

공공부문의 CRM 성과에 영향을 미치는 요인 분석

임준식*·김용수**

<목 차>

I. 서론	3. 가설의 제시
II. 이론적 배경	IV. 연구결과 및 분석
1. CRM, e-CRM의 개념과 특성	1. 표본의 특성
2. CRM 성공요인 접근법	2. CRM 성과에 영향을 미치는 항목별 평균 및 표준편차
3. 한국형 CRM	3. 신뢰성 분석
4. CRM 도입의 문제점	4. 타당성 분석
5. 국내외 CRM 구축사례	5. 가설검증
6. 공공부문 발전에 따른 CRM 도입 필요성	V. 결론
7. 공공부문 CRM서비스 사례	참고문헌
III. 연구방법론	Abstract
1. 연구모형 및 변수설정	
2. 변수와 관련된 선행연구들	

I. 서론

급속한 신기술의 발달 및 인터넷 등 정보 네트워크의 혁명은 기술수준을 평균화시켜 공급자인 기업 간의 경쟁을 더욱 심화시키고 있어, 경쟁구도가 치열해지면서 시장선점의 법칙이 어느 산업에서나 적용되지 않는 그야말로 끝이 없는 경쟁관계에 돌입하게 되었다. 정부 부처들이 공급자 중심인 전자정부 서비스를 수요자(국민) 중심으로 전환하기 위해 고객관계관리(CRM) 도입을 적극 추진하고 있다. 행정내부에 좋은 결과를 나타내고 있으나 관 주도의 정책 결정이 거의 성공하지 못하며 이런 현상은 주민 의식의 변화를 행정이 예측하지 못하고 있다는 것을 말

*대전대학교 컴퓨터공학과 박사과정
**대전대학교 컴퓨터공학과 교수

하고 있다.

이러한 시장상황과 맞물려 다양하고 빠르게 변화하는 주민의 요구를 적절히 파악하고, 주민에 대한 이해를 파악하고, 주민에 대한 이해를 바탕으로 주민이 원하는 서비스를 지속적으로 제공하고 수익성을 최대화하기 위하여 지방정부 CRM의 도입은 국가가 선택해야 할 문제가 아닌 필수적인 사항이 되었다.

지방정부의 CRM 구현은 비단 한국뿐만 아니라 유럽에서도 최근 각광을 받고 있는 부문 중의 하나이다. 인터넷을 통해 행정처리, 민원처리의 효율을 높인다는 것은 새로운 테크놀로지의 도입이라는 기존의 인식에서 정부기관 자체의 온라인화 즉, 버추얼 공간에서의 시티즌과 정부가 커뮤니케이션 할 수 있는 '전자'정부의 패러다임으로 급속히 전환되고 있다. 이러한 지방정부의 구현을 말하자면 먼저 떠오르는 것이 인터넷 웹사이트를 통해 각 지방기관의 소개와 민원처리 등 기존의 단순 작업들을 전자적인 방법으로 효율화시킨다는 것이다.

지방 정부의 CRM의 주요 이슈를 살펴보면, CRM 구현의 성공 및 실패 사례는 정부의 상황에 맞는 전략 수립의 중요성을 강조하고 있는데 여기서의 전략수립의 의미는 일반적인 기업전략이나 마케팅 및 영업전략과는 그 의미가 다르다.

현재 전자정부의 구현에 있어 각 정부 부처들은 각자의 업무에 한정된 차원에서 문제를 바라보고 있다. 조달성에서는 e-procurement 시스템이, 내무부에서는 스마트여권을 추진하는 일련의 절차들이 사전에 전체적으로 조화롭게 추진되고 있는가에 대해 강력한 의구심이 제기된다. 문제의 성격 상 이러한 사전 조율은 결국 '전자정부'를 구현하기 위해 사실상 기존의 민간 부문(private sector)에서 '모델'을 찾을 수밖에 없다는 것이다.

CRM 구현 시 어떤 점을 가장 중요한 요소로 보는가는 실제로 구현과 관련된 업체마다 견해 차이가 있다. 데이터베이스 및 데이터웨어하우스 관련업체는 CRM은 기업 내외의 고객데이터를 추출하고 고객 데이터베이스를 구축하는 것이 거의 전부라고 하거나 ERP 관련업체는 'CRM은 ERP의 확장된 형태이며 Back-end와 Front-end간의 상호 연동이 필수적'이라 하고, CTI 관련 업체는 'CRM은 CTI에 마케팅 기술을 결합한 것으로 가장 중요한 요소는 고객 접점 관리'라고 한다.

그러나 CRM 전략 수립이란 인프라의 수준마다 다를 수 있지만, 일반적으로는 어느 하나의 주요 요소에 관건이 달린 것이 아니라 프로세스, Data, IT까지를 포함하는 총체적 틀(framework)에 바탕을 두고 전략수립을 해야 만이 효과를 극대화 할 수 있기 때문에 일반적인 전략과는 개념도 다를 뿐만 아니라 이러한 여러 가지의 영역들이 서로 연관성을 가지고 구성요소로 포함되어 있어서 성공적인 CRM 전략수립 또한 단순하지 않다.

이와 관련하여 본 연구에서는 지방정부의 CRM 도입에 영향을 주는 요인을 기존 선행 연구문헌 조사와 설문조사를 통하여 이론적인 타당성과 현실적인 유용성을 갖춘 확장모델 구축방안을 제시할 것이다.

이러한 연구를 위해 CRM 구축 중심으로 연구된 CRM의 사례, 개념, 유형, 동기에 관한 문헌을 연구하고, 설문조사를 바탕으로 나타난 별도의 요인들을 연구의 틀에 추가하여 지방정부의 CRM 모델의 이론적 틀로 제시하고자 한다.

구체적으로는 본 연구를 통해 정부는 현재 CRM 구축의 수준을 판단할 수 있을 것이며, 관계관리에 대한 기술적, 방법적, 절차적인 문제를 인지할 수 있을 것이며, 정부의 CRM에 대한 전략적 방향성과 개선방향을 제시할 수 있을 것이다.

본 연구의 주목적은 정부의 CRM 성과에 영향을 미치는 성공요인을 분석하고 더 발전된 방향을 제시하는데 있다. 또한 사례분석을 통해 성공요인이 CRM 구축에 어떠한 영향을 미치는지 알아보하고자 관련 자료를 참조하고 각 요인별 다양한 변수를 설정하였다. 그리고 이들 변수들과 CRM 구축 관련성을 살펴보기 위해 관련 공무원들을 대상으로 실증조사를 하기로 한다. 조사방법은 설문지를 사용하기로 하며, 대상은 국내 공무원들 중 CRM과 관련된 직원 또는 그 활동을 지원하는 관리자로서 정의하기로 한다.

II. 이론적 배경

1. CRM, e-CRM의 개념과 특성

시장 개방, 경쟁의 심화, 소비자 욕구의 변화에 따라 대중 마케팅으로 성공을 거둔 기업들도 새로운 시장 상황 하에서 어떻게 경쟁할 것인가를 고민하고 있다. 기업들은 불특정 다수의 대중을 향한 광고가 더 이상 기대치만큼 효과가 없다는 것을 깨달았고, 진열대에 수많은 상품들을 진열해놓고 고객들이 구매하기를 기다려 매출을 올리기에는 이제 어렵다는 현실도 깨달았다. 다양한 상품 못지않게 서비스의 질도 향상되어 고객들은 조금만 불만족스러운 대접을 받아도 언제든지 경쟁자의 상품으로 눈을 돌리게 된다. 이러한 현실은 ‘회사 수익의 65%는 만족을 얻는 고객을 통해서 이루어진다’, ‘신규고객 획득 소요비용은 기존고객에게 베푸는 서비스 비용의 약 5배가 든다’, ‘상위 20%에 해당되는 고객 1인의 매출이 나머지 80%에 해당되는 고객 16명의 매출과 비슷하다’, ‘대개의 회사들은 매년 약 15%~20%의 고객을 잃는다’, ‘고객 유지율이 몇 %만 증가해도 25%~100% 까지 이윤

을 증가시킬 수 있다.’ 같은 수치화된 연구 결과 발표로도 쉽게 알 수 있다.

이러한 배경에서 기업 경쟁의 선두를 달리고자 하는 기업들은 기존 패러다임을 바꾸기 시작했고, 관심이 불특정한 모든 고객들로부터 자사 고객들에게 옮겨지기 시작하였다. 기업은 과거 고객과의 관계 속에서 기업 내에 축적된 대용량의 데이터를 통해 그 해결책을 찾으려 하고 있다. 그 해결책은 기업들의 생존 필수 요건인 CRM(Customer Relationship Management) 즉, 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능하게 하는 솔루션으로 해답을 찾을 수 있었다.

CRM은 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고, 고객 평생가치를 극대화하여, 결과적으로 수익성을 최대화하는 통합된 프로세스로 정의될 수 있다(최현희, 2000). CRM은 신규고객 획득, 기존고객유지 및 고객수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고, 영향을 주기 위한 광범위한 접근 방법이다(Wendy, 2001). 기업 중심적인 사고에서 CRM의 가장 핵심적인 개념인 고객중심적인 사고를 요구하므로, 경영전략, 조직, 프로세스, 정보시스템 등 거의 모든 경영자원에 영향을 주는 광범위한 개념이다(최정환·이윤재, 2001)라고 다양하게 정의 하고 있다.

1970년대의 대량생산시대는 생산하면 팔리던 시대로써 소비자에 대한 관심과 욕구는 생각하지 안 해도 되는 시기였으나, 기업 간 경쟁이 심화되면서 공급이 수요를 초과하게 되고, 소비자의 관심 역시 점차 복잡하고, 다양해지면서 기업들은 소비자에 대한 새로운 마케팅에 관심을 갖게 되었다. 이러한 경향은 Mass Marketing을 필두로 세분화 마케팅(Segmentation Marketing), 틈새마케팅(Niche Marketing)과 같은 다양한 마케팅 방식이 등장하게 되었다.

세분화 마케팅이란 목표고객의 니즈에 따른 차별화된 서비스를 공급할 수 있는 마케팅 능력을 의미한다. 제품라인이나, 서비스 라인을 고객의 취향에 맞는 형태로 제공하는 것이다. 이러한 마케팅의 흐름은 1980년대에 이르러 틈새마케팅에 또 한 번의 새로운 변화를 갖게 되었다. 틈새마케팅이란 세분화 마케팅보다는 의미론적으로 좀 더 진화된 형태로 다른 기업들이 포지션한 시장에서 다른 기업들이 지나치고 있는 시장으로 이 분야를 적극 공략하는 마케팅 기법을 의미한다.

한 단계 더 발전된 데이터베이스 마케팅은 IT기술의 발전으로 인하여 기업의 내·외부 자료를 통합, Marketing활동을 지원하는 것으로 컴퓨터기술의 발전과 통신기술의 발전은 대용량 고객정보의 저장과 저장한 정보에 대한 분석을 가능하게 하며, 이렇게 저장된 정보를 분석함에 의해 개별고객의 요건을 발견해내며, 새로운 고객을 획득하게 된다.

이러한 데이터베이스 마케팅은 고객과의 독특하고, 개별적이며, 지속적인 관계를 유지하는 Individual Marketing, One-to-One Marketing, Relationship Marketing으로 진화하게 된다. 1세대 데이터베이스 마케팅은 Mass Marketing으로 대량의 광고 전단물을 Direct Mailing에 투입하여 성과를 산출하였다. 이는 비용의 증가와 함께 성과의 증가를 이루었지만, 투자수익률 측면으로 볼 때는 효율적이라고 할 수 없었다. 이는 특정한 상품에 판매지향 목적으로 Marketing 활동을 실시했던 것이다.

한 단계 발전된 2세대 데이터베이스 마케팅은 IT기술을 이용하여 기업의 내·외부 자료를 통합, 마케팅 활동을 지원하는 것으로 데이터웨어하우스, OLAP, Q/R과 같은 정보기술을 이용하여 마케팅활동을 실시하는 것이다. 2세대 데이터베이스 마케팅의 특징은 1세대와는 좀 더 진보한 형식으로 고객데이터의 활용(Call Center, DM 등)이 좀 더 확장된 경향이라고 할 수 있다.

이와 같은 1세대, 2세대 마케팅을 통해 3세대 마케팅인 CRM(Customer Relationship Management)이 등장하게 되었다. CRM은 고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 Marketing 활동을 계획하고, 지원하며, 평가하는 과정이다.

CRM은 고객수익성을 우선시하여 콜센터, 캠페인관리 도구와의 결합을 통해 고객정보를 적극적으로 활용하는 것이다. 데이터베이스 마케팅과의 차이점은 바로 여기에서 나타난다.

CRM에는 기업 내 사고를 바꾸자는 BPR적인 성격이 강하게 내포되어 있다.

기업의 고객과 관련된 내·외부 자료를 이용하자는 측면은 데이터베이스 마케팅과 성격이 같다고 할 수 있다. 그러나 CRM의 경우 고객의 정보를 취할 수 있는 방법, 즉 고객접점이 데이터베이스 마케팅에 비해 훨씬 더 다양하고, 이 다양한 정보의 취득을 전사적으로 행한다는 것이다.

두 번째 차이점은 고객관리에 대한 전략의 확보이다. 데이터베이스 마케팅이 DM(Direct Mailing), TM(Tele-Marketing)과 같은 방식을 이용하여 순간순간의 고객정보를 취하여 이를 다시 Mass Marketing에 활용하는 반면에, CRM은 고객데이터의 세분화를 실시하여 신규고객획득, 우수고객 유지, 고객가치증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화시킬 수 있는 전략을 가지고 있는가의 여부에 있는 것이다. 전략이 없는 마케팅이 존재할 수 없듯이 전략이 없는 CRM은 상상할 수 없다. 이런 전략은 고객을 보하기 위한 전략으로 이해되거나, 고객으로부터의 수익창출을 목표로 영업자동화, 고객 서비스 지원 등과 같은 기존의 개별 솔루션을

통합, 활용 및 관리하는 기술로 받아들여지고 있다(오정숙, 2001. 6).

그와 함께 하는 개념으로 e-CRM을 들 수 있을 것이다. 이는 자사의 고객을 여러 측면에서 이해하기 위하여 정보기술과 기업의 업무프로세스를 결합시킨 종합적인 노력이라 할 수 있을 것이다(박주석, 2001). 이를 위해서는 고객과 기업 간의 정보교류가 활성화되어야 하며 특히 최근 들어 인터넷 등의 전자매체를 통하여 그 전달 내용과 방법들이 매우 다양해지고 있다. 즉, 최근 데이터베이스, 네트워크, 인터넷의 확산과 더불어 활발히 논의되고 있는 e-CRM은 인터넷의 네트워크 기술과 데이터베이스 등의 정보기술을 이용하여 고객에 대한 다양한 정보를 수집하고 이를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 지속적으로 유지시키고 결과적으로 고객의 평생가치를 극대화하여 기업의 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계 프로세스 관리하는 경영활동이라고 정의할 수 있다(강현석, 2000). 즉 e-CRM 활동은 기업의 마케팅, 세일즈, 서비스활동을 전자적으로 연결, 통합된 프로세스를 최적화하여 관리하는 활동을 말하는 것이다. 물론 이전에도 e-CRM과 비슷한 형태의 고객관리 프로세스가 없었던 것은 아니지만, 그러한 것들은 단순한 고객유인 마케팅일 뿐이며 단방향적으로 일회적인 성격의 촉진활동이라는 것에 비해 e-CRM은 지속적이고 전사적이며 종합적으로 고객관계를 분석하는 구조를 가지고 있는 것이 차이점이라 하겠다.

e-CRM은 기존의 CRM에 비해 인터넷을 통해 고객 데이터를 수집하고, 커뮤니케이션 할 수 있다는 특징이 있다. 또 business의 특징인 실시간 반응, 실시간 가격 책정을 CRM에 도입할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 e-CRM과 기존 CRM은 고객을 바라보는 관점과 고객대응에 관한 방향성과 기본적인 활동은 동일하다 하겠다.

아무리 좋은 CRM, e-CRM이라 할지라도 자사에 필요한 customizing이 되지 않으면 비용과 시간이 허공으로 사라질 뿐만 아니라 결과가 좋지 않을 수도 있다.

2. CRM 성공요인 접근법

CRM의 성공을 어떻게 정의내릴 것인가 하는 문제는 여러 가지로 생각해 볼 수 있다. CRM의 전신이라고 말할 수 있는 데이터베이스 마케팅의 연구를 살펴보면 데이터베이스 마케팅의 성공도 다음과 같이 몇 가지로 정의 내릴 수 있음을 알 수 있다.

김주영은 데이터베이스 마케팅의 성공적 실행요소에 관한 연구에서, 성공요인을 찾기 위해서는 성공을 정의 내리는 작업이 필요하며, 그것은 새로운 혁신(예: 데이터베이스 마케팅 시스템)의 기술적인 완성도로 정의 내릴 수도 있고, 새로운 혁신의 확산정도로 정의 내릴 수도 있다고 하였다. 또한 새로운 혁신의 효과 및

성과로 정의할 수도 있으며, 새로운 혁신의 조직 내 안정화(embedding)로 정의할 수도 있다고 하였다(김주영, 2001).

본 연구에서는 언급된 성공의 정의 중에서 본 연구에서는 CRM 사례분석을 통한 성공요인과 확장 개념을 연구하는 것으로, 'CRM의 효과 및 성과' 와 'CRM 도입 기업의 안정화'를 CRM의 성공요인으로 선정하여 연구를 진행하고자 한다.

3. 한국형 CRM

한국형 CRM은 top-down 방식과 bottom-up 방식에 대한 논의에서 출발하였다. Top-down방식은 CRM에 대한 큰 그림을 그리고 전략을 만들어서 그에 따라 필요한 데이터를 정비하는 것을 말한다. 그에 비해 고객 데이터를 먼저 갖춘 후 원투원 마케팅을 실현하고 이에 따라 기업의 프로세스를 만드는 것을 bottom-up 방식이라고 한다.

이에 대한 대안으로 fact based된 pilot test로 marketing을 실시하여 단계별 시스템을 구축하자는 middle-up-down 전략이 제시되었다.

한국형 CRM의 접근 방식이 middle-up-down일 수밖에 없는 것은 고객사가 전혀 그 고객사의 고객데이터를 분석하여 캠페인을 해본 경험이 없는 우리나라의 현실을 반영한 것이기 때문이라고 한다(장동인, 2001).

4. CRM 도입의 문제점

CRM이 국내에서 관심을 모으게 된 것은 2000년도에 접어들면서부터이다. 산업이 성숙기에 접어들면서 고객과의 관계가 기업의 중요한 화두로 떠오르게 되었으며, CRM이 기업에게 많은 것을 해결해 줄 듯한 기대 이상의 관심을 받기도 하였다.

전문기관들에 의하면 세계 CRM 시장은 연평균 70% 이상의 성장을 가져왔으며 국내 CRM 시장도 연간 40% 이상 성장할 것이라고 한다. 하지만, CRM 시스템을 구현한 기업 중 확실한 투자이익(ROI)을 얻고 있는 기업이 23%에 불과하다고 한다(CRM 구축, 성공으로 가는 길, 2001)

이러한 CRM의 문제는 공급 주도로 인해 생기는 것이라고도 볼 수 있다. 기업이 먼저 이러한 솔루션을 요구한 것이 아니라, 벤더 측에서 CRM 솔루션을 만들어, 고객의 중요성을 강조하면서 기업에게 시스템을 구축해주는 방식으로 CRM 산업은 성장해 왔다. 이와 같은 기술 주도의 CRM 산업으로 말미암아 많은 기업들이 투자이익에 대한 충분한 검토 없이 벤더의 말에 의존하여 CRM을 도입하는

경우가 많았다. 주변의 분위기에 휩쓸려 CRM을 도입하게 된 경우도 적지 않다. 다시 말해 많은 기업들이 CRM을 추진할 준비가 되어 있지 못한 상황에서 시스템 구축을 먼저 하게 되었다.

CRM의 근간이라 할 수 있는 데이터베이스 마케팅과 데이터 웨어하우스에 대한 기반 없이 CRM으로 곧바로 이동했던 것이 국내 기업들의 문제라고도 볼 수 있다.

5. 국내외 CRM 구축사례

<표 1> 국내외 CRM 구축사례

회사명	사 례
Enclean	SK엔크린 카드를 사용하지 않는 고객을 다시 사로잡는 방안으로 성공적인 사례를 만들었다. 이전에는 SK엔크린 회원이면서 사용하지 않는 고객군을 대상으로 DM을 발송하는 등의 노력으로 비활성고객에서 활성고객으로 돌아오는 확률이 15%에 불과했다. 반면 최근 SK는 카드를 사용하지 않는 기간이 짧은 반면 고객점수가 높은 고객군을 대상으로 DM발송과 동시에 새로운 회원카드를 발송하는 노력으로 비활성고객에서 활성고객으로 돌아오는 확률을 25~38% 수준으로 향상시켰다.
신세계백화점	신세계백화점은 99년 CRM 시스템 재개발 이후 새로운 시스템을 적용시키고 있다. 최신 IT와 솔루션 도입을 위해 20억원의 비용을 부담해 CRM 프로젝트를 재추진하게 됐다. 기존 시스템의 불편한 점을 해소해 줄 것과 좀 더 새로운 것을 요구하는 현업과의 인터뷰를 기반으로 IT시스템을 추가 개발했다. 신세계백화점 CRM 시스템의 특징은 세 가지로 나눌 수 있다. 먼저 다년간의 활용과 적용에 의해 검증되어 풍부한 노하우가 반영됐다는 점이다. 둘째로 저비용, 고효율 구조의 마케팅 실현이 가능한 고객관리프로그램을 제공한다는 점이다. 마지막으로 최신 IT의 통합과 최적화된 시스템 개발, 운영, 유지 프로세스 등을 갖추고 성공적인 CRM 전략 추구의 기반을 마련했다는 점이다.
Dell 컴퓨터	CRM적용 사례들을 WEB구현방식으로 이동하여, eCRM을 통한 전통적 CRM 패키지의 통합을 기술적으로 완화하여, 1996년 dell-online을 가동 www.dell.com을 운영하는 Dell PowerEdge server는 현재 35 million visits per quarter 실적을 Dell Online을 통해 전 세계에 걸쳐 평균 US\$40 million per day 매출 실적을 보이고 있으며 이는 회사 전체 매출의 50%에 육박비용 절감을 보여주고 있다. 구체적인 성과로서는, sales force efficiency 증진, 전화 통과 문의 건수 감소 판매 성공률 증가, service efficiency 향상 Online통한 주문 건수 (200.000 / quarter in 1997): 70 % online Online통한 기술 지원 건수 (400.000/week): 40 % online Download files건수 (manuals 등) (160.000/week)

6. 공공부문 발전에 따른 CRM 도입 필요성

공공부문의 개념에 대한 논의는 전자정부의 개념과 관련하여 이루어지고 있다. 공공부문이란 초고속 기반기술을 활용하여 행정업무를 재설계하고 대국민 서비스를 증진시킴으로써 삶의 질을 향상시키고 민주주의 이념을 실현하는 미래의 혁신적인 행정모형으로 정의할 수가 있다. 지방정부의 목적은 정보통신기술을 활용하여 행정내부의 효율화를 추진하고 정부와 주민 사이의 의사소통을 증대시켜 궁극적으로 직접민주주의의 발전을 가져오는 것이다.

<표 2> 전자정부 발전 단계별 특성

단계 요소	1단계	2단계	3단계	4단계
서비스	<ul style="list-style-type: none"> ·기술 기반의 공급자 중심 ·기관별 웹사이트 개설 ·단순 정보제공 ·대국민 의견수렴 채널 부재 또는 제한 (주로 오프라인) 	<ul style="list-style-type: none"> ·선언적 고객중심 ·기관별 포털 ·양방향 정보처리 ·제한적 양방향 채널로 대국민 의견수렴 및 반영 	<ul style="list-style-type: none"> ·시민과 고객중심 ·통합된 개인화 포털 ·온라인 업무 처리 ·다양한 양방향 채널을 통한 적극적인 의견수렴 및 반영 	<ul style="list-style-type: none"> ·시민과 고객 주도 ·CRM 기반의 지능형 포털 ·유비쿼터스 업무처리 ·정책 및 서비스 개발 과정에 국민 참여 활성화

자료 : 오강탁, '통합적 전자정부 발전모형에 따른 한국 전자정부의 수준 진단과 향후 발전 방향, 한국정책학회보 제12권 1호, 2003. 일부 내용 재구성

2004년 액센추어가 주요국 전자정부 진척 현황을 조사한 결과에서 새로운 '전자정부' 이용 촉진책의 필요성 부각에서 나타난 결과와 같이(본 조사는 22개국을 대상으로 전자정부 서비스 진척도 조사 및 북미·유럽·아시아의 12개국 5,000명의 표준 인터넷 이용자를 대상으로 조사) 조사 결과에 따르면, 정부 웹사이트를 자주 찾는 이용자 대부분이 '세금신고'나 '여권 신청' 등 온라인 행정 수속보다는 '여행'이나 '건강' 등 취미나 흥미 있는 화제에 관련된 정보를 수집할 목적으로 이용하며 인터넷 이용자 조사 결과, 전자정부를 통해 행정기관 서비스를 이용하는 가장 큰 이유는 '시간과 비용 절약'이라고 응답이라고 대답하였으며 한편, 온라인을 통한 행정서비스 활용에는 흥미가 있지만 그 편리함을 누리는 국민은 많지 않은 것으로 나타났다. 전자정부 사이트를 이용한 적이 없거나, 또는 거의 이용하지 않은 이유로는 올바른 사이트 검색의 어려움(26%), 전화 이용이 편리(20%), 직접 대면이 편리하고 간단(34%), 프라이버시 문제(18%), 그리고 인터넷 보안 문제(17%)를

지적하였다.

전자정부 구축에 따른 국민의 기대에 대응하는 새로운 서비스 목표 수립 필요성으로는 시간과 비용 절약이 전자정부 이용의 최대 요인이며, 전자정부에 대해 어느 정도 이해하고 있다고 나타난 한편, 전자정부 서비스에 대한 국민의 기대와 이에 대한 정부 대응에는 갭이 있다는 것도 조사결과 판명되었으며 향후 행정기관은 기술 편중이나 행정 위주의 생각에 중점을 둔 대응에서 탈피해 국민·기업의 입장에 중점을 둔 대응으로 전자정부 전략을 전환시킬 필요가 있다고 응답하였다. 따라서 지금까지의 전자정부가 고효율의 정부 실현을 위한 도전이었다면, 지금부터는 시장과 이용자 본위의 서비스 실현을 위한 새로운 방법을 분명하게 수립해서 전자정부 서비스 본연의 목표를 모색할 필요가 있을 것으로 생각이 든다.

CRM가 정부 '공공'서비스에 맞는가에 대한 회의적인 의견도 있지만, 민간기업의 고객 서비스가 표준이 되는 미국에서는 국민이 정부에게도 민간에 걸 맞는 서비스를 기대하고 있다는 것이 CRM 도입의 주요 이유 중 하나이다. CRM 도입이 공공부문 서비스 혁신의 도구가 될 수 있지만, 근본적으로는 행정 현장(행정 서비스 본연의 자세)이 크게 바뀌는 것으로 진정한 행정 서비스 향상과 비용 절감을 실현할 수 있을 것이다. 이 같은 성공적인 전자정부 구축과 함께 향후 전자정부 전략 수립에 있어서 전자지방정부의 다채널 접근성에 대한 정책 및 능동적인 양방향 의사소통을 위한 CRM구현 등이 주요 추진과제로 부각되고 있다.

7. 공공부문 CRM 서비스 사례

미국에서는 연방정부, 주정부, 그리고 지방정부 차원에서 CRM을 광범위하게 도입하고 있지만, 특히 대도시를 중심으로 한 지방정부에서 적극적으로 활용되고 있으며 CRM 도입의 실례로는 지방정부 차원에서는 뉴욕시, 그리고 플로리다주가 선도적인 대처를 하고 있다.

뉴욕시는 최근 지방정부로는 최대급 CRM서비스라고 할 수 있는 콜센터 '다이얼 311 시민서비스센터'를 개설했으며, 향후에는 전화와 인터넷 서비스를 완전하게 통합되었다. 지금까지 뉴욕시청 각 부, 국의 전화번호는 전화번호부로 13~14 페이지 분량이었지만 현재는 311만 누르면 되도록 통합되었다.

플로리다 주의 기업·전문직 규제국(전기공, 부동산 중개업자 등 198종의 면허 발행)은 다방면의 고객에게 다양한 대응을 하고 있었지만 콜센터를 개설해 동시에 인터넷상에서 서비스(주소 등의 변경 신고나 면허 갱신 등) 시작하였으며, 이전에는 연간 300만 건의 전화 응대를 했지만 현재는 전화, 인터넷, 우편 등으로 선

택이 확대되었다. 플로리다 주정부는 숫자를 공표하고 있지 않지만 장기적으로는 상당한 경비 절약을 할 수 있을 것이라 전망되고 있다. 한편, CRM서비스에 적극적인 메릴랜드주 볼티모어시에서는 2년 동안 4,300만 달러를 절약할 수 있었다고 보고하였다. 캐나다 정부 중에서는 특히 외무·국제무역부가 CRM서비스를 활용하고 있으며 캐나다 외무·국제무역부는 수백 명의 직원을 각지에 파견해 캐나다 기업의 수출 진흥을 촉진함으로써 영업기관으로서 자리매김하고 있다.

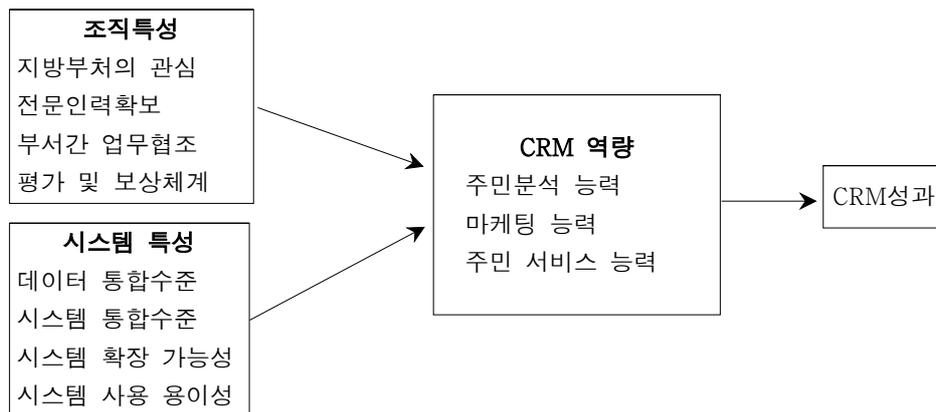
[미, 뉴욕시 311 서비스]

- ▷ 뉴욕시는 시민서비스센터(Citizen Service Center)를 도입해 뉴욕 시민이 311번에 전화를 걸어 시민 서비스센터에 접근만 하면 뉴욕시의 정보나 서비스를 부담 없이 이용하도록 함
 - ※ 311번은 뉴욕시의 새로운 3자리 수 전화번호로서 뉴욕 시민은 긴급 사태를 제외한 시의 정보나 서비스에 연중무휴로 접근 가능함(170개의 언어로 제공). 뉴욕시 프로젝트는 전미 각지에서 전개되고 있는 동일한 다이얼 311 프로그램 중에서도 전례 없는 규모와 범위
- ▷ 다이얼 311 프로그램 개발의 목적은 뉴욕 시민에 대한 서비스 향상으로 '열린 행정' 선언을 추진함과 동시에, 시에서 제공하는 서비스의 효과적인 관리 수단을 구축하는 것이며, 신속한 문제 해결, 전문 지식에 근거한 어드바이스에의 용이한 접근, 더 폭넓은 선택 사항을 가진 셀프서비스 및 개별 대응형 서비스 제공을 목표로 함
- ▷ 다이얼 311 서비스는 뉴욕 시민이 특정 서비스에 빠르게, 그리고 보다 간단하게 접근할 수 있도록 설계된 이른바 '원스톱 서비스' 실현으로, 시민은 311번에 전화를 거는 것만으로 직접 원스톱 서비스를 받는 것이 가능
 - ※ 뉴욕 시민이 시의 서비스를 이용하기 위해서는 2개의 전화번호, 즉 311번과 긴급사태용 번호인 911번만을 기억하는 것으로 충분
- ▷ 다이얼 311 시민서비스센터 시스템 도입 작업에는 서비스 제공에 필요한 새로운 업무 절차, 콜센터 시설, 고객 대응 애플리케이션, 시에 관련된 6,000개 이상의 서비스를 망라하는 DB정비, 시민 생활개선 요구에 필요한 100개를 넘는 뉴욕시 경찰 분서의 모든 일이 포함
- ▷ 다이얼 31 시민서비스센터 서비스
 - 지방정부 전화번호, 주소, 영업시간 정보 안내
 - 특정 행정절차에 관한 정보제공, 또는 정보·발행물 입수
 - 도로나 가로등 보수, 출생증명서 발급, 쓰레기 수집 준비 등 광범위한 서비스에 대응
 - '생활의 질'에 관한 문제, 또는 불편을 뉴욕시 경찰에 보고
 - 시장에 대한 제언
- ▷ 시민서비스센터 시스템은 CRM 개념을 기반으로 설계·구축되어 뉴욕시의 향후 10년간 서비스 제공 상황을 추적·관리하기 위해 활용될 예정
- ▷ 뉴욕시 웹사이트(www.nyc.gov)는 향후 다이얼 311 시민서비스센터와 통합되어 셀프 서비스 기능을 동시에 제공하도록 정비되고 관련 행정기관에도 도입될 예정이며, 시민 서비스 요구의 대응, 처리까지의 일관된 관리 체제의 실현과 서비스 제공 내용의 효과 측정 및 보고 체제의 강화를 목표로 하고 있음

Ⅲ. 연구방법론

1. 연구모형 및 변수설정

본 연구에서는 데이터베이스 마케팅의 성공요인과 CRM 역량간의 관련성을 파악하여 지방정부의 CRM 성공요인을 파악하는데 있다. 이에 따라 본 연구에서는 데이터베이스 성공요인과 CRM 성공요인을 제시한 기존 연구들을 토대로 지방정부의 CRM 성공요인을 파악하기 위해 조직의 특성, 시스템 특성 등의 변수를 포함하였으며, CRM 역량에는 주민분석능력, 마케팅능력, 주민서비스능력 등의 변수를 포함하여, CRM 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다.



<그림 1> 연구모형

이로 인해 공공부분이 가지고 있는 CRM 역량, 그리고 CRM 추진에 따른 성과와 분석 결과를 토대로 향후 지방정부의 CRM 도입을 추진하고자 하는 지방정부의 실무자들에게 실무적으로 시사점을 제공하고자 한다.

2. 변수와 관련한 선행연구들

<표 3>에서 CRM 성공요인에 관련된 연구들을 살펴보면 가장 중요하게 여기는 것 중 하나는 조직 특성과 관련된 연구이다. 조직은 개인들의 모임에서부터 시작되며 하나의 유기체처럼 형성되어 있다.

<표 3> 변수와 관련된 연구

구성개념	변수	변수 설명	연구자
조직특성 요인	부처의 관심	공공부문의 CRM 실행에 수반되는 모든 인적, 물적 자원에 대한 관심	지용, 이종학(2001)
	전문인력 확보	전문인력 보유, 의사결정의 집중화, 조직의 규모, 기능적 다양성	Kimberly, Evanisko(1981) Bergelman(1998) 박찬욱(1999)
	부서 간 업무협조	부서 간의 협조, 의사결정의 분권화, 업무처리의 공식화정도, 전산부서와의 협조정도	김상수(1996) 문준연(1996)
	평가 및 보상체제	구성원들의 내부평가, 주민들로부터의 피드백	노영성(2002)
시스템 특성	데이터 통합수준	데이터의 유연성, 데이터의 통합정도, 활용도	Milton Pedraza(2000) 노영성(2002) 박종규(2001)
	시스템 통합수준	프론트.백오피스의 통합 활용도	노영성(2002)
	시스템 확장 가능성	확장가능성, 정보접근성, 유연성, 민첩성, 관리가능성	Ryan(1998)
	시스템 사용 용이성	작업능률 향상, 사용하기 편한 시스템 구성	Peter Keen(2001)

2.1 조직특성요인

공공부처는 정보기술의 실행에 수반되는 모든 인적, 물적 자원에 대한 권한을 가지는 부서이다. 또한 정보시스템의 실행에 대한 개괄적인 지침을 제시해야 하는 책임을 가진다. 이것은 정보시스템을 구축 후 가시적인 성과를 보기까지는 수년의 긴 시간이 소요되기 때문에 정보기술에 대한 투자는 지방부처의 적극적인 지원이 있어야만 정보시스템이 성공될 수 있음을 의미한다.

지용과 이종학은 지방부처의 CRM 도입에 대한 확신과 전폭적인 지원이 있어야 조직 내의 의사교환이나 정보 공유 등이 원활하게 실시될 수 있으며, 프로젝트의 변경이나 지연 시 지방부처의 이해를 통하여 필요한 자금이나 인력이 추가 투입 되어 프로젝트 수행을 적절하게 실시할 수 있다고 하였다. 전문 인력확보에 대한 선행연구를 살펴보면 Kimberly and Evanisko는 혁신의 수용에 영향을 미치는 조직 특성 변수로 전문 인력의 보유정도, 의사결정의 집중화, 조직의 규모, 기능적

다양성 등을 제시 하였다. Burgelman 등은 혁신적 전략의 수립을 위해 필요한 투입요인으로서 가용자원의 확보 및 경쟁사의 혁신전략을 이해할 수 있는 능력, 기술적 환경 변화를 이해할 수 있는 능력 등을 들고 있다. 부서 간 업무협조에 대한 김상수·문준연의 선행연구를 살펴보면 기업의 업무처리가 공식적이고 명확할수록, 부서 간의 협조가 원활할수록, 그리고 의사결정이 분권화 되어 있을수록 정보시스템의 기능은 다양하다. 또한 업무처리의 공식화 정도, 마케팅과 전산 부서의 협조 정도, 분권화 정도 등의 조직 특성 변수가 마케팅 정보시스템에 대한 만족도나 마케팅 정보시스템의 기억도와 같은 성공을 나타내는 지표에 영향을 미친다고 하였다. 본 논문에서 변수로 측정된 항목 중 평가 및 보상체계에 관한 노영성의 선행연구를 살펴보면 평가 및 보상은 CRM의 성공적 실행에서 반드시 극복해야 할 장애물임과 동시에 조직변화를 유도하는 필수적인 요소로 다음과 같은 실행요건이 갖추어야 그 효과가 제대로 발휘 될 수 있다 라고 설명하였다. 첫째로는 보상과 평가의 척도가 되는 성과는 과거의 판매량 중심으로부터 고객유지율이나 고객 재구매율, 또는 고객 점유율을 기반으로 하는 고객 생애가치의 증가분으로 표시되어야 한다. 둘째로는 CRM 구성원들이 평가에 수동적 태도를 가지지 않도록 성과의 척도는 구성원들의 동기부여 시키는 촉매로서의 역할을 하도록 개발되어야 한다. 따라서 구성원들이 목표가 설정이 되면 CRM 업무에 몰입할 수 있고 CRM 비전에 합리적인 보상 제도를 구비해야 한다.

2.2 시스템 특성요인

CRM 성공을 위해서는 효과적인 인프라 구축이 필수적이다. 즉 시스템의 통합, 데이터의 통합, 확장 가능성, 사용용이성을 고려해서 CRM시스템을 구축하여야 한다. Milton Pedraza는 CRM의 성공에 영향을 미치는 요인으로 시스템의 유연성과 깔끔하고 정확하게 적시성 있는 데이터를 확보할 것, 고객과의 상호작용과 대화를 확대할 것 등을 들고 있으며, 박종규는 CRM의 중요요인으로 사용자 교육, 데이터 통합 표준화 과정, 고객 데이터의 클린징 시스템이 중요하다고 하였다. 이와 같이 통합된 데이터는 기업 내의 다른 부문, 다른 장소 및 다른 시간에 수집된 데이터를 통일된 방법으로 정리한 데이터로써 종합적인 판단을 할 수 있는 고객 분석을 위한 기반을 사용자에게 제공하도록 설계되어야 한다. 시스템 통합수준에 대한 선행연구를 살펴보면 고객중심으로 업무절차 확립 및 서로 다른 정보시스템과 효과적으로 통합하는 것 등이 매우 중요하다는 것을 의미한다. 이유는 고객은 기업으로부터 영업, 서비스, 마케팅의 기능이 항상 실시간 데이터를 요구하므로

프론트 오피스와 백 오피스 영역이 활동이 통합되어야 고객에 대한 즉각적인 판매와 서비스가 일어나기 때문이다. 시스템 확장 가능성에 대한 선행연구를 살펴보면 Ryan은 기업이 CRM을 구현하는데 있어서 그 성공에 영향을 미치는 요인들로 확장 가능성, 손쉬운 정보접근성, 유연성과 민첩성, 관리 가능성 등을 들고 있으며 시스템 사용 용이성은 Peter Keen이 선행연구에서 밝힌 사업성과에 웹이 공헌하는 가장 강력한 것은 고객의 셀프 업무관리를 제공하는 개인화 된 웹사이트이며, 이것은 기업의 비용이 많이 드는 관리적 백 오피스를 고객에게 가치를 주는 프론트 오피스로 전환하는 것이다. 이를 통해 고객의 만족도를 높일 수 있고, 기업입장에서는 직원 유지에 대한 비용을 절감할 수 있다고 주장하였다.

3. 가설의 제시

CRM을 구축하기 위해서는 많은 비용이 투자되게 되며, 시간 또한 많이 소요되게 된다. 부서 간의 참여가 장기간 요구되어지며, 지방정부의 지속적인 관심이 필요하다 그리고 추진력과 책임감이 무엇보다도 중요하게 요구되어진다.

CRM 자체가 고객과의 관계형성을 주목적으로 하고 있다는 점에서 고객 지향적이고 정보지향적인 성향이 높을수록 CRM 수용도는 높아지는 것이다. 전산부서의 CRM 관련 인력의 전문성이 뛰어날수록 데이터베이스의 실행수준이 높아진다. 그리고 부서간의 긴밀한 협조가 우선시 되어야만 정보시스템에 대한 기여도가 많은 영향을 미칠 것이다. 평가 및 보상체계는 가장 중요하다고 할 수가 있으며, CRM의 성공적 실행에도 반드시 극복해야 할 장애물임과 동시에 조직변화를 유도하는 필수적인 요인이다. 따라서 본 연구에서는 설정한 연구가설을 제시하면 다음과 같다.

가설 1 : 조직의 특성은 CRM 역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 부처의 관심과 지원이 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 전문인력 확보는 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 부서 간 업무 협조는 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 평가 및 보상체계는 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 시스템적 요인은 CRM 역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 데이터 통합수준은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 시스템 통합수준은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
 가설 2-3 : 시스템 확장가능성은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
 가설 2-4 : 시스템 사용용이성은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : CRM 역량은 CRM 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
 가설 3-1 : 주민분석능력은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
 가설 3-2 : 마케팅 능력은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.
 가설 3-3 : 주민 서비스 능력은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구 결과 및 분석

1. 표본의 특성

본 논문의 설문조사에 응답한 표본들의 특성은 <표 4>와 같이 요약할 수 있다. 설문자수에 응답한 지방부처는 49개처 부처로 일부 표본의 경우에는 인구통계학적인 설문항목에 표시를 않아 실제 통계분석의 차의와는 약간의 차이가 있다.

첫째, <표 4>를 살펴보면, 성별은 남자가 56.9%이고, 여자는 39.2%로서 남자가 여자에 비해 좀 더 많이 응답하였음을 알 수가 있다. 둘째, 연령별로 살펴보면, 20대가 3.9%이고, 30대가 64.7%이며, 40대가 27.5%, 50대가 2.0%로 나타났으며 응답자의 과반수 이상이 30대임을 알 수가 있다. 셋째, 급수를 살펴보면 5급이 1명으로 2%, 6-7급이 21명으로 41.2%, 8-9급이 26명으로 51.0%로 나타났으며 대부분의 실무자들이 8-9급임을 알 수가 있다.

넷째, 근무부서를 살펴보면 정보통신이 82.4%로 가장 많이 나타났으며, 총무 3.9, 기타 5.9의 순서로 나타났다. 다섯째, 근무년수를 살펴보면 10-20년 미만이 49.0%로 가장 많이 나타났으며, 다음으로는 5년 미만이 29.4로 나타났다. 여섯째, CRM 담당 근무자의 학력으로는 대졸이 70.6%로 가장 많았으며 전문대졸 19.6%, 대학원졸 5.9%의 순서로 조사되었다.

<표 4> 인구통계학적 분석

인구통계학적 변수		빈도수	퍼센트
성별	남자	29	56.9
	여자	20	39.2
	합계	49	96.1
나이	20대	2	3.9
	30대	33	64.7
	40대	14	27.5
	50대	1	2.0
	합계	50	98.1
급수	5급	1	2.0
	6-7급	21	41.2
	8-9급	26	51.0
	합계	48	94.2
근무부서	세정	1	2.0
	총무	2	3.9
	정보통신	42	82.4
	건설도시건축	1	2.0
	기타	3	5.9
	합계	49	96.2
근무년수	5년 미만	15	29.4
	10년 미만	7	13.7
	10-20년 미만	25	49.0
	20-30년 미만	2	3.9
	합계	51	96
학력	전문대졸	10	19.6
	대졸	36	70.6
	대학원졸	3	5.9
	합계	49	96.1

2. CRM 성과에 영향을 미치는 항목별 평균 및 표준편차

각각의 항목별 측정값에 대한 평균과 표준편차를 <표 5>와 같이 나타내었다. <표 5>에서 나타난 것처럼 네트워크의 확장성과 민원인에 대한 실시간 서비스가 가장 잘 구축된 것으로 나타났다. 대다수의 지방자치 단체의 홈페이지들이 일반 시민들을 대상으로 하여 구축된 점임을 감안할 때 이해가 되는 결과라고 본다.

<표 5> 항목별 평균 및 표준편차

No	설문항목	평균	표준편차
공공부문의 관심과 지원측면	우리 지방부처에서는 CRM 활용을 적극 권장한다.	2.18	0.77
	우리 지방부처에서는 CRM에 대한 물적, 인적, 재정적 지원을 우선적으로 지원한다.	1.98	0.65
전문인력 확보측면	우리 지방부처에서는 CRM 활용할 수 있는 전문지식을 가진 인력이 많다.	2.06	0.81
	우리 지방부처에서는 CRM에 대해 교육 및 훈련을 충분히 실시하고 있다.	1.90	0.64
부서 간 협조 측면	우리 지방부처에서는 타 부서 간의 정보공유가 많다.	2.71	0.81
	우리 지방부처는 타 부서 간 의사소통 체계가 개방적이다.	2.61	0.75
	우리 지방부처는 부서 간의 업무 협조가 잘 이루어진다.	2.88	0.86
평가 및 보상체계 측면	우리 지방부처에서는 고객관계관리 실적에 따라 보상기준이 되어있다.	1.84	0.70
	우리 지방부처에서는 고객관계관리 실적에 대한 평가 및 보상을 구체적으로 실시한다.	1.82	0.62
데이터 통합수준	우리 지방부처에서는 모든 민원인들의 데이터를 통합하여 관리한다.	2.04	0.98
	우리 지방부처에서는 웹, 이메일 등 고객접점을 통해 들어오는 데이터를 통합 관리한다.	2.18	1.07
	우리 지방부처에서는 고객에 대한 데이터를 실시간으로 업데이트 하여 관리한다.	2.18	1.07
시스템 통합 수준	우리 지방부처에서는 프론트오피스 시스템과 백오피스시스템이 통합되어 있다.	2.06	0.93
	우리 지방부처는 고객관점에서 전사적으로 통합된 업무 프로세스로의 개선을 하였다.	1.92	0.89
시스템 확장가능성	우리 지방부처의 CRM시스템은 추가적으로 확장이 용이하다.	2.22	1.08
	우리 지방 부처의 네트워크는 확장이 가능하다.	3.00	1.15
	우리 지방부처에서는 CRM시스템은 사용이 편리하다.	2.18	0.89
시스템 사용 용이성	우리 지방부처 CRM은 고객 및 직원들의 실시간 정보접근이 용이하다.	2.33	1.03
	우리 지방부처 CRM은 웹기반 기능 e-mail, 전자청구, 인터넷 고객서비스 등을 원활하게 지원한다.	2.59	1.06
성과	우리 지방부처에서는 민원인들의 민원을 신속히 해결하고 있다.	2.86	1.55
	우리 지방부처에서는 더 많은 업무처리 실적을 내고 있다.	2.51	1.32
분석능력	민원인들의 분석을 통한 고객분류 능력이 우수하다.	2.27	0.94
	민원인들의 정보분석 및 프로파일링 능력이 우수하다.	2.24	0.97
마케팅 능력	캠페인 계획과 관리를 효과적으로 수행한다.	2.22	0.97
	시장변화를 파악하여 이를 만족시킬 수 있는 상품 및 서비스를 개발할 수 있는 능력이 우수하다.	2.12	0.95
서비스 능력	민원인의 문의에 대해 실시간 서비스를 제공한다.	2.88	1.23
	민원인들의 불만사항에 대해 즉각적으로 서비스가 이루어진다.	2.78	1.15

데이터 통합수준에서는 고객접점을 통해 들어오는 데이터의 통합관리와 고객에 대한 데이터를 실시간으로 업데이트에 대한 항목이 가장 높게 나타났다. 이것은 고객에 접점에 대해 들어오는 데이터를 통합하고 새로운 내용으로 업데이트 한다는 점에서 고객들에 대한 서비스의 질이 향상되었다는 점에서 여러 가지 의미가 있다고 보여 진다. 시스템 통합수준에서는 프론트오피스와 백오피스와의 통합이 되어 있다는 항목이 높게 조사되었다. 이것은 대부분의 각 지방정부에서 CRM을 홈페이지를 통해서 여러 가지 민원 및 서비스를 제공할 수 있다는 점에서 이와 같이 조사된 것으로 생각된다. 시스템 확장 가능성에서는 CRM 시스템의 추가적 확장과, 네트워크는 확장에 높은 조사결과를 나타내었다. 이것은 인터넷이라는 특성 요인중 하나인 연결 편의성이라는 항목에 큰 영향을 준 것이라 생각이 든다. 인터넷이 많은 보급률도 이와 같이 조사된 결과에 기인한다고 볼 수 있다.

시스템 사용용이성에서는 CRM 시스템의 사용의 편리성과 실시간 정보접근성, 이메일, 전자청구, 인터넷고객서비스에 대해 높은 결과를 보여주고 있다. 이 항목 역시 각 지방 정부에서는 CRM의 역할을 대부분에 WEB을 통해 하는 것을 알 수가 있으며, 이 WEB을 통해 실시간 접근성 및 E-MAIL, 전자청구를 지원하는 것으로 조사되었다.

성과항목에서는 민원인들의 민원을 쉽게 해결해주는 항목과, 더 많은 업무처리를 할 수 있다 라는 항목 모두 높게 조사된 것을 알 수가 있다. 인터넷의 프론트 오피스와 백 오피스에서 이루어지는 프로세서에 의해서 업무들이 실시간으로 이루어짐으로 해서 더 많은 생산성과 효율성이 이루어지는 것을 의미한다. 이 문항과 관련하여 서비스 능력 또한 웹에 업무의 상당량을 배분함으로써 해서 오프라인 상에서의 민원이 줄어드는 결과를 가져다주며, 그 결과 불만사항에 대한 즉각적인 시정조치가 이루어진다고 볼 수 있다.

3. 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 설문 문항의 신뢰성을 측정하기 위하여 각 요인별로 신뢰도 계수를 산출하였다. 본 연구에서는 Cronbach's α 계수를 사용하여 문항간의 내적 일관성을 통해서 신뢰도를 알아보았다. <표 6>에 요약되어 있듯이, 변수의 신뢰성 분석 결과, 시스템 특성 변수에 시스템 확장 가능성 측면이 Cronbach's α 값이 0.6 이하의 값을 가지고 있으며 다른 항목에서는 0.6이상을 나타내어 측정도구의 신뢰성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 조직특성에 대한 신뢰성 분석

조직특성 변수		측정문항수	Cronbach Alpha
지방정부 관심	지방부처 CRM 활용 권장	2	0.838
	지방부처 CRM 지원		
전문인력 확보	전문인력 확보	2	0.741
	직원 교육 및 훈련		
부서간 협조	부서 간의 정보공유	3	0.838
	부서간 의사소통 개방성		
	부서 간 업무협조		
평가 및 보상체계 측면	보상 기준과 절차의 명확성	2	0.917
	보상제도의 공정성		
시스템 특성 변수		측정문항수	Cronbach Alpha
데이터 통합수준	민원인 데이터 통합 관리	3	0.735
	고객접점 데이터 통합관리		
	데이터 실시간 업데이트		
시스템 통합 수준 측면	프론트오피스와 백오피스 시스템의 통합	2	0.846
	프로세서 개선		
시스템 확장 가능성 측면	CRM 확장 가능	2	0.565
	네트워크 확장 가능		
시스템 사용 용이성 측면	CRM 사용 용이성	3	0.912
	실시간 정보접근성		
	웹기반 기능지원		
CRM 역량에 대한 변수		측정문항수	Cronbach Alpha
주민분석능력	주민분류능력	2	0.973
	고객정보분석		
마케팅능력	캠페인 계획과 관리능력	2	0.951
	서비스 개발능력		
서비스 능력	실시간 서비스 제공	2	0.906
	불만 즉각적인 서비스		

4. 타당성 분석

타당성이란 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 말한다.

즉 특정개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영 할 수 있는가의 문제이다. 타당성은 그 평가방법에 따라 내용타당성, 기준에 의한 타당성, 개념 타당성으로 구분된다. 본 연구에서는 사회과학 연구에서 일반적으로 사용되고 있는 개념 타당성으로 검증하고자 하며 구체적인 측정방법은 요인분석을 사용하였다. 사용된 요인분석 방법은 주요인 분석 중 직각회전 방식 (varimax rotation)을 사용하였고, 각 요인들 간의 독립성을 가정하고 있다. 본 연구에서는 측정의 기초를 이루고 있는 이론 및 이론적 개념의 타당성을 측정하기 위하여, 조직 특성, 시스템 특성, CRM 역량에 대하여 요인분석을 실시하였으며 요인이 추출될 최소 고유값은 1을 기준으로 하였다.

<표 7> 조직특성에 대한 타당성 분석

측정변수	조직특성	시스템특성	CRM 역량
지방부처 CRM 활용 권장	0.76		
지방부처 CRM 지원	0.64		
부서 간의 정보공유	0.76		
부서 간 업무협조	0.59		
데이터 실시간 업데이트		0.76	
프로세서 개선		0.71	
실시간 정보접근성		0.76	
주민분류능력			0.79
고객정보분석			0.85
불만 즉각적인 서비스			0.82
고유값(Eigen Value)	4.1456	2.8314	2.710

5. 가설검증

본 연구의 연구모형에 나타난 각각의 독립변수들의 종속변수에 대한 영향력을 검증하기 위해 CRM 역량을 종속변수, 조직특성, 시스템특성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 연구모형에 나타난 각각의 독립변수들의 영향력을 검증하기 위해 다중 회귀분석한 결과를 <표 8>에 나타내었다. <표 8>에 나타난 것처럼 ‘시스템 통

합수준은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다' 와 '시스템 확장 가능성은 CRM 역량에 유의한 영향을 미칠 것이다'가 기각되었다. 이와 같은 결과는 시스템의 통합수준이 웹에서만 아닌 프론트, 백오피스에서 서로 상호적인 데이터의 교환이 일어나야 될 것으로 생각이 된다. 거기에 대한 일환으로 프론트, 백오피스가 동시에 시스템이 확장 가능할 것으로 생각이 된다. 향후 지방정부에서의 CRM 도입 시에는 웹에 의존적인 시스템 보다는 프론트, 백오피스가 상호작용할 수 있는 시스템이 구현되어야 할 것으로 생각이 된다.

<표 8> 다중회귀분석 결과

가설	가설내용	자유도	p값	가설검증결과
가설 1	조직의 특성은 CRM 역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.	1	0.05*	채택
가설 1-1	지방부처의 관심과 지원이 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.01*	채택
가설 1-2	전문인력 확보는 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.001*	채택
가설 1-3	부서 간 업무 협조는 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.022*	채택
가설 1-4	평가 및 보상체계는 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.014*	채택
가설 2	시스템적 요인은 CRM 역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.	1	0.006*	채택
가설 2-1	데이터의 통합수준은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.022*	채택
가설 2-2	시스템 통합수준은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.77	기각
가설 2-3	시스템 확장 가능성은 CRM 역량에 유의한 영향을 미칠 것이다.	1	0.28	기각
가설 2-4	시스템 사용 용이성은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.000*	채택
가설 3	CRM역량은 CRM 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다	1	0.001*	채택
가설 3-1	주민분석능력은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.021*	채택
가설 3-2	마케팅 능력은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.05*	채택
가설 3-3	주민 서비스 능력은 CRM 역량에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.	1	0.01*	채택

* : 유의수준 0.05에서 유의함.

회귀분석 요약 결과에 따른 본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직특성(지방부처의 관심, 지방 인력 확보, 부서 간 업무협조, 평가 및 보상체계) 및 시스템 특성(데이터 통합수준, 시스템통합수준, 시스템 확장 가능성, 시스템 사용 용이성) 요인들 중 CRM 역량 및 CRM 성과에 유의한 정의 영향을 미치는 요인들을 찾아내었고, 또한 CRM 역량을 보다 향상시킴으로서 보다 높은 CRM 성과를 달성할 수 있음을 실증 분석하였다는 점에 있겠다. 둘째로는, 전문인력 확보, 지방부처의 관심, 부서 간 업무협조, 시스템 사용 용이성, 고객 분석 능력, 마케팅 능력, 주민 서비스 능력 등의 CRM 성과에 있어서 중요한 요인으로 작용한다는 것을 실제로 입증함으로써 차후 지방정부 CRM 도입 시 실무자에게 많은 도움이 될 것으로 생각된다.

셋째, CRM을 도입하여 현재 효율적으로 활용하고 있는 지방부처의 CRM 담당자를 대상으로 한 설문분석을 통해 지방정부의 CRM 성공요인을 실증적으로 도출하였다는 점이 있겠다.

V. 결 론

공공부문은 점차 CRM에 대한 관심이 높아지고 있고 가시적인 효과가 제시되고 있는 시점에서 CRM에 대한 개념 정리 및 기존 문헌을 토대로 하여 CRM 성공 요인으로 파악된 특성 변수인 지방부처의 관심, 전문인력 확보, 부서 간 업무협조, 평가 및 보상체계와 시스템 특성 변수인 시스템 통합 수준, 시스템 확장 가능성, 시스템 사용 용이성 등의 CRM 역량 및 CRM 성과에 얼마나 영향을 미치는지를 실증분석을 통해 연구해 보았다.

본 연구에서는 실증분석을 위해 기존 문헌을 연구하여 연구모형을 수립하였으며 요인에 대한 타당성과 요인 상호간의 상관관계를 규명하기 위하여 가설을 설정하고 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 조직 특성이 CRM 역량에 미치는 영향에 대해서는 전문인력 확보, 부서 간 업무 협조, 지방부처의 관심, 평가 및 보상체계에 대해 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 CRM 전반을 이해하고 효과적으로 활용할 수 있는 전문인력 확보가 무엇보다 중요하다는 것을 의미한다. 둘째, 시스템 특성이 CRM 역량에 미치는 영향에 대해서는 시스템적 요인, 데이터 통합 수준, 시스템 사용용이성이 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 시스템 통합수준과 확장 가능

성에 미치는 영향에 대해서는 기각되었다. 이는 CRM 시스템에 직원들의 실시간 정보 접근 가능성, 인터넷 마케팅 등의 웹기반 기능 지원, 고객 접점 및 모든 부서의 데이터 통합을 보다 강화해야 CRM 역량을 높일 수 있음을 시사하고 있다.

셋째, 조직 특성이 CRM 성과에 미치는 영향에 대해서는 전문인력 확보, 지방부처의 관심, 부서 간 업무협조, 평가 및 보상체계가 유의한 정의 영향을 미치고 있는 것으로 나타난 것으로 보다 높은 CRM 성과를 달성하기 위해서는 중요한 요인이라 판단된다.

따라서 이를 종합한다면 CRM 성과를 향상시키기 위해서는 전문인력 확보, 부서 간 업무협조, 지방부처의 관심, 평가 및 보상체계, 시스템 사용 용이성 등을 보다 향상시켜 CRM 역량을 높이는 것이 가장 중요하다고 판단된다.

향후 연구과제로는 첫째, 표본을 좀 더 세분화하여 CRM 성과에 영향을 미치는 요인들이 어떻게 다르게 나타나는지에 대한 분석해 보는 것과 둘째, CRM시스템 유형별로 CRM 분석하여 CRM 성공요인을 도출하여 실증 분석하는 것도 바람직할 것이다.

참고문헌

[국내자료]

1. Web business, CRM 구축, 성공으로 가는 길, 2001. 10.
2. 권영석 외(2001), e-비즈니스 시스템, 교우사.
3. 김상수·문준연(1996), 한국기업의 마케팅 정보시스템 사용 실태에 관한 연구, 상품학 연구.
4. 김성규(2001), 성공적인 eCRM 구축을 위한 접근방법, 정보처리학회지.
5. 김주영(2001), 데이터베이스 마케팅의 성공적 실행요소, 복약경영연구.
6. 노영성(2002), CRM 실행의 성공 요인에 관한 연구, 인터넷비즈니스연구.
7. 박주석(2001), 정보기술과 마케팅의 변화 : CRM.
8. 박찬욱(1999), 데이터베이스 마케팅의 실행 수준에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구, 마케팅 연구.
9. 서 경(2001), CRM사업의 성공적 정착을 위한 연구, 건국대학교 경영대학원 석사논문.
10. 송현수(2001), e-CRM솔루션 전략과 운용, 포시엠 CRM연구 센터.
11. 오정숙(2001. 6), 국내외 CRM시장의 현황, 전망 및 문제점.
12. 유장훈(2001), CRM구축의 주요성공요인 파악, 한국과학기술원 석사학위논문.
13. 이화직(2000), CRM의 이론과 사례, 한국능률협회.
14. 이훈영(2000), CRM 가치창조를 위한 Marketing, 한국데이터베이스학회 세미나 자료.
15. 장 근(2000), ERP시스템 성과 측정에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
16. 장동인, 한국형 CRM, IT Business, 2001년 6월 1일, 15일, 7월 1일자.
17. 전종원(2001), CRM구축 핵심과제별 개선방안, CRM전략전문가과정, 2001.
18. 지 용·이중학(2001), CRM 도입에 관한 고려사항 및 구축사례 연구, 데이터베이스 연구회지.
19. 채진익(2001), 정보기술을 이용한 e-CRM 구축전략에 관한 연구, 인터넷 비즈니스 연구.
20. 최정환·이유재(2001), 죽은 CRM 살아있는 CRM, 한언.
21. 최정환·이유재(2003), 죽은 CRM 살아있는 CRM, 한언.
22. 최현희(2000), 성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM, e-business.

[국외문헌]

1. Benjamin, R. & Wingard, R.(1995), Electronic markets and virtual value chain on the information superhighway, Sloan Management Review.
2. Devlin, B.(1997), Data Warehouses from Architecture to Implementation, Addison-Wesley.
3. Ernst & Young Consulting(1999), 1999 Special Report, Customer Relationship Management.
4. Fletcher K. and Wright G.(1997), Strategic and Organizational Determinants of Information System Sophistication: An analysis of the Uptake of Database Marketing in the Financial Service Industry, European Journal of Information Systems.
5. Imhoff, C & Gentry, J.(2000), CRM Building and Environment for the Future, Technology Guide.
6. Kalakota, R. & Robinson, M.(1999), e-Business: Roadmap for Success, Addison Wesley.
7. Meta Group(2000), The Customer Relationship Management Ecosystem.
8. Milton Pedraza(2000), 12 Principles of CRM Success, B to B.
9. Wendy Close, CRM at Work; Eight Characteristics of CRM Winner, Gartner, 19 June 2001.

Abstract

The Analysis of factors affecting to the results of CRM in Public Society

Im, Jun-sik*·Kim, Yong-soo**

government is rising interest about CRM gradually. At this of time presenting visible effect, this study grasped success factors through the concept arrangement and the existing literature about CRM. The capacity of CRM and the result of CRM (interest of local department which is a variable, a specialty manpower, business cooperation between department, evaluation and compensation, system integration level that is special variable, possibility of system extension, ease of system use) analyzed to local government employee how affects through actual proof analysis.

Key Words : CRM, government CRM, CRM success factors

*Lecturer, Department of Computer Science, Daejeon University.

**Professor, Department of Computer Science, Daejeon University.