

Imitation Strategy를 이용한 국내 물류기업의 해외진출 전략에 관한 연구

김화영* · 이성우**

Study on Strategies for Overseas Expansion of Domestic Logistics
Company Using by Imitation Strategy

Hwa-Young Kim · Sung-Woo Lee

목 차

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| I. 서론 | IV. 국내 물류기업의 해외진출 전략수립 방안 |
| II. 선행연구 검토 | 1. Imitation Strategy의 개념 |
| III. 글로벌 물류기업 분석 | 2. 국내 물류기업의 해외진출 전략수립 |
| 1. 글로벌 물류기업의 선정 | V. 결론 |
| 2. 글로벌 물류기업의 현황 | |
| 3. 글로벌 물류기업의 성장전략 | |

Key Words: 글로벌 물류기업, 해외진출 전략, Imitation Strategy

Abstract

The overseas expansion of global logistics company (GLC) is increasing rapidly under the influence of international specialization of manufacturing, and the necessity of global logistics service is increasing, and then the logistics market is growing year to year.

The purposes of this study are to investigate the growing factors and strategies making global logistics company and to suggest the best strategies for overseas expansion of domestic logistics company (DLC) by using imitation strategy.

The major results are as follows ; Firstly, DLC has to imitate liner shipping company or terminal operator which has competitiveness rather than other part of logistics. Secondly, DLC has to build up competition through investigation the global logistics companies which have globalization, specialization, monopolization and public elements. Thirdly, DLC has to use 'coming from behind strategy' for the exiting market, the 'pioneer importer strategy' for the new emerging market or niche. Lastly, DLC has to make a road map or process for expanding the logistics service area without collision exiting business models.

▷ 논문접수: 2010.07.31 ▷ 심사완료: 2010.08.29 ▷ 게재확정: 2010.09.08

* 엘케이쉬핑(주) 해운연구팀 선임연구원, hykim09@gmail.com, 010)7751-4912

** 한국해양수산개발원 부연구위원, waterfront@kmi.re.kr, 02)2105-2830

I. 서론

세계경제의 블록화가 진행되고 기업의 글로벌화로 인하여 물류기업의 이윤 추구하고 시장 확대를 위한 해외 진출이 가속화되고 있다. 또한 생산비용, 물류비용 등의 절감을 위해 원자재 및 부품의 조달, 조립 및 가공, 제품 생산 및 판매 등 생산, 판매 공정의 물리적·지리적 분리를 의미하는 국제 분업화가 촉진되었다. 이러한 국제 무역을 통한 생산 및 판매 공정의 통합은 국제 물류서비스의 발전에서 기인했다고 볼 수 있다¹⁾.

제조업의 전 세계적 재배치는 글로벌 물류서비스에 대한 필요성을 증가시키고, 물류시장 성장을 주도하고 있다. 화주기업들은 자사내 물류관리를 물류전문기업인 3PL(third party logistics)업체에 아웃소싱하여 물류관리 효율성 증대, 국제 경쟁력 강화를 도모하고 있다. 실제로 포춘(Fortune)지 선정 500대 기업의 70%가 물류 분야를 아웃소싱하고 있으며 이를 통해 물류비용 절감효과를 가져오고 있고, 앞으로도 아웃소싱 비중은 급증할 것으로 예상된다²⁾. 이러한 환경변화에 대응하기 위해 글로벌 물류기업들은 물류기업간 M&A, 전략적 제휴 등을 통해 글로벌 물류네트워크를 구축하여 제조업체들의 다양한 물류서비스 요구에 대응함으로써 막대한 수익을 창출하고 있다.

그러나 우리나라 물류기업은 글로벌 물류기업과 비교해 볼 때, 규모, 서비스 범위, 네트워크, 전문성 등 전반적인 측면에서 크게 뒤지는 실정이다. 특히, 대형 물류기업 부재, 해외진출 경험 부족, 맞춤형 진출 전략 부재, 정부의 지원정책 미흡 등의 복합적인 요소가 상호 영향을 미쳐 글로벌 물류기업에 비해 경쟁력은 현저히 낮은 수준이다. 따라서 본 연구는 글로벌 물류기업의 현황 및 핵심 성장전략을 분석하고, 이를 바탕으로 Imitation Strategy를 이용하여 글로벌 물류기업의 어떠한 점을 모방하여 국내 물류기업에 적용해야 하는지 검토하고, 국내 물류기업의 해외진출 전략 방안을 마련하는 것을 목적으로 한다. 2장에서는 선행연구를 통해 글로벌 물류기업의 전략 등 기존 연구에 대하여 검토하였고, 3장에서는 실제적인 사례연구를 통해 글로벌 물류기업의 현황과 성장전략을 분석하였고, 4장에서는 Imitation Strategy³⁾의 이론적 배경과 Imitation Strategy를 이용한 국내 물류기업의 해외진출 전략을 수립하고, 5장에서 결론을 맺는 순서로 구성되었다.

II. 선행연구 검토

기존의 연구들은 주로 제조업을 기반으로 한 글로벌 물류전략 수립, 네트워크 구축에 대한 연구가 많이 이루어졌다. 이용근(2004)은 글로벌 물류기업들이 고도화, 다양화 된 고

1) 이성우 외, 「국제 분업화에 따른 항만배후단지 기업유치 방안 연구」, 2007, pp.7~12.

2) 김수엽 외, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2009, p.50.

3) Oded Shenkar, 「Copycats」, Harvard Business Press, 2010.

객의 욕구를 충족시키기 위하여 세계 각 지역의 고객 선호도에 따라 다품종 소량생산과 적기공급으로 대응해야 하는 효율적인 글로벌 물류전략을 구축하기 위한 전략적 틀을 형성하는데 필요한 구성요인을 분석하고 전략 프로세스를 제시하였다. 글로벌 물류전략의 구성요소로 시설 네트워크의 구조, 운영 프로세스 기술, 물류 프로세스 기술 등의 구조적인 의사결정요소와 노동력, 운영계획과 통제, 유통계획과 통제, 품질경영 등 하부구조적인 의사결정요소로 구분하였다. 또한 물류전략 수립을 위한 프로세스로 기업의 임무와 목적 정립, 마케팅 전략 수립, 경쟁우선순위 결정, 물류운영 전략 수립, 재무전략 수립의 단계별 전략을 제시하였다. 그러나 실제 글로벌 물류기업들의 물류전략에 대한 실증적 연구는 이루어지지 않았다.

정재현 외(2008)는 전자·자동차 업체, 철강업체의 실증적 사례를 중심으로 물류 업무 영역에서의 전략·조정, 계약, 운영 영역의 글로벌 프로세스 상에서 각 조직 및 아웃소싱 회사들로 업무가 잘 분담되는지 분석하고 몇 가지 패턴을 도출하였다. 그리고 물류네트워크, 물류정보시스템이 물류업무 영역들에 있어서 어떠한 특징을 가지고 있는지 산업별 업체의 실제 사례를 중심으로 분석하였다.

방희석 외(2008)는 국내 물류기업의 글로벌 물류기업으로 성장하기 위한 경쟁력 확보 방법으로 국제네트워크 구축이 필요하다고 보고 글로벌 물류기업들의 성공요인 가운데 네트워크 요인이 차지하는 역할을 분석하였다. 또한 국내물류기업을 대상으로 네트워크 구축 동기요인을 분석하고, 효과적인 국제 네트워크 구축방안으로 인수합병, 전략적 제휴, 합작법인 형태의 투자방식을 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 글로벌 물류기업의 제한적인 성공요인의 분석과 국내 물류기업의 국제 네트워크 구축을 위한 구체적 전략분석이 미비하였다.

이장우 외(2001)는 국내 벤처기업의 해외시장 진입방식에 대한 실증적 문제를 다루었다. 벤처기업의 해외시장 진입유형 선택에 영향을 미치는 주요 결정변수를 분석하여 체계적이고 종합적인 접근방법을 제시하였다.

방호열 외(1998)는 서비스기업의 국제화 과정에 초점을 맞추어 서비스기업의 해외시장진입방식에 관한 선택모형과 함께 가설을 제시하고 이를 실증적으로 검증하였다.

이충배 외(2003)는 국제 특송업체의 실증적 사례분석을 통하여 글로벌 특송업체로 발전하게 된 경쟁 우위 전략을 정보기술(IT)의 적극적 활용, 종합물류서비스 제공능력 제고, 전자상거래 통합을 위한 솔루션 제공 등으로 분석하였다.

이와같이 글로벌 물류기업, 벤처기업, 서비스 기업들의 국제네트워크 구축 및 해외시장 진출을 위한 전략에 대한 문헌의 내용을 고찰하였다. 그러나 기존 연구의 대상기업은 물류기업 보다는 제조기업의 해외진출 전략의 내용이 많았고, 국제 네트워크 구축 전략에 있어서도 개념적 수준의 제안이 대부분이었으며, 실제 기업의 사례 연구에 있어서도 특정 요인에 대한 분석만이 이루어졌다. 또한 국내 물류기업이 해외 진출시 어떠한 방안으로 진출해야하는지 선진 글로벌 물류기업의 어떠한 부분을 벤치마킹해야 하고, 어떠한 프로세스로 단계적으로 접근해야 하는 것인지에 대한 연구가 미비하였다. 따라서 본 논문에서

Imitation Strategy를 이용한 국내 물류기업의 해외진출 전략에 관한 연구

는 글로벌 물류기업의 실제적 사례를 구체적으로 분석하여 성장전략을 도출하고, 국내 물류기업의 효과적인 해외진출을 위한 전략을 준비할 수 있는 방안을 제시하는데 목적이 있다.

<표 1> 기업의 해외진출 전략 관련 선행 연구문헌 분석

연구자	연구내용	연구한계
Bruderl and Schussler(1990)	기업의 해외 운영경험이 풍부할수록 해외진출 가능성이 높다는 분석 연구	실증적 기업분석을 통한 연구를 수행하였으나, 구서독의 기업사례로 한정
방호열(1998)	서비스기업의 해외시장진입방식에 관한 선택모형 제시 및 실증적 검증 연구	서비스기업 중 금융기업 비중이 높고 기업의 해외진출 관련 실증적 사례분석 미비
이장우,최명신 (2001)	벤처기업의 해외시장 진입유형에 영향을 미치는 결정변수 분석	제조업 기업중심의 분석으로 서비스 기업 사례 미비
김진삼, 이위범 (2002)	글로벌화 동기요인 및 국제화 방식에 대한 연구	제조업 특히, 반도체기업의 국제화 전략에 한정
남기찬, 광규석 외 (2003)	국내 국제물류전문기업 육성 전략 분석 및 성장 잠재력이 높은 기업군, 성장기반 구축 방법에 대한 연구	물류전문기업 육성을 위한 제도적, 정책적 방안 미비
이충배외 (2003)	글로벌 국제 특송업체의 사례 분석을 통한 경쟁 우위전략 분석 연구	연구범위가 물류산업 부문 중 특송업체로 한정
방희석 외 (2008)	물류기업의 국제화 추진 동기요인 분석 및 국내 물류기업의 국제네트워크 구축방안 연구	글로벌 물류기업의 서비스 네트워크 구축과 관련한 실증 연구 미비

Ⅲ. 글로벌 물류기업 분석

1. 글로벌 물류기업의 선정

국내 물류기업의 해외진출 전략을 수립하기 위해서는 글로벌 물류기업의 성장전략 분석이 선행되어야 한다. 여기에서는 다수의 글로벌 물류기업 중 주요 경제거점별로 두각을 나타내거나 새롭게 성장하고 있는 글로벌 물류기업의 성공사례 분석을 통해 성장전략을 도출 하고자 한다.

글로벌 물류기업은 물류의 선진 지역인 유럽과 미주지역의 기업들이 매출액, 규모 등에서 대부분 우위를 점하고 있다. 여기에서 분석대상 글로벌 물류기업은 글로벌 물류기업 전문 조사기관인 'Transport Intelligence'와 전문정보 사이트인 'Logistics Quarterly'의 최

근 발표 자료를 바탕으로 매출액, 규모 등의 실적을 참고하였다. 본 연구의 분석대상이 된 상위 5개 대상기업은 DHL Logistics, DB Schenker, Kuehne+Nagel, Panalpina World Transport, Agility Logistics 이다. 이들 기업의 선정기준은 최근 매출실적과 과거부터 현재까지 지속적인 M&A를 통한 시장확장, 물류서비스 확대 등 국내물류기업의 해외진출에 필요한 성장전략을 보유하고 있다는 해당산업 전문가들의 의견을 모아 선정하였다.

<표 2> 상위 10위권의 글로벌 물류기업 및 매출액 규모

Transport Intelligence ¹⁾ 발표 기업 순위			Logistics Quarterly ²⁾ 발표 기업 순위		
순위	업체명	'08년 매출액 (백만 유로)	순위	업체명	'08년 매출액 (백만 달러)
1	DHL Logistics DHL Global Forwarding&DHL Exel Supply Chain	10,585	1	DHL Logistics DHL Global Forwarding&DHL Exel Supply Chain	37,000
2	Kuehne+Nagel	9,142	2	DB Schenker Logistics	21,000
3	DB Schenker Logistics	7,016	3	Kuehne+Nagel	20,000
4	Panalpina	5,023	4	Panalpina	9,900
5	Expeditors	4,023	5	CEVA	9,300
6	Sinotrans	3,349	6	UPS SCS	8,900
7	Agility	3,010	7	C.H. Robinson Worldwide	8,600
8	UPS SCS	2,900	8	Agility	6,500
9	CEVA	2,864	9	Expeditors	5,600
10	DSV	2,531	10	NYK	5,300

자료: Global Freight Forwarding 2009, TI와 <http://www.logisticsquarterly.com> 자료, 필자 재작성

주: 1) "World Largest Freight Forwarders" 순위, Global Freight Forwarding 2009, TI

2) "3PLs 2009 The Top 40" 순위, Logistics Quarterly 3PL North America Report

2008년 기준 Transport Intelligence 자료⁴⁾에 따르면 글로벌 3PL 업체들의 총 매출액은 약 1,200억 유로이며, 권역별 비중은 유럽이 34.1%, 아시아·태평양 29.1%, 북미 25.3% 순으로 유럽의 비중이 가장 크며, 아시아·태평양, 북미지역 순으로 나타나고 있다. 또한 상대적으로 적은 비중을 차지하고 있는 중동과 아프리카 지역은 해상, 항공 등의 인프라 건설, 석유, 가스산업 등으로 최근 빠른 성장세를 보이고 있다.

분석대상 글로벌 물류기업의 매출액 규모는 2008년 8월에 '리먼사태'로 촉발된 글로벌 금융위기로 인하여 2009년도 매출액이 다소 감소하였지만, 최근 5년간 매출액 추이는 지속적으로 증가하고 있다. 각 글로벌 물류기업의 2009년도 매출액은 DHL은 약 84조 560억

4) Transport Intelligence, 「Global Freight Forwarding 2009」 & 「Global Contract Logistics 2010」

Imitation Strategy를 이용한 국내 물류기업의 해외진출 전략에 관한 연구

원, DB Schenker는 약 20조 360억원, Kuehne+Nagel은 약 30조 8,840억원, Panalpina는 약 7조 30억원, Agility는 약 7조 5,460억원을 기록하였다. 특히, 2009년은 글로벌 금융위기로 인한 매출감소로 제외한다 하더라도 2005년부터 2008년까지의 성장률은 DHL의 경우 연평균 6.2%, DB Schenker는 17.5%, Kuehne+Nagel은 15.7%, Panalpina는 8.4%, Agility는 2006년에서 2008년까지 13.4% 로 대부분 10% 전후의 성장을 지속하여 왔다.

<표 3> 분석대상 글로벌 물류기업의 매출액 규모

(단위: 십억원)

구분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
DHL Global Forwarding	59,533	75,258	70,915	89,862	84,056
DB Schenker Logistics	11,519	15,869	17,846	23,587	20,036
Kuehne+Nagel	17,760	21,819	26,697	34,705	30,884
Panalpina	5,729	5,898	6,694	9,015	7,003
Agility	1,5891)	4,365	5,449	7,524	7,546

자료 : Transport Intelligence : Global Freight Forwarding 2009, Agility Annual Report, 필자 재작성

주 : 1) 2005년도 회계항목이 2006년 이후의 회계항목과 상이하여 절대적 비교는 어려움.

2) EUR, CHF, KD는 외환의 연평균 환율을 적용하여 원화로 환산함.

2. 글로벌 물류기업의 현황

1) Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL는 1815년 설립된 세계 최대 물류기업인 독일의 DPWN (Deutsche Post World Net)이 모회사이며, Deutsche Post DHL은 물류 분야 사업을 담당하고 있다. 2005년 12월 DPWN이 Exel을 인수하면서 기존 DHL Solutions을 통해 수행하던 물류사업 중 3PL서비스 부문을 분리하고 2006년 DHL Global Forwarding 분야 중 DHL Freight를 물류 사업부에 편입하면서 동시에 Exel의 3PL 부문과 통합·운영하여 세계 최대의 물류기업이 되었다.

DPWN은 2008년 지분 매각을 시작하여 2009년 5월 전체 지분의 50%를 매각하고 2009년 3월부터 Deutsche Post DHL로 공식명칭을 변경하고, Mail, Express, Forwarding/Freight, Supply Chain/CIS의 4개 사업부를 운영하고 있다.

Deutsche Post DHL의 매출액은 2000년 60조 3,880억원에서 2009년 84조 560억원으로 2008년 글로벌 금융위기로 2009년 매출액이 다소 감소하였으나 약 1.4배 정도 성장하였다. 특히 2005년 Exel 인수를 통해 2006년부터 물류 부문에서의 급격한 성장세를 보이고 있다. 사업별 매출액 비중은 Mail과 Express 부문은 감소하고 Logistics 부문의 증가세가 두드러지고 있으며, 2009년 기준으로 전체의 49.3%를 차지하고 있다.

주요 고객은 소비재, 산업재, 컴퓨터, 자동차 회사, 제약회사, 패션회사 등으로 구분되고 주요 회사는 Argos, Amway, Boots, Bayer, Burberry, Caterpillar Inc, Compaq, Daimler Chrysler 등이다. 업종별 비중은 전자·통신산업, 일용소비재산업, 섬유·패션산업의 비중이 전체 매출에서 90% 이상을 차지한다. 주요 서비스 지역은 고객의 니즈에 따라 유럽, 미국, 아시아 등 세계 전역에 서비스를 제공하고 있으며, 수송관리, 창고관리, 부가가치 서비스, 국제운송 등의 물류서비스를 제공하고 있고, 최근에는 국제특송 네트워크를 강화하여 글로벌 네트워크 최적화와 고객 니즈에 맞는 결제 서비스를 강화하고 있다.

주요 전략은 DHL의 주요 시장인 유럽과 북미지역에 지속적 성장과 더불어 신흥시장으로 부상한 아시아, 남미, 동유럽지역에서 판매 및 마케팅 활동을 지속하고 있으며, 2008년에는 이 지역에서의 매출액이 20% 가까이 증가하였다. 또한 최근에는 'Deutsche Post DHL's Strategy 2015'를 통해 헬스케어와 Life Science 분야에 있어서 전문화 된 고객지향적 물류서비스 제공을 위한 전략을 발표하였다.

2) DB Schenker Logistics

DB Schenker는 독일계 회사로 1872년 오스트리아 비엔나에서 설립되었고, 2002년 독일 철도(Deutsche Bahn)가 Stinnes AG를 인수합병하면서 글로벌 물류 전문회사로 변모되었다. Schenker의 모기업인 독일철도의 비즈니스 영역은 여객운송사업, 운송 및 물류사업, 인프라 및 서비스 사업으로 구분된다. 특히 Schenker는 통합물류 및 글로벌 물류서비스를 제공하며 Schenker AG를 비롯한 전세계 23개의 법인이 있다.

Schenker의 매출액은 2002년 약 11조 10억원에서 2009년 약 20조 360억원으로 약 1.8배 성장하였고, 2008년에 급속한 매출성장은 2005년 BAX Global의 통합을 통한 시너지 효과로 분석된다.

Schenker의 주요 고객은 자동차, 컴퓨터, 소비재, 화학회사가 대부분이며, 주요 기업으로는 BMW, Bosch, Daimler-Chrysler, Hewlett Packard, IBM, Proctor & Gamble, Dupont 등이 있다. 주요 서비스분야는 고객별 제품분류, 재포장, 라벨링 등의 부가가치 서비스, 해외부품 주문, JIT(Just In Time) 지원을 위한 물류센터 운영, 자동차 산업의 3PL 서비스 등을 수행하고 있다.

이 기업의 주요 전략은 계약물류 사업부문과 국제운송 사업부문의 강점 보강을 위해 추가적인 인수합병을 통한 세계화 전략이 계획되어 있고, DB Mobility Logistics를 통해 Schenker 철도, 항만배후 수송과 솔루션 제공 등 전문화 된 물류서비스 제공에 집중하고 있으며, 주요 관심 산업은 자동차, 화학, 제약산업 부분이다.

3) Kuehne+Nagel

Kuehne+Nagel사는 1890년 독일에서 설립되어 현재 스위스 Schindellegi에 본사를 두고 있는 글로벌 물류기업이다. 초기 스위스 국내 물류산업 시장을 장악한 후 유럽, 북미지역을 중심으로 글로벌 물류기업으로 성장하였다. Kuehne+Nagel사는 스위스 정부의 1980년

대 기업 해외 진출 지원 프로그램과 부족한 국가자원을 극복하기 위한 다양한 신성장동력의 하나로 물류업에 역점을 둔 정부의 적극적 지원에 힘입어 글로벌 물류기업으로 성장하였다.

총 매출액은 2009년 기준으로 약 30조 8,840억원이며, 주요 사업은 IT 기반의 SCM 서비스 제공에 초점을 맞춘 해상화물, 항공화물, 계약물류 부문이다.

주요 고객은 화학, 자동차, 전자기기 회사 등이며, 주요 회사는 Dupont, Dana, Siemens, Nortel 등이다. 주요 서비스 분야는 종합물류서비스를 산업별로 지원하고 있으며 특수산업에 대한 전문화 된 산업물류 서비스가 장점이다. 이외에 수송, 부가가치 물류서비스, 통관 대행, 보험서비스 등의 업무도 수행하고 있다. 최근에는 해상물류 부문에서 냉장물류, 종이, 목재 운송 등 서비스 부문의 다변화를 꾀하고 있다.

Kuehne+Nagel은 2007년에 대규모 인수합병 및 리스트럭처링으로 2008년과 2009년에 다소 매출이 감소하였으나 비용관리와 모든 사업부문의 최적화를 통해 어느 정도 위험을 회피하였다. 이 기업의 주요 전략은 모든 사업부문에 있어서 인수합병, 전략적 제휴 등을 통한 전략적 투자와 체계적 성장으로 시장점유율을 향상시키며, 최근 노르웨이, 유럽, 아시아지역에 오일, 가스 산업의 물류서비스를 제공하는 J.Martens Holding AS를 인수함으로써 이 분야 서비스를 강화해 나갈 예정이다.

4) Panalpina

Panalpina Group은 포워딩과 물류서비스 분야에 있어서 글로벌 공급자로서 대륙간 항공 화물, 해상화물, 공급망관리 솔루션에 특화되어 있는 기업이다. 전 세계 76개 국가에 500여개의 사무소를 두고 국제적 네트워크를 구축하고 있으며, 또한 60여 국가에 파트너십을 구축하고 전 세계 15,000여명을 고용하여 서비스 품질을 향상시키고 있다.

Panalpina의 매출액은 2009년 기준으로 약 7조 30억원을 기록하였고, 항공 및 해운물류, 포워딩, SCM 솔루션 제공 등이 주요 서비스 분야이다.

주요 고객은 자동차, 헬스케어, 전기전자 등 하이테크산업, 오일, 가스, 패션, 통신 등이며 주요 회사는 Armani, Celestica, Chevron, Hewlett-Packard, Hyundai, Philips 등이다.

이 기업의 주요 전략은 첫째, '범위의 확장' 전략이다. 빠른 성장하는 아시아지역의 신흥 시장에서 선점적 지위를 확보하여 성장의 기회를 잡는다. 둘째, '네트워크 확장' 전략으로 전략적 시장에서 잘 알려진 파트너 회사를 인수 또는 제휴를 통해 고객에게 서비스를 제공한다. 셋째, '역량의 확장' 전략이다. 기업의 특화된 산업분야뿐 아니라 물류 및 공급망관리 사업부문에서 강점을 확장하여 전문화 된 서비스 능력 제고를 주요 전략으로 삼고 있다.

5) Agility

Agility는 중앙아시아에 기반을 둔 SCS (Supply Chain Solution)의 제공업체로 1979년 The Public Warehousing Company (PWC)라는 이름으로 쿠웨이트 정부에 의해 설립되었

다. Agility는 보세창고업과 부동산개발 회사에 기반을 두고 있다. 1997년에 민영화되어 PWC Logistics로 사명을 변경하고 부가가치 물류 솔루션을 제공하여 서비스 범위를 확장하였고, 2005년 사업의 다양화를 통해 물류관리 서비스에 포커스를 두었다. 2006년 PWC Logistics는 Geo Logistics, TransOceanic, TransLink를 포함한 자회사들을 합병하여 Agility로 사명을 바꾸고 2008년 통합 작업을 마무리했다.

Agility의 2009년 매출액은 7조 5,460억원으로 2006년 매출액 4조 3,650억원에 비해 1.7배 증가하였다.

Agility의 주요 고객은 정부조달 분야에서 미국, 물류시스템에서 중국, 쿠웨이트, 파키스탄 정부가 그 대상이며 이외 산업분야에서는 전자 회사인 Siemens, Fujitsu, 월마트 등이 있다. 주요 서비스 영역은 글로벌 통합물류로 물류관리, 하청물류(Contract Logistics), 박람회와 이벤트, 프로젝트 물류와 화학제품 물류 서비스, 정부와 비정부 조직에 물류솔루션을 제공하고 있다.

이 기업은 2007년 사업분야를 전문화하고 재구조조정을 수행하여, 인도, 동·서남아시아, 중국과 같은 신흥시장에 초점을 맞추고 세계화 전략을 통해 시장을 확장하고 있다. 특히 지난 6월 중국의 주요 6개 지역과 홍콩, 미국, 캐나다에 해상운송 서비스를 제공하는 'Cosa Freight' 인수를 위한 조건적 합의는 이 같은 상황을 잘 설명해 주고 있다. 또한 지난해 멕시코의 'Trafinsa S.A de C.V.' 및 'Trafinsa International, LLC'의 인수를 통해 이 지역의 시멘트, 식음료, 자동차를 포함한 다양한 산업의 화물관리, 해상·항공 수출 등을 통해 서비스 영역을 확보하였다. 이와같이 이 기업은 신흥시장 확보를 위한 인수합병 등 세계화 전략 및 군수부문 등 특화되고 전문화 된 물류서비스를 당분간 지속할 예정이다.

3. 글로벌 물류기업의 성장전략

글로벌 물류기업의 성장전략은 지역별, 시점별로 차이점을 보이고 있으나 서비스 범위 및 네트워크 확대전략 추진, 특화 모델을 통한 시장 점유율 제고 등 기본전략에는 공통점을 가지고 있었다. 국내 물류기업의 실무자와 연구기관 물류전문가의 인터뷰 조사를 통하여 얻은 분석대상 글로벌 물류기업의 성장전략은 다음과 같다.

1) 세계화 및 독점화 전략

글로벌 물류기업들은 세계화 및 독점화 전략의 방법으로 타 지역의 동종기업 및 포워드기업의 M&A를 통해 글로벌 네트워크를 구축하였다. 주요 대상지역은 미국을 포함한 아시아, 태평양 지역이며 최근 동유럽, 아프리카, 중남미 지역으로 확대하고 있다⁵⁾. 인수합병을 통해 서비스 및 네트워크에서의 규모 및 범위의 경제 효과를 구현하고, 다양한 서비스를 넓은 지역에 종합적으로 제공하고 있다. 일반적으로 새로운 서비스 제공 및 신규 지역

5) 김수엽 외, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2009, p.110.

에 진출하기 위해서는 장시간이 필요하나 글로벌 기업의 인수합병을 이용할 경우에는 3년 이내의 단기간에 해당 시장에서 서비스 제공이 가능하기 때문에 시장점유율을 향상시킬 수 있으며, 이로 인한 매출증가가 용이하기 때문에 글로벌 물류기업의 주요 전략으로 선호하고 있는 것으로 분석된다.

2) 전문화 전략

글로벌 물류기업은 전문화 된 물류서비스 제공을 통하여 다른 물류기업과의 차별화를 꾀하고 있다. 최근에는 종합적인 물류활동뿐만 아니라 지금까지 금융기관이 맡고 있던 고객의 자금 부분까지 보증해 주는 원스톱 일괄 서비스를 제공하고 있다. 특히 Deutsche Post DHL은 국내외 우편 및 택배서비스에 수·배송, 종합 유통물류, 통합IT 솔루션, 컨설팅 및 금융서비스에 이르기까지 토털서비스를 원스톱으로 제공하고 있다. Agility는 정부 물류솔루션과 이벤트, 전시회 물류분야로 전문화하여 수익구조를 확대하고 있다. 이러한 전문화 된 물류서비스는 정보기술(IT)을 활용하여 고객의 맞춤형 서비스 제공 및 고객에게 컨설팅 서비스 제공을 통해 고객 지향형 커뮤니케이션 시스템을 구축해 나가고 있다⁶⁾.

또한 글로벌 물류기업들은 빠르게 변화하는 시장환경에 민감하게 대응하기 위해 시장 지향적 비즈니스 모델 구축 및 지속적 발굴을 통해 한층 더 전문화를 지향하고 있다. Agility는 중동 전쟁, 글로벌 에너지 및 자원전쟁을 주요 물류 대상으로 삼아 성장하였고, Kuehne+Nagel의 경우 글로벌 물류시장에서 최근 부각되고 있는 온도에 민감한 고급 음료와 와인시장의 성장세를 확인하고 해당 제품에 대한 전문적인 물류서비스를 제공하고 있다. 본 연구에서 분석한 대상기업은 아니지만, Nippon Express의 경우 철거물류, 회수물류, 환경물류 분야에 신규사업을 확대하고 있으며 최근 유행하고 있는 신종 바이러스에 대한 물류서비스까지도 검토하고 있다. 이처럼 글로벌 물류기업간 치열한 경쟁에서 살아남기 위해서는 최근 글로벌 시장동향을 주시하여 고객의 니즈를 앞서서 발굴하여 선점적으로 서비스를 제공하는 노력이 필요하다.

3) 공공화 전략

글로벌 물류기업은 해당기업 정부의 다양한 형태의 지원정책을 활용하는 공공화 전략을 이용하여 발전하여 왔다. 정부 차원에서는 자국기업을 글로벌 물류기업을 키우기 위해 지속적으로 성장할 수 있는 실효성 있는 지원정책이 필요했고, 해당기업은 이것을 적극 활용했다. 예를들면, Agility는 정부지원을 통해 미군 군수품 조달시장에 참여했고, DHL, Schenker는 공공기업의 민영화로 성장하였으나 정부의 우호적인 지분을 활용하여 자금력, 협상력에서 경쟁기업들을 압도 하였다⁷⁾. 이처럼 공공성이 강한 정부의 지원정책을 잘 활용한 물류기업은 글로벌 물류시장 진출 기반을 확보하였다.

6), 7) 김수엽 외, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2009, p.111.

4) 동반화 전략⁸⁾

글로벌 물류기업들 중 특히 일본 물류기업들은 해외진출시 자국의 제조, 자원개발 기업들과 동반화(Piggy-Backing)를 통해 현지 리스크 최소화, 수익모델 확보, 비용절감 등 다양한 혜택을 누리고 있다. 또한 물류기업과 동반 진출하는 기업들의 경우도 맞춤형 물류서비스를 받을 수 있는 기회를 확보하기 때문에 이러한 진출 형태를 선호하고 있다. 이외에 아시아권의 많은 물류기업들은 이러한 동반화 전략을 통해 글로벌 물류시장을 확대해 나가고 있다.

5) 다양화 전략

글로벌 물류기업들은 해외시장 개척을 통한 성장전략 추구시 자사에 내재된 노하우와 현지 시장의 틈새를 잘 분석하여 다양한 비즈니스 모델을 발굴하고 이를 기반으로 현지 시장에 진출하는 전략을 펼치고 있다. 이는 현지 물류시장에 조기 진출 기반이 될 수 있는 해당 물류기업의 새로운 역량을 확보할 수 있는 기회도 될 수 있다. Agility는 군수품 조달이 자체 물류서비스의 핵심이었으나 해외진출을 위해 정부 물류솔루션, 플랜트, 전시·이벤트 등 진출 지역에서 요구하는 다양한 물류서비스를 강화하여 빠르게 성장해 나가고 있는 것이 대표적인 예라 할 수 있다⁹⁾.

IV. 국내 물류기업의 해외진출 전략수립 방안

1. Imitation Strategy의 개념

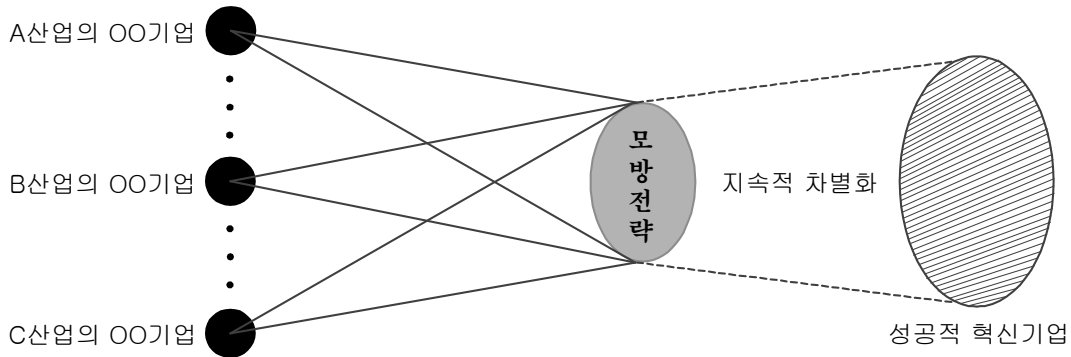
Oded Shenkar¹⁰⁾는 'Copycats'라는 저서에서 성장 또는 쇠퇴한 기업의 실증적 연구를 통해 기업의 체계적인 Imitation Strategy를 제시하였다. Shenkar의 Imitation Strategy는 모든 기업의 혁신은 점진적으로 이루어지는 점을 강조하면서 모방을 '4W1H' 전략으로 설명하였다. 즉, 모방할 산업(Where)과 기업(Whom), 구체적 대상(What)을 찾아내 적절한 시점(When)에 효과적인 방법(How)으로 모방을 실행하자는 뜻이다. Imitation Strategy의 개념은 <그림 1>에 나타난 것과 같이 이종·동종 산업군의 기업의 사례분석을 통해 장·단점을 모방하여 자신의 기업에 적용하고, 지속적인 차별화를 통한 혁신을 실행함으로써 성공적인 혁신기업으로 변화해 가는 과정을 말한다.

8) Lee et al., The Development of Logistics Networks in Central and Eastern Europe, 2007, KMI, p.104.

9) 김수엽 외, 글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구, 2009. p.118

10) 미국 오하이오 주립대 교수

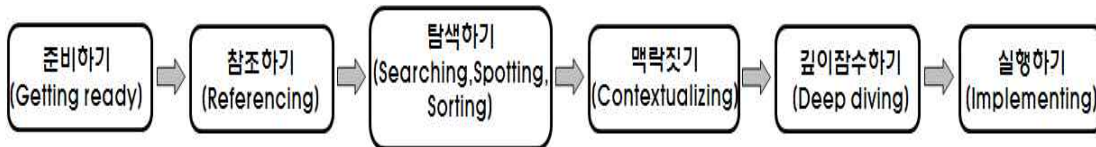
<그림 1> Imitation Strategy의 개념도



자료 : Oded Shenkar, "Copycats", pp.137-166 내용을 바탕으로 필자 작성

특히 성공적 모방을 위해서는 6가지의 역량이 필요하다고 주장했는데 첫째, '준비하기 (Getting ready)'로 모방을 위한 마인드 구축이 필요하며, 둘째, '참조하기(Referencing)'로 모방할 대상 산업·기업을 찾는 것이다. 셋째, '탐색하기(Searching, Spotting and Sorting)'로 모방할 제품, 프로세스, 서비스, 실행, 아이디어 등을 인식하는 것이다. 넷째, '맥락짓기 (Contextualizing)'로 성공과 실패를 가져온 환경적 요소 등을 파악하는 맥락을 분석하는 역량이다. 다섯째, '깊이 잠수하기(Deep diving)'는 원인과 결과를 깊이 있게 조사·분석할 수 있는 역량이다. 마지막으로 '실행하기(Implementing)'은 신속하고 효과적으로 운영단계 까지 모방한 요인들을 적용하는 역량이다. 또한, 단계별 Imitation Strategy는 다음과 같다¹¹⁾.

<그림 2> 성공적 모방을 위한 필요 역량 및 프로세스



자료 : Oded Shenkar, "Copycats", pp.113 내용을 바탕으로 필자 작성

1) 모방할 산업이 어디인가 (Where to imitate)

어떤 산업은 모방이 쉽고 어떤 산업은 모방이 어렵다. 예를 들어, 선도 기업은 기술에 초점을 맞추는 경우가 많기 때문에 후발주자가 기능은 떨어져도 고객 수요에 맞는 모방 제품을 만들어 성공을 거둘 수 있다. 그러나 전자결제시스템과 같은 복잡한 서비스 산업

11) Oded Shenkar, 「Copycats」, Harvard Business Press, 2010, pp.140~166. 바탕으로 필자 요약

은 모방 자체가 어렵기 때문에 이러한 산업은 다른 기업과 전략적 제휴를 통해 모방의 역량을 강화할 필요가 있다.

2) 모방할 기업은 누구인가 (Whom to imitate)

비슷한 업종에서 성공한 기업을 벤치마킹하는 전략뿐 아니라 다른 나라, 다른 산업에 속한 기업을 찾아내 모방의 대상으로 삼는 전략이 필요하다. 즉, '유력한 용의자(Usual Suspect)' 대신 '숨겨진 용의자(Unusual suspect)'를 찾아야 한다. 예를 들면, 의류회사인 '더 리미티드'는 항공회사의 신용카드 결제 시스템을 모방했고, P&G는 가상 컴퓨터 모델을 구축하기 위해 자동차 회사와 항공사를 연구했다. 또한 모방에 능한 기업을 다시 모방하는 것도 좋은 방법인데, 삼성전자가 미국 반도체 회사를 모방한 도시바를 모방 대상으로 삼은 것이 좋은 예이다.

3) 모방 대상을 구체화하라 (What to imitate)

모방 대상을 구체화하는 것은 모방할 비즈니스 모델 또는 제품, 서비스, 프로세스 등을 찾는 과정이다. 모방 대상을 구체화 하려면 기업의 성공과 실패를 둘러싼 맥락과 전후 사정을 이해해야 한다. 이를 위해서는 앞서 설명한 성공적 모방을 위한 5가지 역량 중 '맥락 짓기(Contextualizing)'과 '깊이 잠수하기(Deep diving)' 역량을 키워야 한다. 예를 들면, 미국의 중저가 항공사인 사우스웨스트가 두 도시를 직접 연결하는 '포인트 투 포인트(point to point)' 전략으로 큰 성공을 거둔 이유에는 공략 대상으로 삼은 도시들의 인구밀도가 높았기 때문이다. 그러나 컨테넬탈 항공은 사우스웨스트의 성공 맥락을 제대로 이해하지 못하고, 사우스웨스트를 단순히 모방하여 큰 손실을 보았다.

4) 모방할 시점을 선택하라 (When to imitate)

모방의 시점을 선택하는 데는 세 가지 유형이 있다. 혁신기업의 제품을 최초로 모방하는 '넘버2 전략', 이미 다수의 모방자들이 시장에 참여한 뒤에 모방하는 '후발주자 전략', 혁신기업이 미처 진출하지 않은 다른 국가·지역 시장에 먼저 진출하는 '개척자 전략' 등이다. '넘버2 전략'은 뛰어난 모방능력이 필요하다. 남보다 빨리 '맥락 짓기' 등 모방 역량을 가동해야 하기 때문이다. 보통 대규모 생산능력이 이 전략의 성공요인이 되기도 한다. 그러나 이 전략은 실패위험이 높기 때문에 제품 가격이 높게 책정된다는 점이 단점이다. '후발주자 전략'은 자신의 핵심경쟁력을 지렛대로 활용하여 적절한 모방 전략을 구사하면 시장에서 승리자가 될 수 있다. 도요타와 혼다는 포드와 GM이 먼저 개발한 미니벤을 모방하면서도 자신의 강점인 유연한 생산능력을 활용해 미니벤 시장을 장악했다. 그러나 후발주자가 다수의 선발주자를 앞서려면 상당한 자원을 투자할 필요가 있다는 제약요인이 있다. 마지막으로 '개척자 전략'은 라이언에어라는 기업이 대표적 사례라 할 수 있다. 라이언에어는 미국에서 성공을 거둔 사우스웨스트의 저가 항공사 모델을 유럽에 도입해 큰 성과를 올렸다. 식품회사 하인즈는 미국의 수프시장을 선도한 캠벨 모델을 이용해 영국 수프

시장에 뛰어들어 선도기업의 자리를 굳혔다. 국내 기업의 예로는 이마트가 미국의 대형 할인점 모델을 들여와 한국 환경에 맞게 개량하여 크게 성공하였다. 이처럼 ‘개척자 전략’은 시장 환경의 차이를 깊이 있게 인식하는 맥락짓기 능력이 뛰어나야 가능한 일이다.

5) 모방하는 방법을 택하라 (How to imitate)

모방하는 방법은 모방을 실행하는 로드맵과 프로세스를 구축하라는 뜻이다. 특히 비즈니스 모델을 모방할 때는 기존 비즈니스 모델과 충돌하지 않도록 필요한 조치를 취해야 한다. 예를들면, 글로벌 제약사 노바티스는 복제약 사업을 위해 별도의 자회사를 설립했는데, 이것은 복제약과 기존 신약은 비즈니스 모델이 모순된다는 점을 감안했기 때문이다.

2. 국내 물류기업의 해외진출 전략수립

글로벌 물류산업 규모가 지속적으로 확대되고 국내 제조업체의 해외진출이 가속화됨에 따라 3PL을 중심으로 국내 물류기업의 해외진출이 활발해지고 있다. 최근 공격적인 해외진출이 활발한 기업은 단기간의 빠른 성과에도 불구하고 수익성이 악화되고 있는데, 이것은 대기업을 통한 안정적 물량을 확보하고 이를 바탕으로 해외에 진출하였으나 투자비용 지출, 마진을 저하 등으로 영업 이익률이 낮아지고 있다. 따라서 이들 기업은 대기업 물량 비중을 줄여가면서 다양한 물류 서비스를 기반으로 한 전문 물류기업을 지향하여 수익성 있는 화주를 발굴할 필요성이 요구된다.

여기에서는 대상기업인 글로벌 물류기업들의 현황 및 성장전략 분석을 통해 Imitation Strategy를 적용하여 국내 물류기업의 효과적 해외진출을 위한 전략을 모델링함으로써 향후 국내 물류기업이 지향해야 할 방향성을 제시할 수 있을 것이다.

우선 ‘모방할 산업(Where to imitate)’에 있어서 글로벌 물류기업들은 우편, 철도, Express, 해상 및 항공 포워딩, 소규모 문서배달, 금융, 전시·이벤트 등 물류산업 내에도 다양한 분야의 기업들의 성공 사례를 바탕으로 발전하였다. 따라서 국내 물류기업 중 글로벌화에 비교적 성공한 정기선사, 정기항공사 등의 사례를 모방하여 국내 물류기업에 적용하는 방안을 생각해 볼 수 있다.

둘째로, ‘모방할 기업(Whom to imitate)’에 있어서는 글로벌 물류기업인 DHL과 Agility로, DHL은 물류기업의 인수합병 등에 의한 세계화, 정부 지분 참여를 통한 공공화 강화로 발전하였고, Agility는 중동, 중앙아시아지역을 중심으로 국방·정부 서비스 물류 제공을 통한 전문화와 독점화를 꾀하였다. 국내 물류기업도 DHL과 Agility의 사례 분석을 통하여 세계화, 전문화, 독점화, 공공화 전략을 지향해 나가야 한다.

셋째, ‘모방할 대상(What to imitate)’에 있어서 글로벌 물류기업은 세계화, 전문화, 독점화, 공공화, 동반화, 현지화 등을 고려하며 발전해 나갔다. 따라서, 국내 물류기업도 인수합병, 전략적 제휴를 통한 물류네트워크 구축과 전문화 된 물류서비스 제공 및 지속적 발

굴, 정부의 적극적 지원정책 활용 등을 고려하여 물류서비스 대상을 구체화 시켜야 한다.

넷째, '모방 시점(When to imitate)'에 대해서는 글로벌 물류기업은 국제 분업화가 촉진되었던 1990년대말에서 2000년대 초기에 대규모의 인수합병 등을 통한 글로벌 물류시장으로 확대해 나갔다. 즉 글로벌 물류기업은 개척자 전략을 통해 발전해 왔다고 볼 수 있다. 국내 물류기업의 경우에는 물류서비스의 종류, 서비스 대상지역에 따라 기업별로 '넘버2 전략', '후발주자 전략', '개척자 전략' 가운데 적합한 모방 시점을 탐색해 적용해야 한다.

다섯째, '모방하는 방법(How to imitate)'에 있어서는 글로벌 물류기업은 기존의 물류서비스와 충돌하지 않도록 서비스 영역을 확대해 나갔다. 따라서 국내 물류기업들도 기존의 물류서비스와 함께 중복되지 않는 플랜트, 자원, 전시·이벤트, 저운, 위험물 등 신규 물류비즈니스 모델 개발을 위한 단기·중장기 로드맵, 프로세스를 구축해 나가야 한다.

<표 4> Imitation Strategy를 활용한 국내 물류기업으로의 적용 방안

모방전략	글로벌 물류기업의 사례	국내 물류기업의 imitation 전략
Where to imitate	우편, 철도, Express, 해상 및 항공 포워딩, 소규모 문서배달, 창고업 등	- 정기 선사, 정기 항공사 등 잠재력이 높은 기업 예) 현대상선, 한진해운, 대한항공 등 국내 기업
Whom to imitate	DHL, Agility	DHL : 세계화 및 공공화 전략 Agility : 특성화 및 독점화 전략
What to imitate	세계화, 독점화, 전문화, 공공화, 동반화, 현지화	- M&A, 전략적 제휴로 물류네트워크 구축 - 전문화·특수화 된 물류서비스 제공 - 정부의 지원정책 확대 및 적극 활용
When to imitate	1990년대말~2000년초 글로벌 물류시장으로 확대	- 넘버 2전략, 후발주자 전략, 개척자 전략
How to imitate	기존 물류 비즈니스 모델과 충돌하지 않는 다양한 물류서비스 개발	- 글로벌 물류기업의 물류서비스의 틈새시장 공략으로 차별화 예) UN조달시장, 플랜트, 자원, 전시·이벤트, 저운, 위험물 등

IV. 결 론

제조업체의 해외생산기지 이전 및 확대를 통한 국제 분업화가 증가하고, 수송기술의 발전에 따라 글로벌 물류산업은 지속적으로 성장하고 있다. 이에 따라 글로벌 물류기업의 해외진출은 이미 오래전부터 이루어져 기업의 이윤을 극대화하고 있다. 최근 우리나라 물류기업들도 국내 제조업체의 해외이전이 증가함에 따라 해외진출 움직임이 활발해 지고 있으며, 이에 우리나라 정부는 2~3년전부터 글로벌 물류네트워크(Global Logistics Network : GLN) 구축 정책을 통해 국내 물류기업의 해외진출을 지원해 오고 있다. 그러나 국내 물류기업의 매출액은 2008년 기준으로 약 85.6조원 규모¹²⁾로 이 가운데 철도운송업, 외항화물운송업, 정기항공운송업의 3개 업종에서 소수의 기업이 매출의 절반가량을 차지하고 있기 때문에 국내 3PL 중심의 물류기업은 과열경쟁과 영세성으로 경쟁력 확보가 어려운 상황이다. 이러한 상황에서도 3PL 기업의 적극적인 해외시장 진출을 통한 빠른 성장은 고무적이라 할 수 있다. 그러나 대기업 물량 처리 중심의 물류에서 벗어나 다양한 물류서비스를 기반으로 한 전문 물류기업으로 거듭나 글로벌 물류기업과 경쟁하지 않으면 안된다.

따라서 본 논문에서는 글로벌 물류기업 가운데 대상기업을 선정하여 현황 및 성장전략을 분석하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 글로벌 물류기업은 글로벌 물류시장에서 세계화, 독점화, 전문화, 공공화, 동반화, 현지화 전략 등을 통해 지속적으로 성장하였다. 특히 글로벌 물류기업은 세계화 및 독점화 전략의 방법으로 인수합병, 전략적 제휴 등을 통해 글로벌 네트워크를 구축하였다. 둘째, 전문화 전략 방법으로 전문화 된 물류서비스를 제공하였다. 또한 지속적으로 다양한 수익모델을 발굴하여 이윤을 극대화 하였으며, 일부 물류기업은 시장지향적인 비즈니스 모델을 구축하여 글로벌 시장에서 강점을 보였다. 셋째, 공공화 전략 방법으로 해당 기업 정부의 맞춤형 지원정책을 잘 활용하여 안정적인 성장을 꾀하였다.

이러한 글로벌 물류기업의 성장전략 분석결과를 바탕으로 국내 물류기업의 효과적인 해외시장 진출을 위하여 Imitation Strategy를 활용한 해외시장 진출 전략을 수립하였다. 첫째, 글로벌 물류기업들은 우편, Express, 철도 등 다양한 사업에서 출발하여 성장하여 왔다. 따라서 우리나라가 강점을 보유한 정기 선사, 정기 항공사 등의 부문에서 발전 모델을 모방하여 확대 적용하여야 한다.

둘째, 글로벌 물류기업 가운데 DHL은 세계화 및 독점화, Agility는 전문화 및 공공화 전략에 강점을 가지고 있었다. 이들 물류기업의 사례 분석을 통해 국내 물류기업도 신흥 시장에서 적극적인 세계화, 전문화 전략을 강화해야 한다.

셋째, 글로벌 물류기업들은 1990년대말에서 2000년대 초에 대대적인 인수합병, 전략적 제휴를 통해 시장에서 개척자 전략으로 성공하였다. 국내 물류기업들은 기존시장에 있어

12) 통계청, 운수업조사통계보고서, 2009.

서는 후발주자 전략으로, 신흥시장에 있어서는 개척자 전략으로 대응해 나가야 한다.

넷째, 국내 물류기업은 기존 물류서비스와 충돌하지 않도록 물류서비스 영역을 확보해 나가야 하고 글로벌 물류기업의 틈새시장을 잘 활용해야 한다. 예를 들면, UN의 조달시장은 2008년 기준으로 135억 달러로 해마다 지속적으로 성장하고 있으나, 우리나라는 현재 3,300만 달러로 전체 시장규모의 0.24%로 그 비중이 매우 낮다¹³⁾. 이러한 UN 조달물류시장 또는 플랜트, 자원, 전시·이벤트, 저온, 위험물 등의 분야가 국내 물류기업의 해외진출을 위한 틈새시장이 될 수 있을 것이다.

본 연구에서는 글로벌 물류기업의 대상기업을 선정하여, 기업의 현황 및 성장전략을 분석하였다. 또한 분석된 글로벌 물류기업의 성장전략과 Imitation Strategy를 활용한 국내 물류기업의 해외시장 진출을 위한 전략을 수립하였다. 그러나 글로벌 물류기업의 성장과정에 있어서의 다른 산업과 기업의 모방과 혁신에 대한 분석이 미비하였고, 글로벌 물류기업의 성장요인을 중심으로 한 개괄적인 전략수립 수준에 그친 것은 본 연구의 한계라 할 수 있다. 향후에는 글로벌 물류기업뿐 아니라 다른 산업의 해외진출 사례에 대한 보다 심층적인 사례 분석을 통하여 구체적이고 현실적인 모방전략 수립을 연구해야 할 것이다.

13) 주간무역신문(2010.06.20일자) “매력적인 메가마켓-UN 조달시장을 노려라” 기사 참조

참 고 문 헌

1. 김성우, "국내 물류기업 해외시장 진출 현황", 「해양물류연구」, 1월호, pp.61-80, 2010
2. 김수엽, 이성우, 김찬호, 송주미, 「글로벌 리더 물류기업 성장전략 연구」, 2009
3. 정연주, 방호열, "한국 기업의 물류전략 유형과 성과", 「무역학회」, 제35권 제1호, pp.201-227, 2010.
4. 송주미, "국내 물류기업의 해외진출 동향 및 시사점", 「해양물류연구」, 1월호, pp.166-182, 2009
5. 김현덕, "유럽기반의 3PL 기업의 사례 분석과 시사점", 한국해운물류학회 정기학술대회 발표자료, 2009.
6. 정재현, 조항, "글로벌 기업들의 물류 전략 사례 연구", 「물류학회」, 제18권 제4호, pp.88-90, 2008.
7. 방희석, 박근식, 나정호, "한국물류기업의 국제네트워크 구축요인 및 방안에 관한 연구", 「한국항만경제학회」, 제24권 제2호, pp.101-104, 2008.
8. 최동오, "물류네트워크 구축을 통한 전남권 항만물류 활성화 방안", 「한국항만경제학회」, 제24권 제1호, pp.23-39, 2008.
9. 한국해양수산개발원, "글로벌 물류기업의 M&A 및 팽창전략", 「해양수산동향」, 2007.
10. 안재진, "물류서비스 산업의 전략적 해외진출 성공 요인에 관한 연구", 한국무역통상학회 발표논문집, pp.106-126, 2005.
11. 이용근, "글로벌 물류의 전략적 틀의 형성에 관한 연구", 「물류학회」, 제14권 제1호, pp.5-26, 2004.
12. 남기찬, 광규석, 송용석, 연정흠, "우리나라 물류전문기업 육성 모델", 「해운물류연구」, 제38호, pp.167-184, 2003.
13. 이충배, 양재훈, 이정민, "국제 특성업체의 글로벌 경쟁전략", 「로지스틱스연구」, 제11권 제1호, pp.59-79, 2003.
14. 김진삼, 이위범, "기업의 전략전환과 국제화", 「무역학회지」, 제27권, 제2호, pp.239~266, 2002
15. 이장우, 최명신, "벤처기업의 국제화 : 해외시장 진입 전략을 중심으로", 「한국인사·조직학회 발표논문집」, 제11권, pp.49-72, 2001
16. 방호열, 이상기, "한국 서비스기업의 해외시장진입방식의 선택모형", 「한국무역학회」, 제23권 제3호, pp.39-60, 1998
17. Lee, S-W, Kim, U-S, Choe, Y-S, Kim, G-S, The Development of Logistics Networks in Central and Eastern Europe, 2007, KMI, p.104.
18. 한국무역협회, 「초대형 글로벌 3PL기업 육성 방안」, 2008.
19. 한진물류연구원, 「3PL기업 육성 및 해외 진출 방안」, 2007.
20. 통계청, 운수업조사통계보고서, 2009.
21. 주간무역 홈페이지. [http:// www.weeklytrade.co.kr](http://www.weeklytrade.co.kr)
22. Oded Shenkar, "Copycats", Harvard Business Press, 2010, pp.111-136.
23. Brüderl, J, Schüssler, R, "Organizational Mortality: The liability of newness and adolescence", Administrative Science Quarterly 35, 1990, pp.530-547.
24. DHL 홈페이지. <http://www.dhl.com>
25. DB Schenker 홈페이지. <http://www.dbschenker.com>
26. Kuehne+Nagel 홈페이지. <http://www.keuhne-nagel.com>
27. Panalpina 홈페이지. <http://www.panalpina.com>
28. Agility홈페이지. <http://www.agilitylogistics.com>

< 요약 >

Imitation Strategy를 이용한 국내 물류기업의 해외진출 전략에 관한 연구

김화영, 이성우

세계경제의 블록화가 진행됨에 따라 기업의 글로벌화가 증가하게 되고 이로 인한 기업의 해외시장으로의 진출은 가속화되고 있다. 또한 국제 분업화가 촉진되어 글로벌 물류서비스에 대한 필요성이 증가하고 물류시장이 해마다 성장하고 있다. 특히 기존의 화주기업들은 자사내 물류관리를 물류전문기업인 3PL 업체에 아웃소싱하여 물류관리 효율성 증대, 국제 경쟁력 강화를 도모하고 있다. 실제로 포춘(Fortune)지 선정 500대 기업의 70% 정도가 물류 분야를 아웃소싱하고 있으며, 이러한 추세는 향후에 더욱 증가할 것으로 예상된다. 이러한 물류 환경변화에 대응하기 위해 글로벌 물류기업들은 물류기업간 M&A, 전략적 제휴 등을 통해 글로벌 물류네트워크를 구축하여 제조업체들의 다양한 물류서비스 요구에 대응하고 있다.

그러나 국내 물류기업은 글로벌 물류기업과 비교해 볼 때 규모, 서비스 범위, 네트워크 등 전반적으로 크게 뒤져있는 실정이다. 따라서 본 논문에서는 글로벌 물류기업 가운데 대상기업을 선정하여 물류기업의 현황 및 성장전략을 분석하였다. 또한 국내 물류기업의 효과적인 해외시장 진출을 위해 Imitation Strategy를 이용한 해외시장 진출 전략을 수립하였다. 그 결과로는 첫째, 우리나라가 강점을 보유한 정기선사, 정기 항공사 등의 부문에서 발전 모델을 모방하여 확대 적용하여야 한다. 둘째, 모방기업은 DHL과 Agility이며, 모방대상은 글로벌 물류기업 가운데 세계화, 전문화, 독점화, 공공화, 동반화, 현지화에 강점을 지닌 기업의 사례분석을 통해 이 부문의 경쟁력을 강화시켜야 한다. 셋째, 모방시점에 있어서 국내 물류기업은 기존시장에 있어서는 후발주자 전략으로, 신흥시장은 개척자 전략으로 대응해 나가야 한다. 넷째, 국내 물류기업은 기존 물류서비스와 충돌하지 않도록 물류서비스 영역을 확보해 나가야 하고 글로벌 물류기업의 틈새시장을 잘 활용해야 한다.

□ 주제어 : 글로벌 물류기업, 해외진출 전략, Imitation Strategy