

지식 경영 전략

■ e-로지스틱스 기업 : FedEx社

- (FedEx) 수출입 화물 세계 최고 기업이며, 99년 매출액은 약 170억 달러임
 - (e-로지스틱스 도입) 물류 특성상 서비스 제고를 위한 정보 기술 능력의 보유가 필수적임
- 디지털 경제 시대에 적응하기 위한 전략으로서의 e-로지스틱스
 - ① 효율적 정보화 시스템 구축 : 1982년부터 지속적으로 고객용 서비스로 자동 선적 시스템인 '파워십', 배달 상태 추적 시스템인 '페덱스 씽', 일반 소비자용 자동 주문 시스템인 '인터넷 씽'을 제공
 - 화물 배송의 모든 과정은 위성 통신을 이용한 컴퓨터 시스템, 추적 장치인 슈퍼 트랙커라는 휴대용 컴퓨터로 진행

② e-커머스 기업 관련 비즈니스 확대

글로벌 물류 네트워크	- 전세계를 하나의 네트워크화하여 광대한 물류 인프라 제공
고객 서비스	- e-커머스 기업에 대해 화물 운송 관련 서비스 대행 및 솔루션 제공
재고 관리	- 주문과 동시에 물류 부문이 개입함으로써 기업 재고 관리 효율화
반품 물류	- 증가하는 반품 사태에 대비하여 효율적 반품 서비스
브랜드 밸류	- e-커머스 기업은 FedEx라는 브랜드 밸류를 활용할 수 있음

③ 대규모 정보 기술 분야 투자

- 작년 약 14억 달러를 투자하였으며, 정보 기술 관련 전문가는 약 5,000명임
- (시사점)
 - 온라인 서비스는 오프라인 기반하에서 시너지 효과를 누릴 수 있음
 - e-커머스 기업의 비즈니스 모델에 맞는 물류 서비스 제공을 통해 닷컴 기업과의 제휴를 강화할 수 있음
 - 정보 기술 부문에 대한 과감한 투자가 성공의 커다란 요인임

e-로지스틱스 기업 : FedEx社

□ 논의 배경

- 기업 개요

- FedEx社는 1973년 설립된 수출입 화물 세계 최고 기업임
- 경영 이념은 '인간 위주의 경영'이며, 핵심 경쟁력은 정보 통신 기술과 종업원 제일주의임
- 업계 최초로 대규모 정보 기술 분야의 도입을 수행한 기업임

< 주요 선진업체의 현황 >

구분	UPS	FedEX
매출액	270억 5,200만 달러	167억 7,350만 달러
자본금	124억 7,400만 달러	46억 6,370만 달러
항공기수	제트기 231대 전세기 344대	634대
트럭수	149,000대	42,500대
종업원	344,000명	156,386명
서비스 국가	200개 국	210개 국
서비스 특징	· 미국내 최대 트럭킹 택배회사 · 중량택배(70kg까지)	· 항공 택배사 · 항공 hub&spoke 시스템 구축(최초)

- e-로지스틱스 도입

- 물류 회사의 특성상 서비스의 제고를 위해서는 정보 기술 능력이 핵심 요소로 등장하였음
- 이에 FedEx는 업계 최초로 대규모 정보 물류 시스템을 만들어 성공적인 결과를 이끌어냄(시작은 82년 FedEx PowerShip임)

□ e-로지스틱스 경영 내용

1) 효율적 정보화 시스템 구축

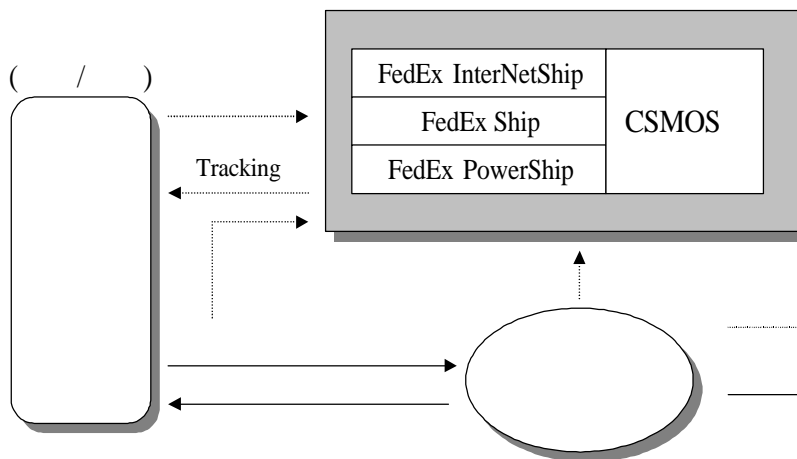
- 1987년 자사의 창고와 배송 부서를 정보시 대에 맞추기 위해 공급·전자상거래·카탈로그 담당 부서 신설

- 2000년까지 모든 고객을 온라인화한다는 목표 설정
- 1982년부터 지속적으로 고객용 서비스인 ‘파워십’, ‘페덱스 ship’, ‘인터넷 ship’ 제공

< 온라인 고객 서비스 >

서비스	도입 시기	대상 고객	내용
FedEx PowerShip	1982년	대형 고객	- FedEx PowerShip 터미널 이용 - 자동 선적 시스템으로 특송 물품의 신청, 현재 위치 추적, 요금 계산 가능
FedEx Ship	1995년	빈도수낮은 중형 고객	- PC 이용(모뎀 연결) - 배달 상태 추적
FedEx InterNetShip	1996년	일반 고객	- 인터넷 서비스 후 18개월만에 75,000 고객 확보 - 고객이 추가 소프트웨어나 페덱스 담당자들의 도움 없이도 웹에서 선적 서류 준비, 집배 요청, 배달 상태 추적 가능

- FedEx의 정보화 모델



- 화물 배송의 모든 과정은 위성 통신을 이용한 거대 컴퓨터 시스템, 그리고 초특급 추적 장치인 슈퍼트래커(Super Tracker)라는 휴대용 컴퓨터로 진행됨
- FedEx의 실시간 추적 시스템은 통신 위성과 연결된 최첨단 컴퓨터 추적 시스템인 COSMOS로 화물의 선적부터 배달까지 전과정의 추적이 가능

- 정보화 도입 효과

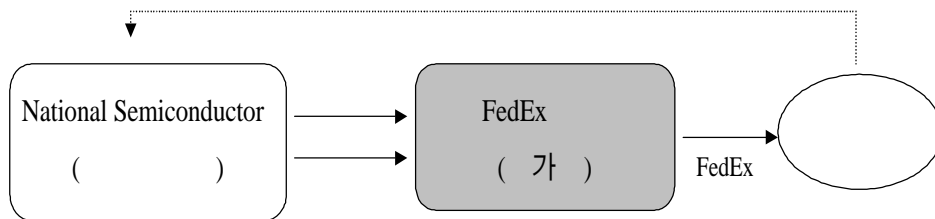
구분	내용
비용 절감	- FedEx PowerShip의 인력 절감 효과(20,000명의 인력 대행) - 일상적인 업무 자동화(집배시 기록 시간 및 문의 전화 응답 시간 감소)
운영 비용 감소	- InterNetShip 이용 · 문의 전화 감소에 따른 비용 절감 · 고객들은 매월 1,000,000 건의 발송물 추적(매월 10%씩 증가)
고객 서비스 개선	- 많은 고객들은 전화, 팩스 보다 전자적 방법으로 통신하는 것이 편리하다고 생각 - 페덱스 직원의 도움을 없앴으로써 고객의 페덱스 서비스 요구와 관련된 비용을 60%까지 줄임

2) e-커머스 기업 관련 비즈니스 확대

- 글로벌 물류 네트워크(Global Logistics Network)

- 전세계를 하나의 네트워크화하여 광대한 물류 인프라를 제공하는 것임
- e-커머스 기업의 모든 재고·물류 센터 및 배송을 관리하며 수출입시 관세 납부에 대한 부분까지도 대행

< FedEx와 Semiconductor社의 사례 >



- 고객 서비스

- 탁월한 정보 기술력을 바탕으로 e-커머스 기업에 대한 서비스를 강화하고 있음
- 대표적인 분야는 화물 추적(Tracking), e-메일 전송, 콜 센터(Call Center) 대행임
- 그 내용은 각각의 분야에서 e-커머스 기업을 대행하여 FedEx의 프로그램을 이용하여 e-커머스 기업의 상품이 소비자에게 배송되는 과정을 추적하는 것임
- 화물 운송 관련 솔루션의 e-커머스 기업 제공 : 'eBUSINESS TOOLS' 메뉴에서 솔루션을 제공하는데, 그 기본 기능은 e-커머스 기업이 필요로 하는 상품 배달 관련 과정, 화물 추적 등임

- 재고 관리

- garden.com社는 화원 관련 서비스업체로서 자신은 전혀 화원을 가지고 있지

- 많으면서, 소비자 주문시 화초 공급자에게 연락, 배송케하는 서비스를 제공
- garden.com社가 주문후 화초 공급자 및 FedEx에게 동시에 전자적 주문 정보를 전송하여 FedEx는 물류 서비스 제공

- 반품 물류

- 증가하는 반품 사태에 대비하여 효율적인 반품 서비스 제공

- 브랜드 벨류

- e-커머스 기업은 자사의 배송을 FedEx가 맡고 있음을 강조함으로써 소비자의 신뢰를 얻음

3) 정보 기술 분야에 대한 대규모 투자

- FedEx는 작년 약 14억 달러를 정보 기술 분야에 투자

- 1985년 이후 매년 10억 달러의 예산을 정보 기술 분야에 투자

- 조직과 인력 : 1987년부터 전자상거래 관련팀을 조직해 왔으며 FedEx에 근무하는 정보 기술 관련 전문가는 약 5,000명으로 알려짐

□ 시사점

- 온라인 서비스는 오프라인의 기반 하에서 시너지 효과를 누릴 수 있음

- FedEx의 온라인 서비스 역시 오프라인과의 연결 고리가 약하다면 그 위력을 보여주기 힘들었을 것임
- 오프라인에서의 체계적인 투자 및 정비가 온라인 비즈니스의 성공 비결임

- e-커머스 기업과의 제휴 및 긴밀도 강화

- e-커머스 기업의 비즈니스 모델에 맞는 물류 서비스를 제공함으로써 닷컴 기업과의 제휴 강화
- 특히 e-커머스 기업에게 물류 관련 솔루션을 제공함으로써 효과를 증폭시킴

- 정보 기술 부문에 대한 과감한 투자

- FedEx의 경우 매년 10억 달러 이상을 정보 기술 부문에 투자해 왔음
- 정보 기술 관련 투자는 오프라인과 온라인을 연결하는 가장 중요한 매개 고리임

■ 황동언 연구위원 hde@hri.co.kr ☎3669-4085