

碩士學位論文

金融環境變化에 對應한 銀行의 小賣金融  
活成化 戰略에 關한 研究

-J銀行을 中心으로-



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1108-5

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學 專攻

朴 根

碩士學位論文

金融環境變化에 對應한 銀行의 小賣金融  
活成化 戰略에 關한 研究  
-J銀行을 中心으로-

指導教授 金 炯 吉



濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學 專攻

朴 根

2001

# 金融環境變化에 對應한 銀行의 小賣金融 活成化 戰略에 關한 研究

-J銀行을 中心으로-

指導教授 金 炯 吉

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2001年 6月 日



經營學科 經營學 專攻

朴 根

朴根의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

2001年 6月 日

委員長	고 부 인 (인)
委員	박 종 인
委員	김 형 길 (인)

## <목 차>

제 1 장 서 론 .....	1
제1절 문제의 제기과 연구목적 .....	1
제2절 연구방법과 논문구성 .....	5
제 2 장 소매금융과 고객만족에 대한 이론적 고찰 .....	7
제1절 소매금융의 개념과 발전과정 .....	7
1. 소매금융의 개념 .....	7
2. 소매금융과 도매금융의 비교 .....	8
3. 소매금융의 발전과정 .....	9
제2절 소매금융의 중요성과 특성 .....	10
1. 대규모 자금공급원 .....	11
2. 은행의 우열을 결정짓는 요소 .....	11
3. 상대적 고수익성 .....	11
4. 신용위험의 분산 .....	12
5. 장치산업적 특성 .....	13
6. 세분화된 시장 .....	13
7. 치열한 경쟁시장 .....	14
제3절 소매금융의 주요추진 전략 .....	14
1. 시장의 세분화 .....	14
2. 상품차별화 전략 .....	18
3. 유통채널의 다양화 .....	20
4. 고객중심의 영업점체제 구축 .....	21

<b>제4절 고객만족에 관한 이론적 고찰</b> .....	21
1. 고객만족의 개념 .....	21
2. 고객만족 결정이론 .....	23
3. 고객만족경영 .....	27
<b>제 3 장 국내·외 은행의 소매금융 전략 사례연구</b> .....	31
<b>제1절 국내 주요은행의 소매금융 전략</b> .....	31
1. A은행 .....	31
2. B은행 .....	31
3. C은행 .....	32
<b>제2절 외국은행의 소매금융 전략</b> .....	32
1. 미국은행 .....	32
2. 일본은행 .....	41
3. 유럽은행 .....	54
<b>제3절 외국은행 국내지점의 소매금융 전략</b> .....	56
1. 씨티은행 .....	56
2. HSBC은행 .....	60
<b>제4절 사례연구의 시사점</b> .....	62
<b>제 4 장 실증적 분석과 소매금융 활성화 전략</b> .....	64
<b>제1절 조사의 개요</b> .....	64
1. 표본 .....	64
2. 설문문의 구성 .....	64
3. 변수의 조작적 정의 .....	66
4. 분석방법 .....	68

<b>제2절 연구모델과 가설의 설정</b> .....	69
1. 연구모델 .....	69
2. 가설 설정 .....	70
<b>제3절 자료의 분석</b> .....	71
1. 자료의 특성 .....	71
2. 분석도구의 신뢰성 및 타당성 .....	73
3. 가설의 검증 .....	75
4. 은행고객만족도의 일반적 분석 .....	89
5. 가설검증 결과의 요약 .....	96
<b>제4절 소매금융 활성화 방안</b> .....	98
1. 시장의 세분화 전략 .....	98
2. 상품차별화 전략 .....	101
3. 유통채널의 다양화 .....	102
4. 고객중심의 영업점체제 구축 .....	104
 <b>제 5 장 결 론</b> .....	 107
<b>제1절 연구결과의 요약</b> .....	107
<b>제2절 연구의 한계와 향후 연구방향</b> .....	109
 <b>참고문헌</b> .....	 110
1. 국내문헌 .....	110
2. 외국문헌 .....	113
 <b>Abstract</b> .....	 114
<b>설문지</b> .....	118

## <표차례>

<표 2-1> 소매금융과 도매금융의 비교 .....	8
<표 2-2> 국내은행들의 고객세분화 전략 추진 방향 .....	16
<표 2-3> 단골고객 선정기준 및 고객구분 .....	17
<표 2-4> 외국 선진은행의 고객세분화 방법 .....	17
<표 2-5> 미국은행의 고객세분화 .....	18
<표 2-6> 소득계층별 금융상품성 선호도 .....	19
<표 2-7> 시장세분화 상품의 유형 (1991년 ~1995년) .....	19
<표 3-1> 씨티은행 소비자금융의 각 부문별 이익 기여도 .....	37
<표 3-2> 요코하마은행의 연합점포제 선정기준 .....	51
<표 4-1> 설문지 구성 .....	65
<표 4-2> 자료의 구성 .....	72
<표 4-3> 은행고객만족 요인의 타당성 및 신뢰성 .....	74
<표 4-4> 은행이용 동기에 따른 고객만족도의 차이 .....	76
<표 4-5> 예금액수에 따른 고객만족도의 차이 .....	78
<표 4-6> 성별에 따른 고객만족도의 차이 .....	79
<표 4-7> 혼인여부에 따른 고객만족도의 차이 .....	80
<표 4-8> 연령에 따른 고객만족도의 차이 .....	81
<표 4-9> 학력에 따른 고객만족도의 차이 .....	82
<표 4-10> 월평균 소득에 따른 고객만족도의 차이 .....	83
<표 4-11> 직업에 따른 고객만족도의 차이 .....	84
<표 4-12> 인구통계적 특성에 따른 관계마케팅 인식수준의 차이(1) .....	85
<표 4-13> 인구통계적 특성에 따른 관계마케팅 인식수준의 차이(2) .....	86
<표 4-14> 인구통계적 특성에 따른 무인점포 활성화 인식수준의 차이(1) .....	87

<표 4-15> 인구통계적 특성에 따른 무인점포 활성화 인식수준의 차이(2) .....	87
<표 4-16> 고객만족도가 은행 이용의도에 미치는 영향 .....	88
<표 4-17> 고객만족도가 무인점포 활성화 인식에 미치는 영향 .....	89
<표 4-18> 은행의 고객만족도 평균 .....	92
<표 4-19> 이용의도 · 무인점포 · 관계마케팅 인식 .....	95
<표 4-20> 가설검증 결과 .....	98
<표 4-21> 은행고객행동 특성별 세분시장의 구성 .....	100



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

## <그림 차례>

<그림 1-1> 연구의 구성 (Flow Chart) .....	6
<그림 2-1> 새로운 딜리버리 채널의 매력도 .....	20
<그림 3-1> 아사히은행의 리테일전략 흐름도 .....	43
<그림 3-2> 아사히은행의 점포 혁신 .....	44
<그림 4-1> 연구모델 .....	70
<그림 4-2> 고객만족도의 수준 .....	90
<그림 4-3> 은행이용의도 · 무인점포 · 관계마케팅인식 .....	93



# 제 1 장 서 론

## 제1절 문제의 제기와 연구목적

최근 우리사회에는 개혁, 혁신, 변화, 신(新)이라는 용어가 유행처럼 사용되고 있다. 이는 사회전반에 걸쳐 패러다임의 대전환이 진행되고 있음을 시사하고 있으며, 특히 은행권은 그 중심에 놓여 있어 전체 은행권, 개별은행, 각 영업점, 은행직원들 모두가 이 난국에서 살아 남고 더욱 경쟁력 있는 개체로 성장 발전하기 위하여 필사의 노력을 기울이고 있다.

국내 금융산업은 근본적인 전환기를 맞이하고 있고, IMF 이행조건을 계기로 금융시장 개방과 구조조정이 가속화되어가고 있으며, 그 동안 대기업 상대의 『도매금융』에서 손쉽게 이익을 창출할 수 있었던 국내 은행들은 대기업의 연쇄도산에 따른 부실채권 급증과 마진축소로 대부분 은행들의 경우 몇 천억씩 적자결산을 내야만 했다. 또한 금융시장 개방으로 인해 높은 정보 기술, 정보활용능력, 고객 DB관리, 저원가자금 등을 갖춘 대규모의 외국계 금융기관들이 지점개설, M&A 등으로 국내시장에 진입하게 되면, 급속한 금융산업 재편이 이루어지게 될 것이다. 따라서 은행은 지속적인 성장이나, 생존 그 자체만을 위해서라도 장기적인 관점에서 은행 비즈니스의 핵심을 재정립해나가야 한다.

우리 금융권에도 M&A 등 금융권 구조 조정이 이루어지고 있고 이는 조직구성원 모두의 불안감을 가속시키고 있다. 이러한 불안감에서 탈피하여 살아남기 위한 생존전략은 과연 무엇일까? 이는 시대적 변화상황을 수용할 수 있는 고객지향적 영업체계의 구축을 통한 경쟁력 있는 은행을 만들어 나가는 일이라 하겠다. 이제 양(量)보다는 질(質)의 반(反)이 아닌 융(融)을 통한 새로운 질서의 정착을 모색하여야 한다.

총수신 위주의 양적 성장에서 탈피하여, 진정한 고객 지향적 시스템 구축

을 통한 거래기반 확대에 주력하여야 한다.

소매금융의 비중이 점증하는 추세에서 이의 성공을 위해서는 단연 점주 밀착화가 선행되어야 할 것으로 많은 이들은 지적한다. 그것은 점주밀착이 전제되지 않는 리테일은 있을수 없다는 확언이다.

리테일 영업전략은 바로 이러한 사상(事象)에서 연유하고 있으며 다음과 같다.

거래기반 확충을 위한 ‘고객에게로의 작은 사랑의 실천’ 바로 이러한 점의 실현을 위한 리테일 영업전략의 적극적 전개만이 우리가 당면한 커다란 변화의 불안으로부터 탈피하여, 희망찬 미래를 열어가는 시발점이 된다고 생각한다.

CITI 은행 등 미국은행의 경우에도 지난 1980년대 후반, 중남미 제국에 대한 누적 채무부실과 비금융기관간의 경쟁 격화로 인해 금융기관 구조조정을 단행하면서 “장기 생존전략”으로 소매금융을 강화시켜나감으로써 경쟁력을 회복할 수 있었다. 그래서 자연스럽게 대두되고 있는 것이 『리테일 뱅킹』이다.<sup>1)</sup>

그러나 이러한 리테일뱅킹 효과가 극대화되기 위해서는 고객에게 “서비스 생산과정의 효율성 추구”와 함께 전체 고객집단에서 은행수익 기여도가 큰 고객을 분류해내는 “전략적인 포지셔닝(Positioning)”이 필요하다. 일반적으로 “수익성 없는 고객은 없다”라는 말이 있지만, 실제 퍼스트 시큐리티(First Security)은행의 고객정보파일 시스템에서 고객별 수익성을 분석해본 결과에서도 예금잔액 기준, 상위 10%의 고객이 은행수익의 85%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.<sup>2)</sup>

이를 위해 기존고객에 대한 체계적인 정보관리시스템이 필요하다. 현재

---

1) 윤태순, “이제는 리테일 혁신의 시기”, 『조흥경제』, 조흥경제연구소, 제397권, 1998.7, p.3.

2) 한국금융신문, “美 銀 내실위주 마케팅전략 속속 수립”, 1997.10.27., 7면.: 이탈리아의 경제학자 파레토의 『80/20법칙』에 의해서도 기업수익에 대한 고객기여도는 “상위 20%의 고객이 전체가치의 80%”를 창출하는 것으로 나타났다.

“주거래고객(단골고객)제도”를 활용하여 우수고객에 대한 정보관리를 하고 있지만 보다 체계적인 고객정보 관리를 위해서는 기존고객에 대한 성향과 은행 기여도를 과학적으로 분석해 내고, 목표고객(Target Customer)을 선정할 수 있는 DW(Data Warehouse)구축이 선행되어야 한다.<sup>3)</sup>

저금리시대에는 신규고객의 창출도 중요하지만 기존고객 유지(Customer Retention)전략이 우선되어야 한다.

그러므로 개별 은행의 입장에서는 전체 고객집단 중 기여도가 큰 고객집단을 찾아내는 것이 중요하며, 이들을 중심으로 개별고객의 고객만족을 실현시킬 수 있는 “Target 마케팅 전략”을 수립해 나가야 할 것이다.

경제·사회적 환경변화에 대응한 경쟁력 있는 상품의 적기 개발을 통한 저축유인의 제공은 산업자금의 원활한 조달을 촉진한다는 점에서 그 중요성이 더 강조된다.

개별마케팅(Individual Marketing)이 중시되는 오늘날, 시장 세분화에 의한 목표고객(Target Market)을 설정하고 특정고객 특성에 맞는 신상품을 발매함으로써 수신상품 시장에서의 비교우위를 확보해 나가야 한다.

이러한 전략수립을 위해서는 현재 각 은행마다 데이터베이스(Data Base)화되어 있는 고객 정보화일(CIFs)내에서 Neural Network(인공신경망)등 데이터마이닝(Data Mining)을 통해 은행수익에 기여도가 큰 고객이 누구인지를 명확하게 선별해내는 것이 필요하다. 또한, 이를 근거로 이들 고객의 니즈(Needs)를 충족시키고, 은행에 로열티가 높은 평생고객으로 유지시켜나가야 할 것이다.<sup>4)</sup>

이와 같이 소매금융시장에서 비교우위를 차지하기 위해서는 시장경쟁원리에 입각한 선진화된 경영전략의 수립과 함께 날로 다양화되는 고객의 욕구

---

3) 김기천, “저금리시대의 수신업무 활성화 방안”, 『금융경제』 제23권 제8호, 1999. 8, p.27.

4) 김문수, “세계화에 대비한 은행경쟁력 강화방안- 질의 최고화를 통한 은행브랜드 심어야”, 『금융경제』, 제19권 제7호, 1995.7, p.37.

를 정확히 파악하고 이에 맞는 상품을 개발하여 고객에게 제공해야 하며 고객제일주의 영업전략의 추진이 요구된다.

다양한 취향을 가진 고객의 욕구를 모두 충족시킬 수는 없지만 고객별 특성에 맞는 차별화된 상품을 개발하기 위해서는 고객이 어떤 종류의 상품과 서비스를 원하는지를 파악하고 다른 은행보다 먼저 신상품을 개발하여 판매하는 일이 무엇보다 중요하다.

우리나라보다 금융자유화가 먼저 이루어진 미국이나 일본 등 선진국은 행들은 1980년대 중반부터 도매금융의 한계점을 인식하고 개인 및 소규모 개인 기업을 대상으로 하는 소매금융부문을 중점전략부문으로 설정한 뒤 이를 적극적으로 추진한 결과 소매금융부문의 수익이 점차 증가하고 있다. 세계적인 금융기관인 씨티은행의 경우 1996년도 은행 전체수익의 48.4%를 소매금융부문에서 거두었다.<sup>5)</sup>

우리나라 은행들도 도매금융의 대상인 기업의 탈은행화와 연이은 부도의 증가로 기업자금의 조달 및 운용을 통한 수익 기회가 줄어들고 있다. 따라서 최근 시장여건의 변화 및 기술개발 등으로 인해 상대적으로 신용위험이 적고 수익성이 높은 소매금융부문을 강화하는 일이 그 어느 때보다도 절실히 요구되고 있다.

은행은 단순한 기술위주 보다는 고객 지향적인 상품개발에 초점을 맞추고 이에 따라 세분화된 서비스를 제공하는 전략을 세워야한다. 금융시장 및 기술의 변화로 인해 자동출납기(ATM), 신용카드 및 홈뱅킹 등을 통한 리테일 뱅킹의 판매 경로가 다양해짐에 따라 적절한 은행의 네트워크는 어떠한 형태 및 규모이어야 하는가에 대한 문제를 해결하기 위해 은행관계자들은 부심하고 있다.

따라서 본 논문에서는 소매금융에 관한 선행연구를 고찰하고, 급변하는 금융환경에 대응하는 국내·외 은행들의 소매금융전략을 살펴본 다음, 치열

---

5) 문병식, "다국적 금융기관의 세계화 전략과 시사점", 『조흥경제』, 조흥경제연구소, 1998. 4, p.7.

한 금융기관 상호간 경쟁에서 생존하기 위한 은행의 영업력강화방안의 하나로 실증분석을 통해 소매금융(Retail Banking)활성화 방안을 제시하는데 연구의 목적을 두었다.

## 제2절 연구방법과 논문구성

본 연구는 이상과 같은 연구목적 달성을 위해 문헌연구와 실증적 분석을 병행하였다.

문헌연구는 국내·외 관련서적 및 기존 연구논문과 참고자료를 이용하였고, 실증분석은 이론적 고찰을 통해 얻은 제 이론을 배경으로 제주시내 J은행 거래 고객을 중심으로, 은행이용에 관한 고객 만족도에 대한 설문 조사를 실시하였으며, 회수된 자료는 SPSS WIN을 활용하여 연구목적에 따라 분석하였다.

본 논문의 구성은 전체 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 본 연구를 제기하게 된 상황 및 연구목적, 연구방법, 논문구성 등을 서술하였다.

제2장은 소매금융의 개념과 발전과정, 중요성과 특성을 살펴보고, 소매금융과 도매금융의 차이점에 대하여 비교분석 하였으며, 주요 추진전략에 대하여 살펴보고, 고객만족에 관한 이론적 고찰로서 고객만족의 개념과 고객만족결정이론 그리고 고객만족경영의 이론적 배경에 대하여 살펴보았다.

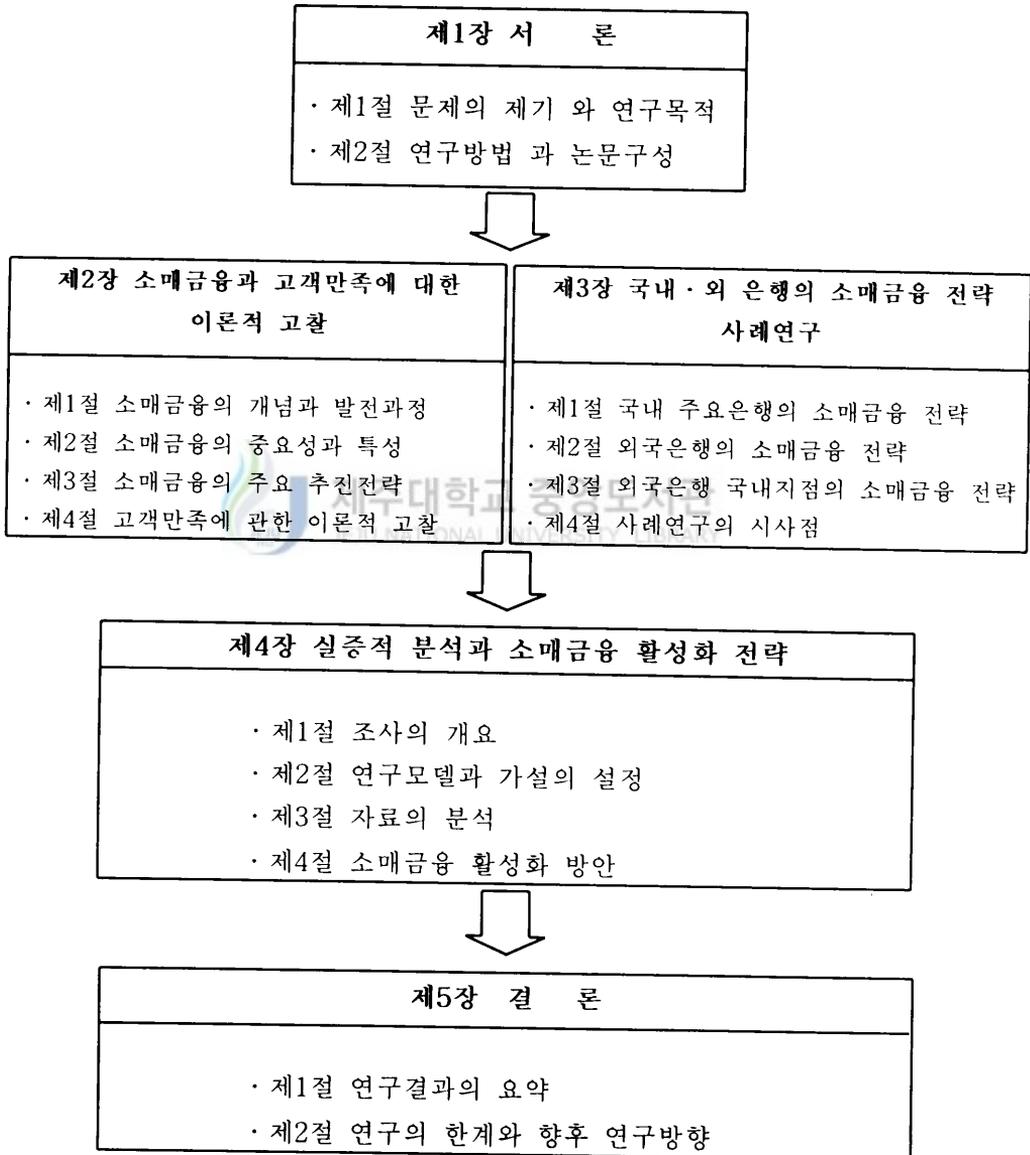
제3장은 국내·외 은행들의 소매금융 전략에 대하여 사례를 중심으로 살펴보았으며, 특히 소매금융의 선두주자인 씨티은행과 홍콩상하이 은행 국내 지점의 소매금융 전략에 대하여 고찰하였다.

제4장은 실증분석을 위한 연구모델 및 가설검증은 제주시내 J은행 이용 고객을 대상으로 설문조사한 자료를 이용하여 가설 검증과 일반적 분석을 실시하였으며, 금융환경변화에 따른 국내은행의 소매금융 활성화 방안을 제시하였다.

제5장은 본 연구의 결론을 도출하면서 연구의 결과를 요약하고, 아울러 앞으로의 연구방향과 연구의 한계를 기술하였다.

본 논문의 구성은 <그림 1-1>과 같다.

<그림 1-1> 연구의 구성 (Flow Chart)



## 제 2 장 소매금융과 고객만족에 대한 이론적 고찰

### 제1절 소매금융의 개념과 발전과정

#### 1. 소매금융의 개념

자금의 공급과 수요를 중개하고 알선하는 은행시장은 크게 소매금융시장과 도매금융시장 또는 국내금융시장과 국제금융시장으로 나누어 볼 수 있다.<sup>6)</sup>

소매금융 또는 리테일뱅킹(Retail Banking)은 개인 및 개인 사업자를 대상으로 하는 금융거래를 말하며 개인금융(Individual Banking), 소비자 금융(Consumer Banking)이라고 한다. 이는 법인 또는 기관·정부 등을 상대로 하는 기업금융 또는 도매금융(Wholesale Banking)과 대칭되는 개념이다.<sup>7)</sup>

소매금융부문의 전략은 개인자금의 조달을 증가시키고 자금운용 면에서는 소비자 Loan업무 등에 진출을 확대하여 이자수입과 수수료수입을 증대시킨다는데 착안하고 있다. 소매금융부문에 대한 마케팅 전략은 대상 고객의 분류에 따른 전략적 접근 방식을 중심으로 고객을 예금잔고, 연수입, 자산에 따라 대중층, 중산층, 부유층 등으로 나누고 있다.<sup>8)</sup>

소매금융 거래의 특성이 소액다건수라는 점에서 통상 중소기업체와의 거래까지를 포함하기도 하나, 협의의 소매금융은 개인고객만을 대상으로 하는 영업을 말하며, 소비자금융(Consumer Banking) 또는 개인금융(Individual Banking, Personal Banking)이라는 명칭으로 부르기도 하며, 향후 금융시장

6) Arthur Meidan, *Bank Marketing Management*, Macmillan Publishers Ltd., 1984. p.219.

7) M.K.Lewis and K.T.Davis, *Domestic & International Banking*, The MIT Press, Cambridge, Massachusettes, Philip Allan Publishers, Ltd., 1987, p.54.

8) 조태현, "영업점 리테일 뱅킹 활성화 전략", 『외환은행 월보』, 1992. 2. p.7.

내에서 그 역할이 더욱 증대될 것으로 예상된다.9)

## 2. 소매금융과 도매금융의 비교

금융기관의 거래하는 고객의 성격과 금융중개의 형태 등에 따라 소매금융과 도매금융으로 분류할 수 있으며 거래대상, 장·단점 등을 다음과 같이 비교할 수 있다.

<표 2-1> 소매금융과 도매금융의 비교<sup>10)</sup>

구 분	소매금융(Retail Banking)	도매금융(Wholesale Banking)
거래대상	개인, 개인 사업자	법인, 기관, 정부
영업점위치	중소도시, 시장, 주택밀집지역 등	대도시에 한정
장 점	다수의 고객을 상대로 소액의 거래가 주종을 이루고 있으므로 영업대상의 다양화로 위험부담이 적어 은행의 안정성 제고됨	고객의 수가 적고, 거래단위가 거액이어서 필요한 직원의 수가 상대적으로 적고, 고객에게 깊이 있고 전문적인 서비스를 제공할 수 있음
단 점	다수의 고객을 상대함으로 개별 고객에게 보다 깊이 있고 전문적인 서비스 제공이 어렵고, 관리비용이 많이 발생됨	거래하는 금액이 거액이기 때문에 한건의 문제만 발생해도 은행 위험부담이 대단히 크다는 것과 고객이 다양화되어 있지 않아서 특정산업에 편중될 가능성이 많아, 특정산업이 경제여건의 변동으로 사양화되거나 경기가 침체할 경우 은행에 큰 타격을 입힐수 있음(최근 대기업의 잇따른 부도 사태)
주요취급 업무	개인대출 및 예금, 주택관련 대출, 개인연금·신탁, 신용카드업무, 공과금수납, 지로·송금업무 등	기업대출 및 증권관련 업무, 리스, M&A, 벤처캐피탈, 프로젝트 파이낸싱 업무 등
은행에 대한 협상력	상대적으로 취약함 (은행이 유리한 조건으로 거래 체결)	상대적으로 강함

자료 : 강병호, 『금융제도론』, 박영사, 1998. pp.47~48.

9) 조태현, 『금융마케팅 전략론』, 삼영사, 1997, p.228.

10) 강병호, 『금융제도론』, 박영사, 1998, pp.47~48.

### 3. 소매금융의 발전과정<sup>11)</sup>

#### 1) 1950년대부터 1970년대까지

개인고객에 대한 은행들의 관심은 1950년대에 이르러 유럽 일부 나라의 상업은행들을 중심으로 고조되기 시작하였다. 즉, 유럽 선진공업국들의 지속적인 경제발전에 따른 소득의 향상으로 개인부문에서의 부의 축적이 일부 부유층에서 중산층으로 확산됨에 따라 상업은행들은 기업부문에 공급할 대출재원의 안정적이고 저렴한 공급원으로서 개인부문의 잠재력을 재인식하고 대중시장(Mass Market)을 개발하기 시작하였다.

이에 따라 1950년대 말부터 이들 국가의 상업은행들은 개인고객 유치를 위한 대대적인 캠페인을 전개하였고 이러한 경향은 1970년대를 거치면서 유럽 전역과 북미대륙으로 확산되었다.

#### 2) 1980년대의 변혁기



1980년대에 들어 소매금융은 커다란 구조적 변화를 겪으면서 새로운 국면을 맞이하게 되었으며, 이러한 변화는 지금까지의 소매금융시장에 근본적인 변혁을 가져왔다.

이와 같은 구조적 변화를 가져오게 한 주요 요인으로는 ① 1980년대에 진행된 금융산업의 자유화와 증권화의 진전 ② 혁신적인 전자 통신 기술의 도입 ③ 선진국 대형 상업은행들의 기업금융 및 국제금융부문에서의 부진 ④ 개인부문에서의 부의 축적 증대와 금융수요의 다양화 등을 들 수 있다.

---

11) 조태현, 전계서, pp.229~230.

### 3) 최근의 동향

1980년대의 소매금융은 기업 및 국제부문의 부진으로 대출 중심적인 자금의 운용시장으로서의 중요성이 더욱 크게 부각되었다. 그러나 근래 들어 대출 중심적인 소매금융이 개인부문의 과도한 채무누증을 초래하여 동 부문의 수익력이 감소하는 등 부분적으로는 부정적인 측면을 나타내고 있는 바, 그 최대 요인은 개인대출의 부실화와 이에 따른 대손상각액의 누증으로 지적되고 있다.

개인대출부문의 대손상각액 증가는 1990년 이후의 경기침체와 1980년대에 급격히 증가한 개인부문의 과도한 금융부채의 증가, 소매금융의 적극적인 확대과정에서 대출심사를 간소화시킨 점등이 그 원인으로 지적되고 있다.

그러나 미국, 영국, 캐나다 등 선진국 은행들에 의해 소매금융의 국제화가 진전되고 있으며, 독일, 프랑스 은행들도 유럽금융통합의 이점을 최대한으로 활용하여 영업규모를 확충시키기 위해 국제적인 소매금융업무를 확대하고 있는 추세이다.

세계적으로 소매금융의 선두주자인 미국의 Citi Corp는 프라이빗 뱅킹(Private Banking)을 중심으로 범세계적인 차원에서 개인부문영업에 적극 참여하고 있어 소매금융의 국제화가 더욱 진전될 것으로 보인다.

특히 1990년대에 들어서면서 세계금융산업은 금융규제의 완화와 정보통신기술의 발달로 커다란 지각변동을 겪게 되었으며 앞으로 소매금융의 미래상을 바꾸어놓게 될 것으로 보인다.

## 제2절 소매금융의 중요성과 특성

소매금융은 여러 가지 특성을 가지고 있는데, 그중 대규모 자금공급원, 은행의 우열을 결정짓는 요소, 상대적 고수익성, 신용위험의 분산, 장치산업

적 특성, 세분화된 시장 그리고 치열한 경쟁시장 등이 주요 특성이라고 볼 수 있으며, 이들 특성을 고찰해 보면 다음과 같다.

## 1. 대규모 자금공급원

국민경제의 자금순환과정에서 기업은 투자의 주체로서 만성적인 자금부족 부문인 반면, 개인부문은 저축의 주체로서 항시적인 자금잉여부문으로 인식되고 있다. 이에 따라 개인부문은 은행에 대규모의 자금을 안정적이고 지속적으로 공급해 주는 유일한 원천이 되고 있다<sup>12)</sup>

## 2. 은행의 우열을 결정짓는 요소

불특정 다수의 고객을 영업대상으로 하는 소매금융은 향후 금융의 슈퍼마켓화 또는 은행업의 종합금융 서비스센터화 전망과 더불어 은행의 우열을 결정짓는 중요한 요소가 될 것으로 보인다.

특히 종합금융(Universal Banking)을 지향하는 대형 상업은행들에 있어서 소매금융시장의 선점은 앞으로 은행의 위상을 결정짓는데 중요한 영향을 미치게 될 것이다. Citi Bank가 소매금융을 전략부문화 하여 막대한 투자를 계속한 것과 일본의 사쿠라은행, 아사히은행 등이 거대한 점포망(Network)을 구축하여 소매금융 시장에서 우위를 차지하려는 전략을 구사하는 것은 바로 이러한 이유 때문이다.

## 3. 상대적 고수익성

소매금융은 대규모의 설비투자를 필요로 함으로써 고비용성 경영으로 간

---

12) 상계서, p.230.

주되고 있으나, 반면 수익마진(Margin)이 높은 고수익성 영업이라 할 수 있다.

일반적으로 소매금융의 고객은 개인이므로 도매금융에 비해 고객의 숫자가 많은 것이 특징이다. 또한 많은 고객의 편의성을 제공하기 위하여 24시간 서비스가 가능한 유통경로 체제 및 고객정보관리 등을 위해 막대한 전산투자를 하여야한다. 그러나 개인에 대한 대출은 그 특성상 금리에 대한 민감도가 기업금융에 비해 상대적으로 낮으며, 신용적립수준도 낮기 때문에 높은 금리를 받을 수 있어서 기업금융에 비해 상대적으로 고수익성이다. 또한 개인이나 개인기업 예금의 경우 조달비용이 상대적으로 저렴하여 경비율, 대손률을 감안하더라도 순이익률 면에서 타부문에 비하여 수익성이 양호한 것으로 나타나고 있다. 따라서 소매금융업은 고비용성인 동시에 고수익성 영업이라는 특성을 갖고 있다.<sup>13)</sup>

#### 4. 신용위험의 분산



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

기업금융시장은 경기의 호황과 불황에 따라 변동이 심하여 신용위험의 평준화가 일반적으로 어렵고 부실채권 발생시 손실규모가 크므로 파급 영향이 크다. 최근에는 대기업의 잇따른 부도로 부실여신이 크게 증가하여 막대한 이자 손실의 발생이 예상되고 있다. 반면 개인대출은 경기 호·불황의 파급영향이 적고 불특정 다수로 신용위험의 평준화가 가능하여 거래량을 확대할수록 수익의 안정을 제고할 수 있는 장점이 있다. 또한 개인예금은 거래규모가 소액이며 다수의 개인들에게 분산되어 기업금융 자산에 비하여 유동성 위험이 적고 고객들의 금리에 대한 탄력성도 기업고객들보다 낮아 은행의 입장에서 금리에 대한 리스크가 작은 편에 속한다.<sup>14)</sup>

13) 김장희, “소매금융업의 미래상과 생존의 조건”, 『국민경제리뷰』, 1996. 5. 6, pp.6~14.

14) 최오균, “국내은행의 소매금융마케팅 전략에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위논문, 1994, pp.12~15.

## 5. 장치산업적 특성

소매금융은 막대한 설비투자를 필요로 하는 장치산업적 특성을 가진다. 소매금융업은 가게와 중소기업을 대상으로 예수금을 수취하고 대출을 행하다 보니 고객이 많을 수밖에 없고 이들 고객은 거래의 편리성을 중시하는 소매금융의 속성상 서비스가 가능한 광범위한 지점망이나 CD, ATM(Automatic Teller Machine: 자동입출금기)망의 설치 등 네트워크 구축 즉, 유통경로 체제(Delivery System)를 갖추어야 한다.

또한 소액·다수의 고객과의 금융거래인 관계로 고객정보관리 및 응대를 위한 자동화와 기계화가 필요하여 막대한 비용의 전산투자가 필요하다. 따라서 경쟁 시장에서는 거액의 투자를 감당해 낼 수 있는 대형 상업은행들이 유리할 것으로 보인다.

## 6. 세분화된 시장



대상고객이 광범위하고 다양함에 따라 소매금융시장이 세분화되는 특징을 갖는다.

특히 금융은 그 특성상 자금의 수급에 있어서 계단형 수요공급구조를 지님에 따라 다양한 형태의 시장분리와 구분이 발생한다. 예금시장의 경우에는 예금 규모와 기간에 따라 금리의 차별화가 이루어지고 시장도 분할되며, 대출의 경우에는 대출규모나 기간뿐만 아니라 신용의 적립수준이나 기여도의 차이에 의해 대출시장이 분할됨에 따라 소매금융시장은 도매금융시장에 비해 다양하고 세분화된 시장형태를 갖는다.

## 7. 치열한 경쟁시장<sup>15)</sup>

개인을 대상으로 영업을 하는 소매금융시장은 금융시장 중에서 가장 경쟁이 치열한 시장이다. 기업금융으로 하는 도매금융시장과는 달리 일반상업은행은 물론 농·수·축협, 우체국, 신용협동조합, 새마을금고, 상호신용금고, 증권회사, 생명보험회사, 종합금융회사, 투자신탁회사 등 대부분의 금융기관들이 상호 경쟁하고 있기 때문이다.

그러나 소매금융의 특성상 전국적인 점포망을 갖춘 대형 상업은행들이 경쟁에서 가장 유리한 위치에 있는 것으로 평가되고 있다.

## 제3절 소매금융의 주요추진 전략

### 1. 시장의 세분화

Reynolds와 Wells<sup>16)</sup>는 “금세기에 있어서 은행이 살아남기 위해서는 무엇가에 특화되어 있어야만 하며, 시장세분화의 활용은 가장 좋은 결과를 가져온다”라고 주장하고 있다. 시장 세분화는 단일 상품이나 획일적인 서비스가 모든 고객의 욕구를 만족시킬 수 없다는 인식에서 출발한다. 소매금융의 시장은 범위가 넓고 그 시장을 구성하고 있는 개개인의 욕구가 다양하므로 시장세분화를 통한 고객의 욕구충족과 이를 은행이익으로 연결할 수 있는 조직역량의 구축이 소매금융의 핵심전략이라 하겠다. 미국의 First Manhattan 컨설팅 그룹이 1995년 미국의 주요은행을 대상으로 실시한 조사에 따르면 평균적으로 20%의 우량고객이 전체 매출액의 60%를 차지하고 있는 것으로 분석

15) 더뱅크서, 『IMF체제하에서의 소매금융의 방향과 국내은행의 대응전략』, 뱅커, 1998. 8, p.47.

16) Reynolds. F. D & W. D. Wells, "Life style Analysis : A Dimension for Future - Oriented Bank Research" *Journal of Bank Research*, 1978. 10, pp.181~184.

되었다.

특히 이익기여도 측면에서 보면 이들 상위 20% 고객이 100%의 이익을 가져와 주는 것으로 나타났다.<sup>17)</sup> 그러므로 상위권에 속하는 고객 1명의 이탈은 일반고객 수십명의 이탈효과와 같은 결과를 가져온다.

따라서 이들 고객에 대한 상품과 서비스 차별화가 이루어지지 않는다면 이탈 고객의 수는 증가하고 은행의 이익은 감소될 것이다.

<표 2-4> 및 <표 2-5>는 미국 및 일본 등 선진은행의 고객세분화 내용을 보여주고 있는데 재산, 소득, 연령 등 인구 통계학적 변수와 life style 및 행동양식, 고객의 이익 공헌도에 이르기까지 다양한 기준의 고객세분화가 활용되고 있음을 보여주고 있다. 미국 은행들의 고객세분화 전략을 시대별로 구분해보면 1960년대는 연령, 소득, 인구 통계학적 변수에 의한 세분화를 시도하였으며, 1970년대에는 고객들의 상품선호도와 구매형태에 따른 세분화가 주류를 이루었고, 1980년대에 들어서는 고객의 생활주기별 세분화가 주류를 이루었다. 1990년대에는 은행과 고객과의 접점을 중시하였고 고객의 이익공헌도를 고려한 세분화전략이 추진되고 있다.<sup>18)</sup>

국내은행들도 1990년대 이후 고객지향적 체제구축을 통한 경쟁우위 확보가 중요해지면서 고객세분화를 통한 효율적인 고객개발 및 관리전략에 마케팅 역량을 집중하고 있다. 국내은행들이 실시하고 있는 최근의 고객세분화 방법은 은행기여도에 따른 고객세분화로서 우수고객을 선별하여 주거래 고객, 단골 고객 등으로 분류하고 차별적인 서비스제공을 강화함으로써 이익마인드의 마케팅 전략으로 나가고 있으며 이를 위해 고객 데이터베이스 구축을 강화하고 있다.

차별화된 서비스로 VIP고객을 감동시키기 위한 노력이 은행권에서 활발하게 펼쳐지고 있다. VIP 고객이란 일반적으로 수천만원에서 1억원 이상을 맡기는 “큰손”을 뜻하는 용어. 국제통화기금(IMF) 관리체제 이후 부익부 빈

17) LG주간경제, 『우량고객관리 이렇게 하라』, 1998. 5. 20.

18) 한국산업경제연구원, “은행 주거래 고객을잡아라”, 『신용경제』, Vol. 166, 1997. 8, p.36.

익빈(富益富 貧益貧) 현상이 심화되면서 그동안 주요 타깃이던 중산층이 점차 줄어들어 VIP고객을 집중 공략하는 추세다. 은행의 소매부분 경쟁력은 VIP고객을 얼마나 확보하느냐에 따라 결정된다.

평균잔액 1억원 이상의 고객 4만여 명을 모신 하나은행의 경우 이들 VIP고객이 개인고객부문 수익에 기여하는 정도는 80%를 넘어선다. 전체 개인고객 360만명 가운데 VIP고객을 제외한 일반 고객 356만명의 기여도는 20%에도 못 미치는 셈. 이처럼 1%의 고객이 80%의 수익에 기여하고 있다.<sup>19)</sup>

<표 2-2> 및 <표 2-3>은 국내은행들의 고객세분화기준을 보여주고 있는 종전의 수신기준에서 모든 거래에 평점을 적용하는 방법으로 전환하여 고객의 기여도에 따라 서비스를 차별화 하는 전략을 보여주고 있다.

**<표 2-2> 국내은행들의 고객세분화 전략 추진 방향**

구 분	추진 방향
국민은행	-모든 고객의 데이터베이스 구축으로 이용도 제고
주택은행	-고객 세분기준을 수신기준에서 평점제로 전환
농협	-여건조성을 위한 전산구축 -개인주거래 고객제의 대상고객을 현금카드소지자에서 전고객으로 확대
조흥은행	-수신금리우대 등 우대혜택 확대 -손익기여도반영, 가족실적 합산
신한은행	-개인고객주거래제를 법인고객으로 확대검토 -Pairing Sales 지원 시스템개발 → PB대상고객을 인근 PB센터에서 전담관리
하나은행	-공공요금납부실적을 파악할 수 있는 데이터베이스 구축중 -예금,환전,신용카드 세부분으로 나누어져 있는 우대제도를 하나로 통합

자료 : 국민은행, 『국민경제리뷰』, 1997. 2. 24.

19) 동아일보, 2000. 12. 22.

〈표 2-3〉 단골고객 선정기준 및 고객구분

구분	조흥은행	국민은행	신한은행
명칭	단골은행제도 <트리플 A service> 개인고객 <개인사업자 제외>	주거래고객 제도 개인고객 <CIF상 기준고객 제외>	개인고객 주거래보너스 개인고객 <개인사업자 제외>
선정방법	매분기말 기준요건 충족시 자동선정 및 기준요건 변동에 따라 자동해제 또는 등급조정	기준요건 충족시 자동선정 및 기준요건 변동시 등급조정	매년 2,5,8,11월말일 과거 3개월간의 은행거래 실적을 종합하여 기준점수 도달시 자동선정 및 등급조정
고객구분	- 트리플 A<AAA> : 평점 350점이상 - 더블 A<AA> : 평점 300점이상 - 싱글 A<A> : 평점 250점이상	- 빅맨주거래고객<BIG> : 평잔 300억원이상 - 최우수주거래고객<VVV> : 평점 300점이상 - 우수주거래고객<VV> : 평점 200점이상 - 우대주거래고객<V> : 평점150점이상 - 장기주거래고객<J> : 10년이상거래 및 평점 100점이상	- 로얄 MVP고객 : 평점 3,500점이상 - 로얄 VIP고객 : 평점 3,000점이상 - 로얄골드고객 : 평점 2,000점이상 - 로얄 그린고객 : 평점 1,500점이상

자료 : 한국산업연구원, 『신용경제』 V166, 1997. 8, p.38.

〈표 2-4〉 외국 선진은행의 고객세분화 방법

고객 세분화 기준	내용
인구통계학적 변수와 라이프스타일(Wayne)	· 연령, 결혼유무, 주택소유여부, 교육수준, 통근거리 등 · 주말여행객, 55세 이상의 실버계층과 퇴직자
고객 행동양식과 라이프 스타일로 세분화 (Key Corp.)	· 기존의 5개 고객층(중소기업가, 기존의 부유층, 신흥 부유층, 일반대중층, 젊은 고객층)을 21개층으로 세분화 · 고객이 진정으로 받기 원하는 서비스 제공
라이프스타일과 연령층 (교와사이따마)	· 일반층, 자산형성층, 부유층, 노년층 등 4개의 고객층으로 분류 · 일반층은 고객센터 설치와 고객데이터베이스 구축을 통해 DM 등 직접 마케팅 실시 · 부유층에게는 전문금융상담자(FA)를 통해 주택, 연금, 상속 등 자산관리 서비스를 제공 · 노년층은 그룹을 조직화하여 회보발행 등을 통해 건강, 노후생활, 연금활용 등의 정보를 제공하고 방문설회활동 강화
고객니즈와 은행에 대한 이익기여도 (First of America)	· 지급되는 이자, 계좌유지비용, 통장발행비용, 고객의 계좌잔고, 은행에 대한 이익기여도, 거래계좌수, 계좌형태 등으로 고객의 기여도 평가 · Connection Card를 발행하여 VIP고객으로 대우

자료 : 한국산업경제연구원, 『신용경제』 V.166, 1997. 8.

<표 2-5> 미국은행의 고객세분화

구 분	세분화 기준	활 용 방 법
Bank One	· 총비용과 변동비를 함께 고려한 수익성	· 이익공헌도에 따른 상품 및 서비스 차별화 · 고객의 행동을 예측하여 리스크를 경감하고 마케팅 방향 설정
Key Corp	· 행동양식과 라이프 스타일	· 고객들이 선호하는 상품, 선호방법 등을 파악하여 마케팅에 이용 · 고객이 정보에 대한 욕구가 크다는 연구결과에 따라 중소기업 대표자들을 대상으로 한 행사 개최
West One	· 인구통계적 변수 (재산, 소득, 연령, 주택 소유 여부, 사업소유관계)	· 신규고객의 금융욕구 파악과 마케팅 방법 수립, DM 등에 이용

자료 : 국민은행, 『국민경제리뷰』, 1997. 2.

## 2. 상품차별화 전략

은행의 기본적인 상품은 크게 나누어 예금, 대출, 신용카드, 투자상품으로 나눌 수 있는데 상품전략은 이들 금융상품이 갖는 상품성의 결정요인과 고객 욕구의 특성을 결합시키는 것이다. 예금상품의 경우 상품성 결정요인은 안전성, 유동성, 편리성, 수익성의 네가지를 들 수 있으며 대출상품의 상품성은 대출수혜의 용이성, 편리성, 신속성, 금리수준을 들 수 있다. 이들 상품성을 소득 계층별 선호도로 나누었을 때 <표 2-6>과 같은 특징을 나타낸다. 그러나 근래에는 고객의 욕구가 다양해지고 고도화됨에 따라 여러 가지 상품을 결합시킨 복합상품이 선호되고 있다.

예를 들면 예금과 대출의 연계상품이나 신용카드 결제계좌의 자동대출 등이며 이들 다품종 상품에 연결된 고객은 은행측에서 수수료 감면 등의 혜택을 부여함으로써 고객 단골화 전략으로 나가는 추세에 있다.

또한 <표 2-7>에서 보는 바와 같이 틈새시장(niche market)에 관심을 갖고 특정직업과 연령에 따라 적절한 부대서비스를 연계한 상품개발을 통해 고객유치를 유도하고 있다.

<표 2-6> 소득계층별 금융상품성 선호도

구분	저소득층	중소득층	고소득층
예금상품	①안정성 ②유동성 ③편리성 ④수익성의 순으로 선호함	· 4대요소가 서로 비슷한 중요성을 가짐. · 같은 중소득층에서도 소득이 높을수록 4대요소에 상반관계 (Trade-off) 가 발생하여 금융자산을 여러개의 형태로 보유하려함.	· 부유층일수록 수익성을 가장 중시함. · 안정성의 경우 손실을 입더라도 감당할 능력이 있기 때문이며 유동성은 풍부하고, 차입할 능력도 있으며 편리성은 은행으로부터 개인적 특별서비스를 받기 때문에 수익성보다 선호도가 하위에 있다.
대출상품	· 필요할 때 대출을 받을 수 있고, 복잡한 조건이 없는 용이성이 가장 중요시 된다. · 편리성(소요시간)은 하위요소이다.	· 4대요인이 모두 중시되며 소액차입에는 편리성, 고액차입에는 신축성 및 금리수준이 특히 고려된다.	· 금리수준이 가장 중요한 요소이다. · 대출수혜가 용이한 계층이므로 금리 이외의 조건은 부차적인 중요성을 가진다.

자료 : 조태현, 『금융마케팅 전략론』, 삼영사, 1997. pp.233~234.

<표 2-7> 시장세분화 상품의 유형 (1991년 ~ 1995년)

대분류	소분류	상 품 명 ( 은 행 명 )
업군별	전문직	메디컬통장(국민), 하나닥터클럽(하나), 하나 로이어클럽(하나), 한미프로우대(한미), 하나프로세서(하나), 에이스멤버십(광주)
	공무원, 봉급생활자	공직자우대통장(농협), 새시대급여우대(제일), 한마음알뜰(충북), 하나크레딧(하나), 공직자플러스(경기), 알뜰주부서비스(외환), 청백리(상업) 등
	해외체류자	하나해외이주자클럽(하나), 내고향보람서비스(보람), 해외동포(외환) 등
	중소상공인	한아름유망기업통장(상업), 평화기업(평화), 자영업우대통장(상업), 내사업마련(기업), 새시대종합(제일), 내공장마련부금(국민)등
	선 거 입 후보자	당선통장(국민), 한아름월계관(상업), 당선기원(한일), 필승다짐(동남) 등
고객 연령별	어린이, 청소년층	엘리트(상업), 100년한일가족(한일), 장래설계(서울), 맹모교육(한미), 동남꿀꿀이(동남), 꿈나무(하나), 자녀사랑(보람), 차세대(주택), 미래보장(부산), 미래설계(광주), 신세대(경남), 21세기(농협), 소라꿈(수협), 미래로(국민) 등
	노인층	경로우대(조흥), 한일실버(한일), 한아름어르신(상업), YES실버우대(외환), 새희망(동남), 연금종합(제일), 만수무강(주택) 등

자료 : 국민경제리뷰, 1996. 6. 3.

### 3. 유통채널의 다양화

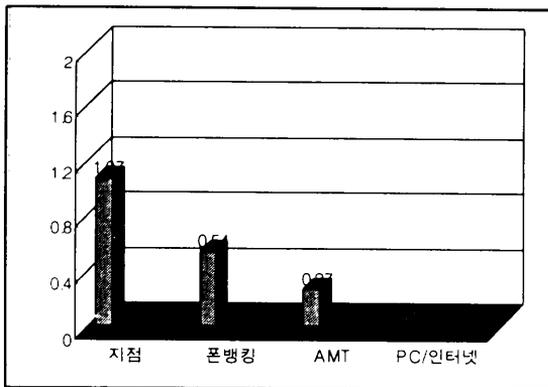
고객과 금융기관의 접점이 되는 Network은 은행점포 뿐만 아니라 전자 금융 시스템(System)에 의한 홈뱅킹(home banking), 펌뱅킹(firm banking), 텔레뱅킹(telebanking), 인터넷(internet) 등 다변화되고 있다. 특히 CD(cash dispenser), ATM, 홈뱅킹, 펌뱅킹 시스템(firm banking system)등은 금융서비스 공급시스템을 영업점이외로 이전시킴으로써 리테일 뱅킹의 네트워크 전략에 혁신을 가져왔다.

<그림 2-1>에서 보는 바와 같이 새로운 유통채널은 공급측면이나 수요자 측면 양쪽 모두에게 비용절감과 편리성, 신속성 측면에서 높은 매력을 주고 있으며 더 이상 은행지점이 고객 욕구를 만족시킬 수 있는 유일한 수단이 되지 못함을 알 수 있다.

<그림 2-1> 새로운 딜리버리 채널의 매력도

<공급측면(COST)의 매력>

<수요측면의 매력>



핵심 가치	이 점
편리성	고객이 선택한 장소에 접근가능
가격	보다 낮은 수수료
신속성	24시간 사용 대기시간 불필요 빠르고 자동화

자료 : Booz · Allen & Hamilton : 『조흥경제』, 1999. 5. p.243에서 재인용.

#### 4. 고객중심의 영업점체제 구축

은행창구의 역할은 “세일즈의 장으로서의 창구”와 “서비스제공을 위한 창구”의 의미를 가지고 있다. 특히 수많은 고객이 내점하는 우리나라와 같은 경우 창구관리체제는 중요성을 가진다. 창구관리체제의 강화를 위해서는 은행의 각 영업점이 점주특성과 고객층을 분석하여 영업점 특성에 적합한 점내의 layout을 연구할 필요가 있다.

최근 국내 시중은행들은 프라이빗 बैं킹(Private Banking)의 도입과 lobby manager, counter manager의 배치 등 고객중심의 입장에서 적극적인 서비스(service)를 제공하고 객장과 창구에서 사업 기회를 확대하고 있다.

### 제4절 고객만족에 관한 이론적 고찰

#### 1. 고객만족의 개념



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

고객만족에 대해서는 다양한 정의가 있겠으나 그 중에서 가장 보편적 개념을 정리해 보면, 일본능률협회의 정의로서 “고객만족이란 고객의 필요(Needs), 욕구(Wants), 기대에 부응하거나 그 이상의 것을 제공하여 그 결과로서 상품, 서비스의 재구매가 실시되며, 이것이 반복되어 고객의 충성도(loyalty)<sup>20)</sup>가 계속되는 상태로 정의하고 있다.(일본능률협회 MC, 1993.)

그리고 P. Dover, R. Cardozo(1965), J.C. Oloson(1976)과 R.L.Oliver(1980) 등의 정의를 통합한 내용에 따르면 고객의 만족과 불만족은 고객이 갖게되는 사전 기대와 실제성과 사이의 차이에서 발생하는 불일치에 따라 결정된다는 것이

20) 충성도에는 상표충성도와 점포충성도의 두 가지가 있다. 상표충성도는 어떤 고객들이 어떤 특정상표를 일관성있게 구매하는 경향이며, 점포충성도는 어떤 특정점포를 일관성있게 애호하는 경향이다.

권해도, “소비자 만족에 대한 연구”, 서울대학교 대학원, 박사학위논문, 1989. 12, p.15.

다.<sup>21)</sup>

또한 제품의 질적 수준보다는 고객의 기대수준의 크기에 달려 있어서 기대 충족/미충족 여부와 기대충족을 위한 기업의 노력 등이 영향을 미치며, 그 결과로서 반복구매, 대체구매 그리고 구전 등을 유발시킨다는 점에서 평가가 아니라 총체적인 개념으로 파악되었다. Aaker와 Day, Westbrook(1978)은 제품에 대한 고객의 평가라는 측면에서 고객만족을 고객들이 제품을 사용·소비하는 과정에서 자신들의 경험에 의해 내린 좋고, 나쁜 정도의 평가라 하였다.<sup>22)</sup> Desatnick와 Detzel(1993)은 “고객에 의해 경험된 즐거움의 정도”로 정의하였으며, 이는 모든 부서, 기능, 개인들의 조직 내부 또는 조직을 통하여 산출된다고 하였다.<sup>23)</sup> 또한 고객은 같은 조직에 있는 동료인 내부고객뿐 아니라 조직, 공급자, 지역사회, 종업원, 경영자, 관리자로부터 제품, 서비스를 받는 외부고객까지 포함하고 있다고 한다.

통합적으로 보면, 고객만족이란 “상품이나 서비스에 대한 고객의 기대보다 사용실감이 크거나 높은 것”을 말한다. 다시 말해 고객의 ‘사전기대’가 기준이기 때문에 고객마다 그 기준이 다르며 같은 고객이라도 때와 장소에 따라 그 기준이 변할 수 있다. 또 같은 회사에 대한 ‘사용실감’도 그 고객을 만나고 있는 종업원에 따라 다르며 같은 종업원이라도 경우에 따라 ‘사용실감’을 고객에게 줄 수 있기 때문에 고객만족은 고정된 개념이 아니고 언제나 변화하는 변형의 개념(transformational concept)이다.

특히 “서비스에 있어서 유일한 정수(constant)는 변화이다” 라고 Karl Albrecht는 말하고 있는데 사전기대와 사용실감이 변하기 때문에 고객만족은 계속 변화한다는 사실에 유의해야 할 것이다.

---

21) Richard L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," in *Journal of Marketing Research*, 17 November, 1980.

22) Asker, David A. and George, S. Day, eds., *Consumerism: Search for the Consumer Interest*, 3rd ed., New York: Free Press, 1978.

23) Robert L. Desatnick and Denis H. Detzel, *Managing to the Keep the Customer*, Jossey-Bass Inc., 1993.

따라서 고객만족의 핵심은 고객이 기대하고 원하는 것을 파악하는 것으로부터 출발한다는 것을 정의로부터 도출할 수 있다.

## 2. 고객만족 결정이론

고객만족이 ‘전체적인 평가인가?’ 아니면 ‘개개 요소에 대한 평가에 기초해서 형성된 평가인가?’란 질문과 ‘고객만족이 제품에 대한 것인가?’ 혹은 ‘구매결정과정 내지는 소비경험에 대한 것인가?’란 질문들이 제기되고 있다. 또 ‘고객만족은 고객들에게 어떤 의미를 갖는가?’라는 것도 의문시되고 있다. 즉, 어떤 고객에게는 만족이 최소한의 승인을 의미할 수 있지만 다른 고객들에게는 완전함을 의미할 수도 있다. ‘고객만족은 과연 어떤 결정요인들을 통해 형성되는가?’ 초기의 연구에서는 고객만족의 결정요인들을 소비자의 인구통계학적 내지는 사회심리적 특성들로 간주하였다. 예를 들어 나이와 교육정도, 개인의 능력, 가족 전체의 소득수준, 인종과 결혼상태 등을 이용해 고객만족과 해당 변수와의 관계를 검토하였다. 그러나 고객만족과 이 인구통계학적 변수 혹은 사회심리학적 특성과의 관계는 약한 것으로 밝혀졌다. 다른 연구들에서는 기대에 대한 일치, 불일치와 같은 인지적 과정과 연계해서 제품성과에 대한 구매후 평가에 초점을 맞추었으며 일관된 연구결과를 보였다. 일반적으로 기대의 증가는 제품성과에 대한 평가를 호의적으로 만든다. 그러나 고객만족에 대한 기대의 영향은 이렇게 단순하지만은 않다. 기대는 제품성과에 대한 지각을 상승시킴과 동시에 불일치의 상승확률도 높이기 때문이다. 제품성과는 지각된 제품성과와 객관적인 제품성과로 구분될 수 있다. 객관적인 제품성과는 모든 소비자에 대해 일정하다고 가정되는 현실적 수준을 의미하며 한 제품에 대해서 하나의 객관적인 수준만이 존재한다.

그러나 제품성과에 대한 지각은 소비자 자신의 기대에 따라 다르므로 한 제품에 대해 복수의 제품성과 수준이 제시된다. 이런 논리로 두 가지 유형의 불일치가 제시되는데 객관적 불일치와 주관적 불일치가 그것이다. 여러 연구

에서 고객만족의 결정변수를 찾기 위해 고객만족의 본질을 규명하기 위한 접근을 하였는데 여기에서 고객만족에 영향을 미치는 주요한 변수로 기대, 불일치, 지각된 제품성과, 사전적 태도 등이 제시되었다.<sup>24)</sup>

일반적으로 특정수준 이상의 제품성과는 만족을 유도하고 특정수준 이하의 제품성과는 불만족을 야기한다고 이해되고 있다. 이것을 직무만족, 생활에 대한 만족, 환자들이 느끼는 만족들에 대해 실증연구들에서 확인되었다. 만족은 특정 비교기준과 그 기준에 대한 지각된 불일치의 함수라는 것으로 그 함수는 가산적 형태를 띤다고 한다. 이는 만족의 결정변수들 사이에 상호 독립성이 암묵적으로 존재한다는 의미이다. 많은 고객만족에 대한 연구가 일치·불일치 틀을 이용하고 있지만 그 비교기준에서 차이를 보이고 있다.<sup>25)</sup>

### 1) 기대-불일치 모델(expectation-disconfirmation model)

Oliver에 의해 주장되고 있는 기대-불일치 모델은 소비자의 만족평가가 제품평가와 기대수준과의 비교를 통해 이루어진다고 가정한다. 만약 제품성과가 기대를 상회하는 경우(긍정적 불일치가 발생하는 경우) 만족이 상승하나 반대로 제품성과가 기대에 못미쳐 부정적인 불일치가 발생하는 경우 불만족의 증가가 예측된다는 것이다. 그러므로 불일치가 발생하는 경우 불만족의 증가가 예측된다는 것이다. 그러므로 불일치는 고객만족에 결정적인 영향을 미친다고 주장된다. 고객만족은 기대와 불일치의 함수로 제시되는데 이 때 기대는 비교수준으로 존재하게 되는 것이다.

이 모델의 이론적 기초는 Helson의 적응수준이론(adaptation level theory)을 들 수 있다. 적응수준이론에서는 각 개인이 자신이 가지고 있는 적응수준에 근거해 외부의 자극을 지각한다고 가정한다. 일단 형성된 적응수준은 비교후의 평가에 대한 기준이 되며 긍정적이건 부정적이건 차이가 발생하

---

24) 박진호, "고객만족의 결정요인에 관한 연구", 서울대학교 대학원, 1994. 2, p.18.

25) 상계논문, pp.25~31.

면 원래 가지고 있던 상태로 평가를 유도한다고 한다. Oliver는 독감예방주사에 대한 연구에서 불일치가 고객만족과 양(+의 관계를 가진다고 실증했다. 즉 긍정적 불일치는 고객만족을 증가시키는 반면, 부정적 불일치는 고객만족을 감소시킨다는 결론이었다.

## 2) 비교수준이론

기대-불일치 모델이 고객만족의 주결정요인이 기대가 제조업자나 확실히 규정되지 않은 원천으로부터 창출된 예측된 것이라고 지적한다면, 기대는 이외에도 소비자의 과거 경험, 유사한 제품에 대한 다른 소비자의 경험같은 원천에서도 유도된다는 이론으로 Latour와 Peat는 사전적 경험, 제조업자의 광고나 소매상의 촉진 등에 의해 형성된 상황적 기대, 다른 소비자들의 경험 등이 고객만족에 어떤 효과를 가지는가에 대한 실증연구에서 사전적 경험에 기초한 기대만이 고객만족의 결정요인이 됨을 보였다.

## 3) 공정성이론(equity theory)

각 개인은 그들과 관계있는 사람들의 투입 - 산출 비율을 자신의 비율과 비교한다고 한다. 이 때, 비교기준은 소비자가 지각하는 자신의 비율과 타인의 비율사이의 공정성으로 고객만족 이론에서는 제조업자의 순이익과 소비자의 순이익이 비교된다는 의미로 해석이 가능하다. 순이익이란 각자의 투입에 대한 산출의 비율을 의미한다. 그러므로 만족은 개인이 투입 - 산출 비율이 공정하다고 느끼는 경우에 한해 발생한다고 볼 수 있다.

항공서비스에서 기다리는 시간과 가격을 대상으로한 실험에서 불공정에 대한 지각은 불만족을 형성시켰고 재구매의도를 낮추었다. 즉 불공정한 대기 시간과 가격은 소비자의 불만족을 야기했다는 것이다. 자동차시장에서의 판매원에 대한 만족도 조사에서도 만족은 불공정성과 불일치 양자에 의해 결정

되며 두 개의 결정요인은 서로 독립적으로 가산적 효과를 내고 있는 것으로 확인되었다.

#### 4) 가치인식에 대한 부등성이론(value percept disparity theory)

Westbrook과 Reilly는 기대-불일치 모델에 대한 대안으로 가치인식에 대한 부등성이론을 제안하였다. 그들은 기대-불일치 모델에 있어 가장 큰 문제는 그것이 인지적 과정과 평가과정을 구분하지 않는다는 데 있다고 지적하면서 제품의 고장이나 문제는 그들이 기대되었는지 안되었는지 불만족을 야기시킨다고 했다. 가치와 기대가 서로 분리되어 조작되는 경우에 기대보다는 가치가 만족을 결정하는 것으로 확인되었다. 즉, 열망이나 가치에 부합한다면 만족형성이 가능하다는 것이다. 기대-불일치 모델에 있어 또 하나의 문제는 고객만족이 구매전에 형성된 기대에 대한 신념에만 국한되었다는 주장이다. 그러나, 소비자들은 기대가 전혀 존재하지 않는 측면에 대해서도 만족 내지는 불만족을 보이고 있다.

본 이론에서는 만족이 자신의 갖고있던 가치(필요, 요구, 소망 등)에 의해 대상에 대한 평가를 하는 인지적-평가적 과정에 의해 야기되는 감정적 반응이라 정의하고 있다. 제품과 가치 사이의 부등성이 커질수록 다시 말해 부합도가 떨어질수록 불만족이 커진다고 주장한다. 역으로 말하면, 부등성이 작을수록 만족은 커진다는 주장이다.

#### 5) 비교기준으로서의 규범(norms as comparison standards)

비교기준으로서 규범을 사용해야 된다는 주장은 여러 연구에서 제시되고 있다. 규범에 대한 명칭을 무엇으로 사용하든지 기본적인 개념은 제품의 성과가 무엇이 되어야 하는가에 있다. 이는 기대-불일치 모델에서 사용되는 예측적 기대와는 구분된다. 기대-불일치 모델에서는 기대가 해당 상표에 대한

소비자의 경험에 기초하는데 비해 여기서는 다른 상표에 대한 경험도 포함하여 기대의 기초로 삼고 있다. 예를 들어, 소비자의 경험은 상표 하나와 관련될 수도 있지만 다른 유사한 상표들이나 같은 욕구를 충족시키는 전체 제품군에 관련될 수도 있다는 것으로 이들 소비자의 규범형성에 큰 역할을 한다는 것이다.

### 3. 고객만족경영

고객만족경영은 1981년 스칸디나비아 항공사(SAS)의 서비스 매니지먼트(Service Management)에서부터 유래되었다. 스칸디나비아 항공사는 1980년 업적이 매우 부진하여 이를 타개하기 위한 방안으로 사장 얀 칼슨(Jan Carzon)이 보통 기업체들이 사용하고 있는 경비절감에서 찾지 않고 고객과의 접점(Moment of Truth: MOT)<sup>26)</sup>을 중시하여 고객이 만족하는 서비스를 창출함으로써 세계 항공산업계에서 괄목할만한 성공을 거두게 된다.<sup>27)</sup> 이때부터 SAS의 경영방식이 세계 우수기업들로부터 관심을 받으면서 고객만족경영이 경영의 한 분야로서 자리잡게 되었다.

고객만족경영은 과거의 경쟁우위 획득방법이 시대상황의 변화로 제대로 소비자들에게 적용되지 않자 이의 타개책으로 도입되었다. 과거의 경쟁우위 획득방법은 대체로 품질우위나 기업이미지 우위 등이 주종을 이루었으나 경쟁대상 기업들도 역시 같은 방법을 도입하게 됨으로써 차별적 우위를 상실하게 되자 좀 더 본질적인 경쟁우위를 유지하는 방안으로 고객의 입장에서 생산하고 고객의 만족을 의사결정의 기준으로 삼는 경영방식이 도입되게 된 것

---

26) MOT(고객과의 접점)경영이란 고객과 최일선에서 일하는 사원과의 접점을 가장 중요한 순간으로 보고 어떻게 하면 그 순간에 고객에게 만족을 줄 수 있을까를 생각하는 경영방식이다. 스칸디나비아 항공사의 칼슨은 최일선 사원의 최초 15초를 진실된 순간이라 부르며 최초 15초간의 접객태도가 그 회사의 인상을 결정한다고 했다.

27) 김영환, 『고객만족 리엔지니어링』, 성림사, 1994. p.181.

이다.

## 1) 고객만족 경영이론

### ① 고객접점이론

고객접점이론은 서비스가 생산될 때 고객과 서비스 제공자 간에는 일련의 '진실된 순간(Moment of Truth: MOT)'을 포함한 상호작용이 발생한다는 이론으로서, 스칸디나비아항공사의 젊은 사장 얀 칼슨(Jan Carlzon)에 의해 처음 제창되었다. 그는 "매일 고객과 만나는 최일선의 사원에게 15초의 '진실된 순간' 동안에 아이디어, 방법, 대책을 강구할 수 있는 책임과 권한을 위임해야 한다. 그 순간이야말로 우리 회사를 택한 것이 가장 좋은 선택이었다는 사실을 고객에게 입증시켜야 할 소중한 때인 것이다"<sup>28)</sup>라고 하며 고객과의 접점의 중요성을 강조하였다.

### ② 거시적 접근이론

거시적 접근이론은 톰 피터즈(Tom Peters)와 워터만(Waterman)을 중심으로 형성된 이론으로 그들은 초우량기업을 움직이고 있는 것은 기술이나 비용보다는 '고객과 밀착하려는 자세'이며, 가장 중요한 경영원칙은 항상 고객의 몸 가까이서 그들의 필요성을 충족시켜주고, 그들이 원하는 것을 사전에 알아차리는 일임을 강조했다. 다시 말하면, 성공한 기업들 모두가 그들의 고객에 대해 잘 알고 있으며, 그들의 시장을 분명하게 인식하고 있고, 또한 고객을 위하여 보다 나은 품질과 가치를 창출할 수 있도록 구성원들을 동기부여하는 능력을 갖고 있다는 것이다.<sup>29)</sup>

---

28) J. Carzon 著 · 김영환 譯, 『고객을 순간에 만족시켜라』, 도서출판 성림, 1992. p.77.

29) T. J. Peter & R. H. Waterman, Jr 著 · 정성호 譯, 『성공기업체의 경영전략』, 도서출판 상지, 1983. p.148.

### ③ Goodman이론

1975년부터 5년간에 걸쳐 미국 소비자문제국이 실시한 ‘소비자 불만처리’ 조사결과를 기초로 만들어진 ‘Goodman’이론은 고객들의 정기적인 불만요소를 최초로 정량적으로 지수화 했다는 점에서 획기적이었다.<sup>30)</sup>

Goodman은 고객만족경영의 필요성에 대한 확신을 줌으로써, 이 개념의 확산에 가장 결정적인 계기를 마련했는데, 이러한 Goodman이론의 요지는 고객의 고충해결은 재구매율을 높이게 되지만, 반대로 고충해결에 불만을 가진 고객은 자사에 대한 부정적인 구전(Bad Word of Mouth)을 가져와 재구매율은 물론, 기업전체에 치명적인 결과를 가져온다는 것이다.

이러한 고객만족경영에 대하여 일본능률협회는 좀 더 구체적인 원칙을 제시하고 있는데, 이를 요약해 보면 다음과 같다.

㉠ 기업의 최종 상품은 고객만족이다. ㉡ 고객만족을 조직적으로 창조할 수 있는 경영의 실현이 절실하다. ㉢ 고객만족을 정기적·정량적으로 측정해서 경영의 지표로 삼는 시스템을 구축한다. ㉣ 만족측정결과를 경영자가 직접 선두에 서서 검토하고 제품과 서비스, 또한 사내풍토와 기업활동 전체를 조직적·계속적으로 쇠신하고 개선한다. ㉤ ‘고객만족의 향상’을 진부한 애사심이나 귀속의식의 차원에서 벗어나 새로운 시대에 어울리는 경영구심력으로 삼는다 등이다.<sup>31)</sup>

결론적으로 고객만족경영이란 기업이 고객의 구입전 기대치와 구입후 만족도를 조사·비교하여 고객이 불만족스럽게 느끼는 내용을 기업활동을 통해 개선·보완하고, 나아가서 지속적으로 고객의 욕구를 충족시켜 나가기 위해 수행되어지는 기업활동이라고 할 수 있다.

즉, 제품과 서비스에 대해 고객에게 만족을 주기 위해 만족도를 정량적으로 측정하고, 그 결과에 따라서 제품과 서비스, 사내풍조를 조직적으로 개

30) 히라시마 야스히사著·KMAC CS 경영혁신센터 譯, 『고객만족경영의 추진방법』, 21세기 북스, 1993. p.3.

31) 상계서, 1993. pp.59~60.

선·혁신해 가는 것을 중점과제로 삼는 경영을 말한다.

## 2) 은행의 고객만족경영 필요성

은행에 있어서 고객만족경영이란 은행이 제공하는 저축상품 및 서비스, 은행 이미지 등에 대한 고객만족도 향상을 위해 정기적, 계속적으로 만족도를 조사하여 불만족요소를 신속히 제거하여 보다 높은 고객의 만족을 추구하는 경영활동<sup>32)</sup>을 의미한다.

이상의 정의를 중심으로 고객만족경영의 핵심을 요약하면 다음과 같다.

- ① 은행의 최종상품은 고객의 만족이라는 점을 유의하여야 한다.
- ② 현장근무자의 고객접점을 통해서 얻어지는 솔직한 고객의 욕구와 정보를 가장 중시해야 하며 그것을 경영의 출발점으로 해야 한다.
- ③ 고객만족도를 정기적, 정량적으로 측정하여 경영의 지표로 삼는 측정 시스템을 구축하여야 한다.
- ④ 만족측정 결과를 top이 선두에서 검토하여 불만족요소를 신속히 개선하고 보다 양질의 상품 및 서비스제공을 위한 프로세스를 개발해야 하며 top의 입김이 구석구석까지 미치는 집념의 CS자세가 지속되는 경영활동이다.

결국 고객만족경영이란 고객이 만족할 수 있는 완벽한 품질과 서비스를 만들어 내기 위해 지속적으로 개선활동을 전개해 나가는 전사적 경영혁신이라 볼 수 있다.<sup>33)</sup> 이러한 경영혁신이 성공적으로 뿌리내리기 위해서는 최고경영자에서 일선 사원에 이르는 전조직원의 자발적인 참여와 솔선수범하는 자세가 필수적이라 하겠다. 또한 기업의 신뢰성에 대한 확고한 신념을 구축하고 고객입장에서 생각하는 의식과 마음가짐을 실천하여야 하며 경영층의 고객만족경영에 대한 사고혁신 등이 선결되어야 한다.

32) 김의식, “고객만족경영과 은행서비스”, 『금융경제』, 1993. 8., p.97.

33) 히라시마 야스히사, 전제서, 1993. p.52.

# 제 3 장 국내·외 은행의 소매금융 전략 사례연구

## 제1절 국내 주요은행의 소매금융 전략

우리나라은행 중 소매금융에 강점을 갖고있는 A은행과 B은행, C은행의 소매금융 전략은 다음과 같다.

### 1. A은행<sup>34)</sup>

A은행은 1999년도 사업비전을 “소매금융 최강의 은행, 기업금융분야의 선도은행, 증권업무기반 확충, Fee Base위주의 사업영역 확충, 종합리스크 관리체제 확립”으로 정했다.

소매금융부문 사업전략으로는 ① 최강의 Retail Net-Work을 통한 양질의 자금조달을 위하여 고객의 금융수요에 맞는 가치의 선도적 개발을 하며, 이를 위해 Financial Advisor를 양성하고, 창구서비스의 표준화를 통한 신속, 정확한 고객응대(One Stop Banking)를 구현하며 ② 최강의 상품과 마케팅체제로 개인금융시장에서의 선도적 위치를 확보하기 위해, 이익 기여도 개념에 입각한 시장세분화 및 세분 시장별 목표고객 특성에 따라 차별적 마케팅활동을 수행하고, 본부에서의 마케팅 활동(DM, 텔레마케팅, 매체광고 확대)을 강화한다.

### 2. B은행<sup>35)</sup>

1999년도 소매금융본부는 “한국 리테일금융 선도”라는 장기비전과 “리딩뱅크의 기틀 마련”이라는 경영목표를 가지고 이를 달성하기 위해 ① 주거래

---

34) A은행, 『A은행소식』, 1999. 1, pp.18~19.

35) B은행, 『B은행소식』, 1999. 1, pp.12~14.

영업의 충실화 ② Mass 영업의 효율화 ③ 운용시장의 기반 확대 ④ 연체대출금 관리의 철저 ⑤ 카드영업의 경쟁력 강화라는 중점업무 추진계획을 수립한 뒤 이를 적극적으로 추진할 계획이다.

### 3. C은행<sup>36)</sup>

1999년 경영방침을 주주가치 극대화, 고객만족경영, 투명성 강화, 성과주의 정착으로 정하고, 영업추진방향은 사업부제의 조기정착, 새로운 사고에 의한 영업전개, 핵심역량의 배양으로 정했다.

소매금융 추진과제로는 고객가치에 의거한 마케팅 전개, 고객과의 장기적인 관계구축, 고객세분화에 의한 4PS(상품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)) 전략 추진으로 정했다.

구체적인 세부추진과제는 다음과 같다.

첫째, 단골고객의 증대 및 관리 강화

둘째, 고객 행동에 기초한 세분화 실시

셋째, CRM(Customer Relationship Management)제도 도입

넷째, 세분화된 고객별 전문상담체제 운영

다섯째, 거래유발상품과 제휴상품 개발

여섯째, 세분화된 고객 계층별 주력상품 개발

## 제2절 외국은행의 소매금융 전략

### 1. 미국은행

소매금융 분야에서 가장 앞선 것으로 평가받고 있는 뉴욕시에 소재한 씨티은행과 가계대출과 신용카드부문에 강점이 있는 시애틀시에 소재한 씨퍼스

---

36) C은행, 내부자료.

트은행의 주요 소매금융전략은 다음과 같다.

## 1) 씨티은행

### ① 소매금융부문의 전략화<sup>37)</sup>

1812년 뉴욕에서 설립된 씨티은행은 1998년말 현재 총자산 6,600억 달러, 순이익 58억7백만달러, 종업원 162천명의 세계 1위의 금융기관<sup>38)</sup>으로서 1976년부터 소매금융을 전략부문으로 선정하고 소비자금융을 적극적으로 추진한 결과 이 부문에서 세계적인 선두은행이 되었다.

씨티은행은 개인금융부문, 법인금융부문, 투자금융부문, 보험부문, 정보서비스부문 등 5개 부문을 중점 전략부문으로 선정하고 이를 적극 추진하고 있다.

이중에서도 개인금융부문과 법인금융부문 및 투자은행부문을 3대 핵심전략부문으로 정하고 이들 상호간의 독립성을 유지하면서 3대 부문을 중점 추진하도록 경영조직을 편성하였다.

씨티은행은 이들 핵심전략부문 중에서도 개인금융부문을 최대 중점분야로 설정하고 경영자원을 집중 투자 하였다. 이 부문은 미국 및 세계 각국에서 소비자들의 금융욕구에 맞는 서비스를 제공하는 업무로서 가장 안정적인 수입원이라는 측면에서 중점적으로 육성해 오고 있다.

씨티은행은 소매금융의 기본전략을 비용관리의 철저화와 시장세분화를 통한 고객관리체제의 구축, 신상품개발과 전자금융의 적극 추진 및 신용카드 부문의 육성 등에 두고 있다.

또한 전산화를 적극 추진하여 미국전역을 포괄하는 네트워크를 구축하여 소비자 대중에게 경제적인 금융서비스를 제공하고 고객과의 유대강화 형성에

---

37) 더뱅크사, 『IMF체제 하에서의 소매금융의 방향과 국내은행의 대응전략』, 뱅커, 1998. 8, pp.48~56.

38) 한국경제신문, 1999. 5.18, 14면.

중점을 두고 있다. 또한 씨티은행은 해외영업전략으로써 소위 “씨티뱅킹”이라 불리는 세계적 소매금융전략을 추구하고 있다.

즉, 범세계적인 지점망을 통해 여행이 잦은 고소득층 고객들을 대상으로 텔러, ATM(Automatic Teller Machine), 전화 등의 거래수단을 제공하고 있으며, 미국 거주 고객이 국제ATM카드를 이용해서 파리나 홍콩 등의 지점에서 손쉽게 현금을 인출할 수 있도록 하는 등 고객들이 장소에 불문하고 여러 가지 거래수단을 통해 동일한 서비스를 제공받을 수 있게 하는 전략을 추진하고 있다.

## ② 소매금융전략의 핵심 추진과정

### 가. 시장세분화

동행은 개인고객시장을 일반층, 중산층, 상류층 및 부유층으로 구분하여 각각에 대해 차별화된 금융서비스를 제공하고 있다.

프라이빗 뱅킹은 소비자금융부문과는 별도의 조직으로 운영하고 있으며 점포도 프라이빗 뱅킹만을 취급하는 점포를 별도로 설치하여 전세계에서 프라이빗 뱅킹업무를 수행하고 있다.

동행의 프라이빗 뱅킹 대상 고객들은 투자관리, 신탁, 유가증권 보관업무 등 각종의 종합금융 서비스를 제공받을 수 있다. 또한 이들은 동행의 변호사, 회계사 등 여러 분야의 전문가를 통해 환율 및 금리변동의 리스크정보, 자산 운용 및 투자관계 정보를 제공받고 있는 바, 동행은 이를 통해 고객밀착금융을 강화하고 있다.

### 나. 비용관리 전략

미국은 금융혁신 진전으로 NOW(Negotiable Order of Withdrawal)계정<sup>39)</sup>과 같이 결제성 계좌에 이자를 지급하는 구조가 일반화됨에 따라 자금조

---

39) 무한인출 및 수표발행기능이 부여된 금리부 요구불예금 성격으로 금리는 Regulation Q에 의해 규제됨.

달비용이 전반적으로 상승하게 되었다.

이에 따라 씨티은행은 지급이자를 제외한 모든 비용의 절감을 중요한 과제로 삼아 ATM에 대한 집중투자과 함께 NOW계정 등에 대한 최저 평잔 유지의무를 부과하고 최저평잔에 미달할 경우 수수료를 징수하는 등 수익원의 다양화에 주력하고 있다.

#### 다. 전산화를 통한 신기술 투자

동행은 전자금융을 중심으로 미국 전역을 망라하는 ATM망을 구축하고 신기술 도입 및 연구개발 투자를 적극 확대하고 있다.

씨티은행은 미국의 대형상업은행으로서 유일하게 독자적으로 미국 전역을 망라하는 ATM Network<sup>40)</sup>을 완성, 이를 씨티쉐어(CITI SHARE)라고 명명하고 씨티은행의 전자금융의 중추적인 역할을 수행하고 있다.<sup>41)</sup>

씨티쉐어는 그 산하에 6개 지역 네트워크를 포괄하고 있으며, 24시간 영업이 가능한 무인 터미널을 가동하고 있다. 씨티은행의 ATM은 대당 2억달러를 상회하는 고성능으로 일명 「터치 스크린 ATM」이라고 부르고 있다.

「터치 스크린 ATM」은 예금의 입·출 기능은 물론 신용카드계좌 및 각종 대출계좌에 대한 결제, 계좌간 자금이체, 예금금리조회, 주식, 채권, 뮤추얼펀드 등의 증권투자, 이용 가능한 신용한도의 조회뿐만 아니라 고객의 불만사항, 주소변동 내용을 고객이 직접 키보드를 조작하여 입력할 수 있으며, 입금지폐의 감지기능 등 55가지의 서로 관련되거나, 다른 거래 기능을 처리하고 있어 무인 창구직원 역할을 수행하고 있다.

인터넷이 확산되면서 금융 산업에서도 “빅뱅”이라고 부를 만한 혁명적인

---

40) Citi은행을 제외한 대부분의 상업은행들이 전 미국 차원의 공동 ATM망에 가입하고 있는데 Chemical Bank, First Interstate Bank 등을 주요멤버로 하는 「시라스」와 Chase Manhattan Bank, Bank of America 등을 주요 멤버로 하는 「플러스」가 있음.

41) 더벡커사, 「IMF체제 하에서의 소매금융의 방향과 국내은행의 대응전략」, 뱅커, 1998. 8, pp.51~52.

변화가 몰려오고 있다. 무점포 은행이 등장하는가 하면 기존의 대형 은행들도 앞다퉀 인터넷 분야에 투자를 늘리고 있다.

씨티그룹은 전세계적으로 매년 20억달러라는 막대한 금액을 인터넷 banking 분야에 쏟아 붓고 있다.<sup>42)</sup>

또한 단순한 인터넷banking 수준을 뛰어넘어 인터넷을 기반으로 세계시장을 공략하기 위해 대규모 전산시스템을 구축하고 있다. 씨티은행은 대규모의 용량의 신 온라인전산시스템을 구축해 현재 100여개 국에 1억명인 고객을 2010년까지 10억명으로 늘린다는 야심찬 전략을 추진하고 있다.<sup>43)</sup>

## 라. 상품 및 서비스 전략

상품 및 서비스 전략은 전자은행과 신기술을 바탕으로 신용카드 및 ATM과 연결시킨 패키지상품 개발과 서비스를 제공하는데 중점을 두고 있다.

동행이 전세계 고객을 대상으로 판매하고 있는 주요 소매 금융상품으로는 씨티하나로카드(Citi-one), Citi Gold, 다중화폐계좌(Multi Money Account), 음성자동응답시스템, Enhanced Telephone, 전화자금 지급제도(Telephone Bill Payment) 등이 있다.

## 마. 신용카드 서비스 전략

미국 전체 금융기관 중 신용카드 대출잔액이 가장 큰 씨티은행은 전세계 43개국에서 신용카드 업무를 취급하면서 9,500만 매의 신용카드를 발급하였다. 미국 내에서의 실적은 1998년 말 현재 신용카드 발급 6,800만매, 카드채권 자산 6,960만달러에 이른다. 이 금액은 아멕스와 디스커버카드의 채권금액을 합친 금액의 약 두 배에 달하는 규모이다.<sup>44)</sup>

---

42) 동아일보, 2000. 12. 12, 10면.

43) 내외경제신문, 1999. 4. 16, 1면.

44) 한국금융신문, 1999. 2. 22, 4면.

씨티은행이 1997년도에 신용카드부문에서 얻은 이익은 764백만 달러로 소비자금융부문에서 얻은 이익금의 49.2%를 차지하고 있으며 전체 수익 면에서도 신용카드업무의 수익 공헌도는 은행 전체수익의 20%를 차지하고 있다.<sup>45)</sup>

씨티은행이 취급하는 신용카드로는 VISA, Master, Choice, Diners Club Card가 있으며, 일렉트로닉 뱅킹업무와 함께 씨티은행의 2대 소비자금융 전업부문의 하나로서 신용카드부문이 소매금융업무 확대에 중요한 역할을 하고 있다.

씨티하나로카드(Citi-one) 등 주요 패키지상품에 신용카드가 전방위 수단으로 이용되도록 하여 씨티은행이 발행한 신용카드에 의하지 않을 경우 동행과 거래가 불가능 할 정도로 패키지 상품이나 ATM 등 일렉트로닉 뱅킹 시설물들이 씨티카드와 관련되어 있다.<sup>46)</sup>

1997년 씨티은행의 신용카드부문의 ROA는 2.46%로서 소비자금융부문에서 가장 높으며 <표 3-1> 은행전체 총자산수익율 1.22%보다 월등히 높은 수준을 보이고 있다.

**<표 3-1> 씨티은행 소비자금융의 각 부문별 이익 기여도**

(단위: 백만달러)

구 분		순 이 익				ROA(%)
		1997	1996	1995	1994	1997
소비자금융	일반업무	478	723	573	421	0.56
	신용카드업무	764	1,024	1,164	1,124	2.46
	프라이빗뱅킹	311	281	226	238	1.94
합 계		1,553	2,018	1,963	1,783	1.18 (은행전체:1.22)

자료 : Citi corp, *Annual Report*, 1997.

45) 윤태순, “종합금융 서비스화를 추구하는 미국 대형상업은행의 최근 업무전개 방향”, 『조흥경제』, 조흥경제연구소, 1999. 2, pp.14~15.

46) 더뱅크사, 전계서, p.54.

## 바. 지명도 높이기 및 브랜드마케팅

씨티은행의 지명도 높이기(Personal Up) 전략은 계획적인 지점망 확충<sup>47)</sup>, 전국적 Portage 업무, 신용카드업무 등 3가지를 기본 골격으로 하고 있다. 지명도 높이기 전략을 추진한 결과 미국 내에서는 4세대 중 1세대가 씨티은행과 거래관계를 유지하게 되었다. 또한 Personal to Person Network 전략<sup>48)</sup>을 추진하여 고객에 대한 최고의 충성도를 도모하고 있다.

씨티은행의 브랜드 마케팅 전략은 도산하는 은행이 많은 미국<sup>49)</sup><sup>50)</sup>에서 가장 안전한 은행이라는 내용을 집중 홍보하여 은행 이미지제고에 주력하고 있다.

즉, 씨티은행의 브랜드마케팅은 「씨티은행 = 안전」이라는 이미지를 고객에게 심어주는데 주력하고 있으며, 가장 대표적인 슬로건은 「우리의 씨티은행」(IT'S YOUR CITI)이다.<sup>51)</sup>



---

47) 본·지점 및 기타 관련 지점망 411개, 관련 자회사 565개 등 미국내에 1,200여개의 점포망이 40여개 주에 분포되어 있음.

48) 고객에게 최대한 알릴 수 있는 최고의 현시성(highest possible visibility)을 부여하기 위하여 31개주 주요거점에 112개의 PTP센터를 건립, 전국적인 네트워크를 형성하여 고객에 대한 씨티은행의 최고 충성도를 도모하고 있다.

49) 인터넷 연합뉴스(금융/증권), 「새천년 준비하는 선진은행(20)」, 1999. 5. 26.

50) 미국 재무부가 1997년 11월 미 의회에 제출한 「21세기 미국의 금융산업」 보고서에 따르면 1980년대 중반까지 미국내 은행수는 약 14,000여 개에 달했으나 계속 감소하여 1997년 11월 현재 약 1만개가 남아있으며 2000년까지 약 2~6천 개의 은행만이 살아남을 것으로 전망했다.

51) 더뱅크사, 전게서, pp.54~55.

## 2) 씨퍼스트은행<sup>52)</sup>

미국의 시애틀(Seattle)시에 소재한 씨퍼스트은행은 창립된 지 125년이 경과한 은행<sup>53)</sup>으로서 1982년과 1983년에 입은 막대한 영업상의 손실을 보전하기 위해 리테일뱅킹전략을 적극 추진하였다. 그 결과 동행은 가계대출과 신용카드분야에서 경쟁력을 갖춘 은행으로 성장하였다.

### ① 소매금융전략의 추진

동행은 소매금융분야에서의 서비스 최우량 은행으로 도약하고자 미국 내 고객서비스 최우수 소매기업중의 하나인 시애틀시의 노드스툼(Nordstoms)사와 햄버거로 유명한 맥도널드(McDonald's)사를 견학한 뒤 직원 연수를 위한 씨퍼스트 칼리지(Seafirst College)를 설립하였다.

### ② 소매금융의 3대 기반조성

#### 가. 경비절감

경비절감의 주안점을 업무의 중앙집중처리화에 두고 지점이 독립적으로 취급해오던 일상적인 업무처리를 전산시스템으로 대체하기 위해 전산화 작업을 추진하여 업무의 중앙 집중 처리방식을 채택한 결과 1984년 8,500명이었던 직원이 1990년에는 7,100명으로 감소하였다.

#### 나. 세일즈문화의 정립

동행은 최고 경영자의 경영방침에 따라 시장위치정립전략(Positioning Strategy)을 위한 세일즈문화의 정립을 위하여 고객별 전담제를 영업점별로 도입하여 차별화된 상품과 서비스를 제공하고 있다.

---

52) 더뱅크사, 상계서, pp.57~60.

53) 한국경제신문, 1999. 5. 27, 5면.

또한 시장조사 결과에 따라 대고객 접근 방식 변화의 필요성을 절감하고 새로운 세일즈기법 및 방향 등에 대한 독특한 세일즈 교육의 실시를 위해 워싱턴대학교 경영대학원의 협조하에 1989년부터 500명 이상의 직원을 대상으로 고객별 전담자 교육을 실시하였다.

또한 세일즈 활동을 강화하기 위해 금융상품과 직원능력 및 수익을 연계시킨 인센티브제를 제공하여 직원들의 판매동기를 유발하고 있다.

### ③ 고객이 이용하기 쉬운 은행

씨퍼스트은행의 고객 서비스관리 목표는 고객이 이용하기 쉬운 은행, 경쟁우위를 유지하면서 최고의 고객 서비스를 제공하는 은행이 되는데 있다. 우수한 서비스는 동행을 서비스 최고의 은행으로 도약하게 하는 요인으로 특히 서비스에 대한 관점과 업무처리 속도에 중점목표를 두고 있다.

예를 들면 24시간 가동되는 전화서비스를 통한 고객과의 접촉, 영업점의 업무 시간 연장, 고객을 5분 이상 기다리게 할 경우 5달러의 벌금 제공, 고객 응대시 예의바른 태도 등이 있다.

### ④ 소매금융 전략추진을 위한 제도적 지원

#### 가. 서비스 영웅 프로그램

이 제도는 직원 가운데 특히 서비스가 우수한 직원을 개별적으로 선발하여 관리자에게 알리는 것으로, 이러한 제도가 성공을 거두기 위해서는 은행의 관리자가 부하직원들의 서비스개선 노력에 특히 관심을 갖는 일이 무엇보다 중요하다. 서비스 영웅 프로그램에 따라 각 팀의 리더가 직원 10명씩을 선발하여 50달러의 상금과 상장을 수여하고 이 사실을 인사카드에 기록하여 우대하고 있다.

#### 나. 서비스 제공 권한의 하부위임과 서비스품질의 확인 조회제도

서비스제공 권한의 하부위임은 창구직원에게 수수료의 환급, 이자의 조정

등 건당 50달러까지 고객의 계좌를 조정할 수 있는 권한을 부여한 독특한 제도로써 고객 확보전략과도 밀접한 관계를 갖고 있다.

서비스품질의 확인조치제도는 서비스 품질의 확인을 위한 “모니터링 시스템”으로, 매년 고객 서비스에 대한 조사를 실시하고, 연간 4회의 개인면담과 전화를 통한 점포별 고객서비스 현황을 조사하고 있다.

## 2. 일본은행

수년간의 거품경제 속에서 고수익, 고위험 분야에 영업을 치중했던 일본의 은행들은 거품경제 붕괴후 “은행경영의 원점은 리테일”이라는 인식 속에서 영업전략의 중심을 소매금융쪽으로 옮기고 있다. 일본의 대표적인 도시은행인 아사히은행, 후지은행, 사쿠라은행과 지방은행인 요코하마은행에서 추진하고 있는 주요 소매금융 전략은 다음과 같다.

### 1) 아사히은행



아사히은행의 리테일 전략은 독특한 리테일 컨셉에 기초하고 있다. 이 리테일컨셉은 개인고객에게는 「늘 함께 하는 삶의 조연자」로서 라이프스타일에 적합한 금융서비스를 제공하고 중견·중소기업에게는 「Best Brain」으로 경영에 도움이 되는 질 높은 종합금융 서비스를 제공함으로써 사회의 발전에 공헌하는 고객지향의 이념을 기초로 하고 있다.

이러한 개념하에 동행의 리테일 전략은 「리테일 영업력 강화」와 「리테일 추진체제의 재구축」을 축으로 전개되고 있다. 리테일 영업력 강화는 CS(Customer Satisfaction : 고객만족)운동을 근간으로 하며 리테일 추진체제의 재구축은 지역(Area) 마케팅에 입각한 점질별 영업전략이 중심이 되고 있다.

구체적으로 리테일 전략을 살펴보면(<그림 3-1> 참조)<sup>54)</sup> 첫째, 약 370개에 이르는 전점을 점질에 따라 12개 그룹으로 분류하였다. 분류기준은 개인과 법인, 시장규모, 시장내에서 타행과의 경합도를 중심으로 하되 시장의 성장성, 기업규모, 업종 특성이나 점포의 입지 조건을 감안하였다. 또한 각 점은 점질에 따라 법인중심 점포와 개인중심 점포로 구분되며 개인중심 점포는 영업의 중심을 가계의 주거라고객화의 신규개척에 두고 있다. 영업체제에 맞는 제안세일즈, 론상품의 제공 그리고 예금이나 신탁자산의 관리·연금·급여·공공요금이체를 중점적으로 추진하고 있다.

둘째, 창구영업을 강화하고 지원수단으로 텔레마케팅을 강화하였다. 섭외체제는 크게 창구섭외, 방문섭외, 본부영업으로 나뉘는데 점질별 영업전략의 도입이후 내점유치형 영업에 보다 큰 비중을 둠에 따라 창구섭외를 강화하고 있다. 또한 창구영업을 효율적으로 지원하기 위해 이미 시행중인 텔레마케팅이나 우편서비스, EB(Electronic Banking) 등 미디어영업을 활성화시키고 있으며, 특히 텔레마케팅에 중점을 두고 있다.

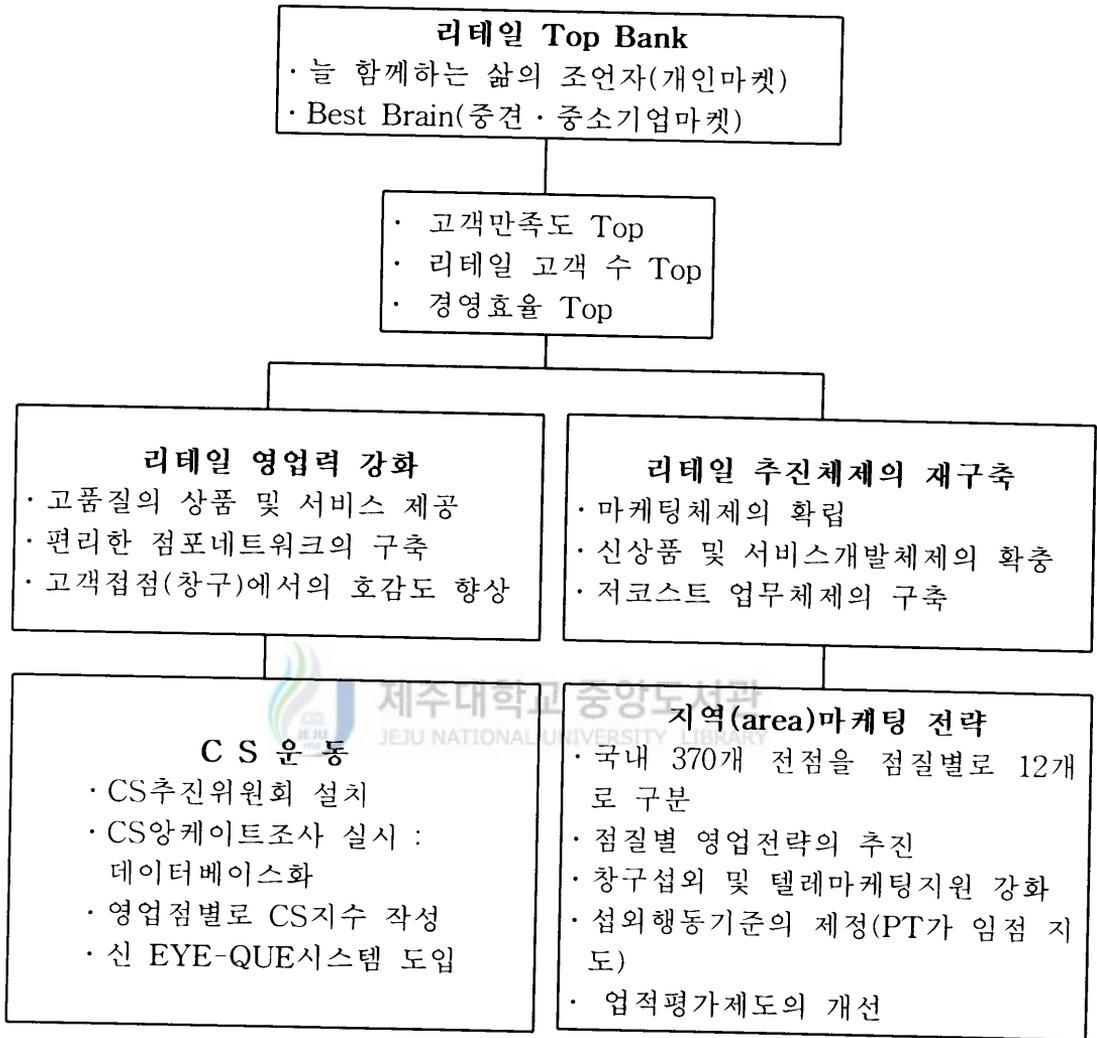
셋째, CS운동을 전개하였다. 「고객만족 TOP뱅크」를 실현하기 위해 「고객접점에서의 호감도 향상」, 「편리성 높은 점포 network의 구축」, 「고품질의 상품 및 서비스 제공」을 과제로 정하고 1993년 하반기부터 CS운동을 개시하였다.

운동을 조직적으로 추진하기 위해 영업점별로 지점장을 위원장으로 하고 책임자급과 텔러를 중심으로 하는 「CS 추진위원회」를 설치했다.

---

54) 국은경제연구소, “아사히은행의 리테일 전략”, 『국민경제리뷰』, 1994. 8. 16.

### <그림 3-1> 아사히은행의 리테일전략 흐름도



자료 : 국은경제연구소, “아사히은행의 리테일 전략”, 『국민경제리뷰』, 1994. 8. 16.

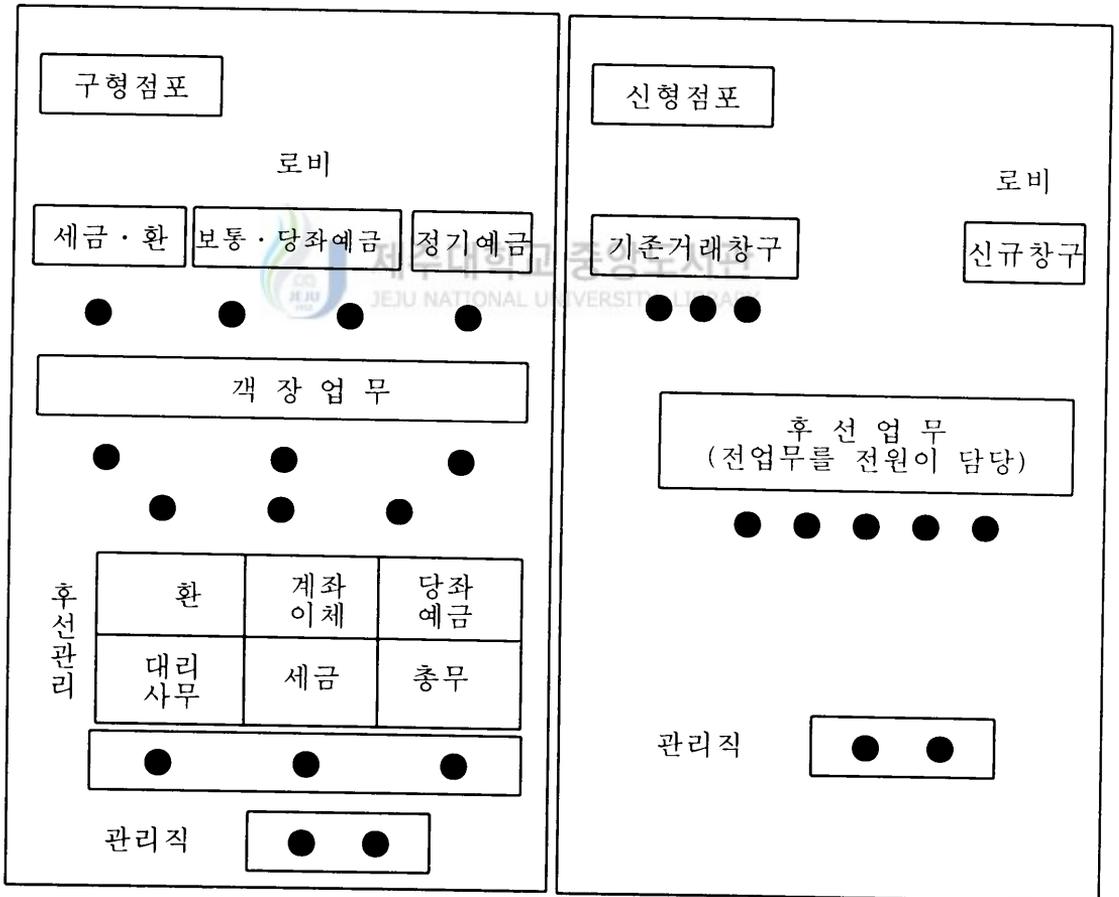
넷째, 고객대기시간 단축을 위한 신 EYE-QUE 시스템을 도입하였다. 신 EYE-QUE 시스템은 기존 EYE-QUE 시스템<sup>55)</sup>에 어댑터(데이터 변환장치)와

55) 고객의 대기시간 단축을 위해 1992년 3월~1993년 3월에 걸쳐 아사히은행 전지점에 설치 하였으며, 이것을 각 지점에서 창구내점 고객수, 대기시간, 체재시간, 대기인 수 등의 데이터를 수집해서 『창구처리상황 관리표』를 작성하고 지점의 대기시간을 관리하는 것임.

FD Drive 장치를 첨부시켜 과거 종이로 제공하던 데이터를 Floppy Disk에 기록하여 이것을 영업점 정보단말기에서 직접 가공·분석·이용하는 시스템이다. 신 EYE-QUE 시스템의 도입으로 고객대기시간이 단축되었고 혼잡예보시간의 게시로 고객으로부터 호평을 받고 있다.

다섯째, 최근에는 효율성 증대를 위해 은행창구 업무를 대폭적으로 개편하였다. (<그림 3-2> 참조).

<그림 3-2> 아사히은행의 점포 혁신



자료 : 강신규, “아사히은행의 성공적인 경영혁신”, 『광은정보』, 1997년 1월 호.

1996년 5월 은행창구사무 개편에 착수, 이전 보통예금·정기예금·외환 등 업무별로 나누어져 수직형이며 효율성이 떨어졌던 은행창구를 개편하여 패스트푸드점포와 유사한 체제를 도입하였다.

지금까지는 환·예금 등 업무별로 숙련이 필요하였지만 앞으로는 신입행원들도 즉시 창구에서 업무를 처리할 수 있도록 패스트푸드점포에서 사용하고 있는 것과 같은 간편한 매뉴얼을 작성하고, 이와 더불어 동행은 예금 종류별로 상이하였던 계좌개설 신청을 일원화하는 등 업무절차도 대폭 간소화하였다.<sup>56)</sup>

## 2) 富士(후지)은행

### ① 카운터 역할과 기능을 재편한 새로운 창구체제

동행은 지난 1990년부터 중기계획인 '다이나믹(dynamic) 富士: 112'를 전개하고 있는데 사무부문의 중기계획 명칭은 '사라다프로그래프'이라 부르고 있다. 여기서 '사'는 최고의 서비스 제공, '라'는 Live Branch로 활기 있는 점포, '다'는 다이나믹(dynamic)이란 기동성과 효율적 업무추진을 각각 가리킨다.

이를 위하여 창구 구조의 개선, 텔러(teller)와 로비우먼(lobby woman)의 응대력 향상을 목적으로 새로운 창구체제의 도입을 급속도로 진행하고 있으며 내점 고객들에게 호평을 받고 있다.<sup>57)</sup>

동행의 CS 로비는 CD, ATM의 기능을 충실히 하는 것이 그 성공의 열쇠라 할 수 있는데 신속하고도 고장이 없는 자동기계처리와 설치기계 대수의 증가가 그 포인트이다. 이러한 단적인 예로 시부야지점은 전 영업점 중에서 가장 내점고객이 많은데 동점은 1층 전체를 CS 로비로 하여 업무가 가장 집중되는 시간대의 취급건수와 거래내용에 대응할 수 있도록 CD, ATM 기계

56) 강신규, "아사히은행의 성공적인 경영혁신", 『광은정보』, 1997년 1월호.

57) 조태현, "영업점의 리테일 뱅킹 활성화 전략", 『외환은행 조사월보』, 1992년 2월호, pp.15~18.

를 설치하여 처리능력을 제고시키고 있다.

신창구체제는 하이 카운터(high counter)를 비즈니스 카운터로 부르고 원칙적으로 환, 세금, 사업성 거래 등 신속한 처리를 위한 내점고객의 전용창구로 하고 있다. 특히 사업성거래의 경우는 예금의 대량불입 등에 대해 예탁방식을 도입하여 신속하고 효율적인 운영을 도모하고 있다. 또한 로우 카운터(low counter)는 퍼스널 카운터(personal counter)로 개칭하여 개인 고객을 대상으로 환, 세금이외의 모든 업무를 취급하는데, 정기예금·신규예금신청·상담업무 등과 종래 하이 카운터에서 처리했던 보통예금도 퍼스널 카운터로 이행하여 개인 거래를 모두 한 창구에서 처리하도록 하고 있는 바, 이는 동행 신창구체제의 핵심이라고 할 수 있다. 이에 따라 자동송금 서비스나 각종 공공요금이체 등에서부터 정기예금의 수익을 설명에 이르기까지 창구에서의 세일즈기회가 크게 확대되고 내점고객과 대화할 수 있는 시간을 확보함으로써 고객의 잠재수요를 세일즈로 연결시키게 되었다.



## ② 무인점포망의 강화

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

일본의 도시은행들은 점포에 대한 사고가 종래의 획일적 점포유형에서 마케팅 지향형으로 선화, 정형화된 점포설계, 점포기능, 점포운영을 대폭 수정, 각 지역 특성에 맞는 보다 개성적인 점포 만들기를 구축해 가고 있으며, 고부가가치형의 중핵점포를 중심으로 한 소형점포, 기계화 점포, 무인점포 만들기에 심혈을 기울이고 있다.

후지은행의 경우는 1992년 12월부터 ATM 기를 통한 정기예금 개설가능 프로그램의 가동에 들어감으로써, 고객이 직접 은행창구에 가지 않고도 일정 금액까지는 ATM 기를 통해서 정기예금 개설이 가능하게 되었고, ATM 기를 통한 각종 예금 안내 등 정보전달 기능까지 수행하고 있다.

## ③ CS(Customer Satisfaction : 고객만족)운동 전개

일본의 주요 은행들은 고객의 주거래화가 거래기반의 확충을 위해 고객

응대, 고객만족도의 정기적인 측정 및 경영자 주도라는 세 가지 원칙을 중심으로 각행이 처한 상황에 맞추어 고객의 은행에 대한 만족도 향상을 도모하기 위한 각종 활동을 전개해 나가고 있다.

후지은행은 CS를 경영의 축으로 하여 고객 의견을 데이터로 관리·이용하고 있으며, 행원의 CS의식도를 수시 점검하여 1993년부터는 CS에 대해 표창제도를 도입하였다. CS 운동의 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.<sup>58)</sup>

- 창구에서 대고객 지급금액 확인의 폐지 : 고객보호, 프라이버시 침해 방지 목적
- 계좌이체 영수증의 Seal화 : 보관편의(소규모, 접착가능)
- ATM 화면에 보다 알기 쉬운 사용설명문 제시, ATM에 계산기 부착
- ATM 기종의 통일, 증설 등.

#### ④ 프라이빗 बैं킹 전략의 재검토 및 강화

후지은행은 금융빅뱅을 계기로 1,200조엔의 거액 개인금융자산이 유동화할 경우 종래의 대출 중심의 창구판매로는 한계가 있다고 보고 개인고객들의 금융자산 운용을 제안할 수 있는 새로운 체제구축 마련에 나서고 있다.

동행은 1996년 개인고객부내에 프라이빗 बैं킹실을 설치해 동업무의발판을 구축한 바 있지만 새로운 시각에서 동업무의 추진을 시도하고 있다.<sup>59)</sup>

후지은행은 프라이빗 बैं킹의 열쇠는 세 가지 포인트에 있다고 보고 있다.

첫째, 프라이빗 बैं킹의 전문성·기술의 향상

둘째, 고객과의 릴레이션십의 강화이다. 전문성만으로서의 고객과의 연속적인 관계를 유지할 수 없으며 동행의 프라이빗 बैं킹에 대한 신뢰성, 안심감 등이 고객과의 관계를 유지하는 데에 있어서 중요한 요소가 된다는 것이다.

셋째, 강력한 백업체제가 필요하게 된다. 백업체제가 의미하는 것은 한편으로는 생산라인 향상이고 또 한편으로는 시스템개발이 이에 해당한다.

58) 제일은행, “은행의 소매금융 마케팅 전략”, 『월간경제동향』, 1993년 11월호.

59) 박상학, “일본은행들의 신리테일전략”, 『국민경제리뷰』, 1997. 10. 6.

후지은행은 프라이빗 बैं킹의 주요 대상을 거액 자산층만으로 삼지는 않는다. 왜냐하면 거액 자산층이 은행의 수익 기여도가 반드시 높다고 볼 수 없다는 것이다. 이에 따라 동행은 주거래고객의 개념을 재설정하고 주거래고객을 중시한 서비스 체제 구축을 강화하고 있다.

동행이 설정한 주거래고객의 기준은 거래상황 즉 보통예금계좌에 신용카드나 공공요금 자동이체 등의 결제 여부만이 아니라 은행에 대한 고객의 충성도를 새로운 주거래고객 개념으로 도입하고 있다.

대부분의 일본은행들은 지금까지 예금량, 연간 수입이나 기업에서의 지위 등을 기준으로 우량고객 여부를 판별하고 있다. 이러한 발상자체를 전환하여 동행에 대해 충성심을 갖는 고객을 주거래고객으로 간주할 필요가 있다는 것이다.

### 3) 사쿠라는행<sup>60)</sup>

사쿠라는행은 1990년 4월 소매금융이 약한 미스이(三井)은행과 국제 및 도매금융부문이 약한 다이오고베(太陽神戸)은행이 합병, 일본 내 도시은행 중에서 최대의 점포망을 갖춘 은행으로 부상하였다.

동행은 대기업, 도매금융부문, 국제부문, 자금, 증권부문과 함께 리테일부문을 전략부문의 하나로 설정하고 있으며, 합병의 최대효과를 광범위한 점포 네트워크와 거래기반의 확보를 통한 리테일뱅킹 부문의 강화에서 찾고 있다.

사쿠라는행은 리테일뱅킹의 4대전략을 광대한 점포망을 최대로 활용한 거래기반의 확충, 시장세분화 전략의 철저, 섭외체제의 재구축, 신상품개발, 영업점 특성에 맞는 특화된 서비스 제공으로 설정·추진하고 있다.

---

60) 조태현, 전계서, pp.243~245.

## ① 광대한 점포망을 최대한 활용한 거래기반 확충

동행은 고객의 주거래화, 고객수의 확대, 거래종합화의 추진, 정보의 주거래화를 추진하였다. 동행은 고객 편의를 위해 편의점 체인점인 am/pm과 제휴하여 1999년 3월 am/pm내에 현금자동입출금기를 설치, 은행업무를 시작하였다.

am/pm을 이용하는 고객은 사쿠라은행의 예금계좌로부터의 입·출금이나 이체는 물론 대출신청, 신용카드 현금서비스의 이용, 거래가 있는 다른 모든 금융기관으로의 예금 및 출금도 가능하다.<sup>61)</sup>

## ② 개인고객시장의 분류

개인고객시장을 고소득자층과 대중층으로 분류, 고소득자층에 대해서는 프라이빗 बैं킹, 대중시장에 대해서는 다이렉트 마케팅을 실시하고 있다.

### 가. 고소득자층에 대한 프라이빗 बैं킹

본부에 전담부서를 설치하고 이에 소속된 고객상담역인 CA(Customer Advisor)가 동업무를 담당하고 있으며 고소득자의 자산운용 및 관리, 상속문제 등에 대한 상담을 고문세무사나 변호사의 자문을 받아 수행한다.

CA는 수도권권을 중심으로 1~2개 점포 당 1명씩 상주시키는데, CA의 임무는 1인당 약 200명의 고객을 대상으로 현장에서 각종 상담에 응하므로써 고객과의 밀착된 관계유지와 아울러 영업점 직원들의 고객 응대기술을 향상시키는 등 현장학습의 효과를 높이는 것으로 되어 있다.

다른 은행들과 다른 점은 CA가 지점업무와 완전히 분리됐다는 점이다. 이는 현장주의를 강조한 결과이며 이들이 영업현장에서 수집한 정보를 수시로 본부에 보고하도록 하여 시책에 적극 반영하고 있다.

61) 인터넷 연합뉴스(금융/증권), 『새천년 준비하는 선진은행(17)』, 1999. 5. 26.

## 나. 대중층에 대한 다이렉트 마케팅

대중층 고객을 직장인층, 노년층, 일반가계층으로 분류하여 본부의 개인 고객부에 설치된 시장별 팀에 의해서 다이렉트 마케팅이 각각 이루어진다.

## 다. 신상품개발

### ㉞ 고령자층에 대한 우대금리제공 상품<sup>62)</sup>

1999년 4월1일부터 고령자 1인당 정기예금 350만엔 까지 0.8~1.0%의 추가금리를 지급하며, 미스이(三井)해상화재보험과 제휴하여 클로버서비스를 의료, 간호 등에 관한 상담에 무료로 응하는 한편 교통사고로 고객이 사망할 경우 5만엔의 교통사고 사망위로금을 지급하는 제도를 도입하였다.

또한 동행을 국민연금 등의 수급계좌로 지정한 고객의 보통예금에 대해 0.25%, 정기예금에 대해 0.8~1.0%의 금리를 추가로 지급하고 있다.

### ㉟ 패키지 상품개발에 주력

동행은 금리자유화에 대응한 상품설계와 고수익성 및 편리성을 고려한 패키지상품 개발에 주력하고 있다.

## 라. 영업점 특성에 맞는 특화된 서비스 제공

각 영업점에서 모든 은행업무를 취급하던 종전의 영업전략을 수정하고 있다. 갈수록 다양해지는 고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 영업점 특성에 맞는 특화된 서비스를 제공하는 것이 필요하기 때문이다. 직장인을 위해 공휴일에도 용자센터를 운영하며, 전화나 인터넷을 통해 주문을 받아 처리해주는 콜 센터는 영업시간외에도 업무처리를 하고 있다.

---

62) 日本經濟新聞, 1999. 4. 8.

#### 4) 요코하마 은행<sup>63)</sup>

일본의 대표적인 지방은행인 요코하마은행은 소매금융 전략의 일환으로 연합점포제, 제로(Zero)섭외, 지역단위의 영업 추진, 전달경로의 다양화, 고객 정보의 데이터베이스화 등을 실시하고 있다.

##### ① 연합점포제의 시행

요코하마은행은 종래부터 점포 네트워크의 효율화를 위해 노력해왔으며, 그 시책의 하나로 연합점포제를 추진하였다. 이 은행은 전체 201개 점포 중 168개 점포가 현(縣)내에 집중되어있어 카나가와현(縣)내에 상당히 조밀한 점포망을 보유하고 있다. 요코하마은행은 현(縣)내에 있는 점포망의 효율화를 기하기 위해 1980년경부터 연합점포제를 시행하고 있다.

현재 연합점포는 10그룹 20개점이며 이는 동일 경제권과 생활권 즉, 거래처의 일상적 행동범위에 위치하는 복수점을 실질적으로 한 점포로 운영하는 것이며 목적은 점포 효율화와 정보화의 추진에 있다. 요코하마은행의 연합점포제 선정 기준은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 요코하마은행의 연합점포제 선정기준

요 소		구 체 적 내 용
마켓의 일체성	高	구역의 중요성, 사람의 흐름, 역사, 행정구분 등으로 판단
마켓의 규모	小	구역내 세대수
마켓의 성장성	低	구역내 세대수의 증가율
마켓에의 거래침투도	高	구역내 인구당 거래율
지점장의 이동거리	短	母店과의 거리
기 타	小	회원수, 점포면적 등

자료 : 더뱅크사, 『뱅크』, 1998. 9, p.32.

63) 더뱅크사, 전계서, pp.32~36.

## ② 점포역할의 명확화로 제로섭외 체제 도입

요코하마은행은 지난 1991년부터 1996년까지 1차, 2차로 나누어 3개년씩 “Challenge Q”라는 중기(中期) 경영계획을 수립 시행하였으며 중기경영계획의 중요한 목표 중 하나로 섭외의 효율화를 추진했다. 이를 위해 실시한 것이 점포역할의 명확하였다.

그 목적은 섭외전력의 효율적인 배분에 중점을 두어 점포마다의 역할을 과거보다 더욱 명확히 하기 위한 것이었다.

점포역할은 크게 3가지로 나누어진다. “법인점포”는 법인거래 추진이 주체인 점포로서 동경과 현외(縣外) 점포를 중심으로 30여개 있으며, “개인점포”는 개인거래 추진이 주체인 점포로서 점두유치형 점포를 포함하여 약 40여개가 있다. 한편 중핵점포로서 법인·개인을 균형 있게 추진하는 점포는 “총괄점포”라 하여 70여 개가 있다. 이러한 구분을 기초로 규모나 시장의 특성 등의 차이를 고려하여 더욱 세분화하고 있다.

전달경로의 다양화를 위해 1991년 12월에 “헬로 서비스센터”를 설치했는데 이것은 우편주문센터와 텔레마케팅 센터를 총칭한 것이다.

## ③ 지역단위의 영업추진체제

점포역할이라는 면에서 요코하마은행은 최근에 “지역”이라는 개념을 강조하여 지역단위로 사업을 추진해 왔다.

즉 현재 현(縣)의 경제권을 26개 지역으로 분할하여 5~6개 점포가 하나의 지역을 형성하는 형태로서 이들 점포가 공동으로 경쟁을 하자는 발상이다.

예를 들면 지역 단위로 같은 내용의 전단을 배포하기도 하고, 신규 개척 담당자들이 지역의 모점에 모여 정보교환을 활발히 하는 등 도시은행과의 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 여건을 만드는 것이 동 제도의 목적이다.

또한 지역별 마켓의 특성을 철저히 분석하여 고령자가 많은 지역에서는 실버계층의 욕구를 만족시킬 수 있는 영업전략을 추진하고, 젊은 셀러리맨이

많은 지역에서는 급여이체 등을 중심으로 한 영업전략을 전개하는 것 등이다.

#### ④ 전달경로의 다양화

이 은행은 효율성과 고객 이용의 편의성 증대 관점에서 ATM의 고도화와 다기능화에 힘쓰고 있다. 즉, 점외 ATM이 점내창구를 대체하는 무인점포로서의 역할을 수행해 왔지만 이를 보다 강화하려는 것이다.

기능면에서 ATM은 1만엔, 3만엔, 5만엔의 전형적인 현금인출은 7~9초에 마칠 수 있도록 업무처리 속도 단축에 힘써왔고, 예금이자율 조회제도를 실시하는 등의 업무를 수행하게 되었지만, 앞으로는 예금의 신규개설, 정기예금 해약, 자료청구, 대출상담 등도 고객의 은행 이용의 편의성 향상이라는 관점에서 도입을 검토하고 있다.

우편을 통한 주소변경 및 공공요금의 자동이체 제도도 활성화되고 있으며 1996년 8월부터 취급을 개시한 “가정에서의 론”<sup>64)</sup>도 호조를 보이고 있다. 동 제도는 향후 개인론 추진 전략 수립시 중요한 형태로 자리잡을 것으로 기대된다.

#### ⑤ 고객정보의 데이터베이스 축적

동행은 1995년부터 데이터베이스 마케팅을 시행하여 데이터베이스의 가공 및 분석의 노하우를 축적시키기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 시계열의 거래 데이터가 부족했기 때문에 이의 축적에 노력하고 있다. 현재 텔레폰뱅킹과 텔레마케팅의 거점이 될 콜 센터 개선을 준비중이며, 콜센터의 세일즈 결과와 조회 및 상담실적을 데이터베이스화하는 작업도 함께 추진 중이다.

---

64) 전화로 론데스크에 대출상담을 한 뒤 대출결정이 나면 은행을 방문하여 본 계약을 체결하고 대출금을 수령하는 제도로, 대출을 위해 은행을 여러번 방문해야하는 불편을 해소시켜 줌.

데이터베이스의 구축에 있어 요코하마은행의 강점은 बैं킹카드이다. बैं킹카드는 은행 자체에서 발행하고 있기 때문에 그 데이터를 자유 자체로 활용할 수 있다. 프라이버시 보호 때문에 금융기관이 별도의 조직인 카드회사의 데이터를 활용하는 것이 어렵기 때문에 현재 금융마케팅의 선진적 움직임을 연구하면서 유효한 이용법을 모색하고 있다.

### 3. 유럽은행 65)

#### 1) 유럽 소매금융시장의 변화

미국의 소매금융시장을 발전시킨 급격한 변혁들이 유럽에도 나타나기 시작하여 매우 보수적인 경영을 하던 유럽은행들에게 큰 영향을 미치고 있다.

유럽의 소매금융시장은 미국과는 달리 지점설치에 대한 규제가 심하지 않고, 은행의 겸업주의가 채택되고 있어서 새로운 판매시스템을 통해 새로운 서비스를 제공하는 것보다 지점망 확대를 통해 고객의 편의성을 제고하여 왔다.

그러나 유럽의 은행들은 지점 유지비용이 증가하고 유럽 통합으로 경쟁이 심화됨에 따라 유럽에서 활동하는 미국은행들의 영업방식을 교훈 삼아 시장세분화 등을 통해 소매금융시장의 변혁에 적응하여야 할 과제를 안고 있다.

은행들은 기업금융시장에서의 경쟁이 심화되고 성장 전망이 제한적이기 때문에 소매금융시장을 선호하게 되었다. 그러나 경쟁은행들이 보다 저렴한 방식으로 소매금융서비스를 제공하고 고객의 욕구도 증대됨에 따라 지점을 통해 예금을 유치하고 서비스를 제공하는 것은 많은 비용이 수반된다는 것을 깨닫게 되었다. 또한 은행들은 소매금융에 있어서 새로운 비용·생산함수에

---

65) 더뱅크사, 전게서, pp.39~40.

직면하고 있는 반면, 고객들은 낮은 금리 때문에 은행을 떠나거나 보다 많은 서비스를 요구하고 있다.

## 2) 소매금융시장 세분화

유럽은행들은 단시일 내에 일반 대중을 대상으로 하는 시장에서 보다 많은 전자이체서비스를 제공하고 있으며, 유럽의 고객들은 하이테크 금융서비스에 큰 관심을 가지고 있으나 편리성이 높은 인근 은행 지점의 서비스에 의존해 왔기 때문에 단시일 내에 은행 지점망으로부터의 차별화가 더욱 빨리 진전될 것으로 예상된다.

유럽에서는 겸업주의를 채택하고 있어 은행이 폭넓은 금융서비스를 제공할 수 있기 때문에, 유럽 은행들은 부유한 고객에게 서비스를 확대하는데 있어서 미국의 은행들보다 유리하다고 할 수 있다. 따라서 부유한 고객의 폭넓은 요구에 부응하기 위해서는 소매금융과 증권서비스를 통합해 나가야 하는데, 이미 유럽은행들은 은행업과 보험서비스의 결합을 성공적으로 수행한 경험이 있다.

유럽에서는 상대적으로 적은 수의 지역 및 전국은행들이 소매금융업을 지배하였고, 겸업주의가 채택되고 있기 때문에 상업은행이 증권중개와 투자업무에서도 지배적인 위치를 차지해 왔다. 따라서 비은행 경쟁자들이 은행에 도전하지는 못했다.

과거 수년간 유럽의 은행들은 소매금융업보다는 기업금융이나 국제금융업무에 우선 순위를 두었고, 집중도가 높은 소매금융시장에서는 현상유지 하는데 만족하였으며, 가격이나 혁신적인 상품보다는 경쟁력의 핵심이라는 인식하에 지점망을 확장해 왔다.

### 제3절 외국은행 국내지점의 소매금융 전략

외국계 은행인 씨티은행과 HSBC가 국내 소매금융시장의 본격 공략에 나섰다. 국내 시중은행들은 두 외국계 은행이 선진금융기법과 전 세계의 네트워크를 이용해 최근 선보이고 있는 금융상품들로 바짝 긴장하고 있다.

이들은 올들어 신상품을 연이어 출시하고 인터넷뱅킹 도입, 지점수 확대 등 영업망을 확대하며 개인 고객을 끌어들이고 있다.

부유층 고액 예금자들을 대상으로 해온 영업표적을 최근엔 중산층은 물론 저소득층으로도 확대하는 추세다. 고객들에게 재무컨설팅, 세무상담, 무료 대여금고 운영 등 부대 서비스도 강화하고 있다.<sup>66)</sup>

특히 이들 두 외국계 은행은 새로운 중산층 지역으로 부상하고 있는 경기 분당지역에 최근 동시에 지점을 개설해 치열한 “분당 대전”을 예고하고 있다.<sup>67)</sup>



#### 1. 씨티은행

1967년 서울지점을 개설한 씨티은행은 1986년부터 개인고객을 대상으로 한 소매금융에 주력하고 있으며 본사의 적극적인 지원아래 국내 12개 지점에서 소매금융업무를 수행하고 있으며 국내 소비자 금융시장 점유율 1%를 목표로 소매금융 부문에 적극 참여하고 있다.

2000년도 은행 부문 국가고객만족도 조사에서도 씨티은행이 70점으로 1위를 차지했으며, 하나은행과 신한은행이 64점으로 그 뒤를 이었다.<sup>68)</sup>

66) 한국경제신문, 2000. 12. 15.

67) 동아일보, 2000. 8. 23., 3면.

68) 조선일보, 2000. 12. 20.

### 1) 소매금융 진출 배경

미국 본점의 소매금융 확대전략에 적극적으로 부응함은 물론 외국은행의 SWAP한도 소진, 국내은행의 성장에 따른 도매금융시장의 위축, 우리나라의 경제규모 확대에 따른 소매금융시장의 급속한 확대가 예상됨에 따라 고수익을 가져다주는 소매금융시장에 진출하게 되었다.

### 2) 영업현황

씨티은행은 종전의 도매금융위주의 영업전략에서 탈피하여 기존 소매금융시장의 노하우를 바탕으로 중산층 이상의 신용도가 높은 고객에게 집중하는 소매금융 전략을 구사하고 있다.

소매금융 초기에 파격적인 신용대출, 편리한 은행이용, 국내은행에 비해 상대적으로 적은 금융규제를 바탕으로 한 적극적인 영업활동으로 상당한 실적을 거두었으나 최근 금융규제 완화와 국내은행들의 적극적인 소매금융 참여로 영업실적이 위축되는 경향을 보이고 있다. 이를 극복하고자 첨단 컴퓨터망과 다양한 서비스 프로그램을 바탕으로 고객의 관점에서 차별화 된 신상품 및 서비스 개발에 역점을 두고 있다.

### 3) 소매금융 전략

씨티은행 한국지점 내에는 법인부문과는 완전히 독립된 소비자금융그룹이 있어 중산층 이상을 목표고객으로 정한 뒤 국내은행보다 경쟁력 있는 금융상품을 개발하여 차별화 전략을 시도하고 있다.

씨티은행 국내지점의 소매금융 기본전략은 가계자금을 흡수하여 다시 가계자금으로 대출하는 즉 소비자금융의 중계방식에 있으며, 영업의 모든 운용 기준을 소비자에게 두고 있다. 예컨대 신상품의 개발, 고객서비스의 제고, 지

점망 확충 등 모든 영업활동이 소비자 만족의 극대화라는 관점에서 실시되고 있는데, 이를 위해 다음과 같은 전략이 기초가 되고 있다.

첫째, 점포전략은 지점을 인구 밀집지역에 집중시키고 단시간 내에 흑자 전환을 추구한다.

둘째, 상품전략은 중장기 투자성 예금의 경우 타은행보다 1%이상의 높은 금리를 제공하는 유치전략을 구사하며, 단기 거래예금의 경우 24시간 영업체제, 씨티뱅킹 등 질 높은 서비스를 제공한다.

셋째, 영업전략은 전문화된 영업부서간의 유기적인 운영으로 영업력의 극대화를 추구하고 있으며<sup>69)</sup> 고객관리는 전문상담요원이 텔레마케팅(Tele marketing)<sup>70)</sup>을 강력히 추진하고 영업부문 사원들이 개인고객을 직접 방문하여 상품판매를 실시하고 있다.

아울러 이들은 조직을 중앙집권화, 전문화, 세분화하여 상품개발은 상품개발 전문팀이, 심사는 본점 심사부, 영업활동은 영업본부가, 판매는 지점이 전담함으로써, 전문화된 조직을 통해 상품의 차별화, 영업력 강화, 홍보강화, 서비스강화 등에 주력하는 소비자금융 전략을 추진하고 있다.

1991년 10월부터 1억원 이상을 예치하고 있는 VIP고객을 대상으로 “씨티골드센터”를 개설하여 프라이빗뱅킹업무를 실시하고 있으며 대상 고객수는 약 6,500명 정도로 전체고객수의 약 6%를 차지하고 있으나 은행수익에서 차지하는 비중은 65%에 이르고 있다. 고객수에 있어서 전체의 15%를 차지하면서 수익비중이 30% 정도인 “씨티뱅킹”고객이나 전체 고객수의 79%를 차지하면서 수익기여도는 5%에 불과한 일반고객에 비하면 씨티골드뱅킹고객 개인의 기여도는 씨티뱅킹고객 기여도의 5배, 일반고객 기여도의 160배에 달

69) 김용현, “금융환경변화와 소매금융”, 『주택금융』, 주택은행, 1998. 가을호, pp.85~86.

70) 파트타이머를 대상으로 약 3개월간 전문적 섭외교육(역양, 매너, 상품지식 등)을 실시한 후 1인당 1일 80통화 정도의 전화 상담을 하도록 함. 걸려오는 전화는 주로 대출상담, 상품상담 등으로 활용하며, 대출상담의 경우 소정의 체크리스트에 의해 대출 가부까지 결정하고 각 지역 지점에 서류를 제출토록 하여 신용공여를 받게 함. 밖으로 가는 전화는 주로 섭외를 위한 전화로서 광고, 축하엽서 발송 등 텔레마케팅의 70%정도를 차지함.

한다.71)

이러한 이유로 씨티은행은 씨티골드뱅킹 회원을 체계적으로 관리하기 위해서 전체 고객관리비용의 25% 정도를 이들에게 지출하면서 고객을 위한 다양한 고객관리 프로그램을 도입하고 있다.

또한 소매금융 강화책의 하나로 국내 신용카드 시장에 진출할 계획이며, 고객의 은행이용 편의를 위해 1991년 4월 국내최초로 24시간 연중무휴로 이용가능한 ATM인 이른바 “CAT II” 등 첨단 신기술을 도입했으며, 씨티은행의 현금카드를 소지한 고객은 국내는 물론 전세계 씨티은행지점과 시러스(CIRRUS)가맹 ATM에서 현지통화로도 인출이 가능하다.72)

#### 4) 소매금융분야의 성장요인73)

씨티은행 서울지점이 소매금융분야에서 빠른 시간 내에 성장할 수 있었던 주요 요인을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 조직의 융통성 즉, 의사결정의 기민성과 시기 적절한 조치
- ② 의사결정라인이 짧아 변화가 많은 금융환경에 대응이 가능함
- ③ 전세계 90여 개 나라에서 습득한 경험을 토대로 유효한 상품개발
- ④ 첨단 전산 기술의 적극적인 활용
- ⑤ 활동적이고 창의적인 인재를 채용하여 적극적인 세일즈활동 전개
- ⑥ 국내실정에 맞는 토착화된 이미지 구축 전략 수행
- ⑦ 영업점 환경의 고급화를 통한 인지도 확보 전략
- ⑧ 고객종합 관리제도 강화 : 각종 업무에 대해 일원화된 금융서비스 제공체제 구축

---

71) 최종학·김영구, “우량고객 이렇게 관리하라”, 『LG주간경제』, LG경제연구소, 1998. 5. 20, p.47.

72) 한국경제신문, 1999. 5. 27, 29면.

73) 더뱅크사, 전게서, p.57.

## 2. HSBC은행<sup>74)</sup>

HSBC(Hong Kong and Shanghai Banking Corporation)은 1897년 무역항인 인천 제물포에 지점을 개설하였다가 1920년대에 동지점을 폐쇄했으며, 1982년 부산지점을 먼저 개설하면서 본격적인 소매금융업에 진출하였다.

한국 소매금융시장 진출 2년째인 HSBC는 서울 4곳, 부산 1곳 등 모두 5개 지점에서 소매금융 업무를 수행하고 있다.<sup>75)</sup>

HSBC의 경영전략은 “수익성 위주의 영업, 고객을 위한 경영”이다. 이를 실천하기 위해 각 나라의 특성에 맞는 서비스를 제공하고 있다.

### 1) 소매금융 진출 배경

HSBC 본사의 소매금융 확대전략에 적극적으로 부응함은 물론 지난 5년간 한국에서의 각종 금융규제가 급속도로 풀린 관계로 기업 활동이 전보다 용이해 졌고, 과거에는 우리나라 국민의 외국인에 대한 배타성이 강해 사업성이 좋지 않았으나 최근 들어서는 한국인의 보수적인 국민 성향이 서서히 변하고 있어 기업활동이 용이해 졌으며, 2001년부터 전면적인 외환거래 자유화조치가 이루어질 예정으로 있어 국내시장을 선점하기 위해 소매금융시장에 진출하였다.

### 2) 영업현황

영국 런던에 본점을 둔 HSBC은 1998년 말 현재 총자산 4,800억달러, 세전순이익 36억 8,600만달러, 총자기자본비율 14%로서, 세계 81개국에 5,500여

---

74) 매일경제신문사, “한국 속 세계기업 HSBC(홍콩 상하이은행)”, 『매경ECONOMY』, 1999.

2. 17, pp.146~147.

75) 한국경제신문. 2000. 12. 15.

개의 지점(아시아 680개, 유럽 2,000개, 기타 2,820개)과 13만명의 직원을 둔 글로벌 금융기관으로서 1997년 포천지가 선정한 “글로벌 500대 기업”중 은행 부문 이익 순위 1위인 은행이다.

### 3) 소매금융 전략

소매금융은 1990년대 들어 HSBC본사가 역점을 두고 세계적으로 추진하고 있는 사업부문이다.

소비자금융시장에서 선두그룹을 형성하고있는 HSBC의 소매금융 영역은 일반예금, 대출, 환전, 외화송금, 타행환, ATM, 홈뱅킹, 대여금고 및 부가서비스 등을 취급한다.

HSBC의 한국 내 지점은 본부장이 관장하며, 기업금융본부와 소매금융본부로 구분하여 각 부문의 대표가 책임지는 체제로 운용되고 있다.

첫째, 전화전문은행인 퍼스트 다이렉트를 소유한 텔레뱅킹의 원조격인 HSBC는 지점내에 텔레뱅킹센터를 두고 고객유치에서부터 상담 및 사후관리까지의 모든 은행업무를 전화를 통해 수행함으로써 점포망의 부족을 일부 보완하고 있다.

둘째, HSBC의 고객들은 카드 한 장으로 전세계 100여개국에 위치한 40여만대의 자동현금입출금기를 통해 하루 24시간 언제든지 자신의 계좌에서 현지통화로 인출 할 수 있으며,<sup>76)</sup>신용카드를 사용했을 경우 대금결제는 국내에서 할 수 있다.

셋째, 전세계의 지점망을 연결하여 개인재산을 해외에 분산 투자해 주는 복합 서비스제도를 시행하고 있다. 이는 증권, 보험, 투자신탁 등 각 분야에 진출해 있는 HSBC그룹의 자회사들과 유기적인 협조체제를 구축해 고객의 자산운용 수익률을 극대화할 수 있도록 도와주는 제도이다.

---

76) 인터넷 연합뉴스(경제/금융), 『새천년 준비하는 선진은행(13)』, 1999. 5. 26.

## 제4절 사례연구의 시사점

외국은행들의 경영기법 중 우리나라의 은행들과 가장 큰 차이점을 보이는 부분은 원가의식에 입각한 고객 지향적인 상품을 개발하고 적극적인 고객 유치 전략을 전개한다는 것이다. 그들은 사전에 철저한 원가분석을 통해 이익이 없는 부문에는 진출하지 않는 상업성에 충실한다. 이에 반해 우리나라 은행들은 외형성장과 공공성을 지나치게 강조하기 때문에 수익성이 저하된다.

앞으로는 이미 소매금융시장에 진출하여 시장을 급속히 잠식하고있는 씨티은행과 제일은행 등 외국금융기관들이 공격적인 영업전략을 펼칠 것이 예상됨에 따라 국내 소매금융시장의 경쟁이 더욱 가속화 될 것으로 보인다.

이에 대비하기 위해서는 선진금융기법을 적극적으로 도입하여 자본력과 금융기법이 앞서는 외국은행과의 경쟁에서 비교 우위를 얻도록 노력해야 할 것이다.

상품 개발시에는 시장세분화 및 고객차별화를 할 수 있는 상품을 개발하되 타 금융기관의 제휴상품 또는 고수익성 및 편의성을 고려한 패키지상품 개발에 주력해야 할 것이다.

현재 국내 일부은행의 경우 영업시간의 유연성을 발휘하여 설 연휴 및 추석연휴에 현금보관업무를 취급하고 평상시 개점시간을 앞당기거나 폐점시간을 연장하는 등의 영업전략을 구사하고 있으나 일본의 도시은행의 경우와 같이 일요일에 영업을 하는 은행은 없다. 금융감독당국에서는 사고예방을 위해, 노동조합에서는 직원복지차원에서 휴일근무를 용인하고있지 않지만 은행과 경쟁관계에 있는 일부 새마을금고, 신용협동조합, 상호신용금고 등은 지역여건(야간영업을 하는 도매시장 등)에 따라 휴일영업을 하고 있으므로 은행들도 보다 적극적인 영업자세를 보일 필요가 있다.

휴일영업이 어려울 경우 일본의 도시은행들과 같이 송금예약서비스를 시

행 할 필요가 있다. 송금예약서비스란 은행이용이 불가능한 공휴일에 미리 송금할 내용을 PC 또는 전화를 통해 거래은행 콜센터에 입력해 놓으면 익영업일에 자동으로 송금되는 서비스이므로 고객들이 유용하게 활용할 수 있는 제도이다.

미국 및 일본은행들이 현재 시행하고 있는 중심·위성점포시스템(Hub & Spoke)을 도입하여야겠다. 이 제도는 특정지역에 소재 하는 몇몇의 한정된 중심점포에서 만 모든 업무를 취급하고 나머지 위성점포들은 입출금 및 자금이체 등 거래 중심의 한정된 서비스를 제공하는 소형점포나 전자금융서비스만을 제공하는 기계화점포로 구성된 시스템을 말하며 이를 통하여 지역 내 시장점유율의 확대, 고객의 다양한 욕구 충족, 고비용 영업체제의 개선을 기할 수 있다.

또한 이미 축적된 고객정보를 활용하여 고객을 유치하는 데이터베이스마케팅과 전화로 고객을 유치하는 텔레마케팅을 활성화하여야겠다. 이미 축적된 고객정보는 신상품 개발시 또는 특정상품에 대한 목표고객을 선정할 때 유용하게 활용할 수 있으므로 지속적으로 고객정보의 데이터베이스화를 구축해야한다.

우리보다 앞선 선진국은행들의 영업전략 중 우리나라에 도입이 가능한 전략을 도입하여 은행의 경쟁력을 높임과 아울러 타 금융기관과의 경쟁에서 비교우위를 차지하기 위한 노력을 지속적으로 추진해 나아가야 할 것이다.

## 제 4 장 실증적 분석과 소매금융 활성화 전략

### 제1절 조사의 개요

#### 1. 표본

본 연구에 이용된 설문은 2001년 4월 11일부터 동년 4월 15일까지 5일간에 걸쳐 이루어졌으며, J은행 점포를 이용한 시민 400명을 대상으로 조사하였는데 총 333매를 회수하였고, 이 중 설문에 불성실한 응답이 포함되어 있는 8매의 설문을 제외하고 총 325매가 최종적으로 분석에 이용되었다.

#### 2. 설문 구성



본 실증분석에 이용된 설문은 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 은행이용행태, 고객만족, 무인점포 활성화인식, 거래은행의 지속적 이용의도, 관계마케팅인식, 인구통계적 특성 등 크게 6개 분야, 57개 문항으로 구성되었다.

은행이용행태는 거래기간, 이용서비스, 거래은행수, 거래동기, 예금액 등이 포함되었으며, 이중 거래동기 및 예금액은 고객만족도의 차이분석을 위한 독립변수로 사용되었다.

고객만족도는 점포외부환경, 손님맞이 태도, 창구응대, 업무중 대기시간, 자동화기기사용, 내부환경, 저축상품, 은행광고 및 홍보, 대출, 전화상담 등에 대하여 조사하였으며, 이들 변수를 대상으로 요인분석을 하여 고객만족도의 조사차원을 결정하였다.

무인점포의 활성화에 대한 문항은 CD/ATM기의 연중무휴 사용의 필요성 등 6개 문항으로 구성되었고, 향후 무인점포를 통한 은행업무의 분담 및

활성화의 필요성을 파악하고자 하였다.

거래은행의 지속적 이용의도는 고객만족도에 따라 거래은행의 이용의도가 영향을 받는지 파악하기 위해 포함되었으며, 관계마케팅 인식수준은 5개 문항으로 구성되었는데, 이는 은행의 경우 관계마케팅의 필요성이 어떤 고객에게 얼마만큼 인지될 필요가 있는지 파악하기 위해 포함되었다.

<표 4-1> 설문문의 구성

구 분	변수내용	설문번호	문항수	척 도
은행이용행태	거래기간, 이용서비스, 거래은행수, 거래동기, 예금액	II~I3, III38, IV57	5	명목척도
고객만족	점포외부환경	II4~II6	3	7점 리커트
	손님맞이 태도	II7~II9	3	"
	창구응대	II10~II13	4	"
	업무중 대기시간	II14~II16	3	"
	자동화기기사용	II17~II20	4	"
	내부환경	II21~II25	5	"
	저축상품	II26, II27	2	"
	은행광고 및 홍보	II28~II30	3	"
	대출	II31~II33	3	"
	전화상담	II34~II36	3	"
전반적 만족도 및 재이용의도		III37, III45	2	"
무인점포 활성화인식		III39~III44	5	"
관계마케팅 인식		III46~III50	5	"
인구통계적 특성	성별, 연령, 결혼여부, 직업, 학력, 소득	IV51~IV56	6	명목척도

### 3. 변수의 조작적 정의

본 실증분석에 이용된 주요 변수는 은행이용행태, 고객만족, 전반적 만족도 및 재이용의도, 무인점포 활성화 인식 그리고 인구통계적 특성 등이 포함되어 있다.

① 은행이용행태는 거래기간, 이용서비스, 거래은행수, 거래동기, 예금액 등을 이용하였는데, 거래기간은 1년단위로 구분하여 등간척도의 특성을 가지도록 한 총 11개의 유목을 가진 명목척도로 조사되었다. 구체적인 유목을 나열하면, 1년미만, 1-2년미만, 2-3년미만, 3-4년미만, 4-5년미만, 5-6년미만, 6-7년미만, 7-8년미만, 8-9년미만, 9-10년미만, 10년이상 등이다.

② 이용서비스는 일반적으로 국내 시중은행을 통해 이루어지는 서비스를 대상으로 하여 구분하였다. 여기에는 창구입출금거래, 신용카드관련업무, 대출거래, 지로/공과금거래, 자동화기기입출금 그리고 온라인송금 등이 포함되어 명목척도로 조사되었다.

③ 거래은행수는 1개에서 4개 이상까지 4개의 유목으로 구분하여 조사하였다.

④ 거래동기는 가까운 은행, 대출이 쉬운 은행, 예금이자 높은 은행, 친절할 은행, 지역안에 영업점이 많아 편리한 은행, 주차시설이 좋은 은행, 업무처리가 신속한 은행, 지역신용도가 높은 은행, 이미지가 좋은 은행, 자동화 설비(현금자동지급기, 예금입출금기 등)가 잘 갖추어진 은행, 수수료가 저렴한 은행, 기타 등 총 12개의 응답가능한 동기를 나열하였는데, 이중 유사한

동기를 서로 묶어, 근접한 거리, 지역내접포수, 신용 및 이미지 그리고 기타 등 총 4개의 유목으로 축소하였다.

⑤ 예금액수는 100만원 미만, 100만원 이상~500만원 미만, 500만원 이상~1000만원 미만, 1000만원 이상~2000만원 미만, 2000만원 이상~3000만원 미만, 3000만원 이상~5000만원 미만, 5000만원 이상 등 7개 유목으로 구분하여 조사하였으나 응답빈도와 순차적 금액단위를 고려하여 100만미만, 500만미만, 2천만미만 그리고 2천만이상 등 4개 유목으로 구분하였다.

⑥ 고객만족도를 조사하는 데에는 점포외부환경, 손님맞이 태도, 창구응대, 업무중 대기시간, 자동화기기사용, 내부환경, 저축상품, 은행광고 및 홍보, 대출, 전화상담 등 총 10개 분야로 구분하여 7점 리커트척도를 통해 조사하였으며, 문항에 대하여 부정적일수록 1점에 가깝고, 긍정적일수록 7점에 가깝도록 응답하도록 하였다. 조사된 자료는 요인분석을 통해 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품요인, 금융업무처리요인, 자동화기기요인, 점포입지요인 등 6개 요인으로 구분하였고, 각 요인은 평균의 비교를 통해 높고 낮음을 파악하기 위해 각 요인에 포함된 변수의 합산값을 구성변수의 수로 나누어 이용하였다.

⑦ 전반적 만족도 및 재이용의도는 1개 문항씩으로 구성되어 있으며, 7점 리커트 척도로 고객만족 문항과 동일한 방식으로 조사되었다.

⑧ 무인점포 활성화인식은 5개 문항을 통해 조사되었는데, 역시 7점척도로, 각 문항에 대하여 부정적일수록 1점에 가깝고, 긍정적일수록 7점에 가깝게 응답하도록 하였다. 무인점포 활성화의 인식에 포함된 문항은 CD기(현금

자동지급기)/ATM기 (현금자동입출기)의 연중무휴(24시간 이용)사용의 필요성, 무인점포가 거래은행 전환에 미치는 영향, 텔레뱅킹(전화로 은행거래) 서비스 확대의 필요성, PC뱅킹이나 인터넷뱅킹(컴퓨터를 이용한 은행거래) 서비스 확대 필요성, 텔레뱅킹이나 PC뱅킹 이용시 편리성과 수수료에 대한 만족도, 그리고 무인점포(자동화기기) 숫자의 증가 필요성 등이다.

⑨ 관계마케팅 인식은 고객관리와 관련된 문항으로 총 5개로 구성되어 있다. 즉, 예금가입권유, 고객과의 친밀도 유지를 위한 직원의 열성, DM발송에 의한 섭외, 전화나 통신기기를 이용한 안부 및 정보제공, 우대서비스 등에 관한 문항이다. 1점부터 7점까지 답하도록 하였으며, 각 문항에 대하여 부정적일수록 1점에 가깝고, 긍정적일수록 7점에 가깝도록 응답하도록 하였다.

⑩ 인구통계적 특성은 성별, 연령, 결혼여부, 직업, 학력 그리고 소득 등을 통하여 조사하였는데, 성별은 남성과 여성 등 2개 유목으로, 연령은 20대, 30대, 40대 이상 등 3개 유목으로, 결혼여부는 미혼과 기혼 등 2개 유목으로, 직업은 자영업, 공무원 및 교사, 회사원 그리고 주부 및 학생 등 4개 유목으로, 학력은 고졸이하, 전문대졸, 대졸이상 등 3개 유목으로, 월평균 소득은 150만원 미만, 250만원 미만 그리고 250만원 이상 등 3개 유목으로 각각 구분하였다. 이들 인구통계적 특성변수들은 명목척도를 통하여 조사되었다.

#### 4. 분석방법

본 실증분석은 사회과학 통계패키지(SPSS for Windows Release 10.0)를 이용하였으며, 분석방법은 가설에 따라 다르게 적용되었다. 즉 가설1~가설4까지는 은행이용행태 및 인구통계적 특성에 따라 고객만족도나 관계마케팅의 인식수준에 통계적인 차이가 있는지 검증하기 위한 것이므로 T-test 및 일원

변량분석(Oneway ANOVA)을 하였으며, 가설5와 가설6은 고객만족도와 은행 이용의도 및 무인점포 활성화 인식간에 관계성 및 영향정도의 파악을 위해 상관관계분석(Correlation) 및 회귀분석(Regression)을 하였다.

그 외 일반분석에서 고객만족도 및 무인점포 활성화 인식 그리고 관계마케팅의 인식수준의 인구통계적 특성 및 은행이용행태를 파악하기 위해 빈도 분석(Frequency)을 이용하여 빈도와 백분비 그리고 평균 등을 산출하였다.

## 제2절 연구모델과 가설의 설정

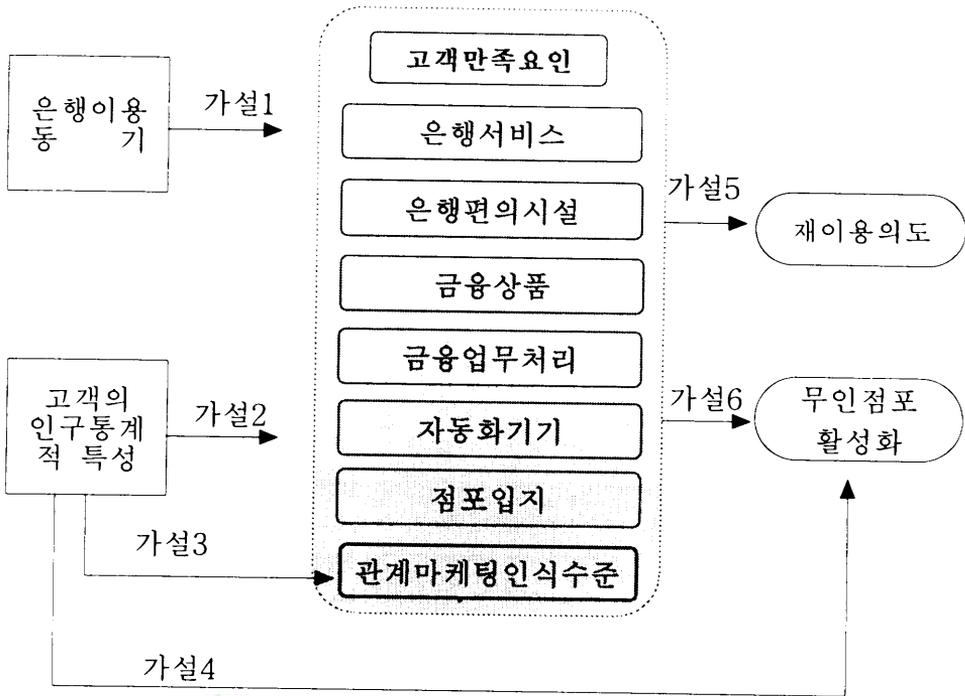
### 1. 연구모델

본 실증분석은 <그림 4-1>에 나타난 바와 같이 은행의 고객만족도와 관계마케팅의 인식도 그리고 무인점포 활성화에 대한 인식도가 은행고객의 은행이용 행태 및 성별 등 인구통계적 특성에 따라 차이가 있는지 검증하고 고객만족도가 은행이용의도나 무인점포활성화와 어떠한 관계를 가지고 있는지 파악하기 위한 것이다.

따라서 가설1은 은행이용동기 및 예금액수에 따라 은행서비스, 은행편의 시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기 그리고 점포입지 요인 등에 대한 만족도가 다른지 검증하기 위해 설정되었고, 가설2는 이러한 고객만족도가 성별 등 인구통계적 특성에 따라 유의적인 차이가 있는지 파악하기 위한 것이며, 가설3은 인구통계적 특성에 따라 관계마케팅에 대한 인식수준을 파악하기 위한 것이고, 가설4는 무인점포의 활성화에 대한 인식이 성별 등 인구통계적 특성별로 차이를 보이는지 검증하기 위한 것이다.

한편 가설5와 6은 고객만족도가 은행이용의도 및 무인점포 활성화와 어떠한 상관관계가 있는지 그리고 어떤 변수의 만족도가 은행이용에 가장 긍정적인 영향을 미치는지 파악하기 위한 것이다.

<그림 4-1> 연구모델



2. 가설 설정

<그림 4-1>의 분석틀에 따라 연구가설을 구체적으로 정리해 보면 다음과 같다.

**가설 1)** 은행을 이용하는 행태에 따라 고객만족도가 다를 것이다.

가설1-1) 은행을 이용하는 동기에 따라 고객만족도가 다를 것이다

가설1-2) 은행에 예치한 예금액수에 따라 고객만족도가 다를 것이다.

**가설 2)** 은행고객의 인구통계적 특성(성별, 연령, 결혼여부, 직업, 학력, 소득)에 따라 고객만족도(은행이용동기 및 예금액수에 따라 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기 그리고 점포입지)가 다를 것이다.

가설 3) 은행고객의 인구통계적 특성(성별, 연령, 결혼여부, 직업, 학력, 소득)에 따라 관계마케팅 인식수준이 다를 것이다.

가설 4) 은행고객의 인구통계적 특성(성별, 연령, 결혼여부, 직업, 학력, 소득)에 따라 무인점포 활성화에 대한 인식수준이 다를 것이다.

가설 5) 고객만족도(은행이용동기 및 예금액수에 따라 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기 그리고 점포입지)가 높을수록 은행의 이용의도도 긍정적일 것이다.

가설 6) 고객만족도(은행이용동기 및 예금액수에 따라 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기 그리고 점포입지)가 높을수록 무인점포 활성화에 대한 인식도 높을 것이다.

### 제3절 자료의 분석

#### 1. 자료의 특성

실증분석에 이용한 자료는 <표 4-2>에 나타난 바와 같이 성별 등 5개의 인구통계적 변수와 예금총액 등 2개의 은행 이용행태변수에 따라 그 특성을

파악해 볼 수 있다.

먼저 성별에 따라 살펴보면 응답자의 55.7%가 남자이고, 20대 이하의 연령층이 36.9%로 다른 연령층보다 다소 많은 비율을 보이며, 응답자의 63.4%는 기혼자이다. 또한 직업에 따라 살펴보면 응답자의 50.5%가 회사원으로 대부분을 차지하며, 공무원이나 교사가 24.9%를 차지하고 있다. 학력은 대졸이상이 42.2%로 가장 많으며, 월평균 소득은 150만원 미만이라고 답한 응답자가 전체의 53.2%로 절반을 넘고 있다.

한편 응답대상의 고객들이 가지고 있는 예금총액은 100만원 미만이 50.2%로 절반을 차지하며, 2천만원 이상도 9.8%에 이른다. 이들의 은행 이용의 주요동기는 근접한 거리가 53.2%로 가장 많았고, 다음은 지역내의 점포수, 신용 및 은행이미지 등의 순으로 나타났다.

<표 4-2> 자료의 구성

구 분		빈도	백분율	누적 백분율	구	빈도	백분율	누적 백분율
성별	남자	181	55.7	55.7	월평균 소득	150만미만	173	53.2
	여자	144	44.3	100.0		250만미만	96	29.5
연령	20대	120	36.9	36.9	예금 총액	250만이상	56	17.2
	30대	102	31.4	68.3		100만미만	163	50.2
	40대이상	103	31.7	100.0		500만미만	79	24.3
결혼 여부	미혼	119	36.6	36.6	은행 이용 동기	2천만미만	51	15.7
	기혼	206	63.4	100.0		2천만이상	32	9.8
직업	자영업	28	8.6	8.6	은행 이용 동기	근접한 거리	173	53.2
	공무원/교사	81	24.9	33.5		지역내점포수	66	20.3
	회사원	164	50.5	84.0		신용및이미지	32	9.8
	주부학생	52	16.0	100.0		기타	54	16.6
학력	고졸이하	94	28.9	28.9	합계			
	전문대졸	94	28.9	57.8				
	대졸이상	137	42.2	100.0				
						합계	325	100.0

## 2. 분석도구의 신뢰성 및 타당성

본 실증분석에 이용한 변수들의 신뢰성 및 타당성은 <표 4-3>에 나타난 바와 같다.

가설검증에 앞서 이용한 변수들의 신뢰성과 타당성을 검증하였는데, 신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이 했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 신뢰성의 측정방법은 동일측정도구 2회 측정상관도(Test-retest Reliability), 측정치의 상관도(Alternative-form Reliability), 항목분할 측정치의 상관도(Split-half Reliability) 그리고 내적일관도(Internal Consistency Reliability)를 이용하는 방법 등이 있다.<sup>77)</sup>

본 연구에서는 마지막의 방법을 통해 신뢰도를 알아보았으며, 내적일관도에서는 Cronbach's alpha계수를 이용하여 신뢰도를 파악하는데 알파계수가 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.<sup>78)</sup>

또한 측정도구가 실제로 측정하는 개념과 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 일치하는 정도를 개념타당성이라 하는데, 이는 집중타당성, 판별타당성, 예측타당성 등이 있다.<sup>79)</sup>

각 변수는 특정요인에서 차지하는 비중을 요인적재량(factor loading)이라고 할 수 있는데, 이 값이 0.3 이하이면 유의성이 낮다고 보며, 0.4 이하이면 중간정도의 유의성이 있다고 보고, 0.5 이상이면 유의성이 높다고 본다. 또한 변수간 부분상관계수값이 작은지를 검증하는 것으로 표본추출 적합검증 척도인 KMO(Kaiser Meyer Olkin)의 값이 제시되었는데, 일반적으로 KMO값이 1에 가까울수록 요인분석의 의미는 높으며, 이 값이 0.8이상이면 우수하고, 0.7~0.8 사이이면 보통을 상회하며, 0.6~0.7 사이이면 보통이고, 0.5~0.6 사이이면 부족하지만 받아들일수 있는 수준이고, 그 이하는 요인분석의 의미가

77) 채서일, 『마케팅조사론』, 학현사, 1997, pp.180~182.

78) 채서일, 『사회과학조사방법론』, 법문사, 1990, pp.250~251.

79) 김충련, 『SAS라는 통계상자』, 데이타리서치, 1994, pp.238~239.

없다.80)

<표 4-3> 은행고객만족 요인의 타당성 및 신뢰성

요인명	요인의 구성변수	요인적재량	공통성	고유값	분산율	$\alpha$
은행서비스	업무과정-접수후 소요되는 시간에 만족한다	0.733	0.718	4.818	15.056	.8968
	업무과정-접수시까지 대기시간은 적당하다	0.684	0.661			
	창구용대-창구직원의 인사성 좋다	0.659	0.683			
	창구용대-용건에 대해 업무처리가 신속정확하다	0.649	0.650			
	창구용대-불만에 대해 은행원의 해결태도가 적당하다	0.628	0.553			
	창구용대-창구가 바쁠 때 업무협조가 잘된다	0.606	0.619			
	업무과정-손님순서대로 업무처리 한다	0.565	0.509			
	전화-신속하게 전화를 받는다	0.546	0.705			
은행편의시설	내부환경-편의시설 잘 갖추어져 있다	0.695	0.667	4.007	12.523	.8812
	내부환경-잡지 종류나 관리상태 좋다	0.630	0.658			
	내부환경-편의시설에 만족한다	0.627	0.611			
	내부환경-실내장식/청결이 잘되어 있다	0.615	0.611			
	내부환경-상품안내/포스터 등은 보기쉬운 장소에 정리	0.596	0.634			
	손님맞이태도-직원의 복장과 용모는 단정하다	0.491	0.628			
	손님맞이태도-창구표지판/순번대기기 찾기 쉽다	0.483	0.457			
	손님맞이태도-청원경찰/안내원이 잘 도와준다	0.418	0.502			
금융상품요인	저축상품-이자율에 만족한다	0.687	0.561	3.804	11.888	.8263
	홍보-대중매체를 통한 홍보 잘된다	0.658	0.535			
	저축상품-고객욕구에 맞는 상품이 있다	0.641	0.609			
	홍보-환경보전과 지역사회에 공헌한다	0.640	0.562			
	홍보-각종 안내물은 알기쉽게 만들어졌다	0.585	0.643			
금융업무처리	대출-대출가부를 빨리 결정해준다	0.662	0.738	3.505	10.954	.8793
	전화-문의내용에 잘 답해준다	0.658	0.771			
	전화-말투나 태도가 친절하다	0.651	0.769			
	대출-직원이 친절하다	0.639	0.745			
	대출-절차 및 서류가 간편하다	0.612	0.660			
자동화기기	기기-이용방법이 잘 안내되어 있다	0.711	0.702	2.128	6.650	.7742
	기기-편리한 곳에 설치되어 있다	0.703	0.681			
	기기-문제발생시 신속처리해준다	0.677	0.741			
점포입지	점포외부환경-점포외부청결/출입용이성	0.678	0.697	2.044	6.387	.6105
	점포외부환경-주차편리성	0.660	0.507			
	점포외부환경-은행밖의 간판	0.583	0.521			
KMO= 0.938			총분산=63.458			

80) 허만형, 『SPSS와 통계분석』, 교학사, 1994, pp.450~451.

본 실증분석에서는 이러한 요인분석의 모형을 통해 고객만족도 요인을 구분하며, 그 기준은 고유값이 1이상이고, 공통성이 0.5이상인 변수들을 이용하고, 요인분석시 각 변수별로 해당된 요인에 실린 적재값 재공급의 분산이 최대가 되도록 회전시키는 직각회전을 통해 이루어졌다.

한편 요인으로 구분된 내용을 보면 제1요인으로 “업무과정-접수후 소요되는 시간에 만족한다” 등 8개 문항으로 주로 은행내에서의 서비스에 관련된 항목들이 포함되어 제1요인은 “은행서비스 요인”으로 명명하였고, 제2요인은 “은행편의시설 요인” 제3요인은 “금융상품요인”, 제4요인은 “금융업무처리 요인”, 제5요인은 “자동화 기기요인” 그리고 마지막으로 제6요인은 “점포입지요인”으로 각각 명명하였다.

요인분석 결과, KMO값은 0.938로 매우 양호하며, 총분산은 63.458로 적정수준 이상이며, 각 요인별 신뢰도도 최고 .8963에서 최저 .6105로 모두 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.



### 3. 가설의 검증

#### 1) 은행 이용행태별 고객만족도 (가설 1)

가설1은 고객만족도가 은행이용 동기 및 예금액수 등 은행이용 형태에 따라 다른지를 검증하기 위한 것이다.

<표 4-4> 은행이용 동기에 따른 고객만족도의 차이

구분	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제곱	F	유의률	
은행서비스	근접한 거리	173	4.243	1.02	10.83	3	3.611	2.902**	0.035
	지역내점포수	66	4.392	1.17	399.45	321	1.244		
	신용및이미지	32	4.859	1.19	410.28	324			
	기타	54	4.255	1.28					
	합계	325	4.336	1.13					
은행편의시설	근접한 거리	173	4.082	0.93	15.75	3	5.249	5.212***	0.002
	지역내점포수	66	4.294	1.05	323.28	321	1.007		
	신용및이미지	32	4.832	0.94	339.03	324			
	기타	54	4.276	1.20					
	합계	325	4.231	1.02					
금융상품요인	근접한 거리	173	3.358	0.93	16.46	3	5.487	5.397***	0.001
	지역내점포수	66	3.573	1.04	326.35	321	1.017		
	신용및이미지	32	4.113	1.08	342.81	324			
	기타	54	3.619	1.16					
	합계	325	3.519	1.03					
금융업무처리요인	근접한 거리	173	3.995	1.05	14.76	3	4.920	3.633**	0.013
	지역내점포수	66	4.294	1.23	434.71	321	1.354		
	신용및이미지	32	4.688	1.09	449.47	324			
	기타	54	4.167	1.42					
	합계	325	4.153	1.18					
자동화기기요인	근접한 거리	173	4.058	1.09	6.13	3	2.045	1.558	0.199
	지역내점포수	66	4.328	1.14	421.22	321	1.312		
	신용및이미지	32	4.292	1.14	427.36	324			
	기타	54	4.358	1.31					
	합계	325	4.186	1.15					
점포입지요인	근접한 거리	173	3.863	1.05	9.38	3	3.128	2.711**	0.045
	지역내점포수	66	4.000	1.15	370.463	321	1.154		
	신용및이미지	32	4.406	0.89	379.848	324			
	기타	54	4.130	1.16					
	합계	325	3.989	1.08					

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05

<표 4-4>는 은행이용 동기에 따라 고객만족도의 차이를 검증한 결과인데, 자동화 기기에 대한 만족도를 제외하고 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 점포입지 등에 대한 만족도가 은행이용의 동기에 따라 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

즉, 은행서비스(4.859), 은행편의시설(4.832), 금융상품(4.113), 금융업무처리(4.688), 점포입지(4.406)의 만족도는 좋은 신용 및 이미지가 동기가 되어 은행을 이용하는 고객들이 가장 만족하고 있는 반면, 근접한 거리이기 때문에 은행을 이용하는 고객은 은행서비스(4.243), 은행편의시설(4.082), 금융상품(3.358), 금융업무처리(3.995), 점포입지(3.863)의 만족도가 가장 낮게 나타났다.

<표 4-5>는 은행에 예치하고 있는 예금액수에 따라 고객만족도의 차이를 검증한 결과인데, 은행편의시설, 금융업무처리, 자동화기기, 점포입지에 대한 고객만족도의 차이는 나타나지 않고 있으며, 은행서비스 및 금융상품에 대한 만족도는 차이를 보이고 있다. 그러나 금융상품에 대한 만족도의 경우 기각율이 유의수준에 미치지 못해 통계적으로는 유의적인 차이가 없는 것으로 볼 수 있어 은행서비스에 대한 만족도만이 예금액수에 따른 고객별로 유의적인 차이를 보이고 있다고 할 수 있다.

즉, 예금액수가 많을수록 대체로 고객만족도가 큰 경향을 보이는데, 2000만원 이상의 예금을 하고 있는 고객이 평균 4.684로 가장 큰 만족도를 나타냈고, 100만원 미만인 고객은 평균 4.176으로 가장 낮은 만족도를 나타냈다.

<표 4-5> 예금액수에 따른 고객만족도의 차이

구 분		N	평 균	표준 편차	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의 확률
은행서비스	100만미만	163	4.176	1.15	10.02	3	3.34	2.679**	0.047
	500만미만	79	4.486	0.96	400.26	321	1.25		
	2천만미만	51	4.397	1.25	410.28	324			
	2천만이상	32	4.684	1.08					
	합계	325	4.336	1.13					
은행편의시설	100만미만	163	4.214	0.96	0.18	3	0.06	0.056	0.982
	500만미만	79	4.261	1.05	338.85	321	1.06		
	2천만미만	51	4.216	1.12	339.03	324			
	2천만이상	32	4.270	1.16					
	합계	325	4.231	1.02					
금융상품요인	100만미만	163	3.442	0.95	6.63	3	2.21	2.111*	0.099
	500만미만	79	3.618	1.09	336.18	321	1.05		
	2천만미만	51	3.765	0.96	342.81	324			
	2천만이상	32	3.281	1.30					
	합계	325	3.519	1.03					
금융업무처리 요인	100만미만	163	4.060	1.20	2.82	3	0.94	0.676	0.568
	500만미만	79	4.246	1.06	446.65	321	1.39		
	2천만미만	51	4.259	1.05	449.47	324			
	2천만이상	32	4.225	1.49					
	합계	325	4.153	1.18					
자동화기기 요인	100만미만	163	4.162	1.22	1.78	3	0.59	0.446	0.720
	500만미만	79	4.287	1.05	425.58	321	1.33		
	2천만미만	51	4.065	1.13	427.36	324			
	2천만이상	32	4.250	1.06					
	합계	325	4.186	1.15					
점포입지요인	100 만미만	163	3.877	1.05	4.780	3	1.593	1.364	0.254
	500만미만	79	4.034	1.05	375.067	321	1.168		
	2천만미만	51	4.150	1.08	379.848	324			
	2천만이상	32	4.188	1.19					
	합계	325	3.989	1.08					

주) \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 2) 고객의 인구통계적 특성별 고객만족도 (가설 2)

<표 4-6>은 남성고객과 여성고객간에 고객만족도의 차이가 있는지 검증한 결과인데, 은행편의시설, 금융업무처리, 자동화기기, 점포입지에 대한 고객만족도의 차이는 나타나지 않다. 반면 금융상품 및 점포입지에 대한 만족도

는 차이를 보이고 있다. 그러나 이들 두 요인중 점포입지에 대한 만족도는 가설의 기각율이 유의수준에 미치지 못해 통계적으로는 유의적인 차이가 없는 것으로 볼 수 있다. 따라서 금융상품에 대한 만족도만이 성별에 따라 유의적인 차이를 보이고 있다.

즉, 금융상품에 대한 만족도가 여성은 평균 3.683이며, 남성은 3.389로 나타나 여성이 금융상품에 대해 더 만족하고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 4-6> 성별에 따른 고객만족도의 차이

구 분		N	평 균	표준 편차	자유도	t	유의확률
은행서비스	남자	181	4.296	1.140	323	-0.721	0.471
	여자	144	4.386	1.109			
은행편의시설	남자	181	4.162	1.022	323	-1.362	0.174
	여자	144	4.318	1.021			
금융상품요인	남자	181	3.389	1.004	323	-2.585**	0.010
	여자	144	3.683	1.039			
금융업무처리요인	남자	181	4.115	1.207	323	-0.646	0.519
	여자	144	4.200	1.142			
자동화기기요인	남자	181	4.131	1.137	323	-0.966	0.335
	여자	144	4.255	1.163			
점포입지요인	남자	181	3.889	1.111	323	-1.859*	0.064
	여자	144	4.113	1.036			

주) \*\* p<0.05, \* p<0.1

<표 4-7>은 고객들의 혼인여부에 따라 고객만족도의 차이가 있는지 검증한 결과인데, 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기, 점포입지에 대한 만족도 중에서 은행서비스에 대한 만족도만 유의적인 차이를 보이고 있다. 즉, 은행서비스에 대한 만족도가 미혼 고객은 평균 4.094이며, 기혼인 고객은 4.476로 나타나 기혼고객이 미혼고객보다 은행서비

스에 대해 더 만족하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 혼인여부에 따른 고객만족도의 차이

구 분		N	평 균	표준 편차	자유도	t	유의 확률
은행서비스	미혼	119	4.094	1.077	323	-2.986***	0.003
	기혼	206	4.476	1.131			
은행편의시설	미혼	119	4.198	0.923	323	-0.451	0.653
	기혼	206	4.251	1.078			
금융상품요인	미혼	119	3.487	1.021	323	-0.426	0.671
	기혼	206	3.538	1.035			
금융업무처리요인	미혼	119	4.069	1.213	323	-0.974	0.331
	기혼	206	4.201	1.157			
자동화기기요인	미혼	119	4.098	1.030	279.24	-1.091	0.276
	기혼	206	4.236	1.211			
점포입지요인	미혼	119	4.056	1.109	323	0.851	0.395
	기혼	206	3.950	1.068			

주) \*\*\* p<0.01

<표 4-8>은 고객들의 연령별 집단간 고객만족도의 차이가 있는지 검증한 결과인데, 은행서비스를 제외한 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기, 점포입지에 대한 만족도는 유의적인 차이를 보이지 않고 있다. 즉, 은행서비스에 대한 만족도가 20대 고객은 평균 4.182, 30대 고객은 4.289 그리고 40대이상의 고객은 4.561로 각각 나타나 연령이 높아짐에 따라 은행서비스가 더 만족스러운 것으로 나타나고 있다.

<표 4-8> 연령에 따른 고객만족도의 차이

구분	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
은행서비스	20대	120	4.182	1.03	8.26	2	4.13	3.307**	0.038
	30대	102	4.289	1.14	402.02	322	1.25		
	40대이상	103	4.561	1.20	410.28	324			
	합계	325	4.336	1.13					
은행편의시설	20대	120	4.191	0.96	1.34	2	0.67	0.638	0.529
	30대	102	4.184	1.03	337.69	322	1.05		
	40대이상	103	4.325	1.08	339.03	324			
	합계	325	4.231	1.02					
금융상품요인	20대	120	3.582	1.05	1.13	2	0.56	0.530	0.589
	30대	102	3.439	1.11	341.68	322	1.06		
	40대이상	103	3.526	0.92	342.81	324			
	합계	325	3.519	1.03					
금융업무처리요인	20대	120	4.125	1.17	3.25	2	1.63	1.173	0.311
	30대	102	4.045	1.13	446.22	322	1.39		
	40대이상	103	4.291	1.23	449.47	324			
	합계	325	4.153	1.18					
자동화기기요인	20대	120	4.103	1.03	5.63	2	2.81	2.149	0.118
	30대	102	4.088	1.25	421.73	322	1.31		
	40대이상	103	4.379	1.15	427.36	324			
	합계	325	4.186	1.15					
점포입지요인	20대	120	4.064	1.07	1.87	2	.932	0.794	0.453
	30대	102	3.882	1.13	377.983	322	1.174		
	40대이상	103	4.007	1.06	379.848	324			
	합계	325	3.988	1.08					

주) \*\* p<0.05

<표 4-9>는 고객들의 학력별 집단을 고졸이하, 전문대졸 그리고 대졸이상 등 3개 집단으로 구분하였는데, 이들 집단간에 고객만족도의 차이가 있는지 검증한 결과이다. 분석결과, 은행서비스를 포함한 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기, 점포입지에 대한 만족도 등 모든 만족도 요인에 대해 유의적인 차이를 보이지 않았다. 즉, 학력에 따라 고객만족도는 동일하다고 볼 수 있다.

<표 4-9> 학력에 따른 고객만족도의 차이

구	분	N	평 균	표준 편차	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의 확률
은행서비스	고졸이하	94	4.375	1.19	0.36	2	0.18	0.141	0.869
	전문대졸	94	4.289	1.07	409.92	322	1.27		
	대졸이상	137	4.341	1.13	410.28	324			
	합계	325	4.336	1.13					
은행편의시설	고졸이하	94	4.233	1.10	0.42	2	0.21	0.199	0.819
	전문대졸	94	4.282	0.99	338.61	322	1.05		
	대졸이상	137	4.195	1.00	339.03	324			
	합계	325	4.231	1.02					
금융상품요인	고졸이하	94	3.666	1.15	3.67	2	1.83	1.741	0.177
	전문대졸	94	3.532	0.91	339.14	322	1.05		
	대졸이상	137	3.410	1.02	342.81	324			
	합계	325	3.519	1.03					
금융업무처리 요인	고졸이하	94	4.228	1.11	3.74	2	1.87	1.351	0.260
	전문대졸	94	4.260	1.05	445.73	322	1.38		
	대졸이상	137	4.028	1.29	449.47	324			
	합계	325	4.153	1.18					
자동화기기요인	고졸이하	94	4.149	1.21	0.18	2	0.09	0.069	0.933
	전문대졸	94	4.195	1.13	427.17	322	1.33		
	대졸이상	137	4.204	1.13	427.36	324			
	합계	325	4.186	1.15					
점포입지요인	고졸이하	94	4.004	1.15	2.06	2	1.03	0.876	0.418
	전문대졸	94	4.096	1.08	377.79	322	1.17		
	대졸이상	137	3.905	1.03	379.85	324			
	합계	325	3.989	1.08					

<표 4-10>은 고객들의 월평균 소득수준을 150만원 미만, 250만원 미만 그리고 250만원 이상 등 3개 집단으로 구분하였는데, 이들 집단간에 고객만족도의 차이가 있는지 검증한 결과이다. 분석결과, 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기, 점포입지에 대한 만족도 등 모든 만족도 요인에 대해 유의적인 차이를 보이지 않았다. 즉, 고객들의 월평균 소득수준에 따라 고객만족도가 다르다고 볼 수 없다.

<표 4-10> 월평균 소득에 따른 고객만족도의 차이

구	분	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
은행서비스	150만미만	173	4.254	1.05	2.50	2	1.25	0.987	0.374
	250만미만	96	4.432	1.14	407.78	322	1.27		
	250만이상	56	4.424	1.30	410.28	324			
	합계	325	4.336	1.13					
은행편의시설	150만미만	173	4.285	0.96	3.02	2	1.51	1.447	0.237
	250만미만	96	4.083	0.96	336.01	322	1.04		
	250만이상	56	4.317	1.27	339.03	324			
	합계	325	4.231	1.02					
금융상품요인	150만미만	173	3.546	1.08	0.26	2	0.13	0.122	0.885
	250만미만	96	3.494	0.85	342.55	322	1.06		
	250만이상	56	3.482	1.14	342.81	324			
	합계	325	3.519	1.03					
금융업무처리요인	150만미만	173	4.150	1.16	0.00	2	0.00	0.001	0.999
	250만미만	96	4.156	1.09	449.47	322	1.40		
	250만이상	56	4.154	1.38	449.47	324			
	합계	325	4.153	1.18					
자동화기기요인	150만미만	173	4.073	1.10	4.95	2	2.47	1.886	0.153
	250만미만	96	4.281	1.09	422.41	322	1.31		
	250만이상	56	4.369	1.35	427.36	324			
	합계	325	4.186	1.15					
점포입지요인	150만미만	173	3.987	1.10	0.036	2	0.02	0.016	0.985
	250만미만	96	3.983	1.09	379.81	322	1.18		
	250만이상	56	4.012	1.03	379.85	324			
	합계	325	3.989	1.08					

<표 4-11>은 고객들의 직업별 집단간 고객만족도의 차이가 있는지 검증한 결과인데, 은행서비스, 금융업무처리, 점포입지에 대한 만족도는 유의적인 차이를 보이지 않고 있지만, 은행편의시설, 금융상품 그리고 자동화기기에 대한 만족도는 차이가 있게 나타났다. 그러나 이들 요인중 금융상품에 대한 만족도에 대해서 주부 및 학생이 높은 만족도를 보여 직업별로 유의적인 차이를 나타냈고, 은행편의 시설 및 자동화기기에 대한 만족도는 가설의 기각율이 유의수준 0.05에 미치지 못해 통계적인 차이는 없는 것으로 판단된다.

<표 4-11> 직업에 따른 고객만족도의 차이

구분	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제곱	F	유의확률	
은행서비스	자영업	28	4.380	1.37	7.34	3	2.45	1.95	0.121
	공무원/교사	81	4.523	1.10	402.94	321	1.26		
	회사원	164	4.191	1.08	410.28	324			
	주부학생	52	4.476	1.14					
	합계	325	4.336	1.13					
은행편의시설	자영업	28	4.250	1.31	7.32	3	2.44	2.36*	0.071
	공무원/교사	81	4.321	0.83	331.71	321	1.03		
	회사원	164	4.098	1.02	339.03	324			
	주부학생	52	4.500	1.08					
	합계	325	4.231	1.02					
금융상품요인	자영업	28	3.786	1.05	13.07	3	4.36	4.24***	0.006
	공무원/교사	81	3.459	0.90	329.73	321	1.03		
	회사원	164	3.382	1.00	342.81	324			
	주부학생	52	3.904	1.19					
	합계	325	3.519	1.03					
금융업무처리요인	자영업	28	4.400	1.44	7.33	3	2.44	1.77	0.152
	공무원/교사	81	4.277	1.09	442.14	321	1.38		
	회사원	164	4.007	1.17	449.47	324			
	주부학생	52	4.285	1.15					
	합계	325	4.153	1.18					
자동화기기요인	자영업	28	4.310	1.35	8.38	3	2.79	2.14*	0.095
	공무원/교사	81	4.440	1.07	418.98	321	1.31		
	회사원	164	4.071	1.11	427.36	324			
	주부학생	52	4.083	1.24					
	합계	325	4.186	1.15					
점포입지요인	자영업	28	3.821	0.96	4.04	3	1.348	1.15	0.329
	공무원/교사	81	3.835	1.01	375.81	321	1.171		
	회사원	164	4.067	1.12	379.85	324			
	주부학생	52	4.071	1.14					
	합계	325	3.989	1.08					

주) \*\*\* p<0.01, \* p<0.1

### 3) 고객의 인구통계적 특성별 관계마케팅 인식수준 (가설 3)

<표 4-12>와 <표 4-13>은 인구통계적 특성에 따라 은행의 관계마케팅 인식수준에 유의적인 차이가 존재하는지 검증한 결과이다.

관계마케팅의 인식수준에 유의적인 차이를 보이는 인구통계적 특성은 성별, 연령, 소득 그리고 직업 등인 것으로 나타났는데, 구체적으로 보면 성별로는 남성(3.093)이 여성(2.801)보다 관계마케팅에 대한 인식수준이 더 높았고, 결혼여부에 따라서는 기혼자(3.060)가 미혼자(2.797)보다 더 높은 관계마케팅 인식수준을 보여주었다. 또한 연령별로는 40대 이상의 고객이 3.216으로 가장 높은 평균치를 보였고, 소득별로는 250만원 이상인 고객(3.421)이 그리고 직업별로는 자영업자(3.271)가 가장 높은 관계마케팅 인식수준을 보여주었다.

<표 4-12> 인구통계적 특성에 따른 관계마케팅 인식수준의 차이(1)

구 분		N	평 균	표준 편차	자유도	t	유의확률
성별	남자	181	3.093	1.188	323	2.180**	0.030
	여자	144	2.801	1.209			
결혼여부	미혼	119	2.797	1.159	323	-1.909*	0.057
	기혼	206	3.060	1.222			

주) \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

<표 4-13> 인구통계적 특성에 따른 관계마케팅 인식수준의 차이(2)

구분	N	평균	표준편차	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률	
연령	20대	120	2.768	1.21	11.17	2	5.59	3.922**	0.021
	30대	102	2.939	1.13	458.68	322	1.42		
	40대이상	103	3.216	1.23	469.85	324			
	합계	325	2.964	1.20					
학력	고졸이하	94	2.872	1.25	1.11	2	0.55	0.381	0.684
	전문대졸	94	3.006	1.25	468.74	322	1.46		
	대졸이상	137	2.997	1.14	469.85	324			
	합계	325	2.964	1.20					
소득	150만미만	173	2.832	1.16	14.81	2	7.40	5.238***	0.006
	250만미만	96	2.933	1.10	455.05	322	1.41		
	250만이상	56	3.421	1.41	469.85	324			
	합계	325	2.964	1.20					
직업	자영업	28	3.271	1.44	15.12	3	5.04	3.56**	0.015
	공무원/교사	81	3.227	1.11	454.74	321	1.42		
	회사원	164	2.888	1.22	469.85	324			
	주부학생	52	2.627	1.08					
	합계	325	2.964	1.20					

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05

#### 4) 고객의 인구통계적 특성별 무인점포 활성화 인식수준 (가설 4)

<표 4-14>와 <표 4-15>는 인구통계적 특성에 따라 무인점포 활성화 인식수준에 유의적인 차이가 존재하는지 검증한 결과이다.

무인점포 활성화의 인식수준은 성별, 혼인여부, 연령, 학력, 소득 그리고 직업 등에 따른 집단간에 유의적인 차이를 보이지 않았다. 즉, 무인점포의 활성화에 대한 인식은 7점 만점에서 평균 5.285로 매우 높게 나타나고 있지만 고객들의 인구통계적 특성에 따라 무인점포를 더 활성화 해야 하는 등의 통계적인 차이는 보이지 않았다.

<표 4-14> 인구통계적 특성에 따른 무인점포 활성화 인식수준의 차이(1)

구 분		N	평 균	표준 편차	자유도	t	유의확률
성별	남자	181	5.265	1.049	323	-0.394	0.694
	여자	144	5.309	0.924			
혼인여부	미혼	119	5.307	0.988	323	0.304	0.761
	기혼	206	5.272	1.000			

<표 4-15> 인구통계적 특성에 따른 무인점포 활성화 인식수준의 차이(2)

구 분		N	평 균	표준 편차	제공합	자유도	평균 제공	F	유의 확률
연령	20대	120	5.351	0.85	0.88	2	0.44	0.444	0.642
	30대	102	5.258	1.03	319.49	322	0.99		
	40대이상	103	5.233	1.11	320.37	324			
	합계	325	5.285	0.99					
학력	고졸이하	94	5.220	1.08	1.11	2	0.55	0.560	0.572
	전문대졸	94	5.252	1.02	319.26	322	0.99		
	대졸이상	137	5.352	0.91	320.37	324			
	합계	325	5.285	0.99					
소득	150만미만	173	5.247	1.02	2.00	2	1.00	1.010	0.365
	250만미만	96	5.403	0.87	318.37	322	0.99		
	250만이상	56	5.199	1.11	320.37	324			
	합계	325	5.285	0.99					
직업	자영업	28	5.429	0.94	0.87	3	0.29	0.29	0.832
	공무원/교사	81	5.226	0.92	319.50	321	1.00		
	회사원	164	5.292	1.08	320.37	324			
	주부학생	52	5.276	0.85					
	합계	325	5.285	0.99					

### 5) 고객만족도가 은행 이용의도에 미치는 영향 (가설 5)

가설5는 고객만족도가 은행의 지속적인 이용의도에 영향을 미치는지 그리고 영향을 미친다면 그 정도는 얼마나 되는지 알아보기 위한 것이다. 분석 결과 <표 4-16>에 나타난 바와 같이 은행이용의도와 고객만족도와의 상관관계( $R=0.58$ )는 매우 높아 고객만족도가 높으면 은행이용의도도 높아지는 정적인 상관관계를 가지며, 고객만족도가 지속적인 은행이용의도를 33.7%정도 설명해 주고 있고,  $F=26.943$ 이며,  $p=0.000$ 으로 회귀식이 유의적이다.

고객만족도 요소 중 지속적인 은행이용의도에 가장 큰 영향을 미치는 부분은 빠른 대출가부의 결정, 대출부문의 친절함 직원, 대출절차 및 서류의 간편성 그리고 전화상의 친절함 말투 및 태도와 바른 문의응답 등 금융업무처리요인( $\beta=0.272$ )인 것으로 나타났고, 은행편의시설( $\beta=-0.008$ ) 및 금융상품( $\beta=0.068$ ) 등은 매우 낮은 영향을 미치고 있다.

<표 4-16> 고객만족도가 은행 이용의도에 미치는 영향

구	분	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률
		B	S.E.	Beta		
종속변수	독립변수					
	상수	0.830	0.335	0.000	2.48	0.014
	은행서비스	0.178	0.103	0.133	1.72	0.086
	은행편의시설	-0.012	0.113	-0.008	-0.11	0.916
	금융상품요인	0.099	0.092	0.068	1.07	0.284
	금융업무처리요인	0.349	0.093	0.272	3.75	0.000
	자동화기기요인	0.140	0.079	0.106	1.76	0.080
점포입지요인	0.205	0.078	0.147	2.63	0.009	
R=0.58		R <sup>2</sup> =0.337	F=26.943	자유도=6/318/324	p=0.000	

6) 고객만족도가 무인점포 활성화 인식에 미치는 영향 (가설 6)

가설6은 고객만족도와 무인점포 활성화 인식간의 관계 및 그 영향정도를 알아보기 위한 것이다. 분석결과 <표 4-17>에 나타난 바와 같이 무인점포활성화 인식과 고객만족도와의 상관관계(R=0.34)는 약하지만 어느정도 존재하고 있어 고객만족도가 높으면 무인점포의 활성화에 대한 인식도 높아지는 정적 상관관계를 가지며, 고객만족도가 무인점포의 활성화 인식을 11.8%정도 설명해 주고 있고, F=7.1033이며, p=0.000으로 회귀식도 유의적이다.

고객만족도 요소 중 무인점포의 활성화 인식에 가장 큰 영향을 미치는 부분은 접수시 대기시간 및 접수후 소요시간, 순차적인 업무처리 등의 업무

과정과 신속한 전화응대, 창구직원의 인사성, 신속정확한 업무처리, 불만처리 방법 및 업무협조 등 창구응대와 같은 은행서비스( $\beta=0.211$ )와 잘 안내된 기기이용법, 설치장소, 문제발생시 신속처리 등 자동화 기기( $\beta=0.164$ )에 대한 만족도로 나타났고, 반면, 금융업무처리( $\beta=0.007$ )는 그 영향정도가 매우 낮았으며, 한편 은행편의시설( $\beta=-0.049$ )은 무인점포의 활성화 인식에 영향을 주는 하지만 부(負)적인 영향을 미치고 있어 은행편의시설에 대해 만족할수록 무인점포의 활성화 인식은 낮은 것으로 나타났다.

<표 4-17> 고객만족도가 무인점포 활성화 인식에 미치는 영향

구분	종속변수	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률
		B	S.E.	Beta		
무인점포 활성화인식	상수	3.824	0.254	0.000	15.03	0.000
	은행서비스	0.186	0.078	0.211	2.38	0.018
	은행편의시설	-0.048	0.086	-0.049	-0.56	0.578
	금융상품요인	0.024	0.070	0.025	0.35	0.729
	금융업무처리요인	0.006	0.071	0.007	0.08	0.937
	자동화기기요인	0.142	0.060	0.164	2.35	0.019
	점포입지요인	0.038	0.059	0.042	0.65	0.514
R=0.344		R <sup>2</sup> =0.118	F=7.1033	자유도=6/318/324	p=0.000	

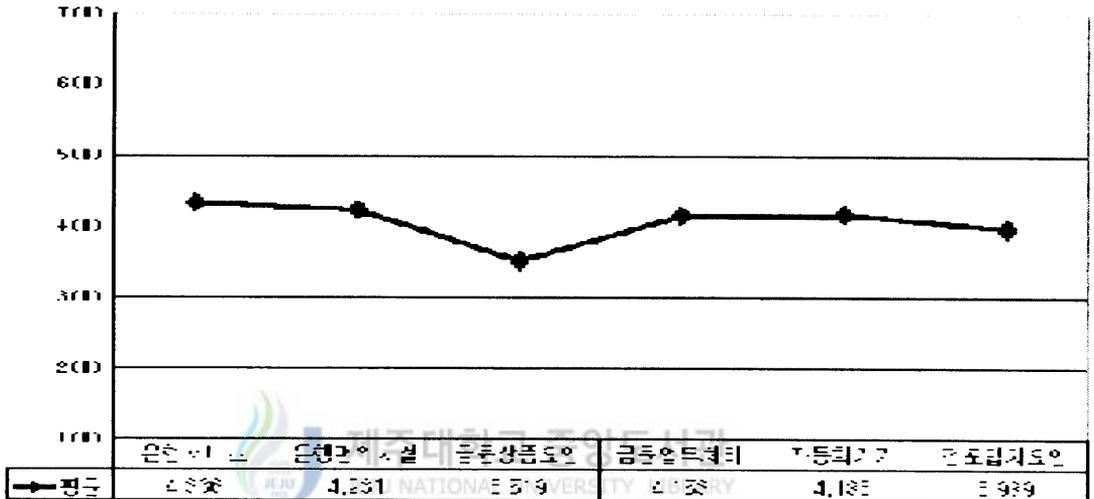
#### 4. 은행고객만족도의 일반적 분석

##### 1) 고객만족도

본 조사에서 나타난 고객만족도는 <그림 4-2>에 나타난 바와 같이 전반적으로 7점만점의 중간을 상회하거나 하회하여 높은 고객만족도를 나타내고 있지는 않다. 고객만족도 분야중 가장 높은 만족도를 나타낸 항목은 접수시 대기시간 및 접수후 소요시간, 순차적인 업무처리 등의 업무과정과 신속한

전화응대, 창구직원의 인사성, 신속정확한 업무처리, 불만처리방법 및 업무협조 등 창구응대 등이 포함된 은행서비스 였으며, 반면 가장 낮은 부문은 저축상품의 이자율, 고객욕구에 맞는 상품, 상품의 홍보, 환경보전과 지역사회에 대한 공헌, 각종 안내물 등이 포함된 금융상품 요인으로 나타났다.

<그림 4-2> 고객만족도의 수준



구체적으로 고객만족도의 평균을 인구통계적 특성 및 은행이용행태에 따라 살펴보면, <표 4-18>에 나타난 바와 같다.

먼저 성별로 보면, 여성의 은행서비스 평균 4.386을 비롯하여 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기, 점포입지 등 모든 분야에서 남성보다 높은 만족도를 보이는 것으로 조사되고 있다. 연령별로는 40대 이상의 연령층이 은행서비스, 은행편의시설, 금융업무처리, 자동화기기 등에 대해 가장 높은 만족도를 나타낸 반면, 금융상품 및 점포입지에 대해서는 20대의 연령층이 가장 높은 만족도를 보인 것으로 조사되었다. 결혼여부에 따라 살펴보면, 미혼고객인 경우는 점포입지에 대해 가장 높은 만족도를 보인 반면, 기혼고객인 경우는 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기에 대한 만족도가 미혼보다 높게 조사되었다. 직업별로 보면, 은행편의시

설, 금융상품, 점포입지에 대해서는 주부 및 학생층이 가장 높은 만족도를 보였고, 은행서비스와 자동화 기기에 대해서는 공무원 및 교사들이 가장 높은 만족도를 그리고 금융업무처리에 대해서는 자영업자가 가장 높은 만족도를 보인 것으로 조사되었다. 학력별로는 고졸이하의 학력을 가진 고객이 은행서비스와 금융상품에 대해 가장 높은 만족도를 보였고, 전문대졸의 학력을 가진 고객은 은행편의시설, 금융업무처리, 점포입지에 대해 가장 높은 만족도를 보였고, 대졸이상의 학력을 가진 고객은 자동화 기기에 대해 가장 높은 만족도를 각각 보인 것으로 조사되었다. 월평균 소득에 따라 살펴보면 150만원 미만의 월소득을 가지고 있다고 답한 고객들은 금융상품에 대해 가장 높은 만족도를 보이고 있고, 150만원 이상 250만원 미만인 고객은 은행서비스에 대해, 그리고 250만원 이상의 월소득을 가지고 있다고 답한 고객들은 은행편의시설, 자동화기기, 점포입지에 대해 가장 높은 만족도를 보인 것으로 조사되었다. 예금액수에 따라 살펴보면, 100만원 이상 500만원 이하의 예금을 하고 있는 고객들은 자동화 기기에 대해 가장 높은 만족도를 보이고 있다.

한편 고객들의 은행이용행태중 예금액수에 따라 먼저 고객만족도를 살펴보면, 500만원 이상 2000만원 미만의 예금을 가진 고객은 금융상품 및 금융업무처리에 대한 만족도가 상대적으로 높았으며, 2000만원 이상의 예금을 가진 고객은 은행서비스, 은행편의시설, 점포입지 등에 대한 만족도가 상대적으로 가장 높은 것으로 조사되었고, 은행이용 동기에 따라서는 신용 및 이미지 때문에 은행을 이용하는 동기가 되었다고 답한 고객들이 자동화 기기를 제외한 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 점포입지에 대해 상대적으로 가장 높은 만족도를 보였다. 고객들의 은행 거래기간별로 보면, 거래기간이 4~5년된 고객들이 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기에 대해 가장 높은 만족도를 나타냈고, 6-7년된 고객들은 은행 편의시설에 대해, 7-8년된 고객들은 점포입지에 대해 그리고 8-9년된 고객들은 은행서비스에 대해 가장 높은 고객만족도를 보여, 대체로 거래기간이 긴 경우가 만족도가 높게 나타나고 있다.

<표 4-18> 은행의 고객만족도 평균

구 분		은행 서비스	은행 편의시설	금융상품	금융업무처리	자동화기기	점포입지
성별	남자	4.296	4.162	3.389	4.115	4.131	3.890
	여자	4.386	4.318	3.683	4.200	4.255	4.113
연령	20대	4.182	4.191	3.582	4.125	4.103	4.064
	30대	4.289	4.184	3.439	4.045	4.088	3.882
	40대이상	4.561	4.325	3.526	4.291	4.379	4.007
결혼여부	미혼	4.094	4.198	3.487	4.069	4.098	4.056
	기혼	4.476	4.251	3.538	4.201	4.236	3.950
직업	자영업	4.380	4.250	3.786	4.400	4.310	3.821
	공무원/교사	4.523	4.321	3.459	4.277	4.440	3.835
	회사원	4.191	4.098	3.382	4.007	4.071	4.067
	주부학생	4.476	4.500	3.904	4.285	4.083	4.071
학력	고졸이하	4.375	4.233	3.666	4.228	4.149	4.004
	전문대졸	4.289	4.282	3.532	4.260	4.195	4.096
	대졸이상	4.341	4.195	3.410	4.028	4.204	3.905
월평균 소득	150만미만	4.254	4.285	3.546	4.150	4.073	3.985
	250만미만	4.432	4.083	3.494	4.156	4.281	3.983
	250만이상	4.424	4.317	3.482	4.154	4.369	4.012
예금총액	100만미만	4.176	4.214	3.442	4.060	4.162	3.877
	500만미만	4.486	4.261	3.618	4.246	4.287	4.034
	2천만미만	4.397	4.216	3.765	4.259	4.065	4.150
	2천만이상	4.684	4.270	3.281	4.225	4.250	4.188
은행이용동기	근접한 거리	4.243	4.082	3.358	3.995	4.058	3.863
	지역내점포수	4.392	4.294	3.573	4.294	4.328	4.000
	신용맞이미지	4.859	4.832	4.113	4.688	4.292	4.406
	기타	4.255	4.276	3.619	4.167	4.358	4.130
거래기간	1년미만	4.061	3.970	3.323	3.797	3.952	3.767
	1-2년미만	4.294	4.387	3.828	4.302	4.155	4.023
	2-3년미만	4.546	4.352	3.897	4.249	4.131	4.131
	3-4년미만	4.438	4.415	3.421	4.271	4.452	4.095
	4-5년미만	4.375	4.486	3.922	4.711	4.796	4.241
	5-6년미만	4.527	4.315	3.539	4.139	4.116	3.841
	6-7년미만	4.712	4.712	3.446	4.246	4.231	4.077
	7-8년미만	4.281	3.844	3.167	4.300	3.833	4.944
	8-9년미만	4.938	4.700	3.780	4.620	4.767	4.200
	9-10년미만	4.180	3.914	2.800	3.900	4.188	3.938
주요 이용서비스	10년이상	4.278	4.114	3.459	4.090	4.155	3.828
	창구입출금거래	4.379	4.235	3.525	4.112	4.129	4.032
	신용카드관련업무	4.038	3.971	3.267	4.220	3.733	3.756
	대출거래	4.233	3.917	3.147	3.947	4.000	3.600
	지료/공과금거래	4.244	4.173	3.514	4.210	4.524	3.889
거래은행수	자동화기기입출금	4.390	4.433	3.687	4.187	4.472	4.128
	1개	4.384	4.190	3.717	4.193	4.241	3.989
	2개	4.300	4.206	3.470	4.150	4.183	3.947
	3개	4.422	4.372	3.508	4.171	4.162	4.027
	4개이상	4.235	4.085	3.514	4.124	4.202	3.984
온라인송금	4.588	4.375	3.640	4.620	4.733	4.100	

고객들이 은행에서 하는 주요 거래내용에 따라 살펴보면, 자동화기기를 통한 입출금 업무를 하는 고객들은 편의시설, 금융상품 그리고 점포입지에

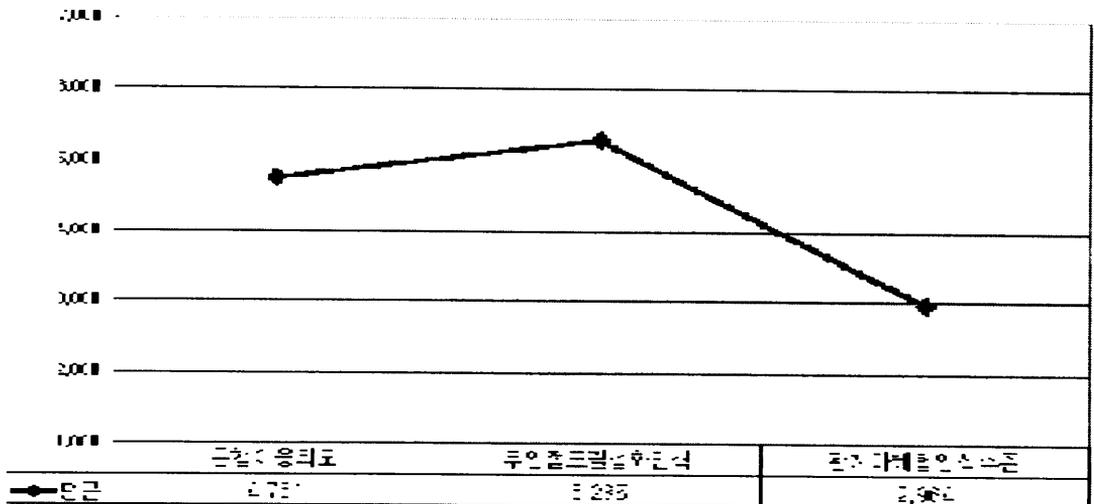
대해 가장 높은 만족도를 보이고 있고, 온라인 송금을 하는 고객들은 은행서비스, 금융업무처리 그리고 자동화기기에 대해 상대적으로 높은 만족도를 보였다. 마지막으로 거래은행수에 따라 살펴보면, 1개를 거래하는 고객들은 금융상품, 금융업무처리, 자동화기기에 대해 높은 만족도를 보이고 있고, 3개의 은행을 거래하는 고객들은 은행서비스, 은행편의시설, 점포입지에 대해 높은 만족도를 보인 것으로 조사되었다.

## 2) 은행이용의도 · 무인점포 및 관계마케팅 인식수준

<그림 4-3>은 고객들이 지속적으로 은행을 이용할 것인지의 의도, 무인점포의 활성화에 대한 인식 그리고 관계마케팅에 대한 인식수준이 어느정도 인지 보여주고 있다.

무인점포의 활성화에 대한 인식(5.285)은 매우 높게 나타나고 있는 반면, 관계마케팅에 대한 인식(2.964)은 매우 낮은 것으로 조사되었다.

<그림 4-3> 은행이용의도 · 무인점포 · 관계마케팅인식



먼저 은행이용의도를 보면, 성별로는 남성, 40대 이상의 기혼이고, 직업이 공무원 및 교사, 학력이 전문대졸, 월평균 소득이 150만원 이상 250만원 미만이며, 예금총액이 2000만원 이상이고, 은행이용동기가 신용 및 이미지라고 답한 고객이며, 8년이상 9년미만 거래해오고 있고, 주요 이용서비스가 온라인 송금이며, 거래은행수가 1개인 고객이 상대적으로 높은 은행이용의도를 보였다.

무인점포 활성화에 대한 인식은 성별로는 여성이며, 연령은 20대 미혼, 자영업자이며, 대졸이상의 학력을 가졌고, 월평균 소득이 150만원 이상 250만원 미만이며, 예금총액이 2000만원 이상이고, 은행이용동기가 신용 및 이미지인 고객이며, 6년이상 7년미만이고, 주로 자동화기기를 통한 입출금을 이용하며, 거래은행수가 1개인 고객이 무인점포의 활성화를 가장 바라고 있는 것으로 조사되었다.

관계마케팅에 대한 인식은 성별로는 남성, 40대 이상의 기혼자이며, 자영업에 종사하고 전문대를 졸업하였고, 월소득이 250만원 이상이며, 예금총액이 500만원 이상 2000만원 미만이고, 10년 이상의 거래기간을 가지며, 주로 대출 거래를 하고 거래은행수가 3개인 고객이 상대적으로 높은 관계마케팅 인식을 가지지만 여전히 전체적인 인식은 낮게 나타나고 있다.

<표 4-19> 이용의도 · 무인점포 · 관계마케팅 인식

구	분	은행 이용의도	무인점포 활성화	관계마케팅 인식
성별	남자	4.812	5.265	3.093
	여자	4.674	5.309	2.801
연령	20대	4.592	5.351	2.768
	30대	4.686	5.258	2.939
	40대이상	5.000	5.233	3.216
결혼여부	미혼	4.622	5.307	2.797
	기혼	4.825	5.272	3.060
직업	자영업	4.821	5.429	3.271
	공무원/교사	4.852	5.226	3.227
	회사원	4.701	5.292	2.888
	주부학생	4.712	5.276	2.627
학력	고졸이하	4.670	5.220	2.872
	전문대졸	4.904	5.252	3.006
	대졸이상	4.701	5.352	2.997
월평균 소득	150만미만	4.653	5.247	2.832
	250만미만	4.979	5.403	2.933
	250만이상	4.661	5.199	3.421
예금총액	100만미만	4.466	5.176	2.717
	500만미만	4.962	5.361	3.048
	2천만미만	5.078	5.418	3.353
	2천만이상	5.156	5.438	3.394
은행이용동기	근접한 거리	4.572	5.233	2.835
	지역내 점포수	4.924	5.308	2.961
	신용및 이미지	5.156	5.578	3.088
	기타	4.870	5.247	3.307
거래기간	1년미만	4.314	5.202	2.491
	1-2년미만	4.465	5.171	2.754
	2-3년미만	4.394	5.141	3.085
	3-4년미만	5.071	5.560	2.921
	4-5년미만	5.056	5.361	2.989
	5-6년미만	4.652	5.167	3.157
	6-7년미만	5.077	5.667	3.108
	7-8년미만	4.917	5.611	3.367
	8-9년미만	5.700	5.300	3.320
	9-10년미만	4.688	5.510	2.900
주요 이용서비스	10년이상	5.207	5.233	3.376
	창구입출금거래	4.798	5.342	2.964
	신용카드관련업무	4.567	5.050	3.140
	대출거래	3.933	4.778	3.560
	지로/공과금거래	4.381	5.103	2.676
	자동화기기입출금	4.933	5.444	2.803
거래은행수	온라인송금	5.100	4.850	3.180
	1개	5.069	5.667	2.931
	2개	4.710	5.180	2.854
	3개	4.811	5.312	3.097
	4개이상	4.607	5.248	2.936

## 5. 가설검증 결과의 요약

<표 4-20>은 가설검증 결과를 나타내고 있으며, 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째 은행이용 동기에 따라 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 점포입지 등에 대한 만족도가 다르다. 즉, 은행서비스, 은행편의시설, 금융상품, 금융업무처리, 점포입지의 만족도는 좋은 신용 및 이미지가 동기가 되어 은행을 이용하는 고객들이 가장 만족하고 있고, 근접한 거리이기 때문에 은행을 이용하는 고객은 만족도가 가장 낮다.

또한 은행에 예치하고 있는 예금액수에 따라 은행서비스에 대한 만족도가 다르다. 즉, 예금액수가 많을수록 고객만족도가 높은 경향을 보이며, 2000만원 이상의 예금을 하고 있는 고객이 가장 큰 만족도를 보인다.

둘째, 고객의 인구통계적 특성에 따라 고객만족도가 부분적으로 다르게 나타난다. 즉, 성별로는 금융상품에 대해, 혼인여부 및 연령에 따라서는 은행서비스에 대해 그리고 직업별로는 금융상품에 대한 만족도가 통계적인 차이를 보인다. 반면, 학력 및 월평균 소득수준에 따라 고객만족도는 다르게 나타나지 않고 있다.

즉, 성별로는 여성이 금융상품에 대한 만족도가 높게 나타나고 있고, 혼인여부에 따라서는 기혼고객이 은행서비스에 대한 만족도가 높으며, 연령별로는 연령이 높아짐에 따라 은행서비스가 더 만족스럽게 나타나고, 직업별로는 금융상품에 대해 주부 및 학생들의 만족도가 높다.

셋째, 관계마케팅의 인식수준은 성별, 연령, 소득 그리고 직업 등에 따라 다른데, 성별로는 남성이, 결혼여부에 따라서는 기혼자가 더 높은 관계마케팅 인식수준을 보여주었고, 연령별로는 40대 이상의 고객, 소득별로는 250만원 이상인 고객 그리고 직업별로는 자영업자가 가장 높은 관계마케팅 인식수준을 나타냈다.

넷째, 무인점포의 활성화에 대한 인식은 매우 높게 나타나고 있지만 고객

들의 인구통계적 특성에 따라 유의적인 차이는 없다.

다섯째, 고객만족도가 높으면 은행이용의도도 높아지는 정적인 상관관계를 가지며, 고객만족도가 지속적인 은행이용의도를 33.7%정도 설명해 주고 있고, 회귀식도 유의적이다. 특히 고객만족도 요소 중 지속적인 은행이용의도에 가장 큰 영향을 미치는 부분은 금융업무처리에 대한 만족도이며, 반면 은행편의시설의 영향은 가장 낮다.

여섯째, 무인점포활성화 인식과 고객만족도는 약한 상관관계가 있어 고객만족도가 높으면 무인점포의 활성화에 대한 인식도 높아지는 정적 상관관계를 보이며, 고객만족도가 무인점포의 활성화 인식을 11.8%정도 설명해 주고 있고, 회귀식도 유의적이다. 특히 무인점포의 활성화 인식에 은행서비스와 자동화 기기에 대한 만족도가 가장 큰 영향을 미치는 반면 금융업무처리에 대한 만족도는 가장 낮은 영향을 미치고 있다.

기타 일반적 분석결과를 요약하면, 고객만족도는 전반적으로 7점만점의 중간을 상회하거나 하회하여 높은 고객만족도를 나타내고 있지는 않으나, 고객만족도중 업무과정과 창구응대 등이 포함된 은행서비스가 가장 높은 만족도를 보이며, 반면 금융상품요인에 대한 만족도는 가장 낮다. 또한 무인점포의 활성화에 대한 인식은 매우 높게 나타나고 있는 반면, 관계마케팅에 대한 인식은 매우 낮다.

<표 4-20> 가설검증 결과

구 분	가설1		가설2/3/4						가설5	가설6
	이용 동기 (F)	예금 액수 (F)	성별 (t)	결혼 여부 (t)	연령별 (F)	학력 (F)	소득 (F)	직업 (F)	이용 의도 (t)	무인 점포 (t)
은행 서비스	2.902**	2.679**	-0.721	-2.986***	3.307**	0.141	0.987	1.95	1.72	2.38
은행 편의시설	5.212***	0.056	-1.362	-0.451	0.638	0.199	1.447	2.36*	-0.11	-0.56
금융상품	5.397***	2.111*	-2.585**	-0.426	0.530	1.741	0.122	4.24***	1.07	0.35
금융업무 처리	3.633**	0.676	-0.646	-0.974	1.173	1.351	0.001	1.77	3.75	0.08
자동화 기기	1.558	0.446	-0.966	-1.091	2.149	0.069	1.886	2.14*	1.76	2.35
점포입지	2.711**	1.364	-1.859*	0.851	0.794	0.876	0.016	1.15	2.63	0.65
관계마케팅인식	-	-	2.180**	-1.909*	3.922**	0.381	5.238***	3.56**	F <sup>a</sup> =	F <sup>b</sup> =
무인점포 활성화	-	-	-0.394	0.304	0.444	0.560	1.010	0.29		

주) \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 / a 와 b는 회귀식의 유의검증치



## 제4절 소매금융 활성화 방안

### 1. 시장의 세분화 전략

단일상품의 대량생산, 대량유통, 대량촉진의 방법을 통하여 이익을 실현하려는 것이 이전의 특징이었다면, 현대에는 경쟁의 심화로 인한 가격하락 및 수익의 감소로 제품의 차별화로 이러한 문제를 해결하려는 방안이 강구되고 있는데, 고객집단이 그들의 필요나 욕구에 따라 상품을 구매한다는 인식에 기초하여 시장을 세분화하려는 것이 주요 특징이다.

금융시장에 있어서의 시장세분화란 잠재고객들을 포함하여 거래 고객들의 금융상품 및 서비스에 대한 다양한 니즈(Needs)와 차이점을 인식하고, 이들을 일정한 기준에 따라 동질적인 집단으로 구분한 후 각 세부집단의 욕구

와 수요에 정확히 부응하는 금융상품과 서비스를 개발판매하려는 마케팅전략을 의미한다.<sup>81)</sup>

따라서 시장세분화가 시장내의 이질성을 분석하여 비교적 동질적인 하부시장을 파악하고 이 정보를 표적시장의 도출에 활용하려는 것이기 때문에 시장세분화를 위해서는 세분화 기준이 필요하며, 이러한 기준은 전통적으로 지역, 인구통계적 특성, 정신심리적 요소, 행태적 요소 등 다양하다.

본 연구에서는 분석결과에서 나타난 바와 같이 은행서비스가 이용동기, 예금액수, 결혼여부, 연령 등에 따라 유의적인 차이를 나타내고 있고, 은행편의시설에 대해서는 이용동기에 따라 만족도의 차이가 나며, 금융상품에 대해서는 이용동기, 성별 그리고 직업에 따라 차이가 존재하고, 점포입지는 이용동기에 따라 유의적인 차이가 나타나며, 관계마케팅에 대한 인식은 성별, 연령, 소득 그리고 직업에 따라 차이가 있는 것으로 분석되었다.

특히 이들 세분시장의 기준중 통계적으로 유의적인 차이를 많이 나타내고 있는 집단들을 주요 대상으로 하여 은행서비스, 금융상품 그리고 관계마케팅 인식도 등 본 분석에서 이용하고 있는 고객행동특성을 응답중심점을 기준으로 나누고 이 변수를 세분시장의 기준으로 하여 세분화하고, 각 세분시장의 특성을 정리하면 <표 4-21>과 같다.

---

81) 김기서, 『은행도 마케팅전략의 시대』, 도서출판 고원, 1996. 5. p.117~118.

<표 4-21> 은행고객행동 특성별 세분시장의 구성

(단위: %)

세분시장의 기준	시장	세분시장의 주요 구성내용 및 특성	비고
은행서비스 만족도	낮은고객	인구통계특성: 기혼자(59.4), 20대(42.1) 이 용 동 기: 근접한거리(55.6) 예 금 액: 100만미만(57.1) 거 래 기 간: 1년미만(26.3) 주요 서비스: 창구입출금(54.7) / 자동화기기(18.0) 신용카드(13.3)	
	높은고객	인구통계특성: 기혼자(66.1), 40대이상(36.5) 이 용 동 기: 근접한거리(51.6) 예 금 액: 100만미만(45.3) / 500만미만(28.1) 거 래 기 간: 1년미만(18.3) / 10년이상(17.3) 주요 서비스: 창구입출금(58.1)/자동화기기(19.9)	
은행편의 시설만족도	낮은고객	이 용 동 기: 근접한거리(60.8) 거 래 은행수: 2개(33.3)	
	높은고객	이 용 동 기: 근접한거리(46.5)/신용·이미지(14.0) 거 래 은행수: 3개(38.6)	
금융상품 만족도	낮은고객	인구통계특성: 남자(57.8) 직 업: 회사원(51.5) 거 래 기 간: 1년미만(24.1)	
	높은고객	인구통계특성: 남자(50.0)/여자(50.0) 직 업: 회사원(47.7)/공무원(21.6)/주부(20.5) 거 래 기 간: 10년이상(18.4)	
금융업무 처리만족도	낮은고객	이 용 동 기: 근접한거리(62.4)	
	높은고객	이 용 동 기: 근접한거리(43.8)/신용·이미지(15.6)	
자동화기기 만족도	낮은고객	인구통계특성: 남자(57.8)/기혼(62.2)/20대(37.8)	
	높은고객	인구통계특성: 남자(53.1)/기혼(64.8)/40대이상(37.9)	
점포입지 만족도	낮은고객	인구통계특성: 남자(59.5) 이 용 동 기: 근접한거리(57.4)	
	높은고객	인구통계특성: 남자(50.0)/여성(50.0) 이 용 동 기: 근접한거리(46.9)/신용·이미지(15.4)	
관계마케팅 인식	낮은고객	인구통계특성: 남자(55.1)/20대(38.2)/150만미만(55.1)	
	높은고객	인구통계특성: 남자(58.6)/40대이상(43.1)/ 150만 미만(44.8)·250만 이상(31.0)	
무인점포 활성화인식	낮은고객	인구통계특성: 남자(58.1)/3-40대(37.2)/고졸(39.5) 주요 서비스: 창구입출금(47.6)	
	높은고객	인구통계특성: 남자(55.3)/20대(38.7)/대졸(44.3) 주요 서비스: 창구입출금(58.1)/자동화기기(20.6)	

유목간 뚜렷한 통계적인 차이를 보이는 내용을 중심으로 가장 높은 만족도를 보이는 시장의 특성을 정리하면, 은행서비스에 대하여 예금 2000만원 이상(4.684), 기혼고객(4.476), 40대 이상(4.561)의 고객이 은행서비스에 대한 만족도가 높은 시장에 속하고, 금융상품에 대해서는 500만원~2000만원 미만(3.765), 여성(3.683), 주부 및 학생(3.904)이 가장 큰 만족도를 보이는 시장이다. 또한 관계마케팅 인식수준에 대해서는 남성(3.093), 40대 이상(3.216), 월 평균 소득 250만원 이상(3.421), 자영업(3.271)에 종사하는 고객이 상위 만족도를 나타내는 고객시장이다.

이와같이 하나의 시장을 공통의 특성에 따라 세분화하게 되면 각 시장부분에 대하여 정확한 정보를 얻을 수 있기 때문에, 은행은 은행이 가진 한정된 자원을 훨씬 효율적으로 이용할 수 있을 것이다.

## 2. 상품차별화 전략

규제금융하에서는 동일한 상품을 같은 조건하에서 판매할 수 밖에 없어 신상품개발이 제한되고 이에따라 점포환경이나, 친절한 창구서비스등이 소매금융 부문의 경쟁력을 좌우하였다. 반면 오늘날에 들어서는 금리자유화 등 규제완화가 진전됨에 따라 신상품 개발이 자유로워짐으로써, 소매금융부문 경쟁의 활용대상의 폭이 넓어지고 있다.

일반적으로 은행이 상품 및 서비스에 관한 전략을 계획하는데 있어서는 네가지 전략을 구사할 수 있다. 기존 고객에게 기존 상품이나 서비스의 범위를 확대시키는 시장침투 전략, 신규고객에게 기존상품이나 서비스를 확대시키는 시장개발 전략, 신규고객을 위한 신상품이나 서비스를 개발하는 다각화 전략이 있다.<sup>82)</sup>

본 분석에서 금융상품에 대한 만족도는 3.519로써 고객들이 인식하는 상

82) 안학식, “은행의 신상품개발전략”, 『한일경제』, 한일경제연구소, 1996. 5, p.68.

품의 차별화는 매우 낮은 수준으로 볼 수 있다. 구체적으로 저축상품중 고객 욕구에 맞는 상품(3.815) 및 이자율에 대한 만족(3.289)이 낮다는 것은 은행이 판매하고 있는 서비스 상품중 종류에 따라 고객이 인식할 만한 상당한 차이를 가진 상품이 존재해야 하며, 이에 대해 은행이 취해야할 여지가 매우 높음을 보여준다. 또한 응답자 중 23.4%가 고객욕구에 맞는 상품이 있다고 답한 반면 그렇지 않다는 비율은 32%로 훨씬 높으며, 이자율에 있어서도 13.9%만이 만족한 반면, 응답자의 거의 절반에 가까운 48.9%가 불만족하고 있다. 이것은 은행상품이 상호간에 상품별 특성이 은행고객에게 인지되고 있지 않아 상품차별화가 부족하다는 것을 보여주고 있다. 따라서 기존의 장단기형 상품은 물론 대출과 관련한 상품 예금액에 따른 이자율 차별화에 따른 상품 등을 기존시장을 대상으로 침투할 수 있는 여지를 만드는 것은 물론 새로운 시장개척을 위하여 무인점포활성화(5.29)에 대한 욕구가 높게 나타나고 있는 점을 감안하여 무인점포를 겨냥한 CD기 전용우대상품 등 다음세대의 주요고객이 될 네트워크세대의 욕구에 따른 차별화된 상품개발이 이루어질 필요가 있다.

이와같은 상품별 특성을 고객에게 적극적으로 소구함으로써 고객의 기억속에 서로 다른 포지셔닝을 유지하는 상품차별화는 소매금융 부문의 경쟁력 강화를 위한 것이므로 고객 시장조사 및 세분화, 고객 지향적 상품, 관련 전문가의 양성, 은행의 전사적 전략상품의 개발, 타금융기관과 제휴한 신상품 개발, 촉진활동을 통한 상품정보의 다양한 전달 등 고려되어야 할 사항이 있음을 유의해야 할 것이다.

### 3. 유통채널의 다양화

일반적으로 소매금융 유통경로는 은행원들이 직접 내방하는 고객들을 맞아 영업활동을 하는 유인점포가 중심이 되어 이루어져 왔다. 그러나 통신기술의 빠른 발전과 더불어 네트워크화 되고 많은 용량의 정보를 신속하게 전

달해주는 매체의 등장으로 소매금융업무에 많은 변화가 예기되고 있다.

본 분석의 무인점포에 대한 조사에서 나타난 바와 같이 연중무휴 필요성(6.015), 무인점포의 거래은행 전환영향(5.271), 텔레뱅킹 확대 필요성(5.535), PC/인터넷뱅킹 확대 필요성(5.603), 무인점포수의 확대 필요성(5.382) 등 고객들의 욕구는 매우 높는데 반해 텔레뱅킹/PC뱅킹 편리성 및 수수료에 대한 만족도(3.902)는 매우 낮아 은행의 유통채널에 대한 대대적인 손질이 필요하다.

특히 향후의 고객들은 통신을 통하여 어디서나 빈번하게 은행업무를 보고자 하기 때문에 많은 영업력을 투입하여 소액거래를 다량으로 처리해야 하는 경우, 유통채널의 제도적 고려는 필요하다. 즉, 소매금융 전략의 핵심인 단위당 업무처리 비용을 낮추고 고객의 편리성을 제고 시키는데 주안점을 두어 은행의 정보화를 통한 소매금융 유통경로(Delivery Channel)의 혁신이 필요하며, 이러한 관점에서 유통채널에 관한 개선방안을 다음과 같이 제안해 볼 수 있다.

첫째, 소형 미니점포개설을 확대하고 활성화해 나가야 한다.

시내 중심가의 요지에 지점을 가지고 기존의 영업방식만을 고집하지 말고, 은행이 고객에게 효과적으로 접근하여 새로운 상품과 서비스를 판매하기 위해 지점을 효율적으로 활용할 필요가 있다. 특히 대형쇼핑센터, 병원, 대학교, 관공서 등 불특정 다수의 고객이 접근하기 쉬운 장소는 물론 고객과의 접촉이 빈번한 슈퍼마켓이나, 가전제품 상가, 교통집약지의 시설물 내에 인스��어 브랜치를 확대해 나가야 한다.

둘째, 무점포 유통경로를 확대해야 한다.

종래의 획일적인 점포에서 탈피하여 차별성이 부각된 무인점포, 저비용의 유통경로 등 고객의 욕구에 부응한 다양한 무인점포전략을 전개해 나가야 할 것이다.

특히 고객을 세분화하여 입출금, 자금이체 등 기본적인 서비스를 이용하는 고객대상으로 점포내외 CD기, ATM, 무인점포, 텔레폰뱅킹, 인터넷뱅킹을

확산시켜 나가야 한다.

이는 보다 낮은 비용으로 신속한 업무처리가 가능하게 되어 결국, 고객들에게 각종 수수료를 인하할 수 있게되어 소매금융 부문의 경쟁력 강화에 크게 기여하게 될 것이다.

셋째, 이동식 점포의 운영이 필요하다.

이제 은행들도 자신을 찾아오는 고객만을 대상으로 영업을 해서는 치열한 경쟁력에서 도태될 수 밖에 없을 것이다. 고객이 있는 곳이면 어디든지 달려갈 수 있는 적극적인 마케팅체계를 갖추어야 한다. 이를 위해서 이동식 점포의 운영이 필수적이다. 이동식 점포의 대표적인 형태로 이동식 ATM을 들 수 있을 것이다. 사람들이 많이 모이는 각종 지역행사나 축제 등에 이동식 ATM을 설치·운영함으로써, 지역사회에 공헌하는 은행으로써의 이미지를 제고하고 지역거래기반 강화를 통하여 새로운 고객창출에 기여하게 될 것이다.



#### 4. 고객중심의 영업점체제 구축

국내은행들은 급변하는 금융환경에 능동적으로 대처하고 소매금융 강화의 일환으로 서비스 및 시설을 고객중심으로 변화시켜 고객의 편의성을 도모함으로써 기존의 고객을 유지할 뿐만 아니라 새로운 고객을 창출할 수 있을 것이다.

특히 무인점포에 대한 활성화에 대한 응답자들의 인식은 7점척도에서 평균 5.285로 매우 높게 나타나고 있는 데 반하여 남자(5.265)나 여자(5.309), 미혼(5.307)이나 기혼(5.272), 또는 연령별로 20대(5.351)나, 30대(5.258), 40대이상(5.233), 학력별로 고졸이하(5.220), 전문대졸(5.252), 대졸이상(5.352), 소득별로 150만미만(5.247), 250만미만(5.403), 250만이상(5.199) 직업별로, 자영업(5.429), 공무원/교사(5.226), 회사원(5.292), 주부학생(5.276) 등 본 실증분석에

이용한 인구통계적 특성에 따라 유의적인 차이없이 모두 무인점포의 활성화를 바라고 있다.

따라서 고객욕구 충족 및 소매금융의 활성화 방안의 하나로써 소형미니 점포, 무점포, 이동식 점포 등의 새로운 시설물 도입은 물론 이들 시설에 대하여 신속한 지원체제를 구축하는 것은 가까운 장래에 변화될 시장에 대비함으로써 경쟁사보다 경쟁우위를 먼저 선점할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

또한 짧은 시간동안에 서비스를 이용하는 고객의 증가에 대응한 적절한 창구의 차별화 그리고 은행내 점포시설의 레이아웃(Lay-out) 등 고객들이 신속하게 서비스받을 수 있는 체제를 구축해야 한다.

특히 점포내 시설물의 레이아웃의 경우, 종전의 직원위주에서 고객위주로 전환할 필요가 있다. 고객위주의 레이아웃은 타은행과 차별화하여 보다 편안하고 세련된 점포를 만들기 위해 여러 가지 특색있고 효율적으로 이루어져야 한다.

국내은행들의 영업점은 금융환경의 급속한 변화 및 점포설치 자유화에 대응하기 위해 기존의 영업점 개념을 시간과 장소의 개념을 넘어서 종합적인 서비스와 정보제공의 공간으로 변화시켜야 한다. 또한 멀티미디어의 도입에 의해 단말기의 종류가 증가하고 업무내용이 변화하기 때문에 이에 대응한 점포의 레이아웃 변경도 뒤따라야 한다.

이러한 국내은행들의 점포 레이아웃 방안을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 창구의 기능면에서 고객들의 이동거리는 단축시키고, 한자리에서 모든 업무를 처리할 수 있도록 원스톱 풀뱅크 서비스와 프라이빗 뱅킹 서비스를 펼쳐야 할 것이다.

둘째, 곡선형의 낮은 카운터 확대로 부드럽고 친근한 이미지를 창출하여 과거의 딱딱한 분위기에서 아늑한 분위기로 전환해야 할 것이다.

셋째, 고객의 점포 이용상의 움직임은 재검토하여 높은 카운터는 점포입구에서 가장 가깝고 ATM, CD기 등에 근접한 곳에 설치해 고객들이 단순한 입출금 업무를 신속하게 처리 할 수 있도록 해야 할 것이다.

넷째, 고객 밀착을 위한 점포 레이아웃의 특화를 들 수 있다.

국내은행들의 대부분의 영업점이 획일화된 형태와 구조를 지니고 있다. 이를 개선하기 위해서는 입지적, 지역적 특성에 따라 점포의 형태와 레이아웃 그리고 인테리어를 차별화하여 해당점포를 찾는 고객들의 실질적인 욕구를 충족시켜 주고, 더 나아가 편의시설과 고객별 특성에 맞춰 지역 밀착화에 노력하여야 할 것이다.

점포의 고객위주 레이아웃은 점포 신설이나 개·보수시 소요되는 비용은 장기적인 관점에서 과감하고 대폭적인 투자가 필요하다. 인테리어에 소요되는 비용도 적시에 투자되도록 여건을 마련해야 할 것이다.



## 제 5 장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

금융자율화와 금융시장개방이 가속화되면서 금융기관의 국제화, 개방화 및 대형화 등으로 나타나면서 국내은행간 또는 외국은행과의 경쟁이 치열해지고 있다. 금융산업의 경우 IMF 이행조건을 계기로 금융시장 개방과 구조조정이 가속화됨에 따라 지속적인 성장이나 생존 그 자체만을 위해서라도 장기적인 관점에서 은행 비즈니스의 핵심을 재정립해나가야 한다. 따라서 기존 고객의 유지 및 신규 고객확보 등 고객시장을 재정립하고, 재분류하여 새로운 가치를 창조하는 것이 필수적이다.

금융환경변화를 극복하기 위해 은행들은 종래의 보수적인 영업활동에서 보다 진취적이고 창의적인 전략을 내세워 경쟁우위를 점하려하고 있고 이러한 경쟁우위전략중 가계나 영세사업자를 대상으로 하는 소매금융(Retail Banking)이 중요한 영업전략으로 대두되었다. 따라서 본 연구에서는 금융환경변화에 따른 미국과 일본 등의 선진국 은행들의 소매금융 동향과 전략에 대하여 살펴보았고, 그리고 이를 토대로 하여 다음과 같은 소매금융 활성화 방안을 제시하였다.

위의 소매금융 기반조성을 토대로 소매금융 활성화 방안을 제시하여 보면 다음과 같다.

#### 첫째, 시장세분화 전략

이는 거래 고객들의 금융상품 및 서비스에 대한 다양한 니즈(Needs)와 차이점을 인식하고, 각 세분집단의 욕구와 수요에 정확히 부응하는 금융상품과 서비스를 개발 판매하기 위한 전략이다. 특히 시장세분화의 실행 방안으로서 실버계층에 대한 마케팅 강화와 프라이빗 बैं킹(Private Banking)의 강화 및 데이터 베이스에 의한 시장 세분화 방안을 구축하여 효율적인 마케팅

기법이 요구되며 점포에서 활용할 수 있는 고객관리 프로그램의 개발이 병행되어야 할 것이다.

### 둘째, 상품차별화 전략

최근의 은행간 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 안정적인 수신기반 확충을 위해 신상품 개발에 박차를 가하고 있다. 신상품 개발방안으로 고객 시장조사 및 세분화, 고객지향적인 상품개발, 신상품개발 전문가의 양성, 전략상품의 개발, 타금융기관과 제휴를 통한 신상품 개발등으로 차별화된 서비스 개발이 이루어져야 할 것이다.

### 셋째, 유통채널의 다양화

금융업은 다량의 금융정보를 신속 정확하게 처리하여야 하는 정보집약 산업이므로 정보처리 및 정보 통신기술의 발전은 그대로 금융업에 적용되어 금융의 정보화를 진전시켜 왔다.

매체의 발달은 전통적인 "딜리버리" 채널(Delivery Channel)에서 전자금융을 이용한 새로운 딜리버리 채널로 바뀌어 가고 있다. 소매금융 전략의 핵심은 단위당 업무처리 비용을 낮추고 고객의 편리성을 제고 시키는데 있다. 이를 위해서는 정보화를 이용한 소매금융 유통경로의 혁신이 필요하다 하겠다. 이를 위한 방안으로 소형 미니점포 개설 확대, 무점포 유통경로, 이동식 점포의 운영등을 통하여 무한경쟁시대에 돌입한 소매금융 시장에서의 선점을 확보하여야 할 것이다.

### 넷째, 고객중심의 영업점체제 구축

모든 고객에게 일률적인 서비스를 제공하는 현재의 영업점 체제로는 우수고객의 지속적인 거래를 유도하기 어렵다. 은행영업의 유통채널도 멀티미디어 기술의 개발로 다양하게 변화될 것으로 예상되나 영업점의 경우 손님을

직접 대면할 수 있는 장소로서 고객과의 관계를 심화시킬 수 있는 기회가 가장 크므로 은행수익의 대부분을 소수의 우수고객이 차지하고 있음을 감안할 때 우수고객을 위한 전담인력과 전용 영업공간의 배치가 확대되어야 한다.

소매금융 강화의 일환으로 고객의 편의성을 도모하고, 고객만족을 향상시키기 위해 새로운 점포에 대한 신속한 지원체제의 구축, 짧은 시간 서비스를 이용하는 고객에 적합한 창구의 차별화 그리고 은행내 점포의 레이아웃을 종전의 직원위주에서 고객위주로 시간과 장소의 개념을 넘어 종합적인 서비스와 정보제공 공간으로 활용할 수 있도록 하여야 할 것이다.

이상과 같은 소매금융은 수익성이 높고 소액거래 중심이어서 위험 분산이 가능하고, 다른 상품과의 연계서비스 등 다양한 특징을 가지고 있어 은행의 여러업무 분야 중에서 현재 가장 급속하게 성장하고 있으며, 안정적인 수신 기반의 구축은 물론 수익성 제고를 위해서도 소매금융(Retail Banking)을 강화하는 것이 중요한 과제가 되고 있다. 기본방안을 중심으로 소매금융의 활성화방안을 추진함으로써, 은행들은 급변하는 금융환경속에 적응하고 더 나아가서는 경쟁력을 갖출 수 있을 것이다.

## 제2절 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구의 실증분석에 이용한 자료의 조사대상은 특정기간에 특정지역을 대상으로 하였다. 따라서 분석의 결과를 일반화하여 모든 은행 및 지역에 적용시키는데는 한계가 있다.

또한 본 연구가 은행의 일반적인 서비스상품을 대상으로 하고 있어, 특정 은행상품에 대해 본 연구결과를 적용하는데는 어려움이 있다. 향후 소매금융 활성화에 관한 연구에서는 세부적인 전자금융 부문에 대한 연구와 데이터마이닝에 의한 관계분석 분야를 연구해 볼 필요가 있다.

# 참고문헌

## 1. 국내문헌

- 강병호, 『금융제도론』, 박영사, 1998.
- 김기서, 『은행도 마케팅전략의 시대』, 도서출판, 고원, 1996.
- 김영한, 『고객만족 리엔지니어링』, 성림사, 1994.
- 김충련, 『SAS라는 통계상자』, 데이터 리서치, 1994.
- 더뱅크사, 『IMF체제하에서의 소매금융의 방향과 국내은행의 대응전략』, 뱅커, 1998. 8.
- LG주간경제, 『우량고객관리 이렇게하라』, 1998. 5. 20.
- 이경엽, 『금융기관 마케팅전략』, 미래와사람들, 1998. 5.
- 이상환, 『은행마케팅』, 삼영사, 1996.
- 조태현, 『금융마케팅 전략론』, 삼영사, 1997.
- 채서일, 『마케팅조사론』, 학현사, 1997.
- \_\_\_\_\_, 『사회과학조사방법론』, 법문사, 1990.
- Carzon, J. 著 · 김영환 譯, 『고객을 순간에 만족시켜라』, 도서출판 성림, 1992.
- Peter, T. J. & Waterman, Jr, R. H. 著 · 정성호 譯, 『성공기업체의 경영전략』, 도서출판 상지, 1983.
- 한국금융신문, 『美銀 내실위주 마케팅전략 속속수립』, 1997. 10. 27.
- 허만형, 『SPSS와 통계분석』, 교학사, 1994.
- 히라시마 야스히사 著 · KMAC CS 경영혁신센터 譯, 『고객만족경영의 추진방법』, 21세기 북스, 1993.
- 강신규, “아사히은행의 성공적인 경영혁신”, 『광은정보』, 1997. 1.
- 강종식, “금융환경변화에 따른 은행의 소매금융 강화전략에 관한 연구”, 한양대학교 석사학위 논문, 1997.

- 국은경제연구소, “아사히은행의 리테일전략”, 『국민경제리뷰』, 1994. 8.
- 권해도, “소비자 만족에 대한 연구”, 서울대학교 대학원, 박사학위논문, 1989.
- 김광수, “금융환경 변화에 대응한 소매금융(Retail Banking)부문의 경쟁력 강화방안”, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문, 1998.
- 김기천, “저금리시대의 수신업무 활성화 방안”, 『금융경제』, 제23권 제8호, 1999. 8.
- 김문수, “세계화에 대비한 은행 경쟁력 강화방안 - 질의 최고화를 통한 은행 브랜드 심어야”, 『금융경제』, 제19권 제7호, 1995. 7.
- 김용현, “금융환경변화와 소매금융”, 『주택금융』, 주택은행, 1998. 가을호.
- 김의식, “고객만족경영과 은행서비스”, 『금융경제』, 1993. 8.
- 김장희, “소매금융의 미래상과 생존의 조건”, 『국민경제리뷰』, 1996. 5.
- 매일경제신문사, “한국속 세계기업 HSBC(홍콩상하이은행)”, 『매경Economy』, 1999. 2.
- 문병식, “다국적 금융기관의 세계화 전략과 시사점”, 『조흥경제』, 조흥경제연구소, 1998. 4.
- 박병출, “고객만족을 위한 은행의 서비스품질과 종업원 직무만족의 상관관계 연구”, 고려대학교 석사학위 논문, 1996.
- 박상학, “일본은행들의 신리테일전략”, 『국민경제리뷰』, 1997. 10.
- 박진호, “고객만족의 결정요인에 관한 연구”, 서울대학교 대학원, 1994. 2.
- 송성하, “서비스품질, 고객만족, 재구매 의도와와의 상호관계에 관한 연구”, 제주대학 대학원 박사학위 논문, 2000.
- 안재웅, “국내은행의 소매금융 활성화 방안 연구”, 한양대학교 석사학위 논문, 1999. 6.
- 안학식, “은행의 신상품개발 전략”, 『한일경제』, 한일경제연구소, 1996. 5.
- 원충재, “금융환경 변화에 따른 은행의 경쟁력 제고 방안 연구”, 중앙대학교 석사학위 논문, 1997.
- 유재덕, “은행의 고객만족 결정요인에 관한 실증적 연구”, 연세대학교 석사학위 논문, 1996.

- 윤태순, “이제는 리테일 혁신의 시기”, 『조흥경제』, 조흥경제연구소, 제397권, 1998. 7.
- 윤태순, “종합금융 서비스화를 추구하는 미국 대형 상업은행의 최근 업무전개 방향”, 『조흥경제』, 조흥경제연구소, 1999. 2.
- 이동한, “장애인 서비스 고객만족 결정요인에 관한 연구”, 제주대학교 대학원 박사학위 논문, 1999.
- 이유재, “고객만족의 결정변수에 관한 이론적 고찰”, 『경영논집』 III권 제1, 2호IV, 서울대학교 경영대학 경영연구소, 1994. 6.
- 전영희, “소매금융에서의 고객관리 전략에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위 논문, 1998.
- 정충구, “세계 주요은행의 이미지 제고전략”, 『국민경제리뷰』, 1997. 6.
- 조태현, “영업점 리테일 बैं킹 활성화전략”, 『외환은행 조사월보』, 1992. 2.
- 최오균, “국내은행의 소매금융마케팅 전략의 관한연구”, 한양대학교 석사학위 논문, 1994.
- 최종학, 김영구, “우량고객 이렇게 관리하라”, 『LG주간경제』, LG경제연구소, 1998. 5.
- 한국산업경제연구원, “은행 주거래 고객을 잡아라”, 『신용경제』, Vol.166, 1997. 8.
- 홍희창, “고객만족을 위한 은행마케팅전략에 관한 연구”, 부산대학교 석사학위 논문, 1986.
- 내외경제신문, 1999. 4. 16.
- 동아일보, 2000. 8. 23., 2000. 12. 12.
- 인터넷 연합뉴스(금융/증권), 『새천년 준비하는 선진은행(20)』, 1999. 5. 26.
- 조선일보, 2000. 12. 20.
- 한국경제신문, 1999. 5. 18., 1999. 5. 27., 2000. 12. 15.

## 2. 외국문헌

- Arthur Meidan, *Bank Marketing Management*, Macmillan Publishers Ltd. 1984.
- Asker, David A. and George, S. Day, eds., 1978, *Consumerism: Search for the Consumer Interest*, 3rd ed., New York: Free Press.
- Citicorp, *Annual Report*, 1996, 1997.
- Kotler P., *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation*. 6th Edition, Prentice-hall International, 1994.
- M.K.Lewis and K.T.Davis, *Domestic & International Banking*, The MIT Press, Cambridge, Massachusettes, Philip Allan Publishers, Ltd, 1987.
- Rovert L. Desatnick and Denis H. Detzel, *Managing to the Keep the Customer*, Jossey-Bass Inc., 1993.
- William R. Dillon, Thomas J. Madden, Neil H. Firtle, *Marketing Research in Marketing Environment*, Times Mirror/Mosby College Publishing 1987.
- Reynolds. F. D & W. D. Wells, "Life style Analysis : A Dimension for Future - Oriented Bank Research" *Journal of Bank Research*, 1978. 10.
- Richard L. Oliver, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", in *Journal of Marketing Research*, 17 November, 1980.
- 日本經濟新聞, 1999. 4. 8.

# Abstract

## A Study On Activating Retail Banking Service Under the Changeful Environment

Keun Park

*Department of Business Administration  
Graduate School of Business Administration  
Cheju National University  
Supervised by Professor Hyoung-Gil Kim*

The rapid growth of international trade and investment has brought progress to many countries, including Korea. But as we well know, capital flows can be volatile, exposing countries to the risk of financial crisis.

Currently, the Korean economy is getting batter from financial crisis in line with the International Monetary Fund's program.

However, Korean bank margins are among the lowest in the world, about 1.4 percent, which is extremely low. Consequently, Korean banks need to find ways to cut costs and increase spreads to become more profitable or to make income from new markets.

Especially local banks still have a big job of cleaning out their portfolios, meaning weak corporations need to be weed ed

out. Yet once the banks clean out their portfolios, they will be able to raise more private-sector capital. So when capital base and portfolios improve, they will become much stronger. This will lead to the strong and flexible financial system needed for underpinning the market economy and resisting future shocks.

The purpose of this study is to consider how to activate retail banking service under the changeful environment, especially for local banks.

To accomplish this purpose, 400 customers of local bank in Jeju were given questionnaires of which 333 were returned of which 325 were used for empirical analysis.

This study consists of 5 chapters:

- (1) Introduction
- (2) Theoretical Backgrounds : Retail Banking Service
- (3) Theoretical Backgrounds : Case Studies
- (4) Empirical Research
- (5) Conclusions.

Frequency, T-test, Oneway ANOVA, Cross-tabs(Chi-square: $x^2$ ), Correlation, Regression, Reliability and Factor Analysis by a statistical package, SPSS for Windows(Release 10.0), were used to analyze each variable.

The study can be summarized as follows:

- (1) Banking markets consist of buyers and those buyers differ in one or more respects. They may differ in their wants, resources, geographical locations, buying attitudes, buying practices and etc. In this study, customers for local banks were market-segmented by behavioral and demographic variables (see table 4-21).
- (2) Banks produce several banking products that exhibit different features. They are designed to offer variety to banking service consumers rather than to appeal to different market segments. Customers have different tastes and their tastes change over time especially under the unsecured environment.

Many customers of banks have same need to finish their banking service in short time and simple way. That means banks should design new services for customers who are skilled in using electronic machine. For this kind of service, banks should install many small size branches and ATM(Automatic Teller Machine).

- (3) Answerers for this questionnaires showed high mean for some electronic method related questions such as banking service with no workers(5.382 of 7), tele-banking(5.535 of 7) and internet banking(5.603 of 7) while the mean for the degree of satisfaction for tele-banking and internet banking(3.902 of 7) is so low. This means banks should

build various banking channels for each segment. Internet, CD, ATM, tele-banking movable branch, small size branch and etc may be some examples for those channels.

- (4) Banks should introduce customer-oriented facilities such as front desks and electronic machines. Especially the layout of front desks can be changed very much. Multi-media system for customers and employees can be one example. In designing the layout, the function such as one-stop banking, private bank service and etc. must be considered.

Limitations to this study are as follows:

- (1) Samples of data were collected only in certain period(April 11, 2001 to April 15, 2001) and specific area(Jeju), so the results of this study may have the limits of application.

- (2) As this thesis was done for general banking service, there may be difficulties in generalizing the results of empirical research. That is, to find more detailed knowledge about specific banking service, further studies for each banking service should be followed.

## ♣ J은행 이용에 관한 고객 만족도 설문조사 ♣

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 설문에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사 드립니다.

본 설문조사는 은행에 거래하시는 고객의 은행이용에 관한 만족도 연구 자료로 쓰이게 되며, 이를 바탕으로 고객에 대해 보다 개선된 서비스를 제공해 드리는데 도움이 되고자 합니다.

설문을 통해 수집된 자료는 본 연구의 참고자료로만 이용되며, 학문적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

이 설문조사는 무기명으로 통계 처리되므로 개인적인 내용이 알려질 염려는 없습니다.

귀하가 기입해 주신 내용들은 모두가 귀중한 자료로 활용되어 질 것입니다.

바쁘시더라도 끝까지 응답해주실 것을 부탁드립니다. 귀하의 건강과 행운을 기원합니다.

감사합니다.

2001년 4월 일

제주대학교 경영대학원

지도교수 경영학 박사 김형길

경영학 전공 석사과정 박근

I. 다음 설문은 거래하시는 은행에 대한 의견을 조사하기 위한 것입니다.

1. 귀하가 제주은행과 거래하신 기간은 얼마나 되십니까? ( )

- ① 1년 미만                      ② 1년 이상~2년 미만    ③ 2년 이상~3년 미만  
 ④ 3년 이상~4년미만    ⑤ 4년 이상~5년 미만    ⑥ 5년 이상~6년 미만  
 ⑦ 6년 이상~7년미만    ⑧ 7년 이상~8년 미만    ⑨ 8년 이상~9년 미만  
 ⑩ 9년 이상~10년미만    ⑪ 10년 이상

2. 제주은행에서 가장 많이 이용하시는 은행서비스는 무엇입니까? ( )

- ① 입·출금(창구이용) 거래    ② 신용카드 관련업무    ③ 대출거래  
 ④ 지로(공과금) 거래            ⑤ 입·출금(자동화기기: CD, ATM 이용) 거래  
 ⑥ 온라인 송금(타행송금 포함)    ⑦ 정기예금    ⑧ 동전교환  
 ⑨ 기타( )

3. 귀하께서 거래하시는 은행은 몇 개나 되십니까? ( )

- ① 1개                      ② 2개                      ③ 3개                      ④ 4개 이상

II. 현재 거래하시는 제주은행을 기준으로 아래 각 항목에 대한 만족도를 평가해 주십시오.

(이하 문항을 <보기>와 같은 요령으로 ○표 혹은 V표를 해 주십시오.)

<보기>	전혀 그렇지 않다		보통 이다			매우 그렇다	
1) 자연보호는 필요하다.	1	2	3	4	5	⑥	7
2) 현재 직업이 마음에 든다.	1	2	3	4	5	6	7

♣ 제주은행의 점포 외부 환경에 관한 목입니다.	전혀 그렇지 않다		보통 이다			매우 그렇 다	
4) 은행 밖의 간판등이 찾기 쉽다.	1	2	3	4	5	6	7
5) 점포 외부가 깨끗하고 출입하기 쉽다.	1	2	3	4	5	6	7
6) 주차하기 편리하다.	1	2	3	4	5	6	7

♣ 업무를 보기 전까지 손님을 맞이하는 태도에 관한 항목입니다.	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
	1	2	3	4	5	6	
7) 창구표지판, 순번대기기 등이 찾기 쉽다.	1	2	3	4	5	6	7
8) 청원경찰이나 안내원이 잘 도와준다.	1	2	3	4	5	6	7
9) 직원의 복장과 용모는 단정하다.	1	2	3	4	5	6	7

♣ 창구 응대에 대한 질문입니다.

10) 창구직원의 인사성이 좋다.	1	2	3	4	5	6	7
11) 용건에 대해 업무처리가 신속 정확하다.	1	2	3	4	5	6	7
12) 창구가 바쁠 때 업무협조가 잘된다.	1	2	3	4	5	6	7
13) 고객불만 사항에 대해 은행원의 해결 태도는 적당하다.	1	2	3	4	5	6	7

♣ 업무를 마칠 때까지 걸린 시간에 관한 항목입니다.

	전혀 그렇지 않다			보통이다			매우 그렇다
	1	2	3	4	5	6	
14) 손님이 오신 순서대로 업무를 처리한다.	1	2	3	4	5	6	7
15) 접수시킬때까지 기다리는 시간은 적당하다.	1	2	3	4	5	6	7
16) 접수후 소요되는 시간에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7

♣ 영업시간내 자동화기기 사용에 관한 항목입니다.

17) 줄을 많이 서서 오래 기다리는 편이다.							
18) 편리한 곳에 설치되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7
19) 문제 발생시 신속히 처리해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
20) 이용방법이 잘 안내되어 이용이 쉽다.	1	2	3	4	5	6	7

♣ 내부환경에 관한 항목입니다.	전혀 그렇지 않다		보통 이다				매우 그렇 다	
	1	2	3	4	5	6	7	
21) 실내장식이나 청결등이 잘되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7	
22) 상품안내장과 포스터는 보기쉬운 장소에 정리되어 있다.	1	2	3	4	5	6	7	
23) 의자, 공중전화, 자판기, 생수대 등의 편의시설이 잘 갖추어져 있다.	1	2	3	4	5	6	7	
24) 잡지의 종류나 관리상태가 좋다.	1	2	3	4	5	6	7	
25) 방문고객을 위한 편의시설에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7	

♣ 제주은행의 저축상품에 관한 항목입니다.

26) 고객의 욕구에 맞는 저축상품이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
27) 은행 상품의 이자율에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7

♣ 은행광고 및 홍보활동에 관한 항목입니다.

♣ 은행광고 및 홍보활동에 관한 항목입니다.	전혀 그렇지 않다		보통 이다				매우 그렇 다	
	1	2	3	4	5	6	7	
28) TV, 신문, 잡지 등을 통한 홍보가 잘된다.	1	2	3	4	5	6	7	
29) 제주은행은 환경보전과 지역사회에 공헌한다.	1	2	3	4	5	6	7	
30) 제주은행의 각종 안내장은 고객이 알기 쉽도록 만들어졌다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7	



♣. 제주은행의 무인점포(자동화기기 및 365일 코너 등)에 대한 질문입니다.	전혀 그렇지 않다		보통이다		매우 그렇다		
	1	2	3	4	5	6	7
39) CD기(현금자동지급기)/ATM기(현금자동입출기)의 연중무휴(24시간 이용)사용이 필요하다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7
40) 자주 이용하시는 무인점포가 거래은행을 바꾸는데 어느정도 영향을 준다.	1	2	3	4	5	6	7
41) 텔레뱅킹(전화로 은행거래) 서비스 확대가 필요하다.	1	2	3	4	5	6	7
42) PC뱅킹이나 인터넷뱅킹(컴퓨터를 이용한 은행거래) 서비스 확대가 필요하다.	1	2	3	4	5	6	7
43) 텔레뱅킹이나 PC뱅킹 이용시 편리성과 수수료에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
44) 제주은행의 무인점포(자동화기기) 숫자를 더 늘여야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7

45. 귀하는 현재 이용하시는 제주은행을 앞으로도 계속 이용하실 의향이 있으십니까?

전혀 없다			보통			아주 많이 있다
1	2	3	4	5	6	7

46. 귀하는 제주은행 직원으로부터 예금가입 권유를 받으신 일이 있습니까?

전혀 없다			보통			아주 많이 있다
1	2	3	4	5	6	7

47. 제주은행 직원들은 고객과의 친밀도를 유지하기 위해 최선을 다한다고 생각하십니까?

전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇 다
1	2	3	4	5	6	7

48. 귀하는 제주은행에서 DM(디렉트메일)발송에 의한 섭외(신상품, 만기도래, 각종 정보 안내 등)을 받은적이 있습니까?

전혀 없다			보통			아주 많이 있다
1	2	3	4	5	6	7

49. 귀하는 제주은행에서 전화나 통신기기(TM:Tele Marketing)를 이용하여 감사(안부)인사 및 정보를 제공 받은적이 있습니까?

전혀 없다			보통			아주 많이 있다
1	2	3	4	5	6	7

50. 귀하는 제주은행으로부터 우수고객에게 제공되는 우대서비스의 내용을 안내 받은적이 있습니까?

전혀 없다			보통			아주 많이 있다
1	2	3	4	5	6	7

IV. 다음은 인구통계학적 변수들에 대한 질문입니다.

51. 귀하의 성별을 묻는 항목입니다.

- ① 남자                      ② 여자

