

디지털 시대 우편사업

최 중 범

정보통신정책연구원 우정경영연구센터 책임연구원

디지털화의 진전에 따라 우편의 보편적 서비스 제공 체제가 위협받게 될 것이라는 우려가 제기되고 있다. 본고는 우편에 있어 보편적 서비스의 의미를 살펴보고, 사회 전반의 디지털화 진전, 그에 따른 e-mail 사용의 증가에 따라 예상되는 우편물량 감소가 지니는 의미 및 대응 방안을 정리한다. 이미 물량 감소가 이루어졌으며, 향후 정도가 더욱 심화되리라는 예상에도 불구하고 우편사업이 취할 수 있는 조치, 특히 괄목할 만한 성과 개선을 실현할 수 있는 방안은 많지 않은 것으로 보인다. 본 고에서는 우편물량 감소에 대응하기 위한 방안으로, 최근 일각에서 논의되고 있는 '블루 오션 전략'과 그 기반이라 할 수 있는 '가치혁신'의 전략적 가능성에 대해 살펴본다.

I. 머리말

디지털화가 진전됨에 따라 가장 전형적인 아날로그 통신 수단이라 할 수 있는 우편의 미래가 어떻게 될 것인가에 대해 우려하는 사람들이 많아지고 있다. 우리나라의 경우만 놓고 보더라도 최근 2년간 우편물량이 줄어들었으며, 물량 감소의 원인 가운데 하나로 e-mail에 의한 수요 대체 가능성이 언급되면서 이러한 감소 추세가 고착화될 것이라는 우려를 낳고 있다.

한편 우편서비스는 보편적으로 확보되어야 하며, 보편적으로 확보할 책임은 국가에 있다는데 대한 사회적 합의는 여전히 공고한 것으로 판단된다. 이러한 상황에서 우편물량 감소는 보편적 서비스 제공 체제를 위협하는 요인으로 인식되어야 하며, 물량 감소에 대한 대비를 적절히 강구할 필요가 있다.

디지털화의 진전에 따른 우편물량 감소는 통상우편에서부터 출발한다. 그리고 멀지 않은 장래에 통상우편의 감소가 걸잡을 수 없을 정도로 진행될 것이라는 전망도 심심치 않게 나오고 있다. 본고는 우편물량 감소에 대응하여 우편사업의 전략 전개 핵심으로 자리할 비통상부문의 강

화와 관련하여 최근 일각에서 논의되고 있는 ‘블루 오션 전략’과 이의 기반이 되는 ‘가치혁신’의 가능성을 탐색할 목적으로 작성된 것이다.

II. 위협받는 보편적 서비스 제공 체제

1. 보편적 서비스 유지를 위한 전제

다양한 통신 수단의 등장에 따라 예전에 비해 중요성이 약화되었다고는 하지만, 우편은 여전히 개인과 기업의 경제 활동과 사회적 통합을 이루는데 필수 불가결한 통신 수단인 동시에 실물 배송 수단 가운데 하나이다. 우편서비스의 중요성은 대부분의 나라에서 우편서비스가 보편적으로 제공되도록 하는 것을 국가의 책무로 간주하고 있다는 점에서 확인된다. 우편서비스가 DPWN과 우편시장에 참여하는 민간사업자의 사경제 활동을 통하여 제공된다고 분명히 규정할 정도로 진보적인 입장을 취하고 있는 독일에서조차 ‘전국적으로 적절하고 충분한 우편서비스의 제공을 보장할 책임’은 연방정부가 지는 것으로 되어 있다.¹⁾

현재 우편에 있어 보편적 서비스의 대상과 내용이 무엇인지 구체적으로 정의하고 있는 나라는 EU 회원국을 중심으로 한 소수에 불과하다.²⁾ 대부분의 나라는 ‘보편적 서비스의 제공을 이념과 목적으로 설치된 우편서비스 제공자에 의해 제공되는 서비스’가 곧 보편적 서비스의 대상이자 내용인 것으로 인식하고 있다.³⁾ 즉 ‘우체국이 제공하는 우편서비스는 모두 보편적 서비스의 대상인 동시에 보편적 서비스의 수준을 결정 한다’라고 할 수 있다.⁴⁾

우편서비스 제공자(이하, 우편사업자)에게 있어 서비스를 보편적으로 제공하는 것은 부담이다. 보편적 서비스를 유지하기 위해 채산이 보장되지 않아도 서비스를 계속 유지해야 하는 경우

1) 독일연방 기본법 제87f조.

2) EU가 보편적 서비스의 대상과 내용에 대해 특별히 관심을 기울이는 것은, 회원국간 최소한도의 우편서비스를 통일적으로 확보하는 것이 국가 통합에 필수적이라는 판단에 기인한 것으로 해석된다.

3) 郵政研究所, 『郵便のユニバーサルサービスの在り方に關する調査研究會報告書』, 2000. (<http://www.yusei.go.jp/pressrelease/japanese/yubin/001204j201.html>).

4) 우편서비스가 보편적으로 제공되는 상황은 개념적으로 ‘모든 사람이 감당할만한 요금수준(at an affordable price)에서 우편서비스에 합리적으로 접근(reasonable access)할 수 있음’이 보장되는 것을 의미한다(윤석환 외, 『우편사업의 보편적 서비스 유지비용 추정』, KISDI, 2001, p.41.).

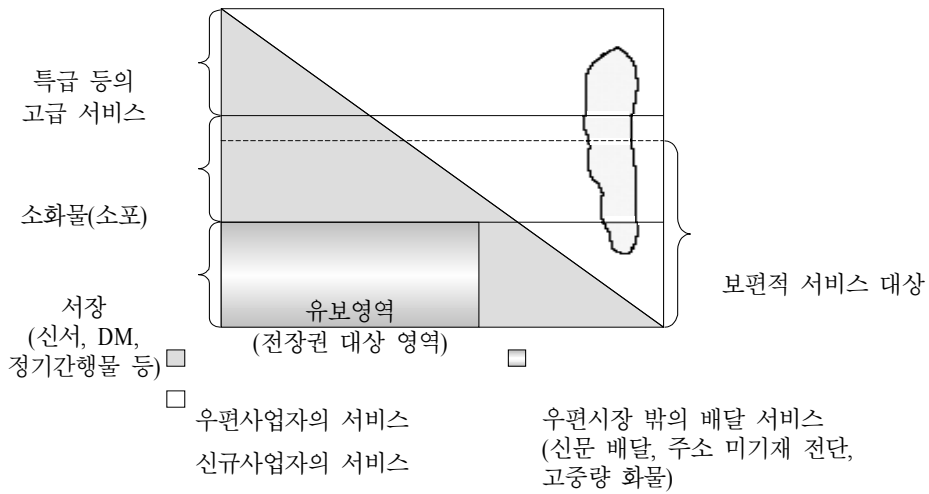
가 발생하기 때문이다. 우리나라에서도 인구밀도가 희박하고, 우편물의 수취와 발송이 빈번히 이루어지지 않는 농촌 지역에 대해서도 우편물의 수집과 배달 활동이 정규적으로 이루어지고, 우체국이 설치되어 대도시와 동일한 수준의 창구 서비스가 제공되고 있는데, 이 같은 현실은 보편적 서비스를 유지하기 위해 우편사업자가 상당한 부담을 안고 있음을 대변한다.

한편 우리뿐만 아니라 대부분의 나라에서 우편요금은 서비스를 제공하는데 소요되는 비용과는 무관하게 평균 비용 개념을 적용하여 전국적으로 단일하게 부과되고 있다. 이러한 단일요금제 하에서 우편사업자의 수지균형 달성은 지역간 상호보조가 발생하고 있음을 의미한다. 그리고 상호보조의 존재는 크림 스킴(cream skimming)을 목적으로 하는 새로운 사업자(이하, 신규사업자)의 시장 진입을 조장하는 역할을 한다.⁵⁾ 만일 시장 진입에 아무런 제약이 없다면 우편사업자의 시장 가운데 채산성이 있는 부분은 급속히 신규사업자에 의해 잠식될 것이며, 결국 우편사업자가 우편서비스를 보편적으로 제공하는 것이 불가능해 지는 상황에 초래될 것이다. 이러한 상황을 방지하고자 거의 모든 나라는 일정 범위 내에서 특정한 서비스를 우편사업자만 제공할 수 있도록 하는 유보영역(reserved area)을 설정하여, 신규사업자의 시장진입을 막고 있다.

국가에 따라 정도의 차이는 있지만, 유보영역은 크게 보아 서장 취급에 한정된다. 우리도 서장 취급은 우편사업자만 할 수 있도록 되어 있고, 우편사업자의 이러한 권리를 가리켜 ‘신서전장권’이라 한다. 우편사업자는 보편적 서비스 제공에 따른 부담을 유보영역에서 발생하는 독점적 이익으로 보상받게 되는 형식을 취한다. 따라서 유보영역의 대상이 되는 서장은 우편사업에 있어 규모의 경제를 실현시키는 물량적 토대로서, 보편적 서비스를 제공하는 우편네트워크의 유지에 필수 불가결한 부분으로 자리한다고 할 수 있다.

우편사업자의 유보영역과 보편적 서비스 대상 등을 개념적으로 도시하면 (그림 1)과 같다. (그림 1)의 유보영역과 보편적 서비스 대상은 EU의 현실을 반영하고 있다. 우리의 현행 법제도에 따르면 서장은 모두 우편사업자의 서비스 영역인 동시에 전장권의 대상이 되며, 우체국이 제공하는 서비스는 특급 등의 고급 서비스라 할지라도 보편적 서비스의 대상이라고 보는 것이 적절하다.

5) 상계서, pp.42~43.



Source: J.J. Campbell Jr., Main Developments in the European Postal Sector, WIK, 2004, p.22

(그림 1) 우편사업자의 유보영역과 보편적 서비스 대상

2. 보편적 서비스 제공을 위협하는 물량 감소 가능성

가. 유보영역의 축소와 경쟁의 진전 가능성

우편요금이 취하고 있는 단일요금 구조는 특정한 지역을 대상으로 사업을 하려하는 신규사업자의 시장 진입을 유인한다. 한편 고도화된 이용자 욕구를 충족시킬 필요에 의해 우편사업자의 유보영역을 축소하고 우편시장에 경쟁을 확대하고자 하는 경향이 우편선진국을 중심으로 관찰된다. EU는 이미 100g 이상 되는 서장을 신규사업자가 취급할 수 있도록 허용하고 있다. 우리는 아직 우편법시행령 제3조에 규정된 극히 예외적인 경우를 제외하고는 신규사업자가 서장을 취급하는 것을 법적으로 금지하고 있지만, 우편사업자의 전장권을 침해하면서 사업을 하는 신규사업자가 존재하며, 우편사업자의 유보영역을 축소해야 한다는 주장이 대내외적으로 제기되고 있음이 현실이다.

만일 유보영역이 급속히 축소되고, 신규사업자에 의한 서장 시장 잠식이 대규모로 이루어진다면 우편사업자의 보편적 서비스 제공 체제는 곧바로 위협을 받을 수밖에 없다. 그러나 이러한 위협이 쉽게 현실화되지 않을 것이라는 예상도 가능하다. 대내외적으로 우편사업자의 유보영역을 축소해야 한다는 주장이 제기되고는 있지만, 이러한 주장이 우편사업자가 수행하고 있는 보편적 서비스의 제공을 위협할 정도로 급격히 이루어지는 것까지를 포함하지는 않는 것으로 판

단된다. 우편서비스를 보편적으로 확보해야 한다는 데는 상당히 광범위한 사회적 합의가 이루어져 있는 것으로 보인다.

EU도 우편사업자의 유보영역을 축소하면서 이러한 축소 조치로 말미암아 있을 수 있는 보편적 서비스 제공 체제에 대한 부정적 영향을 무엇보다 우선적으로 고려하고 있다. EU는 우편사업자의 유보영역 축소 과정에서 '보편적 서비스 제공 체제 유지'를 잠시도 포기하였던 적이 없으며, 결과적으로 유보영역 축소는 보편적 서비스 제공 체제가 훼손되지 않는 범위 내에서 이루어졌다고 평가할 수 있다.

물론 우리 시각에서 현재 EU가 설정한 유보영역이 협소할 뿐만 아니라, 축소 속도 또한 너무 빠르지 않은가라는 우려를 할 수 있다. 그러나 오늘날 EU 우편시장의 상황은 유보영역 축소가 진행되는 과정에서 사업운영의 효율화 등을 통해 우편사업자의 역량이 강해졌음을 드러내고 있다. EU에서 이루어진 우편사업자의 유보영역 축소 조치는 단일요금제가 지닌 취약성으로 말미암아 시장진입의 유인을 갖게 된 신규사업자의 시장 개방 요구에 굴복한 것이 아니라 경쟁을 통해 서비스 품질을 개선하고 시장의 효율성을 제고함으로써 사회적 후생을 증대시키자는 정책적 판단에 따른 것이다.⁶⁾ 그리고 이러한 정책적 판단은 현재 EU의 우편 시장 상황을 놓고 볼 때 적절하였음이 확인된다.

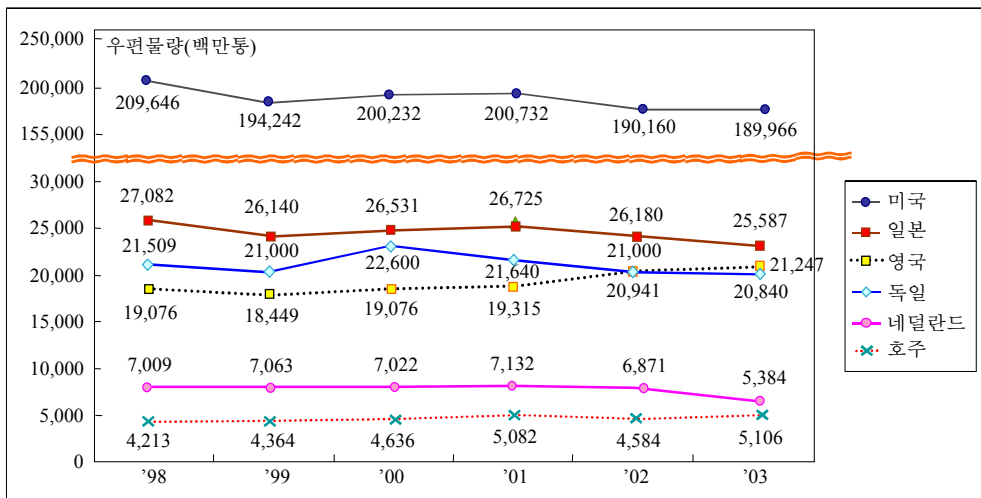
이상의 논의는 유보영역이 축소되고, 그에 따라 신규사업자가 서장 시장을 잠식함으로써 우편사업자의 보편적 서비스 제공 체제가 위협받는 것은 정책적으로 제어할 수 있음을 시사한다. 경쟁을 통해 서비스 품질을 개선하고 시장의 효율성을 제고함으로써 사회적 후생을 증대시키기 위해 우편사업자의 유보영역 축소가 검토되는 경우라도, 유보영역의 급속한 축소가 우편사업자의 보편적 서비스 제공 체제를 위협할 것으로 예상된다면, 이를 근거로 유보영역 축소의 범위와 속도를 조정할 수 있다는 것이다. 아울러 법으로 규정하고 있는 우편사업자의 전장권을 지키기 위해 이를 침해한 신규사업자에 대해 엄격한 제재를 가할 수만 있다면 신규사업자에 의한 서장 시장 잠식과 그에 따라 보편적 서비스 제공 체제가 받게 되는 위협은 현저히 줄일 수 있을 것으로 생각된다.

보다 큰 위협은 다음에서 정리하는 것과 같은 디지털화의 진전에 따라 우편수요가 e-mail처럼 속성을 달리하는 수단으로 대체되는 것이다.

6) J. J. Campbell Jr., Main Developments in the European Postal Sector, WIK, 2004, pp.45~53.

나. 절대적 위협 요인으로 e-mail의 가능성

우리나라 우편물량은 2002년의 55억통을 정점으로 2년 연속 5% 이상 감소하여 2004년 49억 통이 되었으며, 향후 수년간 이러한 감소세가 지속될 것이라는 전망이 지배적이다. 물량 감소는 부분적으로 경기 침체에 영향을 받았을 것으로 생각된다. 그러나 2002년을 정점으로 우편물량이 감소하기 시작하였다는 것은 ADSL 등 Mbps급 초고속인터넷 가입 가구가 전가구의 70%수준인 1,000만 가구를 돌파한 것이 2002년이라는 점을 상기할 때, 인터넷 보급에 따라 제기되었던 'e-mail에 의한 우편의 대체'라는 구조 전환(tectonic shift)이 시작된 것은 아닌가 하는 우려를 낳기에 충분하다. 특히 최근 우편물량 감소가 [그림 2]에서 보듯이 우리만 경험하고 있는 것이 아니라는 점에서 이러한 우려는 설득력을 지닌다. 그리고 이러한 우려가 맞다면 경기가 회복된다 해도 우편물량 감소 추세가 반전될 가능성은 없다.

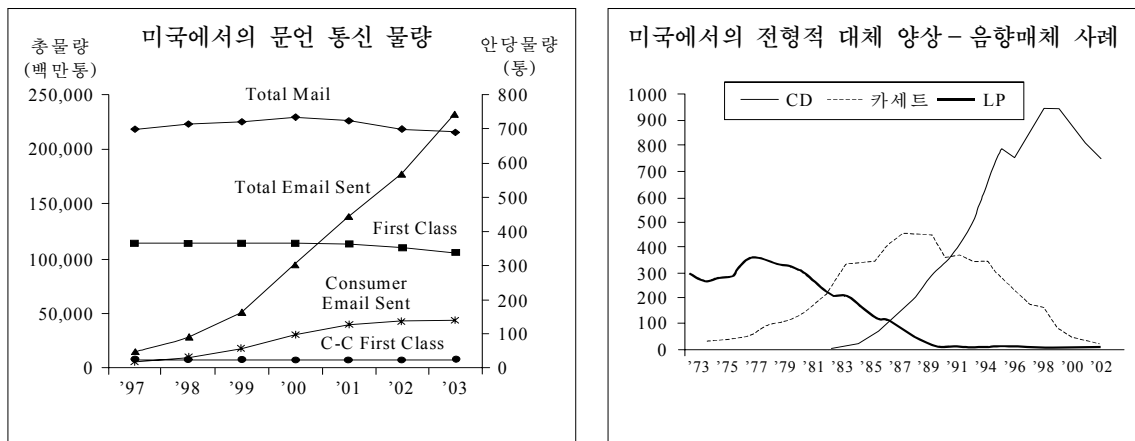


Source: UPU Statistics, 2004.

[그림 2] 주요국의 우편물량 증감 추세

물론 이러한 우려는 다소 성급한 것일 수도 있다. 최근 미국의 사례를 들어 현재 진행중인 우편물 감소는 e-mail의 사용 확대에 따른 수요의 대체로 보기 어렵다는 주장이 제기되고 있다. 즉 최근의 우편물 감소는 대체의 전형이라 할 수 있는 LP판이 카세트테이프, 카세트테이프가 CD로 대체된 양상과는 현저히 다르다는 것이다.⁷⁾

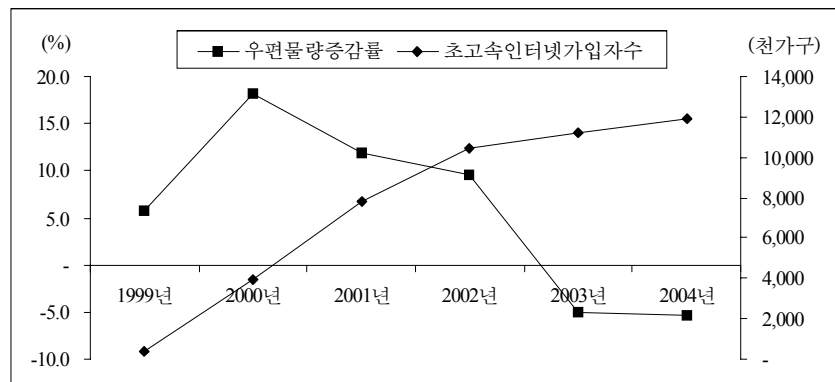
[그림 3]에서 보듯이 과거 매체에 비해 우월한 특성을 지닌 매체에 의한 대체가 발생하는 경우 과거 매체의 사용이 현저히 줄어들고, 줄어든 수요량 또는 그 이상 새로운 매체의 사용이 증대된다. 그러나 e-mail의 사용이 빠르게 증가하였음에도 불구하고 우편의 이용 감소는 미미한 수준에 머물고 있다. 따라서 이들의 주장은 e-mail이 우편 수요를 대체하기 보다는 과거에 없었던 새로운 쓰임새로 사용이 증가하는 것이며, 최근 우편 이용이 감소한 것은 추세이기 보다는 일시적인 현상일 가능성이 크다는 것이다.⁸⁾



Source: Luis Jimenez, Electronic Substitution for Mail: Models and Result: Myth and Reality, 2005.

[그림 3] 미국에서 우편과 e-mail 이용량 증감과 전형적 대체 양상

- 7) Luis Jimenez, Electronic Substitution for Mail: Models and Result: Myth and Reality, 2005.
- 8) 세로축이 [그림 3]과는 상이한 의미를 지니는 것이어서, '전형적 대체 양상'을 언급하는 것은 부적절하지만, 우편물량 증감률과 초고속 인터넷 가입자수의 그래프는 [그림 3]의 '전형적 대체 양상'과 유사한 모습을 보이고 있다.



현재 진행중인 우편물량 감소가 e-mail에 의해 수요가 대체된 결과이며, 이러한 추세가 고착화될 것이라고 단정 짓기에는 물량 감소가 관찰된 기간이 짧다. 그러나 e-mail이 우편 수요를 대체할 수 있는 유력한 수단인 것은 부인할 수 없는 사실이다. e-mail은 신속성과 경제성 측면에서 우편이 도저히 경쟁할 수 없는 우위를 지니고 있다. e-mail 사용이 본격화된 90년대 말, 일각에서는 e-mail을 우편과 비교할 때 신뢰성과 보안성 측면에서 판단이 곤란하다는 식의 유보적 평가를 통해 e-mail이 문제를 지닐 수 있음을 시사하는 경우가 없지 않았으나, 당시에도 이미 신뢰성과 보안성을 강화한 e-mail의 제공은 기술적으로 충분히 가능한 상태였다.⁹⁾ 오늘날 신뢰성이나 보안성을 강화한 e-mail의 활용 가능성에 대해 기술적 측면에서 우려를 제기하는 것은 지나친 기우이며, '신용카드이용대금명세서' 등이 첨부된 e-mail의 예에서 보듯이 신뢰성이나 보안성을 강화한 e-mail이 실제로 사용되고 있다.

이제 e-mail이 우편과 비교할 때 확실히 열위에 선다고 할 수 있는 속성은 표에는 제시되어 있지 않지만 '원본의 전달' 썸이 아닐까 생각된다. 그러나 '원본의 전달'이라는 우편의 강점은 사회 전반에서 디지털화가 진전됨에 따라 과거에 비해 가치가 약화되고 있는 것 또한 현실이다.¹⁰⁾

현재 e-mail의 문제는 스팸 메일(spam mail)의 범람이다. 우편에서도 불특정 다수의 수취인 앞으로 발송되는 광고나 선전 우편물(junk mail)이 없는 것은 아니다. 그러나 e-mail은 우편에 비해 발송 비용이 매우 작다는 점에서 수취인이 원하지도 않고 관심도 없는 메시지가 발송될 가능성은 우편과 비할 바가 아니다. 그리고 이러한 가능성은 이미 현실이 되어 있다. 스팸 메일의 범람은 e-mail 사용이 비약적으로 증대되고 있음에도 불구하고 e-mail을 통한 정보 전달을 저해하는 요인으로 작용하고 있으며, 결과적으로 e-mail이 우편을 대체하는데 장애 요인이 되고 있는 것으로 판단된다. 그러나 스팸 메일 문제가 효과적으로 해결된다면, 우편을 대체하는 수단으로써 e-mail의 가능성은 한층 커질 것이라 예상된다. 최근 몇몇 나라에서 관찰되고 있는 우편물량 감소가 e-mail에 의한 통상우편의 본격적인 대체에 따른 것이 아니라 하더라도, 멀지

9) 최중범, 「전자상거래 확산에 따른 우편사업 대응방안」, 『우정정보』, 1999 여름, KISDI.

10) '원본의 전달'이 지니는 가치가 과거에 비해 약화되고 있음은 우리나라 철도공사의 홈 티켓 서비스를 통해 확인할 수 있다. 지난 5월 1일부터 KTX를 위시한 새마을호, 무궁화호 승객은 열차표를 인터넷을 통해 다운 받아 자신의 프린터로 출력하여 열차에 탑승할 수 있게 되었다. 이는 인터넷을 통해 유통되는 문건이 '원본'으로 인정될 수 있음을 드러내는 좋은 예이며, '원본의 전달'이라는 우편의 강점이 지니는 가치가 현저히 약화되었음을 드러내는 방증이다.

않은 장래에 이러한 대체가 실제로 발생할 것이라는 예상은 매우 쉬운 일이다.

e-mail에 의한 우편의 대체가 본격화되면, 우편의 보편적 서비스를 가능케 하는 물량적 토대를 유지하기 위해 우편사업자 유보영역 축소의 속도를 늦추거나, 전장권 수호 노력을 강화하는 등의 조치는 별다른 의미를 지닐 수 없게 된다. 따라서 이러한 상황에 대한 별다른 대비를 하지 않는다면 우편 물량의 급격한 감소와 이에 따른 매출 부진으로 우편의 보편적 서비스 제공 체제는 급속히 붕괴될 것이며, 결국 우편사업을 유지할 수 없는 상황이 전개될 것이라는 예상도 가능하다.

Ⅲ. 위협에 대한 우편사업의 대응

1. 기존의 전략적 사고에 따른 비통상부문 강화

우편사업에 있어 규모의 경제를 실현시키는 물량적 토대로서, 보편적 서비스의 유지에 필수 불가결한 전제인 통상우편이 경쟁의 진전 또는 e-mail에 의한 대체 등의 요인에 의해 급속히 감소하는 것은 우편사업을 위협하는 요소이다.

우편시장에 경쟁이 도입된 이후 보편적 서비스를 유지하기 위한 장치로는 일반적으로 경쟁 도입 이후에도 우편사업자에게 일정한 범위의 독점권(유보영역)을 부여하는 방안, 우편시장에 참여하는 사업자로 하여금 보편적 서비스 유지를 위한 기금에 출연토록 하고 이 기금으로 우편사업자의 보편적 서비스 유지비용을 충당토록 하는 방안(보상기금방식), 그리고 우편사업자의 보편적 서비스 비용을 국가 재정을 통해 지원하는 방안(정부보조방식) 등 세 가지를 들 수 있다.¹¹⁾

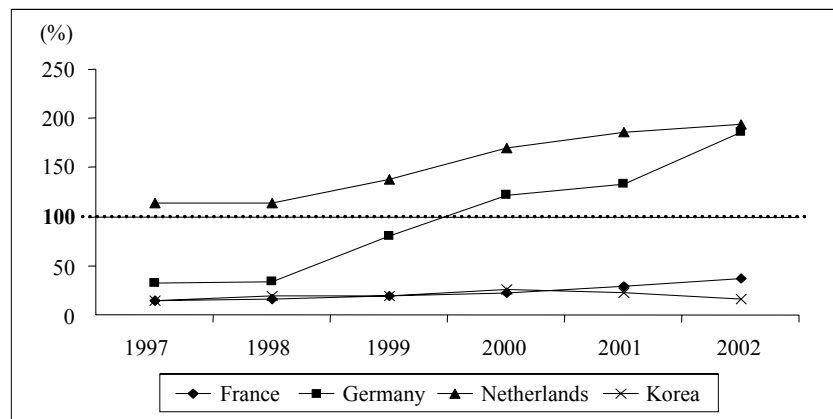
그러나 전기통신사업과는 달리 우편시장은 진입장벽은 높지 않을 뿐만 아니라 영세한 규모로 사업이 가능하고, 신규사업자가 사업을 함에 있어 우편사업자의 우편망 사용이 필수적이지 않다는 점에서 아직까지 보상기금방식의 실효성에 대해서는 회의적인 시각이 우세하다. 아울러 정부 보조방식도 우리나라에서 이제까지 우편사업이 특별회계에 의해 자체 수익으로 비용을 충당해 온 전통에 비추어 볼 때 채택이 용이한 대안은 아니다.

따라서 우편사업이 정부기업으로 운영되고 있는 우리나라에서는 통상우편의 물량감소에 대응

11) 郵政研究所, 전개논문.

하여 보편적 서비스를 유지하기 위해 강구될 수 있는 다각적인 노력이 사업전략 측면에서 경주 될 것이 요구된다. 이러한 노력 가운데 하나로 비통상부문의 강화가 적극적으로 모색될 수 있다. UPU도 보편적 서비스 유지를 위한 재원 확보 방안으로 앞서 제시한 세 가지 방안 이외에 우편 사업자가 수익성이 보다 높은 사업 분야를 강화하거나 새롭게 진출하는 것을 들고 있는데,¹²⁾ 비 통상부문의 강화는 여기에 해당한다고 할 수 있다.

통상물량 감소라는 환경 변화에 대응한 비통상부문 강화 필요성은 이미 KISDI 선행연구에서 향후 우편사업 전략 전개의 핵심으로 제시된 바 있다.¹³⁾ 뿐만 아니라 우리 우편사업자인 우정사 업본부도 이에 대해 인식을 같이하여 택배 및 EMS를 강화하기 위한 다각적인 노력을 경주하고 있는 것으로 알고 있다. 특히 우리 우편사업에서 통상우편이 차지하는 비중이 (그림 4)에서 알 수 있듯이 주요 우편선진국에 비해 과도하게 크다는 점에서 우편사업이 향후 택배 및 EMS를 위시한 비통상부문에 대해 관심을 배가할 필요성이 절실하다고 하겠다.



자료: 윤석환 외, 우정사업 중장기 발전전략 수립을 위한 연구, KISDI, 2004.

(그림 4) 주요국의 통상 대비 비통상우편 비중

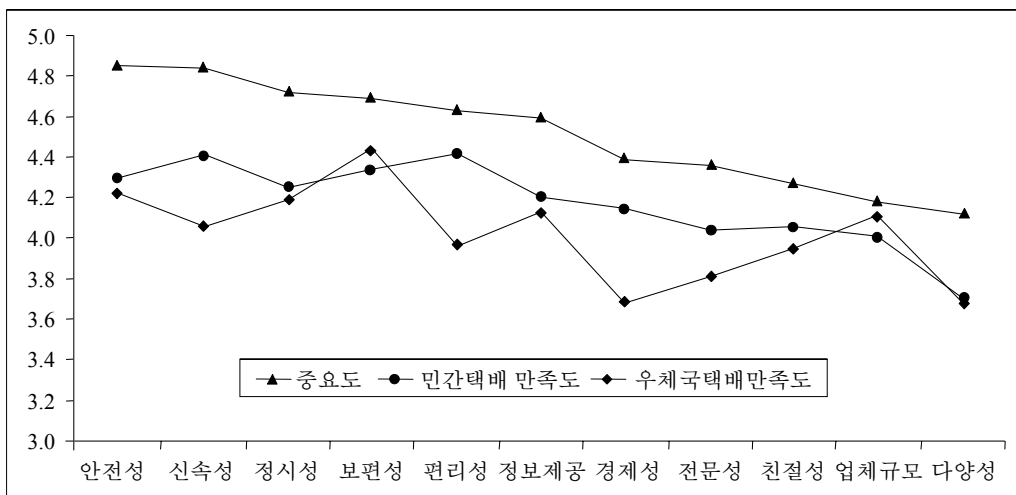
비통상부문에 대한 관심 집중은 동 부문의 매출을 증대하고, 이를 통해 우편사업의 수익성을 개선하기 위함이다. 그러나 비통상부문 매출 증대는 관련 시장이 이미 치열한 경쟁 상태라는 점

12) 윤석환 외, 전계서, pp.57~58.

13) 윤석환 외, 『우정사업 중장기 발전전략 수립을 위한 연구』, KISDI, 2004, p.32.

을 감안할 때 용이한 일이 아니다. 비통상부문의 대표 격인 택배시장 규모는 우리나라에서 2004년말 현재 2조원 내외로 추정되는데 여기서 우체국택배가 차지하는 비중은 5% 남짓으로, 업계 5위 수준에 머물고 있다.¹⁴⁾ 물론 현재 매출 비중이 작다는 것은 성장의 여지가 상대적으로 큰 것을 의미한다고 해석할 수도 있다. 그러나 고객만족도를 통해 확인되는 우체국택배의 서비스 수준이 민간택배와 비교할 때 개선의 여지가 작지 않음에 비추어 볼 때 우체국택배의 매출을 증대하기 위해 요구되는 경쟁력 확보는 쉽지 않은 과제이다.

(그림 5)는 고객이 택배서비스를 이용하면서 중시하는 속성과 각 속성에 대한 민간 및 우체국택배의 만족도에 관한 KISDI 선행연구 결과이다.¹⁵⁾



(그림 5) 기업고객의 택배서비스의 속성별 중요도와 만족도

그림에서 보듯이 택배이용고객은 택배서비스의 속성 가운데 대상물품의 중도분실과 훼손 없는 배달(안정성)을 가장 중요하게 생각하고, 신속한 배달(신속성), 정해진 송달기준의 이행(정시성), 전국 어디에나 배달(보편성), 방문접수 등 이용상의 편리함(편리성), 배달정보의 확인

14) 국정브리핑, 2005. 4. 23. 우체국택배만을 고려한 것으로 소포우편을 포함할 때 우체국매출 비중은 10%를 상회한다.

15) 윤석환 외, 『고객지향적 우정사업 경영관리체계 구축방안 연구(요약)』, 2004, p.70. 여기에 제시된 내용은 상기연구에서 택배서비스를 이용하는 240여개 기업고객을 대상으로 이루어진 조사 결과이다.

가능성(정보제공), 그리고 요금의 저렴함(경제성) 등의 순으로 중시하는 것으로 조사되었다. 한편 우체국택배는 신속성과 편리성에서 민간택배에 비해 고객만족도가 낮은 것으로 조사되었다. 의외로 경제성 측면에서도 우체국택배의 만족도가 민간택배에 비해 낮은 것으로 조사되었다. 반면 보편성과 업체 규모 등에 있어서는 우체국택배가 민간택배에 비해 만족도가 높은 것으로 조사되었다. 그리고 정시성과 정보제공은 우체국택배와 민간택배가 근사한 만족도를 보이는 것으로 조사되었다.

택배서비스의 속성별 고객만족도가 해당 속성에 대한 서비스 수준을 대변하는 것으로 보고, 앞서의 조사결과에 의존하여 우체국택배의 경쟁력 강화 전략을 수립한다면 '방문접수 등의 강화를 통해 기업고객의 이용편의성을 제고하고 물품의 송달 속도를 향상시키는 한편(사업운영의 효율화를 지속적으로 추진함으로써) 경쟁력 있는 요금을 제시한다'는 식이 될 수 있을 것이다. 그러나 고객의 이용편의성을 높이고 송달 속도를 향상시키기 위해서는 많은 비용이 추가로 투입될 필요가 있는데, 추가 비용을 투입하여 개선시킨 서비스를 지금보다 싸게 제공하는 것은 사업자에게 큰 부담임은 자명하다.

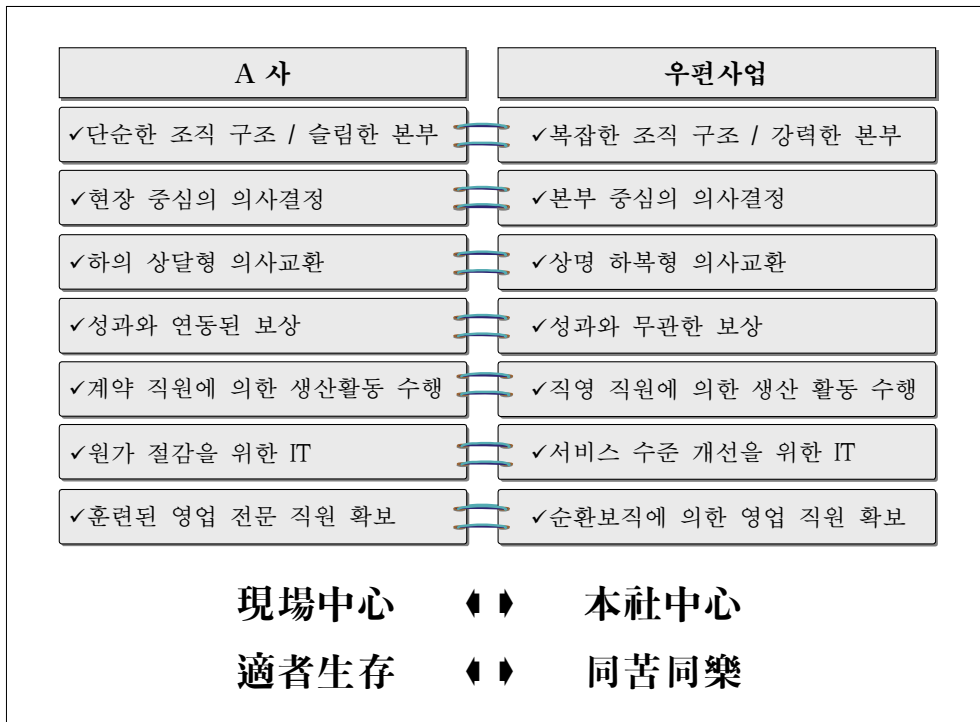
물론 우리 우편사업자는 꾸준한 소통품질 관리를 통해 우편물의 배송속도를 개선시켜 왔고, 고객맞춤형 서비스 제공을 통해 고객의 이용편의성을 제고하는 등의 노력을 경주하는 한편 자동화 시설 확충, 시스템 고도화·최적화 등을 통해 사업운영의 효율화를 도모함으로써 이미 앞서의 내용과 같은 전략을 구사하고 있다고 할 수 있다. 결과적으로 우체국은 민간택배에 근접하는 수준의 서비스를 제공할 수 있는 체계를 갖추어 나가고 있는 것이다.

경쟁자인 민간택배에 근접하려는 노력은 높이 평가되어야 한다. 그러나 정부기업으로 운영되는 한 민간의 사업운영 방식을 채용하는데 한계가 있어 큰 노력을 통해 민간택배에 근접한 서비스를 제공함에도 불구하고, 그에 상응하는 성과를 기대할 수 있을지에 대해서는 장담하기 어려운 것 또한 현실이다.

[그림 6]은 민간택배사와 우체국택배의 조직 운영상 특징을 비교한 것이다.¹⁶⁾ 일반적으로 조직운영의 효율성 측면에서 단순한 조직구조, 슬림한 본부, 현장중심 의사 결정이 강점을 갖는다고 할 수 있다. 그림에서 보듯이 민간은 이러한 방식의 조직운영을 실천하고 있다. 그러나 정부기업 형태로 운영되는 우편사업은 민간 방식의 조직운영이 효율적임을 알고 있음에도 불구하고

16) 상계서, p.204.

복잡한 조직구조, 강력한 본부, 본부 중심의 의사결정이 불가피할 수도 있다는 것이다. 아울러 성과에 직접적인 영향을 미치는 성과보상에 있어서도 민간이 자연스럽게 채택하고 있는 ‘성과와 연동된 보상’을 우편사업이 채택하는 데는 상당한 어려움이 있을 수 있고, 민간의 조직운영 전반에 적용되는 ‘적자생존’ 원칙을 정부기업에 적용하는데 한계가 있다는 점 등을 고려할 때 민간에 근접하기 위해 투입한 노력에 비해 성과가 크지 않을 수도 있다는 우려를 배제할 수 없다는 것이다.



(그림 6) 민간택배와 우편사업 조직 운영상의 특징 비교

이러한 우려와 함께 경쟁자에 근접하려는 노력을 통해 달성할 수 있는 최대한 모습이 경쟁자 수준으로 제한될 수 있다는 점에서 기존 사고와는 구별되는 새로운 시각에서의 비통상부문 강화 가능성을 타진해 볼 필요가 있다.

2. 가치혁신을 통한 비통상부문의 강화

가. 가치혁신은?

[그림 5]를 검토하면서 언급한 ‘기업고객의 이용편의성을 제고하고 물품의 송달 속도를 향상시키는 한편 경쟁력 있는 요금을 제시한다’는 식의 전략은 ‘경쟁자를 능가해야 한다’는 기존의 전략적 사고에 충실한 것이다. 기존의 전략적 사고에 따르면 동일 시장에 참여하는 경쟁자의 기업전략은 대체로 동일한 내용과 양상으로 수렴한다.¹⁷⁾ 이미 해당 시장에 참여하고 있는 경쟁자 간에는 자신의 고객이 누구이며, 무엇을 중시하고, 제공해야 하는 제품이나 서비스의 내용과 범주는 어떠한 지에 대한 ‘전통적인 정보’를 공유하기 때문이다. 아울러 원가나 품질 또는 둘 다에서의 개선을 통해 시장 점유율을 확대해 나가는 기업만이 살아남을 수 있다는 믿음이 일반화된다. 우편사업이 집중해야 하는 택배시장은 이와 같은 ‘전통적인 정보’를 충실히 공유하며, 생존 원칙에 대한 믿음 또한 확고한 전형적인 시장으로 보여 진다.

공급이 수요를 초과하는 경우, 축소되는 시장 공간에서 점유율 경쟁은 필연적이다. 그러나 점유율에서 우위를 점한다 하더라도 지속적으로 높은 성과를 실현하기 어려운 것 또한 현실이다. 기업은 기존 수요를 대상으로 보다 큰 점유율을 얻기 위해 경쟁자를 능가하려 애쓰지만 경쟁이 심화될수록 수익과 성장에 대한 기대는 낮아질 수밖에 없기 때문이다. 선행연구에서도 ‘경쟁자를 능가해야 한다’는 기존의 전략적 사고에 충실한 기업의 성과는 그리 만족스럽지 못하다는 결과가 제시되고 있다.¹⁸⁾ 앞서 우체국택배가 민간택배에 근접하기 위해 기울이고 있는 노력은 높게 평가되어야 하지만, 노력에 상응하는 성과를 실현할지에 대해서는 장담하기 어렵다고 한 언급은 이같은 인식으로부터 일부 연유한 것이다.

우편사업도 기존의 전략적 사고에서 벗어나 새로운 시각에서 비통상부문의 강화뿐만 아니라 우편사업 발전을 위한 전략의 틀을 모색해야 하는 것이 아닌가 생각된다. 이와 관련하여 검토될 수 있는 것이 ‘가치혁신’이다. 가치혁신(value innovation)은 최근 대안적 성장 전략으로 주목받고 있는 ‘블루 오션 전략’의 기반으로 인식되는 것이다.¹⁹⁾

17) W. C. Kim, R. Mauborgne, "Creating new market space," *HBR Jan.-Feb.*, 1999.

18) W. C. Kim, R. Mauborgne, "Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth," *HBR Jan.-Feb.*, 1997.

19) 김위찬, 르네마보안, 『블루 오션 전략』, 교보문고, 2005, pp.3~23.

가치혁신은 기업 활동이 회사의 비용구조와 고객에게 제공하는 가치 두 가지 모두에 긍정적인 영향을 주는 곳에서 이루어진다. 비용 절감은 업계가 경쟁하고 있는 요소를 제거하거나 줄이면서 이루어진다. 고객 가치는 업계가 아직도 충분히 제공하지 못한 요소를 증대시키고 창출함으로써 상승한다. 시간이 흐르면서 우수한 가치를 지닌 재화나 서비스의 대량 매출이 실현되면 규모의 경제가 발생하여 비용은 더욱 절감되고, 이러한 과정을 거쳐 가치혁신의 정도가 심화된다.²⁰⁾

가치혁신을 이룩하기 위해서는 기업 활동에 있어 다음과 같은 네 가지 질문을 행함으로써 새로운 가치 곡선 창출을 시도해야 한다.

- 자신의 업종에서 당연하게 받아들이고 있는 요소 가운데 제거되어야 할 것이 무엇인가?
- 어떤 요소가 업종 표준 이하로 감소되어야 하는가?
- 어떤 요소가 업종 표준 이상으로 증가되어야 하는가?
- 자신의 업종에서 결코 제시된 적이 없는 요소 가운데 새롭게 제시되어야 할 것은 무엇인가?

첫 번째 질문은 오랫동안 업계가 경쟁 해온 요소들 가운데 제거해야 할 것을 구체화하자는 것이다. 이를 통해 다른 회사와 경쟁하고 있는 요소가 실제로 고객에게 가치를 주고 있는지 생각하게 된다. 실제로 상품 및 서비스의 속성을 구성하는 요소 가운데는 더 이상 가치가 없거나 심지어 가치를 훼손시킴에도 불구하고 당연한 것으로 받아들여지는 것들이 없지 않다. 고객이 가치를 두는 것에 근본적인 변화가 있었지만 '전통적인 정보'에 충실한 기업은 변화를 인지하지 못하는 경우도 있다.

김위찬은 '경쟁자를 능가해야 한다'는 기존의 전략적 사고에 충실한 기업이 치열하게 경쟁하는 시장(이미 알려진 존재하는 시장) 공간을 '레드오션(red ocean)', 이에 대응하여 현재 존재하지 않는 미개척의 새로운 시장 공간을 '블루 오션(blue ocean)'으로 정의하고 있다. 블루 오션은 '새로운 수요 창출과 고수의 성장을 향한 기회'로, 완전히 새롭게 창출될 수도 있지만, 기존 사업을 확장하여 만들 수도 있는 것으로 보고 있다. '블루 오션 전략'은 경쟁이 치열한 레드 오션에서 뛰쳐나와 블루 오션을 만들어 나감으로써 새로운 성장 기회를 실현하자는 것으로 요약된다. 블루 오션을 창조해온 기업들은 경쟁자를 벤치마킹 하지 않고, 고객과 자신을 위한 가치 도약을 이뤄 새로운 비경쟁 시장을 창출함으로써 경쟁 자체에서 벗어나게 되는데, 김위찬은 이러한 과정을 '가치혁신'이라 정의한다. 본고의 '가치혁신을 통한 비통신부문의 강화'는 김위찬 類의 블루 오션 전략을 우편에 적용하려는 시도가 유용할 수도 있다는 판단에서 작성된 것이다. 우편사업에서 블루 오션 전략의 적용 가능성 검토는 시작 단계로 본고에서는 '우편사업 성장전략의 대안으로 가치혁신을 모색할 수 있다'는 제언 수준에서 논의가 마무리될 것이라는 점, 독자 제위의 양해를 구하는 바이다.

20) 상계서, p.21.

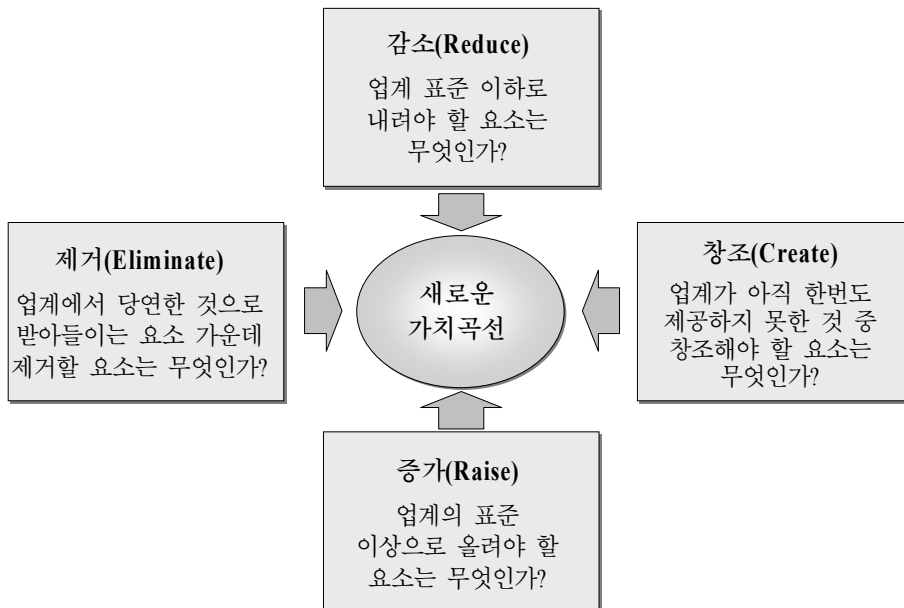
이하는 가치혁신에 대한 독자의 이해를 돕고자 상계서의 관련 내용을 요약한 것이다.

두 번째 질문은 경쟁자보다 잘 하겠다는 의욕이 앞서 제품이나 서비스가 너무 과하게 기획된 것이 아닌지를 규명하자는 것이다. 이를 통해 경쟁자에 대항하기 위해 상품과 서비스를 지나치게 디자인 한 부분이 드러나게 된다. 고객에게 과잉으로 제공되는 서비스는 수익으로 연결되지 못하고 비용만 상승시킬 가능성이 크다.

세 번째 질문은 업계가 고객에게 적절한 가치를 제공하지 못하여 현 수준의 것을 받아들이도록 강제하는 요소를 찾아내자는 것이다. 이를 통해 고객이 경험하는 불편사항을 발견하고 제거할 수 있게 된다.

마지막 질문은 고객을 위한 완전히 새로운 가치의 원천을 발견해 새로운 수요를 창출하자는 것이다. 이를 통해 시장의 기존 경계를 넘어 고객을 위한 새로운 가치 요소를 찾게 된다.

이들 질문은 '블루 오션 전략'에서 새로운 가치 곡선 도출에 필요한 고객 가치 요소 재구축을 위한 액션 프레임워크(action framework)를 구성한다.



자료: 김위찬 외, 블루 오션 전략, 2005, p.39

(그림 7) 새로운 가치 곡선 도출을 위한 액션 프레임워크

이러한 액션 프레임워크를 사용하여 비통상부문의 대표 격인 우체국택배의 새로운 가치 곡선

을 그리는 과정을 정리하면 다음과 같다.

나. 우체국택배의 새로운 가치 곡선 도출

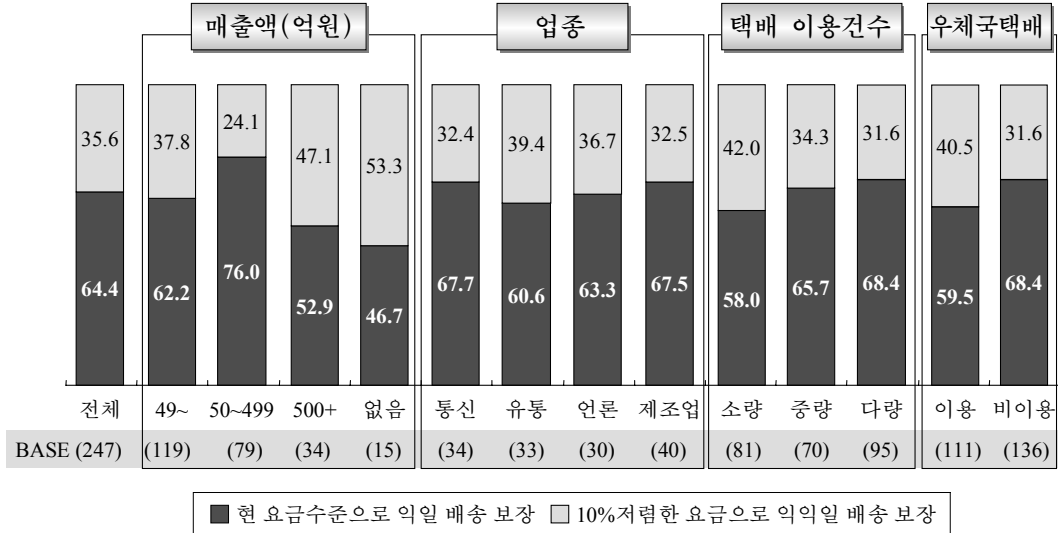
블루 오션에 도달하기 위한 우체국택배의 새로운 가치 곡선을 그리기 위해서는 (그림 5)에서 볼 수 있는 택배서비스를 구성하는 속성 가운데 고객이 진정 가치를 부여하는 것은 무엇인지, ‘경쟁자를 능가해야 한다’는 기존의 전략적 사고가 팽배해 있는 현 택배시장에서 많은 경쟁자가 지향하는 가치 곡선의 형태²¹⁾는 어떠한지에 대한 구체적인 정보가 필요하다. 아울러 (그림 5)에서 제시하고 있는 것 이외에 고객이 중시할 만한 다른 속성은 무엇인지에 대한 통찰력이 요구된다.

고객이 진정 가치를 부여하는 속성이 무엇인지, 고객이 중시할만한 속성이 무엇이지는 고객에 대한 ‘전통적 정보’만으로는 알 수 없는 것이므로, 지금 당장 우체국택배의 새로운 가치 곡선을 그려내는 데는 한계가 있다. 여기서는 가용 정보가 제한된다는 전제하에, 가치 곡선 도출 과정에 초점을 맞춰 우체국택배의 새로운 가치 곡선을 그려 본다.

앞서 (그림 5)에서 고객은 택배서비스의 속성 가운데 안전성, 신속성, 정시성, 보편성, 편리성, 정보제공, 경제성의 순으로 중시하고 있는 것으로 되어 있다. KISDI 선행연구는 동일한 고객을 대상으로 ‘현 요금 수준으로 익일 배송을 보장하는 것과 현 요금수준보다 10% 저렴하면서 익일 배송을 보장하는 서비스’ 가운데 어느 것을 선호하는지를 물음으로써 고객이 빠른 서비스와 저렴한 서비스 가운데 어느 것을 더 선호하는지를 파악하였다.

그림에서 보듯이 전체 응답자의 64%가 현 요금수준으로 익일 배송을 보장하는 서비스를 선호하고 있다. 그런데 주목해야 할 것은 송달속도는 늦더라도 현재 보다 10% 저렴한 요금으로 제공되는 서비스를 선호하는 고객도 36%나 된다는 점이다. 만일 상당히 큰 규모의 고객이 진정 가치있게 생각하는 속성이 신속성 보다는 경제성이라면, 신속성을 제고하기 위한 노력보다는 신속성을 감소(Reduce)시키고, 신속성 감소에 따른 원가절감 분을 요금에 반영시켜 경제성을 증가(Raise)시킨 서비스를 제공하는 것이 성과 측면에서 효과적일 수 있다. 가치혁신의 핵심이 이것이다.

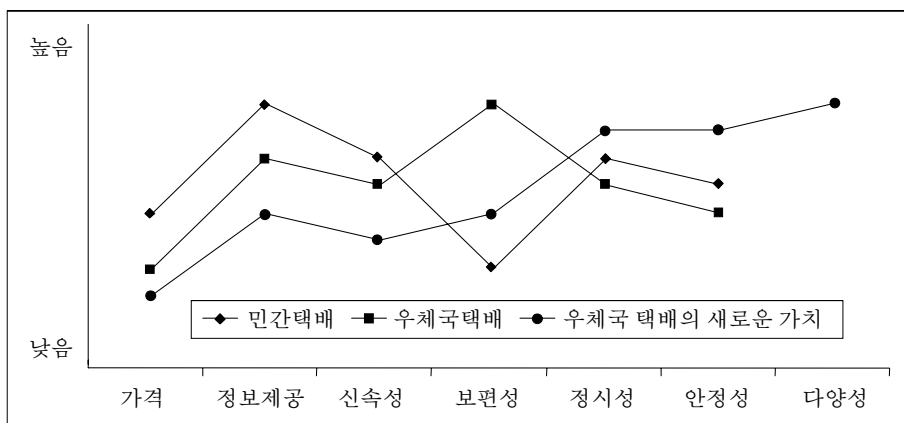
21) 기존의 전략적 사고에 충실한 경쟁자로 구성된 시장의 가치곡선은 한 가지 기본 형태에 수렴한다. 동 시장에 참여하는 경쟁자는 주어진 가치 곡선 하에 제품 및 서비스를 더싼 값에 제공하는 방식으로 경쟁에 입하며, 결코 가치 곡선의 형태를 변화시키기 위한 도전은 하지 않는다(W. C. Kim, R. Mauborgne, "Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth," *HBR Jan.-Feb.*, 1997.).



자료: 윤석환 외, 고객지향적 우정사업 경영관리체계 구축방안 연구, KISDI, 2004.

[그림 8] 신속성과 경제성에 대한 고객의 선호

‘경쟁자를 능가해야 한다’는 기존의 전략적 사고에 충실한 현재 택배시장에서 많은 경쟁자가 지향하는 가치 곡선과 우체국택배가 현재 제공하고 있는 가치 곡선의 형태에 대해서는 추가적인 조사와 분석이 요구되나, 이제까지의 ‘전통적 정보’를 종합하면 대체로 [그림 9]와 같은 모습을 취할 것으로 추정된다.



[그림 9] 택배시장의 가치 곡선(예시)

[그림 9]를 기초로 우체국택배의 상황을 묘사하면 ‘현재 우체국택배는 보편성 측면에서 상대적으로 높은 가치를 전달하고 있으나, 정보제공, 신속성, 정시성 그리고 안정성은 민간에 비해 낮은 가치를 전달하고 있다. 우체국택배는 경쟁에 효과적으로 대응하기 위해 이들 속성의 강화에 총력을 기울이고 있다’는 정도로 할 수 있다.

여기서 우체국택배가 고객에게 전달할 수 있는 진정한 가치에 착안하여, 현재 택배시장에서 경쟁적으로 강화가 추진되고 있는 정보제공, 신속성 등의 속성과 우체국택배가 과도하게 제공하고 있다고 생각되는 보편성은 현재보다 수준을 낮추어(Reduce) 요금 인하 여력을 확보하고, 정시성과 안정성을 강화(Raise)시키는 한편 이제까지 업계에서 소홀히 하였던 다양성을 제공(Create)하게 된다면, 이것이 바로 우체국택배의 가치혁신이 되는 것이다.²²⁾ 우체국택배는 가치혁신을 통해 기존 고객뿐만 아니라 새로운 고객, 새로운 시장을 확보함으로써 경쟁으로부터 자유롭게 될 수 있으며, 괄목할 만한 성과를 기대할 수 있게 된다는 것이다. 이것이 바로 기존 사고에 따른 비통상부문 강화 전략과는 구별되는, 초보적인 형태이기는 하지만, 우체국택배의 블루 오션을 창출할 수 있는 전략이라 할 수 있다.

IV. 결 론

우편사업의 미래 전략에 관한 논의를 하는 과정에서 앞서 정리한 ‘가치혁신’과 유사한 내용의 주장이나 논의가 없었던 것은 아니다. 그러나 대부분 ‘전통적 정보에 기반 한 기존의 전략적 사고’에 압도되어 이와 같은 주장이나 논의는 결실을 맺기 어려웠다. 물론 치열한 경쟁 시장에서 모든 경쟁자가 중시하는 속성을 무시하고, 고객에게 진정한 가치를 전달하는 것이라고는 하지만

22) [그림 5]에서 ‘신속성’은 고객이 안전성 다음으로 중시하는 속성인 동시에 민간택배에 비해 우체국택배의 만족도가 현저히 낮은 속성이다. 그럼에도 불구하고 ‘신속성을 현재보다 낮춘다’는 전략을 채택하는 것은 무모한 선택으로 보일 수 있다. 그러나 김위찬은 ‘고객만족은 기업의 현재 위치를 나타내는 성과측정치로, 전통적 전략적 사고에서와는 달리 이러한 측정치가 기업이 미래에 나가야 할 방향을 제시하지 못한다’고 보는데 주목할 필요가 있다 (W. C. Kim, R. Mauborgne, “Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth,” *HBR Jan.-Feb.*, 1997.). 가치혁신을 이루기 위해서는 고객이 진정 원하는 가치, 고객에게 전달할 수 있는 가치를 파악하는 것이 관건이다. 여기서는 전통적 정보와 저자의 판단 등에 의존하여 정시성과 안전성이 정보제공, 신속성 보다 우선하는 것으로 가정하였는데, 이에 대해서는 추후 심도 있는 조사와 분석이 요구된다. 아울러 택배업계가 소홀히 하였던 속성도 저자의 통찰력이 미흡할 뿐더러 구체적인 검토가 이루어지지 않은 관계로 여기서는 편의상 ‘다양성’을 제시하였다.

검증이 어려운 속성에만 집중하는 전략을 선택하는 것은 사업 운영을 책임지는 입장에서는 두렵기까지 한 일이 될 수도 있다. 그러나 현재 우편사업을 둘러싸고 있는 환경 변화는 기존의 전략적 사고에서 한 걸음 벗어날 수 있는 용기를 요구하고 있는지도 모른다.

본고는 우편사업 성장전략 대안으로 '가치혁신'의 가능성을 탐색해 본 것으로 비통상부문의 대표 격이랄 수 있는 우체국택배에 초점을 맞춰 논의를 전개하였다. 그러나 '가치혁신'은 택배부문에 국한되는 주제는 아니다. 사회 전반의 디지털화 진전에 따른 통상우편의 감소 전망은 보편적 서비스 제공 체제, 더 나아가 우편사업의 근간을 위협하는 요인이다. 따라서 우체국택배가 가치혁신을 실현하여 시장을 크게 확대한다 하여도 이같은 위협 요인을 해소하는데 한계가 있을 수 있다.

본 고에서는 통상의 감소에 대응하기 위해 비통상부문의 강화를 강조하였다. 택배나 EMS라는 서비스명을 사용하지 않고 굳이 '비통상부문'이라는 용어를 선택한 것은 우편사업이 강화해야 하는 부분이 택배나 EMS에 국한될 필요가 없다는 판단에서이다.

여러 제약으로 본 고에서 충분한 논의가 이루어지기 어렵지만, '우체국 망' 자체에 초점을 맞춘 '가치혁신' 가능성을 검토하는 것도 유익한 대안일 수 있다. 그간 우편사업의 강점을 말할 때 '전국적인 우체국 망'은 언제나 빠지지 않고 언급되었지만 우편 및 우체국금융의 창구 서비스 이외에 '우체국 망'을 활용하는 방안, 다시 말해 '우체국 망' 자체로 고객에게 가치를 제공하는 방안에 대해서는 충분한 검토가 없었던 것 같다. 이와 관련하여 우편사업의 다각화를 통해 '우체국 망'을 민간부문과 공공부문을 불문한 서비스 제공의 플랫폼(platform)으로 인식할 필요가 있다는 주장은 시사하는 바가 크다.²³⁾

'우체국 망' 자체에 초점을 맞춘 '가치혁신'에 매진할 경우 우편사업은 점차 '비우편적 요소'를 많이 담는 사업으로 변모할 수도 있다. 현재는 우체국에서 제공하는 금융서비스를 우편사업이 안고 있는 비우편적 요소의 대표라고 할 수 있으나, '우체국 망'에 초점을 맞춘 '가치혁신'이 실현될 경우 이것이 어떻게 변할지 지금으로서는 예상이 어렵다. 다만 디지털 시대의 우편사업은 아무래도 지금보다는 비우편적 요소가 더 강화된 모습으로 진화되리라는 전망을 조심스럽게 해본다.

23) Pierre Guislain, Graem Lee, "Reinventing the Post Office," *The Postal Sector in Developing and Transition Countries*, World Bank Group, 2004.

참 고 문 헌

- 김위찬, 르네마보안, 『블루 오션 전략』, 교보문고, 2005.
- 윤석환 외, 『우편사업의 보편적 서비스 유지비용 추정』, KISDI, 2001.
- _____, 『우정사업 중장기 발전전략 수립을 위한 연구』, KISDI, 2004.
- _____, 『고객지향적 우정사업 경영관리체계 구축방안 연구』, KISDI, 2004.
- 최중범, 「전자상거래 확산에 따른 우편사업 대응방안」, 『우정정보』 1999 여름, KISDI.
- 최중범 외, 『우정사업관련 법령·제도정비에 관한 연구』, KISDI, 2003.
- 郵政研究所, 「郵便のユニバーサルサービスの在り方に關する調査研究會報告書」, 2000.
- Campbell Jr., J.J., *Main Developments in the European Postal Sector*, WIK, 2004.
- Pierre Guislain, Graem Lee, “Reinventing the Post Office,” *The Postal Sector in Developing and Transition Countries*, World Bank Group. 2004.
- Jimenez, L., *Electronic Substitution for Mail : Models and Result; Myth and Reality*, 2005.
- Kim, W.C., R .Mauborgne, “Creating new market space,” *HBR Jan.-Feb.*, 1999.
- _____, “Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth,” *HBR Jan.-Feb.*, 1997.
- UPU, *UPU Statistics*, 2004.
- Wang, E.T.G. Effect of the fit between information processing requirements and capacity on organizational performance. *International Journal of Information management*. 23. 239-247., 2003.