

## 우정사업의 국제화(Ⅱ)

박형남

체신부 우정국 국제우편과장

창호지에 물방울이 떨어지면 금세 전체에 번져나가듯이 우리는 현재 침투사회에 살고 있다. 선진국에서 상황이 벌어지면 금방 우리나라의 사회모든 영역에서도 영향을 받게 되는 현상을 우리는 매일 목도하고 있다. 따라서 영향력있는 나라에서 일어나는 일을 미리 예측하고 대응치 못하면 수세에서 벗어나기 어렵다. 이 글은 지난해에 이어 이러한 현실인식하에 우리나라 우정사업의 발전방향을 국제화 측면에서 조망한 것이다.

### IV. 한국우정사업의 국제화 찬스

#### 3. 경쟁에 대한 대응능력 향상

##### 1) 사송업체와의 경쟁에 대한 대비

우편사업과 사송업체와의 경쟁관계를 어떻게 정리할 것인가는 매우 미묘한 문제이다. 일부에서는 특급우편과 같은 부가가치서비스는 사송업체에 맡기고 우편은 보편적 서비스에 주력하는 것이 바람직하며, 차제에 신서독점권도 과감히 완화하는 것이 경제발전에 도움이 된다는 주장이 있음이 사실이다. 그러나 신서에 대한 독점권을 사송업체의 주장을 받아들여 성급히 완화한다면 이는 사송업자에 의한 크림스키밍(cream skimming)을 초래하여, 일부 채산이 보장되는 지역에만 사송업체가 진입하고, 그 결과 우편사업은 채산성이 전혀 없는, 농어촌과 같은 취약 지역만을 대상으로 서비스를 제공하게 되는 소망스럽지 못한 결과가 초래될 것은 너무나 자명하다. 이렇게 될 경우 이들 취약지역에 대한 사업유지를 위해 소요되는 재원을 어

디서 확보할 것인가가 문제될 것이다.

우편사업은 전국적인 우체국망을 보유하고 있다는 사실만으로도 커다란 경쟁력을 확보하고 있는 것이다. 따라서 서비스의 품질만 일정 수준을 유지할 수 있다면 사송업체와의 경쟁에서 매우 우월한 위치를 점할 수 있다는 것이다. 당장 경쟁자측으로부터의 압력에 굴복하여 경쟁에 소극적 입장을 취한다면 이용자에게 훨씬 비싼 사송서비스의 이용을 강요하는 결과만을 초래할 것이다.

이에 경쟁업체의 상황을 파악하고 우편사업의 경쟁력을 강화할 수 있는 방안을 모색하는 것이 요구된다.

그런데 현재 우리나라 소형 수화물 운송시장에서 사송업체의 시장점유에 관한 정보는 확보되고 있지 못하다. 참고로 유럽공동체가 펴낸 그린 페이퍼(Green Paper)에 정리된 시장점유율 현황과 향후 시장동향을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 보듯이 유럽공동체의 전망에 따르면 향후 사송업체의 시장점유율이 증대될 것으

〈표 1〉 EC 지역내 우체국과 사송업체의 시장점유 현황 및 전망

(단위: %)

구		분	현재	5년후	10년후
전 체 시 장 점 유 율		우 체 국	57	51	45
		사 송 업 체	43	49	55
분 야 별	통 상 우 편	우 체 국	95	95	95
		사 송 업 체	5	5	5
	소 포	우 체 국	38	38	39
		사 송 업 체	62	62	61
	특 급	우 체 국	14	13	13
		사 송 업 체	86	87	87

로 보여진다. 이와 같은 선진외국에서의 사송업체의 시장점유 증대는 개방화·국제화로 나가고 있는 우리의 입장에서 볼 때 경쟁의 심화를 의미한다고 할 수 있으며, 이러한 측면에서 우편사업의 경쟁에 대한 대응능력 향상은 시급한 과제라 할 수 있다.

2) 전장권의 재확립

일반적으로 우편 선진국일수록 우편독점권의 정도가 약하며, 반대로 우편 서비스의 수준이 낮은 나라일수록 우편독점권에 집착하는 경향을 보이는 사실이다. 그러나 우편선진화를 추구한다고 하여 무조건적으로 사송업체의 독점권 완화요청을 수용할 수는 없다. 즉 보편적 서비스의 유지를 위해 최소한 신서의 전장권은 법률적으로 그리고 현실적으로 보호될 수 있는 조치가 강구되어야 한다.

〈표 2〉에서 보듯이 우편선진국이라 할 수 있는 유럽의 국가에서도 신서에 대해서는 예외없이 국가의 독점을 인정하고 있다. 다만 전장권의 행사방식은 나라에 따라 포괄적으로 규정한 경우와, 중량 또는 요금상의 기준을 정하고 있는 경우가 있다.

우리나라에서 전장권의 재확립과 관련하여

언급할 수 있는 것은 현재 너무 포괄적으로 되어 있는 전장권 규정을 개정하여 실효성있는 단속과 제재가 가능한 규정으로 재확립할 필요가 있다는 것이다.

4. 고객위주의 사업경영

마케팅 이론을 거론할 필요없이 우편사업이 경쟁에 효과적으로 대처하기 위해서는 현재의 공급자중심 사업운영에서 고객중심 사업운영으로 전환할 필요가 있으며, 이때 고객이 지칭하는 바도 국민 전체로부터 지목된 고객집단으로 전환될 필요가 있다. 이를 위해서는 현재와 같은 표준화되고 획일화된 서비스를 고객 집단별 요구에 부응하는 서비스로 다양화할 필요가 있다. 즉 수익성과 잠재적 이용자 유치를 위해 고객의 요구를 세분화하여 이를 충족시킬 수 있는 서비스를 개발하여야 하며, 개별 서비스의 시장점유율과 수요 변화를 분석하여 전략 상품이나 주력 서비스로 육성할 것은 육성하고, 진부화된 서비스는 과감히 폐지하는 조치가 요구된다.

우리의 우편사업은 그간 신상품 개발, 제도개선의 필요성을 인식하면서도, 여러 제약요인에 의해 필요한 조치를 취하지 못하여 온 것이 사

〈표 2〉 유럽 주요국의 독점사업영역

	봉 서	인 쇄 물		소 형 포장물	특급우편	소 포
		인쇄물	신 분			
벨 기 에	■	■	■			
덴 마 크	■					
독 일	■	■				
그 리 스	■	■				
스 페 인	■	■			■	
프 랑 스	■			■		
에 이 레	■	■	■	■	■	
이 태 리	■				■	■
화 란	■				■	
폴 튜 갈	■				■	
영 국	■					

■ 정부가 독점하고 있는 사업 대상

실이나, 국제화에 대비하여 이러한 구태는 조속히 탈피하여야 할 것이다.

상품개발과 관련하여 참고로 캐나다에서 고객의 요구에 부응하여 개발·시행중인 서비스를 소개하면 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 고객의 요구에 부응한 서비스 사례 (캐나다)

구 분	내 용
특 별 서 장	시내 익일, 전국 2일 이내 배달 보장
경 축 서 장	경축 행사용 서장(6조 한 세트)
기록배달우편	접수, 배달시 기록 유지
안 전 우 편	취급 전과정 기록 취급
서 명 우 편	배달시 서명받고 배달
특 급 소 포	시내 익일, 전국 2일 이내 배달 보장

**5. 구체적 계획과 목표에 의한 관리체계 구축**

우리나라의 우편사업은 중장기계획이나 5개년계획, 연차별 계획 등은 수립하고 있으나, 그

내용 대부분은 미사여구의 나열로 온통 낙관적인 분위기로 채색되어 있다는 느낌을 지울 수 없다. 우편사업이 국제화 시대에 뒤쳐지지 않기 위해서는 보다 실제적인 계획의 수립과 목표설정 등에 근거한 관리체계의 확립이 무엇보다 중요하다. 여기서는 관리 체계의 구축과 관련하여 몇가지 언급키로 한다.

**1) 생산성 관리**

현재 우리나라에서 우편사업 생산성에 관한 지표의 제시나 실적 분석은 미흡함이 사실이다. 물론 우편사업의 생산성 측정이라는 것이 쉬운 작업은 아니다. 그러나 생산측면에서 사업의 명확한 목표 제시나 목표 달성도를 측정할 수 있는 척도가 제시되고 있지 않다는 것은 효율적인 사업경영에 커다란 장애가 됨이 분명하다. 이런 측면에서 캐나다 우정공사의 경영철학인 ‘측정할 수 없는 것은 관리하거나 통제할 수 없다’라는 경구는 시사하는 바가 크며, 우리도 하루 속히 서비스 기준의 설정이라던가 생산성 목표 설

정 등에 보다 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

2) 투자관리

우리의 우편사업은 비록 적자임에도 불구하고 한국통신 보전금에 힘입어, 우편시설의 현대화 및 시설확충을 위한 투자를 지속하여 왔다. 그러나 투자비의 배분이 적정하였는지의 여부는 불분명하며, 앞으로의 재정수지 전망을 감안할 때 적정 투자수준에 대한 검토를 거쳐 소요재원 확보 대책을 강구하여야 한다.

3) 우편사업 원가관리

우편서비스 제공을 위한 단위활동인 수집, 발송, 운송, 도착, 배달작업별로 원가를 산출하는 것은 쉬운 일이 아니다. 그러나 이들 원가를 보다 정밀하게 산출하려는 시도를 게을리해서는 아니되며, 매년 원가분석을 통해 원가 증감요인을 규명하고 비용을 최소화하려는 노력을 경주하여야 한다.

모든 현업판서장은 우편물 처리의 세부 흐름을 살펴보고 어느 부분에 기계화가 필요하며, 어느 부분에서 적체가 발생하며, 어느 부분에 부족 또는 잉여인력이 있는지를 매일 확인한다는 자세를 견지하여야 한다.

4) 재정수지 불균형에 대한 방안

우편사업이 직면하고 있는 가장 커다란 문제인 재정적자 문제는 우편요금을 현실화하면 쉽게 해결된다는 견해가 만만치 않음은 사실이다. 그러나 공공요금으로서 우편요금의 결정과정을 살펴보면 우편요금의 현실화가 쉽지 않음 또한 자명해 진다. 이러한 상황에서 취할 수 있는 효과적인 방안으로는 전체우편물 또는 기본서장의 원가를 100% 보상받기 어려우면 각종 특수취급 수수료나 사송업체와 경합하고 있는 서비

스의 요금을 원가에 일정 수익을 더하여 책정하는 것을 모색할 수 있다.

아울러, 우편선진국이라 할 수 있는 유럽공동체 국가중 영국을 제외하고는 대부분의 나라가 우편사업에서 적자를 면치 못하고 있으며, 적자폭도 세입대비 48%에 이르는 국가(벨기에)도 있다는 점을 놓고 볼 때, 우편사업 재정의 완전자립은 요원한 일로 일정부분 정부의 재정지원이 불가피하다는 사실을 강조할 필요가 있다고 하겠다.

5) 일반관리비 관리

우편사업의 원가를 관리비와 영업비로 나눌 때, 순수 영업비는 생산성 향상외에는 줄이기 어렵다. 따라서 우편사업의 경비절감 대상은 자연히 관리비에 초점을 모을 수밖에 없다. 우리의 경우는 본부, 체신청 요원을 포함하여 현업의 소위 관리요원과 이들로 인해 발생하는 경비를 어떻게 줄일 것인가가 과제이다.

참고로 EC제국 전체의 우편사업에 있어 영업직, 행정직, 관리직의 비중과 우리나라 우편사업과를 비교하면 <표 4>와 같다.<sup>1)</sup> 표에서 보듯이 현재 우리의 우편사업은 상대적으로 관리직의 비중이 매우 큰 것으로 나타나고 있다.

<표 4> EC제국과 우리나라 우편사업 종사자 직무별 구성비

(단위: %)

	영업직	행정직	관리직
EC 평균	63.1	28.9	6.8
한국	68.5	6.0	25.5

1) 여기서 영업직이라 하면 창구, 발착, 집배 및 운송인력이고, 행정직은 관리부서의 9급이하 인력이며, 관리직은 8급이상 전체를 의미한다.

### 6) 우편수요 예측

우리나라의 우편물량은 현재 10%내외의 신장을 하고 있으나, 경제성장률의 둔화, 사송업체와의 경쟁심화 등을 감안할 때, 이러한 신장세가 언제까지 계속되리라는 보장은 없다. 우편물량의 증가둔화 현상은 유럽공동체 국가의 연평균 우편물 증가율이 4.2%에 불과하다는 데서 알 수 있듯이 이미 선진국에서 나타나고 있으며, 우리도 장기사업계획의 입안과 관련하여 우편물량을 예측함에 있어 이러한 점을 간과해서는 안될 것이다.

## 6. 우편사업 공사화에의 접근

앞서 우정사업의 환경변화를 살펴보면, 현재 우리의 우편사업은 '우편독점호'를 수리하여 계속 쓸 것인가, 아니면 새로 건조할 것인가의 기로에 서 있다는 말을 한 바 있다. 여기서 '수리'가 의미하는 것은 우편사업을 정부기업의 형태로 유지하면서 특별법 제정 등 부분적 손질을 하자는 것이고, '건조'가 의미하는 바는 경영체제를 공사로 바꾸는 근본적인 수술을 하자는 것이다.

현재 전세계적으로 정부기업형태로 우정사업이 운영되는 국가는 50%를 넘고 있으나, 대부분의 선진국은 이미 공사체제로 운영하고 있으며, 개도국도 여러나라가 공사체제로 운영중에 있다. 아시아에서만도 인도네시아, 말레이시아, 싱가포르, 태국 등이 공사체제로 우편사업을 운영 중이다.

개인 의견이기는 하나 국제화 시대에 능동적으로 대처하며, 이용자의 요구에 부응한 서비스를 차질없이 공급하기 위해서는 자체에 우편사업의 운영체제를 공사화하는 것이 바람직하다는 생각이다.

## V. 맺음말

국제화를 체계적으로 연구한 전문가가 아닌 본인이 우정사업의 국제화를 거론한 것은 금년 여름 서울에서 개최되는 만국우편연합(UPU) 총회가 우리나라 우정사업의 국제화에 좋은 기회가 될 것이며, 우정사업의 국제화는 국제우편과만의 일이 아니고 모든 체신인의 과제이기에 비교적 외국의 자료를 많이 대하는 본인이 국제화에 관하여 다함께 생각할 계기를 제공하고 싶었기 때문이다.

이 글을 계기로 우정사업의 국제화에 대한 논의가 활발히 이루어지고, 국제화의 본질, 방법론, 효과 등에 대한 구체적인 대안의 제시가 있었으면 하는 바램이다.

끝으로 강조하고 싶은 것은 우정사업은 통신·물류·금융 등이 복합된 체계적인 관리를 필요로 하는 사업이기 때문에 체신종사자 모두는 보다 많은 자료의 수집과 견문의 확대를 통해 입체적인 사고를 할 수 있도록 노력해야 하며, 국제화시대에서 사송업체, 더 나아가 블록화된 외국의 우정 당국과 경쟁할 수 있도록 사업의 체질 개선에 주력하여야 한다는 것이다.