「經營情報硏究」 第3號
大韓經營情報學會
1999年 6月

마케팅 전략실행을 통한 우정서비스 경쟁력 강화방안*

김 용 식**

〈목 차〉

Ⅰ. 연구의 목적 및 중요성
Ⅱ. 연구의 내용 및 범위
Ⅲ. 연구내용
1. 우정사업의 경영전략
2. 마케팅 전략모형 설계
3. 우정사업 총괄마케팅 전략 수립
4. 우정서비스 마케팅 믹스
5. 당면과제와 대책
Ⅳ. 정책적 활용내용
Ⅴ. 기대 효과
참고문헌
Abstract

Ⅰ. 연구의 목적 및 중요성

우리 나라의 우정사업은 1884년 근대우편제도가 도입된 이후 1980년대까지는 국민의 기본 통신수요를 충족시키기 위하여 전국적인 우체국 망의 구성, 우편물 매일 배달제의 시행, 우편번호의 제정 및 실시 등 보편적 서비스의 제공에 중점을 두어 왔으나 1980년대 들어 전기통신을 비롯한 대체 통신수단의 눈부신 발달과 민간 택배업체의 대거 등장으로 우정사업에도 경쟁환경이 조성되었다.

그러나 원가를 보상하지 못하는 서비스 가격과 노동력 집약적인 사업 특성으로 인하여 만성적인 적자경영을 면하지 못하고 있는 터에 정보통신부의 역할마저 국가정보통신정책 분야에 집중됨으로써 우정사업은 더욱 열악한 경영환경을 벗어나지 못하고 있으며 한편, 소비자인 국민들은 질 낮은 우정서비스에 불만을 표시해 왔다. 이러한 경영실태를 방치할 경우, 국민들은 정

* 본 논문은 정보통신부의 출연금 등으로 수행한 정보통신연구개발사업 연구결과임.
** 순천청암대학 경영정보과 조교수

부에 우정사업의 규제완화를 요구하게 될 것이고, 그 결과 신규 경쟁업체가 우편시장을 잠식하게 되어 현재의 우정사업의 주체는 그 존재이유마저 확보하기 어렵게 될지도 모른다.

정보통신부 우정국에서는 이러한 환경변화에 대응하기 위하여 국내특급우편제도, 민원우편제도, 전자우편제도, 우편물 방문접수제, 특산품 우편주문판매제도, 꽃 배달 서비스에 이르기까지 다양한 우편 및 부가서비스를 개발하여 제공하고 있으나 관료문화에 익숙한 행정기관으로서의 한계성과 우정사업에 종사하는 직원들의 서비스 의식부족 등으로 괄목할 만한 경영개선이 이루어지지 않고 있다.

정보통신부에서는 이러한 문제점을 인식하고, 1997년까지 우정사업 경영개선 기획단을 구성하여 우정사업의 비전과 발전전략을 제시하였으며, 이의 효과적 추진을 위하여 조직은 행정기관형태를 유지하되 그 운영은 기업경영에 준하는 자율성을 부여받기 위하여 "우정사업 운영에 관한 특례법"을 제정하기에 이르렀으며, 1998년부터는 경영혁신을 위한 "OPEN 2001 운동"을 전개하고 있다.

본질적으로 우정사업 경영은 국가권력적 행정행위라기보다는 비권력적 경영행위에 속한다. 그러므로 설정된 경영목적을 달성하기 위해서 소비자인 국민을 고객으로 인식하고, 고객만족에 근거한 경영전략의 수립과 실천이 무엇보다 더 중요하다. 또한 우정서비스는 고객과의 접점을 이루는 직원들의 마케팅 활동을 통하여 경영목표를 달성할 수 있으므로 내부고객인 직원만족과 인력개발에 박차를 가하여야 할 것이다.

본 과제는 이러한 시대적 필요성에 따라 우정사업 마케팅 전략을 수립하고, 이를 실천하기 위한 행동지침을 개발하기 위한 것이다.

Ⅱ. 연구의 내용 및 범위

위와 같은 연구목표를 달성하기 위하여 우선 우정사업의 내외 경영환경을 분석·정리하였으며 특히, 외국 우정사업의 사례를 분석하고, 국내외 경쟁업체의 경영실태를 점검하였다. 이론적으로는 지금까지 여러 학자들이 연구한 서비스기업 마케팅 전략모형을 종합·정리하였으며, 이러한 기초 위에 우리 나라의 실정에 적합한 우정사업 마케팅전략 연구모형을 구축하였다.

이 연구모형은 총괄마케팅 전략과 마케팅 믹스전략으로 구분되며, 총괄마케팅 전략은 다시 서비스 품질관리 전략, 내부마케팅 전략, 고객관리, 수요관리, 포지셔닝으로 나뉘고, 마케팅 믹스전략으로는 상품관리, 가격관리, 촉진관리, 유통관리로 구분하여 전개됨으로써 마케팅 담당자

가 전략을 기획하거나 현장 실무자가 마케팅 활동을 수행할 때 필요한 이론적 근거와 실천적 지침을 제공하였다.

이어서 우정사업의 특수한 환경과 당면과제에 대하여 그 문제점과 해결대안을 제시하였다. 여기에는 소포우편물 시장전략, 데이터베이스 마케팅과 DM 시장전략이 포함되어 있으며 한편, 신상품 개발 방향 및 마케팅 인력개발 방안을 전략적 이슈로 제시하였다.

Ⅲ. 연구내용

1. 우정사업의 경영전략

우편서비스를 그 근간으로 하는 우정사업은 그 성격상 기업활동임에도 불구하고 국민들의 기본적 통신수요를 충족시키고자 하는 목적으로 출발하였다. 따라서 일반행정기관과는 그 목적과 활동범위가 다르며, 일반 사기업과도 매우 다른 경영환경을 지니고 있다. 우정사업의 일반적 특성은 다음과 같다.

- 법률(우편법 등)에 근거한 공공행정활동
- 국민에게 보편적 공공서비스를 제공
- 기계화·자동화율이 낮은 노동집약적 통신산업
- 법과 제도에 의한 경영으로 탄력성이 부족

우리 나라 우정사업은 정부기관에 의해 운영되는 비권력적 기업경영이며, 경영목표로 공익성이 우선 추구되고, 운영활동이 노동력 집약적이며, 조직, 인사, 예산 등이 경직된 법과 제도에 의해 운영되므로 전반적으로 경영효율이 낮은 편이다.

우정사업은 세계무역기구(WTO)의 출범과 정보통신 및 교통수단의 발달로 인한 개방경제 시대를 맞아 규제완화의 요구에 직면해 있다. 또한, 납세자로서의 국민은 작고 효율적인 정부를 원하게 되었고, 이러한 요구에 부응하기 위하여 우정사업은 가까운 장래에 사업본부든, 공사(公社) 등 민영화의 길을 걷지 않을 수 없게 되었다. 우정사업의 민영화는 그간의 독점적 지위의 포기를 의미하며, 결국 경영혁신을 통한 경쟁력 향상이 절실하게 되었다. 이미 많은 국가들이 우정사업을 독점체제에서 경쟁체제로 전환하고, 수익성을 강화하는 경영전략을 수립, 실행하고 있다.

이제는 다양한 통신서비스와 유사우편서비스를 이미 향유하고 있는 국민들에게 국가의 기본 행정서비스로서의 우정사업은 고객의 욕구를 더 이상 충족시켜줄 수 없게 되었다. 즉, 더 빠르고, 더 정확하고, 더 신뢰성 있는 서비스를 원하게 되었고, 그에 대한 대가로 더 높은 가격을 감수할 의사를 갖게 되었다.

우정사업의 연간매출액은 1조9천8백억원(98년도 예산기준)으로 매년 20% 내외의 지속적인 증가세를 보이고 있다. 우정사업 직원은 약 4만명이며, 직원 1인당 우편물 처리물량은 100,244통으로 미국(214,550통)이나 호주(153,224통) 등 선진국에 비해 생산성이 낮은 실정이다. 현업관서인 우체국은 3,596개로 1국당 관할면적 27.7㎢, 관할인구는 12,837명으로 UPU의 권장기준인 1국당 관할면적 20~40㎢의 범주에는 들고 있으나 관할인구 3,000~6,000명 수준에는 이르지 못하고 있다.

국민 1인당 우편물 이용량은 연간 85.4통으로 미국 693통, 호주 268통 등 선진 외국과 비교하여 매우 낮은 수준이나, 연평균 5.9%의 증가율을 보이고 있으며, 전체적인 우편물량도 지속적으로 증가하고 있다.

정보통신부는 우정사업이 처한 당면과제를 해결하고 장기적 발전을 위한 방향을 제시하기 위하여 우정사업에 대한 비전(Vision)을 公表하였다. 즉, 경영목표를 과거의 "보편적 서비스 제공"에서 "고객만족의 추구"로 전환하고, 서비스의 대상을 정치적 의미의 "국민"으로부터 경제적 의미의 "고객"으로 설정하였다. 즉, 우정사업 경영의 중장기 발전목표와 그 목표를 달성하기 위한 전략방향을 제시함으로써 조직의 생산성 향상을 도모하고, 소속 종사원들의 근무동기를 유발하며, 대외적으로는 정부기업으로서의 우정사업의 존립근거를 제시함과 동시에 범국민적 지지기반을 확보하기 위한 것이다.

이 비전을 통하여 2000년대 한국우정의 모습을 제시하고 있는데, 이는 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 우정사업의 기업경영화, 질 높은 우정서비스 제공, 재정수지 균형달성을 통하여 선진우정기업을 창출한다.
- 우체국을 생활 속의 서비스 편의점으로 재구성하고, 우편서비스 수준의 고도화를 통하여 생활 속의 우체국으로 그 위상을 재정립한다.
- 우정사업의 정보화 추진과 사이버우체국의 구현으로 정보화시대에 적합한 우체국으로 다시 태어난다.

이와 같은 비전을 실현하기 위하여 우정사업 발전전략을 수립하였는데 그 주요 내용은 다음과 같다.

- 책임경영체제의 확립
- 우정사업의 경쟁체제 도입 및 경쟁력 제고
- 우정사업의 서비스공급능력 확대
- 우정사업 수요시장의 창출 및 확대
- 새로운 조직문화의 창출

이와 같은 발전전략은 책임경영체제의 기반을 조성하는 1단계(전환기), 서비스 공급능력 확대와 수요시장 창출에 중점을 둔 2단계(성장기), 선진우정기업이 창출되는 3단계(정착기)와 같이 단계별 전략으로 구성하여 추진되고 있다.

2. 마케팅 전략모형 설계

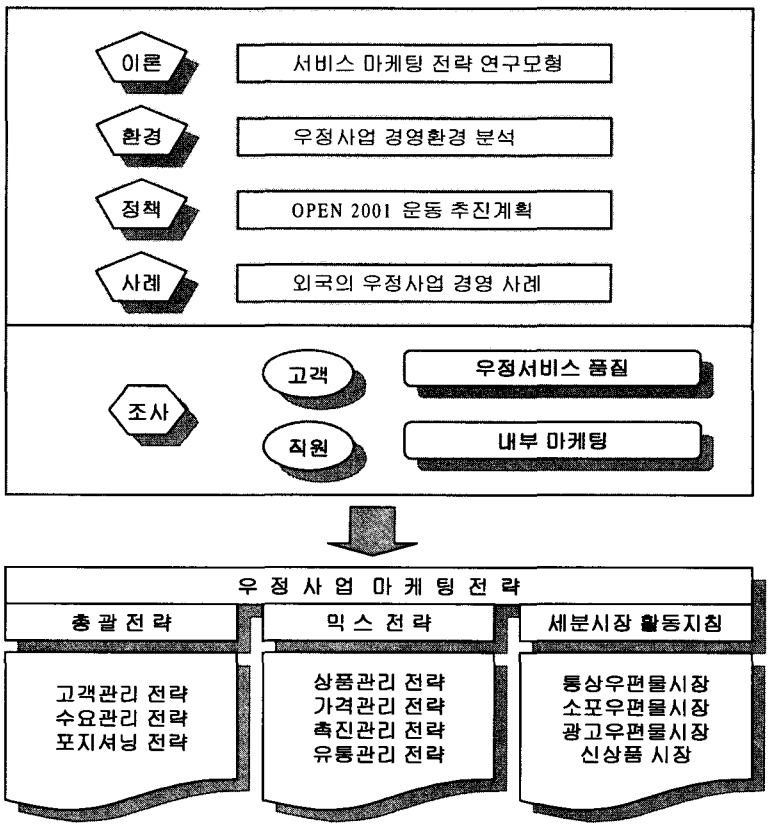
지금 세계의 많은 기업들은 시간과 장소를 초월하거나 시간을 극소화, 부가가치화하여 새로운 비즈니스를 창출하고 있다. 전자는 인터넷으로 대표되는 국경 없는 가상공간의 활용이고, 후자는 초스피드 전략으로 경쟁우위를 점하는 물류서비스 산업이다. 전통적으로 신서송달업무에 부가하여 일정 무게 이하의 화물운송 및 배달사업을 해왔던 우정사업으로서는 세계적 채널을 가진 막강한 경쟁자의 등장으로 위협과 기회를 동시에 맞고 있다.

특히, 택배시장은 시간경쟁에서 이길 수 있는 역량을 구비한 기업들만이 살아남을 가능성이 크다. 그러나 우정사업은 기존의 시스템에 변화를 주기 어려워 경쟁력을 상실할 위험이 크다고 여겨지나, 이 시점에서 상황인식 여하는 우정사업의 장래와 밀접한 관련이 있을 것으로 보인다.

우정사업이 경쟁기업을 물리치고 승리하기 위해서는 기업 내부조직과 절차를 혁신하고 재창조하여야 한다. 계통과 분업의 원리로만 구성된 조직은 더 이상 경쟁력을 유지하기 어렵다. 모든 조직과 업무절차를 고객 중심으로 재설계(Re-engineering)하고, 이용 가능한 모든 인적, 물적 자원의 최적활용과 정보기술에 기반을 둔 새로운 기업조직으로 다시 태어나야 한다. 즉, 우정사업의 최종 목적과 존립이유를 고객의 니즈(needs)에서 찾아야 하고, 그러기 위해서는 全社的으로 시장지향적 마케팅 전략의 수립과 실행에 동참하여야 한다. 이것은 경영자를 비롯한 모든 조직구성원이 열린 思考를 가지고 우정서비스 문화를 창조하는 것이며, 이러한 기업문화의 바탕 위에서만이 격심한 우정사업 환경변화 속에서 위협을 기회로 전환시키는 원동력을 갖추게 될 것이다.

본 과제는 이러한 우정사업의 경영환경에서 경영자와 실무자가 실천 가능한 마케팅 전략대안 및 활동지침을 제시하고자 하는 것이다. 즉, 우정사업 마케팅 전략을 수립하기 위하여 전통

적인 제품 중심 마케팅과는 다른 서비스 마케팅 전략모형들에 대한 이론 연구가 수행되었고, 우정사업의 특성과 환경분석을 통하여 연구모형의 적용 가능성이 조심스럽게 검토되었다. 또한, 우정사업에 관한 정부의 정책과 특히 작년에 출범한 OPEN 2001 경영개선 운동에 대한 의미와 실천지침을 검토함으로써 우정사업 마케팅 전략이 정책방향과 조화를 이룰 수 있도록 배려하였다. 한편 국내외 경쟁기업 특히, 외국의 우정사업 경영사례를 연구하여 벤치마킹 요인을 도출해 내고자 하였다. 이와 같은 이론, 경영환경, 정부 정책, 유사기업 경영사례 등의 연구결과를 바탕으로 하여 우정사업 마케팅 연구모델을 구축하였다.



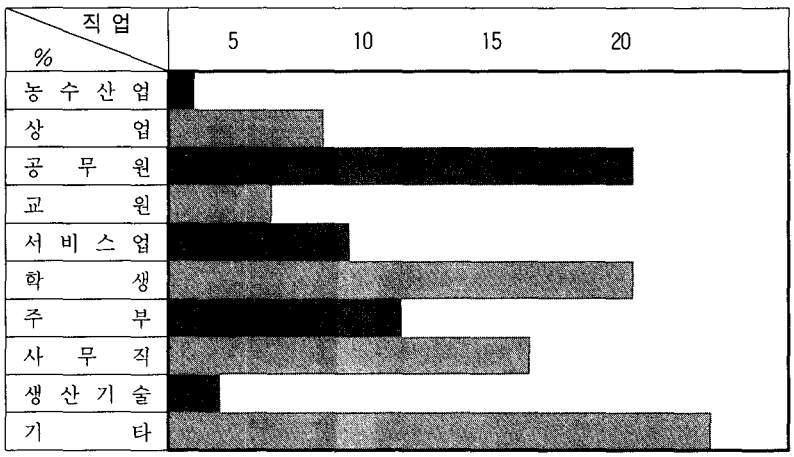
우정사업의 마케팅전략을 고객지향적, 시장지향적 관점에서 수립하기 위하여 고객과 직원을 대상으로 한 조사 분석이 수행되었다. 즉, 우체국을 통하여 지금까지 제공하여 온 우정서비스에 대하여 고객의 인식된 품질과 내부마케팅 요인을 중심으로 한 마케팅 업무에 종사하는 직원들의 의견이 이 조사내용의 핵심이다.

위와 같은 연구 및 조사결과를 바탕으로 하여 우정사업 마케팅 전략지침을 제시하였는데, 먼저 총괄전략으로 고객관리, 수요관리, 포지셔닝 전략을 수립하고, 믹스전략으로 상품관리, 가격관리, 촉진관리, 유통관리 등에 대하여 전략적 대안을 제시하였다. 이어서 우정사업이 당면한 과제로 소포우편물 시장과 데이터베이스 마케팅 및 DM 시장문제를 제시하고, 그 대응전략을 논술하였다. 이와 함께, 우정사업의 영역확대 모델을 근거로 하여 물류, 정보통신, 금융부문과 결합된 신상품 개발전략 방향을 제시하였으며, 마지막으로 우정사업 마케팅 전략이 성공하기 위한 전제로서 조직구조 및 마케팅 인력개발 전략에 대하여 언급하였다.

3. 우정사업 총괄마케팅 전략 수립

3.1 우정서비스 품질관리

Zeithaml 등이 개발한 SERVQUAL 변수에서 우리 나라 우정서비스의 특징을 고려하여 유형설비, 신뢰성/정확성, 친절도, 고객응대 및 책임성, 서비스 다양성/편리성, 가격의 합리성/영업시간/위치 편리성 등의 변수에 총 56개 질문항목으로 구성된 설문지를 설계하였고, 지역별로 할당된 표본을 추출하여 우정서비스의 품질과 이미지에 대한 조사를 실시하였는데, 응답자의 직업 분포는 다음과 같다.

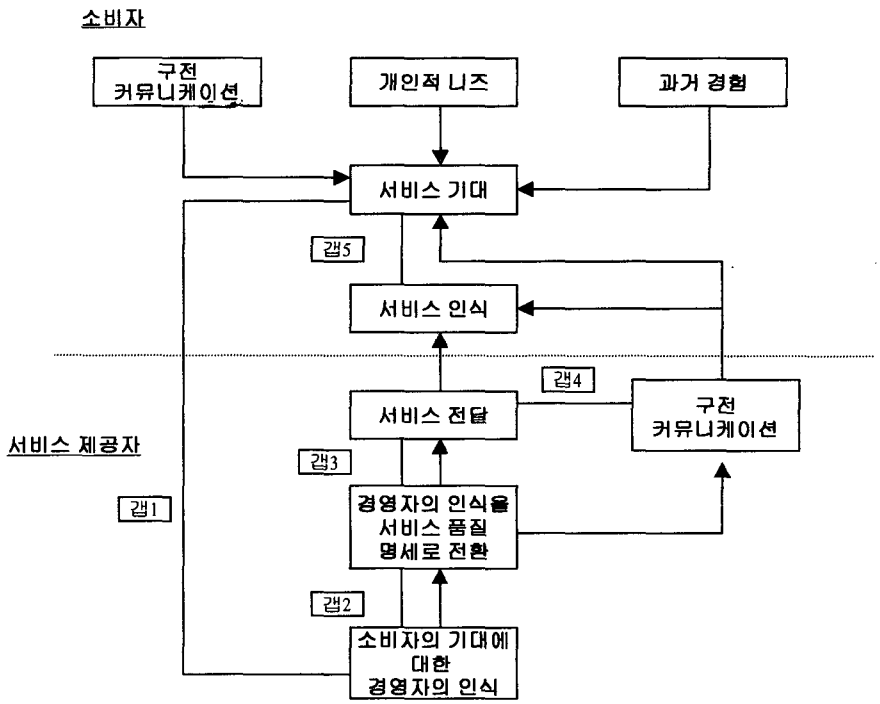


5점척도로 측정한 각 우정서비스 품질요인에 대한 평균점수와 표준편차를 보면 다음과 같다.

변 수	질문항목	평균점수	표준편차
유형설비	시설은 시각적으로 보기 좋다.	3.11	0.79
	최신설비 기구를 갖추고 있다.	2.91	0.84
	직원들의 옷차림과 용모가 단정하다.	3.44	0.90
	깨끗하고 안락한 편의시설을 갖추고 있다.	3.00	0.94
	우편 및 금융서비스에 적합한 시설을 갖추고 있다.	3.04	0.80
	이용안내 및 요금표 등이 손님이 찾기 편하게 배치되어 있다.	2.88	0.99
신뢰성/정확성	우체국은 믿을 만한 공공기관이다.	3.71	0.86
	우체국 직원들은 신뢰할 수 있다.	3.44	0.84
	직원은 예의 바르고 공손하다.	3.20	0.93
	우정당국 및 직원들은 약속한 시간 내에 서비스를 제공한다.	3.06	0.79
	고객이 문제가 생겼을 때 직원들은 관심을 보이고 해결해 준다.	2.82	0.93
	우체국 서비스는 품질이 좋다.	3.06	0.70
친절도	직원들은 고객을 적극적으로 돕는다.	2.92	0.81
	직원들은 아무리 바빠도 고객의 요구에 신속히 응대하려고 노력한다.	2.76	0.89
	직원들은 고객의 구체적 요구에 관심을 둔다.	2.76	0.84
	직원들은 고객의 이익을 중요시 한다.	2.81	0.88
	직원들은 고객의 질문에 답할 업무지식을 갖추고 있다.	3.12	0.86
고객응대 및 책임성	고객에게 언제 서비스를 제공해 줄 것인지 말해준다.	2.74	0.93
	우정당국이나 우체국 직원은 서비스 제공 약속을 지킨다.	2.88	0.83
	직원들은 가급적 신속히 고객에게 응대하여 서비스를 제공한다.	2.98	0.86
서비스의 다양성 편리성	우체국에서 제공하는 우정서비스는 다양한 편이다.	3.09	0.79
	서비스를 더 많이 개발하는 것이 좋다.	3.88	0.93
	우체국에서 제공하는 서비스는 이용하기 편리하다.	3.21	0.73
	우정서비스는 잘 홍보(광고)되어 있다.	2.71	0.89

가격의 합리성/ 영업시간/ 위치 편리성	다른 물가에 비해 우편요금 수준은 적합하다.	2.97	0.83
	요금인상을 해서라도 서비스 품질을 높여야 한다.	3.26	1.16
	현행 우체국 영업시간은 고객에게 편리하다고 생각한다.	2.71	0.87
	우체국은 편리한 곳에 위치하고 있다.	2.97	0.98
	우체국이나 우편취급소가 더 많이 설치되어야 한다.	3.88	10.1
우체국 이미지	향후 우체국 이용의도	3.35	0.74
	우정서비스의 전반적 품질	3.03	0.56
	우정서비스의 전반적 이미지	3.10	0.67

이 조사결과를 요약하여 보면, 우정서비스의 신뢰성은 다소 높은 편이나 친절도가 경쟁업체에 비해 낮은 것으로 나타났으며, 고객응대 및 책임성도 만족스럽지 못한 결과를 보이고 있다. 우정사업의 서비스 다양화 정책에 대해서는 긍정적 반응이며, 우편요금에 대해서도 별로 거부감이 없어 보인다. 우정서비스의 품질향상을 위하여 시급히 해결해야 할 과제로 최신설비의 확충, 우체국 창구시설의 개선, 영업망의 확장 등 물적 자원의 투자와 함께, 직원들의 서비스 의식 고취, 마케팅 능력 향상, 내부마케팅의 활성화 등이 있다.



서비스 품질을 개선하기 위한 전략지침을 고객의 기대와 성과간의 갭 분석모형(위의 표)에서 모색하였다.

이 모형의 갭을 해소할 수 있는 방안은 다음과 같다.

갭(Gap)	갭의 해소 방안
고객의 기대와 경영자 인식의 차이(갭1)	• 명예우체국장의 활용 • 의사소통의 개선 • 관리계층의 축소
경영자의 인식과 서비스 품질명세의 차이(갭2)	• 서비스 품질 향상에 대한 경영자의 관심 증대 • 명확한 목표설정 • 업무 표준화
서비스 품질 명세서와 실제 제공 서비스의 차이(갭3)	• 조직내 협력 증진 • 직원과 직무간 적합성 강화 • 기술과 직무간 적합성 강화 • 스트레스의 통제력 증가 • 경영자의 통제 시스템의 적정화 • 역할갈등 해소 • 역할모호성 감소
실제 서비스 제공과 외부 의사소통의 차이(갭4)	• 수평적 의사소통 원활화 • 과대 약속의 지양
소비자의 기대와 인식의 차이(갭5)	• 서비스 기대 관리

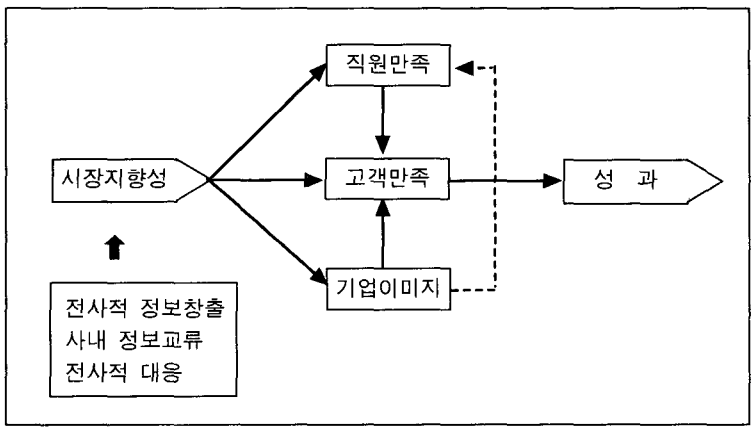
원래 서비스는 생산과 소비가 분리되지 않은 데다 우정서비스는 특히 노동집약적인 특성을 지니므로 표준화되기 어렵고, 따라서 제공된 서비스의 편차로 고객의 서비스 경험이 불만족스럽게 되는 경우가 많다. 그러나 내부고객인 직원에 대하여 서비스를 강화하고, 의사소통문제를 개선하며, 고객을 매출액과 같은 수치로 보는 단기적 견해를 지양하면 품질을 개선할 수 있다.

이를 위하여 무엇보다 우정서비스 품질의 핵심결정요소를 파악하여 집중적으로 관리하여야 하며, 고객의 변화하는 기대에 적절히 대응하여야 할 뿐 아니라 특히, 有形的 요소를 잘 관리하여야 한다. 고객에게는 서비스 내용에 대한 정보를 지속적으로 제공하며, 조직내에서는 품질문화가 정착되도록 제반환경을 조성하여야 하고, 서비스 부문의 자동화를 적극적으로 추진하는 것도 서비스 개선과 수익성 증대에 도움이 될 것이다.

3.2 시장지향성과 내부마케팅 전략

고객에 대한 기업의 마케팅 노력은 궁극적으로 현업 직원들에 의하여 이루어지므로 외부고객을 만족시키기 위해서는 내부고객인 직원들의 만족이 선행되어야 한다. 특히, 우정서비스와 경쟁기업의 유사서비스가 품질로써 차별화가 어려워질 경우, 서비스 그 자체보다는 우정사업이나 우체국의 이미지가 구매의사결정에 보다 중요한 요인이 될 수 있으며, 직원의 사기를 높임으로써 고객만족과 이미지 제고를 꾀할 수 있다. 그러므로 시장지향성의 개념을 우정사업에 적용할 필요성이 있는데, 여기에서 시장지향성이라 함은 현재 및 미래의 고객욕구를 반영하는 시장정보를 전사적 차원에서 창출하고, 창출된 정보를 조직 전체에 교류시키며, 그 시장정보에 대해 전사적으로 대응하자는 것이다.

본 과제에서는 시장지향성 변수가 서비스 기업의 성과에 영향을 미친다는 기존의 연구결과를 수용하고 특히, 직원만족을 통한 고객만족, 기업 이미지 제고를 통한 고객만족, 고객만족을 통한 성과달성이라는 연구의 틀을 정립하고, 이러한 제변수들에 대한 조직 내부의 직원들을 대상으로 한 자료조사를 실시하였다.



이 조사의 표본은 현업 우체국에서 근무하는 직원 중에서 선정하되, 가급적 마케팅업무 전담자 및 고객 접촉이 많은 직원을 우선 대상으로 하였다.

응답자의 직종은 행정직이 52%, 기능직이 41%, 기타가 7%를 나타냈으며, 직급별로 보면, 5~7급의 일선관리자 이상이 36%, 8급 이하의 실무자가 64%를 차지하였다. 한편 담당직무로 보면 창구 담당자가 36%로 가장 많고, 관리자가 27%, 서무나 관리부문 종사자가 17%, 집배

담당자가 9% 순이었다.

시장지향성 변수에 대하여 5점 척도법으로 측정한 결과는 다음과 같다. 단, 응답자에게 경쟁업체의 점수를 3점으로 생각하도록 주지시켰다.

변 수	질문항목	평균점수	표준편차
정보창출	신상품 개발을 위한 고객의견조사 실시정도	2.29	0.94
	자체적으로 우정서비스 품질에 대한 여론조사	2.44	1.06
	고객의 소리를 업무개선이나 상품개발에 반영	3.39	1.14
	고객의 의견을 듣기 위한 제도	3.30	1.10
	전사적 고객의견 수용 및 반영	3.33	1.05
	고객의견 반영에 대한 상급자의 의지	3.45	1.18
정보교류	우체국의 마케팅활동에 관하여 회의 개최정도	3.51	1.04
	시장동향이나 발전에 대한 전체/부서 회의	3.02	1.04
	마케팅 정보를 공식채널로 전직원에 전파	3.56	1.12
	타부서의 마케팅에 관한 관심 정도	2.94	0.99
	전사적 마케팅 정보교류	2.84	1.05
	마케팅정보 교류에 대한 상급자의 관심정도	3.47	1.11
대응부문	본부에서 상품개발시 고객욕구 반영정도	2.72	1.07
	현업에서 파악한 고객정보의 본부 보고	2.91	0.98
	자체적인 고객불만사항 개선노력	3.76	1.07
	자체적으로 개선할 수 없는 사항은 본부에 보고	3.03	1.09
	개별고객에 대한 정보를 수집, 관리, 활용	3.30	1.03
직원만족	자신의 직무에 대한 만족도	3.42	1.07
	동료 및 상사와의 유대관계	3.70	0.94
	우정사업부문 직원의 근무환경	2.79	0.88
	우정사업부문 직원의 복지환경	2.44	0.90
	일한 만큼 승진이나 자기발전에 도움이 된다	3.07	1.19
	전반적인 우정사업 종사자들의 사기	2.56	0.95
고객만족	우정서비스의 고객 욕구충족도	2.79	0.83
	일반고객이 인식하는 가격대비 품질	2.84	0.72
우정사업 이미지	고객에 봉사하는 경영을 실천하고 있다	3.46	0.96
	일반고객의 우정서비스(우체국)에 대한 인상	3.41	0.76
	일반고객이 인식하는 우정사업의 장래성	3.17	1.16
	사회적 공기관으로서의 우체국의 역할	3.66	0.96

마케팅 활동지원	마케팅이론, 기법에 대한 체계적인 교육훈련	4.33	0.93
	마케팅 전문직에 의하 체계적인 계획, 평가	4.38	0.86
	마케팅 전문직에 의한 지원 계획, 평가	4.39	0.91
	마케팅 활동실적에 대한 인센티브	4.34	0.87
	마케팅 활동에 대한 상급자(기관)의 지원	4.40	0.86

정보창출부문에 있어서는 신상품 개발을 위한 고객의견조사와 자체적인 품질조사 등이 미흡한 것으로 나타났고, 고객의견에 따라 자체적인 업무개선노력이나 우체국장 등 상급자의 의지는 상당히 높은 것으로 나타났다. 정보교류부문에 있어서는 마케팅 활동을 위한 회의개최나 문서시달 등은 매우 빈번하게 이루어지고 있으나 전문적인 마케팅 정보교류는 미흡하며, 특히 전사적 마케팅 정보교류에 대해서는 부정적 반응을 보이고 있는 것으로 나타났다. 시장에 대한 대응부문에 있어서는 고객의 니즈나 현장 직원의 의견이 제대로 상급자나 상급기관에 반영되지 않는다고 생각하고 있으며, 자체적인 고객관리나 고객불만 개선노력은 잘 하고 있다는 반응이다.

내부마케팅은 두 가지 측면이 있는데, 첫째는 태도관리로, 직원의 태도와 고객지향적 서비스에 대한 동기를 관리하는 것이며, 둘째는 의사소통관리로서 관리자, 최일선 직원, 지원부서 요원들이 내부, 외부고객에게 서비스를 제공할 수 있도록 정보를 교환하는 것이다. 내부마케팅의 일반적인 목표는 직원들이 고객지향적이고 서비스 지향적인 성과를 보이도록 동기를 부여해 고객과의 만남에서 각자 마케터의 기능을 성공적으로 수행해 내도록 하는 것이며, 또한 이를 위하여 좋은 직원들을 확보하고 유지하고자 하는 것이다.

내부마케팅을 성공시키기 위해서는 무엇보다도 조직내 서비스 문화를 개발하고, 정착시켜야 한다. 서비스 문화를 개발, 유지하여 고객지향적 마케팅 활동으로 전환하기 위한 실행지침은 다음과 같다.

내부마케팅 전략	전략 실행 지침
서비스 문화의 개발	• 우정사업의 모든 상품, 서비스, 마케팅 활동뿐만 아니라 우정사업의 사명, 전략, 전술까지도 모든 직원들이 이해하고 수용하도록 해야 한다. • 모든 관리자들이 서비스 지향적인 관리기법 및 리더십을 갖출 수 있도록 한다. • 모든 직원들에게 서비스 지향적인 의사소통과 대인관계 기술을 교육시킨다.
서비스 문화의 유지	• 주된 관리방법이 지원적 기능을 수행하도록 하며, 그 목표는 직원의 서비스 마음과 고객지향성을 향상시키는 데 둔다. • 직원들이 지속적으로 정보와 피드백을 받도록 하여 양방향, 상호작용적 의사소통이 원활히 수행되도록 한다. • 새로운 상품, 서비스, 마케팅 캠페인 등을 외부에 발표하기 전에 직원들에게 먼저 판매한다.
새로운 상품, 서비스, 마케팅 활동의 도입	• 개발되고 있거나 시장에 판매되고 있는 신상품이나 서비스에 대해 직원들이 알고 있도록 하여야 하고 또한, 수용하도록 하여야 한다. • 새로운 마케팅 활동이나 캠페인에 대해 직원들이 알고 수용하도록 한다. • 직원들로 하여금 관계마케팅성과에 영향을 미치는 여러 업무들의 새로운 수행방법에 대해 알게 하고 받아들이도록 한다.

서비스 문화가 정착된 바탕 위에서 특히, 내부마케팅 활동이 일상적 경영활동으로 수행되어야 한다. 또한 학습이나 정보교환을 통한 내부 의사소통과 정보지원이 필요하며, 모집, 선발, 배치, 훈련, 승진 등 모든 인사관리정책이 직원의 평생가치를 높이는 자원이라는 관점에서 관리되어야 한다. 한편, 조직이 광고, PR 등을 통하여 외부와 의사소통을 할 때에는 가급적 많은 직원을 참여시키거나 정보를 제공하여 직원들이 고객에게 보내는 메시지와 불일치가 발생하지 않도록 주의하여야 한다. 또한, 외부 고객과 마찬가지로 내부 직원에 대해서도 시장세분화가 필요하며, 그에 따른 직원만족 전략이 수립되어야 한다. 또한, 정서적 노동의 관리와 내부 고객에 대한 서비스 체제를 확립하는 것이 중요하다.

3.3 고객관리

우정사업의 고객관리는 적절한 고객 포트폴리오의 구성과 그에 적합한 전략을 선택함으로써 우정사업 전체의 입장에서 수익성을 향상하는 데에 목적이 있다. 포트폴리오에 의한 고객의 믹스를 결정할 때에는 다음과 같은 사항을 고려하여야 한다.

■ 인적자원과 물적자원의 균형 이용에 초점을 맞추어야 한다.

- 기존고객와 신규고객, 기존시장과 신시장의 믹스를 통하여 성장을 추구한다.
- 우정서비스 상품의 생산에 고객을 참여시키는 방안을 강구하여야 한다.
- 우정사업의 자산수익산출 효율성을 파악하고 그에 따른 전략을 선택한다.

이러한 포트폴리오 전략이 일단 수립되면 세분시장별 매출목표 산정과 마케팅 커뮤니케이션의 수행 등 마케팅 활동을 수익성에 초점을 맞추어 수행해 나간다. 일반적으로 원가의 높고 낮음, 순가격의 높고 낮음에 따라 4가지 고객유형을 매트릭스로 나타낼 수 있는데, 우정서비스를 이 유형에 따라 분류하고, 각각 그에 적합한 전략을 수립해 낼 수 있다. 특히 빠른우편이나 특송우편물과 같은 경쟁서비스나 신상품은 초기에는 고마진의 특수품의 성격을 띠다가 점차 저마진의 일상품으로 바뀌는 경향이 있는데, 고객도 바겐형이나 공격형으로 변화한다. 따라서 고객별로 수익성의 분산관리를 위한 실행 프로그램이 필요하다. 이를 위해서 원가회계시스템을 확립하고, 고객 수익성의 분산을 파악하며, 그 유형에 적합한 전략을 선택하여야 한다. 또한 마케팅 지원시스템을 구축하고, 이러한 분석모델의 주기적 평가를 통하여 시장과 고객의 변화에도 신속히 대응하여야 한다.

고객 포트폴리오 전략 외에도 고객관리에는 고객서비스와 구매 후 고객관리가 중요하다. 고객서비스(customer service)는 편지, 전화 또는 직접적으로 고객과 상호 작용하는 마케팅 활동이며, 판매를 제외한 고객접촉활동이다. 이러한 서비스는 영업 효율성과 고객만족을 향상시키기 위하여 체계적으로 기획되어야 한다. 이 분야에 대한 최근의 연구결과는 고객서비스 범주를 고객의 예외적 문제뿐만 아니라 모든 종류의 일상적인 고객접촉업무까지 포함하는 개념으로 본다. 효과적인 고객서비스를 위해서는 우수한 고객서비스 담당직원의 선발 및 배치, 담당 직원에 대한 교육훈련, 고객에 대한 정보제공 및 교육, 효율성과 친절의 조화, 대응방법의 표준화, 적극적인 서비스 기회 탐색, 정기적인 성과 평가와 인센티브제의 실시, 그리고 문제점이 발견되었을 때에는 지체 없는 시정 조치 등이 차질없이 실행되어야 한다.

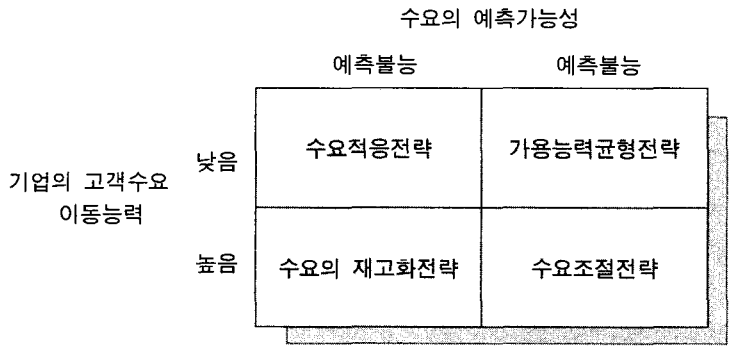
구매 후 고객관리에는 불평고객의 관리, 서비스 보증, 서비스 수명주기와 같은 전략이 포함되며, 우정서비스는 고객과 1회의 거래로 끝나는 것이 아니기 때문에 고객에 대한 지속적인 관계를 유지, 발전시키는 것이 중요하다.

3.4 서비스 수요관리

우편물은 계절별, 월별, 요일별, 지역별로 수요변동이 발생한다. 그러나 많은 시설 장비와 인력이 필요한 우편물의 처리는 별로 탄력적이지 못하기 때문에 서비스 가용능력을 어떻게 설계

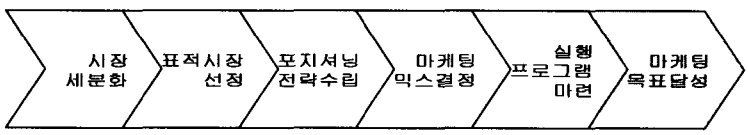
하는가 하는 것이 생산계획 뿐만 아니라 마케팅 측면에서도 중요한 이슈가 되고 있다. 따라서 서비스 수요의 유형을 분석하고 대응하는 전략을 수립, 시행하여야 한다. 기본적으로 고객의 니즈(needs)를 모두 충족시키는 서비스 공급관리전략과 효율적 운영을 통하여 고객의 구매행위에 부응하는 서비스 수요관리전략이 있다.

그러나 이러한 수요변동은 지역이나 우체국별로 다른 양상을 보일 것이기 때문에 단일의 전략보다는 체신청이나 감독국 단위의 분석과 대응전략이 필요하다. 즉, 단위 기관별로 수요의 예측가능성과 수요조정능력에 따라 다음과 같은 매트릭스로 분류한 다음 그에 적합한 마케팅 활동으로 대처해 나가야 한다.



3.5 서비스 포지셔닝

우정서비스에 대한 포지셔닝은 우정서비스의 이미지와 경쟁우위를 소비자의 마음에 위치하게 하려는 의사표현이다. 포지셔닝은 상품 그 자체에 변화를 일으키는 것이 아니고 잠재 고객의 머리 속에 상품의 위치를 유리하게 확보하기 위한 목적에서 행해지는 표면적 변화이며, 오늘날과 같이 커뮤니케이션 과잉사회에서 잠재 고객의 수요동기를 발생시키는 첫 행동방식이다. 포지셔닝은 시장에 대한 의사결정을 종합적으로 반영하고 있는데, 즉 우정사업의 고객은 누구이며(표적 시장), 그들에게 어떤 이미지(상품, 서비스 컨셉트)를, 어떤 방법(마케팅 믹스전략)으로 심으려고 하는가를 결정하는 핵심적 전략이 포함되어 있다.



세분화기준	세분 시장		세분시장의 내용과 특성
이용주체	개인, 가정	안부, 우정교환	전화, 팩스, E-Mail 등과 대체가능
		경조사	다량의 우편물 발생, 신속성과 신뢰성이 중요
		민원	신속성과 신뢰성 중요, 가격에는 덜 민감
	단체	모임, 회보	다량우편물 발생, 가격에 민감, 속도에 둔감
	기업	상품 배달	신속성과 안전성이 중요, 가격에 민감 소포우편물이 주류(수익성 높음)
		판촉(D/M)	가격이 민감, 중소업체는 기획/실행능력 부족
		요금청구	자동이체, 전자상거래로 우편량 감소 우려
	정부, 공공기관	제세공과금청구	신뢰성 중시, 자동이체, 자체 배달 기능
		행정정보제공	권리/의무 법적 문서 많음, 신뢰성 중시
서비스종류	통상우편	보통우편물	봉서, 엽서, 규격/규격외
		인쇄우편물	신문, 잡지 등 가격저렴, 원가보상 미흡
		특수취급우편물	빠른우편, 등기, 내용증명, 배달증명 등
	소포우편물		보통 및 등기, 사송업체와 경쟁서비스
	기타 서비스		입장권, 항공권, 승차권, 버스표, 꽃배달
서비스영역	국내우편물		통상, 소포 우편물
	국제우편물		항공/선편의 서장, 항공서간, 소형포장물
서비스원천	기본서비스		통상, 소포우편물
	부가서비스		민원우편, 꽃배달, 전자우편, 입장권/상표권
독 점 성	독점서비스		신서 송달
	경쟁서비스		소포, 꽃배달, 전자우편, 입장권/상품권

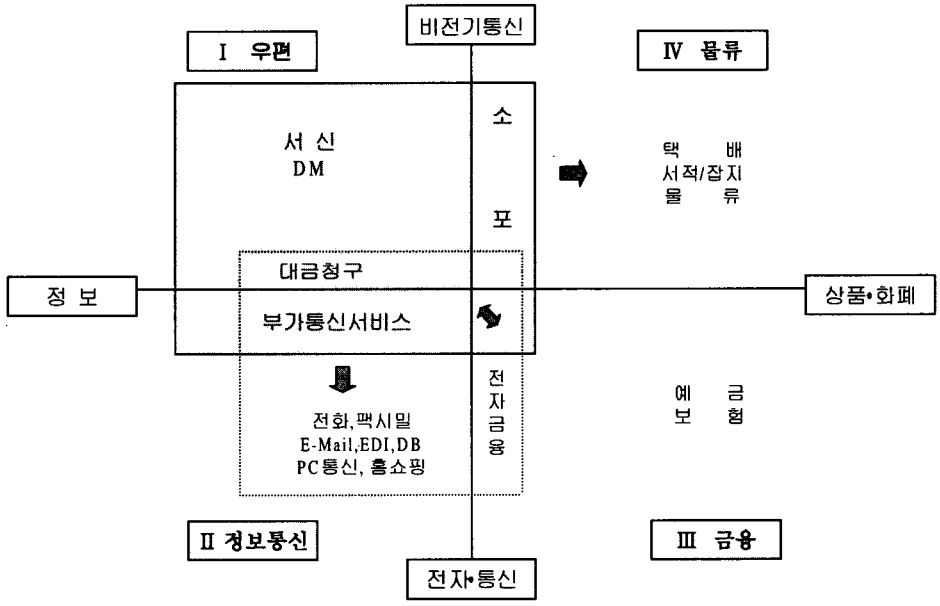
우정서비스의 포지셔닝 전략을 수립할 때는 무엇보다 시장의 흐름과 같은 환경의 변화에 유연하게 대응하여야 하며, 그러한 동향분석에 기초하여 타이밍을 놓치지 않아야 한다. 또한, 경쟁의 범위에는 현재의 경쟁자뿐만 아니라 잠재경쟁자까지도 포함시켜야 한다. 현재 시행하고 있는 우편헌장이나 OPEN 2001 운동과 같은 서비스 컨셉트에 대한 고객의 반응을 면밀히 분석하여 지속적으로 포지셔닝 전략을 관리해 나가야 한다.

본 과제에서는 우정사업을 사송업체나 은행 등 경쟁업체와 비교하여 지각도를 작성하였으며, 포지셔닝 전략수립을 위한 시장 세분화를 위 표와 같이 시도하였다.

4. 우정서비스 마케팅 믹스

우정사업 마케팅 믹스전략을 상품관리, 가격관리, 촉진관리, 유통관리로 구분하여 전개하였다. 각 전략별로 주요 개념, 선택 가능한 대안, 마케팅 활동시 고려사항 등을 제시하였으나 여기에서는 그 중 상품관리에 대해서만 언급하기로 한다.

고객의 니즈에 입각한 신상품의 개발과 적극적 마케팅 활동으로 우정사업 성과를 높이기 위한 전략이 상품관리이다. 우선 우정사업의 본질과 확장성을 고려한 상품개발 전략을 수립하여야 하는데, 우정사업의 비전 및 발전전략에 제시된 우정사업 영역의 확대모델을 근거로 하여 상품개발전략을 수립하는 것이 좋을 것이다.



■ 물류부문으로의 확장

▸ 홈 쇼핑 서비스

품질이 우수하고, 지명도가 높은 제조업체와 제휴하여 우편송달이 가능한 모든 제품을 주문, 구매, 배달하는 서비스이다.

▸ 이사 토탈 서비스

대형화물운송업체와 제휴하여 이사짐의 포장, 배달 및 정리는 물론, 주민등록이나 예비군, 민방위대 이전신고, 각종 카드나 예금, 보험, 회원관리, 우체국 등에 주소이전 신고에 이르기

까지 토탈 서비스를 제공한다.

▸ 통신판매업체와 제휴

인터넷을 통한 전자상거래가 급속히 증가할 전망이므로 지역별 통신판매업체와 제휴하여 차별화된 가격으로 고객에게 배달하는 서비스이다.

■ 정보부문으로의 확장

▸ 예약 및 예약대행서비스

호텔, 콘도미니엄, 렌트카, 극장, 연극, 철도, 항공, 고속버스, 여객선, 유람선, 골프장, 관광패키지, 스포츠 이벤트 등의 업체와 제휴하여 우체국이나 우편취급소의 창구, 또는 사이버 우체국을 통하여 직접 판매하거나 예약을 대행해 준다.

▸ 접수업무 대행서비스

공무원시험, 기술자격증, 대학입학원서, 입사시험, 운전면허증 등 민원서비스를 포함한 접수업무를 대행하는 서비스를 제공한다.

▸ DB 검색서비스

공공 데이터베이스를 비롯한 다양한 DB를 검색하여 주거나 고객이 직접 검색할 수 있도록 하는 서비스로 우체국 창구와 사이버 우체국을 모두 이용할 수 있다.

▸ DM기획 및 대행서비스

고객과 직접 커뮤니케이션 하려는 마케팅 전략이 각광을 받을 전망이므로 특히, 중소업체를 대상으로 한 광고기획 및 대행서비스를 One-Stop Service로 제공한다.

▸ 에듀테인먼트 서비스

교육과 오락이 결합된 이른바 에듀테인먼트(Edutainment) 사업이 부상하고 있으므로 산·관·학·연이 제휴하여 정보, 물류, 금융의 통합서비스를 제공한다.

■ 금융부문으로의 확장

▸ 홈뱅킹 서비스

홈뱅킹(home banking)은 우정사업에 기회이자 위협일 수 있다. 공신력을 경쟁우위요소를 내세워 다양한 형태의 홈뱅킹 서비스를 사이버 우체국을 통하여 제공한다.

▸ 각종 카드 보험서비스

회원제 고객을 확보하여 카드관리를 대행해 주고 각종 사고로부터 발생되는 손실에 대하여 보상해 주는 보험상품을 개발하여 제공한다.

5. 당면과제와 대책

5.1 소포우편물 시장

정보통신기술의 발달에 힘입은 가상 몰(mall)과 전자상거래의 급속한 성장은 우정사업의 소포우편물 시장에 기회와 위협을 함께 가져다주고 있다. 즉, 전화, 팩시밀리, PC 통신, 인터넷, CATV 등을 이용한 주문과 생산자 사이에 중간유통업자가 사라지는 등 유통혁신이 일어나면서 상품의 운송, 배달업이 각광을 받게 될 것이다. 그런데, 여객이나 화물운송업체들이 이 시장에 이미 진입하여 상당한 수익성을 확보하고 있거나 많은 신규진입 기업들이 진출채비를 갖추고 있어서 우체국을 통한 소포서비스와 치열한 경쟁이 예고되어 있다. 우리 나라에서는 전국적인 네트워크를 갖춘 대한통운특송, 현대택배, 한진택배 등 택배업 빅3 외에도 그 수를 파악하기 어려운 화물운송업체와 퀵서비스업체들이 소형포장물 일관수송 서비스시장에 참여하고 있다. 또한, 전세계적 네트워크를 갖추고 국내에서도 영업을 하고 있는 DHL, FedEx, UPS 등 다국적 기업도 우정사업 소포시장에 위협적 존재로 부각되어 있다.

본 과제에서는 이러한 업체들과 가격경쟁력 분석을 통하여 다음과 같은 전략을 제시하였다.

- 시간적 긴급성이 중요하지 않은 시장을 저렴한 서비스 요금으로 공략한다.
- 서적판매업자나 통신판매업자 등 가격에 민감한 다량우편물 이용자를 대상으로 출장접수 제도를 활용하고, 적극적인 홍보와 인적판매전략을 수행한다.
- 10kg 이상의 빠른 우편 등기소포에 대해서는 가격경쟁력을 갖추어야 한다.
- 문전수집 및 배달을 위하여 장비를 현대화하고, 신서배달과 이원화하여야 한다.
- 우체국 창구접수 소포에 대해서는 가격할인을 통해 차별화한다.
- 기본 서비스는 보편적 가격을 적용하되, 고급 서비스(특급배달 등)에 대해서는 서비스 지역별 서비스 수준별 탄력적 가격정책을 수립, 활용한다.

가격경쟁력 못지 않게 품질전략이 중요하다. 본 과제가 수행한 고객의견조사를 근거로 하면 사송업체의 택배서비스(65.8%)가 우체국 소포서비스(34.2%)보다 더 낫다는 응답이 거의 두 배 정도 높게 나타났다. 그 이유를 살펴보면 신속정확성, 친절성, 신뢰감을 고르게 선택하였으며, 가격이 싸다는 생각을 가진 응답자는 10.8%에 불과하였다. 이 결과가 시사하는 바는 고품질 서비스에 대한 경쟁에서 사송업체에 뒤지고 있다는 점이다. 이와 같은 품질문제를 해결하기 위해서는 마케팅활동차원보다는 한 단계 위인 업무흐름을 기본으로 한 조직 재설계가 필요하다

고 본다. 즉, 시간적 요소를 중요시한 경영혁신을 통해서 사송업체에 뒤지는 신속성, 정확성, 친절성과 같은 품질요인을 극복하여야 한다.

또한, 소포우편물에 대한 홍보 및 광고, 인적 판매, 가격의 탄력적 적용, 내부고객에 대한 적극적인 인센티브 제공, 소포우편물 운송용기의 개량, 소포우편물과 통상우편물 배달서비스의 이원화(특히 도시지역) 등과 같은 정책실행을 통하여 시장확대 및 매출증대를 꾀하여야 할 것이다. 더 나아가 항공회사, 철도청, 고속버스 등과 전략적 제휴를 통하여 주요 도시간, 주요 국가간 특급배달 서비스를 강화함으로써 스피드 경쟁에서 낙오하지 않는 전략이 필요할 것이다.

5.2 DBM과 DM시장 전략

마케팅 환경은 빠르게 변화하고 있다. 그 중 대표적인 것이 매스 마케팅에서 직접 마케팅 또는 데이터베이스 마케팅으로 그 전략이 변화하고 있다는 사실이다. 따라서 고객 데이터베이스를 구축하고 이를 통해 DM시장의 확대나 틈새시장의 공략이 당면과제로 대두되었다.

최근 효과적인 마케팅 커뮤니케이션과 개별고객의 관리가 핵심 이슈로 등장하였다. 이를 가능하게 해주는 것이 데이터베이스 마케팅이며, 이러한 기반 위에서 마케팅 경영정보시스템(MIS)의 구축과 활용으로 경쟁우위를 확보할 수 있다. 마케팅 정보시스템의 부재는 명확한 세분시장 정보를 얻을 수 없고, 부정확한 목표시장에 그 효과성이 의심스러운 매스마케팅에 의존할 수밖에 없다는 악순환이 계속될 것이다. 그 동안 고가의 대형 컴퓨터, 개발 및 운영요원의 유지, 기본 데이터베이스 축적비용 등의 부담 때문에 효과적인 개별고객관리 전략을 수립할 수 없었을 것이나 최근 들어 데이터 처리 및 저장비용이 급격히 하락하고, 네트워크 기술이 빠르게 발달함에 따라 점차 경제적 타당성을 갖추기 시작하였으며 특히, 일반직원이 PC를 통하여 데이터를 검색하거나 공유할 수 있는 환경이 도래함에 따라 이제 개별고객에 대한 차별적인 관리는 전략적인 대안이라기보다 모든 기업이 채택해야 경쟁에서 살아남을 수 있는 필수적인 생존방안이 되었다.

더 나아가 통합 마케팅 커뮤니케이션(IMC) 전략의 수립이 필요한데, 이것은 광고, 홍보, 판촉, 판매 등의 활동에 대한 전략을 전사적·통합적 관점에서 기획, 실행하자는 것이다. IMC 마케팅을 채택하면 여러 매체별 메시지를 일관성 있게 조정하고 다양한 마케팅 활동을 통합적으로 관리하여, 마케팅 커뮤니케이션의 효과를 높일 수 있다. 이를 위해서는 조직 내부의 커뮤니케이션의 질을 종합적으로 관리하여야 하며, 이 또한 마케팅 정보시스템을 그 기반으로 하는 것이다.

데이터베이스 마케팅은 기업의 기존고객 또는 잠재고객에 대한 데이터를 정보시스템에 구축

하여 두고, 고객의 개별적인 정보속성을 고려한 마케팅 활동을 수행하는 것이다. 특히, 우정사업의 경우 개인 우편물보다는 기업 우편물이 주종을 이루고 있고, 주고객인 기업이나 단체가 상당한 교섭력을 확보해 가고 있는 실정이기 때문에 차별화된 고객관리에 실패하면 유사우편서비스 업체에게 점차 시장을 잠식당하게 될 위험이 크다. 본 과제에서는 우정사업에 데이터베이스 마케팅 시스템을 구축하게 될 때, 여러 가지 고려할 사항이나 전략지침을 제시하였다.

고객정보시스템(또는 마케팅 정보시스템)을 구축하기 위한 목적뿐만 아니라 고객과의 커뮤니케이션 및 직접적, 실제적인 상거래를 위해서도 강력한 대안으로 대두되는 것이 인터넷과 같은 가상공간에서의 사이버 우체국(Cyber Post Office)의 구축이다. 사이버 우체국의 구축은 정부의 전자정부화 정책은 물론 공기업 경영합리화 정책에도 기여하여 수익성을 향상시키는 전략대안이 될 것이다. 특히 시간을 핵심성공요인으로 한 사업전략이 우정사업의 미래를 결정짓는다는 관점에서 물류와 정보의 결합은 새로운 서비스의 개발과 21세기 유망산업으로서 우정사업의 위치를 확보하게 될 것이다.

사이버 우체국을 구축할 때에는 개인 종합정보시스템을 지향하여 고객이 일상적인 필요에 따라 접속하도록 하여야 하고, 지역사회 종합정보시스템을 지향함으로써 친근한 이미지와 유용성을 인정받아야 한다. 또한, 사이버우체국은 고객지향적 시스템으로 구축되어야 하는데 즉, 접근편리성, 이용편리성, 내용의 흥미성이 확보되어야 한다. 더 나아가 고객 데이터베이스와의 연계를 가능케 하여 고객의 업무량이나 시간부담을 경감시켜 주어야 한다. 또한, 사이버 우체국을 통하여 제공되는 서비스는 이벤트별, 패키지별로 제공하여 공급자 중심이 아닌 고객중심의 시스템으로 구축되어야 할 것이다.

오늘날과 같은 다품종소량시대에 있어서 가장 적은 비용으로 손쉽게 효과적인 광고를 할 수 있는 방법이 DM(Direct Mail)이며, DM은 판매자와 구매자 사이에서 신뢰와 만족을 토대로 지속적인 관계를 유지하는 데 커다란 기여를 하여 왔다. 특히, 대중매체가 광고전략으로 적합하지 않거나 전혀 필요가 없는 사업자, 그리고 매스컴의 광고비를 감당할 수 없는 중소규모사업자에게 DM은 대단히 매력적인 광고매체일 것이다.

우정사업으로서는 DM 우편물이 증가하는 것이 즐거운 일이겠지만, 막연히 기업이 우편물을 이용하여 주기만 기다릴 수는 없다. 또한 DM 우편물이 원가를 보상하지 못한다든가, DM 우편물의 가격이 너무 비싸 기업이 다른 광고대안을 찾을 수도 있고, 신문이나 우유 등 다른 배달경로를 통하여 광고물을 발송하게 될지도 모른다. 그러므로 DM 우편물을 증가시키기 위해서는 기업으로 하여금 다른 광고매체보다 우편물을 이용한 다이렉트 마케팅 전략이 더 효과적임을 알리는 노력이 필요하다. 그러나 불행히도 업종이나 상품, 세분시장에 따라 매우 복잡 다양한 마케팅 전략을 우체국 직원이 쉽게 이해할 수 없을 뿐더러 맹목적인 판촉활동은 어떤 의

미에서 우정사업의 신뢰성이나 이미지에 저해요인이 될 수 있다는 것이다. 따라서 가장 적합한 전략은 중소기업의 DM 전략을 대행하거나 전문광고회사와 제휴하여 그 기업고객에게 토탈 서비스를 제공하는 것이다.

본 보고서에는 DM 시장 확대전략으로 목표시장의 설정, 시장세분화, DM 발생시점 관리, DM마케팅요원 선발 및 관리, DM 촉진전략 등에 대하여 논술하였다.

5.3 조직 및 인력개발전략

전통적인 정부나 기업의 구조로는 효과적인 마케팅 활동이 불가능하다. 즉, 우정사업의 경우 전사적 마케팅 활동을 위하여 직원의 관리, 물리적 시설, 생산절차 등이 매우 중요한데 이에 대한 통제권한이 마케팅 부서에 있지 않기 때문이다.

특히, 서비스 상품의 생산과 소비 과정에서 일어나는 고객과 직원의 상호작용 관계 및 직원의 관리문제는 그 과정이 현장에서 이루어지는 활동이며, 고객과의 직접적인 대면 접촉이 발생한다는 점에서 생산이나 인사기능보다는 마케팅 기능의 영역이라고 볼 수 있다. 그러나 마케팅의 전사적 기능과 마케팅부서가 실제로 수행하고 있는 활동 사이에는 커다란 갭이 발생하여 조직성과를 저해하고 있다.

조직이 고객지향적으로 되려면 고객 욕구를 중심으로 하는 마케팅이 주도적 역할을 수행하여야 한다. 그러나 전통적인 마케팅부서의 기능확장만으로는 전사적 마케팅 기능을 제대로 수행할 수 없으며, 유일한 대안은 현장을 중시하는 조직으로 거듭나야 한다는 것이다. 이를 위해서는 오히려 독립된 마케팅 부서를 폐지하고, 제반기능을 현장책임자에게 통합적으로 부여하는 것이 바람직하다. 이렇게 되면, 본부나 체신청의 역할은 마케팅 활동에 대한 조정, 기획 및 지원기능을 수행하며, 경영자는 시장 조정자(market coordinator)의 역할을 수행하게 된다.

또한, 고객지향적 조직구조가 되기 위해서는 의사소통의 단계를 축소하는 것이 중요하다. 공기업이 방만한 경영에서 벗어나지 못하고 있다는 지적도 사실상 지나친 관료제적 피라미드 조직에서는 불가피한 것이다. 알브레히트는 피라미드형의 전통적 조직구조를 역으로 나타내는 역피라미드형 구조를 가져야 한다고 주장하였다. 고객을 맨 위에 두고 그 다음에 일선 직원, 관리자, 경영자의 순으로 역피라미드 조직을 만들 수 있다. 역피라미드 조직에서 관리자는 목표의 설정, 전략설계, 의사결정, 우선순위의 결정, 일상적 업무 등에서 고객을 먼저 생각하고, 고객과의 접점을 이루는 직원의 효과적 활동을 지원하는 사람으로서의 역할을 하게 된다. 이러한 조직구조에서는 많은 권한과 책임이 일선관리자에게 이동되고, 일선 직원은 책임감과 사명의식을 갖고 고객지향적 활동을 하게 되며, 이러한 역할을 통해 직원들은 직무만족을 느끼게 되고, 이

러한 만족은 곧 고객만족으로 이어진다는 것이다.

Ⅳ. 정책적 활용내용

본 과제는 우정사업 마케팅 정책수립자에게는 마케팅 전반에 걸친 전략방향과 지침을 제공함과 동시에 현장 실무자에게는 마케팅 개념의 정립 및 마케팅 활동요령을 제시하는 데에 초점을 맞추어 수행되었다. 범위가 방대하다 보니 깊이가 부족할 수 있겠으나 세부영역에 대한 조사, 연구는 후속될 것으로 믿는다.

- 이 연구결과는 마케팅 정책수립자나 분야별 마케팅 기획자가 마케팅 전략을 수립할 때 지침으로 활용할 수 있다.
- 우정사업 수익성 증대는 효과적인 마케팅 활동을 통하여 이루어질 것이며, 효과적인 마케팅 활동을 위해서는 조직구조의 개편 및 업무절차의 재설계(BPR)가 필수적인데 이를 위한 정책자료로 활용할 수 있다.
- 본 과제가 수행한 조사 및 분석결과는 고객만족과 직원만족을 동시에 추구하는 시장지향성 마케팅 전략의 수립과 실행을 위한 전략지침이 될 것이다.
- 고객 데이터베이스의 구축과 마케팅 정보시스템 구축 및 활용에 이용할 수 있다.
- 소포우편물과 DM 등 경쟁시장에서 가격전략과 품질전략을 수립, 실행할 때에 지침으로 활용할 수 있다.
- 정보기술을 우정서비스에 응용한 사이버 우체국은 물류, 금융, 정보통신을 결합한 새로운 수요를 창출할 것이며, 우정사업을 유망산업으로 전환시킬 수 있는 핵심 전략분야이다. 이 분야에 대한 전략방향을 제시받을 수 있다.
- 현업 직원을 비롯한 모든 우정사업 종사자들에게 마케팅 활동 교육자료로 제공할 수 있을 것이다.

Ⅴ. 기대 효과

본 과제는 우정서비스 마케팅을 전반적, 체계적으로 다루고 있으며, 이러한 전략이나 행동지침의 실천을 통하여 우정사업 조직내 서비스 문화가 형성되고, 고객지향적 사고와 관리방식이

정착되고, 효율적 조직 및 의사소통채널이 구축됨과 동시에 과학적인 인적·물적 자원관리가 채택될 것으로 기대해 볼 수 있다.

- 일반 사기업, 특히 서비스기업에서 활용되거나 관련분야에서 연구된 경영기법을 우정사업에 적용하는 시범적 사례가 될 것이다.
- 고객주의, 시장지향성과 같은 새로운 마케팅 개념을 우정서비스에 적용하여 관료체제를 극복하고, 수익성과 성장성에 초점을 둔 경영전략을 전개해 나갈 수 있을 것이다.
- 우정서비스에 있어서 보편적 공공서비스 제공원칙과 수익자 부담원칙간에 사회적 동의에 도달할 수 있는 토대가 형성될 것이다.
- 규제완화에 따른 경쟁환경에서의 우정사업에 경영마인드를 불어넣고, 소속 직원들에게 서비스 문화를 정착시키는 계기로 만들어 나갈 수 있다.

참 고 문 헌

1. 건설교통부(1997), 건설교통통계연보.
2. 김영평(1998), 우편물의 이동실태 및 이용구조 변화에 대한 조사 연구, 정보통신부 과제보고서.
3. 김정민(1997), "우편서비스 보상제도에 관한 고찰," 우정정보 30.
4. 김정수(1997), 통합 데이터베이스 마케팅 시스템, 범우사.
5. 박혜영(1997), "일본 우정사업의 운영체제 향방," 우정정보 31.
6. 박혜영(1997), "일본의 우정사업 운영체제 재편동향," 우정정보 30.
7. 백남신(1995), 공기업의 서비스 마케팅에 관한 연구 - 전력사업의 고객만족 마케팅을 중심으로 - 경남대학교 경영대학원, 석사학위논문.
8. 백영락 · 신동선(1990), 소화물 일관수송제도의 운영기준수립에 관한 연구, 교통개발연구원.
9. 백영락 · 민승기 · 박주홍 · 변용성(1992), 소화물일관수송의 운임 및 요금산정에 관한 연구, 교통개발연구원.
10. 서병조(1997), "21세기를 향한 우정사업경영합리화 기본계획," 정보와 통신, 6월호.
11. 서병조(1997), "우정사업의 비전 및 발전전략," 우정정보 29.
12. 손승현(1997), "정보통신부 기반통신망의 개통에 거는 기대," 정보와 통신, 8월호.
13. 송현수, 고은실(1997), 데이터베이스 마케팅, 한국생산성본부.
14. 스탠 랩, 톰 콜린즈(1997), 마케팅 대전환, 연암사.
15. 신재용(1997), "우정사업의 중기수지전망," 우정정보 29.
16. 알 리스 · 잭 트라우트 저, 에스앤씨 역(1994), 마케팅 포지셔닝, 십일월출판사.
17. 예종석 · 김용준(1997), 마케팅전략기획, 한언.
18. 우메자와 쇼타로우(1997), 마케팅 노트, 더난출판사.
19. 윌리엄 코헨(1997), 마케팅 플랜, 21세기 북스.
20. 유영철(1997), "일본우편을 위협하는 야마토운수," 정보와 통신, 8월호.
21. 이순철(1998), 서비스기업의 경영전략, 삼성경제연구소.
22. 이유재(1995), 서비스 마케팅, 학현사.
23. 이재우(1997), "우정사업의 책임경영체제 확립," 우정정보 29.
24. 이재호(1997), "우편전산망을 이용한 부가서비스 개발에 관한 연구," 우정정보 30.
25. 이종수(1997), "우편사업의 경쟁환경조성 및 생산성 향상," 우정정보 30.
26. 이진용·김경미(1997), "우편서비스의 신상품 개발절차에 관한 연구," 우정정보 28.

27. 전북체신청(1998), 고객만족과 마케팅능력 제고를 위한 WORKSHOP 연구사례.
28. Sir Leon Brittan, 정보통신부 우정국(역) Postal Performance-자유화에서 상업화로-, 내부자료.
29. 정보통신부 우정국(1998.4), 우정사업 발전전략.
30. 정보통신부 우정국(1998.4), 우편소통분야 관계관회의 자료.
31. 정보통신부 우정국(1996.8), 해외우정자료집 Ⅱ.
32. 정보통신부 우정국(1997.3), 해외우정자료집 Ⅲ.
33. 정보통신부 우정국(1997.7), 해외우정자료집 Ⅳ.
34. 정보통신부 우정국(1998.3), 해외우정자료집 Ⅴ.
35. 정보통신부 우정국(1996.2), 해외우정자료집.
36. 정보통신부(1998.6), 21세기 선진우정 구현을 위한 Open 2001운동.
37. 정보통신부(1998), Open 2001운동의 10대 과제 세부계획.
38. 정보통신부(1998), 우정사업 경영체제 개편방안.
39. 정보통신부(1998), 우정사업경영합리화기본계획 1998~2002.
40. 정보통신부(1997), 우정사업경영합리화기본계획.
41. 정보통신부, 정보통신통계연보, 각년도.
42. 조기중(1998), NEW 마케팅, 진영사.
43. 채서일(1995), 마케팅조사론, 학현사.
44. 통계청, 각종 통계자료(http://nsohp.nso.go.kr).
45. 한국능률협회컨설팅(1998), 정보통신부의 서비스품질관리경영(TQM)을 위한 변화관리자(CA) 양성과정.
46. 정보통신공무원교육원(1998), 마케팅과정.
47. 한길리서치연구소(1997), '97 우체국 이용 고객만족도 측정을 위한 여론조사 결과보고서. 정보통신부 조사과제 보고서.
48. 전인수 · 한재용(1998), "시장지향성이 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구," 한국마케팅학회, 마케팅연구, 9권 1호.
49. 이용기 · 유동근 · 이학식(1998), "시장지향성: 선행요인, 매개요인, 그리고 성과간의 구조적 관계," 한국마케팅학회, 마케팅연구, 11권 2호.
50. 이학식 · 김 영 이용기(1998), "시장지향성과 성과 : 사원만족, 고객만족 및 기업이미지의 매개적 역할," 한국경영학회, 경영학연구, 제27권 1호.
51. 이문규 · 김종배 · 이인구(1998), "서비스 포지셔닝 전략에 관한 연구," 한국경영학회, 경영

학연구, 제27권 1호.

52. Joseph J. Cronin, Jr. & Steven A. Taylor(1994), "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-minus-Expectations Measurement of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 125~131.
53. Joseph J. Cronin, Jr. & Steven A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 56~68.
54. James G. Barnes and William J. Glynn(1993), "The Customer Wants Service: Why Technology is no longer Enough," *Journal of Marketing Management*, vol. 9, pp. 43~53.
55. V.A. Zeithaml(1988), "Defining and Relating of Price, Quality, and Value, A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52, pp. 2~21.
56. USPS, DHL, UPS, FedEx 등 인터넷 자료 다수.

Abstract

A Marketing Strategy Implementation for Korea Postal Service

Kim, Yong-shik

Korea Postal Service(KPS) nowadays lies in competitive environment with alternative business such as door-to-door delivery service. Customers began to complain about postal service quality and ask the government to reform a public firm through management innovation. But, Korea Postal Service has not met the break-even point between it's revenue and expenditure because the service is under the government system and cannot independently make major decisions on products, pricing, services, personnel management, financial policies and etc.

The objective of this study is to provide marketing planners and practitioners with some guidelines when they establish marketing strategies and to help marketers on theories and practical instructions about postal service marketing when they interact with customers.

Ⅰ. A field survey on both customer satisfaction and internal staff satisfaction was conducted to get some ideas for the marketing strategy planning.

Ⅱ. Practical guidelines and instructions were made for marketers to communicate with customers in various areas such as pricing, product, service demand, marketing channel, promotion, and etc.

Ⅲ. Some suggestions on marketing policies for planners and mangers in the marketing strategy were described including personnel resource as well as physical resource.

Ⅳ. Special issues on small packet market and direct mail market were discussed and some alternative solutions were proposed.

Ⅴ. Database marketing strategy was emphasized to get new business opportunities such as direct mail, and to provide differential services to customers as much as their contribution into the profitability for KPS.

Ⅵ. Cyber Post Office should be constructed on Internet to provide new services which are combined with physical material flow and information technologies.