

독일 우정국 (DPWN: Deutsche Post World Net)

: 세계 물류 지도를 새로 그린다

16 세기 중반 독일 최초의 우체국은 그 지역의 중요한 상업적 중심지였다. 우체국은 만남의 장소이자 사람과 말이 쉬어가는 여관, 마구간이었으며 상거래 시장의 역할도 하게 되었다. 1490 년에 Franz Von Taxis 가 독일에서 최초로 근대적인 우편시스템을 고안한 후, 그와 그의 후손들은 서유럽 전지역을 서비스하는 택배 네트워크를 완성하였는데 이것이 DPWN 의 시초이다.

500 년간의 유구한 역사를 가졌다는 데 자만하지 않고 노력을 계속한 결과, 한 국가의 우체국이 세계의 선두 종합 물류기업으로 거듭난 DPWN 의 진화와 개혁의 과정은 우리 정부의 우정사업본부와 민영화를 주저하는 공기업 그리고 한국의 물류 기업들에게 많은 시사점을 던져 주고 있다.

전반적으로 세계 우정 사업의 환경은 타 산업과 마찬가지로 급변하고 있다. 세계화로 인한 단일 시장화, 고객 욕구의 변화, 이에 따른 각 국가들의 규제 완화 등이 우정 사업 관련 기업들에게 신속한 의사 결정을 요구하고 있고, 이에 이들 기업들의 경영 방식도 변화를 거듭하고 있다. 특히 각 국가들은 우정 시장을 급속도로 개방하고 있으며, 이로 인해 지금까지 개별 국가 내에서 독점적 지위에 있던 우정 사업의 영역에 사기업들이 공격적으로 참여할 수 있게 되었다. 이에 우정 사업을 둘러싼 분야의 경쟁도 점차 심화되고 있다.

한편 항공 운송 사업체도 급변하는 시장의 요구에 대응해 기존의 여객 및 화물 수송 중심의 사업 경영 방식에서 탈피, 새로운 시장 개발을 위해 적극 고심하고 있다. 이런 측면에서 특히 최근에는 IT 를 비롯한 지식 산업의 수요에 신속히 대처할 수 있는 Express Logistics 시장에 크게 주목하고 있다.

독일 정부는 일찍부터 이러한 시장 환경 변화를 예측, 우정 사업의 경영 효율성을 향상시키고 국민에게 보다 나은 우편서비스를 제공하기 위해 우정 사업 분야를 1990 년부터 단계적으로 민영화하였다.

1990 년 이전까지만 해도 독일 우정 사업의 운영 주체는 독일 연방 우정통신부 산하의 독일연방우정국(Deutsche Bundespost) 였다. 즉 1990 년 이전까지 독일의 우편, 통신, 체신 금융사업은 정부 주관의 사업이었으며, 그 종사원은 모두 공무원이었다. 그러나 1990 년 10 월의 독일 통일과 그 후 연이은 유럽통합 및 세계화에 따른 우정 사업의 환경 변화에 따라 독일 우정 사업의 체제 변화는 불가피해졌다. 이에 독일의 연방정부는 우정 사업의 민영화와 함께, 독일 연방 우체국에서 일괄적으로 제공하던 우편사업, 통신사업, 체신금융사업을 1995 년 1 월 1 일자로 전격 분

리하여 경영하기로 결정한다.

그 동안 공법에 의해 관리 운영되어왔던 독일의 우정 사업을 민법에 의해 운영되는 주식회사 형태로 법적지위를 변경하였으며, 단일화된 조직이었던 독일 연방 우정국을 우편 사업을 담당하는 독일 우정 주식회사(Deutsche Post AG)와 통신 사업 주체인 도이치 텔레콤(Deutsche Telekom), 체신 금융사업 조직인 독일 체신은행 주식회사(Deutsche Post Bank AG)로 분할, 재조직하였다.

독일 우정제도의 개혁은 이후 1997 년 우편법(postgesets) 의 개정으로 이루어져 현재 우정 사업 체제의 기초가 되고 있다. 이의 골자는 우정 사업의 민영화와 위에서 설명한 단일 조직을 3 개의 주식회사로 출범시킨다는 것, 그리고 국가가 국민에게 기본적으로 제공하는 보편적 서비스와 밀접한 관계가 있는 특정우편물(100g 이하의 서장, 50g 이하의 우편엽서) 에 대해서는 2002 년까지 (최근 우편법 재개정 으로 2007 년까지 연장) 독일 우정주식회사에게 독점을 허용한다는 것을 명시했다. 민영화 이후 분할되어 초기에 우편 사업망을 전담해 오던 독일 우정 주식회사(Deutsche Post AG)는 1998 년 독일 체신 은행 주식회사(Deutsche Post Bank AG)를 매입하고 금융 업무를 시작하였으며, 아울러 소포 및 택배 산업도 본격적으로 추진하였다. 이후 사업범위를 더욱 확장하고, 조직을 세계적으로 확대하여 세계적 거대 기업의 형태를 갖추었으며 명칭도 2000 년 상장을 계기로 Deutsche Post World Net(DPWN)으로 바꾸었다.

이러한 개혁을 통해 1990 년에는 7 억 2 천만 유로의 적자를 기록하다 민영화 이후 1995 년부터 수지를 맞추기 시작, 이어 2001 년에는 15 억 9 천 3 백만 유로의 흑자를 기록하게 되었다.

2000 년 11 월 20 일 성공적인 기업공개(IPO)를 통해 전체주식의 29%를 상장하고 2001 년 1 월에는 2%를 더 추가하여 현재는 31% 주식이 상장되어 있다. 이러한 재원 확보를 통해 DPWN 은 재정적으로 매우 건실한 기업으로 거듭났으며 이 재원을 근간으로 세계적인 물류기업으로 발돋움을 시작한다.

국제물류의 3 대 주류는 독일이 주도하는 유럽, 미국이 주도하는 미주대륙, 그리고 일본이 주도하는 아시아태평양 지역으로 나눌 수 있다. 글로벌 물류업체는 크게 우편 서비스 제공자(독일우체국, 영국우체국, TPG 등), 통합 특송업체(Integrator – DHL, FedEx, UPS 등), 국제 포워더 (자신이 선박, 항공기 등 운송수단을 보유하고 있지 않지만 다수의 하주로부터 수배송을 의뢰 받아 하주를 대신하여 선사, 항공사 등 운송인에게 항만, 공항간 운송 서비스를 의뢰하는 역할을 수행하는 업체) 및 물류 서비스 업체의 네 가지 유형으로 구분된다.

이들 회사들은 치열한 경제 환경 하에서 비용 절감과 고객 서비스 향상을 통한 경쟁력 확보를 위해 물류 기업간의 전략적 제휴나 인수 합병을 통해 대형화, 글로벌화를 추진하지 않을 수 없게 되었다. 또 전 세계적 네트워크를 바탕으로 개

별 하주의 특성에 적합한 계약 물류서비스를 제공하기 위한 기반 구축과 동시에 대형화와 글로벌화를 통한 종합 물류 서비스 제공자로의 변신을 거듭하고 있다.

DPWN 은 이러한 추세에 맞추어 지난 90 년대 중반 이후 수백억 달러를 투자하여 세계의 물류시장에서 각 분야별 우위를 점하는 회사들을 인수(acquisition), 투자 (investment) 및 파트너쉽 (partnership) 등과 같은 전략을 통해 종합 물류회사로 거듭나며 세계화 전략에 박차를 가하고 있다.

DPWN 은 이미 세계 제일의 특송 업체인 DHL 을 비롯, 세계 국제 포워드 업체인 DANZAS 와 미국의 AEI 항공, GLOBAL MAIL, 그리고 최근에는 미국 내 특송 업체 중 3 위인 Airborne 까지 매입하였다.

이러한 매입 과정을 거쳐 DPWN 은 우편사업은 Deutsche Post 에서 담당하고, Express 와 Logistics 업무는 세계적 브랜드 가치가 있는 DHL 의 이름 하에 여러 관련 회사를 모두 하나로 통합시켰으며, 금융 분야는 Post Bank 가 맡아서 운영 하는 것으로 전체 조직을 정비하였다.



이와 같은 DPWN 의 발전 과정에서 우리의 우정사업본부가 주목할 점은 다음과 같다. 첫째, 독점 사업이었던 국책 우정사업을 자율적인 경영체제로 전환했다는 점이다. 둘째, 우정사업의 수익성 및 경쟁력을 제고했다는 점이다. 셋째, 기본적인 국민에 대한 보편적 서비스와 수익성의 조화를 함께 추구했다는 점이다. 독일의 경우 우정사업의 민영화에도 불구하고 국민에 대한 보편적 서비스에는 전혀 소홀함이 없었다.

세계화 및 각 국가의 규제완화 조치에 따라 각 국의 우정 사업 시장은 급속도로 개방 및 통합이 진행되고 있으며, 여러 기업체들의 활발한 참여로 그 경쟁이 날로 심화되고 있다. 기존의 우편 서비스는 서신이나 경량 소포의 국내 배송이

주된 서비스였으나, 지식 산업의 발전과 함께 세계를 연결하는 광범위한 네트워크 운영이 필요해지면서, IT 를 활용한 발송물 배달 과정의 모니터링, 육해공을 망라하는 **Multi-Mode** 운송 방법 등 통합 서비스를 제공하는데 까지 발전하였다.

이런 급변하는 환경 속에서 생존하기 위해서는 한국의 우정사업본부도 **DPWN** 의 발전 과정을 참조, 재정적 안정과 경쟁력 확보 및 국민에게 보다 나은 서비스 제공을 위해 노력해야 할 것이다. 아울러 다른 민영화를 앞둔 공기기업들도 과감한 조직 개편 등을 통한 민영화를 두려워하지 말고, 하루 빨리 경쟁력 있는 조직으로 변하기 위해 노력해야 한다. 마지막으로 한국의 물류 기업들은 **DPWN** 이 보여준 예처럼 세계화의 흐름에 대한 정확한 인식 및 발상의 전환과 더불어 고부가가치 산업인 지식 산업 시장에서 중시될 **Express Logistics** 등 새로운 수요에 주목, 경쟁력을 갖춘 물류 기업으로 거듭나기 위해 매진해야 할 것이다.

추동화 전무

1950 년 서울 출생, 한국외국어대 정치외교학과

同대학 무역대학원 석사, 서강대 경영대학원 박사과정(現)

DHL KOREA 전무이사, 동북아경제중심추진위 물류분과 자문 위원(現)