국에 있는 가장 큰 10개의 항공기 중 하나입니다. UPS 항공기는 전세계에서 비행 계획, 예약 작성 및 로드 취급을 제공하는 세계에서 가장 앞선 정보 시스템인 COMPASS(Computerized Operations Monitoring, Planning and Scheduling System)를 특징으로 한다. 최고 6년까지의 최적의 비행을 예약하는 데 사용할 수 있는 시스템은 업계에서는 고유하다.

1988 - 1990: 국제적 성장

UPS는 1975년에 캐나다 토론토에서의 서비스 제공을 처음으로 국제적으로 성장한다. 아이러니컬하게도 다음해에 유럽 독일(DHL 본사)에서의 운영이 북미를 벗어난 최초의 국제 서비스이다.. 1980년에 UPS는 본격적으로 국제 운송 시장에 뛰어들어, 아메리카, 동부 및 서부 유럽, 중동, 아프리카, 환태평양 지역에서 증가하는 여러 국가 및 지역에서 그 존재를 수립하게 된다.. 1985년에 UPS는 미국과 6개의 유럽국 사이에 국제 항공 서비스를 시작하였고, 다음 해 1989년에 독일에서 국내 항공 서비스를 추가하기에 이른다.

오늘날, UPS는 대서양과 태평양에 퍼져있는 186개국 이상에서 국제적 소화물 및 서류 네트워크를 운영하고 있으며, 국제 서비스로 전화 네트워크에 의해 도달할 수 있는 사람 수의 두배인 40십억에 도달할 수 있게 되었다.



1930 - 1952: 확장

1930년에 UPS는 뉴욕과 뉴어크, 뉴저지에 있는 몇몇 큰 백화점들의 배달 통합을 시작으로 서비스 범위를 동부로 확장하기에 이른다. 1940년대와 1950년대 환경은 또 다시 UPS를 재정립하도록 이끈다. 제2차 세계 대전 중, 연료와 고무의 부족은 소매 상점으로 하여금 배달 서비스를 축소하도록 영향을 주면서 고객이 짐을 운송하는 추세에도 불구하고 UPS는 성장가도를 계속한다.

이러한 추세는 전쟁 이후 많은 인구가 교외로 이주하기 시작하고, 자가용을 구입하는 한편, 넓은 주차장이 있는 새 백화점에서 물건을 사면서 가속도가 붙게 된다.. UPS는 1930년대와 1940년대 내내 소매 상점 서비스 확장을 계속하는 한편, 1950년대 초반에 이르러 소매 상점으로의 계약 서비스에는 한계가 있음을 깨닫기 시작하고, 주요 비즈니스가 여전히 소매 배달에 중점을 두면서, UPS는 새로운 기회를 찾기 시작한다.

UPS는 모든 고객에게 개인적인 또는 상업적인 소화물 모두를 배달할 수 있는 "공동 운송업체" 권리를 취득함으로써, UPS 서비스를 확장하기로 결정하게 된다. 이 결정으로 UPS는 U.S. Postal Service와 직접적인 경쟁 상대가 되었고, ICC(Interstate Commerce Commission)의 규제에 직접 대응하게 된다. 1952년 UPS는 국가 미국 상무 위원회와 ICC의 허가 없이도 수행이 가능한 도시에서 공동 운송업체 영업을 시작하기로 결정하였고, 1953년 시카고는 캘리포니아 이외 지역에서 UPS가 공동 운송업체 서비스를 제공하는 첫 번째 도시가 된다.

동시에, UPS는 캘리포니아에서 영업 권한 확장을 위해 법률적 수단을 통해 적합한 인증을 갖게 된다. UPS의 고유 서비스에 대한 증가하는 대중의 요구를 충족시킬 정도로 넓은 지역으로의 영업을 수행하기 위해 전례 없는 일련의 법적 분쟁(규제 위원회와 법정에서보다 먼저 시작)을 겪으면서 이후 30년간, UPS는 추가 영업 권한에 대한 100개 이상의 특허를 취득하게 된다.

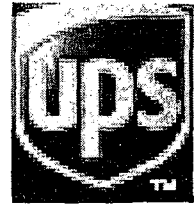
1953 - 1974: Air Service

UPS는 한편으로 경로를 다지기 위해 노력하는 반면, 다른 면으로는 항공 이용을 위한 접근을 다시 활성화 시킨다.. 1929년에 UPS는 개인이 운영하는 항공기를 통해 항공 서비스를 제공하는 최초의 소화물 배달 회사가 되었으나 불행하게도 같은 연도에 물량 부족(대공황의 영향)으로 서비스는 종료된다.

1953년에 UPS는 항공 운영을 재개, 동부 및 서부 연안에 있는 주요 도시에 이들만에 서비스를 제공하게 된다. 다시 한번, UPS 소화물은 항공기가 정기적으로 잡혀있는 항공 화물 보유 장소로 비행 운송되게 되었다. 1978년에 UPS Blue Label Air 서비스는 알래스카와 하와이를 포함한 모든 주에서 사용할 수 있게 된다.

1975 - 1980: Golden Link

서비스를 확장과 동시에 UPS는 이를 새 영토로도 확장하게 된다. 이를 발판으로 오늘날 미국 전역과 전세계에서 빠르고 편리한 서비스가 제공되고 있다. 1950년에 국가의 많은 지역에서 운영이



제한되면서 어떤 경우에는 소화물이 최종 도착지에 도착하기 전에 몇 개의 운송업체 사이에서 발송인이 강제로 전송해야 했고, 거쳐가는 주 경계마다 연방 권한이 필요하고, 주마다 경계 내에서 발송물 이동을 인증해야 하는 번거로움이 있었다.

30년에 거쳐(1950 - 1970년대), UPS는 48 contiguous states에서 자유롭게 발송할 수 있는 권한을 얻기 위해 조직적으로 투쟁했고, 결국 1975년에 ICC(Interstate Commerce Commission)는 몬타나와 유타 사이의 주(state) 간 서비스를 시작으로 주 범위를 아리조나, 아이다호 및 네바다에 있는 부분 서비스 지역으로 확장할 수 있는 권한을 부여 받게 된다. UPS는 또한 이들 5개 주에서의 서비스를 태평양 연안 및 모든 주에서의 기존 서비스를 사용하여 동부에 연결할 수 있는 권한도 부여 받았다. 결과적으로, UPS는 48개의 contiguous United States에 있는 모든 주소로 서비스를 제공하는 최초의 발송물 배달 회사가 되었으며 이러한 역사적 서비스 지역의 집중성은 TUPS에서 "Golden Link"로 알려지게 되었습니다.



1907 - 1912: 메신저 서비스

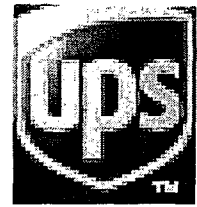
1907년에 미국에는 개인 메신저 및 배달 서비스에 대한 요구가 증대되고 있었고 이러한 필요성을 충족시키기 위해, 진취적인 19세 James E. ("Jim") Casey는 친구에게 100달러를 빌려서 워싱턴 주 시애틀에 American Messenger Company를 설립한다. 당시 시애틀 지역에는 이미 다수의 메신저 서비스가 있었고, 이 중 일부는 과거에 그가 일했던 곳이었다.

초기 이름답게 비즈니스 시작시에는 본사에서 받은 전화 통화에 대한 응답으로, 메신저는 심부름을 이행하고, 소화물을 배달하며, 식당의 음식 트레이, 메모 및 수화물을 운반한다.. 대부분의 Messenger들은 걸어서 배달했으며 장거리인 경우에는 자전거를 사용했다. 그 당시에는 단 몇 대의 자동차만 있었으며 백화점은 여전히 물품 배달을 위해 말과 짐 마차를 사용했었고, 미국 소포 시스템이 만들어지기 전 6년 동안은 이런 방법으로 진행되고 있었다.

Jim과 동료인 Claude Ryan은 보도에 위치한 보잘 것 없는 사무실에서 서비스를 실시했으며 Jim의 형인 George와 다른 소수의 10대들이 회사의 메신저였다. 회사는 Jim Casey의 엄격한 고객 우대, 신뢰성, 24시간 연속 서비스 및 낮은 비용 정책으로 경직된 경쟁을 잘 이겨내게 된다. 오늘 날까지도 UPS를 이끄는 이러한 원칙은 Jim의 슬로건인 최상의 서비스와 가장 낮은 가격으로 요약되고 있다.

1913 - 1918: 소매시기

이 젊은 회사는 자동차 및 전화가 메신저 비즈니스의 쇠퇴를 야기하면서 개선 방안으로 소매점을 위한 소화물 배달에 초점을 두게 되었다. 회사는 또한 일부 배달에 오토바이도 사용하기 시작했으며, 약 2년 동안의 회사의 최대 고객은 시애틀에 들어오는 모든 특수 배달 우편을 배달하는 United States Post Office였다. 이 기간 동안 회사는 하나의 배달 수단에 주소가 유사한 곳으로 보내지는 소화물을 결합하는 통합 배달을 사용했고, 이 방법으로 노동력과 동력이 달린 장비를 더



효율적으로 사용하고 비용도 낮출 수 있었다.

Jim의 회사는 1913년에 몇 가지의 중요한 변화를 맞게 된다. 회사는 처음으로 배달차인 T Ford 모델을 구입하여 옆에 새 이름인 Merchants Parcel Delivery를 새겼다. 부분적으로는 경쟁사인 Evert("Mac") McCabe와의 합병을 실시한 영향을 받은 한 것이나 새 이름에서 비즈니스의 기본 초점을 메시지에서 발송물로 옮긴다는 점이 반영된 것을 알 수 있다. 비즈니스는 빠르게 성장하기 시작했으며, 높은 서비스 표준과 처리되는 모든 소화물에 대한 주의로, 젊은 회사는 도시의 상점들 사이에 높은 명성을 구축한다. 1916년에, Charlie Soderstrom은 회사를 결합하여 자동차와 전문가를 영입하였고, 또한 갈색 색상을 도입한다. 1918까지 시애틀의 가장 큰 세 개의 백화점이 정규 고객이 되어, 소유하는 배달차(대부분 Jim과 동료가 구입한)를 처분하고 비즈니스를 Merchants Parcel Delivery로 전환시킨다.

1919 - 1930: 일반 운송업체 서비스

1919년에 회사는 최초로 서비스를 시애틀을 넘어 오글랜드, 캘리포니아로 확장했으며 현재 이름인 United Parcel Service를 채택했다. "United"란 단어는 각 도시에서의 회사 운영이 같은 조직의 일부임을 상기하기 위한 것이고, "Parcel"은 비즈니스의 성격을 구별하고, "Service"는 제공하는 것이 무엇인지 표시하고 있다.

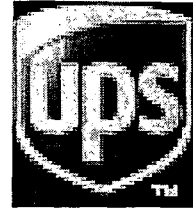
1922년에 UPS는 "공동 운송업체" 서비스로 알려진 혁신적인 실행으로 로스앤젤레스의 회사를 확보하기 시작했다. UPS는 다른 많은 개인 운송업체나 소포 우편에서는 제공되지 않는 소매점 배달 서비스의 많은 주요 기능 및 운영 원칙 등을 서비스에 통합한다.

일반 운송업체 서비스와의 차별화된 서비스로 자동화된 일일 픽업 전화, 배달수금 지불에서 발송인에게 발행된 수표의 수납, 추가 배달 시도, 배달하지 못한 물품의 자동 반송, 주간 청구로 간소화된 서류 구비등을 포함하고 있다. 아마도 가장 주요한 기능은 UPS가 소포와 유사한 비용으로 광범위한 서비스를 제공할 수 있었던 것이다.

UPS는 그 당시 미국에서 일반 운송업체 서비스를 제공하는 몇몇 회사 중 하나였으나 하나의 소규모 회사 확보 및 지속적인 일반 운송업체 서비스 제공 결정은 그 후로 몇년 동안 UPS의 성장에 영향을 주게 된다.

1924년에 UPS는 미래를 계획하는 기술적 혁신을 감행했는데, 바로 소화물 처리를 위한 최초의 컨베이어 벨트 시스템이다. 일반 운송업체 서비스가 처음에는 로스앤젤레스 주변의 작은 지역으로 제한되었지만, 1927년까지 도시 중심부에서 125마일까지의 지역을 포함하도록 확장했다. 동시에, UPS의 소매 배달 서비스도 미국 태평양 연안에 있는 모든 주요 도시를 포함하도록 확장한다.

#



UPS Global Fact Sheet

January 2004

설립	1907년 8월 28일 워싱턴, 시애틀
본사	미국 조지아주 아틀란타
www 주소	www.ups.com
회장 & CEO	Michael L. Eskew
매출(2002년 기준)	US\$313억
배달 물량 (2002년 기준)	34억 화물 및 서류
일일 배달 물량	1,330만 개의 화물 및 서류
일일 미국 항공 물량	2백만 화물 및 서류
서비스 지역	200여개 이상의 국가
전세계 직원 #	전세계 360,000
고객	일일 790만 (180만 pick-up, 610만 배달)
조회 #	평균 790만 일일 온라인 조회 포함한 일간 11,500만 건
운영설비	1,748
배달 수단 #	88,000여대의 화물차량, 밴, 트랙터, 모터사이클
UPS 제트 항공기 항공대	총 265대
전세항공기	319대
일일 비행 항로 #	828 (국제)
운항 공항 #	405 (국제), 364 (미국내)
항공 중심지	
미국	켄터키 주 루이즈빌 (US Hub), 펜실베이니아 필라델피아, 텍사스 달라스, 캘리포니아 온타리오, 일리노이 락포드, 사우스 캐롤라이나 콜롬비아, 커네티컷 하트포트
유럽	독일 쾰른/본
아시아 태평양 지역	타이완 타이페이, 필리핀 팜팡가, 홍콩, 싱가포르
남미 및 카리브해	미국 플로리다 마이애미
캐나다	온타리오 해밀턴

#



TO Employee, BY Employee, FOR Employee

March 2004

직원이 소유한 회사

UPS의 기업문화로 손꼽히는 "Employee Ownership"은 현재 전세계적으로 대표적인 role model이 되어 벤치마크 되고 있다.

UPS 주식의 반 이상을 현재의 직원들이나 UPS 은퇴자들이 소유하고 있다. UPS는 "이는 즉 UPS의 모든 직원들이 UPS Brown으로 살아 숨쉬고 있다는 의미"라고 강조한다. 또한 MIP(Management Incentive Program)으로 매년 이익의 일부를 전체직원의 10%에 해당하는 36,000여명의 관리자(supervisor) 급 이상 직원에게 주식으로 배당하는 제도를 실시하고 있다.

UPS는 창립자 가족들이 UPS에 전혀 존재하지 않고 있는 점이 98년간의 건전한 장수비결로 꼽히기도 한다. 기업 창립자 및 역대 경영자들의 좌우명 및 경영지침은 어록 형태로 책으로 발간되고 UPS의 Legacy를 만들고 있다. 게다가 98년간의 경영 및 회사내의 도덕적인 이슈에 경험을 집대성한 'Policy' 책을 참조하여 경영진들은 경영에 대한 방향을 설정하는데 도움을 받고 있다. 거이 100년간 성실성 & 도덕성을 모토로 살아온 UPS는 '사람 & 고객 중심'을 필두로 많은 본보기를 만들어 오고 있다.

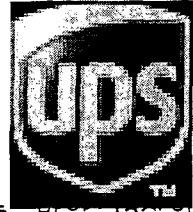
업무행동강령(Business Conduct Code)라는 책자에 보면 직원들이 근무중에 어떻게 해야 하는지 아주 구체적으로 명시되어 있다. 예로, 근무중에 술을 마시면 안되지만 피치 못할 사정으로 마셨다면 상사에게 보고하고 회사에 나오지 말도록 되어 있다.

UPS Korea의 정명수 사장은 "재벌 및 재벌 2세의 경영계승 및 기업들의 불법적인 선거 자금 및 뇌물로 해마다 전쟁을 치르는 우리나라에서 많은 점을 배울 필요가 있다"고 말했다.

전세계적으로 UPS의 고객관계 철학은 접대 등으로 인한 자사 서비스 이용이 아니라, 제품 및 서비스가 좋아서 고객들이 사용해야 한다는 취지에서 출발한다. 따라서 사전 접대는 금기 시 되어 있고, 사후에 자사의 서비스를 애용해 준 것에 대한 고마움의 표시로써만 고객 관계를 권장하고 있다.

UPS 평생지기 직원이 경영진

내부 인사승진 역시 UPS 방식의 또 다른 '-ology' 이다. 경영진 12명 중에서 중역(executives)의 평균 재직기간은 32년이다. 즉 그들 중 한명을 제외하고 모든 사람이 UPS의 평생지기들인 셈이다. 더 중요한 것은 대부분이 UPS에서 보잘 것 없는 일에서부터 시작했다는 점이다. 경영진 중 한명인 스토펠(Stoffel)은 일리노이즈 대학에 재학 당시



시카고의 소화물 분리대에서 1975년에 파트타임직으로 시작했다. 그는 만학 18살의 나이에 설거지외의 다른 생활 수단이 있었다면 다른 회사에서 일했겠지만, UPS에 남았던 것이 너무 기쁘다"고 소감을 말했다. UPS에서의 맨 처음 고객 접점 업무가 성공의 첫번째 계단이 되는 것을 너무나 잘 보여 주고 있다.

후계자 양성 프로그램 : 관리자급 직원이 자신의 후계자를 지명하는 제도. 후계자로 지목된 직원이 부족한 점이 있다면 이를 어떻게 극복할 것인지 구체적인 처방이나 교육프로그램을 제시한다. 이 후계자 양성 프로그램의 성과도 인사고과에 반영이 된다.

Fortune지가 선정한 '세계 가장 존경받는 기업'

2003년 포춘지는 UPS를 '세계에서 가장 존경 받는 기업'으로 연이어 6년 동안 선정, 10위안에 포함되었다.

또한 '가장 존경받는 미국 기업'에는 21년째 계속 선정되고 있다. 이는 UPS의 경영의 질과 재정 건정성, 제품과 서비스의 질, 그리고 사회 기여도를 인정 받은 것이다. UPS는 특히 직원들의 재능 및 기업 자산의 활용도를 포함한 4가지 분야에서 1위로 랭크 되기도 했다.

직원복지 제도

"UPS의 직원 복지는 Hallmark(보증서)와 같다. 지난 20여년간의 기록을 추적해 보면 UPS는 세계 기업들의 Role Model이 되고도 남음이 있다."고 직장 복지제도 전문가는 전했다..

#



UPS, 팩키지 딜리버리의 한계를 벗어나..

루이스빌 대부분이 불을 끄고 있을 그 시간, 하나의 작은 도시는 활기로 치솟고 있다.

늦은 11시 10분경, 100대가 넘는 비행기가 활주로에 처음 내려 앉자마자, '세계포트(Worldport)'로 불리는 400만Sq 크기 시설에 있는 차량들이 열려진 비행기 운으로 달려간다. 그 후 4시간 동안, 80만~100만개의 소화물이 5천명의 직원들에 의해 122마일에 이르는 1만 7천 개의 conveyor (컨베이어) 벨트를 타고 내려가 한 시간 안에 5억9천개의 데이터를 이송하는 컴퓨터 시스템으로 들어간다.

보잉 757기와 에어버스 A300기 그리고 다른 제트 비행기들은 연료를 채우고, 목적지별로 분류된 소화물을 다시 옮겨 실는다. 비행기들은 2분마다 이륙하여 홍콩, 필리핀 그리고 독일에 있는 항공 허브를 포함한 전세계 도시를 향해 이른 아침의 어둠 속으로 사라진다. 새벽 4시경...대부분의 직원들은 집으로 가버렸고, 회사의 기상학 팀들은 그날의 날씨를 대비하기 시작할 무렵이면, '세계포트'는 다시 적막에 싸인다.

미국 아틀랜타에 본사를 둔 UPS는 1907년 미국 시애틀에서 메신저 업무로 시작해 소화물 운송 시스템으로 계속 확장, 발전해 왔다. 그 완결판이 '세계포트'이다. 110억불을 투자해 건설한 이 시설은 2002년 9월 운영에 들어갔다. 거기 완전 자동화 된 수많은 카메라, 저울, 스캐너들이 모든 소화물들을 찍고, 무게를 달고 모니터한다. 동시에 컨베이어 벨트, 트럭 그리고 chutes는 화물들이 배출문까지 서로 18인치이상 간격을 두도록 유지, 기적적이라 할 정도로 그 많은 것들을 운송한다.

'세계포트 (Worldport)'는 UPS 제국의 심장으로서 하루에 1,300만개의 소화물을 처리하는데 없어서는 안 될 존재이지만, 과거이기도 하다. 회사가 마음에 그리는 미래는 바로 200만 Sq 규모의 공간에 이르는 6개의 창고를 가진 150 에어커의 캠퍼스의 고속도로이다. 즉, 거기에서 UPS Supply Chain Solution (공급망 솔루션)이 고객들을 위해 재고, 주문 실행, 제품 구성 그리고 테스트, 하부조립, 재 포장, 수리 그리고 주요 부품 배치등과 같은 12만개의 주문을 하루에 처리한다.

루이스빌 SCS 운영시설은 전세계의 750개 허브들 중 가장 큰 규모를 자랑하고 있다. 이들 허브에서 UPS는 내셔널 세미콘덕터 (National Semiconductor), 렉스마크 (Lexmark) 그리고 여러 회사들을 위해 보이지 않게 서비스를 제공하고 있다.

이는 지난 3년간의 완성으로, 그 사이 UPS는 10억불에 25개에 회사를 인수하여, 물류, 항공, 세관, 그리고 금융등을 처리하는 싱크로나이징 (Synchronizing) 서비스를 실시할 수 있게 되었다.

UPS SCS의 사장인 밥 스토펠(Bob Stoffel)은 "우리는 전체적인 공급망을 살렸고, 이 공급망에서 우리가 훨씬 더 커다란 부분이여야 한다고 결정했다"며 우리의 비전은 제품, 자금 그리고 정보 흐름을 통합시켜 고객들의 편의를 돕는 것이다"라고 말했다. 현재 UPS



SCS는 3,000개 고정 고객을 확보하고 있으며 지난해 올린 330억불의 이윤 중 30억불을 넘는 이윤을 창출했다. UPS는 2004년 올해 전세계적으로 6%~8%의 성장률을 예측하고 있다. 인터넷 거품의 붕괴는 UPS에게 회사의 전략을 혁신할 수 있는 기회를 제공했다. Stoffel은 “많은 우리 고객들은 1990년대에 물류 시설을 건설했다. 그러나 거품이 사라지자, 그들은 그들의 공급망을 합리적으로 처리해야 할 필요가 있었고, 따라서 이를 위해 UPS로 오게 되었다”고 말했다.

농구화와 농구의류 제조업체인 '1 Basketball' 회사는 모든 back office 운영을 SCS 에 맡겨 아웃소싱하고 있다. 모든 물품들은 중국내 계약식 제조업체에서 루이빌 시설장소로 직항으로 바로 운송이 되어 창고에 보관되었다가 Foot Lockers(유명한 신발 회사)나 Champs(같은) 같은 소매업체들에게 배달되는 사항도 포함하고 있다. 이 회사의 운영 관리 대표인 크리스티나 호울라한 (Christina Houlahan)은 “우리는 전자식으로 주문을 넣고 SCS가 주문을 완성한다”고 말한다.

National Semiconductor (회사명)도 예외가 아니다. 매년 수천명에 달하는 고객들에게 회사가 운송하는 500만개의 아날로그 칩들의 하나 하나는 싱가포르에 위치한 UPS 소유 및 운영 시설에서 나가고 있다. 글로벌 물류 및 통상 관리자인 래리 스트라우드 (Larry Stroud)는 “우리는 최첨단 시스템과 처리과정을 보유하고 있지 못하기 때문에, SCS이 이것을 해결 필요가 있다”고 말한다.

SCS는 환송과 수리와 같은 역물류 서비스도 많은 고객들에게 제공하고 있다. 오레건주 윌슨빌 (Wilsonville)에 위치한 InFocus 회사에 의해 생산된 디지털 프로젝터가 고장 났을 때, 이 제품은 루이스빌에 운송이 되어 UPS 직원들이 수선한 뒤 다시 고객에게 배달되었다. InFocus 사장 겸 COO인 케일 랜슨 (Kyle Ranson)은 “관리자 중의 한 명이 이곳 윌슨빌에서 플랫-패널 스크린 중 하나를 찾을 수가 없는 것을 보면 UPS 솔루션이 제대로 움직이고 있다고 말했다”고 했다.

이런 변화와 팩키지 딜리버리 집중을 점점 줄이는 가운데, UPS 의 41 년 된 방패위로 굽어서 매듭이 있던 소포였던 친숙한 로고를 위로 뺀어있는 노란색 줄무늬를 가진 방패로 대체했다. 'Beyond the Core'의 작가인 크리스 주크 (Chris Zook)는 “UPS 는 핵심 비즈니스를 강화하고 확장하는 새로운 시대로 나아가는데 훌륭한 성과를 거두고 있다”고 말했다.

소매영역으로의 움직임도 또한 하나의 새로운 전략의 일부이다. 2001년 UPS 는 4,300개의 포장-운송 가게를 보유한 체인인 Mail Boxes Etc.를 1.87 억 달러를 주고 사들였다. UPS 회장 겸 CEO로 32년의 경험을 가진 노장 마이크 에스큐 (Mike Eskew)는 “우리는 소매 영역을 정말로 좋아한다”며 “소매채널을 통해 UPS의 신상품과 솔루션을 제공하고 싶었다” 고 말했다. 지난 달 UPS의 최대경쟁자 펙덱스 역시 복사 체인점인 킹코스를 24억을 주고 인수, UPS의 전략을 똑같이 모방하고 있다.

애틀랜타에 본부를 둔 페덱스 (FedEx)는 수익에서 UPS의 약 2/3 규모로 육송 시장의 12% 시장점유율을 가지고 있다. 반면에 “갈색 공룡”(UPS)은 약 60%의 시장점유율을 즐기고 있다.



이 두개의 회사는 아주 상반된 점이 많다. 즉, 페덱스의 모든 드라이버들은 모두 독립적으로 소유하고 운영하는 사람들이다. 1972년 전설적인 기업가 프레데릭 스미스(Frederick Smith)에 의해 창립된 페덱스는 이익이 되는 '오버나이트' 사업을 장악했다. 2000년 이후부터 페덱스는 육상 점유율을 빼앗기 위해 일치된 노력을 계속해 오고 있는 반면, UPS는 오버나이트 분야에서 시장 점유율을 높이고자 애쓰고 있다. "FedEx의 육상 운송 실적보다 UPS는 항공 운송량을 점령하는데 성과가 좋다"고 독일 은행 교통 분석가인 존 베인즈(John Barnes)는 말했다. 총체적으로 UPS의 운영이익은 지난 해 13%로 FedEx의 2배 규모를 일구어냈다. \$40억의 현금보유액은 업계에서 부러움의 대상이 되고 있다.

"그들은 공룡의 변신을 위한 든든한 숙주머니를 가지고 있는 셈"이라고 Barnes는 말했다. UPS의 이런 일련의 변화와 함께 변화하지 않는 것도 있다. 옆에서 지켜본 사람들이 말하는 것이 회사의 직원 중심의 문화이다. 이것은 UPS 일터에서는 너무나 명확해서 칼로 자를 수 있을 정도이다. 예일 대학의 매니지먼트 학장인 제프리 소넨펠드(Jeffrey Sonnenfeld)는 "UPS 관리자들은 여전히 인력을 영원한 동반자로서 여기고 관심을 쏟으면서 그들에게 장기적 투자를 아끼지 않고 있다. 그리고 매일 매일의 문제에 대해 회사 외부로부터 구조자를 찾는 잘못된 구세주 광기에 사로 잡혀 있지도 않다"고 말했다. 1980년대 중반 당시 하버드 대학의 교수였던 Sonnenfeld는 UPS의 드라이버, 팩키지 분류자, 그리고 불평사항을 파악하는 관리자로서 1년을 일했었다.

소넨펠드는 직원 소유권이 커다란 부분을 차지하고 있다고 말한다. UPS 주식의 50% 이상을 직원들과 은퇴자들이 소유하고 있다. "주가의 50%에서 100%가 UPS일 때, 당신은 실제로 갈색과 살어 숨쉬고 있다"고 해럴드 타너가 말했다. 그는 뉴욕의 주식 투자가로 1970년대 후반부터 회사를 컨설팅해 왔으며 1999년 55억불 주식 공개 등을 도왔다.

내부 인사승진 역시 UPS 방식의 또 다른 '-ology'이다. 12명의 경영진에서 중역(executives)의 평균 재직기간이 32년이다. 즉 그들 중 한 명을 제외하고 모든 사람이 UPS 평생지기인 셈이다. 더 중요한 것은 대부분이 SCS 부서의 Stoffel과 비슷하게 UPS에서 처음에 아주 보잘 것 없는 일에서부터 시작을 했다는 점이다. 1975년 그는 일리노이즈 대학에 다니면서 시카고의 분류시설에서 파트타임직으로 시작했다. 현재 48세인 그는 "만약 당신이 15살 나이에 설거지를 하는 사람이 아니었다라면,, 나는 이 회사를 선택하지 않았을 것이다."며 "내가 머물기로 결정한 것이 기쁘다"고 말했다.

승진에서뿐만 아니라 좋은 보수 역시 아마도 많은 직원들이 갈색 옷을 계속 입는 원인이 되고 있다. 상징적인 갈색 UPS '팩키지 차'를 운전하는 운송담당자들은 평균적으로 야근수당을 포함하여 연간 \$60,000을 집으로 가져간다. 시설들 사이의 커다란 장비들을 운반하는 급송장치 드라이버들은 이 보다 약간 더 좋다. 부분적이긴 하겠지만 결과적으로, 드라이버의 이직률이 단지 1.8%에 지나지 않고 있고 이는 사실상 관리자급에서는 거의 존재하지 않는 현상이다. 한밤중에 출근하여 소화물을 분류하는 파트타임 직원들은 대부분이 대학생들로, 이들 역시 모든 건강 프로그램의 혜택과 연금 프로그램을 받고 있다.

1997년 파업은 UPS 역사상 하나의 예외이다. 185,000명의 트럭운전사들이 연금과 파트타임 직원 이슈에 대해 15일 동안 행진할 때 회사는 7억5천만불의 손해를 입었다.



그러나 아주 잠시 동안이었음에도 불구하고 회사가 고객들의 신뢰에서 잃은 것은 훨씬 더 경영진을 불화로 이끌었다. 경영진들은 파업이 노동불안보다는 내부 트럭운전자들간의 정치적인 면이 더 많았었다고 말하고 있다. 어쨌든, UPS는 이런 일이 다시는 발생하는 것을 결코 원치 않으며 따라서 2002년 여름 노동조합과 230,000 직원들에게 해마다 4%의 임금 및 혜택 인상에 대한 6년간의 협상에 사인을 했다. 노동 협상을 이끌었던 소포 및 소화물 부서의 트럭운전 부장인 켄 홀 (Ken Hall)은 “이는 UPS 직원들에게 훌륭한 계약”이며 “UPS는 구성원들에게 좋은 직장과 혜택을 제공하고 있고, 이에 추어도 의심이 없다. 이에 대한 보답으로 회사는 직원들로부터 많은 것을 기대하고 있고, 이 역시 매우 힘든 일”라고 말했다.

업무가 더 고달퍼지는 것이 좋을지도 모른다. 높아지는 FedEx의 인기와 독일의 DHL등이 연간 \$470억에 해당하는 미국 운송 시장에 적극적으로 뛰어 들고 있다. DHL이 UPS와 FedEx에 비교하면 여전히 아주 미미하지만, 소유 대부분을 갖고 있는 독일 정부는 매우 많은 자금력을 가지고 있다.

아이러니하게도, 회사의 형식을 따지지 않는 문화가 독일인의 지위욕등과 잘 어울리지 못했음에도, UPS가 1976년 맨 처음 복미를 벗어난 해외로 눈을 돌린 곳이 바로 독일이었다.. “우리는 실제로 잠시동안 공식허가를 얻지 못했었다”고 에스큐(Eskew)는 인정했다. 현재는 당연히 권리를 갖고 있으며 200여개가 넘는 나라에 운송을 하고 있다. 마닐라, 홍콩 그리고 훨씬 사이의 새로운 직항 항로와 아시아와 유럽에 주요한 허브를 가지고 있다. 많은 나라들도 그렇지만, 실질적인 성장은 중국에서 일어나고 있다. UPS는 2년 전에 그곳에서 1억불의 매출을 올렸고 올해에는 약 3억불로 성장할 것으로 보인다고 메릴린치의 호엑스터 (Hoexter)는 말했다. 결국, 국제 오퍼레이션은 2003년에 55억불의 매출을 생성한 것으로 추정된 그는 올해에는 12%가량 상승할 것이라고 전망했다.

많은 UPS 운송자들을 대변하는 다이렉트 마케팅 연합회의 정부담당 부사장인 제리 세라살(Jerry Cerasale)은 “UPSsms 무엇을 하던지 간에. 모든 일이 제대로 작동하는 것처럼 보인다”며 “데이터 정보만 잠시 보는 것으로 사람들은 UPS를 이용할 가치가 충분하다고 생각하는 것처럼 보인다”고 말한다.

아무리 변화가 있어도, UPS는 팩키지들을 빠르고 더 효율적으로 운송하고 세부사항을 가차없이 살피는 것만은 버릴 것 같지 않아 보인다. 이것이 식음료 회사의 메일 담당자인 오마하 스테이크스가 UPS에게 일년에 3백만 팩키지에 이르는 모든 비즈니스를 맡기고 있는 이유이다. 오퍼레이션 이사인 론 에이크는 “우리는 팩키지 안에 운송기간 동안만 지속할 수 있을 만큼만 드라이 아이스를 넣습니다. 그래서 이송 시간과 정확한 시간에 맞추는 운송이 우리에게 가장 중요한 점”이라며 “UPS의 시간내 운송이 99.8%로, 그들은 서비스에서 눈에 띄만한 수준을 제공하고 있고, 우리는 매일 모니터링으로 확인한다”고 말했다.

#