

Issue Monitor

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

삼성KPMG 경제연구원 / 이파라 연구원



통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

The contacts at KPMG in connection with this report are:

박재우

경제연구원

Partner, 삼성KPMG

Tel: + 82 2 2112 0455

Fax: + 82 2 2112 7441

jaewoopark@kr.kpmg.com

윤성빈

경제연구원

Senior Manager, 삼성KPMG

Tel: + 82 2 2112 7448

Fax: + 82 2 2112 7441

sungbinyoon@kr.kpmg.com

이파라

경제연구원

Analyst, 삼성KPMG

Tel: + 82 2 2112 0449

Fax: + 82 2 2112 7441

farrahlee@kr.kpmg.com

	Page
Executive summary	3
택배산업의 현황	4
■ 한국 택배산업의 성장	4
■ 국내 택배산업의 저 수익 현상	4
택배업체의 M&A	5
■ 수익성 약화에 따른 국내 택배업계의 M&A	5
■ M&A의 배경	6
택배업체의 변화단계	7
■ 택배산업은 현재 통합의 단계(consolidation stage)에	7
일본 택배산업의 case study	8
■ 일본 택배시장의 통합	8
한국 택배시장의 시장변화 분석	9
■ 택배산업의 Business Life Stage를 통한 통합 분석	9
택배업체를 위한 제언	10
■ 미래를 위한 택배업체의 대응 전략	10
■ 고객의 니즈를 반영한 insight로 서비스·상품 개발	11
시사점	13

본 보고서는 삼성KPMG경제연구원(주)과 관계회사(이하 "삼성")가 수집한 자료 및 정보를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며 특정 시장, 회사, 자산, 또는 사업에 대한 삼정의 공식적인 견해를 나타내지 않습니다. 본 보고서는 독립적인 제3자에 의해 검토되지 않았으며, 삼정은 자료의 정확성과 완전성을 보장하지 않습니다. 삼정은 본 보고서에 포함된 어떠한 정보에 대하여 직접적 또는 간접적으로 보증이나 보장을 제공하지 않으며, 제3자에 대하여 어떠한 책임도 부담하지 않습니다. 원래 목적과 다른 목적 또는 의도에 따라 본 보고서의 일부 또는 전체의 사용은 엄격히 금지됩니다. 본 보고서는 삼정의 사전 서면 동의 없이 무단 배포, 인용, 발간, 복제될 수 없습니다.

국내 택배업계는 현재 출혈 경쟁에 따른 수익성 약화로 흡수·인수합병이 활발히 진행되는 산업 통합의 단계로 진입했다. 따라서 국내 택배기업들은 현 통합의 시대를 효율성 개선의 기회로 활용하여 '규모의 경제'를 추구해야 한다. 동시에 최후의 승자가 되기 위해서는 다양한 서비스·상품 개발을 통해 '차별화된 택배 서비스'를 제시함으로써 진행중인 통합 단계 이후의 업계 선점을 위한 노력을 게을리해서는 안 된다.

택배업계 수익성 약화가 산업 구조조정인 통합의 단계를 이끌어

택배영업 등록기준의 완화로 많은 업체들이 택배시장에 참여하기 시작했고, 시장은 곧 기업들 간의 가격 전쟁터로 변화되었다. 그리고 얼마 지나지 않아 설비 재투자 여력이 부족한 기업들과 경영진의 택배산업 성장 의지가 미약한 기업들의 산업 내 퇴출이 시작되었다.

여전히 택배업계에서 화주 혹은 고객의 택배업체 선택 기준은 '서비스'가 아닌 '가격'에 집중되어 있다. 또한 업체 간 물량 확보를 위한 출혈 경쟁 역시 지속되고 있다. 업체들의 수익 약화와 서비스 차별성 부재 그리고 재 투자 여력 감소라는 악순환의 고리가 끊겨지지 않고 있다. 결국 국내 택배산업은 업체 간 흡수 혹은 인수 합병이 활발해지는 통합의 단계에 있다.

일본 택배산업 역시 가격경쟁에 이은 통합의 단계를 거쳐 현재 4대 강자 시대로 고착화되면서 안정적인 산업 성장 시대에 있다. 국내 택배시장의 통합의 단계가 종료되면 업체수가 감소하면서 궁극적으로는 택배 단가의 안정화가 이뤄질 것으로 전망된다.

지속 성장 가능한 경영을 위한 택배기업의 전략

택배기업은 우선 통합이라는 외부환경을 기회로 삼아 기존의 지역 및 서비스 중복에 따른 비효율성을 개선해야 한다. 또한 내부 역량 확보 차원에서 자사 기반의 고객 분석으로 차별화된 서비스와 상품을 제공해야 한다. 이를 위해서 체계적인 고객관리시스템을 구축하고 고객군을 세분화한 후 향후 고객군별 니즈 변화와 성장 driver를 파악하여 그에 따른 서비스와 상품을 개발해야 생존의 시대를 미소로 맞이하게 될 것이다.



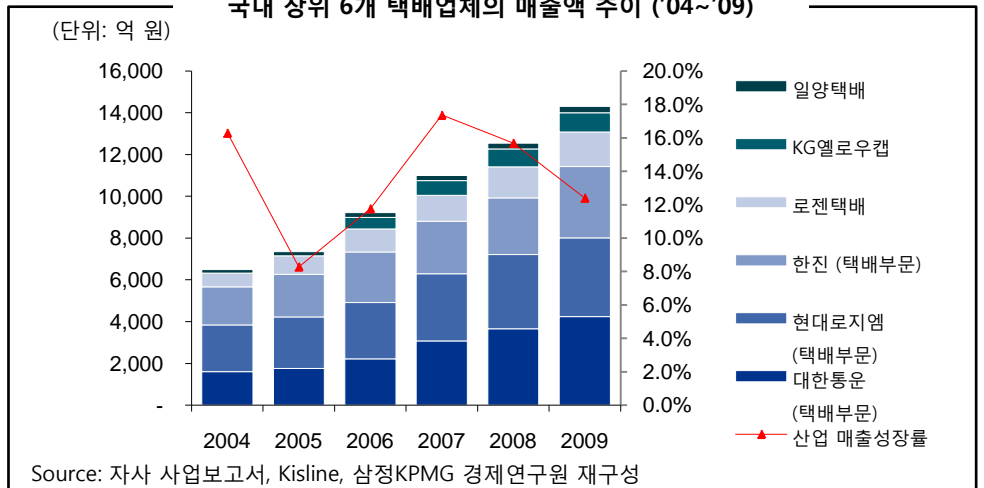
통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

택배업계의 현황

한국 택배산업의 성장

국내 택배산업은 1992년 한진택배의 등장 이후, 2010년 기준 산업 총 매출액 약 3조 2천억 원을 기록하며 지난 18년 동안 연평균 성장률이 32.5%^{주1)}에 달하는 경이로운 성장세를 보이고 있다. 특히 수년 전부터 홈쇼핑과 인터넷쇼핑몰이 활성화되면서 수요 기반이 확장되는 등 한국의 택배산업의 향후 매출 성장은 앞으로도 지속될 전망이다.

국내 상위 6개 택배업체의 매출액 추이 ('04~'09)

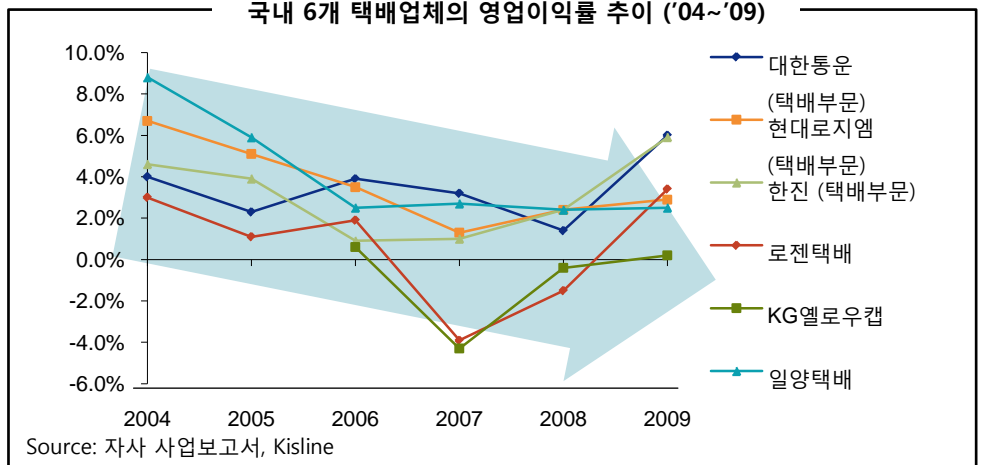


1997년 화물자동차운송사업자의 허가제가 등록제로 바뀌면서 택배업의 진입장벽이 낮아지자, 많은 기업들이 택배시장에 대거 참여하기 시작했다. 그리고 곧 시장 내 기업들의 가격 전쟁이 시작되었다. 택배산업이 명백한 서비스 산업임에도 불구하고 시장 내 고객의 업체 선정 기준은 '서비스의 차별화'가 아닌 '어떤 업체가 더 낮은 가격을 제시하는가'로 변질되고 있다. 이렇게 심화되는 가격전쟁은 결국 기업의 저 수익 상황을 초래하여 종국적으로는 대 고객 서비스 향상을 위한 재투자 여력을 감소시키는 악순환으로 연결되고 있다.

국내 택배산업의 저 수익 현상

KPMG의 조사대상인 6개 업체 (대한통운, 현대로지엠, 한진택배, 로젠택배, KG엘로우캡, 일양로지스)^{주2)}의 '04~'09 매출액은 모두 증가하고는 있으나, 수익성은 제자리 걸음을 하고 있는 것으로 분석되었다.

국내 6개 택배업체의 영업이익률 추이 ('04~'09)



"산업의 폭발적인 성장과 기업의 외형적 확대에도 불구하고 실질적인 수익성은 제자리걸음"

주1) Source: 2010 물류산업총람

주2) CJ GLS와 동부익스프레스택배는 택배부문만의 재무정보가 부재해 제외함

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

6개사의 영업이익률은 2004년 이후 하락세를 보이기 시작했다. 지난 글로벌 경제위기로 급락한 후 수익성 회복을 보이기는 하나, 전반적으로 저 수익 시대로 돌입한 것으로 판단된다. 2007년 내수침체, 급격한 유가상승, 화물연대파업 등으로 시장 전체적으로 수익이 저하하는 가운데, 상대적으로 KG엘로우캡과 로젠택배 영업이익의 낙폭이 컸다. 상위그룹에 비해 협소한 영업망과 물류 인프라를 보유하고 있으며 상대적으로 기업 고객보다는 일반 고객이 많은 이들이 받은 영향이 컸다는 분석이다.

택배업체의 M&A

수익성 약화에 따른 국내 택배업체의 M&A

2006년부터 국내 대기업들은 제품 생산 및 운반에 필수적으로 수반되는 물류·택배사업을 차세대 신·성장동력으로 판단하고 택배산업에 진출했다. 신세계그룹이 자회사 세덱스로 택배시장에 발을 들여놓았고, 유진그룹과 동부그룹은 2007년 로젠택배와 웨미리택배를 각각 인수했으며 동원그룹은 KT로지스택배와 아주택배를 연달아 인수하는 등 자사 물량을 기반으로 하는 대기업들의 택배업 진출이 유행처럼 번졌다.

하지만, 택배사업의 특성을 제대로 이해하지 못하고 시장에 진출한 대부분의 대기업들은 투자 대비 수익성 약화에 따른 경영난과 곧 이은 글로벌 경제 위기 여파로 택배 자회사를 매각하거나 청산하는 상황에 이르렀다.

아주그룹이 2008년 아주택배를 매각한 이후 이를 인수한 동원그룹 역시 수익률 악화로 끝내 동원택배를 청산했다. 신세계그룹도 세덱스택배를 통해 기업 간 택배(B2B)에서 개인택배(B2C)로 확장하며 무리하게 진출했다가 결국 한진에 매각하며 업계에서 퇴장했다. 2007년 경영진의 강력한 의지로 웨미리택배 인수 후 택배사업에 뛰어들었던 동부그룹 또한 현재 고심을 하고 있다. 동부익스프레스가 내년부터 동부건설로부터 물적 분할될 예정이어서 독자 생존의 길을 찾아야 하는 실정으로 알려지고 있다.

최근 포스코, 롯데, CJ 등 국내 대기업간 3파전으로 좁혀진 대한통운 인수전은 택배를 포함한 대형 물류 전문기업의 등장을 예고하고 있다. 이미 물류 전문 기업인 한진은 신세계의 세덱스 인수와 함께 신세계 그룹의 유통업체인 이마트와의 전략적 제휴로 이마트의 국외 물류 아웃소싱을 이끌어 냈으며, 또 다른 전문 물류기업인 CJ GLS는 사가와익스프레스 코리아를 인수한 뒤, 소형화물 중심의 SC로지스를 흡수 합병하면서 상호 역량 보완과 경영효율성 제고를 노리고 있다. 국내 대형 물류 전문기업들이 중소 택배업체들을 흡수하며 물류업 내 규모의 경제를 이루고 있는 상황이다.

국내 택배업체의 주요 M&A 현황

시기	인수기업	피인수·합병기업
2000.2	삼성물산	HTH
2000.4	아주그룹	동서남북물류
2000.9	새한정보기술	동서통운
2003.7	KT로지스	뉴한국택배, 이트랜스택배
2006.1	두산그룹	고려택배의 일반택배부분
2007.3	유진그룹	로젠택배
2007.2	CJ GLS	HTH택배
2007.4	동부건설	웨미리택배
2007.5	가로수닷컴	네덱스
2007.5	동원그룹	KT로지스택배
2007.12	동원그룹	아주택배
2008.2	KG케미컬	엘로우캡택배
2008.3	금호아시아나그룹	대한통운
2008.8	CJ GLS	사가와익스프레스 코리아
2008.9	한진	세덱스
2010.6	CJ GLS	SC로지스
2010.12	나이스F&I 및 미래에셋 컨소시엄	로젠택배

Source: 2010 물류산업총람, Bloomberg, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

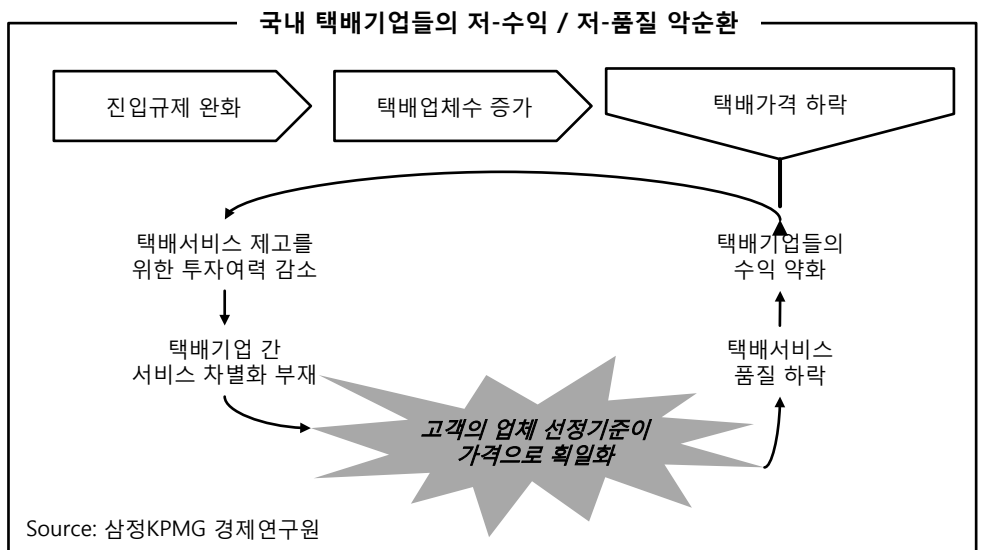
“자사 물량 중심의
택배산업 시대에서
전문 물류기업의
택배인수 시대로 변화”

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

M&A의 배경

택배산업은 화물을 보관할 수 있는 창고와 터미널, 화물의 분류·반품을 처리할 수 있는 시스템과 촘촘한 배송망 등의 네트워크가 필요한 장치 산업이다. 특히 최근에는 스마트폰 등의 등장으로 화물의 정확한 위치를 실시간으로 확인할 수 있는 서비스와 같은 고객의 IT 시스템 기반의 요구가 날로 높아지고 있다.

기업 측면에서 보면 택배차량의 공차율을 줄이기 위한 시스템 구축 등 비용 절감을 위한 막대한 투자가 필요하다. 시장 측면에서는 다수의 경쟁자들이 온라인 쇼핑몰 등 대규모 기업 물량을 선점하기 위해 출혈 경쟁을 하고 있다.

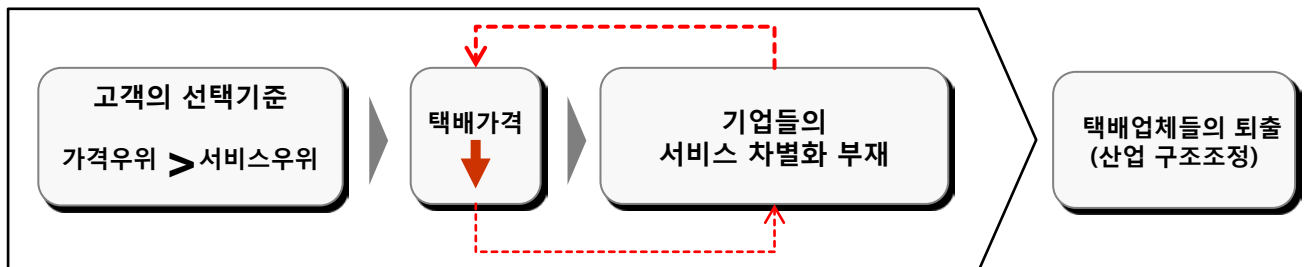


“장치산업이라는 산업적 특성과 시장경쟁에 따른 소비자의 선택으로 인해 국내 택배업계의 산업 구조조정 발생”

진입규제 완화정책에 따른 많은 업체들의 택배시장 참여로 택배가격이 지속적으로 하락하고 있다. 화주들은 서비스 차별화가 불분명한 상황에서 보다 저안 가격이 낮은 택배업체에게 물량을 줄 수 밖에 없다. 고객 측면에서 보면 눈앞에 많은 업체들 가운데 하나를 선택 할 수 있는 ‘선택의 다양성’이 보장되기는 했으나, 앞서 기술한 국내 택배산업의 저 수익 시대에서 재 투자 여력의 부족으로 소비자 선택의 기준은 서비스 차별성이 아닌 가격으로 통일되는 ‘고객 선택 기준의 획일화’ 현상으로 진행되고 있다.

결국 장치장치 산업이기 때문에 요구되는 막대한 자금 역량과 가격 중심의 고객 선택 시대를 견디기 힘든 기업들은 서비스 차별성을 고객에게 제시 조차 못하고 시장에서 퇴출 혹은 인수 대상이 될 것으로 전망되고 있다.

택배산업 구조조정 메커니즘



Source: 삼성KPMG 경제연구원

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

택배업체의 변화단계

택배산업은 현재 통합의 단계(consolidation stage)에

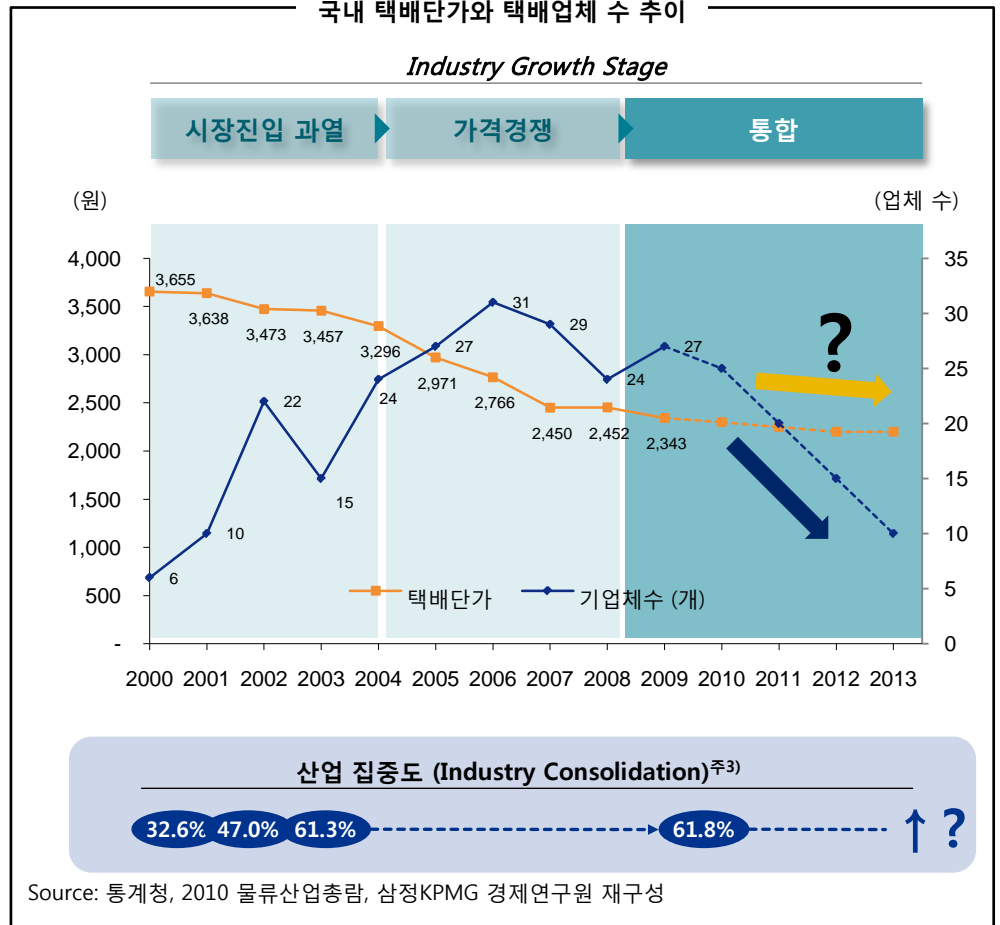
모든 산업이 그렇듯이 택배기업도 고객의 선택을 받아야만 성장을 할 수 있다. 하지만, 고객이 지불하려는 가격 대비 서비스의 질이 나아지지 않는 현재와 같은 상황 하에서 업체 간 가격경쟁은 계속될 것이고 이로 인해 기업의 수익성이 약화되는 것은 당연한 결과다. 이 상태에서 업체들에게 서비스 차별화를 바라는 것은 무리다. 한국의 택배기업들은 생존을 위한 몸부림의 시대에 처해 있다.

분명 서비스 차별화의 시대는 오게 될 것이다. 하지만, 그 전에 경험하게 될 단계가 있다. 바로 존속성의 위기에 빠진 업체들의 도산, 퇴출, 청산 등 업체 간 통폐합이라는 수순을 밟게 되는 업체 감소의 시대다. 현재 국내 택배산업은 이미 통합의 초기 단계에 진입했다.

“통합의 단계를 거쳐 경쟁력을 갖춘 소수의 기업들만이 살아남을 것”

시장의 자생적인 통합 단계가 지나면 결과적으로 자본집약형 장치산업을 영위할 역량을 갖춘 소수의 기업만이 택배산업의 생존자가 될 것이다. 생존 기업은 택배 서비스를 더 빠르고 정확하게 제공할 수 있는 인프라와 시스템, 인력을 갖추고 동시에 가격경쟁에서도 살아남을 수 있는 기업들이다. 이 단계에 이르면 소수의 기업들이 다양한 고객의 니즈에 맞춘 차별화된 서비스를 제공하면서 동시에 가격의 안정성까지 유지 할 수 있는 시대가 도래할 것으로 전망된다. 즉, 고객의 가격 지불 대비 서비스 우위 시대로 접어들게 되는 것이다.

국내 택배단가와 택배업체 수 추이



주3) 상위 5개사(한진택배, 대한통운, 현대로지엠, CJ GLS, 우체국택배)의 매출 총액÷전체 택배시장 매출 총액

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

일본 택배산업의 case study

일본 택배시장의 통합

일본의 택배업계는 한국과 유사한 성장패턴을 보인다. 1980년대 물량이 급증하는 물량 택배시대에서 90년대 초 업체들의 자유로운 참여를 이끌어낸 물류2법 시행을 통한 자유경쟁시대를 거쳤다. 동시에 업체들은 스피드, 서비스품질 그리고 상품개발력이 중요시 되는 네트워크 시대로 전환기를 겪었다. 자유로운 경쟁과 서비스 차별을 위한 추가적인 투자 등으로 일본 택배업계는 현재 우리나라와 비슷하게 가격 경쟁이 심화되는 상황으로 치달았으며, 2001년부터는 업체 간 통합의 단계가 시작된다.

1976년부터 1997년까지 약 20여 년간 야마토운수와 일본통운, Footwork의 Big3가 주도해왔던 일본 택배시장은 1998년 기존 노선트럭업체인 사가와큐빈이 시장에 진입함에 따라 상위 업체간의 경쟁이 심화되었고 마침내 2001년 업계 3위였던 Footwork이 도산함으로써 택배업계의 순위가 변동이 일어났다. 이후 2001년 40개 이상의 택배업체들 가운데 4개 업체가 수익성 악화로 1년 만에 업계에서 사라졌다.

일본 택배산업은 현재 택배터미널 등의 인프라 구축과 거점 확대가 가능한 일부 대형 택배 기업들에 의해 주도되고 있다. 일본 택배산업의 상위 업체들은 익일 배송이라는 기본 서비스 외에 시간지정택배, 냉장택배(쿨택배)등 다양하게 특화된 서비스를 실시하고 있다. 이들 상위 업체들은 대부분 24시간 택배접수가 가능하며 일본우정은 중앙우체국에서, 야마토운수 등 일반 업체들은 편의점에서 24시간 접수 서비스를 한다.

또한 일본에는 다양한 형태의 택배 취급점이 많다. 편의점부터 미용실, 주유소, 호텔 안내 데스크에 이르기까지 고객 선택의 폭이 넓다. 일본 전국으로는 약 40만여 개의 취급점이 분포돼 있는 것으로 추정된다. 야마토운수의 경우 고객이 도보로 3분내에 도착할 수 있는 거리에 취급점을 운영한다는 방침을 두고 있을 정도이다.

이렇듯 일본 택배산업은 다양한 고객들의 요구에 대응 가능한 일부 대형 업체들의 주도에 틈새 시장을 노리는 저가 택배 중심의 중소형 업체들로 산업이 양분되어 있다.

현재는 야마토운수(41%), 사가와큐빙(36%), 일본우정, 일본통운 등 지역 및 서비스 coverage가 높은 상위 4개사가 91.5%(2009년)를 차지하는 등 소수의 대형기업들이 시장을 주도하고 있다. 이런 메이저 업체들은 고성장이었던 1980년대 5~10%의 영업이익률을 기록했고 2009~2010년 들어 2~5%의 영업이익률과 3~7%의 ROE라는 안정적인 모습^{주4)}을 보이고 있다.

한편, 2007년 일본 택배업계는 아시아 지역의 물류 맹주를 꿈꾸며 일본 우정과 일본 통운의 합병을 통한 거대 택배기업 출범을 시도하였다. 글로벌 물류업의 게임의 법칙인 규모의 경제를 달성하여, 중국적으로 DHL을 인수하며 세계 물류의 최강자로 올라선 독일 도이치포스트처럼 아시아 물류 산업을 주도하려는 계획이었다. 하지만, 2009년 4월 일본 내무통신부가 일본우정이 제출한 사업계획서에 승인을 거부하면서 통합 계획은 무산되었다.

이처럼 일본 택배업계의 4대 강자가 고착되고는 있으나, 인위적인 M&A를 통한 규모의 경제를 달성하려는 노력은 여전히 계속될 것으로 전망되고 있다.

“일본 택배산업은 인프라 구축과 거점 확대가 가능한 일부 대형 택배 기업들에 의해 주도... 상위 업체들은 다양하게 특화된 서비스를 실시”

“4대 강자 구도 속에서 인위적인 M&A를 통한 규모의 경제를 달성하려는 노력은 지속될 예정”

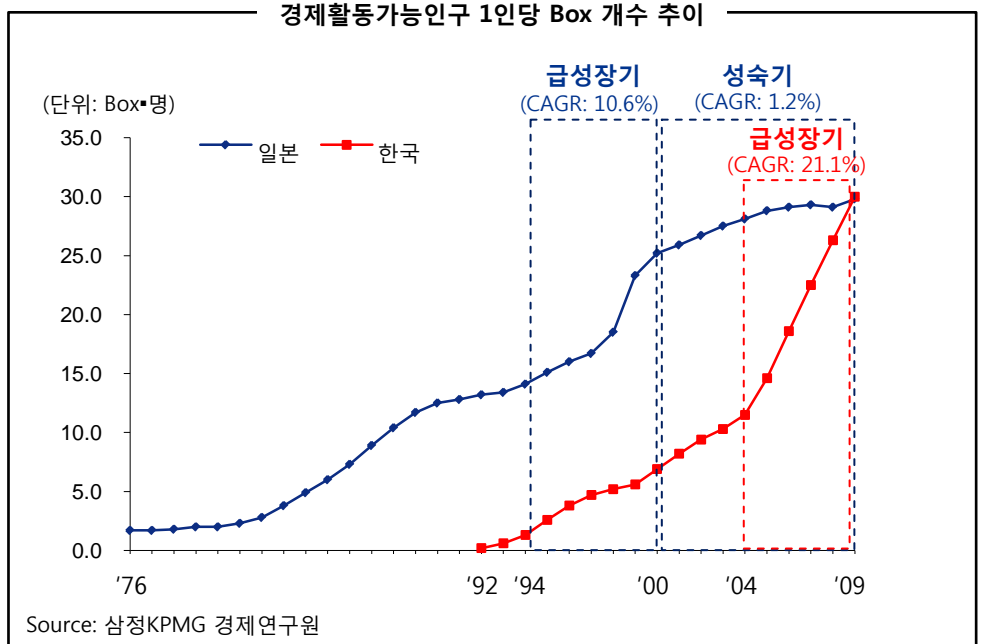
주4) 야마토운수: 2009년 영업이익률 4.45%, ROE 5.42% ▪ 2010년 영업이익률 5.11%, ROE 6.53%
일본통운: 2009년 영업이익률 1.83%, ROE 3.08% ▪ 2010년 영업이익률 2.39%, ROE 2.62%
(Source: Bloomberg)

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

한국 택배시장의 시장변화 분석

택배산업의 Business Life Stage를 통한 통합 분석

KPMG는 총 택배물량을 경제활동가능 인구인 15세 이상 인구로 나누어 환산한 국민 1인당 택배 이용건수(Box 수)에 대한 한일 택배시장을 분석해 보았다.



일본의 택배시장은 1990년대 중반 1인당 Box 수가 급증하며 2000년 25개에 이르렀으며 현재 30개 수준인 성숙기에 접어들었다. 한국의 경우, 2004년부터 현재까지 급성장기를 겪으면서 1인당 30개 수준에 다다른 포화 직전 상태에 있는 것으로 판단된다.

“한국은 2004년부터 현재까지 급성장기를 겪으면서 30개 수준에 다다른 포화 직전상태... 통합의 단계는 필연적”

앞서 업체들의 저 수익 상황을 살펴보았듯이, 기업들의 수익성이 악화되고 택배 가격과 매출성장률이 하락하고 있다. 특히 택배 물량이 급증하는 시점에 업체들간의 물량 확보를 위한 출혈 경쟁과 물량 성장의 핵심요건인 차량 규모화 경쟁이 심화되는 상황이다. 결과적으로 경쟁력 싸움에서 생존하기 어렵고 고객기반 확장 및 택배차량 확보를 위한 중소형 업체들의 통폐합이 불가피해 통합의 단계를 맞이하게 되는 것이다.

국내 택배기업들의 수익성을 저해하는 요소는 여기에 국한되지 않는다. 택배업체의 불법 자가용 택배차량 운영이 이루어지고 있는 상황 속에서 아직까지 배송차량 증차를 둘러싼 택배업계와 용달업계, 정부의 의견이 상충하고 있다. 차량 규모화에 있어 택배증차의 내용이 담긴 택배법 발의는 시급한 이슈다.

“기업의 수익성 저해요인에 대한 개선방안으로 택배법 발의와 우체국 민영화 제기되고 있음”

또한 정부기관의 공공성을 기반으로 각종 특혜가 제공되는 우체국 택배에 대한 우체국 민영화도 제기되고 있다. 그 동안 정부예산을 통한 대규모 시설과 인력 인프라를 활용하면서 저가정책을 펼쳐 가격경쟁력을 갖췄던 우체국 택배와 민간 택배업체간의 자율적인 시장 경쟁을 위해, 민간 택배시장은 우체국 민영화를 적극적으로 요구하고 있다.

법·제도적 전환은 관계자들의 협의와 절차에 있어 수일이 소요되는 과정이지만 택배산업이 고부가가치 물류산업으로 발전하기 위해서는 이해관계자가 모두 만족하는 선에서의 정책적 기반 마련이 절실하다.

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

택배업체를 위한 제언

미래를 위한 택배업체의 대응 전략

국내 택배업계의 가격 경쟁이 여전히 진행되고 있으며 통합의 진도가 더딘 이유는 일본과 다르게 국내 대기업이 물류·택배업에 진출한 데 있다고 분석된다. 국내 대기업들은 자사의 물량을 열악한 국내 중소 물류기업들에게 맡기는 것 보다는 물류업체를 자회사로 거느리면서 자사의 물량을 소화해내는 목적으로 물류 및 택배업에 진출했다. 그러나 대기업의 자회사 택배기업들은 모기업의 물량 증가 특히, 글로벌 물동량 급증 대비 물류·택배 자회사의 처리량 부족과 이를 처리하기 위한 추가적인 설비 투자 미흡으로 현재 물류 자회사에 대한 고민이 깊어지고 있다. 점차적으로 글로벌 물동량까지 소화가 가능한 전문 물류기업에게 아웃소싱하는 것이 더 좋은 방안이라는 생각의 전환이 모기업 입장에서 이뤄지고 있다. 이에 모기업의 물동량만 믿고 물류 혹은 택배업에 뛰어들어 대기업들은 현재 업계 철수를 심각하게 고려 중이다.

결국 국내 택배업체 역시 일본과 비슷하게 전문 택배업체들과 대기업 산하이긴 하나, 종합 물류기업으로 성장하려는 기업들로 구성되는 전문 물류 혹은 택배 기업들이 주류를 이루는 방향으로 산업 성장 경로가 변화되고 있다고 볼 수 있다.

따라서 역량을 갖춘 택배업체나 대형 전문 물류기업들에게는 현재와 같은 통합의 단계는 오히려 추가적인 규모의 경제를 이룰 절호의 기회다. 기업의 퇴출과 인수합병에 따른 경쟁 완화는 산업 측면에서 보면 지역·서비스의 중복으로 생겼던 비효율성이 해소되는 계기를 마련하게 된다. 따라서 투자 여력을 확보하고 있으며 물류 전문성을 갖춘 기업 그리고 통합의 시기를 참고 기회로 활용하려는 기업은 분명 최후의 승자가 될 가능성이 높다.

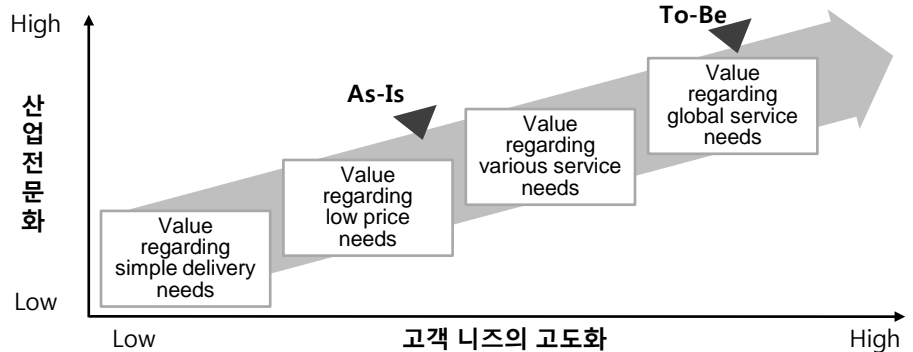
하지만, 최후의 승자가 되기 위해서는 택배업체들은 다양한 고객군에 대한 차별화된 서비스와 상품 제공에 노력을 기울여야 안 된다. `2011년 한국산업의 서비스품질지수(KSQI) 콜센터 부문`의 조사결과에 따르면, 33개 산업군 203개 기업 및 기관의 콜센터 가운데 택배업체 콜센터가 최저 점수를 기록하는 등 대 고객 서비스에 여전히 부족한 상태이다. 철저한 고객세분화 전략을 통한 차별화된 서비스와 상품 개발이 필요하다.

다른 하나는 세계화 전략이다. 택배사업지역을 한국에서 아시아로 확대하면서 글로벌 니즈를 가진 고객에게 서비스를 제공하는 것 역시 향후 전문 택배기업들이 반드시 이뤄야 할 과제이다. 동시대 고객은 국내에 국한되지 않은 글로벌 물량의 신속성과 안정성을 요구한다. 그러나 국내 업체들의 직접 글로벌 물량 처리는 부족한 상황이다. 대한통운, 한진택배, 현대로지엠 등 메이저 업체들이 국제특송 서비스를 실시하고 있지만, 해외 특송업체들이 이미 구축해둔 자체 항공기와 허브공항 등의 인프라로 국내 택배업체들의 해외 진출에는 다소 어려움이 있다.

“외부적으로 기업의 M&A는 지속적인 성장을 위한 필수과정이자 기회”

“내부적으로는 고객의 니즈와 일관된 서비스·상품개발이 필요”

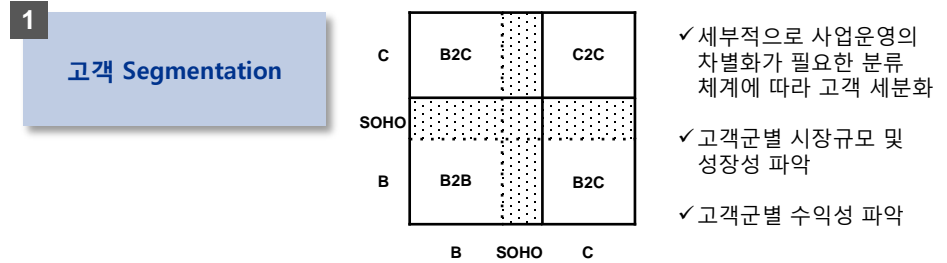
택배산업의 Value Migration 진화 단계



Source: 삼성KPMG 경제연구원

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

고객의 니즈를 반영한 insight로 서비스·상품 개발



“고객에 대한 insight를 기반으로 한 세분화는 서비스·상품개발의 첫단계”

“고객별 수익성 파악과 그에 따른 서비스 개발을 위해 체계적인 CRM 구축이 필요”

한 택배기업이 정교한 서비스 및 상품을 개발하기 위해서는 가장 먼저 자사의 고객을 세분화해야 한다. 고객별로 고객이 원하는 택배화물의 특성, 연관 수요 산업, 성장 driver에는 큰 차이가 있다. 따라서 고객을 세분화하는 정도에 따라 타깃 서비스와 상품개발의 방향성에도 차별성이 생길 수 있다. 특히 기존 택배고객에 대한 분류는 B2B, B2C, C2C 수준이다. 즉, B2C이면서 C2C 성향을 보이는 소규모 개인사업자는 영업 활동이나 사업운영 체계의 차별화 없이는 응대가 불가능하다. SOHO^{주5)} 고객을 별도 분류하여 정의하면 니즈가 차별화된 고객에 대한 파악이 용이해질 수 있다.

지역별로 특화된 고객을 파악하기 위해서는 체계적인 고객관리시스템(CRM)이 구축되어야 한다. 택배 배송기사들이 PDA를 통해 고객의 인구통계학적 정보를 집계하여 본사와 연계하면 이미 구축된 고객분류체계를 통해 고객별 수익성이 자동적으로 분석되고 그에 따른 고객그룹별 서비스 개발이 가능해진다.

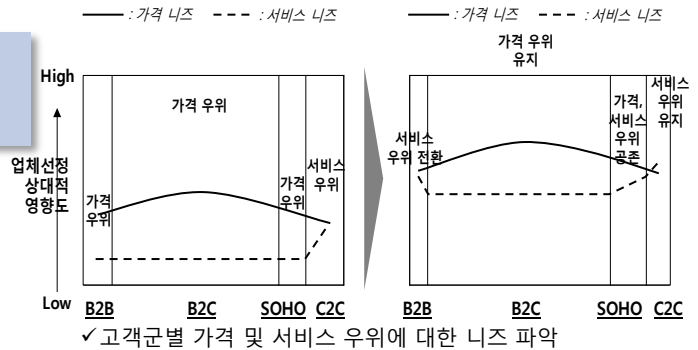


주5) SOHO: Small Office, Home Office; 개인사업자이면서 월 취급 Box 수가 약 1,000개 이하 고객

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

2

향후 고객군별 니즈 변화 방향 예측



고객군별 성장 driver 파악

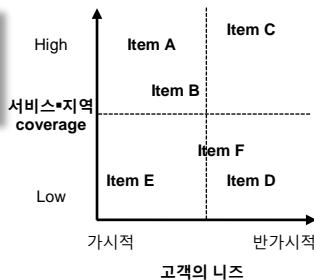
✓ 신규 시장이나 고객의 새로운 니즈에 대한 driver 파악

다음으로는 자사의 기반 고객과 고객의 니즈 변화에 대한 통찰력이 필요하다. 즉, 현재의 국내 택배시장은 아직 업체 선정에 있어 가격 우위의 고객 니즈가 지배적이거나, 향후에는 가격 보다는 다양한 고객군에서 서비스 고도화가 거세게 요구될 전망이다. 따라서, 다양한 고객의 다양한 택배물량의 종류에 따른 서비스 차별화 전략을 구축해야 한다.

또한 고객군별로 니즈가 가격 우위에 있는지, 서비스 우위에 있는지에 따라 서비스·상품의 성격과 폭, 신규 시장 등의 수요기반에 차이가 있을 수 있다. 이를 위해 택배와 연계되는 타산업에 대한 측면과 고객의 수요에 대한 측면에서 어떤 변화요인들이 있는지를 분석해야 한다

3

서비스 및 상품 개발



✓ 고객의 가시적·반가시적 니즈에 따른 서비스 및 상품 개발

✓ 향후 예상되는 서비스 및 제품 강화영역을 중점적으로 개발

단계별 분석이 이루어지면 이를 바탕으로 한 서비스 및 제품을 개발할 수 있다. 실제 개발 단계에서는 고객의 니즈를 국내 택배시장에서 활성화된 가시적 니즈와 아직 활성화되지 않은 반가시적 니즈^{주6)}로 나누어 살펴봐야 한다. 또한 고객의 니즈에 대해 서비스와 지역적 범위를 구분하여 이를 기반으로 특화된 서비스가 개발되어야 하며 이 때 해외 사례를 참조할 수 있다.

특정 온도를 유지해야 하는 냉장타입의 제품에 있어 온도 관리가 되는 전용 시스템이나 고가의 보안이 요구되는 상품에 대한 security 택배 서비스처럼 상품의 특성과 고객의 차별화된 니즈에 특화된 포장 및 배송은 기업에게 기회로 작용할 것이다.

주6) 가시적 니즈: 국내에 존재하고 상품·서비스로 발현된 니즈; 반가시적 니즈: 해외에 존재하지만 아직 국내에 상품·서비스로 발현되지 않은 니즈

통합의 시대를 겪고 있는 국내 택배시장에서의 전략

시사점

택배산업은 타 산업과의 높은 연관성과 끊임없는 신규 수요기반의 창출로 미래 지속 성장 가능성이 매우 높은 산업이다. 많은 퇴출기업의 사례에서 볼 수 있듯이 택배산업은 단순 노동산업이 절대 아니다. 자본집약형 장치산업이며, 복잡한 고객의 니즈를 충족시켜야 하는 고객기반 산업이다. 그래서 산업에 대한 이해가 미비한 상태에서 진출한 기업들이 퇴출되고 있는, 현재 한국의 택배산업은 산업 구조조정 시기인 통합의 단계에 있다.

정부는 현재 시장 내 자정을 통한 인수 합병이 이뤄지기를 바라고 있는 듯하다. 표류하고 있는 택배법과 우체국 택배 특혜 논란 등 끊임없는 이슈가 제기되는 상황에서 국내 택배산업은 현재 인수 합병과 대형 전문 물류기업들의 탄생을 예고하고 있다.

저 수익 시대에 접어 들기는 했으나, 여전히 국내 택배산업은 급성장 중이다. 자정적이든 인위적이든 산업 구조조정은 머지않은 미래에 정리가 될 것으로 전망되고 있다. 이 단계가 종료되면 경쟁은 완화될 것이며 택배 단가는 고도화된 서비스에 맞추어서 상향 안정화가 될 것으로 판단된다.

기업의 입장에서 현재의 저 수익 시대를 견뎌내기 위해서는 차별화된 서비스 개발이 절대적으로 필요하다. 내부적으로 고객 세분화를 통한 관리 시스템과 서비스·상품 개발을 추구하는 한편, 변화하는 고객의 요구보다 앞서 그를 예측할 수 있는 플랫폼을 구축하면 시장을 주도할 수 있는 역량을 갖출 수 있을 것이다.

통합의 시기에서 살아남는 최종 생존기업이 택배산업을 넘어 전 산업의 성장성을 함께 볼 수 있는 시각뿐만 아니라 국내를 넘어 전세계의 이슈를 파악할 수 있는 분석력까지 갖춘다면, 분명 국내 최고의 택배기업을 넘어 아시아를 대표할 수 있는 물류기업으로 발돋움할 수 있을 것이다.



삼성KPMG 경제연구원

박재우

삼성KPMG 경제연구원, Partner

T: 02-2112-0455

E: jaewoopark@kr.kpmg.com

윤성빈

삼성KPMG 경제연구원, Senior Manager

T: 02-2112-7448

E: sungbinyoon@kr.kpmg.com

이파라

삼성KPMG 경제연구원, Analyst

T: 02-2112-0449

E: farrahlee@kr.kpmg.com

© 2011 Samjong KPMG ERI Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").