

## 지방정부에서 e-컨텐츠 기반기술을 활용한 고객관계관리(CRM) 도입의 핵심요인 연구

김영환\*, 박희서\*\*

### A Study on the Introduction of Customer Relationship Management(CRM) to the Local Government

Young-Hoan Kim\*, Hwie-Seo Park\*\*

#### 요약

본 연구는 지방정부에서의 e-컨텐츠 기반기술을 활용한 고객관계관리(CRM)의 도입에 대한 핵심요인을 도출하였으며, 실제 고객관계관리를 도입함에 있어서 고려 및 점검해야 할 사항들을 제시하였다. 즉 고객관계관리 도입의 개념모형정립을 위해 고객관계관리에 대한 선행연구의 결과 중 고객관계관리의 성공요인과 도입한 결과 의도했던 성과를 얻었던 요인들을 종합하였다. 그리고 고객관계관리의 개념모형이 행정기관과 행정의 기능 및 역할에 따라서 어떠한 결과를 얻을 수 있는가에 대한 관계를 제시하였다. 본 연구결과의 성과는 향후 지방정부에서의 고객관계관리의 도입을 고려함에 있어서 경험적 조사를 위한 기반을 삼을 수 있을 것으로 보여 진다. 그리고 지방정부에서의 고객관계관리의 적용에 대한 방향의 제시와 실제 고객관계관리의 관리자들에게 실무지침 및 기준으로 활용해 나갈 수 있도록 하는 기반을 제공하게 될 것이다.

#### Abstract

A Core Study on the Introduction of CRM to use e-contents to the Local Government. This study extracted the core principles about the Introduction of CRM that used E-Contents fundamental technology in the local government, and showed the considerations and the examined details to introduce the real CRM. It integrated the success factors of CRM and the source that took the success by using the intentional result in order to build the concept model for the Introduction of CRM. And the concept model of CRM showed what factors can gain according to an administrative organ and the function and role of the administration. This study result will be the base for experienced survey in case that the local government will introduce CRM to use e-contents fundamental technology hereafter. And it will offer the foundation to show the directions about application of CRM in the local government and to apply the standards and the administrative guidelines to the CRM's officials.

▶ Keyword : 지방정부(Local Government), e-컨텐츠 기반기술(e-contents fundamental technology), 고객관계관리(CRM), 행정기관(the administration)

• 제1저자 : 김영환

• 접수일 : 2005.05.25, 심사완료일 : 2005.08.30

\* 조선대학교 사회과학대학 경찰행정학과, \*\* 조선대학교 사회과학대학 행정복지학부

## I. 서론

오늘날의 행정은 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 행정패러다임의 변화와 더불어 새로운 역량확보에 필요한 지속적인 행정개혁을 요청받고 있다. 이러한 요구에 부응하기 위해 1990년대 부터 세계적인 추세로서 미국, 영국, 뉴질랜드 등의 국가에서 행정의 전통적인 관료제 패러다임의 한계를 극복하고 새로운 대안을 모색하기 위한 관리 혁신에 초점을 두는 행정개혁이 중앙정부는 물론 지방정부적인 차원에서 이루어지고 있다. 즉 중앙정부의 전자정부추진에 따라 지방정부에서도 행정의 효율화와 주민서비스 개선을 위한 노력이 진행되고 있다. 더불어 행정의 주요 고객인 주민들도 정보통신 기술의 발달과 인터넷이라는 통신방법이 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 위하여 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.[1] 공공부문에서의 이러한 움직임은 행정을 둘러싸고 있는 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위하여 행정 패러다임의 변화와 더불어 새로운 역량확보를 위한 지속적인 행정개혁의 요구에 부응하는 결과라 하겠다. 특히 지방자치 시대에 있어서 지방자치체는 정치적으로는 지역주민이 직접적 권리행사를 통하여 자유민주주의 발전에 공헌하는 한편, 경제적으로는 지역단위의 수익자부담원리에 기초함으로써 자본주의 시장경제원칙을 구현한다는 의의를 지닌다.[2]

고객관계관리는 최고관리층의 관여와 리더십을 기반으로 하여 고객관계관리적 조직문화의 창달을 통해 서비스의 품질을 향상시켜 고객의 요구에 부응하는 방향으로 조직 전체의 개선과 혁신을 추구하는 변동지향적이고 광범위한 조직 관리 개선기법이다. 현재 공공부문에서 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 체계화된 것이기 때문에 공공부문에서도 어느 정도 적용할 수 있는 것으로 판단된다. 이러한 배경 하에서 본 논문의 연구목적은 두 가지로 구성하였다.

첫째, 지방자치단체에서 고객관계관리 도입의 필요성에 대한 논의에서 출발하여 고객관계관리의 개념적 틀을 이론적으로 탐색하고자 한다.

둘째, 이론적 탐색에서 도출된 개념적 구성요소를 중심으로 고객관계관리의 성공요인들에 대해 경험적으로 조사하기 위한 프레임워크와 고객관계관리를 준비하기 위한 고려 및 점검사항을 제시함으로써 우리나라 지방정부에서의 성공전략을 수립하는 토대를 마련하고자 한다.

## II. 공공부문에 있어서의 고객관계관리(CRM)

### 2.1 고객 관계관리(CRM)의 개념

고객관계관리에 대한 개념정의는 주장하는 학자에 따라 다양하게 정의될 수 있는데 최근에 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.[3] 그러나 고객관계관리는 “솔루션이나 기

술이상의 것으로서, 고객지향적인 사고 [4] 혹은 “고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고, 고객평생가치를 극대화하여 결과적으로 수익성을 최대화하는 마케팅기법” [5]으로 “고객과의 장기적인 관계를 형성하기 위한 제반활동, 즉 조직 업무프로세스의 총체”로 인식된다.[6]

류승범은 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.[7] 그러면서 고객관계관리의 좀 더 명확한 개념을 위해 “데이터에 근거한 관계 마케팅을 하는 것”이라고 해서 DBM(Database Relationship Marketing)이란 용어를 사용하고 있다.

정진서는 “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.[8]

이러한 민간부문에서의 고객관계관리의 의미를 그대로 공공부문에 적용시킬 수 없으므로 고객관계관리에 대한 개념이 재정립되어야 한다. 공공부문과 관련한 고객관계관리 관련 정의를 살펴보면 “정부의 고객관계관리는 평등한 국민을 대상으로 행정서비스의 품질제고를 목적으로 하며 차별과 소외의 최소화, 원활한 커뮤니케이션, 서비스의 자동화, 양질의 행정 서비스 제공, 국민 참여 극대화를 중점전략으로 삼는 것”[9], 혹은 “공공기관과 공법적인 관계를 맺고 있는 국민을 대상으로 국민의 원하는 서비스와 정보를 제공해주는 시스템, 즉 문화를 말한다.”라고 할 수 있다.[10]

그러나 민간부문에서의 고객관계관리의 정의가 다양한 것처럼 공공부문 역시 그렇다 할 개념적 정의가 확립되어 있지 않다. 본 연구에서는 지방정부에서의 고객관계관리란 “주민생활의 질을 향상시키기 위하여 주민행동에 대한 정확한 이해를 바탕으로 주민과의 지속적인 상호작용에 의해 주민이 원하는 행정서비스를 제공함으로써 신뢰성을 제공하고 양질의 행정서비스를 제공하기 위한 주민중심의 조직관리기법”으로 정의한다.

## 2.2 고객관계관리(CRM)의 특징

고객관계관리를 통해서 달성하려는 것은 다양한 측면에서 설명할 수 있지만 기본적으로 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전 생애에 걸쳐 유지

하고, 재고해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하고자 하는 것이므로 고객관계관리는 다음과 같은 특징이 있음을 알 수 있다.[11][12]

첫째, 고객관계관리는 고객지향적이므로 고객에게 필요한 상품, 서비스는 물론 차별화된 보상 등 적절한 혜택을 제공하여 고객과의 관계 관리에 기업의 초점을 맞추는 고객중심적인 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 쌍방향의 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 맞추기 때문에 마케팅에 있어서도 차별적인 타겟마케팅(target marketing)을 추진하여, 여러 마케팅 활동의 전반적인 효율이 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, 이를 정보기술이 밀받침되어 구성되는 것이다. 즉, 고객관계관리는 바로 고객과의 관계를 바탕으로 평생고객가치인 LTV(Life Time Value)를 극대화하는 것이다.[13]

## 2.3 고객관계관리(CRM)와 행정서비스의 관계

기업에서의 고객관계관리는 기존 고객유지와 신규 고객 창출을 위한 데이터를 체계적으로 축적, 관리할 필요성에서 출발한다. 고객의 이탈방지, 고객의 불만 처리, 신상품에 대한 마케팅 전략 설정이 고객관계관리 시스템의 주요 목적이다. 민간부문의 어려움은 과도한 경쟁에 따른 고객의 이탈과 수익의 감소이다. 이것을 해결하기 위하여 고객이탈 방지를 위한 고객분석 시스템이 필요하고, 수익성 확보를 위하여 수익성 분석을 통해 수익을 창출하는 고객과 그렇지 않은 고객을 구별하여 서비스와 마케팅을 차별화하는 것이 고객관계관리의 목적이라 할 수 있다.[14]

고객관계관리의 핵심요건은 고객데이터의 세분화를 통하여 신규고객 획득, 우수고객 유지, 고객 가치증진, 잠재고객 활성화, 평생 고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며 고객의 가치를 극대화 시킬 수 있는 전략을 가지고 있는가의 여부에 있다. 즉, 고객관계관리는 고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고 결과적으로 고객평생가치(LTV)를 극대화하여 수익성을 높일 수 있는 통합된 고객관계관리 프로세스로 정의할 수 있다. 그러나 행정서비스에서의 고객관계관리는 기업에서와는 달리 우수고객을 유지하고 잠재고객을 활성화하여 고객의 평생가치를 극대화함으로써 수익성을 높이는 것을 목적으로 하지 않는다. 또한, 신규고객을 획득하고 고객의 이탈방지와 고객평생가치를 분석하여 수익성을 창출하는 고객과 그렇지 않은 고객을 구별하여 차별화된 서비스를 하는 것을 목적으로 하지 않는다.[15] 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. 고객관계관리가 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 고객관계관리 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 고객관

리관리를 행정에 도입하는 것에 대한 구체적인 실현 방안에 대해서는 잘 모르고 있는 것으로 조사되었다. 또한, 행정에 고객관계관리 도입의 장애요인을 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.[16] 이러한 결과를 반영하여 대민서비스의 개선과 e-Government를 실현하기 위해서 IT를 활용하여 다양한 방법들이 시민과 복잡한 상호작용을 통해 시민이 만족할 수 있는 서비스를 제공하기 위한 솔루션으로서 행정에서의 고객관계관리의 중요성이 있는 것이다.[17]

## III. 공공부문의 고객관계관리(CRM) 적용에 관한 논의

### 3.1 고객관계관리(CRM) 도입의 필요성

1960년대부터 공공부문, 특히 정부부문에서는 조직의 환경변화에 따른 새로운 조직관리방법이 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.[18][19]

그동안 지방공공서비스는 지역독점적 시장체제하에서 지방정부의 Top-Down식 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) 개별고객에 대한 고객관리에 적합한 대상이 될 수 있고 또 관리가 필요한 상황임을 보이고자 한다.

첫째는 지방공공서비스가 국가공공제에 비하여 순수공공제적 성격보다 배제가 가능한 민간제적 속성을 강하게 띠고 있기 때문에 일반 상품처럼 시장메커니즘을 통한 민간제공의 가능성이 크다는 점이다. 예를 들어 상하수도, 오물처리, 도립공원, 증명서 발급, 교육, 교통위반, 보건의료 등의 공공서비스는 소비자가 응당한 대가를 지불하고 이용하도록 되어 있다. 이는 국가 공공제의 제공이 일반적으로 “응능주의”에 입각해 있는 반면 지방공공제는 보다 “응의주의” 원칙에 부합된다는 지방재정의 특성과도 일치되는 것이다. 따라서 지역사정에 관계없이 일률적으로 제공되는 국가공공제와는 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 고객맞춤전략(customerization)’을 적용할 수 있는 여건에 있다고 판단된다. 둘째는 제도와 생활환경의 변화에 의하여 지방정부간의 경쟁상황이 점차 심화되고 있다는 점을 들 수 있다. 지방자치체의 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 때문에 지방정부의 운영은 점차 Tiebout(1956)식의 경쟁모형에 접근하게 될 것으로 예측된다. 따라서 자신이 거주하는 지역의 공공서비스에 불만을 느끼는 지역주민은 “보행투표(voting with the feet)”에 의해 쉽사리 다른 지역으로 진출할 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 이유로는 ① 우선 지방공공서비스는 지역주민에게 거의 평생 동안 더 나아가서는 대대손손 특화 제공될 수 있다는 점에서 다른 어떤 민간제보다 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 활동을 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 고객관계관리의 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.

### 3.2 고객관계관리(CRM)의 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. 따라서 고객관계관리가 공공부문에 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.[20]

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 고객관계관리를 통한 서비스 개선이 향상되며, ② 서비스 지향적인 행정처리가 이루어지며, ③ 주민과의 교류협력을 촉진 할 수 있다. 그리고 정보기술측면에서는 ① 부처간 정보의 공동이용이 촉진되며, ② 행정처리의 정보인프라가 구축되며, ③ IT에 의한 행정비용 절감된다는 것이다.[21] 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 재강조되어도 무방하리라 고려된다.

### 3.3 고객관계관리(CRM) 도입의 전제조건

행정서비스에 성공적으로 고객관계관리를 도입하기 위해서는 앞에서 기술한 것과 같이 고객관계관리를 단순한 비즈니스 개념으로 생각한다면 조직의 체제나 제도의 개선, 고객 지향적인 서비스 제공, IT에 대한 거부감 등에 대한 의식개혁이 필요하다. 또한, 행정에 관심이 많은 고객이나 관심이 없는 고객들 모두를 행정참여로 이끌어 내어 행정서비스의 질적인 향상과 모든 고객에 대한 평등한 서비스 제공을 목표로 하는 고객관계관리를 행정서비스에 성공적으로 도입하기 위해 고객인 주민들에게 어떻게 접근할 것인가, 어떠한 서비스로 고객을 만족시킬 것인가, 행정서비스에 고객관계관리를 도입하기 위해서는 어떤 요소들이 고려되어야 하는가, 행정서비스에 고객관계관리를 도입하기 위해서는 어떤 방법을 사용할 것인가 등에 대한 전략들이 연구되어야 한다. 그러나 의식개혁이나 성공적인 고객관계관리를 위한 전략연구도 중요하지만 지방정부가 지역주민에 대한 고객관계관리 전략을 성공적으로 구현하기 위해서는 우선 다음과 같은 전제조건이 필요하다.[22]

첫째, 고객(주민)의 기호 및 경제활동을 수집·저장할 수 있는 통합데이터 베이스(D/B) 및 정보파일이 구축되어야 한다. 이를 위해서는 지역주민에 대한 Demographic Data나 Psychographic Data, Transaction Data 등을 수집함으로써 분산된 고객정보를 저장하는 데이터 웨어하우스(DW)작업이 이루어져야 한다. 이 과정은 시기적으로 현재 국가적, 지역적 차원에서 초고속통신망 인프라 구축과 PC 보급 정책 등을 통한 지역 경제지역정보화가 적극적으로 추진되고 있고 종합정보를 수록한 전자주민카드(스마트카드)의 도입도 완성단계에 있다는 점에서 실현가능성이 크다고 본다.

둘째, 고객관계관리의 활용성을 높이기 위해서는 고객에 대한 통합 D/B로부터 고객특성을 분석, 가공할 수 있는 마이닝(DM)도구가 구비되어야 한다. DM은 고객(주민)에 대한 지식을 얻고 고객을 분류하고 이해하는 데 사용하는 필수적인 요소이다. 이를 통하여 지방정부가 지역 주민을 종래와 같이 집단적으로 취급하는 데서 벗어나서 개별 소비자로서 구별할 수 있으므로 주민을 구체적으로 고객화(Customization) 할 수 있기 때문이다. 현재 기업 측에서 다양한 DM기법이 개발되고 있기 때문에 이러한 기법을 지방정부 차원에서 원용하는 것도 바람직한 방안으로 생각된다.

셋째, 고객집단의 세분화(Segmentation)를 통한 고객분석 및 그에 따른 고객관리 목표설정(Targeting)을 통해 세워진 전략을 활용할 수 있도록 다양한 마케팅 채널과 연계되어 있어야 한다.

고객(주민)들에게 실제로 다양한 관리를 제공받을 수 있어야 하기 때문이다. 그리고 이러한 마케팅 채널은 주민들이 용이하게 이용할 수 있도록 User-Friendly해야 한다. 넷째, 캠페인 관리용 도구는 세분화된 주민 개인에 대한 특성을 바탕으로 해당 주민에게 적절한 캠페인 전략을 지원하고 관리하는 도구로 애플리케이션, OLAP, Web 등의 다양한 형식으로 관련 부서 및 사용자의 목적에 따라 이용될 수 있다. 캠페인 관리용 도구는 주민들에게 행정기관의 정책을 홍보하고 그에 따른 주민들의 반응을 관리하여 다음 정책에 반영하거나, 주민들이 관심 있어 하는 분야의 이벤트 등을 통하여 주민들에게 행정에 대한 만족감을 부여하고 애로사항 및 건의사항 등을 파악하여 정책 운영에 반영할

수 있도록 하는 주민 서비스 개선을 위한 실질적인 도구라고 할 수 있다.

### 3.4 공공부문 고객관계관리(CRM) 적용의 고려사항

공공부문에 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 공공부문에 그대로 적용하기는 두 조직 간의 근본적인 차이점으로 인하여 많은 어려움이 있게 된다. 공공부문에 민간경영기법을 성공적으로 도입하기 위해서는 우리나라 행정조직의 특수성 검토와 이에 따른 이해가 전제되어야 하는데 그동안 지적되어 온 행정조직의 특수성은 민간경영기법의 도입을 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 공공부문의 경영기법을 도입함으로써 극적인 결과를 기대하는 등 불합리한 정치문화로 인하여 조직외적으로부터 제한되어 있고 넷째, 폭발적인 주민의 욕구분출에 의한 지방자치단체장의 리더십 약화와 정치적 부담을 가져와 그만큼 공공부문의 민간경영기법을 어렵게 할 수 있다는 것이다.[23]

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 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.[24] 따라서 공공부문에 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, 고객 지향적인 서비스를 제공해야 한다.[25]

이러한 점들을 고려하여 민간부문에서 활성화 된 고객관계관리를 공공부문에 적용하기 위해서는 학자들이 제시하고 있는 고객관계관리 적용의 성공요인과 효과요인이 공공부문에 있어서 고객관계관리의 적용가능성의 수준을 높이는 데 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

## IV. 공공부문에서 고객관계관리(CRM) 적용의 핵심요인

본 연구는 우리나라의 공공부문에 고객관계관리의 이념을 적용시켜 행정서비스의 질을 향상시키고 생산성을 향상시켜 고객중심의 민주행정을 확보하기 위하여 현재의 공공부문의 실태에 대해서 점검하고 고객관계관리 도입에 적절한 조직변화관리 요인들을 도출하는데 근거를 두었다. 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 산출성과라 할 수 있는 고객관계관리 도입의 궁극적인 효과가 나타난다 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 공공부문의 고객관계관리 적용에 유의적인 영향을 미치는 적용요인들을 설정함에 있어 공공조직의 특성을 반영하여 다음과 같이 3개의 범주로 구분하였다. 고객관계관리를 공공부문에서 도입하고자 할 경우 공공조직의 특성상 우선시 되어야 할 요인을 고객관계관리 기반요인으로, 고객관계관리의 구현을 고객관계관리 실행요인으로, 그리고 고객관계관리의 궁극적인 목적을 고객관계관리 효과요인으로 구분하였다.

### 4.1 고객관계관리(CRM) 기반요인

공공부문에서 고객관계관리를 적용하고자 할 경우에 장애요인을 극복하고 성공적인 고객관계관리의 적용을 위하여 필요한 요인으로 고객관계관리의 적용에 영향을 미치는 요인 중에서 고객관계관리의 원천이라고 할 수 있는 본 연구의 고객관계관리 기반요인으로 최고관리층의 관여와 의지, 고객지향적 조직문화요인을 들 수 있는데 그 이유는 다음과 같다.

공공부문에서 고객관계관리를 성공적으로 적용하기 위한 핵심적인 요인들 중의 하나는 최고관리층의 적극적인 관여와 의지가 선행되어야 한다. 즉 공공부문에서 고객관계관리라는 민간경영의 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. 그리고 고객관계관리 도입의 궁극적인 목적은 서비스의 질적 수준의 제고를 통한 고객만족과 고객유지라 할 수 있다. 따라서 공공부문에서 고객중심의 원칙이 중시되는 고객지향적 조직문화로의 변화가 수반되어야 만이 고객관계관리 적용의 장애요인들을 극복함으로써 성공적인 고객관계관리 적용의 목적을 달성할 수 있으리라 여겨진다. 따라서 공공부문에 고객관계관리라는 새로운 조직관리기법을 적용함에 있어서 가장 중요한 핵심요인은 고객관계관리에 대한 최고관리층의 관여와 의지, 그리고 고객지향적 조직문화요인이라고 판단되어 본 분석모형의 고객관계관리 기반요인으로 최고관리층의 관여와 의지, 고객지향적 조직문화요인을 고려하여야 한다.

### 4.2 고객관계관리(CRM)의 실행요인

고객관계관리는 고객관리를 위한 고객데이터를 분석하는 등 IT에 기반한 과학적인 제반환경의 효율적인 활용을 요구한다. 고객관계관리는 고객이 원하는 서비스를 고객이 원하는 시간에 주는 것이다. 고객인 주민이 편리한 시간에 편리한 장소에서 대민 서비스를 받을 수 있어야 한다. 고객관계관리가 등장하게 된 요인으로서는 컴퓨터 및 그에 관련된 정보기술의 급격한 발전이 가장 크다고 할 수 있다. 따라서 공공부문에서 고객관계관리가 구축되기 위해서는 고객관계관리실행에 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.[26] 특히 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 처리하는가에 따라 결정된다는 것이다.[27] 따라서 정보시스템의 서비스 수준은 조직구성원의 정보통신 기술 활용성에 영향을 미친 것으로 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 고객관계관리의 기반요인인 최고관리층의 관여와 의지, 고객지향적 조직문화에 의해 고객관계관리를 도입하여 얻을 수 있는 고객관계관리 실행요인으로 정보시스템 서비스수준, 정보통신기술의 활용성과 구성원과 주민과의 의사전달이 활성화되어야만 고객관계관리 적용의 긍정적인 효과를 얻을 수 있다는 전제하에 위의 요인들을 고객관계관리 실행요인으로 고려하여야 한다.

#### 4.3 고객관계관리(CRM) 효과요인

마지막으로 본 연구에서는 조직이미지 향상을 공공부문의 고객관계관리의 긍정적인 효과요인으로 고려하였다. 앞서도 살펴보았지만 민간부문에서는 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 있다. 이에 본 연구에서도 공공부문에서 고객관계관리를 도입하였을 경우 얻을 수 있는 고객관계관리의 효과로서는 기존고객의 유지를 채택하여 정량적인 평가에 의해 그 효과를 측정하여야 하지만 공공부문에서는 현실적으로 곤란하다. 하지만 본 연구에서 제시하는 고객관계관리의 효과로서 공공부문에 대한 조직이미지 향상은 외부고객으로부터의 긍정적인 평가를 높일 수 있기 때문에 고객의 심리적인 만족, 즉 고객으로부터의 친밀성, 신뢰성 등을 획득하여 고객만족을 가져올 수 있다는 논리에 입각하여 조직이미지 향상요인을 고려하여야 한다.

## V. 결 론

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 정부부문의 공공서비스의 질적 향상 및 생산성 제고를 위해서는 적극적으로 외부의 요구에 부응하기 위한 체제로의 변화가 어느 때보다도 필요하다 하겠다.

연구결과 공공부문에서 새로운 조직의 관리철학으로서 성공적인 고객관계관리를 도입하고 실시하기 위해서는 고객관계관리에 관한 일반적인 지식의 보유만으로 고객관계관리를 도입·실시할 수 없다는 것을 알 수 있었다. 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.

특히 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 도입 시 고려되어야 할 요인들을 최소화시키는 방안을 고려하는 측면에서 도입이 이루어진다면 고객관계관리의 적용가능성과 발전은 병행하리라 여겨진다. 그럼에도 불구하고 아직 공공부문에서의 고객관계관리에 관한 연구의 이론적 바탕은 미약한 실정이다. 따라서 공공부문에서 고객관계관리의 연구를 위한 이론적 논의가 절실히 요구되며 가설도출을 위한 탐색적 연구들이 크게 요구된다. 나아가 그러한 가설들을 검증하는 실증연구도 요청된다.

이에 본 연구에서는 공공부문에 있어서 고객만족을 확보하기 위한 조직관리기법으로 최근에 관심이 대두되고 있으며 또한 현재 실제로 공공부문에서 부분적으로 도입하여 추진하고 있는 공공부문의 고객관계관리 적용에 영향을 미치는 핵심요인에 관하여 살펴보았다. 향후에는 분석모형과 연구변수의 조작을 구체화하여 가설검증을 통한 실증적 연구가 진행된다면 의미 있는 연구가 될 것이다.

## 참고문헌

- [1] 이기광(2002). CRM을 활용한 행정정보화의 영향요인에 관한 연구. 경영학석사학위논문, 건국대학교. 2면.
- [2] 염명배(2001). 주민만족 극대화를 위한 지방정부의 고객관계관리(CRM) 전략 연구. 「경영경제연구」, 제24권 제1호. 55-56면.
- [3] Bradshaw(2001). CRM will Provide A Strategic Focus. Information Week..
- [4] Taeschler(2001). A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships.” Journal of Marketing, Vol.54.
- [5] 최현희(2000). 성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM. 「IE 매거진」, 제7권 2호.
- [6] 김동훈(2000). 고객과의 관계를 통한 개인 마케팅 전략. 「마케팅」 12월호, 한국마케팅연구원.
- [7] 류승범(2000). 금융산업을 위한 CRM 솔루션 「정보처리」. 제7권, 제5호. 58면.
- [8] 정진서(2001). 성공적인 CRM구축에 영향을 주는 요인에 관한 연구-금융산업을 중심으로. 경영학석사학위논문, 경희대학교. 7면.
- [9] 위세아이텍(2002). 전자정부를 위한 CRM 도입전략 및 사례 발표자료. 전자정부그랜드 컨퍼런스 및 전시회, 전자신문사.
- [10] 유비즈시스템(2002). 공공기관의 CRM 적용방안 및 사례발표자료. 전자정부그랜드 컨퍼런스 및 전시회, 전자신문사.
- [11] 최정환·이유재(2001). 「죽은 CRM 살아있는 CRM」. 서울: 한 인.
- [12] 오성균(2003). 교육용사이트 CRM평가모델 설계. 「한국컴퓨터정보학회 논문지」, 제8권 제1호. 77면.
- [13] 채용석(2003). 고객관계관리(CRM) 구축과 실행의 문제점 및 대책. 「관광정보연구」, 제15호, 55-56면.
- [14] 박정훈·김경희(2001). 관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안. 「호텔관광연구」, 제6권, 한국호텔관광학회, 203-220
- [15] 정윤수(1999). 행정서비스 개혁에 대한 평가. 「한국행정연구」, 8권 4호, 한국행정연구원. 50-70면.
- [16] Accenture(2001). The Government Executive Series-Customer Relationship Management: A Blueprint for Government.
- [17] 이기광(2002), 전계논문, 26-28면.
- [18] 염명배(2001), 전계논문, 67-68면.
- [19] 이찬·진영배·권영식(2003). e-CRM의 정보기술 구성요소가 고객의 반응성과에 미치는 영향. 「한국컴퓨터정보학회 논문지」. 제8권 제4호. 149면.
- [20] 이정아(2003). 국민중심의 전자정부 구현을 위한 CRM 도입전략. 「정보화정책」, 제10권 1호. 184면.
- [21] 박주석(2000). 정보기술과 마케팅의 변화, ie매거진, 7권2호,
- [22] 염명배(2001), 전계논문, 70면; 손용락(2000), 고객관계관리(CRM)의 현황 및 구축방법. 「산업기술연구소논문집」, 7권, 서경대학교, 205-214면.
- [23] 김광주(1996), 한국 행정조직에서 기업경영기법의 적용가능성에 관한 이론적 소고. 한국행정학회, 동계연례학술대회논문집(Ⅱ), 187-189면.
- [24] Accenture(2001). op. cit., 7-13면..
- [25] 이기광(2002), 전계논문, 52-53면.
- [26] 변순정(2000), CRM시스템 구축활용에 있어 인터넷의 활용방안 및 핵심구성요소. 경영학석사학위논문, 서울대학교, 14면.
- [27] Kettinger(1997), Pragmatic Perspectives on Measurement of Information System Quality.” MIS Quarterly, 223-240면.

## 저자 소개



**김영환**  
2000년 8월 조선대학교 대학원  
행정학과 행정학박사  
2003년 3월~현재 조선대학교 사회과  
학대학 경찰행정학과 교수  
<관심분야> 경찰행정



**박희서**  
1993년 2월 서울대학교 행정대학원  
행정학박사  
1989년 9월~현재 조선대학교 사회과  
학대학 행정복지학부 교수  
<관심분야> 정책이론