

# 전자정부 하에서의 기초지방자치단체의 e-CRM 도입방안에 관한 연구

권만우, 이신주  
경성대학교 디지털디자인대학원

## e-CRM Introduction Plan for Local Government Connected with E-Government

Mahnoo Kwon, Sin-Zoo Lee  
Graduate School of Digital Design, Kyungsung University

### 요약

최근 범 정부차원의 전자정부 구축에 관한 많은 연구가 이루어지고 있다. 그러나 우리나라의 행정환경에서 모든 행정의 기본 단위는 구나 군 같은 지방자치단체이다. 전자정부와 관련한 솔루션들도 이러한 기본 단위 중심의 설계나 도입방안이 필요하다. 본 논문에서는 전자정부를 톱다운 방식이 아닌 바텀업(Bottom-Up) 방식, 그리고 집중이 아닌 분산의 관점에서 바라보며, 그러한 적용사례의 하나로 기업 대 고객관계의 CRM개념을 정부 대 시민관계에 적용하는 방안을 제안해보았다.

### 1. 서론

정보통신기술의 발달로 인해 멀게만 느껴졌던 공공기관의 개방과 접근이 손쉽게 되었다. 전자정부 홈페이지를 통해 4000가지가 넘는 민원을 온라인으로 조회할 수 있게 되었으며 그 중 300여 가지는 동사무소에 가지 않고서도 민원을 해결할 수 있게 되었다. 그러나 전자정부 서비스는 개설되자마자 접속부하의 과다, 개인정보의 해킹 위협 등 각종 부작용을 냥고 있다. 따라서 중앙집중적인 전자정부가 아닌 분산형, 혹은 지방자치단체의 자치성을 살릴 수 있는 전자정부의 개념이 필요하다.

전자정부의 개념은 단순히 국민이 필요로 하는 민원업무와 행정서비스를 전자적으로 하는 것이 아니라 정부와 국민 혹은 시청과 시민, 구청과 구민이 끊임없는 커뮤니케이션을 통해 정책결정과정에 참여하는 것을 의미한다. 전자정부 홈페이지를 통해 동사무소에 가지 않고 필요로 하는 민원서류를 받는다던지 세금을 낼 수는 있지만 지역사회에 이슈를 제기하고 공청회를 개최할 수는 없다.

본 연구는 이러한 관점에서 전자정부의 구축은 위로부터 아래로 이뤄지는 톱다운 방식도 필요하지만 업무나 행정의 성격 상 구나 군 같은 행정단위에서

이뤄질 수 밖에 없는 고유한 업무영역들이 존재하므로 지방자치제의 특징을 살릴 수 있는 아래로부터의 전자정부 구축을 제안하려 한다. 특히 지역주민들과의 지속적인 커뮤니케이션은 자자체에게는 매우 중요한 행정서비스가 됨을 고려해볼 때 인터넷을 통한 다양한 서비스와 그로 인한 만족도 극대화 방안으로 e-CRM의 도입 및 활성화 방안에 대해 생각해 볼 필요가 있다. e-CRM의 도입을 통한 다양한 서비스 제공이 공공업무의 궁극적인 목표인 대민 서비스 극대화에 충분히 기여할 수 있을 것이라 생각하며 그 방법적인 측면에서 e-CRM 도입은 중요한 의미를 가질 것이기 때문이다.

본 논문은 e-CRM 도입과 관련한 영향요인, 기초지방자치단체<sup>1)</sup>에 적용 시 발생 가능한 문제점 및 고려사항의 분석을 통해 효과적으로 e-CRM을 도입하기 위한 기초자료 수집 및 탐색적 단계에서 연구를 수행하였다. 홈페이지의 이용자는 구민이고 구민의 평가가 있어야겠지만 그에 앞서 서비스를 제공하는 현직 공

1) 지방자치단체는 계층별로 광역지방자치단체(시청, 도청)와 기초지방자치단체(구청, 군청)로 나누어지며 본 논문에서는 기초지방자치단체를 범위로 하였으며 편의상 「구청」이라 칭하겠다.

무원들의 e-CRM에 대한 인지도 및 중요도를 파악하는 것이 필요하다고 생각하여 본 연구에서는 구청의 공무원 300명을 조사대상으로 선정하여 설문조사를 실시하였다.

## 2. 공공업무와 CRM

CRM(Customer Relation and Management)은 “고객과 관련된 기업의 내외부 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 마케팅활동을 계획하고 지원하며 평가하는 과정으로 고객수익성을 우선시하여 콜센터, 캠페인 관리도구와의 결합을 통해 고객정보를 적극적으로 활용하는 것”[1] 혹은 “고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써 고객을 오래 유지시키고, 고객평생 가치를 극대화하여 결과적으로 수익성을 최대화하는 통합된 프로세스”[2]로 정의될 수 있다.

즉 CRM이란 “마케팅 각 단계에서 축적되는 고객정보를 체계적으로 이용하여 고객과의 장기적인 관계를 형성하기 위한 제반활동, 즉 조직 업무프로세스의 총체”이며[3] 고객에 대한 정보를 데이터베이스화하여 우량고객을 중심으로 차별적인 서비스를 제공함으로써 고객과 장기적인 관계를 통한 생애가치(LTV : Life Time Value)를 극대화하는 전략으로 고객만족 경영과 1:1 마케팅 전략 그리고 IT 기술이 결합된 선진마케팅 기법이라고 정의할 수 있다.[4]

CRM은 마케팅 분야의 용어로서 그 의미를 그대로 공공업무에 적용시킬 수 없으므로 개념이 재정립되어야 한다. 아직까지 민간부문에서도 CRM의 정의가 다양한 것처럼 공공부문 역시 통일된 개념적 정의가 없다. 공공부문과 관련한 CRM관련 정의를 살펴보면 정부의 CRM은 평등한 국민을 대상으로 행정서비스의 품질제고를 목적으로 하며 차별과 소외의 최소화, 원활한 커뮤니케이션, 서비스의 자동화, 양질의 행정 서비스 제공, 국민참여 극대화를 중점전략으로 삼는 것 [5]이어야 하며, 공공기관과 공법적인 관계를 맺고 있는 국민을 대상으로 국민의 원하는 서비스와 정보를 제공해주는 시스템, 즉 문화를 말한다.[6]

이러한 관점을 종합해 공공부문에 있어서 CRM에 대한 나름대로의 개념적 정의를 내리자면 먼저 고객의 의미를 Customer(고객)가 아닌 Citizen(구민)의 의미로 확장시켜야 한다.<sup>2)</sup> 이런 의미확장과 더불어

2) 확장의 의미를 좀 더 설명하자면 Customer(고객)는 구매하고자 하는 제품으로 인해 생성된 특정한 기업

CRM은 시민이 원하는 것에 대한 정확한 이해를 바탕으로 민원서비스를 제공함으로써 대민 서비스 만족도를 극대화하고 나아가 생활의 질을 향상시키기 위한 공공업무의 철학 및 관련 솔루션을 말하며 e-CRM이란 CRM의 개념을 기본적으로 수용하며 인터넷을 통하여 이루어지는 모든 공공업무에 적용되는 업무철학 및 솔루션을 말한다.<sup>3)</sup> 즉 공공업무의 CRM은 고객의 정보취득이 마케팅의 관점인 제품판매에서 이루어지는 것이 아니라 전자적인 행정서비스 만족도의 극대를 위해서 고객정보의 필요성을 찾을 수 있다.

## 3. CRM 솔루션의 구성요소

CRM은 고객정보와 이를 활용하는 마케팅 채널을 통합하는 솔루션을 의미하는데 일반적으로 CRM이라 하면 솔루션을 구성하는 모든 요소들을 통칭하는 경향이 있어 여기서는 채널과 솔루션으로 나누어 살펴보겠다. 또한 솔루션에는 가장 기분이 되는 기술적인 배경과 이를 응용한 백엔드 애플리케이션, 프론트엔드 애플리케이션으로 나눌 수 있다.

### (1) 채널(Channel)

직접적으로 고객과 접촉이 일어나는 접점을 채널이라 하는데 채널에는 인바운드 채널(Inbound Channel)과 아웃바운드 채널(Outbound Channel)로 나누어 볼 수 있다.

인바운드는 고객의 적극적인 요구로 이루어지는 커뮤니케이션 방법으로 고객이 먼저 접촉 가능한 수단을 통하여 기업에 고객의 요구를 보이는 행동을 말한다. 아웃바운드는 기업의 적극적인 자세로 이루어지는 커뮤니케이션 방법으로 기업이 제품판매를 목적으로 고객에게 취하는 일련의 행동을 말하며 인바운드와 아웃바운드가 이루어지기 위한 방법으로는 다음과 같은 채널이 사용된다

홈페이지(Homepage), 콜센터(Call Center), 우편(Direct Mail), 이메일(E-Mail), 인터넷폰(Internet

과의 관계에 준해서 사용하는 용어지만 Citizen(시민)은 한 국가 내에 국적을 두며 공공업무 서비스를 받을 수 있는 모든 사람을 말한다. 이런 의미로 확장이라는 용어를 사용했다.

3) 공공부문에서 CRM 및 e-CRM에 대한 개념적 정의는 없다. 전자정부의 개념 가운데 고객지향적인 정부를 표방하는 의미는 있지만 CRM에 대한 개념적 정의는 찾아보기가 힘들다. 그래서 위의 개념적 정의는 부족한 연구자의 견해임을 밝힌다.

phone), 사무소, 키오스크, FAQ, 대면접촉(Face to Face) 등의 다양한 채널이 존재한다. 이런 채널은 사용시점에 따라 인 바운드 채널, 아웃바운드 채널로 구분하기도 하지만 때로는 구분하기 힘들 때도 있다. 홈페이지, 콜센터는 인 바운드 채널의 대표적인 예이지만 우편, 이메일 등은 고객이 먼저 커뮤니케이션 수단으로 사용하며 인 바운드 채널이 되지만 기업이 먼저 사용하면 아웃바운드 채널이 된다. 또한 대면접촉(Face to Face)의 경우 인 바운드와 아웃바운드가 동시에 일어나기도 한다.

#### (2) 솔루션(Solution)

##### ① 백엔드 애플리케이션(Back-end Application)

백엔드 애플리케이션은 고객성향, 고객서비스 현황, 마케팅 및 판매활동 계획의 수립 및 관리 등의 고객 접점에서 이루어지는 활동을 분석하고 계획을 수립하며 보다 나은 고객대응 방안을 찾기 위한 애플리케이션이다.

##### ② 프론트엔드 애플리케이션(Front-end Application)

프론트엔드 애플리케이션은 이 메일(E-Mail), FAQ, 콜센터(Call Center), 채팅, 전화, 팩스, 화상회의 등을 이용한 고객대응, 영업활동 전개 등과 같이 고객 접점에서 벌어지는 일들을 처리하기 위한 애플리케이션이다.

##### ③ 기술적인 배경(Technological Background)

기술적인 배경으로는 데이터 웨어하우스(Data WareHouse), 데이터 마이닝(Data Mining)을 들 수 있다. 데이터 웨어하우스는 기업이 보유한 고객과 제품 및 서비스에 관한 각종 데이터를 통합적으로 관리하는 저장소이며 데이터 마이닝은 측적된 데이터를 고객지원활동을 위해 분석하거나 직접적으로 고객지원 활동에 사용할 수 있도록 지원한다.

### 4. CRM 도입방안에 관한 조사결과

#### 4.1 표본

해운대구청과 남구청의 공무원을 대상으로 2002년 10월 10일~18일까지 설문조사를 실시했으며 주요 설문내용은 CRM에 관한 인지도, 도입방안, 채널 우선순위, CRM을 적용할 민원의 적합성 등이었다.

#### 4.2 인지도 및 도입 후 구민과의 관계 분석

CRM에 관한 인지도 조사 결과 '알지 못했다'의 응답이 90.2%의 비율을 차지했고 '알고 있다'의 비율은

6.9%의 비율을 차지했다. "e-CRM 적용이 구민에 대한 서비스 향상정도"와 "시민과의 관계 향상정도", "구청의 이미지 향상정도", "구청의 경쟁력 향상정도", "시민 참여율 향상정도", "민원해결 비용의 절감정도", "민원해결 시간의 절감정도", "민원서비스경로의 개선정도" 등에 관한 응답은 각각 평균 70% 이상으로 나타나(각각 78.8%, 86.6%, 87.8%, 74.0%, 70.3%, 78.5%, 82.4%) e-CRM 적용에 대해서 긍정적인 반응을 보였다. 이 가운데 민원 관련 항목들이 상대적으로 낮은 비율을 보여 구청 단위의 CRM은 중앙정부의 전자정부 홈페이지에서 기 제공되고 있는 민원업무와 달리 구청과 시민의 관계향상이나 구청의 이미지 제고 쪽에 미칠 영향을 더 중요시 하는 경향이 발견되었다.

#### 4.3 e-CRM 도입방안에 관한 분석

구 단위의 CRM 채널중에서 '홈페이지'와 'E-Mail', '인터넷 폰'의 응답이 각각 29.2%, 24.5%, 6.9%으로 나타났으며 e-CRM과 직접적으로 관련이 없는 '신문'과, '우편'을 통한 방안도 17.7%의 응답을 보였다. 이는 공공부문의 e-CRM 방안은 기업이 고객을 먼저 찾아가는 아웃바운드 채널을 통한 적극적인 서비스 제공보다는 고객 즉, 구민의 필요에 따라 서비스를 제공하는 인 바운드 채널을 통한 서비스가 우월하게 나타났다는 것을 의미한다. 홈페이지와 E-Mail은 대표적인 인 바운드 채널로 특히 E-Mail은 KRG(Knowledge Research Group)의 조사자료에 의하면 비용대비 가장 효과적인 채널로 나타났다.[7] 때문에 구민들의 민원을 요청할 수 있는 방안과 관련지어 볼 때 구민들이 가장 많이 사용하는 것이 홈페이지나 E-Mail 임을 인지하고 이와 관련한 CRM 솔루션을 도입해야 한다.

#### 4.4 민원요청방안에 관한 분석

구민들이 민원을 해결하기 위해 민원을 요청할 수 있는 방안에 대한 응답으로는 '전자민원창구를 통해 민원요청하기', 'E-Mail로 민원요청하기', '자유게시판에 글 남기기'의 순으로 각각 42.5%, 28.7%, 28.7%의 응답을 보였다.

여기서 세 개의 변수의 값에 대한 개념적 정의를 하자면 전자민원창구란 정형화 된 문서형태로 민원을 요청할 수 있는 웹 페이지를 말하며 문서의 기본양식을 다운 받아 정해진 서식에 따라 원하는 서비스를 청구하는 것을 말한다. E-Mail로 민원을 요청한다는 것은 정형화 된 문서형태가 아닌 자유스런 형식으로 원하는 서비스를 요청하지만 서비스 제공자의 입장에

서는 업무분류가 명확하지 않아 업무진행에 있어 차질이 생길 수 있으므로 서비스를 요청할 때 그 내용이 명확해야 하며 서비스 제공자와 둘만의 커뮤니케이션이 이루어지므로 비밀이 보장된다는 장점이 있다. 즉 구 단위의 CRM은 공식적인 민원처리도 중요하지만 절반 이상이 비공식적인 민원상담 처리를 할 수 있도록 설계되어야 한다.

#### 4.5 e-CRM 도입에 적합한 민원유형

21가지의 민원업무유형(허가, 인가, 특허, 면허, 승인, 지정, 등록, 확인, 증명, 시험, 검사, 검정, 신고, 교부, 이의, 추천, 인증, 제출, 보고, 신청, 청구) 중 e-CRM 적용 시 가장 적합한 민원유형으로는 업무부서별로 차이를 보였으나 대체로 '신고', '신청', '확인', '제출'의 순으로 종합할 수 있다. 따라서 파악된 고객정보를 바탕으로 해서 업무지원이 이루어지는 민간차원의 분석 CRM 보다는 정형화 된 민원서식에 의한 CRM이 이루어져야 한다. 신고, 신청, 확인, 제출과 관련한 민원서식을 전자화하고 이를 손쉽게 유통 가능한 전자문서 솔루션을 바탕으로 CRM이 이루어져야 할 것이다.

#### 4.6 e-CRM 도입 시 고려할 기능

e-CRM 도입 시 고려해야 할 기능으로는 "개인정보관리에 관한 문제", "정기적이고 지속적인 내용보완에 관한 문제", "통합데이터베이스의 형성에 관한 문제", "관련 부서와의 협조에 관한 문제"의 순으로 꼽았다. 특히 "개인정보에 관한 기능"을 가장 고려해야 한다는 답변이 1위를 차지했다.

#### 4.7 e-CRM 도입 시 고려할 문제점

다음으로 e-CRM 도입 시 생길 수 있는 문제점에 대해서는 "결정권자의 이해부족과 무관심"(21.2%), "부서별 기술적 지원부족"(21.0%), "구민데이터 수집의 어려움"(20.1%), "관련담당인력의 부족"(18.8%), "구민 데이터의 부정확성"(18.7%)의 순으로 나타났다.

### 5. 결론

본 연구의 주요결과는 다음과 같다.

첫째, 공무원들의 CRM 및 e-CRM의 개념적 정의에 관한 인지정도는 낮지만 그 중요성에 대한 인지도

는 높다. 따라서 개념적인 정의에 대한 체계적이고 지속적인 교육의 필요성을 말하고 있다. 앞서 밝혔듯이 e-CRM은 솔루션이기보다는 철학적인 관점을 포함하는 업무자세이며 따라서 기술적인 교육보다는 개념적인 교육이 이루어져야 하고 이로 인한 e-CRM 실시에 관한 기본배경이 성립되어야 한다.

둘째, e-CRM의 구현에 있어 기초지방자치단체의 홈페이지 관리가 중요하다. 부서별, 개인별 구현방안이나 인지도 등에 대해서는 차이가 있었지만 대체적으로 네트워크를 통한 서비스 제공과 구민과 공공기관과의 첫 번째 대면창구인 홈페이지에 대한 중요성은 부서별, 개인별을 막론하고 동일하게 나타났다. 특히 고객 데이터베이스를 기초로 하여 접속(Login)시 별개의 맞춤화된 개별서비스를 우선적으로 제공할 수 있어야 하며 E-Mail 솔루션을 적극 활용해야 한다.

셋째, e-CRM 도입 시에 구민 각 개인정보관리에 대해 신중히 고려해야 한다. e-CRM 구현으로 인한 서비스에 있어 개인정보는 가장 기본적인 필요충분조건을 만족시키며 이에 관한 관리의 문제는 최우선적으로 고려되어야 한다.

넷째, e-CRM을 도입할 경우 가장 큰 문제점은 결정권자의 이해 부족과 무관심이다. 계층제 조직의 특성상 관련업무의 최종 결정권자의 결정과 지원에 따라 업무의 성과는 다르게 나타난다. e-CRM 도입에 있어 무엇보다도 선결요건은 최종 결정권자의 관심과 높은 이해도이다.

### [참고문헌]

- [1] 박정훈, 김경희, "관광산업에서의 e-CRM의 활성화 방안", 한국호텔관광학회, 호텔관광연구, 제6권, 2001.
- [2] 최현희, "성공적인 비즈니스 전개를 위한 CRM", 대한산업공학회, IE 매거진, 제7권, 제2호, 2000.
- [3] 김동훈, "고객과의 관계를 통한 개인마케팅 전략", 마케팅 12월호 2000
- [4] 손용락, "고객관계관리(CRM)의 현황 및 구축방법", 산업기술연구소논문집, 서경대학교 산업기술연구소, 제7권, 2000.
- [5] 위세아이텍, "전자정부를 위한 CRM 도입전략 및 사례 발표자료", 2002
- [6] 유비즈시스템, "공공기관의 CRM 적용방안 및 사례 발표자료", 2002
- [7] 조문래, "금융권 CRM 추진현황 보고서", KRG, 2000.