

DPWN의 사례분석을 통한 우리나라 우정사업본부의 글로벌 물류기업화에 대한 고찰

김용철* · 김현덕** · 이광배***

Alternatives for Raising the Korea Post as a Global Logistics
Firm through the Case Study of DPWN

Yong-Cheol Kim · Hyun-Duk Kim · Kwang-Bae Lee

목 차

- | | |
|----------------------|----------------------------------|
| I. 서론 | IV. 우리나라 우정사업본부의 글로벌
물류기업화 방안 |
| II. 글로벌 물류환경의 구조적 변화 | V. 결론 |
| III. DPWN의 사례분석과 시사점 | |

Key Words: Korea Post, Case Study, DPWN, Global Logistics Firm

Abstract

This primary purpose of this study is to suggest alternatives for raising the Korea Post as a global logistics firm using a case study.

The following alternatives for raising the Korea Post as a global logistics are suggested. First, as a first stage, in addition to previously established business scope such as saving, mail, insurance, logistics business unit have to be added. Second, as a second stage, warehousing and multimodal transport logistics have to be strengthened through M&A or self-financing and investment. Third, as a third stage, market coverage and service scope is to be expanded to country having larger logistics market size. Finally, as a fourth stage, global-oriented total logistics service is to be provided.

▷ 논문접수: 2009.04.25 ▷ 심사완료: 2009.05.04 ▷ 게재확정: 2009.06.03

* 순천대학교 물류학과 박사과정, kygye@hmm.co.kr, (061)750-5114, 대표집필

** 순천대학교 물류학과 교수, hdkim@sunchon.ac.kr, (061)750-5114, 교신저자

*** 순천대학교 물류학과 교수, kblee@sunchon.ac.kr, (061)750-5112, 공동저자

I. 서론

글로벌 물류시장은 기업 간 인수·합병을 통한 독과점화와 치열한 경쟁이 상존하는 시장 구조를 형성하고 있다. 이를 반영하듯이 글로벌 물류기업들은 인수·합병을 통해 시장지배력과 네트워크의 확대를 동시에 달성하고 있다. 즉, 시장지배력 강화와 서비스 영역의 확장이 글로벌 물류시장에서 중요한 요소로 부각되고 있다.

한편, 기업과 국가경쟁력 제고의 원천으로서 물류비 절감이 중요한 문제로 부각되면서 물류부문의 외주가 증가하고 있다. 아웃소싱의 증가는 3자 물류시장의 확대를 초래하고 있으며, 글로벌 물류기업도 하여금 운송, 보관, 금융, 보험, 공급체인 솔루션 등을 포함한 서비스 영역을 확장하고 있다.

세계적인 물류기업인 DPWN(Deutsche Post World Net)은 정부조직인 독일연방우정성의 민영화를 통해 글로벌 물류기업으로 성장한 사례이다. DPWN은 통상우편물의 정체에 직면하여 새로운 수익모델을 확보하려는 목적에서 물류사업에 진출하였다. 전 세계적으로 우편의 비중은 줄어들고 특송 및 물류서비스에 대한 수요는 지속적으로 증가하는 추세에 있다. 최근 우리나라 우정사업본부는 통상우편물의 정체, 우체국예금, 보험의 성장을 둔화에 직면하고 있다. 따라서 본 논문에서는 DPWN의 사례분석을 통해 우리나라 우정사업본부의 물류기업화 방안을 제시하는 데 있다.

본 논문은 DPWN의 사례분석을 통한 우리나라 우정사업본부의 물류기업화 방안에 대한 연구로서 본 논문에 사용된 연구방법은 다음과 같다. 첫째, 기존에 발행된 각종 물류관련 논문, 국내외 간행물, 각종 보고서, 홈페이지 등의 자료를 이용한 문헌조사를 사용하였다. 둘째, 우리나라 우정사업본부의 물류기업화 방안을 도출하기 위해 DPWN의 사례분석을 실시하였다. 본 논문의 구성은 전반부는 서론으로 연구의 배경과 목적 그리고 연구방법에 대해 살펴보았으며, 다음으로 글로벌 물류시장의 구조 변화와 세계 물류의 트렌드를 중심으로 글로벌 물류환경 변화를 다루었다. 후반부에서는 독일연방우정성의 사례분석과 시사점을 정리하였으며, 도출된 시사점을 바탕으로 우리나라 우정사업본부의 물류기업화 방안을 제시하였다. 마지막으로 연구결과를 요약하고 연구의 한계점을 제시하였다.

II. 글로벌 물류환경의 구조적 변화

1. 독과점과 치열한 경쟁이 공존하는 물류시장

글로벌 물류시장은 기업 간 인수·합병을 통한 독과점화와 치열한 경쟁이 상존하고

있다. DPWN의 엑셀 인수, Schenker의 Bax Global 인수, 로빈슨의 중국 Dalian Decheong Shipping Agency 인수와 같이 글로벌 물류기업들은 인수·합병을 통해 시장지배력과 네트워크의 확대를 동시에 달성하고 있다. 2006년 기준 전 세계 운송 및 물류분야에서 발생한 인수·합병 규모는 총 724억 달러에 이른다. 2007년에는 전 년도에 비해 30-40% 증가한 약 1,000억 달러 규모로 추정되고 있다. 글로벌 물류기업의 성장전략은 서비스 영역 및 대상지역의 확장을 통해 다양하게 추진되고 있으며 주요 방향은 다음과 같다. 첫째, 우편, 철도 등 기존 물류분야에서의 독점적 지위를 활용하여 타 업종 및 지역 물류기업을 인수·합병하는 방법으로 성장 추구하는 형태, 둘째, 글로벌 네트워크 구축을 통해 기존 서비스 영역을 확장해 나가는 전략으로 기존의 택배 서비스 등으로 특화되어 있는 업체들이 선택하는 형태, 셋째, 포워딩 및 물류관리 서비스를 중심으로 서비스 영역을 확장해¹⁾ 나가는 형태로 구분할 수 있다. 글로벌 물류기업의 팽창전략 형태는 <표 1>과 같다.

<표 1> 글로벌 물류기업의 팽창전략 형태

형태	주요 사례
글로벌 종합물류서비스	Deutsche Post, Deutsche Bahn, UPS, NOL, Maerk, NYK, Yellow-Roadway
특화서비스의 광역화	FedEx, TNT
글로벌 포워딩업체	Expeditors International, Kuehne & Nagel, CEVA Logistics

자료 : 한국해양수산개발원, “글로벌 물류기업의 M&A 및 팽창전략”, 『해양수산동향』, 2007.

<표 2> 세계 주요 물류기업의 인수·합병 현황

연도	매수자 기업	피 매수자 기업		
		기업명	업종	지역
2006	Kuehne & Nagel Deutsche Bahn NYK Logistics Apollo Management NYK	ACR Logistics	Logistics	유럽
		BAX Global	익스프레스	글로벌
		Lorang France	포워더	유럽
		TNT Logistics	Logistics	글로벌
		Ceres Container	터미널	유럽
2007	Geodis Nippon Express CEVA Japan Post N Dentressangle Deutsche Post	TNT Frt Management	포워더	글로벌
		J.I. Logistids	포워더	인도
		EGL	포워더	글로벌
		Nippon Express	택배	일본
		Christian Salves	Logistics	유럽
		Sinotrans Air	포워더	중국

자료 : Container Age, Jan. 2008.

1) 한국해양수산개발원, “글로벌 물류기업의 M&A 및 팽창전략”, 『해양수산동향』, 2007.

그러나 인수·합병을 통한 거대기업의 출현에도 불구하고 세계물류시장은 여전히 경쟁적이라고 할 수 있다. 세계 주요 물류기업의 최근 인수·합병 현황은 <표 2>와 같다.

2. 3자 물류시장의 확대

기업 경쟁력 제고의 원천으로서 물류비 절감이 중요한 문제로 부각되면서, 물류부문의 외주가 증가하고 있다. 최근, 기업들이 제품이나 원자재의 운송, 보관, 통관 등 공급체인 전반에 걸친 비 핵심 업무를 물류전문기업에게 아웃소싱 하는 비율이 빠른 속도로 증가하고 있다. 아웃소싱의 증가는 3자 물류 시장의 확대를 초래하고 있으며, 물류기업으로 하여금 운송, 보관, 통관, 금융, 보험, 공급체인 솔루션 등을 포함한 서비스 영역의 확장을 수반하도록 압박하고 있다. 2006년 글로벌 기업들을 대상으로 실시한 연구결과²⁾에 의하면, 물류전문기업에게 외주한 기업들은 평균적으로 약 11.5%의 직접적인 물류비용 절감과 20%의 물류고정 자산 비용절감 그리고 약 3일의 배송시간 단축 효과가 있었던 것으로 분석되고 있다. 즉, 화주기업이 3자 물류 기업 활용 시 물류비 절감, 핵심역량 집중, 물류관련 자산 보유 리스크 및 고정비 감소 등 다양한 장점이 있음을 알 수 있다.

<표 3> 3PL의 경제적 효과

효과	모든 지역	북미	서유럽	아태 지역	라틴 아메리카
직접적인 물류비용 절감	11.5%	9.9%	11.4%	13.7%	11.7%
물류 고정자산 절약	20.0%	12.7%	21.9%	21.8%	36.6%
평균적인 주문에서 배송까지 걸린 시간(일)의 변화	12.7일에서 9.7일	11일에서 8.4일	10.2일에서 6.5일	15.7일에서 13.9일	15.9일에서 10일

자료 : 박찬석(2007), "2008년 물류시장 환경과 전망", 『우정정보 71』, pp.2-4.

3. 글로벌 해상물류 중심지로서의 아시아 지역 부상

2006년 기준, 아시아와 유럽/중동을 연결하는 노선에 대한 물류 수요는 컨테이너로 환산하여 약 5,300만 TEU로 나타나고 있으며, 아시아와 미주 사이의 물류 수요는 약 7,400만 TEU에 달한 것으로 분석되고 있다. 상기에서 언급한 두 지역과 아시아간의 물류 수요는 전체의 약 44.8%를 점유한 것으로 추정³⁾되고 있다. 이 비중은 2009년에는

2) 박찬석, "2008년 물류시장 환경과 전망", 『우정정보 71』, 우정경영연구소, pp.2-4.

3) Garatt, Mike, *Forecasting for Long Term Investment in the Container Shipping Industry-an holistic approach*, MDS Transmodal, 2005.

약 45.55% 그리고 2014년에는 약 46%에 이를 것으로 예상되고 있다. 특히, 아시아에서도 동북아시아를 연결하는 노선이 가장 중요한 역할을 수행할 것으로 예측되고 있어 아시아 지역이 향후 글로벌 해상물류시장의 중심지로서 기능할 가능성이 큰 것으로 분석되고 있다.

<표 4> 주요 노선별 물류 수요 전망 (단위: 만 TEU)

노선 구분	2006	2009	2014
아시아-유럽/중동	5,300	6,900	9,000
아시아-남·북 아메리카	7,400	9,500	12,300
대서양 횡단	2,300	2,700	3,200
아프리카에 시작되거나 끝나는 노선	1,600	2,000	2,500
호주와 그 주변 아시아 국가들로부터 시작되거나 끝나는 노선	1,200	1,500	1,800
대륙 내외 노선	10,500	13,500	17,400
외항 연결 노선 합계	28,300	36,000	46,300
환적	10,300	13,400	17,400
내항 전체	5,700	7,300	9,400

자료: 박찬석(2007), 2008년 물류시장 환경과 전망, 『우정정보 71』, pp.2-4., Garatt, Mike(2005), *Forecasting for Long Term Investment in the Container Shipping Industry-an holistic approach*, MDS Transmodal.

4. 운송수단의 대형화와 물류혁신의 가속화

물류산업에 신기술이 적용되면서 운송수단의 대형화와 물류혁신이 가속화되고 있다. 생산, 유통, 소비의 글로벌화와 규제완화 등으로 각국 간의 교역량이 증가하고 있으며, 증가하는 교역량을 처리하기 위해 운송수단에서의 대형화가 촉진되고 있다. 세계 주요 기간 항로상의 주력선대는 1960년대 1,000 TEU급에서 1980년 3,000-4,000 TEU, 2000년대 8,000 TEU급 선박으로 대체되었다. 또한 IT기술과 소프트웨어의 발달로 공급망 관리의 효율성이 급속히 높아지고 있으며, 산업과 생활 전반에 걸쳐 혁명을 불러일으킬 무선인식(RFID) 시스템의 시대가 본격적으로 진행되고 있다. 세계 곳곳에 7,000개의 매장을 가진 월마트는 RFID 혁명의 선두주자라고 할 수 있다. 2005년 10월 500여 개 매장과 140여 개 제조업체를 대상으로 RFID 시스템을 처음 적용한 월마트는 불과 두 달 만에 그 효과를 입증함으로써 많은 관심을 불러 일으켰다. 미국 아칸소대학 연구팀의 조사에 의하면 RFID의 가장 큰 변화는 주문에서 진열까지의 제품 흐름이 3배나 빨라진 데다 재고 품질도 16% 감소했다는 점을 지적했다. 이는 경쟁업체보다 훨씬 빨리 제

품을 조달할 수 있을 뿐만 아니라 적시에 재고를 보충함으로써 판매 경쟁에서 우위를 차지했다는 것을 의미한다. 또한 국제 배송물류업체 DHL은 2006년부터 IBM, 인텔 등 세계 유수의 정보기술 업체 4개사와 공동으로 RFID 프로젝트를 추진 중이다. 이는 제품운송 과정을 개선하기 위한 것으로 DHL 배송망에 RFID 시스템을 적용하는 방식으로 장거리를 이동하는 제품의 배송 과정과 운송 수단을 회사에서는 언제든지 실시간으로 정확하게 파악할 수 있게 됨을 의미한다. 이로써 제품 배송 과정의 투명성이 크게 개선되고 배송 물자의 관리 절차도 대폭 간소화 될 것으로 보인다. RFID는 컨테이너뿐만 아니라 팔레트, 상자 그리고 개별 상품까지 운송되고 판매되는 전 과정을 추적가능하게 함으로서 물류혁신을 주도할 잠재력이 매우 큰 것으로 판단된다.

5. 환경 친화적 물류의 중요성 부각

지구온난화를 유발하는 온실가스배출량을 산업별로 비교하면 수송부문이 2002년 20.3%에서 2020년 23.9%로 차지할 것으로 전망되며 수송부문에서 이산화탄소 배출량의 약 70%가 도로운송에 기인한다.⁴⁾ 즉, 도로위주의 정책으로 교통체증, 물류비 증가, 온실가스 배출, 자연환경훼손, 에너지 과다소비 등의 부작용을 초래하고 있다. 따라서, OECD 국가들은 자원물류의 효율화를 촉진하기 위해 국내간선화물 수송을 트럭수송에서 대량수송기관인 철도, 해운으로 전환(Modal shift)할 수 있는 제도적 지원책을 시행하고 있다. 즉, 이산화탄소 배출이 상대적으로 많은 트럭의 부담률을 줄이고 이산화탄소를 상대적으로 적게 배출하는 철도나 선박의 부담률을 높이는 곧, 트럭, 철도 그리고 선박 등의 여러 운송방법을 효과적, 효율적으로 결합할 수 있는 복합일관운송(Inter-Modality)이 대안으로 등장하였다. 또한, 미국 등 선진국과 글로벌 선사들을 중심으로 항만의 대기오염 통제와 2009년 시행될 밸러스트 수 배출규제 등 환경에 대한 규제를 강화하고 있다.

6. 물류보안의 강화

세계적으로 물류와 관련된 보안조치들이 지속적으로 강화되고 있다. 2001년 9·11 테러 이후 미국은 대량살상무기(WMD)를 효과적으로 차단하고 자국의 보안 강화를 위해 항만보안법(Safe Port Act)을 도입하였다. 이 법률은 9·11 테러 이후 미국이 자국의 보안 강화를 위해 수입 컨테이너 화물을 외국항만에서 사전에 검색하는 컨테이너 보안협정(Container Security Initiative)으로서, 미국으로의 대량살상무기 등이 밀반입되는 것

4) 현대경제연구원, “세계물류산업 트렌드 변화와 활용 방안”, 2008.12, pp.1-26.

을 차단하는 것을 목적으로 하고 있다. 미국이 요구하는 물류보안법의 주요 내용은 다음과 같다. 첫째, 향후 5년 내(2012년 7월)에 대미수출입 컨테이너화물은 선적항에서 100% 사전검색 시행, 둘째, 항공화물의 경우 향후 3년부터, 해상화물은 향후 5년부터 외국항만에서 사전검색이 이루어지지 않을 경우 환적화물을 포함한 모든 컨테이너화물의 미국으로의 반입 불가, 셋째, 외국항만에서 미국 세관원(CBP)의 지원 하에 컨테이너 화물 검색기(X-ray)로 컨테이너 내부를 검색함으로써 위험화물을 사전에 탐지하는 것이 핵심으로 컨테이너 보안 표준안과 차세대 화물 검색기 개발에 박차를 가한다는 방침이다. 미국뿐만 아니라 여러 국제기구에서 지속적으로 보안조치를 도입하고 있어 물류보안제도가 글로벌 메가트렌드(Mega-trend)로 정착될 가능성이 있다. 세계관세기구(WCO)는 2005년 6월 세계무역을 보호하고 촉진하기 위한 기준 즉, SAFE Framework을 채택하였다. 국제해사기구는 세계관세기구에 부합하는 방향으로 화물안전에 관한 규정을 개정하는 문제에 대해 논의를 시작하였다. 향후 WTO/DDA(Doha Development Agenda)협정이 발효되어 세계교역의 자유화가 정착되면, 미국을 중심으로 도입하고 있는 물류보안제도(양자협정)가 향후 국제무역질서를 관장(지역협정 혹은 글로벌협정)하는 눈에 보이지 않는 새로운 무역장벽(Trade Barrier)으로 작용할 가능성이 있다.

Ⅲ. DPWN의 사례분석과 시사점

본 장에서는 독일연방우정성의 글로벌 물류기업화 과정을 분석하고자 한다. 우정사업의 민영화를 통해 초대형 글로벌 물류기업으로 성장한 독일연방우정성의 사례분석을 실시하였다. 주요 내용으로는 독일연방우정성의 우편법 개정 과정, 네트워크 확장과정, 성장전략 등이 다루어질 것이다.

1. DPWN의 사례분석

DPWN(Deutsche Post World Net)는 정부조직인 독일연방우정성(Deutsche Bundespost)의 민영화를 통해 글로벌 물류기업으로 성장한 사례이다. 독일연방우정성은 민영화 방침에 따라 1980년대 말 3단계 체제변환과 우정개혁 수립과 실시를 통해 물류사업에 본격적으로 진출하였다.⁵⁾ 1차 개혁으로 독일연방우정성 산하 우편, 은행, 통신의 3대 사업을 1989년 3개의 독립된 공기업인 독일우정(DBP Postdienst), 우편은행(DBP Postbanks), 통신(DBP Telekom)으로 분리하였다. 1995년 제2차 우정개혁시에는 3개사를 100% 정부출자형 주식회사(AG)인 Deutsche Post AG, Deutsche Postbank AG, Deutsche Telekom AG로 전환

5) 남찬기 외, “주요국가의 우정사업 현황”, 정보통신정책연구원, 1999, pp.30-56.

하였다. Deutsche Post AG은 1997년 신 우편법의 통과(3차 개혁)를 계기로 공격적 인수·합병을 통해 사업다각화를 추진하였고, 1999년 DPWN으로 운영되기 시작하여 스위스 물류회사인 Danzas를 인수하였다. 2000년 DPWN의 주식 상장 후 정부 지분은 1995년 100%에서 2001년 69%, 2005년 44.7%, 2007년 30.6%로 감소하게 되었다.⁶⁾

<그림 1> DPWN의 재편과정

1980년 말	준비 단계	<ul style="list-style-type: none"> 3단계 체제변환 과정 확립 90년대 중반까지 민영화를 통한 수익성 확보와 90년대 말까지 주식상장
1989년	1차 우편개혁	<ul style="list-style-type: none"> 3개의 독립된 공사로 분리: 우편/우체국금융/통신사업
1995년	2차 우편개혁	<ul style="list-style-type: none"> 규모축소 및 재조직화 주식회사 전환: Deutsche Post AG, Deutsche Postbank AG, Deutsche Telekom AG 100% 정부 소유
1997년	3차 우편개혁	<ul style="list-style-type: none"> 1997년 12월 신 우편법 통과/우편시장의 세계화 추진 공격적 M&A 실시/Deutsche Post AG Wustenrot, HDI와 제휴
1999년	DPWN	<ul style="list-style-type: none"> Deutsche Post World Net로 운영되기 시작 스위스 물류회사인 Danzas 인수
2000년	주식상장(IPO)	<ul style="list-style-type: none"> Deutsche Post의 주식 31%를 독일 주식시장에 상장 DSL Bank로 통합
2001년	Group의 발전	<ul style="list-style-type: none"> 뉴욕의 PB Capital Corporations의 기업고객 및 물류금융 부문 인수 Postbank, Leasing GmbH, Potsbank P.O.S. Transact GmbH 설립
2002년	확장	<ul style="list-style-type: none"> DPWN의 DHL 지분 100% 인수 경영효율화 추진: STAR Program 실시
2005년	3차 물류업 발전	<ul style="list-style-type: none"> Excel 매입 추진 DHLdms DHL Express, DHL Danzas Air&Ocean, DHL Solution 분리
2006년 이후	물류업 재편	<ul style="list-style-type: none"> 기존의 DHL Danzas Air & Ocean은 DHL Global Forwarding 재편 Excel인수와 기존의 DHL Solutions을 DHL Excel Supply Chain 재편

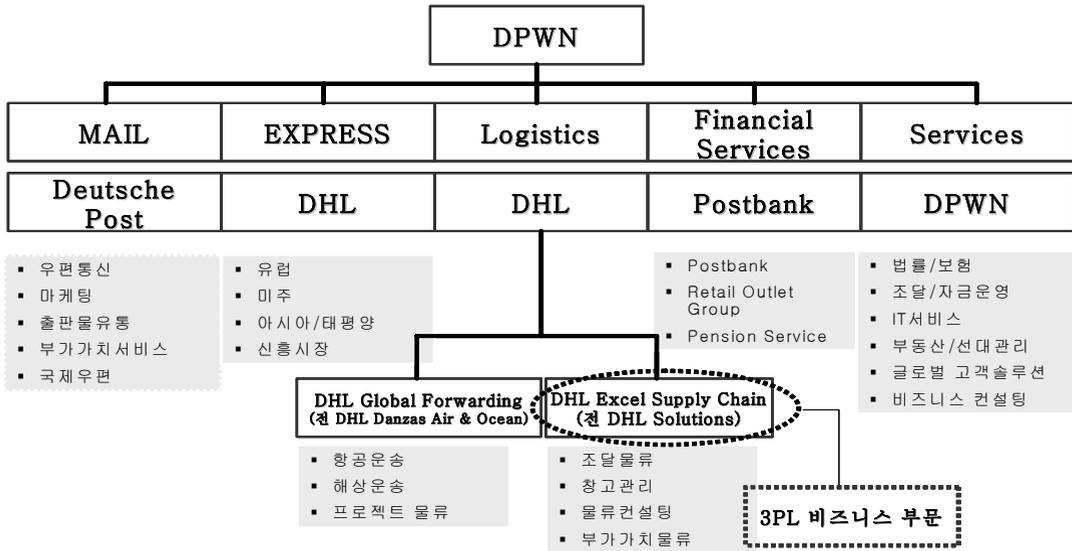
자료 : 안명옥, “해외 우정사업자의 경영체제 전환과 사업포트폴리오 변화”, 『우정정보 65』, 정보통신정책연구원, 2006년 여름 호에 의거하여 재작성.

DHL Excel Supply Chain의 모회사는 세계 최대 물류기업인 독일의 DPWN(Deutsche Post World Net, 1815년 설립)로 3PL 서비스 사업부문을 담당하고 있다. DHL Excel Supply Chain은 이전의 DHL Solutions의 기능을 중심으로 재조직되었으며 주로 조달물류, 창고관리, 물류컨설팅, 부가가치물류서비스 등 3PL 서비스를 제공하고 있다. DPWN은 5개의 사업부문으로 구성되어 있다. 첫째, 우편부문으로 우편통신, 마케팅, 출판물유통, 부가가

6) 윤석환 외, “해외 우정사업 현황분석 및 전략 연구”, 정보통신정책연구원, 2004, pp.45-75, 안명옥, “해외 우정사업자의 경영체제 전환과 사업포트폴리오 변화”, 『우정정보 65』, 정보통신정책연구원, 2006년 여름호, pp.31-53.

치서비스, 국제우편 등의 서비스를 제공하고 있다. 둘째, 특송부문으로 유럽, 미주, 아시아/태평양, 신흥시장에 Express 서비스를 제공하고 있다. 셋째, 물류부문으로 기존의 DHL Danzas Air & Ocean을 DHL Global Forwarding으로 재구성(항공, 해상운송 및 프로젝트 물류서비스) 한 후, 재차 DHL Global Forwarding/Freight 로 재조직하여 물류서비스를 제공하고 있다. 또한 Excel 인수와 기존의 DHL Solutions을 DHL Excel Supply Chain으로 재조직(조달물류, 창고관리, 물류컨설팅, 부가가치물류 등 3PL 물류서비스 제공)하여 3자 물류서비스 부문을 독립시켰다. 그러나 2008년 다시 DHL Excel Supply Chain/Corporate Information Solutions 재편되기에 이르렀다. 2007년 기준, 물류부문의 경우 세계 3,000여 거점을 확보하고 있으며 글로벌 계약물류 1위, 글로벌 항공운송 1위, 글로벌 해상운송 1위 등의 위치를 선점하고 있다.

<그림 2> DPWN의 사업영역



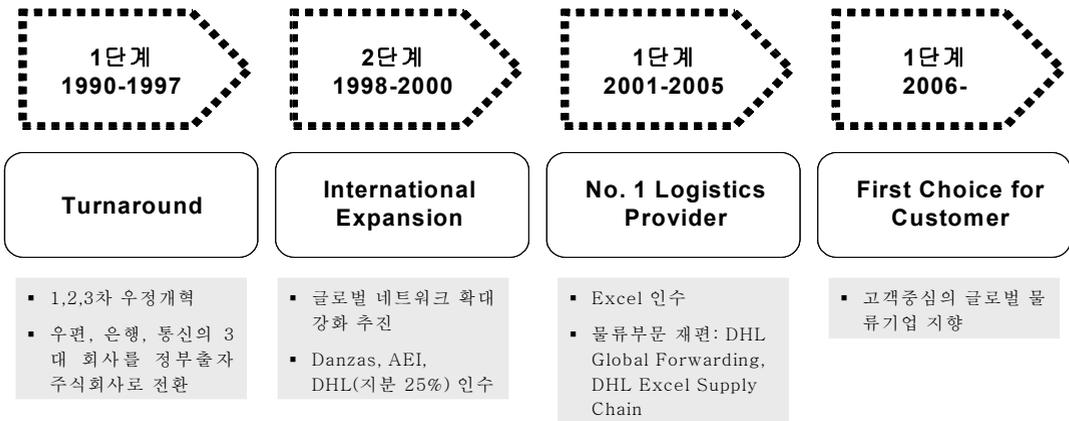
자료 : DPWN 홈페이지 및 Deutsche Post, Annual Reports, 2001-2007을 참조하여 제작성.

넷째, 재무서비스 부문으로 독일의 주요 소매은행을 운영하고 있으며, 약 12.3백만 명의 고객과 17.2백만 저축계좌를 가지고 있다. 마지막으로, 서비스부문으로 법률, 보험, 조달, 자금운영, IT 서비스, 부동산, 선대관리, 글로벌 고객 솔루션, 비즈니스 컨설팅 서비스를 제공하고 있다.

DPWN의 성장전략은 4단계로 구성되어 있으며 1단계는 1990년부터 1997년 시기인 사업

전환단계로 우편사업 중심의 Deutsche Post가 물류부문으로 사업을 확대 전환한 시기로 볼 수 있다. 즉, 1,2,3차 우정개혁을 통해 우편, 은행, 통신의 3대 회사를 정부 출자 주식회사로 전환하고 사업다각화를 추진한 시기로 구분할 수 있다. 둘째, 2단계(1998년-2000년)인 국제 네트워크 확대단계로 세계적인 물류기업의 인수·합병을 통해 글로벌 네트워크를 확대·강화하는 시기이다. 즉, 스위스 물류회사인 Danzas, 미국 국제항공운송업체인 AEI, 그리고 DHL 지분 25%를 인수한 시기이다. 셋째, 3단계(2001년-2005년)로 세계 최고의 물류기업을 지향하는 단계로 볼 수 있다. 이 시기는 Excel의 인수를 통해 본격적인 3차 물류서비스를 제공한 시기이다. 넷째, 4단계(2006년 이후)로 고객에게 첫 번째로 선택받는 글로벌 물류기업을 지향하는 단계이다.

<그림 3> DPWN의 4단계 성장전략

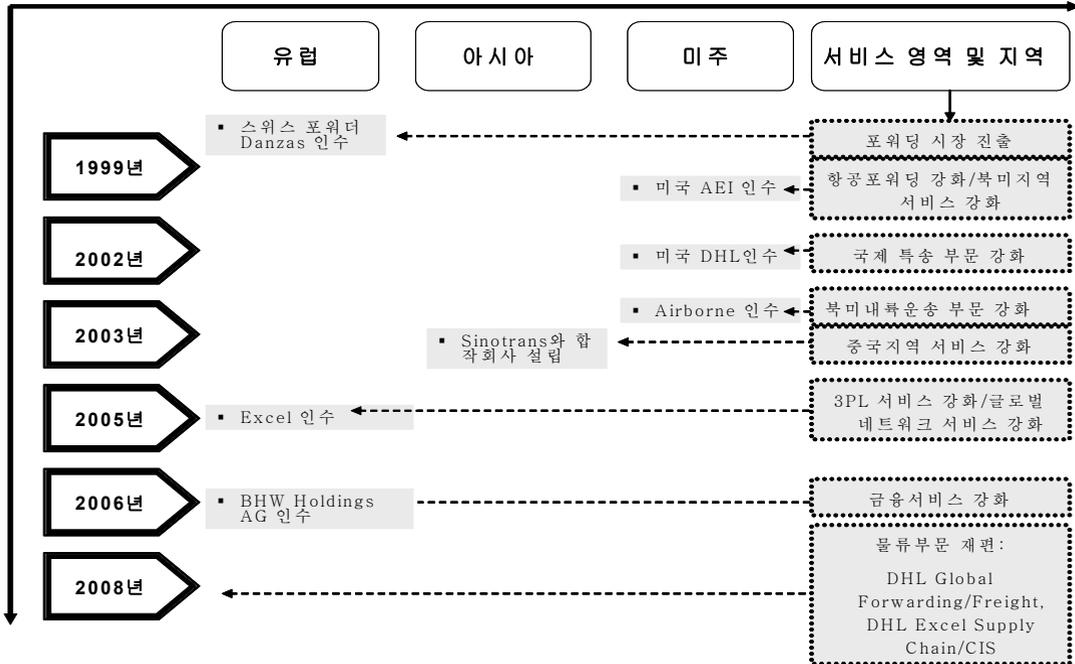


자료 : 한진물류연구원, “3PL 기업 육성 및 해외진출방안”, 2007.7을 참조하여 재작성.

DPWN은 220여 개국 이상에 거점을 확보하고 있으며 종업원 수는 500,000명 이상에 이르는 초대형 글로벌 물류기업이다. DPWN은 세계를 하나의 물류인프라로 보는 전략을 통해 3개 대륙에 대륙 물류허브를 구축(북미: Sterling, 아시아: Singapore, 유럽: Brussels)하고 있으며, 12개의 물류센터 운영과 컴퓨터, 전자, 통신 등의 산업에 서비스를 제공하기 위해 450여 개의 전략적 부품센터를 운영하고 있다.⁷⁾ DPWN의 모태는 상기에서 전술한 바와 같이 Deutsche Post로 1990년부터 시작된 독일 연방우정국의 우편사업 민영화 정책에 따라 단계적으로 민영화되어 오늘에 이르렀다.

7) 한진물류연구원, “3PL 기업 육성 및 해외진출방안”, 2007.7.

<그림 4> DPWN의 네트워크 확장 과정



자료: 한국무역협회, “초대형 글로벌 물류기업 육성방안”, 2008.12.

단계적 민영화를 통해 Deutsche Post는 성장에 한계가 있는 우편사업 이외에 성장 가능한 사업 분야를 모색하던 중, 물류 부문에 대한 가능성을 확인하고 사업영역의 확대전략을 추진하게 되었다. 사업영역의 확대를 위한 주요 인수·합병 사례는 다음과 같다.

첫째, 1999년 항공운송 시장의 세계적인 리더이자 해상운송의 두 번째 선두주자로, 육상 운송 및 3자 물류 서비스를 제공하고 있었던 유럽 최대 포워딩 업체인 Danzas를 인수하였다. 둘째, 2001년 북미 최대 국제항공 포워더인 AEI 인수를 통해 항공시장 서비스를 강화하였다. 셋째, 1998년부터 시작하여 2002년 글로벌 특송업체인 DHL를 인수(항공 특송업체로 220개국 635,000 도시에 물류거점 보유)하여 특송서비스를 강화하였다. 마지막으로 2005년 12월 세계 최대 3PL 제공업체인 Excel의 인수 완료를 통해 세계 최대의 물류부문 브랜드 통합을 시행하였다. Excel은 당시 약 135여 국가에 111,000명의 종업원 보유하고 배송 및 물류솔루션을 제공하고 있었다. DPWN의 주요 글로벌 네트워크 확장 과정은 다음과 같다.

DPWN은 2005년 세계 최대 3PL 제공업체인 Excel의 인수를 통해 27억 7,400만 유로의 매출액 상승효과를 달성하였고 특히 3PL 사업 부문의 매출액 증가율이 가장 크게 나타났다. Excel 인수를 통해 주요 고객 산업의 구성도 변화하였는데, Excel이 확보하고 있던 기존

의 일용소비재, 전자/통신, 패션/의류 산업분야의 3PL 고객 유치 효과가 있었다. 또한 Excel이 보유하고 있는 광범위한 글로벌 네트워크와 3PL 비즈니스에 대한 노하우를 확보하는 계기가 되었다. 그러나 DPWN은 2006년 물류부문을 DHL Excel Supply Chain과 DHL Global Forwarding 등 2개 사업부문으로 분리·운영하였다. 이는 3PL 서비스 부문에 강력한 인지도를 가지고 있는 Excel의 명성과 DHL이라는 또 하나의 세계적인 물류브랜드를 동시에 유지하기 위한 전략의 일환이었다.

2. 시사점

DPWN은 3단계 우정개혁을 거쳐 우편서비스를 과감하게 민영화 대상에 포함시킴으로서, 물류, 특송, 금융을 포함한 글로벌 물류기업으로 성장하였다. DPWN의 사례분석을 통한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공격적 인수·합병을 통해 관련 산업의 선도 기업을 인수함으로써 서비스 확장과 신규시장 주도권을 확보하였다는 것이다.

둘째, 우편서비스에서 특송, 물류, 금융으로 사업 다각화 성공과 기업의 구조 및 기능 조정을 통해 기업 문화 통일을 추구할 수 있었다.

셋째, 서비스의 영역 및 네트워크를 확대하거나 시장에서 점유율을 확대하여 지배력을 강화하는 방향으로 다양하게 추진되었다. 즉, 우편 등 기존 물류분야에서 유지하고 있는 독점적 지위를 활용, 자본을 확보하여 타 업종 및 지역 거점 물류기업을 인수·합병하는 방법으로 글로벌 물류기업으로 성장을 추구하였다는 것이다.

넷째, 타 지역의 동종기업 및 포워더를 인수하거나 합병하는 전략이 집중적으로 추진되었다는 사실이다. 일반적으로 새로운 서비스를 제공하거나 새로운 지역에 진출하기 위해서는 최소 5년에서 10년 정도의 준비기간이 필요하나 인수·합병을 이용할 경우 1년에서 3년 정도면 해당 업종 또는 지역에서 정상적인 서비스 제공이 가능하다.

국내 기업들의 경우 대부분이 먼저 해외 사무소를 개설하고 이를 해외법인의 형태로 독립시키는 과정을 통해 특정 국가에 진출하는 전략을 추구하는 반면, 글로벌 물류기업들은 진출 희망 국가에서 활동하고 있는 중견 물류기업들을 물색하고 이들을 인수·합병하여 단기간 내에 관련지역에 사업기반 및 네트워크를 확보할 수 있었다.

다섯째, 진출 희망국가에서 강점을 가지고 있는 중대형 물류기업들의 인수·합병 혹은 합자회사 설립을 통해 단기간 내에 관련지역에 사업기반 및 네트워크 확장을 실현하였다. 인수·합병을 통하여 다양한 서비스를 보다 넓은 지역에 종합적으로 제공할 수 있는 능력을 배가함으로써 화주의 윈스톱 서비스 요구를 충족시킬 수 있는 기반을 구축할 수 있었다.

글로벌 인수·합병은 초기에 많은 투자가 요구되나 현지 경험이 풍부하고 이미 네트워

크를 구축하고 있는 기업을 인수함으로써 바로 사업에 참여할 수 있는 장점이 있다. 여섯째, DPWN은 서비스 영역을 기본 서비스 영역에서 금융, 조립, 컨설팅 서비스 등 부가가치 서비스 영역으로 확대해 나갔으며, 유럽지역의 특정국가에서 구축된 네트워크를 유럽 지역 더 나아가 글로벌 네트워크로 확장하는데 주력하였다는 것이다.

IV. 우리나라 우정사업본부의 글로벌 물류기업화 방안

최근 우리나라 우정사업은 통상우편물의 정체, 우체국예금, 보험의 성장률 둔화로 새로운 사업모델 구축이 요구되고 있다. 또한 전 세계적으로 우편의 비중은 줄어들고 특송 및 물류 서비스에 대한 수요는 지속적으로 증가하는 추세에 있다. DPWN은 통상우편물의 정체에 직면하여 새로운 수익원을 창출하려는 목적에서 물류사업에 진출하였다. 수년전부터 제기된 우리나라 우정사업본부의 민영화 논의 과정을 볼 때, 물류사업 진출에 대한 검토는 반드시 선행되어야 할 것으로 판단된다. 따라서 그러한 과정의 사전적인 기초 검토로서의 의의를 가진다고 할 수 있다. 물론, 사전적인 기초 연구의 성격을 지니기 때문에 물류산업 진출에 따른 투자, 조직설립, 형태 등을 포함한 구체적인 방안과 기대효과 그리고 성공요인 등을 정확히 제시하기는 어렵다. 그럼에도 불구하고 우리나라 우정사업본부는 기존에 국내에 구축된 탄탄한 네트워크를 기반으로 글로벌 물류시장에 진출할 수 있는 역량을 가지고 있다고 판단된다.

상기 사례에서처럼 DPWN은 우편사업을 통해 축적된 자금을 활용하여, 인수·합병, 전략적 제휴나 합작회사 설립 등을 통해 사업 영역 확장 및 역량 확보가 가능한 관련업종이나 사업에 진출하였다. 본 장에서는 서비스 지역 및 범위에 따른 물류기업 유형을 분류하고 우리나라 우정사업본부의 물류기업화 방안을 제시하고자 한다. 상기 사례에서처럼, DPWN은 기존에 국내에서 구축된 네트워크를 활용하여 물류사업에 진출하였으며, 여기에는 외형확대가 필수적인 것으로 분석된다. 우리나라 우정사업본부의 서비스영역 확장은 기존에 구축된 사업영역(우편, 예금, 보험) 및 네트워크와 유기적인 연계를 갖는 사업 영역으로의 확장이 바람직하다. 사업다각화는 관련다각화, 비관련다각화, 수직적 통합으로 구분할 수 있으나 관련다각화가 바람직한 것으로 판단된다.⁸⁾

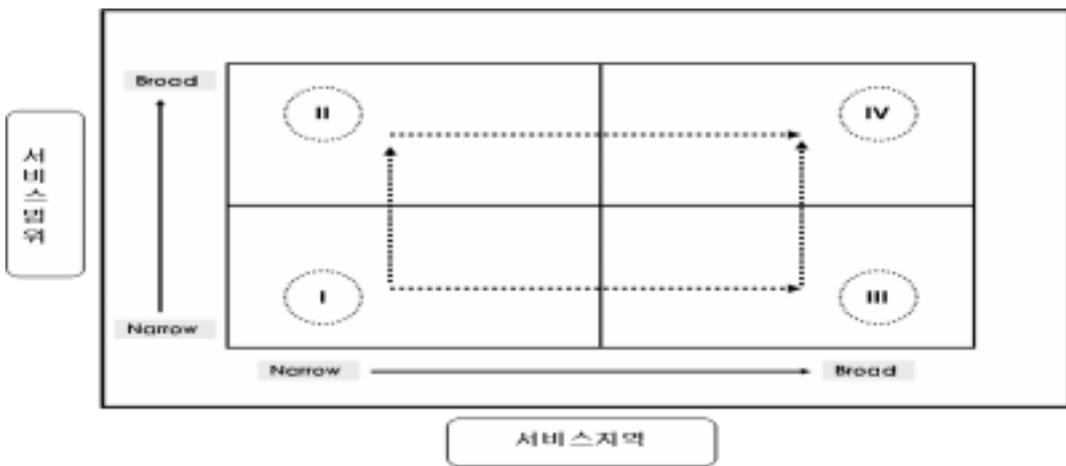
글로벌 물류기업으로 성장하기 위한 요건을 갖추기 위해서는 규모의 경제 효과에 의한 외형 확대와 물류인프라 구축이 중요하다. 새로운 수익모델 창출이라는 관점에서나 정부에서 추진하는 글로벌 종합 물류기업 육성 정책의 수혜 측면에서 볼 때, 우정사업의 물류사업 진출은 기존 국내의 중대형 물류업체 인수를 통한 방안이 최적으로 판단된다. 즉, 기존 사업과의 시너지 효과 제고, 장기 목표 및 비전 및 종합물류서비스 제공 측면 등을 고려할

8) 정보통신정책연구원, “우정사업 협업 및 사업다각화 제고 방안”, KISDI 이슈리포트, 2008.

때, 보관업, 운송서비스업 부문의 강화가 필요하다.⁹⁾ 제3자 물류업체는 서비스범위(Service Scope)와 서비스지역(Service Area)에 따라 4가지 유형으로 구분할 수 있다.

첫째, I형으로 한정된 지역에서 단일의 경쟁력 있는 물류서비스 제공 형이다(Single Competitive Logistics Service Provider in Limited Area). 이는 미국의 Yellow Freight System Co.처럼 사업다각화를 통한 성장보다는 장거리 화물(혼재)운송 부문에서 경쟁력을 확보하기 위한 전략을 채택하고 한정된 지역 내에서의 터미널 및 거점을 통한 효율성 향상을 기하는 유형으로 볼 수 있다.

<그림 5> 서비스범위와 지역에 따른 유형 구분



둘째, II형으로 상대적으로 한정된 지역에서 공급체인상의 통합물류서비스 제공하는 유형이다(Total Logistics Service Provider in Relatively Limited Area). 이는 Ryder Integrated Logistics, Caliber Logistics, Menlo사처럼 한정된 지역에서 서비스 범위를 확장하는 유형이다.

셋째, III형으로 국제물류네트워크(Broad Area)을 통해 한정된 물류서비스 제공하는 유형이다(Limited Logistics Service Provider in Broad Area). 이는 운송, 포워딩 등 국제물류서비스를 제공하는 운송회사 및 포워더 등이 그러한 사례가 될 수 있다.

넷째, IV형으로 글로벌물류네트워크(Broad Area)를 통해 통합물류 서비스 제공하는 유형이다(Total Logistics Service Provider in Broad Area). 이는 DPWN의 사례가 되겠다.

우리나라 우정본부의 단계적 글로벌 물류기업화 방안을 제시하면 다음과 같다. 1단계는 물류사업 진출을 위한 조직 개편이다. 기존의 예금, 우편물, 보험에 물류회사를 설립하는 것

9) 상계서.

을 포함한다.

2단계는 국내 지역을 중심으로 종합물류업체로서의 사업 영역을 구축하는 단계이다. 기존 사업 영역에 보관물류 및 복합운송물류 부문 강화를 위해 상호보완성과 시너지 효과가 있는 대상 기업의 인수나 출자를 통해 사업에 진출하는 단계이다.¹⁰⁾

즉, 택배전문물류업체를 지향하고 종합물류기업 인증을 획득하는 것을 포함한다. 다시 말해, 한정된 지역에서 단일의 경쟁력 있는 물류서비스를 제공하는 단계이다.

3단계는 아시아 지역 중심의 외형확대 및 서비스 영역의 확장(규모 및 범위의 경제 달성) 단계이다. 중국, 인도 등 물류시장 규모가 큰 지역을 중심으로 현지 중대형 물류회사의 인수 합병을 추진하고 물류시장 규모가 작은 지역에 대해서는 전략적 제휴나 대리점 혹은 합작회사 설립을 통한 네트워크를 구축하는 것을 포함한다. 즉, 상대적으로 한정된 지역에서 공급체인상의 통합물류서비스를 제공하는 단계이다.

4단계는 글로벌 중심의 통합물류서비스를 제공하는 단계이다. 유럽, 미주를 중심으로 글로벌 네트워크 확장을 위해 글로벌 물류기업의 인수합병, 현지법인, 합작회사 및 전략적 제휴 등을 적극적으로 추진하는 것이다. 또한 지속적으로 인프라 확충과 더불어 외국 전문 업체와의 합작을 통해 기술 및 노하우를 습득하는 것을 포함한다. 4단계는 글로벌물류네트워크(Broad Area)를 통해 통합물류 서비스를 제공할 수 있는 단계이다. 우정사업본부가 물류사업 진출함에 있어 치열한 경쟁에서 생존하기 위한 가장 현실적인 방법은 시장지배력과 글로벌 커버리지를 동시 확보할 수 있는 인수·합병을 통한 대형화로 볼 수 있다. 글로벌 인수·합병은 초기에 많은 투자가 요구되므로 2007년 조성된 ‘국제물류투자펀드’ 과 M&A 펀드를 조성하여 해외진출기업의 인수·합병을 지원해야 한다.

V. 결론

본 연구는 사례분석을 통해 우리나라 우정사업본부의 글로벌 물류기업화 방안을 제시하는 데 있었다. 사례분석을 통해 도출된 주요 시사점은 다음과 같다.

첫째, DPWN은 단계적인 우정사업의 민영화 과정을 거쳐 공격적 인수·합병을 통해 글로벌 물류기업으로 성장하였다는 것이다.

둘째, 공격적 인수·합병을 통해 해당산업의 선도 기업을 인수함으로써 서비스 확장과 주도권을 확보하게 되었다는 것이다. 즉, 우편 등 기존 물류분야에서 누리고 있는 독점적 지위를 활용, 자본을 확보하여 타 업종 및 지역 거점 물류기업을 인수·합병하는 방법으로 글로벌 물류기업으로 성장할 수 있었다.

셋째, 일반적으로 새로운 물류서비스를 제공하거나 지역에 진출하기 위해서는 장기간

10) 정보통신정책연구원, “우정사업 협업 및 사업다각화 제고 방안”, KISDI 이슈리포트, 2008.

의 준비기간이 필요하나 인수·합병을 이용할 경우 단기간에 해당 업종 및 지역에서 서비스 제공이 가능하기 때문에 주로 타 지역의 동종기업 및 포워더를 인수하거나 합병하는 전략이 집중적으로 추진되었다는 것이다.

넷째, 진출 희망국가에서 강점을 가지고 있는 중대형 물류기업들의 인수·합병 혹은 합작회사 설립을 통해 단기간 내에 관련지역에 사업기반 및 네트워크 확장을 실현하였다는 것이다.

다섯째, 기존의 우편, 보험 등 기본 서비스 영역에서 금융, 조립, 컨설팅 서비스 등 부가가치 서비스 영역으로 확대해 나가는 추세에 있다는 것이다.

여섯째, 통상우편물의 정체에 직면하여 새로운 수익모델을 확보하려는 목적에서 물류사업에 진출하였다는 것이다.

외국의 사례에서 보듯이 우정사업의 경우 기존에 국내에서 구축된 네트워크를 활용하여 물류사업에 진출하고 있으며 여기에는 규모의 경제와 범위의 경제에 의한 외형확대와 서비스영역의 확장이 필수적이다. 우리나라 우정사업본부의 경우, 기존 사업과의 시너지 효과 제고, 장기 목표 및 비전 및 종합물류서비스 제공 측면에서 볼 때, 보관업, 운송서비스업 부분의 강화가 시급하다고 할 수 있다. 상기에서 제시된 시사점을 바탕으로 우리나라 우정사업본부의 글로벌 물류기업화 방안을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 1단계로 물류사업 진출을 위해 조직개편이 선행되어야 한다. 즉 기존의 예금, 우편물, 보험에 물류회사를 설립하는 것이다.

둘째, 2단계로 기존 사업영역에 보관물류 및 복합운송물류 부문 강화를 위해 상호 보완성과 시너지 효과가 있는 대상 기업의 인수나 출자를 통해 종합물류업체로서의 사업영역을 구축하는 것이다.

셋째, 3단계로 중국, 인도 등 물류수요가 많거나 물류시장 규모가 큰 지역을 중심으로 외형을 확대하고 서비스 영역을 확장하는 것이다. 이러한 지역의 경우, 현지 중대형 물류회사의 인수 합병을 추진하고 물류시장 규모가 작은 지역에 대해서는 전략적 제휴나 대리점 혹은 합작회사 설립하는 것이다.

넷째, 4단계로 글로벌 중심의 통합물류서비스를 제공하는 단계로 유럽, 미주를 중심으로 글로벌 네트워크 확장을 위해 인수 합병, 현지법인, 합작회사 및 전략적 제휴 등을 적극적으로 추진하는 것이다.

본 논문은 기존 문헌연구와 사례분석을 통해 우리나라 우정사업본부의 글로벌 물류기업화 방안을 제시하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구를 수행함에 있어 다음과 같은 몇몇 문제점을 내포하고 있으며, 향후 보다 심도 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

첫째, 우리나라 우정사업본부의 물류기업화 방안에 대해서는 선행조건으로 민영화가 전제되어야 하나, 민영화 문제는 현재 논의되거나 추진 중에 있어 본 연구에서는 배제하였다는 것이다. 또한 전 세계적으로 우정사업을 민영화 시킨 나라가 몇 개국에 불과

하여 민영화에 대한 내용을 언급하기 보다는 물류사업에 진출에 대한 방안을 제시하였다.

둘째, 우리나라 우정사업본부의 물류사업 진출의 구체적인 방법과 기대 효과에 대한 실증분석이 수행되어지지 않았다는 것이다.

셋째, 우정사업본부의 물류산업 진출에 대한 선행연구의 부족으로 우정사업본부의 글로벌 물류기업화와 관련해서 보다 심층적인 전략과 방안이 제시되지 않았다는 것이다. 그럼에도 불구하고 본 논문은 우리나라 우정사업본부가 통상우편물의 정체에 직면하여 새로운 수익원을 창출하는 비즈니스모델 개발에 기초적인 연구를 제공할 수 있다고 하겠다. 향후, 이러한 한계점을 개선하고 보완할 수 있는 보다 심층적이고 실증적인 연구가 수행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 남찬기 외, “주요국가의 우정사업 현황”, 정보통신정책연구원, 1999, pp. 30-56.
2. 박찬석, “2008년 물류시장 환경과 전망”, 『우정정보 71』, 우정경영연구소, 2007년 겨울호, pp. 19-48.
3. 안명옥, “해외 우정사업자의 경영체제 전환과 사업포트폴리오 변화”, 『우정정보 65』, 정보통신정책연구원, 2006년 여름호, pp. 31-53.
4. 윤석환 외, “해외 우정사업 현황분석 및 전략 연구”, 정보통신정책연구원, 2004, pp. 45-75.
5. 주기인, “중장기 우정사업 경영체제 발전전략에 관한 연구”, 정보통신정책연구원, 2002.12
6. 정보통신정책연구원, “우정사업 협업 및 사업다각화 제고 방안”, KISDI 이슈리포트, 2008.
7. 한국해양수산개발원, “글로벌 물류기업의 M&A 및 팽창전략”, 『해양수산동향』, 2007.
8. 한진물류연구원, “3PL기업 육성 및 해외진출방안”, 2007.7.
9. 현대경제연구원, “세계물류산업 트렌트 변화와 활용 방안”, 2007.6, pp. 1-26.
10. 한국무역협회, “초대형 글로벌 물류기업 육성방안”, 2008.12.
11. Container Age, Jan. 2008.
12. Deutsche Post, Annual Reports, 2001-2006.
13. 우정사업본부 홈페이지.
14. DPWN의 홈페이지.

< 요약 >

DPWN의 사례분석을 통한 우리나라 우정사업본부의 글로벌 물류기업화에 대한 고찰

김용철 · 김현덕 · 이광배

전 세계적으로 우편의 비중은 줄어들고 특송 및 물류서비스에 대한 수요는 지속적으로 증가하는 추세에 있다. 최근 우리나라 우정사업본부는 통상우편물의 정체, 우체국예금, 보험의 성장률 둔화에 직면하고 있다. 따라서 본 논문에서는 DPWN의 사례분석을 통해 우리나라 우정사업본부의 물류기업화 방안을 제시하는 데 있다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 1단계로 물류사업 진출을 위해 조직개편이 선행되어야 한다. 즉 기존의 예금, 우편물, 보험에 물류회사를 설립하는 것이다.

둘째, 2단계로 기존 사업영역에 보관물류 및 복합운송물류 부문 강화를 위해 상호 보완성과 시너지 효과가 있는 대상 기업의 인수나 출자를 통해 종합물류업체로서의 사업영역을 구축하는 것이다.

셋째, 3단계로 중국, 인도 등 물류수요가 많거나 물류시장 규모가 큰 지역을 중심으로 외형을 확대하고 서비스 영역을 확장하는 것이다.

넷째, 4단계로 글로벌 중심의 통합물류서비스를 제공하는 단계로 유럽, 미주를 중심으로 글로벌 네트워크 확장을 위해 인수 합병, 현지법인, 합작회사 및 전략적 제휴 등을 적극적으로 추진하는 것이다.

본 논문의 한계점으로 우정사업본부의 물류산업 진출에 대한 선행연구의 부족으로 우정사업본부의 글로벌 물류기업화와 관련해서 보다 심층적인 전략과 방안이 제시되지 않았다는 것이다. 향후, 이러한 한계점을 개선하고 보완할 수 있는 보다 심층적이고 실증적인 연구가 수행되어야 할 것이다.

□ 주제어: 우정사업본부, 사례분석, DPWN, 물류기업화