대한산업공학회/한국경영과학회 2002 춘계공동학술대회
한국과학기술원(KAIST) 2002년 5월 3일~4일

국내 주요 소매은행의 우수고객관리 프로그램 현황 분석 및 개선방안 연구

Study on the realities and the improvement measures of the customer loyalty programs in Korean major retail banks

박기현, 장강일, 이은상
서울특별시 중구 회현동 2가 LG CNS 부설 Entrue 정보기술연구소

Abstract

With a severe restructuring and a high competition in the bank industry, the emphasis of business is increasingly put on profitability. Especially for retail banks, the classification and management of customers based on profitability becomes important issues.

However, the cost required in maintaining relevant systems is so high also with one spent in acquiring data for customers as a whole. In fact, most benefit of a certain bank is gathered from a few loyal customers. Accordingly, most of banks are vigorously trying to measure ROI of the few royal customers and striving to raise earnings from them. This is also true to domestic retail banks which are recognizing the need of loyalty program and operating diverse programs.

This report is executed to help design and manage effective loyalty programs. We conducted interviews on the persons in charge of royalty programs of 9 major domestic retail banks and made a survey on 5 banks among them. Based on data from these researches, we reviewed on royalty programs of Korean domestic banks and propose improvement measures to facilitate royalty program.

I. 서론

1.1 우수고객관리의 중요성

은행업계에서의 경쟁이 치열해지면서 우수 거래 고객들을 관리해 수익성을 극대화하겠다는 마인드가 확산되고 있다. 은행은 기업들을 대상으로 하는 기업금융(도매금융)과 일반 소비자들을 대상으로 하는 소매금융을 주요 수익원천으로 삼고 있다. 특히, 소매금융 분야는 고객과의 밀접한 관계 유지를 통해 가치를 발생시키고 이를 수익증대로 연결시킬 수 있어 고객관리가 더욱 필요한 분야라 할 수 있다.

1.2 연구 목적 및 방법

본 논문에서는 국내 주요 소매은행들의 우수고객관리 프로그램의 운용실태를 파악하고 주요 이슈별로 개선방안을 모색하고자 수행되었다. 먼저, 9개 국내 주요 소매은행의 고객관리 업무 담당자를 대상으로 인터뷰를 실시하고 후속 설문조사를 통해 국내 소매은행들의 우수고객 선정기준을 포함한 세부 운영항목, 보상서비스, 우수고객관리 시스템 등의 영역으로 나누어 실태를 조사하였다. 우수고객관리 프로그램을 구축한 국내 대규모 은행의 실제 사례와 선진사례를 참조하여, 실태 분석을 통해 제

기된 이슈별로 개선방안을 살펴보았다.

2. 우수고객관리프로그램 현황

2.1 해외 은행 현황

2.1.1 해외 은행의 우수고객관리 사례

BOA(Bank of America)는 고객들을 현재 수익성, 거주지, 행동 특성, 인구통계학적 특성, 각 채널(지점, 전자우편, PC 통신 등)별로 세분화하고 고객의 가치, 해약자의 가치 등을 분석하고 있다. 이를 토대로 상위 10%에 해당하는 고객들의 접촉 빈도를 높여 수익성을 증가시키고 있다. 다른 사례들도 (표 1)과 같다.

	고객분류 기준	관리 및 서비스	효 과
Central Bank	거래연수, 거래가족수, 소개 고객수, 당좌예금 계좌의 수, 양도성 예금증서 액수, 법인계좌 보유여부, 신용대출 실적, 담보대출 실적, 주택담보대출 실적 등	1) 고객의 누적 로열티 점수를 매월 청구서로 공지 2) 누적 점수를 통해 대출시 할인율 적용과 같은 다양한 혜택 부여	1) 당좌예금, 저축예금, 머니마켓 예금, 양도성 예금증서 등의 실적이 각각 13%, 14%, 23%, 11% 씩 증가 2) 연간 총자산 증가효과가 약 백만 달러 이상
Wiliming-ton Savings Fund Society	평균예금잔고, 분기별 잔고증가액, 분기별 신규대출 실적, 소개 고객의 수 등	1) 로열티 점수가 분기단위로 누적되어 고객에게 통보 2) 제휴업체가 공급하는 상품이나 서비스를 할인된 가격으로 제공	1) 일년간 고객보상 소요액은 일인단 약 9.3 달러 2) 대상 고객들의 예금잔고증가액은 약 1,400 달러

(표 1) 해외 은행의 고객관리 프로그램 사례

2.1.2 미국 소매은행들의 수익성 분석 실태

미국의 241개 주요 소매은행들을 대상으로 실시한 가트너 그룹의 조사 결과(Customer Profitability Analysis in Retail Banking, Gartner, 2000)를 살펴보면 미국의 은행들은 가계(Household), 계정(Account), 개인(Individual Customer), 고객군(Customer Segments) 등 다양한 기준으로 수익성을 분석하고 있었다.

예금고가 40억 달러 이상인 은행들의 경우, 각 고객의 거래활동과 관련된 실제 원가(Actual Bank Costs) 분석을 통해 수익성을 측정하는 경우가 64%에 달했고 나머지 36%는 실제원가와 더불어 산업평균원가(Industry Average)를 혼합하여 사용하고 있었다. 또한, 해당 은행들은 80% 이상이 매월 수익성을 측정하는 것으로 나타났다.

2.2 국내 은행 현황

국내 은행들도 해외 은행들처럼 고객수익성 분석의 필요성을 절감하게 되면서, 최근 들어 고객관계관리(CRM) 관련투자를 활기차게 진행하고 있다. 또한, 이전의 Private Banking 제도와의 연계 및 강화 차원에서 우수고객관리 프로그램이 적극적으로 계획되고 있다.

2.2.1 국내 은행들의 고객관계관리(CRM) 도입 현황

국내 주요 은행들은 (표 2)에 보여지는 것처럼, 2000년과 2001년에 걸쳐 고객관계관리(CRM)의 주요 Infra 시스템인 DW 및 CRM 시스템 구축 프로젝트를 활발히 진행하였다.

구 국민은행 (현 국민은행)	CRM 시스템 구축 (2001.1~12. 260 백만)
구 주택은행 (현 국민은행)	-CRM 시스템 구축 (2000.8~2001.10) -eCRM 시스템 구축 (2000.10~2001.5) -DW 구축 (2001.9~12)
한빛 은행	CRM 시스템 구축 (2001.1~12, 63억)
외환 은행	eDW, CRM 구축 (2001.1~6, 35억)
제일 은행	-콜센터 통합 (2001.1~2002.12, 예정) -CRM 시스템 (2000.11~2002.12, 예정)

(표 2) 국내 주요 은행의 CRM 투자 현황

출처: INFO Valley, 2002

2.2.2 국내 은행의 Private Banking 운영 현황

국내은행의 우수고객관리 프로그램은 이전부터 운영되고 있는 Private Banking제도와 부분적으로 유사한 형태로 이루어지고 있다.

형태	주요 지역	특징
부가 서비스	한국 일본	-프라이빗 뱅킹의 초기 형태 -고액 예치고객에게 차별적 서비스 제공 -특별 금리 적용, 대출한도 차별 적용, 거래수수료 할인 또는 면제, 차별화된 업무처리 시스템, 각종 부대 서비스 제공
자산 관리	스위스	-정기적인 고객 자산보호와 유지의 일임신탁의 특성 -안정적 자산 리스크 관리, 비밀보장, 자문 및 설계의 자산관리 서비스
자산 운용	미국	-자산운용을 통하여 최고의 수익창출 -고위험, 고수익의 공격적인 자산운용 -고수익 투자상품의 직/간접적 제공, 최상의 투자자문

(표 3) Private Banking의 종류 및 특징

출처:임상진,1999.

국내에서 일반적으로 활용되고 있는 부가 서비스형 PB는 우수고객관리 프로그램과 유사한 모습을 띠고 있다. 이로 인해 우수고객관리 프로그램과 PB의 대상이 되는 고객들이 겹치는 경우가 상당부분 발생할 수 있으며 관련 고객에 대한 정보의 통합과 관리 프로그램간의 연계가 필요할 것으로 보인다.

3. 국내 우수고객관리프로그램에 관한 설문 조사 및 분석

3.1 국내 은행의 설문조사 실시

국내 주요 은행들의 우수고객관리 프로그램 운영 현황을 파악하기 위해 국내 주요 소매은행의 담당자를 대상으로 인터뷰와 후속 설문을 실시하였다. 인터뷰는 고객관리 프로그램을 운영하고 있는 국내 주요 소매은행 9곳을 선정하여 3주간 실시되었으며, 설문지는 인터뷰 당시에 배포하여 이후 2주 후에 취합하였다. 설문은 인터뷰를 실시했던 9개 은행 중에서 4곳을 제외한 5개 은행에서 취합이 되었으며, 설문 문항은 (1) 우수고객관리 프로그램들의 운영 개요와 (2) 우수고객선정기준, (3) 우수고객 선정 주기와 등급 등 세부 운영항목, (4) 보상서비스 내역, (5) 관련 시스템 등으로 구성이 되었다. 설문 답변 결과를 정리하면 (표 4)와 같다.

* 본 논문에서는 설문대상 은행은 조사 대상 은행 중 설문에 응한 5개 은행 + F은행임. F은행은 직접 설문을 하지는 않았지만, 연구자가 해당 은행의 CRM 프로젝트 수행 경험을 토대로 분석에 반영함.
* Yes와 No로 응답하는 문항은 Y, N으로 표기하며 선택형 문항일 경우 O 표시로 함. 답변을 하지 않은 부분에 대해서는 빈칸으로 처리함.

3.2 우수고객관리의 주요 이슈 분석

Loyalty Program 운영일반 영역에서는 대부분의 은행들이 우수고객관리 프로그램의 제도와 시스템에 대한 개선의 필요성을 느끼고 있었으며, 우수고객 정보의 관련부서간 공유에 대한 필요성도 인식하고 있었다. 그러나, 이런 필요성 인식에도 불구하고 우수고객에 대한 개인화/세분화된 관리가 이루어지지 않고 있으며 우수고객에 대한 만족도 조사가 주기적으로 이루어지지 않는 것이 주요 이슈로 나타났다.

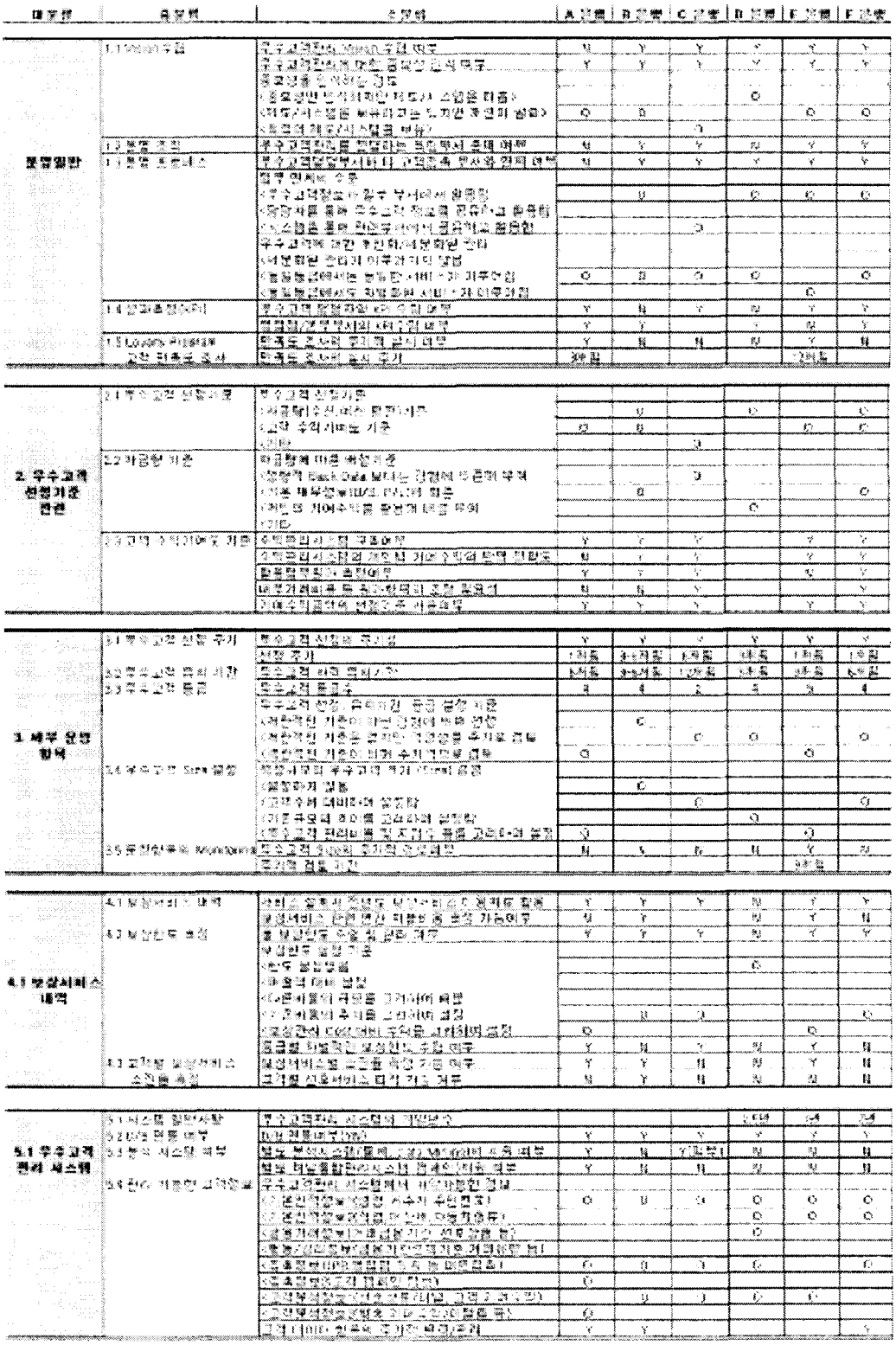
우수고객 선정기준 영역에서는, 대부분의 은행들이 자금량(수신, 여신 평잔)과 고객 수익기여도를 고려하여 우수고객을 선정하고 있었고, 고객 수익기여도의 중요성과 활용에 대한 필요성도 인식하고 있었다. 그러나, 자금량 기준으로 우수고객을 선정한다고 응답한 은행들의 경우, 고객의 기여수익을 고려하지 않고 과거의 경험과 기본적인 재무정보(B/S, P/L)만을 활용하여 선정하는 경우가 많았다. 또한, 고객 수익기여도 기준으로 우수고객을 선정한다고 응답한 은행들의 경우에도, 활동원가와 내부거래비용 등을 고려하여 수익기여도를 파악하고는 있지만 원가항목의 조정과 정확도 향상의 필요성을 느끼고 있었다.

우수고객관리 프로그램의 세부 운영항목 영역에서는, 대부분의 은행들이 4~5개 등급으로 우수고객을 구분하여 관리하고 있었다. 하지만 객관적인 기준으로 주기적인 검토를 통해 등급을 조정하거나 우수고객의 규모(Size)를 우수고객의 관리 비용과 지점수 등 은행의 관리 능력을 고려하는 경우는 일부에 불과하였다.

보상서비스 영역에서는, 대부분의 은행들이 보상한도 설정이나 보상 서비스 소진율을 측정하고 있지 않은 것으로 나타났다. 선호 서비스와 서비스 제공시 소요되는 비용에 대한 분석이 이루어지지 않아 보상서비스의 차별화에 한계가 있는 것으로 나타났다.

우수고객관리시스템 영역에서는, 우수고객 정보를 분석할 수 있는 분석시스템이 대부분 제공되지 않고 있었으며 캠페인 등 고객접점채널에서 우수고객 정보를 통합적으로 관리할 수 있는 시스템이 있다고 응답한 은행은 설문대상 은행들 중에서 1곳에 불과하였다. 현재 은행들이 관리하고 있는 고객정보도 대부분 기본인적정보와 고객접점채널에서의 기본적인 정보에 한정되어 고객의 거래유형을 분석하거나 향후 기대수익과 고객 이탈율 등을 분석하

(표 4) Loyalty Program에 관한 설문 결과



기에는 미흡한 것으로 나타났다.

해당 영역별로 파악된 일반 현황에서, 다른 문제들과 연관성이 크고 영향력이 큰 주요 이슈들을 정리해보면 (표 5)처럼, 세부 항목에 대한 주기적 검토, 수익기여도 산정 및 우수고객 선정 기준의 정교화, 금융패턴에 기초한 차별화 서비스 제공, 통합 DB 구축 및 다차원 분석시스템 구축 등으로 정리해 볼 수 있다.

영역	일반 현황	주요 이슈
운영일반	-우수고객관리 프로그램의 제도/시스템 개선의 필요성 절감 -우수고객에 대한 만족도 조사 미흡	-고객 수익성 분석 및 우수고객 선정 기준의 정교화
우수고객 선정기준	- 자금량 기준의 객관적 정량화 필요 - 수익기여도 산정시 원가항목의 조정 및 정확도 개선 필요	
세부 운영항목	-우수고객 선정 및 등급 설정의 객관성 미흡 -우수고객 규모(Size)선정의 기준 미흡	-세부 항목에 대한 주기적 검토
보상 서비스	-보상한도 설정기준의 미흡 -고객별 선호서비스 파악 및 이에 대한 대응 취약	-금융패턴에 기초한 차별화 서비스 제공
우수고객 관리 시스템	-우수고객에 대한 제한된 정보관리 -고객정보를 분석하고 캠페인 등에 활용할 수 있는 시스템 미비	-통합 DB 구축 및 다차원 분석시스템 구축

(표 5) 영역별 주요 이슈 정리

4. 우수고객관리프로그램의 개선방안

4.1 수익기여도 산정기준의 정확화

4.1.1 고객별 기여수익 및 차별적인 업무원가 반영

본 연구에서 조사한 국내 은행들의 우수고객 선정기준은 여수신 자금량, 상품/금융거래별 일정한 배점/마진율 측정, 고객별 기여수익 및 차별적인 업무원가에 기초한 기여수익 측정의 세 가지로 나뉘어 진다.

여수신 자금량만을 반영하거나 상품/금융거래별 일정한 배점/마진율을 적용하는 경우에는 고객 스스로 자신의 기여 수익을 파악할 수 있어 우수고객 선정기준을 충족하기 위한 추가거래를 유도할 수 있는 장점이 있다. 그러나, 이 경우에 상품별 금리 차이/변동 및 고객별 차별적인 업무 발생원가를 반영하지 못해 객관적인 보상서비스 산정 및 고객별 차별적인 서비스의 제공이 어려워지고 보상프로그램 운용을 통한 성과의 측정이 쉽지 않다.

따라서, 여신/수신 등 금융상품별 차별적인 금융원가를 반영하고 고객별 상이한 은행거래의 업무 발생원가에 기초하여 고객별 기여수익을 측정하는 형태의 선정기준이 요구된다.

4.1.2 우수고객 선정 기준의 조정

일반적으로 국내 주요 소매은행의 수익관리 시스템(PMS: Profit Management System)에 기초한 고객별 수익성 측정은 (표 6)에 정리된 것처럼 구분할 수 있다.

측정 항목	측정 방법
여, 수신 상품별 이자 기여 수익	은행의 모든 자금을 본부 부서에 집중하고 본/지점간 내부금리를 적용하여 내부금리와 조달(수신) 및 운용(여신) 금리와의 차이로 기여수익 측정
외환, 신탁 등 비이자 기여 수익	내부금리를 적용할 수 없는 거래에 대해서는 외환 및 신탁 상품 등의 고객 발생 수수료로 기여수익 측정
채널 거래 원가	활동원가에 기초하여 고객의 이용 채널에 따라 차별적인 업무거래 원가 측정

(표 6) 소매고객 수익성 측정 항목

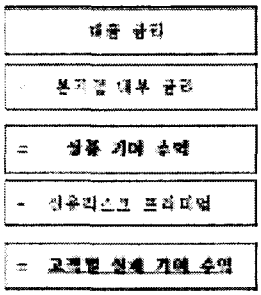
국내 주요 소매은행들의 수익관리 시스템은 대부분 위와 같은 형태로 고객별 수익성을 측정하고 있지만 실제 우수고객 선정기준으로 적용하기 위해서는 몇 가지 조정이 필요한 것으로 보인다.

첫째, 활동원가 항목에 대한 조정이 필요하다. F은행의 경우 수익관리 시스템의 활동업무 단위가 영업점/본부 부서의 성과측정을 목적으로 구분되어 실제 고객이 발생하지 않은 은행의 영업점/본부 부서간의 발생 원가도 고객에게 전가하고 있어 이러한 부분에 대한 조정이 필요한 것으로 파악되었다. 또한, 아래 (표 7)에서 보여지는 것처럼, F은행에서 조사된 실제 업무원가(활동원가)를 통해 신규시 발생 원가가 원가 항목 중 가장 큰 부분을 차지하고 있음을 알 수 있다. 이러한 요인은 은행의 수익성 측정 시점에 고객의 수익성을 심하게 왜곡 할 수 있는 요인이 될 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 신규시의 업무 원가를 상품의 잔여기간(만기)동안 월별로 동일한 비율로 배분하는 것이 타당할 것으로 보인다.

(표 7) F 은행의 활동원가 (예시)

둘째, 신용리스크 프리미엄을 반영해야 한다. 내부금리는 상품의 만기 기간에 따른 금리의 차등적용으로 기간별 차등 이자 수익/비용은 고려하고 있으나 여신 고객에 대한 수익성 측정 시점의 신용위험(Credit Risk)은 고려하지 못해 여신 고객의 수익성이 실제 기여 수익보다 과다 계상될 우려가 있다. 이를 방지하기

위해서는 아래 (그림 1)에서처럼 여신 고객의 신용위험을 측정하여 신용리스크 프리미엄 만큼 차감해 주고 실제 기여 수익을 측정하여야 한다.



(그림 1) 여신 고객의 기여수익 측정

셋째, 위에서 언급한 활동원가 항목의 조정과 여신 프리미엄의 반영 이외에 내부금리의 산정 및 활동 업무의 분류, 원가측정의 정확성 제고 등의 활동이 요구된다. 이를 토대로, 고객별 수익성 측정을 위한 각 항목들을 주기적으로 검토하고 개선하는 작업이 이루어져야 한다.

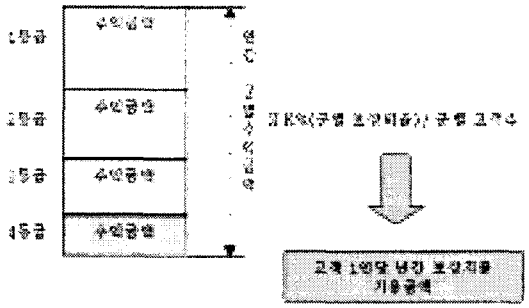
4.2 금융패턴에 기초한 차별화 서비스 제공

4.2.1 보상한도 설정

본 연구를 통해 대부분의 국내 소매은행들은 보상한도를 설정하고 있지 않거나 기존 지출비용의 추이를 감안해 산정하는 등 명확한 기준이 수립되어 있지 않은 것으로 파악되었다. 보상 한도를 산정하는 방법에는 정액법과 정률법 두 가지를 고려할 수 있다. 정액법은 일정금액 이상의 수익 기여도에 대해서 정해진 금액 만큼의 서비스 한도를 책정하는 방법이다. 이에 반해, 정률법은 고객의 수익 기여액의 일정 %를 한도로 책정하는 방법이다.

여기서, 정액법은 한시적인 상품 판매의 촉진에는 유용한 보상 전략으로 사용 될 수 있지만 우수고객의 지속적인 유지를 목적으로 우수고객관리 프로그램을 실행하기 위해서는 정률법이 보다 타당할 것으로 보인다.

또한, 보상한도를 설정할 때는 등급별 수익금액과 등급별 보상비율을 고려하여 책정하는 것이 바람직하다. 즉, (그림 2)에 제시된 것처럼, 전년도의 등급별 총 수익금액을 합산하고 등급별로 책정된 보상 비율을 곱하여 이 값을 등급별 총 고객수로 나누어 동일군의 고객들에 대한 1인당 연간 보상 가용금액으로 산정하는 것이 타당하다.



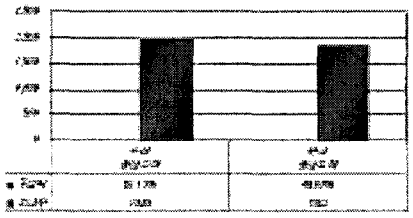
(그림 2) 우수고객 보상한도 설정

4.2.2 차별화 서비스 제공

현재 국내 소매은행들의 보상 서비스는 차별적인 요소가 크지 않다. 물론, 은행에 따라 건강 검진권, 각종 공연티켓 등과 같은 차별적인 서비스를 제공하는 은행들도 있지만 이러한 서비스는 전체 우수고객이 아닌 상위고객 소수에게 한정되어 제공되고 있다.

(표 8) 에서 볼 수 있는 것처럼 동일 은행의 수익성 기준에 기초하여 VIP등급으로 선정된 우수고객의 금융 거래 패턴은 수신중심의 고객과 여신 중심 고객으로 나누어 질 수 있다.

(표 8) 여수신상품에 의한 고객분류

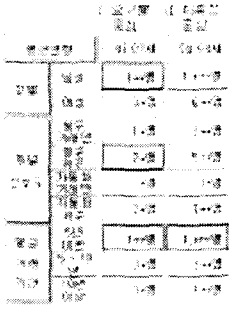


그리고, 수신중심의 우수고객은 다시 (표 9)

상품 구분	거래 구분	업무 원가 (원)
보통예금 (요구불 예금)	신규	6,900
	입금	1,080
	지급	1,650
	해약	6,370
	조회	850
양도성 정기예금 (저축성 예금)	신규	14,170
	해약	7,900
신용대출 (여신 상품)	신규	58,000
	계좌 자동이체	730
	전액 상환	5,400

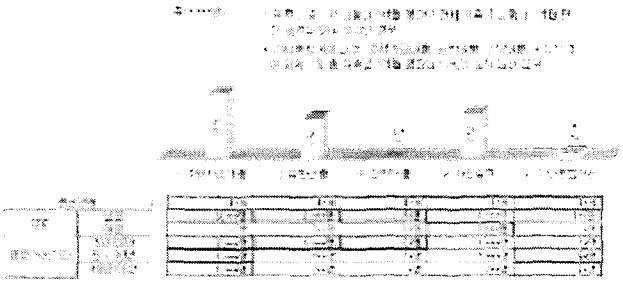
에서 보여지는 것처럼 요구불 중심의 고객과 저축성 예금 중심의 고객으로 구분되어 졌다 .

(표 9) 수신 중심 고객의 추가분류

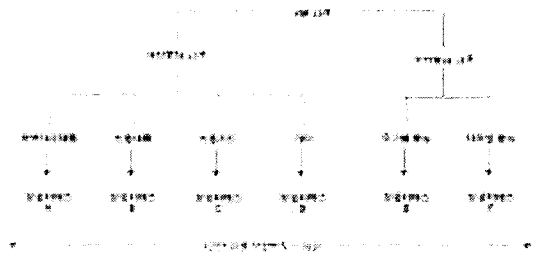


그리고, 여신중심의 우수고객은 (표 10)에서 보이는 것처럼 주택자금대출 중심의 고객과 일반자금대출 중심의 고객 등으로 분류되었다. 이처럼, 동일한 등급에 속한 고객들이라도 상이한 금융거래 특성을 보이고 있었다. 따라서, 동일 등급의 고객군이라도 동일한 보상 한도 내에서 금융거래의 특성에 따른 차별적인 서비스 제공이 이루어진다면 효과적일 것이다.

(표 10) 여신 중심 고객의 추가분류



요컨대, (그림 3)에 제시된 것처럼 동일한 VIP 등급 내의 고객이라도 금융 거래 패턴과 특성에 따라 거래 특성에 부합하는 차별적인 보상 서비스를 제공하는 것이 충성도 강화와 수익성 제고에 더 효과적이다.



(그림 3) 차별적 보상 서비스 설계

4.3 프로그램 세부 항목에 대한 주기적 검토

4.3.1 주기적 검토 사항

우수고객관리 프로그램에서 주기적으로 검토해야 할 사항은 (표11)처럼 정리할 수 있다.

(표 11) 주기적 검토 요구사항

구분	주기적 검토사항	목적
성과 분석	-우수고객 수의 증감 분석 -우수고객의 수익 기여액 증감분석 -우수고객의 상품 점유비 증감분석	-프로그램 운영 전반의 성과측정 -프로그램 관리의 KPI 수립 및 개선
등급 추이 분석	-등급 변화율 (등급 유지, 상승, 하락율) -일반고객의 우수고객 진입속도 -등급별 보상한도 소진율 -등급별 선호 서비스 -등급별 프로파일 변화 분석	-프로그램 시행에 따른 등급별 변동 분석 -등급별 세부 관리 및 보상 서비스 운용 전략 수립
고객 만족도 조사	-서비스별 만족도 조사	-프로그램을 통한 우수고객 거래 유지 효과 측정 -개선에 반영

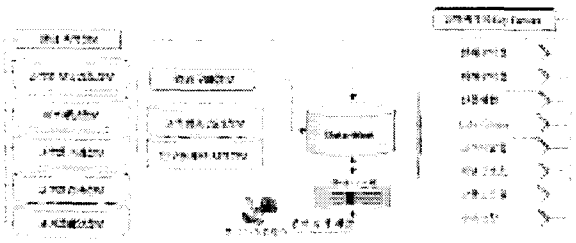
4.4 통합 DB 및 다차원 분석시스템 구축

국내 소매은행들의 시스템을 통한 개선과제는 고객관리 관련 필요 데이터의 확보 및 다차원 분석 시스템의 구축, 채널 통합관리 체제 구축의 세 가지로 요약 될 수 있다.

첫째, 우수고객별 선호 서비스에 관한 데이터 등과 고객의 금융패턴 및 행동양식에 대한 데이터들이 시스템을 통해 수집되고 활용될 수 있어야 한다. 우수고객별 선호 서비스 파악은 프로그램의 성과 측정과 피드백을 위해 가장 중요한 정보임에도 불구하고 현행 시스템 환경에서는 파악하지 못하는 것으로 나타났다. 이것은 현행 DB환경 하에서 우수고객들의 서비스 이용 관련한 데이터가 고객별로 관리되지 못한 데서 기인하는 것으로 보인다.

또한, 고객별 선호서비스에 대한 데이터 이외에도, 기존에 가지고 있는 데이터가 고객의 속성을 완전히 반영하기에는 불충분하거나 데이터의 신뢰성이 떨어지는 경우가 있다.

(그림 4)에서 보여지는 것처럼, Royal Bank of Canada는 효율적인 고객관리 체제 구현을 위해 필요한 고객 데이터를 행내 축적정보와 행외 구매정보로 구분하여 관리하고 있다.



(그림 4) Royal Bank of Canada의 운용 현황

둘째, 우수고객의 효율적인 관리를 위해서는 고객관련 데이터를 활용한 다차원 분석이 가능해야 한다. 하지만, 설문에 응한 은행들 중 상당수의 은행이 분석 시스템을 활용하고 있지 않은 것으로 응답하였다. 고객의 과거 수익기여도에 대한 보상을 통한 우수고객의 유지도 중요하지만 우수고객의 수익성 및 이탈율을 예측하여 미래 잠재성을 사전에 파악하여 과거의 수익기여도와 함께 활용한다면 다차원적인 고객관리가 가능할 것이다.

셋째, 본 연구에서 조사한 국내 소매은행들은 채널 통합관리 체제를 대부분 구현하고 있지 못한 것으로 파악되었는데, 채널별로 수집되는 데이터를 통합 관리하고 분석정보를 활용하여 채널별 고객대응력을 강화하는 작업이 요구된다. 이를 위해선 EAI , 캠페인 매니지먼트 시스템과 같은 채널 통합관리 시스템을 도입하여 채널 통합관리 체제를 구현할 필요가 있다.

5. 결론

5.1 우수고객관리의 방향성

(표 12) 요소별 고려 사항

요 소	고려 사항
전략 (Strategy)	-우수고객관리 제도의 Vision 설정 및 전행적 공유 -우수고객 선정기준의 정교화 -고객별 수익측정 항목의 세분화 -보상 서비스 운용전략 수립 -거래정보 및 보상서비스 이용 관련 고객정보 수집 및 관리 전략 수립
실행 (Execution)	-관련부서간 Cross-functional 프로세스 구현 -금융패턴에 기초한 차별화 서비스 제공
피드백 (Feedback)	-우수고객관리 프로그램의 세부 운영항목에 대한 주기적인 검토 -우수고객관리 프로그램에 대한 주기적인 모니터링
시스템 (System)	-보상 서비스 이용에 관한 데이터의 수집 및 관리 -우수고객관련 통합 D/B 구현 및 주기적 Update -고객의 성향 및 잠재 Potential 파악 등 다차원 고객분석 시스템 구축 -접촉(판매) 채널 시스템의 통합 관리 및 연계

(표 12)에서 제시된 것처럼, 우수고객관리 프로그램은 전략에서 실행, 피드백의 과정이 순환고리(Closed Loop)를 형성하여 반복적으로 보완 및 강화가 이루어져야 하며 이런 제반 활동들은 시스템을 통해 뒷받침되어야 한다.

5.2 한계 및 제언

본 연구에서는 우수고객관리 프로그램의 모든 영역에서 제기될 수 있는 이슈들을 포괄적으로 살펴보았지만, 좀 더 구체적인 분석을 위해서는 본 논문에서 제기된 특정 영역별로 범위를 세분화하여 연구가 수행되어야 한다.

이번 연구에서는 주요 은행을 대상으로 인터뷰와 설문 등으로 개괄적인 현황을 분석하였지만 우수고객관리 프로그램을 운영하는 특정 은행을 선정하여 심층적인 사례조사를 실시하는 작업도 필요하다. 또한, 본 연구에선 고객관리를 담당하고 있는 업무 담당자를 대상으로 실태조사를 수행하였지만 시스템 담당자를 대상으로 시스템의 구현 및 관리 방안에 대해 연구하는 것도 의미가 있을 것으로 보인다.

Reference List

1. 염규복, "은행 고객만족과 수익성 제고를 위한 마케팅 전략," 연세대학교 석사학위논문,1999

2. 임상진, "국내 은행 프라이빗 뱅킹 활성화 방안 연구," 서강대학교 석사학위논문, 1999

3. 이명신, "경쟁력 강화를 위한 은행의 DB 마케팅 전략에 관한 연구 (C은행의 사례연구를 중심으로)," 한양대학교 석사학위논문2001

4. 원향선, "우리나라 은행 마케팅에 대한 연구 (CRM 활용 사례를 중심으로)," 동국 대학교 석사학위논문, 2000

5. Alline Sullivan, "Private Lives," Barron's, December,2001

6. Kimberly Collins, "Customer Profitability Analysis in Retailing Bank," Strategy and Tactics Report, GartnerGroup, September,2000

7. Kimberly Collins, "Customer Service and Loyalty during Economic Downturns," Strategy and Tactics Report, GartnerGroup, November,2001