



CS경영을 위한 KOICA 이해관계자 분석 연구

: KOICA 사업참여 국내기관(1991-2016) 중심으로

2017. 12

CS센터 2017-01-145

CS경영을 위한 KOICA 이해관계자 분석 연구
: KOICA 사업참여 국내기관(1991-2016)
중심으로

2017. 12

한국국제협력단

저 자

이 화 연

주요 경력

- 한국국제협력단 CS센터 대리 (현) (hysoftpower@koica.go.kr)
- 연세대학교 정치학 석사
- The United Nations-mandated University for Peace(with HUPS/Dual Degree Program), 언론학 석사(Media, Peace, and Conflict studies전공)

주요 연구 실적

- ▷ 2012. 『KOICA 개발사업 사례집』. 성남: 한국국제협력단. (공저)
- ▷ 2010. 『공동연수사업 가이드라인』. 성남: 한국국제협력단. (공저)

이 인 호

주요 경력

- 한국국제협력단 ODA연구원 통계전문관 (현) (inho@koica.go.kr)
- 중앙대학교대학원 북한학 석사(북한개발협력전공)

주요 연구 실적

- ▷ 2015. 『포용적 성장에 대한 논의동향 및 개도국 포용적 성장을 위한 지원방안 연구』. 성남: 한국국제협력단. (공저)

연구보조원

정 재 호

주요 경력

- 한국국제협력단 CS센터 근무 (현) (sincerityjjh@koica.go.kr)
- 한성대학교 경영학 학사

본 연구 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(<http://www.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

국문 요약

최근 들어 고객만족경영은 민간기업을 뛰어넘어 공공부문에까지도 확대되고 있다. 즉, 공공기관(public agencies)의 품질 경영과 성과 평가에 대한 중요성이 어느 때보다 강조되면서 이제 공공기관 역시 고객을 염두에 둔 기관운영이 필요해졌다는 의미다.

이에 따라, 한국국제협력단(이하 KOICA) 역시 고객만족이라는 경영철학을 기관운영 전반에 내재화함으로써, 고객 중심적 경영, 고객 친화적 경영으로의 전환이 불가피해졌다. 그러나 이를 위해서는 반드시 KOICA의 고객이 누구인가에 대한 정확한 이해와 그들이 KOICA에게 무엇을 원하는 지에 대한 니즈 파악이 선행되어야 한다. 따라서 본 연구는 1991년 KOICA 설립부터 최근까지 KOICA 무상원조사업(국별협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력사업)에 참여한 국내수행기관들을 고객유형별, 사업형태별로 살펴보고, 이들의 사업참여행동 패턴 및 트렌드 분석을 통해 KOICA 고객에 대한 전반적 이해를 높이는 데 목적이 있다. 또한, 연구의 마지막 부분에는 진정한 고객만족경영 실천을 위한 향후 KOICA의 고객관리방안을 제시하였다.

KOICA 기관 설립 이래 2016년까지 KOICA 사업에 참여해 온 고객 수는 무려 1,024개에 이른다. 1991년 23개 기관고객을 시작으로 하여 해마다 고객 수는 지속적으로 늘어나는 양상을 보이고 있다. 이는 개발협력사업에 대한 국내기관들의 관심 증가, 그리고 KOICA의 예산의 점차적인 확대에 기인한 것으로 볼 수 있다.

사업형태별로 KOICA의 고객을 분석해보면, 국별협력사업에 참여한 2004년부터 2016년까지의 누적고객은 586개로, 2004년 26개에서 2016년 300개로 증가하였다. 고객유형별로는 영리법인이 가장 많았고(69.3%), 영리법인 중에서는 중소기업(77.8%)이 가장 많았다. 대기업과 중견기업의 참여는 2010년 즈음부터 정체되고 최근 이탈률이 상승하였다. 중소기업은 2007년부터 급격히 늘어나기 시작하였다. 이는 KOICA 사업에 참여하는 대기업 및 중견기업이 법률에 의해 규제를 받고, KOICA의 사업 성격과 규모가 중소기업에 적합하기 때문으로 보인다.

글로벌연수사업에 참여한 1991년부터 2016년까지의 누적고객은 314개로, 1991년 23개에서 2016년 128개로 증가하였다. 고객유형별로는 공공기관(28%), 국가기관(23.9%), 교육기관

(22.0%), 비영리법인(16.6%) 순으로 공공기관과 국가기관 외에도 교육기관과 비영리법인까지 높은 고객비중을 가지고 있었다. 교육기관은 석사과정 이외에도 다수의 단기연수과정을 운영하고 있었다. 비영리법인은 최근 공공부문 외의 전문성 있는 기관을 발굴하고자 하는 노력으로 최근 그 비율이 높아지고 있는 것으로 확인하였다.

민관협력사업에 참여한 1995년부터 2016년까지의 누적고객은 295개로, 1995년 18개에서 2016년 116개로 증가하였다. 고객유형별로는 비영리법인(63.1%), 교육기관(15.3%), 영리법인(19.6%) 순으로 비영리법인을 중심으로 교육기관과 영리법인도 참여를 하고 있었다. 비영리법인의 경우 2007년을 기점으로 급격히 증가하였지만 동시에 2008년부터 이탈고객도 늘어나기 시작하였다. 교육기관은 2012년 ‘대학과의 파트너십 사업’을 시작으로 급격히 증가하였지만 최근 사업 개편으로 인해 절반 가까이 감소한 것으로 나타났다. 영리법인은 2010년 ‘글로벌사회공헌사업’의 시작으로 대기업의 참여가 두드러졌으나 최근 중소기업 참여가 높아지는 것으로 나타났다. 이는 ‘포용적 비즈니스 프로그램’과 ‘혁신적 기술 프로그램’의 영향인 것으로 보인다.

사업 형태별 RFM을 통한 고객 세분화 분석 결과는 다음과 같다. 국별협력사업의 특징은 중소기업에서 확인할 수 있다. 중소기업은 국별협력사업의 최다 점유율을 확보 하고 있으나 상대적으로 타 고객유형에 비해 사업 빈도와 규모가 낮다. 이는 대부분의 중소기업의 경우 KOICA 사업에 여러 번 참여하기가 어렵고 지원액이 큰 사업을 수행할만한 전문성을 갖추지 못하고 있음을 시사한다. 글로벌 연수사업의 특징은 상위그룹에 교육기관, 공공기관, 국가기관이 주로 분포해 있고, 하위그룹에 비영리법인과 영리법인이 분포해 있다는 것이다. 상위그룹에 분포한 3개의 고객유형은 향후 글로벌 연수사업에서 여전히 핵심고객이 될 것으로 보이며, 비영리법인의 최근 참여가 늘어나고 있다는 점에서 새로운 핵심고객으로 포함될 수 있을 것으로 보인다. 민관협력사업의 특징은 비영리법인에서 확인할 수 있다. 비영리법인은 민관협력사업의 사업 초기부터 계속 참여해오고 있지만 비영리법인 안에서도 기관의 역량, 재무적 안전성, 인적 구성, 해외사업 경험유무 등 편차가 매우 심해 향후에도 민관협력사업을 수행하는 비영리법인의 양극화는 지속될 것으로 보인다. 아울러 교육기관과 영리법인(주로 중소기업 및 대기업)의 참여가 점차 늘어나는 것으로 향후 이들 고객유형 역시 민관협력사업의 핵심고객으로 포함될 수 있을 것이다.

참고로 RFM등급, 패널티, 사업성과 간 교차분석 결과, RFM등급과 패널티 유무는 국별협력 사업과 민관협력사업에서 통계적으로 유의하게 나타났고, RFM등급과 사업성과는 민관협력 사업에서만 통계적으로 유의하게 나타났다.

본 연구는 이러한 고객 분석을 기반으로 보다 체계적이고 효율적인 고객관리를 위해 ‘3GO MODEL’을 제시하였다. 이 모델은 KOICA와 국내고객(이해관계자), 개발도상국 주민, 3명의 플레이어들이 함께 간다는 내용과 더불어 “고객을 존중하Go, 고객을 이해하Go, 고객과 함께 하Go”의 의미를 담는다. 3GO 모델은 고객 중심적, 고객 친화적 경영을 위한 KOICA의 첫 고객관리 방안으로 크게 3가지 전략을 갖는다. 첫 번째 전략은 고객중심적 경영문화 정착으로 ①임직원의 CS인식 제고 및 역량강화와 ②CS활동에 대한 평가 및 지원, 두 가지 추진 활동이 있다. 두 번째 전략은 고객맞춤형 서비스를 위한 시스템 마련으로, ①고객정보 DB관리 기반 마련, ②고객관계관리시스템 도입이 있다. 마지막으로는 관계마케팅을 접목한 고객 관계 강화를 위하여 ①양질의 신규고객 유치 ②기존고객 관리를 위한 노력, ③KOICA 우수고객의 로열티 제고 방안을 제시하였다.

KOICA는 올해 수립한 중장기 전략을 통해 ‘지속가능개발목표(SDGs) 달성에 기여하는 개발협력 플랫폼’으로서 역할을 선언하였다. 또한 ‘세계가 사랑하고 국민에게 신뢰받는 KOICA’라는 CS비전을 제시하였다. 즉, 어느 때보다도 KOICA 사업에 참여하는 고객들에 대한 관리와 그들과의 공고한 파트너십 형성이 중요한 시기이다. 따라서, 금번 연구가 KOICA 고객에 대한 이해를 제고하고 향후 보다 효과적인 고객관리를 위한 기초 자료로 충분히 활용되기를 기대한다.

Executive Summary

In recent years, customer satisfaction management has expanded beyond private companies to the public sector. In other words, public agencies need to operate, thinking customers first because the importance of quality management and performance evaluation of public agencies has been emphasized more than ever.

As a result, the KOICA(Korea International Operation Agency) has inevitably made a transition to customer-centric and customer-friendly management by internalizing 'the management philosophy of customer satisfaction' throughout the agency. However, in order to do this, an accurate understanding of who KOICA's customers are and what they want from KOICA should be preceded.

Therefore, this study aims to broaden the overall understanding of KOICA's customers, especially the domestic corporate organizations participating in KOICA grant aid project as a core stakeholder. For this, we analyze them by customer type and aid type. And, it includes the analysis of their participating patterns and trends. At the end of the study, KOICA's customer management plan to realize customer satisfaction management is also suggested.

Since the KOICA's establishment year to 2016, more than 1,000 domestic corporate customers have participated in the KOICA projects. In 1991, 23 customers joined to work with KOICA and its number has been steadily increasing year by year. This can be attributed to the growing interest of diverse stakeholder in development cooperation projects as well as the gradual expansion of KOICA's budget.

In this study, we analyze KOICA's customers by type of aid at the first. In 'the Projects and DEEP', the number of its cumulative customers from 2004 to 2016 is 586. By type of customer, the profitable corporations were the most(69.2%), among which the small and medium enterprises(SMEs, 77.8%) were the most. Participation of large and mid-sized companies has stagnated since 2010 and their recent rate of churn has risen. SMEs have started to increase rapidly since

2007. This suggests that KOICA projects are suitable for SMEs rather than for large and medium enterprises, considering their traits and size. Also, Large and medium enterprises are regulated by law which boosts and encourages the participation of SMEs.

In ‘the Fellowship Program’, the number of its cumulative customers from 1991 to 2016 is 314. By type of customer, public agencies are the most(28%), followed by governmental organizations(23.9%) universities(22%) and nonprofit organizations (16.6%). This result is relative to the aim and characteristics of fellowship program which delivers and shares know-how and skills of Korea’s public sector agencies to public officers of partner countries. Universities run a number of short-term training courses with the master’s courses. Nonprofit corporations have recently confirmed that the ratio is increasing due to efforts to find specialized institutions outside the public sector.

The number of cumulative customers in ‘the Public-Private Partnership Program’ from 1995 to 2016 is 295. Nonprofit organizations (63.1%), universities (15.3%) and profit-making corporations (19.6%) in order. The number of nonprofit organizations has increased sharply since 2007 but at the same time you can see customer churn increase. Universities increased sharply in 2012, starting with the “Academic Partnership Program”, but it has decreased by nearly half due to recent business restructuring. Among the profit-making corporations, large corporations(conglomerates) became prominent customers as the start of the ‘Global Social Contribution Project’ in 2010, but, SMEs are rising recently as core customers. It seems to be influenced by the ‘Innovative Business Solution (IBS)’ and ‘Creative Technology Solution(CTS)’.

The results of customer segmentation by business type through RFM are as follows. Characteristics of ‘Projects and DEEP’ can be confirmed by SMEs. SMEs have the largest share of Projects and DEEP, but their business frequency and monetary value are relatively low compared to other types of customers. This means that most SMEs have difficulty participating in several KOICA project at the same time and lack the expertise to carry out large sized projects. The characteristics of the Fellowship Program are that universities, public agencies and governmental organizations are mainly distributed in the upper

group of RFM, and nonprofit organizations and profit-making corporations are distributed in the lower group of RFM. The three types of customers in the top group of RFM will continue to be core customers in the Fellowship program in the future. Also, nonprofit organizations will likely be included as new key customers, given its recent involvement. Characteristics of Public-Private Partnership Program can be confirmed by nonprofit organizations. They have steadily participated to the Public-Private Partnership Program from the beginning of the project, but within them, there is so much discrepancy in terms of their capacity, financial stability, human resources, and aid experiences. Thus, the top group of RFM in Public-Private Partnership Program are Large sized nonprofit organizations rather than small and medium-sized ones.

Universities and profit-making corporations (mainly SMEs and large corporations) are increasingly involved in this program, and these types of customers will also be included as key customers in Public-Private partnership projects.

According to the results of cross-analysis of RFM grade, penalty and business performance, it shows that the relation between RFM grade and penalty is statistically significant in 'Projects and DEEP' and 'Private-Public Partnership Program', but the relation between RFM grade and business performance is statistically significant only in the 'Private-Public Partnership Program.'

Based on this customer analysis, KOICA proposes '3GO MODEL' for more systematic and efficient customer management. This model is the KOICA's first customer management plan to encourage and settle down customer-oriented and customer-friendly management. Here, '3Go' means that KOICA, domestic corporate customer(stakeholder) and citizens of developing countries go together.

The model has three major strategies. The first is to settle down customer-oriented management culture in KOICA. To do this, we need to enhance CS awareness and capacity of our employees, and evaluate and support CS activities. The second strategy is to set up a system for customized services. This requires to establish a customer information DB base in advance and introduce a customer relationship management system. Third, reinforcement of relationship between

KOICA and its customers throughout customer relationship marketing. This includes attracting high end customers, striving to exist them, and raising their royalties for KOICA.

This year, KOICA declares the role of development cooperation platform to achieve SDGs(Sustainable Development Goals) through the mid-term strategy plan(2017-2021). Thus, it is very urgent for KOICA to acquire good customers, maintain relationships, and build strong partnerships with them on the ground that its customers will play a significant role to solidify the platforms. However, strong relationship with customers is not formed at once. Therefore, KOICA should have the expertise and know-how of development cooperation that can appeal to its customers. Also, KOICA needs to produce and share the values with customers, which makes both of them mutually co-exist and develop. And then, the development cooperation platform that KOICA wants to establish will be set up completely with a big support by diverse customers and stakeholder.

목 차

국문요약	i
Executive Summary	iv
I. 서론	1
1. 연구배경 및 필요성	1
2. 연구 목적과 의의	2
3. 연구 범위와 방법	4
II. KOICA와 CS경영에 대한 이해	6
1. KOICA를 둘러싼 대내외적 CS 환경의 변화	6
1) 대외적인 환경변화 : 공공기관의 CS경영 필요성 대두	6
2) 대내적인 환경변화 : CS에 대한 전략적 대응 필요	7
2. KOICA의 CS경영 활동	8
1) CS센터의 활동현황	8
2) CS센터의 고객관리를 위한 선행활동	10
3. KOICA 고객데이터 관리현황 및 문제점	14
III. KOICA 고객 종합 분석	16
1. 고객 데이터 설명	16
2. 사업형태에 따른 고객분석	19
1) 연도별 KOICA 전체 고객증감 변화	20
2) 국별협력사업의 고객 분석	22
3) 글로벌 연수사업의 고객분석	33
4) 민관협력사업의 고객유형별 분석	46

IV. RFM을 활용한 KOICA의 고객행태 분석	58
1. RFM 모형	58
1) RFM의 개념	58
2) RFM 적용 방법	60
2. RFM을 활용한 KOICA의 고객유형별 심층 분석	63
1) 국별협력사업의 RFM 분석 결과	63
2) 글로벌 연수사업의 RFM 분석 결과	72
3) 민관협력사업의 RFM 분석 결과	81
3. RFM 등급, 패네틸, 사업성과 간 교차분석 결과	89
1) 국별협력사업 교차분석 결과	90
2) 글로벌 연수사업 교차분석 결과	92
3) 민관협력사업 교차분석 결과	93
V. CS경영을 위한 KOICA 고객관리 방안	97
1. 고객 중심적 경영문화 정착	98
1) 임직원의 CS 인식 제고 및 역량 강화	98
2) CS 활동에 대한 평가 및 지원	102
2. 고객맞춤형 서비스를 위한 시스템 마련	104
1) 고객 정보 DB 관리기반 마련	104
2) 고객관계관리시스템 도입	105
3. 관계마케팅을 접목한 고객관계관리 강화	107
1) 양질의 신규고객 유치	108
2) 기존고객 관리를 위한 노력	111
3) KOICA 우수고객의 로열티 제고 방안 마련	116
VI. 결론	121
참고문헌	124
Appendix	129

표 목차

〈표 2-1〉 2017년 KOICA CS센터 업무 계획	9
〈표 2-2〉 공공분야에서 고객에 대한 정의	11
〈표 2-3〉 기관고객 유형 대분류	13
〈표 2-4〉 개인고객 유형 대분류	13
〈표 3-1〉 연구 분석 대상 계약 및 사업 정리 현황	17
〈표 3-2〉 연구 분석 대상 고객 클렌징 현황	18
〈표 3-3〉 KOICA 고객유형분류체계(국내 기관고객)	18
〈표 3-4〉 연도별 사업형태별 고객수 및 사업지원액 증감 표	21
〈표 3-5〉 연도별 국별협력사업 지원액 및 기관수	23
〈표 3-6〉 국별협력사업의 고객유형별 기관수 및 비율	25
〈표 3-7〉 연도별 국별협력사업의 고객유형별 기관수	26
〈표 3-8〉 연도별 국별협력사업의 대기업 신규 및 이탈 현황	29
〈표 3-9〉 연도별 국별협력사업의 중견기업 신규 및 이탈	30
〈표 3-10〉 연도별 국별협력사업의 중소기업 신규 및 이탈	32
〈표 3-11〉 연도별 글로벌 연수사업 기관수 및 지원액	34
〈표 3-12〉 글로벌 연수사업의 고객유형별 기관수 및 비율	34
〈표 3-13〉 연도별 글로벌 연수사업의 고객유형별 기관수 및 지원액	36
〈표 3-14〉 연도별 글로벌 연수사업의 공공기관 신규 및 이탈 현황	38
〈표 3-15〉 연도별 글로벌 연수사업의 국가기관 신규 및 이탈 현황	40
〈표 3-16〉 연도별 글로벌 연수사업의 교육기관 신규 및 이탈 현황	42
〈표 3-17〉 연도별 글로벌 연수사업의 비영리법인 신규 및 이탈 현황	45
〈표 3-18〉 연도별 민관협력사업 기관수 및 지원액	46
〈표 3-19〉 민관협력사업의 고객유형별 기관수 및 비율	47
〈표 3-20〉 연도별 민관협력사업의 고객유형별 기관수 및 지원액	47
〈표 3-21〉 연도별 민관협력사업의 비영리법인 신규 및 이탈 현황	51
〈표 3-22〉 연도별 민관협력사업의 교육기관 신규 및 이탈 현황	53
〈표 3-23〉 연도별 민관협력사업의 영리법인 신규 및 이탈 현황	55
〈표 3-24〉 연도별 민관협력사업의 중소기업 신규 및 이탈 현황	56

〈표 4-1〉 RFM 점수 부여 기준	62
〈표 4-2〉 RFM 등급 할당 기준	62
〈표 4-3〉 국별협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포	65
〈표 4-4〉 국별협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포	66
〈표 4-5〉 국별협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포	68
〈표 4-6〉 국별협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포	69
〈표 4-7〉 국별협력사업 RFM A그룹 목록	72
〈표 4-8〉 글로벌 연수사업 최근성에 따른 고객유형별 분포	74
〈표 4-9〉 글로벌 연수사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포	76
〈표 4-10〉 글로벌 연수사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포	77
〈표 4-11〉 글로벌 연수사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포	78
〈표 4-12〉 글로벌 연수사업 RFM A그룹 목록	80
〈표 4-13〉 민관협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포	82
〈표 4-14〉 민관협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포	84
〈표 4-15〉 민관협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포	85
〈표 4-16〉 민관협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포	87
〈표 4-17〉 민관협력사업 RFM A그룹 목록	89
〈표 4-18〉 국별협력사업의 RFM등급과 패널티 간 교차분석 결과	91
〈표 4-19〉 글로벌 연수사업의 RFM등급과 사업성과 간 교차분석 결과	92
〈표 4-20〉 민관협력사업의 RFM등급과 패널티 간 교차분석 결과	93
〈표 4-21〉 민관협력사업의 RFM등급과 사업성과 간 교차분석 결과	94
〈표 4-22〉 민관협력사업의 사업성과와 패널티 간 교차분석 결과	95
〈표 5-1〉 COI 요소별 측정항목	99
〈표 5-2〉 타 공공기관의 기관장 활동사례	101
〈표 5-3〉 2017 KOICA CS 교육	102
〈표 5-4〉 2017년 CS관련 평가지표 구성	103
〈표 5-5〉 KOICA 사업참여고객별 니즈 분석	106
〈표 5-6〉 사업별 신규고객 유치 활동	110
〈표 5-7〉 기존고객유지를 위한 활동	112
〈표 5-8〉 사업별 고객에 대한 평가 여부	115
〈표 5-9〉 현 우수고객에 대한 프로그램	117

그림 목차

〈그림 3-1〉 연도별 지원액 및 고객수 증감 추이	20
〈그림 3-2〉 연도별 국별협력사업 지원액 및 기관수 변화 추이	23
〈그림 3-3〉 국별협력사업의 고객유형별 기관수 분포	25
〈그림 3-4〉 연도별 국별협력사업의 영리법인 기관수 및 지원액 추이	27
〈그림 3-5〉 연도별 국별협력사업의 대기업 신규 및 이탈 추이	29
〈그림 3-6〉 연도별 국별협력사업의 중견기업 신규 및 이탈 추이	30
〈그림 3-7〉 연도별 국별협력사업의 중소기업 신규 및 이탈 추이	32
〈그림 3-8〉 연도별 글로벌 연수사업 기관수 및 지원액 추이	33
〈그림 3-9〉 글로벌 연수사업의 고객유형별 기관수 분포도	34
〈그림 3-10〉 연도별 글로벌 연수사업의 공공기관 기관수 및 지원액 추이	37
〈그림 3-11〉 연도별 글로벌 연수사업의 공공기관 신규 및 이탈 추이	38
〈그림 3-12〉 연도별 글로벌 연수사업의 국가기관 기관수 및 지원액 추이	39
〈그림 3-13〉 연도별 글로벌 연수사업의 국가기관 신규 및 이탈 추이	40
〈그림 3-14〉 연도별 글로벌 연수사업의 교육기관 기관수 및 지원액 추이	41
〈그림 3-15〉 연도별 글로벌 연수사업의 교육기관 신규 및 이탈 추이	42
〈그림 3-16〉 연도별 글로벌 연수사업의 비영리법인 기관수 및 지원액 추이	43
〈그림 3-17〉 연도별 글로벌 연수사업의 비영리법인 신규 및 이탈 추이	44
〈그림 3-18〉 연도별 민관협력사업 기관수 및 지원액 추이	46
〈그림 3-19〉 민관협력사업의 고객유형별 기관수 분포도	47
〈그림 3-20〉 연도별 민관협력사업의 비영리법인 기관수 및 지원액 추이	49
〈그림 3-21〉 연도별 민관협력사업의 비영리법인 신규 및 이탈 추이	50
〈그림 3-22〉 연도별 민관협력사업의 교육기관 기관수 및 지원액 추이	52
〈그림 3-23〉 연도별 민관협력사업의 교육기관 신규 및 이탈 추이	53
〈그림 3-24〉 연도별 민관협력사업의 영리법인 기관수 및 지원액 추이	54
〈그림 3-25〉 연도별 민관협력사업의 영리법인 신규 및 이탈 추이	55
〈그림 3-26〉 연도별 민관협력사업의 중소기업 신규 및 이탈 추이	56
〈그림 4-1〉 RFM 방법론의 다양한 구간 할당 방법	58
〈그림 4-2〉 DAC 가입 전후 지원액 및 고객 수 증감 추이	60

〈그림 4-3〉 국별협력사업 RFM 점수별 분포	64
〈그림 4-4〉 국별협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포	65
〈그림 4-5〉 국별협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포	66
〈그림 4-6〉 국별협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포	67
〈그림 4-7〉 국별협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포	69
〈그림 4-8〉 글로벌 연수사업 RFM 점수별 분포	73
〈그림 4-9〉 글로벌 연수사업 최근성에 따른 고객유형별 분포	74
〈그림 4-10〉 글로벌 연수사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포	75
〈그림 4-11〉 글로벌 연수사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포	77
〈그림 4-12〉 글로벌 연수사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포	78
〈그림 4-13〉 민관협력사업 RFM 점수별 분포	81
〈그림 4-14〉 민관협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포	82
〈그림 4-15〉 민관협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포	83
〈그림 4-16〉 민관협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포	85
〈그림 4-17〉 민관협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포	86
〈그림 5-1〉 KOICA 고객관리모델	98
〈그림 5-2〉 6개 요소에 대한 점수	99
〈그림 5-3〉 고객만족도 인지도 조사 ‘고객만족리더십’ 항목	100
〈그림 5-4〉 고객관리시스템 구축 체계 및 관리부서(안)	105
〈그림 5-5〉 KOICA의 우수(우량)고객 선별을 위한 평가기반	114
〈그림 5-6〉 우수고객 포상제도 운영(안)	118
〈그림 5-7〉 우수고객 인증제도 운영(안)	119

상자 목차

〈Box 1〉 KOICA의 고객에 대한 정의	11
〈Box 2〉 USAID의 고객에 대한 정의	12
〈Box 3〉 가설 1 : RFM등급과 패널티	90
〈Box 4〉 가설 2 : RFM등급과 사업성과	90
〈Box 5〉 가설 3 : 사업성과와 패널티	90

I. 서론

1. 연구배경 및 필요성

과거 고객만족경영은 자율경쟁시대 속에 고객에게 선택받고 살아남기 위한 민간기업의 생존 수단이었다. 그러나 최근 들어 고객만족경영의 필요성과 중요성은 민간 기업을 뛰어넘어 공공부문에까지 확대되고 있다. 이는 공공기관의 품질경영과 성과 평가에 대한 중요성이 어느 때보다도 강조되면서 이제는 공공기관 역시 고객을 염두에 둔 기관운영이 필요해졌다는 의미다.

이미 미국, 영국, 일본 등 OECD 주요 국가의 공공기관들의 경우 1990년대 초부터 고객관점의 선진 서비스에 대해 관심을 갖고 이에 따른 고객참여형, 고객맞춤형 서비스를 추진하고 있다(기획재정부 기획예산처, 2007)는 점을 비추어 볼 때 이제 고객만족경영은 하나의 경영철학이자 경영방법이라는 점을 간과해서는 안 된다. 이러한 전 세계적인 추세 속에 우리나라 역시 공공기관 서비스 향상에 대한 중요성을 인식하면서 정부는 1999년부터 공공기관의 고객만족을 촉진하기 위한 고객만족도 조사를 시행하고 있다.

이러한 가운데 KOICA(한국국제협력단, 이하 KOICA)는 작년(2016년) 기타공공기관에서 준정부기관으로 지위가 승격됨과 동시에, 기관 설립 이래 처음으로 기획재정부 고객만족도 평가 수검 대상이 되었다. 고객만족이라는 경영철학을 기관운영 전반에 신속하게 적용하고 내재화하여 고객관점의 경영체제를 구현해 나가는 것이 어느 때보다도 시급한 과제가 되었다. 더구나 현 공공기관의 화두가 ‘경영혁신’으로 국민이 원하는 양질의 서비스 제공에 대한 수요와 요청이 가속화 되어질 전망이다. 점에서 KOICA는 이제 더 이상 공급자 중심이 아닌 수요자 중심의 기관 운영과 서비스 제공이 필요하다. 즉, 서비스의 사용자, 소비자, 고객에 초점을 맞춰 서비스의 공급이 이루어져야 한다는 것을 의미한다(주재현, 2006). 따라서 KOICA가 제공하는 서비스의 이용자, 고객이 누구인가에 대한 명확한 이해와 파악이 중요하다.

현재 공공기관의 고객 개념은 ‘최종적으로 서비스를 소비하는 최종 사용자(end-users)뿐만 아니라 서비스를 함께 생산하고 전달에 참여하는 자’로까지 확대되고 있다. 이러한 고객개념의 정의 변화의 흐름에 맞추어 KOICA 역시 고객을 ‘수원국 정부 및 주민’ 혹은 ‘우리나라

국민'으로만 한정하는 것이 아니라 'KOICA의 서비스 및 가치를 함께 생산·전달하고 이를 위해 협업하는 모든 이해관계자'를 고객으로 정의내리는 것이 바람직하다. 특히, 지금까지 계약 파트너로만 인식하던 국내 사업수행기관들을 고객으로 바라보고 이들과의 상생, 공고한 파트너십을 위한 관계 형성, 관계 유지, 관계 공고화 등의 전반적 고객관리에 대한 고민이 필요한 시점이다.

따라서 본 연구는 1991년 KOICA 설립부터 최근까지 KOICA 무상원조사업에 참여한 국내 수행기관들을 고객유형별, 사업형태별로 살펴보고, 이들의 KOICA사업참여행동 패턴(pattern) 및 트렌드(trend)에 대한 분석을 주로 다루고자 한다. 이를 통해 향후 KOICA가 주력해야 할 고객과의 관계형성 및 파트너십(partnership) 구축을 위한 인사이트(insight)를 도출하고 고객관계 관리방안을 모색하도록 하겠다.

2. 연구 목적과 의의

앞서 살펴보았듯이 CS경영은 더 이상 민간기업의 경영기법이 아니라 공공기관에서도 전력을 다해할 경영철학이 되었다. 공공서비스의 혁신, 수요자 중심의 서비스 전환, 고객맞춤형 서비스 등 고객중심적인 기관운영과 경영을 강조하는 시대적 요구 속에 KOICA 역시 '고객지향적, 고객맞춤형, 고객집중적'인 경영을 통한 국민의 인정과 지지를 구하는 일이 매우 중요하다. 이는 KOICA가 중장기 (경영)전략(2017-2021)을 통해 선언한 '지속가능한 개발 목표(SDGs) 달성에 기여하는 개발협력 플랫폼'을 실현하고 더 나아가 기관의 지속가능한 경영과도 맞물려있다고 해도 과언이 아니다. 결국 KOICA가 진정한 CS경영을 추진하기 위해서는 그간 KOICA 사업에 참여한 고객이 누구인가, 그들의 사업참여 패턴은 어떠한지 등 고객 전반에 대한 이해가 중요하며, 이를 토대로 한 앞으로의 고객관계관리에 대한 전략적 접근이 필요하다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 목적을 갖고 수행하고자 한다.

첫째, KOICA 설립 이래 1991년부터 2016년까지 주요사업(국별협력사업, 민관협력사업, 글로벌 연수사업)¹⁾에 참여한 고객(국내 참여기관)들의 데이터를 체계적으로 정리하여

1) KOICA의 사업형태는 국별협력사업, 글로벌 연수사업, 해외봉사단파견, 민관협력사업, 국제기구협력사업 등 다양하지만, 본 연구의 대상이 국내기관고객이므로 국별협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력

(database cleansing) 27년간의 KOICA 고객 풀(pool)을 완성하는데 있다.

둘째는 정리된 풀을 통해 사업형태별로 고객유형을 분류하여 KOICA사업에 참여한 고객들의 참여 행태를 정확히 파악하는 데 있다.

셋째는 고객세분화 방법²⁾ 중 하나인 RFM모형³⁾을 활용하여 KOICA사업에 참여한 국내기관 가운데 밀접한 관계를 유지해 온 핵심고객군과 도중에 관계가 소원해진 고객군(이탈고객)을 확인하는 데 있다.

마지막으로는, 이렇게 파악한 고객들을 대상으로 KOICA의 향후 고객관리의 방향성 및 CS 경영의 추진기반을 마련하는 것이다.

금번 연구는 지난 26년간(1991~2016) KOICA 사업에 참여한 국내기관고객을 중점으로 그들의 사업참여 패턴을 분석하고 이를 토대로 향후 KOICA의 고객관리방안을 제시한 첫 연구라는 점에서 매우 의미가 있다. 올해 KOICA는 ‘세계가 사랑하고 국민에게 신뢰받는 KOICA’라는 CS비전을 내걸고 고객만족경영이라는 경영철학을 기관 내 내재화하기 위한 여러 활동을 추진하고 있다(KMAC, 2016b). 그러나 지피지기면 백전백승이라는 말도 있듯이 진정한 고객만족경영을 위해서는 고객에 대한 명확한 이해가 무엇보다 선행되어야 할 것이다. 따라서 금번 연구가 ‘KOICA의 고객이 누구인가. 그들은 어떻게 KOICA 사업에 참여해 왔는가. 그들의 KOICA 사업참여의 이유와 니즈는 무엇인가’ 등에 대한 궁금증을 해소하고 더불어 지난 26년간의 고객 참여행태를 전반적으로 살펴보는 유용한 자료로 적극

사업으로 제한한다. 참고로 국별협력사업이란 프로젝트와 개발컨설팅을 통칭한다. 프로젝트 사업은 협력대상국의 경제·사회발전 및 복지향상 등 특정 개발목표의 달성을 위하여 물적협력수단과 인적협력수단을 패키지로 하여 다년간(2~5년 등) 지원하는 사업이다. 개발컨설팅 사업은 소프트웨어 및 제도구축 지원에 특화된 사업으로 통상 건축을 포함하지 않는 사업 중 컨설팅, 전문가 파견, 초청연수 등 기술협력 중심의 사업을 의미한다. 글로벌 연수사업이란 개발도상국의 지속가능한 개발에 대한 기술 습득과 역량개발을 지원하기 위해 개발도상국의 기술인력, 연구원, 공무원 등을 대상으로 우리의 개살 경험 및 기술을 공유하는 사업이다. 마지막으로 민관협력사업이란 개발도상국의 빈곤완화와 복지증진을 위해 활동하고 있는 국내의 민간단체의 해외원조사업을 지원하는 사업이다.

- 2) 송임영 외(2007)에 따르면 고객을 세분화 한 후의 궁극적 목적은 고객이 원하는 서비스 패턴, 규칙을 찾아내고 모형화하여 각 고객별 차별화된 서비스 및 콘텐츠를 제공하는 것이다. 위 연구에서는 k-평균 군집화(k-means clustering)방법을 사용하여 웹 고객의 세분화를 진행하기도 하였다. 다양한 고객세분화 방법 중 본 연구에서는 직접마케팅 분야에서 간단하게 활용하는 RFM모형을 사용하였다.
- 3) RFM모형은 최근 기점으로 언제(recency) 거래를 했는지, 분석기간동안 얼마나 자주(frequency) 거래를 했는지, 분석기간동안 총 거래 금액(monetary)은 얼마인지, 3개의 변수를 사용하여 고객을 세분화하는 방법이다(자세한 설명은 IV장의 RFM방법론 참조).

활용될 수 있기 기대해 본다.

3. 연구 범위와 방법

본 연구의 고객분석 범위는 KOICA 사업형태 중 국별협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력 사업을 수행한 국내 기관고객으로 한정하였다.⁴⁾ 금번 연구 분석 수행을 위해 KOICA의 고객 정보 데이터는 KOICA 통계정보시스템과 원조조달시스템에서 추출하였다.

연구의 시간적 범위는 1991년부터 2016년⁵⁾까지로 하였고, 고객유형별 심층분석을 위한 RFM을 활용한 분석은 OECD DAC(개발원조위원회) 가입 시점인 2010년부터 2016년까지 7년으로 한정하였다.

사업형태별 고객참여분석에 있어서는 그 시기는 각각 차이가 있는데 글로벌 연수사업과 민관협력사업의 경우에는 사업 시작연도인 1991년, 1995년부터 2016년까지 분석이 가능했다. 그러나 국별협력사업의 경우에는 비록 1991년부터 시작은 되었으나 원조조달시스템에서 확인할 수 있는 전자조달 데이터베이스(DB)가 2004년부터 구축되어 있어 고객분석은 2004년부터 2016년까지로 제한적 분석이 이루어졌다.

우선, 통계분석을 실시하기 위하여 1991년부터 KOICA 사업에 참여한 국내기관에 대한 데이터 클렌징을 실시하고 KOICA 고객유형분류체계에 따라 분류하였다. 그리고 고객유형별, 연도별, 사업형태별로 각 고객유형이 어떻게 변화하고 있는지 특성을 파악하였다. 세부적으로 KOICA와 사업을 최근에, 자주, 큰 규모로 수행한 고객유형을 파악하고자 마케팅에서 활용되는 방법론 중 RFM 분석을 실시하였다. 이를 통해 각 고객 유형을 RFM을 통해 군집화 하고 각 군집별 특성을 도출해 내었다.

또한, 공공기관의 고객만족경영과 고객개념에 대한 이해를 위해서는 국내외 문헌을 참고하였다. 또한 KOICA의 고객만족경영에 대한 기관 차원의 대응활동 및 노력을 조사하기 위해 CS센터의 업무자료 및 외부 용역자료 등을 활용하였다.

4) 각주 1번 참고

5) 2017년 사업은 현재 진행 중으로 연수기관 미확정, 민관협력사업의 수시발굴형, 국별협력사업의 계약 미체결 등 확정된 고객을 한정하기 어려운 점이 있어 분석 기간은 2016년으로 한정하였다.

그리고 마지막으로 통계분석 결과에 대한 사실 확인 및 고객참여패턴 변화에 대한 정책적 변화를 확인하기 위해 KOICA 직원들 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상은 국별 협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력사업을 담당하고 관련되어 있는 전·현직 부서장 및 직원을 선별하여 진행하였고, 통계분석 결과에 대한 의견 수렴과 더불어 현재 각 사업형태별로 수행하고 있는 고객관리와 관련된 활동 전반에 대한 현황을 확인하였다.

II. KOICA와 CS경영에 대한 이해

1. KOICA를 둘러싼 대내외적 CS 환경의 변화

1) 대외적인 환경변화 : 공공기관의 CS경영 필요성 대두

고객만족경영의 시초를 정확하게 파악하기는 어려우나 1960년대 GE(General Electronics)가 기업 내 소비자 상담실을 설치하여 운영한 예를 고객만족을 위한 첫 시작으로 보거나 1980년대 일본 SONY의 고객만족경영 도입을 고객만족의 시초로 평가하는 경우도 있다. 이후에 고객만족경영이 최초로 등장한 것은 1980년 스칸디나비아 항공의 얀 칼슨(Jan Carlzon)사장이 ‘진실의 순간(MOT: Moment of Truth)’이라는 개념을 회사 경영에 도입하면서 8백만 달러의 적자를 7천 1백만 달러의 흑자로 전환시킨 것으로 비롯되었다(서창석, 황혜미, 2011).

우리나라에서도 1990년도 초반부터 기업들 사이에서 고객만족(Customer Satisfaction)에 대한 개념을 경쟁적으로 도입하였는데(서창석, 황혜미, 2010) LG 그룹이 그 최초로 ‘고객을 위한 가치창조’라는 슬로건과 함께 그룹차원의 고객만족경영운동을 대대적으로 전개하였던 것으로 알려져 있다. 이는 당시 많은 기업들의 고객만족관련 부서를 신설하는데 중요한 계기가 되었고, 이제 대부분의 기업에서는 고객 관련 부서를 쉽게 찾아볼 수 있다.

그리고 이러한 양상은 공공기관으로도 확산되어 오늘날 CS는 공공기관의 서비스 품질과 기관성과의 핵심적인 한 축으로 자리 잡고 있다. 이미 선진국에서는 1990년대부터 공공서비스의 질적 향상, 비용에 상응하는 가치제공, 고객최우선 등의 개념이 정부개혁의 유행어가 되기 시작했다는 점을 비추어 이제 공공부문의 CS경영은 너무나 당연하면서도 자연스러운 경영의 일환임을 인식해야 한다.

이러한 가운데 현재 우리나라 공공기관들도 경제적 능률성, 성과의 품질향상 등을 위해 CS경영에 박차를 가하는 중이다. 이제는 공공기관에서도 민간기업에서나 찾아볼 수 있던 CS관련 부서들을 신설하고 있으며 CS경영과 관련한 지표 등을 발굴·관리하는 일에 주력하고 있다. 더구나 CS경영에 우수성을 갖춘 공공기관의 경우에는 흔히 민간기업에서 고객 서비스 품질향상을 통한 고객만족 제고를 위해 도입하는 고객관계관리(CRM: Customer

Relationship Management)까지도 검토하고 도입, 운영하고 있다.⁶⁾ 고객관계관리란 개인고객이나 일련의 고객그룹을 유치하고 기존 고객에 대한 서비스 개발 및 우수고객의 유치를 전사적인 활동으로, 고객을 중심으로 한 마케팅 세일즈 전략을 실행하는 일련의 과정이라고 할 수 있다(송현대, 2010). 물론, 공공기관은 제공하는 서비스에 대한 공공재적 성격과 독점적 공급, 공익성 추구의 특징 때문에 제품이나 서비스를 제공하고 이윤의 극대화를 추구하는 민간기업과는 분명 다른 측면이 있다(김은희, 2012). 그러나 점차적으로 보다 나은 서비스에 대한 소비자, 고객의 요구와 기대가 점점 높아지는 상황 속에서 그들의 만족을 충족시켜야 하는 데는 민간기업과 공공기관 모두 마찬가지이다(KMAC, 2016b).

2017년 초, 신정부가 새로 출범하면서 ‘국민을 배려하는 따뜻한 행정서비스를 제공하는 정부,’ ‘국민 모두에게 열린, 지능형 혁신 정부’라는 국정패러다임을 제시하였다(국무조정실, 2017). 이는 역대정부에서 강조해 오던 정부부처 및 공공기관의 서비스 혁신, 고객과의 소통, 열린 행정 등과도 일맥상통하는 부분이 있다. 따라서 KOICA 역시 고객과의 열린 소통과 이를 바탕으로 한 고객이 원하는 서비스, 고객이 기대하는 서비스를 만들고 제공하기 위한 고민과 대안이 필요한 시점이다.

2) 대내적인 환경변화 : CS에 대한 전략적 대응 필요

KOICA의 CS경영 필요성은 비단 외부적 환경변화와 요구에서만 비롯된 것은 아니다. 대내적으로도 오랫동안 그 필요성과 중요성을 인식해온 것이 사실이다. 2010년부터 수립된 일련의 전략문서들을 살펴보면 ODA 예산규모의 확대에 따른 이해관계자들의 관심과 참여증가를 고려해 이들과의 파트너십을 형성, 유지, 공고화하기 위한 기반마련이 시급하다는 내용을 확인할 수 있다. 또한 2009년부터 2015년까지 실시된 외교부 기관경영평가에서 고객중심의 경영체제 구축 및 운영에 대한 내용을 개선과제로 해마다 지적받았던 바, 내부적으로 CS경영의 필요성을 감지해왔던 것으로 보인다.

그럼에도 불구하고 당시에는 CS경영의 필요성에 대한 기관의 인식 미비, ‘고객’에 대한 정의 및 개념 불명확, 기관장의 CS경영 추진 의지 결여 등으로 CS경영 체제 확립은 요원한 과제였다. 그런 점에서 KOICA의 준정부기관으로의 전환은 CS경영에 대한 본격적 준비를 위한 신호탄이 되었다고 볼 수 있다. 특히 외교부 산하기관 중에서는 처음으로 기획재정부 주관의

6) KOTRA, 인천공항공사, 국토정보공사, 조달청 고객관계관리시스템을 구축하여 운영중에 있다.

고객만족도조사 수검대상이 되다 보니, CS경영체제로의 신속한 전환과 대응 준비가 매우 시급했다.

이를 위해, KOICA는 2016년 CS경영을 위한 추진 TF를 구성하고, 2017년 CS센터를 정식 조직으로 출범시켰다. 그리고 ‘세계가 사랑하고 국민에게 신뢰받는 KOICA’라는 CS비전과 함께 ‘국민에게 인정받는 ODA대표기관’, ‘국민평가 PCSI 90점 이상’이라는 CS 목표를 수립하고 KOICA의 고객중심적 경영, 고객만족에 기반한 경영체제로의 전환을 준비하고 있다.

이제부터 KOICA는 지금까지 진행해 온 대외무상원조사업을 CS관점에서 되돌아보고, 우리 사업에 참여해 온 고객들에 대한 명확한 이해와 향후 그들을 어떻게 관리해나갈 것인지에 대한 일련의 질문에 스스로 답을 찾아야 한다. 이는 앞서 언급하였듯이 KOICA가 ‘개발협력 플랫폼’의 역할이행의 첫 단추를 끼우는 중요한 작업일 것이다.

2. KOICA의 CS경영 활동

1) CS센터의 활동현황

2017년 2월 정식 직제화 된 CS센터는 효율적인 CS경영체제 구축을 위해 내부적으로 3개의 파트(CS기획, 법무지원, CS조정)를 구성하여 운영 중이다. 우선, CS기획은 KOICA의 CS경영 구현을 위한 추진·지원체계를 구축하는 업무를 말한다. CS조정은 문제사업에 대한 사전·사후 분쟁을 조정 관리하는 역할을 담당하며, 법무지원은 문제사업의 법률지원 및 소송관리를 의미한다. 이 세 가지의 파트의 상호 유기적 연계는 KOICA의 총체적인 CS경영 구현 기반을 마련하는 중추적인 역할을 담당할 것으로 보인다.

2017년 CS센터의 주요 활동으로는 아래와 같이 크게 ① CS경영 인프라 구축, ② VOC 통합관리 및 대응체계구축, ③ 조직 CS 문화 조성 및 정착 등이 있다. CS경영의 전담부서가 생긴 지 얼마 되지 않은 만큼 올해 센터의 주요 활동이 모두 CS경영의 체계 구축과 기반 마련에 집중되어 있음을 알 수 있다.

〈표 2-1〉 2017년 KOICA CS센터 업무 계획

구분	추진 과제	세부 과제
CS경영 인프라 구축	중장기 CS경영전략 수립	① 중장기 CS경영전략 Rolling Plan 수립 ② 고객 니즈 분석을 통한 추진과제 도출
	CS경영 운영체계 구축	① CS경영 운영체계 수립 ② CS 자문위원회 및 협의회 구성·운영
	고객관리 체계수립	① CRM 체계 구축을 위한 사전 준비 ② 고객 접점서비스 표준화 추진 ③ KOICA 고객 관리방안 마련 및 운영
VOC 통합관리 및 대응체계 구축	VOC 관리체계 구축(1단계)	① VOC 관리 체계 수립 및 M&E ② 고객센터 통합 추진 방안 수립 ③ VOC 시스템(대표 홈페이지 및 KOMIS) 개선
	갈등 및 고충민원 처리 효율화	① 갈등 및 고충민원 조정 프로세스 도입
	법무리스크 관리 및 대응 강화	① 사전적 법무 리스크 관리 추진 ② 분쟁 대응 리스크 관리 추진 ③ 사업수행을 위한 제도적 법무지원 체계 구축
조직 CS 문화 조성 및 정착	CS성과관리 체계구축	① CS 성과관리 체계 구축 ② CS 성과평가 과제 도출 및 이행 모니터링
	CS교육체계 수립 및 교육	① CS 중장기 및 2017년 교육계획 수립 ② 2017년도 CS 교육시행 및 피드백
	CS 문화 조성	① 조직 내 CS 문화 범업 활동 추진 ② 외부 고객과의 커뮤니케이션 활동 활성화

출처: 이화연(2017b)를 바탕으로 저자 작성

본 연구에서 주목하는 부분은 〈표 2-1〉의 CS경영 인프라 구축 내 ‘고객관리 체계수립’과 제다. 본 연구를 통해 KOICA사업에 참여해온 고객들을 세분화하고, 행태분석을 수행하여 향후 고객에 대한 효과적 관리방안을 모색하는 데 목적이 있는 만큼 올해 CS센터의 고객관리체계 수립을 위한 활동을 구체적으로 살펴볼 필요가 있겠다. 현재 CS센터는 ① CRM 체계 구축을 위한 사전 준비, ② 고객 접점서비스 표준화 추진, ③ KOICA 고객 관리방안 마련 및 운영을 고객관리 체계 수립의 일환으로 보고 있다.

첫 번째 CRM 체계 구축을 위한 사전 준비로는 KOICA의 고객개념 정립, 고객 세분화를 위한 고객유형분류체계 수립, 분류체계에 따른 KOICA의 고객 유형 정리 등이 있다. 이 내용은 본 연구에서 다루는 KOICA 이해관계자 분석을 하는데 중요한 선행활동이자 고객관리의 기본이 되는 바, 다음 장에서 좀 더 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

두 번째 고객접점서비스 표준화는 고객현장과 서비스이행표준 수립을 의미하며 올해 총 7개의 서비스이행표준을 수립, 이행 중에 있다. 이는 KOICA가 기관의 대내외 고객에게 보다 나은 양질의 서비스를 제공하겠다는 강한 의지를 표명하는 것으로서 고객 중심적, 지향적, 친화적 경영 구현에 한 발짝 더 다가섰다는 의미로 해석할 수 있다.

마지막으로 고객관리방안 마련은 현재 본 연구를 통해서 얻고자 하는 산출물로서, 궁극적으로 KOICA가 고객들에게 인정받고 그들의 만족을 제고하기 위한 대안이 무엇인가이다. 현재는 각 부서별로 개별적인 고객관리활동을 진행하고 있으나 보다 효과적이고 체계적인 고객관리를 위해서는 전사차원에서의 총괄적 고객관리 전략과 방향제시가 필요하다. 따라서 본 연구의 후반에는 보다 효과적이고 전략적인 고객관리를 위한 모델을 제시하도록 하겠다.

2) CS센터의 고객관리를 위한 선행활동

(1) KOICA의 고객개념 정립

KOICA의 고객에 대한 정의가 공식적으로 내려진 것은 2016년 초에 완료한 『KOICA 고객 만족(CS)경영전략 수립용역』(KMAC, 2016b)에서다. 물론 이전에도 KOICA는 내부적으로 개발협력사업에 참여해온 이해관계자들을 고객으로 인식하고 협력해야 한다는 인식이 있었다. 그러나 당시 고객에 대한 이해정도가 각기 다르고 이를 총괄적으로 이끌어 갈 추진 체계의 부재로 고객에 대한 명확한 개념 정립까지 이어지지는 못했던 것으로 보인다.

그러나 2016년 1월 기타공공기관에서 준정부기관으로 변경, 10월 CS센터 추진을 위한 TF 출범, 2017년 2월 CS센터의 정식 직제화 등 CS경영체제로의 일련의 준비 과정을 거치면서 ‘고객’이란 용어는 이제 KOICA내에 자연스럽게 자리 잡고 있다.

사실상 고객에 대한 개념은 1980년대 이후 톰 피터스와 워트맨(Tom Peters & Waterman), 피터 드러커(Peter Drucker)등의 경영학자들에 의해 기업성공을 위해서는 상품에 대한 고객의 인식과 만족이 중요하다는 인식과 함께 민간부문에서 먼저 부각되었다(정책브리핑, 2006). 그러나 오늘날 공공조직 및 공공기관에서도 민간기업의 경영관리방식을 통한 쇄신, 혁신, 변화를 추구해 나가면서 공공서비스의 사용자, 고객에 대한 중요성이 높아졌다. 그리고 이러한 양상은 공공분야에서의 고객에 대한 정의와 개념 또한 등장하게 된 것이다.

다음 <표 2-2>는 공공분야에서 바라보는 고객에 대한 정의다.

<표 2-2> 공공분야에서 고객에 대한 정의

이창기(2007)	“공공분야에서의 고객은 공공서비스를 이용하는 사람으로 정의내릴 수 있으나, 점차 공급자 중심의 행정에서 수요자 중심의 행정으로 변화함에 따라 공공서비스를 최종적으로 이용하지 않은 국민으로까지 고객 개념이 확대되고 있다.”
Skecher, Chris, (1992)	“고객은 직접적인 서비스 사용자, 공공기관 활동으로부터 직접적 또는 간접적인 영향을 받거나, 공공기관 활동 또는 비 활동에 의해 편익을 얻거나 피해를 입는 자들, 그리고 위의 범주에 해당되지는 않으나 공공서비스의 생산과 제공에 이해관계가 있는 이들 전부를 포함한다.”
Alford (2002)	“공공서비스에 요금을 지불하는 고객부터 시작하여 경제적 교환은 이루어지지 않은 채 공공서비스를 이용하는 수혜자를 아울러 말한다.”
Elcock (1996)	“고객은 특정의 시점에서 유상 또는 무상으로 재화 또는 용역을 공급받을 뿐만 아니라 구입하는 사람으로 일정 수준의 선택권을 가진다.”
Wagenheim & Reurink (1991)	“고객은 공공분야에서 다루어야 할 모든 대상을 말한다”
Frederickson (1991)	“공동체의 일에 대한 관심과 지식을 가지고 있고 적극적으로 참여하면서 자신의 이익을 추구하며 동시에 공익도 고려하는 사람이다.”

출처: 이창기(2007), 황혜신 외(2010)를 바탕으로 저자 재작성

다시 말하면 고객이란 기관이 제공하는 가치 및 서비스를 함께 생산, 전달, 소비하는 모든 이해관계자를 의미하며, 광의의 관점에서는 기관이 제공하는 가치를 공감 및 공유하는 모든 대상까지를 고객으로 봐야한다는 것이다. 따라서 KOICA 또한 본격적인 CS경영의 도입을 위해서는 우선적으로 고객에 대한 개념정립이 필요했고, 이에 따라 2015년 『KOICA 고객 만족(CS)경영전략 수립용역』(KMAC, 2016b)을 통해 다음과 같이 고객정의를 내렸다(Box 1 참조).

<Box 1> KOICA의 고객에 대한 정의

“개발도상국의 경제·사회발전 지원과 범지구적 개발 문제 해결을 위한 개발협력 플랫폼을 개발하고 운영하는 KOICA 전 구성원과 협력기관·기업, 봉사단과 KOICA의 가치를 최종적으로 경험하는 수원국 정부, 기관, 국민 및 기타 KOICA와 이해관계가 있는 모든 기관·단체·개인을 고객으로 정의한다.”

미국의 대외원조기구인 미국국제개발처(USAID: United States Agency for International

Development) 역시 2000년대 초반부터 그들의 사업에 대한 고객을 크게 아래와 같이 4단계로 분류해놓고 고객 서비스 플랜을 계획하여 추진해오고 있다. 여기서 눈여겨 볼 것은 고객 범위에 미국 국민을 포함시켰다는 점이다. USAID도 원활한 사업수행을 위해 무엇보다도 미국국민에 대한 지지와 지원이 필요하다고 여기며 이들과의 긴밀한 협력 및 파트너십을 매우 중요하게 생각하고 있다(Box 2 참조).

〈Box 2〉 USAID의 고객에 대한 정의

- USAID의 정책에 따르면 고객을 서비스 혹은 생산된 결과물에 대해 제공 받거나 수혜를 받는 그룹이나 개인을 고객으로 간주하고 있으며, 고객의 종류를 아래와 같이 구분
 - 최종고객(Ultimate customers): USAID의 원조에 직접적 혜택을 받는 자
 - 중간고객(Intermediate customers): 최종고객을 위한 프로그램 수행을 위해 USAID의 서비스를 이용하는 수원국가 정부를 포함한 기관들. 중간고객에는 민간 봉사 단체, 민간 부문 계약자, 사업에 참여하는 수원정부 기관, 기구들이 모두 포함
 - 내부고객(Internal/process customers): USAID 기관 내 종사하고 있는 개인, 부서 및 관련 업체 등
 - 워싱턴과 미국기반고객(Washington and US-based customers): 미국 정부 기구, 그리고 USAID 요청에 따라 프로그램을 수행하고 USAID에서 생산하는 결과물에 이해관계를 가진 자들을 의미

출처: USAID(2011)

비록 KOICA의 고객 정의는 정립이 되었으나 여전히 내부적으로는 고객이 가지는 의미와 중요성에 대한 공유와 공감의 다소 부족하다. 앞서 언급하였듯이 국내수행기관을 바라보는 KOICA의 시선이 고객이 아닌 계약대상자에 머물러 있는 경향이 크다. 그러나 KOICA는 이제 타 공공기관 및 USAID와 같은 선진원조기관 등의 고객 지향적 경영 및 운영에 눈을 돌리고, 이러한 시대적 흐름에 발맞춰 나가는 것이 필요하다.

(2) KOICA 고객유형분류체계 수립

고객관리 체계구축을 위한 선행과제로 CS센터는 고객유형분류체계를 수립하였다. 이는 본 연구의 핵심인 고객에 대한 분석을 다차원적으로 접근하는데 중요한 기여를 하고 있다. 기본적으로 고객유형을 구분하는 방법에는 여러 가지가 있는데 대외무상원조를 담당하는 대표기관으로서의 특수성을 바탕으로 일차적으로는 고객을 ‘소재지 및 국적’에 따라 국내, 해외고객으로 나누고, 동시에 ‘KOICA 사업 참여의 자격(형태)’에 의해 개인 및 기관고객으로 구분하고 있다.

그리고 기관고객의 경우에는 ‘법적근거 및 설립목적’에 의해 개인고객은 ‘참여 사업 프로그램 유형 및 역할’에 따라 각각의 유형을 좀 더 세분화하고 있다. 참고로 기관고객은 ‘기관의 특성’에 따라 공공, 민간, 국제기구로도 구분을 해놓고 있다(표 2-3, 2-4 참조).

〈표 2-3〉 기관고객 유형 대분류

구분1	구분2	구분 3	고객유형 대분류(Depth 1)
기관 고객	국내	공공	국가기관
			공공기관
			교육기관
		민간	영리법인
			비영리법인 및 비영리민간단체
			교육기관
		국제기구	국제기구
	국외	공공	Public Sector Institutions
		민간	Private Sector Institutions
			Non-Governmental Organizations (NGOs) and Civil Society
		국제기구	Multilateral Organizations

출처: 이화연(2017a)을 바탕으로 저자 작성

〈표 2-4〉 개인고객 유형 대분류

구분1	구분2	고객유형 대분류(Depth 1)
개인 고객	국내	전문가
		월드프렌즈KOICA 봉사단
		월드프렌즈 통합봉사단
		ODA영프로페셔널
		ODA 교육원 수강생
		글로벌협력의료진
		다자협력전문가
		국민
		위촉위원
	국외	수원국 주민
		연수생

출처: 이화연(2017a)을 바탕으로 저자 작성

이러한 고객유형분류체계는 KOICA의 고객을 기본적으로 세분화하는 방법의 하나로서 그 간 KOICA 사업에 참여해온 고객을 유형별로 확인하고, 이에 따른 니즈(needs)를 파악하며, 고객유형별 만족과 불만족에 대한 정확한 파악을 통한 서비스를 개선, 제공하는 데 중요한 역할을 담당할 것이다. 또한 기존에는 고객 데이터 관리자 및 사업별로 고객 분류의 기준이 상이하여 고객 데이터를 통합적으로 정리, 관리하는데 어려움이 있었으나 위 분류체계의 수립은 이러한 문제를 다소 해결할 것으로 보인다. 그러나 이처럼 분류체계가 효과적으로 활용되기 위해서는 동 분류체계기준에 대한 명확한 이해와 이에 따른 정확한 고객유형분류

및 적재가 선행되어야 함을 유념해야 한다.

3. KOICA 고객데이터 관리현황 및 문제점

본격적으로 고객관리를 위해서는 KOICA 사업에 참여한 고객이 누구인지를 확인할 수 있는 데이터를 갖추고 있느냐가 또 하나의 선결과제라 할 수 있다. 고객개념을 정립하고 고객유형 분류체계의 수립도 중요하지만, 실제 우리가 관리하고 있는 고객 데이터의 수준이 어느 정도 인지에 대한 진단과 확인이 필요하다.

그러나 현재 KOICA의 통합사업관리시스템에 축적된 고객 데이터를 살펴본 결과 일차적으로 내린 결론은 고객과 관련된 유의미한 정보의 확인이 매우 어렵다는 것이다. 물론 시스템 내에 고객정보를 기재하는 항목이 존재하나 활용할만한 고객정보를 찾아내기는 어려운 실정이다. 고객을 제대로 아는 고객통찰력을 갖추고 고객의 니즈를 정확히 파악하는 능력을 위해서는 고객데이터 베이스의 분석이 매우 중요한데, 현재 KOICA는 이러한 분석이 가능할 수 있는 제반여건을 갖추지 못한 것이 가장 큰 문제라 할 수 있겠다.

본 연구의 수행에 있어서도 KOICA사업에 참여해온 국내기관의 정보들이 제대로만 적재, 관리되었다면 연구를 하는 수월성이 매우 높고, 좀 더 원활하게 분석 작업이 이뤄졌을 것이다. 게다가 본 연구는 고객유형별 사업참여 패턴 및 추이를 살펴보는 것이 중점인 바, 고객유형에 대한 정보가 일차적으로 중요한데 유형이 분류되어 있더라도 ‘기타’ 혹은 잘못된 유형으로 분류해놓은 경우가 다대했다. 따라서, 현재 보유하고 있는 고객데이터는 연구에 필요한 의미 있는 정보의 도출이 어려워 본 연구에서는 고객데이터를 보다 완성도 높게 보완하는 작업부터 선행하고 고객 분석을 추진할 필요성이 있었다.

KOICA의 고객데이터 관리의 문제점은 크게 아래와 같다. 이는 본 연구의 한계점과도 일맥상통하는 것으로 향후 고객관리를 위해 가장 기본적으로 해결돼야 할 부분이다.

첫째, 고객을 식별할 수 있는 정보양이 절대적으로 부족했다. 고객을 이해하기 위해서는 다양한 고객 데이터가 필요한데, 데이터를 모으기 위한 여러 항목들은 존재하나 그 항목들이 제대로 관리되지 않고 있었다. 즉, 고객정보를 입력해야 할 항목들은 존재하였지만 그에 맞는 데이터들이 모두 입력되어 있지 않아 고객을 충분히 이해하기 위한 정보로 활용하기 어려

왔다. 이는 데이터의 양적인 가치가 충분치 않음을 의미한다.

둘째, 고객데이터 관리매뉴얼의 부재로 고객 관리자(담당직원)가 입력한 정보의 정확성을 보장하기 어렵다. 다시 말하면 고객정보는 있으나 고객명칭에 오타자가 있거나 개인별 정보 입력 스타일이 달라 동일한 고객사임에도 여러 명칭으로 검색되는 경우가 매우 다대했다. 일례로 KOTRA의 경우에는 KOTRA, kotra, Kotra, 코트라, 대한무역투자진흥공사 등과 같이 총 5개의 이름으로 입력되어 있는 상태다. 그 밖에도 고객유형이 정확하게 분류되어 있지 않고 ‘기타’로 되어 있는 값들이 상당하여 고객에 대한 유의미한 정보를 확인하기는 어려운 상황이다. 즉, 현재의 데이터는 질적 수준 제고가 상당히 시급하다.

셋째, 통합적인 고객관리체계 부재로 인해 사업형태별 고객 관리 방식이 상이했다. 예를 들어 각 사업부서별 고객을 분류하는 기준이 달라 동일한 기관임에도 다른 유형으로 분류되어 있어 시스템에서는 서로 다른 기관으로 인식하는 등의 문제가 있었다. 다행히도 이러한 문제는 이번에 수립된 KOICA 고객유형분류체계에 따른 재분류를 통해 해결할 수 있을 것으로 보인다. 그러나 고객명 작성 방식의 표준화 및 고객정보의 업데이트를 위한 가이드라인 수립 또한 체계적이고 통합적인 고객관리를 위해 선결되어야 할 것이다.

넷째, 고객데이터의 활용성에 대한 고민이 부재하다. 흔히 고객데이터를 관리한다는 의미는 고객데이터를 기반으로 가치 있는 정보를 생산하고 활용할 것을 염두하고 있다는 것이다. 그러나 현재 KOICA의 고객데이터 관리 수준을 보자면 KOICA는 그간 고객데이터의 가치와 그 활용성에 대해서는 깊이 고민하지 않았던 것으로 보인다. 따라서 고객 데이터를 단순히 ‘잘 관리’하는 것에서 한 단계 더 나아가 ‘의미 있는 정보를 생산’하여 활용할 것인가에 대한 고민이 중요하다.

살펴본 바와 같이 고객 데이터를 구축하고 관리하는 것은 본격적인 고객관리를 추진하기 위한 아주 기초적이면서도 중요한 선행작업이다. 그러나 대외무상원조의 대표기관이라는 KOICA에서 현재까지 고객관리에 중점을 두어 하지 못했다는 것에는 충분한 반성과 개선이 필요할 것으로 보이며, 앞으로 고객관리에 대한 방향성을 모색하고 설정하는 것이 매우 중요하다.

III. KOICA 고객 종합 분석

1. 고객 데이터 설명

앞서 살펴본 바와 같이 KOICA가 현재 보유한 고객데이터를 의미 있는 정보로 변환하여 연구에 활용하기 위해서는 흩어져있는 데이터의 수집부터 통합, 클렌징, 표준화 등 여러 단계를 거쳐야 했다. 본 연구에 사용한 데이터에 대한 개괄적인 설명은 아래와 같다.

먼저, 고객정보 추출을 위해 KOICA의 원조조달시스템(이하 조달시스템)⁷⁾과 통계정보시스템(이하 통계시스템)⁸⁾을 통해 고객 관련 데이터를 확보하였다. 조달시스템에서는 국별협력사업의 고객정보를, 통계시스템에서는 글로벌 연수사업과 민관협력사업의 고객 정보를 추출하였는데 이는 KOICA의 고객정보가 이원화되어 관리되고 있음을 시사한다.

통계시스템에서는 ODA 통계 보고를 위해 사업과 관련된 대부분의 정보가 포함되어 있지만 국별협력사업의 경우, 고객분석을 위해 필요한 국내사업수행기관에 대한 정보는 조달시스템에만 있었다. 조달시스템에서 국별협력사업은 1개의 단위사업이 여러 종류의 계약으로 발주되고 해당 계약을 수행한 업체의 정보를 갖고 있었다. 따라서 관련 자료는 사업단위가 아닌 계약단위로 KOICA 사업에 참여하여 계약(PMC(Project Management Consulting), CM(Construct Management), PC(Project Contractor), 기자재공급 등)을 맺은 국내기관고객은 모두 연구 대상에 포함하였다.

7) KOICA 원조조달시스템은 2007년 구축되어 이후 진행되는 모든 계약은 동 시스템을 통해 관리하였다. 단, 2004년부터 시스템 구축 전까지의 DB는 구축 당시 수기등록 및 전자문서시스템과의 연동을 통해 일부 계약DB가 존재한다. 고객 관련 정보로는 해당 계약을 체결한 기관명 등의 기본 정보가 입력되어 있다. 참고로 전자조달시스템은 파트너협업시스템의 정보와 연동되어 있는데, 입찰에 참여하는 모든 기관은 파트너협업시스템에 회원가입을 하며 기본적인 정보를 입력하고 일부 정보는 조달청 나라장터와 연동되어 있다. 원조조달시스템으로는 입찰에 참여하는 기관의 정보가 조달청 나라장터에서 넘어가는 구조이다.

8) KOICA는 통계정보시스템을 통해 1991년 KOICA 창립 이래 모든 통계 DB를 관리하고 있으며 고객 관련 정보로는 '수원처' 항목이 있다. 동 항목을 통해 글로벌 연수사업과 민관협력사업을 제외한 모든 사업형태는 개발도상국의 수원처 정보를 입력하고 있지만 글로벌 연수사업과 민관협력사업은 특정 수원처가 존재하지 않으므로 해당 사업의 국내 수행 기관을 입력하여 관리하고 있다.

글로벌 연수사업과 민관협력사업은 통계시스템에서 관리하고 있는 수행기관(수원처) 항목에 1991년부터 고객 자료가 비교적 잘 입력되어 관리하였기 때문에 동 자료를 활용하여 연구를 수행하였다.

〈표 3-1〉 연구 분석 대상 계약 및 사업 정리 현황

구분	사업형태	계약/사업 수	시스템	제외 사유
분석 대상	국별협력	1,661건	조달	-
	글로벌연수	4,004건	통계	
	민관협력	1,240건		
	합계	6,905건		
제외 대상	-	2,917건	조달	일반행정입찰
		645건		긴급구호, 물자지원 등
		337건		계약자정보 없음
		156건		연구, 평가 등
		305건	통계	해외 고객
	합계	4,360건		-

출처: 저자 작성

이렇게 얻은 자료는 <표 3-1>을 통해 알 수 있듯이 본 연구의 대상으로 고려할만한 고객데이터는 2004년부터 2016년까지 조달시스템에서 5,716건, 1991년부터 2016년까지 통계시스템에서 5,509건을 우선적으로 확보하였다. 그러나 조달시스템의 자료 중에서는 국별협력사업이 아닌 행정 관련 계약, 계약자 정보가 빈칸인 계약 등 4,055건을 제외하여 1,661건의 국별협력사업 계약을 확보하였다. 참고로 한 개의 계약에 주 계약업체 외에 공동계약업체가 있는 경우, 주 계약업체와 동일하게 개별 고객으로 간주하고 분석 범위에 포함(단, 하도급업체는 제외)하였다. 통계시스템에서는 국제기구, 외국기관 등 해외고객을 통해 진행된 사업 305건을 제외하여 글로벌 연수사업 4,004건, 민관협력사업 1,240건으로 정리하였다(표 3-1 참조). 이렇게 세 개 사업에 대해 최종적으로 확보된 계약 및 프로그램 건수는 6,905건으로 이를 수행한 국내 사업참여기관의 수는 다음 표와 같이 1,576개로 확인하였다.

〈표 3-2〉 연구 분석 대상 고객 클렌징 현황

구분	정리 전	정리 후	제외 사유
분석 대상	1,499개	1,024개	-
제외 대상	62개	54개	외국기관
	4개	4개	국제기구
	11개	7개	기타
합계	1,576개	1,089개	

출처: 저자 작성

그러나 오랫동안 고객데이터에 대한 관리가 부실해 바로 연구에 활용하는 데는 어려움이 있어 데이터 클렌징을 실시하였다. 데이터 클렌징은 기본적으로 고객의 상호명(기관명칭)을 정정하고 입력방식을 통일하는 작업이다. 이를테면 매년 고객 관리자(사업 담당자)가 입력하는 방식이 달라 동일한 기관의 띄어쓰기가 다른 경우, ‘주식회사 □□’와 ‘(주)□□’와 같은 표기 방식이 경우, 또는 단순히 기관의 명칭이 바뀐 경우 등 하나의 기관을 다른 기관으로 인식하여 중복 계상되지 않도록 처리하였다.

이렇게 데이터 클렌징을 통해 중복 계상된 기관을 제외, 세 개 사업에 참여한 고객 수를 1,089개로 정리하였고, ‘기타’로 표기된 기관, KOICA 자체 수행, 앞 단계에서 걸러지지 못한 국제기구, 외국기관 등 분석 범위에 해당하지 않는 65개 기관을 제외하여 최종적으로 1,024개 기관을 분석 대상 고객으로 확정하였다(표 3-2 참조).

〈표 3-3〉 KOICA 고객유형분류체계(국내 기관고객)

구분	고객 유형 대분류	대분류에 따른 고객세분화
국내	국가기관	중앙행정기관 및 위원회, 지방자치단체, 국회, 대법원 및 관련 산하기관
	공공기관	공기업/준정부기관/기타공공기관
	교육기관	초/중/고/대학교(국공립 vs. 사립)
	영리법인	대기업, 중견기업, 중소기업
	비영리법인 및 비영리민간단체	CSO, 기타
	국제기구(국내)	국제기구 본부, 지역사무소, 국가사무소

출처: 이화연(2017a)를 바탕으로 저자 작성

그리고 연구에 사용할 확정 고객인 1,024개 기관을 대상으로 KOICA CS센터에서 수립한 고객유형분류체계(표 3-3)에 따라 재분류하였다. 기존에도 유형분류가 어느 정도 되어 있었지만 고객 관리자(사업 담당자)에 따라 분류기준이 각기 상이했던 바, 이번 재분류를 통해 기준을 일원화하여 연구의 신뢰성과 정확성을 높이하고자 하였다.

데이터 클렌징을 마친 기관을 고객유형분류체계에 따라 나누는 실제 작업에 있어서는 국가 기관은 위 기준에 맞추어 중앙 및 지방정부를 포함하였다. 공공기관의 경우 기획재정부에서 지정하여 고시하는 공공기관 목록을 참고하였다. 단, 국가기관과 공공기관 모두 세분화된 수준으로 나누지는 않았다. 교육기관의 경우 대학교를 기본으로 대학교 산하 연구기관, 산학 협력단, 대학병원 등을 모두 포함하였고, 역시 하위 수준의 분류는 하지 않았다. 영리법인의 경우 기업 규모에 따른 특성이 명확할 수 있기 때문에 하위기준인 대기업, 중견기업, 중소기업을 활용하였고, 분류 기준은 NICE 기업정보에서 제공하는 기업형태⁹⁾를 참고하였다. 마지막으로 법인 중 영리 목적에 따라 설립되지 않은 모든 기관은 비영리법인 및 비영리민간단체(이하 비영리법인)로 분류하였다.

따라서 본 연구에서는 분석 대상이 되는 1,024개 기관이 수행한 3개 사업형태(국별협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력사업)의 6,905개 계약 또는 사업을 고객유형분류체계와 연계하여 종합적으로 분석할 것이다. 또한 심층적인 고객의 행태를 분석하기 위해 RFM 방법론을 활용하여 고객을 군집화하여 살펴보고 RFM 고득점군에 해당하는 고객(핵심고객)에 대한 추가 분석도 수행할 것이다.

2. 사업형태에 따른 고객분석

앞서 언급하였듯이 KOICA 조달시스템과 통계시스템을 통해 고객정보를 통합하고, 클렌징을 통해 최종적으로 확보한 국내기관의 수는 1,024개다. 이는 KOICA 설립 이래로 총 3개 사업형태(국별협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력사업)에 참여한 국내 수행업체, 즉 국내 고객수를 의미한다. 단, 국별협력사업의 경우, 1991년부터 2003년까지의 고객데이터는 전자DB로 구축되지 않아 해당 기간 사업을 수행한 기관에 대한 확인이 시스템 상에서 불가능했다.

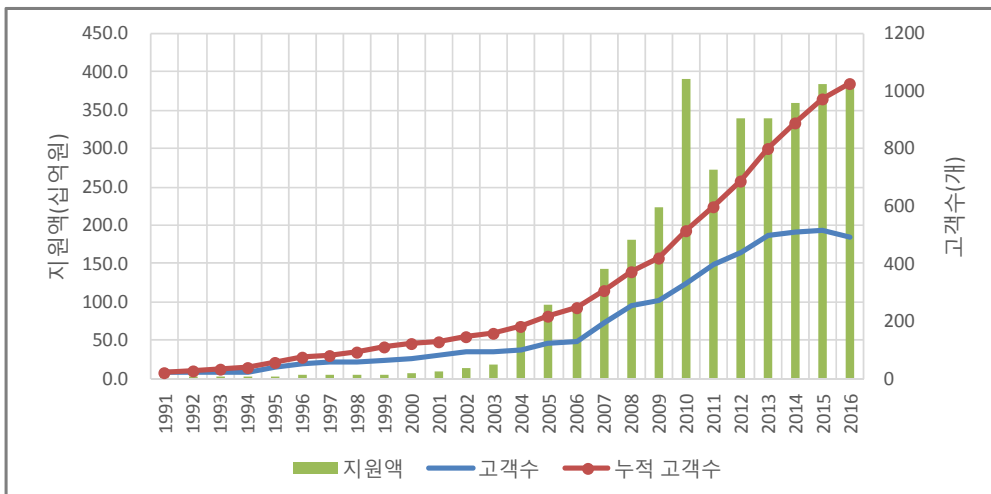
9) 일반적으로 대기업은 자산합계 10조원 이상, 중소기업은 매출액은 업종마다 다르고 자산합계 5천억원 미만, 중견기업은 대기업과 중소기업에 속하지 않은 기업을 의미한다. 본 연구에서 기업을 분류하는 기준은 나이스평가정보(<https://www.nicebizinfo.com/>)를 따랐다.

따라서 시스템으로 확인이 가능한 2004년부터 고객수를 활용하여 전체 고객을 추산했다는 점을 고려하면 1991년부터 사업에 참여한 국내기관 수는 1,024개를 상회할 것으로 보인다. 글로벌 연수사업과 민관협력사업의 경우, 사업 시작연도¹⁰⁾부터 고객정보가 시스템으로 축적되어 있기 때문에 본 연구에서는 두 시스템에 저장된 고객 데이터를 근거로 KOICA 사업 참여 기관을 1,024개로 간주하고 이를 사업형태에 따라 연도별 고객유형의 참여패턴을 분석하였다.

1) 연도별 KOICA 전체 고객증감 변화

KOICA가 설립된 1991년도부터 2016년까지 KOICA 사업에 참여한 국내기관 고객의 연도별 참여고객 수의 증감추이는 <그림 3-1>, <표 3-4>와 같다. 1991년에는 글로벌 연수사업의 데이터만 있었고, 당시 사업에 참여한 기관수는 23개에 불과했다. 그러나 해마다 고객 수는 증가하여 2015년에는 한 해 고객이 514개로 가장 많은 수를 기록하고 있다. 지원액의 경우에는 계속적으로 증가하는 모습을 보였으나 2010년 급격한 증가 및 그 이후 다시 감소하는 정도는 고객수의 변화와 비례하지는 않았다.

〈그림 3-1〉 연도별 지원액 및 고객수 증감 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

10) 글로벌 연수사업은 기관이 설립된 1991년부터, 민관협력사업은 1995년부터 현재까지 진행되고 있다.

〈표 3-4〉 연도별 사업형태별¹¹⁾ 고객수 및 사업지원액 증감 표

(단위: 고객수(개), 지원액(십억 원))

연도		'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
고 객 수	국별													
	연수	23	25	22	24	26	36	39	41	43	49	56	69	67
	민협					18	21	18	16	20	22	25	25	27
	당해	23	25	22	24	43	55	57	57	63	70	80	93	93
	누적	23	31	35	41	60	74	83	97	111	123	131	149	159
지원액		1.3	1.5	1.9	2.7	3.9	5.0	5.5	6.1	6.0	8.6	9.3	13.2	18.9
연도		'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
고 객 수	국별	26	27	30	85	135	147	208	248	269	287	304	313	300
	연수	58	76	87	92	107	109	105	114	120	130	132	143	128
	민협	22	26	24	36	45	47	58	76	102	144	143	123	116
	당해	98	122	132	193	255	274	333	395	437	496	512	514	489
	누적	185	221	250	307	374	418	513	600	690	799	888	970	1,024
지원액		74.8	97.1	88.5	144.2	181.5	222.6	390.8	271.8	338.5	338.3	358.2	383.3	388.5

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

OECD DAC 가입 전인 2007년부터 2010년까지의 기간을 자세히 살펴보면 지원액은 계속해서 증가하는 모습을 보였다. 2007년은 전년 대비 약 557억이 증가하였고, 2010년에는 전년 대비 1,682억 정도 증가하였다.¹²⁾ 앞에서 언급했듯이 같은 기간 동안 고객 수 역시 계속해서 증가하였는데, 전년 대비 2007년에는 61개, 2008년에는 62개, 2010년에는 59개 기관이 각각 증가하였다. 그러나 2011년에는 지원액이 전년 대비 1,184억 정도 감소하였지만 오히려 고객 수는 62개나 증가하였다.

먼저 <표 3-4>의 당해고객수를 기준으로 전체적으로 살펴보았을 때 2016년에 사업에 참여한 고객은 총 489개로 1991년에 (글로벌 연수사업에만) 참여한 고객 수(23개) 대비 약 21.3배 증가한 것으로 나타났다. 1991년 당시 KOICA가 10개의 국별협력사업을 수행한 자료를 근거로 약 10개 정도의 기관이 당시 고객이었다고 가정한다 하더라도 약 14.8배¹³⁾ 정도 증가하였다고 볼 수 있다. 이는 해마다 KOICA의 사업에 참여하고자 하는 기관의 수가 절대적으로 늘어나고 있다는 것을 의미한다.

11) 사업형태별 고객수의 변화는 1991년부터 1994년까지 글로벌 연수사업만, 1995년부터는 민관협력사업이, 2004년부터는 국별협력사업이 추가된 것을 고려해야 한다.

12) 2010년 지원액의 급격한 증가는 OECD DAC 가입과 더불어 당시 아프가니스탄에 1천억 원 이상의 대규모 프로젝트에 지원한 데 기인한 것으로 보인다.

13) 1991년 당시 진행한 10개의 국별협력사업을 10개 기관이 계약을 체결하여 수행하였다면 2016년 대비 약 14.8배, 15개라면 약 12.9배 증가하였다고 추정할 수 있다.

다음으로 사업형태별 당해년 사업참여고객수의 변화는 모든 사업형태의 데이터가 완성된 2004년부터 비교해 본다면 2016년과 비교하였을 때 98개 기관에서 489개 기관으로 약 5배 증가한 것으로 나타났다. 1991년부터 2003년까지 고객 수가 약 2.4~2.8배¹⁴⁾ 증가한 것과 비교한다면 2000년대 이후에 고객수의 증가가 더 빠르다고 할 수 있다. 이는 최근 고객 수가 가파르게 늘어나고 있다는 것을 의미한다.

이렇게 해마다 고객 수가 증가하여, 2016년 기점으로 KOICA 주요 3개 사업에 한번이라도 참여한 고객 수는 1,000개 이상이 되었다. 앞서 언급했듯이 국별협력사업에 참여한 고객 수는 시스템 상 2004년부터 파악하다는 점을 감안하면 실제 누적고객은 더 많을 것으로 보인다. 누적 고객이 가지는 의미는 직간접적으로 여러 긍정적 의미를 내포하고 있다.

첫째, 국내기관들이 개발협력사업에 대한 관심이 점차 증가하며 예전에 비해 매우 높아졌다는 것이다. 둘째, 이들의 사업참여를 모두 수용할 만큼 KOICA의 예산규모가 확대되었음을 의미한다. 셋째, KOICA를 통해 많은 수의 국내기관들이 개발협력사업에 대한 이해제고 및 전문성을 갖추게 되었다는 것이다. 하지만 한정된 ODA재원을 다양한 파트너들이 참여하여 나눠 갖게 됨에 따라 단위사업 당 금액 감소로 개발협력사업의 질적 하락 우려, KOICA가 관리해야 할 파트너가 많아짐에 따라 직원들의 업무 부담 가중 등 부정적인 요소가 될 수도 있다.

그러나 국별협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력사업의 사업 특성이 다르기 때문에 KOICA 사업에 참여한 고객들의 행태를 면밀히 파악하기 위해서는 복합적인 요소를 고려한 분석이 필요하다. 따라서 이후에는 사업형태별로 고객유형을 분석하고, 고객유형별 참여패턴을 연도별로 살펴볼 것이다. 또한 RFM 방법론을 통해 보다 정밀한 분석 방법을 실시, 우수등급 고객들과 그렇지 않은 고객의 차이, 각 고객그룹에 맞는 고객관리 방안을 도출하기 위한 방법을 제시할 것이다.

2) 국별협력사업의 고객 분석

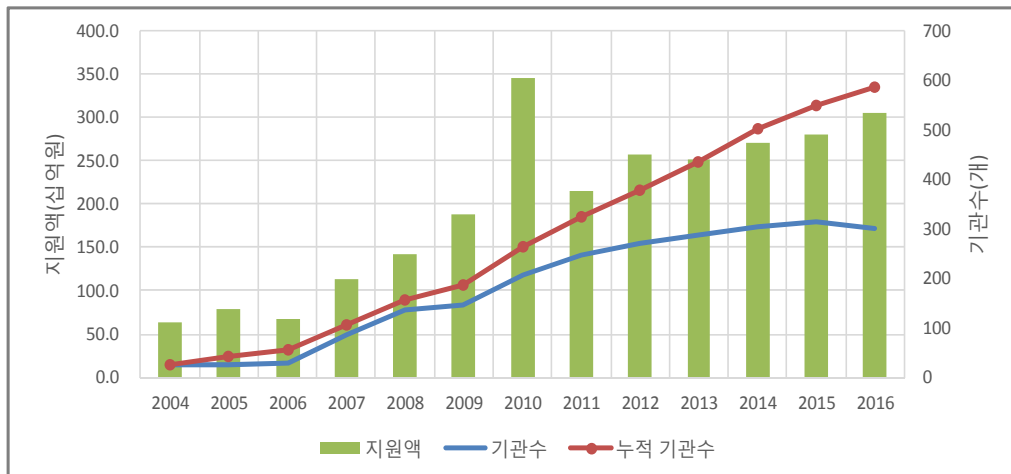
(1) 고객유형별 분석

연도별 국별협력사업의 지원액과 기관수 증감은 <그림 3-2>, <표 3-5>와 같다. 우선 지원액과 기관수 모두 데이터가 처음 구축된 2004년 627억 원, 26개 기관에서 2016년 3,060억 원, 300개 기관으로 증가하였다. 특징적인 기간을 살펴보면, 2007년의 경우, 지원액은 1,137

14) 앞에서와 마찬가지로 국별협력사업 수행기관을 10개, 15개로 가정하였다.

억 원으로 전년 대비 약 1.7배 증가하였고, 기관수는 85개로 2.8배 증가하였다. 2010년의 경우, 지원액은 3,456억 원으로 전년 대비 1.8배 증가하였고, 기관수는 208개로 1.4배 증가하였다. 이후 기관수는 2015년까지 계속해서 늘어나 313개 기관으로 증가하였지만, 2016년에는 300개 기관으로 소폭 감소하였다. 2004년부터 2016년까지 국별협력사업에 한 번이라도 참여한 기관을 나타내는 누적 기관수는 총 586개 기관으로 나타났다.

〈그림 3-2〉 연도별 국별협력사업 지원액 및 기관수 변화 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-5〉 연도별 국별협력사업 지원액 및 기관수

구분	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
지원액(십억 원)	62.7	79.5	67.1	113.7	142.6	187.5	345.6	214.7	258.2	251.5	270.2	279.6	306.0
기관수(개)	26	27	30	85	135	147	208	248	269	287	304	313	300
누적 기관수(개)	26	43	57	105	156	186	265	325	379	436	502	550	586

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

그러나 앞서 언급하였듯이 조달시스템을 통해 추출할 수 있는 국별협력사업 관련 데이터가 2004년부터라는 점을 감안하면 국별협력사업에 참여한 고객 수는 현재 집계되는 586개를 상회할 것으로 예상된다. 프로젝트와 개발컨설팅 사업(국별협력사업)은 1991년부터 시작되었지만, 조달시스템이 도입(2004년)된 이후부터 전자문서로 사업DB가 관리되기 시작했고, 당시에든 여전히 일부사업은 조달대장에 수기로 관리하여 국별협력사업에 대한 전체적인 히스토리나 내용을 조달 DB에서는 확인이 불가하다. 또한 최근에 수행하는 공공협력사업

역시 조달시스템을 통해 진행되지 않는 바, 본 연구에 사용한 고객이 국별협력사업에 참여한 모든 고객을 대표한다고 볼 수 없고, 실제 고객은 연구 데이터보다 더 많을 것으로 사료된다.

1991년부터 2016년까지 KOICA 사업에 한번이라도 참여한 고객 수가 1,024개로 추산되는 가운데 그 중 50%이상이 국별협력사업의 고객인 점은 국별협력사업이 KOICA 무상원조사업에서 차지하는 비중이 꽤 크고, 그 만큼 우리 무상원조사업의 핵심이자 중추적인 역할을 담당해오고 있음을 가늠케 한다. 따라서 국별협력사업에 대한 전반적 이해(고객 수, 지원액 등의 추이)를 위해서는 대한민국의 무상원조사업에 대한 정책적 기조와 방향성, 그리고 국제사회의 원조 동향과 KOICA를 둘러싼 내외부 환경변화에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다.

우선, 국별협력사업 데이터가 확보된 2000년 초반으로 거슬러 가보면, 1997년 말 외환위기로 KOICA 지원액 자체가 동결되거나 다소 감소추세에 있었으나 2000년도를 기점으로 우리 경제의 회복 및 국제사회에서의 능동적인 역할, 그리고 국가신뢰도 제고로 협력사업 지원액은 다시금 증가세로 돌아섰다. KOICA는 2000년대 들어 우리의 개발협력 수행방식을 더욱 고도화, 전문화하는 노력을 지속하기 시작했고, 개발재원의 확대노력을 통해 예산을 계속적으로 확대해나갔다.

아울러 KOICA는 2000년대 들어 발생한 여러 재난, 전후복구 사업 등 세계 평화 유지를 지원하는 활동에 참여했다. 2002년 1월 우리나라는 ‘아프간 재건지원 동경 각료회의’에서 총 4천 5백만불 규모의 지원을 공약하면서, 아프간 종전 후, 아프간 난민지원을 위한 인도적 지원과 재건지원사업을 적기에 실시하였다. 또한, 2003년에는 ‘이라크 재건지원을 위한 마드리드 원조공여국 회의’에서 5년간 2억 6천만불 지원을 약속하여 이라크와 아프가니스탄 전후 복구 및 재건 사업을 진행하였고, 2004년에는 남아시아 쓰나미 피해 긴급구호 사업과 파키스탄 지진피해 긴급구호 사업을 실시하였다. 물론 그 이후로도 계속적으로 재난 및 전후복구 사업에 대한 지원은 있어 왔는데, 이를 수행하는 데 사업형태가 주로 프로젝트형 사업(국별협력사업)이었다. 단적인 예로 2005년 재난구호를 포함하여 총 728억원(71,029천불) 규모를 프로젝트비로 집행하였는데, 이는 당시 KOICA의 전체사업비의 33.8% 수준에 해당한다. 여기서 재난구호를 제외한 프로젝트 사업비 261억원(25,534천불)과 비교해보면, 재난구호에 무려 467억원(45,495천불)이 쓰여 졌음을 알 수 있다. 따라서 2000년 이후의 국별협력사업의 지원액의 증대는 전반적으로 이러한 평화유지 및 전후 복구 사업에 따른 것으로 예상할 수 있다.

이후 외교부는 2006년 10월, 대외무상원조사업 중기(07-09) 전략(안)을 수립하여 우리나라의 대외무상원조사업의 일관성 확보 및 원조효과성 제고를 위한 다양한 활동을 계획하고

2009년까지 ODA/GNI 비율을 0.1%로 확대할 것을 선언, 2009년 11월 25일 개발원조위원회(DAC)에 성공적으로 가입한다.¹⁵⁾ DAC 가입 이후 KOICA는 대한민국의 대표적인 무상원조 기관으로서 국제사회의 원조 동향과 일련의 논의, 그리고 우리나라의 ODA 공약사항을 이행하는 데 주력하였다. 2011-2015 국제개발협력 분야별 기본계획(안)에 따르면 대 아세안 무상원조의 경우 2008년 대비 2015년까지 3배를 확대하고, 제3차 아세안통합이니셔티브(IAI) 지원사업('13-'17)의 경우에는 총 1만불 지원, 한-아프리카 개발협력 기본구상에 따라 2008년 대비 2012년까지 대 아프리카 무상원조를 2배 확대 등 다양한 사업 지원을 약속하였다.¹⁶⁾

2010년 이후로는 글로벌 ODA 전문기관으로서의 도약을 위해 기관 역량강화를 위한 조직혁신과 사업수행체계 선진화, 국내외 파트너와의 협력강화에 주력하고 있다.

종합적으로, 국별협력사업은 앞서 살펴본 것과 같이 국가의 ODA 외교 방향과 전략, 대통령 이행공약, KOICA의 원조에 대한 전략과 방향성 등에 의해 크게 영향을 받고 있는 것으로 확인된다. 따라서 이러한 일련의 내외부 환경에 따라 국별협력사업을 수행하는 고객도 직·간접적으로 맞물려 변화했을 것이라 할 수 있다.

분석 기간 전체의 국별협력사업 고객을 유형별로 살펴보면 다음과 같다.

〈표 3-6〉 국별협력사업의 고객유형별 기관수 및 비율 〈그림 3-3〉 국별협력사업의 고객유형별 기관수 분포

고객유형		기관수(개)	비율
국가기관		19	3.2%
공공기관		64	10.9%
교육기관		47	8.0%
영리법인	대기업	26	4.4%
	중견기업	64	10.9%
	중소기업	316	53.9%
비영리법인		50	8.5%
총합계		586	100.0%



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

15) 선진화 계획(2010-2015), KOICA 선진역량강화 방안(2013), KOICA 조직경영혁신계획(2014), KOICA 중장기 전략(2015), KOICA 중장기 전략방안(2017-2021) 문서 참조.

16) 2011-2015 국제개발협력 분야별 기본계획(안)에 따르면 파키스탄 재건 지원(09-12) 2천만불, 방글라데시 지원(11-13) 3천 만불, 동아시아 기후파트너십(08-12) 2억불, 아프가니스탄(09-11) 3천만불, 이라크(08~11) 1억불, 팔레스타인(11~15) 2천만불 여러 국가의 다양한 사업에 지원을 약속함.

먼저 <표 3-6>, <그림 3-3>과 같이 영리법인은 전체 고객의 69.3%로 대다수를 차지하는 것으로 나타났다. 특히 영리법인 중 중소기업은 전체 고객의 53.9%(영리법인 중에서는 77.8%) 이상으로 중소기업의 참여 비율이 매우 높았다. 영리법인 외에는 공공기관 10.9%, 비영리법인 8.5%, 교육기관 8.0% 순으로 나타났고 국가기관은 3.2%로 가장 낮은 참여 비율을 보였다.

〈표 3-7〉 연도별 국별협력사업의 고객유형별 기관수

(단위: 개)

고객유형	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
국가	1	1	1	2	5	7	9	9	9	11	7	8	8
공공	6	4	8	16	27	27	33	37	39	39	38	39	37
교육	3		1	8	13	13	19	22	27	32	36	37	39
영리	대	3	4	4	8	10	14	15	14	15	14	14	10
	중견	2	2	1	13	14	16	34	41	42	37	40	29
	중소	9	14	15	35	54	59	81	102	114	128	140	151
비영리	2	2		3	12	15	18	22	24	25	29	29	26

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

<표 3-7>은 국별협력사업의 연도별 기관수를 고객유형별로 나눈 것으로 2004년 대비 2016년에 가장 많은 기관수가 늘어난 것은 영리법인으로 특히 중소기업의 증가가 가장 두드러진다. 영리법인은 2004년 14개 기관에서 2016년 190개 기관으로 13.6배 증가하였고, 이 중 중소기업은 2004년 9개에서 2016년 151개로 16.8배 증가하였다. 다른 고객유형의 경우 2004년 대비 2016년 증가가 교육기관과 비영리법인이 13배, 국가기관 8배, 공공기관 6.2배 등으로 교육기관과 비영리법인의 증가가 큰 것으로 보인다. 2016년을 살펴보았을 때, 중소기업은 151개, 교육기관은 39개, 공공기관은 37개, 중견기업은 29개, 비영리법인은 26개 순으로 사업에 참여한 것으로 나타났다.

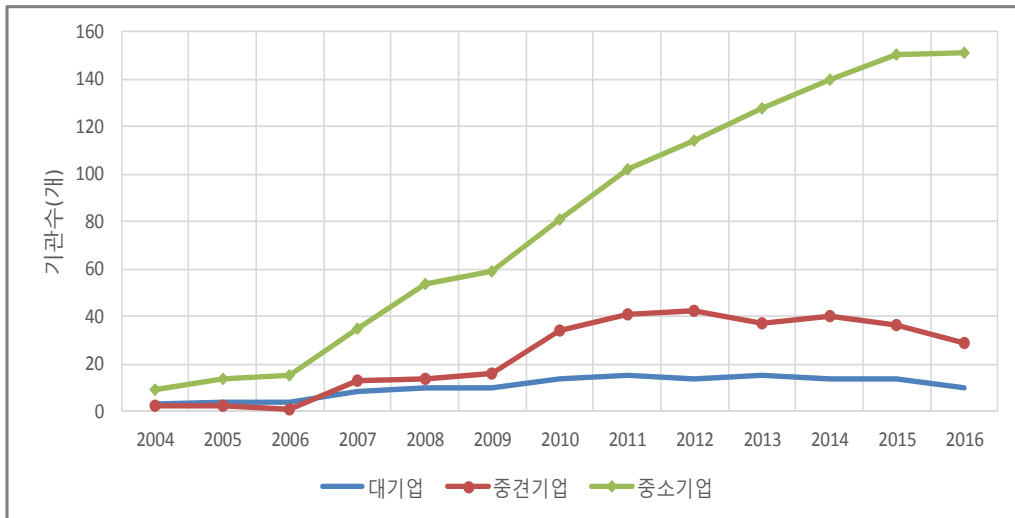
국별협력사업의 고객유형별 분석을 종합해보면 특징은 다음과 같다. 먼저 국별협력사업의 주요고객은 영리법인이다. 특히 영리법인 중에서도 중소기업의 참여가 가장 높다. 또한 영리법인을 제외한 고객유형의 참여를 고려하면 교육기관, 공공기관, 비영리법인도 2차적인 고객으로 간주할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 영리법인을 국별협력사업의 주요고객으로 정의하고 각 고객유형별 분석을 수행하도록 하겠다.

(2) 주요고객 사업참여 패턴분석

가. 영리법인 총괄

<그림 3-4>를 살펴보면 영리법인의 중분류 수준에서 대기업, 중견기업, 중소기업을 비교했을 때, 참여 기관수는 중소기업이 모든 연도에서 대기업과 중견기업보다 많이 참여한 것을 확인할 수 있다.

〈그림 3-4〉 연도별 국별협력사업의 영리법인 기관수 및 자원액 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

특히 중소기업은 2007년부터 사업에 참여하는 기관이 급격히 늘어나기 시작하였다. 국별협력사업에서 중소기업의 참여가 2004년부터 전반적으로 증가 양상을 보이는 것은 정부의 정책과 기조가 중소기업의 입찰참여를 상당히 반기고 있기 때문이다. KOICA의 입찰 제도는 「국가계약법」¹⁷⁾을 준용하고 있으며, 공공기관으로서 중소기업에게 유리한 조건이 있는 법률, 예를 들어 대기업의 입찰 참여를 제한하는 「상생협력법」¹⁸⁾, 특정 조건 하에서 계약 체결

17) 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」(법률 제14839호, 2017, 타법개정)

18) 「대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률」(법률 제14839호, 2017, 타법개정)

제8조 5항 “「공공기관의 운영에 관한 법률」 제5조에 따른 공기업·준정부기관 및 「지방공기업법」에 따른 지방공기업은 성과공유제 시행을 위하여 필요한 경우에는 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제39조 및 「지방공기업법」 제64조의2에 따라 입찰참가자의 자격을 제한하거나 입찰참가자를 지명하여 경쟁에 부치거나 수의계약(隨意契約)을 할 수 있다.”

의 참가자를 지명하거나 수의계약을 할 수 있는 「지방공기업법」¹⁹⁾ 등의 영향을 받는다고 볼 수 있다. 실제 KOICA는 2012년 기술평가 기준을 개정하며 중소기업과 컨소시엄을 구성하여 입찰에 참여할 경우 기술평가 점수에 1점의 가점을 부여하는 방식을 도입하기도 하였다.

중소기업의 비율이 대기업과 중견기업에 비해 높은 또 다른 이유로는 발주하는 용역의 종류와 규모가 대기업에게 적절하지 않은 상황도 있다. 국별협력사업의 용역의 종류는 기술, 기자재, 건축, 전문가과건, 연수생교육 등으로 나눌 수 있다. 기술 관련 계약에서 IT분야는 「소프트웨어산업진흥법」²⁰⁾으로 인해 사업규모 40억 또는 80억 이상의 IT계약에서 대기업의 참여가 가능하지만 KOICA의 IT관련 사업 규모가 이에 미치지 못하고 있다. 기자재와 건축의 경우 법적인 제한은 없지만 대기업의 참여를 이끌어낼 만큼 사업규모가 크지 않다. 전문가과건과 연수생교육의 경우 용역의 성격상 대기업의 사업 분야와 맞지 않는다. 결국 설계, 엔지니어링, 감리 등 일부 계약에서만 대기업이 참여할 수밖에 없게 계약이 제한될 수밖에 없는 구조를 가지고 있는 것이다.

연도별 단순 증감과 함께 영리법인의 중분류 수준에서의 신규 및 이탈고객을 살펴보면 다음과 같다.

나. 대기업

대기업은 <그림 3-5>, <표 3-8>에서 알 수 있듯이, 2004년 3개 기관이었지만 꾸준히 증가하여 2010년 이후 14개, 15개 기관을 유지하고, 2016년 10개 기관으로 줄어들었다. 신규고객의 경우 2011년까지는 매년 1~4개 기관이 유입되었지만 2012년에 들어서부터는 신규기관의 참여가 줄었고, 2012년과 2016년에는 신규기관의 참여가 아예 전무했다. 대신 2008년에 처음으로 2개 기관의 이탈을 시작으로, 2014년과 2015년에는 4개 기관이 이탈하는 등 이탈은 점차 늘어나는 경향을 나타냈다. 단년도 계약²¹⁾을 수행한 대기업은 없는 것으로 나타났다.

19) 「지방공기업법」 (법률 제14917호, 2017, 타법개정)

제64조의2, 3항 “공사가 계약을 체결하려는 경우에는 일반경쟁의 방식으로 하여야 한다. 다만, 계약의 목적·성질 및 규모 등을 고려하여 참가자의 자격을 제한하거나 참가자를 지명하여 경쟁에 부치거나 수의계약으로 할 수 있다.” <신설 2013.6.4.>

20) 「소프트웨어산업 진흥법」 (법률 제14917호, 2017, 타법개정)

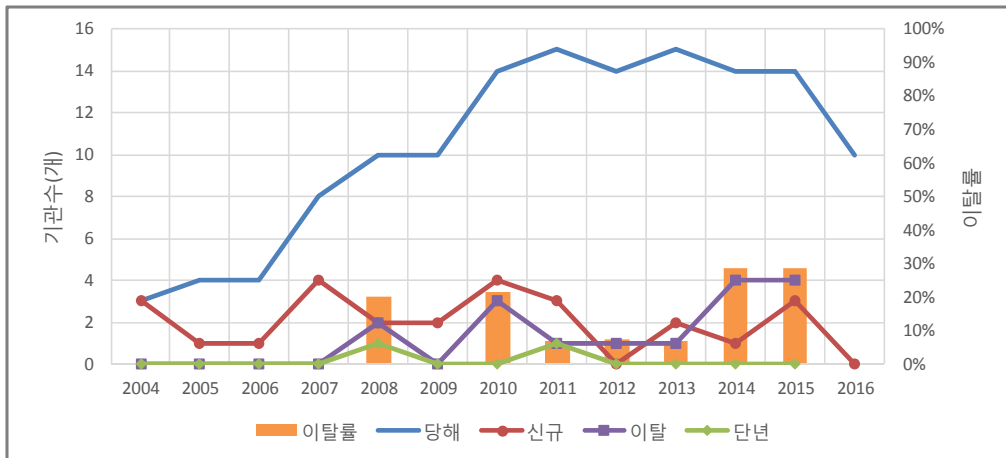
제24조의2, 2항 “과학기술정보통신부장관은 ... 대기업인 소프트웨어사업자가 참여할 수 있는 사업금액의 하한을 정하여 고시하고, 국가기관등의 장에게 이를 적용하도록 요청하여야 한다.”

* 대기업인 소프트웨어사업자가 참여할 수 있는 사업금액의 하한

- 매출액 8천억 원 이상인 대기업 : 80억 원 이상, 매출액 8천억 원 미만인 대기업 : 40억 원 이상

다. 이는 단년도 계약의 대부분이 간단히 기자재만 납품하는 경우가 많은데 대기업의 경우 이러한 계약은 체결하지 않았기 때문으로 보인다.

〈그림 3-5〉 연도별 국별협력사업의 대기업 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-8〉 연도별 국별협력사업의 대기업 신규 및 이탈 현황²²⁾

(단위: 개)

연도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	3	4	4	8	10	10	14	15	14	15	14	14	10
신규	3	1	1	4	2	2	4	3	0	2	1	3	0
신규누적	3	4	5	9	11	13	17	20	20	22	23	26	26
이탈	0	0	0	0	2	0	3	1	1	1	4	4	
이탈누적	0	0	0	0	2	2	5	6	7	8	12	16	
이탈률	0%	0%	0%	0%	20%	0%	21%	7%	7%	7%	29%	29%	
단년	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

21) 계약을 체결하고 사업수행을 1년만 하는 경우

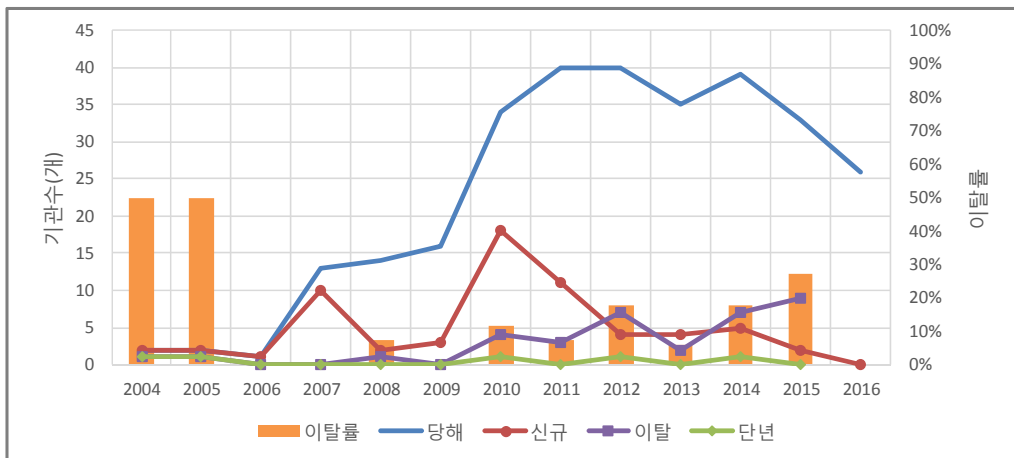
22) ‘당해’는 해당 연도에 참여한 기관수, ‘신규’는 이전에 한 번도 사업에 참여하지 않았다가 해당 연도에 처음 참여한 기관수, ‘이탈’은 해당 연도까지 사업에 참여하고 이후 다시 사업에 참여하지 않은 기관수, ‘단년’은 해당 연도에 처음 사업에 참여하고 이탈한, 즉 1년만 사업을 수행한 기관수를 나타낸다. ‘이탈률’은 ‘이탈’고객을 ‘당해’고객으로 나누어 계산하였다. 고객유지의 관점에서 본다면 N년도에 참여한 ‘당해’고객은 N+1년도에도 참여할 것이라 기대할 수 있지만, 그 수가 줄어든다(이탈한다)면 줄어든 고객(이탈고객)만큼의 비율을 이탈률로 볼 수 있기 때문이다.

앞서 확인했듯이 국별협력사업 전체 고객 중 대기업의 참여 비율은 4.4%로 매우 낮은 편이고, 2004년에 비해 2016년에 그 수가 늘긴 했지만 사실상 2010년 이후 정체되어 있다고 볼 수 있다. 또한 미미하지만 신규고객이 감소하고 이탈고객이 늘어나는 추세를 보이고 있다. 이는 앞에서 언급한바와 같이 대기업이 KOICA 사업에 참여할 수 있는 제도와 규모 등 사업 내·외부의 환경적 여건이 조성되지 않은 이유로 해석할 수 있다.

다. 중견기업

중견기업의 경우 <그림 3-6>, <표 3-9>에서 살펴보면 대기업과 비슷한 형태를 보이는 것을 알 수 있다.

〈그림 3-6〉 연도별 국별협력사업의 중견기업 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-9〉 연도별 국별협력사업의 중견기업 신규 및 이탈

(단위: 개)

연도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	2	2	1	13	14	16	34	40	40	35	39	33	26
신규	2	2	1	10	2	3	18	11	4	4	5	2	0
신규누적	2	4	5	15	17	20	38	49	53	57	62	64	64
이탈	1	1	0	0	1	0	4	3	7	2	7	9	
이탈누적	1	2	2	2	3	3	7	10	17	19	26	35	
이탈률	50%	50%	0%	0%	7%	0%	12%	8%	18%	6%	18%	27%	
단년	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

2004년 2개 기관만 참여하였지만 2007년 13개 기관으로 큰 폭으로 증가, 다시 2010년에는 34개 기관으로 증가하였다. 이후 2011년과 2012년 40개 기관까지 늘어났지만 2016년엔 26개 기관으로 감소하는 모습을 보였다. 신규기관이 갑작스럽게 증가한 해는 2007년과 2010년으로 각각 10개, 18개 기관이었지만 2012년 이후 다수의 신규고객의 유입은 없는 편으로 나타났다. 반면에 이탈고객은 2009년까지 매년 없거나 1개에 그쳤지만 점차 늘어나며 이탈률이 증가하였다. 단년사업수행 고객의 경우 매년 없거나 1개에 그쳤다.

중견기업 역시 국별협력사업에서의 참여비율은 10.9%로 그리 높은 편은 아니다. 중견기업은 대기업에 비해 절대적인 수는 많지만 대기업과 마찬가지로 2010년 이후 고객수의 증가가 정제되어 있는 것으로 나타났다. 이는 영리법인의 중분류 수준에서는 대기업과 중견기업이 구분되어 있지만, 중견기업도 사실 대기업과 비슷한 규제를 받고 있는 것으로 해석할 수 있다. 「소프트웨어산업 진흥법」에서 대기업 규제도 단어로는 대기업이지만 사실상 중소기업이 아닌 모든 기업을 대기업으로 간주²³⁾하고 있기 때문에 중견기업도 사실상 일정 부분 규제의 대상으로 볼 수 있다. 소프트웨어산업 뿐 아니라 중소기업의 경우 사업 참여 등에 있어 법적 보호²⁴⁾를 받고 있지만 중소기업이 아닌 기업, 즉 대기업을 포함한 중견기업은 그렇지 못하고 있다. 대기업(중견기업) 참여 규제 법령 가운데 이러닝 사업의 경우 중견기업은 규제에서 예외이긴 하지만, KOICA 사업 중 이러닝 분야 사업이 매우 적어 KOICA사업에 중견기업의 참여를 끌어들이기에 거의 효과가 없다고 할 수 있다. 종합해보면 중견기업 역시 대기업과 비슷하게 KOICA 사업 참여에 있어 매우 적합한 상황은 아닌 것으로 해석할 수 있다.

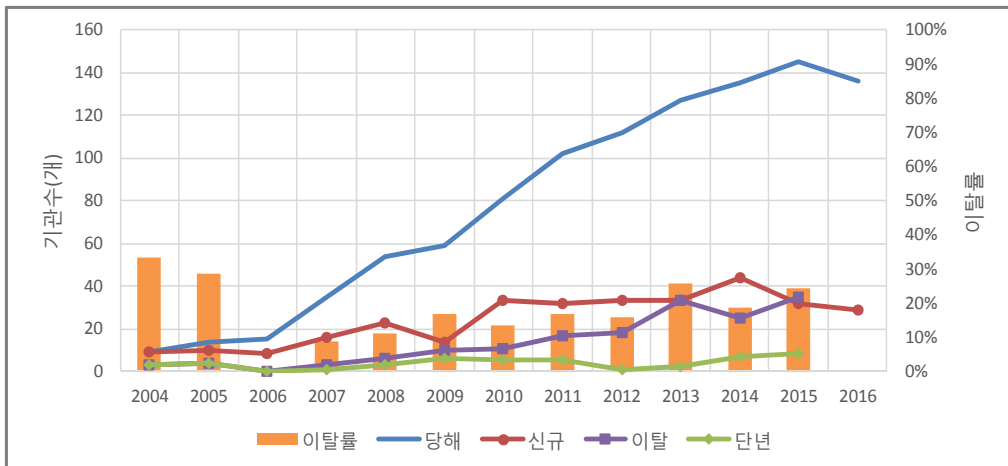
라. 중소기업

중소기업을 살펴보면 <그림 3-7>, <표 3-10>에서 알 수 있듯이, 대기업과 중견기업에 비해 꾸준히 참여 기관이 늘어나는 모습을 보이고 있다.

23) 「소프트웨어산업 진흥법」(법률 제14839호, 2017, 타법개정)의 [별표1] 대기업인 소프트웨어사업자가 참여할 수 있는 사업금액의 하한의 비교에서 대기업은 「중소기업기본법」(법률 제 14839호, 2017, 타법개정)에 해당하지 않는 기업이고, 「중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법」(법률 제 14839호, 2017, 타법개정) 제2조의 중견기업에 해당하는 대기업이 된 지 5년이 되지 않으면 하한이 20억 원 이상으로 제한하기 때문에 일부 규제가 있다고 볼 수 있다.

24) 「중소기업기본법」(법률 제14839호, 2017, 타법개정)

〈그림 3-7〉 연도별 국별협력사업의 중소기업 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-10〉 연도별 국별협력사업의 중소기업 신규 및 이탈

(단위: 개)

연도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	9	14	15	35	54	59	81	102	112	127	135	145	136
신규	9	10	8	16	23	14	33	32	33	33	44	32	29
신규누적	9	19	27	43	66	80	113	145	178	211	255	287	316
이탈	3	4	0	3	6	10	11	17	18	33	25	35	
이탈누적	3	7	7	10	16	26	37	54	72	105	130	165	
이탈률	33%	29%	0%	9%	11%	17%	14%	17%	16%	26%	19%	24%	
단년	3	4	0	1	3	6	5	5	1	2	7	8	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

2004년 9개 기관에 불과했지만 2007년 35개 기관으로 대폭 증가하고, 2011년에는 102개 기관으로 100개를 넘어섰다. 이후 2015년까지 145개 기관이 당해연도 사업에 참여했고 2016년에는 소폭 감소하여 136개 기관이 참여한 것으로 나타났다. 신규기관의 수 역시 2010년까지 33개 기관으로 꾸준히 증가하였고, 이후 계속해서 30여개 기관이 신규로 유입되고 있다. 동시에 이탈기관도 점차 늘어나고 있으며 2013년에는 신규기관 수(34개)와 비슷한 33개 기관이 이탈하기도 하였다. 이는 고객수의 증가에 따른 이탈기관도 늘어나고 있음을 의미하며, 실제 이탈률의 경우에는 2000년대 후반 10%대에서 2010년대에는 약 20%대로 소폭 증가한

것으로 나타났다. 참고로 단년도 사업수행기관의 경우 매년 10개 미만이었지만 대기업, 중견 기업에 비해 많은 것으로 나타났다.

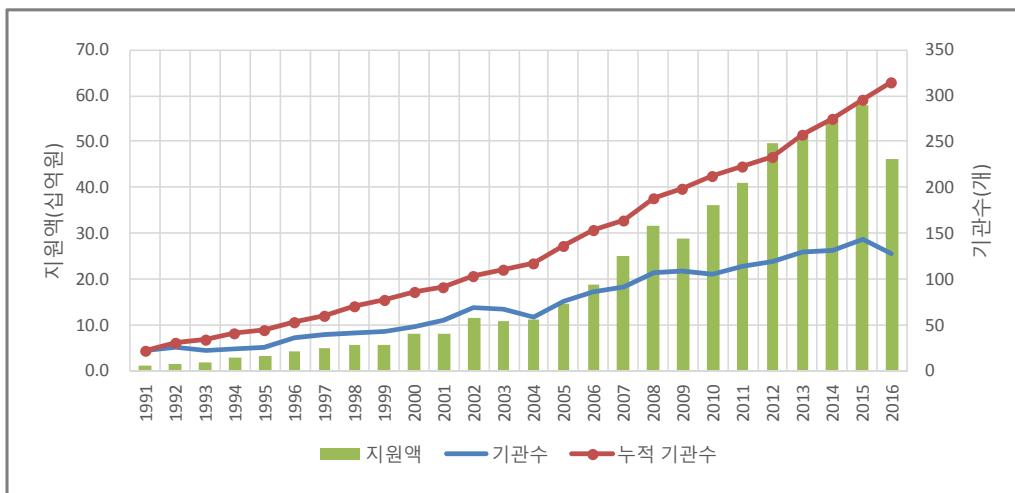
국별협력사업에서 중소기업의 참여 비율은 53.9%로 상당수를 차지하고 있다. 또한 대기업과 중견기업과는 다르게 KOICA 사업에 참여하는 기관이 점점 늘어나고 있는 것으로 나타났다. 이는 앞에서 언급한바와 같이 중소기업의 참여를 유도하는 KOICA의 기술평가 가점제도의 영향과 KOICA의 사업규모 및 용역계약의 종류가 중소기업이 수행하기에 적합하고, 국가법령과 정책 상으로도 지원을 받고 있기 때문인 것으로 볼 수 있다.

3) 글로벌 연수사업의 고객분석

(1) 고객유형별 분석

연도별 글로벌 연수사업의 지원액과 기관수의 변화는 <그림 3-8>, <표 3-11>과 같다.

〈그림 3-8〉 연도별 글로벌 연수사업 기관수 및 지원액 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-11〉 연도별 글로벌 연수사업 기관수 및 지원액

(단위 : 기관수(개), 지원액(십억 원))

구분	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
기관수	23	25	22	24	26	36	39	41	43	49	56	69	67
지원액	1.3	1.5	1.9	2.7	3.4	4.5	4.9	5.8	5.5	7.9	8.3	11.5	11.0
구분	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
기관수	58	76	87	92	107	109	105	114	120	130	132	143	128
지원액	11.1	14.7	18.7	25.1	31.7	29.0	36.0	41.0	49.7	51.4	54.4	58.1	46.2

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

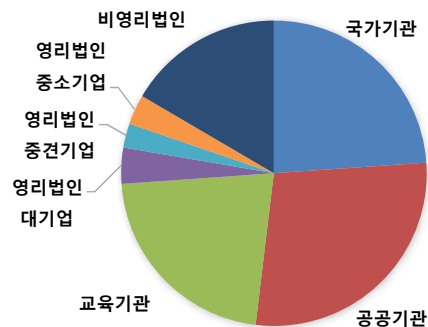
지원액의 경우, 1991년 13억 원에서 2015년 581억 원으로 대폭 증가하고, 2016년 462억 원으로 다소 감소하였다.²⁵⁾ 기관수 역시 지원액과 마찬가지로 1991년 23개 기관에서 2015년 143개 기관으로 크게 증가하였고, 2016년 128개 기관으로 약간 감소하였다. 그러나 누적기관수의 경우 꾸준히 상승하는 모습을 보였다.

1991년부터 2016년까지 글로벌 연수사업에 참여한 고객은 〈표 3-12〉, 〈그림 3-9〉와 같이 총 314개이다.

〈표 3-12〉 글로벌 연수사업의 고객유형별 기관수 및
비율

고객유형		기관수(개)	비율
국가기관		75	23.9%
공공기관		88	28.0%
교육기관		69	22.0%
영리 법인	대기업	12	3.8%
	중견기업	8	2.5%
	중소기업	10	3.2%
비영리법인		52	16.6%
총합계		314	100.0%

〈그림 3-9〉 글로벌 연수사업의 고객유형별
기관수 분포도



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

25) 2016년 지원액의 경우 통계보고 기준변경에 의한 것으로 실제 글로벌 연수사업의 예산은 전년도와 비슷한 수준임.

유형별 참여비중은 공공기관(28.0%), 국가기관(23.9%), 교육기관(22.0%), 비영리법인(16.6%), 영리법인(9.6%) 순이다. 공공기관과 국가기관의 비율이 전체 고객 대비 50%이상을 차지하는 점은 국별협력사업과 민관협력사업과는 다른 글로벌 연수사업의 가장 우선되는 특징이라 할 수 있다. 이는 실제 연수과정을 기획하며 사업수행기관을 모집하는 절차가 일차적으로 정부부처 수요조사를 통해 추진되고 있기 때문이라 할 수 있다. 또한 연수과정의 대상 자체가 개발도상국의 ‘공무원’이기 때문에 공공기관의 참여가 높은 것도 연관 지을 수 있다.

두 번째 고객특징은 국가기관 및 공공기관 외에도 교육기관과 비영리법인까지 높은 고객비중을 가지고 있다는 점이다. 국별협력사업이나 민관협력사업의 경우에는 영리법인이 약 70%(국별협력사업), 비영리법인이 약 60%(민관협력사업)로 주요 고객유형이 있는 반면, 글로벌 연수사업의 경우 교육기관이 22.0%, 비영리법인이 16.6%로 다양한 고객유형이 참여하고 있는 것을 알 수 있다. 이는 글로벌 연수사업이 특정 유형의 기관만 참여할 수 있도록 제한하지 않고 여러 유형의 고객이 비교적 쉽게 사업에 참여할 수 있는 특징이 있는 것으로 보인다. 또한 기본적으로 다양한 분야에서 전문적 지식과 경험 노하우를 개발도상국 공무원에게 전수하고 공유하는 것이 주요 목적이므로 이러한 분야에 전문성을 갖춘 기관이라면 누구나 참여가 가능하기 때문인 것으로 해석할 수 있다.²⁶⁾

세 번째 특징은 교육기관의 참여 비중이 다른 사업형태에 비해 높다는 것이다. 이는 글로벌 연수사업의 세부사업형태로 인한 것으로 볼 수 있다. 연수과정은 기본적으로 단기연수과정과 장기연수과정으로 나뉘고, 장기연수과정의 대부분은 석사학위과정으로 반드시 대학교(교육기관)의 참여가 필수이기 때문이다. 또한 교육기관은 단기연수의 운영에도 제한이 없기 때문에 글로벌 연수사업에서 교육기관의 비중이 높은 것이라 할 수 있다.

마지막으로 글로벌 연수사업의 경우 영리법인의 참여가 거의 없다는 점이다. 이는 사업의 성격이 ‘영리’를 추구하는 영리법인과 맞지 않다고 할 수 있다. 개발도상국의 공무원을 초청하여 연수를 수행하는 일련의 과정 중에서 연수생의 항공료, 강사료 등을 지출만 하고, 심지어 기관 자체 연수시설이 없는 경우 장소 대관에 따른 시설이용료를 지불하는 등, 비용이 대부분이고 수익이 발생할 수 없는 사업구조이기 때문이다.

26) 실제로 연수사업은 기본적으로 지식과 경험, 노하우를 공유하고 전수하는 프로그램으로 ‘교육’에 목적이 있어 교육을 할 수 있는 전문성을 갖춘 기관이라면 연수사업에 지원할 수 있다.

〈표 3-13〉 연도별 글로벌 연수사업의 고객유형별 기관수 및 지원액

(단위 : 기관수(개), 지원액(십억 원))

고객유형	구분	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
국가	기관수	5	4	4	3	4	7	6	8	8	10	11	15	14
	지원액	0.4	0.3	0.4	0.5	0.8	1.0	1.0	1.2	1.0	1.6	1.5	2.0	2.2
공공	기관수	11	11	11	12	13	16	18	18	23	21	29	31	31
	지원액	0.6	0.7	1.1	1.2	1.5	1.9	2.3	2.5	2.2	2.3	3.1	3.9	3.6
교육	기관수	5	5	3	4	4	5	5	7	6	7	7	10	9
	지원액	0.2	0.2	0.2	0.7	0.7	0.9	0.8	1.2	1.8	2.5	2.1	3.0	2.0
영리	대	기관수	1	2	-	1	1	2	1	-	2	1	2	2
		지원액	0.0	0.1	-	0.1	0.1	0.1	0.0	-	0.2	0.3	0.7	0.9
	중견	기관수	-	-	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
		지원액	-	-	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
	중소	기관수	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1
		지원액	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.1	0.1
비영리	기관수	1	3	2	3	3	5	6	6	5	8	7	8	9
	지원액	0.0	0.2	0.1	0.2	0.2	0.4	0.6	0.6	0.4	1.2	1.2	1.7	2.2
고객유형	구분	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
국가	기관수	12	19	23	26	30	35	32	36	34	40	33	36	31
	지원액	1.9	3.2	3.8	4.6	5.8	6.9	7.7	8.8	10.2	10.9	13.3	10.6	6.6
공공	기관수	27	30	37	38	37	35	37	34	35	35	41	40	35
	지원액	4.3	5.0	4.9	8.2	9.0	8.5	11.0	11.4	11.3	11.6	12.4	9.4	6.7
교육	기관수	8	14	15	16	22	20	20	26	30	34	39	43	40
	지원액	2.8	3.2	7.5	8.4	13.0	9.4	12.9	15.5	21.0	20.9	21.0	31.3	27.1
영리	대	기관수	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1
		지원액	0.6	0.6	0.3	0.8	0.9	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.4	0.7
	중견	기관수	-	-	-	1	1	1	1	2	1	-	-	-
		지원액	-	-	-	0.1	0.4	0.2	0.2	0.3	0.1	-	-	-
	중소	기관수	1	-	-	-	2	3	-	1	2	2	1	2
		지원액	0.0	-	-	-	0.2	0.3	-	0.1	0.3	1.0	1.2	0.9
비영리	기관수	8	11	11	10	12	14	14	14	17	18	17	20	19
	지원액	1.5	2.8	2.2	3.0	2.4	3.5	4.1	4.8	6.6	6.9	6.1	5.3	4.3

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

<표 3-13>은 앞서 살펴본 <표 3-11>을 고객유형별로 보다 세분화 한 것이다. 이를 통해 연도에 따른 고객유형별 증감 추이를 살펴보면, 1991년 대비 2016년에 가장 많이 늘어난 고객유형은 비영리법인으로 1개에서 19개 기관으로 증가하였다. 또한 교육기관도 5개에서 40개로 8배, 국가기관은 5개에서 31개로 약 6배, 공공기관은 11개에서 35개로 약 3배 증가하였다. 영리법인은 1개에서 3개로 소폭 증가하였다. 이는 국가기관과 공공기관을 중심으로

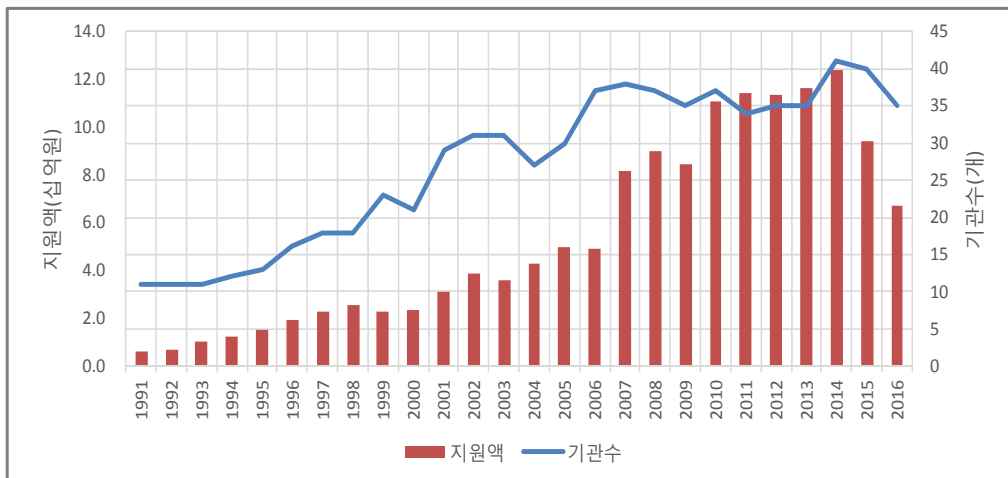
하면서도 최근 민간부분의 참여를 확대하고자 하는 노력이 있었음을 알 수 있다. 이를 통해 글로벌 연수사업에서는 공공기관, 국가기관, 교육기관 및 비영리법을 주요고객으로 정의하고 세부적인 분석을 시행하면 다음과 같다.

(2) 주요 고객 분석

가. 공공기관

공공기관은 글로벌 연수사업의 전체 고객(314개) 가운데 28.0%로(88개)로 가장 많은 비중을 차지하는 고객유형이다. 1991년에는 11개가 참여했던 데 반해 2016년에는 35개 기관이 참여하면서 3배 정도 고객 수가 증가하였다. 다른 고객유형에 비해 증가폭이 크진 않지만 공공기관의 비중은 사업초기부터 다른 고객유형에 비해 높았고 해마다 조금씩 고객이 늘어나고 있음을 알 수 있다. 그러나 전반적으로 기관수의 변화는 2006년 이후 큰 변화는 없어 정체기라고 볼 수 있다(그림 3-10 참조).

〈그림 3-10〉 연도별 글로벌 연수사업의 공공기관 기관수 및 지원액 추이

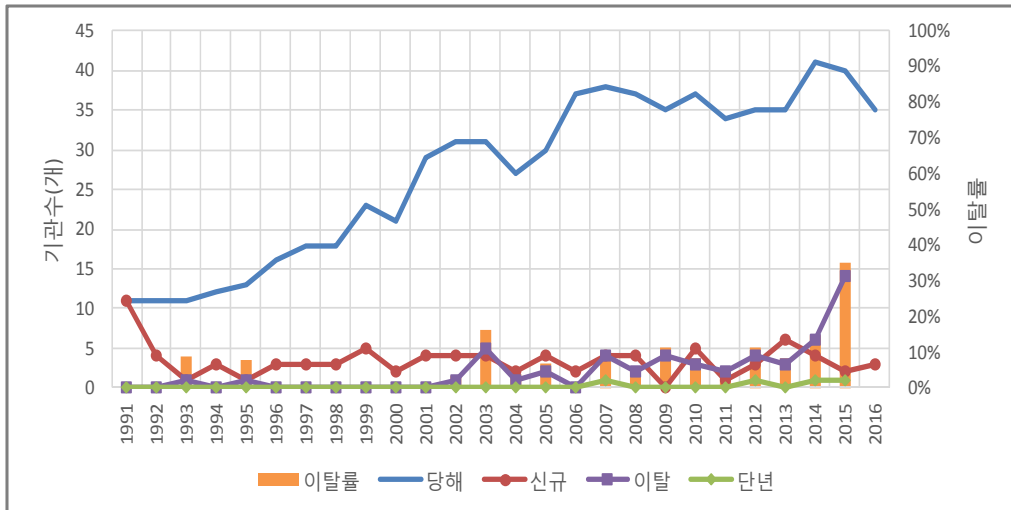


출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

그러나 2015년부터 지원액과 기관수가 감소하는 것으로 나타났다. 뒤에서 언급하겠지만 2015년 지원액의 경우 교육기관으로 이동하였고, 2016년 지원액은 앞에서 언급하였듯이 통계보고 기준변경에 따른 것이다. 주목할 점은 기관수의 감소인데, 2015년부터 소폭 줄어드는 것을 확인할 수 있다. 이는 점차 연수 수행기관을 선발할 때 공모 비율을 높이고 있는 것과 관련지어 생각할 수 있다. 일반적으로 공모로 선발된다는 것은 역량이 있는 기관을 선발하는

것이고, 역량을 갖춘 기관은 기존부터 수행하던 기관일 가능성이 높다. 결국 기존 연수과정을 운영하던 기관이 여러 연수과정을 운영하게 됨에 따라 기관수가 줄어든다고 해석할 수 있다.

〈그림 3-11〉 연도별 글로벌 연수사업의 공공기관 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-14〉 연도별 글로벌 연수사업의 공공기관 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

연도	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
당해	11	11	11	12	13	16	18	18	23	21	29	31	31
신규	11	4	1	3	1	3	3	3	5	2	4	4	4
신규누적	11	15	16	19	20	23	26	29	34	36	40	44	48
이탈	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	5
이탈누적	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	8
이탈률	0%	0%	9%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	16%
단년	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
연도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	27	30	37	38	37	35	37	34	35	35	41	40	35
신규	2	4	2	4	4	0	5	1	3	6	4	2	3
신규누적	50	54	56	60	64	64	69	70	73	79	83	85	88
이탈	1	2	0	4	2	4	3	2	4	3	6	14	
이탈누적	9	11	11	15	17	21	24	26	30	33	39	53	
이탈률	4%	7%	0%	11%	5%	11%	8%	6%	11%	9%	15%	35%	
단년	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

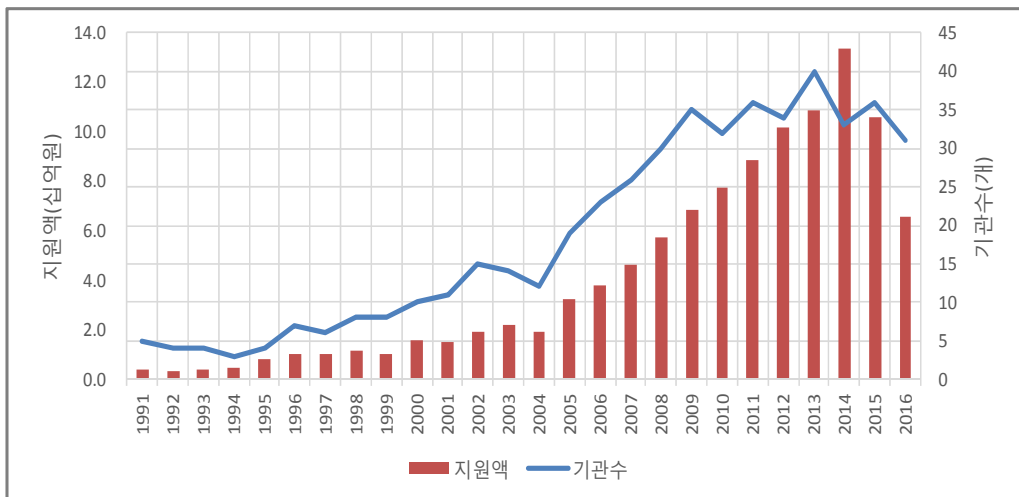
<그림 3-11>, <표 3-14>에서 공공기관의 신규 및 이탈고객의 추이를 살펴보면 다음과 같다. 우선 1991년 11개 고객을 제외하고 매년 1~6개 정도로 매년 비슷한 수준의 신규고객 유입이 이뤄지고 있다. 이탈고객은 2002년까지 거의 없었지만, 2003년부터 매년 3~6개 기관이 이탈하였고, 2015년에는 14개 기관이 이탈한 것을 확인할 수 있다.

1개 연도만 사업에 참여한 기관인 단년도 수행기관은 거의 없는 것으로 나타났다. 이는 글로벌 연수사업에 참여하면 일정 기간, 즉 최소 2년 이상 사업을 수행한다고 볼 수 있다.

나. 국가기관

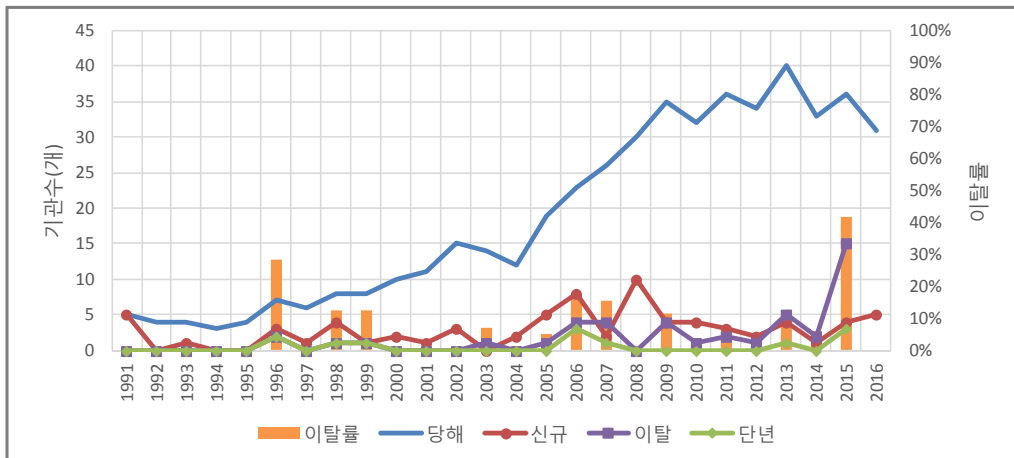
국가기관은 글로벌 연수사업에 참여한 전체 고객 수(314개) 가운데 23.9%(75개)로 두 번째 비중을 보이고 있다. 공공기관과 마찬가지로 참여 기관이 꾸준히 증가하고 있으며 이는 앞에서 언급한 정부부처 제안사업을 통해 국가기관의 관련 부처들이 수행기관으로 안정적으로 선정되고 있는 것으로 해석할 수 있다. 국가기관은 1991년에 5개 기관이었지만 2009년 35개 기관으로 증가한 이후 증감을 반복하며 2016년에는 31개 기관이 연수를 수행한 것으로 나타났다. 2015~2016년의 지원액과 기관수 변화는 공공기관과 같은 이유로 간주할 수 있다(그림 3-12 참조).

〈그림 3-12〉 연도별 글로벌 연수사업의 국가기관 기관수 및 지원액 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈그림 3-13〉 연도별 글로벌 연수사업의 국가기관 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-15〉 연도별 글로벌 연수사업의 국가기관 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

연도	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
당해	5	4	4	3	4	7	6	8	8	10	11	15	14
신규	5	0	1	0	0	3	1	4	1	2	1	3	0
신규누적	5	5	6	6	6	9	10	14	15	17	18	21	21
이탈	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	1
이탈누적	0	0	0	0	0	2	2	3	4	4	4	4	5
이탈률	0%	0%	0%	0%	0%	29%	0%	13%	13%	0%	0%	0%	7%
단년	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	0
연도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	12	19	23	26	30	35	32	36	34	40	33	36	31
신규	2	5	8	2	10	4	4	3	2	4	1	4	5
신규누적	23	28	36	38	48	52	56	59	61	65	66	70	75
이탈	0	1	4	4	0	4	1	2	1	5	2	15	
이탈누적	5	6	10	14	14	18	19	21	22	27	29	44	
이탈률	0%	5%	17%	15%	0%	11%	3%	6%	3%	13%	6%	42%	
단년	0	0	3	1	0	0	0	0	0	1	0	3	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

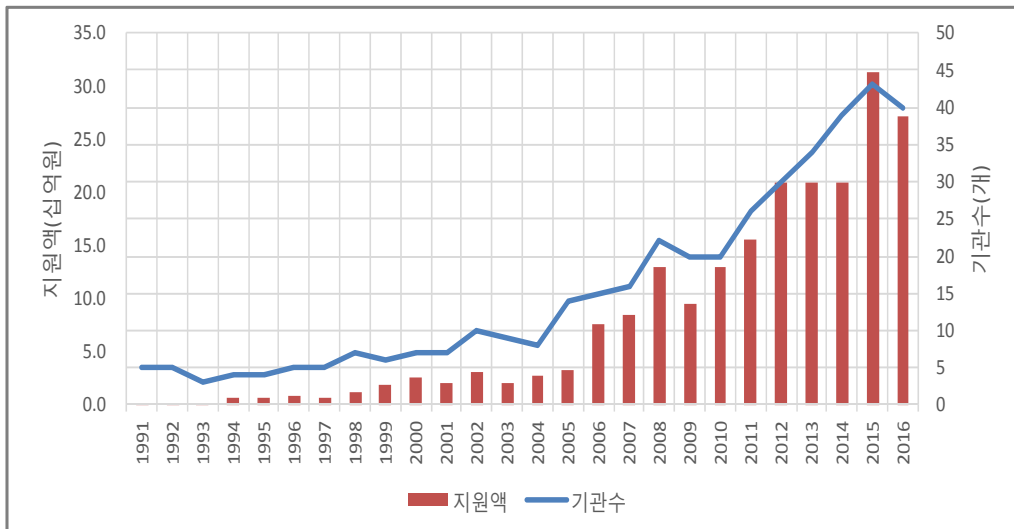
〈그림 3-13〉, 〈표 3-15〉는 국가기관의 신규 및 이탈현황을 보여주고 있으며, 매년 신규고객의 수가 1~10개 기관으로 꾸준히 증가하는 것으로 나타났다. 이탈고객의 경우 공공기관과 마찬가지로 2000년대 초반까지는 거의 없었지만 이후 매년 1~5개의 고객이 이탈하였으

며, 2015년의 경우 15개 기관이 이탈하였다. 단년 사업 수행 고객은 공공기관과 마찬가지로 거의 없었던 것으로 나타났다. 단, 2015년의 15개 이탈 고객 중 3개 기관은 2015년만 사업을 수행한 것으로 나타났다.

다. 교육기관

KOICA 고객유형분류체계에 교육기관은 초·중·고등 및 대학교로 구성되어 있지만, 글로벌 연수사업에 참여한 기관은 모두 대학교이다. 교육기관의 참여 역시 앞서 살펴본 공공기관, 국가기관과 마찬가지로 그 수는 해마다 증가하고 있다. 특히 교육기관은 사업 초기 5개 기관에 불과했지만, 2016년 40개 기관으로 8배나 증가하였다(그림 3-14 참조).

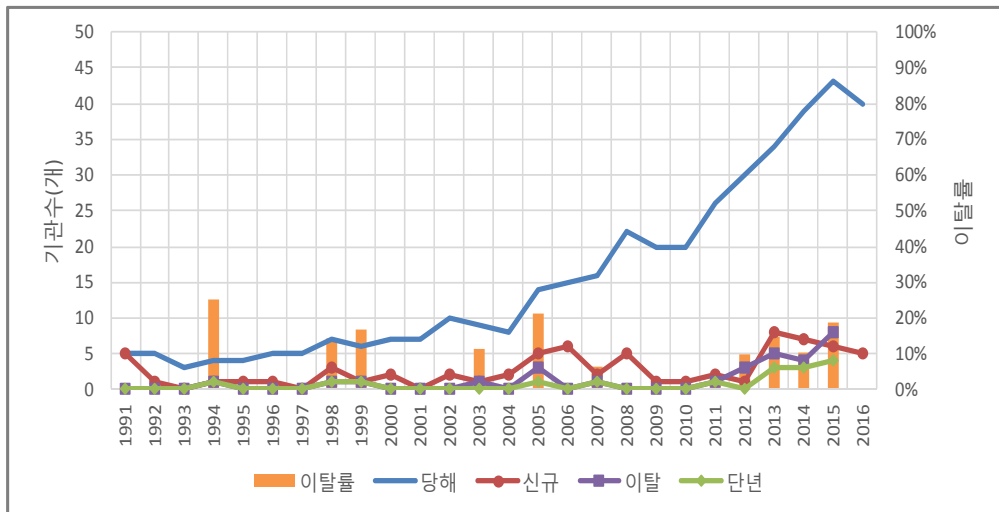
〈그림 3-14〉 연도별 글로벌 연수사업의 교육기관 기관수 및 지원액 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

특히 2015년의 경우 지원액이 전년에 비해 크게 늘어났으며, 이는 앞에서 언급한 공공기관과 국가기관의 지원액이 교육기관으로 옮겨온 것이라 할 수 있다. 2015년의 기관수 역시 전년에 비해 증가한 것을 확인할 수 있다. 2016년 지원액 감소는 앞에서 언급한 것과 동일한 이유로 보인다.

〈그림 3-15〉 연도별 글로벌 연수사업의 교육기관 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-16〉 연도별 글로벌 연수사업의 교육기관 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

연도	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
당해	5	5	3	4	4	5	5	7	6	7	7	10	9
신규	5	1	0	1	1	1	0	3	1	2	0	2	1
신규누적	5	6	6	7	8	9	9	12	13	15	15	17	18
이탈	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
이탈누적	0	0	0	1	1	1	1	2	3	3	3	3	4
이탈률	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	14%	17%	0%	0%	0%	11%
단년	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
연도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	8	14	15	16	22	20	20	26	30	34	39	43	40
신규	2	5	6	2	5	1	1	2	1	8	7	6	5
신규누적	20	25	31	33	38	39	40	42	43	51	58	64	69
이탈	0	3	0	1	0	0	0	1	3	5	4	8	
이탈누적	4	7	7	8	8	8	8	9	12	17	21	29	
이탈률	0%	21%	0%	6%	0%	0%	0%	4%	10%	15%	10%	19%	
단년	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3	3	4	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

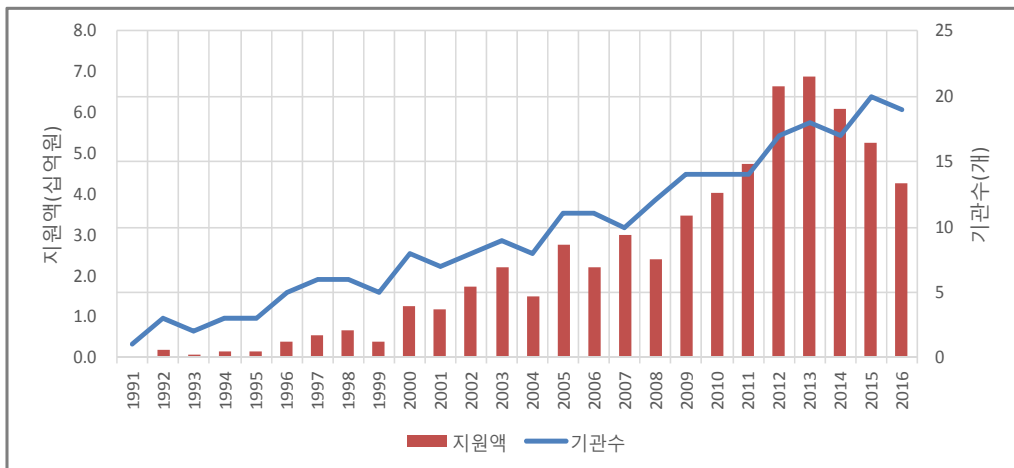
〈그림 3-15〉, 〈표 3-16〉을 통해 교육기관의 신규 및 이탈 추이를 살펴보면, 교육기관은 매년 1~8개 기관이 신규로 유입되고 있으며, 이탈고객은 2010년까지는 거의 없었고, 최근

들어 증가하는 것으로 나타났다. 교육기관의 단년 수행 기관도 거의 없었지만 2013년 이후로 3~4개 기관이 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 교육기관은 최근 개설된 석사과정이 2014년~2015년 19개, 2016년 21개인 점과 함께 고려해보면 석사과정 이외에도 연수과정에 다양하게 참여하고 있는 것으로 보인다. 본 연구에서 사용한 자료에서 확인할 수는 없지만 1개 교육기관이 1개 석사과정만 운영하더라도 약 20개 기관은 공공기관과 국가기관이 주로 운영하는 국별연수와 다국가연수에 참여하고 있는 것이고, 그 비율은 해마다 늘어나고 있는 것이다.²⁷⁾

라. 비영리법인

비영리법인은 1991년 1개 기관을 시작으로 2016년에는 19개 기관으로 절대적인 기관수는 다른 유형에 비하면 적지만 가장 큰 폭으로 증가하였다(그림 3-16 참조).

〈그림 3-16〉 연도별 글로벌 연수사업의 비영리법인 기관수 및 자원액 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

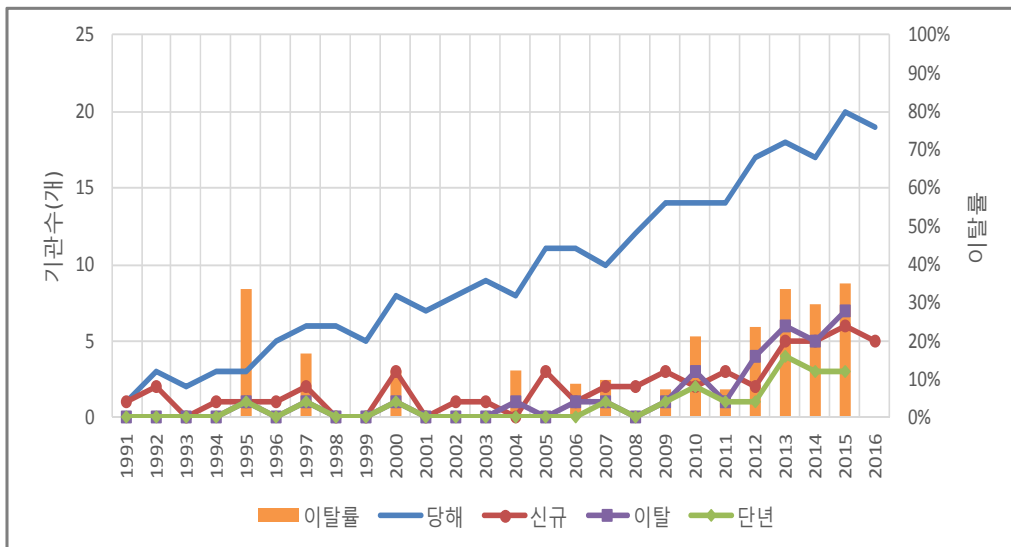
27) 최근 3년간 다국가연수, 석사과정, 국별연수의 과정수 및 전체 기관수 등을 정리하면 아래 표와 같다. (출처: 2014~2016 결산보고서)

구분	2014년	2015년	2016년
다국가연수(a)	114	112	99
석사과정(b)	19	19	21
국별연수(c)	166	165	144
총 연수과정 수(A=a+b+c)	299	296	264
총 기관 수(B)	132	143	128
1개 기관 평균 연수과정 수(A/B)	2.27	2.07	2.21

정부부처 및 지방자치단체가 개별적으로 시행하는 연수를 통합하고 원조분절화를 해소하고자 KOICA에서 글로벌 연수사업을 정부부처 제안사업으로 진행하며 관련 기관에 사업기회를 우선적으로 부여하고 있음에도 불구하고 비영리법인의 참여가 계속적으로 증가하고 있는 것은 글로벌 연수사업의 특징이라 할 수 있다.

실제 글로벌 연수사업은 2011년부터 민간부문에서의 전문성 있는 기관을 발굴하여 이들에게도 연수사업의 참여기회를 제공하는 것이 필요하다는 정부부처 수요를 위주로 한 사업수행을 개선하고자 하는 노력이 있었다(한국국제협력단, 2010). 또한 관련 부서 인터뷰 결과 전통적인 고객유형인 공공기관과 국가기관 이외에도 최근 변화하는 새로운 분야에 대한 연수 개설 필요성 증가로 민간부문에까지 참여를 늘리고 있는 것을 확인할 수 있었다.

〈그림 3-17〉 연도별 글로벌 연수사업의 비영리법인 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-17〉 연도별 글로벌 연수사업의 비영리법인 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

연도	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03
당해	1	3	2	3	3	5	6	6	5	8	7	8	9
신규	1	2	0	1	1	1	2	0	0	3	0	1	1
신규누적	1	3	3	4	5	6	8	8	8	11	11	12	13
이탈	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
이탈누적	0	0	0	0	1	1	2	2	2	3	3	3	3
이탈률	0%	0%	0%	0%	33%	0%	17%	0%	0%	13%	0%	0%	0%
단년	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
연도	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	8	11	11	10	12	14	14	14	17	18	17	20	19
신규	0	3	1	2	2	3	2	3	2	5	5	6	5
신규누적	13	16	17	19	21	24	26	29	31	36	41	47	52
이탈	1	0	1	1	0	1	3	1	4	6	5	7	
이탈누적	4	4	5	6	6	7	10	11	15	21	26	33	
이탈률	13%	0%	9%	10%	0%	7%	21%	7%	24%	33%	29%	35%	
단년	0	0	0	1	0	1	2	1	1	4	3	3	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈그림 3-17〉, 〈표 3-17〉은 비영리법인의 신규 및 이탈 현황을 살펴보면 1991년부터 현재까지 매년 1~6개 기관이 유입되고 있다. 이탈고객은 2009년까지 거의 없었으나 2010년부터 다소 증가하는 것으로 나타났다.

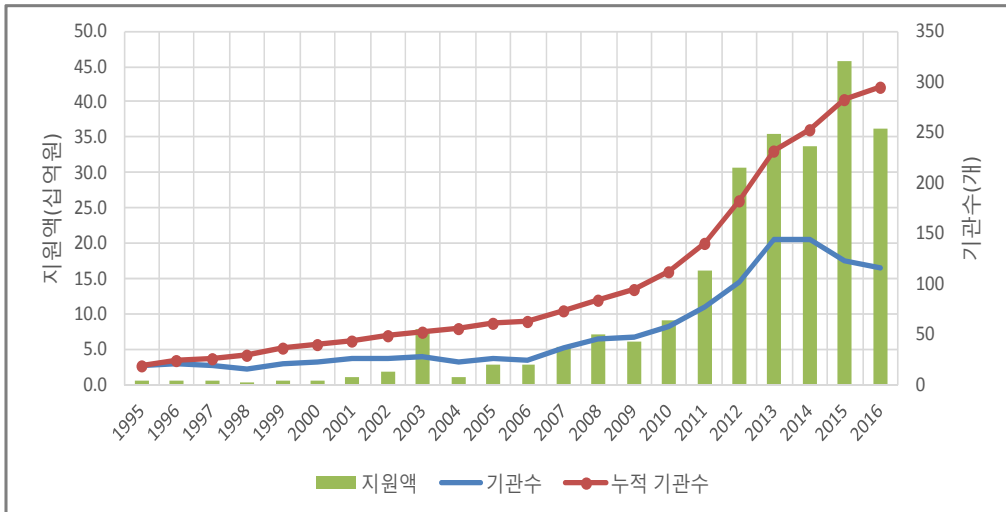
단년고객의 경우 앞선 고객유형인 공공기관, 국가기관, 교육기관과 달리 점차 증가하는 모습을 보이고 있다. 절대적인 기관수는 적지만 비영리법인 전체 기관수에 비하면 단년고객의 비율이 다른 고객유형에 비해 높다고 할 수 있다. 이는 최근 민간부문의 참여를 늘리고자 하는 노력이 있었지만 전반적으로 오랜 기간 연수 노하우를 가지고 있는 공공분야의 기관들 속에서 자리잡기가 힘든 것으로 보인다.

4) 민관협력사업의 고객유형별 분석

(1) 고객유형 분석

민관협력사업의 연도별 기관수 및 지원액의 변화는 다음과 같다(그림 3-18, 표 3-18 참조).

〈그림 3-18〉 연도별 민관협력사업 기관수 및 지원액 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-18〉 연도별 민관협력사업 기관수 및 지원액

(단위: 기관수(개), 지원액(십억 원))

구분	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05
기관수	18	21	18	16	20	22	25	25	27	22	26
지원액	0.5	0.5	0.6	0.3	0.4	0.6	1.0	1.7	7.9	1.0	2.8
구분	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
기관수	24	36	45	47	58	76	102	144	143	123	116
지원액	2.7	5.3	7.2	6.1	9.1	16.1	30.6	35.4	33.7	45.7	36.3

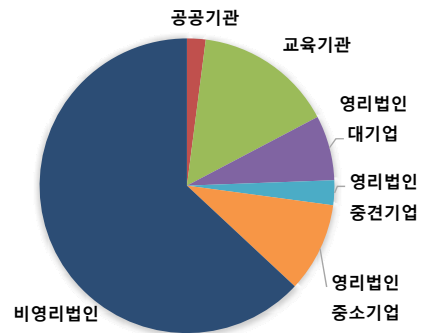
출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈그림 3-18〉, 〈표 3-18〉에 따르면 1995년 민관협력사업이 시작되며 사업에 참여했던 18개 기관은 2006년까지 증감을 반복하며 24개 기관으로 소폭(약 1.3배) 증가하였다. 그러나 같은 기간 동안 지원액은 5억 원에서 27억 원으로 5.4배 증가한 것으로 보아 고객 수와 사업

비가 비례하지는 않았다. 2007년부터는 민관협력사업의 기관수와 지원액이 급격하게 증가하기 시작하는데, 2007년 36개 기관 53억 원에서 2016년 116개 기관 363억 원으로 기관수는 3.2배, 지원액은 6.8배 증가하였다.

〈표 3-19〉 민관협력사업의 고객유형별 기관수 및 비율 〈그림 3-19〉 민관협력사업의 고객유형별 기관수 분포도

고객유형		기관수(개)	비율
국가기관		-	0.0%
공공기관		6	2.0%
교육기관		45	15.3%
영리 법인	대기업	21	7.1%
	중견기업	8	2.7%
	중소기업	29	9.8%
비영리법인		186	63.1%
총합계		295	100.0%



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

1995년부터 2016년까지 민관협력사업에 참여한 고객은 총 295개이다. 고객유형별로 살펴보면 비영리법인이 63.1%로 가장 많고, 교육기관(15.3%), 영리법인(19.6%), 공공기관(2.0%) 순이며 국가기관은 없는 것으로 나타났다(표 3-19, 그림 3-19 참조).

〈표 3-20〉 연도별 민관협력사업의 고객유형별 기관수 및 지원액

고객유형	구분	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05
공공	기관수	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	지원액	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
교육	기관수	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	지원액	0.05	0.02	-	-	-	-	-	-	-	-	-
영리	대	기관수	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		지원액	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	중견	기관수	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		지원액	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	중소	기관수	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		지원액	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
비영리	기관수	16	19	18	16	20	22	25	25	27	22	26
	지원액	0.4	0.5	0.6	0.3	0.4	0.6	1.0	1.7	7.9	1.0	2.8

고객유형		구분	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
공공		기관수	-	-	-	-	-	1	1	3	2	1	2
		지원액	-	-	-	-	-	0.1	0.4	0.4	0.1	0.6	0.9
교육		기관수	-	-	-	-	-	2	27	33	32	15	13
		지원액	-	-	-	-	-	0.5	13.4	16.2	9.1	9.1	5.6
영리	대	기관수	-	-	-	-	2	4	6	9	14	13	6
		지원액	-	-	-	-	0.4	1.4	1.5	0.8	3.7	3.2	2.1
	중견	기관수	-	-	-	-	1	4	5	5	3	3	5
		지원액	-	-	-	-	0.3	1.4	1.3	0.5	0.5	0.5	1.6
	중소	기관수	-	-	-	-	-	2	6	7	8	17	19
		지원액	-	-	-	-	-	0.4	1.2	2.1	0.9	4.4	4.0
	비영리	기관수	24	36	45	47	55	63	57	87	84	74	71
		지원액	2.7	5.3	7.2	6.1	8.4	12.4	12.7	15.5	19.3	27.8	22.2

<표 3-20>은 민관협력사업의 고객유형별 기관수와 지원액을 연도별로 보여주고 있으며, 1995년부터 2009년까지는 비영리법인만 참여하고 있다. 2010년부터는 영리법인이 등장하고, 2012년부터는 본격적으로 교육기관이 주요고객으로 참여하기 시작하였다. 이렇게 고객유형별 등장 시점이 구분되는 것은 타 사업에서는 발견하기 어려운 특징으로 이에 대한 정확한 파악을 위해서는 민관협력사업 프로그램에 대한 이해가 필요하다.

현재 민관협력사업에서는 크게 시민사회협력프로그램, 기업협력사업, 아카데미 협력프로그램이 진행 중이다. 시민사회협력프로그램은 개발도상국의 빈곤감소와 복지증진을 위해 활동하는 시민사회(CSO: Civil Society Organization)의 해외개발협력활동을 지원하는 사업으로 1995년에 민간단체지원사업이라는 이름으로 시작하여 지금까지 수행하고 있다. 기업협력사업(구 글로벌 사회공헌(CSR)프로그램)은 KOICA와 민간기업의 파트너십을 기반으로 민간부문의 재원과 전문성을 활용하여 원조사업의 효율성을 제고하는 사업으로 2010년부터 현재까지 진행하고 있다. 마지막으로 아카데미협력프로그램(구 대학파트너십사업)은 2012년에 대학파트너십사업이라는 이름으로 시작, 민관협력사업의 저변확대 및 다양화의 일환으로 대학의 전문분야를 활용한 ODA 효과성 제고 및 국내인력의 개발도상국 현장경험의 지원을 위한 사업이었다. 그러나 2014년 대학의 특성을 보다 반영한 프로그램 진행을 위해 아카데미협력사업으로 명칭을 변경하고 개도국의 개발기획(연구) 및 개도국 대학의 역량을 강화하는 사업에 주력하고 있다.

따라서 민관협력사업은 국별협력사업이나 글로벌 연수사업과는 달리 프로그램별로 목표로 하는 고객이 사업 계획부터 정해져 있었고 프로그램별 고객유형이 겹치지 않게 구성되고

있어 앞서 본 바와 같이 특정 시점을 두고 고객유형별 참여가 가능했던 것이다.

민관협력사업의 최다 고객이 비영리법인인 점도 비영리법인을 주요 대상으로 하는 시민사회 협력프로그램(구 민간단체지원사업)이 1995년부터 지금까지 진행하고 있다는 점이 가장 큰 이유라 할 수 있다. 게다가 2009년까지는 민관협력사업의 유일한 프로그램이었다는 점 등을 감안하면 비영리법인이 최다 고객비중을 차지하는 것은 지극히 당연한 결과라 할 수 있다.

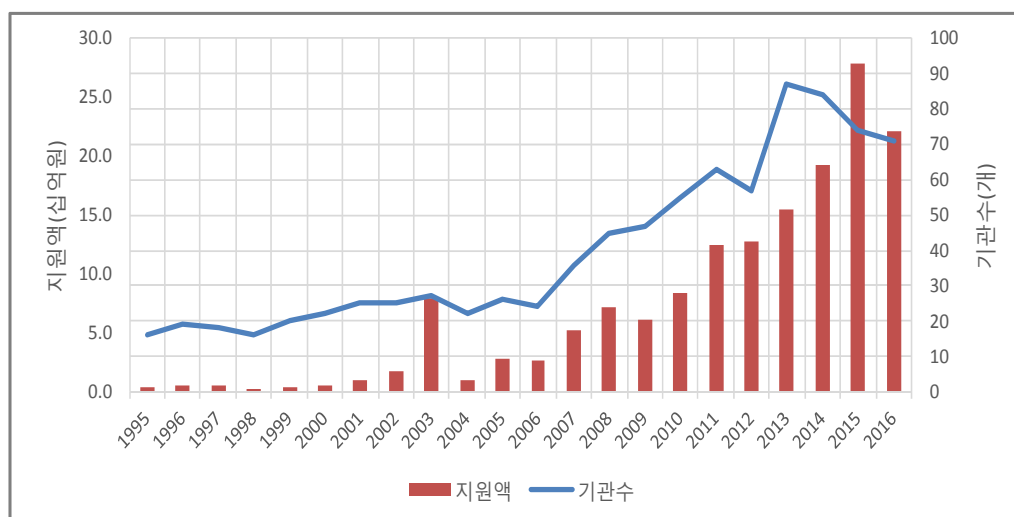
위의 고객유형 분석을 통해 민관협력사업에서는 다음과 같은 고객특징을 발견하였다. 첫째 1995년부터 2016년까지 꾸준히 민관협력사업에 참여한 고객은 비영리법인인 유일하다. 둘째 민관협력사업에 참여한 고객들은 유형별로 특정 시점을 두어 참여하는 패턴을 보인다. 셋째 민관협력사업임에도 영리법인의 사업 참여는 매우 저조하다. 따라서 민관협력사업에서는 사업참여가 두드러졌던 비영리법인, 교육기관, 영리법인(특히 중소기업)을 주요 고객으로 정의하고 다음과 같이 고객 유형별 세부 분석을 수행하였다.

(2) 주요 고객 참여패턴 분석

가. 비영리법인

비영리법인은 민관협력사업에서 63.1%로 가장 큰 참여비중을 차지하는 고객유형이다.

〈그림 3-20〉 연도별 민관협력사업의 비영리법인 기관수 및 지원액 추이



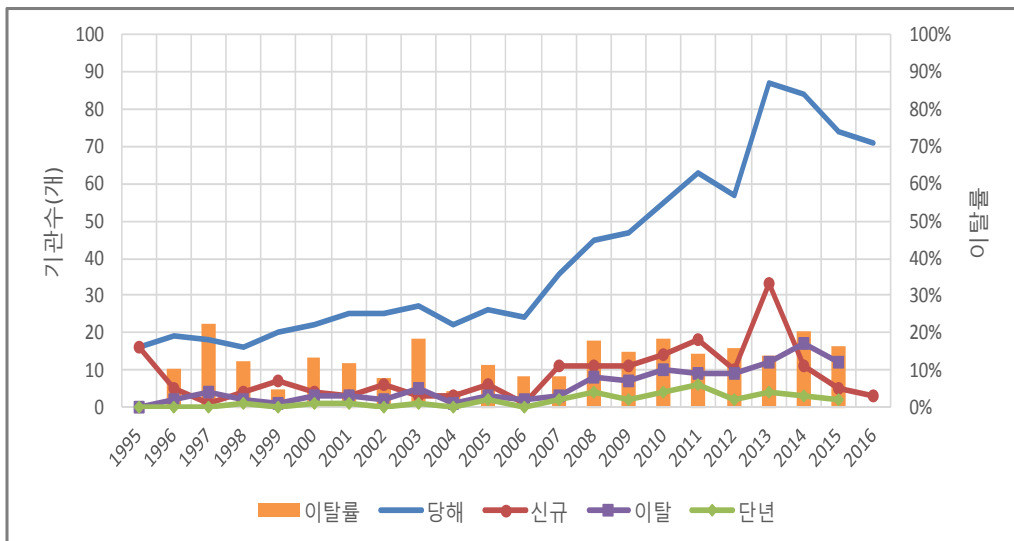
출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

<그림 3-20>을 통해 살펴보면 비영리법인의 경우 1995년 16개 기관으로 시작하여 2016년까지 71개 기관으로 약 4배 증가 증가하였다. 지원액은 1995년 4억 원에서 2016년 222억 원으로 약 56배 증가하였고, 기관수의 증가에 비해 대폭 상승하였다. 2003년 지원액이 일시적으로 증가하는 모습을 보였지만, 이는 이라크전쟁으로 인한 관련 사업이 증가한 것으로 동 사업에 대한 추가 기관의 유입은 없었다.

전반적인 기관수 변화 추이는 1995년 16개 기관에서 2006년 24개 기관으로 8개 기관이 증가하였지만, 2007년에는 전년대비 12개 기관이 늘어난 36개 기관이 참여함으로 기관수의 급격한 증가가 나타났다. 이후 기관수는 계속해서 증가하는 모습을 보이며 2013년에는 87개로 가장 많은 수의 기관이 참여하였지만 2016년 71개로 다소 감소하는 모습을 보였다. 지원액의 증가추세 역시 기관수의 변화와 비례하는 모습을 나타냈다.

2010년을 전후한 기관수 및 지원액의 변화는 2010년 한국 정부의 DAC 가입을 앞두고 민간 단체의 ODA 참여를 높이기 위한 정책적 노력의 일환으로 보인다. 그러나 2007년 당시 참여 기관은 늘어나며 사업 수가 늘어났지만 예산의 증가와 함께 맞물리지 못하였기 때문에 단위 사업 당 평균 지원액이 2006년 약 1.2억에서 2007년 0.94억으로 감소하기도 하였다.

〈그림 3-21〉 연도별 민간협력사업의 비영리법인 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-21〉 연도별 민관협력사업의 비영리법인 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

연도	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05
당해	16	19	18	16	20	22	25	25	27	22	26
신규	16	5	1	4	7	4	3	6	3	3	6
신규누적	16	21	22	26	33	37	40	46	49	52	58
이탈	0	2	4	2	1	3	3	2	5	1	3
이탈누적	0	2	6	8	9	12	15	17	22	23	26
이탈률	0%	11%	22%	13%	5%	14%	12%	8%	19%	5%	12%
단년	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	2
연도	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	24	36	45	47	55	63	57	87	84	74	71
신규	1	11	11	11	14	18	10	33	11	5	3
신규누적	59	70	81	92	106	124	134	167	178	183	186
이탈	2	3	8	7	10	9	9	12	17	12	
이탈누적	28	31	39	46	56	65	74	86	103	115	
이탈률	8%	8%	18%	15%	18%	14%	16%	14%	20%	16%	
단년	0	2	4	2	4	6	2	4	3	2	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

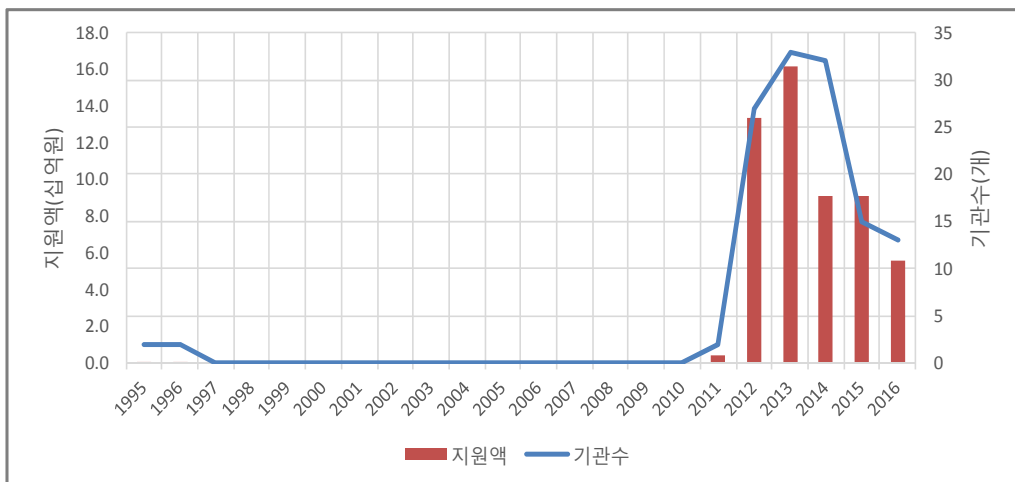
〈그림 3-21〉, 〈표 3-21〉을 통해 비영리법인의 신규 및 이탈 추이를 살펴보면 다음과 같다. 1995년부터 2006년까지 신규기관은 평균 5개 정도, 이탈기관은 평균 2개 정도를 보이며 큰 변화는 보이지 않았다. 그러나 2007년을 기점으로, 신규기관이 전년도에는 1개였던 반면에 11개나 유입되기 시작하면서 이후 신규기관은 계속해서 증가, 2013년에는 33개까지 늘어났다. 그러나 2014년부터는 신규기관의 유입이 급격히 감소하여 2016년 3개 기관만 새로 참여하는 것에 그쳤다. 이탈기관의 변화는 신규기관이 늘어나기 시작한 2007년에는 3개에 불과했지만, 1년 후인 2008년 8개로 크게 증가하고 이후에도 이전에 비해 많은 수의 이탈고객을 보였다.

이러한 결과는 민관협력사업에서의 급격한 신규 비영리법인의 확보가 사업을 지속적으로 수행할 수 있는 기관을 발굴하지 못했다는 것을 의미한다. 특히 2007년까지는 단년고객이 거의 없었지만 2007년부터 2015년까지 단년고객이 늘어났고, 2011년 18개의 신규기관 중 1/3인 6개의 기관은 1년만 사업을 수행하고 이탈했다는 것은 이러한 내용을 증명하는 결과라 할 수 있다.

나. 교육기관

민관협력사업에서 교육기관의 참여는 본격적으로 2012년부터 나타났다. 2011년 불과 2개였던 교육기관이 2012년 27개로 급격히 늘어나고 2013년, 2014년 각각 33개, 32개 기관이 참여하였다. 이렇게 교육기관이 급증한 데는 2012년에 ‘대학과의 파트너십사업’이 시작되었기 때문이다(그림 3-22 참조).

〈그림 3-22〉 연도별 민관협력사업의 교육기관 기관수 및 지원액 추이



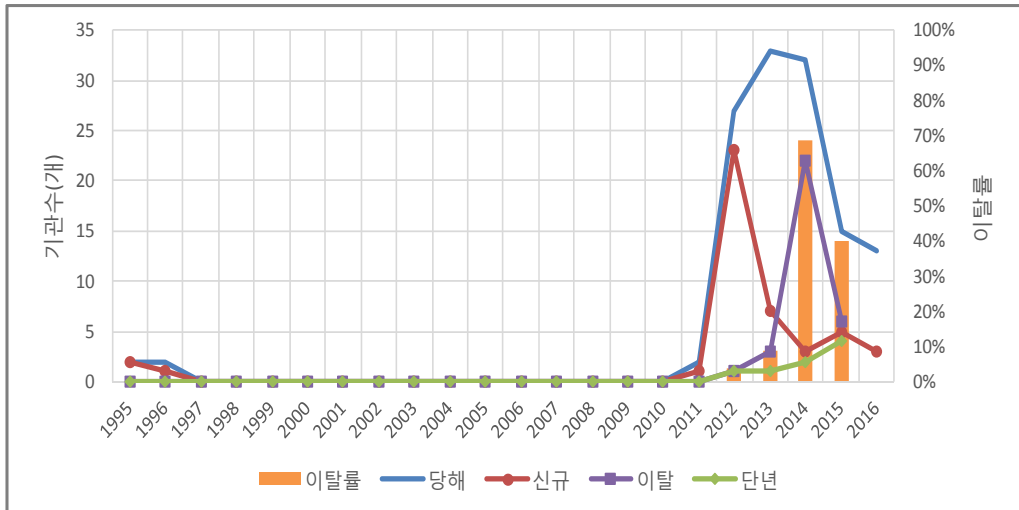
출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

‘대학과의 파트너십 사업’은 기존에 시민사회(NGO 등)가 담당했던 사업들을 대학들에게 할당하며 대학들을 위한 예산을 별도로 지정, 사용하였다. 동 사업은 2014년부터 아카데미협력프로그램(APP: Academy Partnership Program)으로 명칭이 변경되고, 대학 특성을 보다 부합할 수 있는 프로그램으로 개편되었다. 따라서 기존에 시민사회가 담당했던 영역의 사업 외에 고등교육 중심, 개발도상국 대학과의 파트너십, 연구기관의 참여를 넓히며 단기 프로그램과 성과관리 등을 교육기관이 수행하였다. 이런 사업은 사업의 성격별로 다르긴 하지만 1년짜리 단기 프로그램부터 최대 3년까지 기간을 한정하여 운영하였다.

그러나 최근 들어 2015년 15개, 2016년 13개 교육기관만 민관협력사업에 참여하는 것으로 기존에 비해 절반 이하로 다시 급격히 줄어들었다. 고객 수의 감소는 지원액의 감소와 함께 동반되었는데, 2012년, 2013년 지원액의 경우 기관수와 함께 증가했던 데 반해 2014년에는 기관수는 전년과 비슷한 수준이나 지원액이 절반 가까이 줄었고, 이어 2015년에는 지원액은

전년과 유사하나 기관수가 급격히 감소하였다.

〈그림 3-23〉 연도별 민관협력사업의 교육기관 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-22〉 연도별 민관협력사업의 교육기관 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

연도	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05
당해	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
신규	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
신규누적	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
이탈	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
이탈누적	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
이탈률	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
단년	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
연도	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	0	0	0	0	0	2	27	33	32	15	13
신규	0	0	0	0	0	1	23	7	3	5	3
신규누적	3	3	3	3	3	4	27	34	37	42	45
이탈	0	0	0	0	0	0	1	3	22	6	
이탈누적	0	0	0	0	0	0	1	4	26	32	
이탈률	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	9%	69%	40%	
단년	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

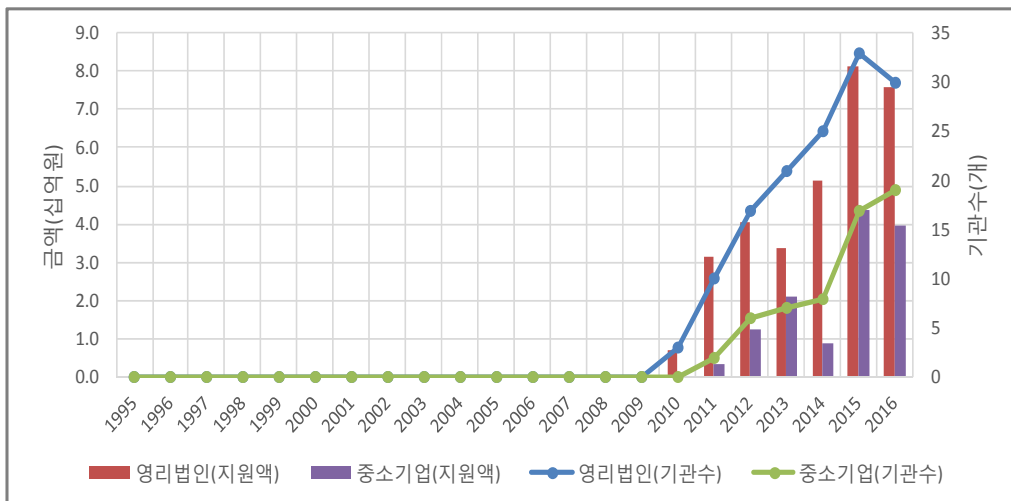
<그림 3-23>, <표 3-22>를 통해 좀 더 살펴보면 2012년 교육기관의 참여 수는 총 27개로 그 중 23개가 신규고객이다. 2013년에도 7개 기관이 새로 참여하게 되었다. 그러나 2년 후인 2014년 22개의 이탈기관이 발생하였고 2015년에는 6개 기관이 이탈하였다.

이탈고객은 2012년 사업수행기관이 급격히 증가하고 2년 후부터 급격히 늘어났다고 볼 수 있다. 이러한 변화와 관련하여 담당부서의 인터뷰 결과는 다음과 같은 내용을 확인할 수 있었다. 처음 대학들의 참여를 유도했을 때에는 사업 초기라는 특성으로 인해 진입장벽이 낮았을 수 있다. 그러나 이후 아카데미협력프로그램사업으로 개편되며 프로그램의 목적이 구체화되었고 선정 절차가 까다로워졌기 때문에 분명한 목적이 없는 기관의 경우 프로그램을 지속적으로 유지하기가 어려웠을 것이다.

다. 영리법인(중소기업)

영리법인의 민관협력사업 참여는 2010년부터 시작된다. 기업과의 협력사업인 ‘글로벌 사회 공헌(CSR)사업’이 민관협력사업의 일환으로 2010년부터 시작되기 때문이다. 지원액의 경우 2013년, 2016년 다소 감소하는 모습을 보였지만 계속해서 늘어나고 있는 추세를 보인다. 참여기관 수 역시 꾸준히 증가하는 모습이다. 특히 영리법인 중 중소기업의 참여는 사업 초기, 그 비중이 크지 않았는데 2015년에 들어 급격히 증가하는 모습을 보였다(그림 3-24 참조).

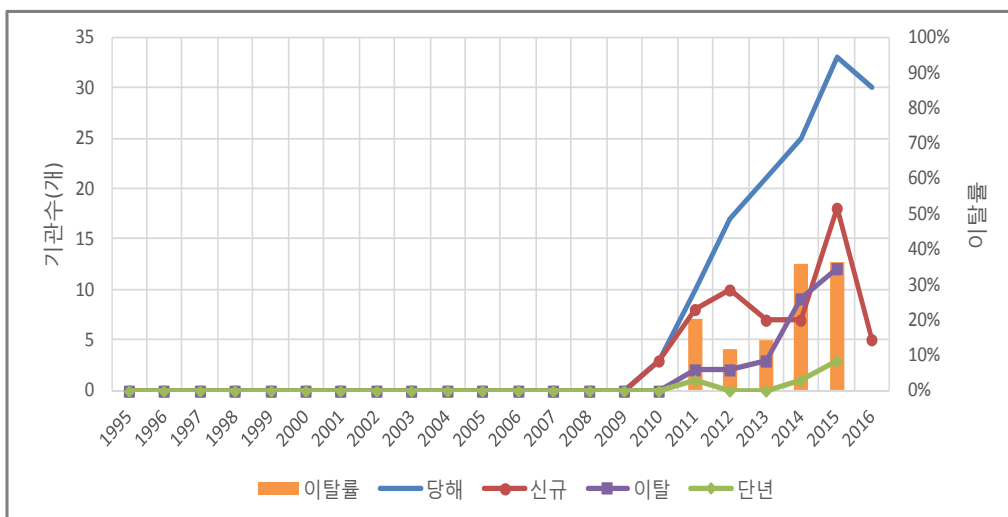
<그림 3-24> 연도별 민관협력사업의 영리법인 기관수 및 지원액 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

이는 2015년에 시작된 ‘CTS(Creative Technology Solution)프로그램’의 영향이다. CTS 프로그램은 개발도상국의 문제를 해결하기 위하여 창의적 혁신아이디어 및 기술을 ODA사업에 적용하는 것으로 스타트업 기업을 지원하는 프로그램이다. 따라서 이들 기업의 구분이 중소기업으로 분류되어 중소기업수가 급격히 늘어난 것이다.

〈그림 3-25〉 연도별 민관협력사업의 영리법인 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-23〉 연도별 민관협력사업의 영리법인 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

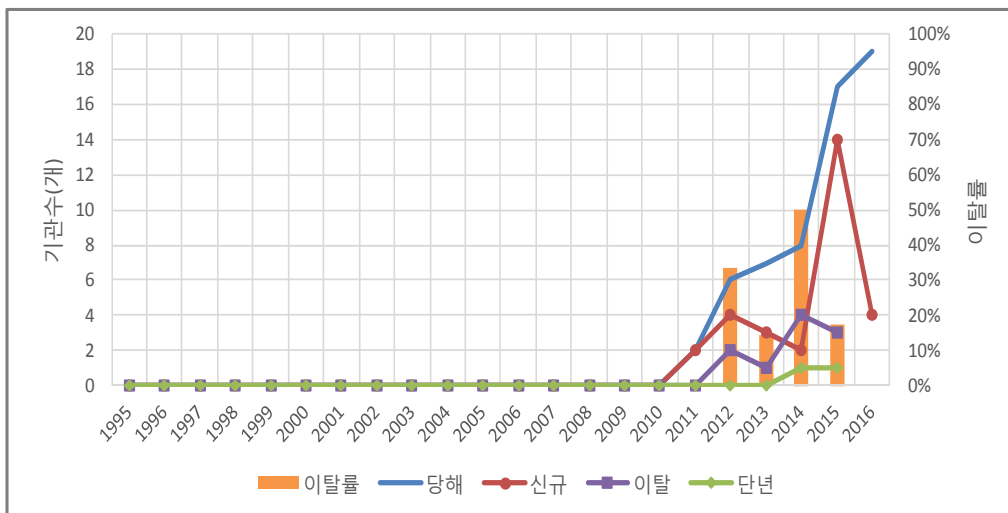
연도	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	0	0	0	0	3	10	17	21	25	33	30
신규	0	0	0	0	3	8	10	7	7	18	5
신규누적	0	0	0	0	3	11	21	28	35	53	58
이탈	0	0	0	0	0	2	2	3	9	12	
이탈누적	0	0	0	0	0	2	4	7	16	28	
이탈률	0%	0%	0%	0%	0%	20%	12%	14%	36%	36%	
단년	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

민관협력사업 중 영리법인의 신규 및 이탈을 살펴보면 <그림 3-25>, <표 3-23>과 같다. 당해연도 수행고객은 CTS사업이 시작하기 전인 2010년부터 2015년까지 계속해서 증가하

였다. 신규기관의 경우 2012년까지는 증가하였지만 이후 증가폭이 감소하였다. 뒤에서 설명하겠지만 2015년의 다수의 신규고객은 CTS사업 수행기관으로 볼 수 있다. 이탈고객은 2014년에는 9개, 2015년에는 12개로 이전에 2~3개 수준에서 크게 증가하였다. 단년 사업수행 고객은 많지 않은 것을 확인할 수 있다.

〈그림 3-26〉 연도별 민관협력사업의 중소기업 신규 및 이탈 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

〈표 3-24〉 연도별 민관협력사업의 중소기업 신규 및 이탈 현황

(단위: 개)

연도	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
당해	0	0	0	0	0	2	6	7	8	17	19
신규	0	0	0	0	0	2	4	3	2	14	4
신규누적	0	0	0	0	0	2	6	9	11	25	29
이탈	0	0	0	0	0	0	2	1	4	3	
이탈누적	0	0	0	0	0	0	2	3	7	10	
이탈률	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	14%	50%	18%	
단년	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	

출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

영리법인 중에서도 민관협력사업에서 중요한 비중을 차지하는 중소기업의 신규 및 이탈 추이는 <그림 3-26>, <표 3-24>를 통해서 확인할 수 있다. 우선 2011년부터 당해연도 수행

고객은 2016년까지 감소하지 않고 꾸준히 증가하였다. 신규고객의 유입은 2013년 이후 오히려 폭이 줄어들었지만, 앞에서 언급한 바와 같이 2015년 CTS사업의 시작으로 많은 수의 신규고객이 유입되었다. 또한 기업의 사회공헌활동(CSR)과 공유가치창출(CSV) 관련 재원을 ODA사업과 연계하여 최근 시작된 'IBS(Inclusive Business Solution)프로그램'의 영향도 민관협력사업에서 중소기업의 참여를 불러오는 요인으로 작용했을 것으로 보인다. 인터뷰 결과 과거 대기업 위주의 기업협력사업에서 변화되어 생겨난 IBS의 경우 중소기업에 더 적합한 사업 모형이라는 것을 알 수 있었다. 영리법인 전체에서 이탈고객은 2014년을 기점으로 대폭 늘어났지만, 중소기업의 수는 큰 변화가 없는 것으로 미루어 볼 때, 이탈고객의 대부분은 대기업과 중견기업이라 할 수 있다.

IV. RFM을 활용한 KOICA의 고객행태 분석

1. RFM 모형

1) RFM의 개념

RFM(Recency, Frequency and Monetary)은 직접 마케팅(direct marketing) 분야에서 오랫동안 사용한 모델로 고객의 미래 행위를 예측하는데 있어서 과거의 구매 행위를 분석하는 기법이다. 과거 고객의 구매 관련 데이터에서 분석 시점과 범위를 설정한 후 얼마나 최근에(Recency, 최근성), 얼마나 자주(Frequency, 거래빈도), 얼마만큼의 규모로(Monetary, 거래규모) 거래하였는지를 간편하고 편리하게 계량화된 수치로 표현하는 것이다.

$$RFM = a \times R + b \times F + c \times M$$

위와 같은 RFM모형을 간략히 살펴보면 분석 기간 동안 개별 고객마다 R, F, M 값을 부여한 후, 필요한 경우 각 지표별로 가중치(a, b, c)를 주어 위 수식과 같이 RFM값을 계산한다.

〈그림 4-1〉 RFM 방법론의 다양한 구간 할당 방법

20%	2.5%	2.5%
20%	13.5%	13.5%
20%	34%	34%
20%	34%	34%
20%	16%	13.5%
		2.5%
5분위법	Rogers(1962)	류귀열, 문영수(2013)

가장 흔하게 점수를 매기는 방식은 5분위법(quintile method)이다(그림 4-1 참조). 각 지표를 내림차순으로 정렬한 후 20%씩 동일한 5개의 그룹을 나누는 방식으로, 가장 좋은 집단에는 5점을, 그렇지 않은 집단에는 1점을 부여하는 5점 척도를 사용한다.²⁸⁾ 최근성(Recency)은 최근 구매일을 기준으로 정렬(sorted by days since last purchase)한 후 낮은 숫자에 높은 점수를 부여한다. 거래빈도(Frequency)는 구매 횟수로 정렬(sorted by number of purchases)한 후 높은 숫자에 높은 점수를 부여한다. 그리고 거래규모(Monetary)는 구매 금액 순으로 정렬(sorted by the amount spent)하고 높은 금액에 높은 점수를 부여한다. 그러나 5분위법은 최상위 집단에서는 구매 행동이 크게 다른 고객을 함께 그룹화 하고 최하위 집단에서는 동일한 구매 행동을 가진 고객을 임의로 떨어뜨리는 경향을 보이는 한계점이 있다(Miglautsch, 2002).

집단(고객)을 나누기 위해 통계적 분포를 활용할 수도 있다. Rogers(1962)는 신제품을 수용하는 세부그룹을 나눌 때, 신제품 수용 시간의 상위 2.5%($\sim \mu - 2\sigma$)를 혁신층(innovators), 그 다음 13.5%($\mu - 2\sigma \sim \mu - \sigma$)를 조기수용층(early adopters), 그 다음 34%($\mu - \sigma \sim \mu$)를 조기다수층(early majority), 그 다음 34%($\mu \sim \mu + \sigma$)를 후기다수층(late majority), 마지막 16%($\mu + \sigma \sim$)를 후발수용층(laggards)으로 구분하기도 하였다(그림 4-1 참조). 이를 RFM에 적용하면 각 지표의 구분점(cutoff point)을 20%씩 나누는 것이 아니라 정규분포를 따르게 구분점을 설정하는 것이다.

류귀열, 문영수(2013)는 RFM 등급부여 방법을 Rogers의 모형을 활용하여 후발수용층 16%를 다시 두 그룹으로 나누어 6개의 그룹으로 분할하는 방법을 제시하였다(그림 4-1 참조). 따라서 상위 2.5%($\mu + 2\sigma \sim$) 최우수그룹, 그 다음 13.5%($\mu + \sigma \sim \mu + 2\sigma$) 우수그룹, 그 다음 34%($\mu \sim \mu + \sigma$) 상위그룹, 그 다음 34%($\mu - \sigma \sim \mu$) 하위그룹, 그 다음 13.5%($\mu - 2\sigma \sim \mu - \sigma$) 차하위그룹, 그 다음 2.5%($\sim \mu - 2\sigma$)에 최하위그룹으로 나누고 6점부터 1점까지 부여하여 대칭적인 고객 분포를 제안하였다. Rogers의 모형과 함께 이는 통계적 분포를 이용하여 고객 그룹을 구분함으로써 이론적으로 각 그룹의 특성이 잘 구분되었다고 볼 수 있다.

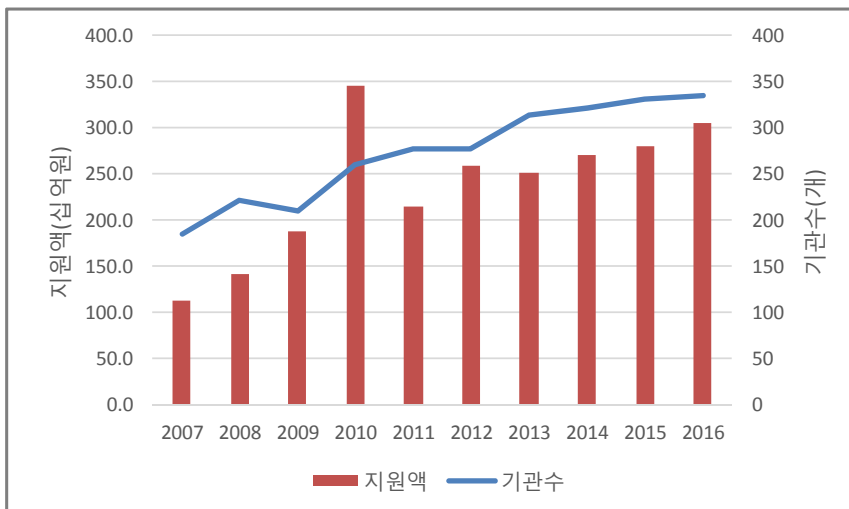
28) 20%씩 할당하는 것은 ‘전체 결과의 80%가 전체 원인의 20%에서 일어나는 현상’이라는 파레토의 법칙(80 대 20 법칙)을 적용한 것이다.

이렇게 점수를 매긴 데이터는 총 125개로 분류할 수 있고(555, ..., 111), 일반적으로 555는 최우수 고객(best customers), 111은 가장 부적당한 고객(worst customers)로 볼 수 있다. 이것은 RFM 점수로 고객을 그룹화 할 수 있고, 고객의 수익성을 한층 더 분석할 수 있게 해 준다(Wei et al., 2010).

2) RFM 적용 방법

위와 같이 RFM을 통해 고객을 분석한 연구 결과를 참고하여 RFM을 활용한 KOICA의 고객 분석을 위해서 다음과 같이 RFM 방법론을 적용하였다.²⁹⁾ 우선 RFM 분석 범위는 한국의 DAC(개발원조위원회) 가입 이후인 2010년부터 2016년까지 7년 동안 거래한 고객으로 한정하였다. <그림 4-2>을 통해 확인할 수 있듯이 연구 대상 사업형태(국별협력사업, 글로벌 연수사업, 민관협력사업)의 지원액이 2009년 약 1,875억에서 2010년 3,456억으로 전년 대비 약 84% 증가하였고, 이는 급격한 예산 증가로 KOICA의 고객 수가 늘어났을 것으로 볼 수 있기 때문이다. 실제로 전년대비 고객 증가율도 2010년 23%로 다른 연도에 비해 높았다.

〈그림 4-2〉 DAC 가입 전후 지원액 및 고객 수 증감 추이



출처: KOICA 조달시스템 및 통계시스템을 바탕으로 저자 작성

29) RFM을 이용하여 고객을 세분화한 안요찬(2010), 이소영 외(2004), 정운필, 염창선(2013) 등 일부 선행연구 검토 결과, 데이터의 구조나 형태, 적용 분야의 특성에 따라 R, F, M의 점수 부여 및 가중치를 연구자가 판단하여 부여하고 있었다. 따라서 본 연구에서도 KOICA의 고객 데이터 특성 등을 감안하여 각 지표의 점수 부여와 가중치를 결정하였다.

참고로 국별협력사업의 경우 III장에서는 공동계약업체까지 모두 고려하였지만 RFM분석에서는 데이터의 구조적 특성으로 인해 공동계약업체는 제외하였다. RFM분석에서 M의 경우 각 고객별 사업규모(Monetary)³⁰⁾ 데이터가 필요한데, 조달계약실적 데이터의 경우 주계약업체를 중심으로 계약 1건의 계약금액이 기록되어 있고, 공동계약업체의 지분을 고려한 금액은 없기 때문에 공동계약업체의 M값은 산출이 불가능하다. 따라서 본 연구의 RFM분석에서 국별협력사업의 경우에는 주계약업체가 계약금액 전부를 대표한다고 간주하였다.

또한 다년도로 사업을 수행하는 계약의 경우 고객관리가 매년 이루어지고 있어 R값과 F값을 산정할 때 매년 적용을 하였다. 예를 들어 2013년부터 2015년까지 3개년 사업의 경우, R값은 최초계약인 2013년이 아닌 최종 사업수행연도인 2015년으로, F값은 계약 1건이 아니라 3년간 수행하였으므로 3건으로 적용하였다. 글로벌 연수사업과 민관협력사업도 동일한 기준으로 분석을 진행하였다.

아울러 KOICA의 사업형태는 각각의 특징이 있기 때문에 RFM 분석은 각 사업형태별로 나누어 점수를 부여하고 분석하였다. 만약 전체 사업형태를 대상으로 RFM 점수를 부여할 경우, 전반적으로 사업비가 큰 국별협력사업의 M값이 높은 점수를 부여받고 글로벌 연수사업이나 민관협력사업 같은 경우 낮은 M값으로 코딩될 수 있기 때문이다. 결과적으로 사업형태를 분리하지 않을 경우 고객유형별 특성을 분석하기 위한 결과 값이 도출되지 않을 수 있다.

RFM의 각 지표별 코딩 기준은 다음과 같다. 우선 최근성(Recency)을 기준으로 R값을 코딩할 때에는 2016년도부터 5점을 부여한 후, 2015년 4점, 2014년 3점, 2012년과 2013년은 2점, 그리고 2010년과 2011년은 1점을 부여하였다. 연도의 구분이 7개로 다소 적었고, 5분위법이나 정규분포를 이용하기에 데이터의 분포가 적합하지 않았기 때문이다. 이러한 방법으로 모든 사업형태에는 동일하게 R값을 부여하였다. 유의할 점은 2010년부터 2016년까지 한번도 빠짐없이 거래한 고객이나 2016년에 처음 거래한 신규고객이나 R값은 모두 5점을 부여받게 된다는 것이다.

사업빈도(Frequency)를 나타내는 F값과 사업규모(Monetary)를 나타내는 M값의 코딩은 Rogers(1962)의 방법으로 정규분포를 활용하여 코딩하였다. 다만 각 점수의 경계인 분할점

30) 일반적으로 Frequency는 거래빈도, Monetary는 거래규모로 번역하나, KOICA사업의 특성상 Frequency는 사업빈도, Monetary는 사업규모로 번역하였음.

(cut-point), 즉 사업빈도가 높은 고객부터 5점을 부여하다 4점으로 넘어가는 2.5%의 경계(boundary)에서 2.5%의 정규분포가 정확히 맞지 않은 경우에는 상위 그룹에 더 많은 기관이 포함될 수 있도록 코딩하였다. 예를 들어 5점을 코딩할 때 분할점에 따라 2.3% 다음에 2.9%가 되는 경우, 2.9%까지의 고객을 5점에 포함하는 방식이다. 그러나 F값의 경우, 가장 낮은 점수인 1점을 부여하고자 할 때 최소 빈도인 1회 사업수행고객이 16%를 넘는 경우가 있었다. 이런 경우에는 같은 점수를 받는 기업들의 동질성 확보를 위해 정규분포 상 16%이지만 모두 같은 점수를 부여하였다.

RFM 각 지표별 점수 부여 기준을 정리하면 아래 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> RFM 점수 부여 기준

지표 \ 점수	5	4	3	2	1
Recency	2016	2015	2014	2012~2013	2010~2011
Frequency	$\mu + 2\sigma \sim$	$\mu + \sigma \sim \mu +$	$\mu \sim \mu + \sigma$	$\mu - \sigma \sim \mu$	$\sim \mu - \sigma$
Monetary					

출처: 저자 작성

RFM 코딩을 마치면 각 지표를 조합하여 최대 125개의 세그먼트(segment, 부분)로 쪼갤 수 있다. 본 연구에서는 555, ..., 111과 같은 각 세그먼트를 분석의 용이함을 위해 5개의 그룹으로 다시 조정하였고, 이 때 KOICA 고객관계관리의 중요도에 따라 가중치를 부여하였다. KOICA사업의 특성상 얼마나 최근에, 자주 관계를 맺는지는 중요한 요인이지만 사업비의 규모에 따라서 고객과의 관계 관리를 달리 해야 하는 것은 아니기 때문에 R과 F값에는 0.4, M값에는 0.2를 곱한 후 합산하였다. RFM 등급 할당 기준을 정리하면 아래 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> RFM 등급 할당 기준

등급	RFM 값
A	$\mu + 2\sigma \sim$
B	$\mu + \sigma \sim \mu + 2\sigma$
C	$\mu \sim \mu + \sigma$
D	$\mu - \sigma \sim \mu$
E	$\sim \mu - \sigma$

출처: 저자 작성

이를 해석할 때의 공통된 유의점은 다음과 같다. 우선 R값의 코딩의 경우 3, 4, 5점은 1개 연도씩 할당하였지만 1, 2점은 2개 연도씩 할당하였다. 따라서 7개 연도별로 모두 동일한 기관수가 있다고 가정한다면, 1, 2점은 다른 점수에 비해 많은 기관수를 포함하는 것처럼 보일 수 있다.

그리고 F와 M값의 코딩은 R값과 달리 정규분포를 활용하였고, 대칭이 되는 5점과 1점을 각각 상위 2.5% 구간($\mu + 2\sigma \sim$)과 하위 16% 구간($\sim \mu - \sigma$)으로 코딩하였기 때문에 낮은 점수로 치우쳐져 보일 수 있다. 정확한 대칭은 2점과 3점으로 정규분포의 정 가운데를 중심으로 각각 양쪽 34%씩 코딩하였기 때문에 중앙은 2.5점으로 간주하고 분포를 해석해야 한다.

RFM 점수를 통해 얻은 등급별 분포 역시 정규분포의 양상을 띠게 될 수 있다. 즉, 중앙은 C그룹이 아니라 C, D그룹으로 보아야하며 E그룹의 대칭은 A와 B그룹이다.

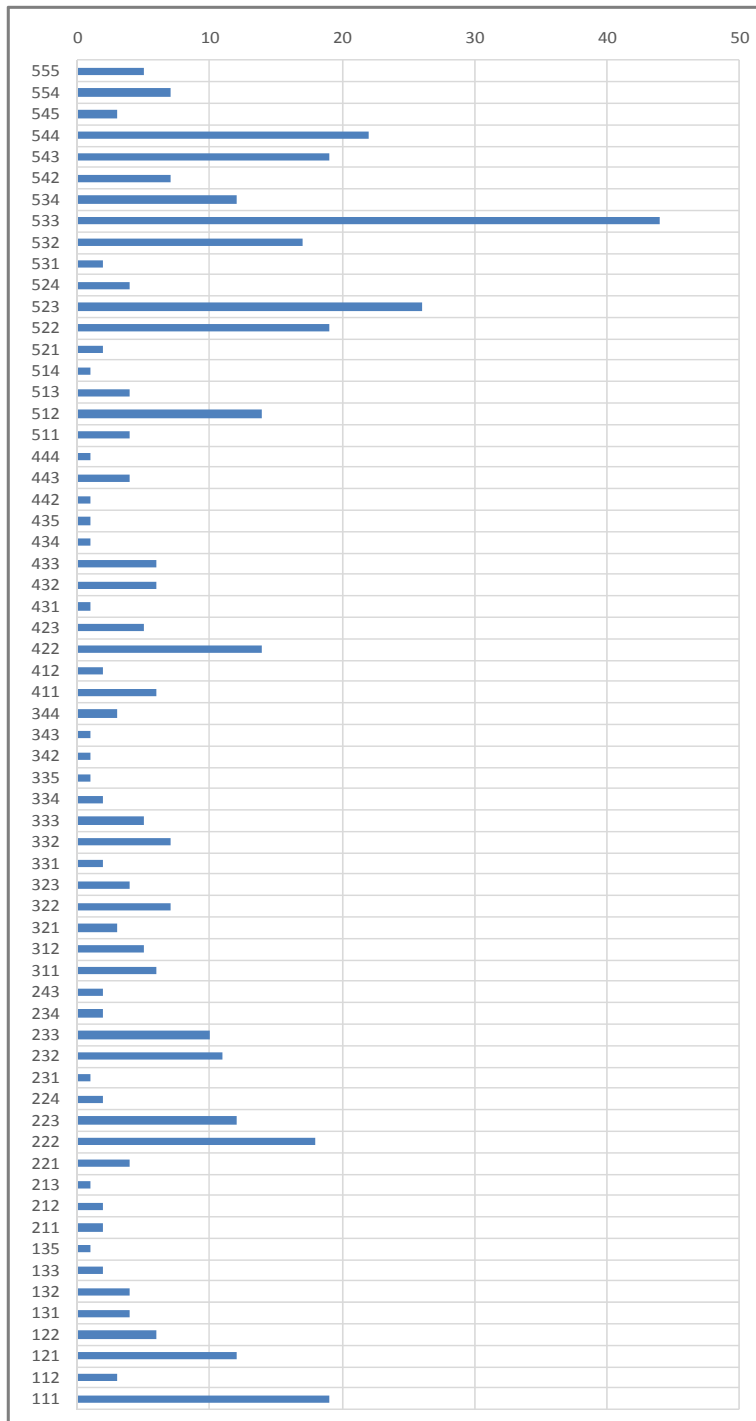
이러한 RFM 분석 틀을 바탕으로 이후 각 사업형태별 RFM 분석 결과를 살펴볼 것이다. RFM 값에 따른 등급별 분포 및 각 지표인 R, F, M값에 따라서도 분석할 것이다. 종합적인 분석 외에 R값은 최근에 KOICA와 거래한 고객이 주로 누구인지를 알 수 있는 정보를 줄 수 있다. F값의 경우 기간과 관계없이 많이 거래한 고객이 누구인지, M값은 가장 많은 금액을 거래한 고객이 누구인지에 대한 정보를 제공한다.

2. RFM을 활용한 KOICA의 고객유형별 심층 분석

1) 국별협력사업의 RFM 분석 결과

RFM 분석 기간에 해당하는 국별협력사업 수행기관은 총 425개이다. 각 기관별로 RFM 코딩 후 세그먼트(segment)는 총 63개가 생성되었고 그 분포는 <그림 4-3>과 같다. 국별협력사업의 RFM분포를 살펴보면 각 세그먼트에는 최대 44개, 최소 1개 고객이 들어가 있다.

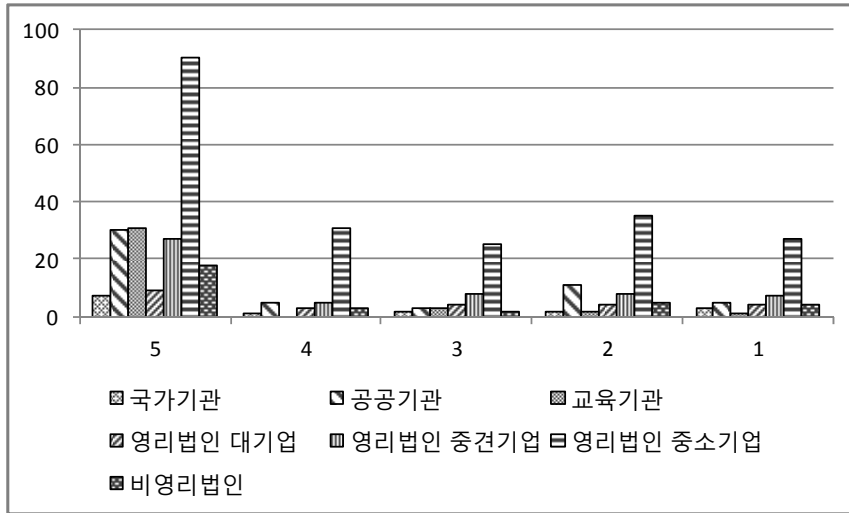
〈그림 4-3〉 국별협력사업 RFM 점수별 분포



출처: 저자 작성

10개 이상의 고객이 분포해 있는 세그먼트들은 544, 543, 534, 533, 532, 523, 522, 512, 422등 주로 R값이 높은 세그먼트(총 187개 고객)가 많았다. 이외에는 233, 232, 223, 222, 121, 111로 최근 사업을 수행하지 않은, 즉 R값이 2이하로 2013년도 이후로 사업을 수행하지 않은 고객들의 세그먼트(총 82개 고객)도 상당수를 차지하는 것으로 나타났다.

〈그림 4-4〉 국별협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-3〉 국별협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포

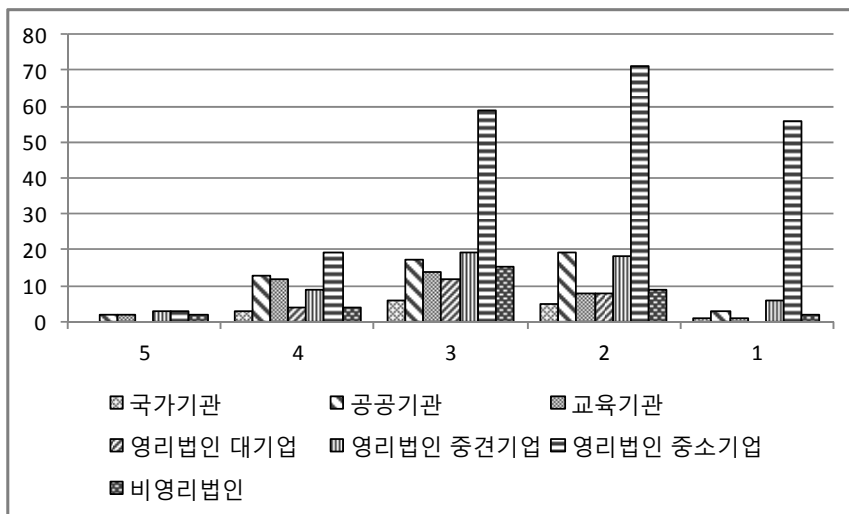
최근성		5	4	3	2	1	합계
국가기관		7	1	2	2	3	15
공공기관		30	5	3	11	5	54
교육기관		31		3	2	1	37
영리 법인	대기업	9	3	4	4	4	24
	중견기업	27	5	8	8	7	55
	중소기업	90	31	25	35	27	208
비영리법인		18	3	2	5	4	32
기관수 합계		212	48	47	67	51	425
비율		49.9%	11.3%	11.1%	15.8%	12.0%	100.0%
최대(년)		2016	2015	2014	2013	2011	2016
평균(년)		2016	2015	2014	2013	2011	2014
최소(년)		2016	2015	2014	2012	2010	2010

출처: 저자 작성

<그림 4-4>, <표 4-3>을 바탕으로 최근성만 분석하면 전체적으로 5점에 몰려 있는 분포를 보이고 있다. 4점까지 고려하면 61.2%의 기관이 2015~2016년에 사업을 수행한 것이라 할 수 있다. 이러한 R값의 분포는 두 가지로 해석할 수 있다. 먼저, ① 과거에는 사업을 수행하지 않았지만 2016년도에 사업을 수행한 고객이 급증한 경우이다. 또는 ② 과거에도 사업을 수행하였고 2016년도에도 사업을 수행한 기관이 많은 경우이다. III장에서 국별협력사업의 신규고객, 특히 대부분을 차지하는 중소기업의 신규고객의 유입이 최근에 몰려있지 않고 꾸준하다는 것을 고려하면 두 번째 이유라고 볼 수 있다. 또한 지속적으로 다수의 이탈고객이 발생하는 것으로 인해 1~4점에 기관이 골고루 분포해 있다(그림 3-7, 표 3-10 참조).

<그림 4-4>에서 중소기업을 제외한 공공기관, 교육기관 등 다른 고객유형의 경우에는 5점으로 몰려있는 분포가 더욱 심한 것을 확인할 수 있다. 이런 분포 역시 앞에서 언급한 두 번째 이유로 볼 수 있는데, 대부분의 국별협력사업들은 1년만 수행하는 단년 사업이 적기 때문이다.

〈그림 4-5〉 국별협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

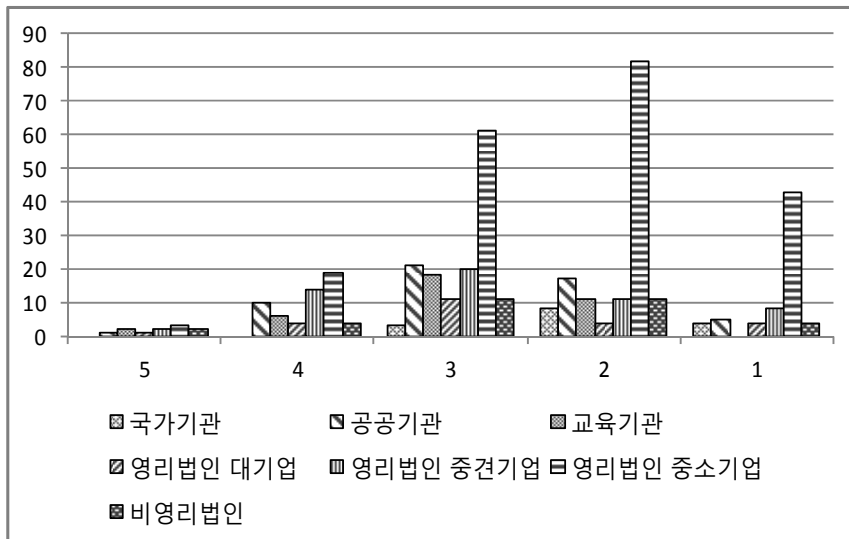
〈표 4-4〉 국별협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포

사업빈도	5	4	3	2	1	합계
국가기관		3	6	5	1	15
공공기관	2	13	17	19	3	54
교육기관	2	12	14	8	1	37

사업빈도		5	4	3	2	1	합계
영리 법인	대기업		4	12	8		24
	중견기업	3	9	19	18	6	55
	중소기업	3	19	59	71	56	208
비영리법인		2	4	15	9	2	32
기관수 합계		12	64	142	138	69	425
비율		2.8%	15.1%	33.4%	32.5%	16.2%	100.0%
최대(회)		72	31	9	3	1	72
평균(회)		46	16	6	2	1	6
최소(회)		35	10	4	2	1	1

<그림 4-5>, <표 4-4>에서 사업빈도의 경우 정규분포에 근접하게 코딩이 가능하였다. 고객유형별로 살펴보면 낮은 F값(1~2)에는 중소기업의 비율이 높아지고 있다. 반면 높은 F값(3~5)에는 공공기관, 교육기관, 중견기업, 비영리법인의 비율이 상대적으로 높은 것을 알 수 있다. 이는 국별협력사업에서 절대적인 사업수행의 빈도가 중소기업이 절대다수인 것은 맞지만, 다른 고객유형과 비교해 보았을 때 중소기업의 사업수행빈도가 낮다는 것을 의미한다. 즉, 대부분의 중소기업들이 수행하는 사업은 기간이 짧거나 1-3개(F값이 1~2점)의 계약만 수행하였음을 알 수 있다.

<그림 4-6> 국별협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-5〉 국별협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포

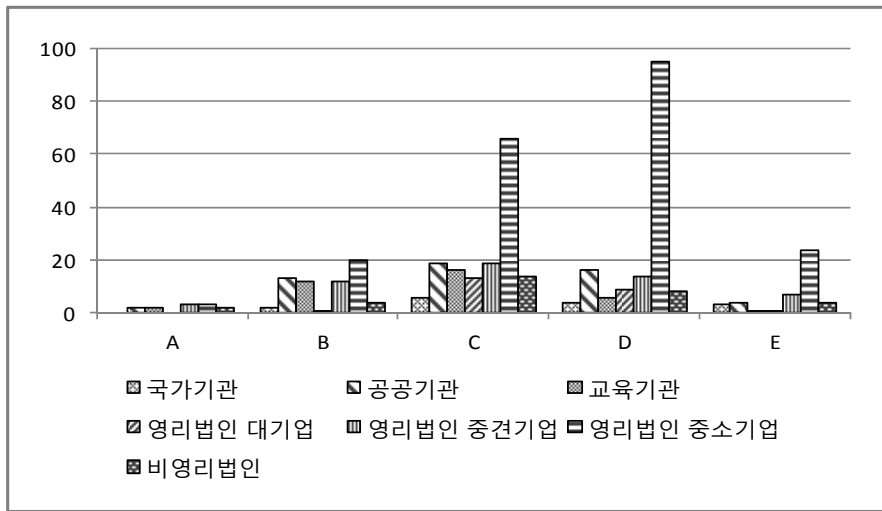
사업규모		5	4	3	2	1	합계
국가기관				3	8	4	15
공공기관		1	10	21	17	5	54
교육기관		2	6	18	11		37
영리 법인	대기업	1	4	11	4	4	24
	중견기업	2	14	20	11	8	55
	중소기업	3	19	61	82	43	208
비영리법인		2	4	11	11	4	32
기관수 합계		11	57	145	144	68	425
비율		2.6%	13.4%	34.1%	33.9%	16.0%	100.0%
최대(백만원)		52,935	20,440	5,190	1,353	85	52,935
평균(백만원)		31,925	10,080	2,737	579	27	3,312
최소(백만원)		22,110	5,410	1,365	86	0	0

출처: 저자 작성

<그림 4-6>, <표 4-5>를 통해 사업규모만 살펴보면, 전체 기관수를 기준으로 정규분포의 모양이 가장 잘 완성되었음을 알 수 있다. 이는 사업규모의 분포가 가장 촘촘하게 되어 있는 데이터 구조의 특성으로 인한 것이다.

고객유형별로 살펴보면 중소기업의 경우, 사업빈도와 마찬가지로 낮은 점수로 갈수록 그 비율이 높아지고 있지만, 공공기관, 교육기관, 중견기업의 경우, 높은 점수로 갈수록 그 비율이 높아지고 있다. 비영리법인의 경우에는 모든 점수에서 비교적 고르게 분포해 있고, 국가기관의 경우 낮은 점수쪽에 치우쳐있다. 이는 국별협력사업을 수행하는 기관의 사업규모에 있어 중소기업은 주로 작은 편이고, 공공기관, 교육기관, 중견기업은 큰 편이라는 것을 의미한다.

〈그림 4-7〉 국별협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-6〉 국별협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포

구분		A	B	C	D	E	총합계
국가기관			2	6	4	3	15
공공기관		2	13	19	16	4	54
교육기관		2	12	16	6	1	37
영리법인	대기업		1	13	9	1	24
	중견기업	3	12	19	14	7	55
	중소기업	3	20	66	95	24	208
비영리법인		2	4	14	8	4	32
기관수 합계		12	64	153	152	44	425
비율		2.8%	15.1%	36.0%	35.8%	10.4%	100.0%
최근성	최대(년)	2016	2016	2016	2016	2013	2016
	평균(년)	2016	2016	2016	2014	2011	2014
	최소(년)	2016	2015	2012	2010	2010	2010
사업빈도	최대(회)	72	31	29	9	3	72
	평균(회)	46	14	5	3	1	6
	최소(회)	35	5	1	1	1	1
사업규모	최대(백만원)	46,353	51,108	28,016	52,935	648	52,935
	평균(백만원)	20,386	7,892	2,848	1,437	89	3,312
	최소(백만원)	5,780	519	0	0	0	0

최근성, 사업빈도, 사업규모를 모두 종합하여 5개의 그룹으로 분류하면 <그림 4-7>, <표 4-6>과 같다. 고객유형별 특징을 살펴보면 A그룹과 B그룹에서의 중소기업 비율은 그리 높지 않지만, C~E그룹에서의 중소기업 비율은 다른 고객유형에 비해 월등히 높은 것을 알 수 있다. 공공기관, 교육기관, 대기업, 중견기업, 비영리법인은 주로 B~D 그룹에 분포해 있다.

각 그룹별 분포를 살펴보면 다음과 같다. A그룹에 속한 기업들의 최근성은 2016년, 사업빈도는 35~72회, 사업규모는 약 58~434억이며 중견기업과 중소기업이 각각 3개, 공공기관, 교육기관, 비영리법인이 각각 2개로 나타났다. A그룹에 속하는 국가기관과 대기업은 없었다.

B그룹의 기업들은 최근성이 2015~2016년으로 늘어나고, 사업빈도는 5~31회, 사업규모는 약 5~511억으로 나타났다. 사업빈도의 경우 크게 줄어들었지만 사업규모의 경우 오히려 최대값과 최소값이 A그룹에 비해 각각 늘어나고 줄어드는 결과를 보였다. 그러나 이는 B그룹에 속한 일부 고객의 특성으로 인한 결과이며, 평균값을 비교할 때, 사업규모는 A그룹이 약 204억이지만 B그룹은 약 79억으로 큰 폭으로 감소하는 것을 알 수 있다. B그룹의 주요 수행기관은 중소기업이 20개로 가장 많았고, 공공기관 13개, 교육기관과 중견기업이 각각 12개로 나타났다.

C그룹의 기업들은 최근성이 2012~2016년, 사업빈도는 1~29회, 사업규모는 약 0~280억으로 나타났다. 최근성의 범위는 조금 더 늘어났지만 평균은 여전히 2016년이고, 사업빈도와 사업규모의 평균은 각각 14회에서 5회로, 약 79억에서 약 28억으로 감소한 것을 알 수 있다.

D그룹에서는 사업규모가 0~약 530억으로 최대값이 가장 큰 금액을 보인다. 그러나 이 역시 D그룹에 속한 일부 고객의 사업규모로 인한 것으로 평균값은 계속해서 감소하고 있음을 알 수 있다. 이는 최근 사업을 수행하지 않고 여러 건의 사업을 수행하지도 않았지만 과거 매우 큰 규모의 사업을 수행한 이력으로 인한 것이다.

그룹을 구분할 때 정규분포를 기준으로 하였기에 C, D그룹에 동일하게 가장 많은 기관이 분포하며 고객유형별 차이가 없다면 그 비율 역시 일정하다고 기대할 수 있다. 그러나 B그룹에서 총 64개 기관 중 중소기업은 20개로 약 31%를 차지하였고, C그룹과 D그룹에서는 각각 전체 153개 중 중소기업이 66개로 약 43%, 전체 152개 중 중소기업이 95개로 약 63%로 다른 고객유형에 비해 월등히 높은 비율을 보였다.

이는 E그룹에서도 나타나는데, E그룹에 속하는 총 44개 기관 중 중소기업은 24개로 약 55%를 차지한다. 참고로 E그룹의 최근성은 2010~2013년으로 이전까지 2016년이 포함되는 기관이 제외되었다. 거래빈도는 1~3회로 매우 적은 빈도수를 보였고, 거래규모도 약 0~6억으로 이전 그룹에 비해 매우 적은 값을 보였다.

전반적으로 국별협력사업의 특징은 다음과 같다. 우선, 주요고객인 중소기업의 특징이 가장 두드러지는 것으로 확인할 수 있었다. 중소기업은 다른 고객유형에 비해 최근 참여도(R)가 높고 향후 주요고객이 될 가능성도 크지만 사업빈도(F)가 낮다는 것은 장기간 사업을 지속하거나 다수의 사업을 수행하지는 않을 수 있다는 것이다. 또한, 사업규모(M)역시 다른 고객유형에 비해 작는데 이는 현 중소기업의 역량과 여건이 큰 규모의 사업을 진행하는 데는 다소 무리가 있음을 알 수 있다.

한편, 공공기관, 교육기관, 중견기관의 특징은 A, B그룹을 함께 살펴보았을 때 중소기업과 마찬가지로 최근 참여도 많이 하면서 중소기업에 비해 사업빈도가 낮고 사업규모가 크다는 것이다. 이들 기관은 중소기업에 비해 절대적인 기관수는 적지만 국별협력사업의 핵심고객이며 향후에도 계속해서 위와 같은 사업을 수행해 나갈 것으로 기대할 수 있다.

그러나 대기업의 경우에는 A그룹에도 없고 B그룹에도 전체 24개 기관 중 1개 기관만 속해 있는 것으로 미루어 볼 때, 향후 국별협력에서 핵심고객으로서 입지는 다소 부족하다고 할 수 있다. 반면 비영리법인은 A그룹에 2개 기관이 포함되어 있고 B, C그룹에도 전체 비영리법인 32개 기관 중 18개 기관이 포함되어 있어 국별협력사업의 핵심고객으로 비영리법인을 확대할 수 있는 가능성이 보인다. 직원 인터뷰 결과에서도 비영리법인은 개발협력사업을 직접 수행한 경험이 많고 개도국 내의 여러 네트워크를 보유하고 있는 등 현지 사정에 대한 이해가 높아 국별협력사업을 진행하는데 적합할 수 있다는 의견들이 제기되었다. 따라서 비영리법인이 국별협력사업에 보다 적극적으로 참여할 수 있는 기제 등을 고민해보는 것도 필요하다. 단, 국가기관의 경우 전체 기관수도 적고 주요한 특징이 없어 국별협력사업에서 큰 비중은 없는 것으로 보인다.

참고로 국별협력사업에서 A그룹에 속하는 목록과 특징은 다음 <표 4-7>과 같다.

〈표 4-7〉 국별협력사업 RFM A그룹 목록

구분		기관코드	RFM	최근성(년)	사업빈도(회)	사업규모(백만원)
공공기관		200044	555	2016	72	46,353
		200063	554	2016	61	15,655
교육기관		300060	555	2016	43	28,608
		300082	554	2016	44	14,985
영리 법인	중견 기업	420014	555	2016	39	24,148
		420018	554	2016	35	5,780
		420069	554	2016	39	16,401
	중소 기업	430028	554	2016	45	17,006
		430163	554	2016	35	17,124
		430217	554	2016	43	8,047
비영리법인		500053	555	2016	53	22,490
		500177	555	2016	38	28,036

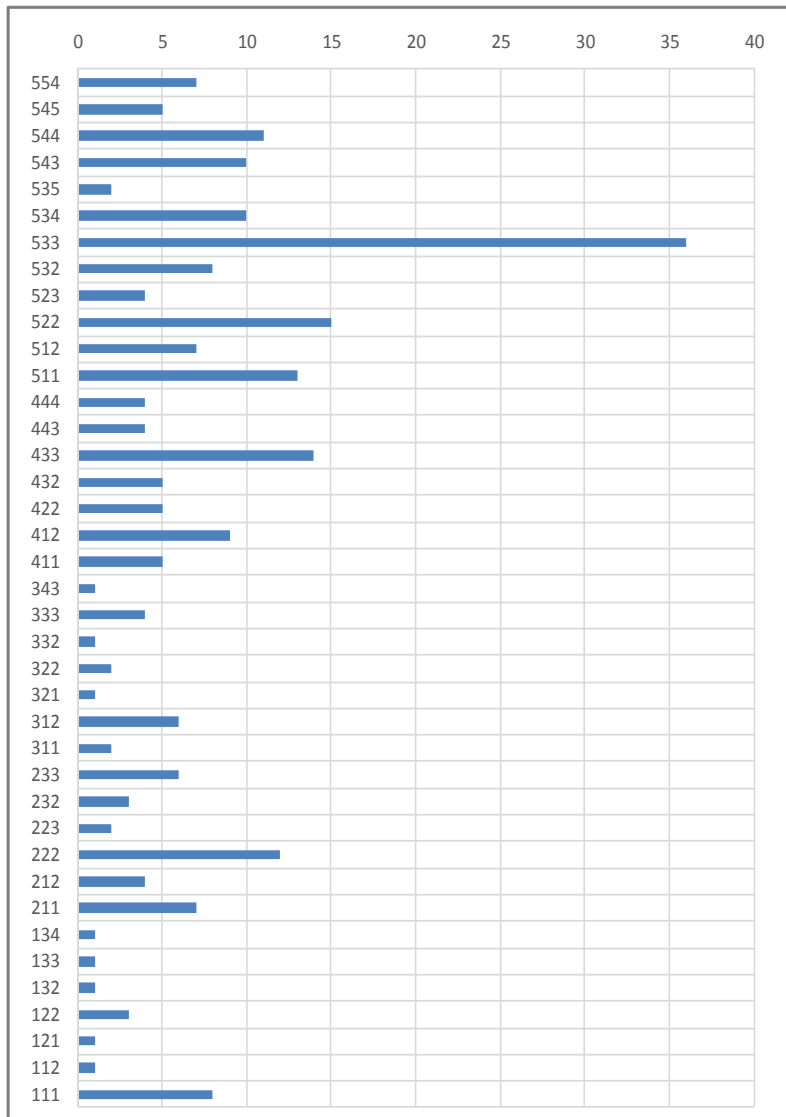
출처: 저자 작성

국별협력사업의 A그룹 특징은 앞에서 언급했듯이 국가기관과 대기업을 제외한 모든 고객 유형이 골고루 포함되어 있다. 최근성은 모두 2016년이지만 사업빈도와 사업규모 값의 편차는 같은 A그룹이라도 편차가 꽤 큰 편이다. 우선 사업빈도의 경우 공공기관 200044가 72회로 가장 많고, 중견기업 420018, 중소기업 430163가 모두 35회로 가장 적었다. 사업빈도의 최댓값과는 약 2배 차이를 보인다. 사업규모의 경우 공공기관 200044가 여전히 약 464억 원으로 A그룹 안에서 가장 많았고, 중견기업 420018이 약 58억으로 가장 적었다. 사업규모의 최댓값과는 약 8배 차이를 보였다.

2) 글로벌 연수사업의 RFM 분석 결과

RFM 분석 기간 동안 글로벌 연수사업을 수행한 기관은 총 241개이며, RFM 코딩 후 세그먼트는 <그림 4-8>과 같이 총 39개가 생성되었다. 국별협력사업의 세그먼트 63개보다 적은 이유는 글로벌 연수사업에 참여한 기관들의 동질성이 국별협력사업보다 더 높다는 것을 의미한다.

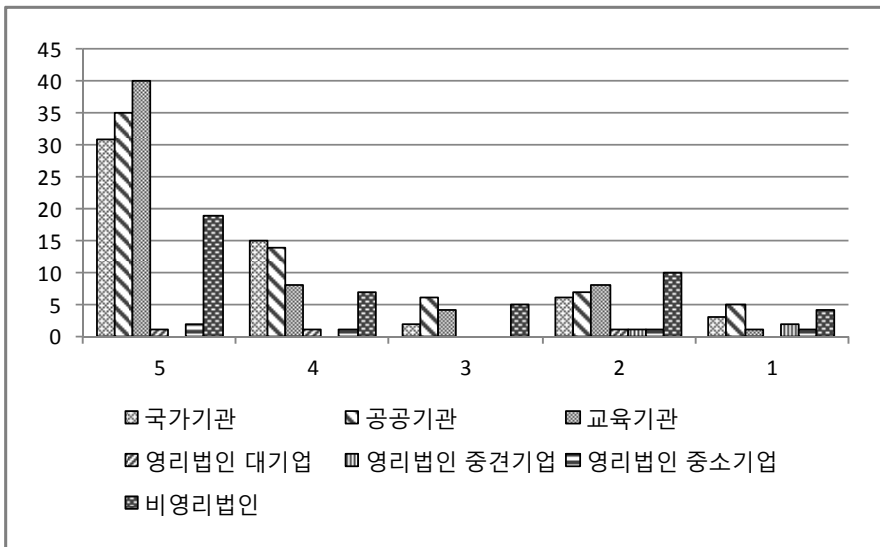
〈그림 4-8〉 글로벌 연수사업 RFM 점수별 분포



출처: 저자 작성

글로벌 연수사업의 RFM분포를 살펴보면 각 세그먼트에는 최대 36개, 최소 1개 고객이 들어
 가 있다. 10개 이상의 고객이 분포한 세그먼트들은 544, 543, 534, 533, 522, 511, 433으로
 R값이 높은 세그먼트(총 109개 고객)로 나타났다. 또한 222에도 12개 고객이 속해 있었다.
 그러나 R값이 낮은 고객들의 분포는 국별협력사업보다 적은 것으로 나타났다.

〈그림 4-9〉 글로벌 연수사업 최근성에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-8〉 글로벌 연수사업 최근성에 따른 고객유형별 분포

최근성		5	4	3	2	1	합계
국가기관		31	15	2	6	3	57
공공기관		35	14	6	7	5	67
교육기관		40	8	4	8	1	61
영리 법인	대기업	1	1		1		3
	중견기업				1	2	3
	중소기업	2	1		1	1	5
비영리법인		19	7	5	10	4	45
기관수 합계		128	46	17	34	16	241
비율		53.1%	19.1%	7.1%	14.1%	6.6%	100.0%
최대(년)		2016	2015	2014	2013	2011	2016
평균(년)		2016	2015	2014	2013	2011	2015
최소(년)		2016	2015	2014	2012	2010	2010

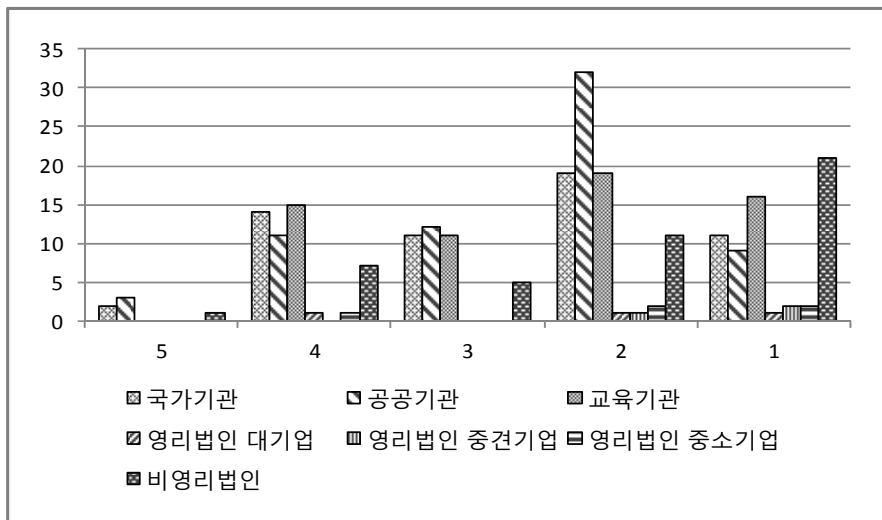
출처: 저자 작성

글로벌 연수사업에서의 최근성의 특징은 <그림 4-9>, <표 4-8>과 같다. R값이 5점인 그룹에 전체 기관수의 절반 이상(53.1%)이 분포하고, 4점까지 고려하면 총 72.2%로 높은 점수에

매우 치우친 모습을 보이고 있다. 이러한 R값의 분포는 앞에서 언급한 국별협력사업과 마찬가지로 두 가지로 해석할 수 있는데, ① 최근에 고객이 급증하였거나, ② 과거에도 사업을 수행한 기존 고객이 최근에도 사업을 수행한 경우이다. III장에서 글로벌 연수사업의 신규 및 이탈고객의 현황을 확인해 보았을 때, 이탈고객이 많지 않고 신규고객의 유입도 급격히 증가하지 않은 것으로 나타났다(그림 3-11, 3-13 3-15, 3-17, 표 3-14~17 참조). 즉, 최근성의 분포가 5점으로 쏠려있는 것은 앞에서 설명한 두 번째 이유라고 볼 수 있다.

또한 5점에 분포한 대부분의 고객이 교육기관, 공공기관, 국가기관으로 이들은 향후에도 글로벌 연수사업에 참여할 가능성이 높은 고객유형으로 간주할 수 있다. 동시에 글로벌 연수사업의 경우 이러한 분포를 보이게 된 이유가 다음과 같은 사업 특성으로 나타난 것을 확인할 수 있다. 단기연수과정³¹⁾이 최근 들어 다년간 연수로 진행된다는 점, 국별연수의 경우 대부분이 정부부처사업으로 진행하고 있다는 점, 석사학위과정은 거의 모든 수행기관이 대학교 임을 감안하면 이들 유형의 R값이 큰 것은 당연한 결과이기도 하다. 이외에 비영리법인의 경우, 위 세 유형의 고객보다 절대적인 수는 적지만 높은 점수로 올라갈수록 분포가 많아지고 있으므로 점차 글로벌 연수사업에 참여가 높아질 것으로 기대할 수 있다.

〈그림 4-10〉 글로벌 연수사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

31) 단기연수과정은 국별연수, 다국가연수, 공동연수로 구분하는데, 국별연수의 대부분은 정부부처제안사업제도를 통해 사업참여기관이 선정

〈표 4-9〉 글로벌 연수사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포

사업빈도	5	4	3	2	1	합계
국가기관	2	14	11	19	11	57
공공기관	3	11	12	32	9	67
교육기관		15	11	19	16	61
영리 법인	대기업	1		1	1	3
	중견기업			1	2	3
	중소기업		1	2	2	5
비영리법인	1	7	5	11	21	45
기관수 합계	6	49	39	85	62	241
비율	2.5%	20.3%	16.2%	35.3%	25.7%	100.0%
최대(회)	65	33	13	6	1	65
평균(회)	43	20	9	4	1	8
최소(회)	36	14	7	2	1	1

출처: 저자 작성

사업빈도 점수를 나타내는 <그림 4-10>, <표 4-9>를 살펴보면 글로벌 연수사업의 F값 코딩은 정규분포를 따르기 어려웠다. 1회만 시행한 1점에 속하는 고객수가 25.7%였고 다른 점수 구간에서도 점수를 부여하는 데 있어 정규분포를 만족시킬 수 없었기 때문이다.

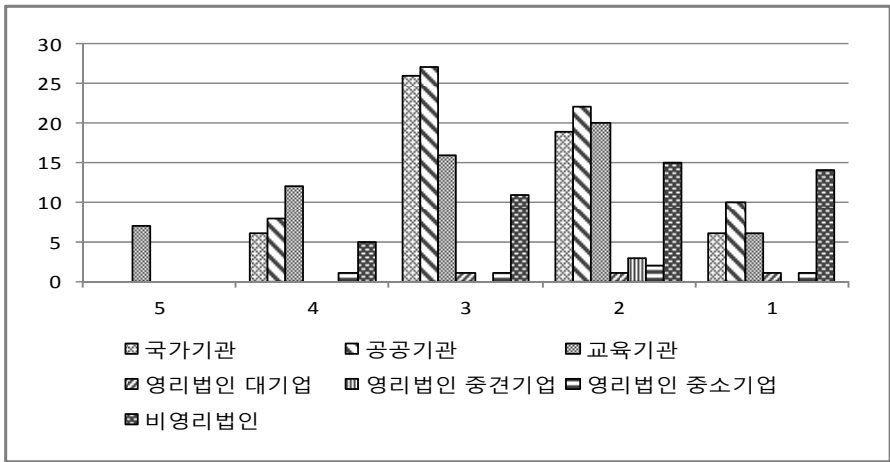
먼저 교육기관은 5점에 해당하는 기관은 없지만 1~4점에 골고루 분포해 있다. 교육기관 61개 중 석사학위과정을 운영하는 대학교는 21개로 약 1/3에 해당한다. 석사학위과정은 1년에서 최대 2년까지 진행되는 장기 과정으로 타 고객유형들이 1년에 몇 회씩 진행되는 단기 연수와는 성격이 다르다. 이 때문에 단기연수과정보다 연수생 및 교육과정의 관리와 운영에 들어가는 투입노력이 배가 되어 같은 기간 동안에 여러 석사과정 또는 석사과정과 다른 단기 연수과정을 운영하는 방식이 기관에 무리가 될 것으로 보인다. 따라서 한해에 여러 연수과정을 장기간 진행해 온 사업참여 고객(주로 공공기관, 교육기관)을 제치고 사업빈도에서 고득점을 선점하기란 무리가 있을 수 있다.

공공기관과 국가기관은 교육기관과 비슷하게 1~4점에 골고루 분포해 있으면서, 공공기관의 경우 2점(2~6회)에만 32개 기관이 분포해 있어 다른 고객유형에 비해 2점 구간에 기관수가 많은 특징을 보인다. 아울러 5점(36~65회)에도 공공기관과 국가기관은 각각 3개, 2개 기관이 분포해 있는 것을 알 수 있다. 공공기관과 국가기관의 경우 연수기관의 짧은 국별연수와 다국가연수를 주로 시행하고 있으며, 5점에 속한 특정 고객의 경우 매우 많은 과정을 개설하여 운영하고 있음을 알 수 있다. 이는 이탈고객이 거의 없는 공공기관과 국가기관의 특성으

로, 한 번 연수과정을 운영하면 계속적으로 사업에 참여하거나 정부부처제안사업으로도 동일한 기관이 계속하여 유입되고 있기 때문으로 볼 수도 있다.

비영리법인의 경우 5점에 1개 기관이 있긴 하지만 낮은 점수로 갈수록 점점 많아지는 분포를 보이며, 이는 비영리법인이 지난 7년간 시행한 누적 연수과정수가 다른 고객유형에 비해 적다는 것을 의미한다.

〈그림 4-11〉 글로벌 연수사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

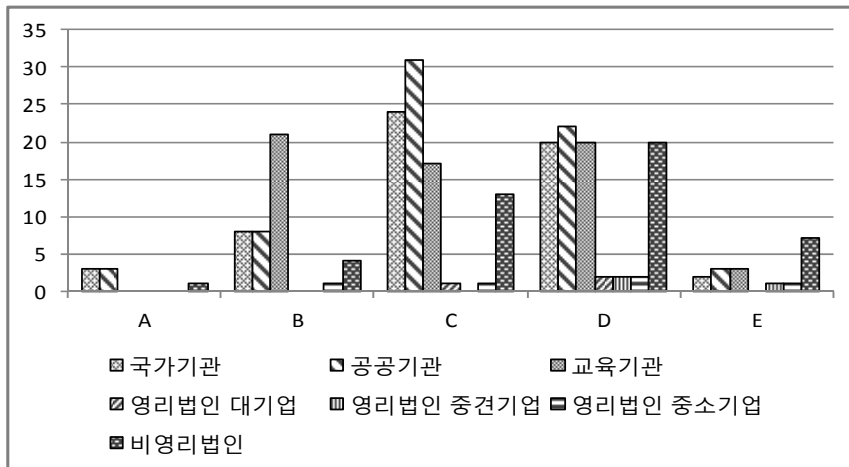
〈표 4-10〉 글로벌 연수사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포

사업규모		5	4	3	2	1	합계
국가기관			6	26	19	6	57
공공기관			8	27	22	10	67
교육기관		7	12	16	20	6	61
영리법인	대기업			1	1	1	3
	중견기업				3		3
	중소기업		1	1	2	1	5
비영리법인			5	11	15	14	45
기관수 합계		7	32	82	82	38	241
비율		2.9%	13.3%	34.0%	34.0%	15.8%	100.0%
최대(백만원)		10,282	7,431	2,780	574	132	10,282
평균(백만원)		8,361	4,302	1,389	283	92	1,398
최소(백만원)		7,491	2,780	627	132	48	48

출처: 저자 작성

글로벌 연수사업에서 사업규모의 경우 <그림 4-11>, <표 4-10>에서 알 수 있듯이 국별협력사업과 마찬가지로 정규분포에 가깝게 고객이 분포해 있는 것을 볼 수 있다. M값이 5점인 고객은 총 7개인데 고객유형은 모두 교육기관이라는 특징이 있다. 또한 교육기관은 4점에서도 공공기관과 국가기관보다 그 수가 많으며 상위 점수로 약간 치우친 모양을 나타낸다. 공공기관과 국가기관의 경우 2점과 3점에 주로 분포해 있다. 비영리법인은 낮은 점수로 치우친 모습을 나타내는데, 특히 1점에서는 14개로 가장 많은 기관이 분포해 있는 것을 알 수 있다. 이는 앞에서 언급했듯이 교육기관의 경우 1개 단위사업의 금액이 상대적으로 큰 석사 학위과정을 운영하고 있기 때문인 것으로 보인다.

<그림 4-12> 글로벌 연수사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

<표 4-11> 글로벌 연수사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포

구분	A	B	C	D	E	총합계
국가기관	3	8	24	20	2	57
공공기관	3	8	31	22	3	67
교육기관		21	17	20	3	61
영리법인	대기업		1	2		3
	중견기업			2	1	3
	중소기업	1	1	2	1	5
비영리법인	1	4	13	20	7	45
기관수 합계	7	42	87	88	17	241

구분		A	B	C	D	E	총합계
비율		2.9%	17.4%	36.1%	36.5%	7.1%	100.0%
최근성	최대(년)	2016	2016	2016	2016	2013	2016
	평균(년)	2016	2016	2016	2014	2011	2015
	최소(년)	2016	2015	2014	2010	2010	2010
사업 빈도	최대(회)	65	32	24	16	2	65
	평균(회)	42	18	7	2	1	8
	최소(회)	33	5	2	1	1	1
사업 규모	최대(백만원)	6,976	10,282	2,650	3,363	192	10,282
	평균(백만원)	5,168	4,351	994	339	95	1,398
	최소(백만원)	3,772	1,850	137	48	58	48

글로벌 연수사업의 RFM에서 최근성, 사업빈도, 사업규모를 종합하여 5개의 그룹으로 나타내면 <그림 4-12>, <표 4-11>과 같다. 고객유형별 특징을 살펴보면, 교육기관의 경우 A그룹에는 없고 B그룹부터 분포해 있으며, B그룹에서는 다른 고객유형에 비해 비율이 매우 높은 것을 알 수 있다. 국가기관과 공공기관은 A그룹부터 분포해 있으며, C, D그룹에 주로 분포해 있다. 비영리법인은 D그룹을 중심으로 한 분포를 보인다.

각 그룹별 분포에 우선 A그룹의 경우 최근성은 2016년, 사업빈도는 33~65회, 사업규모는 약 38~70억이며 국가기관과 공공기관이 각각 3개, 비영리법인이 1개로 총 7개 그룹이 속해 있었다. 확실히 글로벌 연수사업은 사업의 목적이 우리나라의 공공기관의 발전 노하우와 경험 등을 개도국 연수생에게 전수하고 공유하는 데 있어 국가기관, 공공기관의 RFM 분석에서도 고득점을 획득할 수밖에 없음을 시사한다. 앞에서 언급했듯이 A그룹에 속하는 교육기관과 영리법인은 없는 것으로 나타났다.

B그룹 고객의 최근성은 2015~2016년, 사업빈도는 5~32회, 사업규모는 약 19~103억으로 최근성은 기간이 늘어나고 사업빈도는 적은 횟수로 줄어들었지만 사업규모는 지원액의 최댓값이 늘어났다. 그러나 이는 일부 고객으로 인한 것으로 평균의 변화는 약 52억에서 약 44억으로 8억 원 가량 감소하였다. B그룹에는 교육기관이 21개로 가장 많고 국가기관과 공공기관이 각각 8개, 비영리법인이 4개, 중소기업이 1개로 나타났다.

C그룹에 속한 고객들의 최근성은 2014~2016년, 사업빈도는 2~24회, 사업규모는 약 1~27억으로 나타났다. 평균은 약 10억으로, B그룹의 사업규모 평균과는 34억 정도 차이가 난다. C그룹에는 공공기관이 31개, 국가기관이 24개, 교육기관이 17개, 비영리법인이 13개로 나타났다.

A~C그룹의 특징을 함께 살펴보면, 최근성의 평균값은 모두 2016년이지만 사업빈도 평균은 42회, 18회, 7회로 약 50% 이상씩 감소하였다. 사업규모 평균의 경우는 A그룹과 B그룹 간 차이는 크지 않지만 C그룹으로 오면서는 평균 차이가 매우 큰 것을 확인하였다. 즉, 글로벌 연수사업의 상위그룹은 대부분 2016년에도 연수를 시행하였고, 지원에 있어서 큰 차이는 없지만 연수과정 시행 횟수에 따라 차이가 나는 것을 알 수 있다.

D그룹에서는 공공기관이 22개로 가장 많았고, 국가기관, 교육기관, 비영리법인이 각각 20개로 총 88개 기관 중에서 대부분을 차지하였다. 영리법인은 6개에 불과했다. E그룹은 비영리법인이 17개로 가장 많았고, 공공기관과 교육기관은 각각 3개, 국가기관과 영리법인은 각각 2개로 나타났다. D, E그룹의 최근성 평균은 각각 2014년과 2011년으로 이때를 마지막으로 연수를 더 이상 시행하지 않은 기관이라는 것을 의미한다. 사업빈도의 평균도 각각 2회, 1회로 매우 적고 사업규모 역시 각각 3억, 1억으로 낮은 편으로 나타났다.

전체적으로 글로벌 연수사업의 경우 상위그룹에서는 교육기관, 공공기관, 국가기관이 주로 분포해 있고, 하위그룹에서는 비영리법인과 영리법인이 분포해 있는 것을 알 수 있다. 상위그룹에 분포한 3개의 고객유형은 향후에도 글로벌 연수사업의 핵심고객이 될 것으로 보이며, 비영리법인의 경우 최근 신규고객이 늘어나고 있다는 점을 감안하여 새로운 핵심고객에 포함될 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 영리법인은 전체 기관수도 매우 적고 주로 하위그룹에 분포해 있어 글로벌 연수사업에서 향후 고객으로 지속할 가능성은 낮다. 다만 공공부문에서 보다는 민간부문에서 우세를 보이는 분야(환경, IT 등)의 경우에 국가기관 및 공공기관과 같은 전통고객이 아닌 영리법인, 비영리 법인의 참여의 필요를 관련부서에서도 인지하고 있는 바, 새로운 고객유형 유치를 위한 고민과 노력 또한 병행되어야 할 것이다. 추가로 글로벌 연수사업에서 A그룹에 속하는 고객 목록을 살펴보면 <표 4-12>와 같다.

〈표 4-12〉 글로벌 연수사업 RFM A그룹 목록

구분	기관코드	RFM	최근성(년)	사업빈도(회)	사업규모(백만원)
국가기관	100012	554	2016	37	4,896
	100046	554	2016	65	6,976
	100072	554	2016	33	3,772
공공기관	200050	554	2016	38	6,142
	200063	554	2016	36	4,618
	200105	554	2016	39	4,574
비영리법인	500177	554	2016	45	5,195

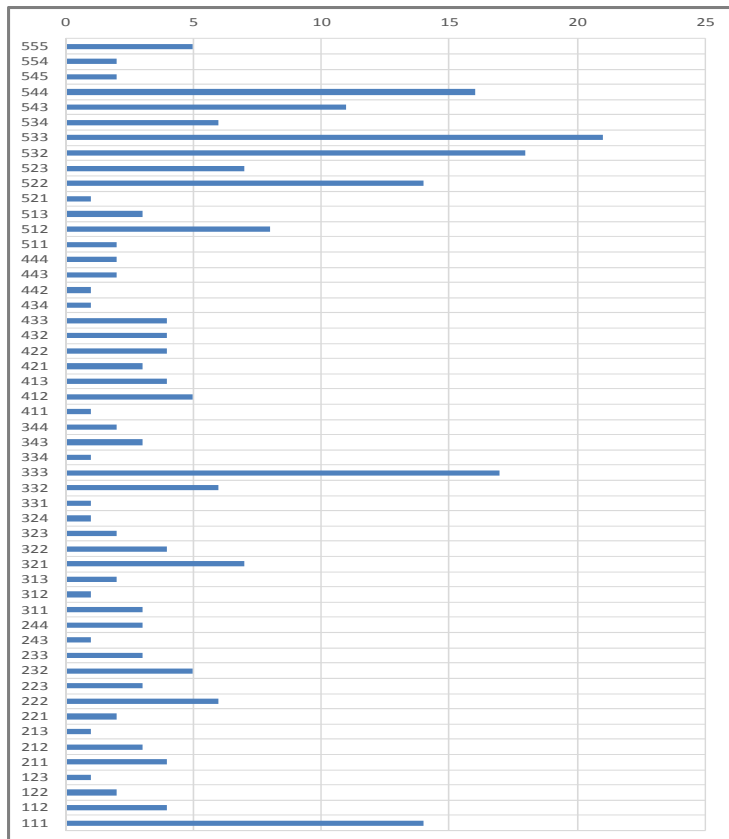
출처: 저자 작성

글로벌 연수사업에서 A그룹의 특징을 살펴보면 국가기관과 공공기관이 각각 3개, 비영리법인인 1개 포함되어 있다. 우선 최근성은 모두 2016년이다. 그러나 사업빈도의 경우 국가기관인 100046이 65회로 가장 많았고, 다른 국가기관인 100072이 33회로 가장 적었다. 같은 국가기관에서도 2배 가까운 차이를 보였다. 사업규모도 사업빈도와 마찬가지로 국가기관 100046이 약 70억으로 가장 컸고, 국가기관 100072가 38억으로 가장 적었다.

3) 민관협력사업의 RFM 분석 결과

RFM 분석기간 동안 민관협력사업의 수행기관은 총 249개로, RFM 코딩 후에는 총 52개의 세그먼트가 생성되었다. 이는 국별협력사업에 비해 민관협력사업의 수행기관들의 동질성이 높고 글로벌 연수사업보다는 다소 낮은 것을 의미한다. <그림 4-13>을 통해 RFM 분포를 살펴보면 각 세그먼트에는 최대 21개에서 최소 1개의 고객이 분포해있다.

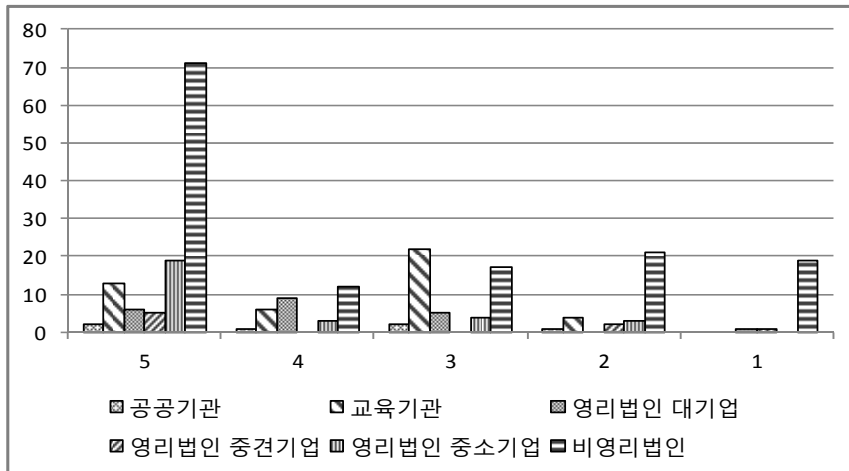
〈그림 4-13〉 민관협력사업 RFM 점수별 분포



출처: 저자 작성

10개 이상의 고객이 분포해 있는 세그먼트들은 544, 543, 533, 532, 522로 주로 R값이 높은 세그먼트(총 80개 고객)가 많았다. 또한 333과 111에도 각각 17개, 14개 고객이 분포하여 다수의 고객이 이탈고객이라 할 수 있는 세그먼트로 분류되었다. 완전이탈고객으로 분류할 수 있는 1** 세그먼트에는 21개 고객이 속해 있었다.

〈그림 4-14〉 민관협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-13〉 민관협력사업 최근성에 따른 고객유형별 분포

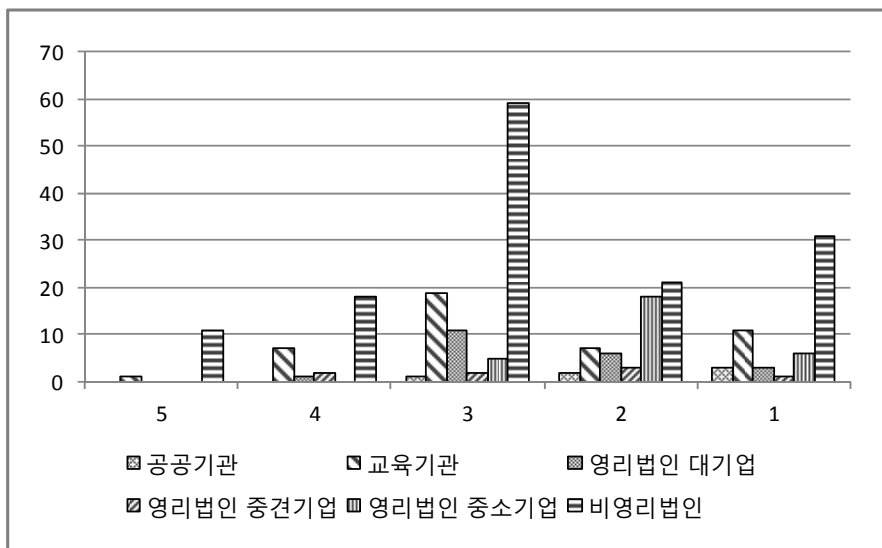
최근성		5	4	3	2	1	합계
공공기관		2	1	2	1		6
교육기관		13	6	22	4		45
영리법인	대기업	6	9	5		1	21
	중견기업	5			2	1	8
	중소기업	19	3	4	3		29
비영리법인		71	12	17	21	19	140
기관수 합계		116	31	50	31	21	249
비율		46.6%	12.4%	20.1%	12.4%	8.4%	100.0%
최대(년)		2016	2015	2014	2013	2011	2016
평균(년)		2016	2015	2014	2013	2011	2015
최소(년)		2016	2015	2014	2012	2010	2010

출처: 저자 작성

<그림 4-14>, <표 4-13>을 통해 민관협력사업의 최근성을 살펴보면 전체 고객의 절반 정도가 5점에 분포해 있고, 비영리법인 역시 절반 가까운 기관이 5점에 속해 있는 것을 알 수 있다. Ⅲ장에서 살펴본 바와 같이 민관협력사업에서 신규고객의 수가 최근 급격하게 늘지 않았으므로, 이는 글로벌 연수사업의 최근성 분석 결과와 함께 과거에 사업을 시행한 비영리법인이 최근에도 사업을 수행했다고 볼 수 있다. 그러나 5점 이외에도 1~4점에도 12~21개의 비영리법인이 분포해 있다는 것은, 과거 특정 시점 이후로 더 이상 민관협력사업에 참여하지 않는 비영리법인도 지속적으로 생겨나고 있음을 나타낸다. 이는 Ⅲ장에서 살펴본 바와 같이 2010년 즈음부터 증가한 민관협력사업의 비영리법인 이탈고객들을 보여주고 있다.

교육기관의 경우 총 45개 기관 중 가장 많은 수인 22개 기관이 3점에 분포해 있다. 이는 2014년 이후로 개편된 아카데미협력사업으로 인해 민관협력사업을 수행하지 않는 교육기관이 급격히 늘어났다는 것이고, Ⅲ장의 민관협력사업 신규 및 이탈고객의 분석 결과와 맞아 떨어지는 것이다. 중소기업은 5점에 주로 분포해 있는데, 이는 최근 사업을 수행한 CTS 및 IBS사업에 참여한 중소기업들로 인한 결과이다.

〈그림 4-15〉 민관협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-14〉 민관협력사업 사업빈도에 따른 고객유형별 분포

사업빈도		5	4	3	2	1	합계
공공기관				1	2	3	6
교육기관		1	7	19	7	11	45
영리 법인	대기업		1	11	6	3	21
	중견기업		2	2	3	1	8
	중소기업			5	18	6	29
비영리법인		11	18	59	21	31	140
기관수 합계		12	28	97	57	55	249
비율		4.8%	11.2%	39.0%	22.9%	22.1%	100.0%
최대(회)		38	12	6	2	1	38
평균(회)		22	9	4	2	1	4
최소(회)		14	7	3	2	1	1

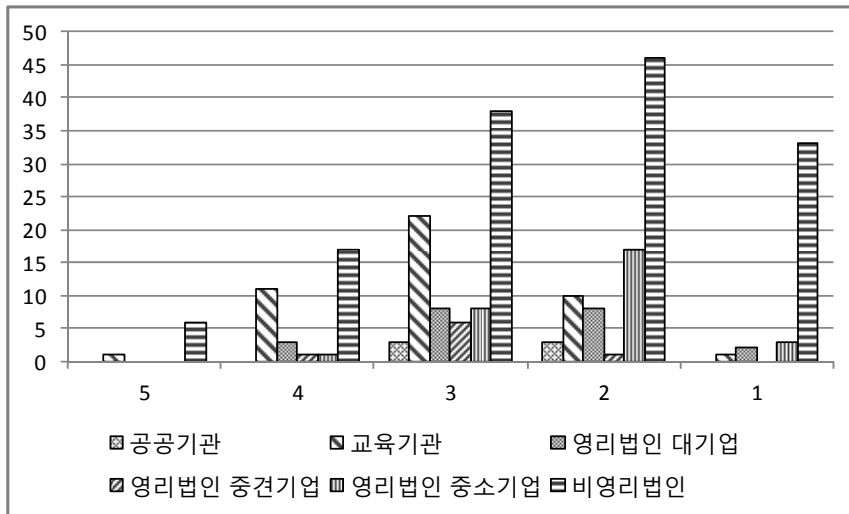
출처: 저자 작성

사업빈도의 경우 <그림 4-15>, <표 4-14>의 결과와 같이 정규분포의 형태를 갖추기 어려웠다. F값 코딩 시 5점을 구분하는 경계에서 2.5%에 맞출 수 없는 문제와 1, 2회 시행한 기관이 각각 22.1%, 22.9%에 해당하는 등 정규분포를 따르는 데는 한계가 있었다. 우선 전체적으로 살펴보면 사업초기부터 현재까지 꾸준히 참여한 비영리법인이 모든 점수대에 분포해 있는 것을 알 수 있다. 특히 3회 이상인 3~5점 분포에서는 다른 고객유형에 비해 비영리법인의 비율이 특히 높게 나타났고 동시에 1회만 수행한 1점의 비율도 높았다.

이런 결과는 비영리법인이 다른 고객유형에 비해 많은 사업을 수행하고 있는 동시에 1~2점의 비율도 높으므로 1~2회만 참여한 기관 역시 매우 많다는 것이다. 이는 ① 최근에 참여하여 사업 어쩔 수 없이 사업 빈도가 낮거나, ② 과거에 사업에 참여하고 이후 사업에 참여하지 않은 것으로 볼 수 있다. 앞에서 최근성의 결과와 연결지어볼 때, 과거 사업에 참여하고 이후 참여하지 않은 비영리법인이 꾸준히 분포해있는 것으로 보아, 이는 과거에 1~2회만 참여한 기관들이 상당수 있는 것으로 해석할 수 있다.

교육기관의 경우 주로 3점을 중심으로, 중소기업의 경우 주로 2점을 중심으로 분포해 있었다. 대기업 역시 절대적인 수는 많지 않지만 3점을 중심으로 분포해 있었다. 이는 최근 민관협력사업에서 핵심고객으로 참여하고 있는 고객유형들이지만 오랫동안 사업을 수행한 비영리법인의 사업수행횟수에 미치지 못하여 다소 낮은 점수를 부여받은 것으로 볼 수 있다.

〈그림 4-16〉 민간협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-15〉 민간협력사업 사업규모에 따른 고객유형별 분포

사업규모		5	4	3	2	1	합계
공공기관				3	3		6
교육기관		1	11	22	10	1	45
영리법인	대기업		3	8	8	2	21
	중견기업		1	6	1		8
	중소기업		1	8	17	3	29
비영리법인		6	17	38	46	33	140
기관수 합계		7	33	85	85	39	249
비율		2.8%	13.3%	34.1%	34.1%	15.7%	100.0%
최대(백만원)		10,652	3,536	1,201	482	115	10,652
평균(백만원)		6,634	1,977	795	292	71	831
최소(백만원)		3,725	1,228	482	115	24	24

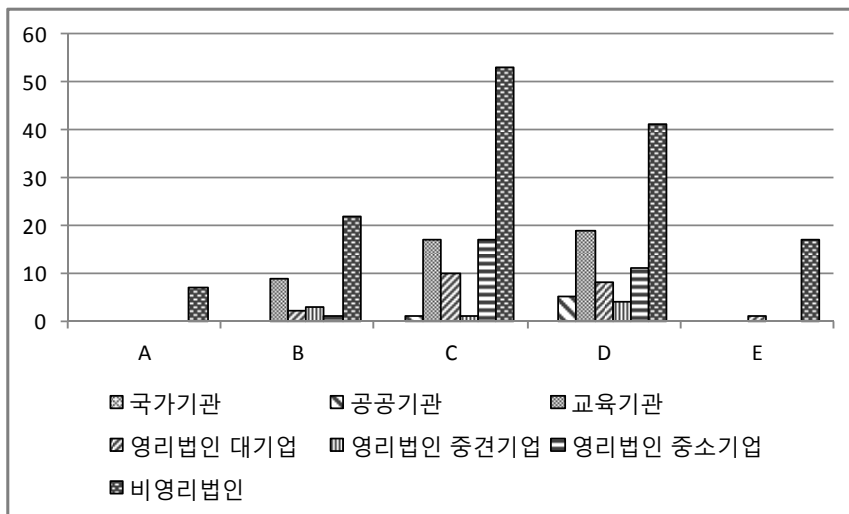
출처: 저자 작성

민관협력사업의 사업규모 역시 국별협력사업, 글로벌 연수사업과 마찬가지로 전체적인 기관의 분포가 정규분포를 따르고 있음을 <그림 4-16>, <표 4-15>을 통해 알 수 있다. 우선 비영리법인과 중소기업의 경우 2점을 중심으로 낮은 금액 쪽으로 치우친 분포를 보인다. 반면 교육기관은 3점을 중심으로 높은 금액 쪽으로 치우쳐져 있었다.

이는 비영리법인과 중소기업은 다른 고객유형에 비해 사업규모가 작다는 것을 의미한다. 특히 비영리법인의 경우, 가장 낮은 금액대인 1점에서 39개 기관 중 33개로 절대 다수를 차지한다. 가장 높은 금액인 5점대의 7개 기관 중 6개 기관이 비영리법인인 것과 비교해 본다면 비영리법인의 금액 편차는 매우 심한 것이라 할 수 있다. 다시 말하면, 같은 비영리법인에 속하는 고객들이지만 고객의 규모와 역량이 차이가 있어 사업수행역량에도 큰 편차가 있을 수 있다는 것을 시사한다. 따라서 향후 비영리법인에 대한 심도 있는 분석과 이해를 위해서는 비영리법인 안에서도 좀더 고객세분화를 통해 고객별 특성과 역량, 니즈를 파악하는 것이 중요하겠다.

중소기업의 경우 최근 사업에 참여했다는 것을 고려하면 분석 기간 동안의 사업규모가 작은 것은 당연한 결과로 볼 수 있다. 반면 교육기관의 경우 2000년대 후반부터 사업에 참여했다는 점을 고려하면 비영리법인에 비해 사업규모가 비교적 큰 편이라 할 수 있다.

〈그림 4-17〉 민관협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포



출처: 저자 작성

〈표 4-16〉 민관협력사업 RFM 등급에 따른 고객유형별 분포

구분		A	B	C	D	E	총합계
공공기관				1	5		6
교육기관			9	17	19		45
영리 법인	대기업		2	10	8	1	21
	중견기업		3	1	4		8
	중소기업		1	17	11		29
비영리법인		7	22	53	41	17	140
기관수 합계		7	37	99	88	18	249
비율		2.8%	14.9%	39.8%	35.3%	7.2%	100.0%
최근성	최대(년)	2016	2016	2016	2016	2011	2016
	평균(년)	2016	2016	2015	2014	2010	2015
	최소(년)	2016	2015	2013	2011	2010	2010
사업 빈도	최대(회)	38	18	11	5	1	38
	평균(회)	26	9	4	2	1	4
	최소(회)	19	3	2	1	1	1
사업 규모	최대(백만원)	10,652	4,881	2,507	1,228	177	10,652
	평균(백만원)	6,133	1,786	700	308	80	831
	최소(백만원)	2,264	543	178	43	24	24

출처: 저자 작성

민관협력사업의 최근성, 사업빈도, 사업규모를 종합하며 살펴보면 <그림 4-17>, <표 4-16>과 같다. 각 고객유형별 특징을 살펴보면 비영리법인은 모든 사업형태에서 압도적으로 많은데, A그룹은 모든 기관이, E그룹은 18개 중 17개 기관이 비영리법인으로 나타났다. 이는 같은 고객유형인 비영리법인 안에서 기관의 규모나 성격에 따라 편차가 매우 심하다는 것을 알 수 있다. 교육기관은 B~D그룹에 분포하여 비교적 상위 그룹에, 중소기업과 대기업은 C, D그룹에 분포하여 중간층에 속해 있음을 알 수 있다.

각 그룹별 분포를 살펴보면, A그룹에 속한 기관은 앞에서 언급했듯이 모두 비영리법인이다. 최근성은 2016년, 사업빈도는 19~38회, 사업규모는 약 27억~107억이다.

B그룹의 특성은 최근성이 2015~2016년, 사업빈도가 3~18회, 사업규모가 약 5~49억으로 나타났다. 사업빈도와 사업규모의 평균이 A그룹에 비해 급격히 줄어들었는데, 사업빈도는 26회에서 9회로, 사업규모는 약 61억에서 약 18억으로 급격히 감소했다. B그룹에는 총 37개

기관 중 비영리법인이 22개로 가장 많았고 교육기관이 9개, 영리법인에서 대기업, 중견기업, 중소기업이 각각 2개, 3개, 1개로 나타났다.

C그룹에서는 최근성이 2013~2016년, 사업빈도는 2~11회, 사업규모는 약 2억~25억으로 줄어들었다. C그룹에도 역시 비영리법인이 총 99개 중 53개로 절반 이상을 차지했고, 교육기관과 중소기업이 각각 17개, 대기업이 10개, 중견기업과 국가기관이 각각 1개가 속해있었다.

D그룹의 최근성은 2011~2016년, 사업빈도는 1~5회, 사업규모는 약 4천 만원~12억이다. 하위그룹으로 내려왔음에도 불구하고 최근성에서는 2016년을 포함하고 있지만, 사업빈도와 사업규모는 매우 줄어들었다. 전체 고객은 88개 기관으로 비영리법인이 41개로 가장 많았고, 교육기관이 19개, 중소기업이 11개 순이었다.

E그룹의 최근성은 2010~2011년으로 사실상 최근에 사업을 전혀 수행하지 않은 기관들의 집단을 대표한다고 볼 수 있다. 사업빈도도 1회에 불과하고 사업규모도 약 2천 만원~2억으로 매우 적다. 전체 기관 18개 중 비영리법인이 17개로, E그룹의 비영리법인을 살펴본다면 과거에 매우 작은 규모의 사업을 1회만 참여하고 더 이상 민관협력사업에 참여하지 않은 특성이 무엇인지 도출할 수 있다.

전반적인 민관협력사업의 특징은 비영리법인 위주라 할 수 있다. 이는 사업시행초기부터 전통적으로 지원하던 단체가 비영리법인이었다는 특성으로 인한 것이다. 그러나 살펴보았듯이 비영리법인 중에서도 민관협력사업을 수행함에 있어서 편차가 매우 심한 것으로 나타났다. 이는 향후 민관협력사업을 수행하는 비영리법인의 특성 역시 점차 양극화 현상이 지속될 수 있다는 것을 암시한다. 아울러 교육기관과 영리법인(주로 중소기업 및 대기업)의 참여가 점차 늘어나는 것으로 나타나 향후 이들 고객유형 역시 민관협력사업의 핵심고객으로 포함될 수 있다.

그러나 민관협력사업에서 국가기관과의 사업은 없었고 공공기관 역시 참여기관이 매우 적었다는 것은 향후 핵심고객으로 발전할 수 있는 가능성이 적다는 것을 의미한다. 아울러 중견기업의 참여 역시 매우 적었는데, 영리법인 중 대기업은 사회공헌활동 등으로, 중소기업은 CTS 프로그램 등으로 인해 민관협력사업에 참여하고 있지만 성격이 중간에 있는 중견기업의 경우 참여할 수 있는 경로가 다소 협소한 것으로 보여 향후에도 사업 참여는 적을 것으로 예상할 수 있다. 참고로 민관협력사업에서 A그룹의 목록은 아래와 같다.

〈표 4-17〉 민관협력사업 RFM A그룹 목록

구분	기관코드	RFM	최근성(년)	사업빈도(회)	사업규모(백만원)
비영리법인	500030	555	2016	38	10,652
	500037	554	2016	19	2,264
	500103	555	2016	29	8,639
	500134	555	2016	33	9,125
	500152	554	2016	25	2,833
	500157	555	2016	20	4,372
	500223	555	2016	20	5,048

출처: 저자 작성

<표 4-17>을 통해 A그룹의 특징만 살펴보면 앞에서 언급했듯이 7개 기관 모두 비영리법인이다. 최근성은 모두 2016년이며 사업빈도는 500030이 38회로 가장 많았고, 500037이 19회로 가장 적었다. 사업규모 역시 500030이 약 107억으로 가장 많았고, 500037이 약 23억으로 가장 적었다. A그룹에 속한 같은 비영리법인이라도 사업빈도는 약 2배, 사업규모는 약 5배 정도의 편차를 보였다.

3. RFM 등급, 패널티, 사업성과 간 교차분석 결과

본 장에서는 지금까지 최근성(Recency), 사업빈도(Frequency), 사업규모(Monetary)에 따라 A부터 E까지 등급을 나눈 고객들을 각 사업형태별로 관리하는 패널티³²⁾, 사업성과데이터 등급의 연관성을 살펴보기 위하여 교차분석(cross tabulation analysis)³³⁾을 수행하였다. 카이제곱검정(chi-squared test)을 통해 두 집단의 연관성에 대한 통계적 유의성도 판단하였다. 본 절에서는 각 사업형태마다 사업을 수행하는 부서가 다르고 관리하는 데이터도 통일되지 않기 때문에 수집 가능한 자료³⁴⁾에 한해서만 RFM 결과와 연결하여 분석하였다. 따라

32) 주의제제조치, 지체상금부과 등

33) 두 범주형 변수 간 관계를 검증하는 것으로 관찰빈도와 기대빈도 간 차이를 카이제곱분포를 통해 통계적으로 검증하는 방식으로, 관찰빈도와 기대빈도 간 차이가 없다면 두 변수는 서로 독립(연관이 없음)이라 할 수 있고, 차이가 있다면 두 변수는 독립이 아님(연관이 있음)이라 할 수 있음.

34) 국별협력사업의 경우 모든 기관에 대해 주의제제목록(2011~2016)과 지체상금부과목록(2014~2016)을, 글로벌 연수사업은 연차평가분석 결과(2014~2016)를, 민관협력사업은 주의제제목록(2012~2016), 사업종료평가 종합보고서(2013~2016)를 확보하였다. 참고로 민관협력사업의 경우 시민사회

서 자료의 한계로 인해 국별협력사업은 가설 1만, 글로벌 연수사업은 가설 2만, 민관협력사업은 가설 1, 2, 3 모두 검증하였다.

RFM등급과 패널티 및 사업성과와의 연관성을 고려할 때 일반적으로 RFM등급이 높은 기관은 패널티가 적고, 사업성과가 높은 쪽으로 기대할 수 있다. 즉, RFM등급과 패널티, RFM등급과 사업성과는 연관이 있을 것이다. 또한 RFM을 제외한 패널티와 사업성과와의 연관성도 고려해보는다면 사업성과가 높은 기관이 패널티를 덜 받았을 것이라 기대할 수 있다. 따라서 RFM등급, 패널티, 사업성과와의 연관성의 귀무가설과 대립가설은 각각 아래와 같이 수립할 수 있다.

〈Box 3〉 가설 1 : RFM등급과 패널티

$$H_0 : \text{RFM등급과 패널티는 연관성이 없다.}$$
$$H_1 : \text{RFM등급과 패널티는 연관성이 있다.}$$

〈Box 4〉 가설 2 : RFM등급과 사업성과

$$H_0 : \text{RFM등급과 사업성과는 연관성이 없다.}$$
$$H_1 : \text{RFM등급과 사업성과는 연관성이 있다.}$$

〈Box 5〉 가설 3 : 사업성과와 패널티

$$H_0 : \text{사업성과와 패널티는 연관성이 없다.}$$
$$H_1 : \text{사업성과와 패널티는 연관성이 있다.}$$

1) 국별협력사업 교차분석 결과

국별협력사업은 RFM등급과 패널티 유무에 대한 자료를 활용하였고 가설 1을 검증한 분석 결과는 <표 4-18>과 같다.

협력사업만 분석하였다.

〈표 4-18〉 국별협력사업의 RFM등급과 패널티 간 교차분석 결과

RFM	패널티		계	N(%)
	유	무		
A	5 (41.67)	7 (58.33)	12 (100.00)	14.5264* (0.006)
B	7 (10.94)	57 (89.06)	64 (100.00)	
C	25 (16.34)	128 (83.66)	153 (100.00)	
D	19 (12.50)	133 (87.50)	152 (100.00)	
E	1 (2.27)	43 (97.73)	44 (100.00)	
계	57 (13.41)	368 (86.59)	425 (100.00)	

* p < .05

분석대상은 총 425개 기관이고, 패널티는 유/무로 표현하였다. RFM등급에 관계없이 패널티 유/무의 비율은 13.41%와 86.59%이고, RFM 변수가 영향이 없다면 모든 RFM등급에서 동일한(비슷한) 비율을 보일 것이라 기대할 수 있다. RFM등급과 패널티 간 교차분석 결과, 패널티를 받은 기관 중, A등급에 속한 기관은 5개(41.67%)로 13.41%보다 높게 나왔고, E등급에 속한 기관은 1개(2.27%)로 13.41%보다 낮게 나왔다. B, C, D등급에서의 비율은 10%대로 전체 비율(13.41%)과 비슷하다고 볼 수 있다.

카이제곱검정 결과 유의확률(p-value)은 0.006으로 유의수준 0.05보다 작으므로 ‘RFM등급과 패널티는 연관성이 없다’는 귀무가설을 기각한다. 즉, RFM등급에 따라 패널티 유무 비율에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

결과 값을 분석해 보면, RFM 점수가 높은 그룹(A)에서 패널티 비율이 높고, RFM 점수가 낮은 그룹(E)은 패널티 비율이 낮은 것을 알 수 있다. 일반적으로 예측해 보았을 때 우수고객이라 칭하는 RFM등급이 높은 기관의 경우 패널티를 받지 않았을 것이라 기대할 수 있지만 분석 결과는 기대에 반대되는 내용을 보이고 있다.

이는, 모든 패널티의 경우를 살펴볼 수는 없겠지만, 분석결과를 토대로 재해석해 본다면 다음과 같다. ‘확률적으로’, ‘큰 규모’의 사업을 하거나 사업을 ‘많이’ 수행한 기관은 사업수행

도중에 어떠한 형태로든지 문제에 직면할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 따라서 RFM등급이 높은 기관은 ‘큰 규모’의 사업을 했거나, 그동안 사업을 ‘많이’ 수행하였으므로 확률적으로 문제에 많이 노출되어 패널티를 받은 기관이 많다고 해석할 수 있다.

2) 글로벌 연수사업 교차분석 결과

글로벌 연수사업은 RFM등급과 기관평가등급에 대한 자료를 활용하였고 가설 2를 검증한 분석 결과는 <표 4-19>와 같다.

〈표 4-19〉 글로벌 연수사업의 RFM등급과 사업성과 간 교차분석 결과

RFM	사업성과				계	N(%)
	우수	양호	보통	미흡		
A	0 (0.00)	5.0 (71.43)	2.0 (28.57)	0 (0)	7 (100.00)	10,0374 (0.347)
B	0 (0.00)	32.0 (65.31)	14.0 (28.57)	3 (6.12)	49 (100.00)	
C	8 (8.25)	66.0 (68.04)	21.0 (21.65)	2 (2.06)	97 (100.00)	
D	5 (9.80)	27.0 (52.94)	17.0 (33.33)	2 (3.92)	51 (100.00)	
계	13 (6.37)	130.0 (63.73)	54.0 (26.47)	7 (3.43)	204 (100.00)	

*p <.05

분석대상은 204개 기관이고 사업성과는 우수(4점)부터 미흡(1점)까지 4개 범주를 갖는다. 사업성과분석이 가능한 기관의 경우 E등급에 해당하는 기관은 없었다. 교차분석 결과, 우수를 받은 기관은 RFM등급에서 C, D에 속해있었으며, 전체비율 6.37%와 비교했을 때, 각각 8.25%, 9.80%로 큰 차이는 보이지 않았다. 양호, 보통, 미흡을 받은 기관들 역시 전체 비율과 비슷한 수준을 보였다.

카이제곱검정 결과 유의확률은 0.347로 유의수준 0.05보다 크므로 ‘RFM등급과 기관평가등급은 연관성이 없다는 귀무가설을 기각하지 못하였다. 즉, RFM등급에 따라 성과평가결과의 비율에는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

앞서 언급했듯이 일반적으로 RFM등급이 높을수록 사업성과도 우수할 것으로 기대할 수 있다. 그러나 글로벌 연수사업의 경우 RFM등급과 성과결과에 연관성이 없는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과가 연차평가보고서의 구성항목인 기관역량, 프로그램, 사후관리 및 홍보, 성과 등 세부지표까지 RFM등급과 관련성이 없는 것을 지지하는 것은 아니다. 각 지표별 점수와 RFM등급의 교차분석 결과는 위 분석결과와 다를 수 있기 때문이다.

3) 민관협력사업 교차분석 결과

민관협력사업은 RFM등급과 패널티 유무, 사업성과에 대한 자료를 사용하였다. 우선 가설 1을 검증한 RFM등급과 패널티 유무에 따른 교차분석 결과는 다음 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 민관협력사업의 RFM등급과 패널티 간 교차분석 결과

RFM	패널티		계	N(%) $\chi^2(p)$
	유	무		
A	7 (100.00)	0 (0.00)	7 (100.00)	25.3279* (0.000)
B	18 (56.25)	14 (43.75)	32 (100.00)	
C	16 (29.63)	38 (70.37)	54 (100.00)	
D	6 (16.22)	31 (83.78)	37 (100.00)	
계	47 (36.15)	83 (63.85)	130 (100.00)	

*p < .05

RFM등급과 패널티의 교차분석에 포함된 분석 대상은 총 130개 기관이다. 교차분석 결과, A등급에서 패널티를 받은 기관은 7개(100%)로 모든 기관이 해당되는 것으로 나타났다. B등급에서는 18개(56.25%) 기관이 패널티를 받아, 전체 36.15%보다 높은 비율을 나타냈다. C, D등급에서는 패널티를 받은 기관의 비율이 각각 29.63%, 16.22%로 전체 비율 36.15%보다 낮게 나타났다.

카이제곱검정결과 유의확률은 0.000으로 유의수준 0.05보다 작으므로 'RFM등급과 패널티 여부는 연관성이 없다'는 귀무가설을 기각한다. 즉, 국별협력사업과 마찬가지로 민관협력사업에서도 RFM등급에 따라 패널티 유무 비율에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로

나타났다.

결과 값을 분석하면, 민관협력사업에서도 RFM점수가 높은 그룹(A)의 패널티 비율이 높고, RFM점수가 낮은 그룹(D)은 패널티 비율이 낮다. 이는 국별협력사업과 마찬가지로 사업을 자주 수행하는 기관이 ‘확률적으로’ 패널티를 많이 받을 수 있다는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 앞서 언급하였듯이 패널티의 종류는 가벼운 주의부터 가장 심한 참여제한까지 나뉘므로 패널티 종류에 따라 분석한다면 다른 결과가 나올 수도 있다.

다음으로 가설 2를 검증한 RFM등급과 사업성과의 교차분석 결과는 <표 4-21>과 같다.

〈표 4-21〉 민관협력사업의 RFM등급과 사업성과 간 교차분석 결과

RFM	사업성과				계	$\chi^2(p)$
	우수	양호	보통	미흡		
A	4 (57.14)	2 (28.57)	1 (14.29)	0 (0.00)	7 (100.00)	20.0493* (0.018)
B	8 (25.00)	18 (56.25)	5 (15.63)	1 (3.13)	32 (100.00)	
C	14 (25.93)	23 (42.59)	14 (25.93)	3 (5.56)	54 (100.00)	
D	5 (13.51)	11 (29.73)	13 (35.14)	8 (21.62)	37 (100.00)	
계	31 (23.85)	54 (41.54)	33 (25.38)	12 (9.23)	130 (100.00)	

*p < .05

마찬가지로 분석대상기관은 130개, 사업성과는 우수(4점)부터 미흡(1점)으로 나타내었다. RFM등급에 따른 사업성과 교차분석 결과, A등급 우수그룹에는 4개(57.14%)가 분포하여 우수그룹 전체 비율 23.85%보다 높았고, D등급 우수그룹에는 5개(13.51%)가 분포하여 전체 비율보다 낮았다. 반면, A등급 미흡그룹에는 해당하는 기관이 없었고, D등급 미흡그룹에는 8개(21.62%) 기관이 분포하여 미흡그룹 전체 비율 9.23%보다 높았다.

카이제곱검정 결과 유의확률은 0.018로 유의수준 0.05보다 작으므로 ‘RFM등급과 사업성과는 연관성이 없다’는 귀무가설을 기각한다. 즉, RFM등급에 따라 사업성과 비율에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

민관협력사업에서 RFM등급과 사업성과의 교차분석 결과에서는 앞서 분석한 글로벌 연수 사업과는 결과도 다르고 통계적 유의성도 발견할 수 있었다. 이는 일반적으로 예측 가능한 결과로 RFM등급이 높은 그룹(A)이 사업성과도 높은 것이고, RFM등급이 낮은 그룹(D)이 사업성과도 낮다는 기대를 지지하는 결과이다.

마지막으로 RFM등급이 아닌, 가설 3을 검증한 사업성과와 패널티 유무의 교차분석 결과는 아래 <표 4-22>와 같다.

〈표 4-22〉 민관협력사업의 사업성과와 패널티 간 교차분석 결과

사업성과	패널티		계	N(%)
	유	무		
우수	2 (16.67)	10 (83.33)	12 (100.00)	2.8203 (0.420)
양호	13 (39.39)	20 (60.61)	33 (100.00)	
보통	22 (40.74)	32 (59.26)	54 (100.00)	
미흡	10 (32.26)	21 (67.74)	31 (100.00)	
계	47 (36.15)	83 (63.85)	130 (100.00)	

*p < .05

카이제곱검정 결과 유의확률이 0.420으로 유의수준 0.05보다 크므로 ‘사업성과와 패널티 여부는 연관성이 없다’는 귀무가설을 기각하지 못한다. 즉, 사업성과에 따라 패널티 유무 비율에는 통계적으로 유의한 차이를 발견하지 못했다.

전반적으로 카이제곱검정을 통해 교차분석을 수행한 결과를 요약하면 다음과 같다. 국별협력사업은 RFM등급과 패널티 여부의 연관성이 통계적으로 유의했다. 글로벌 연수사업은 RFM등급과 사업성과의 연관성에서 통계적 유의점을 찾을 수 없었다. 민관협력사업은 RFM등급과 패널티 여부의 연관성, RFM등급과 사업성과의 연관성 모두 통계적으로 유의했다. 그러나 사업성과와 패널티 여부의 연관성은 통계적으로 유의하지 못했다.

그러나 이러한 분석은 다음과 같은 한계점이 있다. 우선 고객세분화의 기준 문제이다. 이는

RFM을 통한 고객세분화가 갖고 있는 본질적인 문제로 최근성, 사업빈도, 사업규모의 점수 부여 방식과 가중치에 따라 각 그룹에 속한 고객이 일부 달라질 수 있다는 점이다. 또한 패널티 자료의 경우 주의, 경고, 입찰참여제한 등 패널티에 경중이 있었지만 본 연구에서는 사업수행에 있어 문제점을 발생한 것으로 간주하고 모두 동일한 수준으로 분석하였다. 따라서 후속연구를 통해 패널티의 종류에 따라 나누어 분석하여 세분화된 고객의 정확한 특성을 파악하는 것이 필요하다. 그럼에도 불구하고 본 절에서 수행한 교차분석은 다음과 같은 시사점을 준다.

우선 사업의 전 과정에서 고객의 전문성을 내재화하기 위한 방안 마련이 필요하다. RFM등급과 패널티 간 연관성이 유의미하고, 등급이 높을수록 패널티를 더 받는 결과에 대해 앞선 분석에서는 높은 빈도와 높은 금액이 문제에 노출될 가능성이 높다는 ‘확률’로 해석하였다. 그러나 큰 규모의 사업을 운영하는 기관이나, KOICA의 사업을 자주 수행하는 기관에게 일반적으로 기대할 수 있는 것은 문제없이 사업을 수행하는 것이다. 특히 그동안 누적되어온 사업수행 빈도가 높다는 것은 KOICA의 사업을 반복하여 수행함으로써 사업수행의 모든 과정에서 발생할 수 있는 문제들을 관리하고 위험요소를 사전에 회피할 수 있는 전문성이 있을 것이라 기대할 수 있지만, 분석 결과 기대와는 반대되는 결과가 나왔다. 결국 현재 KOICA에서는 사업수행에서 발생할 수 있는 정산과정 등 행정적 절차의 문제로 인해 ‘우수 고객’이라고 할 수 있는 RFM의 높은 등급 고객군이 패널티를 받고 있는 것이다. 이는 사업수행에 있어 효율성을 저하시키고 사업 전반적인 과정에서 불필요한 지연요소로 작용하여 대·내외적으로 사업관리 및 수행에 있어 부정적 요소로 작용하고 있다. 따라서 불필요한 행정적 낭비를 막기 위한 제도가 반드시 마련되어야 할 것이다.

다음으로 사업성과를 높이기 위해 RFM등급별 맞춤형 지원이 필요하다. 민관협력사업의 분석결과에서 확인하였듯이 RFM등급이 낮은 그룹은 패널티는 받지 않았지만 사업성과는 낮았음을 확인할 수 있었다. 이들 그룹은 대체로 사업 수행 빈도가 적고 규모가 낮을 뿐 아니라 수년 전에 사업을 수행하고 최근 실적이 없는 특성을 갖는다. 따라서 이 그룹의 고객들이 이탈하게 된 원인을 찾아내어 RFM등급이 높은 고객과는 다른 차등적 지원이 필요할 것이다.

V. CS경영을 위한 KOICA 고객관리 방안

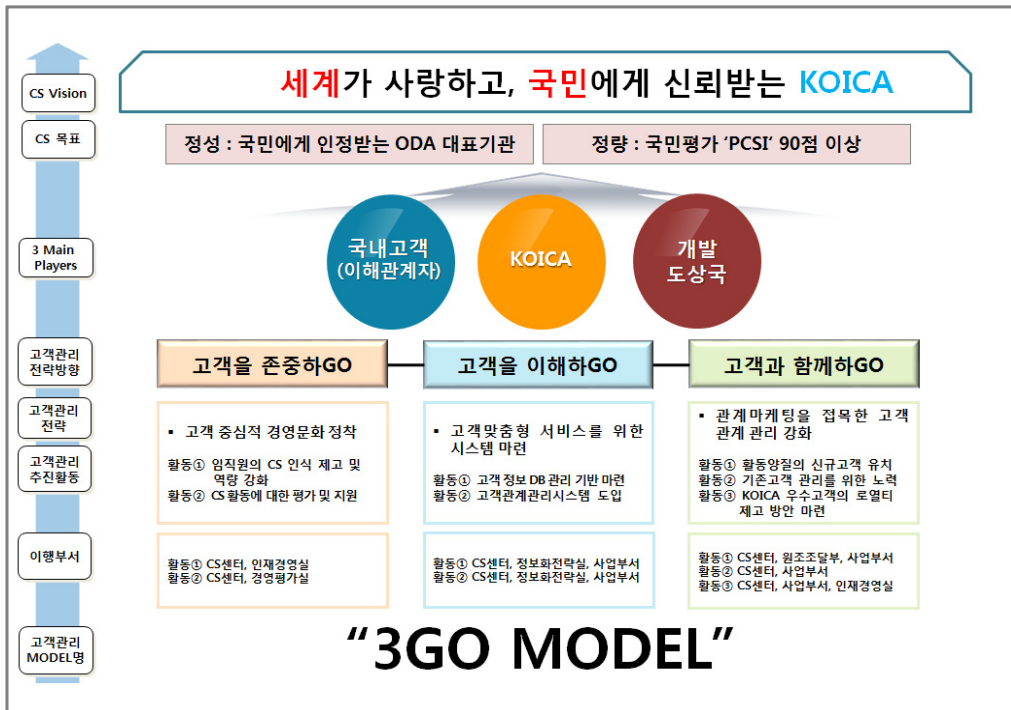
III장에서 이미 살펴보았듯이 KOICA는 설립된 1991년부터 2016년까지 무려 26년간 총 1,024개의 국내수행업체와 무상원조사업을 추진해왔다. 그리고 앞으로도 KOICA 사업에 참여하는 신규고객이 해마다 발생할 것을 감안하면, KOICA 사업에 참여하는 누적고객 수가 계속적으로 증가할 것은 매우 자명하다. 그렇다면 이렇게 해마다 고객이 늘어나는 상황 속에서 KOICA는 무엇을 주목하고 염두해 두어야 할 것인가.

KOICA 고객의 수적 증가는 곧 KOICA를 경험한 고객 수의 증가를 의미한다. 다시 말하면, KOICA가 제공하는 비전과, 가치, 그리고 개발협력 서비스를 함께 공유하고 경험하는 고객의 수가 점점 확대되고 있다는 의미로 그만큼 KOICA에 대한 고객들의 인지도, 이해도가 제고 되고 있음을 시사한다. 그러나 이들의 KOICA에 대한 경험과 이를 통해 KOICA에 대해 최종적으로 갖게 되는 이미지와 인식이 모두 긍정적일리만은 없다. 따라서, 이들이 체험한 KOICA는 어떠한지, 계속적으로 사업을 함께 추진하고 싶은 좋은 동반자, 파트너로서 인식되는지에 대한 진지한 고민이 필요한 시점이다.

올해 KOICA는 ‘세계가 사랑하고 국민에게 신뢰받는 KOICA’라는 CS비전을 내걸고 국민에게 인정받는 ODA 대표기관, 국민평가 ‘PCSI 90점 이상’이라는 큰 목표를 가지고 고객만족 경영의 행보를 시작하였다. 그러나 이를 달성하기 위해서는 무엇보다 KOICA사업에 함께 참여하고 있는 국내참여기관, 즉 KOICA의 가치를 공유하고 생산하고 전달하는 이들과의 공고한 관계형성이 전제가 되어야 한다. 이 점이 중요한 이유는 상호 간 시너지를 낼 수 있는 관계를 통해서만이 우리의 궁극의 서비스 대상인 개발도상국 주민에게 양질의 서비스를 제공하고 경험하게 할 수 있기 때문이다.

또한, KOICA가 진정한 개발협력 플랫폼으로서의 역할을 완수하기 위해서라도 반드시 플랫폼에 참여중인 메인 액터(actor)로서의 국내사업참여기관에 대한 관리가 필수적이라는 사실을 간과해서는 안 될 것이다. 따라서 이번 V장에서는 가치공유고객이자 서비스 생산 및 전달자인 국내사업참여기관과의 공고한 관계 및 파트너십 구축을 위해 경영문화, 시스템, 고객관계 관점에서 고객관리방안을 도출하고 3GO(고객을 존중하Go, 고객을 이해하Go, 고객과 함께하Go)모델을 제시하도록 하겠다.

〈그림 5-1〉 KOICA 고객관리모델



출처: 저자 작성

1. 고객 중심적 경영문화 정착

성공적인 고객만족경영을 구현하기 위해서는 많은 시간과 자원, 끊임없는 혁신에의 의지, 막대한 경영능력이 필요하다. 그리고 그 가운데서도 가장 기본적으로 선행되어야 하는 것이 바로 임직원들의 CS에 대한 마인드다.

1) 임직원의 CS 인식 제고 및 역량 강화

2016년 KOICA는 임직원 대상으로 고객지향도(COI/Customer Oriented Index)조사를 실시하였는데, 결과는 100점 만점에 50.4점이였다(표 5-1, 그림 5-2 참조). 고객지향도 조사란 고객에 서비스를 제대로 제공하기 위해 우리 직원의 마인드가 얼마나 고객지향적인가를 6개 항목에 따라 분석하는 것으로 비전, 전략, 조직구조, 팀, 개인 단위까지 측정이 가능하다.

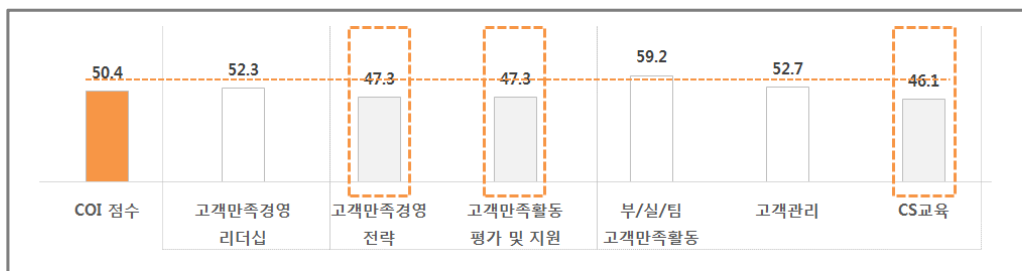
〈표 5-1〉 COI 요소별 측정항목

요소	측정항목
고객만족경영리더십	CS경영의 경영이념 반영, 경영진의 CS 중요성 전파 활동, 경영진의 고객접점 현장 사정 인지, 경영진의 대외 CS선도
고객만족경영전략	CS 비전 공유, CS 중장기 전략 구축 및 공유, CS 추진 조직 구성, CS경영 세부 전략 수립
고객만족활동평가 및 지원	CS 조사 적절성, 고객접점 활동 점검 시행, CS 활동에 대한 보상, CS 활동의 부서간 유기적 협조
부/실/팀의 고객만족활동	CS경영 실행 프로그램 운영, 표준화 된 서비스 기준 공유, 단 內 고객 서비스 유사성, 고객 의견 수렴
고객 관리	VOC 채널 운영, VOC 의견 정책 반영, 단 內 고객 동향 및 니즈 공유, 고객 맞춤 서비스 제공
CS 교육	CS교육 프로그램 운영, CS교육 프로그램 구성, CS교육 프로그램 효용성, CS교육 참여 분위기

출처: KMAC(2016c)

조사 당시만해도 CS경영 전담 조직이 부재하였고, 이에 따른 일련의 CS관련 활동이 전무하였다는 점을 감안하면 50.4점은 그리 낙담할 점수는 아니다.³⁵⁾ 그러나 올해 CS전담부서가 생겨난 만큼 전사차원에서의 CS경영에 대한 부단한 노력과 투입을 통한 조직원들의 인식과 업무에 대한 방식의 변화가 필요한 것이 사실이다.

〈그림 5-2〉 6개 요소에 대한 점수



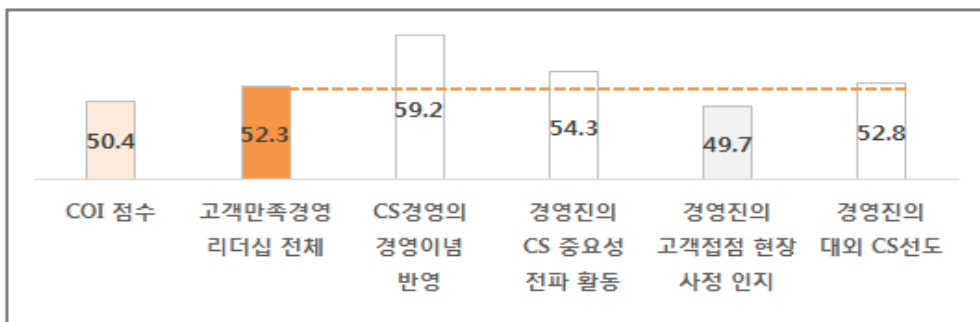
출처: KMAC(2016c)

35) 가장 점수가 저조한 요소 순으로는 ▲CS교육 ▲고객만족활동 평가 및 지원 ▲ 고객만족경영전략 ▲ 고객만족경영 리더십 ▲ 고객관리 ▲부/실/팀 고객만족활동으로 나타났다.

지금까지 KOICA는 원조사업을 추진해오면서 ‘CS’관점에서의 기업운영, 사업추진, 고객관리 등을 염두하지 못한 것이 사실이다. 고객지향도 조사에서도 KOICA 직원들은 ‘우리 국민’과 ‘개발도상국 정부 및 국민’만을 핵심고객으로 생각할 뿐 ‘사업을 함께 기반으로 참여하는 이들’까지 고객으로 보는 경향은 저조하였다(KMCA, 2016b). 이는 직원 인터뷰를 통해서도 확인되었는데 대부분 KOICA 직원들은 국내 사업참여기관들을 ‘계약에 기반한 파트너’로 바라보는 경향이 크다. 즉, 이들을 단순히 계약에 대한 관리와 감독의 대상으로만 여길 뿐 KOICA의 가치창조, 양질의 서비스 생산, 대외 이미지 제고 등에 실제로 영향력을 행사하는 KOICA의 중요 고객이라는 점을 간과하였던 것이다. 그러나 앞서 언급했듯이 KOICA의 서비스가 개발도상국 주민과 사회에 보다 많은 유익을 끼치고 긍정적인 개발협력의 산출물을 이끌어내기 위해서는 국내수행기관에 대한 인식변화가 시급하다. 또한, 이들을 대상으로 KOICA의 미션, 비전, 사업목적을 최대한 공유하고, KOICA의 사업이 가지는 의미와 중요성을 충분히 이해시키려는 노력이 필요하겠다.

그러나 무엇보다도 성공적인 고객만족 경영의 시작은 최고경영자의 리더십에서 비롯된다. 특히 조직전체가 고객중심의 사고를 받아들여 기업문화로 정착하기 위해서는 최고경영자의 관심과 개입 등의 역할이 매우 중요하다(김준호, 2008). 그러나 앞서 조사한 고객지향도 평가에서 고객만족경영리더십 부문이 52.3점을 받은 것을 고려하면 KOICA 경영진의 CS경영에 대한 관심과 인지 제고가 매우 시급한 과제라 볼 수 있다. 특히 ‘경영진의 고객접점현장 사정에 대한 인지노력’에 대한 점수가 49.7점으로 매우 낮았는 바,³⁶⁾ 이에 대한 개선이 필요하다(그림 5-3 참조).

〈그림 5-3〉 고객만족도 인지도 조사 ‘고객만족리더십’ 항목



출처: KMAC(2016c)

36) 경영진의 대외 CS선도(52.8점), 경영진의 CS중요성 전파활동(54.3점), CS경영 이념 반영(59.2점)순이다.

현재 CS 우수 공공기관으로 선정된 인천공항공사의 경우에는 기관장과 직원 간에 정기적인 소통의 자리 등을 마련하여 자연스럽게 직원들의 생각과 의견을 청취할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 또한 외부고객에 대해서는 기관장 주도하에 협력사 대표들과의 정례적인 간담회를 통해 협력사 고객들이 공항 내 상주하면서 겪는 애로사항과 민원 등을 처리하고, 심지어는 협력사 고객들의 복지(임금, 휴가제도 등)제고에도 중요한 영향력을 행사하고 있다.

또한 사회보장정보원의 경우에도 기관장이 모든 부서와의 미팅을 주도하여 현 부서가 당면한 문제 및 기관차원에서 해결해야 할 과제들을 직접 수집한다. 그리고 즉시 처리가 필요한 건과 향후 추진해야 할 과제에 대한 피드백을 기관장이 직원에게 직접 전달하는 등 적극적인 소통 리더십을 발휘하고 있다.

〈표 5-2〉 타 공공기관의 기관장 활동사례

공공기관	기관장 CS 활동 사례
KOTRA	■ 사장과 직원간의 소통 ○ 조직문화 TF(13회) ○ 월례전체모임, 확대간부회의 ○ 초급직원 간담회, 번개미팅
사회보장정보원	■ 부서별 간담회 ○ 정보원은 원장님과 부서별 간담회를 진행하여 48개 과제를 도출하고, 각 과제별로 시행가능 여부, 추진 일정 및 기한 등에 대해서 구체적으로 정리하여 전사차원에서 공유
인천국제공항공사	■ '한가족 Workshop'으로 협력기관과의 협업 프로그램 운영 ○ 공항 내 면세점, 항공사 등 공항이용 승객과 접점에 있는 전체 협력기관과 직원 간 1박 2일 워크샵 실시 ○ 각 기관장 간 네트워크 프로그램으로 등산, 뮤지컬 관람 행사 등도 실시 ■ 직원 만족 및 조직, 소통 활성화를 위한 다양한 활동 전개 ○ 기관장-직원과의 점심식사 마련, 기관장의 편지 전달, 부서가 문화활동 지원 ○ 직원들과의 정기적인 간담회를 통한 애로사항 청취

출처: 이화연(2016a), 이화연(2016b), 대한무역투자진흥공사(2017)를 바탕으로 저자 작성

따라서 차년도부터는 우선적으로 경영진과 내부 직원간의 소통의 자리를 마련하여 경영진의 사업현장에 대한 이해제고는 물론 현장에서 KOICA 직원들이 겪는 어려움과 문제점들에 대한 공유와 해결이 필요하다. 또한 이사장과 외부고객과의 정례적인 간담회 및 면담 등을 통해 VOC를 수집하고 처리하는 프로세스를 제도화하는 것도 좋은 아이디어다.

KOICA도 올해 CS문화 내재화를 위해 부서별로 1명씩 고객만족담당관(Customer satisfaction Officer)을 임명하여 부서 및 전사차원에서의 CS경영의 견인역할을 수행토록하고 이들 대상으로 총 4회의 CS인식 제고 교육을 실시하였다(백승화(2017), 이유리(2017), 이화연(2016c), 이화연(2017c) 참조). 또한, 전 직원 대상 CS교육도 <표 5-3>과 같이 총 4회를 실시하였는데 전직원의 CS역량과 마인드 제고를 위해서는 KOICA의 성격과 업무 특성을 고려한 CS 교육과정이 디자인 되는 것이 중요하다.

〈표 5-3〉 2017 KOICA CS 교육

교육주제	대상
공공기관의 혁신 : 경영평가, 정부3.0 및 고객만족	전 직원
통합적 의사소통 및 성과관리	CSO
CS 개선과제 도출 워크숍	2,3군 부서
내부직원 조직문화 만들기	전 직원
고객만족경영의 이해	전 직원
전화 응대	전 직원
월드프렌즈 코디네이터 교육	월드프렌즈 코디네이터
신입직원 교육	신입직원

따라서 향후에 개설 될 CS 교육과정의 경우에는 좀더 KOICA의 조직문화와 사업행태 등을 정확히 진단하고, 이를 기반으로 고안된 KOICA 맞춤형 CS 교육개설이 필요하다. 직원 인터뷰 결과, 대부분의 직원들이 KOICA 고객유형별 니즈와 특성에 대한 분석교육, VOC의 중요성 교육, 그리고 고객과의 갈등관리 및 커뮤니케이션 교육에 대한 필요성을 제기하였다. 즉 직원들은 사업을 운영 하는데 있어 실질적으로 도움이 될 수 있는 CS교육을 요구하고 있는 바, 향후에는 보다 직원들이 즉각적으로 활용할 수 있는 교육 과정에 대한 기획과 개설이 필요하겠다.

2) CS 활동에 대한 평가 및 지원

최고 경영자의 주도로 고객만족경영을 시작하더라도 성공적인 추진이 어렵다. 가장 근본적인 이유는 고객만족경영이 지금까지 해오던 회사위주의 경영방식과 정반대이므로 고객 위주의 경영방식에 익숙해지는 데 시간과 비용이 많이 들기 때문이다(조광행, 2000).

따라서 고객만족의 성공적인 운영을 위해서는 ‘평가’라는 전사차원의 강력한 제동과 더불어

CS의 실천의 주체인 직원에 대한 동기부여와 인센티브가 선행되어야 할 것이다.

〈표 5-4〉 2017년 CS관련 평가지표 구성

구분	성과 지표	정의	조사시기
국민 평가	고객만족도조사 /PCSI	기획재정부 주관의 공공기관 고객만족도조사(대외지표) 점수 결과를 관련 부서에 적용	2017년 4분기
CS 통합 조사	자체 고객만족도조사 (국내, 해외)	기재부 주관 표본조사와 달리 전체 모집단을 대상으로 조사를 실시하여 관련부서에 결과를 적용하고(차년도 CS개선과제 도출을 위한 자료로도 활용), 재정사업평가 수원국민만족도(대외지표) 및 WFK 봉사단 수혜기관 만족도(대외지표)로 활용	2017년 3분기
	내부업무협조도 (ICSI)	본부 사업부서 및 지원부서 간 상호 내부업무협조도를 조사	2017년 4분기
	전화모니터링	국내고객(가상) 발신 전화에 대한 본부 직원의 전화응대 및 처리 내용 평가	2017년 4분기
	해외사무소 서비스 공관만족도	우리 사무소 업무활동 및 처리 프로세스에 대한 공관의 만족도 평가	2017년 4분기
CS 개선 과제	CS개선과제 이행도	CS 정량 및 정성조사, 서비스 블루프린트 등에 근거한 부서별 CS개선과제 도출 및 이행	연중내내
CS경영	CS경영 정착 노력도	국민평가 수검 및 CS개선활동 이행을 위해 필요한 각 부서차원의 협조도 및 노력도 등을 평가, 2017년은 전 부서 관련 고객리스트 제출을 세부과제로 선정	연중내내

출처: CS센터(2017)을 바탕으로 저자 작성

올해 KOICA는 CS경영을 시작한 첫해로 무엇보다도 임직원들의 CS에 대한 인식 제고 및 CS 경영체제의 내재화를 위해 100점 만점에 10점이라는 큰 비중으로 CS지표를 할당하였다. 그러나 이러한 평가체계가 구축되어있다 하더라도 그간 해오지 않던 경영방식과 철학에 익숙해지는 일은 결코 쉬운 일이 아니다. 따라서 올해는 부서들이 순조롭게 CS경영문화에 적응하고 정착할 수 있도록 견인하면서도 최대한 지표이행의 부담을 덜어주는 방향으로 지표를 설계하였다. 현 조직업적평가 내 CS 평가지표는 무려 7개(10점)개나 차지하고 있지만 그 중 5개의 지표는 KOICA에 대한 고객의 평가(국민평가 및 CS통합조사)에 대한 것이고 2개 지표는 고객만족을 위한 부서별 개선과제 이행여부와 고객 DB 관리에 대한 내용이다 (표 5-4 참조).

따라서 차년도에는 보다 적극적으로 고객 중심적 경영, 고객 친화적 경영문화를 정착시켜 나가기 위한 부서단위에서부터 개인단위까지 CS 역량을 강화시킬 수 있는 방향으로의 지표 재설계가 필요하다. 특히 각 부서별로 관리해야 할 타깃 고객을 정하고 이에 따른 니즈와 VOC를 기반으로 한 좋은 CS 개선과제 풀(pool)에 대한 마련이 필요하다. 또한 개선과제 이행 시 우수성과로 도출될 수 있도록 중간점검 및 품질관리를 함께 수반하는 것 또한 필요하다.

현재 CS 우수 공공기관을 보면 기관 내에서의 CS 우수성과 등을 발굴하여 자체적으로 경쟁하는 ‘CS경진대회’와 같은 제도 등을 만들어 운영하고 있다. KOICA 역시 조직업적평가로 한하지 말고 조직 차원에서 우수하다 할 만한 과제에 대해서는 적극 공유할 수 있는 자리를 마련하는 것이 고객만족 경영문화 정착에 중요한 기여를 할 것으로 보인다. 또한 반드시 개인 및 부서차원의 보상과 표창 등의 지원이 필요하겠다.

2. 고객맞춤형 서비스를 위한 시스템 마련

1) 고객 정보 DB 관리기반 마련

본격적인 고객관리를 위해서는 KOICA 사업에 참여한 고객이 누구인가에 대한 데이터가 매우 중요하다. 앞서 KOICA의 고객데이터 현황과 문제점에 대해 언급하였는데 주요내용은 다음과 같다.

첫째, 고객을 식별할 수 있는 정보량이 절대적으로 부족하다.

둘째, 고객 데이터 관리매뉴얼의 부재로 고객정보에 대한 정확성 담보가 어렵다.

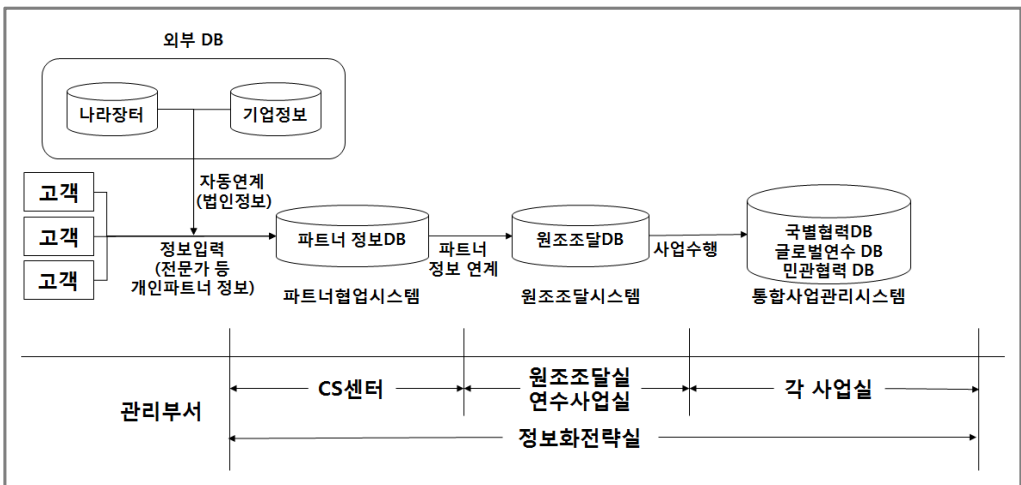
셋째, 통합적인 고객관리체계 부재로 인해 사업형태별, 고객 관리자별로 고객관리 방식이 상이하다.

넷째, 고객데이터의 활용성에 대한 고민이 부재하다.

현재 KOICA에서 고객에 대한 데이터를 축적하고 확인이 가능한 시스템은 통계시스템과 조달시스템이 있다. 그러나 각 시스템에서 보유하는 고객데이터의 내용과 품질, 분류 기준 등 모두 다르고 앞에서 언급한 문제점들을 모두 가지고 있다. 물론 두 시스템 모두 고객 데이터 관리가 주목적인 시스템은 아니기 때문에 고객정보에 대한 관리가 부족했던 것은 사실이다. 그러나 향후 고객관계관리시스템 구축을 위해서라도 현재 보유하고 있는 고객데이터에 대한 세심한 관리가 필요하다.

또한, 향후에는 KOICA DB에 고객정보를 적재할 때, 파트너협업시스템을 중심으로 통합적 관리가 되어야 한다. 우선 과거 각 개별 시스템에 산발적으로 적재되어 있는 고객정보를 정리하고, 앞으로 입력하는 모든 고객정보는 파트너협업시스템을 기반으로 하여 나라장터 및 기업정보에서 연계되는 정확한 값을 끌어와 관리해야 할 것이다. 그리고 이 정보를 원조조달시스템 및 통계시스템으로 연동될 수 있도록 하는 일원화된 정보 관리체계를 구축하는 것이 시급하다.

〈그림 5-4〉 고객관리시스템 구축 체계 및 관리부서(안)



출처: 저자 작성

따라서, 현 시점에서 보유하고 있는 고객 정보의 관리가 일차적으로 추진되어야 할 것이다. 고객 정보관리의 기본 방향은 크게 두 가지로, 현재 보유하고 있는 데이터의 완성도를 높여 사용 가능한 데이터의 양적 규모를 늘리는 것과 신규 고객에 대한 정보를 입력할 때 정확한 정보가 입력되도록 하여 질적인 면을 제고하는 것이다. 이를 위하여 KOICA는 고객정보 입력 및 업데이트 시 유의사항과 관리방안, 스크리닝(screening) 프로세스 등을 포함한 ‘고객 데이터 관리 가이드라인’을 수립, 고객데이터 관리에 대한 인식 및 고객데이터 품질 제고에 기여하는 것이 필요하다.

2) 고객관계관리시스템 도입

앞서 언급하였듯이 현재 KOICA는 고객관점으로 데이터를 수집, 관리, 활용할 수 있는 고객

관계관리시스템(CRM)이 부재한 상황이다. 그러나 향후 일원화된 방식으로 고객 데이터를 관리하고 효과적으로 활용하기 위해서는 동 시스템에 대한 도입을 고려하지 않을 수 없다.

III장, IV장에서 실시한 고객 분석 및 RFM분석의 경우에도 시스템의 부재로 현 상황에서는 모두 수작업으로 엑셀에 관리하여 진행하였다. 그러나 시스템만 갖춰진다면 실시간으로 직원이 원하는 내용의 고객정보를 손쉽게 얻을 수 있다는 장점이 있다. 이후에 KOICA의 고객 관리방안에서 좀 더 자세히 언급하겠으나 좋은 신규고객을 유치하고, 그 관계를 유지, 강화하는 일련의 모든 활동 등은 잘 구비된 고객데이터와 이를 보다 값지게 활용할 수 있는 시스템의 수반으로 이루어진다는 사실을 간과해서는 안 될 것이다.

고객관계관리시스템은 단순히 고객의 이름과 관련 기본 정보를 관리하는 툴이 아니라 고객 세분화, 고객 가치 분석, 이탈 가능성 분석 등의 고객에 대한 분석을 할 수 있는 기반을 마련한다. 다음 <표 5-5>에서와 같이 현재 KOICA의 경우 다양한 유형의 고객이 사업에 참여하고 있기 때문에 이들에 대한 개별 니즈와 특성파악이 어느 때보다도 중요하고 이에 따른 맞춤형 서비스 제공이 고객관리의 핵심과제라 할 수 있다.

〈표 5-5〉 KOICA 사업참여고객별 니즈 분석

	국별협력사업	글로벌 연수사업 ³⁷⁾		민관협력사업 ³⁸⁾	
주요고객	중소기업	국가 및 공공기관	교육기관	시민사회단체	영리법인
참여 니즈	-자금 -해외진출 통로 -현지고객 경영	-국제적 공조 -네트워크 강화 -부처(산하기관) 전문성 강화 -후속 사업연계(기술 및 상품 수출 등)	-국제화 -명성 -학생유치	-자금 -명성 -사업비 및 인건비 확충	-해외진출 통로 -현지고객 경영 -기업 이미지 제고

출처: 저자 작성

37) 연수기관의 파트너 기관이 수원국의 정부기관인 경우가 많음. 이는 국제적 공조를 추구하려는 것과 국제적인 네트워크를 갖추려는 것 등 다양한 참여 이유가 있음. 부처가 갖고 있는 전문성을 전파하려는 목적도 있음. 연수에 참여한 공무원과 인맥을 형성하여 부처의 영향력을 높이려는 것도 있음. 일부국가의 경우 전자행정시스템을 판매하는 등의 실적도 거둠.

38) 민관협력의 경우에는 현재 영리법인을 대상으로 하는 IBS, CTS사업이 진행중이고, 비영리법인 및 비영리민간단체를 대상으로 한 시민사회협력프로그램이 추진중인 바, 주요 고객은 영리법인과 비영리법인으로 볼 수 있다. 영리법인은 IBS의 경우에는 대기업과 중소기업이 참여중이고 CTS의 경우에는

올해 KOICA는 고객유형분류체계를 기관고객의 경우 기관의 특성과 법적설립 근거에 따라 국가기관, 공공기관, 영리법인, 비영리법인, 국제기구 등으로 분류해 놓았으나 좀 더 세심한 고객만족경영을 위해서는 보다 세밀한 고객 세분화 작업이 요구된다. 직원 인터뷰 결과에서도 알 수 있듯이 KOICA 사업 참여 고객들의 인적역량, 재무안정성, 개발협력경험 등의 수준이 천차만별이라 사업의 효과적인 추진을 위해서는 반드시 고객역량에 대한 정확한 이해와 진단이 선행되어야 한다는 것이다.

따라서 시스템 구현은 KOICA사업에 참여하고 있는 고객에 대한 보다 명확한 이해와 파악이 가능할 수 있으며 세분화된 고객 별로 맞춤형 서비스 제공도 용이할 것으로 보인다. 또한, 고객에 대한 정보를 DB화하여 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과의 장기적인 관계를 유지할 필요가 있다.

실제, 잘 설계된 고객 DB는 고객유지전략을 위한 기초로 사용될 수 있다. 우리 회사의 고객이 누구인지를 아는 것(이름, 주소, 전화번호 등)과 그들의 구매행동, 수입, 그들에게 서비스하는데 드는 비용, 기호 및 관련 시장 세분화 정보(인구통계자료, 라이프스타일, 사용패턴)는 고객 DB를 형성하는 주요 요소들이다. 또한, 고객이 이탈하는 경우, 거래 종료에 대한 정보까지도 DB에 올려야 한다. 일례로 아메리칸 익스프레스는 이와 같이 상세한 고객 DB를 이용해 고객의 기호와 니즈에 따라 천여 개 버전의 뉴스레터를 제작 발송할 수 있었다(이유재, 2016).

3. 관계마케팅을 접목한 고객관계관리 강화

이번 장에서는 고객을 KOICA의 자산으로서 활용하기 위해 선행되어야 할 고객과의 관계 맺기, 유지 그리고 궁극적으로 달성해야 할 고객관계강화에 필요한 내용들을 살펴보기로

중소기업 가운데서도 이제 막 창업을 시작한 기관이므로 경제적, 환경적 여건이 천차만별이다. 따라서, 고객의 니즈를 보다 세심하게 파악해야 할 것이다. 인터뷰 결과, 대기업의 경우 IBS 사업에 참여하는 이유로는 먼저 (1) 해외네트워크가 필요하고 (2) 대부분 기업 내 CSR팀이 참여하는 바, 자금지원에 대한 매력보다는 기업 이미지 제고가 우선인 바 동 프로그램의 참여에 대한 의지가 강하다는 것이다. 그러나 대기업이 지속적으로 동 프로그램에 참여할 수 있는지의 여부는 경영진의 상황이나 회사의 상황이 큰 변수라 보고 있다. 이에 반해 중소기업이 참여하는 경우에는 우선적으로는 (1) 자금에 대한 지원 (2) 해외로의 진출 통로마련 등이 있다.

하겠다. 이를 위해 최근 들어 민간기업에서 고객에 대한 경쟁우위 확보를 위해 사용하는 ‘관계 마케팅’ 개념을 차용하여 KOICA의 고객관리 방안을 모색하겠다.

관계마케팅의 정의는 연구자마다 다른데 Berry(1995)는 고객과의 관계를 유지하고 새로운 고객을 유치하며, 고객과의 관계를 개선하는 것이며, 고객과의 관계를 강화하는 것이라고 하였다. Dwyer, Schurr, Oh(1987)는 성공적인 관계적 교환을 정립시키고 고객과의 관계를 유지하는 모든 마케팅 활동이라고 하였다(김은희, 2012). 이유재(2016)는 고객 등 이해관계자와의 강한 유대관계를 형성하고 유지하며 발전시키는 마케팅 활동으로서, 장기간에 걸친 이익을 확보하기 위해 고객과의 관계를 통해 더욱 좋은 서비스를 제공하려는 장치라고 하였다. 즉 관계마케팅은 고객과의 장기적인 관계구축, 동반자로서 단기적인 고객과의 거래보다는 장기적 고객생애가치에 중점을 둔다 하겠다.

따라서 우리는 앞서 나열한 관계 마케팅 정의를 토대로 크게 세 가지 관점에서 KOICA의 고객관리를 생각하고자 한다. 첫째 고객과의 관계 맺기(신규고객유치), 둘째는 고객유지 마지막으로는 동반자적인 관계구축이다. 또한 KOICA가 지금까지 고객을 대상으로 어떠한 고객관리를 해왔는지에 대한 직원들의 인터뷰를 실시하였는바 그 결과를 바탕으로 앞으로의 고객관계관리 방향을 제시하도록 하겠다.

1) 양질의 신규고객 유치

(1) 고객세분화에 따른 사업별 타깃고객 선별 필요

기업은 대개 신규고객을 유치할 때 장기적인 고객이 될 가능성이 있는 고객을 선별적으로 유치한다. 다시 말하면 아무에게나 무차별적으로 접근하여 고객으로 유치하기 보다는 우량 고객이 될 수 있는 가능성이 보이는 고객을 타진하여 적절한 접근방법과 유인을 통해 유치하고 있다. 이러한 엄격한 선별이 필요한 이유는, 다음 단계로 이어지는 고객유지가 바로 신규 고객 획득에서 시작되기 때문이다. 즉, 로열티를 축적할 수 있는 고객을 선별하는 과정이 고객 이탈율을 줄이고, 이탈된 고객을 다시 되돌아오게 하는데(customer win-back) 드는 비용을 줄여 성공적인 결과를 가져올 수 있기 때문이다(최정환, 이유재, 2013).

그렇다면 KOICA의 경우는 어떠한가. KOICA 역시 사업수행기관의 역량과 자질에 대한 철저하고 투명한 검증절차를 통해 신규 고객을 유치하고 있다는 점에는 이의가 없다. 다만,

지금까지는 고객유치에 대한 심도 있는 고민 없이 자발적으로 KOICA를 찾아오는 고객 맞이에만 익숙해져 있었던 것이 사실이다. 따라서 이제는 ‘우수(우량)고객’이 될 수 있는 가망성을 가진 고객유형 그룹을 직접 발굴하고 유치하는 일이 매우 중요하다.

앞서 주요 사업유형별 고객참여패턴을 볼 때, 확실히 예전보다 해마다 참여하는 고객 수가 늘어난 것은 사실이지만, 매년 유치되는 신규기관의 수보다는 기존 고객이 계속적으로 참여하는 비중이 높다. 이는 한번 KOICA 사업에 참여하면, 계속적으로 KOICA와의 관계를 유지해 나가려는 경향을 보이고 있다는 의미다. 다시 말하면 처음 관계맺기를 시작하는 순간부터 그 관계가 어느 정도 일정부분은 유지되고 있기 때문에 첫 시작부터 좋은 고객, 우량고객에 대한 감별이 필요하다. 그리고 이를 위해서는 각 사업의 방향성과 전략에 따른 필요고객은 누구이며 어떠한 역량을 갖추어야 하는지를 포함한 신규고객 유치에 대한 충분한 고민이 필요하다.

물론 타깃고객을 정확히 선별하기 위해서는 앞서 언급한 고객 데이터 기반확충이 선행될 필요가 있다. 이를 통해 고객 세분화는 물론 지금까지 KOICA에 참여한 고객의 니즈와 특성 분석이 가능할 것이다. 대개 신규고객의 발굴은 기존 고객의 경험 및 데이터를 중심으로 이뤄지기 때문에 KOICA에 유익을 가져다 줄 수 있는 바람직한 고객을 찾아내는 것이 중요한 시점이다.

현재 글로벌 연수사업의 경우에는 미래의 타깃 고객 선정에 대한 방향성 고민이 한창이다. 글로벌 연수사업은 개도국 공무원들을 대상으로 우리나라 공공 부문의 경험과 노하우를 전수하는 것이 목적인 바, 오랜 기간 ‘국가 및 공공기관’을 주요 핵심고객으로 여겨왔다. 그러나 ODA 트렌드가 민간을 포함한 다양한 유형의 고객을 포용하는 파트너십을 지향하고, 공공부문 보다는 민간이 좀 더 강세인 분야도 있어 최근에는 민간기관들도 참여할 수 있는 방안을 고심하고 있다. 물론 기존 고객들이 강점인 분야들은 지금과 같이 기존고객에게 사업참여 기회를 제공하지만 신기술 분야를 포함한 민간부문이 경쟁력을 보유한 분야(무역, 환경 등)는 민간참여를 확대할 전망이다. 이처럼 사업별로 기존 고객과의 관계 유지 및 강화를 위한 노력도 매우 중요하나 변화하는 내외부환경과 사업성과에 대한 고민을 통해 현재 관심을 가져야 할 고객에 대해 점검하고 분석하는 일은 매우 바람직하다.

(2) 전략적인 고객유치활동의 다변화

이렇게 사업별로 타깃 고객이 정해졌다면 이제 KOICA로 그들을 어떻게 유인할 것인가가 관건이다.

〈표 5-6〉 사업별 신규고객 유치 활동

구분	국별협력사업	글로벌 연수사업 ³⁹⁾	민관협력사업
고객유치 필요성	신규고객에 대한 유치 필요	신규고객에 대한 유치 필요	신규고객에 대한 유치 필요
주요 고객유형	영리법인(중소기업)	국가 및 공공기관, 교육기관	CSO, 영리법인
신규고객 유치를 위한 활동	- 원조조달 설명회 - KOICA 입찰신규업체 대상 1:1 컨설팅 - 신규고객 입찰 참여시 가점(1점)	- 신규기관 대상 간담회 실시 - 무상원조관계기관 협의회 (연수분과 회의) - 세종시 찾아가는 설명회 (70명 대상 최초 실시) - 신규고객 공모참여 시 가점 계획 중	- 신규기관 대상 공모 설명회 - 인큐베이팅 프로그램

<표 5-6>에 따르면, 사업별로 잠재고객 대상 사업설명회 실시, 고객이 처음 입찰 및 공모 참가 시 가점 제공 등의 여러 활동을 통해 고객유치를 시도하고 있다. 그러나 현재의 유치활동이 좀 더 의미가 있기 위해서는 아래 세 가지 내용에 좀 더 유의해야 한다.

첫째, 타깃 고객이 정해지면 이에 따른 고객별 니즈 파악이 중요하다.

둘째, 타깃 고객과 KOICA가 함께 win-win할 수 있는 가치를 개발해야 한다.

셋째, 고객에게 어필이 될 수 있는 전략적 고객유치 활동이 필요하다.

현재 KOICA이 경우 각 사업별로 참여가능한 타깃고객이 정해져 있으나, 같은 유형의 고객이라 하더라도 기관의 역량과 수준은 천차만별이다. 따라서 KOICA가 필요한 고객 유형을 세분화하고 이에 따른 니즈 파악이 매우 중요하다. 그리고 니즈가 파악이 되었다면 이를 충족시켜 줄 수 있는 가치를 개발하는 ‘가치창조(value creation)’활동을 추진해야 한다. 즉

39) 현재 글로벌 연수사업은 신규기관 뿐만 아니라 기존에 참가하여 장기간 파트너십을 가져오고 있는 기관들을 대상으로도 간담회를 실시하고 있다.

KOICA와 고객이 함께 상생하고 발전할 수 있는 가치를 만들고 제안하는 것이 무엇보다 중요하다.

또한, 고객유치에 또 하나 중요한 요인이 바로 고객과의 커뮤니케이션 활동이다. 현재 KOICA는 사업별 공통적으로 설명회 등과 같이 다수의 잠재고객을 대상으로 한 유치활동을 전개하고 있다. 그러나 필요하다면 특정 고객군만을 대상으로 한 설명회, 맞춤형 컨설팅 및 찾아가는 서비스도 매우 바람직한 활동들이다. 일례로 올해 KOICA는 ‘입찰신규업체 및 비낙찰업체 대상 1:1 컨설팅을 실시’ 및 ‘세종시의 국가·공공기관 대상의 찾아가는 설명회를 실시’하였다. 이러한 활동은 모두 잠재고객의 유형을 명확히 알고, 이들의 니즈를 파악하여 선제적으로 제공한 좋은 고객유치활동으로 볼 수 있다.

또한 잠재고객에 대한 선제적인 KOICA활동에 대한 프로모션도 고려해볼만하다. KOICA는 매년 사업별 입찰 및 공모를 실시하는 바, 잠재고객리스트가 어느 정도 확보되어 있다. 따라서 이들을 대상으로 사업참여에 대한 입찰, 공모, 이벤트 등의 유익한 정보들을 선제적으로 제공하는 프로모션 활동이 필요하다.

2) 기존고객 관리를 위한 노력

두 번째 단계는 일단 획득한 신규고객과 KOICA의 가치를 공유하고 이를 토대로 사업을 원활하게 진행해나가기 위한 관계를 유지, 강화해 나가는 단계이다. 대개 기업의 경우에는 고객을 유치하는 비용이 고객을 유지하는데 드는 비용보다 더 크기 때문에 고객 유치를 오히려 더 선호한다고 한다. 사실상 고객과의 관계를 유지하는데 드는 비용은 관계기간이 증가할수록 감소하므로 고객 한사람을 유지하는데 따른 수익성은 시간이 흐를수록 기하급수적으로 증가하게 된다(최정환, 이유재, 2013). 또한, 고객과의 관계기간이 길어짐에 따라 기업이 고객에 대한 지식을 더 많이 갖게 되고 고객을 더 잘 알게 되어 더욱 효과적으로 고객과의 관계를 유지해 나갈 수 있다. 그러나 모든 고객관계가 이러한 수순을 밟는 것은 아니다. 고객은 도중에 이탈하기도 하고 반대로 기업의 입장에서 고객 끊기 작업을 시도하는 경우도 있다.

(1) 기존고객의 역량 및 관계 강화를 위한 지원

기존고객의 관리는 기존고객과의 관계를 유지하고 활성화시키는 활동을 의미한다. “신규고

객 창출비용은 기존 고객을 유지하는데 소요되는 비용의 5배에 달한다.”등의 주장(이문규, 2013)도 있듯이 기존고객의 유지에 대한 중요성이 강조되고 있음에도 신규고객의 확보에 비해 상대적으로 소외되고 있는 것이 사실이다. KOICA의 경우만 해도, 한번 KOICA와 관계를 맺기 시작한 고객은 꾸준히 그 관계를 가져가는 경향을 보이고 있다. 즉, 기존고객 점유율이 높다는 의미로 해석할 수 있다.

그러나 기존 고객을 위한 별도의 관리 프로그램은 거의 전무한 상황이다(표 5-7 참조). 세계 사업 공통적으로 사업설명회를 실시하고는 있지만 사업설명회는 엄밀히 말해 신규고객과 함께 진행하는 경우가 다반사다. 글로벌 연수사업의 경우에는 올해 기존 고객을 대상으로 한 사업설명회도 실시하였다고는 하지만 전반적으로 기존고객과의 관계 유지 및 강화를 위한 별도의 프로그램에 대한 발굴이 시급하다.

〈표 5-7〉 기존고객유지를 위한 활동

구분	국별협력사업	글로벌 연수사업 ⁴⁰⁾	민관협력사업
고객유지활동	- 사업설명회 및 간담회	- 사업설명회 및 간담회	- 사업설명회 및 간담회
고객역량강화지원	없음	없음	- 사업수행기관 대상으로 파견 전 교육 실시(사업 계획서 등) - 회계교육
저성과 고객 관리방안	없음	없음	- 인큐베이팅 프로그램 ⁴¹⁾ - 성과관리협력사업

출처: 저자 작성

다행히 <표 5-7>과 같이 기존고객의 사업에 대한 불만과 애로사항 등을 청취하고 공유할 수 있는 간담회를 실시하는 것은 매우 바람직한 모습이다. 그러나 대부분의 간담회가 KOICA 위주의 일방적인 정보 제공의 수단으로 이용되고 있다는 지적도 상당하다. 따라서 ‘고객의, 고객을 위한, 고객에 의한 간담회’가 될 수 있는 가이드라인 마련 등을 통해 더

40) 현재 글로벌 연수사업은 신규기관 뿐만 아니라 기존에 참가하여 장기간 파트너십을 가져오고 있는 기관들을 대상으로도 간담회를 실시하고 있다.

41) 인큐베이팅 프로그램이란 신규파트너 발굴 및 우수사업 발굴을 위하여 사업형성 과정을 지원하는 통합적 역량강화 프로그램이다. 본 프로그램은 KOICA가 주최하고 국제개발협력민간협의회(KCOC)가 전 과정을 주관하고 있다. 향후 인큐베이팅 프로그램의 경우에는 기관유형별, 특성별로 세분화하여 맞춤형 교육으로 진행되는 것이 양질의 고객을 확보하고 유지하는데 좀 더 효과적일 것으로 판단한다 (시민사회협력실 인터뷰 결과).

이상 KOICA 위주의 형식적 간담회가 아닌 진정한 소통의 장이 될 수 있는 간담회 문화를 정착시켜야 할 필요가 있다.

또한 기존고객을 우량고객으로 키워나가기 위한 역량강화 프로그램이 필요하다. 고객이라고 해서 모두가 다 똑같은 역량을 갖추고 있는 것은 아니다. 처음부터 우량고객이 될 만한 가망고객을 신규고객으로 유치하지 않고서는 지속적으로 고객들의 역량을 강화시켜 줄 지원 프로그램이 필요하다. 현재, 민관협력사업의 경우, 고객 대상으로 사업 수행 시 필요한 기본역량(문작성법, 회계정산 교육 등)교육 등을 실시하고 있다. KOICA 사업의 성패가 고객들의 역량에 달려있는 바, 역량 있는 고객, 우량 고객으로의 육성을 위한 KOICA의 지원방안이 절실히 필요하다.

(2) 우수(우량)고객을 선별하기 위한 평가기준 수립

해마다 신규고객을 유치하고 있는 상황에서 기존 고객과의 관계를 무조건적으로 유지해야 하는 것은 아니다. 더구나 KOICA 사업의 경우 고객 간 경쟁구조를 통해 선발되기 때문에 기존고객과의 영속적인 관계 유지는 매우 어려운 일이다. 그러나 분명한 것은 신규고객이든, 기존고객이든 개발협력사업에 대한 이해가 높고 사업역량이 우수(우량)한 고객들을 KOICA의 개발협력 플랫폼으로 끌어들여 활발히 활동할 수 있도록 그 관계를 유지하는 것은 매우 중요한 과제다. 따라서 이를 위해서는 고객에 대한 전략적 평가와 모니터링이 필요하다.

이미 IV 장에서 우리는 RFM 분석을 통해 KOICA의 입장에서 어떤 기관들이 가장 중요한 고객이 될 것인가를 구별하였다. 그리고 RFM 고득점자 그룹을 KOICA의 ‘핵심고객’으로 명명하였다. RFM 점수가 높은 고객들은 모두 KOICA와 장기간 관계를 유지하면서 그간의 사업 참여 빈도수도 높고 이에 따른 많은 예산을 지원받았다는 공통점을 갖고 있다. 그러나 ‘핵심고객’이 곧 ‘우수(우량)고객이자 충성고객’라고 동일시해서 보는 데는 무리가 있다. 왜냐하면 개발협력사업의 양적인 참여도 외로 질적 기여도 및 우호도까지 고려해야 할 필요가 있기 때문이다. 따라서 KOICA의 우수(우량)고객은 다음과 같은 특성을 갖춰야 한다(그림 5-5 참조).

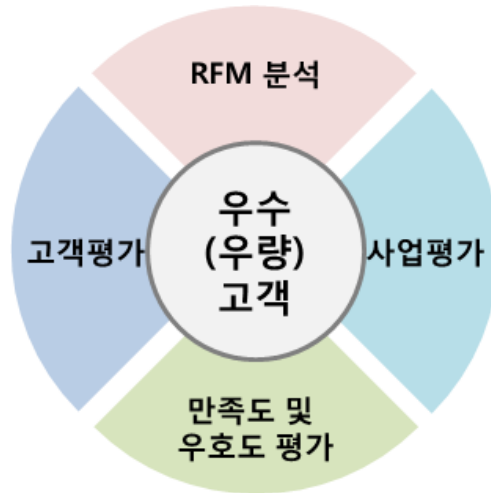
첫째, 우수(우량)고객은 RFM분석 결과 고득점 군에 속해야 한다.

둘째, 우수(우량)고객은 사업성과 측면에서도 일정 점수 이상을 득해야 한다.

셋째, KOICA의 가치를 이해하고 KOICA와의 미래적 관계까지를 고려해야 한다.

그리고 이러한 우수(우량)고객을 판별하기 위해서는 아래와 같은 평가기반 체계마련이 무엇보다도 시급하다.

〈그림 5-5〉 KOICA의 우수(우량)고객 선별을 위한 평가기반



<표 5-8>에 따르면 KOICA는 국별협력사업을 제외하고는 모두 사업평가를 진행하고 있는데 현 시점에서는 고객의 개발협력사업에 대한 질적 기여도를 사업평가로 갈음할 수도 있겠다. 그러나 향후에는 사업의 성과측정과는 별개로 고객자체만을 염두한 평가(기관역량, 전문성, 사업수행능력, 패널리티 여부, 사업에의 투입노력, 협업정도, KOICA에 대한 우호도 등)도 병행되어야 할 것이다. 왜냐하면 RFM점수는 높으나 사업성과는 낮은 경우도 있고, 사업성과는 높으나 실제 KOICA에 대한 부정적 편견을 갖고 있다든지, KOICA의 가치를 제대로 이해하고 못한다면 진정한 KOICA의 우수(우량)고객으로 보기 어렵기 때문이다. 현재 사업평가의 경우 KOICA가 고객(수행업체)에 대해 평가하고 있지만 향후에는 실제 서비스를 경험하는 개발도상국(주민 및 관련부처)이 직접 고객(수행업체)을 평가하는 제도 또한 고려해 볼 필요가 있다.

〈표 5-8〉 사업별 고객에 대한 평가 여부

	국별협력사업	글로벌 연수사업		민관협력사업
주요고객	영리법인(중소기업)	국가 및 공공기관	교육기관	CSO, 영리법인
고객평가 실시 여부	평가하지 않고 있음 (평가기준에 대한 가이드라인 수립 필요)	매해 연차사업평가(고객관련 항목 포함)를 실시하나 고객과 일부내용 공유		매해 사업별 중간·최종 평가를 실시하고 고객과 일부내용 공유
Penalty	- 주의제재(경고, 입찰참가 정지) - 지체상금부과	- 감점 (2점 감점) 공모 게시일 기준 최근 3년 이내 수행한 연수사업에서 불성실한 사업수행으로 서면경고 등 제재를 받은 경우 또는 사업수행평가 결과의 산술평균점수가 부적격 (70점 이하)인 기관		- 주의 및 경고(주의 2회 누적 시 경고 1회 효과, 사업기간내 경고 2회 누적시 해당 사업 취소 조치) 주의 3번 누적=경고 경고 2회 누적=참여제한 * 과실에 따라 바로 경고나 참여제한도 가능 * 참여제한은 경중에 따라 1~3년까지 다음 사업 공모에 참여가 제한됨
만족도 조사 실시여부	CS센터 주관 자체만족도 조사 실시 및 기획재정부 PCSI 대응			

출처: 저자 작성

현재 KOICA는 고객의 사업에 대한 만족도 조사를 ‘자체만족도 조사’ 및 ‘기획재정부의 고객만족도 조사’를 통해 실시하고 있다. 그러나 두 조사 모두 개별고객에 대한 KOICA의 만족 점수 및 우호도를 확인하지 못한다는 한계가 있다. 따라서 향후 개별 고객에 대한 KOICA의 우호도 및 만족도 측정을 위한 별도의 방법(심층그룹인터뷰, 1:1인터뷰 등) 등을 고안하는 것도 고려해 볼 필요가 있다.

(3) 이탈고객에 대한 분석

인터뷰 결과 KOICA의 직원들은 매년 이탈하는 고객에 대한 관심 및 우려의 정도가 낮은 것으로 나타났다. 한해 KOICA 사업에 참여할 수 있는 고객 수는 정해져 있고 경쟁적인 프로세스를 통해 고객이 선정되는 바 이탈고객의 발생은 지극히 당연한 결과로 여기는 경향이 크다. 그러나 기업이 보유하고 있는 기존 고객의 이탈을 방지하지 않은 채 새로운 고객을 유치하기 위해 노력하는 것은 밑 빠진 독에 물붓기와 같다. 독에 구멍(빠져나가는 고객수)이 크면 클수록 다시 채워야 하는 물의 양(새로 유치해야 하는 신규고객) 또한 증가해야 하기 때문이다(최정환, 이유재, 2013).

사실상 앞서 RFM 분석 결과에 따르면 사업별로 특정 고객유형군의 이탈율이 상승세를 보

이고 있다. 앞서 언급했듯이 분명히 관계를 끊어야 하는 고객들이 있으나 여기서 중요한 점은 KOICA에게 유익이 되는 우량고객들을 그냥 이탈하도록 내버려두고 있는 것은 아닌지에 대한 점이다. 이는 ‘지속가능한 개발협력을 위한 플랫폼’의 역할을 약속하였음에도 그 기능을 제대로 이행하지 못하고 있는 KOICA의 한계를 보여준다. 실제로 우량 고객이 KOICA의 플랫폼에서 계속 떠나간다면, 당연히 플랫폼의 신뢰도를 비롯한 KOICA 사업에 대한 품질이 함께 추락할 것이다. 그리고 궁극적으로는 KOICA의 명성과 브랜드에도 큰 타격이 될 것은 자명한 일이다. 따라서 KOICA와 결별을 시도하는 고객들에 대한 원인 분석과 이탈을 막기 위한 대안마련이 시급하다. KOICA와의 사업수행에 있어 어려웠던 점이 있는지, 다른 부처, 다른 기관과의 사업을 더욱 선호하는 것인지 등에 대한 세심한 주의가 요구된다.

특히 KOICA의 입지나 위상에 중요한 영향력을 행사할 수 있는 고객이 이탈 시에는 비록 사업적인 관계는 종료했으나 KOICA에 지속적으로 좋은 이미지와 감정을 갖게 할 수 있는 프로그램 또한 요구된다.

3) KOICA 우수고객의 로열티 제고 방안 마련

앞서 살펴본 대로 진정한 우수(우량)고객으로 선별되기 위해서는 갖춰야 할 조건이 까다롭다. 첫째, KOICA와의 장기적인 관계 맺기를 원하고 그 관계를 중요하게 생각할 줄 알아야 한다. 둘째, 장래 KOICA와의 관계 속에서 실현할 수 있는 미래 가치까지 고려했을 때 KOICA에 기여하는 바가 많아야 하고 KOICA 서비스의 가치를 누구보다 잘 알고 인정해주는 고객이어야 한다. 이렇게 선별된 로열티가 높은 고객은 향후 KOICA에게 건고한 사업 기반이 될 뿐만 아니라 성장 잠재력이 된다(최정환, 이유재, 2013).

그렇다면 이렇게 선별한 우수(우량)고객들을 우리는 어떻게 대해야 할 것인가. 현재 KOICA는 사업에 대한 연차평가를 통해 일정 점수보다 높은 점수를 받은 기관의 경우에는 사업역량을 강화해주는 프로그램을 지원해주거나 혹은 후속 사업을 진행할 수 있는 기회를 제공해주고 있다.

〈표 5-9〉 현 우수고객에 대한 프로그램

구분	국별협력사업	글로벌 연수사업	민관협력사업
우수고객에 대한 지원 프로그램	없음	심층성과관리사업 ⁴²⁾ (1) 심화교육(연수기관) (2) 현장사업 지원(연수생)	(CSO대상) 성과관리협력사업 ⁴³⁾ (CTS참여업체 대상) 일정한 평가점수 이상일 경우, 후속단계사업에 대한 제안서 제출 가능
현 인센티브 여부 (포상)	없음	없음	없음

출처: 저자 작성

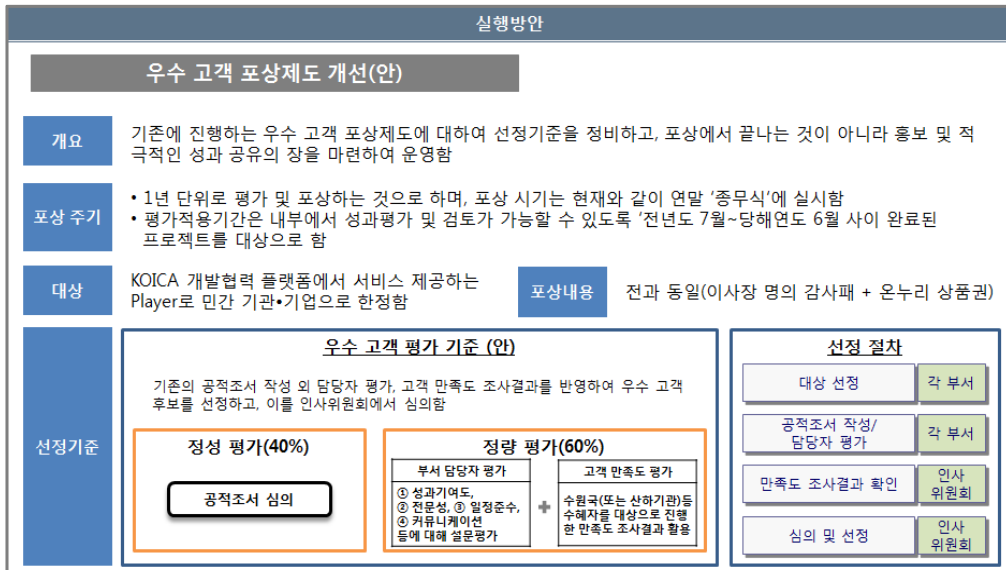
그러나 사업과 연계된 프로그램 외로 실질적으로 그들의 기여도에 대한 보상체계가 마련되어야 할 것이다. 따라서 KOICA의 핵심 고객에 대한 관리(CCC: Core Customer Care)를 위해 세 가지 프로그램을 제안해보고자 한다.

하나는 우수고객 포상제도다. 현재도 우수고객을 위한 포상 제도를 운영하고는 있다. 그러나 우수고객 선정에 대한 기준이 모호하고, 실제 선정이 되었을 시에도 포상의 가치와 의미를 부여할 수 있는 활동 등이 부재한 상황이다. 게다가 해당 제도에 대해 외부고객들은 전혀 인지하지 못하고 있어 KOICA 내부적인 잔치일 뿐 외부고객의 입장에서는 우수고객으로서 선발되는 것에 대한 자긍심이나 명예를 느끼지 못하는 게 현실이다.

42) 글로벌 연수사업에서는 우수고객에 대한 인센티브 및 관리방안으로서 ‘심층성과관리사업’을 추진하고 있다. 동 사업은 수원국의 특정문제 해결을 위해 구성된 다년간 맞춤형 연수 중 (1) 사업성과 지표를 구체화하고 (2) 사업구성요소를 다양화하여 사업종료 후에도 (3) 사업 성과의 확산을 기대할 수 있는 사업을 의미한다. 현장사업 지원은 우수 액션플랜을 대상으로 하여 5만불이내에서 소규모 프로젝트를 지원해주는 프로그램으로 우수한 연수생을 대상에게 부여하는 인센티브 프로그램임.

43) 성과관리협력사업은 '15년부터 본격 실시. 민관협력사업의 성과관리 전략 부재 및 파트너 기관의 성과관리 역량부족에 따라 보다 효과적인 성과 측정과 관리를 위해 도입됨. (1) 특별히 성과가 기대되는 사업 (2) 중점적으로 성과의 점검이 필요한 사업을 대상으로 실시.

〈그림 5-6〉 우수고객 포상제도 운영(안)

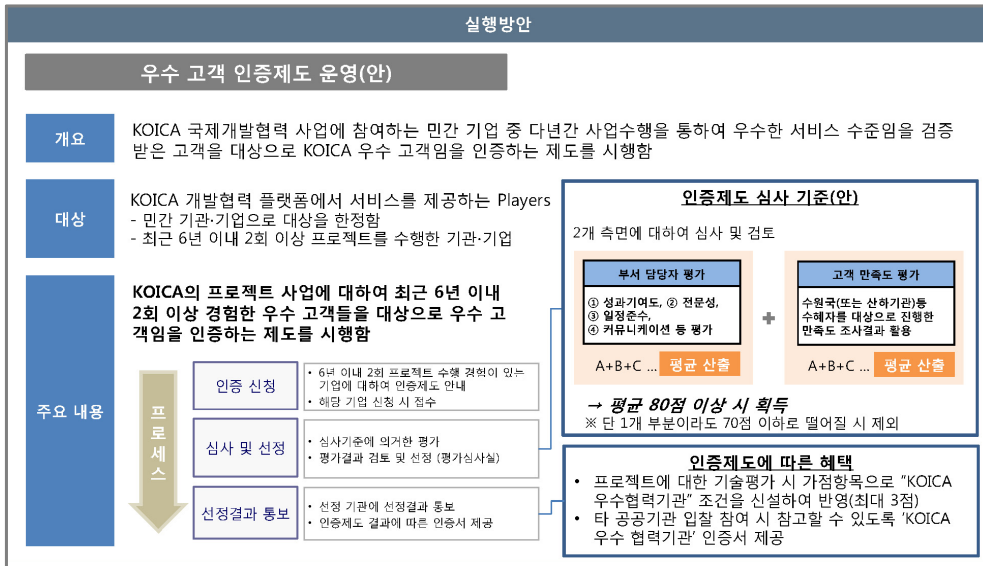


출처: KMAC 영역자료 기반 저자 재작성

따라서, 현재의 '우수고객 포상제도 개선'이 필요하다. 매년 KOICA의 고객을 대상으로 진행하는 포상에 대하여 우수 고객에 대한 선정기준을 정비하고 1회성의 포상이 아니라 홍보 및 성과공유에 적극 활용해야 할 것이다. 또한 외부고객이 우리사업에 참여 시 동 제도에 대한 안내를 통해 고객에 대한 사기진작 및 사업의 성과품질을 향상시킬 수 있는 건인수단으로 활용해야 할 것이다. 이를 통해 고객은 KOICA와의 관계를 더욱 돈독히 할 수 있는 계기가 될 것이다. 또한 이벤트성의 행사로 그치는 것이 아닌 우수 고객들의 사업성과와 향후 KOICA에 도움이 될 만한 시사점 등을 공유할 수 있는 장을 마련해야 할 것이다.

둘째는 우수고객 인증제도이다. KOICA의 국제개발협력 사업에 참여하는 고객 중 다년간 다회 우수한 서비스를 제공한 협력사들을 대상으로 KOICA 우수협력사임을 인증하는 제도를 시행해야 한다. 앞서 설명한 포상제도와 다른 점은 적어도 KOICA의 사업에 최근 6년 이내 2회 이상 경험을 갖춰야 하는 등 다년간 사업수행을 진행한 고객을 대상으로 한다는 점이다.

〈그림 5-7〉 우수고객 인증제도 운영(안)



출처: KMAC 용역자료 기반 저자 재작성

우수고객 인증제도는 앞선 포상제도보다 더 큰 영예를 고객에게 수여하는 것으로 개발협력 플랫폼의 진정한 플레이어로서의 역할을 수행할 수 있도록 여러 다양한 기회와 혜택이 주어져야 할 것이다. 예를 들어 새롭게 입찰 참여 시 기술평가 가점항목으로 'KOICA 우수협력기관' 조항을 신설하여(최대 3점) 사업 참여의 진입장벽을 낮춰주는 방법이 있겠다. 사업 수행 후 정산에 대한 절차를 간소화해주는 방법도 있을 수 있다. 또한, 타 공공기관 입찰 참여 시 참고할 수 있도록 'KOICA 우수협력기관' 인증서 등을 제공하는 지원이 가능하겠다.

마지막으로는 우수고객 성과공유활동에 대한 지원제도다. 단순히 포상으로 끝나기 보다는 홍보 및 적극적인 성과 공유를 할 수 있는 기회와 여건을 제공해 줘야 할 것이다. KOICA 임직원을 대상으로 한 '우수고객 강연회'를 열어 우수고객이 바라보는 사업성과와 사업 진행 시 애로사항 및 향후 기관발전을 위한 정책 제언 등을 공유할 수 있는 장을 마련해야 한다. 또한 '고객 멘토-멘티 프로그램'을 기획하여 우수고객의 경우에는 신규고객의 멘토자격을 부여해 연간 2회 정도의 경험 공유시간을 가질 수 있도록 활동 비를 제공하는 것도 가능하겠다. 또한 우수고객의 경험담을 언론에 노출시킬 수 있는 활동 등(책자 발간, KOICA 홍보영상물 제작, 다큐멘터리 제작)에 대해서도 생각해볼만하다. 가장 손쉽게 할 수 있는 방법으로는 KOICA 지구촌 소식지 내 '우수고객 포상 수혜자'와의 인터뷰 코너를 마련하여 기사로 다룸으로써 고객의 자긍심을 높여 주는 것이 필요하다.

우수(우량) 고객과의 관계를 장기적으로 유지해 나가는 일은 어느 기업, 어느 기관에게 있어서나 매우 중요한 과제다. 특히 KOICA의 경우, 개발협력의 플랫폼으로서의 역할과 소임을 다하기 위해서는 이러한 플랫폼 기반을 탄탄히 해 줄 역량있는 플레이어들의 확보가 매우 중요하기 때문에 우량 고객의 확보, 관계유지, 그리고 공고한 파트너십의 형성이 그 어느 때보다도 매우 시급한 시점이다. 그러나 우수(우량) 고객과의 관계가 단번에 형성되는 것은 아니다. KOICA 역시 고객들에게 어필할 수 있는 개발협력의 전문성과 노하우가 갖추어져 있어야 하며, 이를 토대로 고객들에게 기관에 대한 신뢰를 이끌어 내야 한다. 또한 상호 간에 서로 상생하고 발전할 수 있는 가치를 명확히 제시해야 하겠다. 이를 통해서만이 KOICA의 우수(우량)고객이 확보되고, 유지되며 궁극적으로는 KOICA 사업을 보다 효과적이고 풍성하게 만드는 데 상호 간 일조할 수 있는 평생 동반자로서의 관계가 성립될 것이다.

VI. 결론

KOICA는 대한민국의 대외무상원조를 선도하는 대표기관으로서 지난 27년 동안 개발도상국의 경제발전과 복지향상을 위해 각고의 노력을 기울여왔다. 대내적으로는 보다 더 탄탄하게 원조사업 기초를 다지는 한편, 대외적으로는 비약적인 성장과 발전을 이뤄왔다. 연간 사업예산이 창립 첫해인 1991년 174억원이었음을 감안하면, 2017년 배정된 8,492억은 무려 48배 증가한 액수로 곧 KOICA의 급진적 성장을 보여준다. 그간 KOICA가 전 세계 개도국에서 수행한 프로젝트가 누계로 1,032건이며, 개도국 공무원들의 역량강화를 위해 초청한 연수생들의 누계가 64,296명, 해외에 파견한 봉사단원들의 수만도 60,572명에 이른다.

이렇듯 KOICA는 그간 많은 개발도상국들의 경제사회 발전을 지원함으로써 이들 국가들과의 우호협력관계와 상호교류를 증진시키며 대한민국의 위상을 높이는데 크게 기여해 왔다고 자부할만하다. 오늘날 이러한 KOICA의 위상과 성과가 있기까지 분명 여러 많은 요인들이 있을 테지만 우선적으로 KOICA 사업을 함께 추진해 온 국내사업참여기관, 즉 가치공유고객에 대한 공로와 역할에 대해 주목해야 할 것이다. 특히, 최근 들어 공공기관을 둘러싼 고객 서비스 혁신, 고객 만족에 기반한 기관 경영에 대한 요구가 거세지고 있는 가운데 고객에 대한 철저한 분석과 이해가 필요하겠다.

따라서, 금번 연구는 KOICA가 준정부기관이 되면서 본격적인 고객만족경영체제로 전환되기에 앞서 반드시 선행되어야 할 이해관계자 분석, 고객 분석을 통해 KOICA의 고객을 제대로 파악하고 이해하는 것을 목적으로 하였다. KOICA 설립이래로부터 2016년까지 KOICA 사업에 참여해 온 국내기관의 수는 무려 1,024개에 달한다. 국별협력사업의 데이터가 1991년부터 2003년까지는 부재하고, 현존하는 데이터도 다소 정확성을 100%로 담보하기 어렵다는 점을 비추어 볼 때, 총 참여고객은 이보다 많을 것으로 추산된다. 그러나 지금까지 KOICA 사업 참여 고객을 분석한 연구는 단 한 차례도 이뤄지지 않았다는 점을 감안할 때, 본 연구는 지난 27년간 사업형태별 고객의 참여 패턴을 이해하는 데 기본 자료로 활용될 것이다.

또한, 본 연구는 앞으로 KOICA의 CS경영을 위한 ‘탐색적 연구(exploratory research)’라는 점에서 다음과 같은 의의를 갖는다. 첫째, KOICA의 CS경영에 대한 자료를 통합적으로 정

리하고 고객에 대한 과거 데이터를 분석하여 향후 CS경영을 위한 기초자료를 생산하였다. 둘째, KOICA의 고객 관련 선행연구나 자료가 거의 없는 상태에서 일부 사업형태에 대해 사례를 연구하여 CS경영을 위해 선결되어야 할 과제들을 선별하였고, 앞으로의 관련 연구의 확장 가능성을 확인하였다. 셋째, 이를 통해 향후 KOICA 고객관리의 규모와 범위를 가능하게 하였고, 향후 CS경영의 방향을 어떻게 설정해야 할지 구체적인 방안을 제시하였다.

따라서 본 연구의 후속연구로서 다음과 같은 주제를 제안하고자 한다. 첫째, 고객만족도 조사를 연계한 KOICA의 우수(우량)고객 연구이다. 앞서 V장에서 언급하였듯이, KOICA의 진정한 우수(우량)고객이 되기 위해서는 RFM 분석을 통한 고득점 획득뿐만이 아니라 KOICA에 대한 우호도, 만족도, 충성도에 대한 검증도 필요하다. 따라서, 여기서는 크게 두 가지 측면에서 고객의 만족도 조사가 이뤄져야 할 것이다. 하나는, 국내사업참여기관의 KOICA에 대한 만족도(우호도, 충성도)조사이고, 다른 하나는 KOICA의 고객(국내사업참여기관)에 대한 만족도이다. 그리고 가능하다면 향후에는 국내사업참여기관에 대한 개발도상국 주민(가치경험고객)의 만족도도 고려되어야 할 것이다. 이러한 변수들과 함께 본 연구에서 수행한 RFM과 같은 고객세분화 모델을 통하여 소위 ‘핵심고객’이라는 고객 군이 KOICA를 어떻게 생각하는지, 반대로 KOICA는 이들을 어떻게 생각하는지를 밝혀낼 수 있을 것이다. 이는 준정부기관으로서 KOICA가 받는 고객만족도 조사에 있어 계량적인 분석결과를 통해 기관평가에도 대응할 수 있는 연구로서 가치가 높을 것으로 보인다.

둘째, 고객의 RFM 점수와 사업성과 간의 연계 연구이다. 본 연구는 RFM 고득점 고객군이 사업성과 측면에서도 우수한지를 살펴봄으로써 향후 고객관리에 대한 보다 구체적이고 효과적인 가이드라인을 도출하고, KOICA의 우수(우량)고객의 대량 확보를 위한 대안 마련에 매우 중요한 연구가 될 것이다. 또한 KOICA가 궁극적으로 개발도상국의 경제·사회발전을 위해 추진하고 있는 사업의 성과들을 어떻게 제고해나갈 것인 지에 대한 방향성을 제시해 줄 것이다. IV장에서 주의제제 및 사업성과 데이터와 고객세분화에 따른 등급별 관계를 실증적으로 분석하여 제시하였지만 사업형태별로 수집할 수 있는 데이터가 달라 다소 아쉬운 점이 있었다. 따라서 향후 이러한 연구의 수행을 위하여 데이터 수집 기준을 마련하고 확보하여 고객 등급별 사업성과에 대한 시사점을 도출하고, 이에 따른 사업관리방식의 개선에 있어 유용한 자료로 활용할 수 있도록 해야 한다. 더 나아가 상관관계 뿐 아니라 다양한 변수를 수집하여 종속변수와 독립변수를 설정, 사업성과에 대한 인과관계까지 추론하는 것까지 고려할 필요가 있다.

마지막으로, 신규 및 이탈 고객을 예측하는 연구이다. 본 연구에서 신규고객의 경우 단순히 고객의 참여 유무에 대한 데이터로 RFM 고객세분화를 수행하였다. 따라서 장기 휴면 고객의 경우, 연속적으로 참여한 기존고객과 같은 그룹으로 분류되는 한계점이 있었다. 따라서 향후 고객세분화에서는 KOICA사업에 연속 참여 기간, 사업참여기관의 재정규모, KOICA 사업수행 평가점수 등 다양한 데이터를 확보하여 정교한 분석이 필요할 것으로 보인다. 이는 앞으로 KOICA의 고객은 누가 될 것인지, KOICA와 관계 맺는 고객군은 어떻게 변할 것인지를 예측하여 향후 사업관리 방향이나 신사업발굴에 있어 통찰을 줄 수 있을 것이다. 또한 이탈고객은 현재를 기준으로 참여하지 않는 고객으로 정의하였기에 다소 한계가 있다. 예를 들어 1991년과 2016년에 사업을 참여한 고객이 있다면 24년간 사업에 참여하지 않아 2016년 이전 시점에는 휴면고객 또는 이탈고객으로 구분할 수 있지만 본 연구에서는 이를 분리하여 고려하지 않았다. 따라서 후속연구에서는 휴면고객과 이탈고객에 대한 보다 객관적인 정의를 통해 수행될 필요가 있다. 이러한 신규 및 이탈고객 분석을 통해 미래 상황을 예측한다는 것이 물론 그리 쉬운 일은 아니다. 그러나 과거 26년에 대한 기초적인 데이터를 확보하였기 때문에 과거 데이터(training data)를 통해 학습(learning)하고 향후 안정적으로 확보할 수 있는 데이터를 통해 검증(verification)하는 방식으로 예측력을 높여나갈 수 있을 것으로 보인다.

KOICA는 올해 중장기 전략 수립을 통해 ‘지속가능개발목표(SDGs) 달성에 기여하는 개발협력 플랫폼’으로서의 역할을 선언하고 개발협력에 직간접적으로 참여하는 다양한 플레이어들 간의 개발협력에 대한 정보와 전문성, 경험, 아이디어 등을 적극적으로 교환하고 상생해 나가기 위한 장을 마련하기 위해 준비 중이다. 그러나 개발협력 플랫폼이 그 기능을 제대로 실행하기 위해서는 플랫폼을 구성하고 참가하는 플레이어들, 고객들에 대한 관리가 매우 중요하고 기본이 된다는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

지금 이 순간에도 KOICA는 수많은 고객들의 최접점에서 활동하고 있다. 다양한 고객들의 니즈와 원즈를 청중하고, 이를 바탕으로 한 개발협력사업을 추진해 나갈 때 비로소 KOICA는 ‘세계가 사랑하고 국민이 신뢰하는 KOICA’로 인정받게 될 것이다. 본 연구를 통해 개발협력사업에 참여해온 고객들에 대한 이해가 제고 되고 이들과 함께 상생하고 윈-윈(win-win)할 수 있는 관계를 탄탄히 구축해 나가는 KOICA를 기대하겠다.

참고문헌

- 국무조정실, 2017. 『문재인정부 국정운영 5개년 계획』. 세종: 국무조정실.
- 권민진, 이상식, 2008. “성공적인 고객경험관리(CEM)를 위한 고객 접점 및 프로세스 관리”. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』 1-14.
- 기획재정부 기획예산처, 2007. 『고객현장 및 서비스이행표준』.
- 김건우, 1999, “고객만족과 기업성과와의 관계,” 『고객만족경영연구』 1(1): 1-24.
- 김성호, 김영환, 박희서, 2005. “공공부문의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 실증적 연구”. 『한국지방자치학회보』 17(2): 71-90.
- 김영찬, 차재성, 2003. “고객만족도 측정방법론과 전략적 활용”. 『마케팅연구』 18(1): 113-132.
- 김은희, 2012. “기업경영학과 공공기관의 고객관계관리(CRM)개선방안에 관한 연구”, 전남대학교 대학원.
- 김재열, 윤기형, 2012. “지역농협의 CRM구현요소와 CRM효과가 경영성과에 미치는 영향”. 『회계연구』 17(3): 29-56.
- 김준호, 2008. 『고객만족경영』. 무역경영사
- 김형명, 2010. “민간 및 공공부문 고객관계관리의 성과에 관한 연구”. 강원대학교 대학원.
- 노시평, 정현영, 2004. “공공부문의 마케팅: 연구동향, 적용가능성 및 한계”. 『한국행정학회 동계학술발표논문집』. 831-846.
- 대한무역투자진흥공사, 2017. 『2016년도 경영실적보고서』. 서울: 대한무역투자진흥공사
- 라선아, 이유재, 2015. “고객만족, 고객충성도, 관계마케팅, 고객관계관리 관련 문헌에 관한 종합적 고찰”. 『마케팅연구』 30(1): 53-104.
- 류기열·문영수. 2013. “RFM에서 등급부여 방법에 관한 연구” 『한국데이터정보과학회지』 24(2): 245-255
- 박성민, 최윤경. 2005. “중앙부처 정책고객서비스(PCRM) 사례연구”. 『한국정책학회보』 14(3): 315-345.
- 박찬욱, 2016. 『고객관계관리』. 청람.
- 법제처 국가법령정보센터. 『국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률』. (법률 제14839호, 2017).
- _____. 『대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률』 (법률 제14839호, 2017).

- _____. 『산업발전법』 (법률 제 14839호, 2017).
- _____. 『소프트웨어산업진흥법』 (법률 제14839호, 2017).
- _____. 『중견기업 성장촉진 및 경쟁력 강화에 관한 특별법』 (법률 제14839호, 2017).
- _____. 『중소기업기본법』 (법률 제 14839호, 2017).
- 배상중, 조봉진, 2008. “관계마케팅 요인, 관계품질 및 관계마케팅 성과에 관한 연구 : 승용차판매업을 중심으로”. 『소비문화연구』 11(3): 1-22.
- 백승화, 2017. “CS 개선과제 도출 워크숍 실시 결과 보고”. (내부문서)
- 서창직, 황혜미, 2010. “TQM관점에서 고객만족경영 활성화를 위한 핵심요인”. 『한국품질경영학회보』 . 45-56.
- _____, 2011. “고객만족경영활동의 지속성이 고객성가에 미치는 영향”. 한국서비스경영학회 학술대회. 36-70.
- _____, 2012. “고객만족경영 지속성의 핵심 운영요인과 성과에 관한 연구”. 『한국데이터정보과학회지』 13(3): 243-273.
- 송임영, 이태석, 신기정, 김경창, 2007. “고객관계관리를 위한 통합 데이터마이닝 모형 연구” 『지능정보연구』 13(3): 83-99
- 송현대, 2010. “공기업의 CRM 시스템 적용에 관한 사례연구 : K사를 중심으로” . 단국대학교 정보통신대학원.
- 안요찬, 2010. “고객세분화를 통한 한방병원 고객관계관리 시스템 구축모형” 『한국산업정보학회논문지』 15(5): 79-87
- 이득규, 2012. “고객관점에서의 고객관계관리 활동 척도개발”. 숭실대학교 일반대학원.
- 이소영, 최승배, 김규곤, 강창완, 2004. “고객 세분화를 위한 최적 RFM 모형 구축에 관한 연구” 『Journal of the Korean Data Analysis Society』 6(6): 1829-1840
- 이유리. 2017. “고객만족(CS) 경영 교육 실시결과 보고” (내부문서)
- 이유재, 1997. “고객만족형성과정의 제품과 서비스간 차이에 대한 연구”. 『소비자학연구』 8(1): 101-118.
- _____, 2000a. “고객만족경영의 개념과 실천에 관한 연구”. 『경영학연구』 1(1): 181-204.
- _____, 2000b. “고객만족 연구에 관한 종합적 고찰”. 『소비자학연구』 11(2): 139-166.
- _____, 2003. “서비스 품질의 각 차원이 CS에 미치는 상대적 영향에 대한 연구 : 기존고객과 잠재고객의 비교를 중심으로”. 『마케팅연구』 18(4): 67-97.
- _____, 2016. 『서비스마케팅』 . 학현사.

- 이지연, 구자원, 2015. “명지병원의 고객만족경영 사례연구”. 『Korea Business Review』 19(1): 85-120.
- 이지현, 2007. “Customer Segmentation 및 고객만족도조사 분석을 통한 공기업에서의 CRM 전략 수립”. 한밭대학교 산업대학원.
- 이창기, 2007. “공공서비스향상을 통한 고객만족방안-정부통합전산센터 사례-”. 한국지방정부학회 추계학술대회. 273-297.
- 이현주, 조성숙, 2016. “관계마케팅이 지역사회서비스의 재이용의사에 미치는 영향과 서비스품질의 매개효과 분석”. 『보건사회연구』 36(2): 311-344.
- 이화연, 2016a. “사회보장정보원 벤치마킹 조사 결과”.(내부문서).
- _____, 2016b. “인천국제공항공사 벤치마킹 조사 결과”.(내부문서).
- _____, 2016c. “제1차 CS 담당관 대상 Brwon bag회의 결과보고”.(내부문서)
- _____, 2017a. “KOICA 고객유형분류체계”.(내부문서)
- _____, 2017b. “KOICA CS경영 추진 계획”.(내부문서)
- _____, 2017c. “부서별 KOICA 서비스이행표준 계획 수립 컨설팅 결과보고”.(내부문서)
- 임관석, 2007. “중소기업 수요특성에 기초한 공공부문 고객관계관리 연구 : 전략수립 중심으로”. 연세대학교 공학대학원.
- 정기한, 황인호, 신재익, 2007. “공기업에서의 내부마케팅과 고객지향성이 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 『고객만족경영연구』 9(1): 103-122.
- 정동연, 2017. “고객만족경영을 위한 고객접점서비스 표준매뉴얼개발”. 서울과학기술대학교 철도전문대학원.
- 정윤필, 염창선, 2013. “고객세분화를 통한 인터넷 쇼핑몰의 고객관계관리” 『한국정보기술학회논문지』 11(12): 159-167.
- 조강제, 2012. “코레일 고객만족 경영의 추진 전략에 관한 연구”. 대한경영학회 2012년 춘계학술대회. 301-336.
- 조광행, 2000. 『고객만족경영 왜 실패할까?』 . 들녘미디어.
- 주재현, 2006. “기초자치단체 공공서비스의 고객중심성에 관한 연구 - 행정서비스현장 고객평가를 중심으로-.” 『지방행정연구』 20(2): 29-50,
- 최정환, 이유재, 2014. 『죽은 CRM 살아있는 CRM』 . 한언.
- CS센터, 2017. “2017년도 고객만족(CS) 성과지표”.(내부문서)
- KMAC, 2016a. 『CS Jump up』 . 4-5.
- _____, 2016b. 『KOICA 고객만족경영전략 수립 용역』 . 서울: KMAC

- _____, 2016c. 『KOICA 고객만족경영전략 수립 용역(COI(고객지향도)조사 결과)』. 서울: KMAC
- 한국국제협력단, 1994-2016. 『KOICA 연보』. 성남: 한국국제협력단.
- _____, 2010. 『KOICA 기관경영평가실적보고서』. 성남: 한국국제협력단.
- _____, 2011-2015. 『KOICA 선진화 계획』. 성남: 한국국제협력단.
- _____, 2013. 『KOICA 선진역량강화 방안』. 성남: 한국국제협력단.
- _____, 2014. 『KOICA 조직경영혁신계획』. 성남: 한국국제협력단.
- _____, 2015. 『한국국제협력단 중장기 전략』. 성남: 한국국제협력단
- _____, 2016. 『한국국제협력단 중장기 경영목표』. 성남: 한국국제협력단
- 황혜신, 이광희, 조태준, 2010. 『수요자 중심의 행정시스템 구축방안 연구-총론』 한국 행정연구원.
- Berry, Leonard. 1995. "Relationship Marketing of Service-Growing Interesting, Emerging Perspectives." *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): 236-245
- Dwyer, F Robert., Schurr Paul H., Oh, Sejo. 1987. "Developing Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing* 51(2): 11-27
- Miglautsch, John. 2002. "Application of RFM principles: What to do with 1-1-1 customers?." *Journal of Database Marketing* 9(4): 319-324
- Rogers, Everett M. 1962. "The diffusion of innovations." New York: The Tree Press.
- Skelcher, Chris. 1992. "Managing for Service Quality(Managing Local Government)." Lincoln: Longman
- USAID. 2011. "USAID Service Plan 2011"
- Wei, Jo-Ting., Lin, Shin-Yen., and Wu, Hsin-Hung. 2010. "A review of the application of RFM model." *African Journal of Business Management* 4(19): 4199-4206.
- 정책브리핑, 2006. "고객관리 전략 핵심은 신속한 민원처리," 대한민국 정책포털, 2006년 12월 12일 입력, <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=001&oid=078&aid=0000028124> (2017년 12월 18일 접속).

- 이문규, 2013. “신규 고객 창출에 필요한 금액이 기존 고객 유지 비용의 6배… 기업들, 고객의 불평에 감사해야” 조선비즈, 2013년 5월 20일 입력, http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/05/19/2013051901379.html (2017년 12월 19일 접속).
- 나이스평가정보. <https://www.nicebizinfo.com>.
- KOICA 전자조달시스템. <https://nebid.koica.go.kr>.
- KOICA 통계조회서비스. <http://stat.koica.go.kr>.

Appendix 1. KOICA 주요 세 개 사업형태별 고객 및 사업관리 연혁

연도	KOICA 전반	국별협력사업	글로벌 연수사업	민관협력사업
1991	○ 1991년 4월 1일, 한국국제협력단을 설립하고 한국해외개발공사의 기능을 이관	○ 개발협력사업의 일환으로 기자재 등 공여사업, 개발조사, 무상기술용역, 사후관리사업 시작	○ 기술협력 사업의 일환으로 연수생 초청사업 시작	
1993		○ 개발협력사업의 경우 단순 기자재 공여를 지양하고 프로젝트형 사업으로의 점진적 전환 추진노력을 실시		
1994	○ 협력사업에 민간참여 확대 추진 ○ '94년말 지역중심 편제로 개편		○ 아시아 지역의 연수생 초청 비중 확대('91년 49%, '92년:55%, '93:59%, '94:51%)	
1995	○ 우리나라 ODA의 대 GNP비율: 0.03% 수준 ○ 협력사업의 내실화 및 사업 영역 확대-프로젝트 사업 확대, 국제협력요원 파견 및 NGO 지원	○ 일회성 단순 기자재 공여규모를 점차적으로 축소하고 프로젝트형 사업을 대폭 확대 실시	○ 95년 사회개발정상회담에서 '공적 개발 원조대폭 확대', 및 '2010년까지 2만명 이상의 인적자원 개발의 지'를 천명하였는데 연수생 사업에 대한 확대 실시	○ 처음으로 NGO지원사업을 예산에 반영하여 한국 선명회, UNICEF(유엔아동기금) 등 19개 단체에 총 489백만 불(635천불)을 지원하여 협력사업 영역확대에 커다란 전기미련
1996	○ OECD 가입 ○ KOICA 발전 5개년 계획 수립	○ 프로젝트 사업이 협력단의 사업의 가장많은 비중을 차지하기 시작		
1997	○ 1997년 외환위기로 예산 감소 ○ 실질적인 원조효과 위주로 사업체계를 발전(다수국가 소재지원 방식 점진적 지양)			
1998	○ '98. 6월 사업중심의 팀제로 직제개편을 단행, 본격적인 사업전문화와 내실화의 발판을 마련.			○ 민간부문 연계 신규 협력사업 개발-대학 및 연구소 등 민간단체와의 연계를 통한 협력(NGI: Non-Governmental Institution)

연도	KOICA 전반기	국별협력사업	글로벌 연수사업	민관협력사업
				-중소기업 등 민간부문 연계 협력사업 개발 추진(INC: Industrial Cooperation Program)
1999	○우리기업의 해외진출 및 수출 촉진과 연계한 대개도국 개발협력사업 발굴 추진	○민간업체 해외진출 연계 노력 및 신규사업 지속 발굴(개발조사 결과보고회 등을 통한 정보공유 확산)	○99년 미닐라에서 개최한 한 ASEAN 정상회의 후속조치 일환으로 ASEAN 회원국의 인력을 별도 초청함으로써, 연수사업초청생 수 확대 ○국제협력연수센터 개원	○우수 NGO 발굴 노력
2000	○우리 경제 회복으로 예산규모 다시 확대 ○NGO와의 협력 확대 ○물자지원 및 개발조사 비중 점진적 축소		○우리나라의 비교우위 분야를 중심으로 초청연수 대폭 확대	○1개 사업당 지원규모 확대로 사업성과 제고 ○우량 NGO 사업발굴체계 구축
2001	○2001년 9.11테러 및 대 테러 후속 조치로 아프가니스탄 난민지원과 주변국에 대한 특별지원을 위한 예산 대폭 증가 ○새로운 국제협력의 중점과제로 부상하고 있는 개도국의 정보격차 해소지원사업의 실시간 구축을 위해 IT추진반(2001.1.2.)설립		○2001년도에 총 115개국, 2,089명을 초청, 최초로 2,000명 상회하는 실적 달성 ○정부사업에 공공 및 민간의 지식, 기술, 경험, 노하우 효과적 연계 ○연수실시기관의 다변화 등 연수사업에의 국민 참여 확대	
2002	○아프가니스탄 난민 지원 강화 및 재건활동에 적극 참여(2002.1. 동경에서 개최된 '아프가니스탄 재건지원을 위한 각료회의'에서 향후 5년간 45억불 지원약속)			○단체별 지원규모 치등화로 우수사업 발굴 ○우수 NGO 사업 홍보 및 NGO 행사 지원 ○연수업무의 아웃소싱 확대

연도	KOICA 전반	국별협력사업	글로벌 연수사업	민관협력사업
2003	○ 2003년 10월 23~24일 이라크 재건지원사업의 조기 실시를 위해 국 내외 지원체제를 구축(2003.8.1. 이라크/아프간 지원본부 설치, 2003.8.11. 이라크 바그다드 사무소 설치)			○ 사진전, 심포지엄, 워크샵 등 해외원조단체협의회와의 개발교육 활동 지원 강화
2004				○ NGO 대상 교육훈련 프로그램 지원 및 NGO 실무자 해외사업 현장방문 등을 통한 사업수행 능력배양
2005	○ DAC 가입준비를 위해 11월 '국제개발협력 개선 종합 대책' 마련 ○ 남아시아 지진해일 발생 ○ 파키스탄 지진 발생	○ "선택과 집중"에 따라 협력대상국 조정(127→ 58) ○ 사업발굴부터 평가까지 종합적 패키지화하여 지원 ○ 국내 기관 및 기업들로부터 사업 확대 요청 대응	○ 중동특별사업, 이라크/아프간 특별 연수, 쓰나미관련 특별연수 진행	○ 수요조사를 통한 지원사업 발굴제도 입, 사업선정 및 평가기준 개정 등 제도개선 실시
2006	○ 2006. 3월 국제개발협력 위원회가 설립(국무총리실 소속)하고 DAC가 입을 위한 준비 본격 실시 ○ 외교부, 중기원조전략(07-09) 수립 ○ 전략적 우선순위에 따른 협력대상국 지정 ○ 7개 중점분야 선정(교육훈련, 보건 의료, 행정제도, 농촌개발, 정보통신, 산업에너지, 환경 및 기타) ○ 우리나라 경제력에 상응한 ODA 규모 확대	○ 연수, 물자지원 등 사업수단별 위주 사업방식을 '국별과제를 종합 지원 하는' 프로그램 방식으로 전환	○ 유관기관과의 워크샵 개최 등 업무 내실화 및 효율적 연수사업 수행체계 구축	○ NGO 지원 확대(파트너십 강화로, 사업계획 수립, 수행 과정에 민간부문 참여 확대, 대국민 참여 확대를 위한 NGO 등록제도 폐지)
2007		○ 개발도상국 프로젝트 사업요청 양식 간소화 등 개선		○ 민간부분의 KOICA 사업 참여 확대 (연1회에서 연중 우수사업 발굴 지원)

연도	KOICA 전반기	국별협력사업	글로벌 연수사업	민관협력사업
	- 원조효과, 국제적 추세 등을 고려한 무상원조 비율 제고 - 비교우위에 기초한 7개 중점분야(교육, 보건 의료, 행정제도, 정보통신, 지역개발, 산업 및 에너지, 환경 및 여성)	사업발굴방식 개선(요청주의 의존에서 탈피, 미요청 국가는 사업발굴 조사단 파견으로 우량사업 조기 발굴)		- 으로 전환) - 개발NGO 등 민간부문 지원 확대
2008	- 아시아, 아프리카, CIS 지역 에너지 자원협력국 ODA 확대 - 이라크, 아프간 전후 재건복구를 위한 인도주의적 지원 강화	- 국정과제 수행 기반 구축(EACP/08-12/2역불) - 동아시아기후파트너십 총괄기관 선정		참여형 개발원조사사업 확대(다양한 사업시행자(민간단체, 유관기관, 학교, 연구소, 국제NGO)의 사업참여를 유도)
2009	- 국제개발협력 기본법과 국제개발협력 기본법 시행령이 2010년 7월 24일 발효 - 선배국 집중으로 대상국을 전략적으로 지원 - 이라크, 아프간, 팔레스타인 등 국제 분쟁지역 재건노력 동참 - 국내 사업수행 기관 대상의 교육프로그램 실시			- ODA민관협의체 구성 및 개도국 개발수요 조사를 통한 PPP 구축 - 개발NGO 지원 유지 및 역량강화 - 원조규모 확대에 따라 질적 제고를 위해 민간 전문성 활용 최대화
2010	- DAC 가입 - KOICA 선진화 계획(2010-2015)수립(2010.3.12.) - 사하라 이남 및 남아시아 지원 확대 - 녹색 ODA 확대	- CPS 수립추진 등 사업수행체제 강화 - 민간을 활용한 사업관리로 사업효과 제고	- 연수기관 간담회 및 업무협의 실시 확대를 통해 국내 유관기관과의 파트너십 제고 - 향후 연수기관 교육, 평가 등 기관 역량강화 지원 강화를 통해 사업의 전문성 및 파트너십 제고	민간단체지원, 민간단체 역량강화사업, 국제개발협력 이해증진사업, PPP사업으로 사업유형 정리
2011	2015년까지 ODA/GNI 0.25% 확대 목표로 2011년 ODA를 0.14까지		연수효과성이 가장 높은 것으로 나타난 장기석사학위과정의 특성화	CSO 협력 프로그램, 글로벌CSR 프로그램, 민간단체 역량강화, 개발협

연도	KOICA 전반	국별협력사업	글로벌 연수사업 및 다양화 추진	민관협력사업
	확대 노력 ○ 5대 분야(현)로 조정			력 이해증진으로 기존 사업유형 정비
2012	○ 정부, 민간, 국제사회를 아우르는 포괄적 파트너십 구축	○ 중점협력국 대상 무유상 통합 CPS 수립 및 프로그램 지원방식 도입 ○ 민간의 개발협력 전문성 강화를 위한 개발컨설팅 확대	○ CIAT 브랜드 개발 ○ 연수사업의 민간참여 촉진 및 협력 기관과의 파트너십 강화 - 연수기관 대상 운영교육 3회 실시, 산업 시찰 시 민간 기업 방문 ○ 연차평가 시스템 도입 및 연수기관 평가 결과에 따라 해당 과정의 지속 여부 결정, 지원방식 차별화 등 연수기관 책임성 강화	○ DAK 출범 ○ 대학교의 파트너십을 통한 개발협력 사업 신설 ○ 39개 기관 대상 PMC 기초교육 실시, 심사를 통해 19개 사업 최종선정 및 지원
2013	○ KOICA 신진역량강화방안(2013.2) 수립 ○ 무유상 사업통합 및 연계 활성화	○ 전문성을 보유한 국내 공공기관 및 민간기업의 아프리카 사업 참여 확대(특허청, 한국항공공사, LG, 포스코 등) ○ 공공협력제도 시행	○ 다년간연수 pilot project 추진(12년 0건 → 5건) ○ 정부부처사업 반영비율 향상	○ DAK 정기모임 2회, 분과모임 상시, 세미나 3회, 홈페이지 구축
2014	○ KOICA 조직경영혁신 세부이행계획(안) 수립(2014.3) ○ 글로벌 새마을 ODA 사업 추진		○ 파트너 풀 구축을 통해 정보 접근성 향상 및 신규파트너 기회확대 ○ 기존 파트너 대상 컨설팅 확대로 파트너 기획능력 향상 및 연수 만족도 향상(13년 35건 → 70건)	○ 민관협치의 효과적 추진을 위한 제도 정비(주의 제재 조치 기준 개정) ○ 민간과의 협의 피드백 채널 절차/절제화(파트너 만족도조사 실시, 간담회 등) ○ 기업협력, 아카데미협력 프로그램의 다년도 사업 도입 ○ 인큐베이팅 프로그램 운영 ○ 대학교의 파트너십사업을 아카데미 협력 프로그램(개도국 개발기획 역량 강화사업, 개도국 대학 역량강화사업, 성과관리 협력사업)로 개편 ○ 수시발굴형 민관협력사업

연도	KOICA 전반	국별협력사업	글로벌 연수사업	민관협력사업
2015	- ODA 전략적 활용을 위한 상생의 플랫폼 역할 확대 -부처, 기관 간 협업 강화		- 부처 수요 반영으로 분절화 방지 및 국내 파트너 역량 강화 기여 - 연수성과 사례분석을 통한 이해관계자 역량 강화 - 공공/민간 참여 기회 확대(컨설팅 14년 70회 → 80회)	- 산출물 기반 차년도 분담금 지급 제도 도입 - 기관별 전문성 극대화 및 시너지 창출이 가능한 방향으로 공모체계 개편 (주제별 공모제도 전환) - 파트너 기관 대상 회계관리 교육 - 타다운 식 감시 관리에서 자발적 규율 준수 생태계 조성 - 개발협력 역량강화 프로그램에서 민간 협력 인큐베이팅 프로그램으로 전환 -Track1: 우수 파트너 육성사업 -Track2: 민관협력사업 형성 조사 지원 사업 -대학교 이해증진사업 - DAP 신규 추진(CTS 10개, 개도국 주민 비즈니스 기회창출 등) - 단순 기여의 사회공헌활동 연계 축소
2016	CS경영전략 수립 및 이행	2차 국가협력전략(CPS) 수립 완료 - 국제기구, 공공기관, 대학, NGO 등 개발원조 전문성을 보유한 국내 공공기관 및 CSO와의 협력사업 추진을 통해 사업파트너 다각화 지속 추진	연수지원기관과 정례 업무협의, 모니터링 평가 체계 구축 및 환류체계 강화를 통한 연수지원기관 파트너십 강화	- 상생형 민관협력 플랫폼 확대(중견기업 대상 교육, 현지조사 지원 등 인큐베이팅 프로그램) - CTS 6개 - DAP(대기업 외 중소 협종 사회적 기업 등 다양한 주체들을 기업 협력사업으로 참여, 파트너 기반 확대 도모)

출처: KOICA 연보, 사업계획서 및 결산보고서를 바탕으로 저자 작성

연구자료번호 : CS센터 2017-1-145

CS경영을 위한 KOICA 이해관계자 분석 연구
: KOICA 사업참여 국내기관(1991-2016) 중심으로

발 행 2017년 12월

발 행 인 이미경

발 행 처 한국국제협력단

편 집 인 CS센터

주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우: 13449)

전 화 1588-0434

팩 스 031)740-0247

홈페이지 <http://www.koica.go.kr>

인 쇄 아트프린팅

I S B N 978-89-6469-473-2 93320

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]



CS경영을 위한 KOICA 이해관계자 분석 연구
: KOICA 사업참여 국내기관(1991-2016) 중심으로

