

국제물류시장의 차별화된 Alliance Network에 관한 연구 : 우리나라 중소형 국제물류기업을 중심으로

홍호선[†] · 박규선

한국항공대학교 항공경영학과

A Study on Distinguished Alliance Network of Global Logistics Market : The Focus on Our Country's Small and Medium Sized International Logistics Firms

Ho Seon Hong · Kyu Seon Park

Doctor's Course, Dept. of Aviation Management, Korea Aerospace University, Gyeonggi-do, 412-791, Korea

The core of this research studies the strategic alliance of airlines, container shipping liners, and port operators that have shown successful results through the recent differentiated strategic Alliance Network, although a difference of scale exists between these firms and the small and mid-sized International Logistics firms, but because of the worldwide traditional Alliance Network of International Logistics firms, HTFN's(High Tech Forwarder Network) half hearted attitude and the small scale alliance of the small and mid-sized International Logistics firms organized in 1998 cannot breakthrough the present strenuous situation. And these results, creating an attempt to save our country's International Logistics Industry which have fallen into depression, suggests an awakening of a new strategy based on specialized nationals innovative IT-which does not exist in the world market-by categorizing our country's small and mid-sized International Logistics firms which are active worldwide.

Keywords: Differentiated Alliance Network, Effect of Alliance Network, Logistics IT Solution, Small and Mid-sized International Logistics Firms, Global Logistics

1. 서론

최근 들어 글로벌 국제물류 시장의 성장이 가속화되고 대·내외적으로 경쟁이 심화되어짐에 따라, 국가물류산업의 글로벌 경쟁력 강화를 위한 국제물류기업의 성장이 요구되어지고 있다. 그러나 우리나라의 경우, 2004년부터 국가물류정책 사업으로 추진되고 있는 정부주관하의 종합물류 인증제를 통한 글로벌 물류기업으로의 성장 계획이, 대기업의 특혜 논란과 기존 중소형 국제물류기업들의 이해관계가 상충되어 현재 답보 상태에 놓여 있어, 국가물류정책의 보완이 시급한 상황이다.

대외 의존도가 높은 우리나라의 경제 구조적 특성에 따라 국제물류시장 변화에 적절히 대응하고 글로벌 국제물류기업으로의 성장을 위해서 자산 위주의 대규모 종합물류인증기업의 육성과 더불어 국내외 비자산·지식 중소형 국제물류기업의 차별화된 제휴 네트워크를 통한 균형 잡힌 국가물류정책 및 글로벌 물류시장으로의 진입이 논의되어야 한다.

본 연구는 국내외 중소형 국제물류기업의 현실적, 효율적, 그리고 주체적 경쟁력을 갖춘, 글로벌 물류기업으로의 탄생 및 성장을 위한 차별화된 전략적 제휴 네트워크를 제시함으로써, 국제물류서비스 및 지역의 확대와 중소형 국제물류기업에 대

[†] 연락저자 : 홍호선, 413-865 경기도 파주시 파주읍 파주리 309-1 (주)대한국제물류, (주)CILNS 그룹, Tel : 031-950-3312, Fax : 031-950-3359,
E-mail : president@cilgroup.co.kr

2011년 9월 10일 접수; 2011년 10월 13일 수정본 접수; 2011년 11월 10일 게재 확정.

한 새로운 비전과 국가물류 정책적 대안을 마련하고자 한다.

2. 국제물류시장 및 국제물류기업의 동향 및 전망

2.1 국제물류시장의 동향 및 전망

1995년 WTO 체제의 출범은 기업환경을 무한경쟁시대로 돌입하게 하였다. 이에 따라 기업은 국제시장의 분업화와 세계 경제의 블록화에 따른 자국이익의 보호를 위한 치열한 경쟁 상태에 빠져 있으며, FTA의 확대 등으로 인한 물동량의 증가는 운송, 보관수단의 발전을 촉진하고 있다. 그러나 IT의 발달과 중산층의 증가 등으로 다품종 소량생산, 고급품 등의 과시적 신소비문화와 전자무역의 증가 등은 기업의 생산 합리화와 기술혁신 그리고 효율적 물류관리가 기업의 중요한 성패요인이 되고 있다(Kim, 2009). 더불어 세계화 기업의 글로벌 네트워크 전략의 확산으로 인해, 고도화, 정밀화된 글로벌 물류 관리 체계의 요구가 증대되고 있다. 뿐만 아니라 운송화물의 소량화, 다지역화에 따라 글로벌 전문물류업체를 통한 국제복합운송의 수요 또한 확대되고 있다.

최근 기업환경이 무한경쟁시대로 돌입하면서 물류기업들은 생존전략의 일환으로 국제경쟁력을 제고하기 위한 여러 가지 방안을 강구하고 있는데, 그 방안 중의 하나로 국제물류에 많은 관심을 기울이고 있다. 그리고 정보기술(IT)을 통한 첨단 물류관리 기법을 활용하여 범세계적인 조달·생산·판매망을 구축함으로써 저렴한 우수한 원재료, 반제품 또는 완제품을 구매, 생산, 판매하기 위한 국제물류관리시스템을 확립해 가고 있다.

2.2 글로벌 국제물류기업의 동향 및 전망

국제물류기업은 서비스 이용자의 니즈에 따라 서비스 영역을 확대해 나가고 있다. 이미 국제물류기업의 서비스는 지리적, 산업적 한계를 초월하여 생산되어지고 있으며, 제휴를 통해 국내외 네트워크 서비스의 다양화 및 고도화를 실현함으로써 비용절감, 고객 서비스 향상 등 화주 기업의 전략적 목적을 달성하기 위해 노력하고 있다.

유럽의 경우에는 우편 서비스 제공자들이 포워더나 운송, 물류업체 등과 경쟁체제를 구축하기 위해서 적극적인 제휴관계 또는 인수·합병을 추진하고 있다. 가장 먼저 민영화 추진한 TPG(TNT Post Group)는 스위스 우편, 그리고 일본의 특송업체와 제휴관계를 구축하였고, Deutsche Post World Net은 다양한 업종과 지역에 가장 적극적으로 인수·합병을 추진하였다. 그리고 1999년에는 스위스의 포워더인 Danzas를 인수하여 유럽지역 내의 육송수송망을 구축하였고 2002년에는 미국의 항공포워더인 AEI와 통합특송업체인 DHL, 그리고 2005년에는 영국의 3PL 전문물류회사인 Exel까지 인수하여 전 세계 시

장으로 영역을 확대해 나가고 있다.

미국은 1990년대부터 화주의 물류에 대한 요구가 강해졌기 때문에 3PL시장이 활성화 되었고, Ryder, Penske, EGL 등의 운송회사가 국제 물류부문의 포워딩과 운송업체를 인수·합병하여 3PL이나 4PL로 발전하였다. 이들 중 EGL은 미국 유일의 최대 국내 항공 프레이트 포워더로, 미국의 오래된 국제종합포워더인 Circle International의 인수를 통해 국제 분야로의 진출하였고, Fritz는 UPS에, Sea-Land의 Logistics 부문은 Maersk Logistics에, Caliber는 FedEx에, GATX는 APL Logistics에 인수되었다. 또한, 전형적인 미국의 3PL 업자인 Menlo Logistics는 Emery를 인수하여 Menlo Worldwide Logistics가 되었고, TPG는 Sea-Land의 오너로 있는 CSA로부터 CTI Logistics를 인수하여, 종래의 TNT Logistics와 합병시켜서, 새로운 TNT Logistics North America를 설립하였다.

아시아계로는 홍콩의 Li and Fung과 싱가포르의 SembCorp Logistics가 미국 시장에 진출하였고 이들 중 SembCorp은 K&N과 제휴하고 있다. 또한, 일본의 Nippon Express는 Toyota, Sony 등 일본 대기업과 함께 해외 시장에 동반 진출하여 전세계 38개국 187개 도시에 지점을 개설한 세계적 국제물류기업으로 성장하고 있다(Song, 2008).

미국에서 유럽시장에 진출한 국제물류기업으로서 Expeditors, EGL과 Fritz를 인수한 UPS, Tower를 인수한 FedEx, 그리고 미국계 3PL인 Ryder, Penske, Menlo 등이 있다. 이들 업체들을 유럽계 국제물류기업들과 비교해 보면, 미국계는 수송서비스에 강점이 있으며, 유럽계는 재고운영을 포함한 종합적인 서비스를 제공한다는 점에서 차이가 있다.

Kenneth and Primozić(1995)의 글로벌 물류서비스 영역 확대에 관한 대형 및 중소형 물류업체의 새로운 전략적 방안에 따르면 결국 중소형 물류기업은 대형 물류기업에 대한 경쟁력을 상실하여 시장에서 도태될 것으로 전망하고 있다.

2.3 우리나라 국제물류시장의 현황 및 국제물류기업 육성 정책

2.3.1 우리나라의 대외무역 환경

한국무역협회 국제무역연구원에서 발표한 <Table 1>의 2011년 상반기 수출입 동향 및 하반기 전망'에 따르면 2011년 상반기에 우리나라는 대내외 무역환경의 불확실성 고조에도 불구하고, 수출입 모두 안정적인 증가세를 지속하면서 사상 처음으로 '무역 1조 달러 시대'를 개막할 것으로 전망된다. 특히 미국 등 주요 선진국의 경기회복 둔화 우려와 유가를 비롯한 국제 원자재가격 상승, 환율하락 등 국내외 여건이 불확실한 가운데에도 수출입 모두 20% 이상의 고속성장을 지속할 것으로 예상되고 있다. 또한 올해 우리나라 무역규모는 수출 5,610억 달러, 수입 5,305억 달러, 무역흑자 305억 달러를 기록하면서 1988년 무역 1천억 달러 달성 이후 23년 만에 무역규모 1조 달러 시대를 개막할 것으로 보인다.

Table 1. 2011 First half year exportation results and second half year prospects

Division	2010			2011		
	First half year (one hundred million USD)	Second half year (one hundred million USD)	Annual (one hundred million USD)	First half year (one hundred million USD)	Second half year (one hundred million USD)	Annual (one hundred million USD)
Export (rate of increase)	2,213 (34.3)	2,451 (23.3)	4,664 (28.3)	2,772 (25.2)	2,838 (15.8)	5,610 (20.3)
Import (rate of increase)	2,038 (40.2)	2,214 (24.6)	4,252 (31.6)	2,601 (27.6)	2,704 (22.1)	5,305 (24.8)
Balance	175	236	412	171	134	305

Source : Korea International Trade Association, 2011. 6. 27 source released.

2.3.2 우리나라 국제물류기업의 현황

<Table 2>, <Table 3>에 나타난 바와 같이 우리나라 통계청의 운수업 통계조사보고서 중에서 2009년 기준으로 국내 등록된 국제물류기업(외항화물 수상 운송업, 정기 및 부정기 항공 운송업, 복합운송 주선업)의 수는 총 1,499개에 이르고 있으며 이들 중 연매출 50억 미만의 국제물류기업의 수는 1,255개로 국제물류기업의 대부분이 영세 규모로 운영되고 있다.

2.3.3 우리나라 대형 국제물류기업과 글로벌 국제물류기업의 비교

한국무역협회 국제물류지원단에서 2009년 4월에 발표한 <Table 4>의 “우리나라의 대외물류 경쟁력 현황조사”를 살펴보면, 2008년 기준, 국내 5대 전문물류기업 매출액 합계는 8조 900억 원으로 세계 5위 물류기업인 Fedex(42조 8,200억 원)의 18.8% 수준으로 매우 저조하게 나타났다. 뿐만 아니라 해운-항

Table 2. 2009 International logistics category, number of firms, amount of sales, and tangible assets

International Logistics Category	2009		
	No. of Firms(#)	Amount of Sales (one million won)	Tangible Assets (one million won)
Total	1,499	50,248,235	43,325,716
Water Transportation Business of Outport Cargo	148	34,099,748	28,149,570
Regular Air Freight Business	6	13,546,034	14,700,199
Irregular Air Freight Business	9	62,803	59,681
Intermodal Forwarding Business	1,336	2,538,393	416,266

Source : The researcher used the foundation of the Bureau of Statistics data (Point of survey based on 31 December 2009) to suit the nature of this research paper.

Table 3. 2009 Total summary by the scale sales of international logistics firms

Sales scale of International Logistics Firms	2009		
	No. of Firms(#)	Amount of Sales (one million won)	Tangible Assets (one million won)
Total	1,499	50,248,235	43,325,716
Below 50 million won	23	809	138
50~100	79	5,841	1,546
100~500	448	124,896	23,894
500~1,000	295	212,772	97,412
1,000~5,000	410	887,089	298,741
5,000~10,000	97	688,266	885,666
Above 10,000 million won	146	48,327,305	42,011,461

Source : The researcher used the foundation of the statistics material data (start of survey based on 31 december 2009) to suit the nature of this research paper.

Table 4. 2008 Sales of major logistics firms outside domestic area

(one hundred billion won)

Rank	Global	Amount of Sales	Domestic (Logistic firms)	Amount of Sales	Domestic (Shipping and Aviation firms)	Amount of Sales
1	Deutsche Post	874.8	Glovis	30.6	KOREX	102.1
2	Maersk	674.4	KOREX	18.2	Hanjin shipping	93.5
3	UPS	567.4	PANTOS	12.3	STX Panocean	82.6
4	Deutsche Bahn	538.0	Samsung Logitech	11.3	Hyundai Merchant Marine Co.	80.0
5	FEDEX	418.2	Hanjin	8.5	Asiana Airlines	42.6

Etc. : 1. Aviation sales include passenger transportation.

2. Sales of foreign firms expressed as EUR and USD are references to the Average annual exchange rate.

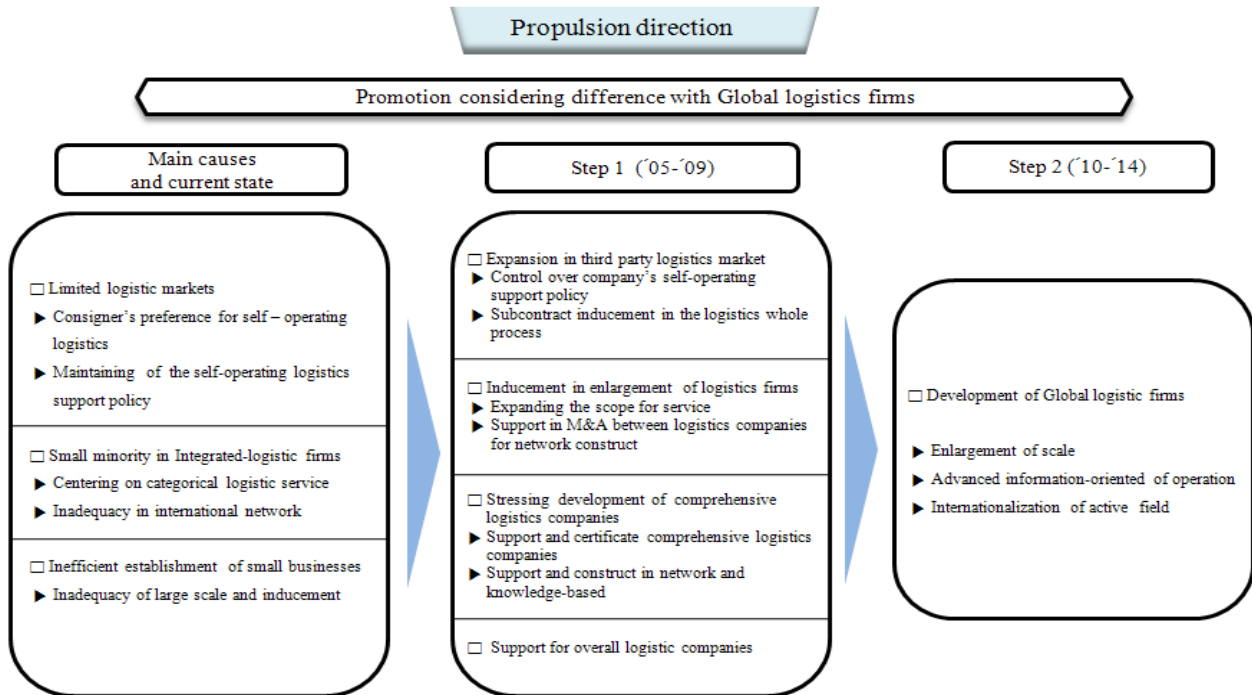
Source : Korea International Logistics Council in Korea International Trade Association, "Our country's Foreign logistics competitiveness current survey."

공을 포함한 국내 5대 물류기업의 매출총액(40조 800억 원)을 기준으로 해도 Fedex라는 1개의 글로벌 물류기업의 93.6%에 불과한 것으로 조사되어, 세계시장의 벽을 다시 한 번 실감하게 하고 있다.

2.3.4 글로벌 국제물류기업 육성을 위한 국가물류정책

우리나라의 국제물류산업은 선진국에 비하여 낙후되어 있으며, 이러한 문제점을 보완하기 위하여 정부에서는 글로벌화된 국제물류기업을 육성하려 하고 있다. 그 일환으로 범정부 차원의 국제경쟁력 강화와 화주기업의 물류비용 절감을 통해 산업전반에 걸친 비용구조를 개선하고, 부가가치를 창출할 수 있는 기반을 마련하고자 2006년부터 종합물류기업 인증제도

를 시행했다. 그 결과 2006년 1차 인증종합 물류기업 지정 이후 2010년까지 총 31개 개별기업 및 공동 브랜드(전략적 제휴)의 기업이 종합물류 기업 인증을 받았으며 3개의 공동브랜드가 취소·처분 받았다(Park, 2011). KOTRA에서는 전 세계 주요 물류 거점 30개의 해외공동화물류센터를 출범하여 세계 교역환경 변화에 능동적으로 대처하고, 가격경쟁 심화에 따라 물류비용 절감을 통한 경쟁력 제고와 중소기업 수출지원을 위한 공공재적 기능을 강화하고 있다. <Figure 1>에 보여 지는 바와 같이 정부는 종합물류기업 인증제를 도입하여 핵심전략으로는 분야별 물류 실행기능 위주에서 지식 기반형과 자산형 그리고 국내 및 국제물류를 조합한 종합물류서비스를 제공할 수 있는 글로벌 물류기업의 동북아 진출에 대비하여 2004년부



Source : Presidential Committee on Northeast Asian Cooperation Initiative, "Promoting Logistic Firms for the Realization of Northeast-Asian Logistics", 2004. 8. 19.

Figure 1. Developing level of global logistics firms

터 종합물류기업 인증 제도를 도입하여 국내 물류기업의 차별화된 경쟁력을 배양하려 하고 있다. 그러나 단기간 육성에 초점을 맞추어 지나치게 규모화, 외형화에 초점을 맞추다 보니 지식 및 정보 기반이 아닌 자산형의 대규모 기업 중심의 2차 물류 형태에서 벗어나지 못하고 있다.

3. 차별화된 제휴 네트워크 성공 사례분석

3.1 차별화된 제휴 네트워크 구축의 필요성

최근 우리나라 경제의 수출 및 수입에 대한 의존도가 주요 20개국(G20) 회원국 가운데 가장 높은 것으로 발표되었다. 국제통화기금(IMF)과 경제협력개발기구(OECD) 등 주요 국제기구들이 최근 공동으로 작성한 'G20 주요 경제지표(PGI)'에 따르면 2009년 우리나라 국내총생산(GDP)에서 수출이 차지하는 비중이 43.4%로 아직 통계가 나오지 않은 사우디아라비아를 제외하고 G20 가운데 최대였다. 또한 수출과 더불어 2009년 우리나라의 국내 총생산(GDP) 대비 수입 비중도 38.8%로 G20 가운데 가장 높은 것으로 나타났다. 1990년대에서 2005년까지는 50~60%대의 GDP대비 수출입 대의의존도가, 2006년 이후부터 점차 증가하여 2009년에는 82.2%를 기록하고 있으며, 이러한 이유로 국제물류의 글로벌 경쟁력 확보가 시급한 실정이다 (Policy newsletter, 2011). 정부는 2004년부터 종합물류기업 인증 제도를 도입하여 국내 물류기업의 차별화된 경쟁력을 배양하려 하였으나, 단기간 육성만을 강조한 결과 자산형의 대규모 기업중심의 2차 물류 형태에서 벗어나지 못하고 있다.

세계는 이제 인터넷 등의 통신 및 교통수단의 급속한 발전으로 인해 국가 간 거리가 단축됨과 동시에 정치, 경제, 사회, 문화에까지 세계화의 바람이 불고 있다. 또한 다자주의원칙을 존중하는 것을 기본으로 하여 모든 가맹국에 대하여 최혜국대우(Most Favoured Nation Treatment)를 보장하는 세계무역기구(WTO)와, 양자주의와 지역주의를 기본으로 하는 특혜무역체제인 FTA로 인해 회원국 사이의 거래에는 무관세나 낮은 관세를 적용하고, 비회원국과의 거래에서는 WTO에서 사용하는 관세를 적용하며, FTA 회원국 사이의 거래에서는 자유로운 교역이 허용되어 상품의 수출입이 자유롭지만, 비회원국과 거래되는 수출입 상품에 대해서는 WTO에서 허용하는 제한조치를 그대로 적용하는 것이 가능하게 되었다.

우리나라의 경우 2004년 4월 1일 칠레, 2006년 3월 2일 싱가포르, 2006년 9월 1일 유럽자유무역연합과 EFTA가 발효되었고, 2007년 6월 1일 상품 및 2009년 5월 1일 서비스 분야에 대해 아세안 FTA가 발효되었으며, 투자 분야에 대해서는 2009년 6월 2일 서명하였다. 2007년 4월 20일 미국과 FTA 협상, 2009년 7월 13일 유럽연합 FTA가 타결되었고 2009년 8월 7일에는 한국과 인도 양국이 FTA의 일종인 포괄적 경제동반자협정(CEPA: Comprehensive Economic Partnership Agreement)에 서명, 2010년 1월 1일 발효됐다. 이렇듯 WTO와 FTA와 같은 국가 간 전략

적 제휴로 인해 세계는 하루가 다르게 다양한 형태로 변화하고 있다(Institute of Foreign Affairs and National Security, 2011).

국제복합운송주선업체들 간에도 이미 1950년부터 FIDI, 1962년 IAM, 1986년 OMNI 등의 다양한 전략적 제휴를 위한 여러 연합체를 설립하여 운영되어 지고 있으나 설립초기의 목적부터 전통적 Alliance 운영에 그치고 있어 현재까지 그 존재의 실효성을 달성 못하고 있는 실정이다. 그러나 국제물류산업에서 항공 및 선박 그리고 항만 부문의 전략적 제휴를 통한 네트워크는 고도화 및 가속화되어 가고 있는 국제물류시장의 개방으로 인해, 필연적으로 대두되는 국제 물류시장에서 독자생존의 한계를 돌파하는 유일한 생존전략으로 등장하여 많은 관련기업들이 관심을 가지고 공동참여 및 성장에 참여하고 있다. 이와 같이 이미 성공적으로 선행되고 있는 항공, 선박, 항만 관련 기업들의 각각의 전략적 제휴 네트워크 모델에 관한 연구를 토대로, 우리나라 중소기업형 국제물류 Global Network, 즉 국내외에서 활동 중인 중소형 국제물류기업의 차별화된 제휴네트워크를 하루빨리 구축하여 비자산 지식형 국제물류기업들을 생산적으로 활성화시키는데 총력을 기울여야 한다.

3.2 차별화된 제휴 네트워크의 성공 사례

3.2.1 항공사 간 전략적 제휴 네트워크 성공 사례

항공사의 경우, 제휴팀을 발족시켜 제휴업무를 위한 전진 기지로 활용하는 이유는 세계항공업계를 지배하고 있는 전략적제휴의 열풍 속에서 자사가 소외되면 경쟁적 열세를 자초할 것이기 때문이다. 항공사가 전략적제휴 관계를 맺으면 항공사는 타 기업의 자원을 활용하기 때문에 마케팅 비용(marketing expenses)의 절감, 제휴 기업을 통한 업무영역의 확대, 시너지 효과의 창출, 고객 서비스의 향상 등 대부분 긍정적인 효과를 거둘 수 있다(Jeong, 2001).

또한, 항공사의 전략적 제휴의 동기에 대해 고찰해보면 전산 예약시스템의 첨단화, 고객 욕구의 다양화, 외국항공 시장의 진입장벽으로 인한 항공업계의 경쟁 심화와 더불어 국제환경의 변화로는 각국 항공시장에 점진적인 규제완화 확산, 항공시장의 블록화, 미국계 대형 항공사의 출현에 의한 시장지배력 강화, 항공사의 다국적주의 대두 등을 지적할 수 있다(Sasaki, 1993). 항공사는 자본 집약적 사업이자 정보 집약적 사업이므로 정보중개 능력 및 자원획득 능력이 중시된다. 그런데 이러한 능력을 획득하는데 소요되는 막대한 고정비용을 고려하면 전략적 제휴를 통해 자원과 정보처리 능력을 개발하거나 증대시키는 것이, 항공사가 독자적으로 수행하는 것보다 비용과 시간 면에서 절약할 수 있는 여지가 많다는 차원에서 제휴파트너의 능력을 활용하는 것이 훨씬 효과적이고 또 바람직한 대안이다(Shherman, 1992).

항공사의 전략적 제휴 유형으로는 경영관리 제휴와 단순노선제휴(route by route alliance), 코드 셰어링(code sharing), 자원 공유 제휴(resource sharing alliance), 포괄적 마케팅(broad based

marketing alliance), 지분소유 제휴(equity alliance), 합병 및 인수(merger and acquisition)등이 있다. 이러한 항공사들의 전략적 제휴는 <Table 5>와 같이 1997년 5월 스타 얼라이언스(Star Alliance)를 시작으로 1998년 9월 원 월드(One World), 1996년 6월 아틀란틱 엑셀런스(Atlantic Excellence), 1999년 5월 퀄리플라이어(Qualiflyer), 2000년 6월 스카이 팀(Sky Team)과 같은 항공동맹으로 현실화 되었다. 대한항공이 창설회원사로 활동하고 있는 스카이팀의 경우, 델타항공, 에어프랑스, 에어멕시코와 함께 시작하여 지금은 회원사와 합류예정 및 가입후보 회원사까지 30여개 항공사에 이르고 있다.

IATA 통계자료에 따르면 세계 3대 얼라이언스 그룹이 차지하는 항공수송실적은 2003년 65%에서 2009년 72%에 육박하고 있다. 항공사들은 전략적 제휴를 통해 좌석공유, 세계일주 요금의 적용, 상용고객우대 프로그램의 통합, 공항라운지 공동이용, 가격조정, 공동마케팅, 정부계약을 위한 공동입찰, 통합 디자인, 컴퓨터 예약시스템의 공동개발, 지상업무, 승무원 교환, 기내식, 연료 등의 방대한 부분에 걸쳐 제휴내용을 확대시켰다. 이러한 항공사의 전략적 제휴는 막대한 인건비의 절감으로 연결되어 고객들에게 질 높은 서비스와 다양한 선택의 폭, 그리고 저렴한 요금으로 전달되고 있다(Lee, 2003). 이에 대한 성장분석 결과는 스타 Alliance와 원월드 Alliance에 의해 2010년 9월 스페인 마드리드에서 최초로 개최된 ‘글로벌 항공사 Alliance 컨퍼런스’를 통해 매년 회원사에 미치는 편익에 관하여 발표되었다. 그 결과는 회원사들이 Alliance에 가입함으로써 얻게 되는 편익을 정량적으로 알기는 쉽지 않지만 각 회원사들이 Alliance에 가입하기 이전보다 판매 수익이 높아졌으며 비용 절감 효과 또한 매년 뚜렷하게 나타나고 있고 더불어 코드공유(code share)를 통해 대체 노선을 확보할 수 있어 시장 생존력에 상당한 영향을 미치고 있다고 발표하였다(The Korea Transport Institute, 2010).

3.2.2 컨테이너 선사 간 전략적 제휴 네트워크 성공사례

선사 간 전략적 제휴 네트워크 구축이 구체화된 것은 1995년 2월 구주항로에서 TSA 공동운항 그룹이 해체되어 말레이시아 MISC사 및 네덜란드 Nedlloyd사가 미국 APL사 및 일본 MOL사와 새로운 제휴관계를 구축하면서부터이다. 이들 제휴 선사들은 전략적 제휴에 의하여 구주항로와 북미항로를 연계시켜

북미, 구주 및 유럽을 연결 하는 글로벌 서비스망을 구축함으로써 최초의 정기선해운 글로벌 제휴를 탄생시켰다. 이와 같이 전략적 글로벌 제휴체제는 1995년 하반기 이후 운항하는 선복량의 급증으로 경영환경이 나날이 악화되면서 운항서비스를 글로벌화하고 선대 운영의 효율성을 제고하기 위한 전략으로, 선복의 교환과 공동운항을 통한 경쟁력 확보와 운항비의 절감, 타선사 및 그룹과의 다양한 전략적 제휴를 실시하여 운영 효율성을 높이고 있다. 더불어 서비스항로 및 지역은 물론, 물류관리에 있어서도 광범위한 제휴관계가 형성되었으며, 종래의 1개 항로에서 복수 항로로, 예를 들면 태평양항로, 대서양항로, 유럽항로 등을 연계하여 광역적 해운 서비스를 제공하고 있다.

2000년 이후, 주요 선사들은 기존의 글로벌 제관계를 유지하면서도 타선사 및 그룹과 별도의 전략적 제휴관계를 지속적으로 확대하고 있다. 특히, 2005년 11월 The New World Alliance와 Grand Alliance가 공동운항 등에 합의함에 따라 총 140만 TEU(432척)의 선복을 보유하게 되어 Maersk-Sealand와 유사한 선대 규모를 확보함으로써 거대선사와 거대 Alliance간 경쟁구도가 구축되기 시작하였다. 한편 Maersk-Sealand는 P&O Nedlloyd를 인수합병 함으로써 세계 최대의 Mega Carrier로 부상하였다(Lim, 2003). <Table 6>에서 보는 바와 같이 세계 3대 얼라이언스 그룹이 차지하는 컨테이너 선복량은 2005년 2,695,359TEU에서 2009년 4,842,767TEU로 2005년 대비 80%의 급성장을 나타내고 있다. 이에 반하여 Maersk-Sealand의 경우는 2005년 선복량 1,620,587TEU에서 2009년 1,894,100TEU로 2005년 대비 17%의 증가에 그치고 있다. 이와 같이 컨테이너 선사 간의 전략적 제휴 네트워크는 선사 간 서비스, 장비, 경영기반 등에 있어서 상호보완의 관계 유지와 광범위한 서비스항로 및 지역 물류관리 형성, 내륙운송, 컨테이너사용, 선박 보유, 정보관리, 영업조직을 포함한 제휴범위의 증대, 그리고 인적자원의 공유 등으로 지속적인 발전을 거듭하고 있다.

3.2.3 항만 GTO 간 전략적 제휴 네트워크 성공사례

세계 해운항만의 환경변화 속에서 항만이 선사에 대한 협상력을 제고함과 동시에 기존 항만 간 경쟁전략에서 탈피하여 상호자원을 공동으로 활용함으로써, 제휴 항만의 경쟁우위를 확보하기 위하여 항만 제휴가 등장하게 되었다. 즉, 이에 따라

Table 5. 2003/2009 Analysis on distinctions of alliance group's sales result

Category	International line									
	Year established	Members	Flight City	No. of Departures	No. of Lounge	Yearly Transportation Personnels (million)	Market share(%)			
							Rank	2003	2009	
Star Alliance	1997	21	975	18,100	805	500	1	25%	28%	
Sky Team	2000	10	899	16,582	447	462	2	22%	24%	
One World	1998	10	663	8,951	531	319	3	18%	20%	
Amount									65%	72%

Source : The researcher used the foundations of IATA(2005) and Kim(2010) sources to suit the nature of this research paper.

Table 6. 2006/2009 Difference in shipping-tonnage among alliance groups

Container shipping firms /Alliances	Shipping company	2005	2009
		No. of Shipping-tonnage (TEU)	No. of Shipping-tonnage (TEU)
New World Alliance	APL, MOL, Hyundai, Mitsui osk	700,442	1,918,800
Grand Alliance	Hapag-Lloyd, NYK, MISC, OOCL	953,869	1,552,713
CKYH Alliance	Hanjin, K-line, Yang Ming, COSCO	1,041,048	1,371,254
Maersk-Sealand	Maersk-Sealand	1,620,587	1,894,100
MSC	MSC	733,471	1,387,200
CMA-CGM	CMA-CGM	485,250	895,400
Evergreen	Evergreen	458,490	619,300

Source : The researcher used the foundations of Noteboom(2006) and Institute of Shipping and Logistics(2009) sources to suit the nature of this research paper.

이러한 요건을 갖춘 글로벌 터미널 운영업체(Global Terminal Operator : GTO)가 글로벌 항만시장으로 진출하고 있으며, <Table 7>에 나타난 바와 같이 1990년대 이후 2000년대까지는 중국과 동남아시아 국가연합(ASEAN), 아시아 신흥공업경제지역(NIES) 등이 세계화 기업유치의 주요 국가로 등장하였다. 그리고 2000년대 중반 이후에는 브라질, 인도, 베트남, 인도네시아 등 동남아시아 국가도 세계화 기업유치의 주요 국가로 등장하고 있다. 이러한 추세가 최근에는 방글라데시, 아프리카, 중남미 등 세계 모든 국가로 확산됨에 따라 글로벌 항만 기업의 세계적 입지 전략은 향후 더욱 가속화될 전망이다.

항만운영업체의 글로벌화 전략에 의한 해외항만사업은 1991년의 영국의 Felixstowe 항을 HIT(HongKong International Terminals)사를 보유하고 있는 세계 거대기업인 Hutchison Whmpoa 그룹이 인수하면서부터 시작되었다. 그 뒤 PSA, P&O Port, ICTSI 등의 항만운영업체가 적극적으로 참여하기 시작하였다. 이러한 항만운영업체들이 해외항만사업에 진출하는 이유는 자국내 시장과 환경이 상이하기 때문에 위험요소가 동반되기는 하지만, 대다수가 독점적 시장 특성을 지니고 있어 참여시 높은 수익을 올릴 수 있기 때문이다. 또한 자국 내 항만운영사업을 수행하고 있기 때문에 부두운영에 대한 노하우, 전문 인력, 자원, 여러 상황에 대한 경험 등이 풍부하여 이용하는 선사에게 보다 나은 서비스와 유리한 이용조건을 제공할 수 있으며, 자사 측면에서는 사업 영역의 확대 및 국내 네트워크의 구축과 자국 내 사업에 한정될 때 따르는 위험을 분산시킬 수 있다 (Korea Maritime Institute, 2008).

성공한 GTO로 세계 최고의 허브항인 싱가포르항(PSA)의 경우, 컨테이너 생산성 향상을 위해 IT 기술을 활용한 정보망 구축으로 운영효율성을 제고했다. PSA가 개발, 구축한 항만물류 정보시스템 포트넷(Portnet)은 해운 업무에 인터넷 기술을 도입한 물류 전자상거래 개념의 시스템이다. 포트넷은 싱가포르항과 전 세계 7,000여 개 선사·화주·운송업자, 세관, 출입국 관리사무소 등 해운관련 기업들을 신경망처럼 온라인으로 연결해 컨테이너 출발과 도착은 물론 이동 경로, 화물의 위치 추

적 등을 실시간으로 확인 할 수 있도록 해 줌으로 높은 효율성과 가격 경쟁력, 신뢰성 있는 공급망을 갖춘 세계 최고 물류 허브로 인정받도록 한 항만물류 정보시스템으로 보고되고 있다.

3.2.4 차별화된 제휴 네트워크의 성공사례 요약

항공사 그리고 컨테이너 선사와 GTO 산업은 자본 집약적 사업이자 정보 집약적 사업으로써 정보증개 능력 및 자원획득 능력이 중시되는 분야이다. 이러한 능력의 획득을 위해서는 막대한 고정비와 시간이 요구되어 지고, 효과적이고 생산적인 결과를 도출하기 위하여 차별화된 제휴 네트워크를 공통적 전략으로 자리 활용하고 있다. 차별화된 제휴 네트워크의 공통적 특징을 살펴보면 동기 면에서, 고객 욕구의 다양화, 경쟁심화, 대형화로 인한 시장 지배력 약화, 다국적 주의와 규제완화의 확산, IT 시스템의 첨단화 등으로 나타났다. 공통된 긍정적 효과로는 타 기업의 자원을 활용한 마케팅 비용의 절감과 제휴 기업을 통한 업무영역의 확대 그리고 시너지 효과의 창출, 고객 서비스의 향상 등으로 확인되었다. 협업 내용으로는 공간과 자원의 공유, 노선 제휴, 가격조정, 공동입찰과 마케팅, IT 시스템의 공동개발 등, 제휴 내용을 모두 지속적으로 확대해 나가고 있다. 이러한 차별화된 제휴 네트워크는 항공사 그리고 컨테이너 선사와 GTO 모두에게 막대한 인건비의 절감으로 연결되어 고객들에게 질 높은 서비스와 다양한 선택의 폭, 그리고 저렴한 요금으로 전달되어 비동맹 업체와의 경쟁력에서 우위에 있는 것으로 확인되었다.

4. 우리나라 국제물류기업 간의 차별화된 제휴 네트워크 구축 방안

4.1 차별화된 제휴 네트워크 구축을 위한 정부 지원

차별화된 제휴 네트워크 구축을 위한 민·관 국제물류 관련 전문가들로 구성된 추진위원회를 설립하여, 앞서 언급된 성공

Table 7. Regional advanced current state of five worldwide port operators

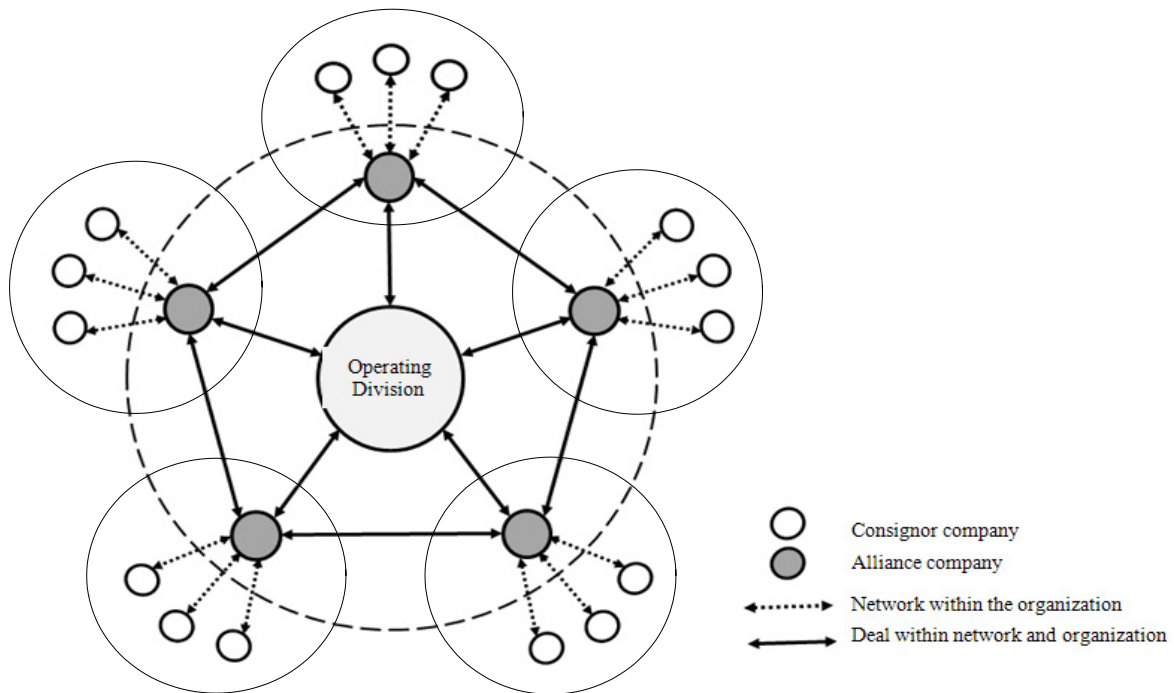
Region	HPH	P&O Ports	ICTSI	SSA	PSA	Amount
Asia	Hong Kong Shanghai Yantian Gaolan Jiuzhou Nanhai Jiangmen Shantou Xiamen Jakarta Yangon(MM)	Manila Batangas(PH) Dhekou Tianjin Qingdao Bangkok Laem Chabang Surabaya(ID) Vostochiny(FU)	Manila Cebu	Ho Chi Min(VN) Singapore	Singapore Dalian Fuzhou Muara(BN) Inchon	27 regions
Europe	Felixstowe Thamesport Harwich Rotterdam	Southampton Tilbury(UK) Genoa Naples Cagliari(IT) Antwerp			Genoa Venice Sines(PT)	12 regions
North America	Freeport (Bahama)	Eastern America and 23 ports in gulf areas New York port New Orleans		60 ports		80 regions
Central and South America	Cnstobal(PA) Balboa(PA)	Buenos Aires	Buenos Aires Rosario(AR) Veracruz Ensenada	Colon(PA) Manzanillo(MX) San Antonio(CL) San Vicente(CL)		10 regions
Middle East/Southwest Asia		Colombo Port Qasim Nhava Sheva	Karachi Dammam	EI Sokhna(EG) Kakinada(IN) Dhamra(IN) Chittagong(BD) Dhaka(BD)	Aden(YE) Tuticorin Pipavav(IN)	13 regions
Australia/New Zealand		Brisbane Fremantle Melboume Sydney		Auckland(NZ)		5 regions
Africa		Maputo (MZ)		Durban(ZA)		2 regions

Source : Korea Maritime Institute, Studies for plan in construct-based overseas expansion of Port 3 business, 2000.

적 국제물류 관련 제휴 네트워크들에 대한 깊은 연구와 더불어 우리나라 국제물류시장환경과 중소형 국제물류기업의 특성에 적합한 모델을 연구, 발전시켜야 한다. 뿐만 아니라 국내외 활동 중인 경쟁력 있는 중소물류 기업을 파악하여 그에 따른 제휴사 선정기준을 확립, 그리고 전 세계 지역별, 전문 분야별 중소형 국제물류기업의 수요와 능력을 토대로 중장기 국가물류정책을 수립해야 한다. <Figure 2>의 개념도에 나타난 바와 같이 정부는 수립된 제휴업체 선정 기준에 따라 국내에서

활동 중인 중소형 국제물류기업들과 전 세계 주요 72개국 100여개지역에서 활동 중인 KOTRA를 적극 활용하여, 업체선정의 적합성 및 투명성 그리고 지속적인 관리와 지원에 총력을 기울여야 한다.

중소형 국제물류기업의 반대에 부딪혀 담보상태에 빠져 있는 종합물류인증기업에게 제공되는 각종 인센티브, 즉 물류시설 및 시스템 확충을 위한 용자, 화주기업에 대한 법인세 인하, 물류시설 확보 및 인력개발 지원, 제휴사에 대한 법인세 감면



Source : The researcher constructed the following to suit the nature of this paper.

Figure 2. Concept Map of the differentiated alliance network

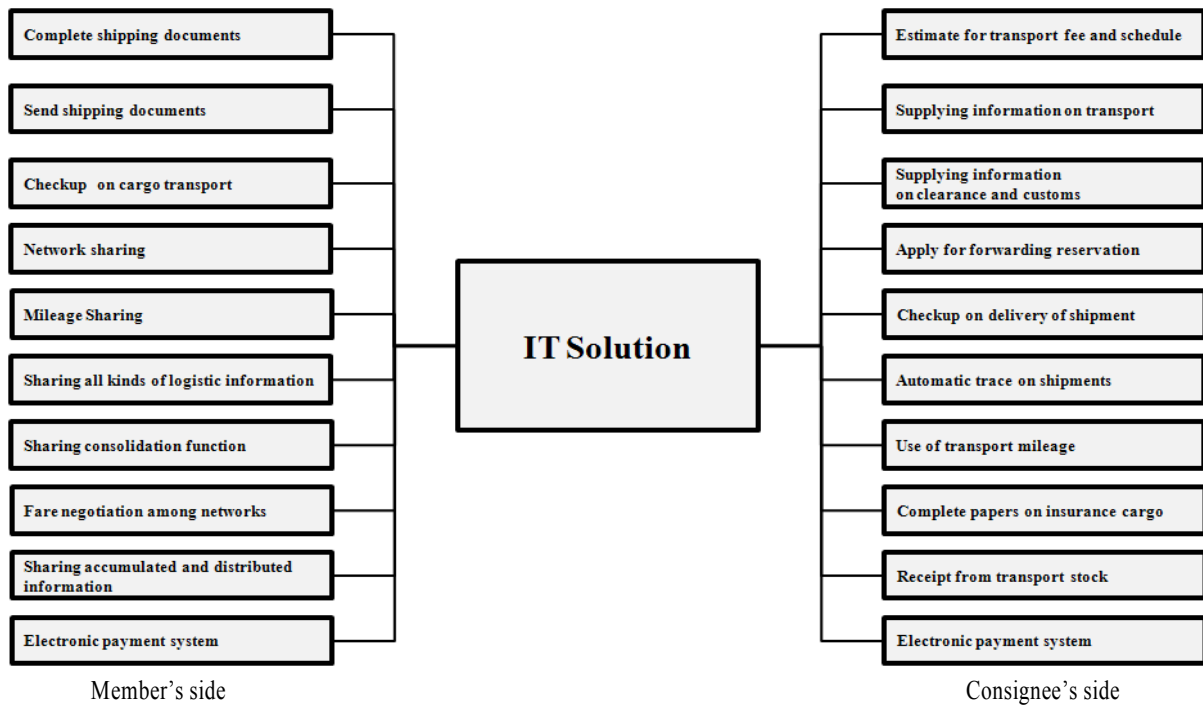
혜택, 특례용 전기요금 적용 등을, 차별화된 중소형 국제물류 기업 제휴 네트워크 제휴사에게 수평적으로 적용함으로써 지식형 글로벌 국제물류 산업 및 기업을 육성시켜야 한다. 더불어 종합물류기업 인증제와 같이 중소형 국제물류기업 제휴 네트워크 제휴사를 위한 관할부처 및 관련기관의 제도적인 정비와 지원이 반드시 수반되어야 한다.

4.2 첨단 IT 기술과 결합한 글로벌 온라인 네트워크 시스템의 개발

세계적 글로벌 물류기업인 DHL의 핵심 성공요인이자 자랑하는 물류 IT Solution을 살펴보면, 항공운송장 번호를 통하여 배달 즉시 원하는 휴대전화 및 이메일로 배송결과를 발송하는 M-Tract 그리고 DHL 발송물의 항공운송장 번호를 입력 전송하면 DHL 전용 전산망(DHL NET)과 즉시 연결되어 단 몇 초 내에 발송물의 과정 및 결과 등을 조회할 수 있는 E-Tract, 배송정보를 확인할 수 있는 자동응답 정보시스템인 DHL IVRS(International Voice Response System)과 DHL 항공운송장 인쇄, 발송물 조회, 각종 보고서 작성, 수취물품의 기록이 가능한 EASY SHIP, 이외에도 항공 운송장(HAWB) 번호와 관계없이 은행 Reference번호로 발송물 추적조회가 가능한 DHL BRS(Bank Reference Service), DHL E-Business(전자상거래 배송 솔루션), DHL E-Business Tool로 ATS(기업전용조회 시스템), 무역자동화 프로그램인 TAS(Trade Automation Service)를 온라인 상으로 이용할 수 있도록 하였다. 또 다른 글로벌 국제특송기업인 UPS의 경우에도 글로벌 서비스를 제공하는 기업의 입장에서 광대한

네트워크를 통한 지속적인 성장 가능성을 실현시키기 위해 반드시 IT에 기반을 둔 One-stop Service, Total Solution을 통해서 지속적으로 새로운 부가가치를 실현하고 있으며, FedEx의 경우 매년 네트워크 유지를 위해 20억 \$~25억 \$의 비용을 지출할 만큼 지속적이면서도 막대한 비용을 투입하여 구축된 SCM(Supply Chain Management) 솔루션은 더 많은 기업이 공급망 관리의 효율성을 위한 포괄적인 솔루션으로 인정받고 있다. 앞서 언급된 DHL, UPS, FedEx 등과 같이 글로벌 국제특송기업의 첨단 네트워크 시스템은 화주와 기업 간의 커뮤니케이션의 장을 마련한 고객위주의 신속하고 정확한, 그리고 다양한 고객의 Needs에 맞추어진 고객중심의 물류환경, 즉 시·공간을 초월하고 다양한 대상과의 정보 확인 및 업무 처리가 가능하도록 고려한 고도의 경영 전략의 모범적 사례라 할 수 있다(Hong, 1999).

우리나라의 중소형 국제물류기업들은 치열한 국제물류 시장의 경쟁에서 살아남기 위하여, 제휴사 간 온라인 네트워크 뿐만 아니라 화주 중심의 IT 서비스도 반드시 제공하여야 한다. 이는 IT라는 최첨단 기술과 물류 서비스가 결합된 다자간, 다기능 솔루션으로써 이미 국내의 시장에서 활동 중인 초대형 글로벌 물류기업들과의 경쟁에서 생존하기 위한 차별화된 전략으로 그 중요성이 지속적으로 강조되어야 한다. 차별화된 중소기업형 전략적 네트워크의 토털 솔루션 시스템의 핵심내용은 <Figure 3>에 나타난 기능과 같이 실시간 온라인을 통한 전 세계 활동 중인 우리나라 중소형 국제물류, 기업 간의 화물 및 화주·제휴사·통관·화물추적·집화·분배·혼재·보관·포장과 관련된 정보 공유, 선복예약, 보험 수배와 가입, 선



Source : The researcher constructed the following to suit the nature of this paper.

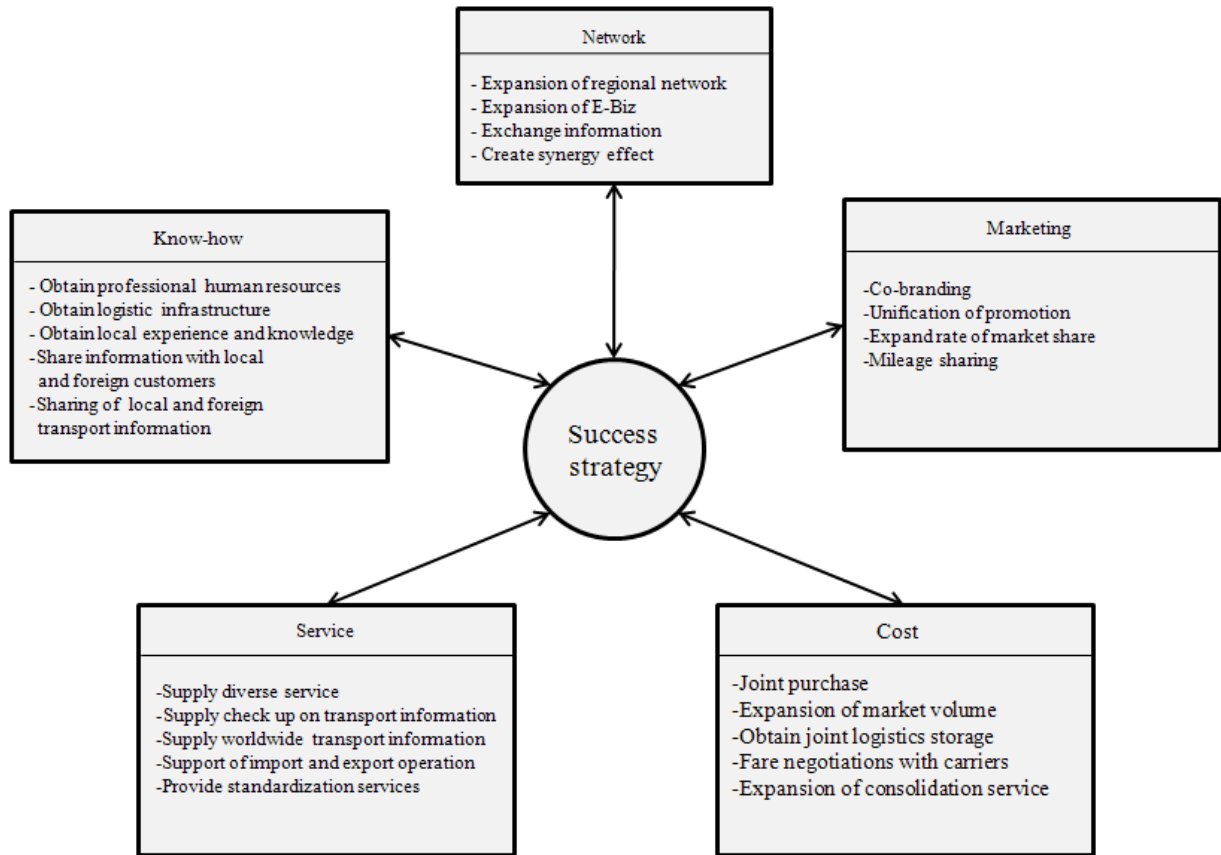
Figure 3. IT Solution function of differentiated alliance network

적서류의 작성 및 전송, 국제운송과 관련된 모든 운임의 협상, 다국 간 국제운송 등에 필요한 다양한 정보 공유 및 전사적인 업무처리가 가능하여야 한다.

4.3 국내의 중소형 국제물류기업의 성공적인 공동화 브랜드 창출 및 홍보

최근 종합물류인증제의 도입과 함께 정부의 국제물류기업에 대한 인식과 사회적, 학문적 관심이 급증하고 있기에 국제물류 전문가들은 정부가 현실적으로 실행할 수 있는 국·내외 국제물류기업의 성장전략을 연구하여 물류정책에 적극 반영하고 민간 기업의 주도와 정부의 지원이 함께 병행되어 추진되어야 한다. 또한 <Figure 4>와 같이 성공적 제휴 네트워크를 위한 차별화된 전략을 통해 해외 700만 재외동포들의 시장을 발굴하고, 그 동안 외국계 국제물류기업으로 집화되던 화물을 국내외에서 활동하고 있는 제휴사들에게 그 화물이 이동해갈 수 있도록 중소형 국제물류기업의 글로벌 국제물류 시장에 대한 차별화된 단계별 접근 방법이 준비되어야 할 것이다. 더불어 차별화된 전략적 제휴의 공동브랜드화를 통해 화주에게 제공될 수 있는 장점을 부각시킴으로서 제휴사들에 대한 신뢰도를 향상시키고 또한 영업의 증대와 이익으로 나타날 수 있도록 세계시장에 성공적으로 홍보할 수 있는 마케팅 전문가들이, 초기 단계부터 함께 동참하여 거래처 및 물량의 확보로 제휴사의 개별인지도를 향상시키고, 또 다른 제휴사의 희망거래가 급속히 증가할 수 있도록 하여 시너지 효과의 창출과 고객서비스의 만족도를 향상시키도록 추진해 나아가야 한다.

현재 종합물류인증을 획득한 대규모 기업들의 경우, 해외 시장 진출에 상당히 부정적인 입장을 보이고 있다. 왜냐하면 대규모 투자 대비 물량확보의 어려움에 따른 불확실한 수익성과 국제물류에 대한 현지 경험 및 정보와 지식의 부족, 그리고 전문 인력 공급의 한계 때문이다. 그러나 차별화된 전략적 제휴 네트워크 구성의 핵심은 한국인이 운영하고 있는 수천 개의 국내외 중소국제물류 기업 중 국제물류에 대한 풍부한 경험 및 정보와 지식 그리고 인프라의 가치를 보유하고 있는 상위 10~20%의 우량 기업들로 구축한다면, 시너지를 극대화 한 공동화 브랜드를 창출할 수 있을 것이다. 이와 함께 성공적인 공동화 브랜드 창출을 위해서는 전략적 제휴 네트워크 운영에 관련된 경영, 영업, 홍보, 업무, 관리, 서비스의 수준 등의 일관성이 유지됨으로써 고객에게는 믿음과 신뢰를, 제휴사에게는 안정과 비전을 제시할 수 있어야 한다. 그리고 국제물류 관련 산업분야, 즉 항공사, 컨테이너 선사, 항만운영업체 등과의 협상에 있어 개별 협상이 아닌 규모의 경제를 이용한 공동 구매를 제도화함으로써 외국계 물류기업에 경쟁력 있는 가격을 제시해야만 한다. 온라인 네트워크를 통한 제휴사 간의 혼재(Consolidation) 역시 활성화하여, 물량을 증대시킴으로서 규모의 경제를 통한 가격인하와 적기배송(JIT-Just In Time), 고객의 신뢰도 확보, 거래처 증가 등의 선순환적 효과와 결과를 창출하여야 한다. 뿐만 아니라 전략적 제휴사를 이용하는 화주에게 제공되는 정부의 다양한 인센티브 제도를 현실화함으로써, 화주기업의 적극적인 참여가 차별화된 전략적 제휴 네트워크의 안정적인 성장의 밑거름이 될 수 있도록 토대도 마련해야 할 것이다.



Source : The researcher constructed the following to suit the nature of this paper.

Figure 4. Success strategy for differentiated alliance network

5. 결론

5.1 결론 및 요약

정부는 차별화된 제휴 네트워크 구축을 위한 민·관 국제물류 추진위원회를 설립하여, 글로벌 물류시장에서 경쟁력 있는 제휴 네트워크 구축에 관한 깊은 연구와 더불어 우리나라 국제물류시장환경과 중소형 국제물류기업의 특성에 적합한 모델을 연구, 발전시켜야 하며, 관할부처 및 관련기관의 제도적인 정비와 지원이 반드시 수반되어야 한다. 그리고 차별화된 제휴 네트워크는 전략적 제휴에 관한 선행적 연구와 전 세계적으로 극한의 경쟁 속에서 돌파구로 출현하여 성공적으로 운영되고 있는 여러 항공사의 제휴와 같이, 우리나라 중소형 국제물류기업 역시 글로벌 물류 시장에서 차별화된 제휴 네트워크를 탄생시킴으로써 국제물류 시장에 성공적인 제휴모델을 선보이고 종합물류 인증제로 인해 상처 받은 수천의 중소형 국제물류 기업들에게 새로운 기회와 비전을 제시할 수 있어야 한다.

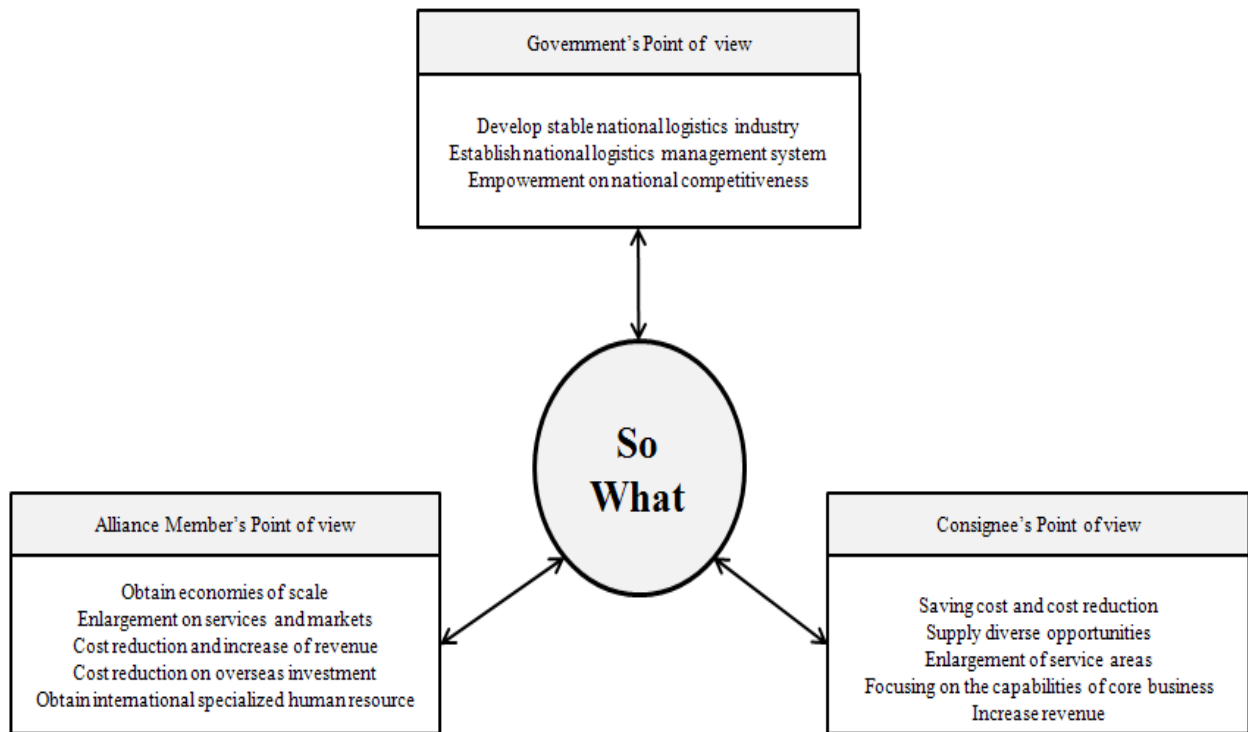
최근 글로벌 물류시장의 동향은 IT 기술을 결합한 사용자 및 고객 중심의 지능적 통합 물류 서비스 형태로 진화되어 가고 있으며 그 대표적인 예로, DHL의 IT Solution은 화주의 요구에 맞추어 시·공간을 초월한 온라인 물류서비스를 제공하고 있다. 따라서 전 세계의 차별화된 물류 네트워크를 구축하려면

IT 기반의 온라인 네트워크 시스템의 도입을 통해 제휴사 간, 또는 제휴사와 화주 간의 국제물류에 필요한 모든 정보의 교류와 업무 처리를 중심으로 개발되어야 한다.

<Figure 5>와 같은 차별화된 제휴 네트워크의 긍정적인 효과를 기대하려면 반드시 전략적 제휴를 희망하는 중소형 국제물류기업들의 글로벌 국제물류시장의 잠재가능성에 대한 재인식을 통해 자사의 전략적 위치와 제휴의 타당성 분석, 성공적 제휴를 위한 협상지침의 마련, 다각적인 협상전략의 모색, 협약내용의 구체화, 법적 구조 및 재무관계, 최적의 파트너 선정 등과 같은 단계를 거치면서 정보 획득과 분석 그리고 평가를 철저히 하여야 한다. 그리고 대정부 차원의 우호적인 지원을 통하여 국내외에서 활동하는 중소형 국제물류 기업의 적극적인 참여와 더불어 차별화된 전략적 제휴 네트워크의 지속관리에 역점을 두고 추진하여야 한다. 이것이 바로 중소형 국제물류기업의 성공적인 제휴관계의 모색과 성공요건이 될 것이다.

5.2 연구의 시사점과 한계점 및 향후 연구 과제

전술한 바와 같이 본 연구의 시사점은 정부가 집중 연구하여 추진하고 있는 대기업 위주의 종합물류 인증 제도로 인해 소외되었던 국내의 중소형 국제물류기업의 존재가치와 역할, 그리고 그들만이 가능한 차별화된 전략적 제휴 네트워크 구축



Source : The researcher constructed the following to suit the nature of this paper.

Figure 5. Expected Effect of differentiated alliance network

및 전략을 제시하였다는 부분에 의미를 부여할 수 있다. 그리고 이를 통해 추가적으로 시사되는 점은 대기업 자산형 국제물류기업의 해외 투자 및 인프라 그리고 인적 자원의 한계에 비해 국내외중소물류기업의 차별화된 전략적 제휴 네트워크를 구축함으로써 인해 글로벌 물류시장에서 경쟁력과 시너지를 발휘할 수 있다는 점이다.

반면, 본 연구의 한계점은 정부와 종합물류 인증기업, 그리고 국내외의 중소 국제물류기업이 직면하고 있는 국제물류시장 환경 등을 고려한 관련 기관 및 기업에 대한 설문과 통계적 분석을 통한 정밀한 대응방안을 모색해야 함에도 불구하고, 공간적 한계와 세분화되어 있지 않은 통계청 자료 즉, 국내외에서 활동 중인 중소형 국제물류 기업에 대한 현황분석 자료의 부족이 아쉬움으로 남는다.

향후에는 국내외에서 활동 중인 중소형 국제물류기업에 대한 현황 분석과 중소국제물류기업에서 종사하는 임직원 그리고 정부 관련 기관을 대상으로 정확하고 명확한 변수를 선정하여 공분산 구조분석 등을 통해서 전략적 제휴 네트워크의 구성요인과 제휴사 선정기준, 그리고 성과인식에 관한 구조적인 영향관계를 살펴보는 것도 의미가 있을 것으로 사료된다.

참고문헌

Hong, E.-K. (1999), A Study on Competition Strategies of the International Small Package Express Companies-with Special Reference to FedEx, UPS and DHL, Dep. of International Trade The Graduate

School, Chung-Ang University, 59-71.
 Jeong, I. J. (2001), Latest Tourism Marketing, Hyungseul, 441.
 Kenneth and Primozić, T. (1995), Logistics is about Strategic Choices, Transport and Distribution, 36-38.
 Kil, G.-S. (2008), A Study on Strategies for Strengthening Competitiveness of Our Country's Port Logistics Firms, Korea Maritime Institute, 109-180.
 Kim B.-S. (2011), Evaluation of Korea's FTA Policy and Steps Toward Ratification of the KORUS FTA, IFANS BRIEF, *Institute of Foreign Affairs and National Security*, 23, 18-19.
 Lee, H.-W. (2003), *A Study of Relationship of Alliance Structure Factor, Partner Selection Criteria and Performance Awareness on the Airline Strategic Alliance*, Dong-A University Graduate School, 14-27.
 Lim, I.-B. (2003), *An Empirical Study on the Determinants of the Successful Strategic Alliances Between Container Shipping Companies*, Korean Maritime University Graduate School, 66-78.
 Park, C.-S. (2011), Reform Method and Current State of Certified Policy for Comprehensive Logistics Company, *Korea Information Society Development Institute*, 46.
 Policy Newsletter (2011), *Korea Economic Analysis-Comparison with G20 Countries*, 100, 14-15.
 Sasaki, J. (1993), What a Japanese have learned from strategic alliance, *Long Range Planning*, 26(6), 48-52.
 Sherman, S. (1992), Are Strategic Alliances Working, *Fortune*, 21- 23.
 Song, Y.-H. (2008), *A Study on Strategic Integration of Global Logistics Industry by Merger and Acquisition : Concentrating on the case of Deutsche Post World Net*, Korea Aerospace University Graduate School, 28-33.
 The Korea Transport Institute (2010), *The Valuation of Global Airline Alliance*, Aviation Analysis, 7-9.