

– 서울지사 서울역 마케팅팀의 사례를 중심으로 –  
코레일의 지사 및 그룹역 마케팅 조직 활성화를 위한 연구

**The study for making active marketing organization both group stations and  
region headquarters in KORAIL**

채일권\*  
Chae, Il-Kwon

최영진\*\*  
Choi, Young-Jin

**ABSTRACT**

The railway advance policy from Korea government, KORAIL have to reduce a half of his railway business loss until 2010 and turnout railway business black ink until 2012. To overcome this difficult management situation, KORAIL has been set up new marketing organization in Seoul station which is necessary and venerable.

According to the leadership of Seoul station master, Seoul station's marketing team was launched at April 2008. The marketing team will introduce total marketing for KORAIL corporation in their marketing activity such as advertisement, B to B railway tickets, railway travel package sales and customer satisfaction event with other corporations, and so on. After automated ticket system(SMS and Home-printed ticket) will lead to existing ticket sales persons to become activating marketing team members.

In the organization case study in Seoul station, this study how to manage new marketing team have a great performance last 8 months and analysed what was a successful factors and principals, and also their team limits within KORAIL's organization structure. In the long run, we suggest that how can be this team to be support within KORAIL system such as incentive system, payment system, and marketing budgets etc.

**1. 서 론**

2008년 정부의 철도선진화 방안에 따라, 코레일은 2010년에 철도영업적자를 50%수준으로 줄이고, 2012년에는 영업흑자로 전환할 것을 요구받고 있다.(기획재정부 공기업선진화방안, 2008. 5. 2) 이것은 연 평균 영업수익을 9.3% 늘리고 비용은 3.5% 늘린다는 가정하에서, 철도영업을 통해 매출액을 매년 3,000 억원씩 증가시키고, 인력효율화를 통해 5,115명 이상의 감축하는 것을 의미한다.[1]

이러한 철도선진화 방안은 시장경제활성화를 통해 선진경제로 도약하기 위한 정부의 활동에 일조하는 것으로 공기업인 코레일에게는 꼭 해결해야 할 국민과의 약속이라고도 할 수 있겠다. 코레일의 이러한 매출 및 영업이익 증대라는 과제에 대한 돌파구로 제시된 것이 "지사 및 현장 조직에서 발로 뛰는 영업 및 마케팅을 전담하는 조직"을 설치 운영 하는 것이다. 이러한 필요성을 절감하여 지난 2006년 4월부터 김복환 전(前) 서울역장의 리더십 아래에서 미래의 다가올 변화에 대처하고자 "서울역 영업특성화 창구"라는 이름으로 "서울역 마케팅팀"이 운영된 바 있다.

본 논문은 코레일에서 실험적으로 운영한 "서울역 마케팅팀"에서 2008년 6월부터 ~ 2009년 2월까지 총 8개월 동안의 매출에 대한 성과를 살펴보고 향후에 보다 활성화시키기 위해 코레일 본사 및 지사 차

† 책임저자 : 채일권(정회원), 코레일 인재개발원 국제철도연수센터교수, 차장(Manchester MBA, UK)

E-mail : smile192@hanmail.net

TEL : (010)2909-3973, 031-460-4516 FAX : (031)460-4519

\* 최영진(정회원), 코레일 서울지사 서울역 마케팅팀, 대리

원에서 이러한 그룹역 차원의 마케팅팀을 지원해야 할 사항에 대해 논의하고자 한다. 또한 현장의 발로 뛰는 철도 마케팅 및 영업의 현재 제약조건을 살펴보고, 이를 개선하기 위한 제도적 보완제도도 언급하고자 한다.

## 2. 서울역 마케팅팀 현황과 과제

### 2.1 서울역 마케팅팀 설립배경

2008년 4월초 코레일 서울지사에서 지사의 영업수입 증대를 위하여 기존 서울역에“ 기업 및 단체고객 대상의 기업영업팀(Business to Business marketing)”을 만들게 되었다. 기존의 대표창구에서는 앞으로 다가올 2개월 이전의 예약일에 대한 특별단체의 승차권을 제대로 설명하지 못하였다. 그러다보니 2개월 이전부터 열차 단체예약을 문의하는 고객들은 이에 대한 충분한 정보를 얻지 못하였고, 자연스럽게 코레일은 이러한 고객들 대부분을 다른 교통수단으로 놓치고 말았다. 그러므로 서울역 마케팅팀은 서울역장의 전폭적인 리더십 하에서 3조 2교대제 기존 근무제도를 내에서 각 조에서 1명씩 마케팅 전담 팀원 3명을 선발하였고, 해당 서울역의 외근 및 내근 역무과장이 파트너가 되어 해당 직원들과 함께 마케팅 및 영업 업무를 추진하도록 하였다.[2]

### 2.2. 팀 설립 초기 교대근무 문제 해결

- 마케팅팀 6월 중순, 3조 2교대에서 일근근무체제로 전환

새로운 마케팅팀은 초기에는 기업고객을 위주로 하는 B to B 영역의 마케팅 및 영업활동을 펼쳐나갔다. 초기 2개월 동안에 직원 3명이 투입되었음에도 불구하고(직원 직접 인건비 약 800만원 수준) 매월 200-300만원의 수준의 매출밖에는 올리지 못하였다.

첫 번째 이유로는 특별단체의 특성상 특별단체승차권 예약이 시작되는 약 2개월에서 3개월까지에 해당하는 기간 동안에 그에 대한 지속적인 관리가 필요하였으나 3조 2교대라는 교대제의 특성상 고객 유치에서 발권까지의 전 과정이 순조롭게 연결되지 못하였기 때문이었다. 예를 들면, 해당 고객이 첫날에 단체여행 및 단체이동에 대한 문의를 하고서 그 다음날에 연결되어 문의를 하고자 할 때 첫날 담당을 했던 담당자가 바뀌는 관계로 다른 직원에게 다시 설명을 하는 상황이 종종 발생하였다. 더불어 야간(저녁 7시부터 오전 9시까지)에는 마케팅팀 직원들은 특별히 할 일이 없었으므로, 기존의 사무를 담당하는 직원과 동일한 일을 하였다. 또한, 기존의 3조 2교대 시스템에 익숙한 직원의 입장으로는 집으로 퇴근을 한 이후에는 고객관리라는 문제를 충분히 신경을 쓰지 않았기 때문에, 문의를 하였던 단체 고객이 자연스럽게 코레일(서울역)에서 이탈되었다.

두 번째, 마케팅 팀의 영업방식이 밖으로 나가서 새로운 고객을 찾기보다는 기존 영업방식과 동일하게 수동적으로 고객의 문의 전화를 응대하는 수준을 벗어나지 못하였다. 이러한 이유로 마케팅 및 영업조직이라기 보다 역의 사무를 보조하는 조직으로 움직여지고 있었다.

그러나, 이러한 조직적인 결점을 바로잡기 위하여 2006년 6월에 기존의 3조 2교대 제도에서 이루어지던 마케팅 및 단체영업활동을 일반기업에서 근무하는 근무제도(9시 출근 및 오후 6시 퇴근제도)로 바꾸면서 기존 3명의 직원이 2명이 되었고,(2006. 6. 16) 조직의 운영방식도 기본적으로 고객을 찾아가는 영업 방식으로 새롭게 일을 만들고 찾아하는 조직으로 탈바꿈하였다.[3]

따라서 이러한 근무체계의 변화를 통해서 고객 유치에서 발권까지의 전 과정을 최초로 전화를 응대하는 전담직원에게 의해서 A에서 Z까지 관리되고 운영되는 구조로 정착하게 되었다. 이러한 조직 구조의

변화는 기존에 이탈되었던 많은 고객을 다시 철도로 불러 들여왔으며, 짧은 기간 동안 팀 매출을 기존의 월 300만원(2008년 5월) 수준에서 월 2,214만원(2008년 6월)으로 약 7.38배 매출로 대폭 신장시키게 하였다. 이를 통하여 2명의 직접 인건비(약 500만원)의 4.5배에 해당하는 월 매출을 올릴 수 있었다.

**2.3. 서울역 마케팅팀의 계량적 성과(30배 늘어난 폭발적인 매출)**

조직이 새롭게 정비된 2008년 6월부터 마케팅팀 매출은 계속 증가하는 곡선을 그리게 되었다. 최초 2008년 6월 월 2,214만원의 매출에서 <표 1>에서 보는 바와 같이 7월에는 2,818만원 그리고 8월에는 단체여객의 증가와 고객관리에 대한 노하우가 축적이 되면서 월 8,978만원의 매출을 올리게 되었다. 그리고 9월에는 다시 585만원의 상당히 작은 매출을 올리게 되지만, 10월에는 2682만원, 11월에는 6161만원의 매출 증가를 올리게 된다. 더불어 12월에는 3620만원, 1월에는 1억 4387만원, 2월에는 8408만원의 매출을 올리게 되었다. 이것은 초기 4월, 5월과 비교하여 월 평균 약 30배의 매출을 올린 것으로 평가된다. 서울역 마케팅팀의 영업 매출 구조는 특별단체승차권, 여행사단체, 열차 상품의 판매 그리고 기타(회의실, 광고유치, 공동마케팅을 통한 마케팅 비용절감)으로 크게 나누어 볼 수 있다.[4]

<단위 : 만원>

판매 항목	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월	2월	합계
특단상품	2,214	800	5,982	759	1,860	5,387	190	9,031	4,473	30,696
열차 상품판매 (해당, 기타관광상품)		1181.6	1,934	585	782	774	2,980	2,706	936	11,878.6
회의실, 광고유치, 마케팅비용절감 등 기타		857	1,094	1,000	240	-	450	2,650	3,000	9,791
총 합계	2,214	2,838.6	9,010	2,844	2,882	6,161	3,620	14,387	8,409	52,365.6

<표1 서울역 마케팅팀 월매출 현황>

**3. 마케팅팀 매출증가 원인 분석**

분석적인 방법으로 시기에 따라서 마케팅팀의 영업 및 상품판매에 대한 사항을 전달하고자 이를 총 3 단계로 나누어 살펴보고 이에 따른 분석을 하고자 한다.

**3.1. 마케팅팀 1기(2008년 6월- 7월초)**

마케팅팀 초기인 6월말부터 7월초까지 코레일 여객사업본부의 내일로 티켓에 대하여 마케팅팀의 홍보를 지속적으로 행하였다. 특히 내일로 티켓의 타겟 마케팅(Target marketing)층이 24세 미만의 대학생이었기 때문에, 대학이 밀집한 신촌, 혜화, 명동 등의 대학가를 중심으로 홍보 및 판촉을 해나갔다. 이러한 활동을 통해서 고객들에게 해당 상품의 인지도를 보다 높여려고 노력하였다. 또한 승차권 단체문의에 대하여 역에서 전화 문의를 통해 고객을 상담하였다. 그러나, 전화문의 고객 상담일 경우에는 운임수준을 물어보는 경우가 대부분이었다. 고객의 입장에서는 KTX 및 무궁화 열차와 버스 임대를 비교하다 보니 우리측 전화 상담을 통한 매출액은 전체 특별단체 매출의 약 20% 수준으로 총 매출의 9.1%로 낮은 편이었다.

**3.2. 마케팅팀 2기(2008년 8월-9월)**

2008년 7월부터 8월초까지 코레일 서울지사에서 발매된 강진청자문화축제열차에 대한 판매를 시행하였다.

마케팅 팀에서는 해당 축제열차 상품을 총 22명에게 약 108만원 상당을 판매하였다. 본 상품이 잘 기획된 철도상품임에도 불구하고, 고객들이 “강진”에 대한 인지도가 낮고 열차 및 버스를 타는 시간이 왕복 7시간으로 영업자의 입장으로는 판매가 힘들었던 상품으로 평가된다. 그러나 마케팅 팀원들과 관계를 맺고 있는 지인들로부터 열차이용에 대한 문의를 받게 되었고 이러한 지인들을 대상으로 한 네트워크 판매 방법을 통해 자연스럽게 열차 특별단체 매출과 연결이 되었다.(총 6,000만원 상당)

특히 특별단체유치를 위하여 마케팅 팀원이 기존에 알고 있던 기업 고객을 방문하여 해당 상품을 홍보하였다. 그리고 서울역 단체 관광객의 움직임을 분석하여 일본인 관광객을 전담하는 여행사와 협력체계를 구축하였다.

서울역 외국인 단체 고객의 움직임을 한국관광공사의 외국인 입국에 대한 자료[5]와 남대문 및 명동 상가 관광안내소를 찾아가 해당 관광안내소 직원과 인터뷰를 통해 일본인 단체 여행을 분석해 보니, 한국을 찾는 일본인 관광객의 약 80-90%가 2박 3일의 짧은 일정으로 비행기를 이용하여 명동 및 남대문을 방문하고 있었으며 나머지 약 10-15% 일본인 관광객은 KTX를 이용하여 부산에서 서울로 이동하고 있었다. 그 외 4박 5일 내지 6박 7일 동안 한국에 머무는 단체 관광객들은 일반적으로 서울에서 경주 구간을 철도를 통해 여행하고 있다는 것을 밝혀내었다.[6]

이러한 분석을 토대로 서울지역에서 인바운드 일본인 단체 관광객이 많은 (주)롯데관광, (주)전국관광과 같은 일본인을 전문으로 하는 인바운드 여행사와 좋은 협력관계를 통해 고정적인 KTX 단체관광객 수요를 확보하게 되었다.

더불어 2008년 8월부터는 새로운 철도여행 상품을 출시하게 되었다. 이것의 첫 번째 큰 목적은 직접적으로 철도관광상품을 기획하고 홍보·판매를 하여 코레일의 매출을 향상시키는 것이었다. 두 번째는 코레일의 고정 고객을 확보하기 위함이었다. 예를 들어, 서울역에서 처음으로 출시한 “2008년 영동포도축제열차”는 8월 22일부터 26일까지 총 5일 동안 총 430여명이 승차하였고, 총 1,825만원의 매출을 올렸다.[7]

본 상품의 경우는 정기열차를 이용한 상품으로 출시되었기 때문에 코레일의 입장에서는 실제적인 투입비용이 직원 가이드 2명 이외에는 크게 발생하지 않은 상품이다. 또한 9월에 운영한 “코레일 지식열차”의 경우에는 새로운 컨셉과 새로운 아이디어로, 당일 여행을 베스트셀러 저자와 함께하면서 강연을 듣는다는 차별화된 상품의 컨셉을 바탕으로 3일 만에 전 열차좌석 130석이 매진되었다.[8]

이러한 일련의 경험을 통해서 2008년 6월~7월 초기의 마케팅 팀에서는 관광열차 상품의 출시를 하지 않았으나, 더 다양한 매출원을 발굴하고 새로운 고객들과 접촉을 하기 위해서는 새로운 관광 상품의 출시가 매우 중요함을 인식하게 되었다.

즉, 철도상품 판매이후 고객설문조사를 통해서 고객의 살아있는 데이터를 확보하고 해당 고객에게 다른 철도 관광 상품을 up sales이나 cross sale의 방법을 통해 판매할 수도 있었다. 또한 철도공사의 다른 상품(회의실, 기업할인유치, 광고유치 등)을 판매하기 위해서는 열차 상품을 통해 고객과의 관계를 구축하는 것이 대단히 중요했다. 이러한 고객과의 관계를 향상시키는 가장 효과적인 방법이 열차 상품을 통해 고객과의 직접적인 유대관계를 갖는 것이었고, 이러한 철도 마케팅 상품의 출시는 서울역 마케팅팀의 입장에서는 고객을 확보함과 동시에 새로운 수익원 루트가 창출된다는 매출 이상의 중요한 숨겨진 장점이 있었다.

### 3.3. 마케팅팀 3기(2008년 10월-2009년 2월)

서울역 마케팅팀의 2008년 6월 중순부터 9월까지의 활동을 바탕으로 서울역 마케팅팀은 안정적인 수익을 창출할 수 있는 근간을 마련하였다. 그 동안의 마케팅 및 영업활동을 통해 확보한 특별단체고객을 통해 더욱 많은 특별단체고객을 확보할 수 있었으며 더욱 고무적이었던 것은 해당 단체고객 중에서 단체여행과 관련된 승차권 관련 문의 외에도 서울역 마케팅팀만의 여행상품기획 및 운영능력을 필요로 하는 고객도 생기

게 되었다는 것이다.

또한 2008년 8월과 9월의 철도여행상품기획 및 운영에 대한 노하우를 통해 한 달에 하나씩의 여행상품을 개발 및 운영할 수 있는 인프라와 조직의 능력도 갖추게 되었다. 이를 바탕으로 10월에는 제2회 코레일 지식열차, 익산 사랑의 메아리 축제열차 그리고 급행전동차를 이용한 천안홍타령축제열차 상품을 시장에 출시하게 되었다. 그 외에 마케팅팀의 차후 상품 개발을 위해 커리어(Career) 개발에 관심이 많은 직장인과 대학생을 대상으로 한 커리어열차, 코레일 제3회 지식열차, 겨울의 정취를 느낄 수 있는 눈꽃축제열차와 빙어 축제열차, 전통문화에 관심이 많은 어린이와 그 가족들을 위한 전주한옥마을열차 등 다양한 상품의 개발 및 운영을 위한 준비한 바 있다.

그러나, 2008년 12월에 이러한 서울역 마케팅팀의 활동은 정원 인력이 제대로 확보되지 않은 상태에서의 T/F팀이라는 조직적인 문제점과 마케팅 업무에 대하여 우호적이지 않은 철도노동조합과의 보이지 않는 마찰 등으로 인하여 팀원이 1명이 다른 부서로 전출을 가게 되면서 한계에 부딪히게 되었다.

더불어 이러한 한계점을 극복하기 위하여 서울역 마케팅팀은 지난 8개월 동안 부단히 노력하였으나, 부가적인 수입 창출은 해도 그만 안 해도 그만이라는 코레일 현업 주변의 냉소적인 인식을 극복하기에는 역부족이었다. 다만, 지금까지 추진하였던 서울역 마케팅팀의 많은 공동 마케팅 활동 및 경험들이 코레일의 지사 및 그룹역마케팅 조직 활성화에 근간이 될 수 있을 것이다.

### 3. 4. 서울역 마케팅팀 활동을 통한 분석

지난 8개월을 분석하여 볼 때에, 서울역 마케팅팀에서 단지 전화로 상담되어 판매되는 특별단체 및 상품 판매의 실적은 월 단위로 600만원-1,000만원 수준으로 마케팅 팀 2명의 직접 인건비를 충당하기도 빠듯하였다. 즉, 그룹역인 서울역에서도 보험 영업처럼 고객을 발굴하고, 찾아가는 공격적인 영업을 구사해야지만 인건비와 간접비 비용을 제하고도 남을 수 있는 수익형 영업 조직으로 바뀔 수 있다는 방증(傍證)이라 할 수 있겠다. 또한 그룹역 조직에서는 기존 본사 및 지사에서 판매되는 다양한 철도상품이 구비가 될 경우에 고객 상담을 통해서 보다 많은 상품을 팔 수 있다. 다양한 가격대(당일 3만원대, 5만원대, 10만원대)와 다양한 일정(당일, 무박 2일, 1박 2일)에 맞는 철도 관광 상품에 대한 라인업이 제대로 이루어질 경우에는 대부분의 고객 요구를 응대하면서 마케팅팀에서 철도상품판매가 가능하였다. 하지만, 그룹역의 마케팅팀 차원에서 판매를 할 코레일의 상품이 없는 경우에는 이러한 발로 뛰는 영업을 해낼 수 없었다. 그러므로 본사 및 지사 차원에서는 철도에 관광 상품을 계속 출시하여야지만, 기존의 그룹역에서 세일즈를 통해 매출이 발생할 수 있는 것이다. 그러므로 조직적인 관점에서 그룹역의 마케팅 및 영업조직이 운영되기 위해서는 지사차원에서 지속적인 상품개발 및 마케팅 조직의 지원이 필수적이다.

## 4. 서울역 마케팅팀 내부 성공요인 분석

### 4. 1. 기존 철도마케팅과 타기업 마케팅 사례 학습

서울역 마케팅 팀은 초기에 철도 마케팅에 대한 업무에 대하여 어떤 방법으로 마케팅 및 영업을 해야 할지에 대한 교육을 체계적으로 받지 못하고 바로 현장에 투입되었기 때문에, CoP(학습형 조직)의 형태로 매일 오전 9시 30분부터 10시 30분까지 기존의 철도마케팅 및 타기업 마케팅 사례를 학습하였다. 특히, 많은 시간을 들여 벤치마킹을 한 것은“보험영업과 소비자 회사들의 마케팅”에 대한 사례연구이다. 약 3개월간의 본 학습을 통해 마케팅에 대한 원리와 방법들을 충분히 습득할 수 있었다.

### 4. 2. 타지사의 상품 활성화에 대한 지사단위의 벤치마킹을 통한 학습

초기에는 서울역 마케팅팀 설립 이전에 조직되어 많은 노력을 한 선진화된 지사의 마케팅 모델을 연구하였다. 예를 들어, 수도권 남부지사의 “365 전략팀”을 벤치마킹하여 해당 팀에서 하는 업무와 일정을 충분히 숙지하였다. 수도권 남부지사의 365 전략팀 벤치마킹을 통해서, 지사차원에서 그룹역을 통합해서 마케팅을 조직적으로 움직이는 방법을 숙지하였다. 이는 향후 관광 상품을 출시하였을 때에 큰 도움이 되었다. 더불어 수도권 서부지사 및 코레일 투어서비스와 공동상품을 출시하는 등의 공동마케팅 방법도 큰 도움을 받은 방법이었다.

## 5. 코레일 마케팅과 그룹역의 마케팅 활성화를 위한 향후 과제

### 5. 1. 코레일 전문 마케터 양성

현재 코레일에서 가장 중요한 것은 무엇보다도 마케팅에 대해서 감각을 가진 “철도 마케터 양성”이라고 할 수 있다. 현재 지사 내 수익활성화를 위해서 가장 중요한 것은 무엇보다 발로 뛰는 적극적인 마인드를 가진 영업인 및 마케터를 양성하는 일이다. 이때에 가장 중요한 포지션은 “역무과장”포지션으로서 기존의 철도경험을 바탕으로 스스로 핵심 마케터가 되고 미래 마케터를 육성하고 돕는 일을 하는 것이다. 더불어 마케팅에 관련해서 일을 하고자 하는 새로운 직원을 선발하는 것이 매우 중요하다. 과거 2008년 서울지사에서 “마케팅 핵심인재양성”이라는 것을 바탕으로 지사의 마케팅 직원을 뽑았음에도 불구하고 이를 전략적으로 활용하지를 못하였다. 해당 직원들에게 어떤 특별한 책임과 의무를 부여하지 않았고, 코레일 주니어 보드와 같이 특별한 인센티브가 없었기 때문에 이러한 사항이 묻히고 말았다.

### 5.2. 그룹역내 마케팅 전담 일근직원 배치

그룹역내에 마케팅 조직을 활성화하기 위해서는 그룹역장을 비롯하여 마케팅 전담 과장급 직원 1명 및 마케팅 전담 직원 1명이 필요하다. 물론, 마케팅 전담 과장급 직원의 역할을 소속장이 대신할 수도 있기는 하지만 마케팅을 전담하는 직원 1명은 여전히 필요하다.

그 이유는 서울역 마케팅팀의 사례와 같이, 기존 3조 2교대의 시스템에 안에 있는 직원들이 2일간은 주간(오전 9시부터 오후 7시까지)에 마케팅을 하고 나머지 4일간은 야간(오후 7시부터 오전 9시) 및 비휴(쉬는 날)로 마케팅을 못 하기 때문에 가장 기본적인 마케팅에 대한 연속성이 떨어지기 때문이다.

그러므로 대부분의 2급 및 3급 소속 그룹역에서는 해당 직원들의 마케팅 및 외부영업활동이라는 것이 실질적으로 실적을 내기보다는 사진을 찍어 보고하는 생색내기에 그치고, 본인의 기존업무가 부차적인 마케팅 및 영업 업무보다 중요하다고 생각하기 때문에 제대로 된 마케팅 및 영업활동이 이루어지지 않는 것이다. 또한 소속장의 입장에서 마케팅 일이라는 것은 하면 좋고, 안 해도 그만이라는 인식이 있기 때문이기도 하다. 따라서 각 소속장의 리더십에 따라 마케팅 및 영업활동이 좌우될 수 밖에 없는 현실에서 소속장(혹은 마케팅 담당 역무과장)과 함께 뛰면서 일을 할 수 있는 마케팅 전담 일근직원이 각 그룹역 별로 1명씩 배치되는 것이 우선적으로 필요하다고 하겠다.

향후에 SMS 티켓 및 홈티켓, 역운영 위탁 및 무인화 등을 통해 발생할 직원들은 기존의 업무 조직으로 흡수하고, 현재 코레일에서 육성한 전문 마케팅 직원을 전담직원으로 배치해야 할 것이다.

### 5.3. 마케팅 실비 지급 혹은 마케팅 활동비용의 출장처리

현재 그룹역 차원에서는 마케팅 활동을 하는 것에 대해 각종 실제적인 비용이 소요된다. 예를 들어, 점심 시간에 고객과 함께 식사를 하거나 고객과 관계를 쌓기 위해 고객을 방문할 경우에 모두 비용이 수반되게 마련이다. 하지만 현재까지는 이러한 비용에 대해 본사 및 지사에서는 어떤 지원도 없기 때문에 기존의 업

무의 틀에서 벗어나기가 어려운 실정이다.

초기 서울역 마케팅 팀에서는 고객과의 관계 발전과 새로운 사업개발을 위해 매달 식사 및 활동비로 30만원 정도를 지출하였다. 더불어 외근이 많다보니 핸드폰 비용도 월평균 약 7-8만원 정도가 나오게 되었다. 이러한 비용은 일상경비로 일반적인 기업에서는 마케팅 및 영업 담당자에게 지원하는 경비이지만 현재 코레일에서는 해당 직원이 이러한 비용을 스스로 지불해야 한다. 향후에는 직원이 이러한 활동을 위해서 비용을 영수증으로 청구를 할 경우에는 이러한 비용을 집행할 수 있는 제도적인 뒷받침이 반드시 필요하다고 하겠다. 만약에 이런 사항이 어렵다면, 따로 예산을 마련하여 무급으로 보내는 것이 아니라, 개인 출장비를 지급하는 것도 하나의 대안이라고 본다.

#### 5.4. 마케팅 및 영업에 대한 적극적인 인센티브 제도 마련

코레일이 민간 기업과 가장 다른 것은 바로“인센티브 제도”라는 것이다. 코레일에서는 직원이 급여를 받고 있기 때문에 현재로서는 다른 수당을 줄 수 없는 것이 현재 코레일과 다른 공기업이 가진 한계라고 생각된다. 그러나 일반기업과 같이 마케팅 및 영업에 탄력을 주고 직원들이 더 많이 뛰게 하기 위해서는 무엇보다도 마케팅 및 영업 활동에 대한 “인센티브 시스템”이 필요하다. 즉, 해당 직원이 열심히 고객을 유치하고 이러한 고객에게서 수익을 발생시켰을 경우에는 그 수익에서 얼마간의 수수료를 지급하여 해당 직원이 더 열심히 일하게 만드는 것이 더 나은 시스템이라고 생각한다

만약, 현재의 제도하에서 이러한 인센티브 시스템을 만들지 못 한다면 Promotion 제도의 활성화를 제안한다. 이것은 현재와 같이 표창과 부상을 하는 수준을 넘어서 실질적으로 반기 혹은 분기별로 성과가 좋은 직원을 해외철도에 연수를 보내거나 원하는 시기의 리프레시(refresh) 휴가를 해당 직원에게 주는 등의 “포상제도”를 의미한다. 그리고 이러한 포상제도가 더욱 장려될 때에 코레일 마케팅과 지사 및 그룹역에 대한 인식이 바뀌어 향후에 더 많은 철도 마케터가 더 많은 일을 할 수 있을 것이라 생각한다.

#### 5.5. 소속장의 리더십

더불어 소속장의 마케팅에 대한 리더십이 매우 중요하다. 기존의 역 조직운영 모델 위주로 마케팅팀이 운영이 된다면, 마케팅 팀과 같은 새로운 분야는 필요한 자원을 원활히 지원받지 못하게 마련이다. 또한, 역에 있는 고객만족도 조사평가, 전화 모니터링 등의 기존의 업무에 쫓기다 보면 마케팅의 우선순위가 항상 밀리기 마련이다. 그러므로 그룹역내에 마케팅 팀이 조직될 때에도 소속장의 리더십이 대단히 중요한 역할을 차지하며, 조직된 이후에 기존의 코레일의 관념을 뛰어넘는 발로 뛰는 영업을 펼치기 위해서도 소속장의 리더십은 무엇보다 중요하다.

#### 5.6. 철도노동조합의 철도 마케팅에 대한 협조

마지막으로 가장 중요한 것이 철도노동조합의 적극적인 협조이다. 코레일 서울역 마케팅팀의 경우에는 모든 일들이 간접적으로 철도노동조합의 견제를 받았다고 볼 수 있다. 특히, 서울역 마케팅팀은 정원이 확보되지 않은 상태에서 만들어졌기 때문에, 직원이 빠질 경우에는 다른 역에 조근을 나가는 일이 발생하여 기존 고객관리에 큰 실패를 한 경험이 있었다. 철도노동조합이 이러한 마케팅 팀에 대하여 견제하기보다는 함께 협력하는 동반자적인 입장이 되는 것이 철도의 미래를 위해서 필요한 과제라고 할 수 있겠다.

### 6. 결 론

지금까지 코레일 서울지사 서울역 마케팅팀의 사례를 바탕으로 코레일의 그룹역 마케팅 활성화에 대하

여 알아보았다. 본 논문에서 살펴본 바와 같이 1-3급 그룹역의 철도 마케팅 활성화를 위해 직무와 연계된 코레일 마케터 양성, 그룹역내 마케팅 전담 일근직원 배치, 마케팅 실비 혹은 마케팅 활동비용 출장처리, 마케팅 및 영업에 대한 적극적인 인센티브 제도 마련, 소속장의 리더십 그리고 철도노동조합의 철도 마케팅에 대한 협조가 매우 중요한 과제였다. 향후에 이러한 부분들이 개선되어 코레일 지사 및 그룹역 영업 조직이 보다 활성화 되어 코레일이 일반회사와는 비교가 안 될 정도로 마케팅 및 영업을 최고로 잘 하는 공기업이 되기를 바란다. 본 연구의 후속연구로 향후 코레일의 마케팅 활성화를 위해서 철도 마케터 육성을 어떻게 할 것이고, 이를 현장에 어떻게 투입을 해서 성과를 낼 것인지에 대한 사항은 앞으로도 계속 고민해야 할 부분이라고 생각된다.

### 참고문헌

1. 코레일(2009), 철도경영환경 및 비전·전략(전략기획팀) pp.4-22.
2. 코레일(2008), 서울역 영업활성화를 위한 마케팅 T/F 설치(안)
3. 코레일(2008), 서울역 마케팅 팀 조직변경(안)
4. 코레일(2009), 서울역 마케팅팀 2008년 실적보고 및 2009년 마케팅팀 계획서
5. 한국관광공사(2007), 한국 방문 외국인 방문자 수 통계자료
6. 한국일반여행업협회(2008. 6), 일반여행업 관광통계(외국인유치실적)
7. 코레일(2008.9), “2008년 영동포도축제열차 운행결과보고서”
8. 코레일(2008.10), “2008년 제 1차 코레일 지식열차 운행결과보고서”