

부산광역시 시민감동의 고객관리시스템(CRM) 구축 사례

A Study of the CRM in Busan Metropolitan City

서창갑* 한기성**

목 차

-
- | | |
|-----------------------|------------------|
| I. 서론 | 2. 추진 내용 및 과정 |
| II. 공공부문에 있어서의 고객관계관리 | 3. 고객관리시스템 추진 일정 |
| 1. 공공고객관계관리의 개념 | 4. CRM시스템 기대효과 |
| 2. PCRM의 이행 전략 | 5. 사례로부터의 교훈 |
| III. 부산광역시의 CRM 구축사례 | IV. 결론 |
| 1. 추진배경 및 기본 방향 | |
-

Key Words : CRM, PCRM, 부산광역시, 고객관리시스템

I. 서론

우리나라를 비롯한 세계 각국은 시민생활의 질적 향상을 위해 다각도의 혁신을 위해 노력하고 있다. 혁신의 중요의제는 서비스를 제공하는 공급자의 입장에서 해당 서비스를 이용하는 수요자의 입장으로 변화하고 있다. 행정은 사회, 경제적 불평 등을 해소하고 기회의 평등 등을 확보하기 위하여 성별, 직업, 계층, 지역간의 평등실현을 위해 노력해야 한다. 국가나 정부의 획일화된 정책 수립과 집행의 효율성을 위한 행정 편의적 서비스 전략의 수립에서, 국가의 주인인 국민의 입장에서 국민이 원하는 행정서비스

를 제공하는 방식으로 전환이 요구된다. 행정 본연의 기능 회복을 위한 핵심에는 고객관계관리가 있다. 민간 기업에서 고객의 만족을 통한 고객의 가치 실현만이 기업의 존재를 담보할 수 있다는 개념에서 출발한 고객관계관리가 정부 행정에서도 도입되어 실현하고 있다. 주민을 고객으로 인식하고 주민의 만족을 최우선으로 하는 고객지향적 행정으로 전환하고 있다(박희서·김영환, 2005).

행정분야에서 고객관계관리의 도입의 적합성에 동의를 하면서도 구체적인 실현 방안에 대해서는 잘 모르고 있었다(Accenture, 2001). 대민서비스의 개선과

* 동명대학교 경영정보학과 부교수, gabida@tu.ac.kr, 051-610-8443

** 부산광역시 혁신평가담당관실 고객만족행정팀장, hgsg@busan.go.kr, 051-888-4553

전자정부의 실현하기 위해서 IT를 활용하여 다양한 방법들이 시민과 복잡한 상호작용을 통해 시민이 만족할 수 있는 서비스를 제공하기 위한 솔루션으로서 행정에서의 고객관계관리의 중요성이 있는 것이다.

우리나라의 경우 중앙 정부 주도로 전자정부를 추진함으로써 지역인의 요구를 반영한 참여하는 전자자치체의 구축이 미흡하여 지역민의 전자정부 활용도가 저조한 편이다(이정아, 2003). 지방자치시대에서 지방정부는 종래 중앙정부의 대리기관역할에서 탈피하여 독자적인 힘으로 지역발전계획을 수립·추진하고 보다 살기 좋은 지역으로 만들고자 타 지역과 경쟁하면서 그 결과에 대해서도 스스로 책임을 지게 된다. 자율, 경쟁, 책임으로 표현되는 지방자치제의 특성이 자유시장경제에서 발견되는 민간기업의 속성과 유사하다는 점에서 흔히들 지방자치시대를 지방경영시대라고 표현하기도 한다(박희서·김영환, 2005). 지방경영시대의 지방자치단체 운영 패러다임을 극단적으로 표현하자면 지방정부는 지방공공서비스를 생산·공급하는 서비스기업(주식회사)이며, 지역주민은(지방세 등을 통하여 출자한) 주주인 동시에 지방정부가 제공하는 지방공공서비스에 대한 소비자(고객)의 역할을 하고, 주민이 선출한 단체장은 기업의 사장(전문경영인: CEO), 지방의원은 이사나 감사, 그리고 관청직원은 마치 회사의 영업사원과 같은 직무를 담당하는 것으로 인식할 수 있다. 따라서 지방정부가 지방경영에 성공하기 위해서는 과거 주민 위에 군림하던 관료·행정적 관습을 과감히 벗어버리고 기업이 정신과 민간경영기법을 지역정책 수립과정에 적극 도입하려는 기업가적 발상전환이 필요하다(염명배, 2001).

본 연구는 지방정부의 혁신의 일환으로 부산광역시의 고객관계관리의 추진사례를 살펴보고 한다. 고객관계관리는 사기업의

경험으로부터 체계화 된 것이기 때문에 공공부문에서 그대로 적용하는 것에는 우리가 따른다. 이러한 배경을 기반으로 본 연구는 다음의 목적을 달성하고자 한다.

첫째, 지방자치단체에서 고객관계관리 도입의 필요성에 대한 논의에서 출발하여 고객관계관리의 개념적 틀을 이론적으로 탐색하고자 한다. 사기업에서 추진하고 있는 고객관계관리와 공공기관에서 추진하는 고객관계관리와는 성격이 다르다는 것을 제안한다.

둘째, 부산광역시의 시민감동을 위한 고객관계관리의 사례를 추진배경, 추진경과, 시스템적 특징, 기대효과 및 향후 일정의 순서로 서술한다.

셋째, 이론과 사례연구를 통하여 고객관계관리를 준비하기 위한 고려 및 점검사항을 제시함으로써 우리나라 지방자치단체에서의 성공전략을 수립하는 토대를 마련하고자 한다.

II. 공공부문에 있어서의 고객관계관리

1. 공공고객 관계 관리의 개념

1) 고객관계 관리의 개념

고객관계관리(Customer Relationship Management; CRM)은 1990년대 후반 이후 등장한 개념으로 최근 많은 학자들과 실무자들을 중심으로 다양한 정의가 내려지고 있다. Andersen Consulting(2000)에서는 CRM을 지속적인 성장을 유지하기 위하여 가치 있는 고객을 파악, 획득 및 유지하는 일련의 활동으로 정의하고 있으며, Ernst & Young Consulting(2000)에서는 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제

품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 평생가치를 극대화하여 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 관리 프로세스를 구축하는 것으로 CRM을 정의하였다. 또한 한국 S/W산업협회(2002)는 기업이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정으로 CRM을 정의하고 있다. Kalakota & Robinson(2000)은 신규고객 유치, 기존고객 개발, 우수고객 유지를 위한 전사적인 활동으로서 고객을 중심으로 마케팅, 세일즈, 서비스 전략을 펼침으로써 개별 고객의 평생가치를 극대화하는 것이라고 정의하였다.

2) 공공고객관계관리의 개념

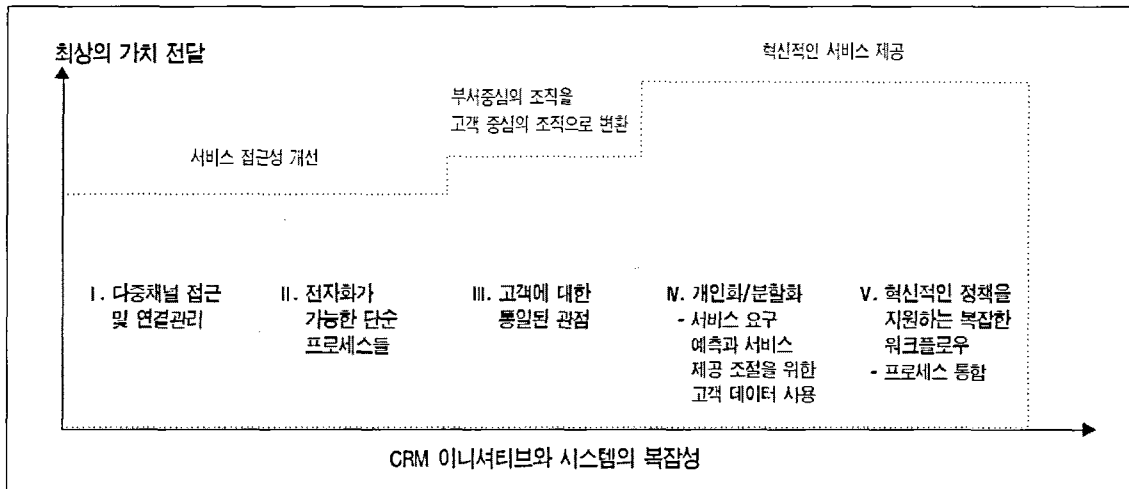
민간부문에서의 고객관계관리의 의미를 그대로 공공부문에 적용시킬 수 없으므로 고객관계관리에 대한 개념이 재정립되어야 한다(김성호 외, 2005). 기업에서의 고객관계관리는 기존 고객유지와 신규 고객창출을 위한 데이터를 체계적으로 축적, 관리할 필요성에서 출발한다. 고객의 이탈방지, 고객의 불만 처리, 신상품에 대한 마케팅 전략 설정이 고객관계관리 시스템의 주요 목적이다. 민간부문의 어려움은 과도한 경쟁에 따른 고객의 이탈과 수익의 감소이다. 이것을 해결하기 위하여 고객이탈 방지를 위한 고

객분석 시스템이 필요하고, 수익성 확보를 위하여 수익성 분석을 통해 수익을 창출하는 고객과 그렇지 않은 고객을 구별하여 서비스와 마케팅을 차별화하는 것이 고객관계관리의 목적이라 할 수 있다(박정훈·김경희, 2001).

정부의 고객관계관리(PCRM: Public Customer Management)는 평등한 국민을 대상으로 행정서비스의 품질제고를 목적으로 하며 차별과 소외의 최소화, 원활한 커뮤니케이션, 서비스의 자동화, 양질의 행정 서비스 제공, 국민 참여 극대화를 목적으로 한다. 박희서·김영환(2005)은 주민생활의 질을 향상시키기 위하여 주민행동에 대한 정확한 이해를 바탕으로 주민과의 지속적인 상호작용에 의해 주민이 원하는 행정서비스를 제공함으로써 신뢰성을 제공하고 양질의 행정서비스를 제공하기 위한 주민중심의 조직관리기법으로 정의하고 있다.

3) CRM과 PCRM의 차이

본 연구에서도 사기업의 CRM과 정부 및 공공기관의 그것을 구분하고자 한다. 민간 CRM과 공공 CRM에 대한 구분이 중요한 이유는 각각이 지향하는 목적이 상이하기 때문이다. 영국은 지방정부 CRM의 가치를 <그림 1>과 같이 제안하고 있다.



<그림 1> Office of the Deputy Prime Minister(2002)

<그림 1>에서와 같이 영국정부는 지방행정의 CRM을 위해 가장 중요한 것을 서비스 수준의 개선과 이에 따른 프로세스 개선의 실현으로 설정하고 있다.

CRM과 PCRM을 구분하고 서로 다른 관점에서 시도해야한다는 연구가 진행된 것도 지금까지의 논리와 일치한다. 오영균(2005)이 대표적이며 그는 CRM과 PCRM의 개념요소와 특징을 <표 1>에와 같이 소개하고 있다.

<표 1> CRM과 PCRM

CRM의 개념요소	PCRM의 개념요소	특징
<ul style="list-style-type: none"> ● IT기술의 활용 ● 고객관련 데이터 수집, 통합, 분석 ● 상품 또는 서비스데이터 	<ul style="list-style-type: none"> ● IT기술의 활용 ● 제공된 주민정보와 제공되는 행정 서비스에 대한 data 	<ul style="list-style-type: none"> ● 행정정보시스템
<ul style="list-style-type: none"> ● 개별 고객의 특성 및 소비성향 등을 파악 	<ul style="list-style-type: none"> ● 축적된 데이터의 분석 ● 서비스 제공 성과, 만족도, 주요 이용주민 등의 정보구축 	<ul style="list-style-type: none"> ● 모든 주민을 대상으로 다양한 관점에서 파악
<ul style="list-style-type: none"> ● 가치가 높은 고객 분류 	<ul style="list-style-type: none"> ● 주민과 주민요구를 그룹화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객가치별 분류 지양 ● 니즈의 특성별 분류 중시
<ul style="list-style-type: none"> ● 1:1서비스, 고객이 원하는 서비스 제공, 효율적 서비스 전달체계의 구비 	<ul style="list-style-type: none"> ● 각 그룹이 필요로 하는 서비스의 효율적 서비스 전달체계의 구비 ● 서비스 영역밖에 있는 주민들에 대한 적극적 참여 유도/관리 	<ul style="list-style-type: none"> ● 형평성과 효율성의 제고
<ul style="list-style-type: none"> ● 장기적인 관계유지 ● 기업 이미지 개선 ● 고객충성도 향상 	<ul style="list-style-type: none"> ● 장기적인 관계유지 ● 행정기관의 이미지 개선 ● 주민만족도 향상 ● 공공성의 확보 및 행정목표 달성 	<ul style="list-style-type: none"> ● 넓은 의미의 행정목표 달성

자료 : 오영균(2005)

<표 1>에서와 같이 민간의 CRM과 공공의 CRM은 서로 상이한 특징을 가지고 있다. 민간 CRM이 궁극적으로는 고객과의 친밀도를 높여서 고객충성도를 확보하는 것에 있다. 반면에 PCRM은 행정의 궁극적인 목표인 고

객이 만족할 수 있도록 행정서비스 전달체계 및 방식을 개선하는 것이고 또한 고객이 원하는 내용으로 정책과 행정서비스를 시행하는 것이다(행정자치부, 2006).

2. PCRМ의 이행 전략

1) PCRМ 구축을 위한 원칙

민간 CRM에 비해 PCRМ에 대한 구축 전략에 대한 논의는 세미나나 컨설팅 자료가 대부분이다. CRM과 PCRМ의 궁극적인 목표가 다름에도 불구하고 그 근본정신이 고객이나 민원, 즉 소비자위주의 서비스 제공이라는 측면에서 동일하다는 관점에서 동일한 단계로 추진하는 것이 일반적 관행이다.

CRM 이행을 위한 일반적 원칙 및 절차에 근거하여 PCRМ 이행을 위한 몇 가지 중요한 원칙을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지방자치단체가 필요로 하는 PCRМ을 도입하기 위한 전략을 수립해야 한다. 모든 서비스를 동시에 언급하는 것은 현실적이지 못하며 성공 가능성을 높이기 위해 CRM서비스의 우선 순위를 정하는 것이 필요하다. 우선순위 결정은 여러 각도에서 접근할 수 있으며 지자체의 개별 환경에 달려 있다(이정아, 2003).

둘째, 지방자치단체의 행정서비스 비전과 연계되어 통합적 관점으로 추진해야 한다. PCRМ은 무엇을 위해 추진하는 것인지에 대한 분명한 목적성을 가지는 것이 중요하며, 이를 위해서는 행정서비스의 비전과 연

계되어 고찰되어야 한다(이정아·정진우, 2005). 오영균(2005)의 연구에서 행정업무의 연계, 프로세스 합리화, 성과분석, 지식관리 및 의사결정의 통합 연계를 제안하고 있는 것은 통합적 관점에서 PCRМ을 구축할 필요성이 있다는 의견과 일치한다.

셋째, 주민과의 쌍방향 커뮤니케이션과 니즈 분석을 통해 주민만족을 지향해야 한다(오영균, 2006). 민원인들의 행정서비스 편리한 이용을 위해 민원서비스 이용을 위해 사용하는 창구를 다원화할 필요가 있다. 기존의 전화나 DM, 방문위주의 민원에서 우리나라가 세계 으뜸이라고 하는 정보통신기술의 접목을 통한 전자우편, 웹 모바일, 키오스크 등의 주민 편의적 다채널을 제공할 필요가 있다. 구체적인 민원활동으로서 홍보활동관리, 국민의견 수렴, 수익 사업관리, 조세징수관리, 그리고 민원처리 등 행정 정보 개인화 등이 대상이다.

넷째, PCRМ은 정책고객의 데이터베이스를 구축하고, 메일을 발송하며, 민원인의 프로세스에 대한 추적관리 기능등을 제공한다. 민원인에 대한 대응 결과는 해당 공무원의 업적과 연계되어 책임감을 강화하는 기능을 포함하여 통합성과관리(BSC)와도 연동하도록 개발한다.

이상의 논의를 요약하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 지방자치단체를 위한 PCRМ구축 전략

주요 전략	내용	근거
지방자치단체로부터 시작	중앙정부의 획일화된 정책의 반영이 아니라, 지역으로부터의 혁신을 통한 Bottom Up 전략	오정아(2003)
작은 것으로부터 시작	민원인이 가장 많이 접촉하는 서비스(예:여권,조세,교통)	오영균(2006;2005)
지방자치단체의 특성 반영	표준방법론에 입각한 자체적인 요구사항의 분석 및 접근방법	오영균(2006;2005) 오정아(2003)
통합적 관점에서 구축	민원인을 위한 행정업무프로세스의 개선을 위한 통합적 관점에서 도입하고, 행정업무의 통합성과관리와 연동하는 전략	김성호 외(2005) 오영균(2006;2005) 박희서·김영환(2005)

중앙정부로부터 실천은 많은 해결점을 포함하고 있다. 각 지방자치단체마다의 고유의 특성을 기반으로 지역 민원인의 개개인의 요구사항을 수렴한 개별적인 접근이 이루어져야함을 강조한다.

2) PCRM이 갖추어야 할 주요 항목

세부적인 내용은 차이가 있지만 PCRM의 구현을 위해서 갖추어야 할 주요 항목은 <표 3>과 같다.

<표 3> PCRM의 4가지 관점

관점	목표	주요 측정 내용
고객	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객정의 및 분류 ● 타겟 고객의 선정 ● 관계관리 전략 	<ul style="list-style-type: none"> ● 이메일 서빙, 리서치 ● 정책여론 수렴
프로세스	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객중심의 프로세스 ● 고객 접점별 대응 ● 비용절감 	<ul style="list-style-type: none"> ● 정책결과에 대한 피드백 ● 다양한 의사소통 채널
인력,조직	<ul style="list-style-type: none"> ● CRM조직 ● 전문성, 교육/훈련 ● 신속성/정확성/안정성 	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객식별, 운영조직 ● 내부의사소통채널 ● 교육/훈련
기술	<ul style="list-style-type: none"> ● 통합고객 데이터 모델 ● 고객 정보수집방안 ● 시스템 개선방안 	<ul style="list-style-type: none"> ● 인프라 구축 ● 시스템의 유연성, 확장성 ● 고객정보의 이용성

자료: 박성민·최윤경(2005)

첫째로 고객이다/ 공공부문의 PCRM의 궁극적인 목표는 고객만족도 및 고객인지도 증대이다. 공공부문과 사기업의 고객은 구매자 및 서비스 이용자이므로 CRM평가에서 고객관점을 빼놓을 수는 없다. 둘째, 프로세스의 관점이다. 일반적인 성과관리와 마찬가지로 공공부문의 CRM에서도 프로세스는 중요시되어야 하고, 법적인 예산상의 제약을 갖고 있는 공동부문의 경우 절차적인 타당성이 더욱 중요할 수 있다. 셋째, 인력 및 조직의 관점이다. 각 중앙부터는 부처마다 다양한 인력과 조직을 가지고 있으며, PCRM의 수행정도의 필요성도 각각 다르다. 마지막으로 기술적 관점에서 정부의 전자정부정책에 병행한 추진 전략이 요구된다(박성민·최윤경, 2005).

고객, 프로세스, 인력 및 조직 그리고 기술의 관점에서 우리나라 중앙정부차원의 PCRM도입에 대한 분석에서도 위의 4가지 요인은 PCRM의 근간을 이루고 있음을 확인할 수 있다(박성민·최윤경 2005). 부가적으로

민간 CRM과 마찬가지로 최고경영층의 지원이 중요하다. CRM의 성공요인에 대한 연구에서 도출된 요인중에서 공통적으로 최고경영층의 지원 및 의지가 없으면 추진이 불가능하다(김성호 외, 2005; 정기주·박득).

III. 부산광역시의 CRM 구축 사례

본 장에서는 부산광역시가 고객중심의 행정서비스의 제도적 장치마련을 위한 CRM시스템 이행에 대한 사례를 살펴보고자 한다. 앞서 살펴본 PCRM의 구축전략과 구축으로 인한 효과에 대하여 언급함으로써 지방자치단체의 CRM도입의 표본 모델을 제안하고자 한다.

1. 추진배경 및 기본 방향

1) 추진배경

부산광역시의 CRM 추진의 배경에는 꾸준히 진행해온 고객만족 행정의 지속적 실천을 위한 제도적 장치의 마련에서 시작된다. 구체적 내용은 다음과 같다.

첫째, 고객중심의 행정서비스 개편의 필요성에 대한 인식이 있었다. 고객중심의 마인드가 사회 전반으로 확산되고, 고객서비스 수준이 고도화 되어 있는 시장 환경 속에서, 행정이 변화하지 않고 기존 방식을 고수한다는 것은 지방자치단체가 고객으로부터 고립되는 결과를 초래할 수 있다는 위기감을 가졌다. 3년 연속 지자체 고객만족도 1위이었다. 하지만 '자세'에 대한 교육과 구호로 고객이 만족하는 행정을 지속할 수 있는가?에 대한 문제의식이 제기되었다.

둘째, 시장의 혁신 추진의지이다. 민원을 비롯한 구청 등 타 행정기관, 시의회 건의 사항 등은 시정의 신뢰와 직결되는 매우 중요한 사항인 만큼 각 실·국에서는 긍정적인 마인드를 가지고 적극 검토하여 실행여부를 결정하고, 이행 가능한 사항은 신속하게 시행하고 불가능한 사항은 타당성 있는 이유를 설명하는 등 Speed 시정 구현으로 시정의 신뢰성 제고에 만전을 기할 것을 지시한다(시장지시 제31호, 2004.12.28).

셋째, 반복적이고 고질적인 민원을 줄이기 위해서이다. 친절도는 높아지고 있지만, 반복되고 고질적인 민원은 끊임없이 제기되고 있는 상황에서 어떻게 하는 것이 반복되고 고질적인 민원을 없애고 고객이 만족하는 민원처리가 가능한 것인가에 대한 고민 시작되었다.

넷째, 민원 이외의 타행정기기관, 시의회 건의사항 등은 부서별로 관리되고 있어, 총괄현황을 파악하기 힘들고, 담당자 인사이동 등의 변수가 발생할 경우, 업무의 연속

성이 떨어지고 방치되는 경우가 많아 관리시스템의 필요성 대두되었다.

마지막으로 고객과 성과중심의 행정 인프라를 구축하기 위해서이다. 고객의 소리에 대한 통합적인 관리와 고객 요구에 대한 본질적으로 해결방안을 찾기 위해 일류기업의 고객관리기법을 벤치마킹했고, 이 과정에서 고객관리시스템 구축이 대안으로 검토되기 시작되었다. 부산시가 고객중심의 조직으로 탈바꿈하고 조직의 성격이 지속되기 위해 선이를 뒷받침 할 수 있는 제도적 장치의 필요성이 제기되어, 고객관리업무에 대한 성과를 측정하고 이를 보상할 수 있는 인프라 구축이 필요하다고 판단하였다.

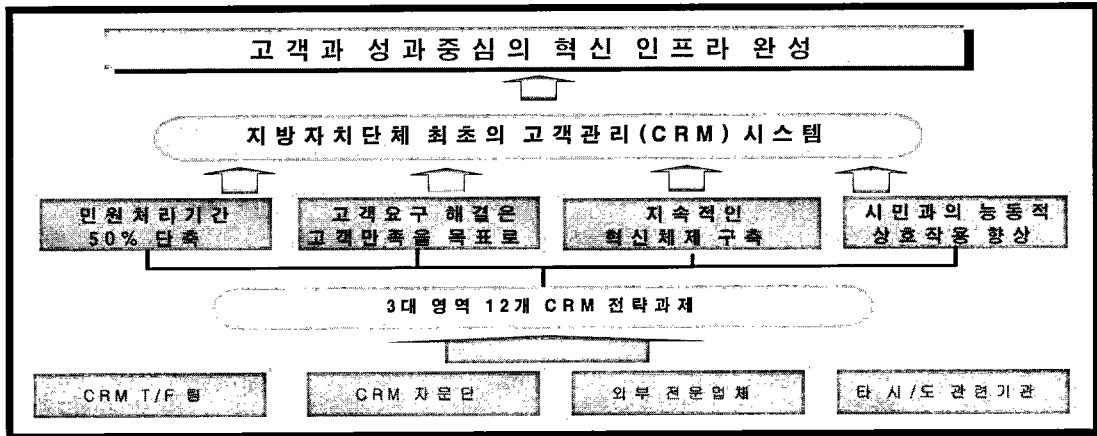
2) 기본 방향

부산광역시는 지자체 최초의 CRM시스템 구축이라는 점에서 기본 방향의 설정이 필요하였다. 지방자치단체의 CRM시스템 구축 사례가 없고, 중앙부처 및 해외사례만 몇 가지 있는 상황에서 선불리 시스템 구축을 시작하기에는 위험성이 존재한다고 판단하였다.

가. ISP의 시행

먼저 부산시의 고객관리시스템 구축을 위한 내부 환경의 분석과 CRM시스템 비전 및 전략과제를 도출할 수 있는 컨설팅을하기로 결정하였다. CRM시스템 구축을 위한 정보화전략계획 수립컨설팅을 통해 3대 영역 12개 세부 추진과제를 도출하고, 부산시의 CRM시스템 구축 목표를 수립하게 된다.

<그림 2>에서와 같이 고객관계관리 시스템 구축을 위한 기본 방향을 고객과 성과중심의 혁신 인프라의 완성에 두었다. 행정서비스의 중심에 "고객의 가치 창출"을 설정하고 고객이 느끼는 행정서비스의 만족지수가 곧 행정서비스의 성과와 연결되도록 하였다.



<그림 2> 부산광역시 CRM시스템 구축의 기본 방향

나. 우선순위 선정 통해 달성해야 할 우선순위 높은 4대 추진
 <표 4>와 같이 CRM 시스템 1단계 구축을 과제 선정하게 되었다.

<표 4> 부산광역시 CRM시스템 우선순위 선정

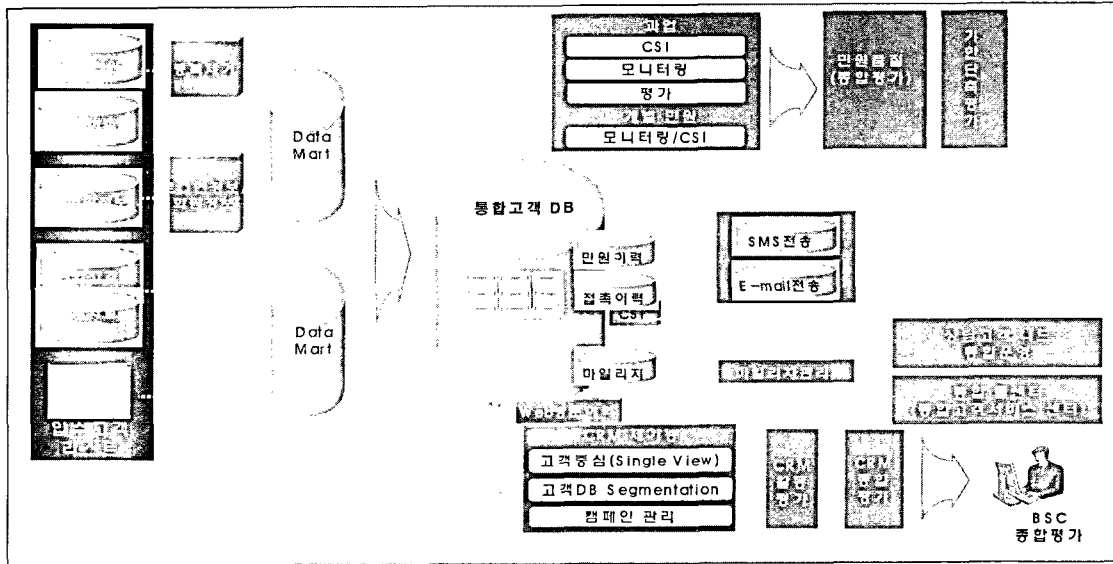
추진과제	추진목표
민원처리기간 50% 단축	고객 생활과 밀접한 허가/제증명 등의 처리기간을 단축
고객요구사항의 처리는 고객을 만족시키는 업무로 진행	고객이 쉽게 요구사항을 제기할 수 있게 하고, 이를 해결함에 있어 긍정적인 마인드로 고객의 본질적 요구를 해결할 수 있게 하여 고객의 만족도를 높임.
고객중심의 조직으로 변화하고 지속될 수 있는 시스템 구축	행정서비스 처리결과를 고객에게 직접 평가 받아 조직 및 개인의 업무성과에 반영
시민과의 능동적 상호작용 향상	고객의 접근편의성을 향상시켜 행정참여를 활성화 시키고, 찾아가는 행정서비스를 통한 능동적 행정서비스 구현

우선순위 선정의 기준은 고객들과의 접점 및 단순 반복적 업무가 많이 발생하는 영역이다. 제 증명의 발급이나 고객과의 상호작용성이 높은 업무가 대상이다. 민원행정서비스영역중에서도 여권발급, 교통과 관련된 민원, 그리고 조세납부와 관련된다.

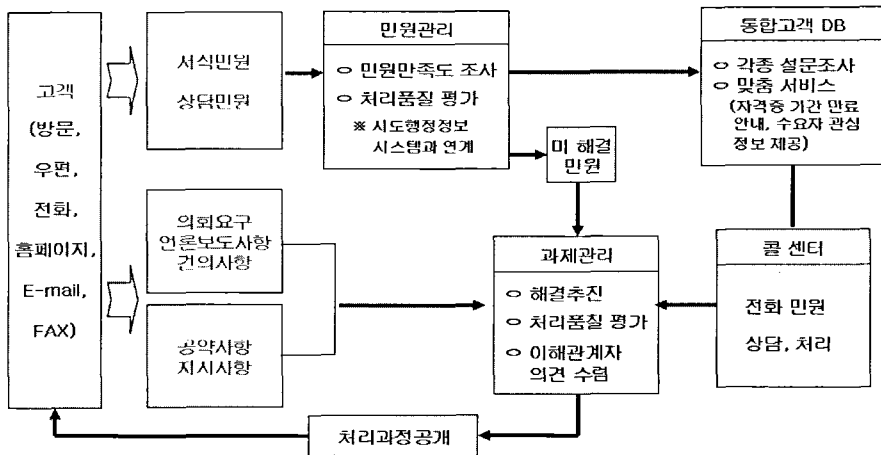
2. 추진 내용 및 과정

1) 고객만족행정 실현을 위한 추진 개요

부산광역시의 고객만족행정서비스의 구현을 한 CRM시스템의 목표 설정 이를 달성하기 위한 시스템 개요와 추진내용은 <그림 3>, <그림 4>와 같다. 민원업무의 신속한 대응을 위해 고객을 정의하고, 고객정보를 수집하며 이를 통하여 찾아가는 민원행정을 구현한다. 그 결과는 직원의 업무성과와 연동하고자 한다.



<그림 3> 부산광역시 CRM시스템 구성도



<그림 4> 부산광역시 CRM시스템 기능 개요

구체적 내용은 <표 5>와 같이, 민원관리 아가는 행정, 서범 콜센터 구축, 행정품질 혁신, 고객만족행정, 성과관리와 연동, 찾 관리 등을 포함한다.

<표 5> 고객만족행정 실현을 위한 추진내용

구 분	주 요 내 용
민원관리의 혁신: 신속하게 높은 품질로 해결, 평가는 고객에게	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객의 생활과 직결된 증명/허가 등의 민원에 대해 법정처리기간 대비 50%의 처리기간 단축을 달성하고, 성과를 평가에 반영 ● 복합민원 처리내용 품질을 상급자가 평가하여 인센티브 부여함으로써 서비스 품질 향상 ● 처리된 모든 민원 자동 고객만족도를 조사하고, 결과를 평가에 반영하는 보상체계 구축 ● 고객만족도 조사에는 5가지 항목(신속, 친절, 공정, 편이, 서술형)을 포함하여, 특정부서/개인의 고객 만족도가 낮은 경우, 원인 파악 및 개선 체계 마련
과업관리를 이용한 고객 요구사항의 본질적 해결: 고객이 원하는 것을 원하는 수준으로 만족할 때까지	<ul style="list-style-type: none"> ● 민원(홈페이지 글 포함), 의회, 간담회, 현장대화, 언론, 지시사항, 공약사항, 타 기관 건의 등을 모두 고객의 소리로 정의하고 체계적 관리를 위한 [과업]관리 도입 ● 모든 고객요구사항에 대한 파악 및 진행상황 관리로 시간적 제약, 담당자 이관 등의 변수와 상관없이 소신껏 어려운 문제를 해결할 수 있는 기틀 마련 ● [과업]으로 처리하는 내용은 홈페이지를 통해 시민에게 공개하여 처리과정을 쉽게 알 수 있게 구현하여 투명하고 신뢰받을 수 있는 행정 구현 ● [과업]은 진행과정에서 처리기간 준수도, 진행률, 항목별 품질에 대한 모니터링, 평가결과를 성과관리와 연계하여 내부직원 보상 체계 마련 ● 해결 불가 민원은 불가사유를 홈페이지를 통해 공개하여, 시민들이 이해할 수 있도록 함
성과지표관리를 통한 고객 평가체계 구축: 고객중심의 조직으로 변화를 위한 평가 및 보상체계 마련	<ul style="list-style-type: none"> ● 자발적 고객중심의 조직으로 변화를 유도하기 위해, 고객관련업무 성과에 대한 지속적인 평가 및 보상 체계 필요 ● 민원 및 과업관리의 처리과정과 결과에 대해 자동 고객만족도조사로, 고객관점의 상시적 평가 체계 구축 ● 부산시 '직무성과계약제'에 고객만족도 및 고객관련 업무성과지표를 포함하여, 고객중심의 마인드 확산 ● 가중치와 목표치, 평가방법을 수정할 수 있게 유연한 시스템 구축으로, 평가내용의 변화를 유연하게 적용
캠페인: 찾아가는 행정 서비스	<ul style="list-style-type: none"> ● "부산전입 15일 프로젝트": 타시도에서 부산으로 전입해온 고객(05기준 13만명)을 대상으로, 부산에 대한 주인의식을 느끼게 하고, 환영 뜻을 전하는 안내책자를 전입자에게 발송 ● 여권기간만료 안내 서비스: 만료기간이 1주일 남은 고객에게 SMS로 해당 사실을 알려, 제 시간에 여권 재신청 할 수 있게 서비스 ● 사업고객 대상 캠페인: PIFF 참가고객, APEC 등 전시·컨벤션 참가기업의 관련 정보를 관리하여, 도시마케팅이 가능하게 구현
서범 콜센터 구축: 전화민원에 대한 관리 체계 구축과 혁신동력 마련	<ul style="list-style-type: none"> ● 관리되지 않던 전화민원(년간 130만 등)에 대한 관리 체계를 구축하여, 모든 고객채널에 대한 요구사항 접수 인프라 구축으로 고객편의성을 증대 ● 여권, 교통, 세정 3개 업무에 대한 전화상담업무를 전담할 콜센터 구축을 통해 고객은 전화 한번으로 요구사항을 해결할 수 있고, 친절한 상담을 받을 수 있게 함. ● ARS(자동응답시스템) 사용에 어려움을 겪는 노년층 접근 편의성을 높이기 위해 상담원이 모두 통화중일 경우와 야간 및 공휴일에만 ARS로 연결되게 하였으며, 통화가 되지 않았을 경우에는 Call-Back 기능 활용하여 상담원이 고객에게 전화를 걸어 상담할 수 있게 구성 ● 콜센터에서도 SMS, e-Mail 등의 시스템을 CRM시스템과 같이 사용할 수 있게 하여, 시민들의 요구가 있을 경우, 원하는 매체로 서비스 할 수 있게 구성 ● 지속적인 혁신업무의 피로도가 많이 쌓여있는 내부직원들의 단순상담업무를 콜센터로 이관함으로써 혁신업무를 지속 할 수 있는 여건을 제공
정책품질관리: 정책홍보성과 관리체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> ● 정책 수립 시, 충분한 검토가 이루어지게 하기 위해 기존의 정책품질관리 매뉴얼을 시스템화 하여 정책업무 수행 시 충분한 검토를 거쳐 결점 없는 정책을 수립할 수 있게 지원 ● 수립된 정책에 대해 고객홍보 활성화를 위한, 정책홍보 성과관리 시스템 구축으로 정책 내용 홍보를 위해 얼마나 노력했나를 평가하는 시스템으로 정책홍보의 양과 질 그리고 대응태도로 평가

2) 고객만족행정 실현을 위한 구축 내용

다음은 부산광역시가 개발중인 CRM시스템의 고객정보의 조회 등 일부기능에 대한 예시이다. 예시이므로 차후 개발이 완료된 이후에는 완성도가 높아질 것으로 예상된다.

가. 고객정보의 조회

부산광역시의 CRM시스템 구축에 대한 내용을 화면중심으로 설명하고자 한다. 먼저, 고객에 대한 정보의 조회이다. 시스템 구현을 위한 가상의 데이터가 입력되어 있으며, 박물관에 방문하였던 고객에 대한 정보를 추출하는 화면이다.

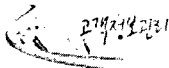
고객관리

도움말 PDF변환기 다운로드 이크로벳러더 다운로드 연계현황관리 닫기

고객관리 | 판매관리 | 고객주소관리 | 자업관리 | 상차지표관리 | 기본정보관리

평가요소및기준관리 | 상차지표분석

고객관리님 안녕하세요?



고객관리

추가 검색

조회조건

일반고객관리
 고객정보조회
 법인단체관리
 법인단체조회
 입수고객관리
 입수고객등록
 입수(단체)고객등록
 고객데이터현황조회
 고객변화추이분석
 전체고객현황조회
 고객정보품질현황분석
 고객세그먼트관리
 세그먼트조회

고객리스트

고객명	주소상	주소하	지택전화번호	핸드폰	E-MAIL	등록자	등록일시
홍길동	부산시 중구 효령동	32-11	051-410-0021	010-1223-4211	kdhong@chol.com	민혜린	2006-11-14
김지은	부산시 진구 수정동	23-56	051-442-2103	010-4203-4541	hje10@naver.com	정인석	2006-11-10
정인영	부산시 해운대구 우동	125	051-747-0124	011-1220-4421	jinyoung@dreamviz.com	심인강	2006-10-01
장민철	부산시 수영구 수영동	34-1	051-753-1254	017-667-4587	jminch7@yahoo.co.kr	김호종	2006-08-20
지해인	부산시 서구 남부민동	9-10	051-245-0785	016-723-2451	jhin1004@chol.com	한이건	2006-07-11

고객관리

입수고객관리

고객관리

고객명: 홍길동 주소상: 부산시 중구 효령동 주소하: 32-11 지택전화번호: 051-410-0021 핸드폰: 010-1223-4211 E-MAIL: kdhong@chol.com 등록자: 민혜린 등록일시: 2006-11-14

입수내역

입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형
입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형

부서/직책

수신업무부위/직책

부서: 직책: 수신업무부위: 직책:

이메일/전화번호

이메일: 전화: 수신업무부위: 직책:

고객관리

고객명: 홍길동 주소상: 부산시 중구 효령동 주소하: 32-11 지택전화번호: 051-410-0021 핸드폰: 010-1223-4211 E-MAIL: kdhong@chol.com 등록자: 민혜린 등록일시: 2006-11-14

입수내역

입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형
입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형

고객관리

입수고객관리

고객관리

고객명: 홍길동 주소상: 부산시 중구 효령동 주소하: 32-11 지택전화번호: 051-410-0021 핸드폰: 010-1223-4211 E-MAIL: kdhong@chol.com 등록자: 민혜린 등록일시: 2006-11-14

입수내역

입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형
입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형

부서/직책

수신업무부위/직책

부서: 직책: 수신업무부위: 직책:

이메일/전화번호

이메일: 전화: 수신업무부위: 직책:

고객관리

고객명: 홍길동 주소상: 부산시 중구 효령동 주소하: 32-11 지택전화번호: 051-410-0021 핸드폰: 010-1223-4211 E-MAIL: kdhong@chol.com 등록자: 민혜린 등록일시: 2006-11-14

입수내역

입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형
입수내역	입수일자	입수금액	입수종류	입수유형

다. SMS발송 알림 정보의 발송을 위한 SMS발송을 위한 화면이다. 예시는 보건소에 대한 이전안내

를 12,000명 대상으로 SMS발송에 대한 안내이다.

고객관리

고객정보관리 | 고객연락처관리 | 고객정보수정

고객관리님 안녕하세요?

▶ SMS캠페인발송정보

발송 [닫기]

▶ 캠페인발송내역관리

▶ SMS캠페인발송정보

캠페인명 2006년 보건소 이진 안내 진행기간 2006-07-01 ~ 2006-07-20

대상고객 수 12,000명 등록자 홍길동

캠페인유형 SMS 발송요청일 2006-07-01

보낸사람 * 발송형태 * 발송일 * 예약발송

템플릿선택 1974-12-22 오전10 시 30 분

특수아이콘 표정아이콘 0/30Byte

라. 과업조회 직원별 각 업무에 대한 과업의 진행상황

을 모니터링할 수 있다. 과업의 진행상황은 직원의 성과관리와 연동된다.

고객관리

고객정보관리 | 고객연락처관리 | 고객정보수정

고객관리님 안녕하세요?

▶ 과업관리

검색

▶ 과업

기간 2006-09-13 ~ 2006-10-13 담당자 담당자검색

제목 진행상태 선택 부서 부서검색

추가

등록일시	제목	발급원	과업상태	담당자/부서	해결방법	과업구분
2006-11-01	교통시스템개선	서강지사사항	계획중	교통국	MOT관리	장기성과제
2006-10-20	지역민방역역개선	서식민원	계획중	문화관광국	프로세스관리	단기성과제
2006-10-01	시도행정업무개선	서강공약사항	완료	기획관	MOT관리	장기성과제
2006-09-22	치안확보	의회	계획중	문화관광국	프로세스관리	단기성과제
2006-08-12	여권발급프로세스개선	간담회	완료	기획관	MOT관리	장기성과제

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11

다음은 과업에 대한 상세조회 화면이다. 한 목록 구현된다.
 과업에 대한 추가적인 정보를 확인할 수 있다.

고객관리

고객관리 | 판매관리 | 고객문의관리 | 과업관리 | 성과지표관리 | 기준정보관리

고객관리 | 고객현황조회 | 고객정보수출

고객관리님 안녕하십니까?

과업정보

과업정보

관리번호: 0100 담당자: 홍길동 발급원: 시장지시사항 해결방법선택: MOT관리

• 제목: 교통시스템 개선 과업상태: 계획중 과업구분: 장기성과제

• 개요: 교통 환승 시스템을 개선해서 무료 환승 기회를 증가시킬

기대효과: 관련법령 혜택받은 고객수

현행 및 문제점: 현행 1회 환승 무료를 5회까지 확대

개선방안:

결과:

관련CRM:

처리불가사유:

해결방법추가

해결방법

순위	진행상태	ActionPlan	가중치	계획처리기간	실제처리기간	처리기간준수도	과제진행률
1	O	서류검토	20%	10일	5일	%	100%
2	O	현장조사	15%	20일	15일	%	30%
3	X	협의중재	30%	40일	30일	%	50%

계획완료 | 과업완료

관련내지

토론방	안목도조사대상	유관부서평가
<input type="checkbox"/>	제목	구분
<input type="checkbox"/>	지하철 노선변경	복합민원
<input type="checkbox"/>	지하철 연장 요청	시장지시사항
<input type="checkbox"/>	보수등 지하침	상당민원

추가 | 삭제

마. 성과관리와 연동 알 수 있다. 화면은 각 부서별 민원의 진행
 과업의 진행상황은 성과관리와 연동됨을 상황을 보여주고 있다.

고객관리

고객관리 | 판매관리 | 고객문의관리 | 과업관리 | 성과지표관리 | 기준정보관리

고객관리 | 고객현황조회 | 고객정보수출

고객관리님 안녕하십니까?

성과지표분석

기간단축성과분석

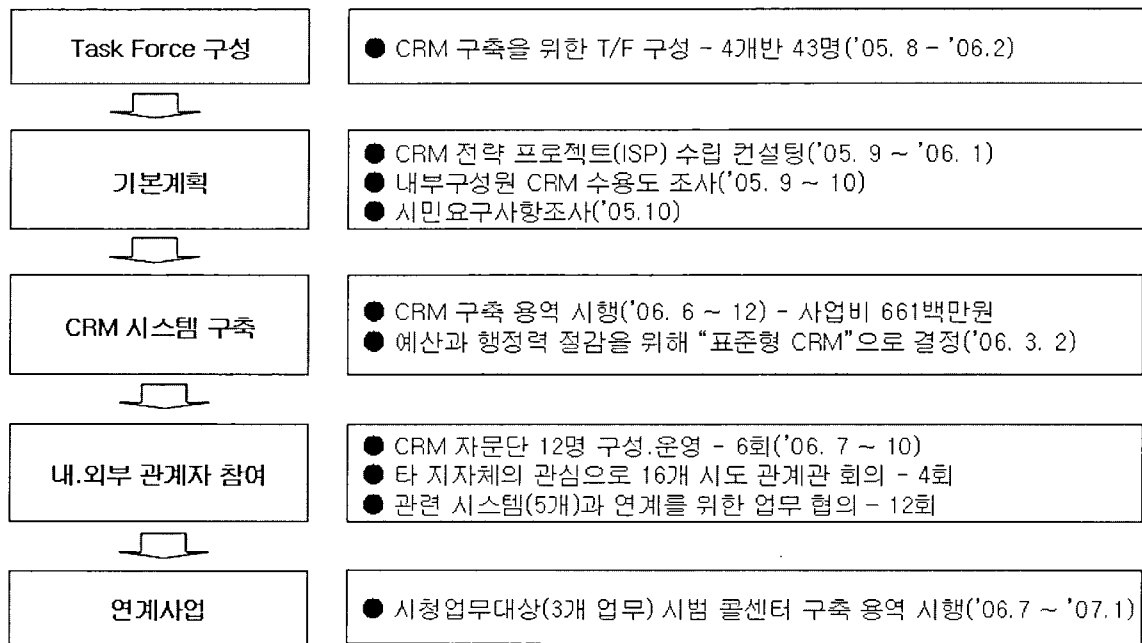
분석

국명	연월일	년도	2006
국	실/과명	민원구분	1월 2월 3월 4월 5월 6월 7월 8월 9월 10월 11월 12월
건설발재국	방재과	복합	50% 40% 45% 50% 40% 45% 50% 40% 45% 50% 40% 45%
	방재과	단순	40% 30% 30% 40% 30% 30% 40% 30% 30% 40% 30% 30%

3. 고객관리시스템 추진 일정

부산광역시의 CRM시스템 구현을 위한 추진과정은 이미 언급한 바대로 시장의 취임 시점이전부터이다. 현재의 부산시장은 이전의 행정 부시장을 역임하였으며, 그 당시

이미 민원행정에 대한 변화가 필요하다는 인식에 대한 공감대가 마련되고 있었고, 선거를 통한 시장 당선이후, 취임사에서 고객을 위한 행정서비스의 혁신을 강조한 바 있다. 그 추진 내용을 시점별로 정리하면 다음과 같다.



<그림 5> 부산광역시 CRM시스템 추진 경과

구체적인 일정은 <표 6>과 같다.

<표 6> 고객만족행정 실현을 위한 추진과정

구 분	주 요 내 용
CRM시스템 추진을 위한 T/F(Task Force)팀 구성.운영('05.8~'06.2)	<ul style="list-style-type: none"> ● 각 부서의 의견 수렴과 원활한 내부 확산을 위하여, 4개반 43명으로 구성된 T/F팀 구성(추진총괄반, 민원실무반, 기술지원반, 연구지원반)
CRM시스템 ISP 수립 컨설팅('05.9~'06.1)	<ul style="list-style-type: none"> ● CRM시스템 구축을 위한 전략 수립 및 이행과제 도출을 통해 추진방향을 결정하고, CRM시스템 실행계획을 워크샵, 회의 등을 통해 확산하여 고객중심의 변화 분위기를 조성
내부직원 인터뷰를 통한 CRM시스템 수용도 조사 ('05.9~'06.1)	<ul style="list-style-type: none"> ● 내부직원의 CRM시스템 수용도를 파악하기 위해 각 부서별 담당자 및 간부 인터뷰 시행 ● 여러 혁신활동으로 야기된 조직적 피로감과 평가(BSC)에 대한 저항감 등으로 새로운 시스템에 대한 거부감이 강하고, 고객만족중심의 행정과 찾아가는 행정서비스 등은 '행정남비'라고 생각하는 등 수용도가 전반적으로 낮은 것으로 파악 됨. ● 우선, CRM시스템 T/F팀을 혁신리더그룹으로 만들어 CRM시스템 사상을 전파할 필요성을 느껴, 워크샵 및 교육을 실시하고 다양한 의견을 적극 수렴하여 CRM시스템에 대한 주인의식을 느낄 수 있게 유도
시민요구사항 직접조사 ('05.10)	<ul style="list-style-type: none"> ● 민원행정서비스를 받은 민원인을 대상으로 인터뷰 및 그룹토론을 시행하여 시민의 소리 직접 들음. 내부직원 인터뷰에서 파악되었던 내부의 문제점들은, 시민들이 훨씬 더 생생하게 느끼고 있다는 것을 알게 됨. ● 공무원의 권위적인 자세, 책임회피, 문제를 해결하기 위하여 노력하기 보다는 지침대로만 하려는 모습 등 시민의 소리 분석 결과를 T/F팀과 공유하고, 변화의 필요성에 대한 공감 분위기 형성함.
타 지자체의 관심 : 지자체 CRM시스템 표준 모델 논의 시작 ('05.12)	<ul style="list-style-type: none"> ● 지자체별로 고객만족행정에 대한 추진 방안에 대해 고심하고 있던 상황에서, 부산시의 "CRM시스템 구축을 위한 정보화전략계획 수립" 추진현황 설명회 등을 통해 타 지자체의 관심이 높아져, 부산시의 CRM시스템 구축 결과를 각 지자체에서도 활용할 수 있을 것인가에 대한 논의가 시작 됨. ● 수차례의 회의를 통한 자료 검토와 부산시 CRM시스템 모델에 대한 벤치마킹이 이루어 졌으며, 시도 행정의 유사점 및 같은 문제의식을 가지고 있음을 확인하고 표준형 CRM시스템이 필요하다는 분위기가 조성됨.
CRM시스템구축사업자 공고 ('06.3.2)	<ul style="list-style-type: none"> ● 광역지자체 CS행정담당회의에서 부산시 CRM시스템 모델을 전국 16개 시·도 CRM시스템 표준모델로 하는 것으로 결정 ● 부산시 내부에서는 표준형 CRM시스템으로 구축하면, 부산시의 특성 반영률이 낮아 질 것에 대한 우려의 소리와 추진방향 설정에 어려움이 있을 것으로 예상하여 반발 발생 ● 부산시는 표준형 CRM시스템을 구축하고, 타 자치단체는 각각의 특성에 맞게 커스터 마이징 통하여 적용함으로써, 시스템 개발에 따른 예산 및 행정력 절감으로, 부산시와 각 지자체의 고객만족행정의 질을 향상시킬 수 있을 것으로 내·외부를 설득하여 추진하게 됨. ● 표준화와 예산절감을 위해 16개 시도에서 활용중인 "시도행정정보시스템"의 각종 H/W와 상용S/W를 공동 활용하는 방안을 도출하여, 시도 관계관 회의를 통해 "CRM시스템 구축" 인프라 범위를 확정하고, "표준형 CRM시스템 구축 사업계획서(안)"을 도출하여 시도의 의견을 수렴하는 회의를 통하여 사업계획서를 확정
고객 관리(CRM)시스템 1단계 구축 시작 ('06.6.9)	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객관리 로드맵 설정과 각 과제별 구체적 방안 도출을 통한 CRM시스템 구축을 목표로 1단계 시스템 구축을 시작했으며, 앞에서 제기되었던 내부 조직의 반감을 해소하기 위한 교육의 필요성에 따라, 착수/중간보고, 워크샵을 통해 CRM시스템에 대한 교육과 캠페인 아이디어 모집 및 시상 등 집중적인 논의의 자리를 만들. 또한 워크샵에는 사업소직원까지 참여를 확대시켜, 공통으로 사용할 수 있는 부분에 대한 논의를 진행
CRM 시스템 자문단 구성, 자문시행 ('06.7.7)	<ul style="list-style-type: none"> ● 사업의 안정적 추진을 위해 각계의 전문가로 구성된 "CRM 시스템 자문단"을 구성·운영하여 외부의견들을 적극 수용했으며, 착수보고회 및 시도 관계관 회의를 통하여 타 지자체의 의견을 수렴하여 사업 추진
시범 콜센터 구축사업 추진 ('06.7~)	<ul style="list-style-type: none"> ● CRM 시스템 구축을 통해 고객의 소리 접수가 통합되어 운영되게 되었으나, 년 130만 건의 접촉을 보이고 있는 전화는 관리되지 못하고 있음. 이러한 문제를 해결하기 위해 콜센터를 구축하여 고객의 접근성을 높이고, 전 매체로 통합된 완결성 있는 고객요구사항 수용을 목표로 추진하게 됨 ● 내부적으로 콜센터가 필요 없다는 의견과 공무원이 아닌 사람이 대답해주는 것이 얼마나 신뢰성이 있겠느냐는 반발에 부딪힘. 또한 콜센터 상담인력의 충원과 장소문제 등 내부 반발과 예산확보에 있어 어려움을 겪음 ● 담당자들에게 콜센터 성공사례와 기대효과에 대해 끊임없이 설명하여 공감을 끌어내고, 인력부분은 취업연수생과 공익근무요원을 활용해서 진행하는 대안을 마련해서 콜센터 추진계획을 성공적으로 진행할 수 있었음 ● 콜센터는 비용이 많이 드는 사업으로 운영노하우와 인력이 부족한 부산시로서는 통합 콜센터 도입은 부담이 큰 상태였음. 따라서 고객전화상담이 많은 3개부서(여권, 교통, 세정)에 대한 콜센터를 구축해서 운영하고, 이의 노하우를 바탕으로 부산시 전체 콜센터를 구축할 계획임

4. CRM시스템 기대 효과

부산광역시는 다음과 같은 정량적·정성적 효과를 기대하고 있다.

아직은 개발이 완료된 상태는 아니지만,

<표 7> 부산광역시 CRM시스템 기대 효과 : 정량적

효과	구체적 내용
민원처리기간을 절반(1/2)으로 단축	<ul style="list-style-type: none"> 고객생활과 밀접한 관련이 있는 허가/제증명의 민원처리 기간을 절반으로 단축 행정지연으로 인한 고객의 불편이 없게 함
반복민원 처리 노력 절반(1/2)으로 감소	<ul style="list-style-type: none"> 서식민원 상위 36%의 고객이 전체 73%의 서식민원 차지 상담민원 상위 19%의 고객이 전체 71% 상담민원 차지
고객요구사항 접수방식 개선으로 고객 지출 사회적 비용 감소	<ul style="list-style-type: none"> 고객1인당 왕복교통비 + 시간비용(3시간) + 교통체증 등 사회적 비용 감소
타 지방자치단체로 확산	<ul style="list-style-type: none"> 타시도 확산을 통해 75억원의 예산 절감 및 행정력 절감 효과 고객의 소리(VOC) 통합 접수 및 처리 방안, 고객DB 구축 방안 등 CRM시스템 공통부분에 대한 재활용 가능으로 지자체 당 초기구축비용의 약 50%(5억원) 절감 가능 <ul style="list-style-type: none"> - 15개 광역자치단체 확산 : 5억원 * 15개 시·도 = 75 억원의 예산 절감 - 2년간의 준비기간 동안 투입된 인력 * 시간의 행정력 절감 효과

<표 8> 부산광역시 CRM시스템 기대 효과 : 정성적

효과	구체적 내용
고객요구사항에 대한 본질적 해결 체계 구축으로 고객만족도 증대	<ul style="list-style-type: none"> 고객이 어떤 매체를 통해 요구사항을 제기하여도 이를 접수하여 처리할 수 있는 시스템이 구축되어, 고객의 소리(VOC)의 접수와 처리 환류 체계 완성 고객 요구사항의 처리과정과 품질에 대한 관리를 통해 고객의 요구를 실제적으로 해결할 수 있게 하고, 이를 평가에 반영하여 지속될 수 있게 함
적극적 행정서비스 실행으로 주민참여 확대	<ul style="list-style-type: none"> 요구사항을 제기하지 않는 대다수의 고객을 대상으로 필요한 정보를 미리 제공하여 고객의 행정에 대한 신뢰감과 친근감을 느끼게 함
고객과 함께하는 고객중심의 조직 인프라 구축	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 소리(VOC) 통합을 통한 고객참여기회 및 편의성 확대 고객 요구사항 처리과정을 모두 공개하여, 고객들이 처리되는 과정에 참여할 수 있게 하고, 행정업무의 투명성과 책임감을 담보 고객의 평가가 곧 나의 성과로 이어지게 하여, 고객중심의 조직으로 자연스럽게 변화할 수 있게 함
업무 프로세스 통합으로 조직역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> 고객중심의 체널통합 및 프로세스 조정으로 기존 여러명이 나누어 하던 업무를 전담담당자가 전담하게 하여 업무 효율성을 높임 단순상담업무, 민원분류업무를 전담조직이 수행하게 프로세스의 조정으로 혁신 업무를 추진할 수 있는 동력을 마련함

5. 사례로부터의 교훈

공공기관의 CRM시스템은 공공기관의 PCRM의 구현에 해당된다. 부산광역시의 사례는 행정서비스의 프로세스, 인프라, 인적인 개선을 포함하여 정보기술과 결합하고 있다. 부산광역시의 사례로부터 얻을 수 있는 교훈을 몇 가지 서술하면 다음과 같다.

첫째, 단계적 접근 방법론 사용을 사용하

고 있다는 점이다. 정보화전략계획(ISP)으로 성공적 CRM 시스템 구축을 위한 목표설정과 세부 추진과제를 선정하여 이를 기준으로 설정하고 있다. CRM 시스템 구축 컨설팅을 통해 과제의 구체화와 실현 가능성을 검토하여 단계적인 CRM 시스템 구축을 추진하여 성공률을 높일 수 있다.

둘째, 지자체 최초의 CRM 시스템 도입을 추진한 조직의 의지 및 선도성을 가진다.

시장의 추진의지가 있었다. 10억의 예산 투입 결정, CIO의 기획 및 추진력, 담당자들의 목표에 대한 의지와 참여로 2년의 준비과정 끝에 CRM 시스템 구축을 성공적으로 완료할 수 있을 것으로 예측한다.

셋째, 부산시 행정에 적합한 맞춤형 CRM 시스템 구축을 구축하고 있다. 2차례의 외부 전문업체를 이용한 컨설팅, CRM 시스템 자문단 구성을 통한 지속적인 자문을 수행하였다. 수차례의 내/외부 인터뷰 등 부산시 행정에 적합한 CRM을 구축하기 위한 노력을 병행하기도 하였다.

넷째, 지속성을 담보하기 위한 인프라 구축에 주력하고 있다. 고객만족행정과 성과 중심의 행정으로의 변화를 위해, 일회성 캠페인이 아닌 자발적으로 지속되고 변화 발전할 수 있는 환경과 인프라를 구축하고 있다.

IV. 결론

공공기관의 CRM의 구현은 고객만족행정의 구현일 뿐만아니라 더 나아가는 행정서비스의 혁신을 위한 발판이 된다. 민간기업들이 이윤의 창출을 위해 CRM을 도입하였다면 공공기관은 국민에게 골고루 행정의 혜택을 나누어주기 위함이다. 고객의 소리를 경청하며, 고객의 요구에 맞은 행정을 실시하고

자 한다. 찾아오는 고객에게 편리하고 신속한 서비스의 제공을 약속한다. 소외된 계층에 대한 행정적 혜택도 나누어 주고자 한다.

본 연구에서는 민간CRM과 대비하여 공공기관의 CRM에 대한 필요성과 사례를 고찰하여 보았다. 부산광역시의 사례에서와 같이 공공기관으로서 지방자치제의 CRM의 구현은 지역적 특성을 근간으로 하여, 자체적인 CRM의 구현 목표를 설정하고 체계화된 방법론을 통하여 구축해야만 성공을 보장받을 수 있다. 민간에서 추구한 CRM의 방법을 그대로 적용한다거나, CRM의 도입 그 자체만을 목적으로 하여서는 안된다. 책임행정을 위해서 업무성과와의 연계도 중요하다. 부산광역시의 사례는 그것을 말해 주고 있다. 따라서, 본 연구는 공공기관으로서 지방자치제가 CRM의 도입을 위한 구축 전략 및 방법론에 대한 밑그림을 제공하였다는 데 의미를 가진다.

향후의 연구에서는 공공기관이라고 일축하였지만 공공기관에는 중앙행정기관, 지방자치체, 중앙행정기관의 지방기관 등으로 분류할 필요가 있다. 중앙정부차원에서의 전자정부의 완성을 위한 로드맵과 연계하여 각 기관의 성격에 부합하는 표준화된 방법론의 제시도 필요하다. 민간CRM과 달리 공공기관의 CRM의 성공요인을 분석할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 김성호·박희서·김영환, "공공부문에서 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 실증적 연구," 한국지방자치학회보, 17권2호, 2005, pp.71-90
2. 박성민·최윤경, "중앙부처 정책고객서비스(PCRM) 사례연구," 한국정책학회보, 제14권 제3호, 2005, pp. 315-361.
3. 박정훈·김경희, "관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안," 호텔관광연구, 제6권, 2001, pp.203-220.
4. 박희서·김영환, "지방정부의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 개념모형연구," 한국행정학회 2005년도 춘계학술대회 발표논문집, 2005.4, pp. 595~612
5. 엄명배, "주민만족극개화를 위한 지방정부의 고객관계관리 전략연구," 경영경제연구, 제24권제1호, 2001, pp.55-78.
6. 오영균, "공공고객관리(PCRM)의 개념과 적용에 관한 연구," 한국정책과학학회보, 제10권 2호, 2005, pp.257-275
7. 이정아, "CRM을 활용한 전자정부서비스 혁신전략-지방자치단체의 민원서비스 개선을 중심으로," 정보화정책 제16권 제4호, 2003년 겨울, pp. 134-151
8. 이정아·정진우, "CRM기반의 세계 최고 수준 전자정부서비스 구현전략," 정보화동향분석, 2004.5.20
9. 정기주·박득, "콜센터의 성과 모형에 관한 실증연구," 한국정보전략학회, 제7권 제1호, 2004, pp.29-58.
10. 한국 S/W산업협회, "S/W산업부문별 동향조사 보고서-CRM," 2002.
11. 행정자치부, "지방자치단체 고객만족행정 실행매뉴얼," 2006.
12. Accenture, *The Government Executive Series-Customer Relationship Management : A Blueprint for Government*, 2001.
13. Ernst & Young Consulting, *Growing Profitability through CRM*, 2000
14. Kalakota, R., and M. Robinson, *e-Business 2.0 : Roadmap for Success*, Addison Wesley, 2000.
15. Office of the Deputy Prime Minister, *A Guide to Implementing CRM in Local Government*, 2002.