

# 한국물류기업의 국제네트워크 구축요인 및 방안에 관한 연구\*

방희석\*\* · 박근식\*\*\* · 나정호\*\*\*\*

## A Study on the Determining Factors and Strategies to the Globalization of Logistics Service Providers in Korea

Hee-Seok Bang · Keun-Sik Park · Jung-Ho Na

### 목 차

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| I. 서론                    | IV. 물류기업 국제네트워크에 대한 실증분석 |
| II. 물류네트워크 구축에 관한 이론적 고찰 | V. 결론                    |
| III. 물류기업의 국제화 추이        |                          |

Keyword : Globalization of Logistics Provider, Global Logistics Network Construction, Strategic Alliance

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the motivating factors determining global logistics network construction and to suggest the most suitable solution for the Korean logistics providers in order to facilitate effectively in global logistics network.

The major findings are as follows ; Firstly, 'the factor of network' would be the most essential element for the Korean logistics providers. Secondly, we discovered that among various types of global logistics networks, 'Strategic Alliance' would be the most suitable type for the Korean logistic providers.

This study provides the basic information for enhancing global logistics network construction

▷ 논문접수: 2008.03.22.   ▷ 심사완료: 2008.04.14   ▷ 게재확정: 2008.04.30

\* 본 논문은 2008년도 중앙대학교 우수연구자연구비 지원에 의한 것임

\*\* 제1저자, 중앙대학교 사회과학대학 상경학부 교수, hsbang@cau.ac.kr, 02)820-6498

\*\*\* 공동저자, 중앙대학교 대학원 무역학과 박사수료, pksik0371@empal.com, 02)820-5835

\*\*\*\* 교신저자, 중앙대학교 대학원 무역학과 박사과정, najh12@empal.com, 02)820-6499

to logistics providers and the Korean government respectively. It also suggests that the implication of Government policy to support global logistics networking business for the Logistics providers should be concentrated on supporting and encouraging M&A among the local logistics partners.

---

## I. 서론

우리나라는 전통적으로 부존자원이 빈약하고 시장규모가 상대적으로 협소하여 대외 무역의존도가 높은 경제구조를 지니고 있으며, 정부차원에서 동북아 물류허브정책, 한·중·일 피더네트워크 구축 등 다양한 물류정책들을 추진해 왔다. 그러나 선박의 대형화와 국내에서 창출되는 물동량의 한계로 동북아 물류허브가 되는 것은 실질적으로 어려워 보이며 무엇보다 중국의 급격한 성장으로 인해 물류 인프라 구축과 관련한 경쟁력 확보에 치열한 경쟁이 예상된다.

세계 11위의 무역규모에도 불구하고 우리나라에는 국제적으로 경쟁력을 갖춘 물류기업이 적다. 규제완화로 영세한 물류기업이 난립함으로써 통합적인 물류서비스를 제공하는 업체가 성장할 기반이 조성되지 않고, 대부분의 운송이 화물자동차 운송에 치중하기 때문에 물류기업이 내륙도로운송에만 집중하여 운송서비스의 제한을 가져왔다. 또한 화물자동차 운송중심체제로 인해 화물운송연대파업과 같은 불안요소를 회피하기 위해 자가 물류를 선호하는 경향을 보이고 있다. 물류와 관련된 업무를 여러 부처에서 직·간접적으로 관여하기 때문에 일관된 물류정책 추진이 어렵고, 국제경쟁력을 갖춘 물류인력이 미비하다는 한계점 등 다양한 문제가 물류기업의 국제경쟁력 확보에 장애가 되고 있다.<sup>1)</sup>

물류산업 구조 상 국내 시장에 기반을 두고 글로벌 물류기업으로 성장하는 것은 많은 한계를 내포하고 있다. 우리나라는 지형적으로 전 세계 물동량의 절반 이상을 점유하는 동북아 지역에 위치하고 있고, 최대의 물동량을 창출하는 중국에 인접하고 있어서 중국 현지 영업을 통해 경쟁력을 제고시키는 방안을 생각해 볼 수 있다. 국내시장의 한계와 거대한 물동량을 창출하는 중국 시장과 인접하다는 여건 하에 우리나라 물류기업의 국제네트워크 구축방안 연구가 필요한 시점이다.

본 연구의 대상은 국내 물류기업으로 한정하며, 연구목적은 물류기업이 국제화를 추진하게 하는 동기요인을 살펴보고 현 상황에서 가장 적합한 국제네트워크 구축방안을 모색하여 우리나라 물류기업의 글로벌 경쟁력 강화에 기여하는데 있다.

## II. 국제네트워크에 관한 이론적 고찰

---

1) 한국무역협회(2006), p.4.

기업이 국제적인 물류네트워크를 구축하는 목적은 현지 시장에 거점을 만들어서 정보를 원활하게 입수하고, 현지 영업을 통해 기업의 이익을 극대화시키는데 있다. 이는 기업의 활동무대가 국내 시장에서 국제 시장으로 확장되는 것을 의미한다. 물류기업이 국제 네트워크를 구축한다는 것은 해외시장에 진출한다는 개념과 대동소이하며 이에 대해 논리적인 접근을 위해 기업의 해외시장진출과 관련된 국제화 이론을 고찰한다.

## 1. 국제화 이론

### 1) 국제화에 대한 개념정의

기업의 국제화 유형을 분석해보면 크게 4가지 유형으로 구분할 수 있다. 통합요인(Integration)과 반응요인(Responsiveness)을 변수로 하여 각 요인의 높고 낮음을 척도로 International 모델, Multinational 모델, Global 모델, Transnational 모델 등 4가지로 구분할 수 있다.<sup>2)</sup>

#### (1) International 모델

International 모델은 국제화의 초기 단계로 통합과 반응의 정도가 낮은 유형이다. 국내 시장의 요구를 충족시키기 위한 목적으로 제품을 개발하여, 해외시장은 국내 시장 수요를 충족시킨 물품을 그대로 판매하여 판매증가에 기여하는 존재로 간주한다. 국내시장을 중요하게 여기고 해외시장은 국내시장의 연장선으로 생각하는 기업 경영 마인드이다. International 모델은 기업의 경영자에게 국제화 전략이 형성되기 이전의 단계로 국내고객들의 요구를 충족시키기 위해 제품을 생산하고 그 잉여품의 판매시장 정도로만 해외시장을 생각하는 사고방식을 지닌 단계를 의미하는 것으로 엄밀히 말하면 국제화가 이루어졌다고 보기 힘든 단계이다.

#### (2) Multinational 모델

Multinational 모델은 현지 시장의 반응에 민감하며, 통합의 정도는 낮은 단계이다. 기업의 경영자가 각 국가별로 시장과 경영환경의 차이를 인식하고 국가별 차이를 강조하는 단계로 기업의 경영활동을 국가별로 제품, 전략, 경영관행 등의 차이에 집중한다. Multinational 모델은 기업의 경영자가 외국이 새로운 기회의 장이 될 수 있음을 인식하는 단계이자 각 국가별로 다른 관습, 법 규정, 경영환경 등에 초점을 맞춰 기존 제품, 전략, 경영관행에 변화를 가하는 단계를 의미한다.

#### (3) Global 모델

Global 모델은 국가별로 인식도나 선호도가 유사하다는 가정 하에 적절한 가격과 품질

2) Bartlett, Christopher A. Ghoshal, Sumantra(1995), pp.10-13.

로 표준화된 제품을 생산하는 전략의 국제화 모델로써 통합의지가 높은 반면 지역수요에 대한 수요반응의 민감도는 낮다. 경영자가 국가별 차이를 모두 맞추기 위해서는 너무 많은 비용이 소모되기 때문에 국가별 공통점을 찾아내는데 주력하여 세계적으로 표준화된 제품을 개발하여 세계적인 규모로 경영활동을 하는 단계를 의미한다. International 모델의 단계에서 각 지역의 고객 요구와 한정된 지역의 특수성에 착안하여 제공하는 제품이나 서비스에 차별화를 부여하는 전략을 사용하면 Multinational 모델을 국제화 모델로 채택했다고 볼 수 있는 것이고, 반대로 전 세계 어느 곳이나 공통적인 고객 요구가 있으므로 그 공통된 요구에 초점을 맞춰서 전 세계에 같은 제품과 서비스를 제공하는 기업 전략을 수립했다면 Global 모델을 국제화 모델로 채택했다고 볼 수 있는 것이다.

<표 1> 국제화 모델의 특성비교

국제화모델	특성	기업운영
International	Low Integration Low Responsiveness	- 해외시장에 대한 인식도가 낮음 (국내잉여품의 판매시장)
Multinational	Low Integration High Responsiveness	- 해외시장을 새로운 기회의 장으로 인식 - 국가·지역별 특성을 감안
Global	High Integration Low Responsiveness	- 전세계 소비자의 공통된 Needs에 초점 - 세계적으로 표준화된 제품·서비스 - 국제적 규모의 경영효율성 제고
Transnational	High Integration High Responsiveness	- 국가·지역별 수요에 대한 민감도 제고 - 동시에 국제적인 규모의 경영효율성 제고 - 통합·반응요인 모두 경쟁력을 갖추기 위한 기업운영

**(4) Transnational 모델**

대부분의 다국적 기업들은 국제화를 추진하면서 국가별로 다른 시장요구와 정치적 요구를 충족시켜 국가, 시장에 따라 차이가 있는 수요를 모두 충족하려는 행위와 국제적 규모의 경쟁 효율성을 높이기 위해 경영활동을 조정해야 하는 압력이 동시에 발생한다는 사실을 인식하게 된다.

지역적인 수요에 대한 반응의 민감도를 높이면서 동시에 국제적 규모의 경영 효율성을 유지하는 방법의 필요성에 따라 등장하게 된 새로운 유형이 바로 Transnational 모델이다. Transnational 모델은 통합과 반응의 민감도가 모두 높은 단계로써 주요 활동·자원이 모회사에 집중되지도 않고, 그렇다고 해서 자회사로 분산되지도 않아야 한다. 자원·활동을 분산시키되 특화시켜 효율성과 유연성을 동시에 제고시키려는 전략이다.

현실적으로 통합이나 반응 중 특정 한 가지에만 집중할 수 있는 환경이 아니라는 사실을

인식하고 두 요인에서 모두 경쟁력을 가질 수 있도록 하기 위한 국제화 유형이 Transnational 모델이며, 현재 세계 유수의 다국적 기업들이 추구하는 국제화 유형이라고 할 수 있다.

<표 1>은 4가지 국제화 모델의 특성과 운영방식을 비교하여 정리한 표이다.

## 2) 물류기업의 국제화

전술한 국제화의 4가지 모델은 제조기업 중심의 다국적 기업을 정의하면서 도출된 것이다. 물류기업은 제조기업과 다른 기업특성을 지니고 있기 때문에 물류기업의 특성에 맞는 국제화에 대하여 다른 접근방식으로 정의해야 할 것이다.

<표 2> 물류기업과 제조기업의 차이점

	제조기업	물류기업
업 종	제조업	서비스업
주요고객	도소매 소비자	화주기업
시설부문	생산시설 보유	물류시설(창고, 운송수단, 물류정보시스템 등) 보유
기술부문	각기 다른 생산기술(제품생산관련)	영역 구분없이 거의 일정한 기술력
주요수입원	제품판매이익	운송물류서비스
반응대상	각 지역, 국가 고객들의 요구	물류법체계, 물류인프라의 차이
국제화전략	Transnational 전략	Global 전략

출처: 기존의 문헌자료와 연구자의 연구를 바탕으로 작성

물류기업과 제조기업의 차이점은 여러 영역에서 발견할 수 있다. 대표적인 몇 가지를 살펴보면 첫째, 시설 면에서 제조기업은 제품을 생산하기 위한 생산시설을 보유하고 있는 반면 물류기업은 창고, 운송수단, 배송상황을 체크할 수 있는 정보시스템과 같은 물류시설을 보유한다. 둘째, 기술 부문에서는 제조기업의 경우 각 기업의 주요 생산품목에 따라 필요한 기술을 보유하는 반면, 물류기업은 영역의 구분 없이 거의 일정한 기술력을 보유하는 것으로 충분하다. 셋째, 각 지역의 수요반응성 관점에서 살펴보면 제조기업은 각 지역 및 국가의 고객들이 원하는 고객 요구에 중점을 두어야 하지만 물류기업의 경우는 각국의 물류법체계 및 물류인프라 등의 차이점에 초점을 맞춰야 한다. 제조기업의 국제화는 International 모델에서 Multinational 모델 혹은 Global 모델을 거쳐서 Transnational 모델로 진화하는 모델이 바람직하지만 물류기업의 국제화는 Transnational 모델로 진화하는 것보다는 Global 모델 수준에서 전 세계적으로 표준화된 물류서비스를 제공하기에 충분한 서비스능력을 갖추면 될 것으로 보인다.

Pilar Arroyo · Juan Gaytan · Luitzen은 물류 선진국이라고 할 수 있는 유럽이나 미국의 거대 제조기업들이 제3자 물류서비스를 이용할 때 비용 절감, 기능 통합(창고, 재고관리, 정보시스템 등), 전략 등에 초점을 두는 반면, 개발도상국의 기업들은 핵심 특화산업에 집중하고 고객 서비스 증진에 목적을 둔다는 사실을 멕시코 기업의 사례를 통하여 발견했다. 선진물류 서비스를 제공하는 미국, 유럽지역에서는 물류 아웃소싱의 원인이 비용절감에 있으나, 멕시코의 경우는 고객 서비스 향상과 핵심 업무에 집중하기 위해서 물류를 아웃소싱하는 동기요인부터 다르다는 사실을 발견했다.<sup>3)</sup> 물류 아웃소싱을 이용하는 데에도 다양한 이유가 존재하며, 그에 따라 원하는 서비스 수준에 차이가 생기게 된다. 물류기업과 제조기업의 특성을 통해 살펴본 물류기업의 특수성으로 인해 '글로벌 물류전략'을 추구하는 것이 타당한 것처럼 보이지만 멕시코와 같은 사례를 통해서 획일화된 글로벌 물류전략은 위험요소가 존재하기 때문에 국제화를 추진하는 물류기업들은 이러한 사항들을 고려해야 할 것이다.

## 2. 국제물류 네트워크 구축요인에 관한 선행연구

### 1) 국제화 동기에 관한 선행연구

기업이 국제화를 추진하려는 동기요인은 기업의 규모, 해외영업경험, 현지국 시장의 특성, 협소한 국내시장 등 다양하다. 기존의 선행문헌들을 고찰해 본 결과 이러한 국제화 동기에 관한 요인들은 대부분 제조기업에 초점을 맞춰 수행되었다. 따라서 기존의 국제화 동기요인에 대해서 다른 문헌에서 연구된 동기요인을 물류기업에 적용하기 위해서는 물류기업의 특성을 반영하는 과정을 거쳐야 한다. 기존 문헌은 제품 생산과 관련된 해외시장 진출을 중심으로 연구가 수행되었지만 물류기업이 취급하는 제품은 눈에 보이는 재화가 아닌 무형의 서비스제품이라는 차이가 있다. 제조기업을 연구한 문헌에서의 동기요인과 업종은 상이하지만 서비스 기업의 국제화 동기요인에 대해서 연구한 문헌, 물류기업의 특성분석을 통해 물류기업의 국제네트워크 구축 동기요인들을 종합해 보았다.

Kang and Johanson(2000)은 규제완화, 시장자유화, 민영화 등과 같은 제도적 요인 변화를 국제화의 동기요인으로 주장하였다. 이위범 · 김진삼은 정보 · 통신기술(ICTs)의 발전과 경제적 환경의 변화, 그리고 Kang and Johanson의 연구에서 추출된 제도적 변화를 재확인하였다.<sup>4)</sup> 이장우 외2인(2002)은 벤처기업을 대상으로 벤처기업이 국제화를 추진하게 되는 여러 가지 동기요인에 대해서 분석하였다. 벤처기업이 국제화를 추진하는 동기요인으로 기업가 요인, 제품요인, 기업요인 및 진출국 환경요인으로 구분하였고, 이러한 동기요인이 해외시장의 진입유형 선택에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석하였다. 방호열 · 이상기는 서비스기업의 해외시장진입방식에 관한 선택모형을 연구하였는데 국가요인, 산업구조요인, 기업요인, 상품요인을 주요한 설명변수로 포함시켰다. 이들을 다시 외부환경요인

3) Pilar A · Juan G · Luitzen B(2006), pp.639-667.

4) 이위범 · 김진삼(2003), pp.15-32.



(국가요인, 산업구조요인)과 내부환경요인(기업요인, 상품요인)으로 구분하여 연구를 수행하였다.<sup>5)</sup> 선행연구 결과를 요약하여 <표 3>을 작성하였다.

## 2) 국제네트워크 구축 유형에 관한 선행연구

기업의 국제화 추진전략 중 어떠한 유형을 채택할 것인가를 결정하는 것은 국제화의 성패를 좌우할 수 있으므로 중요하다. 기업의 국제화 방안에는 단순한 수출부터 계약, 해외 직접투자, 합작법인, 인수합병(M&A), 전략적 제휴 등 다양하다. 이하에서는 기업이 해외진출을 할 때 어떠한 방식으로 해외시장을 개척해 나가는 지에 대한 기존의 문헌들을 종합해 보았다.

이위범 · 김진삼은 국제화 동기요인과 이에 상응하는 국제화 방안에 관한 연구를 수행하여 국제적인 인수합병(M&A), 해외직접투자(FDI), 전략적 제휴(Strategic Alliance) 등의 유형을 주장하였다. 배준우 · 배종태는 우리나라의 기술집약적인 벤처기업에 관한 연구를 수행하여, 벤처기업의 국제화 과정, 전략 및 유형에 대한 연구를 통해 수출, 계약, 해외직접투자(FDI) 등의 국제화 유형을 제시하였다.<sup>6)</sup> 신광하 외2인은 우리나라에 진출한 외국기업의 경영성과를 실증분석하여 단독투자와 합작투자 방식을 비교함으로써 합작법인 형태의 진출유형을 제시하고 있다.

기업의 국제화 유형에 관한 여러 가지 문헌들의 내용을 고찰해 보았다. 일반적인 제조기업과 다른 물류기업의 특성 때문에 선행문헌에서 언급된 모든 요인을 물류기업의 국제네트워크 구축에 적용시킬 수는 없다. 수출이나 해외독점판매계약, 해외직접투자 방식과 같은 유형은 제조기업으로써 재화의 해외 판매를 통해 국제화를 추진시키는 단계에서 적용될 수 있는 유형이기 때문이다. 물류기업의 경우는 일종의 서비스 무역의 맥락으로 접근하여 현지 물류 서비스를 적용하는데 필요한 유형으로 압축시켜야 한다.

상술한 물류기업의 특징을 종합하여 볼 때 물류기업에 적합한 국제네트워크 구축 방식은 인수합병(M&A), 전략적 제휴(Strategic Alliance), 합작법인(Joint Venture) 형태로 압축시켜 볼 수 있다. 선행연구를 토대로 실증분석 모형을 구축하면 <그림 1>과 같다.

5) 방호열 · 이상기(1998), pp.39-64.

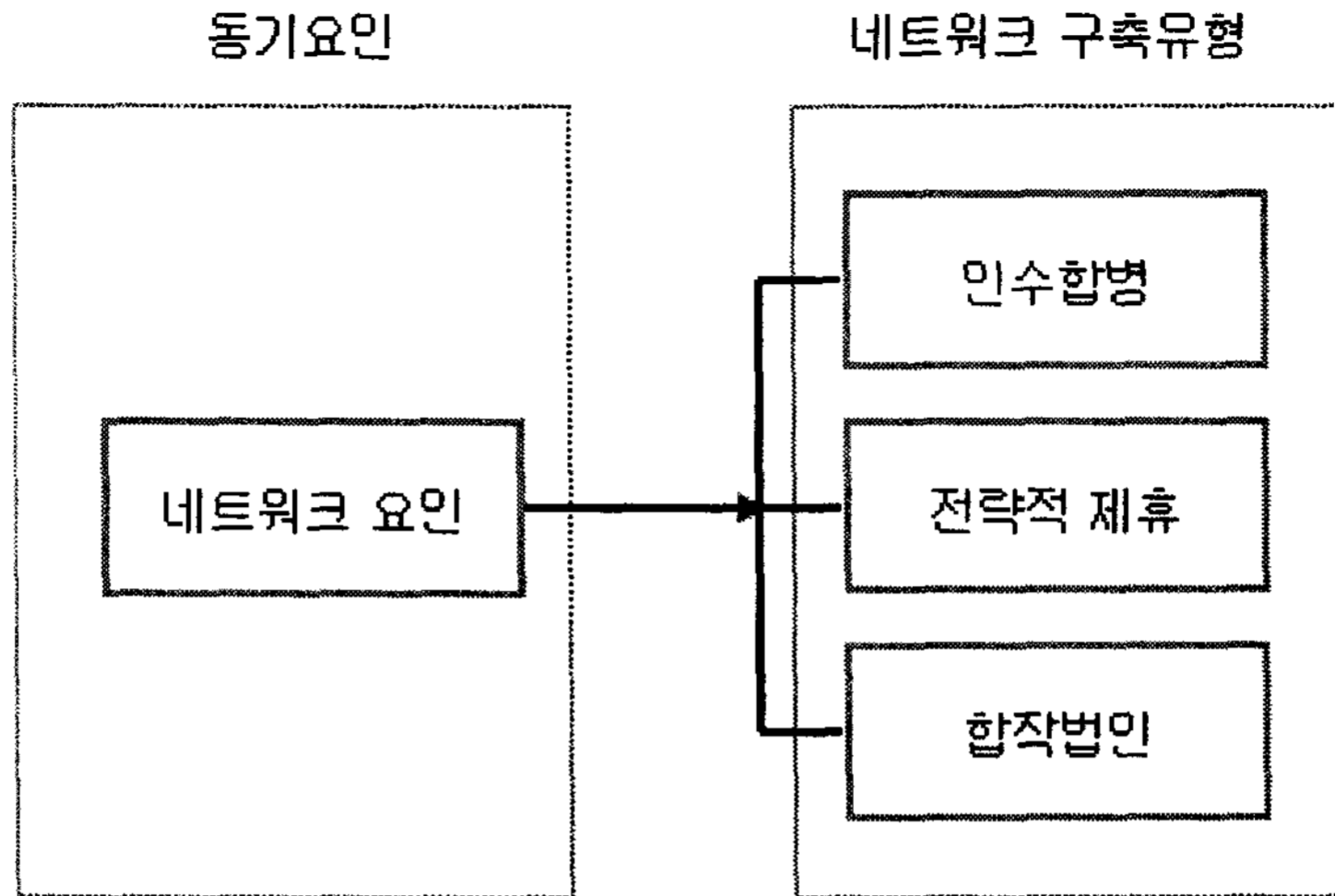
6) 배준우 · 배종태(2003), pp.41-74.

<표 3> 기업의 국제화 동기요인 관련 주요 선행문헌 요약

연구자	연구내용	동기요인
Bruderl and Schussler(1990)	• 기업의 해외운영경험이 많을수록 해외진출 가능성이 높아짐	기업의 해외운영경험
Hellman (1994)	• 서비스업종 간에 해외시장 진입방식 차이점에 대한 분석과 서비스 기업의 국제화에 네트워킹 관점의 도입	고객추구형동기, 시장추구형동기
Coviello와 (1997)	• 점진적 국제화 모형 네트워킹 관점의 도입 및 통합에 관한 연구	네트워크 관계
Shrader et al. (1997)	• 국가위험이 높으면 수출을 선호함 • 기업의 해외사업집중정도가 높으면 해외직접 투자선호	국가위험 기업의 몰입정도
Weinstein (1997)	• 제조기업의 투자행태와 서비스 기업의 투자 행태 간에 차이가 없음 • 제조기업의 일반적인 해외직접투자이론을 서비스 기업에 일반화시킴	지역, 경제발전단계, 투자년수, 대리인의 규모, 해외경험
Zacharakis (1997)	• 벤처기업의 경우 성장초기일수록 수출지향적인 성향을 띠며	기업의 성장단계
방호열 (1997)	• 79개의 중소 제조 기업을 대상으로 국제화 동인에 따른 기업성과를 실증 분석함	무역장벽의 우회, 생산활동의 통합, 보완적 접근가능성
Contractor (1998)	• 기업의 국제화에 있어 국가특유변수, 기업 특유변수의 유의성 검증	국가특유변수, 기업구조변수, 기업전략
Westhead et al. (1999)	• 기업가의 특성에 따라 수출여부가 달라짐 • 기업의 해외운영경험이 많을수록 수출지향적인 성향을 띠게 됨	기업가특성(해외거주경험, 유학경험), 기업의 해외운영경험, 벤처캐피탈 지원여부
김동환(2002)	• 우리나라 유통기업의 중국진출방안에 관해 연구	협소한 국내시장
이장우, 최명신, 사무엘츄 (2002)	• 벤처기업의 해외시장 진출동기와 유형에 관한 연구	기업가요인, 제품요인, 기업요인, 진출국 환경요인
이위범, 김진삼 (2003)	• 글로벌화 동기요인 및 국제화 방식에 대한 연구	기술의 변화, 환경의 변화(제도, 경제)
한정화 (2005)	• 중소기업 국제화의 핵심성공요인에 대한 연구 • 중소기업 국제화의 주요 이슈 및 해외진출방법	수출촉진, 저임금활용, 자원개발



<그림 1> 실증분석 모형



### Ⅲ. 물류기업의 국제화 추이

#### 1. 물류기업의 해외시장 진출 배경

우리나라는 무역규모가 세계 11위 수준으로 풍부한 물동량을 갖추고 있기 때문에 글로벌 물류기업들의 국내 시장 진출이 활발하게 이루어졌다. 이에 반해 국내 물류산업은 영세한 물류기업들의 난립으로 글로벌 물류기업과 경쟁을 하는 것이 아니라 한정된 영역에서 국내 물류기업 간 출혈 경쟁을 하기에 이르렀다. 국내 물류기업들도 자체 경쟁력 강화를 위해 인수합병, 전략적 제휴 등을 통해 내부 역량을 강화해 나가고 있고, 한편으로는 한정된 국내 시장에서 출혈경쟁을 하는 것에서 벗어나 새로운 시장을 모색하려는 움직임을 보이고 있다.

지경학적으로 대규모의 물동량을 창출하는 중국 시장에 인접해 있기 때문에 중국을 새로운 기회의 시장으로 판단하여 정부의 각종 정책들이 수립되고 있다. 국내 물류기업들도 지리적으로 가깝고 유사한 문화권의 중국시장을 국제네트워크 구축의 최우선 표적시장으로 생각하고 있다. 이미 현지에 진출한 물류기업들도 많으며, 중국 진출을 추진하는 물류기업들이 늘어나고 있는 추세이다.

8,000TEU급 이상의 대형선박운송이 본격화되면 물동량이 많은 중국 기항을 우선순위로 생각하기 때문에 한국물류기업들은 이러한 추세에 맞춰 중국 현지의 네트워크 구축 및 협력 파트너 모색에 역량을 집중하고 있다.<sup>7)</sup>

재화생산이 주요 업무이고 물류는 생산된 재화를 효과적으로 이동시키는 부수적인 업무

7) 나정호(2006), pp.22-23.

라고 생각해 온 것이 지금까지의 물류에 관한 일반적인 견해였으나 물류 관련 기술들이 발전하고 물류에 대한 연구가 지속됨에 따라 새로운 소득원으로써 물류를 보는 관점이 변하기 시작하였다. 최근 급속도로 물류기업들이 늘어난 이유도 물류가 새로운 수익원이 된다는 사실을 발견했기 때문이다.

물류를 통해 수익을 창출하기 위해서 자연스럽게 많은 물동량을 창출하는 시장을 표적으로 선정하게 된다. 한정된 국내시장에서의 출혈경쟁보다는 풍부한 물동량을 지닌 해외시장에서의 영업을 통해 수익을 창출하기 위한 노력의 일환으로 물류기업들은 국제물류 네트워크 구축을 추진하게 되었다.

## 2. 물류기업의 해외시장 진출 상황

한국물류기업들은 국제물류 네트워크를 구축하기 위해 글로벌 경쟁에 적합한 경쟁력을 유지해야 한다. 이를 위해서 관련된 업종간의 전략적 제휴 및 인수합병 등의 협력을 통해서 내부역량을 강화하려는 노력을 취하고 있다. 정부의 '종합물류업 인증제도'도 국내의 영세한 물류기업들이 글로벌 물류기업들과 경쟁할 수 있도록 경쟁력을 제고시키려는 목적으로 중소 물류업체들 간의 인수합병을 적극적으로 장려하고 있다. 실제로 3회에 걸친 종합물류업 인증기업들도 단독기업보다는 여러 기업들이 연합하여 조직된 합작기업들이 과반수를 차지하고 있다.<sup>8)</sup>

국제물류 네트워크 구축을 위해 현지의 파트너를 선정하려는 노력도 병행하고 있다. 파트너는 현지 정보에 밝고, 물류 서비스를 제공하는데 있어 공유할 수 있는 인프라도 갖추고 있어야 한다. 궁극적으로 양 기업 모두 이익을 얻을 수 있는 Win-Win 형태의 파트너십을 체결하는 것이 중요하다. 국내 물류기업들 중 대표적인 기업들의 국제물류 네트워크 추진상황에 대해서 살펴보도록 한다. <표 4>는 종합물류업 인증기업을 중심으로 한국물류기업들의 국제물류 네트워크 구축 과정들을 정리해 놓은 것이다.

<표 4> 한국물류기업들의 해외시장진출 추진상황

기업명	해외시장진출 추진상황
한진 <sup>9)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GM대우 부품 및 반제품을 중국, 베트남 등 전 세계 14개국 GM 그룹 현지 조립공장에 수출하는 전초기지를 운영</li> <li>▪ 중소기업진흥공단과 '대기업-중소기업 상생을 위한 글로벌 종합물류 지원 서비스 업무협약'을 체결하여 1차로 미주지역 50여개 중소기업들과 물류지원 서비스계약을 체결하였으며, 향후 10개국 16개 도시로 서비스 지역을 점차 확대할 계획을 갖고 있음</li> <li>▪ 자체 개발한 'SMART'기법을 통해 세밀한 물류 컨설팅 서비스를 제공하고 있으며 향후 3PL을 단순히 비용절감형의 아웃소싱에 그치지 않고 물류회사와 동반자적 파트너십을 구축해서 물류회사의 전문성을 이용하여</li> </ul>

8) 종합물류기업인증센터 홈페이지. <http://clic.koti.re.kr>

	특화된 서비스를 추진해 3PL기업과 같이 동반 상승하는 Win-Win 전략으로 인식전환을 확대시킬 예정
삼영 물류 <sup>10)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 합작회사 Kerry Samyoung Logistics 설립</li> <li>▪ NOVEON, SETON, KATOKO 등과 파트너십 체결</li> </ul>
용마 로지스 <sup>11)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 중국 진출을 추진하고 있으며 중국 내 기업과 중국 물류시장에 진출하려는 국내 회사와 컨소시엄 형태로 투자를 추진 중임</li> </ul>
한솔 CSN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 중국 상해 법인 설립을 추진</li> <li>▪ 현지 기업들과 전략적 제휴를 맺어 포워딩 서비스를 펼칠 계획임</li> </ul>
CJ GLS <sup>12)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 자체적인 글로벌 네트워크 확장방식을 포기</li> <li>▪ 싱가포르 최대 민간 물류업체인 '어코드익스프레스홀딩스'의 인수계약을 체결하면서 10개국 16개 법인을 총괄하는 CJ GLS ASIA를 출범시킴</li> <li>▪ CJ GLS ASIA를 기반으로 보다 공격적인 글로벌 3PL서비스를 제공</li> <li>▪ 중국을 비롯한 아시아 시장과 북미 시장에서의 물류대행 서비스도 더욱 공고히 한다는 전략을 표방</li> </ul>
한국 통운 <sup>13)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 해외 업체와의 협력 관계를 통하여 글로벌 3PL 물류 기업으로 발전하고자 미국, 중국, 일본, 유럽 등 세계에 해외 파트너 시스템을 구축할 예정이며, 창고 관리 및 운영, 재고 관리, 상·하차, 수 배송까지 일괄적으로 수행할 예정</li> </ul>
한익스 프레스 <sup>14)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 현재 해외 현지법인은 없음</li> <li>▪ 종물업 인증을 위해 전략적 제휴를 맺은 업체들의 해외 거점을 활용하여 다각화된 글로벌 물류서비스를 제공하려고 함</li> </ul>

출처: 각 기업의 홈페이지 및 물류신문. <http://www.klnews.co.kr>

### 3. 글로벌 물류기업의 사례

본 절에서는 글로벌 물류기업의 성공사례를 연구하여 물류기업의 성공요인 중 네트워크 요인이 차지하는 역할에 대해서 살펴보려고 한다. 또한 한국물류기업 네트워크관리의 향후 발전방향을 모색하는데 기본적인 내용을 제공하고자 한다.

#### 1) UPS

1907년 미국의 시애틀에서 설립된 UPS(United Parcel Service)의 일일 배달건수는 약 1천3백3십만 건에 이르고, 일일 고객은 약 790만 명으로 추정된다. 약 36만 명의 근로자와 681대의 항공기, 8만8천대의 차량을 보유하여 전 세계 231개국에 네트워크를 구축하고

9) (주)한진 홈페이지. <http://www.hanjin.co.kr>

10) 삼영물류 홈페이지. <http://www.sytpl.com>

11) 용마로지스 홈페이지. <http://yongmalogis.co.kr>

12) CJ GLS 홈페이지. <http://www.cjgls.co.kr>

13) 한국통운 홈페이지. <http://www.korealogis.com>

14) 한익스프레스 홈페이지. <http://www.hanex.co.kr>

2,400여 곳에 허브를 연결하고 있다.<sup>15)</sup> 합작법인(Joint Venture)형태로 해외시장에 진출하였는데, 1996년 1월부터 국내시장에 진입하였다. 대한통운이 국내 영업파트너로 선정되어 본격적인 영업을 시작하였다. 수직계열화(Vertical Integration) 전략은 주어진 산업 내에서의 경쟁의 범위(Competitive Scope)를 확장시키는 전략을 의미한다. 국제 특송업체들도 인수합병(M&A), 전략적 제휴 등을 통해 국제 특송업 시장에서 경쟁의 범위를 확대하고 변화하는 시장 환경에 대처하는 전략을 수행하였다. 정보기술 확충을 통하여 국제경쟁력을 제고시키기 위한 노력을 지속하였는데 1986년부터 1993년까지 IT에 약 20억불을 투자하였으며 1993년 화물추적시스템을 개발하였고, 지속적으로 매년 10억불 정도를 정보기술 개발에 투자하고 있다.<sup>16)</sup>

## 2) DHL

전 세계 228개국을 대상으로 서비스를 시행하고 있는 DHL은 251대의 항공기와 1만 7천 대의 장비를 보유하고 있다. 아시아 시장에서 우위를 점하기 위해서 3,500대의 차량을 집중배치하고 있다. 1977년 2월 우리나라 시장에 처음 진입하였으며, 일양익스프레스와 제휴를 맺어 총대리점계약 방식으로 국내 영업을 시작하였다.<sup>17)</sup>

DHL은 보다 향상된 물류서비스를 고객에게 제공하기 위해 물류전문기업이나 포워드, 항공사를 인수 합병하는 수직계열화(Vertical Integration) 전략으로 2001년 Deutsche Post의 인수합병을 성사시켰다. Northwest Airlines Cargo Inc., USPS(DHL delivers expedited documents), Syntra Technologies for e-commerce 등과 전략적 제휴를 맺어 서비스 영역을 확대하였다. IT의 확충에도 노력을 기울였다. DHL은 경쟁 기업들에 비해 IT투자에 다소 비적극적이었다. 하지만 1995년 화물추적시스템을 도입하여 현재에 이르기까지 꾸준하게 정보기술에 대한 투자를 실시하고 있다.

## 3) FedEx

FedEx의 일일평균 화물 취급량은 약 3백1만개의 패키지이며, 매일 약 1만2천톤의 적재능력을 보유하고 있다. 유럽·아시아·남미 등을 연결하는 전 세계적인 네트워크를 구축하고 있다. FedEx의 성공요인은 마찬가지로 수직계열화(Vertical Integration)전략이 있다. Flying Tigers(1989), Caribbean Transportation Services(1999), Tower Group International and Worldtariff(2000), American Freightways (2002) 등 유수의 기업들을 차례로 인수 합병하여 FedEx 단독으로 제공하는데 한계가 있었던 서비스 영역을 확장시켰다.<sup>18)</sup> 전 세계를 대상으로 한 신속한 화물배송을 위한 무선통신, 위성통신, EDI 등의 IT를 효과적으로 활용했다. IT의 확충으로 국제 네트워크의 구축과 효율적인 운용을 가능하게 하여 국제

15) 이충배·양재훈·이정민(2003), pp.59-81.

16) UPS 홈페이지 <http://www.ups.com>

17) DHL 홈페이지. <http://www.dhl.com>

18) 이충배·양재훈·이정민, 전제서, pp.70-72.

경쟁력을 강화하는 핵심요인이 되었다. FedEx가 독자적으로 사용하고 있는 COSMOS라는 전용선을 통해 하루 5,400만 건의 거래를 처리하며 이와 관련된 화물에 대해 고객의 집배 요청 시점부터 최종목적지에 배달 완료되는 시점까지의 전 과정에 관한 배송과정 추적을 가능하게 하였다. FedEx는 1989년부터 93년까지 약 20억불을 IT에 투자하였으며 1993년에 화물추적시스템(Tracking System) 도입에 이어, 2002년 FedEx Net에 이르기 까지 매년 약 10억불을 투자하고 있다.

<표 5> 글로벌 물류기업의 현황 및 물류전략

	UPS	DHL	FedEx
현 황	일일고객 : 약 790만 명 세계 2,400여 곳에 허 브연결 96년 1월 국내시장진 입 - 영업파트너: 대한통 운	운송장비 : 17,000여대 (아시아지역 3,500대 집중배치) 77년 2월 국내시장진 입 - 일양익스프레스와 총 대리점 계약방식	매일 약12,000톤 적재 능력보유 전세계 네트워크 구축
주 요 물 류 전 략	Vertical Integration IT 집중투자 - 93년 화물추적시스 템 - 매년 10억\$정도 투 자	Vertical Integration IT 집중투자 - 95년 화물추적시스 템 - 지속적인 IT 투자	Vertical Integration IT 집중투자 - 무선위성통신, EDI - COSMOS구축 - 93년 화물추적시스 템 - 02년 FedEx Net - 매년 10억\$정도 투 자

자료: 각 기업 홈페이지. UPS(<http://www.ups.com>), DHL(<http://www.dhl.com>), FedEx(<http://www.fedex.com>)

UPS, DHL, FedEx의 성공사례를 통하여 글로벌 물류기업의 성공요소들을 종합할 수 있다. 국제경쟁력을 제고시키는 것은 기업의 사활과 직결되며 이를 위해서 IT를 기반으로 한 국제 네트워크 형성이 필수적이다. 국제 네트워크 형성을 위해서 해외 각 지역의 거점을 마련하는 방식은 기업별로 차이가 있겠지만 무엇보다 IT를 기반으로 지속적인 투자를 하여 기업의 국제 경쟁력을 제고시킬 수 있음을 발견할 수 있었다.

UPS, DHL, FedEx는 진출한 현지에서 외국기업이라는 이미지를 불식시키기 위하여 사회활동은 물론이고, 진출국에 독자적인 사업체를 구축하여 그 지역의 특성에 맞는 물류전략의 수립 및 이행을 가능하게 하였다. 대부분의 경우 현지의 물류기업들과의 파트너 관계를 형성하여 현지 영업을 보다 용이하게 하였다는 공통점을 발견할 수 있었다.

4) 국내 물류기업의 현황 및 문제점

현재 국내 물류시장에서는 물류시장을 선도하는 뚜렷한 마켓리더가 존재하지 않는다. 고객에 대한 서비스의 차별화 정도가 매우 약하며 식품류와 의약품류, 할인점 등에서는 일부 기업들이 서비스 차별화를 시도하고 있다. 물류기업들이 제공하는 물류서비스를 분석하면 대개 전문물류 서비스 제공 이전의 기업형태 특성을 최대한 활용하여 핵심역량을 중심으로 서비스 영역을 확장시켜나가고 있음을 발견할 수 있다.

<표 6> 국내 물류기업의 제공서비스 현황\*

	A사	B사	C사	D사	E사	F사
수배송	√	√	√	√	√	√
하역	√	√	√	√	√	√
창고보관	√	√	√	√	√	√
재고관리	√	√	√	√	√	√
통관	√	√	√	√	√	√
국제포워딩	√	√	√	√	√	√
물류컨설팅	√	√	√	√	√	√
물류정보관리	√	√		√	√	√
유통가공	√	√	√	√	√	√
수발주 처리	√	√	√	√		√
대금지급 및 회수	√		√			√
운송주선 및 알선	√	√	√	√	√	√
택배	√	√	√	√		

자료: 한국컨테이너부두공단, 「3PL 기업성장 및 해외진출방안」, 2007, p.141.

\* 2006년 기준

IT의 중요성도 점차 인식하여 적극적으로 물류서비스 제공에 활용하고 있다. 국내 물류 시장 상위권에 위치한 물류기업들이 제공하는 서비스 영역을 분석해 볼 때 우리나라 물류 기업들이 제공하는 물류서비스의 영역은 글로벌 물류기업이 제공하는 서비스의 영역과 큰 차이가 없다. <표 6>은 우리나라 전문물류기업 상위 6개사가 제공하는 서비스를 정리한 표이다. 우리나라의 물류기업이 제공하는 서비스의 범위를 알 수 있는데, <표 6>을 살펴 볼 때 글로벌 물류기업과 비교하여 큰 차이가 없음을 알 수 있다. 그러나 규모나 서비스 질적인 측면에서 상대적으로 영세하다. 물류서비스의 광범위한 영역 중 한 가지 영역을 수행하는 소규모의 물류기업들이 난립하고 있는 상황이어서 글로벌 물류기업의 주된 전략인 수직계열화 전략을 벤치마킹하여 물류산업 구조에 변화를 모색해야 한다.



## IV. 물류기업 국제네트워크에 대한 실증분석

### 1. 연구의 개요 및 방법론

본 조사의 목적은 한국물류기업의 국제네트워크 구축 동기요인을 분석하고 분석된 동기요인을 통해 물류기업의 국제네트워크 구축 방안을 모색하는 것이다. 따라서 조사대상은 국내 영업을 하고 있는 모든 물류기업으로 하였으며, 종합물류업 인증기업 및 매출액 순위 등으로 200개의 표본을 추출하여 설문을 배포하였다. 물류산업의 경우 타 업종과 비교할 때 환경과 인프라가 신속하게 변화되기 때문에 2006년과 2007년 1년 주기로 조사를 실시하였다. 물류업계의 핵심인 신속한 변화를 확인하고, 물류업계의 인식차이를 확인하고자 1차 설문조사에 응했던 설문응답자 리스트를 보관하여 2차 설문조사에도 동일표본을 사용하였다. 2006년에는 11월 15일부터 11월 30일까지 설문조사를 실시하여 200부 중 총 78부를 수거하였고 불성실한 설문과 연구목적에 맞지 않는 설문을 제외하여 최종 73부가 연구에 사용되었다.<sup>19)</sup> 2007년에는 10월 20일부터 11월 10일까지 설문조사를 실시하여 200부 중 총 103부를 회수하였으며 마찬가지로 불성실한 설문을 제외하여 최종 95부가 연구에 사용되었다.<sup>20)</sup> 수집된 설문의 분석에 필요한 통계처리는 통계 패키지 SPSS 12.0을 이용하였다.

### 2. 신뢰성 분석

본 연구에서는 Cronbach's Alpha 값을 사용하여 회수된 설문자료의 신뢰성을 검증하였다. 신뢰성 평가의 절대적인 기준은 없으나 일반적으로 사용되고 있는 측정도구에 대해서는 대체적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.8이상이면 상당히 신뢰성이 높다고 하며, 탐색적인 연구의 경우에는 0.6이상의 값을 요구한다. Cronbach's Alpha 값이 2006년에 실시한 설문의 경우 0.787이며 2007년에 실시한 설문의 경우 0.848이다. 2회에 걸쳐 실시된 본 연구의 측정항목들은 분석결과의 정당성을 입증하기에 충분한 신뢰도를 가지고 있다고 판단된다.

<표 7> 신뢰도 검증 결과

Cronbach's Alpha(2006년)	항목수	Cronbach's Alpha(2007년)	항목수
0.787	16	0.848	23

### 3. 중요도 분석

19) 나정호, 전계서, pp.56-77.

20) 박영안(2007), pp.57-83.

선행연구를 바탕으로 추출된 네트워크 요인에 대한 중요도 분석을 실시하였다. 2006년에 실시한 설문조사의 결과는 <표 8>과 같다. 물류기업의 국제물류 네트워크 구축을 추진하게 되는 5가지 동기요인의 중요도에 대하여 질문한 결과이다. 결과는 현재 물류업에 종사하는 실무자들이 네트워크 요인(4.38)의 중요도를 다른 요인들에 비교하여 중요하게 인식하고 있음을 보여주고 있다. 본 결과는 선행연구를 통해 기업의 국제물류 네트워크 구축에 영향을 미칠 것이라고 도출된 정부정책요인, 기업선택요인, 기업내부요인, 물류표준화 요인의 중요도에 비해 월등하게 높은 수치이다. 중요도 분석 결과를 토대로 분석할 때 물류기업이 국제 경쟁력을 유지하기 위해서는 국제물류네트워크가 필수적이며 해외거점의 존재가 중요한 영향을 미친다는 것을 실무자들이 인식하고 있다고 볼 수 있다.

<표 8> 경쟁요인 내 변수의 중요도(2006년)

요인	변수	평균	요인평균
정부정책 요인	해외시장 확대의 필요성	4.03	3.84
	정부의 종합물류업 인증제의 취지	3.94	
	종합물류업 인증 후의 정부 지원	3.76	
	국제화 지원 전담기구 설립하여 지원	3.63	
기업선택 요인	파트너 기업의 요구에 부응하기 위함	3.98	3.79
	국제화 대상국가 선정(해당국가의 위험도가 중요)	3.85	
	신규사업영역개척방안	3.55	
네트워크 요인	글로벌 네트워크 구축의 필요성	4.42	4.38
	해외 자회사의 존재	4.29	
	물류 네트워크 구축	4.47	
기업내부 요인	기업운영자의 해외운영경험	3.92	3.93
	기업의 해외운영경험	4.00	
	기업내부에 해외운영 전담부서가 있음	3.87	
물류 표준화 요인	해외사업집중정도	4.08	4.10
	물류의 국제 표준화	4.11	
	기존사업영역확대방안	4.11	

1 = 전혀 중요하지 않음, 3 = 보통임, 5 = 매우 중요함

2007년에 실시한 설문조사의 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 경쟁요인 내 변수의 중요도(2007년)

요인명	변수	평균	요인평균
기업내부 요인	기업의 물류정보처리능력	3.49	3.56
	적극적인 물류정보시스템 투자	3.41	
	기업의 재무상태가 안정적임	3.75	
	기업의 물류컨설팅 능력	3.31	
	발생하는 문제에 대한 신속한 해결능력	3.78	
	물류비용이 경쟁적임	3.59	
파트너십 요인	이용자와 긴밀한 파트너십을 형성	3.93	3.82
	이용자의 물류정보요구 신속대응	3.77	
	배송서비스에 대한 만족도	3.75	
물류 네트워크 요인	이용자의 규칙·안정적인 거래요구 충족	3.81	3.97
	글로벌 물류 네트워크 구축	4.17	
	상이한 핵심역량을 지닌 물류기업과의 물류네트워크 구축	4.00	
	물류네트워크를 통한 규모의 경제	3.95	
	물류네트워크를 통한 범위의 경제	3.89	
국제화 요인	해외로의 시장 확대의 필요성	4.16	3.74
	국내 물류시장은 규모가 협소함	3.40	
	최고 경영자의 해외 진출 의지	3.93	
	파트너의 요구충족을 위해 해외진출 모색	3.84	
	해외진출 경험 풍부	3.38	
정부정책 요인	종합물류기업 인증제를 취득 또는 준비 중	3.23	3.35
	종합물류기업 인증을 통한 지원필요	3.40	
	종합물류기업 인증을 통한 홍보효과	3.43	

1 = 전혀 중요하지 않음, 3 = 보통임, 5 = 매우 중요함

물류환경변화를 반영하여 요인의 수를 확장시켰다는 차이가 존재하지만 결과는 네트워크 요인(3.97)의 중요도가 다른 요인들에 비교하여 중요하게 인식하고 있음을 보여주고 있다. 다만 중요도의 수치에 있어 2006년의 압도적인 중요도에 비해 상대적으로 중요도 지수가 낮게 기록되었다는 특징이 있다. 본 연구는 2회에 걸친 설문조사에서 네트워크 요인을 구성하는 변수의 중요도 분석을 실시하였다. 시간적으로 1년의 시차가 존재하지만 국제물류네트워크를 추진하게 되는 요인 자체가 변경될 정도의 단기간 동안 많은 변화가 있었다. 정부에서 추진하는 종합물류업 인증제의 취지를 생각할 때 물류기업들이 종합물류기업의 인증을 획득하기 위한 노력과 국제 경쟁력을 갖추기 위한 동기요인으로써 정부정책이 큰 역할을 수행할 것이라고 예측하였는데 실제 실무자들이 느끼는 것은 2007년의 3.35라는 상대적으로 낮은 중요도 수치로 나타났다. 기업내부역량을 감안하여 국제물류 네트워크 구축을 추진할 것이라는 선행연구 결과도 실무종사자들은 3.93(2006년)에서 3.56(2007년)으로 감소한 수치로 국제물류 네트워크 구축을 위해서는 기업내부 상황에 맞춰 고려하는 것이 아니라는 사실을 증명해 주었다. 본 연구결과는 물류기업의 글로벌 경쟁력 강화를 위하여

필요하다면 기업의 내부적인 역량에 예측되지 않고 제휴나 합병의 방식을 통해서도 국제물류 네트워크 구축작업을 수행할 수 있음을 보여주었다.

<표 10> 2006년, 2007년 네트워크 요인의 중요도분석 결과비교

요인구분	변수	평균	표준편차
2006	글로벌 네트워크 구축의 필요성	4.42	0.737
	해외 자회사의 존재	4.29	0.687
	물류 네트워크 구축	4.47	0.646
2007	이용자의 규칙·안정적인 거래요구 충족	3.81	0.780
	글로벌 물류 네트워크 구축	4.17	1.038
	상이한 핵심역량을 지닌 물류기업과의 물류네트워크 구축	4.00	1.000
	물류네트워크를 통한 규모의 경제	3.95	0.927
	물류네트워크를 통한 범위의 경제	3.89	0.905

1 = 전혀 중요하지 않음, 3 = 보통임, 5 = 매우 중요함

<표 10>은 1년의 시차를 두고 실시한 설문조사 중 네트워크 요인에 대한 설문조사 결과를 정리한 표이다. 요인평균은 전계된 표 <표 8>, <표 9>를 토대로 비교했다. 2006년은 4.38이었으며, 2007년에는 3.97이었다. 설문조사를 종합한 결과에서는 네트워크 요인에 대한 중요도가 가장 높지만 시차를 두고 비교해 본 결과 네트워크 요인에 대한 절대적인 중요도는 낮아졌다. 네트워크 요인 중에서도 동일한 변수인 물류네트워크 구축에 관한 중요도에 대해 2006년에는 4.47의 중요도가 나타난 반면, 2007년에는 4.17로 중요도가 감소된 것으로 나타났다.

물류기업의 국제 네트워크 구축 유형에 관한 연구도 시행하였다. <표 10>의 결과에 따르면 전략적 제휴(4.12) 방식을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 다음으로 합작법인 형태(3.85), 인수합병(2.97) 순으로 나타났다. 기업의 필요에 맞게 필요한 역량을 갖춘 기업끼리 일정기간 제휴를 맺는 형태로 국제물류 네트워크를 구축하는 것이 가장 안전하며 효율적이라는 장점이 있기 때문에 많은 실무자들이 전략적 제휴 방식을 선호하는 것으로 생각된다. 인수합병의 경우 기업 인수에 필요한 자금을 마련하는 것에서부터 합병 후 관리까지 고려해야 하기 때문에 가장 낮은 선호도를 보이고 있는 것으로 생각된다.

<표 11> 물류기업의 국제 네트워크 구축 유형

문항	평균	표준편차
M&A(인수합병)	2.97	1.080
Strategic Alliance(전략적 제휴)	4.12	0.725
Joint Venture(합작법인)	3.85	0.953

1 = 전혀 선호하지 않음, 3 = 보통임, 5 = 매우 선호함

#### 4. 실증분석의 시사점

본 연구의 가장 큰 특징은 급속히 진행되는 물류환경변화를 반영하는 연구결과를 산출하고자 2년에 걸쳐 2회의 연차별 수집자료에 근거하여 실증분석을 실시하였다. 기존에 수행되었던 선행연구 내용에 국제적인 물류산업의 트렌드 변화를 추가한 결과 변수의 수가 증가하였다. 실증분석의 결과 2회 모두 물류네트워크 요인이 가장 중요한 영향을 미친다고 나타났다. 그러나 중요도에 있어서 2007년의 연구결과(3.96)가 2006년의 결과(4.39)보다 낮게 나타났다. 연구결과 나타난 수치만 보고 판단하면 네트워크 요인에 대한 중요도가 상대적으로 낮아졌지만 2007년에 수행한 설문 결과 전반적으로 낮은 수치였다는 점을 감안할 때 물류산업의 트렌드가 변화하고 있다고 볼 수 있다. 또한 이러한 결과는 선행연구에서 살펴본 제조기업과 물류기업의 차이도 명확하게 하였다. 제조기업의 경우 궁극적으로 Transnational 모델로 진화하는 목적을 지니고 있기 때문에 기업내부의 서비스와 역량 강화에 초점을 맞출 것이지만 물류기업의 경우는 전 세계적으로 규격 및 설비의 통일화를 통해 연계성을 최적화시켜야 하기 때문에 각 대륙 및 지역의 거점을 연결하는 네트워크의 중요성이 강조된다. 물류기업의 국제네트워크 구축의 유형과 관련해서 물류기업에 적합한 유형을 전략적 제휴, 인수합병, 합작법인 형태의 3가지로 압축하였다. 분석결과 전략적 제휴(4.12) 형태를 가장 선호하는 것으로 나타났다. 전략적 제휴 방식은 기업운영에 있어 유연성을 제공하는 장점이 있다. 기업이 필요로 하는 역량을 갖춘 파트너와 필요로 하는 기간 동안 제휴를 맺는 형태로 국제 네트워크를 구축하는 방법을 실무자들이 선호하는 것으로 볼 수 있다.

### V. 결 론

본 논문에서는 SPSS 12.0을 사용하여 신뢰성 분석과 중요도 분석을 시행하였다. 변화의 속도가 빠른 물류업계의 특성을 반영하여 2006년과 2007년 2회에 걸쳐 동일표본을 대상으로 실증분석을 시행하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 한국물류기업의 국제화를 위하여 가장 중요하게 충족되어야 할 요인으로는 네트워크요인으로 나타났다. 동일한 설문응답 표본으로 2회에 걸쳐 실시한 결과 네트워크 요인에 대한 중요도에 차이가 있었다. 5점 리커트 척도로 분석한 결과 2006년에는 4.38의 높은 중요도 수치가 나왔고, 2007년에는 3.96으로 전년대비 낮은 결과가 나왔으나 중요성은 매우 높은 수준이다.

둘째, 국제물류 네트워크 구축 유형에 관한 분석결과이다. 문헌고찰과 물류기업 인터뷰를 통해 인수합병, 전략적 제휴, 그리고 합작법인 형태의 투자방식이 적합한 국제화 유형으로 압축되었다. 이에 따른 중요도 분석을 시행한 결과 전략적 제휴가 가장 선호되는 유형이며 합작법인 형태의 투자와 인수합병 순으로 선호된다고 분석되었다.

연구결과는 결국 물류기업의 국제 경쟁력을 강화시키는데 국제물류네트워크 구축이 중



요하다는 사실을 보여주고 있으며, 현재 우리나라 정부의 해외 거점 네트워크 구축 지원 정책과 상통하는 것이기 때문에 향후 큰 기대를 할 수 있을 것으로 보인다. 인수합병의 경우 기업인수비용 등 재원마련의 문제와 인수 후 통합된 기업 관리에 관한 여러 가지 문제들이 산재해 있기 때문에 위험요소가 크다. 반면에 전략적 제휴의 경우 필요한 시기에 필요한 만큼만 제휴를 할 수 있는 협력의 유연성이 높아서 물류기업들이 선호하는 것으로 보인다. 독자적으로 국제화를 추진하기 보다는 협력체계를 이용하여 국제화를 추진하는 것을 선호하고, 협력체계를 이용할 경우 협력의 유연성을 민감하게 고려한다는 것을 알 수 있다.

물류기업의 국제 네트워크 구축을 위해서는 물류기업의 성향에 맞춘 정부의 정책적 지원이 있어야 할 것이며, 물류기업도 IT에 지속적으로 투자하여 물류정보시스템을 구축하여 국제 경쟁력을 갖추는 적극적인 경영방식으로 국제 네트워크를 구축해야 한다.

본 결과를 토대로 네트워크 요인에 대한 중요도가 상대적으로 낮아졌다고 생각해 볼 수 있지만, 2007년에 수행한 설문 결과의 결과가 전반적으로 낮은 수치였다는 점을 감안할 때 물류산업의 트렌드 변화가 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 한국 물류기업의 국제 네트워크 구축에 초점을 맞춰서 선행연구를 수행하고 변수를 추출하여 실증연구를 수행하였기 때문에 네트워크 구축의 중요도가 낮아진 정확한 원인은 알 수 없다. 다만 동일한 표본을 대상으로 국제 물류네트워크 구축에 관련된 변수에 대한 설문을 의뢰한 결과 1년 사이에 그 수치가 많이 낮아졌다는 상황을 감안할 때 물류업계에 종사하고 있는 실무자들의 인식 변화가 있음을 추론할 수 있다.

본 연구에서는 한국물류기업의 국제물류 네트워크 구축 요인을 분석하고 추진방안을 제시하였다. 본 연구를 기반으로 변화가 극심한 물류업계에서 우리나라 물류기업이 국제적인 경쟁력을 갖출 수 있는 방안을 위한 연구가 수행되어야 할 것이다. 국제물류네트워크 구축과 관련된 연구도 궁극적으로는 우리나라 물류기업의 국제 경쟁력을 제고시키기 위한 목적이며 본 연구에서는 상술한 목적 달성을 위한 초기연구로써 역할을 할 것이다. 향후 글로벌 물류기업의 서비스 네트워크 구축과 관련된 실증연구와 물류기업간의 전략적 제휴 체결요인에 관한 세부적인 연구를 통하여 기존 연구를 발전시킬 필요가 있으며, 실제 국내외 물류기업의 국제물류네트워크 구축사례연구를 통하여 현실성을 높이는 연구를 수행하여야 할 것이다.



## 참고문헌

1. 김동환, "유통기업의 중국진출에 관한 연구", 「유통비즈니스리뷰」, 제2권, 2002, pp.105-116.
2. 나정호, "한국물류기업의 국제화 방안에 관한 연구", 중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2006, pp.1-94.
3. 박영안, "물류기업의 선진화 방안에 관한 연구", 중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2007, pp.1-100.
4. 방호열 · 이상기, "한국 서비스기업의 해외시장진입방식의 선택모형", 「무역학회지」, 제23권 제3호, 1998, pp.39-64.
5. 배준우 · 배종태, "우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략", 「벤처경영연구」, 제6권 제1호, 2003, pp.41-74.
6. 신광하 · 박명찬 · 김철연, "현지한국에 진출한 외국기업의 경영성과에 대한 실증분석 -단독투자와 합작투자를 중심으로-", 「국제지역연구」, 제10권 제1호, 2006, pp.92-113.
7. 이장우 · 최명신 · 사무엘 추, "벤처기업의 국제화 : 해외시장 진입전략을 중심으로", 「경영학연구」, 제31권 제4호, 2002, pp.1135-1162.
8. 이위범 · 김진삼, "전략전환을 의도하는 기업의 국제화의 논리-이론적 틀의 구축-", 「산경연구」, 제11권, 2003, pp.15-32.
9. 이충배 · 양재훈 · 이정민(2003), "국제 특송업체의 글로벌 경쟁전략", 「로지스틱스연구」, 제11권 제1호, 2003, pp.59-81.
10. 한정화, "중소기업 국제화의 주요이슈와 핵심성공요인", 「ITBI리뷰」, 제11권 제2호(통권 22호), 2005, pp.107-130.
11. 한국무역협회, 「2006년도 정부의 물류시책 및 중점추진과제」, 2006.
12. Bartlett, Christopher A. Ghoshal and Sumantra: Transnational Management: Irwin, 1995.
13. Pilar A, Juan G and Luitzen B, "A Survey of third Party Logistics in Mexico and a Comparison with Reports on Europe and USA", International Journal of Operations & Production Management, Vol.26 No.6, 2006, pp.639-667.
14. 국토해양부 홈페이지. <http://www.mltm.go.kr>
15. 물류신문 홈페이지. <http://www.klnews.co.kr>
16. 삼영물류 홈페이지. <http://www.sytpl.co.kr>
17. 용마로지스 홈페이지. <http://www.yongmalogis.co.kr>
18. 종합물류기업인증센터 홈페이지. <http://clic.koti.re.kr>
19. (주)한진 홈페이지. <http://www.hanjin.co.kr>
20. 지식경제부 홈페이지. <http://www.mke.go.kr>
21. 통계청 홈페이지. <http://www.kosis.kr>
22. 한국통운 홈페이지. <http://www.korealogis.com>
23. 한익스프레스 홈페이지. <http://www.hanex.co.kr>
24. CJ GLS 홈페이지. <http://www.cjgls.co.kr>
24. DHL 홈페이지. <http://www.dhl.com>
25. FedEx 홈페이지. <http://www.fedex.com>
26. UPS 홈페이지. <http://www.ups.com>

< 요약 >

## 한국물류기업의 국제네트워크 구축요인 및 방안에 관한 연구

방희석 · 박근식 · 나정호

본 논문의 목적은 한국물류기업이 국제 네트워크를 구축하려는 동기요인에 대해서 살펴보고 현 상황에서 가장 적합한 국제 네트워크 구축 방안을 모색하여 한국물류기업의 국제 경쟁력을 제고시키는데 있다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 물류기업의 국제 네트워크 구축요인 중 네트워크요인이 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 둘째, 물류기업의 국제 네트워크 구축방안에 관한 분석결과 구축방안은 인수합병, 전략적 제휴, 합작법인 형태의 투자방식이 적합한 방안으로 압축되었으며, 전략적 제휴 방식이 가장 선호되는 것으로 분석되었다. 연구결과는 국제화를 준비하는 물류기업과 이를 지원하는 정부에 시사점을 제공한다. 국제화를 준비하는 물류기업들은 현지 기업과의 협력을 통해 현지 네트워크를 활용하는 방안을 모색하여야 할 것이며, 성공적인 국제화를 달성할 수 있는 파트너를 선정하여 전략적 제휴를 체결하는 노력을 경주해야할 것이다. 정부도 물류기업들의 네트워크 구축 및 전략적 제휴 체결이 보다 용이하도록 정책적인 지원을 해야 할 것이다.

□ 주제어 : 물류기업의 국제화, 국제물류네트워크 구축, 전략적 제휴.