



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2005년 2월
박사학위논문

공공부문의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 연구

-의사전달의 활성화를 중심으로-

조선대학교 대학원

행정학과

김 성 호

공공부문의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 연구

-의사전달의 활성화를 중심으로-

*A Study on the Introduction of Customer Relationship
Management(CRM) to Pubic Sectors
- Focusing on Activation of Communication -*

2005년 2월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김 성 호

공공부문의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 연구

-의사전달의 활성화를 중심으로-

지도교수 박 희 서

이 논문을 행정학박사학위 신청논문으로 제출함.

2004년 10월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김 성 호

김성호의 박사학위논문을 인준함

위원장 대학교 교수 인

위 원 대학교 교수 인

위 원 대학교 교수 인

위 원 대학교 교수 인

위 원 대학교 교수 인

2004년 12월 일

조선대학교 대학원

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구목적	1
제2절 연구방법	4
제3절 연구대상 및 범위	5
제2장 고객관계관리에 관한 이론적 고찰	7
제1절 고객관계관리의 의의	7
1. 고객관계관리의 개념	7
2. 고객관계관리의 발전과정	11
3. 고객관계관리의 특징	15
제2절 고객관계관리의 배경이론	17
1. 사회교환이론	17
2. 거래비용이론	18
3. 자원의존이론	22
4. 정치경제이론	24
5. 관계적 계약이론	25
6. 이론적 의의	26
제3절 공공부문의 고객관계관리 적용에 관한 논의	28
1. 고객관계관리 도입의 필요성	28
2. 고객관계관리 적용의 효과	34

제4절	고객관계관리와 공공부문의 의사전달	38
1.	고객관계관리 적용의 영향요인	38
2.	고객관계관리와 의사전달	50
3.	고객관계관리의 기반요인	56
4.	고객관계관리의 실행요인	61
제3장	분석모형과 가설의 설정	66
제1절	분석모형의 정립	66
제2절	가설설정 및 변수의 조작적 정의	69
1.	가설의 설정	69
2.	변수의 조작적 정의 및 측정	73
3.	설문의 구성	76
제4장	실증분석	78
제1절	표본추출 및 표본의 특성	78
1.	표본의 추출	78
2.	표본의 특성	79
제2절	측정도구 검증	82
1.	단일차원성 분석	82
2.	변수 간 상관관계분석	85
3.	연구변수의 기술통계량	86

제3절 분석모형과 가설의 검증	94
1. 분석모형의 검증	94
2. 가설의 검증	96
3. 가설검증 요약	101
 제5장 결 론	 103
제1절 연구요약 및 시사점	103
제2절 연구의 한계점과 연구과제	107

참 고 문 헌

<부 록> 설 문 지

표 목 차

<표 2-1> 고객관계관리에 대한 개념 정리	10
<표 2-2> 고객관리의 시대적 변천 과정	13
<표 2-3> 고객관계관리 적용의 성공요인	43
<표 2-4> 고객관계관리 적용의 효과요인	47
<표 3-1> 설문지 구성	77
<표 4-1> 설문지 배부 및 회수현황	78
<표 4-2> 표본현황	79
<표 4-3> 조사대상자의 특성	80
<표 4-4> 고객관계관리에 대한 인식의 정도	81
<표 4-5> 민간기업의 경영기법 도입여부	82
<표 4-6> 신뢰도 분석의 결과	83
<표 4-7> 각 변수에 대한 요인분석결과	84
<표 4-8> 각 연구단위들 간의 상관관계행렬	85
<표 4-9> 최고관리층의 관여와 의지에 대한 요인	87
<표 4-10> 고객지향적 조직문화 요인	88
<표 4-11> 정보시스템 서비스 수준 요인	89
<표 4-12> 정보통신기술의 활용성 요인	90
<표 4-13> 주민과의 의사전달의 활성화 요인	91
<표 4-14> 기반요인에 대한 시청과 구청간의 차이검증	92
<표 4-15> 기반요인에 대한 담당업무성질별 차이검증	92
<표 4-16> 실행요인에 대한 시청과 구청간의 차이검증	93
<표 4-17> 실행요인에 대한 담당업무성질별 차이검증	94
<표 4-18> 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향	95

<표 4-19> 고객관계관리 기반요인간의 관계 분석결과	98
<표 4-20> 고객관계관리 기반요인과 실행요인간의 관계 분석결과	99
<표 4-21> 고객관계관리 실행요인간의 관계 분석결과	100
<표 4-22> 검증결과의 요약	102

그림 목 차

(그림 3-1) 분석모형	68
(그림 4-1) 분석모형의 검증결과	96

ABSTRACT

*A Study on the Introduction of Customer Relationship
Management(CRM) to Pubic Sectors
- Focusing on Activation of Communication -*

Kim, Seong Ho

Advisor : Prof. Park, Hwie Seo. PH.D.

Department of Public Administration

Graduate School, Chosun University

Current administration is facing a need of change in recognition of its concept. This indicates that as the government should not ignore the need of improvement in service quality and productivity for the people like private business, it has to change their system to meet the external need for improvement of public service and productivity.

Therefore, this study is to speculate factors that affect application of the

Customer Relationship Management for public sectors, which is attracting enthusiastic attentions to secure clients' satisfaction through a positive analysis.

The questions to be resolved for this study are presented as follows:

First, what factors that affect application of the Customer Relationship Management for public sectors are there?

Second, what level do the factors affecting application of the Customer Relationship Management for public sectors have?

Third, when the Customer Relationship Management for public sectors is to be applied, what relations are there between the factors?

Based on the questions above, this study examines the concept, developmental process, necessity and effect of the CRM, centering on discussion of the CRM in private sectors, and analyses structural relations of the factors. It aims to present a reasonable and organized direction of its application in our country.

For this, this study establishes the concept of the CRM, and prepares a theoretical background for positive studies by examining related bibliography.

And it prepares an analytical model by collecting successful factors and those that produce intended results from previous results on the CRM.

This study selects a total of five factors: the participation and support of the top management, and client-based organizational culture as its basic factors, and information system service level, utility of information and communication technology, activation of communication between members

and the community people as practical factors. Then, this study presents research hypotheses, focusing on an analysis of structural relations between factors.

For a positive analysis, this study develops a questionnaire with 5-point base, targeting six local governments in Gwangju city. The data collected are statistically analysed. First, reliability and factor analyses are conducted for demonstration of measuring tools. And basic and practical factors of the CRM, and structural relations between the factors are demonstrated, and the useful results are obtained.

According to general results of the analyses, it is once more demonstrated that participation and intention of the top management, and client-oriented organizational culture are essential factors for successful development of the CRM. That is, the above factors have significant relations with information system service level, utility of information and communication technology, and activation of communication between organizational members and community people. In respect to practical factors of the CRM, it is demonstrated that the information system service level significantly influences utility of information and communication technology, and the utility significantly influences activation of communication.

Through the positive analyses, the following suggestions on policy are obtained:

First, if the most basic value of the CRM is client-oriented, the most important thing to be considered for successful introduction of the CRM is innovation in consciousness of public officers who are in charge of

administrative management and the top managers.

Second, Korean public sectors need establishment of client-oriented organizational culture in which the CRM is effectively implemented.

Third, we have to prepare a strategy of a gradual application for application of new private techniques for administration.

And, it is expected that there will be further studies on properties of public organizations that affect application of the CRM to public sectors, properties of public officers, and more factors that are not mentioned in this study.

제1장 서론

제1절 연구목적

오늘날의 행정은 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 행정패러다임의 변화와 더불어 새로운 역량확보에 필요한 지속적인 행정개혁을 요청받고 있다. 이러한 요구에 부응하기 위해 1980년대와 1990년대의 세계적인 추세로서 미국, 영국, 뉴질랜드 등의 국가에서 행정의 전통적인 관료제 패러다임의 한계를 극복하고 새로운 대안을 모색하기 위한 관리혁신에 초점을 두는 행정개혁이 중앙 정부는 물론 지방정부적인 차원에서 이루어지고 있다.

1990년대부터 중앙정부의 전자정부추진에 따라 지방정부에서도 행정의 효율화와 주민서비스 개선을 위한 노력이 진행되고 있다. 더불어 행정의 주요 고객인 주민들도 정보통신 기술의 발달과 인터넷이라는 통신 방법이 보편화됨에 따라 편리한 서비스 제공과 지방정부에 대한 요구가 다양해지면서 전자지방정부(local eGovernment)의 실현을 부추기고 있다. 또한 행정이 공급자 위주에서 수요자 위주로 급격하게 변해가면서 행정의 본질이 행정의 대상이 되는 주민이 원하는 서비스를 만족스러운 형태로 제공하는 것으로 정립되고 있으며, 이러한 변화에 주민을 고객으로 인식하고 주민의 만족을 최우선으로 하는 고객지향적 행정이라는 개념이 대두되면서 지방정부는 행정서비스 개선을 위하여 최선의 노력을 기울이고 있다. 지방정부에서는 이러한 고객, 즉 주민들의 다양한 욕구를 충족시키고 행정기관에 대한 신뢰도를 향상시키는 행정서비스 개선을 위하

여 행정에 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)를 도입하는 방안을 검토하고 사업을 추진하고 있다. 우리나라뿐만 아니라 우리나라와 행정체계가 가장 비슷한 일본을 비롯하여 세계 각 국에서 행정서비스에 고객관계관리 도입을 긍정적으로 인식하고 실현을 위한 노력들이 이루어지고 있다(이기광, 2002: 2). 공공부문에서의 이러한 움직임은 행정을 둘러싸고 있는 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 행정패러다임의 변화와 더불어 새로운 역량확보를 위한 지속적인 행정개혁의 요구에 부응하는 결과라 하겠다.

특히 지방자치시대에 있어서 지방자치제는 정치적으로는 지역주민이 직접적 권리행사를 통하여 자유민주주의 발전에 공헌하는 한편(정치분권화: political decentralization) 경제적으로는 지역단위의 수익자부담원리(benefit principle)에 기초함으로써 자본주의 시장경제원칙을 구현한다는 의의를 지닌다(재정분권화: fiscal decentralization). 따라서 지방자치시대에서 지방정부는 종래 중앙정부의 대리기관(agent) 역할에서 탈피하여 독자적인 힘으로 지역발전계획을 수립·추진하고 보다 살기 좋은 지역으로 만들고자 타 지역과 경쟁하면서 그 결과에 대해서도 스스로 책임을 지게 된다. 이처럼 ‘자율’, ‘경쟁’, ‘책임’으로 표현되는 지방자치제의 특성이 자유시장경제에서 발견되는 민간기업의 속성과 유사하다는 점에서 흔히들 지방자치시대를 ‘지방경영시대’라고 표현하기도 한다. 지방경영시대의 지방자치단체 운영 패러다임을 극단적으로 표현하자면 지방정부는 지방공공서비스를 생산·공급하는 서비스기업(주식회사)이며, 지역주민은(지방세 등을 통하여 출자한) 주주인 동시에 지방정부가 제공하는 지방공공서비스에 대한 소비자(고객)의 역할을 하고, 주민이 선출한 단체장은 기업의 사장(전문경영인: CEO), 지방의원은 이어나 감사, 그리고 관청직원은 마치 회사의 영업사원과 같은 직무를 담당하는 것으로 인식할 수 있다.

지방정부가 지방경영에 성공하기 위해서는 과거 주민 위에 군림하던 관료·행

정적 관습을 과감히 벗어버리고 기업가 정신과 민간경영기법을 지역정책 수립 과정에 적극 도입하려는 기업가적 발상전환이 필요하다(염명배, 2001: 55-56).

고객관계관리는 최고관리층의 관여와 리더십을 기반으로 하여 고객관계관리적 조직문화의 창달을 통해 서비스의 품질을 향상시켜 고객의 요구에 부응하는 방향으로 조직 전체의 개선과 혁신을 추구하는 변동지향적인 광범위한 조직관리 개선기법이다.

현재 공공부문에서의 고객관계관리의 도입·적용이 가장 활발하게 이루어지고 있으며, 또한 가장 많은 공공부문의 조직관리적 효과를 창출시키고 있는 곳이 영국과 미국 그리고 일본이라고 할 수 있다.

물론 고객관계관리를 사기업과 외국정부의 공공부문에서 효과를 얻었다고 해서 우리나라 공공부문에서도 꼭 그러하리라는 보장은 없다. 하지만 고객관계관리는 사기업의 경험으로부터 체계화 된 것이기 때문에 공공부문에서도 어느 정도 적용할 수 있는 것으로 판단되어 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

첫째, 공공부문의 고객관계관리 적용에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가?

둘째, 공공부문에서 고객관계관리 적용의 영향요인들의 수준은 어느 정도인가?

셋째, 공공부문에 고객관계관리를 적용하고자 할 경우 영향요인들 간에는 어떤 관련성이 있는가?

이상의 연구문제를 통하여 본 연구에서는 민간부문에서 이루어진 고객관계관리에 대한 논의들을 중심으로 하여 고객관계관리의 개념과 발전과정, 필요성 그리고 도입의 효과 등을 조망해 보고, 그 결과 공공부문에 고객관계관리를 적용하고자 할 경우에 영향을 미치는 요인들에 대한 구조적 관계를 분석하여 우리나라에서 고객관계관리의 도입을 계획하거나 추진 중인 공공부문에 합리적이고 체계적인 추진방향을 제시하고자 한다.

이러한 관점에서 본 연구는 행정서비스 수요자의 서비스의 질에 대한 관심의 고조 등의 행정을 둘러싸고 있는 환경적 변화를 고려하면서 공공부문에 혁신적인 조직관리방식에 대한 논의가 시의적절하다고 생각되어 공공부문에서 고객관계관리의 적용방안에 관한 구체적인 논의에 초점을 맞추고자 한다.

제2절 연구방법

본 연구의 목적을 효율적으로 달성하기 위한 연구의 실행방법으로는 문헌고찰에 의한 이론적 연구와 설문조사 분석을 통한 실증적 연구를 병행하였다.

이론적 탐색은 기존의 고객관계관리에 관한 국내·외 관련서적, 연구논문 등을 중심으로 자료를 수집하여 선행연구 및 이론적 배경에 대한 연구자료로 활용하였다. 이러한 이론적 고찰을 토대로 하여 공공부문에 대한 고객관계관리의 적용방안을 모색함에 있어 관련변수를 선정하고 이의 조작적 정의를 포함하는 개념적 준거 틀을 설정하였다.

그리고 공공부문의 고객관계관리 적용방안을 실증적으로 분석하기 위하여 지방자치단체의 소속 공무원들을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다.

설문조사에 의한 통계적인 분석은 아래와 같은 방법으로 실시하였다.

표본의 특성을 파악하기 위한 서술적 통계에는 빈도분석과 평균, 표준편차 등의 기술 통계기법을 적용한다. 수집된 통계자료에 대한 실증적 분석은 수집된 자료의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위한 크론바하 알파(cronbach's alpha) 분석을 이용하였다. 그리고 신뢰도 분석을 통하여 신뢰도가 낮은 수준의 항목

들을 제외시킨 후, 각 개별요인에 대해 항목간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어 요인들 간의 상호 독립성의 범위 내에서 그 구조를 파악하는 것으로서 연구변수의 타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 또한 각 항목별 내용분석을 위해 빈도분석을 하였고, 변수에 대한 집단간, 업무성질별 차이를 파악하기 위해 분산분석을 하였다. 그리고 분석모형의 검증에 있어서 고객관계관리 적용의 기반요인과 고객관계관리 실행요인, 그리고 고객관계관리 실행요인들 간의 구조적 관계는 회귀분석에 의하여 검증하였다.

제3절 연구대상 및 범위

본 연구는 공공부문에서 고객관계관리 적용에 영향을 미치는 주요 요인을 실증적으로 찾아낸 후 이를 바탕으로 고객관계관리의 공공부문에 대한 적용방안을 제시하는 데 목적을 두고 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 목적을 위하여 첫째, 고객관계관리의 개념과 배경이론을 통하여 고객관계관리에 대한 전반적인 이해를 도모하며, 공공부문에 있어서의 고객관계관리 도입의 필요성과 효과 등을 살펴보고 고객관계관리 적용의 영향요인에 대한 이론적 고찰을 한다. 둘째, 이와 같은 기존 이론 및 선행연구 결과를 참고하여 본 연구의 분석모형을 구성한다. 셋째, 분석모형에 입각하여 공공부문에서 고객관계관리의 도입을 위하여 어떠한 요인들이 고려되어야 하는가를 실증적 조사를 통해 밝힌다. 넷째, 공공부문에서 고객관계관리 도입에 영향을 미치는 요인에 관한 분석결과를 토대로 하여 공공부문에서 고객관계관리 적용을 위한 실천적 방안을 제안해 본

다.

본 연구의 전개를 위한 구체적인 연구범위를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 내용적인 범위는 공무원들을 대상으로 한 설문조사를 통하여 공공부문의 고객관계관리의 적용기반과 필요성에 대한 인식의 분석과 고객관계관리를 공공부문에 적용하기 위한 주요 영향요인들의 구조적 관계를 분석하고자 하는데 연구의 초점을 두었다. 즉 공공부문에서 고객관계관리를 적용하고자 할 경우에 민간부문에서 고객관계관리 도입의 성공적인 요인으로 정립되었던 것들을 기반으로 하여 공공조직의 특성에 적합한 요인들을 도출하여 각 요인들 간의 구조적인 관계를 분석함으로써 공공부문에 적합한 고객관계관리 적용의 영향요인을 규명하고자 하는 것이다.

둘째, 본 연구의 공간적 범위는 설문지 배부와 회수의 편의를 위해서 지역적으로 광주광역시 소재의 지방자치단체의 공무원들을 분석대상의 단위로 설정하고자 한다. 이러한 이유로서는 외국의 경우에도 고객관계관리의 공공부문의 도입과 운영에 있어 중앙정부보다는 지방자치단체에서 자발적 필요에 의하여 우선적으로 추진되었기 때문에 지방자치단체만을 연구대상으로 한정하고자 한다.

셋째, 본 연구의 시간적 범위는 2004년 8월에 광역자치단체인 광주광역시와 광주광역시 관할구역 내에 소재한 기초자치단체인 5개 자치구청에 근무하는 하는 대민업무와 내부관리업무의 담당 공무원들이 고객관계관리의 기반요인과 실행요인에 대해 인식하는 수준을 조사하였다.

제2장 공공부문과 고객관계관리

제1절 고객관계관리의 의의

1. 고객관계관리의 개념

오늘날 행정은 생산성 향상과 공공서비스의 질적 향상을 위한 새로운 관리체제를 갖추기 위해서 다양한 형태의 민간경영방식과 기법 등의 경영적인 요소를 통한 행정의 경영화¹⁾를 추구하고 있는 노력이 최근에 주요 선진국에서 활발하게 이루어지고 있다.

이러한 행정의 경영화는 단지 민간경영기법의 도입에만 머무르는 것이 아니라 행정개혁의 실천수단은 물론이고 행정의 패러다임의 변화를 의미한다고 할 수 있다. 다양한 민간경영기법의 요소 중에서도 최근에 주요 선진국에서 공공부문의 새로운 관리전략으로서 특히 관심을 나타내고 있는 것이 바로 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)²⁾라고 할 수 있으나 고객관계관리에 대한 개념정의는 주장하는 학자에 따라 다양하게 정의될 수 있는데 최

1) 물론 지금까지 행정에 과학적 관리론과 인간관계론 등을 위시하여 예산제도에 있어서는 품목별예산제도, 성과주의예산제도, 계획예산제도 그리고 MBO와 영기준예산제도 등 민간의 경영기법이 도입되어 왔다. 그러나 최근에 논의되고 있는 행정의 경영화는 기존의 행정에 경영기법을 도입하려는 시도와는 몇 가지 차이를 보이고 있다. 첫째, 기존의 경영화가 정부의 정치적 운영에 대한 반작용으로 나온 것인데 반하여 최근의 경영화는 지나치게 비대한 관료제에 대한 반작용으로 정부부문의 경쟁성을 높이기 위한 것이다. 둘째, 과거에는 관리기술이나 기법의 도입을 강조한 반면에 최근의 행정의 경영화는 기업가정신의 배양과 내부경쟁을 강조한다. 셋째, 관리기법자체와 생산성을 강조했던 과거와는 달리 고객중심의 사고를 강조하고 있다(김병준, 1998: 326-327).

2) 이하 본 연구에서의 CRM이라는 용어는 고객관계관리로 통칭하고자 한다.

근에 공공부문까지 확산·운영되고 있는 고객관계관리의 개념을 살펴보고자 한다.

고객관계관리는 고객관리를 위한 다양한 솔루션들을 통칭하는 용어로 인식되고 있다. 이러한 솔루션들에는 전통적인 고객과의 커뮤니케이션 채널인 메일이나 전화뿐만 아니라 이메일, 웹 콜센터 등 새로운 방식의 뉴미디어 채널들이 모두 포함된다(Bradshaw, 2001). 그러나 고객관계관리는 “솔루션이나 기술이상의 것으로서, 고객지향적인 사고”(Taeschler, 2001) 혹은 “고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고, 고객평생가치를 극대화하여 결과적으로 수익성을 최대화하는 마케팅기법”(최현희, 2000)으로 “고객과의 장기적인 관계를 형성하기 위한 제반활동, 즉 조직 업무프로세스의 총체”로 인식된다(김동훈, 2000).

능률협회컨설팅에서는 “고객과 관련된 기업 내·외부 자료를 분석, 통합 및 세분화하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원함으로써 신규고객 획득, 잠재고객의 활성화, 우수고객을 유지 할 수 있도록 고객을 적극적으로 관리 유지하여, 궁극적으로 한번 고객은 평생 고객이 될 수 있도록 고객의 가치를 극대화시키는 전략”으로 표현하고 있다(한국 NCR CRM 컨설팅 그룹, 2000: 65-69).

류승범(2000: 58)은 고객관계관리란 “고객에 대한 정보를 DB화하여 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 통한 LTV(Life Time Value: 평생고객가치)를 극대화 하는 전략으로, CS 경영 + 1:1 마케팅 전략 + IT 기술이 결합한 선진 마케팅 기법”으로 정의하고 있다. 그러면서 고객관계관리의 좀 더 명확한 개념을 위해 “데이터에 근거한 관계 마케팅을 하는 것”이라고 해서 DBM(Database Relationship Marketing)이란 용어를 사용하고 있다.

정진서(2001: 7)는 “고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 고객의 평생가치를 극대화함으로써 수익성을 높일 수 있는 고객관계관리 프로세스” 라고 정의하였다.

김병권·최성은(2001: 7-8)은 그들의 연구에서 고객관계관리를 “기업이 수익을 창출하는데 필요한 고객을 획득하고 유지하기 위해서, 기업의 현재고객과 잠재고객의 요구를 이해하고 예측하기 위한 경영전략” 이라고 정의하고 있다.

전성훈·최현희(2001: 25-26)는 고객관계관리를 “고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 고객평생가치를 극대화 하여 결과적으로 수익성을 최대화하는 통합된 프로세스이며 고객과의 광범위한 커뮤니케이션 과정” 으로 정의하고 있다.

김재문(2001: 59-67)은 “고객에 대한 광범위하고 심층적인 지식을 바탕으로 개개인에게 적합한 차별적 제품/서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 마케팅/경영혁신활동” 으로 고객관계관리를 정의하고 있다.

<표 2-1> 고객관계관리에 대한 개념 정리

기관 및 학자	CRM의 개념
Bradshaw (2001)	· 고객관리를 위한 다양한 솔루션(전통적인 고객과의 커뮤니케이션 채널인 메일이나 전화뿐만 아니라 이메일, 웹 콜센터 등 새로운 방식의 뉴미디어 채널들 포함)
Taeschler (2001)	· 솔루션이나 기술이상의 것으로서, 고객지향적인 사고
최현희 (2000)	· 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고, 고객평생가치를 극대화하여 결과적으로 수익성을 최대화하는 마케팅기법
김동훈 (2000)	· 고객과의 장기적인 관계를 형성하기 위한 제반활동, 즉 조직 업무프로세스의 총체
한국 NCR CRM 컨설팅 그룹 (2000)	· 고객과 관련된 기업 내·외부 자료를 분석, 통합 및 세분화하여 고객특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원함으로써 신규고객 획득, 잠재고객의 활성화, 우수고객을 유지 할 수 있도록 고객을 적극적으로 관리. 유지하여 궁극적으로 한번 고객은 평생 고객이 될 수 있도록 고객의 가치를 극대화 시키는 전략
류승범 (2000)	· 고객에 대한 정보를 DB화하여 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 통한 LTV(Life Time Value: 평생고객가치)를 극대화 하는 전략으로, CS 경영 + 1:1 마케팅 전략 + IT 기술이 결합한 선진 마케팅 기법
정진서 (2001)	· 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 고객의 평생가치를 극대화함으로써 수익성을 높일 수 있는 고객관계관리 프로세스
김병권·최성은 (2001)	· 기업이 수익을 창출하는데 필요한 고객을 획득하고 유지하기 위해서, 기업의 현재고객과 잠재고객과악하고 이들의 요구를 이해하고 예측하기 위한 경영 전략
전성훈·최현희 (2001)	· 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 고객평생가치를 극대화 하여 결과적으로 수익성을 최대화하는 통합된 프로세스이며 고객과의 광범위한 커뮤니케이션 과정
김재문 (2001)	· 고객에 대한 광범위하고 심층적인 지식을 바탕으로 개개인에게 적합한 차별적 제품/서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 마케팅/경영혁신활동

이러한 민간부문에서의 고객관계관리의 의미를 그대로 공공부문에 적용시킬 수 없으므로 고객관계관리에 대한 개념이 재정립되어야 한다. 공공부문과 관련한 고객관계관리관련 정의를 살펴보면 “정부의 고객관계관리는 평등한 국민을 대상으로 행정서비스의 품질제고를 목적으로 하며 차별과 소외의 최소화, 원활한 커뮤니케이션, 서비스의 자동화, 양질의 행정 서비스 제공, 국민참여 극대화

를 중점전략으로 삼는 것”(위세아이텍, 2002), 혹은 “공공기관과 공법적인 관계를 맺고 있는 국민을 대상으로 국민의 원하는 서비스와 정보를 제공해주는 시스템, 즉 문화를 말한다.”(유비즈시스템, 2002)라고 할 수 있다.

그러나 민간부문에서의 고객관계관리의 정의가 다양한 것처럼 공공부문 역시 그렇다 할 개념적 정의가 확립되어 있지 않다. 따라서 본 연구에서는 공공부문에서 고객관계관리란 “국민생활의 질을 향상시키기 위하여 국민행동에 대한 정확한 이해를 바탕으로 주민과의 지속적인 상호작용에 의해 국민이 원하는 행정 서비스를 제공함으로써 신뢰성을 제공하고 양질의 행정서비스를 제공하기 위한 국민 중심의 조직관리기법”으로 정의한다.

2. 고객관계관리의 발전과정

고객관계관리가 등장하게 된 배경으로는 복합적인 요인이 작용한 것으로 볼 수 있는데, 첫째, 기존 기업 마케팅의 한계를 드러내게 한 공급자-소비자간 관계의 변화를 들 수 있고, 둘째, 이러한 시장 환경의 변화에 맞추어 이에 대한 대안으로 학계에서 제기된 고객관리에 대한 신개념의 대두를 들 수 있으며, 마지막으로 개념적으로 제기된 새로운 고객대응의 개념을 현실에서 가능하도록 한 인터넷과 정보통신기술의 영향을 들 수 있다(김상일, 2000). 따라서 고객관계관리가 등장하게 된 요인으로는 컴퓨터 및 그에 관련된 정보기술의 급격한 발전이 가장 크다고 할 수 있다.

몇 년 전까지만 해도 민간부문에서는 새로운 고객을 어떻게 창출해 낼 것인가에 초점을 맞추어 마케팅을 해왔지만, 전 세계적인 기업간의 경쟁상태로 인하여 고객이 접하게 되는 정보가 월등하게 많아지면서 고객을 새로 유치하는 것에 만족하기보다는 현재 보유하고 있는 고객과의 접점을 강화하고 고객이 필

요한 서비스와 제품을 적기에 제공함으로써 비교정보와 쉽게 노출될 수 있는 고객이 경쟁사로 이탈하는 것을 막는 것이 최대의 과제가 되었다.

1970년대에서는 시장 전체를 대상으로 균질화 된 상품과 서비스를 대량으로 공급하는 메스 마케팅이 중심이었다. 메스 마케팅에서는 개별고객이 선호하는 중요하지 않으며 시장의 규모와 평균적 특성을 찾아내서 적합한 제품을 대량으로 생산하여 신속하게 공급하는 것이 주요 관심사였다.

고객들에게 좀 더 효과적인 마케팅을 위하여 고객세분화에 의한 마케팅 기법인 세그먼트 마케팅(segment marketing)기법이 70년대 중반부터 90년대 초반까지 사용되었으며, 정보기술의 발전으로 고객관련 정보들과 거래 실적들을 데이터서비스로 구축하게 됨으로써 고객의 성향, 실적, 기여도 등을 분석할 수 있는 기반을 형성하게 되었다. 이러한 분석결과를 통해서 상품에 따른 고객의 분류가 가능하게 되었으며 이를 통해서 니치마켓(niche market)의 발굴과 특정 고객 군에게 차별적인 마케팅을 수행할 수 있는 것이 가능하게 되었다. 최근에는 고객을 가장 효과적으로 만족시킬 수 있는 퍼스널 마케팅 기법이 정보통신의 발달로 인해서 가능하게 되었다. 이러한 퍼스널 마케팅 기법 중의 하나가 바로 고객관계관리이다(문정식, 2000).

고객관계관리의 원초적 개념은 이미 1800년대 미국에서 철도가 놓이기 시작한 때부터 싹 트이기 시작하였다. 카탈록 마케팅(catalogue marketing)이 그 시원이라고 할 수 있겠는데, 미국은 원거리에 거주하는 사람들에게 물건을 팔기 위해서 우편물이나 전화를 이용할 수밖에 없다는 환경적 요인이 영향을 미친 때문이다. 그 후 생산자간 경쟁이 점차 심화되면서 시장지배력의 중심이 생산자로부터 소비자에게 이전됨에 따라 상품중심적 사고를 대체하는 고객중심적 사고가 전면에 등장하게 되었고, 마케팅의 효율을 극대화하기 위해서는 서로 다른 욕구를 가진 고객들에게 서로 다른 제품이나 서비스를 제공해야 한다는

새로운 패러다임이 짝트게 된 것이다.

오늘날 신경영(고객관리)기법으로 주목받고 있는 고객관계관리의 특성을 보다 명료하게 파악하기 위해서는 고객관리에 대한 시대적 변천과정을 살펴보는 것이 도움이 될 수 있다. 고객에 대해 학습하고 이에 대응하려는 시도는 마케팅이라는 용어가 생겨나면서부터 이루어졌지만 그 정도의 차이에는 그동안 많은 변화가 이루어져왔는데, 다음의 <표 2-2>에서 보는 바와 같이 오늘날 현대적 개념의 고객관계관리가 등장하기까지 지난 30여 년간 고객관리의 내용이 여러 차례 변천하여 왔다.

<표 2-2> 고객관계관리의 시대적 변천 과정

구 분	단순판매 (1970년대)	CS (1980년대)	DBM (1990년대)	CRM (1990년대후반)
對고객 관점	수동적 구매자	선택적 구매자	개성화, 다양화 된 구매자	능동적 파트너
고객과의 관계	전체시장에 일방적 공급(배급)	고객만족도(CSI) 측정, 일반적 관계	그룹화 된 고객과의 일방적 관계	개별 고객과 쌍방향 의사소통
고객 관리	단순 영업 위주	영업과 판매서비스 위주	IT 기술팀 위주	전사적 관리

·주: CS = Customer Satisfaction, DBM = Database Marketing,
·자료: 삼성경제연구원(2000. 9).

<표 2-2>와 같이 1970년대까지만 하여도 기업은 소비자를 단순히 수동적 구매자로 인식해 왔다. 즉, 고객이 동질의 단일한 욕구를 가지고 기업이 만들어 공급하는 상품을 수동적으로 구매한다고 본 것이다. 따라서 기업과 고객간의 관계를 획일적 물품이 고객에게 일방적으로 팔리는 단순한 판매의 관계를 벗어나지 못했고, 기업의 마케팅이라는 것은 일방적이라는 인식이 지배적이었다.

그러나 1980년대 들어 시장경쟁이 치열해짐에 따라 기업은 고객의 중요성을

깨닫고 이에 대응하기 시작하였다. 즉 공급은 수요를 초과하고 소비자들의 파워가 증대되면서 기업들의 품질관리(quality control)에 대한 관심이 고조되었고, 품질관리 경쟁으로 인하여 품질의 차별화가 어려워지자 경영자들은 고객서비스와 CS(Customer Satisfaction)의 중요성을 인식하기에 이른 것이다. 그 후 1990년대 정보기술(IT)의 진보에 따라 데이터서비스마케팅(DBM)이 등장했다.³⁾ 이는 CS(Customer Satisfaction)의 일률적 일반적인 마케팅 캠페인만으로는 다양화, 개성화된 고객의 요구를 충족시키기 역부족이었기에 때문이었으며, 그 결과 온라인을 중심으로 마케팅 채널을 다양화하는 시도가 이루어졌다. 기업은 보다 경쟁화된 시장환경에서 주도권을 잡기 위해 고객과 관련된 내·외부자료를 고도의 분석엔진을 장착한 통계패키지와 IT기술을 이용하여 대규모 DB마케팅을 시도 했지만, 고객데이터(스캐너 데이터, 서베이 데이터, 회원 데이터 등)는 주로 관리목적의 한계를 벗어나지 못했다.

1990년대 후반 들어 고객과의 접촉과정에서 발생한 정보들이 대량으로 축적되고 이를 분석하고 다룰 수 있는 기술정보, 예를 들어 데이터 마이닝(DM), 데이터 웨어 하우스(DW) 등이 발전하면서 고객관리가 기업의 성과와 생존에 직접적 영향을 미치게 되었고, 이에 따라 자연스럽게 현대적 고객관계관리 도입의 필요성이 증대되었다. 과거에는 기업의 가치사슬(Value Chain)이 공급자-판매활동-고객의 방향으로 형성되었으나, 최근 고객-고객, 기업간 채널-경영활동으로 변화된 가치사슬의 역류화에 따라 고객이 네트워크의 능동적 참여자로 변화하게 되었다. 그리하여 DBM은 종전의 일방적 성격을 탈피하여 기업과 고객간의 쌍방향(bilateral)인 개념으로 계승·발전하게 되었고, 기업은 데이터 웨어

3) 1980년대 중반과 1990년대 초반에 많은 기업들은 비용을 절감하고 효율성을 높이며 경쟁력을 갖추기 위해서 BPR을 실시하고 ERP 패키지를 도입함으로써, 기업의 재무, 제조, 재고관리 및 인적자원관리 같은 영역에서 내부 프로세스를 작동화 하고 최적화하는데 노력하였다. 그러나 고객가치가 중요시되는 시대에 직면함에 따라 기업의 초점이 내부 프로세스에 보다 관심을 갖는 쪽으로 방향이 바뀌고 있다(이동길 외, 2000).

하우징(DW)과 데이터 마이닝(DM)을 근간으로 전사적인 고객 관리를 지향하는 고객관계관리를 경쟁적으로 도입하기에 이르렀다. 특히 업무 특성상 고객의 신상정보와 거래정보가 계속적으로 축적되어 금융이나 서비스 업종을 중심으로 고객정보를 경쟁무기로 활용할 수 있는 고객관계관리가 활성화되고 있다. 이러한 고객관계관리로의 진화는 고객으로부터 요청의 변화와 정보기술의 혁신으로 인한 기업의 수단의 변화에 기인하고 있는 것으로 평가되고 있다(이상민, 2000: 9). 특히 최근에 인터넷을 활용한 고객관계관리를 전통적 Off-line식의 고객관계관리와 구별하여 eCRM 이라고 칭하기도 한다. 인터넷은 고객에 대한 1:1 서비스를 가능하게 하는 개인화(personalized) 채널로서 고객관계관리의 모든 단계를 실현할 수 있는 풍부한 가능성을 가지고 있으며 고객의 행동이 그대로 데이터로 축적될 수 있다는 점에서 강력한 기능을 발휘하고 있다(염명배, 2001: 60-61).

3. 고객관계관리의 특징

고객관계관리를 통해서 달성하려는 것은 다양한 측면에서 설명할 수 있지만 기본적으로 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전 생애에 걸쳐 유지하고, 제고해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 것이므로 고객관계관리는 다음과 같은 6가지 특징이 있음을 알 수 있다(최정환 · 이유재, 2001).

첫째, 고객관계관리는 고객지향적이므로 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계 관리에 기업의 초점을 맞추는 고객중심적(customer-centric)인 경영방식이다.

둘째, 고객관계관리는 고객의 생애 전체에 걸쳐 관계를 구축하고 강화시켜

장기적인 이윤을 추구하는 동적인 경영방식이다.

셋째, 고객관계관리는 기본으로 개별고객의 생애에 걸쳐 거래를 유지하거나 늘려나가고자 하므로 고객과 기업사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 쌍방향(interactive)의 관계를 형성하고, 지속적으로 발전되어야 한다.

넷째, 고객관계관리는 정보기술에 기초한 과학적인 제반 환경의 효율적 활용을 요구하여 고객관리를 위한 고객데이터를 분석하는 등, 구체적인 ROI(Return On Investment)와 경영효율의 측정을 통해 가시적인 경영개선에 초점을 맞추므로 마케팅에 있어서도 차별적인 타겟마케팅(target marketing)을 추진하여, 여러 마케팅 활동의 전반적인 효율을 통합적으로 제고되어야 한다.

다섯째, 고객관계관리는 고객과의 직접적인 접촉을 통해 통합적이고 일관성 있는 메시지와 쌍방향 커뮤니케이션을 지속시켜 기업은 고객의 니즈를 자세히 파악할 수 있게 되며 더욱 능동적으로 대처할 수 있게 된다.

여섯째, 고객관계관리는 단순히 마케팅에만 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을 요구하므로 관계관리에 필요한 모든 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀할 수 있는 경영방식이다.

이러한 내용을 정리하여 보면, 고객관계관리는 고객, 정보, 사내 프로세스, 전략, 조직 등 경영전반에 걸친 관리체계이며, 이는 정보기술이 밑받침되어 구성되는 것이다. 즉, 고객관계관리는 바로 고객과의 관계(relationship)를 바탕으로 평생고객가치인 LTV(Life Time Value)를 극대화하는 것이다. 단순하게 고객과의 관계에 머무르지 않고 신규고객 및 기존고객의 다양한 고객접점(영업사원의 고객접촉), A/S직원의 방문, Inbound Call(고객으로부터 걸려온 전화), Outbound Call(고객에게 판매촉진을 위해 통화한 전화 등)을 활용하여 여기서 발생한 수많은 데이터를 정리·분석하여 마케팅 정보로 변환함으로써 고객의 구매 관련 행동을 지수화하고, 이를 바탕으로 마케팅 프로그램을 개발·실현·

수정하는 고객중심의 경영기법을 의미한다 하겠다(채용석, 2003: 55-56).

제2절 고객관계관리의 배경이론

관계란 교환발생에 직·간접적인 영향을 미치는 기관, 사물, 현상, 행동들이 서로 얽혀진 상태를 말하며(임종원·김기찬, 1990), 경쟁우위를 개발시키는 가장 중요한 자원중의 하나로 간주된다. 관계적 교환과 장기관계현상은 학문적으로나 현실적으로 마케팅 분야에서 그 관심도가 증가되고 있으며 이러한 교환관계에서 거래당사자 A와 B의 관계특성 개념을 설명해 주는 관계이론으로는 사회교환이론, 거래비용이론, 자원의존이론, 정치경제이론, 관계적 계약이론 등이 있는데 이에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Rokkan, 2002).

1. 사회교환이론(*social exchange theory*)

교환(exchange)은 마케팅 이론에서 핵심 개념 중 하나이다. 사회적 단계에서 교환은 최소한 두 개인에 대해 관찰 가능한 행동군인 상호작용과정으로 간주하고 있다. 즉 2인 이상의 개인의 동시에 영향을 미치고 상대적으로 지속적 방식으로 서로 영향을 미치는 이러한 교환과정의 형태는 또 하나의 적응 과정이 된다.

사회적 교환이론은 교환관계를 역동적으로 파악한 것으로 구매자-판매자 관계 분석의 틀로서 제시되어 왔다. 또한 이는 시장관계 연구에서 많이 사용되어

왔다. 마케팅의 선행연구에서는 대체로 단속적인 거래에 초점이 맞추어 전략체계와 이론을 개발해 왔으며, 관계적 관점에서 교환의 발전과정을 이해하는 데에는 상대적으로 소홀히 해왔다(Dwyer et. al., 1987)고 할 수 있다. 또한 마케팅에 있어서 교환관계에서부터 탐색 및 확대단계를 거쳐 관계결속에 도달하고자 할 때에는 높은 수준의 목표일치 또는 확고한 이행 메커니즘(담보 또는 다른 후속조치들)이 요구되며, 복잡하고 불확실한 환경 속에서 인간은 정보처리 능력이 있으므로 그러한 안전장치가 더욱 요구된다고 할 수 있다.

교환이론에서는 교환관계를 시장에서의 일회적 거래인 개별적 거래(discrete transaction)와 협조적 거래관계로 파악하여 JIT나 OEM, 공동개발 등의 현실적인 거래양식을 설명하고 그 유효성을 밝히고자 하는 문제의식을 가지고 있다. 따라서, 협력성의 구성요소들을 분석하기 위하여 협력적 관계와 관리·통제의 관계를 구별하며, 이러한 결속이 중요한 변수로 언급되고 있는데, 관계결속은 ‘교환 당사자간에 관계적 지속성의 묵시적/명시적 서약’으로 정의되며, 관계결속의 정도는 투입수준(투자), 지속성(계속성의 보증), 일관성(관계유지를 위한 자원사용)의 세 가지를 측정기준(Dwyer et. al., 1987)을 가진다.

2. 거래비용이론(*transaction cost theory*)

1) 거래비용이론의 기초

거래비용이론은 오늘날 관계관리의 중요성을 설명하는 문헌에서 두드러진 역할을 담당하고 있다. 이 이론의 유용성은 경제적 거래를 지지하는 특정한 메커니즘의 설계를 이론적으로 설명함으로써 교환관계를 구조화하는 메커니즘을 정당화시켜 주고 있다는 것이다. 즉 기업 주체 간 관계는 상호거래비용의 절감을

가져다주는 거래양식을 설계하는 과정에서 특정한 교환형태의 관계구조를 형성하게 한다. 거래비용이란 시장을 통해서 거래를 할 경우 거래 상대방을 찾는 데 드는 탐색비용, 계약체결 비용, 계약 완전이행을 위해 필요한 감시비용을 뜻한다. 거래비용은 생산비용과 구별되는 비용으로 시스템운영 비용 즉, 정보탐색, 협상, 감독, 계약이행 등의 비용을 포함하고 있다.

전통적으로 거래비용은 “경제시스템을 운용하는 비용”으로 정의되며, 경제시스템의 마찰이 없다고 가정하는 경우 거래비용은 0이 된다. 따라서 거래비용은 “기업간 거래활동을 조장하는 과정에서 거래 당사자들 간의 의견일치에 도달하기 위해 기업이 겪게 되는 어려움에 따른 비용”으로 정의한다. 따라서 거래비용은 협상상황의 구조와 강도를 결정하는 제도적 요소에 의해 영향을 받고 있다. 그러나 제도적 요소를 고려한 이러한 포괄적 의미의 거래비용은 개별기업간 거래에 있어서 거래비용측정을 어렵게 만들어, 제도적 복잡성을 배제하고 거래비용을 협의로 정의하여 측정하고자하는 시도가 이루어지고 있기도 하다. 윌리엄슨에 의하면, 거래의 특정차원들은 거래비용을 유발하며 시장메커니즘이 교환을 매개하는 비효율적인 수단이 된다는 점에서 “시장실패”를 초래한다고 주장하고 있다. 즉 그는 “거래비용은 거래를 뒷받침하는데 필요한 특정의 자산의 수준, 교환을 둘러싸고 있는 불확실성 및 교환의 빈도에 의해 결정되며, 거래비용의 증가가 시장교환을 비효율적으로 만드는 주요 요인이 된다.”고 파악하고 있다. 따라서 거래비용이론은 시장실패의 원인을 규명하고 위계조직의 필요성과 효율성을 설명해 주는 가장 영향력 있는 이론으로서, 기업주체간 어떠한 거래상황하에서 시장적 교환 또는 위계적 교환(내부화)이 일어나는가를 설명하는데 매우 유용하다. 특히 오늘날과 같이 완전경쟁의 상황을 기대할 수 없는 경우, 시장기능이 오히려 비효율적인 갈등상황을 야기 시킨다는 점에서 이러한 불확실성을 감소시키고 예상되는 불이익을 최소화하며 분쟁을 해결해 줄

수 있는 장치(지배구조 또는 조직형태)의 존재가 거래나 교환의 존속에 필수적이 된다. 이 결과 만들어진 조직이 위계조직이다. 이 개념은 시장메커니즘을 통해 거래가 이루어지기 보다는 낮은 비용으로 구성원들 사이에서 경제적 거래를 중지할 수 있음을 논리적으로 설명하고 있다. 따라서 거래비용 때문에 기업간 위계구조가 생성되게 되고 그 결과, 거래상담활동, 유통활동, 정보활동, 계약활동 등의 내부화가 시도되는 것이다(김기찬, 1999: 11).

Coase(1937)는 거래비용에 관한 연구에서, 왜 어떤 거래는 기업의 내부에서 이루어지고, 다른 거래는 기업의 외부에서 이루어지는가를 설명하였다. 즉 기업은 어떤 활동을 시장에 의존하는 것이 더 비용이 적게 들게 될 때, 그 활동을 외부시장에 의존하게 되는 것이다. 다시 말해 기업은 외부시장을 통한 거래가 비효율적인 때 수직적 통합이나, 수평적 통합을 통하여 거래비용을 줄이고자 발생한 것이다(서봉철, 1996).

시장실패의 형태는 공공재의 문제, 점유성의 문제, 정보의 비대칭성, 소수교환 등이 있으며, 시장실패의 원인은 인간의 속성에 관련된 요인과 환경적 요인, 거래특성적 요인으로 나누어진다.

인간적 요인에는 제한된 합리성, 기회주의 등이 포함되고, 거래특성적 요인에는 자산특유성, 환경적 불확실성, 거래빈도가 포함된다.

거래비용은 사전적인 것과 사후적인 것으로 분류될 수 있는데, 사전적인 비용은 계약의 입안과 협상비용 및 계약보호장치 마련 비용이며, 계약의 사후적 비용은 여러 가지 형태로 나누어진다. 즉, 첫째, 계약서가 잘못 정리되었을 때 발생하는 부정적 비용, 둘째, 사후적으로 발생한 계약서상의 오류를 시정하기 위한 양 당사자의 시비비용, 셋째, 분쟁이 발생했을 때 법원에 제소하는 것 등과 관련되어 계획하고 활동하는 비용, 넷째, 신뢰를 확보하기 위한 결합비용 등이 포함된다(황미화, 2002: 29).

2) 기업과 고객간의 거래비용적 접근

기업과 고객간의 관계를 거래비용적인 관점에서 논의할 경우, 흔히 경제학에서 설명하는 기회비용적 관점과 마케팅의 소비자행동 연구에서 나오는 전환비용이라는 개념으로 설명할 수 있다. 이는 용어만 다를 뿐 그 의미는 크게 다르지 않다.

소비자들은 특정 제품에 대한 판매자를 선택하는 과정에서 판매자 인지와 판매자 고려, 판매자 선택의 과정을 거치게 된다. 우선 문제인식에 직면한 소비자가 정보획득을 본격화한 결과 구매자에게 알려진 모든 잠재적인 판매자들의 집합이라고 볼 수 있는 인지집합이 형성되며, 다음으로 인지집합 내 대체안들에 대한 평가를 통해 판매자라고 한정된 고려집합(consideration set)으로 축소되고, 마지막으로 그 소비자가 축소된 고려집합 내에서 가까운 미래에 구매의도를 가지고 있는 판매자집합을 선택하게 될 것이다. 관계란 이러한 결정과정에서 기존의 거래자가 잠재적 거래자가 될 가능성을 나타낸다. 즉 고려집합의 결정과 선택대상자 선정과정에서 관계연구의 초점은 새로운 판매자로 전환할 것인가 아니면 현재의 판매자에게 남아있을 것인가에 있다.

Heide(1994)는 관계마케팅 연구에서 또 하나의 중요한 요소는 전환비용이라고 주장하였다. 만일 모든 조건이 동일하다면 구매자는 전환비용을 절약하기 위해서 현재의 관계를 유지시키려고 노력할 것이다. 따라서 전환비용의 효과에서 보면 사전적인 상호작용이 마케팅활동에 있어서 매우 중요하다. 구매자들은 이탈에 따른 전환비용이 높아질 때 기존 거래자의 틀 속에서 거래를 진행시키고자 할 것이다. 또한 전환비용의 위험을 높이는 요인에 대하여 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 시장의 불확실성이다. 불확실성은 이질적이고 급격히 변화하는 기술이 존재할수록 더욱 중요해진다. 이것이 불확실성 해결이론이다. 이에 따르면 급격한 기술변화는 구매자가 고려단계에서 새로운 판매자에 대한 정보를 수집하도록 하는 인센티브를 제공한다. 그러나 이는 수집된 정보를 순식간에 진부화시켜 구매자들의 선택단계에서 새로운 판매자들이 잠재적으로 진부한 정보에 반응하기 보다는 현재의 판매자에 의존하는 것을 택하게 한다는 것이다.

둘째, 구매자들의 사전경험이 부족할수록 관계적 거래는 더욱 중요해진다. 구매자들의 사전경험 부족은 스스로 합리적인 의사결정을 할 가능성을 낮추게 함으로 거래자 전환에 대한 불확실성이 높아지고, 이에 따라 전환비용이 증가하여 기존의 거래자를 선택하게 된다는 것이다(박송영, 1998: 15-16).

3. 자원의존이론(resource dependence theory)

자원의존이론은 사회적 교환이론에서 처음 발전하였으며, 자원의존이론의 핵심적 가정은 기업이 의도적으로 다른 기업과의 공식적 혹은 반공식적 연결을 통해 그들의 교환관계를 구조화하여 불확실성을 감소시키고 의존성을 관리하고자 한다는 것이다. 즉 “조직들은 핵심적인 자원에 관해 내부적으로 자체 완결성을 가지고 있지 못하다.”는 것이다(박소영, 1998: 17).

Heide(1994)는 자원의존이론의 관심은 조직에 있어서의 핵심적인 자원이 조직 스스로 모든 것을 충족시킬 수 없으며, 이에 두 가지의 중요한 문제가 발생하게 된다고 파악하였다. 첫째, 자금자족이 부족하다는 것은 다른 조직에 의존하게 된다는 것이다. 둘째, 이러한 부족으로 환경 불확실성은 의사결정을 곤란하게 한다는 것이다. 즉, 자원의존론에서는 여러 환경의 차원 중에서 조직에 필요한 자원의 가용성과 동태성 그리고 환경의 압력에 대한 조직 구성원의 반

응에 관심을 가진다. 따라서 핵심조직은 자신의 생존이나 성장에 필요한 자원을 공급해주는 조직에게만 의존하게 된다는 것이며, 이때 자원을 공급해 주는 관련조직이 핵심조직에 의존할 자원이 있으면 상호의존 관계가 성립(Pfeffer와 Salancik, 1978)된다. 여기서 의존은 곧 힘을 의미하며, 의존구조가 불균형할 때 힘은 다른 조직에게 의존하는 정도가 적은 쪽이 강하게 된다.

자원의존이론 이론의 핵심은 기업이 다른 기업과 공식적 또는 비공식적 연결에 의한 교환관계를 의도적으로 형성함으로써 불확실성을 줄이고 의존성을 관리하고자 한다는 것이다. 각 개별 기업들이 단기간 이상의 관계를 형성하고자 할 때는 쌍방의 요구에 적응하는 노력이 필수적이라는 것이다. Anderson과 Narus(1990)는 생산자와 분배자간의 관계구조 모델을 의존성, 영향력(권력), 갈등 등의 요인을 중심으로 개발한 후 검정하였으며, 이 연구에서 그들은 ‘협동’을 ‘신뢰’의 결과변수가 아닌 원인변수로 설정하고 상호 의존성을 ‘대안에 대한 비교 수준하의 결과’로 개념화시켜 모델 내에 포함시키는 등의 시도를 하였다.

자원의존이론의 기본 전제는 자신들이 사용할 수 있는 모든 자원을 보유하고 있지 못한 조직은 환경의 불확실성이 증대하게 된다. 따라서 이를 감소시킬 방안을 찾고자 조직은 노력한다는 것이다(황미화, 2002: 26).

개념적으로 기업간 연결의 확보는 의도적인 교환 상대자와의 협력의 정도를 증가시키거나 “협상적 환경”을 창출함으로써 불확실성과 의존성의 문제를 다루는 것으로 보았다. 이는 환경적 불확실성과 의존성에 대한 반응으로서 비시장적 통제에 의한 관계적 구조를 고찰한다는 점에서 거래비용이론과 일맥상통한다. 거래비용이론에서의 특정 자산은 그들의 존재가 교환당사자를 바꿀 수 있기 때문에 의존성을 구성한다고 논의될 수 있다(박소영, 1998: 18).

4. 정치경제이론(*political economy theory*)

정치경제학의 기본사고는 사회시스템을 경제 및 사회정치적 영향력의 집합체로 보고, 이를 분석, 연구하기 위해서는 정치와 경제를 동시에 바라보아야 한다는 것이다. 즉 이는 권력의 분포, 권력소유자의 목표, 교환시스템의 구조 등을 통합하여 분석의 틀로 이용해야 한다는 것이다.

또한 정치경제학의 이론적 틀은 유통경로의 근본적 활동이 경제주체 사이의 교환행위인 거래에 있다는 기본적 활동단위로 인식하고 있으며, 두 활동주체 사이의 관계에 초점을 맞추는 이원적 관점(dyadic perspective)에 서게 된다(서봉철, 1996).

정치경제론의 개념적 기초는 주로 사회적 교환론, 거래 비용론, 행동이론에서 시작되었으며, 정치경제론은 사회교환론의 영향을 받아서 마케팅을 교환행동으로 보고 사회단위를 최소한의 자원의 교환을 위한 시장으로 보았다. 또한 행동이론의 영향으로 분석대상 단위를 상충된 목적을 가진 내·외부의 이익집단들의 행동으로 보았으며, 또한 거래비용론의 영향을 받아 거래비용을 최소화하는 내·외부조직의 형태에 관심을 갖고 있다. 정치경제론은 경로 구성원의 경제적, 사회정치적 의사결정 변수를 포괄하여 유통경로 분석의 통합적 틀을 보여줌으로써 비교연구의 적절한 출발점을 제시하여 주고 있다.

정치경제론은 자원의존론과 맥을 같이 하는데 자원의존론이 조직 내 참가자들 사이의 힘의 관계를 강조한 반면 조직간 힘의 관계로 분석범위를 확장한 것이다. 이는 양방간의 관계(dyadic relations)가 내부 정치경제(internal political economy)를 구성한 것을 의미한다.

5. 관계적 계약이론

관계적 계약이론에서는 거래가 발생하는 역사적 및 사회적 맥락에서 진행되어 진다고 파악하고 있다. Macneil(1984)은 교환을 “단속적” 교환과 “관계적” 교환으로 분류하고 있다. 단속적 교환은 신고전파 경제이론의 내재적인 과정과 일치하는 것으로, 각 거래는 계약 당사자들간의 과거 및 미래관계와는 독립적이며, 단지 제품이나 서비스에 대한 소유권의 이전만으로 가정한다. 단속적 교환하의 거래 당사자들은 적극적으로 자신의 이익을 추구하고 대체로 계약적 의무수행에 충실하다. 한편 관계적 교환은 의도적 혹은 공식적인 통제장치가 시장의 “보이지 않은 손”을 대체하는 것이다. 이렇게 보았을 때 교환의 개념은 Ouchi의 동류조직 메커니즘(clan mechanism)의 개념과 다소 유사하다고 볼 수 있다. 동류조직 메커니즘은 본질적으로 시스템의 구성원들이 사회적 노력을 통해 보다 큰 시스템의 규범을 수용하도록 하는 규범적 절차이다. 여기서 구성원들은 내재화된 가정을 전제로 자기통제를 한다. 마찬가지로 관계적 계약이론에서는 관계적 교환이 쌍방적 교환으로 이루어지는 시스템 정신을 포함하고 있다. 이 속에서 개인의 효용함수는 시스템의 전체 효용에 의하여 합해지게 된다. 개인적 목표는 단체적인 성과를 통하여 쌍방적 시스템에 도달하게 되며, 시스템의 장기적 혜택에 대한 관심은 개인의 기회주의적 이익추구 경향에 대한 제약으로 작용한다. 이 이론은 여러 가지 측면에서 다른 배경이론들이 시사하는 것과는 다른 통제 형태를 확인해 주기 때문에 중요하다. 특히 거래비용이론은 역사적으로 교환이 배태되는 사회적 구조를 설명해주지 못하고 관계를 통제하기 위한 우계적인 메커니즘을 지나치게 강조한다는 점에서 비판을 받아왔다. 그러나 초기 거래비용이론이 최근 맥네일의 개념을 명시적으로 통합하면서 쌍방적 관계를 인식한다는 점에서는 주목할 만하다(김기찬, 1999: 12).

6. 이론적 의의

지금까지 살펴 본 고객관계관리의 배경이론의 전체적인 특징을 간단하게 정리하여 보면 마케팅에 도입된 교환관점은 조직학에서 조직간 행위를 설명하는 이론적인 근거가 되고 있으며, 교환이론은 자원의존론의 기초가 되며, 조직경제학의 거래비용이론으로 확장되었다는 것을 알 수 있다. 이러한 교환이론은 한 행위자가 행동을 하기 시작하여 같은 환경에 있는 다른 행위자들과 비교적 지속적으로 교환거래를 하는 과정을 설명한다. 경제학적 측면에서의 교환은 교환의 당사자간의 관계에 초점이 맞추어지고 있으며, 이 교환과정은 일회적인 것으로 취급되나, 심리학 및 사회학적 측면에서의 교환은 서로에게 영향을 미칠 수 있는 둘 이상의 행위자간의 관계로서 경제학적 교환과는 달리 지속적인 거래관계를 중시하며, 사회적 영향, 갈등, 협상과 같은 인간간의 상호과정을 중시하고 있다. 그러나 거래비용이론이 시장을 대체하는 대안적인 메커니즘인 관계의 효율성을 명시적으로 설명하는 반면에 자원의존이론은 본질적으로 그 효과성 혹은 외부당사자의 수요를 충족시킬 수 있는 능력 그 자체에 국한한다는 점에서 서로 차이가 있는 것이다. 결론적으로 고객관계관리의 배경이론의 전체적인 특징은 고객과의 몰입(commitment), 신뢰(trust)를 구축함으로써 장기적이고 지속적인 관계적 교환을 개발하는데 그 중요성을 두고 있다는 것을 알 수 있다.

나아가 이러한 고객관계관리이론은 서비스마케팅, 구매자와 판매자의 관계성, 판매관리 등 다양한 차원에서 응용되었으며, 정보기술의 발달로 인하여 고객과의 의사전달이 활성화되면서 고객관계관리이론으로 정착되었다 하겠다. 따라서 지금까지 논의한 사회교환이론, 자원의존이론, 거래비용을 기초로 하여 본 연구

에서의 공공부문에서 고객관계관리의 적용을 위해서 고려해야 될 점들에 대하여 다음과 같은 이론적 의의가 있다 하겠다.

첫째, 공공부문에서 고객관계관리의 효과를 위해서는 장기적인 고객 생애가치, 즉 지방정부차원에서의 고객인 주민으로부터 지방행정조직에 대한 주민의 신뢰와 충성도유지, 나아가 주민만족의 극대화에 중점을 두는 전략방안이 모색되어야 함을 의미한다.

둘째, 공공부문에서 지방행정조직과 주민 간에 장기적으로 상호적이고 개별적이고 부가가치적인 접촉을 통해 개별 고객과 네트워크를 확인, 유지, 구축하고, 양자간의 상호적 혜택을 위한 네트워크를 계속적으로 강화시키기 위한 통합적 노력이 조직차원에서 필요하다. 이를 위해서는 최고관리층의 관심과 고객지향적인 조직문화의 구축이 우선적으로 필요하다.

셋째, 주민에 대한 행정서비스의 질적 제고를 통하여 주민만족을 극대화시키기 위해서는 쌍방향 의사전달을 통한 주민과의 장기적인 협력적 관계의 유지가 중요하다. 이러한 의미의 의사전달을 활성화시키기 위한 제도적인 장치로서 조직 내에 정보시스템 수준의 향상과 구성원에 의한 정보통신기술의 적극적인 활용이 이루어져야 한다. 이를 위하여 지방행정조직과 주민과의 원활한 정보흐름을 위해 쌍방향 의사전달의 활성화의 필요성이 강조되어야 한다.

이러한 고객관계관리이론의 기초에 의하여 고객관계관리의 필요성과 그에 따라 나타나는 효과를 검토하여 본 연구에서 다루고자하는 공공부문에서 고객관계관리도입에 영향을 미치는 요인들에 대하여 논의하고자 한다.

제3절 공공부문의 고객관계관리 적용에 관한 논의

1. 고객관계관리 도입의 필요성

1960년대부터 공공부문,⁴⁾ 특히 정부부문에서는 조직의 환경변화에 따른 새로운 조직관리기법이 개발되기 시작하였다. 1960년대의 PPBS, 1970년대 초의 MBO, 1970년대 후반의 ZBB 등이 행정조직에 도입되었다. 그 후 1980년대는 공공부문의 민영화 추세가 강력했으며 1990년대 들어서는 목표에 의한 관리기법(MBO)의 서비스산업 분야에서의 둔감성, 공공부문의 기업조직과의 경쟁압력, 그리고 공공부문의 신뢰성 상실이라는 요인들이 제기되었다.

이러한 시점에서 민간기업들이 경쟁에서 살아남기 위해 사용하고 있는 고객관계관리는 다음의 여러 가지 이유에서 공공부문에도 적용될 필요성이 제기되고 있다(염명배, 2001: 67-68).

그동안 지방공공서비스는 지역독점적 시장체제하에서 지방정부의 Top-Down 식 결정에 의해서 일방적·일괄적으로 제공되어 온 것이 통상적 관행이었다. 그 이유는 지방공공서비스를 비경합성이나 불가분성을 보이는 순수공공재(Pure Public Goods)와 동일하게 인식함으로써 개별/개인화된 소비가 불가능하며 집단소비나 결합소비만의 대상되는 것으로 여겨왔기 때문이라고 생각된다.

그러나 다음과 같은 세 가지 측면에서 지방경영시대에서 지방공공서비스가 (비록 모든 공공서비스가 해당하는 것은 아니라고 할지라도 적어도 일부는) 개

1) 공공부문이란 이윤극대화를 추구하는 민간기업의 형태를 의미하는 것이 아니라 국민의 세금에 의해 운영되고, 국민들에 의해서 소유되는 형태를 의미한다(Starling, 1988).

별고객에 대한 고객관리에 적합한 대상이 될 수 있고 또 관리가 필요한 상황임을 보이하고자 한다.

첫째는 지방공공서비스가 국가공공재(national public goods)에 비하여 순수공공재적 성격보다 배제가 가능한 민간재(private goods)적 속성을 강하게 띠고 있기 때문에 일반 상품처럼 시장매커니즘을 통한 민간제공(private provision)의 가능성이 크다는 점이다. 예를 들어 상하수도, 오물처리, 도립공원, 증명서 발급, 교육, 교통위반, 보건의료 등의 공공서비스는 소비자가 응당한 대가를 지불하고 이용하도록 되어 있다. 이는 국가 공공재의 제공이 일반적으로 “응능주의(ability-to-pay principle)”에 입각해 있는 반면 지방공공재는 보다 “응익주의(benefit principle)” 원칙에 부합된다는 지방재정의 특성과도 일치되는 것이다. 따라서 지역사정에 관계없이 일률적으로 제공되는 국가공공재와는 달리 지역주민의 구체적 욕구에 부응하여 제공되는 지방공공서비스의 경우 공급에 따른 편익과 비용에 대한 정확한 지식과 정보를 얻기 쉽고 재정지출과 비용부담의 연계성이 강하다는 점에서 지방정부로 하여금 보다 합리적인 의사결정을 통해 공공서비스를 효율적으로 공급할 수 있도록 한다. 이러한 이유에서 지방공공서비스 중 민간제공방식으로 공급되는 일부 서비스는 소비자에 대한 ‘차별적 고객 맞춤전략(customerization)’을 적용할 수 있는 여건에 있다고 판단된다.

둘째는 제도와 생활환경의 변화에 의하여 지방정부간의 경쟁상황이 점차 심화되고 있다는 점을 들 수 있다. 지방자치제의 도입으로 인하여 제도적으로 지방정부가 자율적으로 타 지역과 경쟁할 수 있는 여건이 조성되었을 뿐만 아니라, 최근 인터넷을 중심으로 한 정보통신의 발달로 인하여 지역간 정보격차가 해소되고 교통수단의 발달로 인하여 지역간 물리적 “이동성(mobility)”이 증대되는 추세에 있기 때문에⁵⁾ 지방정부의 운영은 점차 Tiebout(1956)식의 경쟁모

5) 연도별 시도간 인구이동(전입/전출) 추이는 다음의 표와 같다.

형에 접근하게 될 것으로 예측된다.⁶⁾ 따라서 자신이 거주하는 지역의 공공서비스에 불만을 느끼는 지역주민은 “보행투표(voting with the feet)” 에⁷⁾ 의해 쉽사리 다른 지역으로 진출(move-out)할 가능성이 커지고 있기 때문에 이에 대응하기 위한 지방정부의 고객(지역주민)관리 문제는 결코 간과할 수 없는 중요한 사안으로 부각되고 있다.

셋째는 지방정부가 일반 민간기업에 비해서 고객의 “충성도(loyalty)” 를 얻기 위한 고객관계관리전략을 적용하기 유리한 위치에 있다는 것이다. 그 이유는 ① 우선 지방공공서비스는 지역주민에게 거의 평생 동안 더 나아가서는 대대손손 특화 제공될 수 있다는 점에서 다른 어떤 민간재보다 상대적으로 고객 1인당 생애가치(lifetime value)가 큰 분야라고 볼 수 있으며, ② 또한 시청·도청·동사무소·군청 등의 업무창구나 인터넷 시정안내 홈페이지와 같은 주민(고객)과의 직접적인 접촉채널을 통하여 고객정보를 수집하고 고객관리 활

비 고	1994년	1995년	1996년	1997년	1998년	1999년	2000년
이동인구수(천명)	2,740	2,865	2,836	2,838	2,679	3,025	2,621 ¹⁾
인구이동률(%) ²⁾	6.0	6.2	6.1	6.1	5.7	6.4	-

· 주: 1) 2000년도는 1~11월간 수치, 2) 인구이동률은 주민등록인구(연말기준) 대비 인구이동 수.

· 자료: 통계청 홈페이지(<http://www.nso.go.kr>).

6) 지방정부의 고객관계관리 전략의 기본 전제가 지방공공서비스에 대한 주민들의 준시장적 과정(quasi-marketing process) 또는 유사시장적 해결책(market-like solution)을 모색한다는 점에서는 Tiebout모형과 맥을 같이 하는 것으로 해석할 수도 있겠지만, 다음과 같은 점에서 양자가 차이를 보인다. 첫째, Tiebout모형이 결과적으로 각 지역의 기호가 동질적인(homogeneous) 주민들로 구성되는 일종의 동호회나 클럽(Club)과 같은 성격을 띠게 되는 데 반하여, 고객관계관리 모형에서는 각 지역이 이질적인(heterogeneous) 기호를 가진 주민들로 구성·유지될 수 있다고 가정한다는 점에서 보다 현실적이라고 할 수 있다. 둘째, Tiebout모형이 여전히 공급자 중심의 발상인 데 반하여 고객관계관리 모형은 소비자 중심의 발상에 기초하고 있다. 즉, Tiebout 모형은 지방자치단체가 정해진 공공서비스 패키지(조세/지출플랜)를 ‘일괄적’으로 제공하고 이 상품을 택하기 원하는 소비자를 자기 지역으로 불러들이는 전략을 사용하는 반면, 고객관계관리모형은 현재 소비자가 원하는 상품을 ‘차별적’으로 제공하고 고객을 관리한다는 것이다. 셋째, Tiebout모형이 다른 지역으로부터 신규고객(전입자)을 유치함으로써 주민을 재구성하는 데 관심을 두는 반면 고객관계관리 모형은 주민 재구성이 아니라 기존고객(현 주민)이 타 지역으로 이탈(전출)하지 않도록 기존 고객을 유지·관리하는 데 더 큰 관심을 기울이고 있다는 점이 구별된다(염명배, 2001: 77).

7) “Voting with the Feet”라는 표현은 A. Hirschman의 Exit, Voice and Loyalty라는 책에서 처음 소개된 것으로 어떤 조직에 불만이 있을 때 조직을 떠남으로써 반대 의사 표시를 하는 행위를 가리킨다.

동을 효과적으로 수행할 수 있을 뿐 아니라, ③ 앞으로 지방자치체가 발전함에 따라 주민(고객)과의 접촉빈도가 빈번해질 것으로 예상되기 때문이다.

이상의 논의로부터 지방공공서비스도 한계가 있기는 하지만 충분히 고객관계 관리의 대상이 될 수 있으며 또한 앞으로 지방정부도 적극적인 고객관리가 필요하다는 사실을 발견 할 수 있다. 따라서 지방정부는 주민이 필요로 하는 공공서비스의 종류와 양적·질적 수준을 정확히 파악함으로써 공공서비스에 대한 “주민 만족도”를 제고하는 동시에 개별 고객에 대한 구체적인 고객관리에도 노력함으로써 주민으로부터 신뢰를 얻고 살기 좋은 내 고장으로 인정받을 수 있는 주민만족 행정을 구사하는 것이 바람직하다는 것이다.

이러한 필요성에 의하여 행정을 둘러싼 환경의 변화에 따라 능률적이고 민주적인 행정체제를 확립하기 위해서 최근에 주요 국가에서 도입하고 있는 고객관계관리의 도입현황에 대하여 간략하게 살펴보면 다음과 같다(이정아, 2003: 138-142).

먼저 영국의 경우 지방정부의 행정서비스를 시민 중심의 서비스로 획기적으로 변화시키고, 업무의 효율화를 촉진시키기 위해 새로운 국가 이니셔티브로 ‘National CRM Program’⁸⁾을 2003년 1월부터 시작하였다. 특히 영국은 엑센추어사가 2003년 6월에 발표한 ‘전자정부 성숙도 순위’에서 2002년에는 6위에, 2003년에는 8위에 랭크되었지만 일상사를 통해 접근 가능한 서비스에서 최고의 점수를 받는 등 지속적인 발전을 하고 있다.

‘National CRM Program’은 지방정부에서 CRM를 활용하는 데 있어 활용할 수 있는 실행 지침 제공과 함께 이를 지원하는데 도움을 주고, 전자정부 아젠다의 일부인 솔루션과 기술을 지원하는 것으로서 다부처 통합(multi-agency)서

8) 이 프로그램은 지방정부의 서비스 효율화를 꾀하기 위해 ODPM(Office of the Deputy Prime Minister) 과 OeE(Office of the e-Envoy)에서 추진하는 프로젝트로서 ODPM이 추진하는 16개의 전자정부 프로그램 중 하나인데 2004년 4월까지 추진하며 450만 파운드의 예산이 투입되도록 하는 사업이다.

비스와 지방정부의 행정서비스가 국민중심의 서비스로 전환하는 데 고객관계관리가 얼마나 핵심 요소(change enabler)로 작용하는지를 정부가 인식하도록 하기 위해 추진하는 것이다.

특히 ODPM은 지방정부의 업무를 획기적으로 변화시키고, 지방정부의 서비스를 고객(시민)에게 초점을 맞춰 변화시키는 데 가장 핵심요소가 고객관계관리라는 인식 하에 본 프로그램을 적극적으로 추진하고 있으면서 지방정부가 고객 중심으로 포커스를 맞춰 행정서비스를 할 수 있도록 고객관계관리의 전략, 접근법, 적용방법, 기술적인 관리 방안 등을 정의(전략의 아웃라인, 자체평가 틀킷, 프레임워크, 체크리스트, 프로토콜 등)해 주었다. 이와 함께 지방정부의 고객관계관리 구현을 위해 Brent 의회의 전자상점 Pathfinder 프로젝트, Bromley Pathfinder 프로젝트, Camden Pathfinder프로젝트 등 10여 개 이상의 고객관계관리 구축사업이 진행 중이다(Office of the Deputy Prime Minister, 2002).⁹⁾

다음으로 미국의 경우 인터넷으로 완벽한 전자정부 서비스를 제공할지라도 컴퓨터를 사용하지 않는 국민의 편리상을 고려해야 하기 때문에 결국 국민 활용도가 가장 높은 전화 서비스인 콜센터를 운영함으로써 행정 서비스의 효과를 제고시키고자 하였다. 이에 따라 미국 지방정부의 고객관계관리형 행정의 전형적인 형태는 콜센터로, 전화를 활용한 전자정부 구축의 움직임이 보이고 있으며, 이 콜센터를 미국에서는 전형적인 고객관계관리 서비스인 콜센터 ‘311 서비스’ 라고 부르고 있다. 따라서 콜센터를 주민의 입장에서 보면 결국 전화가 행정의 창구역할을 하는 것이다.

9) 구체적으로 영국 ‘지방정부의 고객관계관리 구현 지침’에 대해서 살펴보면 영국은 DTLR(Department for Transport, Local Government and the Regions)이 선도적인 프로젝트로 제창한 25개의 Pathfinder 중 8개의 Pathfinder 프로젝트와 2개 기관의 경험을 토대로 ‘지방정부의 고객관계관리 구현 지침’을 개발하였다. 이 지침에 따르면 영국은 고객관계관리를 모든 서비스와 부처에 걸쳐서 고객에게 초점을 맞추는 문화로의 변화를 가능하게 하는 전략적 이니셔티브로 간주하고 있으며, 무엇보다 고객관계관리 이니셔티브는 지방정부 서비스 수준의 개선과 이에 따른 프로세스 개선을 유도하기 위한 필요성에 따라 주도되어야 한다고 강조하고 있다(Office of the Deputy Prime Minister, 2002).

‘311 서비스’는 경찰·소방서(911 다이얼) 등에 신고 되는 긴급하지 않지 않은 전화 수를 줄이고, 범죄·방재 등의 사태에 신속하게 대응하기 위한 목적으로 시작된 ‘프리 다이얼’ 서비스인 데 이러한 콜센터를 구축해 ‘311 서비스’를 시작한 지방에 거주하는 시민은 ‘311’ 다이얼을 통해 언제 어디서나 행정서비스에 쉽고 간단하게 접근하는 것이 가능하도록 하고 있다.

미국에서 현재 ‘311 서비스’는 뉴욕, LA, 시카고, 휴스턴 등 미국에서도 비교적 대규모의 지방정부를 중심으로 20개 이상의 도시에 도입되어 시행되고 있다. 이 중 뉴욕시에는 40개 이상의 헬프데스크가 있으며, 시민은 필요한 정보나 서비스를 원스톱으로 받을 수 있다. 이러한 ‘311 다이얼’을 통해 접수된 일반적인 질의는 대부분 종합 오퍼레이터가 FAQ를 컴퓨터에서 검색해 답변하고, 전문적인 대응이 필요한 경우에는 담당 부서의 도움을 받아서 처리함, 또한 축적된 ‘시민의 소리’는 향후 시정 개발에 모두 반영되어 활용되고 있다. 그리고 미국은 ‘311 서비스’를 통해 현재 미국은 최대 규모의 지방정부 콜센터를 실현하고 있으며, 향후에는 인터넷 서비스와 완전하게 통합할 예정이다.¹⁰⁾

10) 한편, 미국 버지니아주의 경우는 주정부 포털인 ‘My Virginia’를 통해 개인 취향에 맞게 홈페이지를 재구성할 수 있다. 이와 함께 공청회 안내·법률 개편·유권자 정보 등을 전자우편으로 통지하는 자동화 서비스, 정보채널을 통한 지방정부소식·보도자료·교통안내 서비스 등의 고객관계관리 서비스를 제공하고 있다.

<표> 미국 버지니아주 정부의 고객관계관리 서비스

서비스	주요 내용
My Virginia	<ul style="list-style-type: none"> · 개인 취향에 맞게 홈페이지 재구성 · 자동서비스: 공청회, 법률, 유권자 정보, 전자우편 통지 등 · 정보채널: 지방정부, 보도자료, 학교, 교통, 복권 결과 등

자료: 류석상(2003. 7).

2. 고객관계관리의 적용의 효과

공공부문에서 고객관계관리를 도입하기 이전에 민간부문에서 활성화 되었던 고객관계관리를 실행한 결과 민간부문에서 얻어진 고객관계관리의 효과를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 사기업에서 고객관계관리를 도입하였을 경우 얻을 수 있는 기대효과는 2가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 즉, 기존 사업측면에서는 e-비즈니스 혁명으로 인해 가속화된 가격 경쟁의 구도를 벗어나 고객과 우호적 관계를 구축함으로써 장기적 관점에서 수익을 확보할 수 있고, 또 신규 사업측면에서는 고객과의 관계와 고객에 대한 지식을 기반으로 한 사업 다각화가 가능할 수 있다고 한다(김재문, 2000). 따라서 기업에서의 고객관계관리는 기존 고객유지와 신규 고객창출을 위한 데이터를 체계적으로 축적, 관리할 필요성에서 출발한다. 고객의 이탈방지, 고객의 불만 처리, 신상품에 대한 마케팅 전략 설정이 고객관계관리 시스템의 주요 목적이다. 민간부문의 어려움은 과도한 경쟁에 따른 고객의 이탈과 수익의 감소이다. 이것을 해결하기 위하여 고객이탈 방지를 위한 고객 분석 시스템이 필요하고, 수익성 확보를 위하여 수익성 분석을 통해 수익을 창출하는 고객과 그렇지 않은 고객을 구별하여 서비스와 마케팅을 차별화하는 것이 고객관계관리의 목적이라 할 수 있다(박정훈·김경희, 2001: 203-220).

고객관계관리의 핵심요건은 고객데이터의 세분화를 통하여 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화 시킬 수 있는 전략을 가지고 있는가의 여부에 있다. 즉, 고객관계관리는 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객평생가치(LTV)를 극대화하여 수익

성을 높일 수 있는 통합된 고객관계관리 프로세스로 정의할 수 있다.

그러나 행정서비스에서의 고객관계관리는 기업에서와는 달리 우수고객을 유지하고 잠재고객을 활성화하여 고객의 평생가치를 극대화함으로써 수익성을 높이는 것을 목적으로 하지 않는다. 또한, 신규고객을 획득하고 고객의 이탈방지와 고객평생가치를 분석하여 수익성을 창출하는 고객과 그렇지 않은 고객을 구별하여 차별화된 서비스를 하는 것을 목적으로 하지도 않는다.

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

오늘날 각 국의 정부는 고객관계관리에 높은 관심을 보이고 있다. 고객관계관리는 시민에 대한 서비스의 질을 향상시키고, 행정기관에 대한 신뢰도를 높이는 등 정부기관의 목표에 부합될 수 있다는 것을 인식하고 고객관계관리의

개념과 도입에 대하여 연구하기 시작했다. 그러나 실제로 행정에 있어서 고객관계관리의 도입은 아직 미미한 상태이다. 2001년 9월 Accentre에서 조사한 ‘행정에 고객관계관리 도입에 관한 의식 조사’에서 응답자의 76%가 고객관계관리가 행정 분야에 있어서도 적합한 것이라고 응답했다. 그러나 고객관계관리를 행정에 도입하는 것에 대한 구체적인 실현 방안에 대해서는 잘 모르고 있는 것으로 조사되었다. 또한, 행정에 고객관계관리 도입의 장애 요인을 보면 관료제도(35%), 기술관리(27%), 고객만족(21%), 인력확보(15%), 예산확보(12%), 투명성확보(6%)의 순으로 나타났으며, 행정 기능의 향상에 필요한 능력으로는 고객서비스, 교육과 의식개혁, 고객만족, 전문인력 등으로 나타났다(Accenture, 2001).

이러한 결과를 반영하여 대민서비스의 개선과 e-Government를 실현하기 위해서 IT를 활용하여 다양한 방법들이 주민과 복잡한 상호작용을 통해 주민이 만족할 수 있는 서비스를 제공하기 위한 솔루션으로서 행정에서의 고객관계관리의 중요성이 있는 것이다(이기광, 2002: 26-28). 따라서 고객관계관리가 공공 부문에 도입되었을 경우에는 국민 중심의 정책을 추진하는데 있어서 고객관계관리는 유효한 수단이 되며, 생산성 및 부가가치 높은 행정기관을 실현하기 위한 수단으로 다음과 같은 효과를 얻을 수 있다(이정아, 2003: 184).

고객관계관리가 공공부문에 효과적으로 도입되었을 경우 첫째, 신뢰받는 행정을 구현할 수 있으며 둘째, 국민 개개인에 대응하는 서비스를 제공할 수 있으며 셋째, 보다 국민의 요구에 부응하는 정확한 정책운영이 가능하며 넷째, 고객관계관리 기능이 별도의 체제로 마련되면 공무원은 현장에서 행정본래의 업무에 집중하는 것이 가능하게 된다. 같은 맥락에서 공공부문의 고객관계관리도입 효과는 첫째, 비즈니스측면에서 ① 고객관계 관리를 통한 서비스 개선이 향상되며, ② 서비스 지향적인 행정처리가 이루어지며, ③ 고객과의 교류협력을

촉진 할 수 있다. 그리고 정보기술측면에서는 ① 부처간 정보의 공동이용이 촉진되며, ② 행정처리의 정보인프라가 구축되며, ③ IT에 의한 행정비용 절감된다는 것이다(박주석, 2000). 이러한 점들을 고려하였을 때 앞으로 지방정부도 적극적인 고객관계관리의 필요성과 그에 따른 효과를 얻을 수 있다는 사실을 발견 할 수 있다.

지금까지의 논의를 통하여 민간부문과 공공부문에서의 고객관계관리의 도입을 통하여 얻을 수 있는 공통적인 효과에 대하여 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

고객관계관리의 가장 근본적인 목표이자 고객관계관리에서 가장 중요시되는 요소들로서 시장점유율 향상, 신규고객 증가, 기존 고객 유지, 고객 만족도 향상 등을 제시하고 있지만 이러한 요인들 중에서도 오늘날에 있어서는 고객만족을 통한 기존 고객의 유지를 가장 중요시하고 있다는 점이다. 따라서 지방정부는 주민이 필요로 하는 공공서비스의 종류와 양적·질적 수준을 정확히 파악함으로써 공공서비스에 대한 ‘주민 만족도’를 제고하는 동시에 개별 고객에 대한 구체적인 고객관리에도 노력함으로써 주민으로부터 신뢰를 얻을 수 있는 정책과 노력이 필요하다 하겠다. 또한 고객관계관리를 행정조직에 도입하였을 경우 조직의 고객지향적 조직문화의 혁신을 통하여 정보통신기술을 기반으로 주민과의 의사전달을 활성화함으로써 행정의 대응성을 향상시켜 외부고객, 즉 주민의 만족을 충족시키고자 하는 것이 최우선 순위의 효과라고 할 수 있다.

이러한 점에 있어서 환경에 대한 변동대응능력과 쇄신지향적이고 혁신지향적인 행정의 패러다임을 확보하여 경영마인드를 가지고 정책운영의 효율성을 구현하기 위해서는 공공부문에 고객관계관리 도입의 필요성이 재강조 되어도 무방하리라 고려된다.

제4절 고객관계관리와 공공부문의 의사전달

1. 고객관계관리 적용의 영향요인

공공부문에서 고객관계관리를 도입하고자 할 경우에는 공공부문의 특성에 대한 검토를 우선하여 새로운 관리기법이 적용될 수 있는 여건이 조성되었는지, 그리고 새로운 관리기법을 도입하고자 한다면 과연 어떠한 조직변화 관리요인이 적합할 것인가 하는 고객관계관리 적용의 영향요인에 대한 탐색이 이루어져야 할 것이다. 공공부문에서 고객관계관리 적용의 성패를 결정짓는 것은 공공조직의 특성을 종합적으로 파악하여 어떠한 조직관리적 요인들을 고객관계관리 적용의 영향요인으로 도출하여 이들을 어떻게 구성하고 관리하느냐에 의해 결정된다 할 수 있기 때문이다.

공공부문에서 고객관계관리가 무엇보다 중요한 것은 고객인 주민과의 의사전달 활성화를 촉진시키는 것이다. 행정기관에서는 일반 기업들보다 고객에 대한 정보를 쉽게 얻을 수 있다는 장점이 있다. 이렇게 얻어진 데이터를 최대한 활용하여 고객이 만족하는 서비스 제공에 사용하여야 한다. 즉, 고객지향적인 서비스를 제공해야 한다(이기광, 2002: 53). 이러한 점들을 고려하여 민간부문에서 활성화 된 고객관계관리를 공공부문에 적용하기 위해서는 지금까지 학자들이 제시하고 있는 고객관계관리 적용의 성공요인과 효과요인이 공공부문에 있어서 고객관계관리의 적용가능성의 수준을 높이는 데 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 사항들을 기초로 하여 공공부문에서 고객관계관리 적용에 적절한 요인들을 설정함에 있어서는 선행연구에서 제시하고

있는 고객관계관리의 성공요인과 효과요인을 고객관계관리 적용의 영향요인으로 구성하고자 한다.

고객관계관리는 최고관리층의 관여와 의지 그리고 고객지향적 조직문화와 같은 기반요인을 배경으로 하여 적용이 확산될 수 있으며, 고객관계관리를 조직에 적용하였을 경우 조직의 변화로서 집행과정을 통하여 나타나는 적용과정상 성과를 얻을 수 있다. 그리고 적용과정상 실행요인들의 상호작용에 의해 주민과의 의사전달을 활성화시켜서 고객관계관리 적용의 최종 산출성과라 할 수 있는 고객만족을 극대화 시킬 수 있는 것이다. 이러한 논리에 근거하여 본 연구에서 제시하고자 공공부문에서의 고객관계관리 적용의 영향요인에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 고객관계관리 적용의 성공요인

공공부문 조직운영의 새로운 기법으로서 공공부문에 고객관계관리를 도입할 경우에는 고객관계관리 적용의 성공에 영향을 미치는 요인들에 대한 검토가 필요하다 하겠다. 고객관계관리의 성공요인에 대해서는 아직까지 합의가 이루어지지 않고 있으나 고객관계관리의 성공요인에 대한 대표적인 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Burgelman과 그의 동료들(1988)은 조직의 구조 및 문화요인, 경영진의 혁신 수용능력을 제시하였으며, Borowsky & Mark(1994: 60)의 연구에서, 정보기술의 성공적인 구축과 활용에 대해서 학자들과 실무자들은 최고경영자의 장기적인 관점에서 폭 넓은 이해가 필수적이라는 점을 지적하였다. Kimberly와 Evanisko(1996)는 의사결정의 집중화, 전문인력의 보유정도 조직의 규모를 제시하였다.

Flanagan과 Safdie (1998)은 고객관계관리 구현의 핵심 성공요인으로 고객관계관리개발에 대한 아키텍처, 분석/프로파일링, 캠페인 계획과 관리, 고객과의 상호작용, 방법론의 역할 등 5가지 요인을 제시하였으며 성공적인 고객관계관리 환경을 위해서는 솔루션 접근에 대한 계획과 모듈(modular)접근에 대한 구현이 중요하다고 하였다. Milton Pedraza(2001)는 고객관계관리의 성공에 영향을 미치는 기본원칙들로 시스템의 유연성, 고객가치의 창출에 꾸준히 집중할 것, 시스템 구현 기술의 능력과 한계를 이해할 것, 고객의 순서를 가치중심으로 설정할 것, 고객의 경험(experience)에 투자할 것, 깔끔하고 정확하고 적실성 있는 데이터를 확보할 것, 분석기술을 개발할 것, 마케팅을 전체 사업과 통합할 것, 고객과의 상호작용과 대화를 확대할 것, 실시간(real time)으로 사업을 운영할 것, 핵심부문 기반확립 후 확대할 것, 고용인의 창의성과 혁신성을 향상시킬 것 등 12가지를 제시하고 있다.

CIO Magazine 2000년 1월호에서는 고객관계관리를 성공적으로 도입하기 위해서 중요한 것은 먼저 자신의 비즈니스 모델을 고객중심으로 바꿔야 한다는 것을 강조하면서 전략적 접근의 필요성, 고객관계관리 프로젝트를 경영층에서 먼저 지원·참여의 필요성, 조직구성원과의 지속적인 커뮤니케이션, 조직구성원에 대한 교육, 고객 정보의 신뢰성 확보, 복잡한 시스템 및 고객 데이터의 통합, 고객관계관리 솔루션 및 전문인력 선택의 유의 등을 강조하고 있다.

국내의 학자들에 있어서는 먼저 김상수·문주현(1996)의 연구에서는 경영환경요인, 조직특성요인, 사용자 특성요인의 3개 부문으로 구분하였다. 경영환경요인으로는 환경의 다양성, 환경변화의 속도, 경쟁정도 등의 변수를 들고 있으며, 조직특성 요인으로는 공식화 정도, 마케팅 부서와 정보시스템 부서간의 협조 관계, 집중화/분권화 정도, 혁신성향 및 조직의 인구통계 특성 변수를 포함하였고, 마지막으로 사용자 특성 요인에는 마케팅 업무 수행능력, 업무 수행시

컴퓨터의 필요성, 컴퓨터 사용능력, 인지스타일로 구분하였다.

박찬욱(1998)의 연구에서는 가용자원의 확보정도, 환경변화에 대한 대응력, 장기적 관점의 보유정도, 조직의 구조 및 문화요인, 그리고 경영진의 고객정보 중요성 인식 등 5가지 요인으로 구분하여 제시하였다.

임진경(2000)은 고객관계관리의 성공요인에 대하여 전사적인 고객관계관리 전략, 장기적 안목에서 경쟁력 확보를 위한 투자, 비즈니스와 IT 접목, 고객중심 구조로의 변화, 고객관계관리 본질의 정확한 이해, 복잡한 시스템 및 고객데이터 통합, 적절한 고객관계관리 솔루션 및 전문인력 선택을, 그리고 유장훈(2000)은 최고관리층과 CIO의 역할, 현업 근무자의 참여, 마케팅부서와 IT 부서간의 업무협조, 명확한 전략·목표·실행 계획의 수, 데이터 품질의 확보(고객정보의 신뢰성 확보)를 성공요인으로 제시하고 있다.

문정식(2000)은 최고관리층의 지원, 구현방법론, 업무프로세스의 개선, 업무영역별 특성 등을 강조하였다.

지용·이종학(2001: 37-49)은 일반적으로 고객관계관리를 도입할 때 고려해야 할 사항으로 고객관계관리 도입의 비전 확립과 최고 경영자의 고객관계관리 도입에 대한 확신을 고객관계관리를 도입할 때 고려해야 할 가장 중요한 2가지 요인으로 지적하면서, 업무절차를 통한 고객관계관리 구현, 적절한 파트너사의 선정, 적절한 팀의 구성, 조직변화에 적절한 대응, 자료정리와 교육 등을 제시하였다.

박정주(2000)는 비즈니스 인텔리전스 및 분석능력, 통합채널을 통한 고객과의 상호작용, 중앙집중화 된 고객정보 저장소, 통합된 워크플로우, 웹기반 기능 지원 등을 제시하였다.

손경화(2002: 41-43)는 성공적 고객관계관리 이행을 위한 도입단계와 구축단계의 프로세스를 제안하면서 고객관계관리 도입단계에서의 성공요인으로 고객

관계관리를 도입하기 전에 기업의 전반적인 사항과 전략에 대한 컨설팅 받기, 고객관계관리는 우리나라의 문화적 가치와 특성, 정서를 바탕으로 도입, 고객관계관리 도입의 명확한 비전과 전략을 전제, 최고경영자의 확고한 의지와 적극적인 지원, 전 조직구성원들의 참여와 지속적인 커뮤니케이션으로 고객관계관리 마인드 형성을, 고객관계관리 구축단계에서의 성공요인으로 장기적인 계획 아래 통합 데이터베이스를 구축, 전 직원에게 적절한 보상제도로 고객 클린징 시스템을 실시, 프로젝트 진행과정에서 기업체 내부의 고객관계관리 전문인력의 양성, 직원들의 일상 업무상황과 연관시켜 충분한 교육을 실시할 것을 제시하고 있다. 지금까지의 고객관계관리의 적용의 성공요인을 정리하여 보면 다음의 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 고객관계관리 적용의 성공요인

학 자	고객관계관리 적용의 성공요인
Burgelman et. al(1988)	· 조직의 구조 및 문화요인, 경영진의 혁신수용능력
Borowsky와 Mark(1994)	· 최고경영자의 장기적인 관점에서 폭 넓은 이해
Kimberly와 Evanisko(1996)	· 의사결정의 집중화, 전문인력의 보유정도 조직의 규모
Flanagan 와 Safdie (1998)	· CRM구현의 핵심 성공요인으로 CRM 개발에 대한 아키텍처, 분석/프로필링, 캠페인 계획과 관리, 고객과의 상호작용, 방법론의 역할 등 5가지 요인을 제시하였으며 성공적인 CRM환경을 위해서는 솔루션 접근에 대한 계획과 모듈(modular)접근에 대한 구현
CIO Magazine (2000)	· 전략적 접근의 필요성, CRM 프로젝트를 경영층에서 먼저 지원·참여의 필요성, 조직구성원과의 지속적인 커뮤니케이션, 조직구성원에 대한 교육, 고객정보의 신뢰성 확보, 복잡한 시스템 및 고객 데이터의 통합, CRM 솔루션 및 전문인력 선택의 유의
Milton Pedraza (2001)	· 시스템의 유연성, 고객가치의 창출에 꾸준히 집중할 것, 시스템 구현 기술의 능력과 한계를 이해할 것, 고객의 순서를 가치중심으로 설정할 것, 고객의 경험에 투자할 것, 깔끔하고 정확하고 적시성 있는 데이터를 확보할 것, 분석기술을 개발할 것, 마케팅을 전체 사업과 통합할 것, 고객과의 상호작용과 대화를 확대할 것, 실시간(real time)으로 사업을 운영할 것, 핵심 부문에 기반확립 후 확대할 것, 고용인의 창의성과 혁신성을 향상
김상수·문주현 (1996)	· 경영환경요인: 환경의 다양성, 환경변화의 속도, 경쟁정도 · 조직특성요인: 공식화 정도, 마케팅 부서와 정보시스템 부서간의 협조 관계, 집중화/분권화 정도, 혁신성향 및 조직의 인구통계 특성 · 사용자 특성요인: 마케팅 업무 수행능력, 업무 수행시 컴퓨터의 필요성, 컴퓨터 사용능력, 인지스타일
박찬욱 (1998)	· 가용자원의 확보정도, 환경변화에 대한 대응력, 장기적 관점의 보유정도, 조직의 구조 및 문화요인, 경영진의 고객정보 중요성 인식
박정주 (2000)	· 비즈니스 인텔리전스 및 분석능력, 통합 채널을 통한 고객과의 상호작용, 중앙 집중화된 고객정보 저장소, 통합된 워크플로우, 웹기반 기능지원
임진경 (2000)	· 전사적인 CRM 전략, 장기적 안목에서 경쟁력 확보를 위한 투자, 비즈니스와 IT 접목, 고객중심 구조로의 변화, CRM 본질의 정확한 이해, 복잡한 시스템 및 고객데이터 통합, 적절한 CRM 솔루션 및 전문인력 선택
문정식(2000)	· 최고관리층의 지원, 구현방법론, 업무프로세스의 개선, 업무영역별 특성고려
유장훈 (2000)	· 최고관리층과 CIO의 역할, 현업 근무자의 참여, 마케팅부서와 IT 부서간의 업무 협조, 명확한 전략·목표·실행 계획의 수, 데이터 품질의 확보(고객정보의 신뢰성 확보)
지용·이중학 (2001)	· CRM 도입의 비전 확립과 최고 경영자의 CRM 도입에 대한 확신, 업무절차를 통한 CRM 구현, 적절한 파트너사의 선정, 적절한 팀의 구성, 조직변화에 적절한 대응, 자료정리와 교육
손경화 (2002)	· 기업의 전반적인 사항과 전략에 대한 컨설팅 받기, CRM은 우리나라의 문화적 가치와 특성, 정서를 바탕으로 도입, CRM 도입의 명확한 비전과 전략을 전제, 최고경영자의 확고한 의지와 적극적인 지원, 전 조직구성원들의 참여와 지속적인 커뮤니케이션으로 CRM 마인드 형성을, CRM 구축단계에서의 성공요인으로 장기적인 계획 아래 통합 데이터베이스를 구축, 전 직원에게 적절한 보상제도도 고객 클린징시스템을 실시, 프로젝트 진행과정에서 기업체 내부의 CRM 전문인력의 양성, 직원들의 일상 업무상황과 연관시켜 충분한 교육을 실시

2) 고객관계관리 적용의 효과요인

민간부문에서 고객관계관리의 적용에 의하여 얻어진 효과에 대한 대표적인 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 고객관계관리도입의 효과에 대하여 Kaplan과 Norton(1996)은 시장점유율 향상 정도, 신규고객 증가 정도, 기존 고객 유지 정도, 고객 만족도 향상 정도, 당기순이익 향상 정도를 제시하였다.

Alexander Group이 고객관계관리시스템을 구축하게 되었을 때 실질적으로 얻게 되는 효과를 조사한 결과 종사원들의 업무 생산성이 28%나 증가한 것으로 나타났다.

Imhoff와 Gentry(2000)는 고객관계관리의 아키텍처 측면과 기술적 측면의 기대성과를 제시하였다. 먼저 고객관계관리 아키텍처 측면의 기대성과에는 요구사항의 변화에 대한 혁신과 수정에 대한 용이성, 효율적이고 효과적인 수행과정, 전체비용의 감소와 재사용 가능성, 우수한 분석력과 간편한 보고서, 많은 데이터에 대한 빠른 처리능력 등이 있다고 하였다. 그리고 고객관계관리의 기술적 측면의 기대성과로는 정보 아키텍처로 인해 고객과 기업의 상호 이익적인 관계를 형성해주고, 고객관계관리 프로세스와 기술적 지원의 통합으로 인해, 기술 중심이 아닌 과정이 관심의 대상이 되는 것으로 나타났다.

Trepper(2000)는 고객관계관리의 목표를 측정할 수 있는 방법으로 새로운 고객의 수, 새로운 고객을 얻는데 드는 비용, 고객만족, 고객감소, 촉진 제품의 비용, 마진이익, 증가된 수익, 재고 회수, 투자수익율(ROI) 등을 제시하였다. 고객관계관리 구현의 기대성과로는 고객만족의 증가, 다이렉트 마케팅비용의 감소, 보다 정보화 된 판매력, 효과적인 마케팅 캠페인의 향상, 고객획득과 유지에 대

한 낮은 비용을 제시하였다.

Raaen(2000)은 고객관계관리 성과향상과 재무성과간의 관련성을 밝히기 위한 연구에서 마케팅, 세일즈, 고객 서비스의 각 영역별로 고객관계관리 성과에 영향을 미치는 항목들을 제시하였다. 마케팅 영역에서는 수익을 최대화하기 위한 제품 가격설정, 고객정보의 효과적 배분, 효과적인 파트너십과 전략적 제휴, 효과적인 마케팅 계획실행의 4가지 항목이 고객관계관리 성과에 미치는 정도는 전체 마케팅 능력의 54%를 차지하는 것으로 나타났다. 그리고 세일즈 영역에서는 세일즈 인력의 효과적인 스킬(skill)개발, 효과적인 세일즈 계획, 세일즈 인력에 대한 공정한 보상, 뛰어난 세일즈 인재의 유인과 보유 등 4가지 항목이 고객관계관리 성과에 미치는 정도는 전체 세일즈 능력의 74%를 차지하는 것으로 나타났다. 마지막으로 고객 서비스 영역에서는 효과적인 빌링 시스템의 구축, 뛰어난 서비스 인재의 유인과 보유, 고객 서비스에 대한 효과 측정 등 3가지 항목이 고객관계관리 성과에 미치는 정도는 전체 고객 서비스 능력의 43%를 차지하는 것으로 나타났다.

America's Network(1999)에 따르면, 광고비용의 감소, 목표고객에 대한 타겟팅 용이성, 캠페인 효과성에 대한 손쉬운 추정, 경쟁력 있는 차별요인으로서의 서비스 제공, 적합한 고객가치 제공, 더욱 빠른 마케팅 사이클, 향상된 고객채널의 이용을 제시하였다.

Ernst와 Young Consulting(1999)은 고객관계관리를 구현한 후 얻을 수 있는 기대효과를 업무 영역별로 다음과 같이 제시하였다. 마케팅기회분석에 있어서는 수익 및 고객평생가치 증대, 신규고객유치 및 기존고객 활성화, 고객 라이프사이클상의 결정적 시점에 효과적 마케팅 활동, 평생고객으로의 가치창출을, 영업지원활동에 있어서는 시장에서의 경쟁력 있는 제품의 파악 및 신속한 대응전략 수립, 수익성 높은 고객 분류와 타겟마케팅 구현을, 마케팅관리에 있어서는

시장변화 및 고객의 니즈에 맞는 상품개발, 상품에 대한 시장반응의 신속한 파악 및 보완, 고객니즈변화에 대한 신속한 파악 및 대응을, 고객서비스에 있어서는 고객충성도 증대, 고객유지율 증대, 고객만족 증대, 고객의 행위에 대한 이해, 교차판매와 상향판매의 기회증대 및 활용을, 고객채널관리에 있어서는 고객 니즈에 맞는 최적의 채널제공, 비용을 최소화할 수 있는 고객유도의 성과가 있다고 제시하였다.

이윤상(2001)은 고객관계관리시스템 기존의 고객관리시스템이 경영성과와 만족도에 어느 정도 기여를 하는지 알아보기 위하여 실증분석을 한 결과 고객관계관리시스템을 도입한 후에 경영성과 개선에 대한 기여도가 더 높게 나타났다. 이것은 고객관계관리를 도입한 기업들이 고객행동을 이해하고 영향을 주기 위한 체계적인 활동을 수행함으로써 이전의 고객관리시스템에 비해서 기업의 업무효율성이 높아지고 결국 경영성과의 개선에도 긍정적인 영향을 준다고 했다. 마지막으로 김정승(2003)은 고객관계관리의 조직성과로서 고객만족도의 향상, 신규고객확보, 기존 고객의 유지 등을 제시하였다. 지금까지의 고객관계관리의 효과요인을 정리하여 보면 다음의 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 고객관계관리 적용의 효과요인

학 자	고객관계관리 적용의 효과요인
Kaplan과 Norton (1996)	· 시장점유율 향상 정도, 신규고객 증가 정도, 기존 고객 유지 정도, 고객 만족도 향상 정도, 당기순이익 향상 정도
Alexander Group	· 생산성향상
Imhoff와 Gentry (2000)	· 아키텍처 측면: 요구사항의 변화에 대한 혁신, 수정에 대한 용이성, 효율적이고 효과적인 수행과정, 전체비용의 감소와 재사용 가능성, 우수한 분석력과 간편한 보고서, 많은 데이터에 대한 빠른 쿼리능력 · 기술적 측면: 정보 아키텍처로 인해 고객과 기업의 상호 이익적인 관계를 형성, 과정이 관심의 대상
Trepper (2000)	· 고객만족의 증가, 다이렉트 마케팅비용의 감소, 보다 정보화 된 판매력, 효과적인 마케팅 캠페인의 향상, 고객획득과 유지에 대한 낮은 비용
America's Network (1999)	· 광고비용의 감소, 목표고객에 대한 타겟팅 용이성, 캠페인 효과성에 대한 손쉬운 추정, 경쟁력 있는 차별요인으로서의 서비스 제공, 적합한 고객가치 제공, 더욱 빠른 마케팅 사이클, 향상된 고객채널의 이용.
Ernst와 Young Consulting (1999)	· 수익 및 고객평생가치 증대, 신규고객유치 및 기존고객 활성화, 고객 라이프사이클 상의 결정적 시점에 효과적 마케팅 활동, 평생고객으로 가치를 창출, 영업지원활동에 있어서는 시장에서의 경쟁력 있는 제품의 파악 및 신속한 대응전략 수립, 수익성 높은 고객 분류와 타겟마케팅 구현, 마케팅관리에 있어서는 시장변화 및 고객의 니즈에 맞는 상품개발, 상품에 대한 시장반응의 신속한 파악 및 보완, 고객니즈변화에 대한 신속한 파악 및 대응을, 고객서비스에 있어서는 고객충성도(Loyalty) 증대, 고객유지율 증대, 고객만족 증대, 고객의 행위에 대한 이해, 교차판매와 상향판매의 기회증대 및 활용을, 고객채널관리에 있어서는 고객니즈에 맞는 최적의 채널제공, 비용을 최소화할 수 있는 고객유도
이윤상 (2001)	· 업무효율성의 제고, 경영성과의 개선
김정승 (2003)	· 고객만족도의 향상, 신규고객확보, 기존 고객의 유지

지금까지 선행연구를 중심으로 민산부문에서의 고객관계관리 적용의 성공요인과 효과요인에 대하여 살펴보았다.

그러나 공공부문에서 고객관계관리를 도입하고자 할 경우에는 공공부문의 특성에 대한 검토를 우선하여 새로운 관리기법이 적용될 수 있는 여건이 조성되었는지, 그리고 새로운 관리기법을 도입하고자 한다면 과연 어떠한 조직변화 관리요인이 적합할 것인가 하는 고객관계관리 적용의 영향요인에 대한 탐색이 이루어져야 할 것이다.

민간기업의 경영전략으로 등장한 고객관계관리를 공공부문에서 그대로 적용하기는 두 조직 간의 근본적인 차이점으로 인하여 많은 어려움이 있게 된다.

공공부문에의 민간경영기법을 성공적으로 도입하기 위해서는 우리나라 행정조직의 특수성 검토와 이에 따른 이해가 전제되어야 하는데 그동안 지적되어 온 행정조직의 특수성은 민간경영기법의 도입¹¹⁾을 어렵게 하는 요인이 되고 있다. 즉 첫째, 능률성 강조에 따른 행정의 과잉팽창, 권위주의적 행정문화에 따른 권한과 책임의 불일치 등 권력적 속성이 강하고 둘째, 공무원의 신분보장 등 지나친 법률적 제한에 따른 경직화로 변화를 어렵게 하고 있으며 셋째, 정책결정자와 주민들은 공공부문에의 경영기법을 도입함으로써 극적인 결과를 기대하는 등 불합리한 정치문화로 인하여 조직외적으로부터 제한되어 있고 넷째, 폭발적인 주민의 욕구분출에 의한 지방자치단체장의 리더십 약화와 정치적 부담을 가져와 그만큼 공공부문에의 민간경영기법을 어렵게 할 수 있다는 것이다 (김광주, 1996: 187-189).

그러나 오늘날 공공부문이나 민간부문은 목표달성수단이나 관료제적 요소, 관리적인 성격 그리고 서비스 대상에 대한 봉사적인 성격 등의 유사한 특징을 갖고 있기 때문에 양자간에는 질적인 차이가 존재하는 게 아니라 양적인 차이에 불과하므로 유기적인 관계 하에서 상호보완 하여야 한다. 양자간의 이러한 점에 비추어 볼 때 공공부문에 고객관계관리의 도입시 고려되어야 할 요인들을 최소화시키는 방안을 고려하는 측면에서 도입이 이루어진다면 고객관계관리의

11) 공공부문에의 무분별한 민간경영기법의 도입은 여러 가지의 부작용을 수반할 수 있다고 할 수 있겠다. 즉 공공부문에 민간경영기법을 도입함으로써 ① 서류작업, 형식적 과정, 훈련과정, 자료수집 과정 등 비정규적 절차에 따른 행정과정상의 부담이 커지고, ② 새로운 기업의 경영기법이 도입될 때는 철저히 감시되고 통제되지만 일정기간이 지나면 리더십의 변동, 감시와 통제권의 약화, 기타 부담요인의 작용으로 실질적인 효과를 거두지 못한다는 실험실 증후군이 나타나며, ③ 행정관료가 기업경영기법의 신뢰성에 불신을 가질 때 심리적 부담을 느끼고, ④ 민간경영기법의 도입이 민간기업의 우월성 논리에 근거한다는 점에서 행정관료가 상대적으로 열등의식에 사로잡혀 사기저하의 문제로 나타난다는 것 등이다(김광주, 1996: 180-181).

적용가능성과 발전은 병행하리라 여겨진다. 그러나 현실적으로 공공부문에서의 고객관계관리 도입에 있어서는 다음과 같은 문제점이 있다. 첫째, 대부분의 정부 관리자들은 고객관계관리가 행정의 임무와 밀접한 관계를 갖고 있다고 이해하고 있으나, 고객관계관리를 단순한 비즈니스 개념으로 생각하고 행정으로 받아들이기에 한계가 있다고 생각한다. 둘째, 고객서비스의 개선은 행정기관도 중요하게 인식하고 있으나, 실현에 있어서는 기존의 관료제도나 기술 부족 등이 장애요인이라고 인식하고 있다. 셋째, 시민들의 서비스 수혜방법 향상이 최우선 사항이라고 인식하면서 서비스 개선을 위해 행정기관의 분산된 정보시스템 통합이나 서비스의 개별화, 서비스 제공방법의 다양화 등에 대해 곤란하다는 입장을 갖고 있다. 넷째, 행정기관은 서비스의 개선을 위해 IT를 활용하려고 하고 있으나, 고객관계관리가 조직 전체로 접근하는 것에 대하여 거부감을 나타내고 있다. 다섯째, 행정기관은 행정서비스 제공 능력을 향상시키기 위해 행정기관 상호간이나 민간 기관과도 인력, 예산, 정보공유 등의 전략적인 협력이 필요하다고 인식하고 있다. 그러나 실제로 다른 기관과 협력하는 기능들이 제대로 이루어지지 않고 있다(Aecenture, 2001: 7-13). 따라서 공공부문에서 고객관계관리를 도입하여 행정서비스를 개선하기 위해서는 고객관계관리의 문제점을 인식하고 그 해법을 찾아야 할 것이다. 행정에서의 고객관계관리가 무엇보다 중요한 것은 고객인 주민관계를 관리하는 것이다. 행정기관에서는 일반 기업들보다 고객에 대한 정보를 쉽게 얻을 수 있다는 장점이 있다. 이렇게 얻어진 데이터를 최대한 활용하여 고객이 만족하는 서비스 제공에 사용하여야 한다. 즉, 고객지향적인 서비스를 제공해야 한다(이기광, 2002: 52-53).

이러한 점들을 고려하여 민간부문에서 활성화 된 고객관계관리를 공공부문에 적용하기 위해서는 지금까지 살펴 본 학자들이 제시하고 있는 고객관계관리 적용의 성공요인과 효과요인이 공공부문에 있어서 고객관계관리의 적용가능성의

수준을 높이는 데 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 사항들을 기초로 하여 공공부문에서 고객관계관리 적용에 적절한 요인들을 설정하여 공공부문에 적합한 고객관계관리의 적용모델을 정립하고자 한다. 고객관계관리는 최고관리층의 관여와 의지 그리고 조직문화와 같은 기반요인을 배경으로 하여 적용이 확산될 수 있으며, 고객관계관리를 조직에 적용하였을 경우 조직의 변화로서 집행과정을 통하여 나타나는 적용과정상 성과를 얻을 수 있다. 그리고 적용과정상 성과요인들의 상호작용에 의해 고객관계관리 적용의 최종 산출성이라 할 수 있는 고객관계관리 도입의 궁극적인 효과가 나타난다 할 수 있다.

즉 공공부문에서 고객관계관리 적용의 성패를 결정짓는 것은 공공조직의 특성을 종합적으로 파악하여 어떠한 조직관리적 요인들을 고객관계관리 적용의 영향요인으로 도출하여 이들을 어떻게 구성하고 관리하느냐에 의해 결정된다 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공공부문 고객관계관리 적용에 유의적인 영향을 미치는 적용요인들을 설정함에 있어 공공조직의 특성을 반영하여 다음과 같이 2개의 범주로 구분하였다. 고객관계관리를 공공부문에서 도입하고자 할 경우 공공조직의 특성상 우선시 되어야 할 요인은 고객관계관리 기반요인으로서 최고관리층의 관여와 지지, 지식지향적 행정문화로, 고객관계관리의 구현을 위한 고객관계관리의 실행요인은 정보서비스 시스템 수준과 정보통신기술의 활용, 그리고 의사전달로 선정하였다. 이하에서는 이러한 요인들에 대하여 구체적으로 살펴보도록 한다.

2. 고객관계관리와 의사전달

지방자치단체가 존재하는 궁극적인 이유는 주민들에게 공공서비스를 효율적

으로 공급함으로써 그들의 복리를 증진시키는 데 있다. 지방정부가 이러한 목적을 달성하기 위해서는 무엇보다도 소속 공무원들이 시민들에게 봉사하는 자세를 갖추어야 한다.

과거 오랫동안 한국의 지방공무원들은 행정서비스를 제공함에 있어서 비현실적인 절차에 얽매이는 형식주의에 빠져 있고, 위로부터의 명령과 지시가 있어야만 움직일 정도로 피동적이며, 시민들에 대해 폐쇄적이고도 군림하는 듯한 태도를 보인다는 부정적인 평가를 받아 왔으나(오석홍, 1993; 김호정, 1994), 지방자치시대가 개막되면서부터 이러한 부정적 평가는 점차 감소되고 있다(박통희, 1996; 권경득, 1999; 문원식, 1996). 이는 민선단체장들이 행정서비스 현장을 제정·운영하는 등 행정서비스 개선을 통해 지역주민의 신뢰감과 만족도를 증진시키고자 노력하고 있는 현실에서, 지방공무원들이 종래의 수동적·비민주적 태도를 더 이상 견지하기 어렵게 되었고, 공무원들 스스로의 의식도 어느 정도 민주화되었기 때문이라고 할 수 있다(김재홍·조경호, 1995: 151; 박통희, 1996). 특히 지방공무원들의 민주적인 태도를 바탕으로 하여 행정서비스의 질적 개선을 통한 행정의 대응성을 높이기 위해서는 행정기관과 주민과의 원활한 의사전달체계의 확립이 필요하다.

즉, 행정기관은 지역주민들의 의견이나 여론을 수렴할 수 있는 체계적이고 과학적인 통로가 마련되어야 한다. 정기적인 여론조사는 주민들의 의견을 파악할 수 있는 방법이다. 주민들의 의사를 잘 대변할 수 있는 패널을 구성하여 수시로 여론과 주민들의 요구를 수렴한 것도 한 방법이다. 행정기관은 문제의 발견에 더 많은 노력을 기울여야 한다. 많은 기업들은 소비자 만족도를 높이기 위하여 불만이나 문제를 제기하는 고객에게 각종 보상이나 경품 등을 제공하여 소비자의 목소리에 귀를 기울이고 있다. 많이 달라지고는 있지만 행정기관은 문제가 있어도 외면하거나 이를 바로잡으려는 노력을 기울이지 않는다는 비판

이 있다. 많은 주민들이 행정과 관련하여 불편사항 또는 요구사항이 있어도 거의 행정기관에 의사표현을 하지 않는다. 귀찮아서 하지 않는 경우도 있고 건의해보았자 시정되지 않아서 소용이 없다고 여기거나 아니면 방법을 몰라 포기한다고 한다. 이는 주민과 행정기관 사이에 신뢰관계에 문제가 있거나 의사전달이 원활히 되지 못하고 있음을 반영하는 것이다(정연우, 2001: 54-55). 따라서 본 연구의 관점에서 이러한 문제점을 극복하고 지역주민과의 정기적이고 체계적인 의사전달체계의 확립을 위해서 지방자치단체는 주민을 고객과 파트너라는 두 가지 관점에서 고객관계관리를 생각해 보아야 할 필요가 있다.

첫째, 주민을 고객의 관점에서 본 고객관계관리는 주민 개개인의 필요한 정보를 보다 상세하게 파악하고, 이것을 서비스에 반영시키는 시스템으로 생각할 수 있다. 시민과의 접점은 기존의 창구나 전화, 팩스 등에서 인터넷의 출현으로 전자메일, 웹사이트 등으로 다양해 졌다. 자치단체는 고도로 발전하고 있는 인터넷이나 웹기반의 IT를 기반으로 자치단체 내에 산재되어 있는 주민에 대한 대응 인력을 집중 관리할 수 있는 솔루션을 개발함으로써 보다 부가가치가 높은 서비스를 제공할 수 있도록 해야 한다. 예를 들면, 인터넷을 이용하여 필요한 정보를 언제든지 얻을 수 있고, 행정처리에 대하여 온라인으로 신청과 처리현황의 확인이 가능한 서비스, 자치단체에 문의나 상담을 하는 경우 주민의 정보를 조회하면서 적절한 안내를 하는 서비스, 주민 정보를 분석하여 앞으로 서비스를 받을 가능성이 있는 사항에 대하여 정보를 제공해 주는 서비스 등이 있다.

둘째, 주민을 파트너의 관점에서 본 고객관계관리는 시민과 교류·협력 등의 활동을 촉진하기 위한 시스템으로 생각할 수 있다. ‘silent majority’라고 하는 행정에 관여하지는 않는 많은 주민들에 대해 자치단체가 적극적으로 행정 정보를 제공함으로써 행정에 참여할 기회를 확대해 나가야 한다. 예를 들어, 주민을

파트너로써 인식하고 정책의 계획단계나 실행단계, 평가단계 등에 참여할 수 있는 서비스를 제공한다.

계획단계에서는 포털사이트를 활용하여 계획을 수립하기 위해 전자회의실을 통한 테마별 의견교환이나 앙케이트 조사 등 마케팅 기법의 활용으로 주민의 요구를 파악하여 정보 및 여론 등을 수집하고 정책입안에도 참여할 수 있도록 한다.

집행단계에서는 사업의 집행 내용이나 상황과 재무회계에 대한 정보 공개와 데이터를 제공하고, 사업의 중간보고에 대한 여론 수집 및 워크숍에 의한 보고회 등을 개최하여 사업 추진에 있어 주민을 참여시킨다.

평가단계에서는 전자회의실을 개설하고 앙케이트 등을 실시하여 시민의 평가를 유도하고 평가된 자료는 공개하여 평가 결과에 대한 사항을 차기년도에 반영할 수 있도록 주민과의 의견교환이 충분히 이루어지도록 해야 한다(이기광, 2002: 60-61).

지방자치단체에서 고객관계관리의 구현을 위한 방안으로서 주민과의 의사전달활성화를 촉진하여 주민만족을 극대화시키기 위해서는 다음과 같은 방안들을 고려하여야 한다.

첫째, 주민세분화를 통한 의사전달의 활성화가 필요하다. 지방자치단체는 주민이 필요로 하고 요구하는 서비스에 대응할 수 있도록 차별화된 서비스를 제공할 수 있는 솔루션을 개발하여야 한다. 즉, 주민이 서비스를 찾아 올 때까지 기다리지 않고 시민과 의견 교환을 통해 상호작용이 이루어질 수 있는 솔루션이어야 한다.

주민을 위해 서비스를 연계하거나 다른 기관 및 기관과 파트너가 되어 고객관계관리를 적용함으로써 자치단체는 시민에게 제공하는 서비스를 향상시킬 수 있다. 그러나 자치단체가 제공하는 서비스의 가치는 시민이 얼마나 효과적으로

활용할 수 있도록 하느냐에 따라 달라진다.

주민의 행정서비스 활용을 극대화하기 위해서는 대다수의 주민에게 서비스가 전달될 수 있도록 접근의 보편성, 이용의 보편성, 혜택의 보편성 등 세 가지 보편성이 고려되어야 한다(문신용, 1999: 114-138).

주민이 서비스를 효과적으로 활용하기 위한 방법은 주민과의 원활한 커뮤니케이션이다. 커뮤니케이션은 자치단체의 목표를 실현할 수 있는 중요한 수단이다. 그리고 커뮤니케이션을 통하여 실현하는 주민에 대한 정보제공은 자치단체의 중요한 목표 중에 하나이다. 전통적으로 주민에 대한 정보 제공은 광고, 대중매체, 캠페인 등을 통하여 이루어지고 있다. 현재는 웹사이트의 팝업(pop-up) 공지나 전자우편 등의 새롭고 적은 비용으로 정보를 제공하는 수단이 활용되고 있다. 새로운 통신 수단과 제공 정보의 확대로 시민들의 인식이 향상되면 자치단체는 필요한 주민의 정보를 쉽게 수집할 수 있는 기회를 얻게 될 것이다.

이를 위해 자치단체는 주민들에게 서비스를 제공하기 위한 통신 수단을 확대하고 보다 정확한 정보를 제공하는데 경주하여야 한다. 그리고 주민들에게 더 효율적인 서비스 제공을 위하여 주민세분화(citizen segmentation)를 하여야 한다. 주민의 기초정보를 기본으로 하는 주민세분화는 정보제공과 표적서비스(target service)를 촉진하기 위한 첫 걸음이 될 것이다(이기광, 2002: 66-67).

둘째, 주민의 여론반영과 의견교환을 통한 상호작용성을 향상시켜야 한다. 민주주의 위기를 주민들의 참여 부족에서 온다고 생각하는 사람들은 주민이 참여하는 데 따르는 부담을 줄여서 참여를 활성화시킨다면 현재의 민주주의 문제점이 개선되리라 소망한다. 이러한 사람들에게 정보통신기술은 매력적인 도구로 정보통신기술의 잠재력을 이용하면 사람들이 참여하는데 드는 비용과 부담을 줄일 수 있다고 보여 진다(안희원, 1996). 인터넷을 통한 시민참여는 시민의 직접 참여가능성을 높임으로써 기존의 대의민주주의에서 보여 지던 대표성 내지

대응성 내지 대응성의 한계, 그리고 기존의 전통적 시민참여제도들이 가진 시간과 공간의 제약을 극복할 수 있는 새로운 시대의 새로운 참여제도로 간주되고 있다(이유진, 1997).

인터넷은 용이한 참여와 즉각적인 반응을 유발하여 행정의 일방향성을 극복하게 할 수 있다는 것으로, 즉 인터넷이 지닌 자유로운 참여와 의사 개선이라는 특징이 행정과정에도 영향을 미치게 되고 이에 따른 행정의 민주적 변화가 가능케 된다.

구체적으로 살펴보면 행정기관의 인터넷 홈페이지를 통해 정책의견을 교환하여 정책 환류(feedback)의 장을 마련할 수 있는데 이는 정책결정과정의 시민중심적 변화를 의미한다. 또한 고충민원의 신청에 대한 정부의 직접 답변도 가능하게 되어 인터넷 기술의 핵심인 쌍방향적 커뮤니케이션 기술이 바로 참여를 통한 민주주의적 직접적 향상을 꾀하게 된다. 요약하면 인터넷 홈페이지를 통해 정책정보공개, 민원서비스 제공, 쌍방향적 시민참여의 통로 제공이 가능해짐으로써 이들 서비스는 궁극적으로 정부투명성, 접근용이성, 상호작용성이라는 행정의 민주성 향상을 가능하게 하고 있다고 볼 수 있다(윤완호, 2003: 18-19).¹²⁾

12) 고객과의 상호작용을 가능하게 하는 채널 수는 증가하고 있지만 이용 가능성, 성숙도, 사용의 용이성은 채널마다 매우 다르며, 지방자치단체가 고객의 의견수렴을 고려할 수 있는 채널은 다음과 같은 것들을 들 수 있다. ① 콜센터: 전화는 가장 이용이 쉬운 쌍방향 커뮤니케이션 수단으로서 이를 통해 주민의 의견을 수렴하며, 이를 위해서는 주민이 프리다이얼로 이용할 수 있는 정책 원스톱 상담 창구 설치가 필요하다. 또한 콜센터는 의견, 클레임 수렴 이외에 행정 안내나 정책관련 각종 정보제공 창구로 활용한다. ② e-메일: e-메일은 기존의 우편, 전화와 함께 정보사회에서 가장 많이 보급된 커뮤니케이션 수단 중 하나이다. 따라서 주민은 e-메일을 통한 정책제안을 활발하게 하고 있으며, 정부도 e-메일을 국민과 중요한 커뮤니케이션 도구의 하나로 간주하고 있으므로, 콜센터 같이 e-메일도 신속하게 대응하는 구조(조직체제나 시스템 등)로 정리하는 것이 필수적이다. ③ e-서베이: 기존의 면대면, 지면 앙케이트 조사보다 인터넷을 활용한 e-서베이는 홈페이지를 통해 간편하게 할 수 있기 때문에 필요에 따라 언제나 실시가 가능하며, 데이터 수집 방법이나 집계 방법 등도 간단하고 효율적임이라 할 수 있다. 따라서 최대 과제는 주민들이 인터넷에 보편적 접근이 가능하도록 하는 것이다. ④ e-게시판: 인터넷상의 게시판을 통해 불특정 다수의 국민의견을 수렴할 수 있으며, 또한 국민으로부터 정보를 수집할 수 있는 중요한 틀이다. ⑤ e-모바일: 현재 인터넷에 접근할 수 있는 방법이 다양해지고 있으며 특히 모바일 폰이나 PDA 등을 통한 인터넷 사용이 일상화되고 있다. 이러한 모바일 단말기를 사용하여 주민 의견을 수렴하는 일은 향후 큰 가능성을 가지고 있다. 예를 들어 지역 공공시설이나 도로교통, 재해 등에 관해 실

결론적으로 지방자치단체에서 고객관계관리의 구현을 위한 수단으로서 주민과의 의사전달체계의 확립을 위해서는 행정기관과 주민과의 상호작용이 일방적인 방식에서 벗어나 다양한 의사전달 수단을 통합하고 쌍방향적 의사전달을 통하여 개별고객과 모든 접점에서 상호작용 할 수 있어야 할 것이다. 각각의 의사전달 수단들이 가진 특성을 활용하여 통합효과를 가져올 수 있도록 주민과의 의사전달활성화를 기하여야 하며, 이를 통하여 고객관계관리 도입의 궁극적인 효과인 주민만족을 실현시킬 수 있는 것이다.

3. 고객관계관리의 기반요인

본 연구에서의 고객관계관리의 기반요인은 앞의 <표 2-4>와 같이 학자들의 선행연구에서 중요시되는 요인들과 공공부문의 조직의 특성상 중요시되는 요인들을 검토하였다. 그 결과 공공부문에서 고객관계관리를 적용하고자 할 경우에 장애요인을 극복하고 성공적인 고객관계관리의 적용을 위하여 필요한 요인으로서 고객관계관리의 원천이라고 할 수 있는 기반요인으로 최고관리층의 관여와 의지, 고객지향적 조직문화요인을 고려하였다.

1) 최고관리층의 관여와 의지

행정환경이 개방과 경쟁을 강조하는 방향으로 변화함에 따라 공공행정에 대한 재정적·정치적·행정적 지원은 줄어드는 반면에 보다 많은 서비스 분야에서 효율성을 증진시키라는 요구가 증가하고 있다. 이에 따라 공공조직이 단순

시간으로 발견하여 의견이나 제안 등을 언제 어디서나 e-모바일을 통해 통보하는 것이 가능하다(이정아, 2003: 187-188).

하게 절차와 정책을 행위로 바꾸고 직무를 관리하는데서 더 나아가 결과에 대하여 책임을 지는 것은 물론 최대의 효율성을 가지고 목표를 달성하는 조직이 될 것을 요구하는 공공관리가 강조되고 있다(Hughes, 1994: 5). 이러한 변화에 대응하기 위한 노력의 일환으로 중앙정부와 지방정부까지 모두 포함한 대대적인 구조조정과 공공서비스를 효율적으로 제공하기 위한 다양한 시장적 메커니즘의 도입이 이루어지고 있다.

그러나 이와 같은 노력은 시장적 개인주의와 경쟁적인 기업문화를 적실성 있게 받아들여야만 성공할 수 있으며, 구체적인 제도에 적합한 새로운 관리기법을 개발하는 것이 필요하다(Kettle, 1990: 415-417; 김변용, 1997: 50). 이러한 필요성은 자율성을 가지고 주민의 복리증진에 책임을 지며 응익적인 성격의 서비스를 보다 많이 제공하고 있는 지방정부에서도 절실하다고 할 수 있다. 이를 위해서는 제도적·행정적인 장치의 보완과 함께 행정관료의 자발적인 참여와 이를 이끌어 낼 수 있는 리더십을 확보하는 것이 중요하다(정운길 외, 2000: 323-324). 이와 관련하여 Schein(1983)은 최고관리층이 조직구성원의 역할을 설정해 주고 조직 전체구성원들에 대한 교육훈련의 방식과 내용에 따라서 최고관리층의 가치와 신념이 반영됨으로써 그 훈련을 거치는 동안 조직구성원들의 사고방식이 달라지게 되어 최고관리층에 의해 조직구성원의 가치관·행태변화가 확립되어 간다는 것이다. 또한 Weise(1978)도 최고관리자는 조직구성원들에게 업무수행에 대한 자신감을 부여하여 그들이 성공적으로 역할을 수행할 수 있도록 동기부여를 해주고 조직 내에서의 생활방법 제시 및 조직구성원으로서의 신념이나 가치관을 심어주는 일 등을 한다고 주장한다. 따라서 이러한 최고관리층의 역할은 부하직원과 업무에 대한 관심을 높임으로써 직무만족과 아울러 생산성의 향상에 영향을 미치게 된다. 즉 최고관리층은 구성원들에게 조직의 목표를 달성하는데 공헌할 수 있도록 직무만족을 높여주고 잠재능력을 개발시킬

수 있는 수단으로서 리더십을 발휘할 필요성이 더욱 강조된다고 하겠다. 이는 어느 집단이나 조직을 막론하고 인간의 가치관·태도, 동기부여, 직무만족 및 성과는 최고관리자의 리더십의 영향을 받기 때문이다(정수진, 1988: 344).

최고관리층은 서비스 품질과 고객만족을 위한 방침을 수립할 책임을 지며 또한 이 방침의 성공적인 실행은 품질시스템의 개발과 효과적인 운영에 달려 있다는 확고한 신념하에 조직 비전의 실현을 지원하는 책임이 있다. 그리고 고객관계관리를 실행할 경우, 최고관리층은 여러 가지의 기본적인 활동을 완수해야 한다. 최고관리층은 방침설정, 정책수립, 자원할당 및 회사가 참가할 시장을 선택할 수 있는 권한을 가지고서 조직의 성공에 대한 궁극적인 책임을 져야 한다. 따라서 고객관계관리의 도입을 위해서는 최고관리층의 이해와 적극적인 참여 없이는 소기의 성과를 거두기가 어렵다. 따라서 공공부문에서 고객관계관리를 성공적으로 적용하기 위한 핵심적인 요건들 중의 하나는 최고관리층의 적극적인 관여와 의지가 선행되어야 한다. 즉 공공부문에서 고객관계관리라는 민간 경영의 새로운 기법을 도입하고자 할 경우에는 공공부문의 조직구조적인 특성상 조직에서 고객관계관리의 적용가능성이 있는가를 최고관리층이 우선적으로 판단하여야 한다. 그리고 조직에 새로운 기법의 도입이 가능하다면 현재의 조직의 특성에 대한 면밀한 파악이 이루어져야 한다. 이러한 과정을 거친 후 고객관계관리를 도입하고자 할 경우에는 최고관리층이 고객관계관리에 대한 지속적인 관여와 의지를 나타내고 최고관리층이 고객관계관리의 적용과정에 직접 참여하여 리더십을 발휘해야 할 것이다. 이러한 측면에서 공공부문에 고객관계관리라는 새로운 조직관리기법을 적용하는 과정에서 가장 중요한 핵심요인으로 고객관계관리에 대한 최고관리층의 관여와 의지를 고객관계관리 기반요인으로 고려하였다.

2) 고객지향적 조직문화

오늘날 고객지향성이란 용어는 기업 내에서 하나의 문화적 개념으로 자리 잡고 있기도 하다. 이러한 조직의 공통된 특성은 고객의 관심사를 항상 우선시한다는 것이다. 따라서 고객지향성이란 모든 것에 대하여 고객에 초점을 두어, 지속적으로 고객의 행동에 주의를 기울이고 그들의 요구사항을 반영하는 철학을 말한다. 이는 기업이 끊임없이 변화하는 고객의 욕구를 발견하고 이에 부응하기 위해 적극적으로 노력하는 것을 말한다. 즉 기업이 고객을 통해 보다 우월한 가치를 창조하기 위하여 하나의 표적 구매자를 이해하는 것이다. 고객지향성은 현재 뿐 아니라 내부 및 외부시장에 대하여 지속적으로 판매자가 구매자 전체의 가치사슬을 이해하는 것을 요구한다(박소영, 1998: 8).

일반적으로 조직문화란 “조직의 구성원들이 공유하고 있는 중요한 행동규범과 제가정의 집합” 이라고 할 수 있다(박연호 외, 1995: 132). 조직문화를 조직관리전략의 유형에 의하여 영향을 받는 조직구성원의 행태적 특성으로 간주하는 Peters는 혁신적 조직과 비혁신적 조직을 구분하고 조직에는 4가지의 관리적 특징인 고객지향성, 직원존중, 지속적 개선, 현장지향적 리더십이 존재한다고 한다(김일숙, 1996: 23).

고객지향적 행정을 추구하기 위해서는 제도적 측면뿐 아니라 조직구성원의 의식변화가 중요한 변수로 작용한다. 이에 구성원의 전문지식의 향상이 문제시 되고 업무환경의 쾌적성은 서비스의 질을 향상시키는데 영향을 준다. 이는 양질의 서비스와 고객중심의 인식을 제고하는 조직문화가 형성되는 것으로 대체될 수 있다. 고유한 서비스의 문화가 필요하게 되고 성공적인 서비스 질의 관리를 위해서는 이러한 서비스 문화가 확립되어야 한다. 서비스 문화는 좋은 서비스가 존재하는 것으로 인식하고, 좋은 서비스를 내부고객은 물론 외부고객에

게 공급하는 것이 자연스러운 생활방식으로 간주되고, 모든 사람에게 가장 중요한 규범으로 인식되는 문화를 말한다. 즉 서비스의식이 전략적 사고에서 가장 우선시됨을 강조한다. 이러한 서비스 문화는 조직구성원들이 서비스정향을 갖는 것을 말하고 구성원과 고객의 상호작용의 질에 영향을 미치는 일련의 태도와 행태를 의미한다(서성원, 1999: 45). 따라서 행정에 있어서 고객지향적 행정은 어디까지나 고객만족을 목표로 한다. 고객지향적인 행정이란 행정서비스 수혜자인 국민들의 요구에 신속히 대응할 수 있는 국가경영시스템을 갖추기 위해서는 과거의 행정조직뿐만 아니라 관리방식·제도·규정·프로세스 등 전 부문에 대한 대응의 기본가치를 ‘고객지향적 행정’에 두어야 한다. 여기에서 ‘고객’이란 행정서비스를 제공받는 국민뿐만 아니라 행정기관(조직구성원 포함)자체도 포함된다(박용우, 1998: 444). 또한 행정서비스의 소비자인 고객중심의 행정은 소비자의 반응을 강조하며 대응성을 높이게 되는데 다음과 같은 장점이 있다. ① 서비스의 공급자가 고객에 대하여 책임을 진다, ② 조직개혁을 더욱 자극한다, ③ 고객의 수요에 공급을 부합시키기 때문에 낭비를 줄일 수 있다(김만기, 1998: 45).

그리고 Siguaw와 그의 동료들(1994: 328-338)은 고객지향성을 직무태도의 선행요인으로 개념화 하였고, 기업의 시장지향성은 판매원의 고객지향성에 영향을 주고 다시 직무태도에 영향을 준다고 하였다. 즉 시장지향성 정도가 높아질수록 사원들의 사기, 직무만족 및 조직몰입 등과 같은 사원만족 측면에도 영향을 주게 되어 결국 사업성과를 향상시켜 준다고 하였다.

이러한 측면에서 공공부문에 고객관계관리 도입을 위해 공공조직 속에서 실행하는 조직문화를 파악하여 현실적으로 고객관계관리 도입에 적합한 조직문화 개발이 필요하다. 즉 고객관계관리라는 관리철학을 공공조직에 성공적으로 적용하기 위해서는 고객관계관리를 실행할 수 있는 적절한 조직문화의 관리가 필

요하다 할 것이다. 따라서 공공부문에서 고객존중의 원칙이 중시되는 고객지향적 조직문화로의 변화가 수반되어야 만이 고객관계관리 적용의 장애요인들을 극복함으로써 성공적인 고객관계관리 적용의 목적을 달성할 수 있으리라 여겨진다. 따라서 공공부문에 고객관계관리라는 새로운 조직관리기법을 적용하는 과정에서 가장 중요한 핵심요인은 앞에서 논의한 최고관리층의 관여와 의지와 더불어 고객지향적 조직문화요인이라고 판단되어 고객관계관리 기반요인으로 고객지향적 조직문화요인을 고려하였다.

2. 고객관계관리의 실행요인

고객관계관리의 기반요인의 선정근거와 같이 본 연구에서의 고객관계관리의 실행요인은 앞의 <표 2-3>과 같이 학자들의 선행연구에서 중요시되는 요인들과 공공부문의 조직의 특성상 중요시되는 요인들을 검토하였다. 그 결과 본 연구에서의 고객관계관리의 실행요인으로 조직의 정보시스템 서비스수준, 정보통신기술의 활용성 등을 들 수 있는 데 이에 대하여 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 정보시스템 서비스수준

정보시스템(IS: Information Systems) 서비스수준과 관련된 연구는 MIS분야, 특히 사용자참여모델(user involvement model)을 제시하는 연구자들에 의해 심층적인 연구가 이루어졌다. 이들은 정보기술의 효과는 정보시스템의 서비스가 얼마나 사용자의 정보요구를 충족시키는가에 따라 좌우된다고 주장한다. 그러한 정보시스템 서비스에 대한 사용자의 만족을 측정하기 위한 척도로 ① 부서

성격에 부합되는 정보서비스 제공(대응성), ② 정보 및 자료의 정확성 및 적시성, ③ 사용자가 이해하기 쉬운 사용방법의 제공, ④ 정보 및 자료의 보안 및 체계적 관리 등이 주로 제시되고 있다(목진휴 외, 1998: 41).

정보시스템과 관련 국내 최근 연구에서는 ① 시스템의 질(편리성, 신뢰성), ② 정보의 질(적시성, 정확성), ③ 서비스의 질(신속성, 목표기여도), ④ 시스템 활용(사용빈도, S/W활용 등), ⑤ 사용자 만족(S/W 만족도, A/S만족도) 등의 변수로 정보시스템의 성공여부를 분석한바 조직의 효과와 이들 변수들 간에 유의성이 있음으로 나타났다(조만형, 1997: 147-158).

정보시스템 서비스 차원에서는 정보통신관련 부서의 직원들의 기술지원능력도 정보통신기술을 실용화시키고 의사소통을 촉진하는데 중요한 변수로 작용한다. Thach와 Woodman(1994: 46-47)은 정보통신기술을 도입·활용하는데 고려해야 할 요인으로 기술적 측면과 시스템측면(프로토콜) 그리고 정보기술부처의 지원 등을 제시하였다. 이는 정보통신 관련부서에 근무하고 있는 정보관리자들의 기술지원 없이는 정보통신기술의 활용성과 의사소통의 촉진은 기대할 수 없다는 것이다. 또한 조직 내 정보기술 최종사용자의 정보요구-현행시스템의 수정과 새로운 시스템의 개발, 정보기술의 효과적인 활용을 지원하는 정보화교육, 정보기술 활용상의 장애 처리 등을 정보기술 담당부서가 얼마나 신속하고 신뢰성 있으며 우호적으로 처리하느냐에 따라 결정된다는 것이다(Kettinger, 1997: 223-240). 또한 많은 연구자들에 의하면 정보통신기술의 성공적 활용은 조직 내 정보기술 담당부서가 제공하는 정보공급서비스의 질이 사용자들의 요구를 만족시켜주는 정도에 달려있다고 주장한다(김구, 2001: 89).

고객관계관리는 고객이 원하는 서비스를 고객이 원하는 시간에 주는 것이다. 고객인 국민이 편리한 시간에 편리한 장소에서 대민 서비스를 받을 수 있어야 한다. 고객관계관리가 등장하게 된 요인으로는 컴퓨터 및 그에 관련된 정보기

술의 급격한 발전이 가장 크다고 할 수 있다. 따라서 공공부문에서 고객관계관리가 구축되기 위해서는 고객관계관리 실행에 있어서 정보통신기술의 적용이 필수적이라 하겠다. 따라서 고객관계관리가 수행되고 있지만 인터넷마케팅 또는 전화, 메일, 팩스 등을 통한 고객과의 커뮤니케이션을 실행할 수 있는 수단이 구축되어 있지 못한 경우라면 고객관계관리를 실제로 실행하는데 제약이 생기고 실행효과를 측정하는데도 어려움을 겪게 될 것이며, 정확한 고객정보를 신속하게 획득하기도 어려울 것이다(변순정, 2000: 14). 이러한 논의에 기초하였을 때 정보시스템의 서비스 수준은 고객관계관리의 도입에 있어서 실행요인으로서 의의가 있다고 하겠다.

2) 정보통신기술의 활용성

정보통신기술은 서로 멀리 떨어져 있는 송·수신자간에 음성, 문자, 화상 등의 정보를 주고 받는 수단을 의미하는 것으로 다음의 몇 가지 이유로 정보통신기술의 필요성이 증대되는 요인이 되고 있다(김은홍 외, 1995: 185-186).

첫째, 급격한 환경변화와 조직구조의 복잡화 등의 이유로 인해 보다 신속·정확한 의사소통 내지 의사결정에 대한 요구가 높아져 적절한 대응을 위해 구축하는 시스템의 필수적인 전제, 즉 기반구조역할을 정보통신기술이 담당하게 되었다.

둘째, 각종 컴퓨터자원 및 데이터자원의 공유에 대한 인식이 높아져 컴퓨터 시스템 운영의 효율성을 증진시키고 조직의 중요 자원인 데이터의 활용효과를 극대화하기 위해서는 정보통신기술이 반드시 필요하다는 것이다.

셋째, 오늘날 분산처리에 대한 요구가 높아지고 있는데, 분산처리는 둘 이상의 컴퓨터를 통신기술로 연결하여 설비와 데이터를 공유하며 업무처리를 분담

할 수 있는 것이다.

넷째, 조직간 네트워크 구축을 통해 연결의 경제성을 증대시키고자 하는 인식이 높아지고 있고, 조직 내 뿐만 아니라 고객, 공급자 등과의 네트워크를 통해 제품 및 서비스의 생산 사이클을 단축시키고 원가를 절감할 수 있는 다양한 방법들이 모색되고 있는데, 그 일환인 CALS/EC의 구현을 위해서 정보통신기술은 필수적인 핵심기술이다.

의사소통의 촉진기제로써 정보통신기술은 수단적 의미를 지닌다. 정보통신기술의 의 결과인 통신수단으로써 행정기관에서 사용하고 있는 것은 인터넷이나 PC통신 그리고 유·무선전화나 팩스 등이다. 물론 의사소통의 질과 수준에 있어서는 면대면 소통이 유용하겠으나 다수의 시민이 참여할 수 있는 시간과 공간에 제한을 받기 때문에 민주성을 보장하지 못하고 소수이익만이 대변되어 투입되는 현상을 초래할 수 있다. 하지만 정보통신기술의 활용은 다수가 참여할 수 있고 시간과 장소에 제한 받지 않으며 의사소통의 신속성을 확보할 수 있다는 장점을 지니고 있다.

정보통신기술의 발달과 지방자치의 관계에 대해서는 여러 가지 다양한 견해가 있을 수 있으나 분명한 것은 첫째, 정보통신기술의 발달은 어쩔 수 없이 지방정치과정에 큰 영향을 미치게 될 점이라는 점이다. 자치단체가 그 나름대로의 목표를 설정하고 있는 하나의 조직인 이상 그 운영의 합리성과 효과성을 도모할 수 있는 정보통신기술을 활용할 수밖에 없기 때문이라는 점이다. 둘째, 어쩔 수 없이 사회구조가 정보사회로 진행된다면 이를 받아들이고 이를 통해 우리의 지방정치 관행과 구조를 개선하기 위한 노력을 기울여야 한다는 것이다. 정보통신기술의 활용은 정책과정에 필요한 정보를 체계적으로 수집·활용할 수 있게 해주는 등의 긍정적 기능을 지니고 있는 것이다. 특히 시민참여에 따른 기회비용과 실질적 경비, 그리고 시간과 불편 등 참여에 따른 비용을 절감시켜

주는 것 역시 시민참여 활성화를 위한 과제가 되고 있는데, 이러한 비용절감과 관련하여 컴퓨터통신 등과 같은 정보통신기술의 활용성은 시민과 행정을 가상 공간상에서 대화의 장 역할을 한다는 것이다(김병준, 1998: 461-485). 따라서 정보시스템 서비스 차원에서는 정보통신 관련 부서의 직원들의 기술지원능력도 정보통신기술을 실용화시키고 의사소통을 촉진하는데 중요한 변수로 작용한다. 즉 정보통신 관련부서에 근무하고 있는 정보관리자들의 기술지원 없이는 정보통신기술의 활용성과 의사소통의 촉진은 기대할 수 없다는 것이다. 또한 조직 내 정보기술 최종사용자의 정보요구-현행시스템의 수정과 새로운 시스템의 개발, 정보기술의 효과적인 활용을 지원하는 정보화교육, 정보기술 활용상의 장애 처리 등을 정보기술 담당부서가 얼마나 신속하고 신뢰성이 있으며 우호적으로 처리하느냐에 따라 결정된다는 것이다(Kettinger, 1997: 223-240). 이러한 논의에 근거하였을 때 정보통신기술의 활용성은 정보시스템의 서비스 수준과 마찬가지로 고객관계관리의 도입에 있어서 실행요인으로서 의의가 있다고 하겠다.

지금까지의 논리에 근거하여 본 연구에서는 고객관계관리의 기반요인인 최고 관리층의 관여와 의지, 고객지향적 조직문화에 의해 고객관계관리를 도입하여 얻을 수 있는 고객관계관리 실행요인으로 정보시스템 서비스수준, 정보통신기술의 활용성, 주민과의 의사전달이 활성화요인을 선정하였다. 그리고 본 연구에서의 고객관계관리의 실행요인들이 활성화 되어야만 고객관계관리 적용의 궁극적인 효과인 조직이미지 향상, 고객만족, 고객유지 등을 확보할 수 있다는 전제하에 위의 요인들을 고객관계관리 실행요인으로 고려하였다.

제3장 분석모형과 가설의 설정

제1절 분석모형의 정립

본 연구에서는 우리나라의 공공부문에 고객관계관리의 이념을 적용시켜 행정서비스의 질을 향상시키고 생산성을 향상시켜 고객중심의 행정을 확보하기 위하여 현재의 공공부문의 실태에 대해서 점검하고 고객관계관리 도입에 적절한 조직변화관리 요인들을 도출하고자 하는 의도에서 분석모형을 정립하였다. 따라서 본 연구에서는 현재의 공공부문의 조직구조와 관리상황을 파악하여 공공조직에서 고객관계관리 이념을 적용할 수 있는 상태로 전환시키기 위해서는 어떠한 모델이 적합한지를 우선적으로 고려하였다. 그 결과 공공부문에 고객관계관리의 적용모형의 정립을 위해 고려된 사항으로는 사기업에서 고객관계관리를 도입한 결과 의도했던 성과를 얻었던 요인들을 우선적으로 고려하였고, 고객관계관리에 대한 기존 학자들의 연구결과 중 고객관계관리의 성공요인과 고객관계관리를 공공부문에 도입하기 어려운 장애요인들을 극복할 수 있는 요인들을 종합하였다. 특히 이러한 요인들 중에서 공공부문에 적용가능하고 필요한 요인들을 토대로 하여 현재의 공공부문의 실태를 점검할 수 있고 앞으로 공공부문에서 필요로 하는 고객관계관리의 분석모형을 정립하였다. 따라서 본 연구의 분석모형의 정립을 위한 논의의 출발점은 다음과 같다.

먼저, 공공부문에의 고객관계관리 적용에 영향을 미치는 요인들로서 고객관계관리의 원천이라고 할 수 있는 고객관계관리 기반요인으로는 최고관리층의 관여와 지지 그리고 고객지향적 조직문화의 2가지 요인을 선정하였다. 그리고

고객관계관리의 실행요인들로는 정보시스템서비스수준, 정보통신기술의 활용성, 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화요인으로 총 5가지의 변수를 본 연구에서 선정하였다.

다음으로 본 연구의 분석모형을 통하여 공공부문에서 고객관계관리 적용의 영향요인들의 수준을 분석하고자 하였다. 이를 위해 분석모형에서 설정한 변수들에 대한 현황분석 및 고객관계관리 적용의 영향요인에 대한 집단간 차이분석을 실시해 보고자 하였다.

마지막으로 공공부문에 고객관계관리를 적용하고자 할 경우 영향요인들 간의 관련성에 대한 인과관계를 규명하고자 하는 차원에서 분석모형을 제시하고자 하였다.

이러한 연구문제들을 기초로 하여 공공부문에 고객관계관리를 도입함에 있어 공공조직의 특성을 반영하여 고객관계관리의 기반요인으로는 최고관리층의 특성과 조직문화특성이 정보시스템 서비스수준, 정보통신기술의 활용성을 유도하여 주민과의 의사전달 활성화를 도출할 수 있다는 것에 근거하여 (그림 3-1)과 같은 분석모형을 설정하였다.

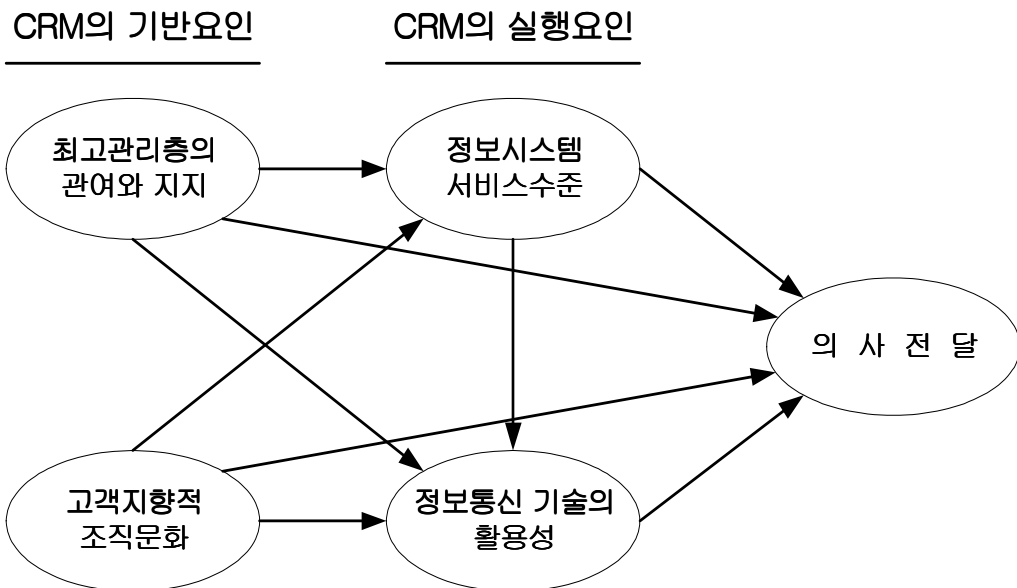
이러한 구조적 관계를 설정한 근거는 다음과 같이 설명될 수 있다.

먼저 고객관계관리의 기반요인에서는 최고관리층의 관여·의지와 고객지향적인 조직문화가 조직에 대한 의도적인 변화를 유인하고 촉진시킬 수 있는 가장 효과적인 방법이라는 논거 하에 고객관계관리 기반요인으로 나타내었다.

그리고 고객관계관리 실행요인의 관계에서는 다음과 같은 점을 고려하였다. 지역주민들, 즉 행정의 고객들 모두를 행정참여로 이끌어 내어 행정서비스의 질적인 향상과 모든 고객에 대한 평등한 서비스 제공을 목표로 하는 고객관계관리를 행정서비스에 성공적으로 도입하기 위해서는 고객인 시민들에게 어떻게 접근하여 어떻게 주민들을 만족시킬 것인가의 전략을 구사해야 한다. 이를 위

해서는 IT를 활용한 대민 서비스의 개선과 e-Government를 실현하기 위한 다양한 방법들이 고려되어야 한다. 따라서 본 연구에서는 지방정부차원에서 고객관계관리의 실행을 위해서는 고객관계관리를 통한 서비스 개선과 고객과의 지속적인 교류협력의 축진이 필요하다는 논리 하에 조직구성원들의 정보시스템 서비스수준 향상에 의해 구성원들의 정보통신기술의 활용성과의 제고가 필요하다는 것을 우선적으로 강조하였다. 그리고 그 결과 구성원과 주민과의 의사전달도 활성화됨으로써 고객관계관리의 효과인 주민들로부터 친밀성과 신뢰성 등을 확보하여 주민만족을 가져올 수 있다는 논거에 입각하여 실행요인들 간의 영향관계를 설정하였다.

(그림 3-1) 분석모형



제2절 가설설정 및 변수의 조작적 정의

1. 가설의 설정

고객관계관리를 공공부문에 적용하기 위해서 적용가능한 요인과 공공부문에
서 필요한 고객관계관리의 모형을 정립하고 각 요인들 사이의 인과관계를 실증
분석하기 위해서 본 연구에서는 통합적으로 정립한 분석모형에 따라 연구가설
을 설정하였다. 기존의 연구결과를 바탕으로 하여 분석모형에 나타난 고객관계
관리 도입을 위해 필요한 구성요인사이의 인과관계와 연구가설은 다음과 같다.

1) 고객관계관리의 기반요인과 고객관계관리와의 관계

(1) 최고관리층의 관여·의지와 고객관계관리와의 관계

최고관리층의 관여와 의지는 고객관계관리의 성공적인 실행을 위한 기반 요
인 중의 하나이다. 조직에서 최고관리층은 우선적으로 고객관계관리에 대한 확
고한 방침을 정하고 고객관계관리 실행계획을 수립하여야 한다. 그리고 이러한
실행계획은 조직의 문화에 적용하기 위해서 변화할 수 있도록 충분히 탄력적이
어야 하는 고객관계관리 실행계획이어야 한다.

조직 내에서 고객관계관리의 실행과 관련하여 정보통신기술의 활용성을 촉진
시키고 이를 통한 의사전달을 원활히 하기 위해서는 무엇보다도 최고관리층의
이해와 지지가 없이는 불가능하다. 정보통신기술에 대한 선행연구에서도 최고
관리자 및 정책결정자의 역할을 중요한 요인으로 강조하였다.

정보통신기술에 대한 최고관리자 및 정책결정자의 이해와 관심이 높고 지원

이 많을수록 구성원들의 정보통신기술의 활용성은 높을 것이며 사용자들로 하여금 적극적인 태도를 유도할 수 있다. 결국 정보통신기술에 대한 최고관리자 및 정책결정자들의 이해와 관심, 그리고 지지가 높을수록 고객관계관리의 수단이 되는 조직의 정보시스템 서비스수준은 향상될 것이며 이에 따른 구성원들의 정보통신기술 활용성은 높아질 것이고, 인터넷 등 정보통신매체를 통하여 직원들 간의 의사소통이나 행정과 주민간의 의사소통은 더욱 활성화 될 것이다. 그리고 이와 같은 환경을 구축하기 위해서는 정보통신 서비스의 수준은 향상되어야 할 것이고 서비스 수준은 최고관리층의 이해와 관심이 중요하다.

이러한 논거에 비추어 볼 때 최고관리층의 관여·의지와 구성원의 정보시스템 서비스수준, 그리고 정보통신기술의 활용성과 주민과의 의사전달의 활성화에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1. 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 정보시스템 서비스수준은 증가할 것이다.

가설 2. 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

가설 3. 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

(2) 고객지향적 조직문화와 고객관계관리와의 관계

일반적으로 조직문화란 “조직의 구성원들이 공유하고 있는 중요한 행동규범과 제가정의 집합” 이라고 할 수 있다(박연호 외, 1995: 132). 조직문화를 조직관리전략의 유형에 의하여 영향을 받는 조직구성원의 행태적 특성으로 간주하

는 Peters는 혁신적 조직과 비혁신적 조직을 구분하고 조직에는 네 가지의 관리적 특징인 고객지향성, 직원존중, 지속적 개선, 현장지향적 리더십이 존재한다고 한다(김일숙, 1996: 23). 행정에 있어서 고객지향적 행정은 어디까지나 고객만족을 목표로 한다. 고객지향적인 행정이란 행정서비스 수혜자인 국민들의 요구에 신속히 대응할 수 있는 국가경영시스템을 갖추기 위해서는 과거의 행정조직뿐만 아니라 관리방식·제도·규정·프로세스 등 전 부문에 대한 대응의 기본가치를 ‘고객지향적 행정’에 두어야 한다. 여기에서 ‘고객’이란 행정서비스를 제공받는 국민뿐만 아니라 행정기관(조직구성원 포함)자체도 포함된다(박용우, 1998: 444). 따라서 고객관계관리의 성공적인 실행을 위해서는 전 조직구성원들에게 우선적으로 고객지향적인 가치관과 태도가 정립되어야 하며 공공부문에서 고객관계관리의 성공적인 실행을 위해서는 조직의 높은 정보시스템 서비스수준, 정보통신기술의 활용, 주민과의 의사전달의 활성화가 고객지향적인 가치관과 태도를 기반으로 하여 이루어져야 한다. 이러한 논거에 비추어 볼 때 고객지향적 조직문화와 정보시스템 서비스수준, 정보통신기술의 활용성, 주민과의 의사전달의 활성화는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 4. 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 정보시스템 서비스수준은 증가할 것이다.

가설 5. 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

가설 6. 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

2) 고객관계관리 실행요인간의 관계

일반적으로 오늘날 조직에서의 정보통신기술의 효과적인 활용은 조직 내 정보기술 최종사용자의 정보요구-현행시스템의 수정과 새로운 시스템의 개발, 구성원들의 정보기술의 효과적인 활용을 위한 정보화교육의 지원, 정보기술 활용상의 장애 처리 등을 정보기술 담당부서가 얼마나 신속하고 신뢰성이 있으며 우호적으로 처리하느냐에 따라 결정된다는 것이다(Kettinger, 1997: 223-240). 또한 많은 연구자들에 의하면 정보통신기술의 성공적 활용은 조직 내 정보기술 담당부서가 제공하는 정보공급서비스의 질이 사용자들의 요구를 만족시켜주는 정도에 달려있다고 주장한다(오강탁, 1991: 39). 그리고 Igbaria(1990)도 정보기술 담당부서 및 사용자에게 대한 조직의 지원정도가 높을수록 정보기술에 대한 사용자의 태도는 우호적으로 변한다고 하였다. 따라서 정보관리자들이 작용하는 정보시스템 개발과 구축과정에 사용자들이 적극참여하고 사용자들의 요구사항을 보다 구체화할 수 있도록 해야 한다. 정보기술에 대한 능력이 높으면 정보통신기술 활용성에 대하여 이해가 높으며 보다 적극성을 띤다(김구, 2001: 86).

이러한 논거에 비추어 볼 때 사용자의 정보시스템 서비스수준과 정보통신기술 활용성 및 주민과의 의사전달의 활성화에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 논문에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 7. 정보시스템 서비스수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

가설 8. 정보시스템 서비스수준이 높을수록 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

가설 9. 정보통신기술의 활용성이 높을수록 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 최고관리층의 관여와 의지

최고관리층의 관여와 의지란 조직에 새로운 관리철학을 도입하고자 하는 최고관리자의 가치로서 조직구성원에 대하여 바람직하고 목표지향적인 행동을 하도록 유도하며 직무수행에 대한 동기를 부여하고 조직구성원에게 새로운 가치관과 규범을 인식시켜 쇄신적인 조직변화를 유도하는 것이라 정의한다.

고객관계관리 도입을 위해 우선적으로 선행되어야 할 요인으로는 최고관리층의 관여와 의지라고 해도 과언은 아니다. 때문에 고객관계관리 도입의 성공여부는 최고관리층이 새로운 제도에 대한 어떠한 가치관과 행태 그리고 철학을 가지고 있는가가 중요하다 하겠다. 따라서 최고관리층의 관여에 대한 측정항목의 개발도 1) 서비스 질 개선활동에 대한 최고관리층의 개입여부, 2) 구성원의 서비스활동에 대한 관심, 3) 지속적 노력 강조, 4) 최고관리층의 고객만족행정의 실천의지 정도 등 4개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다.

2) 고객지향적 조직문화

고객지향적 조직문화란 조직이라는 단위에서 형성되고 있는 사회의 하위문화로서 조직구성원들이 모두 공유하고 있는 가치와 신념 그리고 행동규범을 일관된 형태로 나타내는 행동양식으로서 조직의 다양하고 총체적인 활동에 영향을

주는 요소라고 정의한다.

고객지향적 조직문화의 변수를 측정하기 위한 설문항목들은 조직문화를 조직 관리전략의 형태에 의하여 영향을 받는 조직구성원의 행태적 특성으로 규정하는 Peters의 고객지향적 조직문화 모형을 참고로 하여 설문항목들을 개발하였다.

고객지향성에 있어서 공공부문에서 고객관계관리를 도입·적용하려는 노력을 지향할 때 가장 어려운 것 중의 하나는 정부부처가 생산해 내는 재화와 용역의 대상고객을 규명하고 정의하는 작업인데 이를 해결하기 위해서는 고객과 관련된 제반 변수를 설정함이 중요하다 하겠다. 따라서 본 연구에서는 고객지향성을 측정하기 위한 설문항목들은 기존의 문헌연구를 토대로 하여 작성하였는데 학자들이 정의한 고객지향성의 조작적 정의를 토대로 하여 고객지향성을 1) 고객지향적 행정의 인지정도, 2) 고객지향성의 확산정도, 3) 행정고객에 대한 인지정도, 4) 고객의 불만해결 등의 문항을 개발하여 등 4개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다.

3) 정보시스템 서비스수준

정보시스템이란 일반 체제의 관점을 정보처리와 접목하여 ‘어떤 목적을 위하여 수집, 조작 그리고 저장함으로써 데이터와 정보를 산출하고 환류 매카니즘에 공급하는 상호관련된 요소들의 집합’을 말한다.(Stair와 Reynolds, 1998: 13). 정보통신기술을 활용하여 의사소통을 촉진하고 시민참여를 활성화하기 위해서는 정보시스템(IS: Information System)의 체계와 서비스 수준이 중요하다. 따라서 조직은 정보시스템을 통하여 조직의 효율성은 물론 대응성, 목표기여도 등을 달성하는데 있다.

본 연구에서의 정보시스템 서비스수준에 관한 측정지표로는 1) 사용자에게 대한 정보통신부서의 지원 및 협조정도, 2) 사용자와 정보통신부서간의 의사소통, 3) 정보자료의 정확성 및 적시성 제공 정도, 4) 인터넷 및 PC통신을 통한 정보 접근 체제 정도, 5) 부서 간 인트라넷(네트워크) 구축정도 등 5개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다.

4) 정보통신기술의 활용성

정보통신기술의 활용성이란 정보통신기술을 활용하여 상대방(또는 조직)과의 상호작용에 의한 업무처리과정의 수단적 의미로 정의한다.

정보통신은 매체를 이용하여 떨어져 있는 곳의 상대방과의 의사전달을 의미한다. 매체를 통하여 정보를 전달하기 위해서는 음성, 문자, 도형, 동작을 전송해야 하는 데 이 전송기능은 통신기술적 결과물인 ‘인터넷, PC통신, FAX, 유무선 전화 등’을 들 수 있다(김의창 외, 1999: 182). 본 연구에서는 인터넷, PC통신을 정보통신기술로 한정하며 이러한 정보통신기술 매체를 얼마만큼 활용하는가의 정도를 알아보고자 공공부문과 주민간의 의사소통과 자료 및 정보교환의 활용정도를 측정한다.

5) 의사전달

의사전달(communication)이란 정보의 쌍방향적 교환을 나타내는 것으로 공공부문과 주민간의 의사소통의 원활화라고 정의한다.

정보통신기술의 발달로 전자정부 및 행정정보화라는 행정수단의 방향을 바꾸고 있는 맥락과 같이 조직간 그리고 조직과 국민간의 의사소통방법도 큰 변화

를 맞이하고 있다. 조직내부에서는 조직구조 자체가 수평구조로 바뀌고 있으며 이로 인해 결재단계가 대폭 감소하게 될 것이다. 또한 전자우편, 전자결재, 화상회의 등의 최첨단 정보통신기술을 사용으로 상하간 직접 대면의 기회가 줄어들 것이다(정철현, 2000: 34). 행정과 국민간의 관계에서는 행정에 대한 시민의 참여를 촉진하고 기존의 면대면 의사소통방법의 신속성과 확장성을 보완해 줄 것으로 기대된다. 이처럼 주민과 행정 간의 의사소통성은 무엇보다도 정보통신 기술의 발달이 가져온 결과이며 이를 활용하여 주민과 행정간에 대화의 채널을 구축하고 있는 것이다(김구, 2001: 97).

본 연구에서는 주민과의 의사전달에 관한 측정지표의 평가적 인식수준을 알아보고자 다음과 같이 공공부문과 주민간의 1) 의사전달의 신속성, 2) 의사전달의 정확성, 그리고 3) 의사전달에 대한 이해성 정도 등으로 3개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다.

3. 설문지 구성

지금까지 살펴본 조작적 정의에 따라 본 연구에 이용된 설문지의 구성은 <표 3-1>과 같다. 설문내용은 공공부문의 고객관계관리 적용에 관한 요인과 관련하여 최고관리층의 관여와 의지, 고객지향적 조직문화, 정보시스템 서비스 수준, 정보통신기술의 활용성, 의사전달, 피설문자들의 배경 등에 관하여 총 24 문항의 질문을 기본으로 하여 구성하였다.

<표 3-1> 설문지 구성

변수	측정항목	설문번호	척도	
고객관계 관리의 기반	최고관리층의 관여와 의지	· 서비스 질 개선활동에 대한 최고관리층의 개입 · 구성원의 서비스활동에 대한 관심 · 지속적 노력 강조 · 최고관리층의 고객만족행정의 실천의지	A - 1 A - 2 A - 3 A - 4	5점 척도
	고객지향적 조직 문화	· 고객지향적 행정의 인지정도 · 고객지향성의 확산정도 · 행정고객에 대한 인지 정도 · 고객의 불만해결	B - 1 B - 2 B - 3 B - 4	5점 척도
고객관계 관리의 실행	정보시스템 서비스 수준	· 사용자에게 대한 정보통신부서의 지원 및 협조정도 · 사용자와 정보통신부서간의 의사소통 · 정보자료의 정확성 및 적시성 제공 정도 · 인터넷 및 PC통신을 통한 정보접근 체제 정도 · 부서 간 인트라넷(네트워크) 구축정도	C - 1 C - 2 C - 3 C - 4 C - 5	5점 척도
	정보통신 기술의 활용성	· 인터넷의 활용정도 · PC통신의 활용정도	D - 1 D - 2	5점 척도
	의사전달	· 의사전달의 신속성 · 의사전달의 정확성 · 의사전달에 대한 이해성	E - 1 E - 2 E - 3	5점 척도
일반적 특성	· 성별, 나이, 직급, 최종학력, 재직기간, 소속			

제4장 실증분석

제1절 표본추출 및 표본의 특성

1. 표본의 추출

본 연구에서는 공공부문에서 고객관계관리의 기반요인과 고객관계관리의 실행요인에 관한 구조적 관계를 알아보기 위하여 연구대상의 범위를 지방자치단체로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 지방자치단체로는 광주광역시청, 그리고 광주광역시 소재의 5개 자치구청을 대상으로 하여 소속 공무원들을 그 표본으로 삼았다. 설문조사 시기는 2004년 8월 16일부터 8월 25일까지 시행되었다. 배포된 총 700부의 설문지 중 658부의 설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중 불성실한 응답과 응답항목 누락 등으로 활용이 부적합한 64부를 제외한 594부를 최종적인 유효표본으로 확정하여 본 연구에 이용하였다. 이러한 설문지 배부와 회수현황은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 설문지 배부 및 회수현황

설문지 배부	설문지 회수	설문지 회수율	분석대상 제외	분석활용 자료
700부	658부	94%	64부	594부

표본의 조사응답자들을 살펴보면 <표 4-2>와 같이 먼저 근무처에 있어서는 총 594명의 응답자 중 광역자치단체인 시의 공무원이 163명(27.4%)이고, 그리고 기초자치단체인 5개 자치구의 공무원은 431명(72.6%)으로 나타났다.

<표 4-2> 표본현황

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
근 무 처	시청	163	27.4
	구청	431	72.6
	계	594	100.0
담당업무	대민업무	216	36.4
	내부관리업무	378	63.6
	계	594	100.0

2. 표본의 특성

본 연구의 분석에 사용된 표본 조사응답자들의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-3>과 같다.

응답자의 성별 분포는 유효응답자 594명 중 남자가 405명으로 전체의 68.2%를 차지하고 있어 상대적으로 여자 189명(31.8%)보다 많음을 나타내고 있다.

다음으로 연령에 있어서는 유효응답자 594명 중 41세-45세가 170명, 28.6%로 제일 많고, 그 다음이 30세-35세가 162명으로 27.2%, 36세-40세가 132명으로 22.3%, 마지막으로 30세 미만이 38명, 6.5%로 가장 적은 순으로 나타났다.

학력은 유효응답자 594명 중 대졸이 266명으로 44.8%로 제일 많고, 그 다음이 고졸이하가 188명, 31.7% 그리고 전문대졸이 65명으로 10.9%, 마지막으로 대학원졸이 75명, 12.6%로 순으로 나타났다.

그리고 유효응답자 594명 중 공무원들의 직급은 7급이 206명, 전체의 34.7%로 제일 많고, 그 다음으로 8급이 172명으로 28.9%, 6급이 108명으로 18.2%, 9급이 79명으로 13.3%, 마지막으로 5급 이상이 29명, 4.9% 순으로 나타났다.

마지막으로 유효응답자 594명 중 재직기간별 특성에 대한 조사결과는 4년-9년이 230명, 38.7%로 제일 많으며, 10년-19년이 219명으로 36.8%, 20년 이상이 102명, 17.3%로 나타났으며, 마지막으로 3년 이하가 43명, 7.2% 순으로 나타났다.

<표 4-3> 조사대상자의 특성

구 분	내 용	빈 도(명)	비 율(%)
성 별	남 성	405	68.2
	여 성	189	31.8
	계	594	100.0
연 령	30세 미만	38	6.5
	30세-35세	162	27.2
	36세-40세	132	22.3
	41세-45세	170	28.6
	46세 이상	92	15.4
	계	594	100.0
학 력	고졸이하	188	31.7
	전문대졸	65	10.9
	대 졸	266	44.8
	대학원졸	75	12.6
	계	594	100.0
직 급	5급 이상	29	4.9
	6급	108	18.2
	7급	206	34.7
	8급	172	28.9
	9급	79	13.3
	계	594	100.0
재 직 기 간	3년 이하	43	7.2
	4년 - 9년	230	38.7
	10년-19년	219	36.8
	20년 이상	102	17.3
	계	594	100.0

‘고객관계관리에 대한 인식의 정도’에 대한 질문에 대해서는 <표 4-4>와 같이 최근에 들어 본 적은 있다라고 대답한 공무원은 84명(14.1%)으로 가장 많았고, 그리고 약간은 알고 있는 편이다라고 대답한 응답자는 55명(0.9%), 매우 잘 알고 있다라고 응답한 공무원은 12명(0.2%) 순으로 나타났다.

반면에 고객관계관리에 대해 잘 모른다고 응답한 공무원은 443명으로 전체의 84.8%를 차지하고 있음을 보았을 때 아직까지는 고객관계관리에 대한 인식의 범위가 광범위하지 못함으로 인해 아직까지 공무원 조직에서 고객관계관리에 대한 인식의 기초수준은 미약하다고 할 수 있다.

<표 4-4> 고객관계관리에 대한 인식의 정도

구 분	매우 잘 알고 있다	약간은 알고 있는 편이다	최근에 들어 본 적은 있다	잘 모른다	합 계
응답수(%)	12(0.2%)	55(0.9%)	84(14.1%)	443(84.8%)	594(100.0)

그리고 행정에 있어서 ‘민간기업의 경영기법 도입’ 여부를 묻는 질문에서는 <표 4-5>와 같이 부분적으로 도입하여야 한다라고 응답한 사람은 전체 응답자 중에서 194명(32.7%)으로 가장 많은 부분을 차지하고 있으며, 적극적으로 도입하여야 한다라고 응답한 공무원이 81명(13.6%)으로 나타났다. 그러나 민간기법의 도입에 대해서는 관심이 없다라고 응답한 공무원이 165명(27.8%), 공행정과 사행정은 서로 다르기 때문에 도입해서는 안된다고 응답한 공무원이 154명(25.9%)으로 비슷한 분포를 보이고 있다.

이러한 결과는 행정부문에 새로운 조직관리의 기법에 대해서 아직까지는 공무원의 대다수가 조심스러운 반응, 즉 부분적으로 도입하여야 한다라고 응답한

공무원이 194명(32.7%)으로 나타나 새로운 민간기법의 행정에의 적용은 점진적이고 순차적인 전략을 도입하여 적용하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

<표 4-5> 민간기업의 경영기법 도입여부

구 분	부분적으로 도입하여야 한다	적극적으로 도입하여야 한다	민간기법의 도입에 대해서는 관심이 없다	도입해서는 안된다	계
응답수(%)	194(32.7%)	81(13.6%)	165(27.8%)	154(25.9%)	594(100.0)

제2절 측정도구 검증

1. 단일차원성 분석

단일차원성 분석을 위한 첫 단계로서 수집된 자료의 변수에 대한 신뢰도를 검증하고, 18개의 항목들이 변수를 측정하는데 있어서 동일한 적재양상을 가지고 있는지 아닌지를 확인하기 위해 설문된 변수들의 타당성 검증을 실시하였다.

1) 신뢰도 분석

신뢰도란 동일한 개념에 대하여 반복하여 측정하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는데 Kerlinger에 의하면 측정도구의 신뢰도란 ① 어떤 대상

을 놓고 여러 번 측정하여도 같은 결과가 나오는 측정의 안정성(stability), ② 측정방법이 믿을 만 하는 정확성(accuracy), ③ 예측가능성(predictability) 그리고 어떤 지표를 구성하고 있는 항목들간에 일관성이 있는 정도를 의미하는 내적 일관성(consistency) 등으로 표현될 수 있는 개념이라고 하였다(Kerlinger, 1964: 442-452). 본 연구에서는 내적 일관성 검증을 통하여 설문문항에 대한 측정의 신뢰성을 얻기 위하여 Cronbach's Alpha를 이용하여 설문문항들에 대한 신뢰도 검증을 실시하였다. 신뢰도 검증의 결과는 아래의 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 신뢰도 분석의 결과

연구단위		최소항목수	신뢰성 분석결과	ALPHA
고객관계관리의 기반요인	최고관리층의 관여와 의지	4	4	0.7852
	고객지향적 조직문화	4	4	0.7712
고객관계관리의 실행요인	정보시스템 서비스 수준	5	4	0.6790
	정보통신기술의 활용성	2	2	0.7667
	의사전달	3	3	0.8010

위의 분석결과를 검토해 보면 고객관계관리의 실행 중 정보시스템 서비스 수준 측정항목 중에서 각 신뢰성을 저하시키는 1개의 항목이 제외되었다. 이 결과 남은 항목들에 대하여 신뢰성을 측정하였는데 Nunnally(1978)에 의해 제안된 수준이상으로 단위요인들의 Alpha 계수가 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 만하다고 볼 수 있다.

2) 타당도 분석

본 논문은 신뢰도 분석을 통하여 신뢰도가 비교적 낮게 나타난 요인의 항목 중에서 내적 일관성 즉, 다른 항목들과의 상관관계가 낮은 1개의 문항을 제외하고 난 후 17개 문항에 대한 타당성 분석을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 통해서 동일한 요인을 측정하기 위해 항목들 간에는 상관관계가 높아야 하므로 동일한 요인을 측정한 항목들이 동일한 요인적재 양상을 보이는지 아닌지를 결정하기 위해 설문된 변수들의 측정도구의 타당성을 검증해 보는 것이다. 변수 내에서의 기준의 수의 결정은 사회과학연구에서 일반적으로 인정되고 있는 기준인 아이겐 값(eigen value)이 1이상인 기준을 추출하였다.

<표 4-7> 각 변수에 대한 요인분석결과

설 문 항 목	요인 1 (고객지향적 조직문화)	요인 2 (의사전달)	요인 3 (최고관리층의 관여와 지지)	요인 4 (정보시스템 서비스수준)	요인 5 (정보통신기술 의 활용성)
B - 1	<i>0.826</i>	0.110	0.713	0.077	0.046
B - 2	<i>0.673</i>	0.072	0.010	0.094	0.001
B - 4	<i>0.642</i>	0.140	0.043	0.176	0.002
B - 3	<i>0.602</i>	0.229	0.109	0.113	0.021
E - 2	0.244	<i>0.773</i>	0.053	0.135	0.046
E - 1	0.142	<i>0.684</i>	0.202	0.126	0.095
E - 3	0.221	<i>0.670</i>	0.116	0.183	0.089
A - 1	0.010	0.112	<i>0.752</i>	0.142	0.178
A - 3	0.121	0.112	<i>0.683</i>	0.166	0.092
A - 4	0.032	0.084	<i>0.632</i>	0.140	0.104
A - 2	0.045	0.029	<i>0.616</i>	0.121	0.187
C - 3	0.135	0.096	0.110	<i>0.699</i>	0.036
C - 4	0.142	0.049	0.108	<i>0.676</i>	0.148
C - 1	0.123	0.099	0.045	<i>0.639</i>	0.040
C - 2	0.114	0.032	0.012	<i>0.601</i>	0.122
D - 1	0.075	0.048	0.129	0.036	<i>0.678</i>
D - 2	0.160	0.025	0.028	0.037	<i>0.635</i>
고 유 값	2.864	2.201	1.762	1.644	1.257
분산의 백분율	16.847	12.947	10.364	9.670	7.394
분산의 누적 백분율	16.847	29.794	40.158	49.828	57.222

17개 문항에 대한 요인분석 결과 변수별로 각각 하나의 요인이 추출되어 5개의 변수 모두에서 단일요인성이 확인되었다.

2. 변수간 상관관계분석

요인분석결과 단일차원성이 입증된 각 연구단위별 척도들에 대하여 상호간의 변화의 방향과 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보하고자 하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계를 해석하는 기준은 학자마다 견해가 조금씩 다르지만 Guilford는 다음과 같은 해석기준을 제시하고 있다. <.20: 거의 무시할 만한 상관관계, .20~.40: 낮은 상관관계, .40~.70: 비교적 높은 상관관계, .70~.90: 뚜렷하게 높은 상관관계, >.90: 매우 신뢰할 정도로 매우 높은 상관관계라고 제시하였다(오택섭, 1991: 237). 이 기준에 따른 본 연구의 변수간의 상관관계의 결과는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 각 연구단위들 간의 상관관계행렬

구 분	1	2	3	4	5	6
1. 최고관리층의 관여와 의지	1.00					
2. 고객지향적 조직문화	0.478**	1.00				
3. 정보시스템 서비스 수준	0.266**	0.382**	1.000			
4. 정보통신기술의 활용성	0.318**	0.491**	0.301**	1.000		
5. 의사전달	0.380**	0.672**	0.534**	0.314**	1.000	

주: 모든 계수들은 **p<0.001 수준에서 유의적임.

종합적으로 볼 때, <표 4-8>에 나타난 바와 같이 최고관리층의 관여·의지와 직무만족의 상관관계를 제외한 나머지 각 단위요인의 상관계수가

0.266-0.672의 범주에 포함되어 있어 각 단위들간의 상관관계는 Guilford가 제시한 기준에 비교하면 높지는 않지만 인과관계를 검증하기 위한 타당성이 있는 것으로 나타났다.

그 중에서 고객지향적 조직문화와 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화간의 상관계수는 0.672로 가장 높은 상관관계를 보였으며, 정보서비스시스템 수준과 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화간의 상관계수는 0.534로서 그 다음으로 높은 상관관계를 보였다. 그러나 최고관리층의 관여·의지와 정보시스템 서비스수준간의 상관계수가 0.266으로서 가장 낮은 상관관계를 보이고 있는 것으로 나타났다.

3. 연구변수의 기술통계량

본 연구를 수행하기 위하여 조작화 된 변수인 고객관계관리의 기반요인과 실행요인에 대한 평가를 개괄적으로 하기 위하여 각각의 연구변수에 대한 기술통계량을 구하였다.

1) 기술적 분석

(1) 최고관리층의 관여와 의지에 대한 요인

고객관계관리의 목적인 조직이미지 향상을 확보하기 위하여 최고관리층이 얼마만큼 관여를 하고 있으며 어느 정도의 의지를 가지고 있느냐를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 최고관리층의 관여와 의지에 대한 요인

구 성 개 념	항 목	평 균	표 준 편 차	전 체 평 균	비 대 칭 도
최고관리층의 관여와 의지	· 서비스 질 개선활동에 대한 최고관리층의 개입	3.61	1.31	3.56	-.011
	· 구성원의 서비스활동에 대한 관심	3.51	1.33		-.074
	· 지속적 노력의 강조	3.55	1.26		-.201
	· 최고관리층의 고객만족행정의 실천의지	3.59	1.25		-.129

최고관리층의 관여와 의지에 대한 요인에서는 구성원의 서비스활동에 대한 최고관리층의 관심여부의 항목이 상대적으로 낮은 평균을 보이고 있다. 반면에 서비스 질 개선활동에 대한 최고관리층의 개입의 항목은 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 다음으로는 최고관리층의 고객만족 행정의 실천의지 정도 등의 순으로 나타났다. 이는 최고관리층이 구성원들의 질 높은 행정서비스활동의 실현을 위한 많은 관심과 나름대로의 높은 의지를 반영하는 것으로 볼 수 있다.

(2) 고객지향적 조직문화요인

조직 내에서 고객관계관리를 도입·적용하기 위해서는 조직차원에서 무엇보다도 고객지향적인 조직문화의 정립이 필요하다 하겠다. 따라서 다음의 질문은 조직 구성원들의 고객지향적인 조직문화가 어느 정도 형성되어 있는지를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 고객지향적 조직문화 요인

구 성 개 념	항 목	평 균	표준 편차	전 체 평균	비대칭도
고객지향적 조직문화	· 고객지향적 행정의 인지정도	3.43	.770	3.37	-.28
	· 고객지향성의 확산정도	3.33	.753		-.47
	· 행정고객에 대한 인지 정도	3.49	.666		-.42
	· 고객의 불만해결	3.24	.716		-.33

고객지향적 조직문화에 대한 요인에서는 행정고객에 대한 인지 정도의 항목이 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 다음으로는 고객지향적 행정의 인지정도, 고객지향성의 확산정도, 고객의 불만해결 등의 순으로 나타났다.

조직구성원들의 고객지향성 정도에 대한 질문에 대해 행정고객에 대한 인지 정도 수준을 비롯하여 전반적으로 상당한 수준의 고객지향적인 조직문화가 어느 정도 형성되어 있음을 나타내 보여주는 결과로 여겨진다.

(3) 정보시스템 서비스 수준

조직 내에서 정보통신기술을 활용하여 의사소통을 촉진하고 시민참여를 활성화하기 위한 정보시스템의 체계와 서비스 수준이 어느 정도인지를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 정보시스템 서비스 수준 요인

구 성 개 념	항 목	평 균	표준 편차	전 체 평균	비대 칭도
정보시스템 서비스 수준	· 사용자에게 대한 정보통신부서의 지원 및 협조정도	3.72	.626	3.63	-.08
	· 사용자와 정보통신부서간의 의사소통	3.49	.614		-.03
	· 정보자료의 정확성 및 적시성 제공 정도	3.57	.700		-.03
	· 부서간 인트라넷(네트워크) 구축정도	3.73	.648		-.32

응답결과를 보면 부서간 인트라넷(네트워크) 구축도와 사용자에게 대한 정보통신부서의 지원 및 협조정도는 높은 수준을 보이고 있지만 상대적으로 사용자와 정보통신부서간의 의사소통과 부서간의 정보자료의 정확성 및 적시성 제공정도는 전반적인 수준에서 높은 수준을 보이지 않는 것으로 나타났다.

이러한 응답결과에 있어서 특히 부서 간 인트라넷(네트워크) 구축도와 사용자에게 대한 정보통신부서의 지원 및 협조정도는 높은 수준을 보이는 것으로 응답한 것은 조직 내 정보기술 담당 부서가 제공하는 정보공급서비스의 질이 사용자들의 요구를 만족시켜주는 정도가 높다는 것이 특징 있는 결과로 보여진다.

(4) 정보통신기술의 활용성

조직 내에서 정보통신기술을 활용하여 구성원간의 상호작용에 의한 업무처리과정의 수단의 활용수준이 어느 정도인지를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 정보통신기술의 활용성 요인

구 성 개 념	항 목	평 균	표준 편차	전 체 평균	비대칭도
정보통신 기술의 활용성	· 인터넷의 활용정도	3.73	.625	3.59	-0.18
	· PC통신의 활용정도	3.45	.582		-0.07

조직의 정보통신기술의 활용성에 대한 응답결과 인터넷의 활용정도의 수준이 PC통신의 활용수준보다 높은 것으로 나타났지만 전반적인 수준에서 높은 수준을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 응답의 의미는 조직구성원들이 정보통신기술 활용성에 대하여 이해가 높으며 실제에 있어서도 업무처리과정시에도 구성원들이 정보통신기술의 사용에 보다 적극적인 활용을 하고 있는 것이라고 여겨진다.

(5) 의사전달

정보통신기술을 활용하여 행정과 주민과의 의사전달에 관한 평가적 인식수준이 어느 정도인지를 파악하기 위한 질문이다. 이에 대한 결과를 요약하면 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 주민과 의사전달의 활성화 요인

구 성 개 념	항 목	평 균	표준 편차	전 체 평균	비대칭도
주민과의 의사전달의 활성화	· 의사전달의 신속성	3.73	.625	3.66	-.41
	· 의사전달의 정확성	3.69	.582		-.03
	· 의사전달에 대한 이해성	3.56	.612		.04

이러한 응답결과를 보면 주민과의 의사전달관계에서 주민과의 의사전달이 신속하게 이루어지고 있다는 것은 주민과 행정기관 간에 대화의 채널을 구축함에 있어서 오늘날에는 정보통신기술 활용의 수단을 통하여 조직과 국민간의 의사소통방법의 변화가 이루어지고 있다는 것을 알 수 있다.

그리고 주민과의 의사전달의 활성화에 대한 요인에서는 의사전달에 대한 이해성 정도의 항목이 상대적으로 낮은 평균을 보이고 있다. 반면에 의사전달의 신속성에 대한 구성원의 인식의 항목은 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 다음으로는 의사전달의 정확성 순으로 나타났다.

2) 집단차이의 검증

연구모형에 포함된 고객관계관리의 기반요인과 실행요인에 대하여 광역자치단체인 시청과 기초자치단체인 구청 간에, 그리고 담당업무성격 간에 어떠한 차이를 보이고 있는지를 분산분석을 이용하였다.

(1) 기반요인 분석

시청과 구청간의 차이검증은 <표 4-14>에서 나타난 바와 같이 유의수준 $p < 0.05$ 에서 최고관리층의 관여·의지와 고객지향적인 조직문화의 변수에 대해서는 시청과 구청간에 차이가 있음을 볼 수 있으며, 시청보다 구청에서 높게 나타나 고객관계관리의 기반이 잘 되어 있음을 알 수 있다.

<표 4-14> 기반요인에 대한 시청과 구청간의 차이검증

구 분	시 청	구 청	T	P
	평 균 (표준편차)	평 균 (표준편차)		
최고관리층의 관여와 의지	4.45 (.905)	4.92 (.946)	4.972	.038**
고객지향적인 조직문화	4.13 (.866)	4.76 (.799)	9.507	.012**

** : $p < 0.05$

그리고 담당업무성질별 차이검증은 <표 4-15>에서 나타난 바와 같이 유의수준 $p < 0.05$ 에서 최고관리층의 관여·의지와 고객지향적인 조직문화의 변수에 대해서는 대민업무 담당자와 내부관리업무 담당자 간에 차이가 있음을 볼 수 있으며, 내부관리업무 담당자보다 대민업무 담당자에서 높게 나타나 고객관계관리의 기반이 잘 되어 있음을 알 수 있다.

<표 4-15> 기반요인에 대한 담당업무성질별 차이검증

구 분	대민업무	내부관리업무	T	P
	평 균 (표준편차)	평 균 (표준편차)		
최고관리층의 관여와 의지	4.68 (.932)	4.20 (.897)	3.423	.023**
고객지향적인 조직문화	4.97 (.903)	4.11 (.910)	6.852	.011**

** : $p < 0.05$

(2) 실행요인 분석

시청과 구청간의 차이검증은 <표 4-16>에서 나타난 바와 같이 유의수준 $p < 0.05$ 에서 정보시스템 서비스수준, 구성원과 주민과의 의사전달 활성화에서는 시청과 구청간에 차이가 없음을 볼 수 있으나, 정보통신기술의 활용성 변수에 대해서는 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 그리고 구성원과 주민과의 의사전달 활성화 변수를 제외하고 구청보다 시청에서 높게 나타나 고객관계관리의 실행요인의 수준이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 4-16> 실행요인에 대한 시청과 구청간의 차이검증

구 분	시 청	구 청	T	P
	평 균 (표준편차)	평 균 (표준편차)		
정보시스템 서비스수준	4.84 (.847)	4.45 (.902)	4.427	.195
정보통신기술의 활용성	4.18 (1.16)	3.92 (1.32)	7.524	.017**
구성원과 주민과의 의사전달활성화	5.10 (.969)	5.47 (.985)	2.552	.227

** : $p < 0.05$

담당업무성질별 차이검증은 <표 4-17>에서 나타난 바와 같이 유의수준 $p < 0.05$ 에서 정보시스템 서비스수준, 정보통신기술의 활용성, 구성원과 주민과의 의사전달 활성화 변수에 대해서는 대민업무 담당자와 내부관리업무 담당자 간에 차이가 있음을 볼 수 있으며, 내부관리업무 담당자보다 대민업무 담당자에서 높게 나타나 고객관계관리의 실행요인의 수준이 높다는 것을 알 수 있다.

<표 4-17> 실행요인에 대한 담당업무성질별 차이검증

구 분	대민업무	내부관리업무	T	P
	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)		
정보시스템 서비스수준	4.36 (1.072)	4.25 (1.183)	5.062	.004***
정보통신기술의 활용성	4.64 (.856)	4.56 (.883)	3.281	.012**
의사전달	4.87 (.956)	4.69 (.972)	9.447	.001***

** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

제3절 분석모형과 가설의 검증

1. 분석모형의 검증

본 분석모형에 대한 분석은 다중회귀분석(Multi Regression Analysis)을 통하여 실시한 <표 4-18>과 같이 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 분석한 결과이다.

<표 4-18> 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향

독립변수	종속변수	R제곱	F값	F유의도	표준 Beta	t값	유의도
· 최고관리층의 관여와 지지 · 고객지향적 조직문화	정보시스템 서비스수준	.006	3.851	.000**	.074 .025	2.367 .721	.005*** .520
· 최고관리층의 관여와 지지 · 고객지향적 조직문화 · 정보시스템 서비스수준	정보통신기술의 활용성	.106	36.372	.000**	.078 .072 .207	2.410 2.272 4.215	.000*** .011** .000***
· 최고관리층의 관여와 지지 · 고객지향적 조직문화 · 정보시스템 서비스수준 · 정보통신기술 활용성	의사전달	.145	52.343	.000**	.115 .269 .054 .246	3.492 6.372 1.471 5.102	.000*** .000*** .233 .000***

** : p<0.05, *** : p<0.01

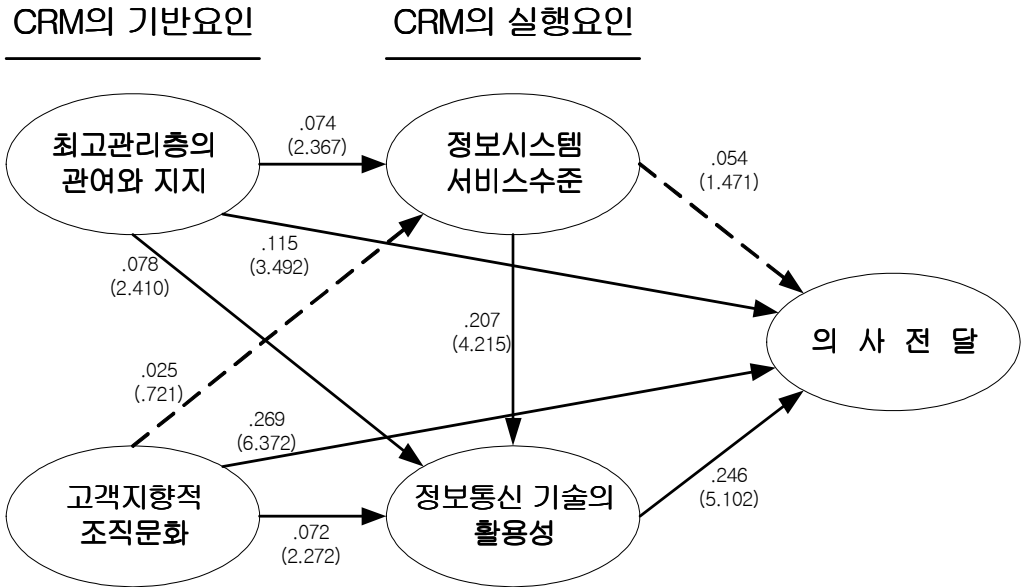
연구모형에 대한 각 회귀식의 적합도는 F통계량의 값이 p<0.05수준을 만족시키는 가로 평가하였다.

<표 4-18>에서 나타난 바와 같이 정보시스템 서비스수준에 대하여는 조직문화보다는 최고관리층의 관여와 지지가 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정보통신기술의 활용성에 대하여는 정보시스템 서비스수준, 최고관리층의 관여와 지지, 조직문화의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 주민과의 의사전달의 활성화에 대하여는 최고관리층의 관여와 지지, 조직문화, 정보통신기술 활용성 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났는데 그 중에서도 조직문화요인이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 (그림 3-1)의 분석모형을 다음과 같이 (그림 4-1)의 모형으로 도식화하였다.

(그림 4-1) 분석모형의 검증결과



- 1) 실선: 유의적 관계, 점선: 비유의적 관계를 나타냄
- 2) 경로상의 숫자: 표준 β 값, 괄호는 t값을 나타냄($p < 0.05$)

2. 가설의 검증

1) 고객관계관리 기반요인과 고객관계관리 실행요인

(1) 최고관리층의 관여와 의지와 고객관계관리 실행요인

최고관리층의 관여와 의지가 고객관계관리 실행요인에 어떠한 관계와 영향성을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <표 4-19>에서 나타내고 있다.

가설 1. 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 정보시스템 서비스수준은 증가할 것이다.

가설 2. 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

가설 3. 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

<표 4-19>에서 나타난 바와 같이 최고관리층의 관여와 의지가 고객관계관리 실행요인들에 미치는 영향정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 정보시스템 서비스수준에 $\beta = 0.074$, t 값은 2.367, 정보통신기술의 활용성에 $\beta = 0.078$, t 값은 2.410, 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화에 $\beta = 0.115$, t 값은 3.492로 나타나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 고객관계관리 실행요인들의 수준은 증가할 것이다라는 <가설 1>, <가설 2>, <가설 3>은 채택되었다.

이러한 검증결과는 최고관리층의 고객관계관리에 대한 관심이 높고 지원이 많을수록 고객관계관리의 수단이 되는 조직의 정보시스템 서비스수준의 향상과 나아가 구성원들의 정보통신기술 활용성은 높아질 것이라 하겠다. 또한 최고관리층의 관여와 지지에 의해 구성원들의 정보통신매체를 통한 주민간의 의사소통은 더욱 활성화 될 것이라는 점을 시사해 줌으로써 조직에서 고객관계관리의 환경을 구축하기 위해서는 최고관리층의 이해와 관심이 중요하다 하겠다.

<표 4-19> 고객관계관리 기반요인과 실행요인간의 관계 분석결과

경로	표준 Beta(β)	t값	유의도	가설 채택여부
최고관리층의 관여와 지지 → 정보시스템 서비스수준	.074	2.367	0.005	○
최고관리층의 관여와 지지 → 정보통신기술의 활용성	.078	2.410	0.000	○
최고관리층의 관여와 지지 → 의사전달	.115	3.492	0.000	○

(2) 고객지향적 조직문화와 고객관계관리 실행요인

고객지향적 조직문화가 고객관계관리 실행요인에 어떠한 관계와 영향성을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <표 4-20>에서 나타내고 있다.

가설 4. 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 정보시스템 서비스수준은 증가할 것이다.

가설 5. 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

가설 6. 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

<표 4-20>에서 나타낸 바와 같이 고객지향적 조직문화가 고객관계관리 실행요인들에 미치는 영향정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 정보통신기술의 활용성에 $\beta = 0.072$, t값은 2.272, 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화에 $\beta = 0.269$, t값

은 6.372로 나타나 유의한 영향을 미치고 있으나 정보시스템 서비스수준에는 유의성을 가지지 않는 것으로 나타났다. 따라서 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 고객관계관리 실행요인들의 수준은 증가할 것이다라는 <가설 5>, <가설 6>은 채택되나 <가설 4>는 기각한다.

이러한 검증결과는 조직에서 고객지향적 조직문화가 정립된다면 구성원들의 정보통신기술에 대한 활용수준은 높아질 것이며, 주민과의 의사전달이 활성화됨으로써 행정서비스의 수혜자인 주민들의 요구에 신속히 대응함으로써 ‘고객만족적 행정’을 실현시켜줄 수 있다는 것을 의미하는 결과라 하겠다.

<표 4-20> 고객관계관리 기반요인과 실행요인간의 관계 분석결과

경로	표준 Beta(β)	t값	유의도	가설 채택여부
고객지향적 조직문화 → 정보시스템 서비스수준	.025	.721	.520	×
고객지향적 조직문화 → 정보통신기술의 활용성	.072	2.272	.011	○
고객지향적 조직문화 → 의사전달	.269	6.372	.000	○

1) 고객관계관리 실행요인

행정조직에서 고객관계관리를 구축하고자 할 경우 고객관계관리 실행요인들 상호간에는 어떠한 관계와 영향성을 미치는가를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하고 분석한 결과는 <표 4-21>에서 나타내고 있다.

가설 7. 정보시스템 서비스수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.

가설 8. 정보시스템 서비스수준이 높을수록 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

가설 9. 정보통신기술의 활용성이 높을수록 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.

<표 4-21>에서 나타낸 바와 같이 조직에서의 고객관계관리 실행요인들 상호간에 미치는 영향정도를 보면 $p < 0.05$ 유의수준에서 정보시스템 서비스수준이 정보통신기술 활용성에 $\beta = 0.207$, t값은 4.215, 정보통신기술의 활용성은 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화에 $\beta = 0.246$, t값은 5.102로 나타나 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 정보시스템 서비스수준과 주민과의 의사전달 간에는 유의성을 가지지 않는 것으로 나타났다. 따라서 고객관계관리 실행 요인들간의 관계에 대한 가설의 검증에서는 <가설 7>, <가설 9>만이 채택되었다.

이러한 검증결과는 조직에서 정보기술 담당부서 및 사용자에게 대한 지원수준이 높을수록 정보통신기술에 대한 사용자의 태도는 우호적으로 변함으로써 통신기술의 활용정도는 많아질 것이다. 또한 이들이 정보통신기술에 대한 능력이 높으면 정보통신기술 활용성에 대하여 이해가 높아짐으로 인하여 보다 적극적으로 주민과의 의사전달도 활성화될 것이라는 것을 의미하는 결과라 하겠다.

<표 4-21> 고객관계관리 실행요인간의 관계 분석결과

경로	표준 Beta(β)	t값	유의도	가설 채택여부
정보시스템 서비스수준 → 정보통신기술 활용성	.207	4.215	0.000	○
정보시스템 서비스수준 → 의사전달	.054	1.471	.233	×
정보통신기술 활용성 → 의사전달	.246	5.102	0.000	○

3. 가설검증 요약

이상과 같이 살펴본 연구가설의 검증결과를 요약하면 <표 4-22>와 같다.

먼저, 고객관계관리의 기반요인과 고객관계관리 실행 요인들간의 관계에서는 최고관리층의 관여와 의지는 정보시스템서비스수준, 정보통신기술의 활용성, 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 고객지향적 조직문화는 정보통신기술의 활용성, 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화에 영향을 미치지만 정보시스템 서비스 수준에는 유의적 관계가 없다는 검증결과를 얻었다.

고객관계관리 실행 요인들간의 관계에 대한 검증결과는 조직 내에 정보시스템 서비스 수준이 높아지면 구성원들이 정보통신기술의 활용성도 높아져 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화를 가져올 것이라는 가설의 검증결과는 얻었지만 정보시스템 서비스 수준이 높아지면 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화 수준이 높아질 것이라는 가설은 지지되지 못하는 결론을 얻었다.

<표 4-22> 검증결과의 요약

연 구 가 설	가 설 내 용	검 증 결 과
가설 1	· 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 정보시스템 서비스수준은 증가할 것이다.	채 택
가설 2	· 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.	채 택
가설 3	· 최고관리층의 관여와 의지가 높을수록 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.	채 택
가설 4	· 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 정보시스템 서비스수준은 증가할 것이다.	기 각
가설 5	· 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.	채 택
가설 6	· 고객지향적 조직문화의 수준이 높을수록 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.	채 택
가설 7	· 정보시스템 서비스수준이 높을수록 정보통신기술의 활용성은 증가할 것이다.	채 택
가설 8	· 정보시스템 서비스수준이 높을수록 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.	기 각
가설 9	· 정보통신기술의 활용성이 높을수록 주민과의 의사전달의 활성화는 증가할 것이다.	채 택

제5장 결 론

제1절 연구요약 및 시사점

오늘날 인식의 전환시대에 즈음하여 행정에 있어서도 개념의 인식변화를 필요로 하는 상황에 직면해 있다. 이는 민간기업들이 변하지 않으면 살아남을 수 없는 상황에 처한 것처럼 정부도 일반국민에 대한 서비스 질의 개선과 생산성 향상의 요구 등을 외면할 수 없기 때문에 현상유지적인 가치에서 벗어나 정부 부문의 공공서비스의 질적 향상 및 생산성 제고를 위해서는 적극적으로 외부의 요구에 부응하기 위한 체제로의 변화가 어느 때보다도 필요하다 하겠다.

이에 본 연구에서는 공공부문에 있어서 고객만족을 확보하기 위한 조직관리 기법으로 최근에 관심이 대두되고 있으며 또한 현재 실제적으로 공공부문에서 부분적으로 도입하여 추진하고 있는 공공부문의 고객관계관리 적용에 영향을 미치는 요인에 관하여 실증적인 방법을 통하여 살펴보고자 하였다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 먼저, 고객관계관리의 개념을 정립하고 관련 문헌을 종합적으로 검토하여 실증적 연구를 위한 이론적 배경을 구축하였다.

그리고 고객관계관리에 대한 선행연구의 결과 중 고객관계관리의 성공요인과 도입한 결과 의도했던 성과를 얻었던 요인들을 종합하여 분석모형을 정립하였다.

고객관계관리의 원천이라고 할 수 있는 고객관계관리 기반요인으로는 최고관리층의 관여와 지지 그리고 고객지향적 조직문화의 2가지 요인을 선정하였으

며, 고객관계관리의 실행요인들로는 정보시스템서비스수준, 정보통신기술의 활용성, 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화요인으로 총 5가지의 변수를 본 연구에서 선정하였다. 따라서 본 연구에서는 이들 요인들 간의 구조적인 관계를 분석하고자 하는 데 연구의 초점을 두고서 연구가설들을 설정하였다.

실증분석을 위해 5점 척도로 된 설문조사지를 개발하여 6개의 지방자치단체를 대상으로 하여 설문조사를 하였다. 그리고 회수된 설문조사지를 활용하여 통계적 분석을 하였다. 먼저 측정도구에 대한 검증을 수행하기 위해 신뢰성 및 요인분석을 실시하였다. 그리고 고객관계관리의 기반요인과 고객관계관리 실행요인, 고객관계관리 실행요인들 간의 구조적 관계에 대해서 검증하였고 이를 통해 분석결과를 도출하였다.

전체적인 분석결과에 의하면 고객관계관리 도입에 있어서 핵심적인 요인이라고 할 수 있는 최고관리층의 관여와 의지 그리고 고객지향적 조직문화가 고객관계관리의 성공적인 추진전략에 있어서 필수적인 요소라는 사실이 다시 한번 확인되었다고 할 수 있다. 즉 최고관리층의 관여와 의지 그리고 고객지향적 조직문화가 조직의 정보시스템서비스수준, 구성원들의 정보통신기술의 활용성, 구성원과 주민과의 의사전달의 활성화에 유의적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 고객관계관리 실행 요인들 간의 관계에서는 조직의 정보시스템 서비스 수준이 구성원들의 정보통신기술의 활용성에, 정보통신기술의 활용성이 의사전달의 활성화에 유의한 영향을 미친다는 검증결과를 얻었다.

이러한 실증적 분석을 통하여 다음과 같은 정책적 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 고객관계관리의 가장 기본적인 가치가 고객지향성이라 할 경우 고객관계관리가 공공부문에서 성공적으로 도입되기 위해서 우선적으로 고려되어야 할 점은 고객관계관리 도입전략에 있어서 기술적인 측면과 전략적인 측면 등도 중요하지만 가장 중요한 것은 행정업무를 담당하고 있는 공무원과 최고관리층을

비롯하여 지도계층에 있는 관리자들의 의식개혁이 선행되어야 한다. 이를 위해서는 질 높은 행정서비스 개선을 위한 고객지향적인 업무프로세스의 개편과 이러한 시스템을 뒷받침해주기 위한 제도적인 문제 등의 개선이 수반되어야 하며 공공부문 차원에서 고객관계관리에 대한 더 많은 노력과 연구가 필요하다. 조직에서의 고객관계관리의 도입·성공은 최고관리층의 한 개인의 노력에 의해서만 달성될 수만은 없기 때문에 전체 구성원의 책임이 강조되어야 한다.

둘째, 현재 우리나라의 공공조직에서 고객관계관리 도입과 관련해 고객관계관리체계를 실시할 수 있는 고객지향적인 조직문화의 정립이 필요하다. 공공부문에 고객관계관리 도입을 위해 공공조직 속에서 실재하는 조직문화의 특성을 파악하여 현실적으로 고객관계관리 도입에 적합한 조직문화의 전환이 이루어져야 한다. 행정도 기업과 같이 고객을 중시하는 고객지향적인 행정으로 변해가고 있다. 과거의 행정중심적이고 공급중심적인 관행이 고객중심적이고 수요중심적으로 변해가고 있기 때문이다.

고객지향성에 있어서 공공부문에서 고객관계관리를 도입·적용하려는 노력을 지향할 때 가장 어려운 것 중의 하나는 정부부처가 생산해 내는 재화와 용역의 대상고객을 규명하고 정의하는 작업이 이루어져야 한다. 이를 해결하기 위해서는 ① 조직구성원들이 고객지향적 행정의 의미나 내용에 대해서 충분하게 이해하고 있어야 한다. 즉 행정조직에서 고객관계관리의 적극적인 도입이 용이하게 수행되기 위해서는 구성원들이 행정고객에 대한 기초인식이 형성되어야 한다. ② 중앙정부차원에서 고객관계관리를 추진하면 고객의 범위가 전 국민을 대상으로 하는 고객관계관리가 되기 때문에 고객에 대한 서비스 제공 등에서 한계가 있을 수 있다. 따라서 중앙정부에 비해서 고객관계관리를 보다 효과적으로 도입하기 위해서는 지방정부 차원에서 지역주민을 고객으로 하는 고객관계관리로 추진하는 것이 바람직 할 것이다. 따라서 지방정부 차원에서 고객관계관리

를 통한 지역주민, 고객에 요구에 대한 정확하고 질 높은 서비스 제공 등을 통한 고객자원관리를 위해서는 우선적으로 행정조직 구성원들이 자신들이 담당하는 개별적 업무에 대한 고객이 누구인지 알아야 하는 행정고객에 대한 인지정도의 수준이 높아야 한다.

셋째, 새로운 조직의 경영철학으로서 성공적인 고객관계관리를 도입하고 실시하기 위해서는 고객관계관리에 관한 일반적인 지식의 보유만으로 고객관계관리를 도입·실시할 수는 없다. 오늘날 지방자치단체들 간에는 행정서비스경쟁체제로 전환하는 시기에 행정조직에서의 고객관계관리의 도입은 지방자치단체와 지역주민의 관계개선을 확보할 수 있다. 이러한 필요성에 의해 지방자치단체차원에서 고객관계관리는 단순한 조직관리수단의 하나이기 보다는 조직변혁을 위한 하나의 운영철학으로 받아들이면서 새로운 민간기법의 행정에의 적용은 점진적이고 순차적인 전략을 도입하여 적용하는 전략마련이 바람직하다고 볼 수 있다.

나아가 공공부문과 민간부문은 추구하는 목표나 특성 등에서 엄연한 차이가 있다. 때문에 민간부문에서 현실적 경험에 의하여 얻어진 아무리 훌륭한 조직관리기법이라 하더라도 공공부문에의 무분별한 도입은 오히려 구성원의 반발과 조직의 효율성의 저하 등 부정적인 영향을 미칠 우려가 있을 수 있다. 따라서 민간경영기법을 공공부문에 도입하고자 할 경우에는 공공부문의 구조적·기능적 특성에 대하여 사전에 충분한 검토와 확인작업이 선행되어야 한다.

넷째, 앞서서도 논의가 되었듯이 고객관계관리의 기반요인 중의 하나로서 고객관계관리를 조직에 도입하고자 하였을 경우에 있어서 고객관계관리에 대한 최고관리층의 관여와 의지가 핵심이라는 것을 알 수 있었다.

이러한 의미는 정부관료제의 속성상 아무리 좋은 제도가 공공부문에 도입된다고 하더라도 최고관리층이 관심을 갖지 않을 경우에는 새로운 제도가 제대로

운영되기를 기대하기는 어렵다는 것을 의미한다. 조직에서의 새로운 제도의 적용과 정착에도 많은 시간을 필요로 하지만 이의 성공적 운영에는 더욱 장기적인 시간을 필요로 하기 마련이다. 따라서 행정조직에서 고객관계관리를 도입함에 있어서도 고객관계관리에 대한 최고관리층의 지속적인 관여와 의지가 약해지는 경우에는 고객관계관리의 적용이 실패할 수 있다. 이는 무엇보다도 최고관리층의 고객관계관리의 도입에 대한 관여와 리더십이 절대적으로 우선시 되어야 한다는 사실을 의미한다. 따라서 최고관리층은 행정조직에 고객관계관리를 도입하고자 할 경우 새로운 조직관리기법으로서 고객관계관리의 가치와 철학에 대한 믿음을 가져야 한다. 그리고 고객관계관리를 조직이 수용할 수 있는 새로운 고객관계관리적 조직문화가 형성될 수 있도록 지속적인 관리개선을 유도하고자 하는 강력한 의지를 구성원들에게 나타낼 필요가 있다.

제2절 연구의 한계점과 연구과제

본 연구는 다음과 같은 점에서 한계점을 가지고 있으며, 이와 관련하여 향후 연구방향을 제시하고자 한다,

첫째, 연구내용의 구체성에 대한 한계이다. 본 실증연구에서는 일시적인 일회성 측정에 의한 연구가 이루어짐으로 인해 고유의 조직의 특성에 대한 검토 등 조직에 대한 체계적인 검토가 미흡하여 고객관계관리 적용에 대한 보다 구체적인 연구를 수행하기에는 한계가 있다.

둘째, 연구대상의 적절성의 범위에 대한 한계이다. 외국의 사례처럼 고객관계

관리의 도입은 주민만족을 최우선 가치로 하여 주민과 접촉이 많은 대민관련업무의 분야에서 우선적으로 이루어지고 있는 것이게 보편적인 양상이다. 따라서 고객관계관리는 대민부서에서부터 우선적으로 시범 실시하여 실시 후의 성과나 문제점 등을 파악하여 단계적으로 전체 조직으로의 확대 적용이 바람직 할 것이다. 이러한 사실을 입증하기 위한 연구대상의 범위도 가능하면 관리업무 종사자 보다는 대민업무에 종사하는 공무원들의 비율을 높여 모집단을 구성하는 것이 바람직하겠다.

셋째, 아울러 설문조사대상의 범위에 대한 한계이다. 모집단의 표본추출을 임의적으로 한정시킴으로 인해 연구의 결과를 일반화하는데 어려움이 있다는 점이다. 외국의 경우 고객관계관리 도입과 운용에 있어 중앙정부보다는 지방자치단체의 자발적 필요에 의하여 추진되었기 때문에 공간적 범위도 지방자치단체를 우선적 대상으로 할 수 있겠다. 따라서 연구대상도 특정지역의 지방자치단체만을 선정하여 하는 것보다는 될 수 있는 한 보다 많은 지방자치단체를 대상으로 하여 골고루 자료를 수집하면 좀 더 대표성을 확보하고 일반화의 수준을 높일 수 있다고 생각된다.

아울러 이러한 문제점을 기초로 하여 공공부문의 고객관계관리 적용에 대하여 영향을 주는 공공조직의 특성과 구성원인 공무원이 갖는 특성에 대한 논의와 더불어 본 논문에서 제시되었던 요인보다도 한층 더 많은 요인들의 연구분석이 진행되기를 기대한다.

참 고 문 헌

<국 내 문 헌>

<단 행 본>

- 김만기. 「정부조직의 혁신」. 서울: 대영문화사, 1998.
- 김번용. 「한국행정개혁론」. 서울: 법문사, 1997.
- 김병준. 「한국지방자치론」. 서울: 법문사, 1998.
- 김의창 · 송유진 · 문태수. 「정보관리론」. 서울: 학현사, 1999.
- 김은홍 · 이진주 · 정문상. 「사용자 중심의 경영정보시스템」. 서울: 다산출판사
- 김재문. 「e-비즈니스모델에 맞는 e-CRM 구축·실행가이드」. 서울: 거름, 2000.
- . 「e-비즈니스 모델에 맞는 e-CRM」. 서울: 거름, 2001.
- 박연호 · 오세덕. 「현대조직관리론」. 서울: 법문사, 1995.
- 송현수. 「e-CRM 구축과 운용전략」. 서울: 새로운 제안, 2001.
- 오택섭. 「사회과학 데이터분석법」. 서울: 나남, 1991.
- 이동길 · 안병문. 「e-비즈니스와 확장형 EPR」. 서울: MIT경영과 정보기술, 2000.
- 이유재. 「서비스마케팅」. 서울: 학현사, 2002.
- 이화직. 「CRM의 이론과 사례」. 서울: 한 언, 2000.
- 전성훈 · 최현희. 「e-CRM실무지침」. 서울: 삼각형프레스, 2001.
- 정수진. 「조직행동론」. 서울: 삼우사, 1988.

정철현. 「행정정보체계론」. 서울: 법문사, 2000.

최정환 · 이유재. 「죽은 CRM 살아있는 CRM」. 서울: 한 언 2001.

한국전자통신연구원. 「CRM 기술/시장 보고서」. 2001.

한치규. 「고객만족 전략과 실천」. 서울: 신세대, 1993.

<논 문>

권경득. “지방행정서비스 제공실태에 대한 지역주민의 의식과 평가.” 「지방행정」, 2월호, 1999.

권만우 · 이신주. “전자정부하에서의 기초지방자치단체의 e-CRM 활성화방안에 관한 연구-지자체 홈페이지를 중심으로-.” 「정보와 사회」, 한국멀티미디어학회 발표논문, 2002.

김광주. “한국 행정조직에서 기업경영기법의 적용가능성에 관한 이론적 소고.” 한국행정학회, 동계연례학술대회논문집(Ⅱ), 1996.

김기찬. “마케팅 패러다임의 변혁과 관계마케팅.” Marketing Forum, 제7집 제3호, 1996.

김동훈. “고객과의 관계를 통한 개인 마케팅 전략.” 「마케팅」 12월호, 한국마케팅연구원, 2000.

김병곤 · 최성은. “e-CRM시스템의 개념 및 발전전망.” 정보처리학회지 제8권 제6호, 2001.

김상수 · 문주현. “한국기업의 마케팅 정보시스템 사용실태에 관한 연구.” 「상품학연구」, 제15호, 1996.

김상일. “고객관계관리의 새로운 지평 eCRM.” 「LG주간경제」, 561호, 2000.

- 김일숙. “기업문화와 조직성과: 톰 피터스(T. J. Peters)모형의 실증적 평가.”
경영학박사학위논문, 아주대학교, 1996.
- 김재홍·조경호. “지방정부 행정서비스에 대한 시민의 의식과 평가: 울산시를 중심으로.” 「한국행정연구」, 4(2), 1995.
- 김정승. “호텔기업의 CRM시스템 구축이 고객성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 「마케팅과학연구」, 제11집, 2003.
- 김호정. “한국관료행태의 결정요인: 복지부동의 원인.” 「한국행정학보」, 8(4), 1994.
- 류석상. “G7+3개국의 전자정부 정책 비교·분석.” 「정보화정책 이슈 03-정책-04」, 한국전산원, 2003.
- 류승범. “금융산업을 위한 CRM 솔루션.” 「정보처리」. 제7권, 제5호, 2000.
- 목진휴·최영훈·명승환. “정보기술이 정책결정 과정에 미치는 영향: 주요 광역자치단체를 중심으로.” 「한국행정학보」, Vol.32, No.3, 1998.
- 문신용. “전자정부와 행정정보서비스의 보편성.” 「한국행정연구」, 8권 1호, 한국행정연구원, 1999.
- 문원식. “민원행정서비스 변화에 대한 평가.” 「지방행정연구」, 11(39), 1996.
- 박용우. “고객지향적 행정: 행정서비스를 중심으로.” 한국행정학회, 「98년 하계 학술대회 발표논문집」, 1998.
- 박정훈·김경희. “관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안.” 「호텔관광연구」, 제6권, 한국호텔관광학회, 2001.
- 박중훈. “민원서비스에 대한 고객만족도 조사.” 「한국행정연구」, 10권 1호, 한국행정연구원, 2001.
- 박찬욱. “고객정보를 활용한 은행데이터베이스 마케팅 전략에 관한 연구.” 한국금융연구원, 1998.

박통희. “지방자치단체 민원행정의 고객지향적 혁신과 문제점.” 「지방행정연구」, 11(40), 1996.

사와노보라 히데아키. 「e-CRM 마케팅」. 서울: 국일증권경제연구소, 2000.

서봉철. “소비자파워에 의한 갈등이 경로관리에 미치는 영향, 유통연구.” 한국유통학회, 1996.

손경화. “CRM의 성공요인분석.” 경영학석사학위논문, 동의대학교, 2002.

손용락. “고객관계관리(CRM)의 현황 및 구축방법.” 「산업기술연구소 논문집」, 7권, 서경대학교, 2000.

안영민·김정승. “CRM 구축요인과 실행성과간의 관계에 관한 연구.” 「경영논총」, 제23집, 2002.

안희원. “정보사회에서 참여민주주의의 가능성과 한계에 대한 연구.” 행정학석사학위논문, 연세대학교, 1996.

오강택. “정보기술과 주관적 효과성 측정요인: 정보기술에 대한 사용자 만족과 인지된 유용성에 영향을 미치는 요인의 규명.” 행정학박사학위논문, 한국외국어대학교, 1999.

오석홍. “민원행정의 개혁방안.” 「한국행정연구」, 2(1), 1993.

위세아이텍. “전자정부를 위한 CRM 도입전략 및 사례 발표자료.” 전자정부그랜드 컨퍼런스 및 전시회, 전자신문사, 2002.

유비시스템. “공공기관의 CRM 적용방안 및 사례발표자료.” 전자정부그랜드 컨퍼런스 및 전시회, 전자신문사, 2002.

유영일. “현 DBM·CRM 문제점 및 CRM 접근전략-방법론과 이의 실행방안.” 한국 NCR, 2001.

이유진. “PC통신, 인터넷과 한국의 전자민주주의 가능성에 대한 고찰.” 「한국정치학회보」, 제31집 1호, 1997.

- 이정아. “국민중심의 전자정부 구현을 위한 CRM 도입전략.” 「정보화정책」, 제10권 1호, 2003.
- 정연우. “행정홍보의 고객관계관리론적 접근에 관한 시론적 연구.” 「홍보학 연구」, 15(1), 2001.
- 정윤수. “행정서비스 개혁에 대한 평가.” 「한국행정연구」, 8권 4호, 한국행정연구원. 1999.
- 지 용 · 이종학, “CRM 도입에 관한 고려사항 및 구축사례 연구.” 데이터베이스 연구회지, 17권1호, 2001.
- 채용석. “고객관계관리(CRM) 구축과 실행의 문제점 및 대책.” 「관광정보연구」, 제15호, 2003.
- 최현희. “성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM.” 「IE 매거진」, 제7권 2호, 2000.
- 한국 NCR CRM 컨설팅 그룹, 「CRM의 이론과 사례」. 한국능률협회, 2000.

〈외 국 문 헌〉

- Accenture. *The Government Executive Series-Customer Relationship Management: A Blueprint for Government*, 2001.
- Anderson, James C. & James A, Narus. “A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships.” *Journal of Marketing*, Vol.54, 1990.
- Andy Cutler. “Measure Your Way to CRM Success.” BeNow Inc, 1997.
- Dwyer, Robert. F., H. Schurr & S. Oh, “Developing Buyer-Seller

- Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.51, 1987.
- Gray, E. R. “Corporate Image—An Integral Part of Strategy.” *Sloan Management Review*, Summer, 1985.
- Heide, J. B, “Interorganizational Governance in Marketing Channels.” *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994.
- Hughes, O. E, *Public Management and Administration*. New York: St. Martin’s Press, 1994.
- Igbaia, M. “End-User Computing Effectiveness: A Structure Equation Model.” *Omega-International Journal of Management Science*, Vol.18, No.6, 1990.
- Imhoff, C. & Gentry, J. “CRM Building and Environment for the Future.” *Technology Guide*, 2000.
- Kerlinger, F. N. *Foundation of Behavioral Research*, Richard & Winston Inc., 1964.
- Kettinger, W. J, “Pragmatic Perspectives on Measurement of Information System Quality.” *MIS Quarterly*, 1997.
- Kettle, D. F, “The Periles and Prospects of Public Administration.” *Public Administration Review*. Vol.50, 1990.
- Raaen, D. A, “A strategic approach to CRM.” *America’s Network*, 2000.
- Rokkan, Aksel I. & Sven, A. H, Developing Relational exchange: Effectiveness and power, *European Journal of Marketing*, Vol 36(1/2), 2002.
- Schein, E. H. “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture.” *Organizational Dynamics*, summer, 1983.

Siguaw, Brown & Widing II. "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sale Force Behavior and Attitudes." *Journal of Marketing Research*, 28(Augest), 1994.

Stair Ralph M & Reynolds, George W. *Information Systems*. Cambridge: Course Technology, 1998.

Starling, G. "Managing The Public Sector." *Harcourt Brace College Publishers*, 1988.

Thach, L. & Woodman, R. W. "Organizational Change and Information Technology: Managing on the Edge of Cyberspace." *Organizational Dynamic*, Vol.23, No.1, 1994.

Trepper, C. "CRM will Provide A Strategic Focus." *Information Week*, 2000.

Trice, H. M & J. M. Beyer, "Cultural Leadership in Organizations." *Organization Science*, Vol.2, 1994.

Weise, H. "Social Learning of work values in organizations." *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, 1978.

William J. Kettinger, "Pragmatic Perspectives on Measurement of Information System Quality," *MIS Quarterly*, 1997.

<http://www.aak.co.kr/>

<http://www.cmg.com/>

<부 록> 설 문 지

공공부문의 고객관계관리(CRM) 도입에 관한 설문조사

안녕하십니까 ?

이 설문조사는 공공부문에 있어서 고객관계관리(CRM) 적용의 영향요인에 관한 연구를 위하여 순수한 학술목적으로 작성된 것입니다.

본 설문조사를 통하여 사기업 부문에서 경영혁신을 가져왔던 고객관계관리(CRM)이론에 대하여 공공부문의 적용기반을 모색하여 공공서비스를 증진시켜 고객만족 행정을 구현하는 데 조금이나마 기초를 마련해 보고자 합니다.

본 설문조사는 학술적 연구목적 이외에는 어떤 목적으로도 사용되지 않을 것이오니 업무에 바쁘시더라도 부디 성의껏 답변해 주시면 감사하겠습니다.

♣ 귀중한 시간을 할애하여 주신데 대하여 다시 한번 감사드리며 귀하와 가정에 행복이 충만하시길 기원합니다. ♣

2004. 8.

지도교수 : 박희서(조선대학교 행정학과 교수)

연구자 : 김성호(조선대학교 대학원 박사과정)

연락처 : 011-9607-5500

C. 다음은 귀하께서 소속되어 있는 조직에서 정보관리부서의 지원체계 정도를 알아보고자 합니다. 각 질문에 대하여 귀하께서 느끼시는 정도를 해당항목에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다.

설 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 업무와 관련 정보통신(전산부서)의 지원 및 협조체제는 잘 이루어지는 편이다.					
2. 정보통신부서(전산부서)의 직원과 의사소통은 잘 이루어지는 편이다.					
3. 정보통신부서가 제공·지원하는 정보자료의 정확성과 시기적절성은 높은 편이다.					
4. 인터넷 및 PC통신을 통한 정보접근 체제 정도는 높은 편이다.					
5. 부서 간 인트라넷(네트워크) 구축정도의 수준은 높은 편이다.					

D. 다음은 귀하께서 평소 업무를 수행하면서 주민과의 의사소통 및 자료(정보)교환을 하는데 활용하는 정도는 알아보고자 합니다. 해당항목에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다.

1. 인터넷의 활용수준은 높은 편이다.

_____ 전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()

2. pc통신의 활용수준은 높은 편이다.

_____ 전혀 그렇지 않다() 그렇지 않다() 보통이다() 그렇다() 매우 그렇다()

E. 다음은 평소 직무에의 정보통신기술 사용 경험을 중심으로 귀하가 느끼시는 주민과의 의사전달의 활성화 정도에 대하여 알아보고자 합니다. 해당항목에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다. 해당번호에 v표하여 주시기 바랍니다.

설 문 문 항	전 혀 그 렇 지 않 다	그 렇 지 않 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 행정과 주민간의 의사전달은 빠르게 이루어지는 편이다.					
2. 행정과 주민간의 의사전달은 정확하게 이루어지는 편이다.					
3. 행정과 주민간의 의사소통의 이해성은 높은 편이다.					

※ 다음 질문을 읽고서 귀하의 의견과 가장 가까운 내용에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하께서는 고객관계관리(CRM)에 대하여 어느 정도 알고 있다고 생각하십니까?
 - ① 매우 잘 알고 있는 편이다. ② 약간은 알고 있는 편이다.
 - ③ 최근에 들어 본적은 있다. ④ 잘 모른다.

2. 귀하께서는 행정부문을서 고객의 만족수준을 높이기 위하여 민간부문을서 발달된 새로운 조직관리기법(ex. 고객관계관리-CRM)을 도입하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?
 - ① 적극적으로 도입하여야 한다. ② 부분적으로 도입하여야 한다.
 - ③ 관심 없다. ④ 공행정과 사행정은 서로 다르기 때문에 도입해서는 안 된다.

〈 인 적 사 항 〉 -- 귀하께서 해당되는 곳에 “V” 표 하여 주시기 바랍니다. 이 부분은 통계처리를 위해서 반드시 필요한 사항이오니 모든 문항에 대하여 빠짐없이 꼭 기입하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 ? 남() 여()
2. 귀하의 나이는 ? ① 30세 미만() ② 30세-35세() ③ 36세-40세()
 ④ 41세-45세() ⑤ 46세 이상()
3. 귀하의 직급은 ? _____ 급
4. 귀하의 최종학력은 ? ① 고졸이하() ② 전문대졸()
 ③ 대졸() ④ 대학원 이상()
5. 귀하의 공무원으로서 총 재직기간은 ? ① 3년 이하() ② 4년-9년()
 ③ 10년-19년() ④ 20년 이상()
6. 귀하의 담당업무의 성격은? ① 대민업무() ② 내부관리업무()

-대 단 히 감 사 합 니 다-