

# 우편 SCM의 고찰과 발전 방향

왕 승 진\*

고유가, 유럽의 금융위기 등으로 인해 대부분의 산업분야에서는 자체 경쟁력 및 효율성 향상 등을 목표로 다양한 방법론과 창의적 아이디어를 통해 위기를 극복해 나가기 위해 노력하고 있다. 이와 같이 다양한 외부적인 요인들로 인해 이제 경쟁력 강화, 생산성 및 효율성 증가 등의 이슈는 더 이상 외적 요인으로 요구되는 사항이 아니라, 반드시 수행되어야 하는 필수조건이 되었으며 현장에서는 가장 적합한 방법론을 찾아서 적용하고 개선하려는 노력들이 나타나고 있다. 본고에서는 SCM에서 우편을 바라보는 ‘우편 SCM’은 어떻게 될 수 있을지에 대해 정리하였다. 우편물의 생성에서 고객에게 전달될 때까지 다양한 단계와 작업 등의 연관관계, 예상될 수 있는 문제점 등에 대해서 알아보았다. 이러한 고찰을 통해 우리나라 우편 SCM의 추후 발전방향에 대해서 대략적으로 정리하였다.

우편 SCM의 범위는 우편물의 생성에서부터 우편물의 접수, 우편물의 분류 및 운송, 우편물의 도착 그리고 배송에 이르기까지이며, 아웃소싱을 운송부분에 도입하여 운영하고 있다. 첫 번째 거점인 우편물 생성은 우편물 구분율, 작업자의 업무 편의성, 정보 정확성 등 다방면에 영향을 미치므로 어떻게 생성하느냐가 매우 중요하다. 두 번째의 거점으로는 우편물을 접수하는 우체국으로 수집, 소인, 분류, 발착 등의 업무를 수행하고 있으며, 접수정보의 정확한 입력, 분류작업의 정확성, 신속성 등이 추후 연계업무에 영향을 미친다. 세 번째 거점으로는 우편물 분류와 소통업무를 하는 우편집중국과 교환센터가 해당되고 정확한 분류, 운송 시간, 시간당 처리량 등이 전체 업무 흐름에 많은 영향을 미친다. 네 번째 거점으로는 우편물이 도착하는 우체국으로 우편물을 배달 순서대로 분류하고, 배달업무를 종료 후 각종 부대 업무 등을 수행하는 곳이며, 순로구분 작업 및 지환업무가 업무부하에 많은 영향을 미친다. 다섯 번째 거점으로는 우편물 배달업무로 효율적인 배송, 친절한 서비스 등이 이루어지는 우편물 배송이다. 우편물 배송은 거점이라고 표현하기는 적절하지 않을 수 있지만, 우편 SCM에서 고객의 만족과 매우 밀접하기 때문에 하나의 단계로 해석할 수 있다.

우정사업본부에서도 현재 6 시그마, 현장 개선 활동 등을 통해 지속적인 발전을 하고 있으며, 이와 더불어 점차적으로 진화하고 있는 SCM의 흐름을 접목하여 Smart, Global, Green의 우편 SCM으로 발전한다면 금융위기, 불안한 유럽 재정 등의 해외 악재에서도 피해를 최소화할 수 있을 것이다.

\* 한국우편사업진흥원(POSA) 경영전략실 우편연구팀 전임연구원, sj0712@posa.or.kr

## I. 서론

고유가, 유럽의 금융위기 등으로 인해 대부분의 산업분야에서는 자체 경쟁력 및 효율성 향상 등을 목표로 다양한 방법론과 창의적 아이디어를 통해 위기를 극복하기 위해 노력하고 있다. 하지만 경기회복에 대한 부정적인 전망과 지구 온난화로 인한 다양한 기후변화 등은 기업뿐만 아니라, 이와 관련된 전체적인 분위기마저 어둡게 만들고 있다. 이렇게 다양한 외부적인 요인들로 인해 이제는 자체 경쟁력 강화, 생산성 및 효율성 증가 등의 이슈는 더 이상 외적 요인으로 요구되는 사항이 아니라, 반드시 수행되어야 하는 필수조건이 되었으며 현장에서는 가장 적합한 방법론을 찾아서 적용하고 개선하려는 노력들이 나타나고 있다.

SCM은 예전부터 적용되고 인지되었던 분야로 다양한 부분에 도입되고 발전하고 있는데, 본 고에서는 SCM과 관련하여 ‘우편 SCM’은 어떻게 될 수 있을지에 대해 정리하였다. 우편물의 생성에서 고객에게 전달될 때까지 다양한 단계와 작업 등의 연관관계, 예상될 수 있는 문제점 등에 대해서 알아보았으며, 이러한 고찰을 통해 우리나라 우편 SCM의 추후 발전방향에 대해서 대략적으로 정리하였다.

## II. 우편업무 이해와 우편 SCM의 정의

우편사업의 주요 업무인 우편물 접수, 발착, 소통, 집배, 운송에 대한 개략적인 이해를 통해 우편 SCM의 흐름을 이해하는 데 도움을 주고자 한다.

### 1. 우편업무의 이해

우편업무의 전체 흐름은 다음 [그림 1]처럼 고객이 우편물 발송을 위해 우편물을 접수(발송우체국 또는 발송우편집중국)하게 되면 접수된 우편물을 다양한 방법으로 수집하고, 분류하여 운송편에 의해 우편집중국(발송우체국 물량은 발송우편집중국으로) 또는 교환센터로 보낸다. 각

행선지별로 우편물이 구분되면 운송편에 의해 해당 우편집중국(도착우편집중국)으로 보내지며, 우편집중국에 도착한 우편물은 관할 우체국별로 구분되어 해당 우체국으로 운송된다. 해당 우체국에서는 배달 순서대로 정렬하여 고객에게 우편물을 전달하는 절차를 따르게 된다.

(그림 1) 우편업무 프로세스 개념도



### 1) 우편물의 접수

- ① 개념: 우편물을 배달하기 전 분류작업에서는 우편번호로 먼저 구분을 하고, 그 뒤 수취인의 주소에서 상세 번지까지의 구분작업을 한다. 이러한 절차에서 알 수 있듯이 주소와 우편번호가 불일치할 경우 우편물이 다른 집중국으로 운송되어 우편물 배달이 많이 늦어질 수 있다. 따라서 우편물의 접수 정보입력 및 방식, 업무 절차 등에 따라 우편물을 도착이 지연될 수도 있어, 우편물을 발송하는 곳에서의 업무 원활함이 신속한 우편물 배달에 매우 많은 영향을 미칠 수 있다.
- ② 종류: 우편물을 접수하는 곳은 주로 총괄국, 집중국, 취급국 등 다양한 접점에서 이루어지며, 관서창구 접수를 중심으로 다음과 같은 방법이 있다.
  - 관서창구 접수: 고객이 직접 우체국 등 관서에 방문할 경우
  - 방문요청 접수: 고객이 우체국에 방문을 요청할 경우
  - 인터넷우체국 접수: 고객이 인터넷우체국을 이용할 경우
  - 무인창구시스템 접수: 고객이 무인창구시스템을 이용할 경우
  - 우체통 접수: 고객이 우체통에 우편물을 투함할 경우

## 2) 우편물의 발착

### ① 개념

- 발송: 수집된 우편물 중 자국 배달분을 제외한 우편물을 우편종별, 형태별 등의 분류 기준에 따라 적정 운송용기에 체결·적재하여 집중국으로 발송하는 작업 및 그에 따른 부대 업무
- 도착: 집중국에서 체결, 발송한 우편물을 운송원과 수수 확인하여 도착처리하고, 우편물 취급 부서별로 종별 분류 및 집배원별 구분작업을 거쳐 순로구분 단계로 인계하기까지의 작업 및 그에 따른 부대 업무

### ② 종류

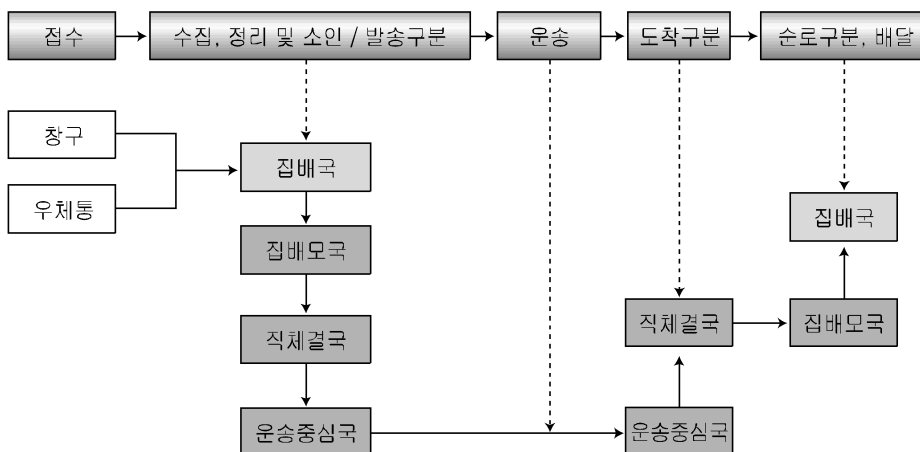
- 분류·정리 작업: 빠른우편물과 보통우편물, 기계구분우편물과 순로구분우편물 등으로 분류하고, 구분기계에 인입이 가능하도록 표리·정리하는 등의 작업
- 구분작업: 우편물을 구분하는 작업이며 발송구분과 도착구분, 집배원별 구분과 우편집중국별 구분 등의 작업
- 발송작업: 작업 완료된 우편물을 보내기 위해 송달증 작성, 체결, 우편물적재 등의 작업
- 도착작업: 도착한 운송용기를 검사하고 개봉하여 확인하는 등의 작업

## 3) 우편물의 소통

- ① 개념: 우편물을 소형통상, 대형통상, 특수통상, 소포/택배 등으로 분류하고, 분류된 각 우편물을 분류 목적에 따라 집중국, 교환센터 등의 발송우편물, 관할 우체국별 도착우편물 등으로 나누는 업무를 말한다. 우편집중국에 도착한 우편물을 차량에 내리거나 싣고, 수수시간, 차량톤 수 지정, 정시도착률 관리, 운송망관리, 증차 등의 업무와 관련된 작업을 말한다.
- ② 소통작업의 종류: 우편물을 분류하는 장비로는 규격화된 통상우편물을 구분하는 서장구분기, 규격화된 얇은 대형통상우편물을 구분하는 플랫구분기, 두꺼운 대형통상우편물과 다발우편물 등 규격화된 패킷을 구분하는 대형통상구분기, 규격화된 소포를 구분하는 소포구분기가 있으며, 운송의 자동화 장비는 컨베이어시스템 등이 있다.

- 소형통상 분류: OVIS-LSM 등의 소형통상 분류 자동화 장비를 활용하여 도착, 발송 구분작업을 하며 표리, 영상타건, 기계구분 불가능 및 기각 우편물 수작업 등의 관련 업무를 포함한 작업을 수행
  - 대형통상 분류: 패키지 또는 플랫폼분기 등의 대형통상 분류 자동화 장비를 활용하여 도착, 발송 구분작업을 하며 표리, 영상타건, 기계구분 불가능 및 기각 우편물 수작업 등의 관련 업무를 포함한 작업을 수행
  - 특수통상 분류: 수작업을 통해 우편물을 도착, 발송 구분작업을 하며 PDA, PC 등을 활용한 전산 등록 작업과 기타 관련 작업을 포함한 분류작업을 수행
  - 소포/택배 분류: 소포구분기 및 컨베이어를 활용한 소포/택배 분류 자동화 장비와 PDA, PC를 활용하여 도착, 발송 구분작업을 하며 표리, 영상타건, 기계구분 불가능 및 기각 우편물 수작업 등의 관련 업무를 포함한 작업을 수행
  - 발착 업무: PDA, PC 등을 활용하여 수량 일치 확인, 우편물 종별 분류, 우편물 적재, 상하차 작업 등의 관련 업무를 포함한 작업을 수행
- ③ 소통의 변화: 우편물량이 많지 않던 시대에는 [그림 2]처럼 우체국 중심의 소통체계가 일반적이었으며, 우편물을 처리하는 데 어려움이 많지 않았다. 하지만 우편물량이 증가

[그림 2] 우편물 소통과정 및 우체국 중심 소통체계



하고 배 달처가 전국에 걸쳐 다양하고 넓게 분포됨에 따라 우체국 중심의 체계는 운송과 분류, 구분작업 인력에 한계를 드러내기 시작했다. 또한 우편물량이 증가함에 우편물 구분시간 및 인력에 대한 부족, 차량에 실을 우편물량이 한 대의 차량 분량이 안 되거나, 초과하는 경우 등 현장에서 분류 및 운송작업을 하다 보면 다양한 현상이 발생하기 마련이다. 이러한 현장의 고민을 효율적으로 해결하기 위해 도입된 것 중의 하나가 바로 우편집중국과 교환센터([그림 3] 참조)이다.

- ④ 자동화의 도입: 다양한 문제점들을 극복하고자 우편물 처리 주요 거점인 우편집중국의 건설과 동시에 우편물 분류 자동화가 진행되었으며, 전국에 위치한 우편집중국과 교환센터가 주·야간작업을 통해 원활한 우편물 소통에 기여하고 있다. 여기에서는 수집된 우편물을 배송할 우편집중국별로 구분하거나 타우편집중국 또는 교환센터로 도착한 우편물을 관할 우체국별로 구분하는 작업을 수행하고 있으며, 이러한 작업과 운송을 하기 위한 주요 거점으로 운영되고 있다.

#### 4) 우편물의 집배

- ① 개념: 우편물에 표기된 수취인(반송하는 경우에는 발송인)의 주소지로 배달하는 업무, 우체통에 투입된 우편물을 지정한 시간에 수집하는 업무와 이와 관련된 기타 부대 업무를 말한다.
- ② 종류:
- 수집 업무: 우체통 투함우편물의 수집, 처리(정리, 소인, 적재), 발송부서 인계까지의 작업 과정을 포함한다.
  - 배달 업무: 우편물을 수취인의 주소지로 일반통상, 등기통상, 소포/택배 등의 우편물을 배달하고, 미배달, 반송우편물 등과 관련된 작업을 포함한다.
  - 분류 업무: 배달 순서대로 정렬하는 작업으로 일반통상, 대형통상, 소포/택배, 등기통상 등 배달하는 우편물 전체에 대해 정렬과 관련된 작업을 말한다.

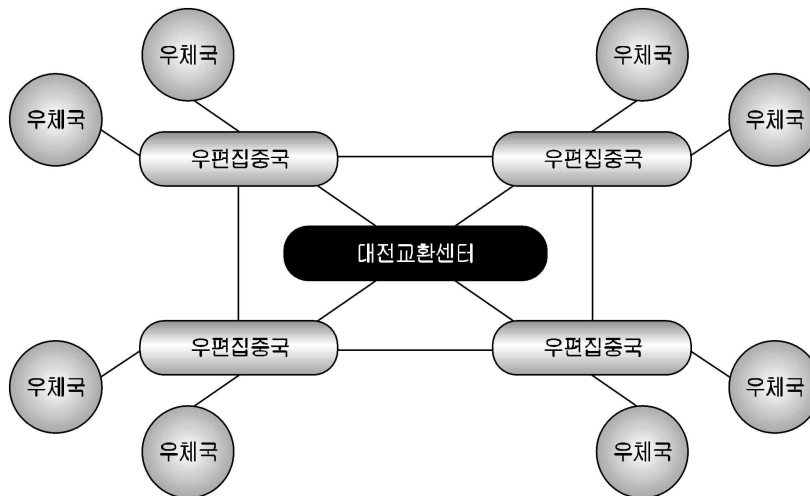
## 2. 운송 업무(아웃소싱)

우정사업본부는 핵심 사업에 주력하고 경쟁우위를 확보하기 위해 운송 업무를 아웃소싱으로 운영하고 있으며, 일반적인 아웃소싱은 비용관점에서 단기적 계약관계인 반면, SCM 구현을 위한 아웃소싱은 전략적 관점에서 장기적 협력관계에 의하여 운영된다는 것이 가장 큰 특징이라고 할 수 있다.

### 1) 운송망의 체계

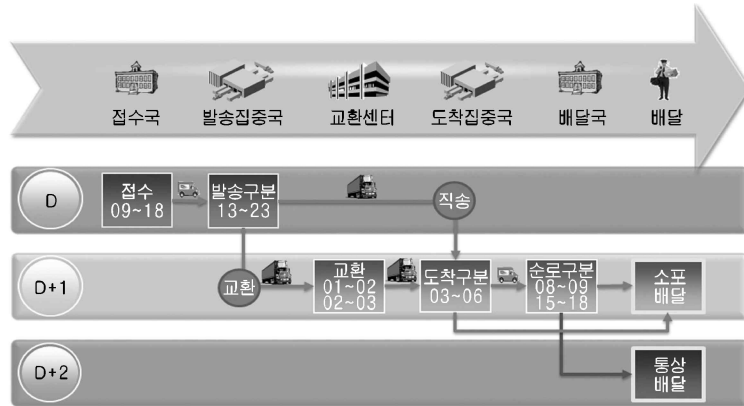
Hybrid Hub & Spoke 방식: 우편물류에서의 우편물 운송은 발송우편집중국에서 도착우편집중국으로 바로 운송하는 Point to Point 방식과 한 대의 분량이 안되는 차량이거나 마지막 운송 차량 등의 우편물은 교환센터인 Hub로 보내고, 교환센터에서 각 집중국으로 우편물을 보내는 Hub & Spoke 방식을 혼합하여 사용하는 육송 운송망 체계이다.

[그림 3] 하이브리드 허브앤스포크 운송



이러한 하이브리드 허브앤스포크 방식은 우편물 익일배달체계가 가능하며, 소통품질 향상에 크게 기여하고 있다.

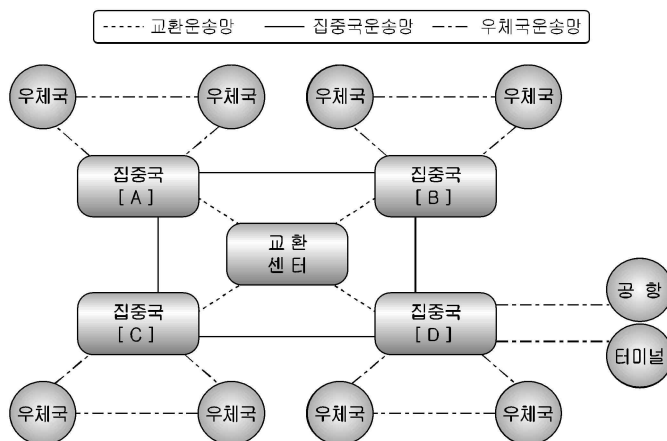
(그림 4) 익일배달체계



## 2) 운송망의 종류

우리나라에는 전국적으로 약 3,500여 개의 우체국과 24개의 우편집중국, 1개의 교환센터가 분포하고 있으며, 이러한 우체국 간 우편물 수거, 우편집중국에서 분류한 우편물을 각 우체국으로 운송, 우편집중국 간 또는 교환센터로 운송하는 작업이 필요하다. 이러한 운송 업무는 우정사업본부의 핵심 업무는 아니지만, 매우 중요한 업무이기 때문에 우체국물류지원단이라는 우정사업본부 산하단체에서 전담하고 있다.

(그림 5) 운송망 구성도





운송망은 앞의 [그림 5]에서처럼 교환참가국과 대전교환센터 간 연결하는 교환운송망이 있으며, 집중국망으로는 타 체신청 간 우편집중국 상호 연결하는 청간집중국망, 동일 체신청 내 우편집중국 상호간 연결하는 청내집중국망이 있다. 그리고 집중국 관할수용국 간 운송편으로 교환운송망, 집중국 운송망을 제외한 운송망을 우체국운송망이라고 한다.

### 3) 운송개념과 종류

- ① 개념: 우편물(운송용기)을 발송국에서 도착국까지 운반하는 것을 운송이라 한다. 약 240여 개 총괄우체국과 24개 우편집중국의 연계운송망이 주요 핵심이며, 총괄우체국은 약 3,500여 개의 우체국 중에서 소규모의 우체국의 허브 역할을 한다.
- ② 종류
  - 정기운송: 우편물의 안정적인 운송을 위하여 관할체신청장이 정한 우편물 운송방법지정서에 의해 시행되는 운송으로 운송구간, 수수국, 수수시각, 차량톤 수 등이 지정된다.
  - 임시운송: 우편물 운송방법지정서 중 운송구간, 수수국, 차량톤 수, 차량대수 등을 우편물의 증감에 따라 정기운송편 외의 방법으로 운송하는 것을 말한다.
  - 특별운송: 우편물의 일시적인 폭주와 교통의 장애 등 기타 특별한 사정이 있다고 인정되는 경우 우편물의 원활한 소통을 위해 전세차량, 선박 및 항공기 등에 의해 운송하는 것을 말한다.

## 3. 우편 SCM의 정의와 범위

### 1) 우편 SCM의 정의

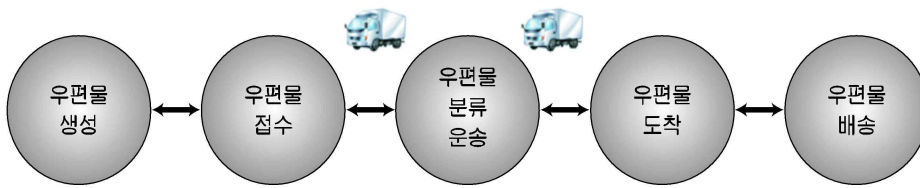
우편 SCM은 우편물의 생성에서부터 고객에 배달되기까지 고객을 만족시키기 위해 우편물, 서비스, 각종 업무 및 정보의 흐름에 대한 각종 프로세스들을 각 거점별, 거점 간 효율적 운영과 최적화를 위해 관리하는 것을 의미한다.

### 2) 우편 SCM의 범위 및 주요 거점

우편 SCM의 범위는 앞서 정의에서처럼 우편물의 생성에서부터 우편물의 접수, 우편물의

분류 및 운송, 우편물의 도착 그리고 배송에 이르기까지이다. [그림 6]에서 보듯이 우편 SCM의 전체 범위 내에서 주요 역할을 하는 거점과 아웃소싱을 운송부분에 도입하여 운영하고 있다.

[그림 6] 우편 SCM 개념도



첫 번째 거점인 우편물 생성은 우편물 구분율, 작업자의 업무 편의성, 정보 정확성 등 다방면에 영향을 미치므로 어떻게 생성하느냐가 매우 중요하다. 두 번째의 거점으로는 우편물을 접수하는 우체국으로 수집, 소인, 분류, 발착 등의 업무를 수행하고 있으며, 접수정보의 정확한 입력, 분류작업의 정확성, 신속성 등이 추후 연계업무에 영향을 미친다. 세 번째 거점으로는 우편물 분류와 소통업무를 하는 우편집중국과 교환센터가 해당되고 정확한 분류, 운송 시간, 시간당 처리량 등이 전체 업무 흐름에 많은 영향을 미친다. 네 번째 거점으로는 우편물이 도착하는 우체국으로 우편물을 배달 순서대로 분류하고, 배달업무 종료 후 각종 부대 업무 등을 수행하는 곳이며, 순로구분 작업 및 지환업무가 업무부하에 많은 영향을 미친다. 다섯 번째 거점으로는 우편물 흐름의 마지막으로 우편물 배달업무로 효율적인 배송, 친절한 서비스 등이 이루어지는 부분이다. 우편물 배송은 거점이라고 표현하기는 적절하지 않을 수 있지만, 우편 SCM에서 고객의 만족과 매우 밀접하기 때문에 하나의 단계로 해석할 수 있다.

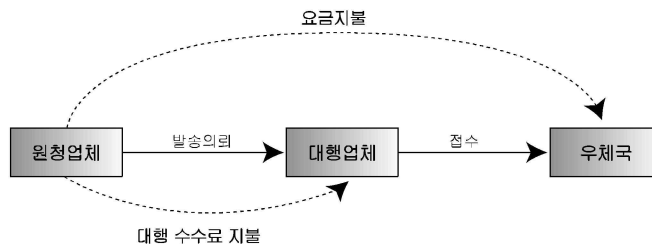
### Ⅲ. 우편 SCM의 단계별 기능과 역할

#### 1. 우편물의 생성

##### 1) 우편물 생성 방법

우편물을 생성하는 데에는 다양한 방법이 있을 수 있다. 국내 우편물의 경우, 일반 통상, 특수 통상, 일반 소포, 등기 소포로 등으로 구분되며, 특수 취급 우편물(정기 간행물, 다량우편물, 여유 우편물, 서적 우편물), 접수 우편물(요금 별납, 요금 계기 별납, 요금 후납, 요금 계기 후납 우편물 등) 등이 있다. 배달 및 분류작업 우편물 중 다량우편물(DM: Direct Mail)이 차지하는 비중이 높고, 최근 다량우편물 상위 100개(원청)업체가 차지하는 물량 비율이 일반통상의 경우 약 88.7%에 달하고 있다.

〔그림 7〕 DM 시장의 구조



일반적으로 DM업체는 DM 발송을 발주하는 원청업체와 DM 발송을 대행하는 대행업체로 구분할 수 있다. 대행업체란 원청업체와 일정한 계약을 맺고, DM 내용이 담겨 있는 서장의 발송과 관련된 업무만을 원청업체에게 하청받아서 대행해주는 사업체를 의미한다. 하지만 우편물을 자체 제작하는 경우를 제외하면 주로 대행업체에서 제작과 발송, 접수를 겸해서 처리하고 있다. DM 대행업체가 발송하기 위한 우편물을 우체국 또는 우편집중국에 접수를 하면, 우정사업본부의 통상적인 우편물 송달업무 과정을 거쳐서 DM 우편물은 원청업체가 원하는 대상에게 전달된다. 이 과정에서 우정사업본부에게 우편요금을 지불하고, DM 우편물 송달업무를 의뢰하

는 고객 당사자는 원청업체가 된다. 즉, 물리적으로 우편물을 우체국에 접수하는 업체는 DM 대행업체지만, 우편요금을 지불하는 계약당사자는 원청업체가 되는 것이다.

DM 시장에는 [그림 7]에서 보듯이 원청업체, 대행업체, 우정사업자의 세 조직이 서로 관련을 맺고 참여하고 있다. 업무 프로세스는 크게 기획, 인쇄, 발송준비, 발송의 네 가지 단계를 거치며, 발송 접수된 우편물은 우정사업본부에서 처리한다. 따라서 다량우편물의 생성을 맡고 있는 원청업체의 관련 업무에 주의를 기울인다면, 우편 SCM에 있어 많은 부분에서의 최적화가 이루어질 수 있다. 특히 인쇄 업무, 제작업무가 우편물 생성에 매우 중요한 역할이므로 우편 SCM에서 관리되어야 한다.

## 2) 우편물 생성의 역할

우편물의 인쇄 과정은 업체에 따라 자사에서 직접 인쇄하는 경우도 있고, 인쇄업체에 의뢰하는 경우도 있다. 일반적으로 고지서의 경우에는 자사나 대행업체에서 인쇄 업무가 이루어지는 경우가 많으나, 광고물의 경우에는 전문 인쇄업체에 인쇄를 의뢰하는 경우가 많다. 이렇게 우편물을 생성, 제작할 때 다량우편물의 경우는 자동화 규격에 맞게 제작되어야 보다 효율적으로 우편물을 구분하여 신속하게 배달할 수가 있다. 따라서 우편물 생성 시 되도록 수취인의 주소 인쇄 상태, 사용하는 단어, 우편번호 정확성 또는 상세성, 주소 정보의 정확성 등의 규격들을 준수해야 우편 SCM에서 채찍효과를(우편물 인쇄, 제작 등의 규격이 지켜지지 않을 경우 우편물을 자동으로 구분할 때 기각 우편물이 증가하거나 우편물이 기계에 걸려 잼 현상, 잼 발생으로 우편물의 파손, 구분 시간에 지연이 발생하고, 이는 결국 수작업 시간을 늘려 많은 집배원에게 초과근무를 발생시키는 결과를 초래하게 된다.) 사전에 방지할 수 있다. 따라서 우편물의 자동화 구분을 위해 우편물 생성 시 봉투의 규격, 창의 부착, 주소 표기, 주소 인쇄 규격, 기입영역 등을 권고안에 따라 생성된다면 수작업을 비롯한 많은 에너지를 줄일 수 있을 것이다.

우편물 생성은 우정사업본부가 직접적으로 관여하는 부분이 적지만, 간접적인 방법으로 우편물 생성 방향과 기준을 정해 전체적인 조화와 최적화가 이루어질 수 있도록 해야 한다. 그리고 우편물 생성에 주요 영향을 미치는 원청업체 또는 대행업체에게 우편물 생성에 대한 방향과 기준을 따르도록 하고, 이에 대한 감액률을 조정함으로써 자동화 작업이 제대로 이루어지고 구분

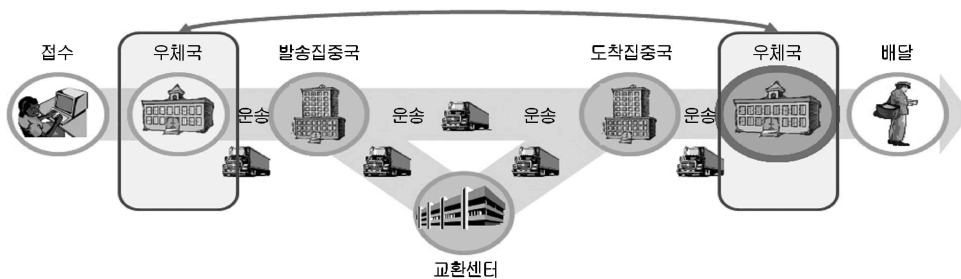
률이 높게 나오는 등 우편 SCM 전체의 최적화가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

## 2. 우편물의 접수 및 발송

### 1) 우체국의 주요 업무(발송우체국)

우체국은 아래 [그림 8]에서 보듯이 우편물의 접수와 배송의 주요 업무로 고객과 최접점에 있으며, 이로 인해 우편 SCM에서 매우 중요한 역할을 하고 있다. 특히 우편물 접수에서 정확한 정보가 입력되지 않는다면, 우편물의 배송이 늦어지거나 잘못 분류되는 등의 문제가 나타날 소지가 있다. 우편물의 흐름상 우편물을 발송하는 발송우체국과 우편물을 배달하기 위해 우편물을 받는 도착우체국이 있을 수 있다. 발송우체국, 도착우체국 모두 한 곳의 우체국에서 수행하는 업무이며, 수행업무의 절차에 따라 달리 분류될 뿐이다. 따라서 본 장에서는 우체국의 발송업무에 대해서만 알아본다.

[그림 8] 우편 SCM에서의 우체국의 위치



우체국의 주요 업무는 접수, 수집, 소인, 발착, 배달업무로 구성되며, 이 중 주요 발송업무에 해당되는 접수, 수집, 소인, 발착은 다음과 같다.

- ① 접수 업무: 우체국 창구에서 접수하는 것은 물론, 우체통에 우편물을 투입하는 것과 방문접수의 경우도 접수하는 것으로 본다.
- ② 수집 업무: 우체통에 투입된 우편물을 지정한 시간에 일제히 우체국으로 모아오는 작업을 수집이라 한다.

- ③ 소인 업무: 우편요금 등의 납부를 위하여 우편물 표면에 붙인 우표 또는 우편요금을 표시하는 증표의 요금인면에 통신일부인으로 날인, 그 우표 및 우편요금을 표시하는 증표의 효력을 소멸시키는 것을 말한다. 단, 증지의 경우 소인을 생략한다.
- ④ 발착 업무: 우편물의 구분작업을 쉽게 하도록 우편물을 종류별로 분류하고 구분기계에 인입이 가능하도록 표리정리하는 분류·정리작업, 발송구분과 도착구분, 집배원별 구분과 우편집중국별 등으로 구분하는 구분작업, 송달증 작성, 체결, 우편물 적재 등의 발송작업, 도착한 운송용기를 검사하고 개봉하는 도착작업 등을 수행한다.

## 2) 우체국의 기능과 역할

우편 SCM이 제대로 구축되어 관리되고 있다면 우체국에서 수행하는 각종 업무들이 어떠한 영향을 받고, 미치는지 쉽게 알 수 있기 때문에 여기에서는 SCM이 구현 또는 관리가 제대로 되지 않았을 경우에 발생하는 현상에 대해 살펴본다.

- ① 우편물 접수(수집)에서의 기능: 수집하는 기능은 단순 우편물을 모으는 작업일 뿐만 아니라, 수집된 우편물의 정보 입력, 우편물 분류, 관리 등의 기능이 있다. 여러 방식으로 수집된 우편물이 제때 도착하지 않거나, 수집된 우편물이 집중국으로 보내는 업무가 원활하지 않을 경우 SCM 관리가 제대로 되고 있는지 관찰해볼 필요가 있다. 관리가 잘 되고 있다면 수집의 시간 단축과 생산성 향상, 우편물의 효율적 관리 등의 효과가 나타날 것이다.
- ② 우편물 정보 입력: 우편번호, 수신자 정보, 우편물의 정보 등의 입력이 잘못되어 우편물 발송이 지연되거나 과금에 차질이 생긴다면, SCM 관리가 제대로 되고 있는지 관찰해볼 필요가 있다. 현재 집중국 분류업무는 우편번호별로 우편물을 구분하기 때문에 도착지의 정보와 우편번호가 상이하더라도, 우편번호로 먼저 구분하기 때문에 우편번호가 잘못 기입되면 우편물은 늦게 도착할 가능성이 높아지기 때문이다.
- ③ 우편물 분류와 관리: 수집된 우편물을 자국 내 우편물과 타국 우편물 등으로 구분할 때 제대로 되지 않을 경우에 우편물 배송이 늦어지고, 오배송의 결과를 낼 수 있다. 등기와 같이 취급 중요 우편물은 관리가 소홀하게 되거나, 기록이 제대로 유지되지 않을 경

우 우편물 배송에 큰 차질을 가져올 수 있기 때문에 매우 중요하다.

### 3. 우편물의 분류 및 운송

우편물을 접수하는 곳은 우체국뿐만 아니라 우편집중국에서도 이루어지는데, 주로 다량우편물 접수 업무가 이에 속한다. 이러한 다량우편물은 전체 우편물에서 차지하는 비율이 높기 때문에 오히려 발송우편집중국의 접수 업무가 더 많은 영향을 미칠 수 있다. 이는 도착할 우편집중국별로 분류하는 발송구분 업무가 우편번호로 구분되기 때문이다.

#### 1) 우편물 분류 및 운송의 주요 업무(발송우편집중국, 교환센터)

발송우편집중국의 주요 업무에는 우편물의 접수, 도착, 분류, 운송 등의 업무가 있으며, 교환센터는 해당 집중국으로 직접 운송하는 직송편, 만차 기준 미만 발생 차량을 교환센터로 운송하여 각 우편집중국별로 구분 작업을 한 후 다시 각 우편집중국으로 발송하는 업무를 수행한다.

- ① 접수 및 도착 업무: 대상 고객은 주로 DM 관련 제작사이며, 관공서, 기업, 단체 등이 대부분 이용하고 있다. 접수 방법은 [그림 9]에서처럼 동일한 중량의 우편물을 파렛에 적재된 상태에서 1톤용 지중식 저울 위에 올려놓고 계량하여 파렛 무게를 제외한 중량에 한 통의 중량을 나누어 전체 물량을 파악하는 방식으로 일반우체국에서 우편물 1통을 계량하여 접수하는 것과는 다르다. 이러한 우편물의 수집 및 도착 작업은 일반적으로 발착계에서 수행하고, 운송업무까지 수행하기 때문에 발착계 업무가 우편집중국 업무의 첫 단추이자 마지막 단추라고 할 수 있다.

[그림 9] 발송우편집중국에서 접수 업무



- ② 우편물의 분류: 분류는 소형계, 대형계, 특수계, 소포계에서 수행한다. 소형통상우편물은 소형계에서, 대형통상우편물은 대형계에서, 특수통상우편물은 특수계에서, 소포우편은 소포계에서 처리한다. 그리고 각 계에서는 원활하게 작업이 이루어질 수 있도록 수작업과 기계구분 작업 물량을 사전에 구분하여 각각의 작업이 수행된다.
- ③ 우편물의 운송: 운송을 위해서 모든 우편물은 우편상자나 운송용기에 담아 체결하며, 당일특급과 익일오전특급은 반드시 국내특급우편자루를 사용해야 한다. 또한 모든 운송용기에는 행선지와 일치하는 국명표를 부착해야 한다. 이렇게 작업이 완료된 우편물은 발착계로 모아진 후 운송대상우편물은 행선지별로 파렛정리하고, 운송방법지정서의 지정된 운송편에 의해 특급우편물, 등기소포우편물, 일반등기우편물, 일반우편물 순으로 운송한다.
- ④ 대전교환센터의 교환업무: 2회 이루어지며 1호편은 01:00~02:00 사이에 익일특급과 등기소포를, 2호편은 02:00~03:00 사이에 일반등기와 일반통상을 교환하므로 교환시간을 준수하여 적정운송편을 편성하고, 사전에 정보가 교류되어야 원활한 교환 작업이 이루어질 수 있다.

## 2) 발송우편집중국 및 교환센터의 기능과 역할

발송우편집중국의 경우는 각 우체국별로 우편물의 수집과 수집된 우편물을 분류하여 타 우편집중국 또는 교환센터로 운송하는 기능을 주요하게 담당하고 있다.

- ① 우편물 수집 및 거점 기능: 발송우편집중국은 관할 우체국으로부터 수집된 우편물, 우편집중국에서 접수받은 우편물을 최종 목적지별로 구분하여 발송하는 소규모 허브의 기능과 타 우편집중국으로의 직송 또는 교환센터로 우편물을 보내는 거점 역할을 하고 있다. 교환센터 또한 이러한 우편집중국의 물량을 모아서 분류해서 재배송하는 허브의 기능과 각 우편집중국의 차량이 우편물을 교환하는 거점의 역할을 하고 있다.
- ② 신속하고 저렴한 배송 기능: 우편물의 접수가 우체국에서 이루어지게 되면 우편집중국 차량이 전체 물량을 수거하는 데 시간과 비용이 발생하지만, 우편집중국에서 사전 구분되어 접수되는 경우에는 우체국별로 수집할 필요도 없을 뿐만 아니라 구분기를 통하지



않고 바로 전달되기 때문에 요금할인의 혜택이 주어진다. 그러나 우편번호별로 사전 구분되지 않은 우편물은 우편번호별로 구분되어 우편물이 전달된다.

#### 4. 우편물의 도착 및 분류

##### 1) 우편물의 분류 및 운송(도착우편집중국)

도착장에 하차된 파렛 안의 우편물들은 소형, 대형, 자루 등 갖가지 운송용기에 적재되어 있으며, 해당 소통부서별로 보내져 기계구분 우편물과 수구분 우편물로 분류되어 각각 처리된다. 발송우편집중국과 같은 방법으로 소형통상우편물은 ‘소형통상계’ 대형통상우편물은 ‘대형통상계’, 등기 등 특수통상우편물은 ‘특수계’, 소포우편물은 ‘소포계’로 보내져 해당 권역국과 우체국으로 보내기 위한 구분작업을 실시한다. EMS가 도착하면 타계로 인계되지 않고 도착장에서 즉시 구분되어 각 권역국 및 우체국으로 보내지기 위하여 발송장으로 인계되며, 국제 우편물 중 국제등기는 특수계로, 국제소포는 소포계, 국제 일반은 통상계(소형, 대형)로 보내진다.

- ① 기계구분 작업: 우편물은 해당 지역 권역별, 동별로 구분되며, 구분된 우편물은 파렛 및 트롤리에 실려서 해당 권역국과 우체국으로 발송되기 위하여 발착계로 인계된다.
- ② 수구분 작업: 기계처리할 수 없거나, 우편번호의 인식오류 및 미기재, 균일봉투가 아닌 우편물은 작업자가 일일이 눈으로 보고 구분하는 수작업을 하는데, 이러한 경우는 작업자가 직접 각 권역국 및 우체국 칸에 해당 우편물을 넣고 묶음처리하여 발송한다.
- ③ 특수우편물은 송달기준일별로 익일 오전특급, 익일특급, 일반등기로 나누어지는데, 익일특급은 대형, 소형으로 형태별로 바로 구분되어서 대형 익일특급우편물은 해당권역국과 우체국 우편상자에, 소형 익일특급우편물은 구분대에서 수작업으로 구분된다. 보통 등기 또한 소형과 대형으로 나누어지는데, 대형은 익일특급과 마찬가지로 해당 권역국과 우체국별로 우편상자에 직접 구분되며, 소형은 기계구분과 수작업으로 구분하여 작업을 수행한다.
- ④ 운송(발송)업무: 통상우편계, 특수계, 소포계에서 권역국, 우체국별로 구분되어 우편상자나, 파렛 트롤리 등 운송용기에 담겨진 우편물들은 발송장에서 해당 권역국 행선지별

로 각 차량에 싣기 쉽게 정렬된다. 타집중국이나 대전센터에서 발송하여 해당 집중국에 도착하는 도착우편물은 보통 00:00부터 04:00 사이에 도착하며, 순차적으로 구분이 되는 대로 운송용기에 실려 발송장으로 이적하고, 작업이 완료된 후 05:00부터 07:30 분 사이에 상차되어 각 권역국 및 우체국으로 차량이동한다.

## 2) 도착우편집중국의 기능과 역할

도착우편집중국의 경우는 (그림 10)에서처럼 교환센터 및 타우편집중국으로부터 도착한 우편물을 관할 우체국별로 분류하여 운송하는 기능을 주요하게 담당하고 있다.

(그림 10) 도착우편집중국에서의 운송 경로



- ① 분류 기능: 우편집중국에 도착한 우편물을 관할 우체국의 우편번호별로 구분하고, 순로 구분기가 도입된 우체국의 경우는 순로구분기에 원활하게 투입할 수 있도록 분류한다.
- ② 배송 기능: 우리나라의 우편물류 네트워크는 Hybrid Hub & Spoke 구조이기 때문에 우편집중국에 도착한 우편물을 여러 곳의 우체국으로 신속하게 퍼져나갈 수 있으며, 그 외 작업인력의 감소, 운영비용의 절감 등의 장점으로 효과를 얻을 수 있다.

## 5. 우편물의 도착 및 배달

### 1) 도착 및 배달 업무(도착우체국)

도착업무는 운송원으로부터 도착송치증을 받아 송차량의 도착시간을 확인하고, 운송차량에 적재된 파렛, 트롤리, 우편물의 수량을 확인하는 것으로 시작된다. 확인 시 수량의 이상, 파손 여부, 도착시간의 준수를 확인하고, 도착송치증에 도착확인 서명하고, 시스템에 도착확정 등록

한다. 도착확인이 완료된 우편물은 최종목적지별로 분류되고, 집배원들은 이 우편물을 각자의 배달 순위 및 순서에 따라 배달한다.

- ① 일반우편물: 일반통상우편물, 일반소포우편물, 일반국제우편물을 발착계에 인계하면 인계받은 발착부서 책임자는 우편물의 취급방법에 따라 대형우편물, 소형우편물, 소포우편물별로 정리하고, 작업장으로 우편물을 이동 보관하고, 우정종사원(파트타임근로자)에게 작업 지시하여 집배원별(일반통상의 경우는 필요에 따라 순로구분까지도 가능)로 구분한다.
- ② 등기취급우편물(익일특급), 국제등기, EMS, 등기소포(우체국택배 포함)우편물을 특수계로 인계한다. 특수계(실)에서는 인계받은 우편물을 익일오전특급, 익일특급, 일반등기우편물로 구분하여 익일오전특급우편물은 특급처리부서에 인계하고, 익일특급우편물과 국제특급(EMS)우편물을 최우선하여 집배원별로 구분한다. 오구분은 오배달·배달 지연 등 민원발생의 원인을 제공하기 때문에 철저히 확인하고, 오구분 우편물 발견 시 타구인계, 배달자료 수정과 같은 방법으로 처리하여 정당 배달집배구로 인계한다.
- ③ 일반통상우편물은 각각 동별 또는 집중국에서 구분된 구역(집배팀)별로 표리정리한 후 수작업우편물은 수작업장에, 순로구분이 가능한 우편물은 순로구분기에 투여하여 집배원별로 구분하여 집배부서에 인계한다.
- ④ 발착부서는 사서함우편물을 사서함별로 구분하여 사서함교부 부서에 인계하여 교부토록 한다. 특수계에서는 집배원과 인수·인계 작업 및 일반등기우편물의 구분이 완료되면, 전날에 지환처리된 우편물을 보관대상우편물, 반송우편물, 반송불능(환부불필요)우편물로 구분하여 보관우편물은 민원실에 인계하고, 보관기간 경과 우편물, 반송우편물은 종별로 구분하여 우편집중국으로 발송 준비한다. 반송불능우편물은 시스템에 등록하고, 날짜별로 보관 처리한다.
- ⑤ 우편물 배달의 우선순위 제1순위는 특급, 등기통상, 등기소포, 국제항공우편물, 제2순위는 국내 및 국제선편 보통통상, 서장 및 엽서로 제3순위는 제1순위, 제2순위 이외의 우편물 배달을 원칙으로 한다. 보통우편물을 접수한 다음날부터 3일 이내 배달, 익일특

급(등기소포)는 접수한 다음날 배달(등기소포는 토요일에 배달), 당일특급은 접수 당일 20:00 이내, 익일오전특급은 접수 익일 12:00 이내, 휴일배달은 가까운 휴일에 각각 배달한다.

## 2) 도착우체국의 기능과 역할

집배원의 하루 업무 중 많은 부분을 차지하는 것이 배달업무이며, 그다음이 우편물을 배달 순서대로 분류하는 작업이다. 배달업무는 자동화할 수 없으나, 분류 업무는 자동화를 통해 상당 부분의 생산성 향상과 업무 부하 감소에 도움을 주었다.

- ① 배달순로별 우편물 구분: 집중국으로부터 도착한 우편물 중 기계투입 가능한 우편물과 그렇지 않은 우편물로 분류한 뒤 구분회수를 최소화할 수 있도록 집배원별 또는 동별, 팀별로 분류해서 우편물을 투입한다. 우편물을 순로구분기를 통해 구분하면 최종적으로 집배원별 순로구분(집배원별, 코스별 구분도 가능)이 된 우편물과 구분되지 못한 기각 우편물로 나뉘어진다. 기각된 우편물은 수작업을 통해 집배원별로 구분되어진다. 집배원별로 기계구분된 우편물과 기계에서 구분되지 못한 우편물이 도착하게 되면 기각된 우편물을 순로구분된 우편물에 끼워넣고, 대형, 등기 등의 모든 우편물을 배달순서별로 묶어서 분류작업을 마무리한다.
- ② 우편물의 배달: 집배원의 업무부하 가중과 작업 환경이 열악하면 배달 업무에도 영향을 미치기 때문에 이러한 부분의 개선으로 인한 배달 업무의 개선은 고객에게 직접적으로 연관된 부분으로 고객의 만족과 상당한 연관이 있다.

## IV. 우편 SCM의 발전 방향

### 1. SCM의 최근 흐름

물류산업은 양적인 성장뿐만 아니라 내용적인 부분에서도 많은 변화를 보이고 있다. 2000년대 초기에는 SCM이 재고 감축 및 비용 절감에 초점을 맞췄다면, 새로운 SCM은 경영 기법의

개발 또는 SCM에서 한 걸음 진화된 더욱 많은 목표를 위해 활용되고 있다.

### 1) SCM을 위한 애플의 전략적 투자

최근 잇따른 히트 상품을 내놓으며 수년간 IT 업계의 선두를 놓치지 않고 있는 기업 애플은 소비자들의 요구를 한발 앞서 파악해 구미에 맞는 제품을 제공함으로써 소비자들의 눈과 마음을 사로잡았다. 직관적인 제품 조작법이나 눈길을 끄는 디자인 등 애플의 성공요인은 다양하지만 애플의 성공 뒤에는 무엇보다도 아이튠스(iTunes)의 역할이 컸다. 아이튠스는 애플이 제품 사용자들을 위해 운영하는 온라인 장터다. 애플이 지난해 아이튠스에서 벌어들인 매출은 17억 8,000만 달러(약 2조 원)으로 큰 금액같지만 애플의 1년 매출인 650억 달러(약 70조 원)의 2.5%에 불과하다. 여기에서 콘텐츠 원작자에게 비용을 지불하고 애플의 최종 수익으로 들어가면 수치는 더욱 줄어든다. 그렇다면 왜 매출 수치에 큰 도움도 주지 못하는 아이튠스를 막대한 비용을 들여가며 유지하고, 운영하고 있을까? 이는 애플이 여기에서 얻는 정보의 가치가 어마어마하기 때문이다. 이들은 아이튠스를 통해 오가는 정보의 흐름을 분석해 아이폰, 아이패드의 수요를 관리하고 예측한다. 이를 바탕으로 정확한 수요를 예측해 세계 각지의 부품공급자에게 정보를 전달하면 부품제조업체는 수량에 맞춰 제품을 생산해 완제품을 세계 각국에 직배송한다.

애플은 아이튠스라는 디지털 콘텐츠의 활용과 기존 공급망 관리 시스템을 적절히 융합해 미국 시장조사기관인 가트너가 선정한 '올해의 최고 SCM(공급망 관리 · Supply Chain Management) 기업'에 7년 연속 선정되는 기염을 토했다. 바로 아이튠스가 애플 SCM의 핵심축인 셈이다.

### 2) SCM에서 수요 예측과 민첩성의 역할이 빛난 삼성

'갤럭시S'가 후발주자임에도 불구하고 금세 애플을 따라잡을 수 있었던 것도 기술력보다는 SCM 때문이라는 분석이 있다. 지난해 영국의 경제전문지 파이낸셜타임스는 '삼성전자의 성공요인은 기술적인 리더십보다 수요에 대한 반응, 즉 속도와 민첩성에 있다'고 보도한 바 있다.

삼성은 꾸준한 SCM 전략을 통해 전 세계에서 유일하게 신제품 글로벌 동시 출시가 가능한 기업이 됐다. 창의력이나 기술력이 경쟁사보다 뒤처지더라도 잘 갖춘 SCM 프로세스를 바탕으로 변화에 빠르게 적응하고, 고객과의 거리를 좁혀나간 것이 삼성의 성공 비결이라는 분석이다. 삼성 역시 가트너 선정 '올해의 SCM 기업'에서 인텔, IBM, 마이크로소프트 등 쟁쟁한 경쟁사

를 제치고 10위에 이름을 올렸다.

### 3) SCM은 철학이자 문화이며 기초체력

삼성과 애플은 모두 세계적인 SCM 기업으로 인정받고 있지만, 이들의 전략은 전혀 다르다. 그러나 이들에게도 공통점은 있다. 바로 'SCM을 대하는 자세'다. 이들은 SCM을 하나의 도구나 시스템으로 보지 않는다.

선진 SCM 전략을 구축하고 있는 기업에 관심을 기울여야 하지만, 이를 그대로 따라하기만 한다고 효과가 나지 않는다는 사실도 이들은 잘 알고 있다. 이들에게 SCM은 기업활동 전반을 아우르는 '철학'이며, 기업이 가지고 있는 '문화'이며, 기업이 탄탄하게 설 수 있는 '기초체력'이다. 이들뿐만 아니라 모든 기업이 생각하는 SCM은 이래야 한다. 지금 주시해야 하는 SCM은 '기업이 추구하는 가치를 소비자에게 적시에 올바르게 전달하기 위해 조직 전반이 공유하는 목표'이다.

## 2. 우편 SCM의 성공적 도입을 위한 고려사항

SCM의 성공적 도입을 실현하기 위해서는 공급망 전체를 조정·관리하는 공급 네트워크 관리 및 가시화 기능, 신기술 및 제품 경쟁력 강화를 위한 R&D 관리 체계의 정비, 글로벌 생산·구매 전략과 동시에 품질 확보 방안의 수립, SCM 혁신의 실효성 확보를 위한 지속적 노력 등이 요구된다.

### 1) 공급네트워크 관리 및 가시화

기업 내부와 외부(아웃소싱, 파트너 등)의 공급 네트워크 관리(Supply Network Control) 기능으로 기업 내, 외부 자원의 가용성 체크가 가능하여야 하고, 계획 대비 진척상황 모니터링 및 경보 등에 대한 기능이 있어야 한다. 이러한 관리 기능을 보다 효율적으로 수행하기 위해서는 공급자 관리, 자원 관리, 실시간 주문 및 계획, 재고 자동 보충, 물류거점 및 물류 최적화를 위한 모니터링 등이 시스템을 통해 가시화되고 효율적으로 운영될 수 있어야 한다. 이러한 공급 네트워크의 효율적인 관리를 통해 SCM의 첫 단계인 수요예측 등 초기 계획 수립 단계에서부터 정확성과 효율성이 확보될 수 있다.

## 2) 신기술 및 제품 경쟁력 강화를 위해 R&D 관리 체계 정비

짧아지는 제품의 생명주기와 가속화하는 기술의 발전속도를 따라잡기 위해서는 개발 프로젝트 자체의 체계적 관리와 더불어 기술과 제품의 포트폴리오 관리, 전사 차원의 개발 계획 관리, 나아가 개방형 혁신(Open Innovation)까지 포괄하는 체계적 아이디어 관리가 필요하다. 즉, 어떤 제품을 언제 개발하고, 한정된 R&D 자원을 어떻게 배분할 것인가에 대한 관리 역량을 확보해야 한다. 제품의 조기 양산을 위해 조직 간의 협업체계를 개선하고, 고객사 및 협력업체와의 협업 체계를 개선해 제품의 기획부터 양산까지 포괄하는 전체적인 경쟁력을 확보하는 것도 중요하다.

## 3) 글로벌 생산·구매 전략과 동시에 품질 확보 방안 수립

최근 도요타 사태의 핵심 원인 중 하나는 원가절감을 위해 글로벌 생산 및 구매를 실시하면서 품질관리에 실패했기 때문이다. 일본 내에서는 최고 수준을 자랑하는 품질관리 시스템이 글로벌 소싱 체제하에서는 그 약점을 노출한 것이다. 따라서 도요타와 같은 실패를 하지 않기 위해 글로벌 생산 및 구매를 추진하는 기업들은 각 권역 및 국가별 특성과 정부 규제, FTA 등 다양한 요인을 고려한 품질관리 체계를 수립해야 한다.

## 4) SCM 혁신의 실효성 확보를 위한 지속적 노력

2000년 이후 국내의 많은 기업들이 SCM에 많은 투자와 노력을 기울였음에도 불구하고 좋은 성과를 내지 못한 것으로 알려져 있다. 그 원인은 대부분 특정 분야에 집중된 일회성 프로젝트를 추진하는 데 그쳤기 때문이다. SCM을 통해 성과를 높이기 위해서는 혁신 활동에 대한 지속적인 투자가 이뤄져야 하며, 실행력을 확보하는 데 조직 역량을 집중해야 한다. SCM을 통해 높은 성과를 창출한 선도 기업들은 SCM이 기업 전체의 가치사슬에서의 유기적 연계 활동임을 인지하고, 각 관련 부서 간의 협업 체계를 구축하는 데 많은 노력을 쏟고 있다.

# 3. 우편 SCM의 발전 방향

과거의 SCM은 Supply Chain의 수직적인 선형적 통합 형태였으나, 미래의 SCM은 수평적

이고, 비선형적 통합 형태의 C-Commerce로 발전할 것이다. 그리고 궁극적으로는 자신은 핵심역량만을 유지하고 Supply Chain 내의 전문 파트너와 협업하는 'True Network'화로의 계속적인 진화가 예상된다. 최근 기업들은 디지털 기술의 발달에 의해 내부적으로는 기업기능이 핵심기능 중심으로 전문화되고, 외부적으로는 고객 수요의 다양화로 인한 글로벌 경쟁이 심화되고 있다. 또한 인터넷 및 모바일 등의 정보통신 기술의 혁신적 발달로 기업 내부 업무기능을 수행하는 데 드는 비용이 감소하였다. 기업들이 변화하는 환경에 대응하기 위해서는 기업 내·외부의 통합(Integration), Supply Chain상의 협업(Collaboration), 글로벌 네트워킹 강화를 통한 동기화(Synchronization)를 위한 None-linear형 비즈니스 대응형태로의 체제 전환이 요구되고 있다.

따라서 우편 SCM의 발전 방향은 첫 번째로 고객에게 효과적으로 다가가고, 고객 친화적인 환경을 만들 수 있는 ① Smart SCM이다. 두 번째로는 국경은 단지 문헌상에 나타나는 기록일 뿐 세계화로 인해 지구 어느 곳의 사람, 정보 들을 신속하게 접할 수 있어야 하는, ② Global SCM이다. 세 번째는 서로를 배려하고, 지켜야 하는 환경적인 측면이 고려되어야 하는, ③ Green SCM이다.

### 1) Smart SCM

최근 스마트 장비의 발달과 SNS의 활성화 등으로 소셜커머스의 폭발적인 성장이 이루어지고 있다. 소셜커머스의 가장 큰 특징은 구매자가 자발적으로 SNS를 이용해 정보를 확산시키고, 온·오프라인, 유·무형의 재화를 망라하는 패러다임, 소비자의 참여가 거래 성사는 물론 가격, 제품의 품질과 A/S에까지 영향을 미친다는 것이다. 이를 통해 소셜커머스는 결국 고객에게 쉽고 효과적으로 접근해서 나타난 새로운 흐름이라 볼 수 있다.

### 2) Global SCM

최근 가장 각광을 받는 SCM의 중 하나는 GSCM(Global Supply Chain Management) 이다. 글로벌화의 가속에 따라 공급사슬 조직의 구조적 변화와 공급사슬 성과에 대한 새로운 도전 과제가 만들어지고 있다.

지난 십 년에 걸쳐 비즈니스와 공급사슬의 글로벌화가 가속화되고 있으며 1995년에서 2007



년 사이에 다국적 기업들의 수가 38,000기업에서 79,000기업으로 두 배 이상 증가하였고, 지속적으로 그 숫자가 증가하고 있다. 또한 외국 자회사들은 265,000여 기업에서 790,000여 기업으로 약 3배 증가하였다. 이와 같이 급속도로 증가하는 기업들 중에서 향후에는 일부만 살아남을 것이다. 살아남는 기업이 되기 위해서는 세계적 위험에 영향을 받아도 신속하게 복구할 수 있는 위기관리 능력이 필수적일 것이다.

### 3) Green SCM

최근 환경 및 에너지와 관련하여 세계 각국의 규제가 강화되고 있어 기업들도 친환경경영을 도입하고 있다. 그린 SCM은 제품의 설계, 재고 및 배송에 이르는 전체 공급망 관리에서 에너지 절감, 폐기물 회수 및 재활용 등 친환경 요소를 반영하는 것이다. 공급망 단계별로 에너지, 자원투입량, 탄소 폐기물 배출량 등을 모니터링하여 공급망 설계 및 제품생산의 의사결정에 반영되어야 한다.

## V. 결론

2002년 이후 점차적으로 통상우편물은 감소하고 있는 추세이지만, 인터넷 쇼핑물, 홈쇼핑 등 전자상거래 시장의 증가와 소셜커머스의 확대 및 스마트 기기의 폭발적인 증가 등으로 인해 우리나라의 소포 및 택배 시장은 2000년 이후 연평균 약 13%씩 성장하고 있다. 하지만 국내외 민간 택배사들의 공격적인 마케팅, FTA 등의 대외적인 압박은 우정사업본부의 시장점유율을 점차적으로 잠식해 오고 있다. 또한 대국민 보편적 서비스는 단지 정부기관에서 수행하는 것만으로는 지속적인 유지에 부족함이 있을 수 있다. 이러한 문제점들은 우편 SCM을 통해 각 단계별, 거점별 최적화와 공급망 전체의 최적화와 관리가 이루어진다면 고품질의 서비스와 높은 고객 만족을 이끌어 내며 해결할 수 있다고 판단된다. 또한 생산성 향상을 위한 경쟁우위의 기술 도입과 이에 대한 지속적인 투자 등을 통해 적절한 시장점유율의 확보, 친환경 시설 도입으로 긍정적이고 사회에 기여하는 이미지 확산이 동시에 수반되어야 할 것이다.

우정사업본부는 현재 6 시그마, 현장 개선 활동 등을 통해 지속적인 발전을 하고 있으며, 이와 더불어 점차적으로 진화하고 있는 SCM의 흐름을 접목하여 Smart, Global, Green의 '우편 SCM'으로 발전한다면 금융위기, 불안한 유럽재정 등의 해외 악재에서도 피해를 최소화 할 수 있을 것이다.

본고에서는 우편물의 생성을 DM의 소형통상 부분을 다루었다. 향후 소형통상뿐만 아니라 우편에서 취급하고 있는 모든 상품의 생성에서부터 전 과정에 걸친 전반적인 검토 및 각 부분에 대한 상세한 분석으로 보다 심도 있는 연구를 한다면 우정사업본부의 국내외 경쟁력은 보다 높아질 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김영섭 (2004), “국내 기업의 SCM 도입 사례 연구”, 석사학위 논문, 고려대학교 경영대학원.
- 우정사업본부 (2003), 『집중국백서』.
- \_\_\_\_\_ (2004), 『우편업무편람』.
- 이성호 (2003), 『국내외 SCM 현황과 발전방향』, 한국 SCM협회.
- 이세봄 (2011), “클라우드시대 SCM의 진화...고객의 속마음까지 읽어라”, 《MK뉴스》.
- 자동구분연구팀 (2004), 『다량 우편물 현황 분석 연구』, ETRI 우정기술연구센터.
- David C. Juran and Harvey Dershin. “Real World Supply Chain Assessment and Improvement”. *Journal of Cost Management*. 16(5). (September/October). 2002: 13-25.
- SCM, [http://unicnc.com/web/sub02\\_3.html](http://unicnc.com/web/sub02_3.html)
- SCM 바로 알기, [http://www.execonsulting.com/sub05/sub03\\_02.htm?ptype=view&code=contributed2&idx=5150](http://www.execonsulting.com/sub05/sub03_02.htm?ptype=view&code=contributed2&idx=5150)
- 성공적 SCM 위한 황금률, <http://blog.naver.com/ryanplee/140102028271>