

우정사업 e-Business 전략방향 검토

김용철 · 양한규

정보통신정책연구원 특화연구단 연구위원 · 연구원

최근 몇 년간 e-Business 분야는 비약적인 성장을 해 왔으며, 앞으로도 성장가능성이 높은 시장이라고 할 수 있다. 이러한 환경 하에서 우정사업본부는 e-Business 시장에 대해 보다 큰 관심을 가질 필요가 있다. 그런데 현재 추진하고 있거나 추진을 계획 중인 e-Business 관련 사업에 대한 전략적 판단은 다소 부족한 것으로 보인다. 따라서 본 고에서는 우정사업본부 e-Business 관련 사업의 대표적인 서비스인 에스크로(Escrow) 서비스, 인터넷 쇼핑물 서비스, EBPP(Electronic Bill Presentment and Payment) 서비스에 대한 사업환경 검토를 통해 전략과제를 도출하고 이에 대한 개략적인 전략방향을 검토해 보았다.

I. 서 론

정보통신기술의 발전과 함께 등장한 e-Business는 비약적인 성장을 거듭해 왔으며, 향후 지속적으로 성장할 것으로 예측되고 있다. 최근 통계청의 발표에 따르면 2003년 국내 전자상거래 시장규모는 약 235조원으로 전년도에 비해 32% 성장하였으며, 전체 상거래 시장에서 차지하는 비중도 꾸준히 증가하고 있는 것으로 나타났다.¹⁾ 이렇듯 국내 e-Business 시장은 1990년대 후반 이후 정보통신산업의 비약적인 성장에 힘입어 급속한 발전을 계속해 오고 있으며, 이제는 도입기를 벗어나 성장기에 진입한 것으로 평가되고 있다.

이러한 환경변화에 발맞추어 우정사업본부에서도 1999년부터 e-Business 사업을 추진하여, 현재 인터넷 우편서비스, 우체국 쇼핑물, 전자고지 및 지불서비스 등 다양한 서비스를 제공하고 있으며, 향후 추가적인 서비스 도입 또한 모색하고 있다. e-Business 시장의 성장 잠재력을 고려해 볼 때, e-Business 활성화를 적극적으로 모색할 필요가 있지만, 해당시장의 매력도가 관련

1) 통계청, 거래주체별 전자상거래 규모 2001~2003

사업 모두의 성공을 보장해 줄 수는 없다. 따라서 현재 추진 중이거나 추진을 계획하고 있는 사업의 특성, 시장상황, 수익모델 등을 검토하여 사업방향에 대한 전략적 선택, 보다 구체적인 사업계획의 수립이 요구된다. 즉, e-Business 관련 사업의 향후 방향에 대한 다음과 같은 이슈에 대한 검토가 필요할 것이다. 첫째, 현재 사업을 수행하고 있거나, 향후 추진을 고려하고 있는 시장이 과연 매력적인가? 둘째, 해당 사업의 비즈니스 모델이 충분한 투자가치를 보여주고 있는가? 셋째, 해당 사업에서 성공할 수 있는 차별적 경쟁우위를 보유하고 있는가, 만약 부족하다면 어떻게 해야 할 것인가? 넷째, 시장에서의 성공을 위해서는 구체적으로 어떠한 전략을 구사해야 할 것인가? 이에 따라 본 고에서는 우정사업본부 e-Business 관련 사업의 대표적인 서비스인 에스크로(Escrow) 서비스, 인터넷 쇼핑물 서비스, EBPP(Electronic Bill Presentment and Payment) 서비스에 대한 사업환경 검토를 통해 전략과제를 도출하고 이에 대한 전략방향을 검토해 보고자 한다.

II. 우정사업본부 주요 e-Business 사업환경

1. 에스크로(Escrow) 서비스

에스크로(Escrow) 서비스란 구매자와 판매자가 직접 만나지 않고 거래하기 때문에 발생할 수 있는 거래불이행 위험을 예방하기 위해 신뢰성 있는 제3자가 대금을 대신 받아 서로의 거래가 이루어졌음을 확인하고 대금을 결제하는 제도이다. 에스크로 서비스는 대금지급을 완벽하게 보장하고 거래의 안전성 상승으로 인한 매출증대 효과를 통해 판매자에게 도움을 줄 수 있다. 또한 구매자 입장에서는 물품검수의 기회를 제공받게 된다는 점과 온라인으로 주문 진행상황을 직접 확인할 수 있다는 장점을 지니고 있다. 그러나 제3자 개입으로 인해 절차가 복잡해 질 수 있고 추가적인 수수료 부담 및 환불시 처리 시일이 지연될 수 있다는 단점도 있다.²⁾

에스크로 서비스의 목표 시장이라고 할 수 있는 국내 전자상거래 시장 규모는 지속적으로 증가 추세를 보이고 있다. 통계청 발표에 따르면 2003년 인터넷 쇼핑물 거래 규모는 약 7조원에 달한다고 한다. 또한 현재 논의 중에 있는 '전자상거래 소비자 보호법안'에서는 소비자 보호수단

2) 김신곤, 「우체국의 통합 물류 금융망 활용을 위한 에스크로(ESCROW) 서비스」, 우정정보 2002 봄

의 하나로 에스크로 방식이 검토되고 있다. 이에 따라 다수의 기업들이 서비스 도입을 검토하고 있거나 추진하고 있는 것으로 알려지고 있다. 그러나 아직까지는 초기 단계로서 시장이 빠른 속도로 활성화될 것이라는 낙관적인 견해만 있는 것은 아니다. 국내 전자상거래 시장매출의 80%가 상위 40개 업체에 집중되어 있는 상황에서, 이 업체들은 거래의 안전성을 보장하기 위해 에스크로 서비스보다 자체 공제조합의 설립을 추진 중이다. 더욱이 중소형 쇼핑몰의 경우, 대형 쇼핑몰과의 경쟁에 있어 원가경쟁력이 취약한 상태에서 에스크로 서비스 수수료의 추가 부담은 원가 상승 요인으로 작용할 수 있어 조기 도입을 꺼려하고 있다. 그러나 전반적으로 에스크로 서비스 사업모델에 대해서는 긍정적인 견해가 다소 우위에 있다고 볼 수 있다.

현재 에스크로 서비스는 하나은행을 비롯한 금융기관, 이니시스 등 온라인 대금결제 대행업무를 수행하고 있는 PG(payment gateway)사, 에누리 닷컴과 같은 가격비교사이트 운용기업 및 CJ-GLS와 같은 택배업체들이 서비스를 준비하고 있어 향후 치열한 경쟁이 예상되고 있다. 이와 같은 관련업체들의 에스크로 서비스 도입 현황을 정리해 보면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 나타난 바와 같이, 에스크로 서비스의 도입 방식에는 금융기관과 PG사의 제휴 방식, 택배회사 단독 또는 택배회사와 PG사의 제휴 방식, 마켓플레이스 업체의 서비스 도입방식, 가격비교 사이트의 신규서비스 방식 등이 있다. 이 중에서 특히 CJ-GLS에서 추진하고 있는 택배 이용고객에 대한 무료 서비스 제공은 에스크로 서비스 시장에 큰 영향을 미칠 수 있을 것이다. 사실 전체 전자상거래 시장에서 대형 업체들은 공제조합 방식을 선택하고 서비스 수수료는 거래 금액의 1%를 넘기 힘들 것이라는 가정을 하게 되면, 에스크로 서비스 수수료 수익은 수익성을 확보할 만한 규모가 되기 어려울 것으로 보이며, 관련 사업과 연계하여 에스크로 서비스를 추진하는 방향이 타당할 수도 있다. 또한 에스크로 서비스와 대체관계에 있다고 보이는 보증보험 및 공제조합의 설립 등 법적, 구조적 외부요인이 시장형성이 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

앞에서 살펴본 바와 같이 우정사업본부 입장에서 에스크로 서비스 수수료 수익과 택배서비스 연계를 동시에 모색하는 것은 시장여건상 한계가 있을 것으로 판단되어 에스크로 사업의 수익 모델에 대한 명확한 전략적 결정이 필요할 것이다. 또한 사업경쟁력 확보를 위해서 고객기반을 갖고 있는 기업과의 전략적 제휴의 모색이 필요할 것이다. 이 외에도 제휴형태의 사업운영에 있어 수수료 배분의 문제, 절차적 복잡성 해결방안 모색 등이 사업 활성화의 장애요인이 될 것으로 보인다.

〈표 1〉 에스스로 서비스의 도입현황 비교

Business Model	서비스 제공업체	핵심역량	서비스 내용
금융기관 + PG 제휴	하나은행 이니시스	하나은행 신뢰성 이니시스 5,000여 고객	<ul style="list-style-type: none"> 하나은행 매매보호서비스는 해당 쇼핑몰에서 에스스로 결제 선택 후 공인인증서를 통한 인증 후 사용가능 C2C, B2C, B2B 및 국제거래까지 다양한 서비스 제공계획
	제일은행 - 이지스 효성	제일은행 신뢰성 이지스효성 3,500여 고객	<ul style="list-style-type: none"> 제일은행은 자 은행 이용자가 아니더라도 누구나 사용할 수 있는 개발적 시스템으로 운영
	우리은행 - KCP, 아이캐쉬 등	우리은행 신뢰성 및 결제기능 + PG 고객기반	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 PG사와 제휴하여 B2C 분야의 에스스로 서비스를 제공 온라인 커뮤니티 등과 제휴한 C2C 분야 서비스도 제공
택배회사(단독) 혹은 PG 제휴	LG-CNS-한진택배	LG CNS (유세이 패스) 전자결제 역량과 한진택배 고객기반	<ul style="list-style-type: none"> 전자결제와 택배를 One-Stop으로 처리하는 통합서비스 개시 유세이 패스(LG CNS)를 통해 상품대금을 지불하면 주문정보를 바로 택배회사에 전송하여 실시간 위치확인 가능 택배이용고객에게 별도의 비용없이 서비스 제공
	CJ-GLS	CJ-GLS의 영업망과 신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> 기업고객과 일반고객 모두를 대상으로 서비스 제공 CJ-GLS 택배를 이용하면 별도의 비용없이 서비스 제공
마켓플레이스상 Escrow서비스	Auction(e-bay)	Auction의 신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> 전통적 의미의 에스스로 서비스 제공 구매대금을 개인에게 개설된 각 은행별 계좌에 송금 후 상품 인수시 풀폼인수 확인 후 판매자에게 결제하는 방식
가격비교 사이트	Enuri.com	높은 Web-Site 인지도	<ul style="list-style-type: none"> 안정된 수익기반을 확보하기 위하여 다양한 신규 서비스의 일환으로 서비스 제공

자료: 디지털 타임스, 전자신문 및 해당기업 Web-site

이와 같은 에스스로 사업의 특성과 현재 사업환경을 고려해 볼 때, 다음과 같은 전략적 과제를 도출해 볼 수 있다. 첫째, 수수료 수익에 초점을 맞출 것인지, 택배 유발에 초점을 맞출 것인지에 대한 전략적 결정이 선행되어야 할 것이다. 둘째, 다수의 사업자와의 경쟁에 있어 우위를 점할 수 있는 적절한 포지셔닝을 고려해야 한다. 셋째, 우정사업본부의 역량을 활용하여 향후 서비스 발전방향을 어떻게 설정할 것인지 결정해야 한다. 넷째, 에스스로 서비스를 성공적으로 제공하기 위해서는 이와 관련된 여러 의사결정을 수행할 수 있는 전담조직의 필요성을 검토해 볼 필요가 있다.

2. E-POST 서비스

현재 우체국은 e-Biz 사업의 하나로 E-POST(인터넷 쇼핑물)사업을 수행하고 있다. 그러나 아직까지 흑자를 내지 못하고 있는 실정이며, 현재 인터넷 쇼핑물의 수익모델은 소포매출 유발에만 한정되어 있어 다소 취약한 수익구조를 나타내고 있다. 보다 구체적으로 우체국 인터넷 쇼핑물의 수익구조를 살펴보면, 우체국 쇼핑 매출액 중 14%가 소포 수입으로 우체국에 발생되며, 상품원가 81%, 채성회 중개수수료 4%, 결제수수료 1%로 나타났다.³⁾ 결국 우체국 쇼핑에서 우체국의 직접적 수익은 소포수익으로 제한되어 있어 공헌이익율은 2.67%에 불과하며, 공헌이익은 고정비를 충당하지 못하는 수준으로 매출당 4.37%의 적자를 보이고 있다.

국내 인터넷 쇼핑물 시장은 롯데, 현대 등 대형 오프라인 유통업체의 인터넷 쇼핑물, 인터넷 포털에서 운영하고 있는 인터넷 쇼핑물, TV 홈쇼핑 업체의 인터넷 쇼핑물, 인터넷파크 등과 같은 대형 순수 온라인 몰 등이 대형 업체로서 우위를 점하고 있다. 특히 최근에는 매출액 2,000억 이상 5개 업체와 1억원 규모의 1,400여개 소규모 업체간 양극화 현상이 심화되고 있으며, 연매출 10억원에서 100억원 내외의 중소기업 종합몰은 2001년 500개에서 2002년 300개 내외로 감소하여, 대형업체 위주의 시장 재편이 가속화되고 있음을 알 수 있다. 또한 이들 업체들간의 경쟁도 매우 치열해져서 경쟁우위를 획득하기 위한 과감한 투자가 이루어지고 있는 실정이다.

이러한 환경 하에서 우정사업본부의 E-POST 서비스는 다음과 같은 문제에 봉착해 있다고 할 수 있다. E-POST 사업 개시 이후 지속적으로 매출규모는 성장하고 있으나 아직까지 수익

3) 인터넷우체국과 우체국쇼핑물의 경쟁력 강화방안(2003년)

성을 확보할 수 있는 충분한 매출 성과를 거두지 못하고 있다. 이를 극복하기 위해 일부 공산품을 취급하는 알뜰매장을 운영하고 있으나 아직까지 상품 수, 가격 경쟁력 측면에서 타 쇼핑몰에 열세에 있다고 보인다. 또한 한정된 상품군과 전문적인 MD 능력의 부족으로 지속적인 매출증가에 한계가 존재하며, 현재 종합쇼핑몰로의 도약을 위한 핵심역량을 충분히 보유하고 있다고 보여지지는 않는 상황이다. 한편 온라인 쇼핑몰의 현재 수익구조도 전적으로 택배수입에만 의존하고 있는 상황이기 때문에 고정비를 감당하지 못해 적자를 면하지 못하고 있다.

이러한 제반 상황과 문제점을 극복하고 목표하는 성과를 달성하기 위해 E-POST 사업에 요구되는 전략적 이슈들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 수익구조에 대한 재검토와 이를 기초로 한 투자 계획이 필요하다. 우체국 택배수입에만 전적으로 의존하는 사업모델로는 많은 수익을 낼 수 없는 상황이므로 장기적으로 이러한 수익구조를 보다 많은 수익을 낼 수 있는 구조로 변화하는 것을 검토해 볼 필요가 있다. 만약 이러한 수익구조의 변화가 어렵다고 한다면 수익성을 위해서는 투자계획에 신중을 기해야 한다. 둘째, '종합 쇼핑몰로의 도약' 목표 실현가능성을 구체적으로 검토해보아야 한다. 온라인 쇼핑몰은 기본적으로 유통사업이므로 머천다이징, 고객관리, 브랜드 인지도 확보 등 마케팅 역량이 중요한 성공요인이다. 과감한 투자로 종합 쇼핑몰로 도약할 것인지, 한정된 투자만으로 보다 특화된 쇼핑몰로 발전시킬 것인지에 대한 전략적 결정이 필요한 시점이다. 셋째, 여타 쇼핑몰이나 커뮤니티 사업자와의 제휴를 검토해 볼 필요가 있다. 현재와 마찬가지로 택배 수익의 창출을 위주로 사업을 전개한다면, 어느 정도 입지를 확보한 여타 쇼핑몰이나 고객기반을 확보한 커뮤니티 포털과의 전략적 제휴를 통해 소기의 성과를 거둘 수 있을 것이다.

3. EBPP 서비스

EBPP(Electronic Bill Presentment and Payment)란 은행, 청구자(공공기관 또는 기업), 고객 모두의 편리와 이익을 추구하기 위해 지불 및 결제와 관련된 전 과정을 온라인으로 처리할 수 있도록 하는 시스템 및 서비스를 말한다. 이 서비스의 구체적인 서비스 전개과정을 나타내면 <표 2>와 같다.

EBPP 서비스는 우편 고지서 발송에 필요한 비용 절감 및 고객 서비스 향상을 통해 기존보다 저렴하고 신속한 결제수단을 제공할 수 있다는 장점이 있다. 1-to-1 마케팅 등을 통한 새로운

수익 창출 또한 가능하게 하며, 이용자 역시 납부와 관련된 시간 및 비용을 절약할 수 있다. 이에 반해 통합된 고지로 인한 개별 고지업체의 독특한 상세정보 전달가능성이 저하될 수 있고 신규 서비스의 도입으로 고객 서비스 관련 문의 창구를 추가해야 한다는 점이 단점으로 지적된다.

〈표 2〉 EBPP 서비스의 절차

1단계	청구기관에서는 EBPP에의 가입을 위한 홍보
2단계	고객은 EBPP 가입을 위한 등록정보를 제공
3단계	청구기관의 선택 및 이용을 위한 정보 제공
4단계	고객의 EBPP 접속
5단계	청구기관이 제공하는 정보의 검토 및 저장
6단계	고객은 지불방식, 계좌번호, 지불금액 및 일자를 선택지불 메시지를 전송
7단계	송금정보가 청구기관에 통지됨
8단계	EBPP는 고객 금융기관에 지불을 요청
9단계	청구기관 거래은행의 청구기관 계좌에 자금 입금

자료: 공공부문 전자청구 및 지불 시스템(EBPP) 도입을 위한 당면과제(한국전산원)

한편 EBPP를 도입할 때 검토해야 할 주요한 사항들을 지적한다면 다음과 같다. 먼저 기술적인 문제를 들 수 있는데, 상호호환성과 편의성의 문제, 이질적 데이터베이스간의 호환성 확보 또는 공유 문제, 공공요금 고지 및 청구에 관련된 기존시스템과의 연동 문제, 각 기관 및 업체간의 호환을 위한 표준화 문제(EBPP 청구메시지 표준, 코드 표준, 인증 표준, 전자지불 표준) 등을 지적할 수 있다. 다음으로 신규 서비스를 도입함에 있어 고려해야 할 요소로 변화에 대한 고객의 저항이 있음을 들 수 있다. 이를 극복하기 위해서는 EBPP 도입에 따른 혜택을 고객이 인식하도록 하는 것이 무엇보다도 중요하다고 하겠다. 또한 운영자 입장에서 새로운 시스템 운영을 위한 훈련 및 교육은 당연히 필요한 요소이며, 각 관련기관간의 협력을 위한 인센티브 방안도 고려해야 한다. 그와 더불어 기존의 청구시스템과 연동하는 방식 및 새로운 청구시스템을 개발하는 방법에 대한 평가 역시 필요할 것이다.

국내에서도 이미 수년전 EBPP가 도입되어 운영되고 있다. 서비스 도입 이후 민간분야의 최근 EBPP 관련한 제품은 보다 정교화 되었고 EBPP 서비스도 확산되는 추세에 있다. EBPP 서비스를 통한 고객정보를 활용하여 청구기관은 고객관계관리(CRM)와 연동을 모색하고 있는

상황이며 서비스 영역도 B2C 시장에서 B2B 시장으로도 더욱 확대될 것으로 예상된다. 앞으로는 포털서비스 업체, 금융기관, 기타 제3의 기관이 consolidator 기능을 수행해 갈 것으로 파악되고 있다. 하지만 공공분야에서는 범정부차원에서 EBPP 적용에 대한 연구가 수행되고 있지 않는 실정이다. 전자정부 실현과 공공부문 전자상거래 환경에 적합한 EBPP 지침과 표준 또한 마련되지 못한 상황이다. 국세청, 지방자치단체에서 각자 EBPP에 대한 서비스 계획을 수립하고 추진을 모색하고 있으나 구체적으로 EBPP 시스템 도입할 경우 이용수요가 확실하게 보장되지 않아 사업추진에 상당한 위험의 내포된 실정이다.

공공부문에서 EBPP를 도입한 대표적인 사례로는 금융결제원의 인터넷 지로 서비스를 들 수 있다. 금융결제원에서는 2000년 5월부터 인터넷 지로납부서비스를 제공하기 시작했다. 인터넷 지로가 제공하고 있는 서비스로는 지로대금 납부, 지로대금 취소(당일 납부분에 한해서만 취소가능), 고지서 및 영수증 온라인 조회, 고지내역의 e-mail 수신, 고지 및 납부정보에 대한 종합적 관리 등이 있다. 민간부문의 EBPP 서비스 도입은 더욱 두드러지는데 한국인터넷빌링(www.hanbill.com), 네오빌(www.neobill.com), KT(www.billplaza.com) 3개 회사가 선두적인 위치를 확보하며 통합된 EBPP 서비스를 제공하고 있다. 이들 업체들은 기존의 서비스를 바탕으로 전자상거래와 고객관계관리(CRM) 전략에 활용하려는 노력까지 기울이고 있다. 그러나 이들 업체들 대부분은 아직까지 뚜렷한 매출 성과를 보이고 있지 못하고 있다. 이에 따라 이후 후발 EBPP 업체들은 시장개척실패로 인해 직접적인 서비스를 철회하고 관련 소프트웨어를 공급하는 방향으로 사업전략을 수정한 예도 찾아볼 수 있다.

EBPP 서비스의 초기 성공을 위해서는 무엇보다 EBPP 제휴업체의 확보 및 선점이 중요하다고 하겠다. 효과성 측면에서 고객수가 많은 대형업체를 먼저 확보하는 것이 바람직하겠지만, 고지업체 입장에서는 고객 서비스 향상 측면에서 여러 채널로 EBPP 서비스를 제공하려는 경향이 있다. 특히 대형업체인 한국전력, 국민카드, 도시가스 등은 중복된 채널로 이미 서비스 제공 계약을 맺은 상태이며, 우체국에서 유치한 고지업체는 이미 중복된 가입자로 등록되어 있는 상황이라는 점에서 EBPP 서비스 업체가 일정규모 이상의 가입자와 고지업체를 확보하기 전에는 충분한 매출을 올리기 어려운 상황이라고 할 수 있다. 주요 서비스 업체별로 제휴업체의 현황을 파악해 보면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 EBPP 서비스 업체별 빌러 제휴 현황

Hanbill	Neobill	ePost	BillPlaza	BanKorea
한국전력	한국전력	한국전력	한국전력	부산광역시
서울도시가스	농협비자카드	대한도시가스	대한도시가스	창원시
충부도시가스	신한비자카드	국민카드	삼천리	
비씨카드	국민카드	유선방송	인천도시가스	
삼성카드	조선일보		국민카드	
LG카드	아파트 관리비		삼성카드	
LG텔레콤			현대카드	
하나로통신			케이티	
연수구청			케이티프리텔	
일산구청			케이티하이텔	
시흥시			동아일보	
모네타 Cash			부산광역시	

자료: 해당기업 Web-site

우정사업본부의 EBPP 서비스는 미래 환경변화에 적극적으로 대응하기 위해 출시된 이후, 가입자 유치 측면이나 매출 유발 측면에서 아직까지 충분한 성과를 거두고 있지는 않다. 우정사업 본부가 파악하고 있는 EBPP 사업초기의 예상비용분석 자료와 가입자 예측 자료를 바탕으로 수익성을 분석해보면, 시장이 획기적으로 성장하지 않는 한 조만간 많은 매출이나 흑자전환을 기대하기는 어려운 상황이다. 결국 EBPP 서비스는 가입자나 빌러에게 보다 나은 솔루션을 제공한다는 차원에서 타당성이 있는 사업이지만 현실적인 어려움으로 인해 많은 매출을 창출할 수 있는 사업이라고 보기는 어려우므로 신중한 투자가 필요할 것이다. 전술한 바와 같이 충분한 매출을 확보하기 위해서는 가입자 기반을 충분히 확보하고 고객수가 많은 대형 빌러를 확보하는 것이 바람직하나 고지업체 입장에서는 고객 서비스 향상 측면에서 여러 채널로 EBPP 서비스를 제공하려 하기 때문에 수익원 확보의 어려움이 존재한다는 것은 이 사업의 투자에 대한 적지 않은 시사점을 제공한다고 하겠다. 이에 따라 우정사업본부에서도 적자 규모를 최소화할 수 있도록 설비투자에 있어 보수적인 투자계획을 갖고 있다고 한다.

이러한 상황에서 EBPP 사업과 관련하여 검토해야 할 전략적 이슈를 살펴보면 크게 다음의 두 가지로 대별될 수 있다. 먼저 어떻게 보다 단기간에 Critical Mass에 도달할 수 있는냐의 문

제이다. EBPP 사업의 성패는 얼마나 빠른 시일 내에 가입자와 빌러 고객을 일정 수준 이상 확보할 수 있는지에 달려있다는 것은 재삼 논의할 필요도 없다. 인터넷 우체국이나 우체국 쇼핑몰 고객기반 활용할 수 있는지, 또한 어떻게 고객들이 EBPP 도입에 따른 혜택을 충분히 인식할 수 있도록 홍보활동을 강화할 것인지에 대한 문제를 검토해 보아야 할 것이다. 기본적인 설비투자가 이루어진 상황에서 EBPP 사업의 성공을 위해서는 보다 적극적으로 가입자를 확보하는 것이 관건이다. 또한 단기간에 많은 수익을 확보하기 힘들 것으로 예상되기 때문에 적재적소에 투자가 필요하다는 것도 중요하다. 이러한 현안을 두고 검토해야 할 두 번째 이슈는 빌러 유치를 위한 본부차원의 노력을 강화해야 한다는 점이다. 우체국 현장직원의 노력만으로 빌러 유치 활동이 어려운 실정이며 이를 해결하기 위해서는 우정사업본부 차원에서의 유치 노력이 필요할 것이다. 이와 함께 다른 사업자의 제시 조건에 대한 분석을 통해 경쟁 우위를 가질 수 있는 제안을 모색하는 방안도 검토해야 할 것이다.

Ⅲ. e-Business의 전략적 과제

1. 에스스로 서비스의 전략적 과제

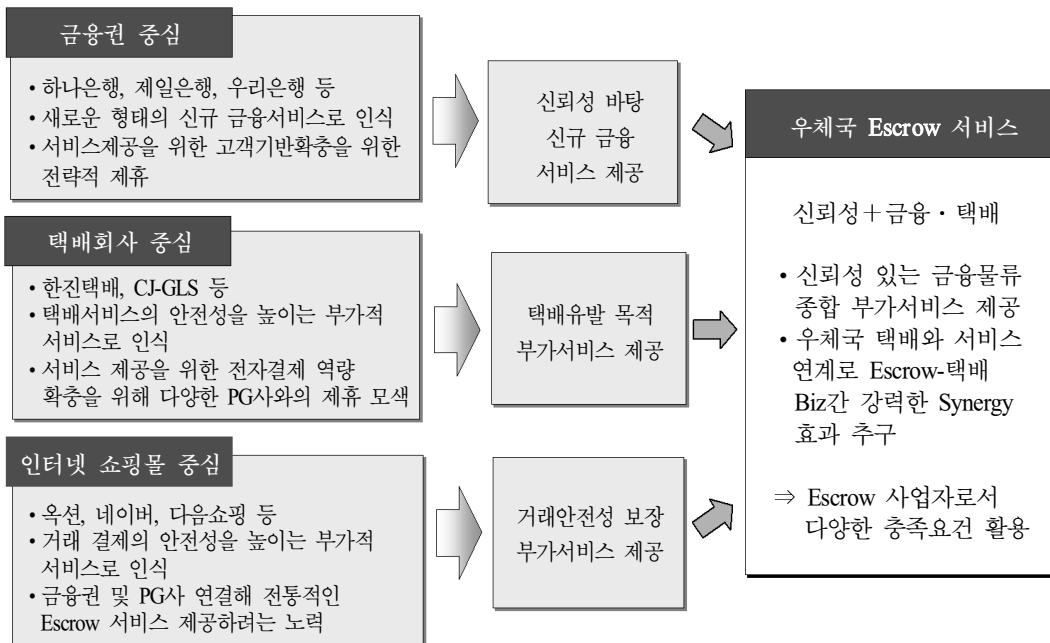
1) 에스스로 서비스의 전략적 선택방안

우체국 에스스로의 초기 진출 분야인 B2C 시장에 최근 수수료가 없는 형태로 서비스를 제공하려는 업체가 등장하고 있다. 따라서 향후 개별수익모델보다는 거래의 안정성을 높이는 부가적인 서비스라는 인식이 증가될 것으로 예상되기 때문에 우체국 택배 서비스의 추가 유발을 통해 확보된 수익으로 에스스로 개발 및 운영비용을 회수하는 전략이 필요할 것이다. 우체국 에스스로 서비스를 유료로 제공할 경우, 서비스 수수료 수익 발생으로 인해 수익성 확보에 이점이 있지만 경쟁업체의 무료 서비스 도입을 염두에 두고 있는 상황에서 경쟁측면에서 열위에 놓일 가능성이 높다. 따라서 에스스로 서비스를 유료로 제공할 경우 경쟁사에 비해 가격경쟁력 확보가 어려워 충분한 점유율을 확보하지 못하는 상황으로 전개될 가능성이 더욱 크다. 반면 우체국 에스스로 서비스를 무료로 제공하고 택배수익 유발만을 고려할 경우, 수수료 수익을 포함하는 것과 동일한 규모의 택배이익을 얻기 위해서는 우체국 택배 서비스의 시장 점유율 확대가 전제되어야 한다. 그러나 무료 서비스 제공을 통해 경쟁우위를 확보하게 되어 보다 원활하게 시장 점

유율을 확대할 수 있다는 점을 염두에 둔다면 전술한 에스크로 서비스 유료화를 통해 거둘 수 있는 성과 이상으로 시장상황이 전개될 가능성도 높다고 하겠다.

2) 에스크로 서비스의 포지셔닝

다양한 업체와의 서비스 경쟁에 있어서 우위를 점하기 위해서는 우체국 에스크로 서비스의 적절한 포지셔닝 선정이 필요하다. 포지셔닝 선정을 위해서 여타 서비스 제공업자와 어떻게 차별화해야 할 것인가? 이를 위해 주요 업체들의 포지셔닝을 검토해 보고, 우체국의 상대적 강점을 검토해 볼 필요가 있다. 검토결과, 우체국 에스크로 서비스 포지셔닝 방안은 (그림 1)과 같다.



(그림 1) 주요업체의 포지셔닝 검토를 통한 전략 도출

사업의 초기단계로 개별 서비스 회사들의 차별화 정도는 낮고 유사한 성격의 서비스를 제공하고 있지만, 금융권, 택배회사, 인터넷 쇼핑몰 등 도입주체들이 특정의 목적과 방향성을 가진 제휴를 통해 서비스의 도입과 발전을 모색하고 있다. 우정사업본부의 경우 이들의 포지셔닝을 검토하고, 우체국의 역량과 자원을 고려한 후 적절한 포지셔닝을 선택하는 전략이 요구된다. 먼저

금융권을 중심으로 에스스로 서비스를 도입한 예를 살펴보면, 하나은행, 제일은행, 우리은행 등은 에스스로를 새로운 형태의 신규 금융서비스로 인식하여 서비스제공을 위해 고객기반확충의 일환으로 전략적 제휴를 모색하고 있다. 이는 금융기관의 신뢰성을 바탕으로 신규 금융 서비스 제공하려는 포지셔닝으로 이해할 수 있다.⁴⁾ 이와는 달리 한진택배, CJ-GLS 등 택배회사 중심으로 한 제휴에 있어서는 택배서비스의 안전성을 높이는 부가적 서비스로 에스스로를 인식하여 서비스 제공을 위한 전자결제 역량 확충을 위해 다양한 PG사와의 제휴를 모색하고 있다. 이들의 서비스 도입 주요 목적은 택배유발을 위한 부가서비스 제공이라는 데에 있다. 한편 옥션, 네이버, 다음쇼핑 등 인터넷 쇼핑몰 중심으로 한 제휴는 거래 결제의 안전성을 높이는 부가적 서비스로 인식하여 에스스로 서비스를 도입한 경우라고 할 수 있다. 이들은 금융권 및 PG사와 연결해 전통적 의미의 에스스로 서비스를 제공하려는 노력을 기울이고 있다. 그 목적은 거래안전성 보장을 위한 부가서비스 제공이라는 에스스로의 기본 취지를 담고 있다. 이러한 세 가지 유형의 포지셔닝을 고려하여 우체국 에스스로 서비스를 살펴보면, 공공기관으로서의 신뢰성과 금융 및 택배 사업을 영위하고 있는 장점을 살린 포지셔닝을 고려해 볼 필요가 있다. '신뢰성 있는 금융물류 종합 부가서비스 제공'이라는 측면을 부각시킴으로써 신뢰성과 공공성 등 에스스로 사업자로서 다양한 충족요건을 보유하고 있다는 점을 충분히 활용하는 포지셔닝이 바람직할 것이다.

3) 결제관련 서비스의 향후 발전방향

인터넷 쇼핑몰 업체들을 위해 공제조합, 에스스로 등 결제 안정성을 높이려는 서비스들이 결합하고 있는 상황이나, PDA 등을 활용한 결제수단의 빠른 보급으로 배송 담당자가 대금 수납을 대행해 주는 후불제(cash on delivery)와 같은 다른 형태의 서비스 도입도 활발히 고려되어야 할 것이다.

개별 쇼핑몰들은 결제 관련 서비스를 선택할 때 전자상거래 관련법 등의 영향, 수수료 부담에 따른 원가상승 압력, 복잡한 절차로 인한 고객의 기피 현상, 고객 개인정보의 유출 가능성, 판매사와 택배사들 간의 제휴 형태 등을 의사결정의 주요 요소로 인식하고 있다는 점을 명심해야 할 것이다. 또한 <표 4>에 나타난 서비스 형태 외에도 신용카드 사용시 '인터넷 안전 결제'와

4) 우리은행, 온라인 ESCROW 서비스와 은행의 역할, 우리조사 2002년 여름호

‘공인인증서’가 의무화되었다는 것도 하나의 변수로 고려해야 할 것이다. 이는 비대면 전자상거래시 가장 많이 상용하는 신용카드의 안전성 문제를 해결하는 제도의 도입으로 또 다른 거래안전 서비스가 등장했기 때문이다. 최근 코리아 홈쇼핑, 한진택배 등과 같이 업체에서는 후불제를 도입하고 있다.⁵⁾

〈표 4〉 인터넷 거래 안전 확보 방안 비교

항 목	개 념	운영상 문제점
소비자 피해 보상보험 가입확대	<ul style="list-style-type: none"> • 상품을 인도받지 못하거나 반품시 대금 회수를 받지 못할 경우 보험 회사에 피해보상 요청 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험요율이 상품대금의 0.2~0.5%로 사업자 부담이 큼 • 홍보부족 → 비용대비 매출증대 효과부재 • 개인정보가 제3자인 보험사에 제공되어야 하는 거부감 및 보상청구 절차의 까다로움
에스크로 제도 도입	<ul style="list-style-type: none"> • 상품배송 및 대금결제 과정에서 약속불이행에 대한 거래 사고 예방을 위해 입출금을 제3자에게 맡겨 공정하게 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 에스크로를 담당할 주체에 대한 신뢰성 문제 대두 • 전자상거래 판매자가 상품대금을 지급받을 시기가 지연 → 자금유동성문제 • 판매자 및 구매자의 수수료 부담추가 (현금기준 거래금액의 1~3%) • 직거래에 비해 구매자의 불편사항 제기
후불제 (C.O.D.) 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 상품 선배송 후불제로 고객배송접점에서 결제 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객으로부터 대금을 받지 못하는 경우의 판매자 피해발생 처리 곤란 • 택배기사에게 대금수납을 대행해야 하므로 판매사와 택배사의 별도 합의 필요

자료: 인터넷쇼핑몰 거래안전 확보방안 공청회(한국소비자보호원)

이러한 점을 고려해 볼 때, 에스크로 서비스의 도입은 향후 시장환경의 변화에 따라 계속적으로 진화해야 할 필요성이 있으며, 이러한 진화 방향의 하나로서 우체국의 역량을 고려해보면 후불제가 적절할 것으로 파악된다.

5) 디지털경제, 2002. 10. 30 기사인용

4) 에스크로 전담인력의 필요성

에스크로 서비스와 관련하여 마지막으로 검토할 사항은 전자상거래 시장에서 마켓 플레이스를 제공하는 업체들은 자체적으로 에스크로 서비스를 제공하는 경우가 증가할 것으로 예상되는 점이다. 따라서 단순거래 중계서비스 만으로는 에스크로로 서비스 업체들의 미래가 불투명하므로 향후 지속적 경쟁 우위의 확보와 신규 수익모델의 개발을 위해서는 에스크로 전담인력을 통한 서비스 통합과 조정이 요구된다. 에스크로 전담인력을 통해서 다양한 전자상거래 거래안전 보호를 위한 에스크로 서비스의 개발과 운영뿐만 아니라 우체국 금융서비스를 근간으로 거래의 편리성과 안전성을 증대를 위한 지원 그리고 우체국 물류 시스템과 연계를 통한 통합전자상거래 서비스를 구축하게 된다면 보다 효율적인 사업의 수행이 가능할 것이다. 새로운 금융서비스 상품개발, 파생수익모델 발굴의 기회 확보 등 신규 수익 모델 개발을 전담조직이 담당한다면 그 실행가능성도 높을 것으로 전망된다. 또한 택배사업부와의 효율적인 연계로 에스크로 사업부와 택배 사업부 쌍방간에 사업효율성 증대되어 택배사업과의 시너지를 증대할 수 있을 것이다. 그리고 지속적으로 성장하는 전자상거래의 서비스 인프라를 구축함으로써 향후 다양한 형태의 e-Biz 사업전개 및 출현에 능동적으로 대처할 수 있을 것으로 판단된다. 이를 통하여 우정사업 본부의 대국민 서비스는 더욱 제고될 수 있을 것이며 국가금융기관으로서의 책임을 완수하며 신속하고 원활한 대국민 서비스 향상을 모색할 수 있을 것이다.

2. E-POST 사업의 전략적 과제

1) 수익구조의 재검토 및 이를 고려한 투자계획의 수립

사업환경 검토에서 전술한 바와 같이, 우정사업본부 관점에서 현재 E-POST의 수익구조는 소포서비스 매출 유발에만 한정되어 있는 상황이다. 이러한 수익구조 하에서는 매출을 획기적으로 증가시킨다고 하더라도 이를 위한 투자를 상쇄할 수 있을 만큼의 수익성을 확보할 수 없다. 예를 들어 우정사업본부의 목표인 2008년까지 매출액 3,500억원을 달성한다고 하더라도, 택배 수익은 490억원, 택배이익은 93억원 수준으로 예상된다. 그런데 이렇듯 공격적인 매출목표 달성을 위해서는 많은 투자가 이루어져야 하기 때문에, 현재의 수익구조를 그대로 가져간다고 한다면 충분한 채산성을 확보하기 힘들다. 따라서 향후 매출액 성장률을 고려하여 현재의 수익구조에서 수수료 배분을 다시 한번 검토할 필요가 있다. 이렇듯 수익구조에 대한 재조정이 이루어

지지 않는다면, 매출액의 대폭적인 증가를 목표로 하는 과감한 투자전략은 문제가 될 수 있다. 결국 향후 적극적인 투자를 지원해 줄 수 있는 수익구조를 검토하는 것이 선행되어야 할 것이며, 만약 이러한 조정이 어렵다고 파악되면 보수적인 투자를 고수하던지, E-POST의 향후 전략 방향을 수정할 필요가 있을 것이다.

2) 종합 쇼핑몰로의 도약 목표 실현가능성 검토

전술한 바와 같이 국내 인터넷 쇼핑몰은 소수 강자 중심으로 빠르게 재편되고 있으며, 인터넷 쇼핑몰에서 우위를 점하려는 공격경영이 더욱 심화될 것으로 판단된다. 따라서 대부분의 시장은 몇몇 대형 사이트가 차지하게 되고, 그 외의 특화된 전문몰이라든지 독특한 수익모델을 가진 기업이 온라인 쇼핑몰 시장의 일정 부분을 차지하게 될 것이라는 예상이 대두되고 있다. 이에 따라 중 소형 쇼핑몰을 중심으로 마케팅과 시설확장에 집중적인 투자를 통해 향후 급속하게 전개될 시장 재편에서 상위 선점 경쟁이 치열하게 벌어지고 있다. 2004년도 주요 인터넷 쇼핑몰의 투자계획 및 현황은 다음의 <표 5>와 같다. 이를 종합해 보면, 인터넷 쇼핑몰 시장은 소수 강자 중심으로 재편될 수 있기 때문에 쇼핑몰의 위상을 강화하는 것은 필요하지만, 경쟁이 치열한 상황에서 이러한 목표를 달성하기 위해서는 막대한 투자가 요구되는 상황이다. 또한 종합쇼핑몰 사업자로서 우위를 확보하기 위해서는 기존 유통사업에서의 강한 역량을 보유하고 있는 기업들과 경쟁해야 하는 현실적 문제를 안고 있다. 이러한 상황에서 종합 쇼핑몰 사업자로서의 도약은 현실적으로 많은 난관을 극복해야 한다. 따라서 종합쇼핑몰 사업자로 거듭 날 것인지, 특화된 쇼핑몰 사업자로서 위상을 강화하면서 틈새시장을 확대해 나갈 것인지에 대한 근본적인 방향 설정이 이루어져야 할 것이다.

만약 여러 가지 어려움에도 불구하고 종합 쇼핑몰 사업자로서의 도약을 모색한다고 한다면 어떠한 역량을 보강해야 할 것인가? 오늘날 종합 인터넷 쇼핑몰 사업자로 성장하기 위해서는 다양한 성공요인과 사업기반 등의 동시적인 충족이 요구되는 상황이다. 따라서 특정상품의 전문몰로서 이룩한 기반 위에 인터넷 쇼핑몰 사업에 필요한 핵심성공요인(CSF)을 집중적으로 보강하여야만 명실상부한 종합 쇼핑몰로 성공할 수 있을 것이다. 이를 위해서는 탁월한 상품 소싱(머천다이징) 능력, 강력한 브랜드 인지도 및 고객기반, 가격경쟁력, 광고/홍보 역량 등 다양한 역량을 구축해야 할 것이다.⁶⁾

6) 홍성준, 인터넷 쇼핑몰 핵심마케팅 전략 7가지, 2004

〈표 5〉 주요 인터넷 쇼핑몰의 투자계획 및 현황

인터넷파크	<ul style="list-style-type: none"> • 2004년 한해 시설투자 130억, 마케팅비용 100억 투자책정 - 케이블 TV 및 공중파 방송을 통한 홍보확대 - 브랜드 이미지 개선을 위해 CI도 전격 교체
옥션	<ul style="list-style-type: none"> • 2004년부터 고정가판매 등 거래방식을 일반 쇼핑몰로 확대 - 유명연예인 등과의 계약을 통한 TV 및 옥외광고 확대
CJ몰	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅비용만 100억원 가량 책정 - 작년대비 50%이상확대 - 브랜드 인지도 제고 등을 위한 TV광고에 집중적 투자예정
우리닷컴/ 우리홈쇼핑	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 비용을 지난해보다 90% 가량 늘어난 200억 원을 책정 - 이중 70억 원을 대중매체, 인터넷, 옥외 등 광고비로 집중 투자할 예정 - 19억 원에 불과했던 작년 대비 350%나 증가한 금액 • 작년 연말부터 라디오 광고를 시작 • 올해는 인기배우를 모델로 한 공중파 TV광고 시작
바이앤조이	<ul style="list-style-type: none"> • 시설투자 및 마케팅비용으로 총 110억 원을 책정 - 이중 광고판촉 등 순수한 마케팅비용으로 50억 원을 투입할 계획 - 나머지 60억 원은 배송 등 시스템 향상에 투자할 계획 • 브랜드 인지도 제고를 위한 CI 개선작업도 병행

자료: 디지털 타임스, 전자신문 및 해당기업 Web-site

인터넷 쇼핑몰은 상품구색에 따라 전문몰과 종합몰로 크게 구분할 수 있는데 이중 전문몰은 특정계열의 제품을 중심으로 인터넷 쇼핑몰을 구축하여 전문품목에 대한 다량의 재고와 가격경쟁력을 보유할 수 있다. 또한 명확한 목표시장의 설정, 관련 상품에 대한 전문지식, 특정 분야에서 탁월한 서비스(컨텐츠, 상품, 컨설팅 등)를 통한 브랜드 이미지 확립을 통해 고객의 Needs에 부합할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 협소한 시장으로 경제성이 떨어진다는 것과 대규모 마케팅을 하기에는 자본력이 부족하다는 점이 단점으로 지적된다. 반면 종합몰은 백화점과 같이 다양한 기업의 다양한 제품을 인터넷 쇼핑몰을 통해 온라인으로 판매하는 방식으로 경제성이 뛰어나다. 상품 선택의 다양성, 저렴하고 신속한 Fulfillment 제공, 다양한 물류 시스템의 적극적인 활용이 가능하다는 장점이 종합몰에 있지만, 전문성이 낮다는 단점도 있다.

이러한 각 쇼핑몰들의 장단점을 고려할 때, 전통적으로 전문몰은 서적, 음반 컴퓨터 부품 등에 있어서 우위를 차지하고 있으며, 종합몰은 의류, 식료품, 전자제품 등의 상품에 우위를 나타내고 있다. 그런데 기존 우체국 인터넷 쇼핑몰은 종합몰이 우위를 지니고 있는 상품군으로 전문

몰을 지향하는 포지셔닝을 갖추고 있어 시장 확대전략에 어려움이 많았다. 따라서 제품 구색의 조정 또는 여타의 제품군을 취급하는 우수 전문몰과의 제휴를 통해 상품군을 확대하는 전략 수정이 요망된다.

3) 타 쇼핑몰이나 커뮤니티 사업자와의 제휴 검토

전문몰의 매출 한계를 극복하기 위한 방안에는 롯데닷컴이나 삼성몰과 같은 방식의 종합몰 형태로의 변신만이 있는 것은 아니다. 판매 형태에 따라서는 단일몰, 링크제휴형, 입점식, 메타몰 등의 유형으로 나누어 볼 수 있다(〈표 6〉 참조). 종합쇼핑몰로의 도약에 요구되는 자원 투입과 필요 핵심역량을 고려해 볼 때, 우정사업본부 E-POST의 경우에는 링크제휴형이나 입점식이 단기적으로 타당한 대안이라고 판단된다. 결국 이러한 대안은 여타 전문 쇼핑몰들이나 커뮤니티 사업자와의 제휴를 통해 성장을 모색하는 것이라고 볼 수 있다. 국내 인터넷 쇼핑몰 산업에서 중소기업들을 중심으로 제휴를 통해 종합몰에 대응할 수 있는 경쟁력을 확보하기 위한 노

〈표 6〉 판매형태에 따라 살펴본 국내 인터넷 쇼핑몰 시장의 분류

판매형태	개 념	특 징	사 례
단일몰	<ul style="list-style-type: none"> 백화점 같이 기존의 오프라인에서 유통력을 가진 기업이 브랜드 인지도를 바탕으로 온라인에 진출한 경우가 다수 	<ul style="list-style-type: none"> 한 주체가 상품의 조달, 판매 모두 담당 	삼성몰 롯데닷컴
링크제휴형	<ul style="list-style-type: none"> 단순히 물들의 링크를 연결 수수료나 광고수입 등을 위주로 하는 형태 	<ul style="list-style-type: none"> 본격적인 온라인 쇼핑몰의 형태로 보기 어려움 	야후 드림위즈
입점식 쇼핑몰	<ul style="list-style-type: none"> 인터넷 쇼핑몰 시스템을 구축하고 온라인 사업을 하고자 하는 사업자들에게 분양해 주는 방식 여러 상인들의 집합체 형식 	<ul style="list-style-type: none"> 검색기능을 통해 편리한 쇼핑환경을 제공 시스템 구축에 필요한 노력을 줄이면서 집적의 효과를 추구 혁신 및 성장 전략 추구 다양화, 비교쇼핑 지원 활용 	인터파크 다음 라이코스 네티앙
메타몰	<ul style="list-style-type: none"> 여러 입점사들을 모아 백화점 식으로 운영 여러 상인들의 집합이지만 자율성 최대 보장 	<ul style="list-style-type: none"> 각 입점사 쇼핑몰 시스템의 자율성을 최대한 보장하여 시스템 통합 원활화 추구 	바이첼

자료: 김재일 저 〈인터넷 마케팅〉 수정 인용

력이 진행되는 상황이므로, E-POST 또한 경쟁에서 살아남기 위해서는 다양한 형태의 전략적 제휴를 통해 종합물 형태로의 변화를 도모해 보는 것도 바람직하다. 많은 중소형 업체들이 다양한 제휴 형태를 통해 종합물로 발전을 통한 경쟁력 확보를 모색하고 있다는 점을 유념해 보아야 할 것이다. E-POST는 특화된 쇼핑몰로서의 위상을 더욱 강화하면서, 제품 구색의 확대를 위해서 여타의 제품군을 취급하는 우수 전문몰과의 제휴를 통해 상품군을 확대하는 전략을 모색하는 것을 검토할 필요가 있다. 물론 국가기관이라는 우정사업본부의 특성을 감안해 볼 때 신뢰성 있는 파트너의 선정에 위한 세심한 주의가 필요할 것이다. 실제 링크 제휴형 또는 입점식물 형태로의 발전을 통해 단기간에 적은 투자로 성과를 도모하는 전략을 활용하는 기업의 성공사례에 주목할 필요가 있다.

3. EBPP 서비스의 전략적 과제

1) EBPP 서비스 가입자 유치 전략

EBPP 서비스 성공의 관건은 보다 단기간에 Critical Mass에 도달할 수 있는 방안의 모색이다. 즉, EBPP 사업의 성패는 얼마나 빠른 시일 내에 가입자와 빌러 고객을 일정 수준 이상 확보할 수 있는가에 달려있다. 이를 위해 먼저 인터넷 우체국이나 우체국 쇼핑몰 고객기반을 활용하는 방안의 모색, 고객들이 EBPP 도입에 따른 혜택을 충분히 인식할 수 있도록 홍보활동을 강화하는 방법 등을 기본적으로 고려해 볼 필요가 있다.

이와 함께 소비자들이 우체국 EBPP 서비스를 활용함으로써 얻을 수 있는 가치를 개발하고 이를 홍보하는 노력이 이루어져야 할 것이다. 이를 위해 경쟁사에 대한 적극적인 벤치마킹을 통해 온라인으로 제시되는 부가서비스의 확충뿐만 아니라 가입자의 적극적인 유치를 위한 홍보 전략을 동시에 추진하는 것이 필요할 것으로 파악된다. 개별 EBPP 경쟁업체들의 부가서비스 제공내역을 살펴보면 다음 <표 7>과 같다.

다음의 <표 7>에서 보는 바와 같이 EBPP 경쟁업체의 공통된 부가서비스를 종합해 보면, 친숙한 서비스 이름의 선택과 홍보, 금융 여타 서비스와 활발한 연계, 계열 family sites와의 연결, 일반 기업과의 배너유치를 위한 공동마케팅, 다양한 생활 및 신용정보의 제공이라는 다섯 가지 방안으로 대별된다. 빠른 시일 내에 Critical Mass에 도달하기 위해서는 이에 덧붙여 일반적인 인터넷 사업자의 가입자 유치 전략의 활용이 병행되어야 한다. 인터넷CF, 배너, Pop-up 광고

연계, 관련사이트 메일용량 추가지급, 이벤트를 통한 다양한 경품의 지급, 기존 회원의 추천 제도 활성화, 목표고객에 메일 발송, 가입 후 특정기간에 마일리지 제공 등은 일반적인 인터넷 가입자 확보 전략으로 널리 이용되고 있으며 이외에도 여타 운영자와 공동 마케팅 및 Affiliated Program에 머천트 등록도 고려해 볼 수 있다.

〈표 7〉 개별 EBPP 경쟁업체의 부가서비스 제공내역

개별 EBPP 경쟁업체의 부가서비스 제공내역	
인터넷지로	<ul style="list-style-type: none"> • 지로라는 이름을 통한 친숙한 이미지로 서비스 이해도 증대 • 금융결제원 family sites와의 연계를 통한 서비스 확충 • 공공기관의 장점을 살린 다양한 상품-지로/세금/범칙금/공공요금
빌프라자	<ul style="list-style-type: none"> • 금융프라자 상품과 연계를 보험, 주식, 카드 등 서비스 확대 • 대학등록금 카드결제 서비스 제공 • 일반 기업의 배너 유치를 통한 공동마케팅 • 고객인센티브 및 지원센터의 전면배치를 통한 편리성 확보 • E-Biz 상해보험 가입으로 거래의 위험성을 제거하고 안정성 홍보
빌코리아	<ul style="list-style-type: none"> • 신용정보/생활정보 제공-여행정보, 공연정보, 건강상식, 요리 • 전기요금 자동계산, 전자가계부 등의 부가서비스 제공 • 일반 기업의 배너 유치를 통한 공동마케팅 • 이벤트 행사를 통한 다양한 경품 지급, 휴대폰, 문화상품권
네오빌	<ul style="list-style-type: none"> • 대학등록금, 단체회비, 공과금 납부서비스 제공 • 아파트관리비카드납부, 사이버대전형료자동납부 서비스의 제공
인터넷빌링	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 홍보를 위한 게시판의 전면배치 • 직원전용, 요금계산, 은행계좌조회, 신용정보 등의 부가서비스 제공

자료: 디지털 타임스, 전자신문 및 해당기업 Web-site

2) EBPP 빌러 유치 전략

EBPP 서비스의 빌러 유치를 위해서는 먼저 빌러에게 보다 유리한 조건을 제시할 수 있는 상품개발이 필요할 것이다. 이를 위해서는 먼저 다른 사업자의 제시 조건에 대한 분석을 통해 경쟁 우위를 가질 수 있는 제안을 모색해야 하며, 가입자확보를 통한 대빌러 협상을 원활하게 하기 위해서 본부차원이나 체신청 차원의 전략적 접근이 필요할 것이다. 따라서 빌러들의 유형과 목적에 따라 제시조건을 다양하게 제시할 수 있는 차별적인 접근을 고려해 볼 필요가 있다.

또한 청구기관에 대한 직접적인 유치 전략과 더불어 청구기관의 모집대행을 하고 있는 업체와 제휴를 통해서 빌러 유치 전략의 다각화를 모색할 필요성도 있다. 이를 위해서는 각 기업에게 서비스를 제공할 때 발생하는 고정비와 변동비를 고려하여 유치비용을 체계적으로 분류하고 이에 따른 인센티브 유형의 다양화 및 현실화가 뒷받침되어야 할 것이다.

IV. 결 론

향후 e-Business 시장의 성장가능성이나 미래사회의 e-Transformation에 대한 대응을 고려해 볼 때, e-Business 관련 사업은 우정사업본부가 지속적으로 관심을 가져야 할 부분이다. 그러나 해당 사업의 성공은 단지 시장의 매력성이나 사업 비즈니스 모델의 타당성만으로 보장되는 것은 아니다. 고객 분석, 경쟁 분석, 핵심역량 분석, 세분시장 분석 등 다양한 분석이 선행되고, 이를 바탕으로 한 체계적인 전략 수립이 이루어져야 성공 가능성을 높일 수 있다. 본 고에서는 사업환경에 관한 자료나 우정사업본부의 계획 검토를 통해 전략과제에 대한 개략적인 검토를 실시하여 나름대로의 전략방향을 제시해 보았다. 물론 구체적인 전략 수립을 위해서는 추후 보다 구체적인 분석이 이루어져야 하겠지만, 기초적인 검토 결과 수익모델이나 투자계획에 대한 전략적 결정이 시급히 논의되어야 할 것으로 보이며, 다양한 분야에서 전략적 제휴를 적극적으로 활용하는 방안을 고려해 볼 필요가 있는 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- 김재일, 『인터넷마케팅』, 박영사, 2001
- 김신곤, 「우체국의 통합 물류 금융망 활용을 위한 에스크로(ESCROW) 서비스」, 우정정보 2002
봄 Vol.48
- 김성웅, 「ESCROW 서비스 동향 및 전망」, 금융결제원 지급결제와 정보기술 제2호, 2001
- 박순문, 온라인 에스크로의 역할과 성공조건, e-Commerce, 2001. 5/6월호
- 김이영, 「전자고지·결제(EBPP)서비스의 현황 및 전망」, 정보통신정책 제13권 제18호
- 송지희, 「온라인 쇼핑몰 업체분석-수익, 고객충성도, 가격, 물류를 중심으로」, 정보통신정책

ISSUE 제13권1호

우정사업본부, 「인터넷우체국과 우체국쇼핑몰의 경쟁력 강화방안」, 2003

_____, 「우체국 전자청구 및 지불서비스(EBPP) 타당성 분석 및 추진방안 연구」, 2001

한국전산원, 「공공부문 전자청구 및 지불 시스템(EBPP) 도입을 위한 당면과제」, 2000

www.escrow.com

www.myescrow.co.kr

www.etnews.co.kr

www.dt.co.kr