

전자상거래와 우체국의 신규 사업으로서의 물류 서비스업에 대한 연구

권 경 섭

이씨플라자(주) 경영전략팀장

인터넷과 전자상거래의 활성화는 3차 물류라고 하는 새로운 사업영역을 발전시키고 있다. 이러한 물류서비스는 우체국의 향후 신규 사업 모델로도 논의되어 오던 것이었다. 그러나 그간의 물류사업에 대한 논의는 다소 낙관적이고 구호적 측면에서 접근되어져 온 면이 적지 않았다. 본 기고는 현재 그리고 향후 전개될 물류시장의 냉철한 분석을 토대로 물류서비스가 과연 우체국이 지향할 수 사업인지에 대해서 고민하고, 준비해야 할 것은 무엇인지에 대해서 탐색하는 목적으로 작성되었다. 결론적으로 말할 때 물류서비스 시장은 현재 우체국의 역량으로 바로 접근이 쉽지 않은 시장으로서 지나친 낙관도 비관도 바람직하지 않으며 전문가를 통한 체계적 준비와 전략적 접근을 해야하는 것으로 나타났다.

I. 머리말

우체국의 미래 사업으로서 물류 혹은 유통 사업이 거론되는 것은 전혀 낯설지 않은 테마일 것이다. 왜냐하면 이미 그간의 숱한 연구에서도 지적되었듯이 전국에 퍼져있는 우체국망과 네트워크의 운영 기술은 물류 및 유통 사업 전개를 위한 중요한 자원의 의미를 가지고 있기 때문이었다.

그러나 본 기고자는 그간의 분석 및 전략적 방향에 대해 원점에서부터 다시 검토하는 계기를 가져보아야 할 필요성이 있음을 제안한다. 왜냐하면 인터넷 및 전자상거래에 대해서 가져왔던 많은 낙관적인 전망들이 실제로는 기대만큼의 성과로 나타나지 않는 현실을 감안할 때 과거의 낙관적 시나리오하에서 수립한 우체국의 전략적 방향과 논의 역시 충분히 재검토할 필요가 있다고 보기 때문이다.

또한 그간의 선행연구에서 제시되었던 우체국의 핵심역량들이 경쟁자의 그것과 비교해 볼 때 절대적 우위 역량은 아니라는 점 역시 본 연구의 배경이 되고 있다. 우체국의 보유 역량들은 중소기업체와 비교했을 때는 분명히 경쟁 우위적 요인이 되고 있지만 한진, 대한통운, 현대택배 등의 대형 택배사들과 비교했을 때는 반드시 그렇다고 말할 수는 없기 때문이다. 왜냐하면 핵심역량의 충족요건이라 할수 있는 보유 자원의 희귀성, 모방 불가 등의 측면에서 볼 때 이들 대형택배사들 역시 인지도와 신뢰성 그리고 전국적 거점과 운영 인력, 운영경험을 가지고 있는 것이 사실이다.

본고는 이같은 배경을 기반으로 전자상거래로 인해 변화된 물류 산업의 현황과 전망에 대해 살펴보고 3C(고객, 경쟁, 자사역량) 1I(산업특성)의 관점에서 물류서비스의 핵심성공요인(KSF)을 도출하여 우체국 경쟁역량상 이것이 적합한 것인지 그리고 어떠한 방법으로 준비하고 대응해 가는 것이 효과적인지에 대해서 살펴본다. 그러나 여기서 제시되고 있는 환경 분석 및 역량 분석 나아가 우체국의 전략적 방향에 대한 견해는 우정정보의 기획의도와는 무관하며 순전히 기고자의 개인적 의견임을 밝혀두는 바이다.

II. 전자상거래와 물류 패러다임의 변화

1. 전자상거래와 물류 아웃소싱

물류의 변화 방향에 대한 전망을 하기 위해서는 이러한 변화의 기폭제가 된 요인에 대한 검토가 선행되어야 할 것이다. 물류 패러다임의 변화는 정보통신(IT)과 경영철학의 변화 등의 다양한 요인에 의해서 발생하였지만 본 고에서는 전자상거래의 특성적 측면에서 접근하기로 한다. 왜냐하면 전자상거래라는 것이 기존의 경영방식과는 상이한 접근법으로 그 바탕에는 정보통신의 혁명이 깔려 있으며 이로부터 파생된 가치사슬의 분화와 핵심역량 중심의 경영, 협업 체제와 같은 오늘날 경영의 주요 흐름과 맥을 같이 하고 있고, 또한 전자상거래 그 자체가 물류업이라고 하는 사업기회의 제공과 직접적 관계가 있기 때문이다.

전자상거래 시장의 규모를 명확히 측정하기는 어려우나, 관련 기관의 자료에 의할 경우 2000년도 우리 나라의 전자상거래 규모는 총 17조 원 수준으로 전체 거래액 대비 1.7% 정도를 차지하는 것으로 나타나고 있다.

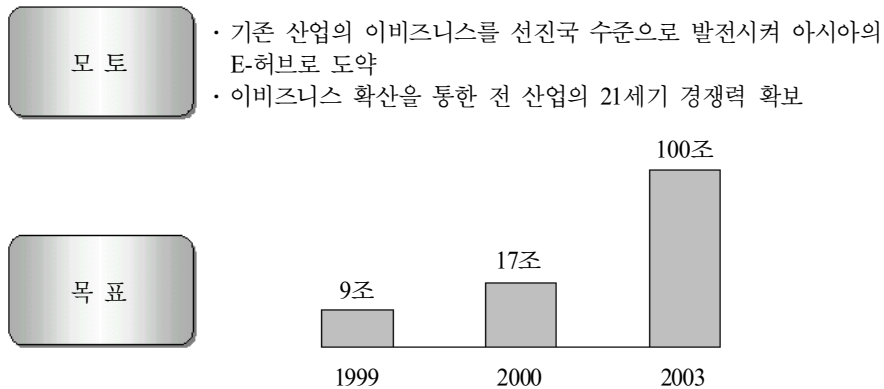
〈표 1〉 우리나라 전자상거래 시장 규모

(단위: 백만원, %)

	구 분	B2B	B2C	B2G	해외	전체
2000년	시장규모	8,178,159	3,018,659	203,005	6,019,229	17,416,723
	전자상거래율	1,567	1,284	0,745	2,338	1,671

자료: 전자거래진흥원 보도자료, 2002

이러한 규모는 전체 대비 비중이라는 측면에서는 아직 기대에 미치지 못하고 있는 상황이나, 정부 관련 부처에서는 이러한 전자상거래의 규모를 2003년까지는 100조원으로 전체 거래의 10%까지 확대시키겠다는 정책목표를 제시하고 있다. 나아가 국가간(Cross-border)의 전자상거래 기반체계 구축 작업이 시작하는 등 이제 전자상거래는 하나의 글로벌 패러다임으로 자리 잡고 있는 것으로 보인다. 이 같은 정책 목표의 시기상의 달성여부에 대해서는 확신할 수 없지만 분명한 것은 전자상거래가 빠르게 성장하고 있다는 점이다.



자료: 산업자원부 보도자료, 2002

[그림 1] 이비즈니스 확산 모토와 목표

이러한 인터넷 및 전자상거래의 확산은 기업에 있어 일하는 방법의 개선과 핵심역량에의 집중 및 비핵심역량에의 외부 제휴 등과 같은 경영상의 많은 변화를 일으키고 있다.

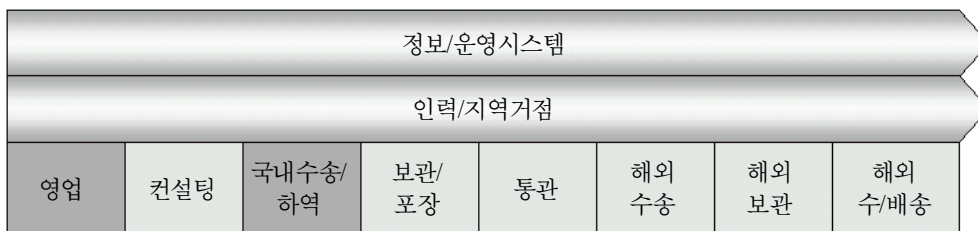
비핵심역량의 대표적인 것으로 지목되면서 기업마다 활발히 아웃소싱에 나서고 있는 분야로서 증가하고 있는 것이 바로 물류이다. 인터넷 및 전자상거래의 발달에 따라 물류활동이 열

마나 더 활성화될 것인가는 분명치 않으나 전자상거래의 발달이 기업 자체적 물류 활동 보다는 외부로부터의 물류 아웃소싱을 증가시킬 것이라는 것은 명확해 보인다. 왜냐하면 기업들이 새로운 경영환경에서 승리하기 위해서는 상품개발, 고객 관리 등의 핵심활동에는 역량을 집중하고 물류 등의 비핵심 영역은 외부에서 구매하는 것이 더 자원배분상의 효율성을 높일 수 있기 때문이다. 그 결과 전자상거래가 활성화되면 될수록 물류의 외부 아웃소싱 역시 증대할 것이라는 것이 일반적인 관측이다.

2. 물류의 새로운 패러다임: 3자 물류(Third Party Logistics)

전자상거래와 더불어 물류 부문에 대한 외부 아웃소싱이 증가할 것이라는 전망을 했는데, 이와 같이 기업내부의 물류조직이 아니라 외부에서 기업에게 물류 서비스를 제공하는 업체를 3자 물류(Third Party Logistics) 업체라고 한다. 3자 물류란 기업내부의 물류부서를 일컫는 1자 물류, 기업 외부의 자회사를 일컫는 2자 물류에 대응해서 일컫는 말로서, 구미 등 선진국에서는 이미 90년대부터 발달해 왔다.

이러한 3자 물류의 개념은 오늘날 물류의 영역이 통합물류, 공급채널관리(SCM) 등의 개념과 맞물리면서 부분 물류가 아니라 물류 전 영역에 대해 원스탑 일관 물류 서비스를 제공하는 개념으로 확대 적용되고 있다. 외부의 물류업체가 저비용의 고급 서비스를 제공하기 위해서는 물류의 진단에서부터 물류프로세스의 재설계 그리고 실질적인 물류활동까지 전체적인 통합을 이루는 것이 필요하기 때문이다. 이에 따라 오늘날의 3자 물류의 개념은 “물류 전 영역에 대한 일관서비스를 제공하는 것”으로 보는 것이 적합할 것이다.



(그림 2) 3자 물류 서비스업자의 서비스 제공 영역

이러한 3자 물류가 전자상거래 시장에서 활성화될 것이라는 것은 자명하다. 화주(제조 혹은 유통업체)는 경쟁에서 승리하기 위해서는 보다 저렴하고, 안전하고, 정확하며 그리고 전문적인 물류활동을 해야 하는데 화주 기업이 전문 물류 기업보다 이를 더 잘 하기를 기대하는 것은 쉽지 않다. 결국 화주 기업들은 전문적인 외부의 물류서비스업자(3자 물류서비스업체)를 찾게 되리라는 것이 3자 물류 산업이 발달할 것이라는 논지의 핵심이다.

이러한 3자 물류 서비스 시장은 우정사업본부의 입장에서 볼 때 산업의 성장이라고 하는 산업조직적 측면에서, 그리고 전국적인 우체국 망과 배달 인력의 보유라고 하는 자원 관점의 측면에서 분명 새로운 사업 기회인 것은 사실이다.

그러나 이 같은 피상적인 내용만으로 사업의 여부를 결정하는 것은 곤란하다. 실제로 한진 등과 같은 대형 전문 물류업체는 90년대 말, 외부 기업에 대하여 3자 물류 서비스를 실시했다가 경험 부족과 내부 조직간의 통합 부재 등으로 중도하차 해야 하는 수모를 겪어야 했다.¹⁾

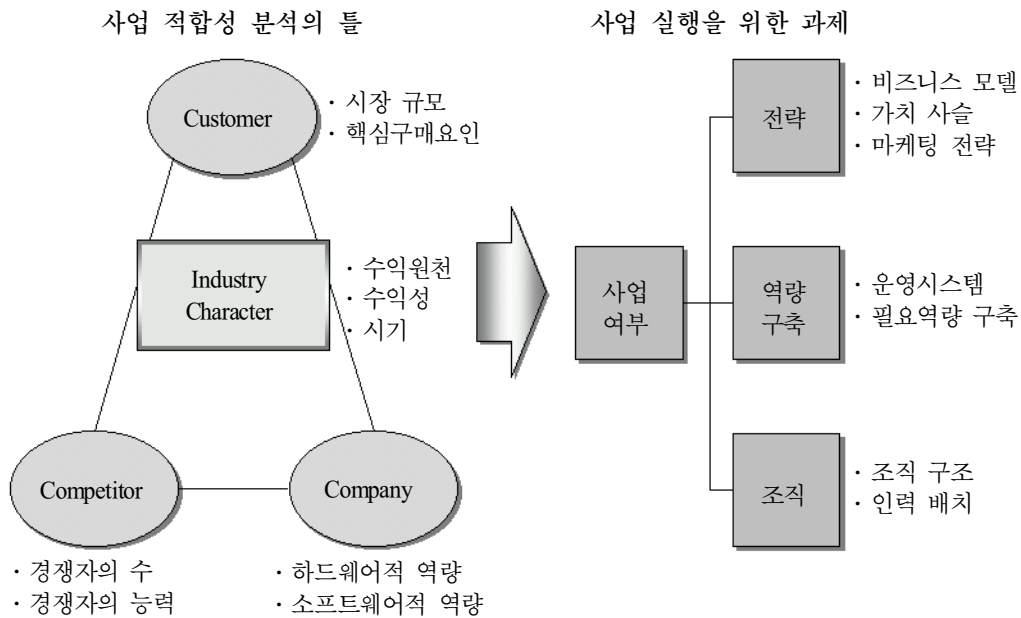
이하에서는 3자 물류시장의 환경과 핵심성공요인에 대해서 살펴보고 우체국이 보유하고 있는 역량이라는 측면에서 전략적 방향과 대응전략을 설계해 보기로 한다.

Ⅲ. 3자 물류 서비스업에 대한 우체국의 적합성 검토를 위한 제 환경요인 분석

1. 분석의 틀

사업의 적합성 분석은 다음과 같은 3C 1I의 관점에서 접근한다. 여기서 3C라 함은 고객(Customer), 경쟁자(Competitor), 자사역량(Company)을 말하며 I는 산업의 기본적 특성(Industry character)을 가리키는데, 이를 통해서 해당 산업의 매력도를 평가하고, 성공하기 위한 요인이 무엇인지를 규명하고 나아가 자사의 역량이 적합한지를 판단하여 사업에 대한 전략적 의사결정을 내릴수 있게 된다.

1) 해당 기업 임직원 인터뷰 자료



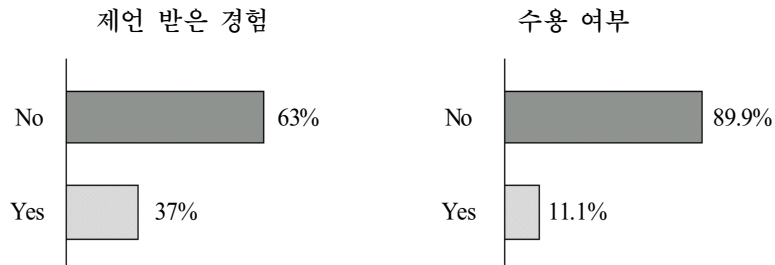
[그림 3] 분석의 틀

2. 3자 물류 산업의 3C 11 분석

1) 산업 특성 및 전망

현재 3자 물류업의 규모는 2~3조원 수준으로 아직까지 국내에서 3자 물류가 본격화 되었다고 보기는 어렵다. 왜냐하면, 많은 기업들이 외부 기업에 물류를 위탁하고는 있지만 내막을 살펴보면 외부 위부업체는 완전한 3자라기 보다는 기업의 감량 차원에서 정리한 기존 내부 조직 즉, 분사의 형태로 유지되고 있는 2자 물류업체가 대부분이기 때문이다. 또한 화주 및 물류서비스업체의 IT 미구축으로 인해서 통합물류관리가 힘든 것 역시 3자 물류가 발전하지 못한 원인이 되고 있다. 또한 물류서비스업체의 역량 부족 역시 화주 기업으로 하여금 3자 물류를 채택하게 하는데 있어 걸림돌로 지적되고 있다.

실제로 화주들의 3자 물류에 대한 접촉도는 아직까지 높지 않았으며 실제로 3자 물류를 채택한 경우는 낮은 것으로 나타나고 있다. 그러나 향후 3자 물류의 수용도 측면에서는 매우 긍정적인 반응을 나타내고 있어 이 시장의 성장가능성을 보여주었다.



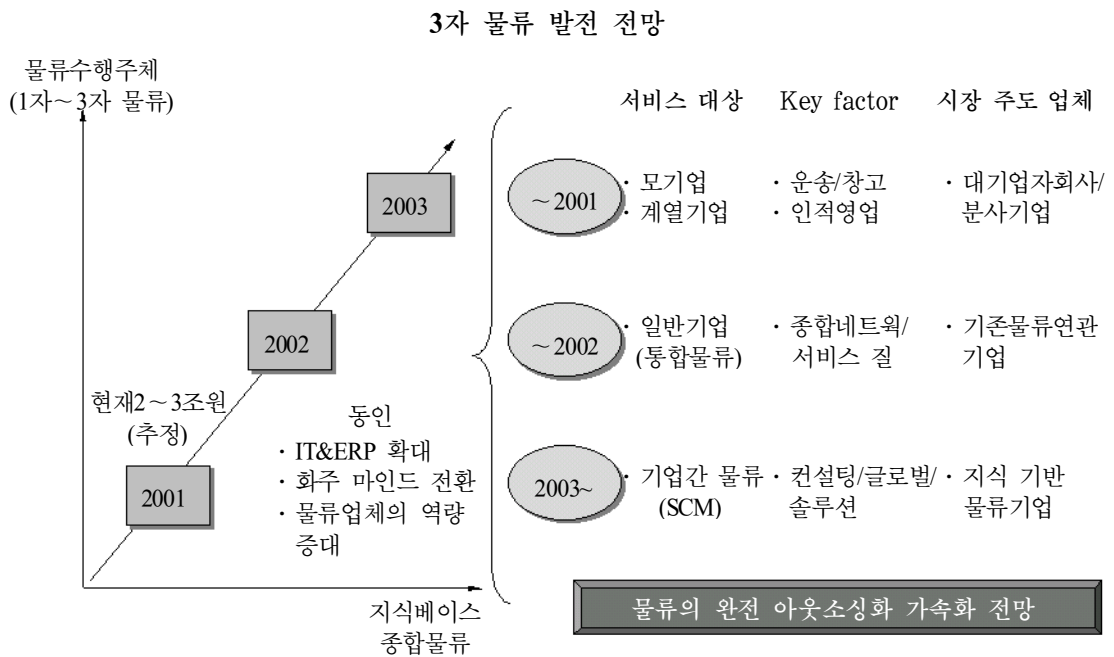
자료: 권경섭, 「3자 물류사업의 발전 방향에 관한 연구」, working paper, aio company, 2001.

[그림 4] 3자 물류의 제안 및 수용 여부

<표 2> 화주 기업들의 향후 3자 물류 서비스에 대한 수용도

찬 성	반 대
86.2%	13.8%

자료: 권경섭, 「3자 물류사업의 발전 방향에 관한 연구」, working paper, aio company, 2001.

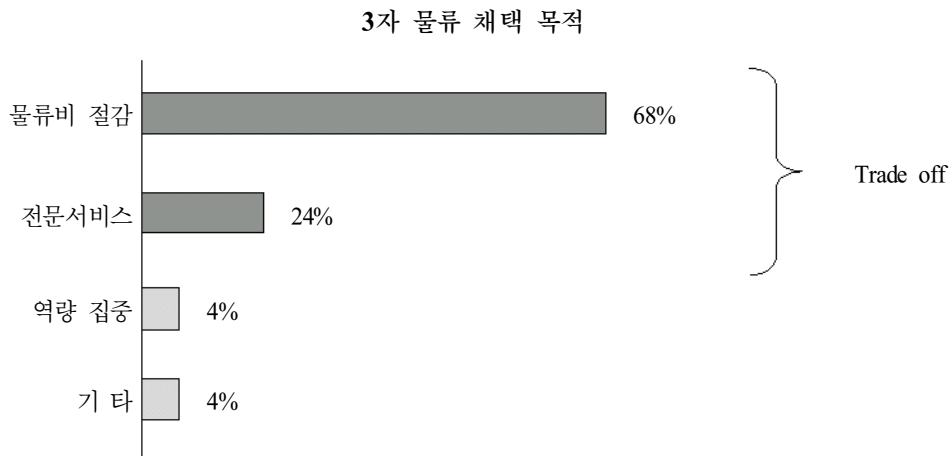


[그림 5] 국내 3자 물류 시장의 발전 전망

그러나 핵심역량 및 기업가치 극대화 중심의 경영 마인드 확산과 IT 부문의 발달 등 여러 가지 정황을 종합해 볼 때 대략 2003년 부터는 국내에도 본격적인 3자 물류시장이 형성될 것으로 전망되고 있다.

2) 고객

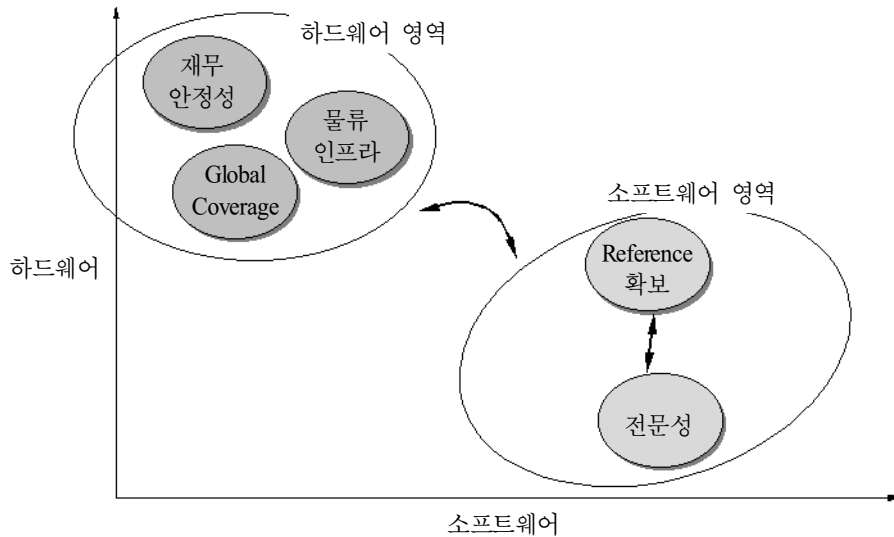
고객들은 저비용과 고급의 전문 서비스를 동시에 요구하고 있는데 이는 물류서비스업체에게는 고급서비스의 제공과 함께 낮은 물류비용이라는 서로 상반된 과제를 안겨주었다.



자료: 권경섭, 「3자 물류사업의 발전 방향에 관한 연구」, working paper, aio company, 2001.

[그림 6] 3자 물류 채택의 이유

한편 화주들이 3자 물류업체를 선정할 때 중요시하는 것은 하드웨어 측면에서의 재무적 안정성과 물류 인프라, 글로벌 커버리지와 소프트웨어 측면에서의 과거 사업 경험(reference) 과 전문성으로서 그 평가 체제가 복합적인 것으로 나타났다. 결국 이는 3자 물류업체가 외부 기업의 물류를 수주하는 것이 결코 만만치 않은 과제임을 보여주는 것이라 하겠다.



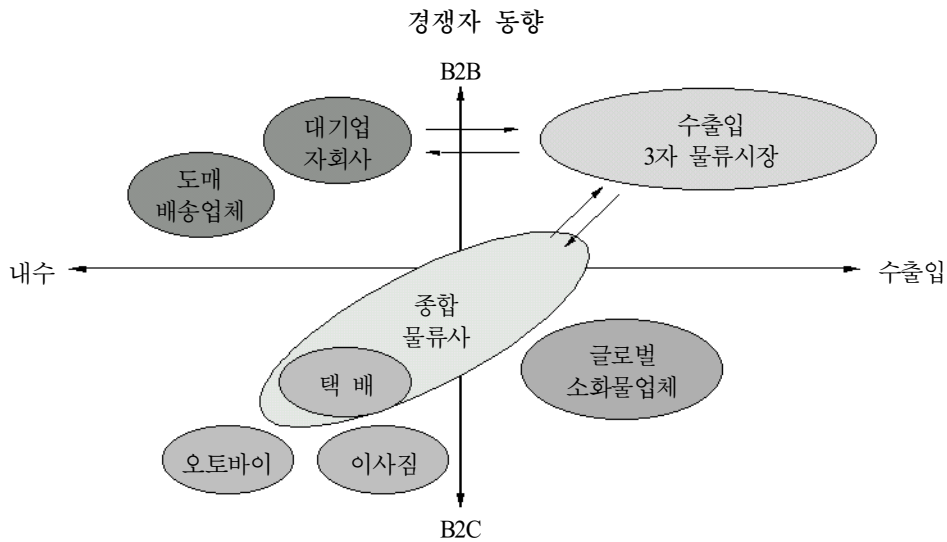
자료: Accenture, 「SK Chemical 3자 물류업체 선정을 위한 RFI 자료」, 2001. 8, 연구자 일부 수정

[그림 7] 화주 기업들의 3자 물류서비스업체 선정 기준

3) 경쟁자

다음의 [그림 8]에서 보는 바와 같이 현재 3자 물류 시장은 지역(내수, 수출입), 거래 유형(B2B, B2C)에 상관없이 거의 모든 물류기업들의 각축장이 되고 있는 상황이다. 기존의 내륙 운송사는 복합화물운송주선업(포워딩)으로, 포워딩사는 전략적 제휴를 통한 운송사업으로, 그리고 선사는 자본력을 바탕으로 육송과 창고업으로 그 영역을 확장하고 있는 게 현재 물류 시장의 현상이다. 이는 물류시장의 패러다임이 3자물류로 전환됨에 따라 모든 기업이 3자 물류를 지향하기 때문인데 이로 인해 향후 물류시장에서의 생존 경쟁은 그 어느 때보다도 치열해질 것이며 이 가운데에서 승자와 패자의 구분이 보다 분명해질 것으로 전망된다.

실제로 재벌그룹의 계열사인 한 물류기업은 이러한 3자 물류서비스를 위해서 전략적 제휴의 범주를 영업을 책임져 주는 네트워크, 운송 등의 실제 물류업무를 담당하는 물류수행군, 정보시스템 등 기반이 되는 기반 인프라군 등으로 나누어 물류 전체 영역에 대한 라인업 체계를 구축하고 있는 것으로 알려지고 있다.



[그림 8] 3자 물류시장의 경쟁자 동향

4) 우체국의 내부역량

우체국의 차별적 자원이라 할 때는 오랜 체신업무에 따른 인지도와 신뢰성, 전국적인 우체국망과 실행 인력 그리고 운영 경험 등을 들 수 있을 것이다. 이러한 자원들은 우체국의 미래 성장 방향과 새로운 사업 및 경쟁전략 수립에의 원천이 될 수 있는 것이나, 본 고에서는 이러한 우체국의 자원들이 정말로 물류 사업 전개의 자원으로서의 의미가 있는지에 대해서 살펴 보고자 한다.

유명한 전략경영학자인 Barney는²⁾ 핵심역량의 제조조건으로서 VRIO(V: 가치창출능력, R: 희귀성, I: 모방의 어려움, O: 조직 개발/관리능력)를 제시했는데 이러한 기준에서 볼 때 우체국의 기존 핵심역량이라고 일컬어지던 자원들은 결코 절대적 우위 요소는 아닌 것으로 평가할 수 있다. 즉, 우체국의 기존 보유 자원들은 중소형 물류업체나 비물류업체와 비교했을 때는 경쟁우위 혹은 보완역량으로서의 의미를 가지고 있으나 한진, 대한통운, 현대택배 등 물류영역에서의 대규모 시장 참여자와 비교해 볼 때는 긍정적인 의미만을 가지는 것은 아니었다. 즉, 전국에 거미줄처럼 뻗어있는 우체국망은 어느 물류업체와 비교해도 경쟁 우위이지만,

2) J. Barney, *Gaining and Sustainable Competitive Advantage*, Addison Wesley, 1996.

인지도와 신뢰성 그리고 실행인력에서는 비슷한 수준으로 보아야 할 것이며 사업에의 운영 경험(노하우)이라는 측면에서는 오히려 이들 대형 물류업체에 비해 상대적 열위로 평가되고 있다.

〈표 3〉 우체국의 핵심역량 테스트(한진, 대한통운, 현대택배 비교분석)

	가치 창출력	희귀성	모방의 어려움	조직내 관리/개발
인지도, 신뢰성	●	○	○	○
전국적인 우체국망	●	●	●	●
실행인력(집배원)	●	○	○	○
운영경험				

범례: ●: 상대적 우위 ○: 유사 ○: 상대적 열위

이 같은 결과는 우체국이 다른 경쟁자에 비해서 3자 물류라는 산업에 있어서 결코 절대적 우위에 있지 못하다는 것을 보여주는 것으로서 전략적 측면에서 많은 것을 시사한다. 즉, 우체국이 보유하고 있는 자원은 타 업체에 비해서 확실한 차별성이 없는 관계로 모방이 가능한 것이며, 이는 내부 자원을 통한 시장에서의 경쟁우위 발휘 및 새로운 게임 룰(Game rule)의 구축이 쉽지 않다는 것을 의미한다.

지금까지의 분석 결과는 우체국의 보유역량이 물류업에 있어서 경쟁우위적 자원으로서의 의미가 약하기 때문에 물류업에 대한 지나친 낙관은 견제할 필요가 있음을 보여주고 있다.

IV. 3자 물류 서비스에 대한 종합 평가 및 전략방향 모색

1. 사업 적합성 평가

〈표 4〉는 이상에서 도출된 결과를 바탕으로 해서 내수 B2C, 글로벌 B2C, 내수 B2B, 글로벌 B2B 각각의 경우에 대하여 우체국의 적합성 여부를 분석한 것이다.

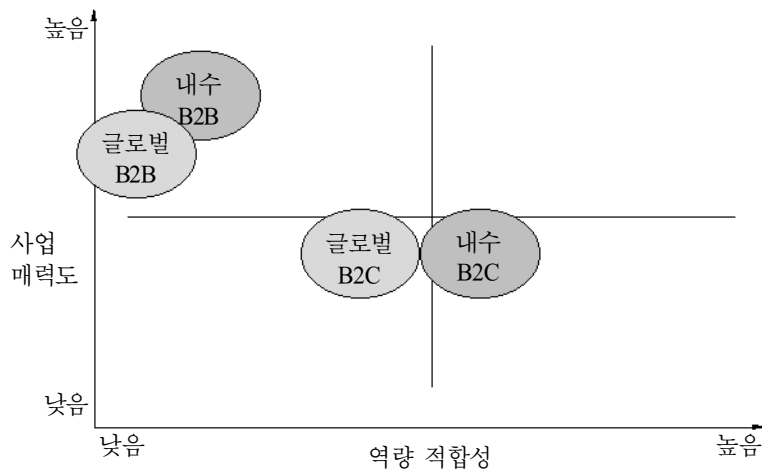
종합적으로 판단해 볼 때, 우체국의 현재 역량으로는 어느 시장에도 쉽게 접근하기가 힘든 것으로 나타나고 있다. 시장 규모가 큰 B2B의 경우 전국적인 우체국 망 등의 우체국의 기존

보유 자원이 큰 의미를 가지지 못하는 반면 B2C의 경우는 상대적 적합성은 높으나 시장 규모 등으로 본 시장의 매력도는 떨어지는 것으로 나타나고 있다.

〈표 4〉 영역별 매력도 및 사업 적합성 평가표

		내수 B2C	글로벌 B2C	내수 B2B	글로벌 B2B
시장 매력도		-시장 규모 작음	-시장 규모 상대적 적음(B2B 비교시)	-시장 규모 큼	-시장 규모 큼
필요역량 적합성	개관	-전국적 망 구축 -사업 경험 낮음	-글로벌 네트워크 및 인지도 낮음 -사업 운영경험 없음	-장비 및 사업 경험 전무	-해외 거점 없음 -장비 및 사업 경험 전무
	재무 안정성	H	H	H	H
	물류 인프라(장비)	M	M	L	L
	글로벌 커버리지	-	L	-	L
	사업경험 (실적)	M	L	L	L
	전문성	M	L	L	L

범례: L 낮음, M 보통, H 높음



[그림 9] 매력도 및 적합성 map

2. 전략적 방향

이상의 결과는 우체국이 독자적으로 3자 물류서비스를 추진하는 것은 어려움이 많다는 것을 시사한다. 그러나 이러한 시사점이 우체국의 신규 사업으로서 물류서비스를 배제하라는 것을 의미하는 것은 아니다. 여기서 제안하는 것은 무리한 접근보다는 보다 전략적인 관점에서 물류 사업에 대해 평가하고 준비하라는 것이다.

현재 상황에서 우체국이 3자 물류 서비스업에 진출하는 방법은 필요한 자원을 모두 외부에서 매입(인수/합병)하여 초기부터 완전 자산형 물류 사업자로 나아가든지, 아니면 현재의 역량(특히 지역 거점과 인력)을 바탕으로 다른 물류 사업자와 제휴관계로 사업을 추진하면서 장기적으로 필요한 자원과 역량을 만들어 가는 것이다.

그러나 전자의 경우 위험성이 상당히 내포되어 있다. 필요자원의 구입에 들어가는 비용은 고사하더라도 사업시 경쟁력이라는 측면에서 명확한 성과가 전망되지도 않고 있다. 왜냐하면 이미 다른 물류기업들은 술한 시행착오와 사업 경험을 바탕으로 단단히 무장되어 있는 반면 우체국은 그러한 과정을 거치지 못했기 때문이다. 또한 인수 후 신규 조직과 기존 조직과의 통합 문제(Post M&A Integration)도 고려하지 않을 수 없다. 대표적인 3D업종인 물류가 기존의 우체국과 접목될때 야기될 수 있는 문제점들은 인수통합의 효과를 그 만큼 감소시키며 지연시킬 것이기 때문이다.

그러나 후자의 경우는 우체국이 물류사업에서 주도권을 발휘하지 못하고 외부 물류업체의 하부 기능조직(거점 및 배송조직)으로 전락할 위험도 내포하고 있다. 우체국의 전국적 망과 배송인력은 분명 물류업에 있어서 중요요소이긴 하지만 그것이 가치를 증대하기 위해서는 전체에 대한 관리 및 운영 능력을 가지고 있어야 한다. 그렇지 않을 경우에는 기획과 영업, 운영권을 진 물류업체의 하부조직으로 머무를 수밖에 없게 된다.

따라서 현재 시점에서 필요한 것은 물류 전문가의 영입을 통한 전략적 의사결정과 필요 역량의 구축이다. 서두르기보다는 차근차근히 준비하는 것이 필요하다.

V. 결 론

인터넷과 전자상거래의 발달에 따라 3자 물류업의 활성화가 전망되고 있는 상황이다. 그러

나 우리나라의 3자 물류시장은 아직까지는 미개척 상태로서 2003년을 즈음하여 활성화될 것으로 전망된다. 그러나 저비용-고급서비스의 제공이라는 측면에서 수익 창출이 쉽지 않은 산업인데다 화주기업들의 물류업체 선정요건은 매우 엄격하여 물류서비스 제공업체에게는 쉽지 않은 비즈니스로 판단된다. 그럼에도 불구하고 향후 물류업의 전개 방향으로서 거의 모든 물류기업들이 3자 물류를 표방함에 따라 생존 경쟁이 치열하게 전개될 것이며 이 과정에서 업계의 구조개편이 일어날 전망이다. 한편 우체국의 핵심 역량으로 지목되어 오던 자원들이 대형 물류업체들의 그것과 비교해서는 높은 경쟁우위를 가지지는 못하는 것으로 나타났다.

이러한 점을 종합해 보면 우체국의 미래 사업으로서 3자 물류업은 그것이 B2C이든 B2B이든 쉽지 않은 것으로 분석되었으며, 이에 따라 우체국이 현 상태에서 해야 할 일은 물류업에 대한 낙관적 판단이나 비관보다는 전문가를 통해 올바른 방향을 설정하고 필요과제를 차근차근 준비하는 일일 것이다.

참 고 문 헌

- 권경섭 외, 「3자 물류사업의 발전 방향에 관한 연구」, working paper, aio company, 2001.
J. Barney, *Gaining and Sustainable Competitive Advantage*, Addison Wesley, 1996.
Accenture, 「SK Chemical에 대한 3자 물류업체 선정을 위한 RFI 자료」, 2001.
산업자원부, 전자상거래 정책 홈페이지, 2001~2002.