

우편사업의 다각화 방안에 관한 연구*

진종순**

국문요약

초록: 우정사업본부의 내·외부 환경은 급변하고 있으며, 우정사업본부의 적극적 대처가 긴요한 시점이다. 우정사업본부는 장기적인 조직변화(transition)와 함께 단기적인 조직변화(change)도 해내야만 하는 상황이다. 또한 우정사업본부는 이러한 환경변화에 수동적으로 대응하는 것이 아니라 적극적이고 의도적으로 대응(planned change)하고, 기존체제의 작은 변경이 아니라 조직의 심층구조와 패러다임까지 근본적으로 변화(transformational change)시켜야 할 필요성이 존재한다. 이러한 문제의식에서 이 연구는 네덜란드, 독일, 호주의 우편사업 사례에 대한 벤치마킹을 바탕으로 앞으로 우정사업본부가 고려해보아야 할 우편사업다각화를 위한 마케팅 방안을 제시하였다. 이미 우정사업본부는 다량우편물 마케팅, 우편전략상품 광고, 우편사업 홍보, 그리고 국제특급우편(EMS) 서비스 마케팅 등 사업 마케팅을 실시하고 있으며, 어느 정도 효과를 거두고 있다. 하지만 본 연구에서는 외국의 유사기관 벤치마킹을 바탕으로 택배서비스, 물류서비스, 국제특급우편(EMS) 사업 강화를 주장하였으며, 이러한 틀 내에서 새로운 마케팅 방안을 제시하였다는데서 의미를 찾을 수 있을 것이다.

주제어: 사업다각화, 벤치마크, 우정사업, 특송, 물류

1. 서론

1990년대 이래 전 세계적으로 사회서비스의 민영화가 확산되고 있으며, 미국이나 영국과 같이 전통적으로 사회서비스에서 민간의 역할을 강조했던 국가뿐만 아니라, 대표적인 복지국가로 알려져 있는 북유럽 국가들에서도 사회서비스 부문에 대한 민간 참여가 활발해지고 있다. 우정사업본부의 우편사업은 고객서비스의 지속적 개선을 통해 공공부문 고객만족 의 대표적인 서비스로

* 본 논문은 2008년 12월 우정사업본부 연구보고서 「민간전문가 네트워크를 활용한 우정사업의 다각화를 위한 마케팅방안 연구」의 일부 내용을 토대로 수정, 보완한 것임

** 명지대학교 행정학과 부교수

성장하였으며, 우편사업본부는 우편 전략사업 집중육성 및 금융상품 다양화 등을 바탕으로 하여 경영수지 증가 등의 경영성과 개선을 꾸준히 달성하고 있다. 하지만 이메일, 휴대전화 등 네트워크 기술의 발달, 전자상거래의 확산, 민간 택배업체의 난립, 외국 운송업체의 시장진입, 소화물배송수요의 급증, 개인에서 기업으로 주요 소비층의 변화, 외국우정기관과 특송업체간의 전략적 제휴 증가추세 등 우편사업의 환경은 급격한 변화를 겪고 있다.

현재, 정보통신(IT)기술의 발달로 인하여 정보화 사회로의 이행이 진행 중이며, 세계화의 진전으로 인하여 국경 없는 경쟁의 심화가 가속화되고, 인구의 질적 변화와 산업생산과 시장의 변화, 정부의 시장에 대한 규제완화가 이루어지고 있는 상황이다. 우편사업에 대한 국가독점권 인정과 국민에 대한 균일한 보편적 우편서비스 제공이라는 우편사업의 역할이 대내·외 환경의 변화에 따라 변하고 있다. 국제적으로 한미 FTA등 국가 간 통상협약에 택배, 국제 특송 시장의 개방과 신서독점권 개선요구가 증대되고, 국내적으로는 인터넷 등 IT 발달로 인하여 통상우편물의 감소 추세가 계속되고 있으며, 최근의 금융위기로 인한 경제상황의 악화도 큰 영향을 미칠 것으로 보인다. 우편이용 주체의 변화로 우편물 발송 대행, 홍보성 우편물 등 신규 기업관련 서비스 수요가 요구되고 있다.

앞으로 통상우편은 지속적인 우편대체수단의 발달과 국제행정정보화에 따른 소득공제 신청서류 간소화 등에 따른 전자적 대체가 점진적으로 나타나 물량 감소가 예상된다. IT산업 발전에 따른 전자상거래의 지속적인 증가는 택배 및 국제특송 시장의 확대를 가져 왔으나 전 세계적인 수송물류의 수요 증가의 둔화에 따라 시장의 성장속도가 둔화할 것으로 전망되고 있다. 또한 WTO, 한미 FTA협상 등에서 우편사업의 독점 범위와 관련한 논의가 진행되는 상황이다. 따라서 통상우편 감소에 대응하여 서비스 혁신과 택배, 국제특송 등 성장이 기대되는 비통상부문의 사업 강화를 내용으로 하는 전략구사를 통해 선순환 성장구조의 정착을 도모할 필요성 대두하고 있다. 이 연구는 이러한 변화에 대응하여 효과적인 우편사업 전략을 추진하기 위해 우편사업다각화 방안을 도출하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 이 연구는 네덜란드, 독일, 호주 등 선진국의 우편사업 경쟁력 강화방안 관련 문헌을 중심으로 살펴본다.

II. 사업다각화의 개념

사업다각화의 개념에 대해 살펴보면, 사업다각화의 일반적 정의는 기업 또는 사업의 성장을 목적으로 새로운 업종에 진출하여 기존 업종과 병행하여 경영활동의 범위를 확대하는 것이다(박재석 외, 2008). 이는 기업이 자기 분야에 포함된 분야나 동등한 수준의 분야로 사업영역을 확장하거나 서로 다른 업종이나 산업에 진출하는 것을 의미하는 것이다. 이러한 사업다각화의 동기는 여러 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 경쟁 심화에 따른 안정적인 수익성의 확보를 위한 사업다각화의 필요성이다. 이는 지속적인 기업의 성장을 추구하기 위한 것이다. 둘째, 위험의 분산을 위한 사업다각화이다. 기업들은 개별 사업부문들의 경기 순환에서 오는 위험을 분산시키기 위해 사업다각화를 추진한다. 셋째, 범위의 경제성을 달성하기 위함이다. 이는 다시 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있는데, 하나는 유형 자원 측면에서 물리적 설비나 유통망을 공유하는 것이고, 다른 하나는 무형자원 측면에서 핵심기술이나 브랜드 가치를 공유하는 것이다. 넷째, 시장지배력의 강화를 위한 사업다각화이다. 시장지배력의 강화를 위해 기업들은 약탈적 가격설정(predatory pricing), 상호구매, 상호경쟁 자제 등과 같은 방법을 사용한다. 마지막으로 내부시장의 활용이 있다. 내부시장은 내부 자본시장과 내부노동시장이 있는데, 사업다각화를 위해 이들 시장을 활용하는 것이다. 다음으로 사업다각화의 유형은 관련다각화(related diversification), 비관련다각화(unrelated diversification), 수직적 통합 등으로 구분된다(박재석 외, 2008).

III. 우리나라의 우편사업 현황

2012년 12월 말 기준 우정사업본부의 인력은 총 43,910명이며, 이 중 국가공무원은 31,300명, 별정국 직원, 보조인력 등 비공무원은 12,610명으로 집계되었다. 우정사업 인력 현황은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 인력현황

(단위 : 명)

구분	계	국가공무원					비공무원					소계	
		계약직	임용직	기능직	별정직	소계	직면	별정직	청년경	보조인력			
										계약	무기		제 기간
합 계	43910	1	10,282	21,004	13	31,300	3,991	41	4,356	4,222	8,578	12,610	
사업본부	336	1	317	5	9	332			4		4	4	
직할관서	569		469	70	2	541		5	13	10	23	28	
지방청	43005		9,496	20,929	2	30,427	3,991	36	4,339	4,212	8,551	12,578	

자료: 2012년도연차보고서. 우정사업본부. p. 37.

우편사업은 정보통신기술 발달에 따른 대체통신의 확산, 기업의 우편비용 절감, 소포시장의 과다경쟁으로 인한 단가하락 등으로 인해 전반적으로 어려운 사업환경이 지속되고 있다. 2011년도 우편사업은 우편 네트워크의 적극적 활용 및 고도화, 성장역량 확충, 글로벌 역량 제고 등의 노력으로 우편물량은 전년대비 1.1% 감소한 48.16억 통을 취급하였으며, 이는 전국적으로 일평균 1930만 통을 처리해야 하는 물량이다. 2000년부터 2011년까지 연도별 우편사업 관련 취급물량 및 매출액 추이는 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 연도별 우편사업의 물량 및 매출액 현황

(단위: 백만통, 억 원)

구분	국내우편		국제우편		계	
	물량	매출액	물량	매출액	물량	매출액
2000년	4,496	11,323	21	1,219	4,517	12,542
2001년	5,038	12,778	18	1,394	5,056	14,172
2002년	5,521	15,490	16	1,592	5,537	17,082
2003년	5,241	15,485	15	1,669	5,256	17,154
2004년	4,961	15,591	14	1,751	4,975	17,342
2005년	4,769	16,966	14	1,874	4,777	18,840
2006년	4,828	18,573	14	1,864	4,842	20,437
2007년	4,929	20,182	13	1,977	4,942	22,159
2008년	4,870	20,787	14	2,270	4,884	23,057
2009년	4,817	21,129	15	2,685	4,832	23,814
2010년	4,852	21,722	18	2,901	4,870	24,623
2011년	4,797	21,862	19	3,248	4,816	25,110

자료 : 2012년도연차보고서. 우정사업본부. p. 42.

e-그린우편(전자우편)은 우편과 첨단 정보통신이 결합한 새로운 개념의 우편서비스로서 1997년 10월 1일부터 전국 105개 대도시 우체국에서 시행하였으며, 이후 지속적으로 이용고객이 크게 증가하고 있다(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉 e-그린우편전자우편 이용물량

(단위: 천 건, 백만 원)

구 분	2010년	2011년	2012년
취급실적	111,971	136,218	130,892
우편세입	52,366	67,631	67,526

자료: 2012년도 연차보고서. 우정사업본부. p. 146.

인터넷 이용자 수의 급속한 증가와 전자상거래 활성화로 사이버 공간에서의 경제활동이 급격히 증가되고 있으며, 고객들은 인터넷 및 모바일을 통해 다양한 서비스를 편리하게 제공받기를 희망하고 있다. 이와 같은 정보화 사회의 특징적인 환경변화에 적극적으로 대응하기 위하여 그동안 기본적인 우편서비스를 제공해 오면서 쌓아온 대국민 신뢰를 바탕으로, 2000년 12월 1일부터 우정사업정보센터 내에 인터넷우체국(ePOST)을 개국하여 인터넷으로 우체국 택배 접수신청, EMS 방문접수 신청, 주소이전신고서비스를 제공하기 시작하였고, 무료 e-mail 서비스도 실시하였다. 최근 3년간의 인터넷 우체국 실적은 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 인터넷우체국 이용현황

(단위: 천 건, 백만 원)

구 분	2009년	2010년	2011년
우편서비스 매출액	5,350	6,688	7,656
우체국쇼핑 매출액	50,266	59,512	66,776
장터 B2B 매출액	34,305	33,980	37,003
우체국택배접수 건수	85,713	84,278	95,059

자료: 2012년도 연차보고서. 우정사업본부. p. 49.

우체국 쇼핑은 1986년 12월 ‘우편주문판매’라는 명칭으로 최초 시작한 우편

서비스다. 1986년 12월 체신부가 8개 품목(11개 상품)으로 최초 서비스를 시작하였고, 1988년 9월부터 체성회(현 한국우편사업진흥원(를 관리대행 법인으로 지정·운영해오고 있다. 1999년 7월부터는 인터넷우체국(ePOST)을 통한 전자상거래서비스를 시행하였고, 2002년 7월에 ‘우체국쇼핑’으로 서비스 명칭을 바꾸어 오늘에 이르게 되었다. 2010년부터 2012년까지의 우체국쇼핑 취급 건수 및 매출액은 <표 5>와 같다.

<표 5> 우체국쇼핑 취급 건수 및 매출액

(단위: 천 건, 백만 원)

구 분	2010년	2011년	2012년
주문건수	6,463	7,193	6,128
매출액	176,378	196,409	183,045

자료: 2012년도 연차보고서. 우정사업본부. p. 154.

전자우편(e-Mail) 보급 확산 등 대체 통신수단의 발달로 2003년부터 통상 우편물은 감소하였지만, 소포사업은 지난 1990년대 중반부터 통신판매와 TV 홈쇼핑 사업 등을 기반으로 성장세를 보여 왔으며, 택배 수요는 인터넷 쇼핑 물 등 전자상거래가 활성화됨에 따라 급속히 성장하고 있다. 2002년부터 2011년도까지의 우체국 소포 취급현황은 <표 6>과 같다.

<표 6> 우체국소포 취급 현황

(단위: 천 통, 억 원, %)

구분	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년
물량 (증가율)	54,002 (24.0)	57,038 (5.6)	64,714 (13.5)	75,249 (16.3)	94,738 (25.9)	110,985 (17.1)	129,493 (16.7)	143,639 (10.9)	155,173 (8.0)	169,319 (9.1)
소포 세입 (증가율)	1,623 (31.7)	1,811 (11.6)	2,117 (16.9)	2,471 (16.7)	2,986 (20.8)	3,390 (13.5)	3,870 (14.2)	4,255 (9.9)	4,592 (7.9)	5,018 (9.3)

자료: 2012년도 연차보고서. 우정사업본부. p. 56.

전자적인 통신수단의 발달로 지난 2007년까지는 우편물량이 감소하였으나, 글로벌 전자상거래 활성화와 최근 한류 열풍의 영향으로 오픈마켓을 중심으로

한 국내온라인 쇼핑몰의 해외수출이 확대됨에 따라 2012년에는 최초로 국제우편 매출 3천억 원을 초과달성하여 4천억 원 매출을 눈앞에 두고 있으며 국내 국제특송시장에서 매출점유율 1위를 차지하였다. 이러한 국제우편의 비약적인 성과는 온라인 쇼핑전용 신상품 K-packet 출시, 통관회부 대행수수료 납부방법 개선, 국제등기우편물 라벨 개선, 일본과 전자상거래용 반품서비스 시행 등 다양한 서비스 개선 활동을 펼친 결과라고 볼 수 있다. 2010년부터 2012년도까지의 국제우편물 취급물량은 <표 7>과 같다.

<표 7> 국제우편물 취급물량

(단위 : 천 통, 억 원)

구분	2010년		2011년		2012년	
	물량	매출액	물량	매출액	물량	매출액
국제통상	10,829	264	11,636	340	13,850	457
국제소포	555	202	564	211	579	230
국제특급	6,229	2,434	6,923	2,697	7,419	3,069
계	17,613	2,900	19,123	3,248	21,848	3,756

자료: 2012년도 연차보고서. 우정사업본부. p.169.

IV. 외국사례 분석

우정사업은 전 세계적인 급격한 환경변화로 인하여 경영체제의 개편 및 우정사업에 대한 개혁 논의가 매우 활발하게 이루어지고 있다. 세계화, 기업화, 자유화, 기술의 발달, 시장 수요의 변화 등과 같은 우정사업의 환경 변화로 인하여 우리나라의 우정사업 뿐만 아니라 전 세계의 우정사업자들은 이러한 급격한 환경변화에 적응하기 위해 수많은 노력을 하고 있다. 우정사업자들의 환경변화 적응노력은 체제변환과정에서 가장 두드러지게 나타나는데, 독일우정(DPWN)과 네덜란드 우정(TNT) 등은 민영화 체제로 전환하여 제휴인수합병 등을 통해 해외로 사업영역을 확대하여 성공한 대표적인 사례라고 할 수 있다. 이러한 체제변환과 더불어 외국 우편사업자들은 기업화와 자유화, 기술발달에 따른 기존 우편사업의 위협에 적응하기 위해 IT기술을 활용한 e-business 사업,

각종 M&A 등을 통한 사업다각화를 시도하고 있다. 본 장에서는 우리나라 우정사업이 급격한 우정사업 환경의 변화에 대응하기 위한 대안을 찾기 위해, 성공적인 민영화를 통한 우정사업 환경 변화에 성공한 네덜란드의 TNT와 독일의 DPWN, 그리고 호주 우편사업자의 사례를 분석해 보고자 한다.

1. 네덜란드의 TNT

네덜란드의 우정사업다각화 전략은 우정사업 체제전환과정과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다. 특히, 1988년 발효된 The Postal Act로 우정개혁이 단행되었는데, 이로 인해 1989년 공기업이었던 Dutch P&T에서 우편과 통신서비스를 제공하는 민간유한책임회사인 KPN(Royal PTT Netherlands NV)으로 통합되었다. 이후 1994년과 1995년 정부소유 주식의 매각을 통해 민영화를 추구하였으며, 2002년 TPG체제¹⁾로 전환하였다. 이후 2005년 4월 TPG에서 TNT라는 단일 브랜드로 활동을 시작하였고, 2006년 11월에 TNT Logistics를 사모투자전문회사인 아폴로 매니지먼트에 매각하였으며, 특수주(Special share)를 매각함으로써 민영화를 완성하였다. TNT의 임무 및 전략에 대해 살펴보면, TNT의 임무는 전 세계 고객들의 상품과 서류의 배송에 있어 고객의 기대를 능가하는 것이다. TNT는 가장 신뢰할 수 있고 배송 네트워크를 통해 가장 효율적인 해결책을 제공함으로써 고객들에게 가치를 전달하는 것이다.

특히, TNT의 전략 중 주목할 만한 것은 네트워크 전략(Networks strategy)이라고 할 수 있다. TNT는 전문적으로 관리할 수 있는 배송 네트워크에 의한 배송서비스의 제공에 주목하고 있다. 이러한 네트워크에 주목한 전략이 바로 네트워크 전략인 것이다. 이 전략은 2005년 12월에 발표되었는데, 관리 가능한 실행 위험을 포함하고 있으며, 이윤추구의 달성을 위한 TNT의 핵심 역량에 바탕을 두고 있다. TNT의 네트워크 전략은 두 단계로 이루어진다.

첫 번째 단계에서는 기존의 물류와 화물운송 관리(freight management) 활동 부문의 이전에 집중하였고, 우편과 특송(Mail and Express) 네트워크에 집중하였으며, 이들 부문의 자본 구조 최적화에 집중하였다. 두 번째 단계는

1) TPG는 Royal TPG Post, TNT Express, TNT Logistics의 세 부분으로 구성되었다.

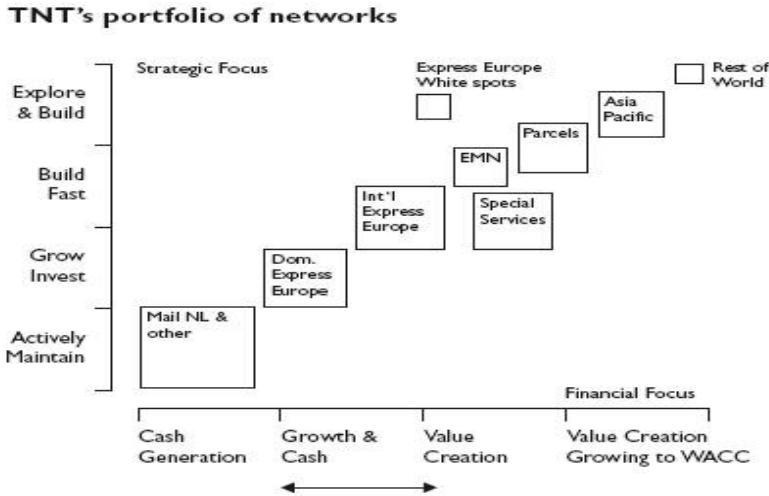
2007년 12월에 시작되었는데, 네덜란드 우편과 유럽 특송 포트폴리오와 유럽 우편 네트워크와 소포와 특송과 같은 기존 사업 기반의 양자에 더욱 집중하였다. TNT는 배송시간과 무게에 차별을 두고 다양한 네트워크 포트폴리오를 관리하였다. TNT Express 사업은 배송요청시간 혹은 확실한 당일배송 등과 같은 소포 및 pallet, 서류의 배송에 초점을 둔 반면, TNT Mail 사업은 불확실한 당일 배송 서류의 배송에 초점을 두었다. 이러한 차별화된 네트워크 전략에 기인하여 TNT는 2007년에 "Innight Business"라는 다른 네트워크 부문을 소개하였다. 더욱이 이 사업은 특송 부문의 일부와 이전의 물류 부문의 일부로 보고되었다. 결과적으로 TNT는 "Innight business"를 제외한 특송 사업부문에서 2006년과 비슷한 실적을 달성하였다.

TNT의 네트워크는 차별화된 발전 단계이고 다양한 성장 기회를 제공하였다. TNT의 가장 주력 사업은 네덜란드에서의 우편사업이고, 증가하는 경쟁속에서 시장 지배력을 유지하기 위한 실질적인 방안을 모색하고 있다. 특히, TNT Express 네트워크는 인도, 중국, 동남아시아와 같은 아시아에서 뿐만 아니라, 브라질과 같은 신흥시장에서 이미 이러한 네트워크를 형성하였다. 지정학적으로 TNT는 시장을 형성하였고, 강력한 네트워크의 성장과 시장 지배력을 획득하고 있다. TNT는 기존의 강력한 지위를 바탕으로 특송과 우편 네트워크에서 성장을 지속하고 있다. TNT의 목표는 선별적인 획득(selected acquisitions)을 통해 조직적으로 네트워크의 성장을 가속화하는 것이다. TNT의 전략적 중점과 재정적 중점 간의 관계에 대한 분석적이고 개념적인 개관은 다음의 <그림 1>과 같다. 이것은 관리 영역을 의미하는 것은 아니고, 이 그림으로부터 TNT는 열 가지 전략적 우선순위를 도출하였다.

TNT의 현재 운용자산(portfolio)에서 특송과 우편 네트워크의 결합은 여러 가지 전략적 이점을 갖는다. TNT는 기업과 기업, 기업과 고객 배송의 결합을 확신하고, 특송과 우편 사업 부문에서 독보적인 전문성을 갖추고, 대표적이고 대도시에서 성장할 복잡하고 정교함이 요구되는 시민서비스인 전자 배송(e-related deliveries)시대의 도래를 예상하고 있다. TNT는 시간이 지날수록 확실한 운영적이고 전략적인 상승효과가 가령 터미널 간 수송 활동과 같은 부문에서 달성될 것이라고 믿고 있다. 특송과 우편 양자를 가진 TNT는 유일한

상호판매(cross-selling) 기회를 갖고 있다. 가령 네트워크의 설계, 집행과 계획, 고객 중심, 시장 구역과 브랜드 인지도 등과 같은 특송과 우편사업 부문이 요구하는 유사한 관리 능력은 TNT의 관리와 경쟁력을 최적화시키고 있다.

〈그림 1〉 TNT의 네트워크 포트폴리오



1) 우편부문 사업 다각화 방안

우편분야에서 TNT의 전략적 의도는 첫 번째 단계에서는 두 가지이다. 첫 번째는 네덜란드 자국 시장에서 시장점유율을 지속시키는 것이고, 두 번째는 해외시장에서의 성장기회를 획득하는 것이다. 네덜란드에서 TNT는 지속적인 경쟁과 대체압력을 받고 있다. TNT는 새로운 상업적이고 비용적인 독창성(initiatives) 없이는 2006년 대비 2015년에는 40%의 감소를 피할 수 없다고 예상하고 있다. 네트워크 전략에 중점을 둔 첫 번째 단계에서 TNT Mail 사업부문은 2007년 말에 성공적으로 목표를 달성했으며, 네덜란드 우편시장의 완전한 자유화를 이룬 동시에, 네덜란드 밖에서는 기존 유럽 우편사업자들에게 유일한 도전자가 되기 위한 기반을 구축하였다. 두 번째 단계에서 Mail Netherlands는 더욱 정교하고 비용 절감적이며 상업적인 독창성과 지속적인 모니터링과 더불어 발전을 제어하기 위한 평가와 반응을 지속하고 있다. 반면,

네덜란드 밖에서는 최적화되고 성장하는 시장 지위와 이윤에서 실질적인 성장에 초점을 두고 있다.

2006년 말 TNT는 두 가지 경로를 따르는 사업을 진출하였다. 하나는 2006년 대비 2015년에 30%가 감소할 우편량을 줄이기 위한 상업적 전략이고, 다른 하나는 연간 3억 유로(€)를 절감하기 위한 비용 전략이다. 2007년에 TNT는 우편 사업부문에서 수집, 준비, 배송에서 되도록 많이 2008년에 표준화하기 위한 효율성 사업을 위해서 1.1억 유로(€)의 비용을 재편성하였다. TNT는 후에 급속한 집행이 가능하도록 하기 위해 노동조합(trade union)과 협상 중에 있다. 이와 동시에, TNT는 네덜란드 이외 지역에서 우편사업을 성장시키기 위한 실질적인 진척을 이루었다. TNT는 독일과 영국에서 지역적 네트워크를 상당히 확장하였다. TNT는 비용과 상업적인 전략들이 네덜란드와 해외에서 시간이 경과할수록 강력한 현금 유동성을 위해 지속적으로 우편사업이 기여할 것이라고 예상하고 있다. 하지만 가령 부가가치세(Value Added Tax: VAT) 감면이나 보조금, 최저임금제 등과 같은 경쟁 장벽은 TNT의 우편사업 성장에 방해가 될 것이다.

2) 특송부문 사업 다각화 방안

특송 부문에 있어, 첫 번째 단계에서 TNT의 전략적 의도는 네 가지로 구분된다. 첫째, 유럽에서의 최고 위치의 강화, 둘째, 중국에서부터 유럽까지의 네트워크를 향상시키고, 중국내에서의 네트워크를 확립하는 것, 셋째, 유럽 이외의 세계에서 선택된 신흥시장에서 최고의 위치를 차지하고는 것, 넷째, 특별한 서비스의 제공을 통해 시장을 더욱 확대하고 지위를 확대하는 것이다. TNT Express의 기반 네트워크는 고객 니즈의 이해와 고객 유치, 훌륭한 고객서비스의 제공과 정시에 완벽한 상태의 배송을 통한 핵심 고객 대면 과정에 중점을 두고 있다.

두 번째 단계에서 TNT Express 사업부문은 유럽과 아시아의 연계를 강화시키고, 중국과 인도 및 브라질에서 새롭게 획득한 자국 내 기반의 국제적인 특송 사업 운영 내로의 전환을 위해 특송사업 부문의 우위를 강화시키기 위한

네트워크 최적화를 강조하고 있다. TNT는 네 가지 전략적 집중 부문에서 2007년에 우수한 성과를 달성하였다. TNT는 유럽에서의 지위를 지속적으로 강화하였고, Trespertrans S.L.(TG+)와의 합병을 마무리 지었다. 2006년에는 스페인 회사를 인수하여 동유럽에서 고성장을 달성하였다. 중국에서 TNT는 Hoau Group of China(Hoau)와 통합하여, 중국 국내의 네트워크를 건설하였으며, 자사의 보잉 747기를 통해 중국과 유럽 간 대륙 간 화물운송서비스를 실시하였다. TNT는 인도와 브라질의 국내 네트워크를 획득하였고, 동남아시아 도로 네트워크를 확장하였다. 마침내, TNT는 당일배송과 정시 화물운송 사업의 성장을 통해 특별서비스에서 자신들의 지위를 확장하였다.

TNT Express 부문은 고객이 보내는 서류나 소포 및 화물운송을 고객의 문 앞까지 배달하는 서비스를 제공한다. TNT는 지역적, 국가적, 전 세계적인 배송서비스를 제공하지만, 주로 기업간 고객이 주 대상이다. TNT Express 사업 부문은 이송시간, 위탁화물의 무게 및 크기, 배송 거리에 따라 비용이 달라진다. TNT는 중소기업과 대기업, 글로벌 고객 등으로 구분된 고객에게 포괄적인 범위의 상품을 제공한다. 각 범주의 고객들은 전용 팀과 절차(dedicated teams and processes)에 따라 관리된다. TNT는 광범위 커뮤니케이션 미디어와 마찬가지로 정기적인 전화와 방문을 통해 고객들과 강한 연계를 형성하고 있다. Technology and business system solutions는 사업전략 달성에서 핵심적인 요소이다. TNT의 글로벌 조직을 통한 표준화(standardization)는 일반적인 시스템의 발전과 연계된다. 이러한 시스템의 실행은 여러 유럽 국가들에서 집행되었고 실행되었던 첫 번째 모듈(modules)과 함께 2007년에 시작되었다. 더 진보된 모듈은 이미 발전되었고 2008년에 실행되고 있다.

2007년 9월 TNT는 세계화에 따른 국내 서비스와 국제적으로 표준화된 확장된 범위의 고객들에게 제공하기 위한 서비스 포트폴리오를 착수하였다. 두 가지 새로운 시간보증 서비스인 “10:00 Express”와 “12:00 Economy Express”가 추가되었다. TNT는 현재 다른 경쟁자들보다 더 많은 오전 배송을 제공하고, 모든 오전 배송자들에게 유용한 회사로 인식되고 있다. 특히, “12:00 Economy Express”는 업계 최초로 경제성과 시간이 모두 보증된 서비스로 고객들에게 제공되고 있다.

새롭게 통합된 상품 포트폴리오는 고객들에게 전 세계에서 가장 광범위한 아침 배송 서비스를 제공하고 있으며, TNT의 주요한 경쟁적 이점이라고 할 수 있다. 2007년에 착수한 고객의 경험에 중점을 둔 business system solution은 고객의 경험을 강화시키고, 더 많은 고객 경험 향상 전략을 위한 고객 지식 데이터를 확보하기 위해 개척한 것이다. Speech Self Service와 같은 기술은 고객이 고객 서비스 대행자에게 이야기할 필요 없이 언제든지 예약할 수 있게 한다. Post-call 만족은 고객의 TNT 이용기간 동안의 만족도에 관련된 데이터를 체계적으로 수집할 수 있도록 해준다.

2. 독일의 DPWN

EU 국가들의 우편자유화 흐름을 선도하고 있는 독일 우정은 세 단계의 우정개혁을 통해 1999년 DPWN(Deutsche Post World Net) 체제로 변화하였고, 2000년 이후에는 증시상장 및 고도의 민간경영방식의 적용을 통한 확장 및 발전을 도모하였다. 2005년 DHL 지분의 100% 인수와 더불어, 정부보유 지분의 매각 및 DHL의 DHL Express와 DHL Danzas Air & Ocean, DHL Solution 부문으로의 분리 과정을 통해 물류업 발전을 꾀하였다. 또한, 영국 엑셀의 인수합병(M&A)를 통한 물류 사업 부문 강화와 기업공개 이후, KFW(독일 상업은행)의 일부 주식 매각으로 인하여 완전 민영화의 발판이 마련되었다. 2007년 현재, DPWN의 사업영역과 사업단위를 살펴보면, 크게 다음의 <표 8>과 같은 사업부문으로 구성된다.

〈표 8〉 DPWN의 사업 부문 및 단위

MAIL	EXPRESS	LOGISTICS	FINANCIAL SERVICES	SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> ● MAIL Germany ● MAIL International ● PARCEL Germany 	<ul style="list-style-type: none"> ● Europe ● Americas ● Asia Pacific ● EEMEA 	<ul style="list-style-type: none"> ● Global Forwarding ● Supply Chain ● Freight 	<ul style="list-style-type: none"> ● Deutsche Postbank AG ● Postbank branches ● Pension Service 	<ul style="list-style-type: none"> ● Global Business Services ● Corporate Centre ● Deutsche Post retail outlets

DPWN은 편지, 상품, 정보와 보수(payments)의 운송과 관리를 위한 고객 중심의 통합적이고 맞춤형 서비스를 제공하고 있다. 메일 부문에서는 독일에서 우편물과 소포의 배송 및 직접매매에서 전문적인 제공과 신문 및 잡지의 배급 서비스를 제공하고 있다. 또한, 법인간 커뮤니케이션 솔루션과 더불어, 우편과 커뮤니케이션 서비스는 전 세계적으로 140개국 이상과 직접적으로 연결되어 있다. 특송 부문에서는 기업과 개인 고객에게 택배(courier)와 특송 서비스를 제공하고 있다. 특송 부문은 전 세계 220개국과 지역을 아우르는 세계에서 가장 광범위한 네트워크를 갖추고 있다. 물류 부문에서는 철도, 도로, 항공, 해운을 통해 상품을 수송하고, 세계 최고의 항공과 해운 물류, 계약 물류 및 유럽 육상 물류 수송 업체이다. 재정서비스 부문은 주로 Deutsche Postbank, Retail Banking, Corporate Banking, Transaction Banking과 Financial Markets의 사업 활동으로 구성되어 있다.

DPWN의 전략과 목표를 살펴보면 다음과 같다. DPWN의 전략적 목표(strategic goals)는 먼저, 물류서비스 시장에서 개별적인 구역(segments)들이 수렴함에 따라 복잡성이 증가하고 있으며 경쟁이 더욱 치열해짐과 동시에, 상품과 서비스의 숫자가 증가하고 있다. 전통적인 운송업자들은 배송시간을 줄이고, 물류제공자의 관점에서 불필요한 서비스의 제공을 줄이고 있다. 고객의 관점에서 최상의 물류해법을 찾는 일은 점점 더 어려워지고 있다. 물류 고객들은 물류 공급자와 완전한 공급 사슬을 커버하는 선택적 서비스 제공자의 수를 줄이고 있다. DPWN은 개별 사업 부문뿐만 아니라 통합된 서비스의 제공과 같은 포괄적인 서비스를 제공한다. DPWN은 높은 이윤을 창출하고, 시장보다 빨리 성장하기 위해서 모든 사업영역에서 시장 지배자가 되려는 목표를 갖고 있다. 이와 동시에, DPWN은 특히, 특송과 물류 분야간, 개별 사업부문간, 밀접한 협력을 촉진함으로써 가치를 창조하기 위한 방안을 모색 중에 있다. 사업 부문별 개별 전략 목표는 가장 중요한 협력 전략으로부터 추론되었다.

1) 우편부문 사업 다각화 전략

우편 사업 분야의 사업단위와 시장 지위에 대해 살펴보면, DPWN의 우편 사업 분야는 유럽 최대의 우편 회사라고 할 수 있다. DPWN은 기본적으로 독일 우편 운송을 담당하고 있으며, 하루 평균 7,000만 통의 우편물을 배달하는 유럽 최대의 우편 회사이다. 개인 고객과 기업 고객을 위한 우편 상품의 범위는 기본우편(standard letters)에서부터 상품(merchandise)에 이르기까지 확대되었다. 이와 더불어, DPWN은 대금상환(cash-on-delivery)과 반송 우편(registered mail)과 같은 서비스도 제공한다. 우편요금(frinking mail items) 항목(items)은 전통적인 우표, 온라인, 컴퓨터에 기반한 대량 발송의 세 가지 선택사항을 이용할 수 있다. DPWN은 표준 상품 이외에도 기업고객과 외주 사업 과정에서 필요한 맞춤형 우편도 발전시켰다. 또한 전자 우편 메일(digitalise incoming mail)과 전자 내부 수령 메일(internal recipients electronically) 업무도 담당하고 있다.

역사적으로 우편사업은 독일에 중점을 두고 있으며, 독일 내수시장의 2007년 우편물량은 대략 66억 유로(€)에 달하고, 2006년 대비 3% 정도 하락하였다. 이러한 시장 축소는 전통적인 우편을 팩스나 이메일, 문자메시지와 인터넷 등과 같은 전자 커뮤니케이션 미디어가 대체하였기 때문이다. 이러한 경향은 급격하게 증가하는 전자 송장이 이슈화되고 있는 통신 산업분야에서 가장 두드러지게 나타나고 있다. 또한, 규제가 존재하는 독일 우편 시장에서 경쟁은 더욱 격렬해지고 있다. 이러한 두 가지 요소는 DPWN의 시장점유율을 약간 감소시켰지만, 여전히 DPWN의 시장점유율은 87.2%로 매우 높은 상황이다. DPWN의 국내 사업 조직(units)과 상품(products)은 다음의 <표 9>와 같다.

〈표 9〉 DPWN의 우편 사업 조직과 상품

Units	Poroducts
Mail Communication	<ul style="list-style-type: none"> ● Mail products ● Special services ● Franking ● Philately
Dialogue Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Advertising mail ● Tailored end-to-end solutions ● Special services
Press services	<ul style="list-style-type: none"> ● Distribution of newspapers and magazines ● special services
Parcel Germany	<ul style="list-style-type: none"> ● Parcel products ● Special services ● Packstation
Mail International	<ul style="list-style-type: none"> ● International mail ● Information management

Deutsche Post의 메일 사업부문의 전략과 목표를 살펴보면, 목표는 지속적으로 더 많은 이윤을 창출하는 것이다. 국내 메일 사업부문에서 DPWN은 2007년 말에 50g 이하의 편지에 대한 배타적인 자격을 상실하였다. 이로 인해, 서비스 범위의 확장과 해외에서의 지위 강화, 운송 및 배송 네트워크 비용의 유연화라는 세 가지 목표를 설정하였다. Deutsche Post는 단순 운송과 메일 및 소포 배송 회사로 존재하였다. 그러나 현재는 메일 가치 사슬과 관련된 모든 서비스를 제공하고 있다. 광고 부문에서 cross-media 제공자로서의 지위를 확보하기 위해 노력하고 있고, Williams Lea는 기존의 파트너에 대한 부가적 서비스 실행 전략을 추구하고 새로운 고객 확보를 위한 자격을 얻기위해 노력하고 있다.

소포사업에서 Deutsche Post의 목표는 어디든지, 언제라도 즉시 접근할 수 있도록 하는 것이다. 이를 위해 현재 900대 정도인 Packstations(무인 소포센터) 네트워크를 확대하여 2010년까지 총 2,400대로 증가할 계획이다. 또한, 독일 전역에 1,000대의 Paketboxes를 설치할 계획이다. 또한, 유럽의 우편시장 개방은 2011년과 2013년의 두 단계로 이루어질 계획이기 때문에, Deutsche

Post에게는 이 영역에서 우편사업을 위한 미래 요인으로 작용하고 있다.

2) 특송부문 사업 다각화 전략

DPWN의 특송 부문의 사업 지역과 상품은 다음의 <표 10>과 같다.

<표 10> 특송 부문의 사업 지역과 상품

Regions	Products
<ul style="list-style-type: none"> ● Europe ● Americas ● Asia Pacific ● EEMEA(Eastern Europe, Middle East and Africa) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Same Day ● Time Definite ● Day Definite

특송 부문에서 DHL Express의 전략과 목표를 살펴보면, DHL Express의 목표는 다음과 같다. DHL Express는 통합 관리 하의 글로벌 조직을 구축하여, 전략을 재수정하고 있다. DHL Express의 주된 목적(purpose)은 이윤을 증가시키고 조직적 성장을 심화시키는 것이다. 이들의 목표(goal)는 모든 상품과 지역을 아우르는 국제적인 특송 사업에서 준비된 사업자이자, 이러한 목표에 맞는 사회간접자본뿐만 아니라 상품과 서비스의 범위를 정립하는 것이다.

이를 위한 전략은 크게 네 가지로 구분할 수 있는데 첫째는 경쟁력 있는 국제적 네트워크의 창조이다. 이를 위한 전략의 핵심적인 요소는 국제 항공 운송 네트워크이다. 가격 경쟁력과 주요한 국제 무역 통로에서 경쟁력 있는 최상의 서비스가 목표이다. 둘째는 국내 시장에서 강력한 지위를 활용하는 것이다. 국내 운송과 외국 운송의 강화를 유도함으로써 비용 이득을 활용하는 것이다. 셋째, 지역 사회간접자본의 강화이다. 특송 분야에서 지속적으로 성장하기 위해 필요한 것이 각기 다른 지역의 사회간접자본이다. 새로운 유럽의 중심인 Leipzig/Halle 공항은 매우 중요하다. 또한 홍콩에 아시아 중심 허브를 확장하고 상하이에 새로운 계획을 수립하고 있다. 넷째, 손쉬운 서비스 접근성 확보이다. 고객에 대한 시스템과 상품을 개발하여 특송 서비스의 이용을 더 쉽게 하고, 이를 위해 인터넷과 같은 새로운 기술을 활용해야 한다.

3) 물류(Logistics)부문 사업 다각화 전략

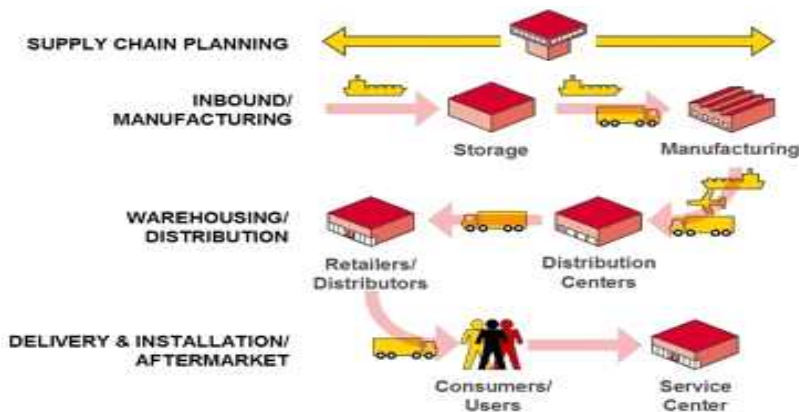
DPWN의 물류 사업 조직과 시장 지위를 살펴보면, 물류 사업 부문을 맡고 있는 조직은 다음과 같다(〈표 11〉 참조).

〈표 11〉 물류 부문의 사업 조직과 상품

DHL Global Forwarding	DHL Exel Supply Chain	DHL Freight
<ul style="list-style-type: none"> ● Air freight ● Ocean freight ● Industrial projects 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contract logistics ● ground-based transport ● Value-added services 	<ul style="list-style-type: none"> ● Full truckload ● Less than truckload ● Customs brokerage ● Intermodal

물류 분야의 전략과 목표는 다음과 같다. DHL은 2007년에 고객들에게 통합된 ‘supply chain’을 제공하였다. 서플라이 체인은 상품, 정보 및 금융의 흐름을 말하는 것으로, 일반적으로 공급망은 완제품으로 제작되기 위해 공장에서의 운송이 예정된 원자재 또는 반제품을 조달하는 것에서부터 시작된다. 서플라이 체인 계획은 모든 단계에서 발생하는 요청과 자원의 균형을 이루어 전체적인 흐름과 재고를 최적화하는 활동을 의미한다. 이를 통해 물류 과정에서 발생하는 고객의 요청과 자원의 균형을 이루어 전체적인 물류 흐름과 재고를 최적화할 수 있다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다(〈그림 2〉 참조).

〈그림 2〉 공급체인(supply chain)



DHL은 최근 자본시장 프로그램에 착수하여 모든 사업 부문과 기능의 향상이라는 목표를 설정하였다. 또한 조직 성장을 위한 세 가지 계획에 중점을 두고 있는데, 첫째는 중앙과 동부유럽 및 남아메리카와 아시아 같은 지역에서의 사업확대 강화이고, 아웃소싱에서 소유하고 있는 능력의 신장을 통한 핵심 고객에 중점을 두고 있으며, 혁신적인 물류상품과 물류과정의 조화를 위한 자본 지출이 그것이다. 2010년의 새로운 시대에 물류분야를 이끌기 위한 로드맵을 채택하여, 물류 상품의 혁신과 생산성 향상 및 신규인력 제공을 의도하고 있다. 이를 통해 최고의 물류회사가 되는 것이 목표이다.

3. 호주 우정공사

호주의 우정사업은 1975년 호주우정위원회의설립을 시초로 1989년 호주우정공사의 설립과 1994년 경쟁도입의 3단계에 걸쳐 우정사업에 대한 개혁이 이루어져 왔다. 1단계 1975년 개혁에서는 통신과 우편서비스의 책임분리를 위해 Postmaster General's Department를 분리하여 Australian Postal commission(우정)과 Australian Telecommunications Commission(통신)으로 이원화하였다. 호주우정위원회가 우정서비스 기능을 담당하고, 모든 우정사업 비용은 우편요금수입으로 충당해야 하며, 적자운영이나 상호보조 등이 금지되었다. 이 과정에서 표준우편요금이 10센트에서 18센트로 급격히 인상되었다. 2단계 1989년 개혁에서는 호주우정공사법의 제정으로 호주우정공사가 설립되었다. 공사는 이윤추구의 민간경영방식을 도입하고, 정부에 배당금 지불 의무를 명시하였다. 이사회는 구성 및 민간회사의 경영진을 최고경영진으로 선임하였다. 정부에 의해 성과목표를 부여받아 목표대비성과 결과를 공시하고, 계획 및 비용산정의 투명성, 보편적 서비스 이행 등에 대해 정부와 협의하는 대신 정부규제는 완화되었다. 주정부 및 연방정부의 규제법에 적용되며 모든 세금의 납부 의무가 발생하였고, 독점 서비스 요금 설정시 정부의 승인이 필요하게 되었다. 3단계 1994년 개혁에서는 호주우정공사법을 개정하였고, 정부의 경쟁도입을 위한 보고서인 "Industry Commission on Mail, Courier and Parcel Services"에 의해 시작되었으며, 독점범위가 500g에서 250g으로 축소되

었다.

호주의 우정개혁은 성공적이라는 평가를 받고 있다. 즉, 1989년 이전에는 비효율적이고 관료주의적인 조직이라는 평가를 받았던 반면, 1989년 공사화 이후 2004년에는 호주에서 가장 좋은 기업이라는 평가를 받게 되었다. 이는 1989년과 대비하여 2002/2003년에 세전이익이 7배 이상 증가하였고, 2002년 기준 국가 평균(29.1%) 생산성의 2배(63.4%)에 달하는 생산성 증가로 인한 것이다.

이러한 개혁과정을 통해 현재 Australia Post는 1989년 호주우정공사법(Australian Postal Corporation Act 1989)에 의해 설립된 100% 연방정부 출자의 공기업으로, 연방정부, 주정부, 지방정부 등의 입법 사항이 적용되고, 정부가 선정한 외부 이사진에 의해 상업적으로 운영되고 있다. 총 9인으로 구성된 이사회(Board of Directors)에서 주요 사업전략을 결정하며, 정부는 거의 관여하지 않고 대부분의 사항을 이사회에 위임하고 있다. 호주정부는 Australia Post를 계속 공기업으로 유지할 방침이다. Australia Post의 자회사 및 제휴현황은 다음의 <표 12>와 같다.

<표 12> Australia Post의 자회사 및 제휴현황

구분	회사명	국가	지분비율(%)	주요활동
자회사 (Subsidiary undertakings)	Sprintpak,	호주	100	-
	corProcure,	덴마크	100	전자상거래
	PostCorp	호주	100	-
	Developments, GEOSPEND	호주	100	DM 소비자 정보제공
제휴회사 (Associates)	Australian Air Express, Austrapay	호주	-	항공화물
		호주	-	지불프로세싱
합작회사 (Joint ventures)	Decipha Pty Ltd.	호주	-	Mailroom 서비스

호주우정공사의 사업 다각화 전략은 고객의 변화하는 필요를 충족시키기 위해 지속적으로 진화하고, 빠르게 변화하는 오늘날의 커뮤니케이션 시장의 현실에 적응하기 위해 노력한다는 것이다. 1990년대 시작된 주요한 변화 프로그램의 결과, 호주 우정공사는 현재 세계에서 가장 효율적이고 진보적인 우정

사업체가 되었다. 호주 우정공사는 우편, 대형 서비스와 소매 상품(agency services & retail products), 소포 및 물류의 세 가지 핵심 사업 영역의 확장과 유지를 위한 전략을 추구함으로써 이러한 결과를 달성하였다. 이러한 세 가지 사업들에 대한 전략은 다음과 같은 내용을 포함하고 있다. 첫째, 확장되고 있는 커뮤니케이션 시장에서 발전적인 기회와 우편 배송 및 새로운 사업의 창출이라는 모든 측면을 지원하고 촉진한다. 둘째, 소매상품의 지원을 통해 대형 서비스를 중시하는 고객들에게 다양한 채널의 서비스를 제공한다. 셋째, 시장 수요에 대응하기 위한 능력과 사업범위를 확장하는 동시에, 자사의 독특한 배달과 물류 사업부문으로부터 이윤을 극대화 한다.

호주 우정공사의 가치는 적절한 법률과 규제, 조항 및 법인 기준에 일치하고 통합성과 공정성을 가진 사업을 수행하는 것이다. 호주 우정공사는 고객과 기업들을 대하는 가장 도덕적인 기준을 자사의 고용인들에게 요구하고 있다. 호주 우정공사는 매일 사람들을 연결하는 주요한 사업의 수행을 위해 전념하고 있으며, 2009년에는 200주년을 기념하기 위한 준비를 하고 있다.

1) 우편부문 사업 다각화 전략

우편 분야는 모든 사람들을 매일 연결하는 가장 신뢰할 수 있고 효율적이며, 매우 개인적인 것이다. 2007년에 호주 우정공사는 모든 사회적 서비스의 책무를 다하였고, 세계에서 가장 효율적이고 효과적인 우편서비스를 지속적으로 제공하였다. 시장에서 호주 우정공사의 위치를 살펴보면, 호주 우정공사의 주요한 우편 분야는 세 가지라고 할 수 있다. 첫 번째는 기업과 고객 간의 업무 거래(어음, 송장, 계좌 등)을 포함한 업무 우편이다. 두 번째는 요청, 팸플렛 및 광고 전단 등을 제공하기 위한 목적의 판촉 우편이다. 세 번째는 인사장, 우편카드 및 개인 서신 등과 같은 사회적 우편이다. 전 세계적으로 우편은 전자 대체수단과 나날이 증가하고 있는 커뮤니케이션 미디어의 선택으로부터 압력을 받고 있다. 그러나 우편은 여전히 새로운 메시징 기술들에 의해 대체될 수 없는 물질적인 특성으로 인해 높은 의사교환 채널로 남아 있다. 많은 호주의 기업들은 고객들과의 의사소통 효율성을 증진시키기 위한 수단으로써 전자 메시징 기술에 의한 우편과 결합하고 있다.

전자 커뮤니케이션의 성장에도 불구하고, 우편은 여전히 실용적이고 적절한 의사소통 수단이다. 호주 우정공사는 우편 판촉을 통한 우편 물량 성장을 촉진시키기 위한 노력을 기울이고 있다. 호주 우정공사의 판촉 캠페인은 교류 우편 및 판촉우편, 사회적 우편의 감성적 영향의 효과성에 주목하고 있다. 호주 우정공사는 고객과 기업의 우편 생산 과정을 향상시키고, 혁신적인 상품을 개발하기 위한 새로운 방법을 찾기 위해 고심하고 있다. 이러한 노력은 기존 메일과 전자 미디어와의 새로운 결합 방법의 탐색을 포함한다. 소기업에 초점을 두고 호주 우정공사는 지속적으로 직접적인 우편 상품의 다양성을 통해 기업을 촉진하고 유용한 데이터베이스를 제공하기 위한 정보와 도구들을 제공하기 위해 노력하고 있다.

2) 소포와 물류부문 사업 다각화 전략

소포 및 물류 부문에서 호주 우정공사의 미래 전략은 장기적인 관점에서 좀 더 포괄적이고 보완적인 자산 및 능력 범위를 확대시키는 동시에 가치를 최대화하는 것이다. 이를 위해, 고객들의 국내 및 국제적인 배분과 운송 필요를 만족시키기 위한 유연성을 가진 소포 및 물류 포트폴리오를 통한 통합된 솔루션을 제공한다는 것이다. 또한, 직원들의 기술 향상과, 서비스 제공 능력을 향상시키기 위한 하부조직을 확장한다는 것이다.

V. 우편사업의 사업다각화 방안

우정사업본부의 비전은 “건전한 수익구조에 기반하여 모든 국민이 언제 어디서나 편리하게 이용할 수 있는 최상의 우편·금융 서비스를 제공함으로써”고 고객에게 사랑과 신뢰받는 선진 우정기업”이다. 특히 우정사업의 사명(이념)으로 보편적 서비스 제공(모든 국민이 언제 어디서나 편리하게 이용할 수 있는 우편·금융 서비스의 지속 제공)과 자립경영 기반 확보(보편적 우편·금융 서비스의 지속적 제공을 위한 물적 토대인 수익기반 확보)를 제시하고 있다. 이러한 관

점에서 보면, 우정사업본부의 사업다각화도 보편적 서비스라는 비전과 사명을 달성하기 위한 것이라고 볼 수 있다(〈표 13〉 참조).

〈표 13〉 우정사업본부의 비전, 전략목표, 핵심과제

비 전	고객에게 사랑과 신뢰받는 선진우정기업
전략목표	고품질 보편적 서비스로 고객감동실현 우정사업 체질개선으로 경쟁력 강화
핵심과제	선순환전략(POST 20*11) 단기핵심과제(20)+ 중기투자과제(11) - 고객과 함께하는 우정서비스 - 수익기반확보 - 프로세스혁신 효율성제고 - 내부역량강화

우정사업본부는 uPost 기반의 물류서비스 제공과 핵심역량에 기초한 우편사업 효율화를 추구하고 있다. 우선 우편사업 효율화에서는 단문메시지서비스(SMS) 실시, Post-Hub를 통한 고객물품의 주문/배송관리 및 재고관리를 지원, 당일 픽업률 및 익일 배달률 향상, 우체국택배 시스템적 매출증대 기반마련, EMS 배달보장 서비스의 시행, EMS 수출 신고필증 발급 무료대행서비스, 우체국 전자우편 서비스의 제공, 계약등기 서비스 등이 있다. 다음으로 uPost 기반의 물류서비스에서는 구체적으로 물류인프라의 구축 등 우정서비스 기간망 설치 확대, 배달서비스에 대한 고객신뢰도 향상 등 우편집배업무의 최적화, 그리고 전국운송망의 최적화, 운송사업의 경영혁신, 우편집중국 운영의 효율화, 우편집중국 소포 자동구분 시스템 구축 및 운영, 접수정보 연계 자동구분 시스템 구축, 우편물 처리 자동화의 확대 등을 추구하고 있다. 이러한 서비스는 선진국과 비교해도 손색이 없는 것이지만, 이 연구에서는 이에 덧붙여 첫째, 택배서비스의 강화, 둘째, 물류(logistics)서비스의 강화, 그리고 마지막으로, 국제특급 우편의 강화 등 사업다각화 방안을 제시한다.

1. 택배서비스의 강화

앞으로 경쟁에서 살아남으려면 국내다수의 업체와 치열한 경쟁에 대응한 가격경쟁력 및 조직의 유연성 그리고 장기적인 고객을 유치하기 위한 전략적인 마케팅 인식 및 역량의 극대화가 요구된다. 택배시장이 과다한 경쟁으로 인수 합병(M&A)이 잇따를 것에 대비하여 “다양한 고객 서비스와 물류 노하우, 물류 거점 네트워크”에서 경쟁력을 발휘할 수 있도록 우정사업의 택배부문에 대한 최선의 노력을 해야 할 것으로 보인다. 우선 전국적 네트워크를 통한 서비스를 강화하고, 다음으로 대도시 사람들의 다양한 욕구와 생활 패턴을 연구하여 이에 맞는 편리한·고급화된·차별화된 고객서비스를 제공할 필요가 있다.

1) 다양한 특송상품의 개발

선진국의 사례에서 보듯이 여러 우편사업자들은 매우 다양한 서비스를 개발하여 제공하고 있다. 이 가운데 특히 눈길을 끄는 것은 time critical services 인데, 정확한 배송시간을 지정함으로써 소비자의 선택권을 확대시켜주는 서비스이다. 이는 우정사업본부 우편서비스의 신뢰성 향상과 함께 퀵서비스 등으로 이동한 잠재적인 고객을 다시 끌어들이 수 있다는 장점이 있다. 또한 파손 우편에 대한 보험서비스도 우편서비스의 신뢰성을 높일 것이다.

이러한 상품들은 고객의 요구에 따라 계속 변화되고 발전되어야 한다. 즉 항시적으로 기존 상품의 품질개선 및 새로운 상품 개발이 이루어져야 한다. 그리고 가능하다면 고객의 니즈(needs)에 맞추어 우편·예금보험분야간 연계성이 있는 상품도 개발해야 할 것이다. 많은 경우에 우체국 상품은 공무원 조직의 경직성 등으로 인하여 경쟁사의 상품에 비해 고객의 요구에 발 빠르게 대처하지 못하고 있으며 결과적으로 상품 경쟁력이 떨어지는 문제가 발생하고 있다. 본부 차원의 상품수명주기(PCL : Product Life Cycle)분석을 통한 상품수명주기 확장 및 서비스 수명주기(SLC : Service Life Cycle)전략수립을 위한 노력이 요구되고 있으므로, 우정사업본부에 상품개발 전담부서를 설치하여 고객의 요구에 능동적으로 대처해야 할 것이다.

2) 고객서비스 개념의 내재화

택배시장에 진출한 많은 국내 대기업과 중견기업들의 택배계열사들이 적자가 남으로써 관련업계에서는 대한통운, 현대택배, (주)한진, CJ GLS 등 국내 택배 “빅4”를 중심으로 인수합병(M&A)이 잇따를 것으로 예상하고 있다. 따라서 이러한 택배시장의 과다한 경쟁으로 인한 인수합병(M&A)에 사전 대비할 필요가 있다. 민간기업과의 경쟁에서 우정사업본부가 가진 가장 큰 약점은 마케팅에 대한 인식이 상대적으로 낮다는 것이다. 또한 현업관서의 직원들은 공무원 신분으로 영업을 하는 것이 어색하게만 느껴지는 경향이 있는 것도 사실이다. 마케팅 활동 시 고객접근 방법이 미숙하고 혈연관계 내지는 지연에 의존한 활동에서 크게 벗어나지 못하는 경우도 있다. 또한 일부직원은 우정수지 개선을 위해 마케팅 활동이 필요한 것은 공감하지만 보편적 서비스를 제공해야 한다는 주장을 하기도 하는 등 마케팅 활동의 중요성이 간과되고 있는 경우도 있다.

이러한 상황에서 대한항공의 ‘7P전략’은 시사하는 바가 크다. 효과적인 마케팅을 위해 직무의 세세한 분야에도 슬로건, 혹은 가이드북(guide book)을 작성하고, 지속적인 교육훈련을 통하여 고객서비스 개념을 내재화시키고 있는 것이다. 우정사업본부의 특성상 지속적인 집합교육은 불가능하다고 할지라고, 가이드북의 작성과 사이버교육(cyber training) 등을 통해 지속적인 고객서비스의 개념이 강조될 때, 고객서비스는 내재화될 수 있을 것이다.

3) 지역 마케팅의 강화

포항제철의 마케팅 전략이 주는 시사점은 지역사회와의 협력을 강화하여 쌓은 신뢰를 하나의 사회자본으로 활용하는 것이다. 우정사업본부의 경우에도 강점(strength)인 전국적으로 구축된 네트워크망을 적극 활용하여 지역 소비자에게 다가가는 전략을 추진해야 한다. 물론, 포항제철과 같은 전략은 필연적으로 공공성과 경제성의 상충 문제를 일으킬 수도 있다. 하지만 우정사업본부 출범을 위해 개정된 우정사업운영에 관한 특례법 제1조에서는 “우정사업 경영합리화를 도모하여 우정역무의 품질을 향상시키고 국가경제의 발전에 이바지

함”을 목표로 하고 있는데 이는 공공성을 해치지 않는 범위 내에서 효율성과 수익성을 창출할 것을 명시하는 것으로 공공성과 수익성이 조화를 이루어야 함을 보여주고 있다고 하겠다. 이러한 관점에서 진정으로 공공성은 높이는 방법은 지역 맞춤형 서비스를 제공하는 것이다. 지역주민의 요구(needs)에 상응하는 서비스를 제공할 때, 공공의 복지를 증진시킬 수 있을 것이다.

독일의 DPWN의 경우 마케팅 전략의 하나로써 직접적인 고객과의 의사소통(direct customer dialogue)을 강조하고 있다. 대면접촉에는 IT기술로 보완하기 힘든 부분이 분명히 존재한다는 것이다. 이러한 측면에서 보면, 우정사업본부 가 가진 강점(strength)인 다양한 우체국이라는, 광범위한 네트워크망은 고객 마케팅을 위한 가장 큰 장점이 될 수 있다.

지역 맞춤형 서비스를 위해서는 각 우체국의 재량권이 보장되어야 한다. 마케팅 활동을 하기 위한 우체국의 재량권이 부족한 상황에서 지역 맞춤형 서비스를 시행하기는 어렵다. 다량우편을 발송하는 기업의 경우, 우체국에서 제공되어지는 혜택이 한정적이고 유연성이 떨어지기 때문에 경쟁업체가 다른 조건을 제공할 경우 협상의 여지가 떨어지게 된다. 상품과 서비스의 재량권뿐만 아니라 마케팅 비용의 규모가 상대적으로 작고 이용에도 한계가 있어서 자율적 활용이 어려운 상태다. 각 우체국에 지금보다도 높은 재량권을 주면서 마케팅 성과를 정기적으로 점검한다면 신규고객 확보에 있어서 경쟁력을 갖출 수 있을 것으로 판단되며 마케팅 부분에서 우체국의 책임경영이 가능하도록 구조적인 변화가 검토되어야 한다. 각 우체국의 최고관리자는 자율적으로 주력 서비스상품을 선정할 수 있어야 하며, 직원들에게는 판매왕제도, 판매마일리지제도 등 인센티브를 부여해야 한다.

2. 물류서비스의 강화

경쟁력을 갖춘 기존 물류업체와의 경쟁하기 위해서는 기업물류에 대한 인식을 제고 하고, 부족한 인프라를 확충하기 위한 내부혁신과 투자를 통한 물류 경쟁력 강화를 위해 물류 관리능력에 대한 내부역량을 지속적으로 강화 할 필요성이 있다. 또한 우편물류시스템의 안정화를 기반으로 우편서비스 수준 향

상과 우편물류 업무혁신 및 지식경영을 지원하는 정보시스템 인프라를 확충하고, IT기술을 활용한 우편물류 흐름의 최적화와 택배/EMS 등 핵심 전략사업의 정보시스템 고도화를 통해 우편사업의 경쟁력을 강화시킬 필요가 있다.

1) 완벽한 공급체인(supply chain)의 제공

현재 우정사업본부의 우편상품은 잡화점식으로 운영되고 있다. 다양하지만 고객의 요구(needs)를 체계적으로 반영하지 못하고 있다. 그러다보니 일부 직원의 경우는 상품에 대한 업무 숙지가 미흡하고 제도 및 업무환경 변화에 따른 대처 능력이 부족한 것도 사실이다. 네덜란드, 독일, 호주의 사례를 보면, 모든 국가에서 물류서비스의 공급체인(supply chain)을 제공하고 있음을 알 수 있다. 이러한 물류 공급체인을 구성함으로써 전체적인 물류 흐름을 관리하고 재고를 최적화할 수 있는 것이다. 우정사업본부도 우편집중국 운영의 효율화와 우편물 처리 자동화를 확대하고 있으나, 앞으로 활동은 개별 고객에게 유기적인 공급체인을 제공한다는 관점에서 계획적으로 이루어져야 할 것이다.

2) 마케팅 전담조직의 신설

고객의 정보화 수준이 높아지고 생활방식이 변화함에 따라 우편서비스 고객의 요구는 고도화, 다양화되고 있다. 과거의 경우, 우편배송의 안정성, 신속성이 우편을 이용하는 주된 기준이었지만 현재의 고객은 탄력적 요금할인, 방문 접수, 배송위치 조회 등의 다양한 서비스를 요구하고 있다. 이러한 다양한 고객의 요구에 대응하기 위해서는 우정사업본부의 마케팅 조직이 확대 재편되어야 한다. 현재 현업관서에서 마케팅 업무를 수행하는 부서를 마케팅실로 한정되어 있으며, 실제로 마케팅 활동을 기획하고 집행할 수 있는 인원이 부족한 형편이다. 또한 동시에 마케팅 전담 직원을 양성해야 한다. 마케팅 업무에 종사하는 직원에 대해 가장 먼저 선행되어야 할 일은 마케팅관련 교육훈련을 이수한 후 직무를 담당하도록 하는 것이다. 현재 우체국 직원들은 마케팅에 관한 체계적인 교육훈련을 거의 받지 못하고 있으며, 부서의 배치 결정에 있어서 직원 특성이 반영되지 못하고 있다. 결과적으로, 직원들의 마케팅의 역량이

부족한 것이 각 우체국에서 마케팅 활동을 체계적으로 수행하지 못하는 요인이 되고 있다. 조직내부에서 전문가의 양성이 어렵다면, 외부로부터 전문가를 영입하여 문제를 해결하는 것이 단기적인 해결책이 될 수 있다. 하지만 장기적으로는 마케팅활동에 관한 매뉴얼 등을 개발하고 교육훈련을 강화하여 마케팅 전문가를 내부에서 양성하는 것이 필요하다. 이를 위한 교육훈련에서는 외부교육훈련기관에의 위탁교육이 중심이 되어야 하며, 교육훈련마일리지 등을 통한 자율적, 선택적인 교육훈련 기회의 부여가 필요하다. 전문가 양성에서 집합교육식의 방안은 현실적으로 실현성이 매우 낮다.

3) 고객분류 전략의 활용

e-mail의 증가로 인해 서장은 상당부분 대체되었으나, 택배 부문에서 기업 발송 물량이 차지하는 비율은 꾸준히 증가하고 있다. 우편고객이 발송인이라는 점을 고려한다면 현재 우편시장의 주요 고객은 개인이 아닌 민간 기업이라는 것을 알 수 있다. 따라서 과거 보편적 서비스 개념을 넘어 민간 기업에 알맞은 맞춤형 서비스를 제공해야 하며, 우정사업본부는 우편서비스 제공의 유연성을 높여야 한다. 이러한 측면에서 한국통신(KT)의 마케팅 전략은 시사점을 준다. 한국통신은 불특정 다수를 대상으로 한 기존의 전략을 수정하여 고객을 분류하여 서비스를 제공하는 전략을 사용하고 있다. 우정사업본부와 같이 한국통신의 경우에도 주 타깃은 민간 기업고객이며, 기업의 규모에 따라 대형, 중형, 소형 기업고객으로 구분하여 마케팅 전담직원을 배치하여 체계적으로 대응하고 있다.

고객분류 전략을 위해서는 우체국의 재량권 확대가 선행되어야 한다. 즉 매출규모가 큰 민간 기업을 유치하기 위해서는 각 우체국이 상황에 따라 재량적으로 혜택과 인센티브를 제공할 수 있어야 한다. 현재, 각 우체국이 제공하는 혜택은 한계가 있으며 유연성이 떨어진다. 따라서 민간 경쟁업체가 보다 나은 조건을 제공할 경우 협상의 여지가 크게 떨어진다는 문제점이 있다. 현재 각 우체국은 상품과 서비스의 재량권뿐만 아니라 마케팅 비용의 규모가 상대적으로 작고 이용에도 한계가 있는 상황이다. 결과적으로, 각 우체국에 보다 높은

재량권을 부여하면서 마케팅 성과를 정기적으로 점검한다면 신규 민간 기업고객 확보를 하는데 경쟁력을 갖출 수 있을 것으로 판단된다. 장기적으로는 마케팅 부분에서 우체국의 책임경영이 가능하도록 제도의 개선이 검토되어야 한다.

이와 동시에 IT기반(고객관리프로그램 데이터베이스 구축)에 대한 투자도 확대되어야 할 것으로 보인다. 앞서 언급한 바와 같이, 소비자의 기호가 다양해지고 우편서비스 제공자가 늘어나면서 시장의 주도권이 소비자에게로 넘어가게 되었으며, 특정 고객 한 사람 한 사람의 욕구를 충족시켜 줌으로써 고객과의 지속적인 관계를 유지하려는 관계마케팅 시대로 바뀌고 있다. 이 관계마케팅을 실현하는 중요한 수단으로 고객 데이터베이스를 구축하고 이를 전략적으로 활용하는 데이터베이스 마케팅을 들 수 있는데, 즉 적절한 고객(The right person)에게 적절한 시점(The right time)에 적절한 장소(The right place)에서 적절한 상품(The right offer)을 제공할 수 있어야 한다.

데이터베이스 마케팅은 고객정보의 데이터베이스 구축을 전제로 하고 고객과의 일대일 접촉을 통해 장기적 관계를 유지하는 것이다. 이를 통해 쌍방향 커뮤니케이션을 유지하는 것인데, 아직까지 우체국 고객관리 프로그램은 완벽하게 호환 및 활용 가능한 프로그램이 없으며 각 우체국별·부서별로 제각기 고객관리를 하고 있기 때문에 체계적인 프로그램 설치가 필요하다고 하겠다.

3. 국제특급우편의 강화

우체국 EMS 접수 물량이 지속적으로 증가할 수 있도록 새로운 마케팅 방법을 개발하고, 국제특송회사와의 경쟁에서 승리하기 위해서는 그동안 이 분야에서 해온 마케팅을 한층 강화하며, 더 나아가 서비스의 질과 안전성에 대한 신뢰를 높여 경쟁력을 확보해야 할 것으로 보인다.

1) 선진 우편관리기법의 습득 강화

우체국 국제특급우편(EMS) 접수물량 및 매출액을 보면 대체로 전년대비 증가되는 것으로 나타나고 있다. 이렇게 우편물량이 감소하는 상황에서 소포 및

특급우편물의 증가추세는 이들이 우편사업의 새로운 주 수입원으로 대두될 가능성이 있음을 보여준다. 그러나 우체국 국제특급우편(EMS)의 시장점유율은 30% 정도에 그치고 있다. 이는 국제특송회사들의 국내시장 진입이 가속화되고 있는 것과 관련이 있어 보인다. 따라서 국제특송회사들과의 경쟁에서 승리하기 위해서는, 우정사업본부 우편사업의 해외진출을 보다 강화해야 한다. 현재 TNT사와의 전략적 제휴를 통해 국내에 서비스를 제공하고 있으나, 국제특송회사들과의 경쟁에서 승리하기 위해서는 국내시장에만 머물러서는 안되고, 직접 외국시장을 경험하여 관리와 경영노하우를 구축해야 한다. 국제특급우편 서비스의 해외진출은 국제시장에 진출한다는 의미도 있으나, 동시에 국내시장을 공고히 한다는 의미가 큰 것이다.

2) 해외진출을 위한 네트워크의 강화

우리는 지정학적으로 중국시장에 진출하기 유리한 위치를 점하고 있다. 네덜란드와 독일의 사례에서 보듯이, 감소되는 국내우편수요에 직면한 선진국의 우편사업자들은 대부분 적자타개책으로 증가하고 있는 국제우편 즉 세계시장 진출을 시도하고 있으며, 그 중심에 중국시장이 있다. 따라서 우정사업본부도 지금까지 쌓아온 우편사업 노하우를 바탕으로 중국시장 진출을 적극적으로 고려해보아야 한다. 네덜란드 TNT의 사례와 같이, 해외시장 진출에 있어서 중요한 것은 중국 등 현지 우편사업자들과의 네트워크 형성이다. 가능하다면 TNT의 사례와 같이 중국 현지 법인을 인수, 통합하여 중국 내에 네트워크를 구축하는 것도 고려대상이 되어야 한다. 중국시장에서 공고한 네트워크를 형성하기 위해서는 긴 시간이 소요되는 만큼, 가능한 한 신속하게 중국시장에의 진출을 염두에 두어야 할 것이다.

VI. 결론

현재 우정사업본부의 내·외부 환경은 급변하고 있으며, 우정사업본부의 적극

적 대처가 긴요한 시점이다. 우정사업본부는 장기적인 조직변화(transition)와 함께 단기적인 조직변화(change)도 해내야만 하는 상황이다. 또한 어쩌면 우정사업본부는 이러한 환경변화에 수동적으로 대응하는 것이 아니라 적극적이고 의도적으로 대응(planned change)하고, 기존체제의 작은 변경이 아니라 조직의 심층구조와 패러다임까지 근본적으로 변화(transformational change)시켜야 할지 모른다. 이러한 문제의식에서 이 연구는 네덜란드, 독일, 호주의 우편사업 사례에 대한 벤치마킹을 바탕으로 앞으로 우정사업본부가 고려해보아야 할 우편사업다각화를 위한 마케팅 방안을 제시하였다.

이미 우정사업본부는 다량우편물 마케팅, 우편전략상품 광고, 우편사업 홍보, 그리고 국제특급우편(EMS) 서비스 마케팅 등 사업 마케팅을 실시하고 있으며, 어느 정도 효과를 거두고 있다. 하지만 본 연구에서는 외국의 유사기관 벤치마킹을 바탕으로 택배서비스, 물류서비스, 국제특급우편(EMS) 사업 강화를 주장하였으며, 이러한 틀 내에서 새로운 마케팅 방안을 제시하였다는데서 의미를 찾을 수 있을 것이다.²⁾

참고문헌

- 박재석·이용수·안명옥·남현주. (2008). 「우정사업 협업 및 사업다각화 제고 방안」. 정보통신정책연구원.
- 우정사업본부 우편사업단. (2005. 6). 우정사업 경쟁력 강화를 위한 투자사업 중장기 추진 계획.
- _____. (2006. 5). uPOST 구현을 위한 차세대 우편물류 정보 시스템 ISP 추진계획(안).
- _____. (2006. 10). 「우편사업 및 우체국 택배사업의 발전방향」.
- 우정사업본부. 「연도별 경영실적보고서」, 각 호.

2) 사실상, 우편사업은 우정사업본부가 120여년을 지속해온 사업이며, 우정사업본부의 부단한 자기 개발 노력에 의하여 개선이 계속 이루어져왔다. 이러한 점에서 전혀 새로운 사업방안을 제시하기에는 어려움이 있었으며, 따라서 본 연구자는 분석을 통해 사업분야를 유행화하고 구체적 마케팅 방안을 제시하는데 주력하였다.

_____. 우정사업 경영합리화 기본계획, 각 호.

_____. 「우편통계편람」, 각 호.

_____. 「한국우정백서」.

_____. 우정사업운영에 관한 특례법 및 시행령.

_____. (2008. 12). 「민간전문가 네트워크를 활용한 우정사업의 다각화를 위한 마케팅방안 연구」.

_____. (2012). 「2012년도 우정사업본부 연차보고서」.

DPWN. (2006). Annual Report.

DPWN. (2007). Investors' Factbook.

TNT. (2006). Overview.

<http://www.deutschepost.de/>

<http://www.nso.go.kr>