

지방세정의 고객관리기법 도입방안

- 지방세 상담센터 설치를 중심으로 -

고 경 훈

한국지방행정연구원 수석연구원

1. 서 론

지방행정 환경이 급변하면서 주민들의 행정수요도 복잡·다양화되고 있으며, 이에 따라 주민들의 행정수요에 대한 기대수준은 더욱 높아지고 있다. 그러나 사회변화 속도가 빨라짐에도 불구하고 행정의 대응이 이에 뒤따르지 못해 사회와 행정간 변화의 격차(Gap)가 발생하고 이는 정부에 대한 국민들의 신뢰를 저하시키는 요인으로 작용하고 있다. 따라서 상시적인 제도개선을 통한 주민불편과 소외민원을 해소하려는 노력이 필요하며 이러한 맥락에서 민원서비스의 개선은 자치단체의 행정서비스의 내실화를 위하여 소외된 서비스 대상을 탐색하고 서비스 제공의 형평성과 효율성을 제고하며 수요자 위주의 서비스 구축에 필수적이다.

따라서 불편사항과 소외민원을 해소하여 주민이 만족하는 행정서비스를 제공하기 위한 민원·제도개선을 중점적으로 추진할 필요성은 매우 크다고 할 수 있다.

즉, 주민의 불편사항을 듣고 제도개선을 통하여 해결함으로써 행정의 궁극적 목적인 주민만족도를 제고하고 나아가 정부의 서비스에 대한 고질적인 민원을 줄이기 위해서는 공공부문의 서비스에서 소외된 부분을 줄여나가고 서비스가 왜곡된 형태로 제공되지 않도록 해야 한다.

그러나 공공부문 특히 지방자치단체는 주민 접점에서 다양하고 많은 민원을 수용·해결하고 있지만 주민 개개인의 작은 불편들이 해소되지 않는 사각지대가 발생하고 있고, 이러한 불편이 쌓이면서 고질적이고 반복적인 민원이 야기되고 있다. 자치단체에 접수되는 민원은 그 처리단계와 유형이 매우 다양하므로 민원 처리의 단계와 유형을 분류하고 그 속성을 면밀히 검토할 필요가 있다.

일반적으로 민원은 상담·안내·접수, 처리, 결과통보, 그리고 평가 및 사후관리 단계로 거치며 따라서 각 단계별로 활용되고 있는 민원제도를 평가하고 고객서비스를 위한 새로운 방향과 대안을 모색하는 것이 고객지향적 행정혁신의 첫걸음이다.

민원의 여러 가지 유형 중에서 복합, 반복, 다수인관련, 고질민원이 중요한 사회문제로 대두되고 있으며 이와 같은 민원에 대한 자치단체의 대응방식을 보다 더 고객 지향적으로 개편하는 작업이 절실하게 요청된다. 특히 복합민원의 경우는 그 해결이 쉽지 않아 미해결된 채 방치된 경우가 많아 주민들에게 큰 불편을 주고 나아가 사회문제로 파생될 가능성이 크다. 복합민원은 과거 공관민원(共管民願)이라 불리기도 하였는데, 하나의 민원목적을 실현하기 위하여 다수의 관계기관(민원사항과 관련된 단체·협회 등을 포함) 또는 부서의 허가·인가·승인·추천·협의·확인 등을 거쳐 처리되는 민원사무(민원사무처리에관한법률시행령 제2조 ④)를 의미하는데 여기서 다수의 관계기관이란 해당 민원과 관련되는 정부기관을 비롯하여 공적 협회·단체를 총칭하며, 대표적 민원내용으로는 지방세 관련 민원분야를 들 수 있다.

즉, 지방세 관련 민원은 창구가 기초 및 광역자치단체 그리고 행정자치부로 분산되어 있어 민원인의 입장에서 접근이 어려우며 또한 반복적인 내용이 주를 이루고 있고 관할부서에 따라 유권해석의 권한 범위가 달라 주민들의 불만이 고조

되고 있는 현실이다. 따라서 이러한 불만을 해소하고 주민들의 만족도를 제고하기 위해서는 고객만족 행정을 실현할 수 있는 원스톱 서비스의 제공이 요구되며 이를 위해서는 새로운 고객관리 기법 즉, 공공고객관리(PCRM)의 도입을 적극적으로 고려해야 할 것이다.

본 논문은 이러한 문제의식을 토대로 고객만족 행정의 관점에서 현 지방세정의 문제점 및 실태를 분석하고 이에 대한 처방으로서 공공고객관리(PCRM) 모형과 이를 실천할 수 있는 창구로서 지방세 상담센터 도입방안을 모색하고자 한다.

II. 고객만족 행정과 공공고객관리

1. CS(Customer Satisfaction)의 의의

1) CS(Customer Satisfaction)의 개념

미국의 소비자문제 전문가인 Goodman은 고객만족을 ‘고객의 요구와 기대에 부응하여 그 결과로써 상품, 서비스의 재구입이 이루어지고, 아울러 고객의 신뢰감이 연속되는 상태’라고 정의하고 있다. 또한 ‘만족’이란 고객이 설정해 놓은 최저선 위에 부가된 가치를 말한다. 만약 고객이 설정해 놓은 최저선이 ‘수익’이라면 만족은 최저선보다 더 많은 수익이 부가되어야만 한다. 즉, 고객의 최저선보다 더 높은 생산성과 생활가치가 부가되어야 만족한다.

고객만족의 정의에 대해서는 두 가지 접근이 제시되고 있다. 즉 고객만족을 소비경험으로부터 얻어진 결과(outcome)로 정의할 수도 있고, 평가과정(evaluation process)에 초점을 맞추어 개념을 정의할 수도 있다.

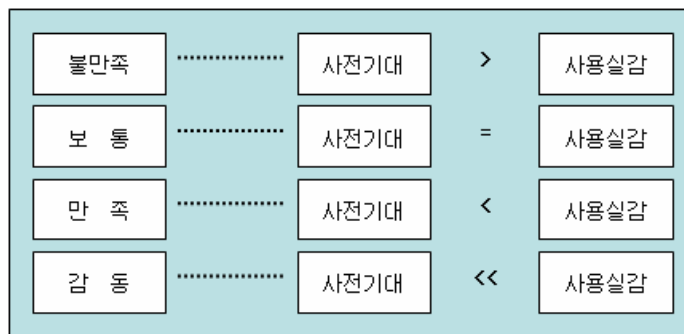
고객만족을 서비스 체험의 결과로 간주하는 입장에서는 ‘소비가 경험한 희생에 대해 적절하게 혹은 부적절하게 보상받았다고 느끼는 인지적 상태’나, 혹은 ‘기대에 대해 불일치를 경험하는 경우의 감정과 경험에 대해 즉흥적으로 소비자가 갖는

감정이 복합적으로 야기하는 전체적인 심리적인 상태' 등으로 정의내리고 있다.

평가과정에 초점을 둔 개념에 대해 검토해보면 평가과정에 기초한 고객만족의 정의가 두 가지 면에서 이점을 갖고 있다는 것을 확인할 수 있다.

첫 번째 이점은 평가과정에 기초한 접근은 그것이 소비경험의 전 과정을 대상으로 하고 있어 각 단계에서 독자적으로 존재하는 고객만족의 요인을 검토할 수 있도록 해준다는 것이다. 두 번째 이점은 평가과정에 기초한 접근이 고객만족의 형성을 위해 결합되는 지각적, 평가적, 심리적 과정들에 대한 시야를 제시한다는 것이다.

[그림1] 고객만족의 개념



한편 Westbrook과 Newman은 고객 만족·불만족이란 '소비자들이 제품이나 서비스를 구매·비교·평가·선택하는 과정에서 그들이 얼마만큼 호의적 또는 비호의적 감정을 경험하느냐 하는 것'으로 정의하였다(Westbrook, R. A and Newman J W, 1978 : 457). 이에 반해 불만족이란 Random House Dictionary에 의하면 사람이 원하거나 기대한 것에 부족하다고 생각하는 데서 초래된다는 것이다. 따라서 불만족은 '기대와 인지된 제품성과의 차이에 의하여 측정될 수 있다'고 기술하고 있다. 그리고 R. E. Anderson은 소비자의 만족·불만족을 하나의 과정으로 설명하려고 하였는데, 그는 사용 전 기대와 사용 후 성과를 평가한 결과라는 것이며 그의 기대일치·불일치 구조는 기대(expectation)와의 일치여부에 중점을 두고 있다(Anderson, R. E, 1973 : 38-44).

고객만족의 개념에 대하여는 학자나 기관에 따라 정의를 달리하고 있다. Howard와 Sheth(1979)는 고객만족을 ‘소비자가 지불한 대가에 대하여 적절히 보상되었는가. 혹은 부적절하게 보상되었는가에 따라서 느끼는 소비자의 인지적 상태’라고 정의하였고, Oliver(1981)는 ‘불일치된 기대로 인한 감정이 고객의 구매경험 전 감정과 결합하여 발생하는 종합적 심리상태’라고 정의하였다. 권해도(1990)는 고객만족이란 고객의 필요, 욕구, 기대에 부응하거나 그 이상의 것을 제공하여 그 결과로서 상품, 서비스의 재구매가 실시되며, 이것이 반복되어 고객의 충성도가 계속되는 상태로서 정의하였다. 원석희(1998)에 의하면 고객만족은 고객의 성취반응이므로 정해진 수준 이상으로 고객의 기대를 충족하는 것을 의미하고, 한마디로 고객의 욕구와 기대에 최대한 부응한 결과 제품과 서비스 재구매가 이루어지고 아울러 고객의 신뢰감이 연속되는 상태를 가리킨다고 정의하였다. 김준호와 이동진(2004)은 고객만족을 소비자가 경험한 희생에 대해 적절하게 혹은 부적절하게 보상받았다고 느끼는 인지적 상태이거나, 제공받은 서비스에 대한 감정적 반응으로 정의하였다. 이러한 논의를 종합해볼 때 고객만족이란 고객의 요구(needs)와 기대(expect)에 최대한 부응하여 그 결과로서 상품과 서비스의 재구매가 이루어지고 아울러 고객의 신뢰감이 연속적으로 이어지는 상태를 의미한다고 할 수 있다.

2) 고객만족 (CS : Customer Satisfaction)행정의 개념

민간기업의 CS 경영은 기업관점의 내부 프로세스 개선 및 경영합리화 중심의 혁신에서 고객만족 없이 기업이 존속할 수 없다는 인식을 바탕으로 고객관점에서 고객가치 창출을 위한 경영혁신 트렌드로 자리를 잡아가고 있다. 이러한 논의를 확장할 때 행정기관의 고객은 국민(시민)이라고 할 수 있으며, 이러한 의미에서 행정기관의 경우 CS는 ‘시민 만족(Citizen Satisfaction)’이라고 할 수 있다. 이러한 고객지향적 행정의 논의는 행정의 본질을 서비스로 보는 시각과도 상통하는데, 이는 즉 행정의 본질을 서비스로 볼 경우 “행정서비스”가 중심개념이

되며, “관료들이 주민에게, 주민이 원하는 가치를 창출해 주는 일체의 행위와 노력”으로 정의된다고 할 수 있다.

따라서 고객만족(CS) 행정은 고객의 욕구(Needs)를 적극 수렴하여 고객의 기대수준을 충족시켜 줄 수 있도록 고객관점에서 행정서비스를 획기적으로 개선하는 총체적 혁신 활동이라고 정의할 수 있다.

〈표1〉 고객만족행정의 특징

구 분	종래 행정서비스	고객만족행정
고객만족의 개념	행정기관 관점에서 고객이 만족할 수 있는 수준	고객의 니즈파악 + 고객기대수준 충족
고객관계	특정 민원(업무) 부서에 한정, 그룹화된 고객과의 일방적 관계	전 기관 차원에서 고객 세분화, 개별 고객과 쌍방향 의사소통
추진체계	개별 업무중심, 산발적 추진 (서비스현장, 친절교육 등)	전 기관 차원에서 모든업무를 고객중심으로 종합기획·관리

공공부문에서의 고객만족 행정은 시민 혹은 주민의 CS가 중요시되면서 이를 향상시키는 데 가장 영향을 미치는 중요한 요인으로 행정과 고객과의 접점이 대두되었고, 이러한 고객과의 최접점인 지자체의 대민 서비스 효율화가 무엇보다 중요하게 부각되었다.

지방행정이 시민생활에 밀착되기 위해서는 무엇보다 행정 서비스 접근의 편리성이 제고되어야 하며, 현재 수행하고 있는 행정 서비스가 시민 밀착형 서비스로 진화하기 위해서 자치단체 업무의 혁신이 필요하다. 따라서 고객인 시민의 의견을 듣고 고객집단의 프로파일 구축을 통해 분할화 (Segmentation)와 개인화 (Personalisation)를 가능하게 함으로써 시민에 대한 서비스를 언제나 우선으로 생각하는 ‘CRM형 행정’이 요구된다. 지자체는 서비스 기관이라는 관점에서 민간 기업적인 발상으로 고객과 시장이 요구하는 새로운 행정서비스를 기획하고 실현해야 한다. 따라서 다양한 특성에 기초하여 세부적으로 분할되고 개인화된 시민 맞춤(Customized)서비스를 제공해야 한다. 더욱 향상된 행정 서비스를 제공하

고, 능동적 상호작용(Interactivity)이 가능한 ‘CRM 행정’ 구현을 차세대 전자 지자체의 주요한 목표로 상정해야 한다. 공공서비스 품질의 우수성을 달성하고, 기관 중심의 모형에서 국민 중심의 모형으로 이전하려고 하는 CRM 이니셔티브는 다중 채널을 통해서 서비스 접근의 편리성 제공, 업무 프로세스의 효율성 제고, 투명성 제고 등으로 고객과의 관계 개선을 지향하기 때문이다.

2. 공공 고객 관리(PCRM: Public Customer Relationship Management)의 의의

1) CRM의 정의

CRM(Customer Relationship Management : 고객관계관리)에 대하여 명료하고 일관된 정의를 내리는 것은 그다지 쉬운 일은 아니다. 이 개념이 기업에 본격적으로 도입되기 시작한지가 채 몇 년 되지 않은데다가 CRM이 다룰 수 있는 범위가 매우 광범위하고 CRM을 도입하는 경영주체별로 다양한 해석이 가능하기 때문이다.

일반적으로 CRM에 대한 가장 기본적인 개념은 “고객에 대한 지식을 바탕으로 고객을 차별적으로 관리하는 방법”(김재문(2000. 8)) 또는 “고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획·지원·평가하는 관리체계”(이상민(2000. 9), <http://www.sas.com>)라고 정의된다. 그러나 세계적인 컨설팅 그룹인 가트너그룹(Gartner Group)은 이 단순한 개념을 보다 확대시켜 “신규 고객 획득, 기존 고객 유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객 행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근”이란 보다 구체적인 표현을 사용하고 있다(한국NCR CRM 컨설팅 그룹(2000. 7)). 또한 CRM은 “마케팅 각 단계에서 축적되는 고객정보를 체계적으로 이용하여 고객과의 장기적인 관계를 형성하기 위한 제반활동, 즉 조직 업무프로세스의 총체”이며(김동훈, 2000.), 고객에 대한 정보를 데이터베이스화하여 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 통한 생애가치(LTV:Life Time Value)를 극대화하는 전략으

로 고객만족경영과 1:1 마케팅 전략 그리고 IT 기술이 결합된 선진마케팅 기법이라고 정의할 수 있다(손용락, 2000).

이러한 정의에서 알 수 있듯이 CRM이란 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능케 함으로써 일반적으로 고객에 관한 한 전략을 정의하고 경영자원의 분배를 최적화 하면서 고객에게 모든 부분에서 최상의 서비스를 제공하기 위해 고객의 욕구와 행동 그리고 고객의 수익성을 규명해 가는 지속적이고 자동화된 프로세스라 할 수 있다.

즉 CRM은 고객관리 프로세스에 관련된 모든 사람들, 즉 세일즈, 마케팅, 고객지원, 협력사, 그리고 궁극적으로 고객 자신들의 요구사항을 충족시켜 주는 프로세스와 기술의 결합으로 정의할 수 있다. 또한 CRM은 기업의 고객과 관련된 내외부 자료를 이용하자는 측면은 데이터베이스 마케팅(DBM)과 성격이 유사하다고 할 수 있지만 그러나 CRM의 경우 고객의 정보를 취할 수 있는 방법, 즉 고객접점이 데이터베이스 마케팅에 비해 훨씬 더 다양하고, 이 다양한 정보의 취득을 전사적으로 행한다는 것이다.

〈표2〉 CRM의 개념요소

개념요소	내 용
DB화	IT기술을 활용한 고객관련 데이터의 수집·통합·분석
고객이해	개별 고객의 특성 및 소비성향 등을 파악
고객분류	고객에 대한 지식을 바탕으로 고객 분류 가치가 높은 고객의 확보
차별적 서비스	맞춤형 서비스와 우수고객이 원하는 서비스 제공
기업목표	장기적인 고객관계 유지 기업이미지 개선 고객충성도 및 수익성 향상

2) PCRM의 의의

(1) PCRM의 정의

PCRM(Public Customer Relationship Management)은 앞에서 알아본 CRM을 공공부문에 적용시킨 개념으로 위세아이텍(2002)에서는 정부의 고객관계관리는 평등한 국민을 대상으로 행정서비스의 품질제고를 목적으로 하며 차별과 소외의 최소화, 원활한 커뮤니케이션, 서비스의 자동화, 양질의 행정 서비스 제공, 국민 참여 극대화를 중점전략으로 삼는 것이라고 정의하고 있다. 기존 연구에 의해 거론되었던 CRM의 개념들과 더불어 선행연구들의 논의들을 살펴보면, 아직도 많은 연구들이 경영 부문에서 발달되어진 CRM에 대한 개념을 공공 부문에 대하여 착근시키지 못하고 있다고 판단된다. 예컨대, 수익성을 중심으로 하는 경영부문에서의 개념들이 그대로 답습되거나, 공공부문에서의 포기할 수 없는 형평성 등의 특성이 반영되지 못하고 있다. 이는 경영부문에서 조직관리기법으로 확대, 발달된 CRM의 개념요소들이, 공공부문에의 특징적인 여러 요인과 충돌하기 때문에 발생하는 어려움이라 할 수 있다. 공공적 특성을 반영한 PCRM의 개념요소를 민간경영의 CRM의 개념요소와 비교함으로써 PCRM의 개념이 보다 분명해질 수 있을 것이다.

〈표3〉 CRM과 대비되는 PCRM의 개념요소

CRM의 개념요소	PCRM의 개념요소	특징
IT 기술의 활용 고객관련 데이터를 수집 · 통합 · 분석회득	IT 기술의 활용 제공된 행정서비스에 대한 Data 축적	행정정보시스템
개별 고객의 특성 및 소비성향 등을 파악	축적된 Data를 분석 서비스제공 성과, 만족도, 주요 이용주민 등의 정보 구축	모든 주민을 대상으로 다양한 관점에서 파악
가치가 높은 고객 분류	축적된 정보를 바탕으로 주민을 그룹화 하여 세분화	고객가치별 분류 지양 니즈의 특성별 분류중시

CRM의 개념요소	PCRM의 개념요소	특징
1:1 서비스 고객이 원하는 서비스 제공 효율적 서비스전달체계의 구비	각 그룹이 필요로 하는 서비스 서비스 영역 밖에 있는 주민들에 대 한 적극적 참여 유도, 관리 효율적 서비스전달체계의 구비	형평성과 효율성의 제고
장기적인 관계 유지 기업이미지 개선 고객충성도 향상	장기적인 관계 유지 행정기관의 이미지 개선 주민 만족도 향상 공공성의 확보 등 행정 목표 달성	행정목표 달성

PCRM의 흐름(Process)을 중심으로 개념요소를 살펴보면 다음과 같다.

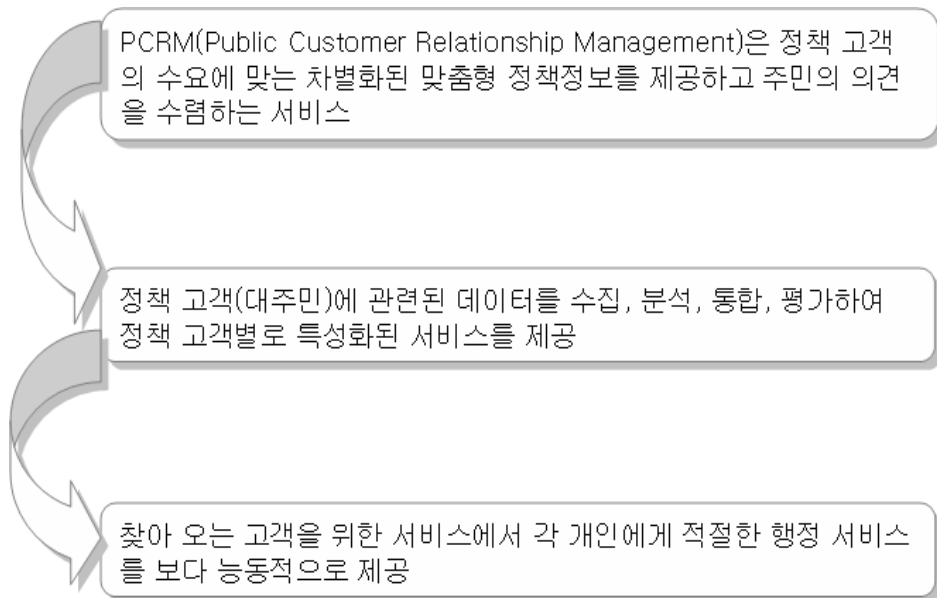
첫째, 제공된 행정서비스에 대한 Data 축적단계로서 먼저 각 부서별로 개별적으로 운영되었던 Data Base를 통합하고, Data Warehouse(또는 Mart)를 설치하여, 제공되는 서비스에 관련된 종합적인 내용을 수집하는 단계이다. 둘째는 축적된 Data를 분석하는 단계로서 제공된 서비스와 수요자에 대해 축적된 정보를 이용하여 수요자별, 이용자별, 서비스와 용역의 공급량 정도 등에 관한 분석을 실시하게 된다. 셋째로 축적된 정보를 바탕으로 주민들을 그룹화하여 세분화하여 행정서비스 제공의 잠재적 대상자들을 미리 확보하고 적극적인 서비스 제공을 준비한다. 넷째, 세분화된 주민들에게 차별적으로 서비스를 제공하되 주민 참여와 행정 형평성을 도모한다. 다섯째, 대(對)민원부서를 중심으로 한 대민서비스 부문에 우선적으로 적용한다.¹⁾ 여섯째, 부서간의 수평적인 업무연계를 강화하고 제공되는 서비스의 품질을 강화한다. 이러한 일련의 과정에 따른 개념요소를 결합시키면 공공부문의 CRM 즉, PCRM은 “공공기관이 공익적 관점에서 고객과 관련된 가능한 모든 자료를 분석하여 구별된 이해관계를 중심으로 고객 집단의 특성 및 요구를 파악한 뒤 그 특성 및 요구에 적합한 정보 및 행정서비스를 선행적 또는 즉각적으로 제공함으로써 고객만족이 극대화되도록 계획·집행·평가·조정하는 시스템”으로 정의할 수 있다.

- 1) 고객만족(C/S)차원에서보면 내부행정부문도 적용가능하며 또 장기적으로 적용되어야 한다. 다만, 핵심고객은 주민이 되어야 하며 우선적으로 주민만족도제고를 위한 서비스전달체계가 정립되어야 하기 때문에 시스템구축에 있어서 대민서비스부문에 우선순위를 두는 것이다.

(2) PCRM과 행정서비스의 관계

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 고객분석 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: 203-220).

[그림 2] PCRM과 행정서비스



고객관계관리의 핵심요건은 고객데이터의 세분화를 통하여 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객 가치증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화 시킬 수 있는 전략을 가지고 있는가의 여부에 있다. 즉, 고객관계관리는 고객에 대한 정확한

이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객평생가치(LTV)를 극대화하여 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계관리 프로세스로 정의할 수 있다. 그러나 행정서비스에서의 고객관계관리는 기업에서와는 달리 우수고객을 유지하고 잠재고객을 활성화하여 고객의 평생가치를 극대화함으로써 수익성을 높이는 것을 목적으로 하지 않는다. 또한, 신규고객을 획득하고 고객의 이탈방지와 고객평생가치를 분석하여 수익성을 창출하는 고객과 그렇지 않은 고객을 구별하여 차별화된 서비스를 하는 것을 목적으로 하지도 않는다.

행정은 사회·경제적 불평 등을 해소하고 기회의 평등을 확보하기 위하여 성별, 직업, 계층, 지역간 등의 실질적인 평등을 확보하여 형평성의 원리에 입각하여야 한다. 행정의 대상이 되는 국민 또는 시민들 모두가 행정서비스의 혜택을 받아야 하고 그 서비스 안에서 만족감을 느껴야 한다. 그것이 행정의 기본목적이다. 그리고 행정은 공급자 위주에서 수요자 위주로 급격하게 변해가고 있으며, 행정의 본질이 행정의 대상이 되는 주민이 원하는 서비스를 만족스러운 형태로 제공하는 것으로 정립되고 있다. 이러한 모든 변화노력은 기업에서 인식하고 있는 고객의 개념을 받아들여 주민을 고객으로 인식하고 주민의 만족을 최우선으로 하는 고객지향적 행정이라는 말로 요약해 볼 수 있다(정운수, 1999: 50-70). 따라서 행정에서도 기업과 마찬가지로 고객 데이터를 관리하고 분석하여 고객세분화를 통해 형평성에 어긋나지 않는 범위 내에서 고객이 원하는 서비스를 제공할 수 있는 고객관계관리가 필요하다. 행정과 기업의 고객관계관리에서 가장 큰 차이점은 양쪽 모두 고객을 위한 서비스 개선에 목적을 두고 있지만 행정은 기업과는 달리 수익성에 최종목적을 두지 않는다는 것이다.

III. 지방세정의 실태

오늘날 고객만족의 중요성은 민간부문은 물론이고 공공부문에도 커다란 영향을 미치고 있음에도 불구하고 지방세정 분야는 여전히 많은 개선의 여지를 남

겨두고 있는 것이 현실이다. 특히 지방세 관련 민원들은 이러한 현실을 적시하고 있고 이와 같은 문제의 원인은 결국 지방세 관련 조직 특히 지방자치단체의 조직 내부역량 및 외부환경에서 찾을 수 있을 것이다.

이러한 문제점을 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1. 지방세 조직의 실태

참여정부 국정과제인 지방분권과 행정혁신을 추진하는 과정에서 지방세체계 개편이 핵심과제로 채택되어 지방세체계개혁이 강력히 요구되고 있다. 그러나 이를 뒷받침해야 하는 내부역량은 매우 부족한 것이 현실이다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 첫째, 조세의 역사적 성립배경에 따른 열악성으로 우리나라 조세수입에서 지방세가 차지하는 비중이 국세와 비교해 1/4 수준으로 상대적으로 낮아 조세체계가 국세를 중심으로 성립·발전됨에 따라 지방세 분야의 기구나 인력이 상대적으로 열악한 실정이다. 또한 중앙집권적인 사고가 강했던 과거 정책당국의 경우 통제가 용이한 이전재원을 상대적으로 선호하여 지방세분야에 대한 관심부족으로 인한 세정조직이 위축된 것도 원인으로 들 수 있다.

둘째 지방자치단체 조직 내부의 열악성으로 지방재정에서 지방세가 차지하는 비중이 33%로 낮아 지방자치단체의 지방세에 대한 관심이 부족한 실정이고, 지역주민의 경우에도 자치의식이 성숙되지 않아 세부담의 절대액이 증가되지 않는 이상 과세권을 어느 정부가 가지는가에 무관심한 형편이다. 이로 인해 지방자치단체 내에서도 지방세에 대한 관심이 부족하여 세정조직이 축소되어 온 것이 현실이다.

셋째, 지방세무조직의 조직불안 및 사기저하를 들 수 있다. 지방자치단체 세무조직의 불안정성이 이에 해당되는데 구조조정 및 읍·면·동 기능전환 등으로 인하여 지방세정 조직과 인력이 대폭 축소되는 등 세정조직의 불안정성이 확대되어 업무수행의 안정성이 저해되고 있고, 과도한 조직축소와 인력감축으로 인한

업무량 과부하, 인사적체 등이 발생함으로써 담당공무원의 사기 및 세정조직의 활력 저하 및 지방세무조직에 대한 불만이 증폭되고 있다.

한편 외부환경 요인으로는 첫째, 납세자 권리확대 측면에서 납세자 소송제도 도입, 세정정보의 공개 등이 현안으로 대두되고 있으며, 지방세심사청구제도에 '03년부터 준사법적 절차가 새로이 도입 강화되고 있으나 이를 수행하는 조직과 인력은 보강되지 않은 상태이다.

둘째 실질적인 납세서비스에 대한 요구를 들 수 있다. 즉, 그동안 납세자권리 현장·세무행정서비스현장제정 등 다양한 납세자 우대·편의시책을 개발하여 왔으나 납세자가 실제 체감하는 서비스수준은 낮은 실정으로 이에 보다 실질적인 서비스제공을 요구하는 목소리가 높아지고 있어 관련 기능의 확대와 더불어 담당기구와 인력강화가 요청되고 있다.

셋째, 지방세 환경의 정보화 확대를 들 수 있다. 지방세정 환경의 정보화가 가속화됨에 따라 전문인력 확보가 필요하고, 정보화 환경에 걸맞는 세정조직시스템 개혁이 요구되고 있으며, 또한 납세자와 과세권자간의 쌍방향 네트워크 구축을 통한 『One-line One-stop Service』의 제공요청이 확대되고 있다.

이러한 문제에도 불구하고 현재 지방세 관련 조직은 국세 담당 조직에 비해 매우 열악한 상황에 놓여있다.

전문성 측면에서 중앙부처 조세조직의 업무별 현황을 비교해보면 지방세제업무 담당인력의 경우 국세의 20% 수준에 불과하고, 세목담당 인력은 국세의 13%수준으로 열악한 실정이며 지방세정업무 담당인력의 경우에도 국세의 6%수준에 머물러 있어 지방자치단체와 납세자 지원에 한계가 있다. 구제관련 업무의 경우 인력은 국세의 5%수준에 불과하고 독립성도 미흡한 형편으로 업무량도 1인당 처리건수가 국세의 4.4배 수준으로 과중한 상황으로 행정소송 비중과 패소율이 높은 원인이 되고 있다. 위와 같이 열악한 중앙부처 업무별 지방세조직과 인력 실정은 국세에 비해 전문성이 낮은 원인이 되고 있다. 이러한 상황은 지방자치단체도 마찬가지로 광역단위 국세와 지방세 조직과 인력을 비교해보면 최고직급에 있어 국세조직이 1·2급으로 구성되어 있는 반면에, 지방세조직은 4급

으로 조직위상이 낮은 실정이고 인력도 14%수준에 불과하며 기초자치단체의 경우에는 지방세는 5급으로 조직위상이 낮고 일부자치단체의 경우 담당단위(6급)로 편성되어 있는 실정이다.

이렇게 조직의 위상과 내부역량이 취약한 상황에서 고객에 대한 질 좋은 행정 서비스의 제공은 기대하기 어려울 것이다. 실제 '04년 지방세 민원처리 현황을 살펴보면 행정자치부 지방세제국의 경우 전화민원 1일 100여건, 방문민원 1일 10여건, 서면민원 1일 80여건, 인터넷민원 1일 300여건 등 내부 대표적인 민원부서 역할을 수행하고 있는 실정이다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

2. 지방세 민원처리 체계의 문제

지방세는 대부분 부과 위주이기 때문에(국세는 신고 위주) 납세자의 문의가 많고, 세무사 등의 대리인이 지방세법에 대한 이해가 부족하기 때문에 민원의 사전 여과가 어려운 문제를 안고 있다.

특히 구조적 측면과 관련해서는 민원창구와 처리매체가 분산되어 민원인들의 불만을 사고 있다. 즉, 시군구·시도·행자부 등 지방세 관련 민원창구가 분산되고 일선 자치단체의 민원 회피로 납세자의 혼란을 야기하고 있으며, 전화·인터넷·서면·방문 등 민원 처리매체는 다양화되었으나, 민원 증가에 대응하여 민원 업무를 종합화·전문화하지 못함으로써 민원 처리의 품질 저하를 초래하고 있다.

한편 운영적 측면에서는 민원상담 및 정책홍보 매뉴얼이 미비되어 만족할 만한 상담서비스를 제공하지 못하고 있다. 즉, 지방세 상담사례 DB나 민원응대 요령 등의 민원상담 매뉴얼이 미비되어 있으므로, 민원업무를 처리하기 위한 프로세스 설계가 시급한 실정이다. 또한 지방세 민원의 증가를 전략적·예방적으로 관리할 수 있는 정책홍보 매뉴얼의 수립·배포가 필요하다.

인적 차원에서의 문제점은 상담요원과 직무교육의 부재를 들 수 있다. 지방세 무 공무원의 경우 국세공무원과 달리 통합적인 직무교육이 부족한 현실에서, 자

치단체 공무원의 민원처리 능력 부족으로 지방세 관련 민원이 행정자치부로 집중되고 있는 것이 현실이다. 실제 지방 세무부서의 경우 전화민원 응대에 30%의 시간을, 행자부 지방세제국의 경우 40~50%의 시간을 소비하고 있으므로, 별도 상담요원 배치 없이는 현안 세정업무 수행에 막대한 차질이 초래되고 있다.

고객의 차원에서 지방세 관련 민원의 문제점은 다음과 같다.

먼저 외부고객(납세자)의 불편을 들 수 있다. 일선 담당자가 현안 업무에 부가하여 다수의 항의성 상담전화를 응대하므로, 상담의 전문성·친절성이 저하될 수밖에 없는 현실이고, 전문상담요원이 없기 때문에, 세목 담당자별로 단계를 거쳐야 하는 “전화 돌림”이 불가피하여 복합상담 서비스를 제공받기는 현실적으로 불가능한 실정이다. 또한 유권해석DB 또는 상담매뉴얼이 부재하므로 자치단체와 행자부가 세법 해석이 상이할 경우 민원인의 입장에서 세무상담의 신뢰도가 저하되어 더더욱 조세저항을 초래할 가능성이 높아진다. 그리고 윈스톱 서비스 창구가 존재하지 않기 때문에 납세자 1인이 여러 자치단체로부터 납세고지서를 받게 되더라도, 일원화된 민원 창구가 없어 불편을 초래하고 있다.

그러나 지방세 관련 민원의 문제점은 외부 납세자 고객에게만 해당되는 것은 아니다. 즉, 이를 담당하는 내부직원들에게도 이러한 문제는 많은 불편을 야기하고 있다. 지방세를 담당하는 내부고객(공무원)이 겪는 어려움은 민원전담 기구가 없이 한정된 업무 자원이 민원 업무에 편중될 경우 지방세정부서의 정책대응력 저하를 초래하며 특히 10%의 악성 민원에 업무시간을 허비할 경우, 담당 공무원의 불필요한 스트레스를 과증시킨다는데 문제가 있다.

IV. 지방세 상담센터의 추진 방안

1. 기본방향

결국 이러한 문제에 대한 해결책은 결국 지방세 관련 민원서비스를 전담하는 조직의 설립을 통해 접근해야 한다. 특히 반복적, 고질적인 지방세 관련 민원을

해결하기 위해서는 지방세 상담센터의 설립을 적극적으로 검토해야 할 것이다.

행정은 공급자 위주에서 수요자 위주로 급격하게 변해가고 있으며, 행정의 본질이 행정의 대상이 되는 주민이 원하는 서비스를 만족스러운 형태로 제공하는 것으로 정립되고 있는 현실에서 이러한 변화에 대응하기 위한 구체적이고 실천적 대안으로서 지방세 상담센터의 필요성은 매우 크다고 할 수 있다. 이러한 모든 변화노력은 기업에서 인식하고 있는 고객의 개념을 받아들여 주민을 고객으로 인식하고 주민의 만족을 최우선으로 하는 고객지향적 행정의 실현이라는 점에서 매우 중요한 의미를 갖는다.

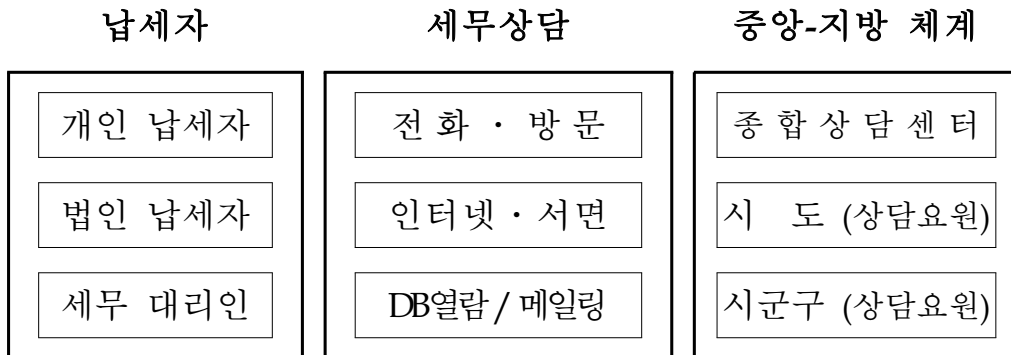
이러한 문제를 해결하기 위한 지방세 상담센터는 다음과 같은 방향에서 추진되어야 할 것이다.

먼저 고객 지향의 세무상담 서비스 혁신을 추구해야 한다. 이를 위해 접근하기 쉽고(more accessible), 편리하며(more convenient), 경제적이면서도(more cost effective), 보다 나은 응답을 들을 수 있는(more responsive) 고객 지향의 서비스가 제공되어야 할 것이다.

둘째 지방세 분야의 원스톱 서비스 기반을 정비해야 한다. 즉, 과세 권한이 246개 자치단체로 분산된 지방세 분야에서 전국 단일번호(One Number), 전국 단일주소(One Address)의 중앙-지방 통합 민원대응 체계의 입체적인 고객 채널이 구축되어야 한다.

셋째, 고객 특성에 따른 맞춤형 서비스가 제공되어야 한다. 실제 지방세 관련 외부고객은 개인 납세자, 법인 납세자, 세무 대리인 등 다양한 특성과 요구를 지닌 계층으로 세분할 수 있는데 이들을 차별화하여 대응하는 맞춤형(customized) 세무정보 서비스 제공이 요구된다.

[그림 3] 세무종합상담 체계



2. 주요내용

이러한 방향에서 지방세 상담센터를 도입하기 위한 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 분산된 민원 채널의 종합화·전문화가 요구된다. 즉, 전문 상담요원의 전화·서면·인터넷·방문 민원 처리를 통하여 One Stop, Total Service를 구현해야 할 것이다.

둘째, 체계적인 상담관리를 위한 상담 DB를 구축해야 한다. 즉, 상담사례 DB를 표준화하여 상담 품질의 균등성을 확보하고, 민원 접점으로부터 제도개선 사례를 발굴·개발해야 하며 유권해석 사례에 의한 해결 여부를 기준으로 자치단체와 유권해석 DB를 공유해야 한다.

셋째, 민원인의 셀프 서비스가 가능한 홈페이지 기반을 구축해야 할 것이다. 홈페이지에는 정책홍보 자료, DB 자료 공개, 자주 묻는 질문(FAQ) 등의 정보 서비스가 제공되어야 한다.

넷째, CTI(Computer Telephony Integration) 기반의 하드웨어가 구축되어야 한다. 상담센터와 자치단체의 상담요원이 로그인하여 전화·인터넷 민원 등을 종합 처리할 수 있는 하드웨어가 구축되어야 한다.

다섯째, 위와같은 내용을 포함한 지방세 관련 민원해소를 위한 PCRM 전략의

구축이 요구된다. PCRM 전략구축과 관련하여 고려해야 할 기본요소는 다음과 같다.

〈표4〉 지방자치단체의 PCRM 개념요소

기본적 의문	개념요소
지방세 관련 민원에서의 핵심고객은 누구인가 ?	납세자
지방세 상담센터와 고객은 어떠한 관계를 형성하고 있는가?	공공적 관계
납세자의 요구는 무엇인가 ?	즉각적/구체적 문제해결/반응
지방세 납세자의 체감만족도를 높이기 위한 방안은 무엇인가?	고객중심주의의 시스템 혁신

지방세 상담센터 도입을 위한 PCRM에서 납세자의 요구(Needs)를 파악하는 방법은 크게 3가지가 있다. 먼저 직접적 요구(민원)의 경우에는 인터넷, 전화, 우편, 팩스, 내방 등을 통하여 비교적 쉽게 알아낼 수 있으며 간접적인 파악을 위해 PCRM의 가장 큰 장점의 하나인 Data Warehousing, Data Mining의 기법을 사용하게 되고 마지막으로 지방세정기관이 직접적으로 파악하기 위해 납세자를 대상으로 설문을 하는 방법이 있다.

이러한 니즈의 파악이 PCRM 시스템에 어떻게 연계되고 서비스의 제공과 통합되는지는 다음의 표를 통하여 정리하였다.

〈표5〉 Needs와 행정시스템의 연계

유 형	방 법	시 스 템	
직접적 요구 Needs	신속한 서비스 수행	전자민원시스템	통합정책 고객관리 시스템
간접적 파악 Needs	정책입안 및 결정에 반영	행정정보시스템	
직접적 파악 Needs		성과관리시스템 지식관리시스템	

기본적으로 지방세 상담센터 관련 PCRM은 납세자와의 쌍방향 커뮤니케이션과 니즈 분석을 통해 고객만족을 지향하므로 사무실을 기준으로 보면 Front Office에서 전화, 사무소, DM, E-Mail, 웹모바일, 키오스크 등 다양한 접촉채

널 중에서 납세자의 입장에서 각자 편리한 방법을 사용할 수 있게 다양한 통로를 개설할 필요가 있으며 구체적인 활동으로서

- 첫째, 지방세 관련 홍보 활동 관리, 납세자 의견 수렴(Marketing),
- 둘째, 채납 관리, 조세 징수 관리(Sales),
- 셋째, 민원 처리 등 행정 정보 개인화(Service) 등이 이루어 질 수 있고 Back Office에서 업무연계, 프로세스 합리화, 성과 분석, 지식관리 및 의사결정 등이 이루어지게 된다. 하지만 여기에서 그쳐서는 안되며 사실상 구체적인 납세자의 어려움이 발생되고 있는 Field로 office는 확산되어야 하며 이것이 지방세 상담센터 관련 PCRM의 발전방향의 중요한 축을 이루어야 할 것이다.

V. 결 론

지방세 상담센터가 도입되고 여기에 PCRM 모형이 구축되었을 때 기대할 수 있는 효과는 다음과 같다.

먼저, 외부고객(납세자)의 만족도가 증가하게 된다. 즉, 민원상담 채널의 일원화와 매체의 다양화로 인하여 납세자의 접근 편의성과 사용 편리성이 강화되며, 또한 One Stop, Total Service 제공을 통하여 상담 서비스의 신속성을 유지하여 민원 만족도가 제고되는 결과가 나타날 수 있다. 이러한 만족도의 제고는 외부고객에만 해당되지는 않는다. 내부고객(공무원)에게는 업무 효율성이 증대되는 결과를 가져오게 될 것이다. 상담업무 프로세스와 상담 자료를 체계화하여 상담요원의 편의성을 증대하고, 상담 시간 단축으로 인하여 생산성이 향상되며, 특히 고질적이고 반복적인 민원상담 업무를 종합상담센터로 이관함으로써 중앙 및 지방 세정부서에서는 업무의 집중도가 제고되고 정책 능력이 강화되는 결과를 가져오게 될 것이다. 또한 지방세 관련 정책홍보 효과를 제고할 수 있다. 즉, 국민과의 직접 의사전달 체제를 유지함으로써 정확한 정보를 납세자에게 제공할 수 있어 세제 개편 취지와 세법 개정 내용에 대한 전략적·예방적 정책홍보를 강화

하고 재산세 납기의 계절적 민원 수요를 감소할 수 있는 효과를 기대할 수 있다.

이러한 노력들은 궁극적으로 납세자 권리보호와 납세서비스 확대를 위한 납세자 위주의 조직개편이라 할 수 있으며 또한 전문화 촉진과 내부조직 혁신을 통한 세정조직의 활성화 효과를 가져 올 것이다.

결국은 이러한 노력들이 추구하는 방향은 민원업무 강화를 통한 납세자 위주의 시스템 구축에 있다. 이를 위해서는 세정내부업무 강화보다는 납세자와 밀접하게 관련된 분야에 권한과 인력이 강화되어야 할 것이며, 이를 효과적으로 이행할 수 있는 현실적인 방안은 현행 세무민원관련 조직과 업무를 강화하는 것이 대안이 될 수 있다.

고객접점의 행정인 지방세 관련 민원에서 고객만족을 위한 PCRM의 도입은 이러한 면에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 세제개편에 따라 증가하는 지방세 관련 민원에 능동적·예방적 대처를 통해 납세협력을 제고하고 조세저항 및 납세비용을 줄이기 위해서는 세무상담 서비스의 획기적 개선이 요구되며 나아가 납세자에 대한 책임성을 담보하기 위한 장치의 하나로서 전국단위 상담센터를 운영하여 지방은 공정·투명한 세무개선을 통해 세원관리에 집중하고 중앙은 정책개발과 납세 편의를 위한 고객만족 행정업무에 주력할 수 있어서 세무서비스의 질을 향상시킬 수 있게 된다는 점에서 지방세 상담센터의 중요성은 매우 크다. 특히 고객지향의 공공서비스 구현과 동시에 납세자인 수요자 중심의 공공정책 실현이라는 관점에서 납세서비스를 전담하기 위한 원스톱 세무 상담 서비스 실현을 위한 지방세 종합상담센터 기구설치는 필수 불가결하다고 하겠다. ☺

〈참고문헌〉

1. 국내문헌

고경훈, 오영균 공공고객관계(PCRM)의 재개념화와 적용, 2006년 정책학회 춘계학술대회 발표자료집

권만우, 이신주, 2002, 전자정부 하에서의 기초지방자치단체의 eCRM 활성화방안에 관한 연구, 정보와사회, 한국정보사회학회

- 김동욱. 1996. 전자정부구현을 위한 행정정부화의 효율적 추진 방안, 행정논총
- 김동훈, (2000). “고객과의 관계를 통한 개인 마케팅 전략”. <마케팅> . 12월호, 한국마케팅 연구
- 김병섭, (1996). 기업가적 정부혁신의 길, 「한국정책학회보」, 5(2): 11-30.
- 김상일. (2000). CRM 개념에서 활용까지. LG경제연구원, 주간경제 594호
- 김상해, (2000), 지방정부의 혁신적 변화전략, 「한국토지행정학회보」, 8(1): 105-134.
- 김영환, 「고객만족리엔지니어링」, 서울 : 도서출판 성림, 1994.
- 김재문(2000), 「e-비즈니스 모델에 맞는 eCRM」
- 김재문. 2000. CRM 모든 기업에 다 필요한가, 엘지주간경제
- 김준호. “고객만족경영 평가모형에 관한 연구”. <산업경영연구>. 24(1).
- 류승범. 2000. 금융산업을 위한 CRM 솔루션, 정보처리, 7권 5호
- 민승기. (2001). CRM의 정의 및 구성요소, 주간기술동향 통권 1001호
- 박선희, 박혜선 2004 백화점 CRM이 고객만족과 고객충성에 미치는 영향 - 대전 의류제품 고객을 중심으로- 한국의류학회
- 박성민·최윤경, (2005). 중앙부처 정책국민 서비스(PCRM) 사례연구. 한국정책학회보
- 박성수(2000), 「CRM과 짜장면 배달」
- 박성수. (2001). 「죽은 CRM다시 살리기」. 시대의창
- 박희서·김영환. (2005). 지방정부의 고객관계관리 도입에 관한 개념모형연구. 「한국 행정학회 춘계학술대회 발표집」.
- 배영일·노재범, (2002), 「6시그마경영의 이해와 실천」, 삼성경제연구소.
- 손용락. 2000. 고객관계관리의 현황 및 구축방법, 산업기술연구소 논문집, 서경대학교 산업기술 연구원
- 송현수. (2001). <e- CRM 구축과 운용전략>. 서울 : 새로운 제안
- 송현수. 2000. CRM경영혁명, 새로운제안
- 수비르 차우드허리 저·김경중 역, (2001), 「식스시그마의 힘」, 서울 : 이지북.
- 안중철, 「고객만족경영(CSM) 추진전략」, 한국통신, 1999.
- 염명배. (2001). 주민만족 극대화를 위한 지방정부의 고객관계관리(CRM) 전략 연구. 「경영경제연구」, 제24권 제1호.
- 위세아이텍. (2002). 전자정부를 위한 CRM 도입 전략 및 사례발표 자료, 전자정부그랜드 컴퍼런스 및 전시회 전자신문사.
- 유봉노 (2002), 「CRM New Marketing」
- 유비시스템. (2001). 공공기관의 CRM 적용방안 및 사례발표자료. 전자정부그랜드 컴퍼런스 및 전시회. 전자신문사.
- 유지원·배은영. (2001). 「디지털시대의 CRM」. 정보문화사.

- 이윤상. (2001). 고객관계관리(CRM) 시스템이 경영성과에 미치는 영향. 경영학석사학위논문, 중앙대학교.
- 이윤식. 1998. 국가경쟁력 강화를 위한 전자정부의 방향, 행정자치부주관 하반기 정부기술 세미나 발표 논문집
- 이정아. (2003). 국민중심의 전자정부 구현을 위한 CRM 도입전략. 「정보화정책」, 제10권 1호.
- 이정아. (2003). CRM을 통한 전자정부서비스 혁신 전략, 한국 전산원.
- 이학식. 2003. CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향 : 고객의 지각된 관계적 편익과 관계 몰입에 매개적 역할, 경영학 연구
- 전원재 (2001), 「고객서비스의 신화」
- 정윤수. (1999) 행정서비스 개혁에 대한 평가. 「한국행정연구」, 8권 4호, 한국행정연구원.
- 정인규. (2002). 「CRM효과적인 전략공부」. 석사학위논문, 원광대학교 정보과학대학원.
- 채수명. (2002). 「CS행정혁신 실무」. 지구문화사.
- 최대우 2003 전략적 CRM 현재와 미래 한국정보과학회지 제21권 10호
- 최성, 양춘희 2003 효율적인 CRM 활용에 관한 연구 경영연구
- 최용석. (2003). 고객관계관리(CRM) 구축과 실행의 문제점 및 대책, 관광정보연구, 15
- 최정환·이유재. (2001). 「죽은 CRM 살아있는 CRM」. 서울: 한 언
- 최현희. 2000. 성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM, IE메거진, 제7권 2호

2. 외국문헌

- Accenture(2001) The Government Executive Series-Customer Relationship Management : A Blueprint for Government,
- Andy Cutler.(1997) "Measure Your Way to CRM Success". BeNow Inc,
- Apperson, B., & Wikstrom, N. (1997). The Profesionalization of Virginia County Government: An Application of Diffusion Theory. Public Administration Quarterly: 57(1): 28-53.
- Becker, S. W. and T. L. Whisler. (1967). The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research. Journal of Business. 40: 456-471.
- Berry, F. S. (1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. Public Administration Review. 54(4): 322-329.
- Brown, Stanley A. Customer Relationship Management : A Strategic Imperative In The World of E-Business. New York : Jhon Wiley & Sons, 2000
- Cronin, J. Joseph, Jr. and Steven A. Taylor, "Measuring Service Quality : A

- Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 1992, July, pp. 55~68
- G. A. Churchill, Jr and C. Surprenant, "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Nov, 1982, pp. 491~504.
- Gronroos, C. "Quality Comes to Service", *The Service Quality Handbook*, Eberhard E. Scheuing and William F. Christopher, eds. New York : AMACOM, 1993.
- Kettinger, W. J, "Pragmatic Perspectives on Measurement of Information system Quality", *MIS Quarterly*, 1997.
- Latour S. A.&Peat N. C. "Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction Research" *Advances in Consumer Research*, Vol. 6, 1979, pp. 31~37.
- March, James G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26: 563~577.
- Olsen, Jerry C and Philip A. Dover, "Disconfirmation of Consumer Expectations through Product Trial", *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64(2), pp. 179~189.
- Ormrod, R. K. (1990). Local Context and Innovation Diffusion in a Well-Connected World. *Economic Geography*. 66(2): 109-119.
- Osborne, David and Peter Plastrik. (1998). *Banishing Bureaucracy: Readings*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company., Inc.
- Osborne, David and Ted Gabler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Publishing Company., Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 1985, 49(4), pp. 41~50.
- R. L. Oliver, "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings", *Journal of Retailing*, 1981.
- Swift, Ronald S.(2001) *Accelerating Customer Relationship : Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR,
- Taylor, Steven A. and J. Joseph Cronin, Jr., "Modeling Patient Satisfaction and Service Quality", *Journal of Health Care Marketing*, 1994, 14(1), pp. 34~44.
- Teas, R. K., "Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality", *Journal of Marketing*, 1993, pp. 18~34.