

# 우편사업자의 이비즈니스 전략

김 은 진\*

---

정보통신 기술의 발전과 함께 세계 우편사업자들은 우편 서비스의 가치사슬 단축과 통합, 우편 서비스의 확장을 위해 온라인 우편 서비스를 제공하고 있고 새로운 사업영역인 인터넷 쇼핑몰, 이마켓플레이스 진출 등을 모색하고 있다. 본 연구는 세계 우편사업자들의 이비즈니스 현황과 전략, 국내 우편사업자인 우정사업본부의 이비즈니스 현황을 살펴보고 우정사업본부의 이비즈니스 전략 도출에 시사점을 제시하고자 한다.

---

## I. 우편사업자들의 이비즈니스 도입 배경 및 현황

UPU(만국우편연합)는 세계 경제 차원의 변화 동인인 세계화, 자유화, 규제완화, 경쟁심화, 정보통신 기술발전 등이 지속적으로 세계 경제 및 세계 우편산업에 영향을 미칠 것으로 전망하였다. 우편사업 변화 동인 가운데 하나인 정보통신 기술의 발전은 우편사업자에게 다음과 같은 기회와 위협을 동시에 제공함으로써 우편사업자의 이비즈니스 진출을 촉진하였다. 먼저, 정보통신 기술의 발전은 위협 요인으로서 이메일 등의 대체 통신 수단의 등장을 초래하였고 통상우편 시장의 축소를 가져왔다. 우편사업자들의 주된 사업 영역인 통상우편 시장의 축소는 우편사업자들에게 기존 우편 서비스 제공에 있어서의 비용 절감, 그리고 새로운 사업으로의 사업 다각화의 기회를 모색하게 하는 계기를 제공하였다. 기회 요인으로서 정보통신 기술의 발전은 우편

---

\* 정보통신정책연구원 우정경영연구소 책임연구원

서비스의 가치사슬 단축과 통합을 통해 서비스 비용을 절감할 수 있도록 하고 정보기술과 기존의 우편사업자의 오프라인 우편 서비스를 연계한 우편 서비스의 확장, 그리고 새로운 사업영역인 인터넷 쇼핑물, 이마켓플레이스 등에 진출을 가능하게 하였다.

우편사업자들의 이비즈니스 현황은 다음과 같다. 2006년 UPU(세계우편연합) 회원국 조사에 의하면 전 회원국 가운데 60%의 우편사업자들이 우편 서비스 관련 온라인 서비스를 제공하고 있는 것으로 파악되고 있다. 선진국의 86%가 온라인 서비스를 제공하고 있고 개발도상국의 56%가 온라인 서비스를 제공하고 있다. 온오프라인을 결합한 새로운 서비스인 하이브리드 메일 서비스의 제공은 세계적으로 증가 추세에 있음을 알 수 있다. 자국 내에 배송하는 하이브리드 메일은 선진국의 32%, 그리고 개발도상국의 20%가 제공하고 있고 국제배송 하이브리드 메일은 선진국의 18%, 그리고 개발도상국의 12%가 제공하고 있다. 세계 우편사업자들의 온라인 우편 서비스 제공 내용은 다음의 표와 같다.

〈표 1〉 세계 우편사업자들의 온라인 우편 서비스

	서비스 제공 사업자
우편물 온라인 추적 정보 제공	49%
이메일 서비스	30%
우표 판매	31%
관세에 관한 정보 제공	41%
우편번호 정보 제공	32%
하이브리드 메일	22%(국내)/13%(국제)

자료: UPU, "E-Shopping through posts: strategy and recommendation," 2007.

우편사업자들의 이비즈니스 영역은 온라인 우편 서비스에만 국한되지 않는다. UPU는 우편사업자들이 메시징(Messaging services), 소매(Retail services), 유통(Distribution services), 금융(Financial services) 서비스 영역에서 다음 그림과 같은 이비즈니스 서비스를 제공하고 있는 것으로 파악하였다.

(그림 1) 세계 우편사업자들의 이비즈니스 서비스 영역 및 세부 서비스 내용



자료: UPU, "E-Shopping through posts: strategy and recommendation," 2007.

메시징 서비스 영역에 해당되는 이비즈니스(Messaging services)는 온라인 우편 서비스를 포함, 전자적인 수단에 의한 메시징, 문서 보관 서비스로 보안 이메일(Secure email), 하이브리드 메일(Hybrid email), 온라인 주소 변경(E-change of address), 전자 포스트 카드, 전자 전보(E-postcard, e-telegram), 전자 문서 보관(E-archiving), 온라인 우표(E-time-stamp, e-postmark), 온라인 내용 증명(E-registered, e-certified) 등이다.

유통 서비스 영역에 해당되는 이비즈니스(Distribution services)는 온라인 쇼핑몰(E-shopping)과 이마켓플레이스(E-marketplaces)의 운영과 전자조달(E-procurement) 등을 포함한다.

소매 서비스 영역에 해당되는 이비즈니스(Retail services)는 공공서비스 특성을 가지는 공공 인터넷 터미널(Public internet terminals) 서비스, 우편 사업자의 공신력을 바탕으로 한 인증서 발급(Certificate authorities), 인증서 신청, 발행 대행(Identity register) 등이다.

세계 많은 우편사업자들은 금융 서비스업을 겸하고 있으며 이에 대한 온라인 서비스로서 온라인 बैं킹(E-banking, E-funds transfer), 머니 오더(E-money order), EBPP(E-invoice presentment and payment) 등의 서비스를 제공하고 있다.

## II. 우편사업자들의 이비즈니스 역량, 환경 및 이비즈니스 발전단계

우편사업자들의 이비즈니스 현황에서 살펴본 바와 같이 우편사업자의 이비즈니스 영역은 전통적인 사업영역인 우편 서비스와 금융서비스의 확장에만 국한되지 않는다. 이는 전자상거래 시장의 성장과 맞물린 우편사업자의 이비즈니스 기회로부터 그 이유를 찾아볼 수 있다. UPU는 다음과 같은 우편사업자의 이비즈니스 기회가 있음을 파악하였다.

〈표 2〉 우편사업자들의 이비즈니스 관련 기회

배송	주문 상품 배송 및 추적 서비스, 물류 서비스, SCM(공급망 관리)
대금 결제	소액 결제, 전자 결제, 선불 카드 서비스
호스팅 서비스	온라인 쇼핑몰, 이마켓 플레이스
고객관리(CRM)	고객 획득, 고객 다이렉트 마케팅, 콜센터 운영 등

자료: UPU, "E-Shopping through posts: strategy and recommendation," 2007.

전자상거래의 증가는 물품의 배송 수요를 증가시키게 되었다. 이는 우편사업자에게 주문 상품의 배송 및 추적 서비스, 전자상거래업체의 물류 서비스 기회를 제공하게 되었다. 또한, 금융업을 겸하고 있는 많은 우편사업자들은 인지도가 부족한 소형 전자상거래 업체들에게 대금결제 서비스를 제공할 수도 있다. 전자상거래 업체들의 물품 배송과 대금결제 서비스 제공에만 국한하지 않고 좀 더 적극적으로 이비즈니스에 진출하는 방법으로 우편사업자가 직접 온라인 쇼핑몰과 이마켓플레이스를 운영하는 것도 고려의 대상이 될 수 있다. 또한 고객 획득과 다이렉트 마케팅 등의 채널로서 온라인 채널을 활용할 수 있다.

이비즈니스 사업 진출에 있어 우편사업자는 배송, 물류와 브랜드 신뢰성 등에 강점을 가질 수 있다. 그러나, 우편사업자에게 가해지는 규제, 큰 IT 투자 비용, 자체 기술 부족 등은 우편사업자가 넘어야 할 장벽으로서 존재한다. 일반적으로 이비즈니스와 관련한 우편사업자들의 내부적인 강점과 약점은 다음과 같이 정리될 수 있다.

〈표 3〉 우편사업자들의 이비즈니스 관련 강·약점

강 점	약 점
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우편사업자들의 배송 네트워크망</li> <li>• 우편사업자들의 물류 프로세스</li> <li>• 우편사업자들의 공급망 지원 능력 물리적, 가상적 차원의 서비스 능력, 금융 서비스 능력</li> <li>• 타 국가 우편사업자들과의 연계를 통한 국제적 서비스 운영 능력</li> <li>• 서비스 품질의 우수성</li> <li>• 브랜드의 신뢰성</li> <li>• 강력한 금융 기반</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사기업에 비해 유연성 부족</li> <li>• 신기술 도입 지연</li> <li>• 이비즈니스 도입 시 IT 등에 큰 투자 필요</li> <li>• 온라인 브랜드로서의 낮은 인지도</li> <li>• 온라인 비즈니스 기회 파악 능력 낮음</li> <li>• 규제로 인해 새로운 시장 진출 제한됨</li> <li>• 자체 기술 부족으로 제3자의 기술에 의존해야 함</li> </ul>

자료: UPU, "E-Shopping through posts: strategy and recommendation," 2007.

외부적인 환경 요인으로 전자상거래 시장의 높은 성장성 등은 우편사업자들에게 이비즈니스 진출의 기회로 작용할 수 있으나 전자상거래 시장 내 치열한 경쟁, 많은 진입자들의 존재 등은 위협 요인이다. 이비즈니스 진출에 따른 우편사업자들의 외부적인 기회·위협 요인들은 다음과 같이 정리될 수 있다.

〈표 4〉 우편사업자들의 이비즈니스 관련 기회·위협

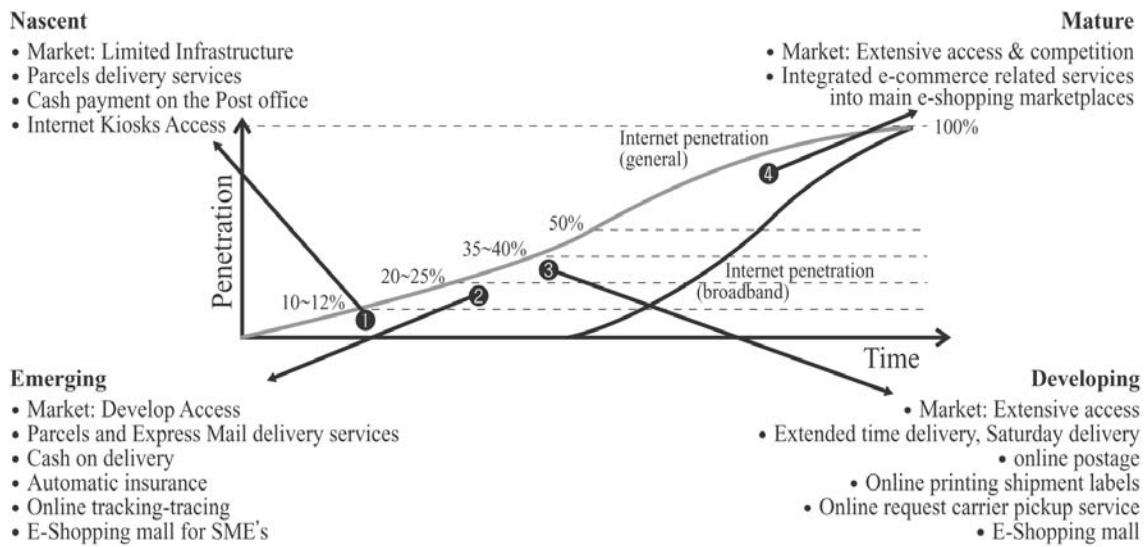
기 회	위 협
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공급망에 있어 우편사업자들은 강력한 파트너가 될 수 있음</li> <li>• 신뢰성 확보를 위해 신생 기술 중심 회사들이 제휴 파트너를 찾고 있음</li> <li>• 시장은 신뢰성 높은 브랜드를 필요로 함</li> <li>• 온라인 판매의 성장성</li> <li>• 신뢰 마크 혹은 인증 마크의 필요성</li> <li>• 새로운 매출 또는 비용 절감의 기회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기술의 급속한 변화</li> <li>• 시장의 많은 진입자들</li> <li>• 백오피스 기술의 비용 증가</li> <li>• 경쟁을 촉진하는 방향으로 규제 제도 변화</li> <li>• 치열한 경쟁</li> </ul>

자료: UPU, "E-Shopping through posts: strategy and recommendation," 2007.

위와 같이 파악된 우편사업자들의 일반적인 기회·위협 요인들, 강·약점, 그리고 상황에 따

라 대두될 수 있는 우편사업자들의 특정 기회·위협 요인, 강·약점 등은 우편사업자들의 이비즈니스 진출 전략에 영향을 미친다. UPU는 또한 온라인 환경의 발전에 따라 우편사업자들의 이비즈니스 전략이 달라짐을 파악, 이의 발전 단계를 다음과 같이 정의하였다.

[그림 2] 우편사업자들의 이비즈니스 발전 단계



자료: UPU, "E-Shopping through posts: strategy and recommendation," 2007.

1단계(Nascent 단계)는 인터넷 침투율이 매우 낮은 10~12% 이하로 이비즈니스 환경이 미숙한 단계로서 우편사업자는 이비즈니스를 간접적으로 지원하는 역할에 초점을 두는 단계이다. 이 단계에서 우편사업자는 전자상거래 기업들을 위한 소포, 택배 배달 서비스(Parcel delivery services), 우체국을 통한 구매 제품 대금 납부(Cash payment on the Post office) 서비스와 인터넷 접속이 어려운 소비자들을 위해 우체국에서 인터넷 단말기 제공(Internet kiosks access) 등을 서비스한다.

2단계(Emerging 단계)는 인터넷 침투율이 10~12%이상 20~25%이하로 이비즈니스 환경이 조금 발전한 단계로서 우편사업자는 이비즈니스에 직접 진출을 모색할 수 있는 단계이다. 이 단계에서는 전자상거래 기업들을 위한 소포, 택배, 특송 서비스(Parcel and express mail

delivery services) 이외에 온라인 구매 물품에 대한 보험 서비스(Automatic insurance), 구매 제품에 대한 온라인 배송 추적 서비스(Online tracking-tracing), 중소기업들의 제품 판매를 위한 온라인 쇼핑몰 운영(E-shopping mall for SME's)을 고려해 볼 수 있다.

3단계(Developing 단계)는 이비즈니스 환경이 본격적으로 발전하는 단계로서 온라인을 통한 배송 예약 등의 서비스 제공, 배송량 증가 및 배송 요구 다양화에 따른 배달시간 확대, 주말 배송(Extended time delivery, Saturday delivery) 등을 고려하는 단계이다. 또한 우편 서비스 이용의 편리성을 제고하기 위하여 온라인 우표 서비스(Online postage, Online printing shipping labels), 온라인 픽업 예약 서비스(Online request carrier pickup service)를 제공한다. 온라인 쇼핑몰의 운영 또한 확장하는 단계이다.

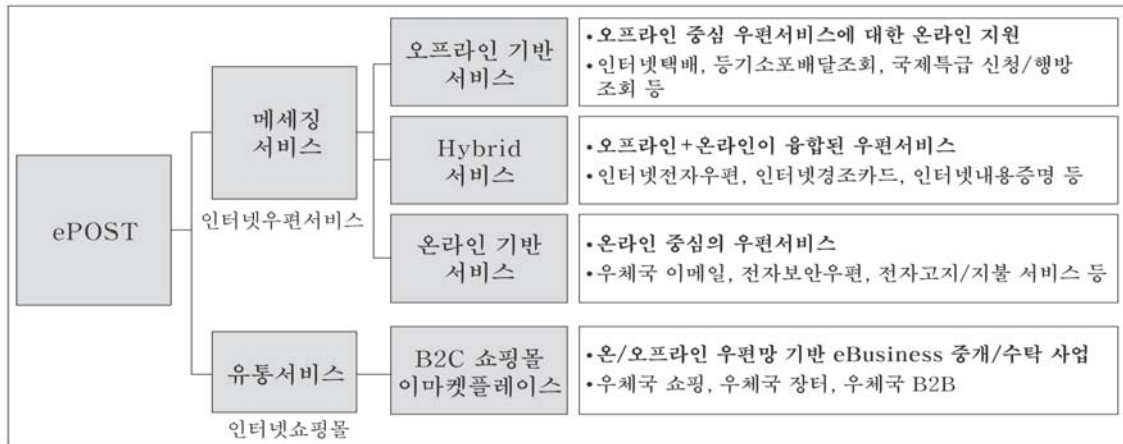
4단계(Mature 단계)는 이비즈니스 환경이 성숙한 단계로서 우편사업자는 이비즈니스 서비스를 단편적인 서비스 형태로 제공하는 것이 아니라 이비즈니스 관련 서비스를 온라인 쇼핑몰, 이마켓플레이스에 통합된 형태로 제공(물류, 배송을 온라인 제품의 구매, 판매와 연계)하는 것을 고려해야 하는 단계로 정의될 수 있다. 이 단계에서는 전자상거래 관련 서비스의 통합, 이마켓플레이스와 연계 제공(Integrated e-commerce related services into main e-shopping marketplaces)을 위해 파트너십의 형성을 고려하여야 한다. 일례로서 미국 USPS는 eBay와의 전략적 제휴를 통해 eBay의 고객들이 구매 제품에 대해 eBay 사이트에서 USPS에 배송의뢰, 배송추적 등을 할 수 있게 하고 있다.

### Ⅲ. 우정사업본부의 이비즈니스 현황

지금까지 세계 우편사업자들의 이비즈니스 현황, 역량 및 환경, 발전단계를 살펴보았다. 다양한 이비즈니스 기회의 존재는 우편사업자의 사업영역 확장을 가져왔고 우편사업자의 이비즈니스 서비스 영역은 크게 네가지로 구분되어질 수 있었다. 우정사업본부는 UPU에서 파악한 우편사업자들이 제공하는 이비즈니스 서비스 영역 중 소매 서비스 영역을 제외한 메시징, 유통, 금

용 서비스 영역에 해당되는 대부분의 서비스를 제공하고 있다.

[그림 3] ePost에서 제공하는 이비즈니스 서비스 영역



메시징 서비스 영역에 해당되는 이비즈니스로 하이브리드 메일(제공 서비스명: 전자우편), 온라인 주소 변경(제공 서비스명: 주소이전 신고), 전자 포스트 카드, 전자 전보(제공 서비스명: 경조카드, 연하장), 온라인 내용 증명(제공 서비스명: 내용증명, 발송후내용증명), 공공기관 민원 서류 접수, 발송 대행(제공 서비스명: 민원우편), 통화 등기(제공 서비스명: 통화 등기) 서비스 등을 제공하고 있다. 유통 서비스 영역에 해당되는 이비즈니스로 우표 판매 서비스와 온라인 쇼핑몰(제공 서비스명: 우체국 쇼핑), 이마켓플레이스(제공 서비스명: 우체국 장터, 우체국 B2B)를 운영하고 있다. 금융 서비스 영역에 해당되는 이비즈니스로 온라인 बैं킹과 인터넷 보험 서비스를 제공하고 있다.

인터넷 침투율에 따라 UPU가 제시하고 있는 우편사업자의 이비즈니스 발전 단계와 우정사업본부의 이비즈니스를 비교해 본 결과는 다음과 같다.

인터넷 침투율로 살펴본 한국의 이비즈니스 환경은 UPU가 제시한 기준에 따르면 4단계의 환경에 도달하였으나 우정사업본부가 4단계의 이비즈니스 서비스를 제공하고 있다고 보기는 어려우며 현재 3단계 서비스를 제공하고 있는 것으로 판단된다. 이에 대한 이유로 우정사업본부



는 자사 온라인 쇼핑몰, 이마켓 플레이스 이외의 타 쇼핑몰과 이마켓 플레이스에 제휴와 시스템 연계를 통한 물류, 배송 등이 통합적으로 연계된 서비스를 제공하고 있지 않기 때문이다. 이러한 4단계 서비스는 기타 다른 온라인 쇼핑몰, 이마켓플레이스 사업자들과의 제휴, 제휴 사업자들과의 긴밀한 시스템 연계, 우정사업본부의 이비즈니스 고객, 공급자와의 긴밀한 시스템 연계, 물류 서비스 확대 등을 통해 이루어 질 수 있을 것으로 판단된다.

〈표 5〉 우정사업본부 이비즈니스 발전 단계

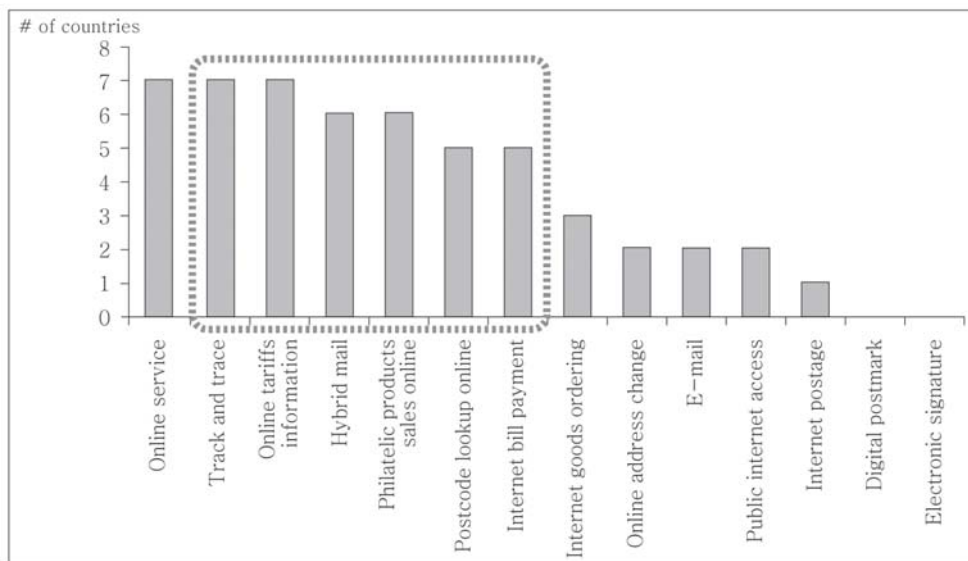
연도	인터넷침투율	UPU 이비즈니스 발전 단계	우정사업본부 이비즈니스
1999	44.7% 미만	3단계 이비즈니스: 온라인 쇼핑몰 온라인 픽업 예약 서비스 온라인 종추적 서비스 온라인 우표 이메일	B2C 온라인 쇼핑몰(우체국 쇼핑) 사이트 오픈
2000	44.7%	3단계 이비즈니스	온라인 우편 서비스(ePost) 사이트 오픈: 하이브리드 메일, 전자 카드 등 서비스 제공
2001	56.6%	4단계 이비즈니스: 전자상거래 관련 서비스를 통합된 형태로 제공	온라인 쇼핑몰 구매 제품 해외 배송 서비스 제공 시작 우표 판매 택배, EMS 온라인 픽업 예약 서비스 제공
2004	70.2%	4단계 이비즈니스	C2C 이마켓플레이스(우체국 장터) 사이 트 오픈 택배, EMS 온라인 종추적 서비스 제공
2007	75.5%	4단계 이비즈니스	B2B 이마켓플레이스(우체국 B2B) 사이 트 오픈

#### IV. 우편사업자의 이비즈니스 사업 영역 및 발전 단계에 대한 평가

세계 우편사업자들과 우정사업본부의 이비즈니스 현황을 살펴봄을 통해 우편사업자들은 이비즈니스를 통해 사업영역의 확장을 추구할 수 있음을 알 수 있었다. 그러나 이러한 사업영역 확

장이 과연 바람직한 것인가를 살펴볼 필요성이 있다. 한국과 비슷한 인터넷 침투율을 보이는 아시아 태평양 지역 내 7개 선진 우편사업자들의 이비즈니스 현황을 살펴보면 메세징 서비스와 금융서비스 영역에 그 활동이 집중되어 있음을 알 수 있다.

[그림 4] 아시아태평양 지역 선진 우편사업자들의 이비즈니스 현황



우편사업자의 이비즈니스 영역 중 메시징 서비스와 금융 서비스 영역은 기존 우편사업자의 사업 영역을 기반으로 온라인으로의 채널 확장, 온라인을 통한 가치 창출과 증대에 초점을 맞춘 것이라 할 수 있겠다. 특히 메시징 서비스 영역의 오프라인 기반이 되는 우편 서비스는 우편사업자들의 독점적인 서비스 영역이다. 이는 다시 말해 메시징 서비스 영역의 이비즈니스는 우편사업자 내부적인 강점과 외부적인 기회가 큰 사업 영역이라 할 수 있겠다. 온라인 금융 서비스 역시 오프라인 금융 서비스의 서비스 채널의 확장으로서 적절한 IT 투자와 관리가 이루어질 수 있다면 제공하는 것이 바람직한 서비스다.

그러나 유통 서비스 영역의 온라인 쇼핑몰과 이마켓플레이스 운영에 있어 우편사업자가 과연 충분한 핵심 역량을 가지고 있는지는 의문시 된다. 온라인 쇼핑몰은 기본적으로 유통 사업이므로

로 마케팅 역량이 중요한 성공 요인이다. 또한 인터넷 쇼핑몰은 그 본질적 특성 때문에 후방 프로세스 중에서 상품화계획이 핵심역량으로 강조되고 있다. 이러한 핵심 역량이 내부적인 강점으로서 충분하지 않다면 우편 사업자는 온라인 쇼핑몰 사업 진출을 다시 고려해 봐야 할 것으로 판단된다. 아시아 지역의 선진 우편 사업자들을 살펴 보았을 때 호주와 뉴질랜드 우편 사업자의 경우 이러한 온라인 쇼핑몰 사업에 진출하지 않았음을 알 수 있다. 싱가포르 우편사업자의 경우는 vPost라는 쇼핑몰 사이트를 운영하고 있으나 실질적인 유통 서비스는 아님을 알 수 있다. 이 사이트는 미국 등지의 쇼핑몰로부터 물품 구매를 대행, 배송하는 서비스에 초점을 맞춰 운영되고 있다. 이러한 점을 고려하였을 때 우정사업본부의 유통 영역 이비즈니스 진출 및 운영이 과연 타당한지 검토가 필요하다고 할 수 있다. 우체국쇼핑의 경우 운영기관인 한국우편사업지원단 관리 인원정도의 배치로 인해 현업 우체국 지원들 마케팅에 의존하고 있고 MD 등 전문 인원이 부족한 것으로 파악되고 있다. B2C 종합쇼핑몰로서 우체국 쇼핑은 15위로 주요 종합쇼핑몰과 비교시 열세로 파악되고 있다. 종합쇼핑몰 5위인 롯데닷컴과 비교할 경우 매출액 3.4배, 순방문자수 3.1배, 직원수 5.9배, 회원수 6.3배 정도 차이가 나고 있다. C2C 이마켓플레이스인 우체국 장터 회원수는 150만 정도로 C2C 마켓플레이스 2위인 G마켓 회원 수의 12.1% 수준이고 일방문자수 규모로는 2위인 G마켓의 4.5%에 불과한 것으로 파악되고 있다.

UPU가 구분한 소매 영역 서비스인 공공 인터넷 터미널의 경우는 소비자들의 인터넷 접속이 어려운 경우, 즉 이비즈니스 환경이 충분히 성숙되지 않은 1단계에서 제공이 필요한 서비스이다. 이비즈니스 환경이 충분히 성숙되었다면 이러한 서비스 제공은 더 이상 필요치 않다고 판단된다. 우편사업자가 인증기관으로서의 역할을 수행하기 위해서는 단순한 공신력 이상의 기술 능력, 시설 및 장비 등이 요구된다. 현재 국내의 경우 이러한 부분에 있어 역량을 갖춘 한국정보인증, 한국증권전산, 금융결제원, 한국전산원 등이 인증기관으로서 역할을 수행하고 있다. 현재 우정사업본부는 이러한 소매 영역 서비스를 제공하고 있지 않고 있다. 아시아 태평양 지역의 선진 우편 사업자들의 경우에서도 이 영역의 서비스 제공은 낮은 수준이다.

어떤 이비즈니스 영역의 어떠한 서비스를 제공하여야 할 것인가는 우편사업자의 이비즈니스 전략의 핵심이 되는 부분이다. UPU가 제시하고 있는 이비즈니스 환경의 성숙에 따른 우편사업

자의 이비즈니스 발전 단계는 가이드라인으로서 고려를 하되 실질적인 이비즈니스 전략은 각 우편사업자들이 처한 환경과 역량이 고려되어야 할 것이다. 특히 유통 영역의 이비즈니스 진출은 신중히 판단되어야 한다.

## 참 고 문 헌

- 기업정보화지원센터, 『인터넷우체국과 우체국쇼핑몰의 경쟁력 강화방안』, 2003.
- 김용철·양한규, 『우정사업 e-Business 전략방향 검토』, 『우정정보』, 정보통신정책연구원, Vol. 57, 2004.
- 박광호, 『중소 인터넷 쇼핑몰을 위한 지능적 상품화계획 에이전트 시스템』, 『중소기업연구』, 제 25권, 제3호, 2003.
- 우정사업본부, 『ePost 주요사업 추진계획』, 2007.
- 전순환, 『전자서명과 인증기관에 관한 연구』, 『상품학연구』, 제26권, 2002.
- UPU, "E-Shopping through posts: strategy and recommendation," 2007.