

# 미국 우편산업 동향 분석

## Analysis on the Latest Trends of United States Mailing Industry

오세원(S.W. Oh)  
이용준(Y.J. Lee)  
김혜규(H.K. Kim)

e-Logistics연구팀 연구원  
e-Logistics연구팀 책임연구원, 팀장  
우정기술연구센터 책임연구원, 센터장

미국의 우편산업은 연 9천억 달러 규모의 시장을 형성하고 있으며, 보편적인 공공서비스 제공 및 상거래의 원동력 역할이라는 사회적 책임을 충실히 수행해 오고 있다. 그러나 최근의 경제 하향세 및 인터넷, 이동 통신을 비롯한 다른 통신 채널과의 경쟁 추세는, 우편산업도 수익성 및 고객 만족이라는 기업적인 목표를 추구해야 하며 산업의 경쟁력을 확보할 것을 요구하고 있다. 본 논문은 미국 우정공사(USPS)를 비롯한 우편산업계의 환경변화와 이에 대처하기 위한 구체적인 전략 및 활동 등의 최근 동향에 대해 정리한다.

### I. 서론

현재 미국에서는 하루 평균 약 6억 8천만 통, 연평균으로 따지면 2천 8십억 통의 우편물(이는 세계 우편 물량의 40% 이상을 차지한다)이 1억 4천만에 달하는 주소지로 배달되고 있다. 또한 미국 우편산업(mailing industry)의 경제적 영향력을 살펴보면, 연간 9천억 달러의 시장(미국 GNP의 8%에 달한다)을 형성하고 있으며, 우편산업에 종사하는 인구만 해도 900만 명에 달한다. 그 결과 기업과 개인고객 간 거래(B2C)에서 재정과 관련된 업무의 90% 이상은 우편에 의해 처리되며, 70% 이상의 고객들이 우편이 매우 중요하다고 답하고 있고, 여전히 모든 가정에서 우편이 중요한 통신수단으로서 여겨지고 있다[1].

이러한 미국 우편산업의 핵심이자 공공 우체국 서비스를 담당하고 있는 미국 우정공사(United States Postal Service: USPS, 이하 USPS라 한다)는 18세기 말부터 약 2세기 동안 우체국 업무를 충실히 수행함으로써 경제발전 및 공익 분야에서 일익

을 담당하는 등 선진 우정 서비스의 모범을 보이고 있다[2]. 또한 연간 660억 달러의 총수입과 꾸준한 성장률을 기록하고 있으며, 매년 170만 건이 넘는 새로운 배달 주소를 추가해 왔을 뿐만 아니라, 서비스 수행능력과 고객 만족도 부문에서 우수 평가를 받아오고 있다[3].

하지만, 21세기에 접어들면서 USPS 및 우편산업 전반에 큰 변혁기가 찾아오고 있다. 내적으로는 조직의 효율성 강화 및 수익성 확보에 대한 요구가 강하게 제기되고 있으며, 외적으로는 인터넷과 이동 통신 등 대체 통신 기술의 급격한 성장과 경쟁 심화, 그리고 고객의 새로운 서비스 요구 증가 등의 변화에 직면하고 있다. 이에 우편산업계는 급속히 변화하는 시장환경에 유연히 대처하고 조직의 생산성 강화는 물론 통신시장 내의 경쟁력 강화를 위해 다양한 업무 개선 노력과 서비스 혁신을 시도하고 있다. 본 논문에서는 USPS 및 우편산업 특별조사단을 중심으로 하여 미국 우편산업의 대응 전략과 추진 활동 등의 최근 동향에 대해 살펴보고자 한다.

이를 위해 I장 서론에 이어, II장에서는 미국 우편

산업의 환경 변화에 대해 자세히 살펴보고 III장에서는 이러한 환경변화에 대처하기 위한 정책 및 활동 등에 관하여 기술한다. IV장에서는 우편산업 특별조사단의 구체적인 활동과 최근 동향에 대해 정리하고, 그리고 V장에서 결론을 맺는다.

## II. 미국 우편산업의 환경

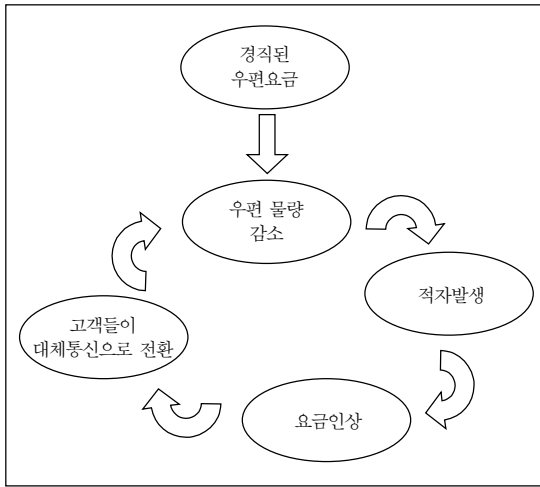
미국의 우편산업은 USPS라는 공공의 인프라구조(public infrastructure)와 이를 둘러싼 관련 업계의 처리작업(private processing)들이 복잡하게 얽혀있는 결합 상태로 볼 수 있다. 이러한 상황을 스스로 파악하고 있는 미국 우편산업은 USPS와 관련 업계가 보다 조화롭게 공조해 나갈 수 있는 방향을 지향하고 있으며, 지난 수십 년간 점진적인 수익 및 성장률을 기록해 왔다. 특히 USPS는 1970년 제정된 우편개혁법[4]에 명기되어 있듯이, ‘미국민의 개인적인, 교육적인, 문학적인, 그리고 사업적인 통신을 통해 국가를 하나로 묶는’ 목적을 수행하기 위해 설립되었으며, 현재 89만 명에 달하는 직원(월마트에 이어 미국 제2위의 고용주이다[5])과 미국내 전역에 분포한 거대한 연결망으로 구성된 미국의 공공우체국 역할을 담당하고 있다. USPS의 규모를 살펴보면, 미국 내에서는 6번째로, 그리고 Fortune이 선정한 전세계 500대 기업 중에서는 29번째로 큰 조직이라 할 수 있다[6]. 또한 USPS는 지난 수년간 생산 비용 절감, 작업시간 단축, 그리고 우편 중심의 작업 활동이 이루어질 수 있도록 관리 측면의 효율성 제고 및 우편 처리 작업과 설비의 통합을 통하여 지출 비용 절감에 힘써왔다[7].

그런데 최근 USPS 및 우편산업 전반에 광범위한 환경의 변화가 진행되고 있다. 우선 우편산업 외적인 변화를 살펴보면, 1) 경쟁 통신 기술의 등장 및 발전, 2) 국내 및 국제 시장 경쟁 심화, 그리고 3) 고객의 요구 및 행동 양식 변화 등으로 요약된다. 즉, 최근 수 년간의 기술 발전들은 산업과 고객이 서로 교류하는 방식을 변화시키고 있다. 예를 들어, 전자적 데이터교환 기술, 인터넷 및 이동통신기기를 이

용한 통신 기술은 기존의 종이 문서를 이용한 통신 방식보다 훨씬 빠르게 성장하고 있다. 또한, UPS (United Parcel Service), FedEx 등의 국내외 특송 업체들이 사업 영역을 확대하고 있으며, 독일의 Deutsche Post World net, 네덜란드의 TPG를 비롯한 비규제화된 외국 우정기관들이 우체국 서비스 시장에서 공격적인 경쟁을 시작하고 있다. 결국 고객들은 우편산업의 3대 사업인 통신문, 금전, 상품의 배송에 많은 선택권을 갖게 되었으며, 결국 기존의 보편적 서비스 제공만으로는 다양한 고객의 요구를 충족시킬 수 없는 상황이 되었다[3],[8].

이와 함께 우편산업 내부에서의 문제점도 심화되고 있다. 이는 1) 우편네트워크의 유지비용 및 인력비용의 증가, 2) 우편물량의 감소 추세, 그리고 3) 안전위협이 가중 등으로 요약할 수 있다. 그동안 우편처리 자동화를 통하여 효율성과 생산성을 대폭 향상시켰지만 계속 확장되는 우편네트워크의 유지비용은 수익보다 더 빠른 속도로 증가하고 있으며, 퇴직금 및 의료보험 등의 인력비용 또한 통제하기 어려울 정도로 상승하고 있다. 또한 9.11 테러사태 이후 생화학 테러 등 우편배달의 안전문제가 증가하여 많은 예산 소요가 예상되는 등 복잡한 대응조치가 불가피해지고 있다. 무엇보다도 대체 통신 수단의 발달과 경기 침체, 경쟁업체들의 시장잠식 등 복합적 요인에 의한 사업물량 감소 추세는 테러사태를 맞아 더욱 심화되었다. USPS의 경우 2002년 기간 동안 60억 통의 우편물량 감소가 예상되고 있으며, 이는 재정상황을 더욱 악화시켜, 2001 회계년도에 약 17억 불(2조 1천억 원)의 적자를 기록한데 이어 2002 회계년도에는 약 15억 불(1조 8천억 원)의 손실이 예상되고 있다[5]. 게다가, 우편물량 감소에도 불구하고 배달 주소지는 매년 증가하기 때문에 보편적서비스 유지를 위한 ‘최종배달(last mile delivery)’의 고정비용은 증가할 수 밖에 없는 비용구조를 가지고 있다. 또한 이러한 비용 손실을 만회하기 위해서는 우편요금의 인상이 불가피하게 된다.

2000년 12월에서 2002년 7월 사이에 모두 세 번의 우편요금 인상이 처리되었으며, 2002년 7월부



(그림 1) 우편 물량 감소와 요금인상의 악순환

터는 2000년 12월에 비해 표준우편요금 18.8%, 플랫우편 28.6%가 인상된다. 일부 전문가들은 USPS가 우편물량 감소와 비용상승의 악순환에 처할 것으로 우려한다. 비용의 경직성으로 인해 우편물량이 감소하면 요금인상으로 적자를 충당할 수 밖에 없다. 우편요금이 인상되면 전자적 통신수단으로 전환하는 고객들이 증가하게 된다. 그러한 전환으로 우편물량이 잠식되면 다시 요금인상 필요성이 발생하고 그것이 추가적 물량잠식으로 이어지는 등 악순환이 계획될 수 있다. (그림 1)은 이러한 악순환을 간략하게 보여 주고 있다.

### III. 환경 변화에 대한 대응

#### 1. USPS의 대응 정책

USPS 총재인 John Potter에 의하면, 우편산업의 불확실한 미래와 환경 변화에 대응하기 위해 USPS 사무국장들 및 전문가들로 구성된 위원회인 'Keeping Our Focus'를 조직하여 5가지 핵심목표를 수립하고 추진해 나가기로 결정했다[7],[8]. 첫 번째는 고객 중심의 우정 산업을 지향할 수 있는 지도자를 개발하는 것(developing people)이며, 두 번째는 우체국의 모든 수익이 고객에게서 얻은 것이므

로 비용의 관리에 신경을 쓰는 것(managing costs)이고, 세 번째는 우편이라는 브랜드에 걸맞는 서비스를 제공(improving service)하며, 네 번째로 오늘날 기업환경의 가장 큰 도전요소인 우편의 물량과 수익 확보(growing revenue)에 힘쓰고, 마지막으로 법률적인, 규제적 틀을 개정(pursuing reform)하기 위해 노력하는 것이다.

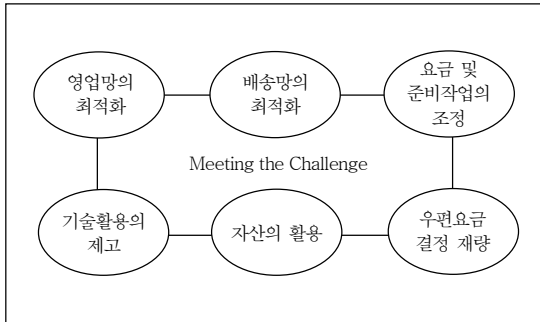
또한 이러한 목표들을 체계적으로 진행하기 위해서, USPS 및 우편산업 자체에 대한 변혁을 추진하고 우편산업 특별조사단 결성을 통해, 전 우편산업의 협력을 도모하고 있다. 이 밖에도 USPS 임직원과 우편 업체 대표, 그리고 우편 발송 관련 업무 담당자 등으로 다양한 형태의 위원회를 구성하여 심층적인 분석과 토론을 통해, 우정 업무 및 문서의 표준화, 그리고 정보 기술과의 접목을 지향하고 있다.

#### 2. 변혁계획

USPS는 환경변화에 대응하기 위해 조직구조의 전환을 체계적으로 모색하기 시작했고, 2001년 9월 변혁계획(transformation plan)에 대한 초안을 작성한 뒤, 관련업계의 폭넓은 의견수렴 후 계획서를 최종 정리하였으며, 이러한 결과를 2002년 4월 상하양원과 회계검사원(GAO)에 제출하고 승인받기 위해 노력중이다[5].

변혁계획은 크게 두 부문으로 구성된다. 한 부문은 USPS가 재정문제를 해결하기 위하여 단기간에 스스로 취할 수 있는 조치들을 기술하였다. 두 번째 부문은 의회의 개혁입법이 필요한 장기적 조직변경으로서 세 가지 시나리오를 제시하였다. 우선 단기적 조치 과제를 살펴보면, 법령개정이나 조직구조의 변경과 같은 근본적 개혁없이도 단기적으로 경영개선을 위해 취할 수 있는 다음과 같은 조치들이 기술되어 있다[3].

- 업무자동화, 표준화, 물류네트워크 재편 등으로 생산성 제고
- 작업분담 및 외주화(worksharing & outsourcing) 등을 통한 조직 슬림화



(그림 2) 단기적 조치의 주요 이슈

- 우체국 통폐합, 구매절차 등에 있어서의 자율권 확대
- 실적위주의 조직풍토 조성

(그림 2)는 단기적 조치들의 주요 이슈를 정리하고 있다.

한편, USPS는 변혁계획의 단기적 조치 중 일부를 진행중에 있다[9]. 일단 요금 및 자산의 활용 측면을 살펴보면, 앞서 설명했듯이 2002년 7월부터 우편 요금이 인상된다. 전국 3만 8천 개 우체국 중 약 2만 6천 개가 적자 상태이므로 적자우체국을 통폐합하고, 잉여기기 및 장비 보관창고 목적으로 보유하고 있는 부속건물들의 활용방안을 마련할 예정이다. 우편산업과 기술의 접목 측면에서는, 종적조회 시스템인 ‘confirm’의 최신버전을 개발하여 금년 가을부터 운영할 계획이고, 다기능 무인우편창구의 개발 및 시험운용단계를 진행하며, 트럭(5~6톤)을 사용한 이동우체국을 일부지역에서 우체국 폐점시간 후 운영할 예정이다. 이 밖에도 배달불능 우편물을 바른 주소로 재발송하거나 발신인에게 환송하는 우편자동재송부 시스템 프로젝트 구축에 대한 1단계 투자를 확정했고, 바코드 판독률 측정 시스템 MERLIN을 4년간의 작업 끝에 개발 완료하여 2002년 8월부터 사용 시작할 예정이다. 뿐만 아니라 방대한 우체국 인트라넷기반을 업그레이드 및 보안강화하는 프로젝트를 점진적으로 수행할 계획을 수립하였다.

장기적 조치 과제로서는 10년 이상의 장치적 측

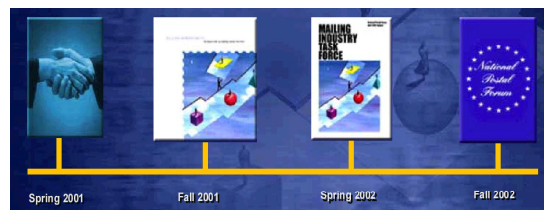
면에서 USPS의 조직구조를 변경하는 문제를 다루고 있으며 아래와 같은 세 가지 선택가능한 모델을 제시하고 있다.

- 정부기관(government agency) 형태 유지
- 민영화기업(privatized corporation)으로 전환
- 영리추구 정부기업(commercial government enterprise)으로 전환

USPS는 이 중에서 사기업에 가까운 구조와 사업 방식을 따르면서 우정기관의 속성을 지니는 ‘영리추구 정부기업’을 가장 바람직한 차기 조직형태로 추천하고 있으며, 새로운 조직형태에서는 우편요금의 자율적 결정권과 노사분쟁시 강제적 중재절차가 도입되어야 함을 특히 강조하고 있다.

### 3. 우편산업 특별조사단

우편 산업계를 한 방향으로 결집시키려는 또다른 노력의 결과는 2001년 초 우편산업 특별조사단(Mailing Industry Task Force: MITF, 이하 MITF라 한다)의 결성이다. 급변하는 환경 하에서 자생력 확보와 지속적 성장을 위한 중장기 전략적 비전을 마련하기 위해, 2001년 4월에 USPS의 부총재와 11명의 주요 민간 업체 대표들로 구성된 운영 위원회(steering committee)를 구성함으로써 활동을 시작하였다. (그림 3)은 MITF의 그동안의 이력을 간략히 보여주고 있으며, <표 1>은 MITF 운영 위원회의 주요 위원들을 정리하고 있다. MITF는 우편산업의 중추기관과 관련기업들이 처음으로 연대하여 산업발전을 위한 전략적 비전을 공동으로 마련했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.



(그림 3) 우편산업 특별조사단의 이력

MITF는 첫 작업으로 약 6개월 동안 우편산업의 현황에 대한 조사를 실시하였으며, 우편산업의 미래에 영향을 미칠 제반요인을 검토하였다. 또한 미래예측을 바탕으로, 향후 우편산업의 경쟁력을 높이고 생존과 번영을 이룰 수 있는 방안을 도출하기 위한 권고안(recommendation)을 수립하였으며, 2001

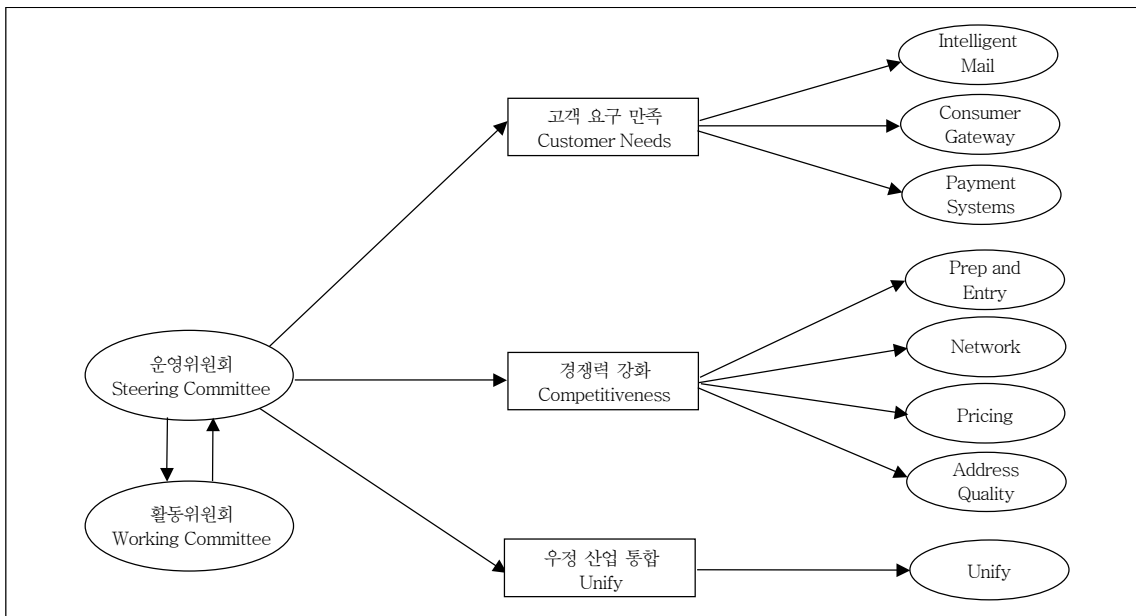
년 10월 기획포착('seizing opportunity')이라는 제목의 보고서를 통해 이러한 내용들을 발표하였다.

MITF가 제시한 권고안은 (그림 4)에서 볼 수 있듯이 크게 3개의 주제, 즉 고객의 요구 만족(respond to customer needs), 경쟁력 강화(make the mail channel more competitive), 우정 산업의 통합(unify the industry) 등으로 구분해 볼 수 있다. MITF는 이러한 3대 목적을 달성하기 위해 8가지의 구체적인 권고안을 제시하고 각 권고안에 대한 실무위원회(working committee)를 구성하여 프로젝트 작업을 수행하였다.

우선 첫번째 주제로서 고객 요구 만족 부문에서는 '보다 가치있는 정보'를 '보다 편리'하고 '보다 저렴하게' 이용할 수 있게 할 수 있는 방법들을 제시한다. 즉, 1) 우편물의 종추적, 배달 예측성 및 작업 성능 가시화 기술 등을 통해 지능화된 우편물(intelligent mail)을 만들고, 2) 사용자가 언제 어디서나 용이하게 자신의 우편물에 대한 정보를 접근할 수 있는 고객 출입구(consumer gateway) 서비스를 제공해야 하며, 3) 우편 요금 지불을 위한 유연한 지불 방식의 도입과 안전 및 보안 옵션을 제공해야 한다.

<표 1> MITF의 운영 위원

이름	소속	직위
John Nolan	USPS(U.S. Postal Service)	Deputy Postmaster General
Michael J. Critelli	Pitney Bowes, Inc.	Chairman and CEO
Charles Morgan	Acxiom	Company Leader
Gary M. Mulloy	ADVO, Inc.	Chairman and CEO
Jonathan Linen	American Express	Vice Chairman
Nigel Morris	Capital One	President and COO
Michael Sherman	Fingerhut	President
Hamilton Davison	Paramount Cards	President and CEO
William L. Davis	R.R. Donnelly & Sons Co.	Chairman, President and CEO
Thomas Siebel	Siebel Systems, Inc.	Chairman and CEO
Dr. Jerry Swartz	Symbol Technology, Inc.	Chairman and Chief Scientist
David Sable	Wunderman	President and CEO



(그림 4) MITF의 권고안

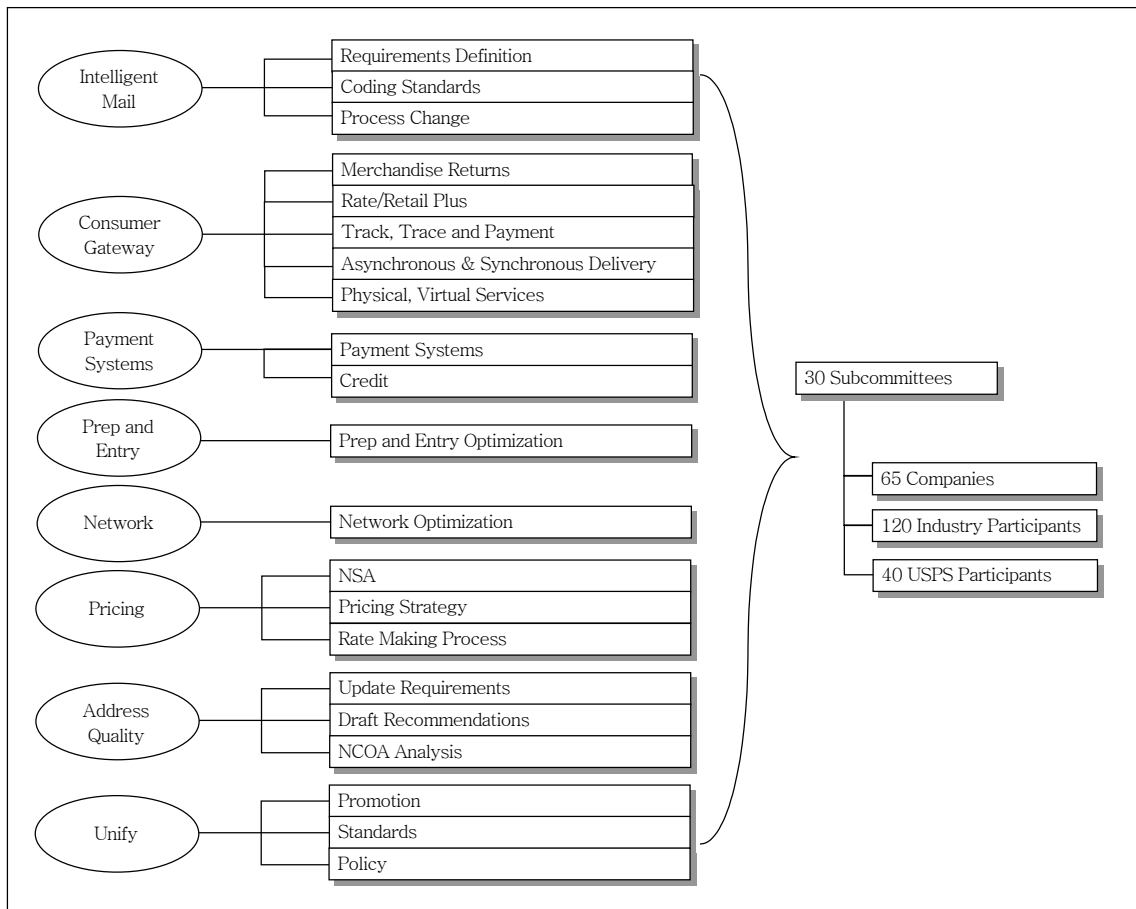
두번째 주제인 경쟁력 강화 부문에서는 대체 통신 산업과 비교하여 우편의 경쟁력을 확보하기 위해 기업적인 방식의 도입을 요구한다. 이를 위해서는 1) 우편 준비 작업 및 처리 작업에 드는 효율성 평가 및 표준화·자동화를 통한 비용 절감, 2) 배송망 최적화를 위한 네트워크 투자, 그리고 파트너 관계 설정 및 적절한 우편 상품/서비스 설계, 3) 경쟁력있고 안정적인 가격 전략의 설정, 4) 주소 품질을 향상시킬 수 있는 기술 개발 및 도입 등이 요구된다.

마지막으로 우편산업의 통합 부문에 대해서는, 우편산업계의 공동관심사와 현안에 대처하고 업계가 단결하기 위한 공동 노력의 필요성을 제시한다. 이에 대한 구체적인 활동 사항으로는, 1) 우편의 중요성 및 경제적 영향력에 대한 메시지를 널리 알리

며, 2) 우편산업의 표준을 육성하는 데 힘쓰고, 3) 공공 정책 문제에 대한 지속적인 참여를 통해 보편적인 공공 서비스 마련 등이 포함된다.

#### IV. 우편산업 특별조사단의 활동

MITF는 2001년 제시한 권고안들에 대한 보충 작업과 함께, 보다 광범위한 산업체의 참여를 유도하며, USPS 및 주요 업체를 대상으로 권고안의 실천 사항을 실험적으로 수행하여 2002년 4월 결과보고서를 작성하였다. (그림 5)는 위와 같은 3가지 주제에 따른 8가지의 권고사항을 수행하기 위해서 MITF에서 2002년 4월까지 진행했던 세부 활동영역을 보여주고 있다. MITF의 규모도 증가하여 운영



(그림 5) MITF 권고안에 대한 구체적인 실천사항

위원회의 위원 1명씩이 참가한 실무 위원회 산하에 기업체와 USPS 임원들이 참가한 30여 개의 부위원회들이 활동하였으며, 각각의 권고안에 대한 비전 및 진행상황과 구체적인 활동계획들에 대해 정리하였다. 이를 바탕으로 2002년 가을에는 그동안 제시했던 권고활동들을 구현한 결과를 발표할 예정이다[10].

### 1. 우편발송 신청과 준비의 최적화

우편을 경쟁력있는 통신 채널로 이끌기 위해서는 표준화 수행과 우편 가치 사슬에 대한 관리 원칙을 확립할 필요가 있다. 현재 우편물의 종류 및 우편 고객에 따라 상이한 준비작업과 접수 표준을 가지고 있기 때문에 작업의 중복 및 운송의 비효율성을 야기하고 있으며, 결국 USPS와 산업계에 비용부담을 안기고 있다. 발신지에서 수신지까지 우편물 배송 작업의 효율을 높이고 비용을 절감하기 위해서는 발송준비, 컨테이너화, 신청서 기입조건 등을 표준화하는 작업이 필요하다.

2001년 10월 보고서에서 제시했던 구체적인 활동 사항으로는 1) 우편발송 신청 및 준비(preparation and entry)작업이 우편 배송시스템 전체의 효율성에 미치는 영향력을 조사하는 것, 2) USPS가 우편 기술 조언 위원회(Mailer's Technical Advisory Committee: MTAC)가 권고한 사항을 준수하여, 우편물 형태에 기반한 준비작업을 실제로 구현하는 것, 3) 산업계와 USPS가 협력하여 우편 가치 사슬에 대해 평가하는 것 등이 포함된다. 이를 바탕으로 2002년 4월까지 진행 된 결과는 우편 준비작

업과 우편 가치 사슬의 분석을 통해 표준화에 대한 원칙을 확립한 것이다. 이 표준화 원칙에는 우편물에 따른 가격 차이, 가치 사슬의 예측성, 우편물 형태에 기반한 처리 방식의 중요성, 우편물 처리와 준비작업 간의 조정 등의 내용이 포함되며, 다음과 같은 4가지의 핵심 행동지침을 마련하였다.

- USPS의 우편물 처리방식에 호환될 수 있도록 우편물 포장 및 용기화 작업을 표준화하며,
- 우편물에 따라 최적화로 설계된 컨테이너 용기를 도입하고,
- 우편물 접수를 위한 접점(acceptance points)을 우편물 처리망과 운송망과 연계할 것을 추진하고,
- 우편물 처리의 효율성을 최적화하고 우편 서비스에 대한 정확한 요금 지불을 보장할 수 있는 시스템으로서 PostalOne!을 구현한다.

<표 2>는 우편발송 신청과 준비 최적화 활동과 관련된 진행상황 및 활동계획을 정리하고 있다.

특히 우편물 접수를 위한 접점 부분에 있어서, 장기적으로는 네트워크 통합 연계(Network Integration and Alignment: NIA) 모델을 구축하여 우편 고객이 자신의 우편물을 최적으로 처리할 수 있는 방식을 선택할 수 있는 정보를 제공하고자 하며, 중간 단계로서 현재의 우편 정보에 대한 향상 방법을 제시할 예정이다. 또한 USPS의 정보 플랫폼으로 개발중인 'Postal One!'은 다음과 같은 주요기능을 가지고 있다.

<표 2> 우편발송 신청과 준비의 최적화 실천

목표	진행상황	추진 예정 활동
우편물 포장 및 용기의 표준화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 플랫폼우편물을 배송망에 추가</li> <li>• 스키마기반의 접수 방식 구현</li> <li>• 최소 물량 요구사항에 대한 자료 수집</li> <li>• 공동 수신지에 대한 우편물의 공동 컨테이너화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기간행물 재통합 작업 프로토타입 구현</li> <li>• 스키마기반의 플랫폼우편물 접수 구현</li> <li>• 최소 물량 요구사항에 대한 자료 수집</li> <li>• 공동 컨테이너화 작업 프로토타입 시작</li> </ul>
컨테이너 용기화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 플랫폼우편물 컨테이너</li> <li>• 최적 컨테이너 최소화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 플랫폼우편물 준비작업에 대한 프로토타입 수행</li> <li>• 최적 컨테이너 최소화에 따른 데이터 수집</li> </ul>
우편물 접수 접점 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIA는 장기적인 해결책</li> <li>• 2002년 가을까지 단기 해결안 강구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 배송 차량의 접수 접점을 명확히 정의</li> </ul>
우편접수 처리 최적화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PostalOne!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PostalOne! 채택</li> </ul>

- 웹 기반의 전자적 업무 문서 교환 기능
- 전자적 우편 요금 처리 및 운송 협약을 지원
- 고객의 우편물 상태를 자동적으로 알려주는 기능
- MERLIN 등의 USPS 정보화 관련 시스템 및 설비들과의 연동

현재 1단계(phase 1)가 완료되어 전자적 문서 및 정보 교환 기능이 구현되었으며, 앞으로 다량광고 우편 접수절차 현대화를 위해 프로젝트 2단계를 수행할 계획이다.

## 2. 우편 네트워크 최적화

우편 네트워크 최적화(network optimization)는 고객들이 높은 보안성, 신뢰성과 함께 최고의 가치와 가격혜택을 받을 수 있도록 하는 것을 목표로 한다. 즉, 단일 상품 또는 프로세스 효율성을 최적화시키는 것은 물론, 전체 우편 물류망과 가치 사슬의 효율성을 극대화하는 것에 초점을 맞추고자 한다. 이에 대한 구체적인 활동사항으로, 첫째, UPSP의 물류 네트워크를 시스템 전체비용을 절감하도록 최적화하는 것, 두번째는 비용을 절감하기 위해 가장 효

율적인 지점에서 최적화된 방식으로 우편 서비스를 제공하는 것, 그리고 미래 네트워크의 청사진을 마련하기 위해 NIA 프로젝트의 결과물을 활용하는 것 등이 있다. <표 3>은 우편 네트워크 최적화와 관련된 진행상황 및 활동계획을 정리하고 있다.

## 3. 주소 품질 향상

주소 품질 향상(improve address quality)은 우편물을 즉각 배달할 수 있도록, 우편물에 표시된 수신 고객의 주소를 보다 정확하게 하는 것을 목표로 한다. 우편물에 있어서 가장 기본적인 요소 중의 하나는 바로 정확한 주소의 기입이라 할 수 있다. 최근 한 해 동안 배달 불능 우편물로 판정된 물량은 약 50억 통에 달했으며 이로 인하여 매년 15억 불의 작업 비용이 소요되고 있다. 이처럼 잘못된 주소에 의해 불필요한 비용이 발생하는 것을 보면, 주소 관리 기술이 고품질의 우편의 밑거름이 된다는 사실을 알 수 있다. 이에 대처하기 위한 구체적인 활동사항으로는 보다 원활한 주소지 변경 및 주소 매칭 소프트웨어의 개발 노력과, 또한 배달이 불가능한 우편물

<표 3> 우편 네트워크 최적화 실천

목표	진행상황	추진 예정 활동
네트워크 통합 연계(NIA) 프로젝트추진	<ul style="list-style-type: none"> <li>• USPS와 우편 고객들 사이에 결합된 비용을 감축</li> <li>• 작업 효율성과 서비스 응답성을 향상</li> <li>• 서비스의 일관성과 예측성을 높이는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우편업자 워크샵 수행</li> <li>• 네트워크 대안들을 평가하는 것</li> <li>• 공동 작업에 대한 대안들을 탐색</li> <li>• 프로젝트 결과물과 네트워크 전략에 대한 보고</li> </ul>

<표 4> 주소 품질 향상 실천

목표	진행상황	추진 예정 활동
연방 등록 공지사항 (federal register notice) 제정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Require list reprocessing for automation rate mail every 90 days</li> <li>• Require ZIP+ 4 directory updates monthly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주소 품질을 높이기 위한 테스트                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 영문 이름 vs 타언어 이름</li> <li>- COA의 커버능력</li> <li>- 아파트 주소 생략의 결과</li> </ul> </li> <li>• ACS 우편 처리 과정 향상</li> <li>• 주소 요소 정정 프로세스검증을 위한 2단계 작업 지원</li> <li>• 봉투에 미리 ACS 코드를 인쇄하는 것을 지원</li> </ul>
국가 주소 변동(NCOA) 데이터 테스트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NCOA의 정확성 확인을 위해 2002년 4월부터 7월 동안 10개의 대규모 우편사업자 포함한 테스트</li> </ul>	
UAA 추적 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bank One, Prudential</li> <li>• 500만 통의 1급 우편 대상</li> <li>• Zip+ 4 coded, Move updated</li> </ul>	
Feedback loop 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Address Change Service(ACS)</li> <li>• 주소지 변경을 손쉽게 처리</li> <li>• 자동 우편 송신지 조정 시스템</li> </ul>	
수신지 코드 (delivery point codes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 종류의 우편물 고려</li> <li>• 수신지 코드의 사용을 권장</li> </ul>	



<표 5> 지능화된 우편 실천

목표	진행상황	추진 예정 활동
고차원의 우편 전략 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책, 기술, 프라이버시, 안정성 등을 포괄할 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지능화된 우편에 대한 고차원의 전략 완성</li> <li>가치 창출을 위한 프로토타입 프로젝트 수행을 추진</li> <li>USPS의 장비 및 우편 프로그램의 배포를 지원</li> <li>ISO 코드 표준 사용을 권장</li> <li>주소 품질과의 연관성 확인</li> <li>우편의 예측성 향상을 위한 노력</li> <li>개인화된 서비스 개발</li> <li>가치 개발과 투자의 평형상태 확인</li> </ul>
MITF와 USPS의 공동 노력	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirm 및 다른 부가가치 서비스들에 대한 새로운 고객 요구사항을 수집</li> <li>우편에 대한 강한 기초가 존재함을 데모</li> </ul>	
지능화된 우편의 기초 마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirm 구현</li> <li>PLANET 코드를 인식할 수 있는 자동화된 우편물 분류장치 개발</li> <li>정보기반 인덱스(IBM)의 사용을 극대화</li> <li>우편물 분류 장치의 카메라 기술을 향상</li> <li>IBM 및 배송지 확인 코드를 인식할 수 있는 소포 분류 장치 테스트</li> <li>일반 우편에 대한 confirm 보고서를 완성</li> </ul>	

주소 정보를 인식해서 우편물 송신 고객에게 제공하는 것(feedback loop) 등이 필요하다.

<표 4>는 주소 품질을 향상시키기 위해 MITF가 추진하고 있는 목표와 진행상황 및 활동계획을 정리하고 있다.

#### 4. 지능화된 우편

지능화된 우편(intelligent mail)은 우편 배달에 기술을 접목시켜 부가가치를 갖는 서비스로 개발하는 것을 목적으로 한다. 예를 들어, 실시간으로 웹 기반의 종적 조회 서비스를 제공하고, 우편물 배달에 대한 예측을 위한 프로그램을 개발하며, 현재의 주소 인식 기술을 향상시키는 것 등을 주요 권고사항으로 제시한다. 지능화된 우편 시스템은 개별적인 우편물, 우편용기들로부터 전자적인 정보를 얻어내는 것 뿐만 아니라, 우편 송신자 및 관련 고객에게 웹으로 정보를 제공하는 것을 포함한다. 또한 관련 우편고객 및 우편 사업체가 생산성과 보안의 향상으로 이익을 추구할 것을 목적으로 한다. <표 5>는 지능화된 우편을 구현하기 위한 목표, 진행상황 및 활동계획을 정리하고 있다.

#### 5. 다양한 지불 방안 개발

기업 우편물 고객에게 채권, 분납 등 다양하고 이용하기에 편리한 요금 지불 시스템과 신용 옵션(enhanced payment systems and commercial

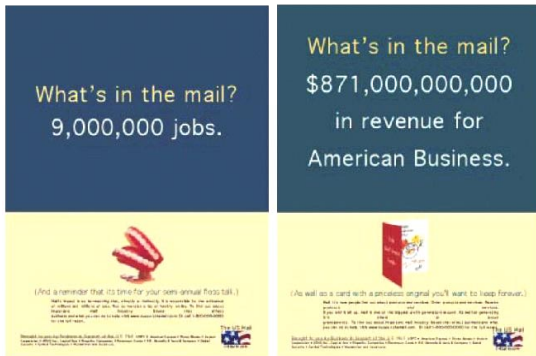
credit options)을 제공하고 요금 시스템을 현대화 및 향상하여 우편이용을 활성화시키는 것을 목적으로 한다. 또한 재정적인 거래 상황을 관리할 수 있는 접근 통로와 추적 방안을 제공하도록 하고, 집에서도 요금을 지불할 수 있는 방법 등을 강구한다. 뿐만 아니라 금융 중개자(financing intermediaries)를 참여시켜 지불처리하는 방안 또한 개발할 예정이다.

#### 6. 가격 전략

경쟁력있고 타당한 가격 정책(pricing strategy)을 채택하기 위해, 물가상승률을 고려하여, 예측 가능한 범위 내에서 가격 인상을 수행할 수 있도록 하는 것을 목표로 한다. 또한 요금승인절차를 간소화하고, 가격 결정을 하는 과정을 구체화하며, 업계와 공동으로 요금결정과정에 참여할 예정이다. 뿐만 아니라 국민들이 저렴한 우편 서비스를 이용할 수 있도록 지원하며, 고객의 요구에 따라 표적 시장에 특화시킨 가격 패키지를 마련할 것을 추진한다. 변혁계획에서 제시한 가격 정책 방안을 다시 재평가할 것이다.

#### 7. 산업협의회 구성

우편산업 유관기관 대표이사로 구성된 자문기구(advisory council)를 설치하고, 우편의 자생력 확보에 초점을 맞추는 것을 목표로 한다. 또한 주요 공공 정책을 제시하는 데 앞장서도록 하며, 우편채널의 가치를 고취하며 산업계 표준을 개발함으로써 우



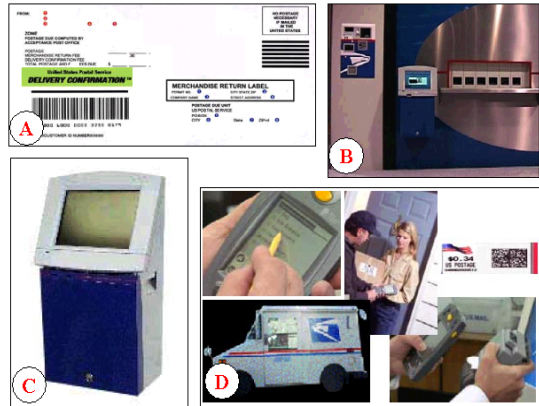
(그림 6) 우편산업 광고 포스터

정 산업계를 통합하는 데 주력한다. (그림 6)은 산업계에 대한 광고 캠페인의 한 예를 보여주고 있다. 약 900만 개의 일자리가 우정산업에 있다는 의미를 나타내고 있으며, 미국 산업계에서 약 9천억 불의 수익을 창출하고 있다는 것을 의미한다.

### 8. 고객 출입구 서비스

우편물출장접수, 택배, 24시간 배달체제, 셀프서비스기술, 반품체제 확립, 배달지점 확대 등 다양한 서비스 개선으로 우편고객들이 우편서비스를 쉽고 편리하게 이용할 수 있는 ‘고객 출입구(consumer gateway)’를 마련하도록 한다. 또한 인터넷을 기반으로 웹을 이용하여 우편서비스에 연결하도록 지원하며, 새로운 수익 창출과 경쟁력 확보에 힘써야 한다. 이러한 독창적인 진취력은 USPS만의 독특한 제3자 신용 기반 및 물리적, 기술적, 운송 자산을 바탕으로 한다.

고객 출입구 서비스와 관련된 활동으로는 크게 6개월에서 18개월 정도의 단기적 추진 활동과 18개월에서 60개월 정도의 중장기적인 추진 활동들로 구분해 볼 수 있다. 단기적 활동에서는 우편산업의 업무 영역을 확대하고 우정 정보화와 자동화에 관련된 파일럿 프로젝트들을 수행하는 것이다. (그림 7)은 이러한 파일럿 프로젝트의 예를 보여준다. (그림 7(A))는 우편물의 포장에 delivery confirmation 바코드를 표기함으로써 우편물의 운송 상태를 확인하고 반송 절차를 자동화 할 수 있게 도와주는 것을 보



(그림 7) 고객 출입구 서비스의 단기적 추진 활동

여준다. (그림 7(B))는 자동 우편물 수집 시스템을 보여주며, (그림 7(C))는 키오스크(kiosk)와 셀프서비스를 이용해 24시간 서비스 제공을 가능케 하는 것을 보여준다. 또한 (그림 7(D))는 고객의 문전과 SOHO(Small Office/Home Office)에서도 우편서비스를 접할 수 있도록 이동단말기와 전자우표, 이동 차량 등을 이용하여 서비스를 제공하는 것을 보여준다.

중장기적 활동은 단기적 활동의 결과물을 기반으로 비용절감과 수익창출을 위한 전략을 확립하고 다음과 같은 활동을 수행하는 것이라 할 수 있다.

- 사용자가 쉽게 이용할 수 있는 플랫폼 우편물의 요금 제도 마련
- 우편물 반송 및 접수를 손쉽게 할 것
- USPS.Com 서비스를 확장하여 ASP 또는 ISP (Internet Service Provider)로 발전시키는 것 (예를 들면, 다음의 그림은 광고의 바코드를 스캔하여 인터넷을 통해 제품 또는 서비스에 대한 정보를 얻도록 하는 기술)
- 이동 단말기 또는 무선기기를 이용하여 배달 시점에서 전자적인 지불을 가능케 하는 것

### V. 결론

본 논문에서는 미국 우편산업의 환경 변화와 이를 극복하기 위한 USPS 및 우편산업계의 정책 및

활동 등에 대해 살펴 보았다. 특히 USPS의 변혁계획과 우편산업 특별조사단의 활동을 중심으로 미국 우편산업계의 최근 동향 및 기술 개발 방향을 짚어 보았다. 우편산업 특별조사단은 우편산업의 중추기관인 USPS와 관련 사업자들이 결집할 수 있는 좋은 계기를 마련하였고 적극적인 노력을 통해 다양한 개선 방안들을 추진하고 있다.

국내 우편산업 또한 21세기의 급격한 환경 변화를 극복하고, 보다 경쟁력있는 선진 우정 서비스를 제공하기 위해서는 정부와 관련 사업자들, 그리고 학계의 결집된 노력을 기반으로 명확한 비전을 정립해야 할 뿐만 아니라, 정보 및 자동화 기술(technology)의 적절한 도입과 활용을 통해 이를 뒷받침해야 할 것이다. 진보된 기술의 접목은 기존 업무의 비용 절감과 효율성 향상을 도모할 수 있는 계기가 되는 동시에, 다양해진 고객 요구를 충족할 수 있는 생존 방법이기에 때문이다.

## 참 고 문 헌

- [1] MITF(Mailing Industry Task Force), "Seizing Opportunity," Oct. 2001, available from <http://www.usps.com>, accessed on July 2002.
- [2] USPS(United States Postal Service), <http://www.usps.com>, accessed on July 2002.
- [3] USPS, "Transformation Plan," available from <http://www.usps.com>, accessed on July 2002.
- [4] U.S. Code, Postal Reorganization Act, Title 39, Sec. 101(a), 1970.
- [5] IWCO(The Instant Web Companies), "White Paper: BUILDING A FUTURE FOR THE US POSTAL SERVICE IN THE 21st CENTURY," June 2002, available from <http://www2.iwco.com/resources/articles.html>, accessed on July 2002.
- [6] Fortune.com, "The 2002 Global 500," the July 22, 2002 Issue, available from <http://www.fortune.com>, accessed on July 2002.
- [7] Potter, E. John, "Focus On Leadership," National Postal Forum Fall 2001, General Session, Oct. 2001.
- [8] 오세원·김혜규·권문홍, "USPS를 중심으로 한 미국의 우정 정책 및 기술동향," 우정정보(postal information review), Vol. 48, 2002, pp. 79 - 94.
- [9] 우편사업단 국제우편과, 해외우정동향, 제2002-12호, June 2002.
- [10] MITF, "National Postal Forum Presentation," Apr. 2002.