

자동화기기를 이용한 국내 시중은행의 서비스채널 전략의 유형 및 유효성 분석에 관한 연구

변지석* · 이동규*

A Study on Types and Performance of Major Retail Banks'
Automated Service Channel Strategy

Jisurk Pyun* · Dongkyu Lee*

ABSTRACT

Recently banking industry is experiencing fundamental changes by advancement of information technology. The traditional role of branches is rapidly being replaced with new electronic service channels such as ATM, Phone and PC for they are time-saving and convenient.

Automated service channel strategy of retail banks is divided into two different ways, automation and networking. Automation is mainly focused on cost reduction related to the branch operation, while networking is on external expansion of customer contact points. Strategic types of banks can be defined from a matrix model where the positioning is determined by the extent of automation and networking.

The effectiveness of automated channel strategy depends on how separate strategic types show their performance. Results for deposits and productivity will be given to verify the economic performance of each strategic type.

1. 서 론

정보기술의 급속한 발전에 따라 금융산업도 다른 어떤 분야에 못지 않는 구조적인 변화를 겪고 있다. 국제결제은행(BIS)은 최근 발간된 연차보고서에서 향후 금융산업은 전자화폐의 등장과 같

은 정보기술의 발전에 따른 경영환경의 근본적인 변화로 인해 은행 수가 대폭 감소하고 초대형 도매 금융기관이 출현하여 거래방식이 바뀌는 등 그 규모나 내용에 있어서 일대 혁명에 비견될 정도로 엄청난 변화를 보일 것으로 전망한 바 있다. 이러한 변화는 개인 고객을 주대상으로 하는

* 홍익대학교 경영대학 경영학과

소매금융(Retail Banking) 분야에서 더욱 현저하게 나타나고 있어서 영업의 근본적인 구조가 바뀌고 있는 실정이다. 특히 정보기술의 발전이 소매금융 분야에 가장 큰 영향을 미치고 있는 부분은 전통적 지점(Branch)으로 대표되는 유통시스템으로서의 서비스 채널이다. 즉, 종래에는 지점 창구와 섭외방문이 소매금융기관들의 주된 영업 방식이었으나 최근에는 CD(Cash Dispenser)나 ATM (Automated Teller Machine) 등의 자동화 기기를 이용한 새로운 서비스 채널이 등장하기 시작한 것이다.

자동화기기는 원래 은행의 두 가지 기본적인 기능인 예금과 현금인출을 자동화하기 위해 개발되었지만, 사실은 고객서비스의 차별화와 비용절감을 염두에 둔 것이다. 즉 고객들은 24시간 내내 활용할 수 있는 자동화기기가 사람에 의한 서비스보다도 더 편리하다고 느끼게 되었고, 은행도 사람 대신에 자동화기기를 이용함으로써 비용이 절감된다는 이점이 있기 때문이다.

일본의 경우 자동화기기를 통해 은행들은 영업 시간을 아침 8시에서 저녁 9시 까지로 확대하고, 토요일이나 휴일에도 자동화기기를 가동하고 있으며, 이미 고객의 80% 이상이 자동화기기만으로 용무를 처리하고 있다. 미국에서는 빌딩의 코너나 사무실 내에 자동화기기를 설치하여 대출을 비롯한 대부분의 은행업무를 처리하고 있다. 최근 들어 우리나라 은행들 또한 경쟁적으로 자동화기기를 설치하고 있다.

자동화기기를 이용한 소매금융기관들의 서비스 채널 차별화전략은 매우 다양하게 진행되고 있는데, 이러한 전략은 자동화(Automation)와 네트워크화(Networking)로 분류될 수 있다. 자동화는 지점 영업에 있어 점내 CD나 ATM의 설치를 통한 창구거래의 분산도를 의미하며, 네트워크화는 일종의 무인점포 역할을 수행하는

점의 CD나 ATM의 진척도를 말한다. 자동화가 주로 점내를 겨냥한 데 비해 네트워크화는 한마디로 고객접점의 물리적인 확대를 목표로 하고 있다. 예컨대 시티뱅크가 처음 ATM을 설치할 때에는 은행 예금잔고가 적은 일반고객들의 업무를 기계적으로 처리하고, 예금잔고가 많은 우대고객들을 직원들로 하여금 직접 서비스하기 위한 목적이었는데, 이러한 시티뱅크의 전략은 자동화전략의 전형적인 예라고 할 수 있다. 반면에 신한은행은 후발은행으로서 지점망의 상대적인 열세를 만회하기 위해 CD나 ATM을 이용한 무인점포를 급격히 증가시켜 온 바 있다. 이는 네트워크화전략의 전형적인 예라고 할 수 있다.

은행들은 서비스 채널에 자동화기기를 이용하는 과정에서 해당 은행이 처한 상황, 고객 니즈 등을 평가하여 이 두 가지 전략을 선택적으로 적용하고 있다. 본 논문은 자동화와 네트워크화의 관점에서, 국내 주요 은행들의 자동화기기를 이용한 서비스채널 전략의 변화 과정과 그 시사점을 파악하여 서비스채널 전략의 유형을 도출하는 한편, 유형별로 경제적인 효과를 분석, 평가해 보고자 한다.

자동화기기에 대한 그 동안의 연구는 주로 전략적인 측면에서 자동화기기의 유용성을 다루고 있지만, 자동화기기의 경제적 효과를 측정하는 것이 매우 어렵다는 이유로 자동화기기의 경제적 효과에 대한 실질적인 분석은 거의 이루어지지 않았다([9],[12],[14],[15],[16]). 따라서 자동화기에 대한 막대한 투자가 무분별하게 진행될 가능성이 매우 큰 이러한 상황에서 자동화기기를 이용한 국내은행의 서비스채널 전략을 유형별로 구분하고 유형별 경제적 효과를 분석한 본 논문의 의미는 크다고 할 수 있다.

본 논문은 모두 6장으로 구성되어 있다. 2장에

서는 정보기술의 발전에 따른 금융환경의 변화를 분석하고, 3장에서는 금융환경의 변화에 대응하기 위해 은행들이 채택하고 있는 서비스채널 전략을 분석하기 위한 모델을 제시하였다. 4장은 제시된 서비스채널 모델에 따라 국내 시중은행들의 서비스채널 전략을 유형별로 분류하고 그 특징을 분석하였다. 5장에서는 각 은행이 채택한 서비스채널 전략의 유효성을 유형별로 비교 분석하였고, 본 논문의 한계와 향후 연구과제는 6장에 제시되었다.

2. 새로운 금융 패러다임

2.1 금융환경의 변화

2.1.1 전자금융(Electronic Banking) 시대의 도래

정보기술의 급격한 발전으로 금융 서비스에 있어서 CD나 ATM으로 대표되는 자동화기기를 비롯하여 전자화폐(IC카드, E-캐시 등)와 같은 새로운 지급결제 수단이 이용되고, 홈 banking(Home Banking)·펌 banking(Firm Banking) 등 새로운 거래방식이 등장하고 있다. 또한 최근에는 On-line Banking, Direct Banking, Remote Banking, Self-Service Banking, Virtual Banking 등 새로운 용어들이 등장하고 있으며, 심지어는 고객과의 대면을 필요로 하지 않는 새로운 형태의 직무 개념으로서 VFM (Virtual Financial Manager), VBM (Virtual Bank Manager)과 같은 개념도 제기되고 있다([8]).

이러한 변화로 과거 직원과의 직접적인 대면을 전제로 한 금융 서비스에서 오디오 내지 비디오 화면을 통해 원격 및 24시간 서비스를 제공하는 것이 가능해지고 있다. 이에 따라 미래 금융의 모습은 점차 보편화되고 있는 인터넷과 같은 컴퓨

터 네트워크 상에서의 전자 상거래 및 전자 지급결제와 맞물려 궁극적으로는 '24시간-365일-글로벌 서비스'를 제공하는 멀티미디어 뱅킹시대가 될 것으로 예측되고 있다([13]).

2.1.2 고객 니즈의 변화

정보기술의 급속한 발전과 함께 금융 서비스에 대한 고객 니즈의 변화는 은행들에게 새로운 도전이 되고 있다. 서비스에 대한 고객 니즈가 변화하게 된 데에는 여러 가지 원인이 있겠지만, 무엇보다도 전후 베이비 붐 세대의 사회 진출이 증가하면서 발생한 인구통계학적인 변화에 따라 고객의 상품선호 구조에 있어서 변화가 나타나게 된 것을 들 수 있다. 더욱이 컴퓨터나 기계에 대한 거부감이 적은 고객층이 증가하면서 정보기술을 보다 적극적으로 이용한 금융 서비스가 요구되고 있는 것이다. 그러나 더욱 중요한 것은 이러한 변화들이 편리성, 전문성, 접근성, 정확성, 신속성 등에 대한 고객의 기대수준을 매우 높게 만들었으며, 또한 앞으로도 지속적으로 상승시킬 것이라는 점이다([6],[7]).

금융 서비스에 대한 이러한 소비자 니즈의 변화는 은행들로 하여금 정보기술에 대한 투자를 증가시키도록 강요하고 있다. 그러나 증가된 투자에도 불구하고 현재 은행들은 높은 운영비용과 완만한 매출 성장으로 수익성 달성에 많은 어려움을 겪고 있다.

2.1.3 새로운 경쟁자의 도전

정보기술의 발전이 가속화되면서 새로운 산업이 등장하고, 경쟁기업 간의 협조와 제휴가 일반화되면서 경쟁개념이 소멸하고 산업간의 경계가 사라지고 있다([19]). 이러한 현상은 은행업에서

도 나타나고 있다. 이것은 향후 은행업의 경쟁자가 기존의 은행 뿐만 아니라 비은행(Non-banking) 금융기관인 보험, 증권, 신용카드사로부터 비금융회사들인 정보통신업자, 네트워크사업자, 소프트웨어업체, 심지어는 전화회사 까지도 포함하는 전혀 새로운 경쟁구도로 산업구조가 재편되고 있다는 것을 의미한다([11]).

예컨대 향후 은행업의 경쟁자로서는 기존의 카드사인 Visa, Master사 등은 물론이고 정보통신 기술 분야의 Microsoft, Netscape, AT&T, IBM 등과 같은 거대 기업들 까지도 모두 강력한 경쟁 상대로 부상할 가능성이 매우 큰 것으로 전망되고 있다([21]). 이미 AT&T는 기존의 정보 및 통신업무 이외에 대부, 보험, 카드 등의 금융서비스도 제공하고 있으며, 제록스 또한 보험회사와 투자신탁회사를 매수하여 보험과 신탁업무에 진출하고 있다. 이밖에도 GM, 포드, GE, RCA, 그레이하운드, 내셔널 스틸, 볼드윈 피아노 등 많은 비금융기업들이 갖가지 금융 서비스에 손을 대고 있다([1]).

2.2 금융기관의 대응전략

2.2.1 서비스 채널의 변화

금융환경의 모든 변화들 속에서 가장 주목해야 할 것은 결국 유통경로(Distribution Channel)로서의 서비스 채널, 즉 금융 서비스 전달(Service Delivery) 시스템상의 변화라고 할 수 있다. 이는 기존의 전통적인 경로인 지점(Branch) 위주의 금융 서비스로부터 다른 비지점(Non-branch) 채널, 즉 ATM, POS, 전화, 비디오폰, 쌍방향 TV, PC, 인터넷 등 다양한 전자식 서비스 채널로의 변화를 말한다. 이러한 비지점 채널은 지점과 비교하여 고객접점을 획기적으로 다변화시킬 수 있으며,

서비스의 시간적, 공간적 제약을 극복할 수 있는 장점이 있지만, 그 활용에 있어선 고객의 직접적인 참여와 상호 인터랙티브한 관계 유지가 필수적이다.

이와 관련하여 미국의 10개 은행 35,000계좌를 대상으로 고객의 서비스 채널 이용행태를 분석한 조사결과에 따르면, 업무처리를 위해 지점을 찾는 고객이 전체의 43%인 반면에 비지점 채널의 이용도는 ATM(31%), 전화(24%), PC기타(2%) 순으로 나타난 바 있다([6]). 이들 비지점 채널에 의한 거래는 내용상이나 금액상으로 아직은 단순한 입출금 수준에 머물고 있으나, 점차 이들 거래가 크게 증가할 것은 물론 정보기술 발전에 따라 그 처리 내용이나 수준도 고도화되어갈 것은 분명하다.

이러한 상황에서 문제는 과연 앞으로 거래 고객들의 행태 변화는 은행 경영에 어떤 영향을 미칠 것인가? 또한 전통적인 은행 점포의 기능과 역할은 어떻게 달라져야 할 것인가? 라는 점으로 요약된다. 이와 관련해서 중요한 것은 변화하는 고객의 니즈에 걸맞게 전통적인 서비스 채널을 새롭게 조정해 나가는 일이다. 따라서 향후 은행들의 가장 중요한 과제는 전통적인 점포의 범위를 벗어나 비지점 채널과 같은 새로운 서비스 채널을 적극적으로 모색하고, 고객별 채널 선호도에 따라 이를 적절하게 조합하는 것이 될 것으로 지적되고 있다.

2.2.2 지점 역할의 변화

전자/자동화 채널의 부상과 관련, 이미 최근 1~2년 사이에 선진국을 중심으로 전통적인 점포(지점)의 역할에 대해 근본적인 인식 전환을 요구하는 움직임이 강하게 대두되고 있는 실정이다. 자동화기기의 보급이 확대되고, 가정·학교·직장

에서의 금융거래가 가능해졌으며, 최첨단 금융 서비스 채널이 등장하는 등 일련의 발전으로 전통적인 지점의 역할, 기능 및 위상은 어떤 식으로든 지 크게 변화해 나갈 것이다([20]).

이에 따라 지점을 위주로 하고 있는 기존의 서비스채널 전략에 새로운 변화가 적극적으로 모색되고 있다. 그 대표적인 방향은 지점의 기능에 있어 단순거래 처리를 주업무로 하고 있는 기존의 거래센터(Transaction Center)의 개념으로부터 기존 고객에 대한 교차협의(Cross-selling)와 고객과의 관계(Relationship) 강화를 주업무로 하는 세일즈 센터(Sales Center) 개념으로의 전환이다. 요컨대 대부분의 단순거래는 자동화기기(CD, ATM 등) 내지 전화(폰 뱅킹) 또는 컴퓨터(PC뱅킹) 등으로 유도하고, 인간적 교감을 원하는 계층에 대한 서비스나 고액 및 고급 서비스는 잘 설계된 지점의 인적 채널을 통해 충족시킨다는 의미이다. 그 결과 지점의 설계·레이아웃, 인력관리, 업무내용 등에 중대한 변화가 요구되고 있다.

2.2.3 국내 은행들의 지점 채널 전략

'90년대 들어 국내 은행들의 점포 수 변화의 추이를 다음 <표 1>에서 살펴보면 점포 채널 확보 경쟁이 치열하게 전개되어 왔음을 알 수 있다.

상위 10대 은행을 기준으로 보면 '90~'95년간 전체 점포 수는 1,992개 → 3,027개로 52%의 높은 증가세를 기록하였다. 그러나 그 구성을 보면 지점은 1,542개 → 1,886개로 22% 증가한 반면, 출장소는 450개 → 1,141개로 무려 154%나 증가하였다. 이것은 은행들이 주요 거점 지역을 제외하고는 코스트나 인건비 등의 투자 리스크가 높은 지점 대신 주변 고객에게 밀착된 서비스를 효율적으로 제공할 수 있는 소형 출장소를 선택하는 소형다점포 정책을 적극 전개하였다는 것을 의미 한다.

한편 그동안 국내 은행의 점포 설치는 정책 당국의 사전 내인가 사항으로서 점포 신설 수의 제한, 신설 및 이전시 거리의 제한 등 대표적인 금

<표 1> 10대 시중은행의 점포 수 동향('90~'95년)

연도	1990년도			1991년도			1992년도			1993년도			1994년도			1995년도		
	지점	출장소	합계	지점	출장소	합계	지점	출장소	합계	지점	출장소	합계	지점	출장소	합계	지점	출장소	합계
조흥	186	71	257	199	85	284	207	101	308	205	128	333	210	145	355	228	169	397
상업	175	74	249	183	78	261	190	88	278	189	109	298	195	125	320	204	149	353
제일	180	59	239	192	83	275	195	95	290	197	118	315	206	138	344	219	164	383
한일	186	56	242	193	70	263	195	87	282	194	106	300	200	128	328	212	147	359
서울	212	56	268	214	72	286	220	78	298	219	86	305	217	101	318	227	111	338
국민	299	69	368	307	88	395	311	105	416	318	130	448	330	133	463	333	144	477
외환	155	44	199	164	60	224	170	68	238	171	94	265	177	113	290	194	131	325
신한	73	16	89	83	24	107	90	35	125	97	49	146	107	57	164	125	59	184
한미	41	5	46	48	8	56	52	8	60	54	16	70	59	21	80	64	33	97
동화	35	0	35	46	1	47	54	4	58	58	16	74	68	28	96	80	34	114
합계	1,542	450	1,992	1,629	569	2,198	1,684	669	2,353	1,702	852	2,554	1,769	989	2,758	1,886	1,141	3,027

자료: 「금융기관 점포총람」, 한국은행 은행감독원(1996)

용규제 사항으로 묶여 왔다. 그러나 '94년 3월 시행된 점포설치 자유화조치에 이어 '95년 2월 전격적으로 실시된 완전자유화조치로 이제는 아무런 구속 없이 은행들은 독자적인 점포정책을 펼칠 수 있게 되었다.

점포설치에 유사한 규제를 해오던 미국도 그동안 유지해 온 주내(Intra-state) 진출 원칙에서 주간(Inter-state) 진출을 자유화하는 정책으로 선회하고 있다. 즉, 새로운 은행법에 따르면 어느 은행이라도 원하는 곳이면 아무데나 지점을 낼 수 있게 된 것이다. 이렇듯 전세계적인 규제완화의 물결은 최근 급격히 부상하고 있는 전자/자동화 채널의 등장과 맞물려 새로운 점포 채널정책으로의 일대 발상의 전환을 요구하고 있다. 따라서 이제 적절한 서비스채널 전략의 선택은 바로 은행의 사활과 직결되는 문제로 떠오르고 있는 것이다.

3. 서비스 채널 정보화전략의 모델과 전략유형

3.1 CD/ATM을 이용한 서비스 채널 정보화전략

이미 지적인 바와 같이 새로운 금융환경 하에서 경쟁우위를 차지하기 위해 은행들은 점포의 새로운 역할을 정립하고, 점포를 효율적으로 운영하기 위한 방안을 강구하고 있으며, 정보기술을 이용한 새로운 서비스 채널들(ATM, 전화, PC 등)을 이용하여 서비스 채널의 차별화를 시도해 나가고 있다([17]).

국내 은행들의 경우에도 신규 서비스 채널을 구축하는 데에 있어 기존의 지점 외에 CD, ATM, Telephone, PC와 같은 전자 및 자동화 채널에 대한 고객들의 니즈를 등에 업고 정보기술을 이용하여 서서히 채널의 차별화를 시행하여

〈표 2〉 주요 채널간 기능 비교

	지점	ATM	Telephone	PC
계좌신규	○	△	△	△
현금 입지급	○	○	×	×
이체/조회	○	○	○	○
공과금 수납	○	△	○	△
상담/신고	○	×	○	△

○:현재 가능, △:일부 선진국에서 가능,

×:현재 불가능

나가고 있다. 미국과 같은 치열한 경쟁상태에는 못 미치지만 이제 국내 은행들도 본격적인 자유경쟁시대를 맞아 차별적 전략우위를 추구하고 있는 것이다.

그러나 지점의 종합적 기능에 비해 비지점 채널인 전자/자동화 채널이 담당하는 기능에는 〈표 2〉에 제시된 바와 같이 아직은 한계가 있는 것이 사실이다. 더욱이 그동안 국내에서는 자동화기기 자체의 성능문제, 고객의 의식수준, 은행들의 마인드 부족 등의 요인으로 미국이나 일본 만큼은 활성화되지 못하고 있었으며, '90년대 들어서야 비로소 그 활용 가능성이 인식되고 있는 실정이다. 국내에 있어 현재의 단계로 볼 때, 전자/자동화 채널로서는 우선 CD 및 ATM이 가장 대표적인 수단으로 평가되고 있다.

국내 주요 은행별로 '90~'95년 동안의 점포수 및 자동화기기의 보급 동향을 살펴 보면 다음 〈표 3〉과 같다. 9개 은행들의 평균치를 통해 그 변화 추이를 살펴 보면 우선 평균 점포수는 동 기간 217개에서 324개로 약 1.5배 증가한 반면, 점내 CD/ATM 및 점외 CD/ATM은 각각 3.5배와 28배 라는 비약적인 증가세를 보이고 있다.

<표 3> 국내 은행별 점포 수 및 자동화기기 보유 동향

연도	1990년			1995년		
	총점포 수 (지점+출장소)	점 내 CD·ATM	점 외 CD·ATM	총점포 수 (지점+출장소)	점 내 CD·ATM	점 외 CD·ATM
조흥	257	277	39	397	1,884	983
상업	249	318	19	353	990	678
제일	239	342	24	383	1,146	592
한일	242	267	48	359	965	785
서울	268	304	8	338	835	431
국민	368	860	20	477	2,038	627
외환	199	299	38	325	1,223	502
신한	89	141	4	184	804	852
한미	46	42	2	97	216	104
평균	217	317	22	324	1,122	617

자료: 「금융기관 점포총람」, 한국은행 은행감독원(1996)

3.2 서비스 채널 정보화전략의 두 가지 방향

국내 은행들이 '90년대 들어서 서비스 채널의 정보화를 추진해 온 전략은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 하나는 점내 CD/ATM을 이용한 지점 자체의 자동화이고, 다른 하나는 지점 망을 보완하는 형태(점외 CD·ATM, 365일 코너, 무인점포 등)의 네트워크화 라고 할 수 있다. 지점 자체의 자동화는 고객의 측면에서는 사람에 의한 서비스보다 더 빠르고 편리하다는 장점이 있고, 은행의 측면에서는 사람 대신 자동화기기를 사용한다는 이점이 있다. 반면에 네트워크화는 고객의 접점을 효율적으로 증가시킬 수 있다는 이점이 있다.

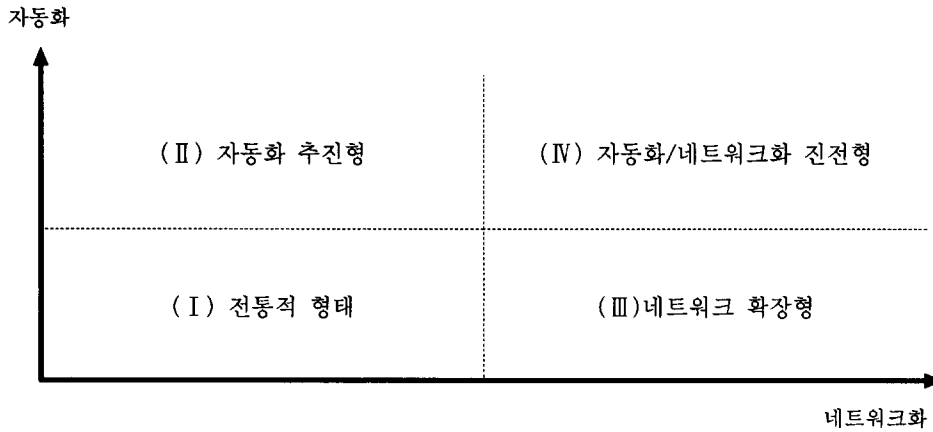
개별 은행들은 이러한 서비스 채널을 차별화하는 과정에서 각자 은행이 처한 상황 및 거래고객의 니즈 등을 평가하여 이 두 가지 전략을 선택적으로 적용했다고 할 수 있다. 이 두 가지 전략은 각기 상대적인 개념으로 아래의 척도로 측정할 수 있다.

- (1) 점내 CD·ATM 대수 / 지점 수
= 점포 자동화의 진전도
- (2) 점외 CD·ATM 대수 / 지점 수
= 네트워크의 확장도

단 미국의 경우에는 이미 보급이 일반화된 ATM만을 기준으로 자동화와 네트워크화를 측정해 볼 수 있으나, 국내 금융시장의 단계상 아직은 CD가 ATM보다 압도적인 비중을 차지하고 있어 본고에서는 CD와 ATM을 합한 수치로 분석하였음을 밝혀둔다.

3.3 서비스 채널 정보화전략의 4가지 유형

Kimbell과 Gregor는 자동화와 네트워크화의 개념을 이용하여 은행이 추진하고 있는 서비스 채널의 정보화전략을 <그림 1>과 같이 4가지 형태로 구분한 매트릭스 모델로 나타내 그 전략적 포지셔닝에 따른 채널전략의 유형을 제시하고 있다 ([17]).



〈그림 1〉 서비스 채널 정보화전략에 관한 매트릭스 모델

(1)과 (2)에서 제시된 자동화 및 네트워크화의 측정 척도를 Kimbell과 Gregor의 모델에 적용하여 국내 은행들의 서비스 채널 정보화전략을 4가지 유형으로 나누어 각각의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

(I) 그룹: 전통적 형태

이들 은행은 전통적인 점포 위주의 채널전략을 채택하고 있는 그룹으로서 점포 수에 비해 상대적으로 낮은 비율의 점내 CD/ATM 및 점외 CD/ATM을 보유하고 있다. 이들 은행들은 서비스 채널의 정보화전략을 그다지 중요하게 보고 있지 않다고 할 수 있다.

(II) 그룹: 자동화 추진형

이는 점포 수에 비해 상대적으로 높은 비율의 점내 CD/ATM과 낮은 비율의 점외 CD/ATM을 보유하고 있는 타입이다. 이 은행들은 채널 수를 증가시키기 보다는 점포 내의 고객처리나 창구직원 등 비용감소 차원에서 자동화기기를 설치하는 것에 관심을 갖고 있다.

(III) 그룹: 네트워크 확장형

이는 (II)의 경우와는 반대로 점포 수에 비해

상대적으로 낮은 비율의 점내 CD/ATM과 높은 비율의 점외 CD/ATM을 보유하고 있는 타입이다. 이 그룹에 속한 은행들은 자동화기기를 비용절감보다는 서비스 채널을 확장하기 위한 수단으로 설치하고 있다.

(IV) 그룹: 자동화/네트워크화 동시추진형

이 그룹에 속한 은행들은 소매금융 전략의 주요 수단으로서 채널의 차별화를 강조하면서 점포 수에 비해 높은 비율의 점내 및 점외 CD/ATM을 보유하고 있다. 이 은행들은 대부분의 단순 거래를 자동화기기로 처리함으로써 점포내 텔러 등에 의한 높은 비용의 인적서비스 부담을 줄이면서 동시에 창구 고객에게는 보다 높은 질의 서비스를 제공하는 것을 전략의 축으로 삼고 있다.

여기서 중요한 점은 상기 네 가지 중에서 어느 타입이 반드시 더 우월하다고 할 수 만은 없으며, 그것은 각 은행이 추구해온 경영전략과 고유의 영업상황에 따라 달라질 수 있다는 점이다.

〈표 4〉 은행별 자동화/네트워크화 비율의 변화

구분	1990년		1995년	
	점내 CD+ATM /총점포 수	점외 CD+ATM /총점포 수	점내 CD+ATM /총점포 수	점외 CD+ATM /총점포 수
조흥	1.08	0.15	4.75	2.48
상업	1.28	0.08	2.80	1.92
제일	1.43	0.10	2.99	1.55
한일	1.10	0.20	2.69	2.19
서울	1.13	0.03	2.47	1.28
국민	2.34	0.05	4.27	1.31
외환	1.50	0.19	3.76	1.54
신한	1.58	0.04	4.37	4.63
한미	0.91	0.04	2.23	1.07
평균	1.37	0.10	3.37	2.00

자료: 한국은행, 은행감독원 자료 참조하여 작성

4. 국내 시중은행의 서비스 채널 정보화전략

4.1 '90년대 국내 시중은행의 채널전략의 전개 방향

〈표 4〉에 제시된 바와 같이 국내 주요 은행별로 '90~'95년 동안 자동화 및 네트워크화의 진전도를 살펴보면, 자동화 비율은 1.37 → 3.37 (2.5배), 네트워크화 비율은 0.10 → 2.00 (20배)으로 증가하여, 양자 모두 커다란 증가세를 보이고 있다. 이것은 어느 정도 점내 자동화를 이룩한 국내 시중은행들이 동시에 점외 자동화기기의 증가를 통해 외부 네트워크의 확충에 주력해 왔음을 보여주고 있다.

한편 〈그림 2〉는 '90~'95년간 각 은행의 서비스 채널 정보화 추진과정을 추적해 본 결과이다. 대부분의 궤적이 우상방을 향하고 있음을 볼 때, 전체적으로 거의 모든 국내 시중은행들이 자동화

및 네트워크화를 꾸준히 추진해 온 것을 알 수 있다.

그러나 각 은행별로 추구하고 있는 서비스 채널의 정보화 방향은 많은 차이를 보이고 있다. 그 중에서도 조흥, 신한은행이 자동화 및 네트워크화 두 가지 측면 모두에서 같은 기간 동안 타 은행보다 월등히 앞선 증가세를 보이고 있으며, 국민은행은 특히 자동화 측면에서 두드러진 성장을 보이고 있다.

이러한 변화는 무엇보다 개별 은행들의 사정에 직접적으로 그 원인이 있다고 판단된다. 예컨대 원래 타 은행보다 많은 점포를 보유하고 있는 국민은행의 경우에는 네트워크화보다는 가장 많은 거래고객으로 인한 창구의 혼잡도를 덜기 위한 목적으로 지점의 자동화를 추구하였으며, 후발은행인 신한은행의 경우에는 타 은행에 대비한 지점망의 열세를 일거에 만회할 수 있는 전략으로서 무인점포 전략을 강력히 시행해 온 결과라 해석된다.

그러나 국내의 경우 미국이나 일본과 달리 자

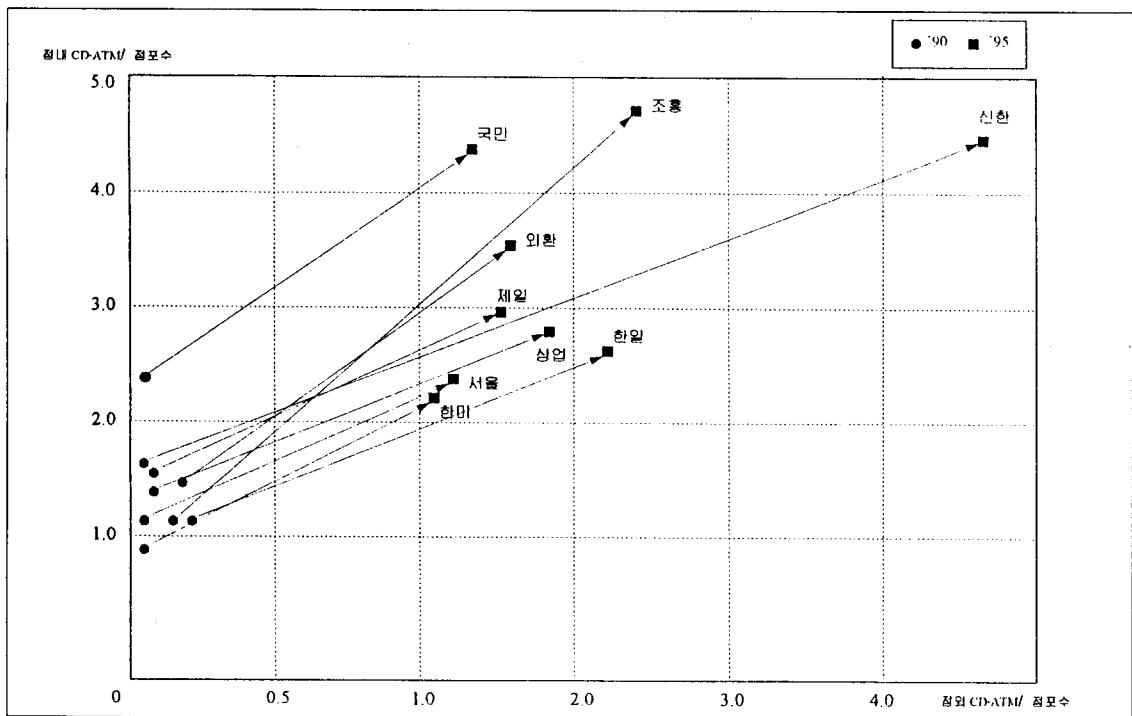
동화 채널에 있어 아직은 고기능 ATM보다는 주로 출금 위주의 단순한 CD기가 주력인 점을 감안해 본다면, 한단계 진전된 본격적 의미에서 채널의 정보화는 사실상 이제부터 시작될 것으로 평가된다.

참고로 Kimbell과 Gregor의 모델을 적용하여 분석한 미국 은행들의 경우('88~'94년)를 보면, 아직도 대부분의 은행들은 점포 위주의 전통적인 방식으로 운영되고 있으며, 일부 은행들만이 주도적으로 차별적인 서비스 채널의 정보화전략을 구사해 온 것으로 나타나고 있다. 즉, Chase Manhattan, Chemical은행 등은 점내 ATM을, 그리고 Bay Bank, First Bank System, Bancorp Hawaii은행 등은 각각 점외 ATM을 크게 증가시켜 나감으로써 서비스 채널의 정보화를 이루고 있음을 알 수 있다([17]).

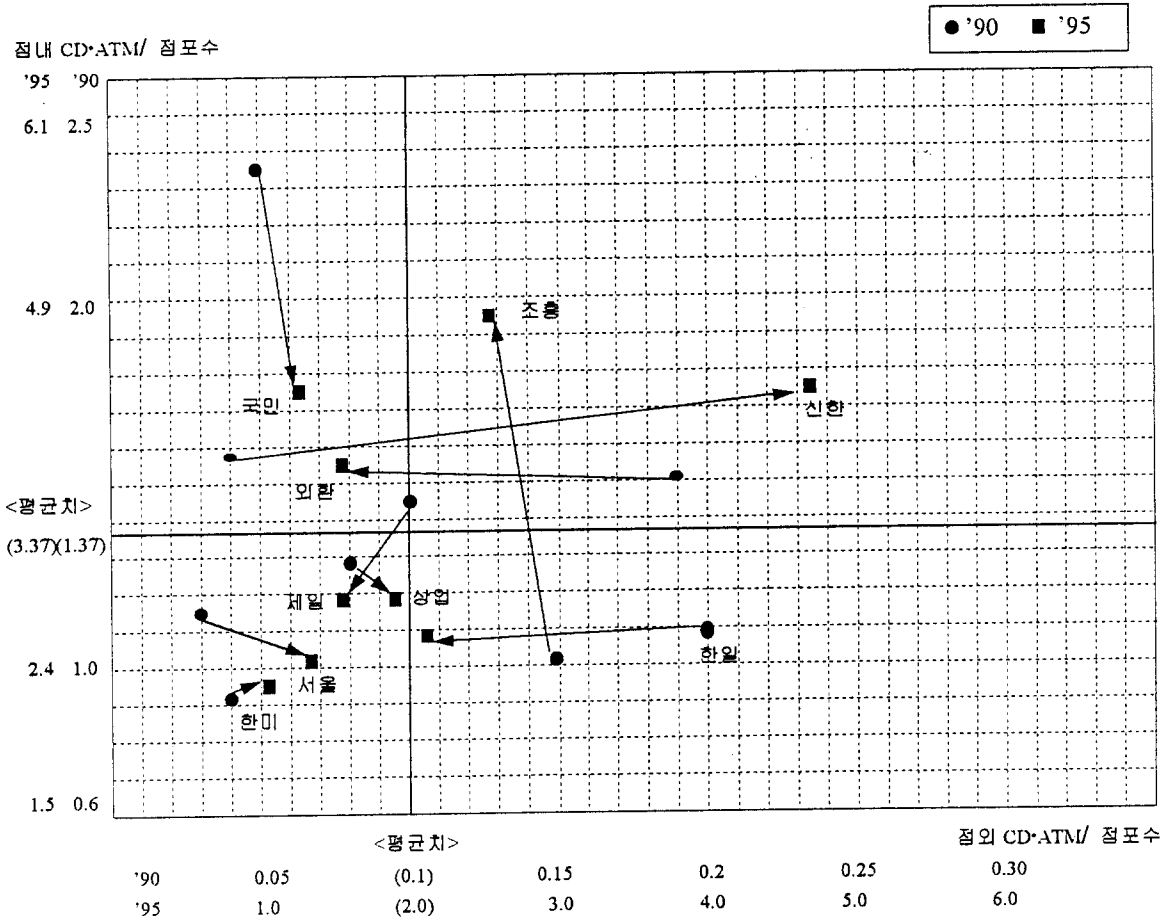
4.2 국내 은행별 채널전략의 분석과 시사점

4.2.1 상대적 경쟁도에 따른 은행별 채널전략

앞서 언급한 <그림 2>는 사실상 절대적 수치 비교에 입각한 단순한 발전 추세를 보여주고 있다. 반면에, 시장 평균치에 입각한 상대적 시장 경쟁도에 따른 개별 은행의 '90년도의 좌표와 '95년의 좌표를 화살표로 연결해서 보여주고 있는 이하 <그림 3>의 결과는 각 은행별로 매우 현격한 차이를 보이고 있다. 구체적으로 <그림 3>은 '90년과 '95년 각각 9개 대상은행들의 시장평균치를 기준으로 잡아 각 은행들의 포지션을 그려본 다음, 두 연도의 기준을 일치시켜 하나의 도표로 나타내어 그 전략적 포지션의 위치변화를 통해 시장에서의 경쟁력을 감안한 개별 은행들의 서비



<그림 2> 국내 은행들의 서비스 채널 변화 추이 ('90~'95년)



자료: 전국은행연합회, 한국은행(BOK) 자료 참조하여 작성

〈그림 3〉 상대적 경쟁도에 따른 은행별 채널전략의 변화 ('90~'95년)

스채널 전략의 구체적인 변화를 구해 본 것이다.

이 그림에서 보여주고 있는 차이는 각 은행별로 처한 입장이나 전략의 차이가 드러난 결과라 판단된다. 이를 보면 '90년대 들어 국내 은행간에도 이미 서비스 채널의 정보화전략이 차별적으로 전개되어 왔음을 알 수 있다.

여기서 전체 은행산업의 평균치가 아니라 9개 시중은행의 평균치를 분석의 기준으로 삼은 이유는 연구대상 9개 은행 이외의 다른 은행들은 서비스 채널 정보화가 미미한 수준이며 또한 이들 9개 시중은행들은 다른 은행들보다는 서로를 가

장 중요한 경쟁상대로 보고 있기 때문이다.

〈그림 3〉에서 '95년 현재 드러난 도표상의 최종 위치를 놓고, 시장평균선을 기준으로 앞선 그룹을 구분해 보면 다음과 같다.

- 자동화 상위은행(시장평균 이상)
: 조흥, 국민, 신한, 외환
- 네트워크화 상위은행(시장평균 이상)
: 신한, 조흥, 한일

이 그림에서 각 은행별로 분면간 포지션 이동

◎ 길 이 = 타행 대비 채널 경쟁력의 상대적 변화도

◎ 기울기 = 1) 급격한 경우 : 타행대비 자동화의 변화가 네트워크화의 변화보다 큼
2) 완만한 경우 : 1)과 반대임

의 결과를 추적해보면 개별 은행들이 추구하는 서비스 채널의 전략적 패턴을 파악할 수 있다. 여기서 가장 중요한 시사점은 해당 은행별로 나타난 궤적의 실질적 의미로서 이는 상기와 같이 요약할 수 있다.

4.2.2 길이(거리이동)를 이용한 분석

(1) 사분면 상의 위치를 이동한 경우

이는 은행의 적극적인 노력으로 이루어진 전략적인 경우와 함께 소극적 행동에 따른 상대적인 위치 변동, 두 가지 모두를 포함한다고 판단되는데 나타난 결과는 아래와 같다.

- 조흥 : (Ⅲ)그룹 → (Ⅳ)그룹
- 신한 : (Ⅱ)그룹 → (Ⅳ)그룹
- 외환 : (Ⅳ)그룹 → (Ⅱ)그룹
- 제일 : (Ⅱ)그룹 → (Ⅰ)그룹

상기 4개 은행 중에서도 조흥과 신한은 대단히 현저한 거리 이동을 나타내고 있음을 볼 때, 이들 두 은행은 전략적 판단 하에 채널 경쟁력을 적극적으로 강화해 왔다고 판단된다. 이는 구체적으로 조흥은 자동화에 있어, 신한은 네트워크화에 있어 매우 두드러진 시장 포지션 상승을 나타내고 있기 때문이다.

(2) 사분면 상의 위치를 이동하지 않은 경우

이는 시장에서의 상대적 채널 경쟁력에 있어서

큰 차이를 보이지 않은 경우로서 자동화, 네트워크화 공히 그다지 큰 변화를 시도하지는 못한 결과라 평가된다. 그러나 이 경우 역시 좌표 상에서 이동한 길이를 통해 본 시장에서의 상대적 경쟁력 변화도는 각 은행 별로 상당한 차이를 보이고 있다. 즉 상업, 서울, 한미가 그다지 큰 폭의 변화를 보이지 않은 반면, 한일과 국민은 대단히 현저한 거리이동을 나타내고 있다.

특히 '90년 당시 가장 앞선 자동화 진척도를 보였던 국민은 동 기간 동안 현저한 하락세를 보이고 있는데, 그 이유는 점내 자동화에 대한 조기 선행투자를 해 온 국민에 비해 타행들은 그 이후인 동 기간 동안 자동화 투자를 지속한 결과 상대적인 위치 하락을 보인 것으로 판단된다.

4.2.3 기울기 변화를 이용한 분석

(1) 기울기가 급한 경우

이는 상대적으로 자동화 측면에서의 변화가 큰 경우로서 국민, 조흥이 가장 뚜렷한 변화를 보였음을 알 수 있다. 그러나 양자는 완전히 정반대 방향으로의 이동 궤적을 보이고 있다.

(2) 기울기가 완만한 경우

이는 네트워크화 측면에서의 변화가 큰 경우로서 신한, 외환, 한일이 가장 뚜렷한 변화를 보였음을 알 수 있다. 그러나 그 변화된 내용을 보면 은행별로 대단히 흥미로운 차이를

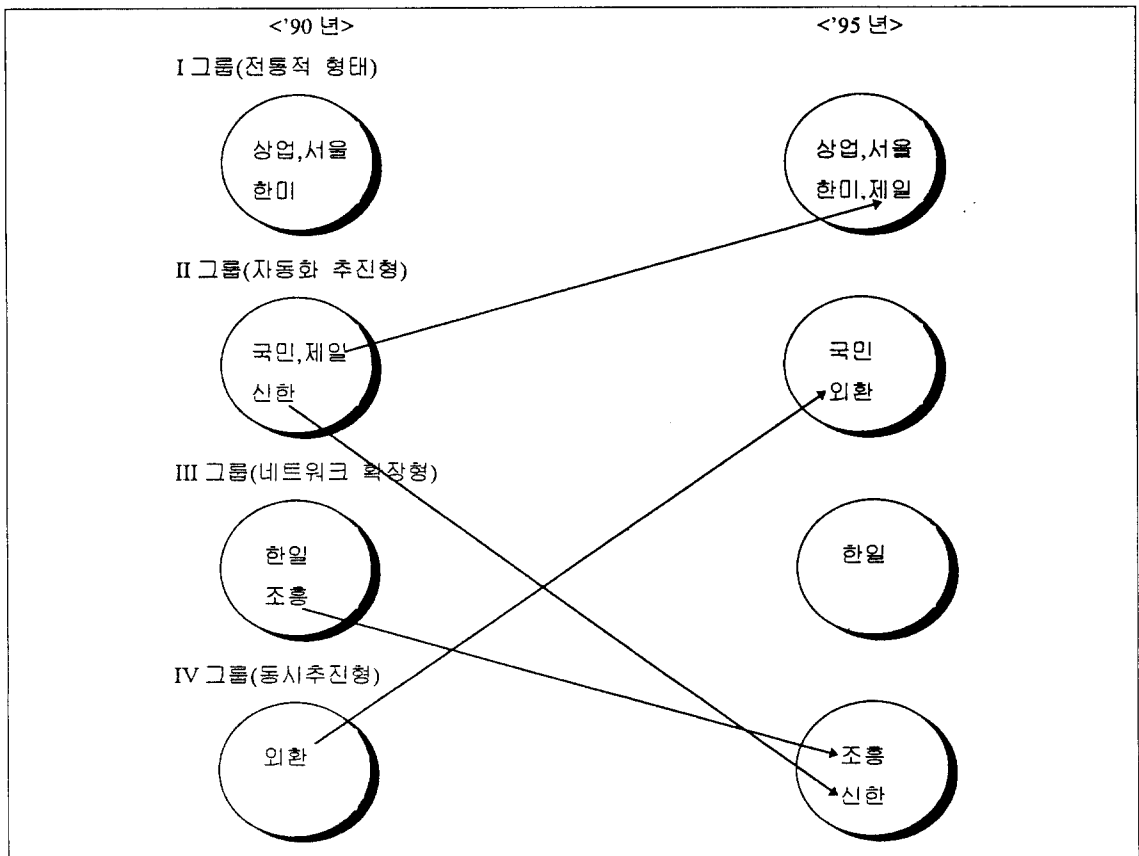
보이고 있다. 즉, '90년에 네트워크화에 있어 각각 1위와 2위를 기록했던 한일과 외환은 상당한 퇴조를 기록한 반면, 신한은 무인점포 등 점외 자동화기기를 대폭 확대해 온 결과 상대적으로 네트워크화에 있어 1위로 부상하고 있다.

4.3 서비스 채널 전략의 유형별 분석

앞서 보인 <그림 3>에서 제시된 '95년 현재 국내 은행들의 서비스채널 전략의 유형별 분류와 그 변화과정을 나타내보면 각각 다음 <표 5> 및 <그림 4>와 같다.

<표 5> 국내 은행들의 채널전략 유형

구 분	은 행
(I) 전통적 형태	상업, 서울, 한미, 제일
(II) 자동화 추진형	국민, 외환
(III) 네트워크 확장형	한일
(IV) 자동화/네트워크화 동시추진형	조흥, 신한



<그림 4> 은행별 서비스 채널 전략상의 변화

〈그림 4〉를 보면 분석대상 9개 국내 시중은행들 중에서 4개 은행은 '95년 현재 아직 전통적 형태를 유지하고 있으며, 일부 은행만이 정보화 전략을 시도해 나가고 있는 상황을 나타내고 있다. 그러나 그렇다고 해서 전통적 형태를 유지하고 있는 은행이 자동화와 네트워크화를 등한시하고 있다는 의미는 아니다. 이미 〈그림 2〉에서 제시된 바와 같이 모든 은행이 점내 및 점외 CD/ATM을 증가시켜 자동화와 네트워크화를 꾸준히 추진해 왔기에 〈그림 4〉는 상대적인 의미만을 갖고 있다고 할 수 있다.

서비스 채널의 정보화전략 도입 초기에 있는 우리에게 있어 이러한 채널 전략의 분석 결과가 시사하는 바는 우선 향후 각 은행의 채널 전략의 방향 및 채널 선택의 기준을 제공한다는 점이다. 그러나 이러한 채널 전략의 유효성에 대한 종합적인 판단은 그 안에 숨어있는 채널 운영상의 효율성, 비용 구조, 생산성 등을 포함한 입체적이고 정교한 연계 분석이 이루어질 때 비로소 가능할 것으로 판단된다.

5. 서비스채널 전략의 유형별 유효성 분석

5.1 채널 전략과 전략의 유효성

지금까지 본 논문은 국내은행의 서비스 채널 전략의 전개 방향과 그 유형을 도출하는 데에 중점을 두고 논의를 전개하였다. 그러나 여기서 정보기술을 반영한 새로운 서비스채널 전략이 과연 은행의 성장과 생산성의 관점에서도 유효한가? 라는 의문이 제기될 수 있다.

이러한 서비스채널 전략의 경제적 유효성과 관련하여, 본 논문은 고객과의 접점이라는 서비스 채널의 특성상 가장 대표적인 경제적 측정 지표

라고 할 수 있는 각 은행의 수신고와 종업원 1인당 예수금 측면에서의 변화를 해당 은행의 서비스채널 전략과 비교 분석하였다. 이러한 전략적 유효성 검증에 있어서 우선 본 논문은 서비스채널 전략의 두 가지 방향, 즉 네트워크화와 자동화라는 면에서 각각 그 유효성을 살펴본 후, 기 추출된 서비스채널 전략의 4가지 유형별로 전략적 유효성을 검증하였다.

이와 같은 분석에 있어서, 본 논문은 앞에서 제시된 9개 시중은행의 '90년부터 '95년까지의 자료를 이용하였다. 동화, 보람, 평화, 하나은행은 '90년대에 들어서서 설립되었기 때문에 본 분석대상에서 제외되었다. 따라서 본 논문은 조사대상 기간인 '90년부터 '95년까지 영업 중인 전 시중은행을 분석대상으로 하였다고 볼 수 있다.

5.2 두 가지 방향별 채널 전략의 유효성 분석

5.2.1 네트워크화 전략의 유효성

네트워크화 전략의 유효성 여부는 네트워크를 추진한 은행들과 그렇지 않은 은행들 간에 수신고 증가율에서 차이가 있는지의 여부로 파악될 수 있다. 이는 점외 CD/ATM의 증가를 통해 네트워크화를 추진하는 은행들은 무엇보다 고객과의 서비스 접점 확대를 통한 수신고의 증가를 목표로 하고 있기 때문이다.

네트워크 전략의 유효성을 검토하기 위해 본 논문은 9개 시중은행들을 〈그림 3〉에 제시된 네트워크화의 시장평균선 좌측에 위치하고 있는 네트워크화 하위그룹(A그룹)과 그 우측에 있는 네트워크화 상위그룹(B그룹)으로 나누고, 이 두 그룹 각각의 수신고 증가율을 비교하였다. 그 결과는 〈표6〉과 같다.

〈표 6〉 은행별 수신고의 증가율

(단위 : 억원)

	90년	95년	증가율
제일	116,762	263,882	126%
상업	122,055	266,405	118%
서울	112,914	221,689	96%
한미	18,837	66,975	256%
국민	103,429	276,501	167%
외환	105,517	280,508	166%
A그룹 평균	96,577	229,327	155%
한일	111,989	261,712	134%
조흥	114,368	269,292	135%
신한	51,053	196,162	284%
B그룹 평균	92,470	242,389	184%

자료: 「은행경영통계」, 한국은행 은행감독원(1996) 참조 작성

두 그룹의 수신고 평균 증가율을 비교하면, 네트워크화 하위그룹(A그룹) 보다 네트워크화 상위그룹(B그룹)의 수신고 평균 증가율이 높다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 네트워크화 중시 전략이 고객접점의 확대를 통해 수신고 증가율을 높일 것이라는 네트워크화 전략의 경제적 타당성을 뒷받침해 주는 것이라고 볼 수 있다.

5.2.2 자동화 전략의 유효성

자동화 전략의 유효성 여부는 자동화를 추진한 은행들과 그렇지 않은 은행들 간에 종업원 1인당

예수금의 증가율에서 차이가 있는지의 여부로 파악될 수 있다. 이는 점내 CD/ATM의 증가를 통한 자동화를 추진하는 은행들은 무엇보다 창구거래의 분산화를 통해 거래단위당 종업원의 수를 낮춤으로써 인건비 절감을 목표로 하고 있기 때문이다.

자동화 전략의 유효성을 검토하기 위해 본 논문은 9개 시중은행을 〈그림 3〉에 제시된 바와 같이 자동화 시장평균선 하단에 위치하고 있는 자동화 하위그룹(A그룹)과 그 상단에 있는 자동화 상위그룹(B그룹)으로 나누고, 이 두 그룹의 종업원 1인당 예수금의 변화를 비교 분석하였다. 그

〈표 7〉 은행별 종업원 1인당 예수금의 증가율

(단위: 백만원)

	90년	95년	증가율
제일	882	2,594	194%
상업	1,018	2,630	158%
서울	831	2,112	154%
한미	1,063	2,670	151%
한일	859	2,418	181%
A그룹 평균	930	2,485	167%
국민	514	1,651	221%
외환	901	2,548	183%
조흥	878	2,519	187%
신한	1,338	3,740	180%
B그룹 평균	907	2,614	193%

자료: 「은행경영통계」, 한국은행 은행감독원(1996) 참조 작성

결과는 〈표 7〉과 같다.

이 결과 역시 종업원 1인당 예수금의 증가에 있어 자동화 상위그룹인 B그룹(193%)이 하위 그룹인 A그룹(167%)에 비해 일단 상대적인 우위를 갖고 있음을 보여주고 있다. 이것은 자동화 추진 그룹이 그렇지 못한 그룹보다 동일한 금액의 예수금을 더 적은 인원으로 처리하고 있음을 시사하는 것으로, 자동화 추진 전략이 본래의 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다.

5.3 4가지 유형별 채널 전략의 유효성 분석

지금까지 국내 은행의 서비스채널 전략의 유효

성을 네트워크화와 자동화의 2가지 관점에서 살펴보았다. 이번에는 4장에서 제시된 4가지 유형별 서비스채널 전략의 유효성을 검증하고자 한다. 이를 위해서 외형(수신고)과 생산성(1인당 예수금)의 측면에서 각 유형별로 전략의 유효성을 비교 분석하였다.

5.3.1 수신고 측면

다음의 〈표 8〉은 서비스채널 전략의 유형별로 '90~'95년간 수신고의 증가율을 보여주고 있다.

수신고 증가율을 기준으로 4개 그룹을 비교하면, [IV(동시추진형) → II(자동화추진형) → I(전통적 형태) → III(네트워크추진형)]의 순서가 됨을 알

〈표 8〉 전략 유형별 수신고의 증가율

(단위: 억원)

	90년	95년	증가율
제일	116,762	263,882	126%
상업	122,005	266,405	118%
서울	112,914	221,689	96%
한미	18,837	66,975	256%
(I) 평균	92,630	204,738	149%
국민	103,429	276,501	167%
외환	105,517	280,508	166%
(II) 평균	104,473	278,505	167%
한일	111,989	261,712	134%
(III) 평균	111,989	261,712	134%
조흥	114,368	269,292	135%
신한	51,053	196,162	284%
(IV) 평균	82,711	232,727	210%

자료: 「은행경영통계」, 한국은행 은행감독원(1996) 참조 작성

수 있다. 여기서 III그룹이 예상외로 수신고 증가율에서 가장 저조한 이유는 III그룹에 유일하게 속한 한일은행이 〈그림 3〉에 의하면 네트워크화 측면에서 '90년 이후 투자가 정체 상태에 있었다는 점으로 설명될 수 있다. 이러한 점을 고려하여 III그룹을 제외하고 보면 [IV(동시추진형) → II(자동화추진형) → I(전통적 형태)]의 순으로 수신고가 증가한 것을 알 수 있다. 따라서 지점 위주로 영업하는 전통적 형태보다는 전자/자동화 채널을 적극적으로 구사하는 서비스채널 전략이 수신고를 늘리는데 더 효과적이었다고 설명된다.

5.3.2 생산성 측면

생산성 측면에서 본 개별 서비스채널 전략의 유효성 여부는 종업원 1인당 예수금 증가를 통해 검증해 볼 수 있다. 〈표 9〉는 4가지 유형별로 은행들의 '90~'95년 기간 동안 종업원 1인당 예수금의 증가율을 보여주고 있다.

수신고의 증가율과는 달리, 1인당 예수금은 III그룹(자동화 추진형) → IV그룹(동시추진형) → III그룹(네트워크화 추진형) → I그룹(전통적 형태)]의 순으로 증가한 것으로 나타나고 있다. 이러한

〈표 9〉 유형별 1인당 예수금 증가율

(단위: 백만원)

	90년	95년	증가율
제일	882	2,594	194%
상업	1,018	2,630	158%
서울	831	2,112	154%
한미	1,063	2,670	151%
(I) 평균	949	2,502	164%
국민	514	1,651	221%
외환	901	2,548	183%
(II) 평균	708	2,100	202%
한일	859	2,418	181%
(III) 평균	859	2,418	181%
조흥	878	2,519	187%
신한	1,338	3,740	180%
(IV) 평균	1,108	3,130	183%

자료: 「은행경영통계」, 한국은행 은행감독원(1996) 참조 작성
 1인당 예수금 = (예수금 + 금전신탁 + 금외신탁) / 평균인원수

결과는 생산성의 측면에서도 역시 지점 위주의 전통적인 방식보다는 자동화 채널에 투자를 강화해 온 전략이 우위를 갖고 있음을 보여준다. 특히 II그룹(자동화 추진형)이 IV그룹(동시추진형)보다 1인당 예수금 증가에 있어서 다소 앞서고 있음을 주목할 필요가 있다.

이상으로 지금까지의 분석 결과를 종합하면 다음과 같다.

(1) 네트워크화 상위그룹은 수신고 측면에서, 자동화 상위그룹은 생산성 측면에서 각각 그룹

지 않은 하위그룹에 비해 성과가 있었음을 보여준다.

(2) 서비스채널 전략의 4가지 유형에서 보면, 수신고와 생산성 측면 모두에서 전자/자동화기기를 이용한 서비스채널 전략이 지점 위주의 전통적인 방식 보다 성과가 있었다. 또한 수신고 측면에서는 동시추진형이, 생산성 측면에서는 자동화 추진형이 가장 높은 성과를 보여주었다.

(3) 개별 은행별로 살펴보면 수신고 측면에서는 신한은행이, 그리고 생산성 측면에서는 국민은

행이 가장 좋은 성과를 보인 것으로 나타났다.

6. 분석에 대한 논의 및 향후 연구 과제

6.1 서비스 채널의 정보화전략과 관련된 문제들

본 논문의 연구 결과에 의하면 전통적 점포(지점)를 중시하는 소극적 자세보다는 자동화기기를 다양하게 구사하는 채널의 정보화전략이 일단 경제적으로 앞선 것으로 나타나고 있다. 본 논문에서는 구체적으로 다루지는 않았지만 자동화기는 고객의 편의성을 제고시키고, 인적 비용 내지 거래당 평균비용을 감소시킬 수는 있다고 보인다. 그러나 이러한 채널의 정보화전략은 운영상의 복잡성 때문에 새로운 운영비용을 증가시킨다는 것 또한 사실이다.

더욱이 전통적인 점포의 역할을 축소시키지 않고 무조건 기존 거래를 새로운 채널로 전환하는 것은 오히려 채널간 기능 상의 중복 현상 때문에, 점포당 평균비용의 증가 내지 은행 전체적으로는 거래 수익의 감소를 가져올 수 있으며, 나아가서는 기존 우량 고객의 상실로까지 이어질 수도 있다([17]). 따라서 채널 전략의 적절한 선택과 효율적인 운영에 있어서는 무엇보다 고객의 거래 행태 및 채널 선호도에 대한 철저한 분석이 선행되어야 한다는 점이 지적되고 있다([18]).

결국 성공적인 채널 운영을 위해서는 개별 점포 차원에서는 전통적인 점포의 역할을 재정의한다는 목표 하에 점포 내의 업무 프로세스와 조직을 재구축하는 근본적인 변화가 있어야 하며, 은행 전체적인 차원에서는 보다 고부가가치로의 적극적인 채널의 정보화전략이 요구된다 할 것이다. 또한 간과할 수 없는 사항은 모든 가능한 채널 중에서 각 은행의 고유한 영업전략에 비추어 가

장 적합한 역할을 수행할 수 있는 대안으로서의 채널 전략을 선택적으로 추진해야 한다는 점이다 ([10]).

6.2 추후 연구과제

본 연구는 국내 시중은행들을 대상으로 채널의 정보화전략을 기본 방향과 함께 유형별로 나누어 보고 각 방향별 그리고 유형별로 경제적 효과를 비교 분석하였다. 연구 결과에 의하면 정보기술을 적극적으로 이용하는 정보화 채널이 전통적인 채널보다 수신고와 생산성 증가에 크게 기여하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 정보기술의 경제적 효과에 대한 논란([1])에 대해 정보기술의 경제성을 입증하는 데에 일부 기여할 것으로 판단된다.

그러나 본 연구에는 여러 가지 한계가 있다. 현재 다양한 국내 금융기관들중 소위 '제1금융권'이라 불리는 은행의 범주에는 전국적인 영업망을 통해 전통적인 일반 상업은행업(Commercial Banking)을 영위하는 시중은행을 비롯하여 각종 지방은행, 국책은행 및 기타은행(우체국, 농협, 축협 등), 그리고 외국계 은행들이 있다. 본 연구는 이러한 다양한 은행들 가운데 시중은행만을 대상으로 하였다라는 점에서 일정한 한계를 갖고 있다. 그러나 이는 규제적 법규, 업무영역, 영업구조 및 영업대상지역 등 은행들의 범주마다 실질적 상이함이 존재하는 상황에서 타 범주에 속한 은행들을 동일선상에서 비교하기에는 사실상 무리가 있다고 판단되었기 때문이다.

또한 본 연구는 국내 은행들만의 상대적인 비교를 통한 분석인 점에서, 다른 선진국 은행들과의 직접적인 비교를 통한 국제적 수준에서의 검증 내지 위치확인에 있어 부족함이 있다. 고성능 ATM에 기반을 두고 채널을 정보화하고 있는 미

국이나 일본의 선진 은행들과는 달리, 우리 국내 은행들은 아직도 출금 위주의 CD를 기반으로 하고 있다는 점에서 현재 시점에서는 다른 선진 은행들과의 직접적인 비교 분석은 어렵다고 할 수 있다. 따라서 향후 다른 선진국 은행들과의 비교 분석을 통해 국내 은행들의 채널 전략의 국제적 좌표 정립을 위한 후속 작업이 뒤따라야 할 것으로 보인다.

이와 아울러 CD와 ATM 이외에 최근 대단히 중요한 서비스 채널로 부상하고 있는 다른 미래형 전자/자동화 채널, 예컨대 전화, PC, 비디오폰 나아가 인터넷에 의한 가상은행(Virtual Banking) 서비스로까지 그 연구대상의 폭이 크게 확대되어야 할 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] 변지석, 「정보기술과 미래경영」, 한언출판사, 1996.
- [2] 전국은행연합회, 「금융기관 점포별 영업현황」, 업무자료 95-01, 1995.
- [3] 한국은행 금융경제연구소, “전화화폐의 영향과 대응방안,” 「경제분석」, 제2권, 제2호, 1996.
- [4] 한국은행 은행감독원, 「금융기관 점포총람」, 1996.
- [5] _____, 「은행경영통계」, 1996.
- [6] Bank Administration Institute, “New Paradigms In Retail Banking - The RDS Report on the Future of Retail Banking Delivery,” *BAI Report*, 1994.
- [7] Boston Consulting Group, Inc., *The Information Superhighway and Retail Banking*, BAI, 1995.
- [8] Clancy, R., “Self-Service Banking: Directing the Consumer to Interactive Services,” *Bank Management*, Nov/Dec, 1995.
- [9] Clemons, E., & Weber, B.W., “Making the Information Technology Investment Decision: A Principled Approach,” *Proceedings of the Twenty-Third Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Mar, 1990.
- [10] Corby, C.V. and Mercier, B., “Developing An Interactive Services Strategy,” *Bank Management*, Nov/Dec, 1995.
- [11] DTTI, “The Future of Retail Banking-A Global Industry Perspective,” *DTTI(Deloitte Touche Tohmatsu Int'l) Report*, 1995.
- [12] Hammer, M. & Mangurian, G., “The Changing Value of Communications Technology,” *Sloan Management Review*, Vol.28, No.2, 1987, pp.65-71.
- [13] Johnson, B.A., Ott, J.H., Stephenson, J.M., and Weberg, P.K., “Personal Financial Services: Banking on Multimedia,” *The McKinsey Quarterly*, No.2, 1995.
- [14] Johnston, H.R. & Vitale, M.R., “Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems,” *MIS Quarterly*, Vol.12, No.2, 1988, pp.153-165.
- [15] Kauffman, R.J. & Lally, L., “Customer Access Information Technology Deployment Evaluation,” *Proceedings of the Twenty-First Annual Meeting of the Northeast Decision Sciences Institute*, 1992, pp.271-275.
- [16] Kauffman, R.J. & Weill, P., “An Evaluative Framework for Research on the Performance Effects of Information Technology Investment,” *Proceedings of the Tenth International Conference on Information Systems*, 1988.

-
- [17] Kimbell, R.C. and Gregor, W.T., "How Distribution Is Transforming Retail Banking : Changes Leading Banks Are Making," *Journal of Retail Banking Services*, Vol. 17, No.3, 1995.
- [18] McCormick, J.M., McMahon, S.P., and Goetzmann, G.J., "Realigning Retail Channels," *Bank Management*, Mar/Apr. 1996.
- [19] Moore, J.F., "Predators and Prey: A New Ecology of Competition," *Harvard Business Review*, May/Jun. 1993.
- [20] Munro, K., "Rethinking Branch Strategies," *Bank Management*, Nov/Dec. 1995.
- [21] Taylor, D., Mehta, B., and Wurster, T., "Searching for Retail Strategies: Online Delivery and The Information Superhighway," *Bank Management*, Jan/Feb. 1996.