

국내 은행의 고객세분화 마케팅 전략 비교분석

A Study of Marketing Strategies as a Customer Segmentation in Domestic Bank

배미경*

계명대학교 경제통상대학 소비자정보전공

MiKyeong Bae

Major in Consumer Information Science, College of Economics & International Commerce
KeiMyung University

Abstract

This study reviewed the marketing strategies of domestic banks and introduced the theoretical framework of CRM model. The market segmentation for consumers in several domestic banks was compared and whether those informations were useful for consumers to evaluate the banks fit to their needs and for bank managers to promote their marketing strategies were also analyzed. The results of study showed that the domestic banks seemed to be apparently different in consumer services. This study showed that their private strategies must be somewhat different and it was important to search and keep those VIP's who contributed to their business. It was recommended to build the PB(private banking) center to counsel those VIP's and to analyze customers' characteristics.

Key words : customer segmentation, marketing strategies

I. 서론

기업의 마케팅에 대한 관심과 전략은 경제환경의 변화에 따라 지속적으로 변화되어 왔다. 1970년대의 대량생산시대에는 생산만 하면 팔렸기 때문에 소비자의 관심과 욕구에 대해서는 관심이 거의 없었지만, 기업간 경쟁이 심화되고 공급이 수요를 초과하게 되면서 소비자의 관심과 욕구 역시 점차 복잡하고 다양해졌으며, 기업은 소비자에 대한 새로운 마케팅에 관심을 갖게 되었다. 이러한 경향은 매스 마케팅(Mass Marketing)을 필두로 세분화 마케팅(Segmentation Marketing), 틈새 마케팅(Niche Marketing)과 같은 다양한 마케팅 방식의 등장을 야기시켰다.

최근에는 IT 기술의 발전 및 e-business의 확산으로 기존의 공급자 중심의 경제가 수요자 중심의 경제로 급속히 이행하고 있다. 소비자들은 갈수록 다양한 수단과

채널을 통해 자신들의 복잡한 니즈(needs)를 표현하고 있으며, 기업은 소비자의 니즈를 경영전략에 반영하지 않고서는 디지털 경제 시대의 승자가 될 수 없음을 인식하고 있다. 이러한 변화로 인하여 고객의 욕구를 충족하기 위해 많은 기업들이 기존의 매스 마케팅에서 탈피하여 고객과의 독특하고, 개별적이며, 지속적인 관계를 유지하는 개별적 마케팅(Individual Marketing), 일대일 마케팅(One-to-One Marketing), 관계 마케팅(Relationship Marketing)등으로 마케팅 전략을 변화시켜 가고 있다. 또한, 이러한 마케팅 요소들을 기반으로 하여 고객관계관리(CRM; Customer Relationship Management)이 등장하게 되었다 (부기덕, 2001).

오늘날 기업이 가지고 있는 가장 중요한 재산은 다름 아닌 고객이다. 좀 더 정확히 말하자면 고객 중에서도 우량고객, 즉 단골손님이다. 이제 시대는 이러한 고객과의 적극적인 일대일 마케팅을 요구하고 있다. 최소한의 시스템을 유지하고 운영하는 일정규모 이상의 기업 형

* Corresponding author : MiKyeong Bae
Tel : 053-580-5864 H.P : 016-9750-5864
E-mail : baemik@kmu.ac.kr

태를 유지하면서 우량고객, 단골고객과 일대일 대화를 가능케 하는 환경의 뒷받침이 요구되는 것이며, 이를 가능하게 해주는 것이 바로 CRM이다.

최근 불특정 다수를 대상으로 하는 매스 마케팅이 많은 한계점을 드러내면서, 고객과의 개별적이고 지속적인 관계를 중시하는 고객관계관리(CRM)가 기업의 중요한 경영과제로 부각되고 있으며, 이러한 CRM은 특히 고객과 직접적으로 접할 기회가 많은 은행, 보험, 증권, 카드 등 금융 서비스 업종을 중심으로 점차 확산되고 있는 추세이다.

본 연구에서는 CRM의 개념과 필요성 및 구축효과에 대해 살펴보고, 시중 국내은행들이 실제로 시행하고 있는 고객세분화 마케팅 전략을 비교분석 하고자 한다. 즉, 각 은행별 고객 등급의 구분기준과 우수고객 평가기준을 비교해 봄으로써 소비자는 자신에게 유리한 금융기관과 서비스 이용 정보를 얻을 수 있으며, 기업의 측면에서는 타 금융기관이 제공하는 고객서비스 내용을 인지함으로써 앞으로 소비자 입장에 더욱 유리한 적극적인 CRM 전략을 개발하는데 유용한 정보를 획득할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 CRM의 개념

고객관계관리(CRM; Customer Relationship Management)란 기업 특히 각 금융기관에게 수익을 가져다주는 우량고객을 잘 유지하고 새롭게 발굴하여 생존의 근간이 되는 수익을 확보하는 하나의 방법론이다. 즉, CRM은 "고객관리에 필수적인 요소들을 고객중심으로 정리하고 통합하여 고객 상호작용(Customer Interaction)을 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식"이라고 정의할 수 있다.

가트너(Gartner) 그룹에 따르면, CRM은 신규고객 획득, 기존고객 유지, 고객 수익성 증대 등을 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고 영향을 주기 위한 광범위한 접근으로서 고객에 대해 학습하고, 학습된 내용을 바탕으로 고객에 대응하는 지속적인 반복과정으로 이해될 수 있다. CRM은 우량고객을 정확히 발굴하고 그들과의 거래를 통하여 수익을 극대화하려는 전략이므로, 그 투자규모가 커서 좋다가나 작아서

나쁘다는 식으로 임의적인 판단을 할 수는 없다. 그것은 각 금융기관이 지향하는 전략에 따라 충분히 그 투자규모를 달리 할 수 있을 뿐만 아니라 그에 따라 의미도 상당부분 달라질 수 있기 때문이다 (강선중, 2001).

CRM을 통해 달성하려는 목적은 여러 가지 측면에서 접근할 수 있겠으나, 가장 근본적인 목적은 신규 고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전생애에 걸쳐 유지하고 제고해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화하는 것이다. CRM의 또 다른 목적은 고객 중심의 업무 방식으로 전환하고, 고객·상품·시장의 변화에 대응하는 가운데 고객에 대한 과학적 마케팅 기법을 강화하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 무엇보다 이탈고객의 발생원인 파악, 상품의 연계판매 기회 마련, 채널의 효율화, 잠재고객의 추출방안, 고객 세분화, 트랜잭션 정보 분석 등이 가능하여야 하며 고객과의 장기적인 관계 유지와 고객 확대 방안 등을 지원하는 시스템이 구축되어야 한다. 이러한 시스템의 구축은 보통 세 가지 단계로 구분되는데, 첫째는 고객 데이터 확보와 CRM 활용방안 등의 전략수립 단계, 둘째는 고객 DB를 바탕으로 전사적 데이터웨어(DW)하우스를 구축하는 단계, 마지막으로 데이터 마이닝, 영업 및 마케팅 분석, 캠페인 등을 위한 CRM 시스템을 프로그램으로 구현하는 단계이다. 은행들의 CRM 구축 프로젝트에는 이 세 가지가 모두 포함될 수 있으나 일반적으로는 마지막 단계인 CRM 시스템을 패키지로 구현하는 단계를 의미한다 (부기덕, 2000).

결국 CRM이란 영업, 마케팅, 고객 서비스 및 고객 지원 영역에서 고객 관계 관리와 관련된 비즈니스와 프로세스를 자동화하고 개선시키는 데 초점을 두고, 여기에 소프트웨어와 기술을 통합한 것이다. 이는 판매주기와 판매비용을 절감하고, 수익을 증가시키며, 확장시켜야 할 새로운 시장과 채널을 확인하고 고객 가치, 고객 만족, 수익성 및 고객 유치 증대를 목적으로 하고 있다 (박정주, 1999).

2.2 CRM의 등장배경

기업환경이 급속도로 변화해 가는 가운데 경쟁력을 유지하며 고객만족을 이루고 매출을 증대시키기 위해서는 신뢰성 있는 고객관계(Loyal Customer Relationship)를 지속적으로 구축해 나가야 한다. 점차적으로 고객에 대한 효과적인 관리가 기업에 최대 수익을 가져온다는 사실을 깊이 인식하게 됨으로써 CRM에 많은 관심을

기울이고 있다 (박정주, 1999).

특히 구조조정의 파고를 넘어 외국계 은행과의 치열한 경쟁에 직면하게 된 국내 은행들에게 있어 수익성 있는 우량고객의 확보는 이제 생존의 문제가 되었다. 최근 상당한 부가서비스가 가미된 예금상품을 개발함은 물론 대출상품에까지 이러한 서비스를 제공함으로써 우수고객을 확보하려는 경쟁이 치열해지고 있는 것도 그 때문이라 할 수 있다.

최근 시중금리의 하향 안정에 따라 국내 은행들은 대출금리를 인하하는 등 대출세일을 하고 있다. 그러나 대출금리 인하로 인한 예대마진 축소를 방지하기 위해 수신금리 인하 폭은 이에 미치지 못하는 실정이다. 가격요인 외에 차별성을 보이기 힘든 은행으로서 수신금리를 내릴 경우 저금리 시대에 금리에 민감한 고객들을 유인하기 힘들뿐만 아니라 제2금융권과의 수신경쟁에서도 뒤질 수밖에 없기 때문이다. 따라서 이러한 예대마진 축소 및 역마진까지 발생할 수 있는 금융 환경 속에서 국내 은행들이 생존 경쟁하기 위해서는 기여도가 높은 고객, 수익성이 있는 고객 등을 선별하여 유지해 나가는 전략이 무엇보다도 필요하게 된다.

소위 '20:80 법칙'으로 통용되는 파레토 법칙은 상위 20%에 해당하는 고객들이 전체 수익의 80%를 차지한다는 법칙이다. 이 법칙은 금융기업의 최우량고객 확보 및 효율적 관리가 수익기반 안정화에 필수적임을 시사하고 있다. 물론 이는 산업별, 기업별로 다소 차이는 있겠지만 우량고객의 중요성 및 우수고객에의 역량집중에 대한 필요성을 그 무엇보다도 효과적으로 나타내고 있다고 할 수 있다. 이렇듯 기업가치 중에서 80%를 담당하는 20%의 고객을 일반적으로 우량고객이라고 부르는데, 미국은행의 경우 상위 20%의 고객은 그들에게 서비스를 제공하기 위해 드는 비용의 3~4배의 매출을 가져다 주는 반면에 하위 20%의 고객은 이들이 제공하는 매출의 3~4배 이상의 서비스 비용이 드는 것으로 알려져 있다 (강선중, 2001).

2.3 CRM의 필요성

CRM이 필요한 이유, 실시되어야 하는 이유는 다음과 같다.

첫째, 기존의 마케팅 투자는 뚜렷한 방향이나 본질적인 요건을 정의하지 못한 채, 변화하는 시장환경을 따라잡는데 급급해 왔다. CRM은 이러한 마케팅의 방향과 환경 및 제도를 바꿀 수 있는 방안이다. CRM은 고객에 대한 중요

성을 마케팅의 전면에 배치하여 사내고객과 관련된 부서(콜센터, 영업부서, 서비스센터, 마케팅 등)에서 발생하는 모든 정보의 방향과 프로세스와 사내마인드를 고객관계에 쏟아 넣는 전사적인 관리체계인 것이다.

둘째, 현재 각 기업의 마케팅 전략은 고객의 니즈를 제대로 파악하지 못하고 있는 현실에 있다. 실제로 First Manhattan Consulting Group이나 Rerchheld & Sasser에서 '회사를 떠나는 고객의 5%만 줄이더라도 기본 수익의 두 배를 얻을 수 있다', '우수고객 10%가 전체 매출의 80%를 기여한다' 등의 보고를 하고 있는 것처럼, 현재 각 기업의 마케팅은 기존고객보다 신규고객 획득에 초점을 맞추고 있으며 기존 고객의 요구를 파악하지 못하고 있다. 고객들은 모든 광고와 정보의 홍수 속에 살고 있으며, 이들 고객들은 어느 누구보다도 많은 정보를 갖고 있다. 반면에 이러한 고객들에 대한 분석력은 항상 제자리에 머물고 있다. 고객을 이해하기에는 많은 문제점이 있었던 것이다.

셋째, 고객에 대한 니즈를 파악 할 수 있는 시스템이 기존에는 존재하지 않았다. 고객에 대한 정보는 급속도로 변화하지만 이러한 고객정보를 뒷받침할 수 있는 시스템이 전혀 없었다. 어떻게 고객을 세분화할 것인가? 어떻게 목표고객을 설정할 것인가? 목표고객에 대한 포지셔닝은 어떻게 실시할 것인가? 고객에 대한 수익을 어떻게 증가시킬 것인가? 이러한 문제에 대한 해답을 제공할 만한 제반 인프라가 구축되어 있지 않았기에 기반 조성을 통해 기회를 엿보며, 새로운 고객에 대한 전략을 실시하게 되었다.

넷째, 지속적으로 고객에게 서비스를 제공할 방법이 없었다. 고객에 대한 정보가 있어도 어떻게 서비스를 실시해야 할 지를 모르고 있는 것이다. 어떠한 방향으로 고객을 만족시킬 것인지에 대한 대책이 없다면, 아무리 좋은 투자라도 무용지물이 될 것이다. 지속적인 관리방안을 통한 장기적인 계획수립을 통해 고객을 관리해야 한다.

다섯째, 전사적이며 고객 지향적이어야 한다. 더 나은 고객을 위해서라면 사내 어느 부서에서 근무하는 그 누구라도 항상 고객을 위해, 고객에 대한 준비를 해야 한다. 예를 들어, A/S 부서에 근무하는 직원이야말로 고객을 가장 자주 접하는 사람으로 이 직원은 방문하는 모 아파트 단지 내 고객들의 특성과 정보, 취향을 가장 많이 알고 있다. 고객의 불만, 고객의 특징, 고객의 취향 등의 정보를 마케팅 부서에서 활용한다면 직접적인 시장의 변화를 느낄 수 있으며, 고객의 변화를 통한 새로운 마케팅이 가능하게 될 것이다.

이처럼 CRM은 바로 고객과의 관계를 바탕으로 한

LTV(Life Time Value)를 극대화하는 것으로 귀결된다. 단순히 고객과의 관계에 머무르지 않고 이를 바탕으로 다양한 고객접점(영업사원의 고객접촉, A/S 직원의 방문, 고객으로부터 걸려온 전화 등)을 활용하여 여기서 발생하는 수많은 데이터를 고객의 니즈에 초점을 두어 일대일로 차별화된 마케팅을 실시하는 것이다. 기존의 마케팅이 단발적인 마케팅 전술이라면 CRM은 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 '한 번 고객은 평생 고객'이 될 수 있는 기회를 만들며, 평생 고객화를 통해 고객의 가치를 극대화하는 것이다 (박정주, 1999).

2.4 CRM의 구축효과

은행들이 CRM을 구축함으로써 기대할 수 있는 근본적인 효과는 매출 증대 및 경비 절감이라고 할 수 있다. 먼저 매출 측면에서는 CRM의 구축으로 고객의 만족도가 개선되어 고객 이탈률이 감소하고, 기존고객의 평균 구매율이 높아지며, 고객 신규율이 증대함으로써 매출이 증대하게 된다. 또한 비용 측면에서는 전화, 인터넷 등 판매채널 비용이 대폭 개선되고, 1인당 관리 고객 수, 점포당 사원 수 등 영업사원의 생산성이 개선되며, 광고비, 판촉비, 우편발송비 등 마케팅 비용을 절감할 수 있다.

일반적으로 기업들이 CRM을 통해서 달성하려는 목적은 세 가지로 구분된다.

첫째, 직접적인 경제적 영업성과의 제고이다. 예컨대 매출 증가, 경비 절감, 고객 당 판매 증가, 신규 고객 수 증가, 시장 점유율 증가 등을 말한다.

둘째, 영업의 효율 증진이다. 이는 직원의 생산성 증가, 외부정보를 위한 외부와의 연결, 고객정보, 영업정보를 이용한 효과적인 의사결정 등을 들 수 있다.

셋째, 고객서비스를 포함한 고객관계관리의 개선이다. 여기에는 고객 충성도 또는 고객 만족도의 제고, 고객과의 접촉 또는 상호작용 증진, 24시간 영업 등이 해당된다.

이러한 목적들을 달성하기 위해서 기업들은 판매와 거래완결, 전자상거래, 판촉과 광고, 고객과의 커뮤니케이션, 고객 서비스와 기술적인 지원, 고객에게 보내는 이메일 관리, 멀티 채널을 통한 고객 상호작용 데이터 수집, 고객 데이터 분석, 마케팅 자동화, 판매자동화 등의 영업 요건들을 갖추어야 하며, 여기에 대한 제반 투자가 바로 CRM인 것이다 (부기덕, 2001).

III. 연구방법

3.1 자료수집

본 연구에서 사용된 분석자료는 각 은행의 인터넷 홈페이지에서 제공하는 우수고객서비스 현황을 바탕으로 수집되었으며, 홈페이지를 통해 접근이 용이하지 않았던 부분은 직접 은행을 방문해서 수집하였다. 본 연구에서는 시중 국내 은행 7곳, 조흥, 우리, 외환, 대구, 한미, 제일, 신한은행을 중점적으로 분석했으며, 자료의 수집은 2002년 1월부터 2002년 3월까지의 기간동안 이루어졌다.

3.2 측정도구

각 은행이 제공하는 우수고객 서비스 현황을 분석하기 위하여 사용한 측정도구의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

1) **타행송금 수수료:** 고객이 다른 은행의 계좌로 송금을 의뢰한 경우, 의뢰은행이 동 송금대 전(타행환시스템)을 이용하여 당은행간의 온라인 입금과 동일하게 당일 중 수취인 계좌에 입금하는 송금방식에 발생하는 수수료

2) **당행송금:** 당행 계좌에서 돈을 인출하여 당행 은행의 예금계좌로 돈을 부치는 것

3) **보관어음 보관수수료:** 어음을 은행에서 보관하였다가 만기일에 고객이 찾을 수 있도록 하는 보관어음을 이용할 때 발생하는 수수료

4) **당행 CD/ATM기 이용현금 인출:** 당행 현금자동지급기(CD)와 현금자동입출금기(ATM)를 이용하여 현금을 찾는 것

5) **계증명서 발급수수료:** 금융기관의 거래 사실을 증명하는 서류 발급에 발생하는 수수료

6) **대여금고 이용수수료:** 은행이 사용료를 받고 유가증권이나 귀중품 등을 보관케 할 목적으로 고객에게 금고시설을 빌려줄 때 발생하는 수수료

7) **보호예수 수수료:** 보관료를 받고 고객의 귀중품을 금고 내에 보관하여 주는 서비스 제도를 이용할 때 발생하는 수수료

8) **통장,증서,카드 재발급:** 금융거래를 하면서 통장이나 증서를 분실 또는 훼손하여 이를 다시 발급받는 것

9) **예금잔액 증명서 발급 수수료:** 고객이 금융기관에 금전을 맡긴 잔액이 진실인지 아닌지 증거를 들어서 밝혀줄 때 그에 따르는 수수료

10) **사고신고 수수료:** 금융거래를 하면서 뜻밖에 일어나는 분실 등의 사유를 신고할 때 발생하는 수수료

11) **자기앞수표 발행 수수료:** 자기앞수표(은행이 발행인 자신을 지급인으로 하여 발행하는 수표) 발행에 따른 비용과 서비스제공에 대한 보수적 성격을 지닌 수수료

12) **타지역 자기앞수표 취급 수수료:** 다른 지역에서 발행한 자기앞수표를 소지인이 직접 지급은행 창구에 제시하지 않고 거주지에 있는 자기 거래은행에 의뢰하여 거래은행이 지급인 소재지에 있는 자행 본지점 또는 환거래은행에 의뢰하여 채권을 회수한 후 의뢰은행에 동자금을 이체하여 대금을 회수하는 결제 제도에서 발생하는 수수료

13) **부도처리 수수료:** 입금한 수표나 어음이 부도시 고객으로부터 청구하는 수수료

14) **대금추심수수료:** 수표 또는 어음이 현금화되기 전 미리 대금을 받을 때 발생하는 수수료

15) **수표, 어음책 대금:** 기업이 수표 및 어음을 책으로 교부받아 이용하게 되는데 수표, 어음책을 교부받을 때 발생하는 수수료

16) **자금화 수수료:** 타행수표를 현금화하기 위하여 발생하는 수수료

17) **결제연장 수수료:** 수표 또는 보관어음 결제시간이 지연되었을 때 연장 신청시 발생하는 수수료

18) **불량거래 해제수수료:** 신용카드 또는 대출 연체

시 불량거래 등록되었을 때 일정 기간 경과되어 해제를 요청하면 발생하는 수수료

19) **납부자 자동이체 수수료:** 당행 고객이 타행의 입출금 통장으로 매월 일정금액 이체시 적용되는 수수료

20) **외환송금시 수수료:** 외국의 화폐 송금에 따른 비용과 서비스 제공에 대한 보수적 성격을 지닌 수수료

21) **외환환전시 환율우대:** 서로 종류가 다른 화폐와 자금을 교환하면서 발생하는 비용과 서비스 제공에 대한 보수적 성격을 지닌 수수료 (외환이란 현금의 수송에 따르는 불편을 없애기 위하여 국제간의 거래에서 생긴 대차를 채권, 양도 지급위탁 등의 방법으로 결제하는 방식)

22) **여행자수표 구입시 환율우대:** 여행자 수표 구입시 적용하는 환율

23) **신용대출금리우대:** 대출에 대한 이자 또는 이자율 우대

24) **무보증 대출한도:** 보증(채무자가 채무를 이행하지 않을 경우 채무자를 대신하여 채무를 이행할 것을 부담하는 일) 없이 받을 수 있는 대출이 한정된 정도

IV. 결과 및 해석

4.1 시중은행의 CRM 현황

시중 대부분의 은행에서는 이미 CRM을 도입하여 고객의 등급을 각 은행의 기준에 따라 나누고, 등급에 따라 다양한 서비스를 제공하고 있다. 각 은행의 고객 등급 구분은 은행 자체의 평가기준으로 이루어지며, 등급에 따라 은행 이용시 면제, 감면서비스, 카드서비스, 외환서비스, 대출서비스, 기타서비스 등이 구분되어 있다. 기타 서비스는 은행별로 자체 실시하는 서비스로서 공통적이면서 특색 있는 서비스를 말한다.

4.1.1 은행별 고객등급 구분

<표 1>에서 보는 바와 같이, 각 은행마다 우대고객

등급의 수와 그 분류기준이 각각 다르다. 조흥은행은 두 단계의 등급으로, 우리·외환은행은 세 단계의 등급으로 구분하고 있으며, 그 외의 대구·한미·제일·신한은행은 네 단계의 등급 분류를 시행하고 있었다. 또한, 조흥·우리·한미은행은 전월 평잔 1억원이 되면 최고 등급의 혜택을 받는데 반해, 대구은행은 평잔 5억원 이상이 되어야 최고 등급의 혜택을 받을 수 있으며, 1억원으로는 4순위 중 3순위의 등급에 해당하게 된다.

지방은행인 대구은행의 평잔 기준 금액이 높은 이유는 대구에서 대구은행이 갖는 점포점유율이 타 은행에 비해 높으며, 대구지역의 보수적, 배타적 특성이 반영되었기 때문이라고 추측할 수 있다. 대구은행은 대구 지역에서 입지가 확고하여 1억원 이상의 평잔금액을 가진 고객수가 타 은행에 비해 월등히 많기 때문에 1억원 이

상의 고객에게 최고 등급의 혜택을 주면 우수고객의 수가 너무 많아지게 된다. 대구 지역의 사람들이 은행을 이용할 때 은행의 서비스나 각 은행이 가진 특성을 고려하지 않은 채 대구은행의 점포수가 많아 이용하기 쉽고, ATM 설치율이 높아 입출금이 용이하다는 이유만으로 대구은행을 이용하는 경향이 높고, 이로 인해서 평잔 금액의 기준 또한 높게 책정된 것이라고 할 수 있다.

4.1.2 은행별 평가기준

우수고객의 등급을 나누는 평가기준은 각 은행마다 공통적인 부분도 있지만, 은행 각각의 특성을 반영하여 다양한 평가기준들이 적용되고 있다.

<표 1> 은행별 고객등급 구분

	등급	예금 및 대출금 기준	수익 기여액 기준
조흥	플래티넘	6개월 평잔 합계 1억원 이상	연간 공헌액 120만원 이상 (예대평잔 1백만원 이상)
	골드	6개월 평잔 합계 5천만원 이상	연간 공헌액 40만원 이상 (예대평잔 1백만원 이상)
우리	VIP	1억원 이상	300만원 이상
	베스트 우수	4천만원 이상 1억원 미만 2천만원 이상 4천만원 미만	150만원 이상 300만원 미만 100만원 이상 150만원 미만
외환	프라임1	800점 이상	수신실적, 외화예금, 여신실적, 외환실적, 외환신용카드이용실적, 기타거래, 거래기간에 따라 배점이 다름 <표 2>참조
	P2	600점 이상	
	P3	400점 이상	
대구 (6개월 기준)	로얄	월평균 1,000점 이상 평잔 5억원 이상	예금, 대출, 신용카드, 자동이체, 전자금융, 외환실적, 거래기간, 선정월 전월말 현재 당행주주, 고객속인정보 제공시에 따라 배점이 다름 <표 3> 참조
	골드	월평균 500점 이상 평잔 3억원 이상	
	톱	월평균 250점 이상 평잔 1억원 이상	
	에이스	월평균 100점 이상 평잔 5천만원이상	
한미 (3개월 기준)	로얄VIP	수익기여도 2,500점 이상 전월평잔 1억원 이상	수익기여도- 매월 말일 산출되며, 각종 거래실적(외환, 신용카드, 수신, 여신, 고객 Main화) 등에 대한 기여도를 산출
	로얄골드	수익기여도 1,500점 이상 전월평잔 5천만원 이상	
	로얄실버	수익기여도 500점 이상 전월평잔 2천만원 이상	
	로얄클래식	1억원 이상 유지고객이거나, 수신신규 1억원 이상	
제일	으뜸4★	평점 500점 이상	거래종류, 거래실적, 거래기간의 내용에 따라 배점이 다름 <표 4> 참조
	으뜸3★	평점 400점 이상	
	으뜸2★	평점 300점 이상	
	으뜸1★	평점 200점 이상	
신한	로얄MVP	3,500점 이상	예금, 대출, 신용카드, 외환의 내용에 따라 배점이 다름 <표 5> 참조
	로얄VIP	2,000점 이상	
	로얄골드	1,000점 이상	
	로얄그린	500점 이상	

<표 2> 외환은행 우수고객 평가기준

구분	평가항목		배점
수신실적 (분기평잔)	요구불 1)	3십만원 단위	+5
	저축성	1백만원 단위	+5
외화예금2) (분기평잔)	요구불	2백달러 단위	+5
	저축성	5백달러 단위	+5
여신실적 3) (분기실행평잔)		2천만원까지 5십만원 단위	+5
		2천만원 초과분 1백만원 단위	+5
외환실적2) (최근2분기) 순대체거래 제외	환전실적	2만달러 까지 5백달러 단위	+5
		2만달러 초과분 1천달러 단위	+5
외환신용카드 이용실적4) (분기실적)	송금 및 영수실적	2만달러까지 1천불 단위	+5
		2만달러 초과분 2천불 단위	+5
기타거래	급여(연금) 이체	분기중 이체 1회당 10점	최고 30
	현금카드 이용 출금(이체)	분기중 이용횟수 1회당 1점	최고 20
	외환신용카드가맹점	매출표 매입액 10만원당 1점 당행 결제계좌인 경우 10점 가점	최고 10 +10
	외환신용카드	신용카드(YES MONEY카드 포함) 보유	10
	계좌자동이체	분기중 이체 건당 2점	최고 10
	공과금 자동이체	분기중 월평균 이체 건당 5점 APT관리비 이체시는 5점 가점	최고 30 +5
	PC/텔레뱅킹, 인터넷뱅킹	분기중 이체 1회당 3점	최고 30
	거래기간	2년미만	2년 이상은 1년단위 5점씩 가산 5

- 1) 요구불 : 저축, 기업자유예금 포함. (점프예금, 신탁은 저축성)
- 2) 외화예금 및 외환실적은 미달러화 환산금액 기준
- 3) 평가 매분기말을 기준으로 원금을 연체하거나 이자를 3개월 이상 연체한 여신실적은 제외
- 4) 외환신용카드 이용실적 중 현금서비스 실적은 제외

외환은행은 <표 2>에서 보는 바와 마찬가지로 수신 실적, 외화예금, 여신실적, 외환실적, 외환신용카드 이용 실적, 기타거래 및 거래기간에 따라 세부 평가 항목이 분류된다. 항목마다 배점이 다르며, 거래기간이 2년 이상인 경우 1년 단위로 5점씩 가산하는 것으로 나타났다.

<표 3>은 대구은행의 기준 점수산정에 포함되는 은

<표 3> 대구은행 우수고객 평가기준

평가항목	평가방법		
	단위당 점수	최고점수	
예금, 대출, 신용카드, 자동이체, 전자금융(폰뱅킹, 인터넷뱅킹, CD/ATM기 이용), 외환실적 등을 종합적으로 평가	개인별 종합수익금액 1,000원당 1점 (전산으로 자동계산)	한도 없음	
당행 거래기간	1년당 3점	30	
특별가점	선정월 전년말 현재 당행주주	10	10
	고객속인정보 제공시 (취미, 종교, 직업, 주거구분)	10	10

행거래의 내용을 보여주고 있다. 대구은행에서는 예금, 대출, 신용카드, 자동이체, 전자금융, 외환실적에 따라 평가항목이 나뉘며 자동 전산화하여 이를 점수화한다. 거래기간은 1년 당 3점씩 가산하며, 특별가점으로 선정 월 전년말 현재 당행주주인 경우에 점수가 가산되고, 또한 고객속인정보를 제공할 경우에도 취미, 종교, 직업, 주거구분에 따라 점수가 가산된다.

제일은행은 거래종류, 거래실적, 거래기간의 내용에 따라 세부 평가항목을 선정하고, 이를 점수화 하였으며 (<표 4> 참조), 신한은행은 크게 예금, 대출, 신용카드, 외환으로 분류하고, 이의 내용에 따라 세부평가항목을 다시 분류했으며, 각 항목에 대해 배점이 달리하여 수익 기여액의 기준을 정하고 있다 (<표 5> 참조).

4.1.3. 은행별 서비스 내용 비교

<표 6>은 은행별로 제공하고 있는 서비스의 종류를 비교한 것이다. 각각의 은행들이 제공하고 있는 서비스

<표 4> 제일은행 우수고객 평가기준

구분	평가항목	배점
거래종류	- BC카드 또는 IC카드(소지시)	10
	- 급여이체	30
	- 계좌간 자동이체(건당 2점)	10
	- 공과금 자동이체(건당 2점)	10
	- 인터넷뱅킹(PC종합, 모바일뱅킹)서비스	10
	- 텔레뱅킹서비스	10
	- CD카드(직불카드)	10
- 적립식, 거치식 예금(계좌당 5점)	20	
소계		110
거래실적	- 여수신 합계 (최근 6개월 수신평잔 × 100% + 외화예금 6개월 평잔 × 100% × 매매기준율) + 최근 6개월 대출평잔 × 70% (수신평잔 1천만원 이상 고객) 50% (수신평잔 5백만원 이상 고객) 30% (수신평잔 5백만원 미만 고객) ※ 과목별 가중치 적용후	400
	최근 6개월간 BC카드 이용실적 (10만원당 1점)	30
	최근 6개월간 환전실적 (100불당 1점)	20
	소계	450
거래기간	- 1년 미만	10
	- 3년 미만	20
	- 5년 미만	30
	- 5년 이상	40
	총점	600

내용을 비교해 보면, 제증명서 발급수수료, 대여금고 이용수수료, 보호예수 수수료, 통장·증서·카드 재발급

수수료, 사고신고 수수료 측면에서 외환은행 및 대구은행이 고객의 차별화 없이 모든 우대고객 등급에 수수료를 면제하였다. 한미은행의 경우는 이 항목들에 대해 4순위 등급에 예외를 두고 50%면제를 하거나 아예 면제를 하지 않음으로써 차별화하고 있다.

카드서비스 중 비자카드 발급자격을 살펴볼 때, 외환은행과 대구은행에서는 모든 우대고객이 동일한 카드를 이용할 수 있는 것에 반해, 우리은행과 신한은행에서는 최하위등급에 카드명을 달리하여 고객차별화를 두고 있다.

외환서비스는 외환송금시 수수료, 여행자수표 구입시 환율우대, 외환 환전시 환율우대 항목

목에서 외환은행은 역시 차별화를 두지 않고 모든 우대 고객이 같은 혜택을 받을 수 있으므로 최하위등급이라도 최상위등급과 동일한 서비스를 받을 수 있다. 그러므로 외국에 출장을 자주 가거나, 여행을 주로 하는 사람들은 외환은행을 이용하는 것이 더 유리할 것이다. 이것은 외환은행이라는 은행적 특성이 반영된 것으로 보여진다. 그에 비해 조흥, 우리, 대구, 한미, 제일은행 등은 각 등급마다 감면비율을 달리하여 고객차별화를 두고 있다.

대출서비스는 신한은행이 신용대출금리우대에서 감면 혜택이 많고 담보대출시 금리 감면 혜택이 있어 대출시 용이하다. 하지만 무보증 대출한도에서는 신한은행의 최

<표 5> 신한은행 우수고객 평가기준

구분	점수산출기준		비고		
	최소실적/기본점수	추가실적/배점			
예금	입출금 예금	일반	3십만원/5	1십만원당/5	보통, 저축, 기업자유, (가계)당좌예금
		MMDA	1천만원/10	1백만원당/10	슈퍼저축, 슈퍼기업, 거액기업
	적립식예금	1백만원/25	1백만원당/25	적금, 부금 (개인연금/비과세/근로자우대신탁 포함)	
	거치식예금	1천만원/10	1백만원당/10	정기예금, CD, RP, 표지어음, 외화예금 등	
	신탁	일반	2백만원/10	1백만원당/10	모든 신탁상품(개인연금/비과세/근로자우대신탁 제외)
수익증권		2백만원/10	1백만원당/10	MMF, 투자신탁상품	
대출	가계대출	5백만원/10	1백만원당/10	가계대출 (카드론(최소실적:1백만원)포함)	
	기업대출	3천만원/10	1백만원당/10	운전/시설자금대출, 외화대출	
	예금담보대출	3천만원/5	1백만원당/5	예금, 부금, 채권, 수익권담보대출, 집단대출	
신용카드	1십만원/10	1십만원당/10	일반거래, 할부거래 (프리카드 실적 포함)		
외환	환전	미화2백불/5	1백불당/5	외화현찰매입/매도	
	외화수표/송금	미화4백불/5	2백불당/5	당/타발해외송금, 외화수표매입/매도(T/C포함)	

상위등급이 최고 2,000만원인데 반해 대구은행은 5,000만원으로 신한은행보다 대구은행이 더 높게 책정되었다. 그러므로 신용 대출이나 담보대출에서는 신한은행이 유리하고, 무보증 대출에서는 대구은행이 대출한도가 높게 책정되어 있어 유리하다고 평가할 수 있다.

기타서비스에서는 우리은행이 이를 선택형 서비스와 부가 서비스로 나누어 문화행사나 종합검진, 안전시스템, 호텔 숙박권, 생활 정보지 무료구독 등의 서비스를 제공한다. 또한 대구은행과 한미은행에의 기타 서비스에는 고객의 기념일에 꽃과 케익, 카드를 발송하는 세심한 서비스 제공이 있었고, 사은품 증정, 생활잡지 제공 등도 포함되었다. 대구은행에서는 제휴업체 할인 서비스, 휴대폰 문자 서비스와 같은 자체 서비스가 있었고, 한미은행에서는 문화행사 초대권 제공 서비스가 있었다.

각 은행마다 공통적으로는 세무, 법률상담과 재테크 관련 전화상담을 서비스 항목으로 정하여 우대서비스를 실시하여, 은행을 이용하는 고객들이 개인재무관리와 관련된 조언을 얻을 수 있도록 배려하였다. 또한 한미, 신한은행은 상해보험 서비스라는 특별하면서 고차원적인 서비스를 실시하고 있다.

우수고객 전용창구 이용 서비스(PB Center)는 대구·외환·신한은행에서 실시하고 있었다. 우수고객의 경우

에는 은행 이용시 전용창구에서 서비스를 받을 수 있으므로 편안하고 안락한 분위기에서 은행용무를 볼 수 있고 은행 이용이 한결 쉬워지며, 은행을 찾는 이용 횟수도 늘어나게 된다. PB Center를 운영하는 은행에서는 고객에게 편안한 분위기를 제공함으로써 우수고객이 타은행으로 이탈하는 것을 방지하는 효과를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 신규 우량 고객 확보도 용이할 것으로 보여진다.

<표 6>을 통해 전체적인 경향을 비교, 분석해보면, 대구은행과 외환은행의 경우에는 최상위등급과 최하위 등급간의 서비스 차이가 많이 나지 않음을 알 수 있다. 그러므로 평잔금액이 낮은 고객이라면 외환은행이나 대구은행을 이용하는 것이 많은 서비스를 받을 수 있는 방법일 것이다. 하지만 대구은행의 최상위등급 평잔금액이 타은행 보다 훨씬 높기 때문에 1억원 이상의 금액이라면 타은행을 이용하여 최상위등급의 서비스혜택을 받는 것이 더 유리할 것이다.

4.2 은행별 고객확보를 위한 마케팅 전략

금융마케팅의 성공여부는 건전성과 수익성을 동시에 만족시켜 주는 우량고객의 확보에 달려있다고 해도 과

<표 6> 은행별 서비스 내용 비교

	은행	조흥			한빛			외환			대구				한미				제일				신한								
		등급	플래티늄	골드	VIP	베스트	우우	프라임1	P2	P3	로얄	골드	플	에이스	로얄VIP	로얄골드	로얄실버	로얄골드	로얄실버	로얄골드	로얄실버	로얄골드	로얄실버	로얄골드	로얄실버	로얄골드	로얄실버	로얄골드	로얄실버		
연제	온이음서비스																														
	요금																														
	수표, 어음책대금																														
	자금화 수수료																														
	결제연장 수수료																														
	불량거래해제 수수료																														
카드 서비스	납부자 자동이체																														
	카드연회비연제 (1년간 유효)																														
	비자카드 발급자격																														
	카드취급 수수료 연제																														
외환 서비스	신용카드 월간일 반구매한도 증액																														
	외환송금시 수수료 감면	50%																													
	여행자수표 구입시 환율우대	50%																													
외환 서비스	외환환전시 환율우대	50%																													
	외환환전시 환율우대	50%	30%	20%	10%	30%	30%	30%	50%	30%	20%	10%	0.5%	0.3%	0.1%																

	은행		조흥			한빛			외환			대구				한미				제일				신한			
	등급	플래티넘	골드	VIP	베스트	우수	프라임1	P2	P3	로얄	골드	톱	에이스	로얄VIP	로얄골드	로얄실버	로얄블래쉬	으뜸4★	으뜸3★	으뜸2★	으뜸1★	로얄MVP	로얄VIP	로얄골드	로얄그린		
연제	타행송금 수수료 (참구이용)	○		○			○			○	○	○		○	○	50%연제	50%연제	○				○	○	○	○		
	당행송금	○	○	○						○	○	○															
	받을 어음보관 수수료						○							○	○	○											
	당행CD / ATM 이용 현금인출						○	○		○	○	○	○	○	○	○	50%연제										
	제증명서 발급 수수료			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	50%연제	○	○								
	대여금고 이용 수수료	○		○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○				○				
	보호예수 수수료	○		○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	○				○	○			
	통장, 중서, 카드 재발급	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	50%카드	○	○				골드	골드	골드	일반	
	예금잔액 증명서 발급 수수료	○								○	○	○	○										○	○	○		
	사고신고 수수료	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○											
	자기앞수표 발행 수수료	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	50%연제					○					
	타지역 자기앞수표 취급 수수료						○	○	○	○	○	○															
	부도처리 수수료			○	○		○	○																			
	대금추심 수수료													○	○		50%연제	50%연제									
대출 서비스	신용대출금리 우대	우대	우대							0.5% 감면	0.3% 감면	0.2% 감면	0.1% 감면	0.5% 이내	0.3% 이내	0.1% 이내		0.2%	0.15%	0.1%		1.0% 감면	0.5% 감면	0.2% 감면	0.1% 감면		
	우보중 대출한도 (만원)								5,000	3,500	2,500	500	2,000	1,000								최고 2,000	최고 1,500	최고 1,000	최고 500		
	담보대출	우대	우대																			0.5% 감면	0.3% 감면	0.2% 감면	0.1% 감면		
기타 서비스	세무, 법률 무료상담	○	○	선택형 서비스			○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○							
	채테크관련 전화상담 서비스	○		-특급 종합병원 건강검진 서비스			○	○	○				○	○	○	○						○	○	○			
	기념일 서비스			-무료제공 -예술공연초청 및 골드회원 가입 서비스 무료 제공						○	○		꽃or 케익	꽃or 케익	생일 카드							○	○				
	사은품 증정			-가정용 안전 시스템 출세품 설치 서비스 -제주도 항공권 및 특급호텔 숙박권 -유명 호텔 서비스						○			○				○	○	○	○							
	생활잡지 제공, 행외사보 제공			부가 서비스						○			○														
	우수고객 전용창구 이용			-예술품 구입, 관람, 경매 등 화랑연계 서비스			○			○	○	○	○										VIP 창구	VIP 창구	VIP 창구	OK 창구	
제휴업체 할인우대			-고품격 생활 정보지 무료 구독						○	○																	
휴대폰 문자 서비스																											
상해보험 서비스 제공													○ (5억)									○ (3억)	○ (3억)	○ (2억)			

언이 아니다. 특히 예금자보호법의 시행에 따른 금융환경의 변화, 외국계 금융기업의 리테일 시장 업무영역 확대와 전체고객의 상위 5%에 해당하는 최우수고객 1인이 일반고객 대다수의 이익을 창출해 주는 등 초우량고객에 대한 마케팅의 중요성은 그 어느 때보다도 증대되고 있다.

프레스티지(Prestige) 마케팅은 이들 초우량 고객의 확보, 유지, 관리를 위한 차원에서 나타난 마케팅개념을 의미한다. 즉 프레스티지 마케팅은 이들 초우량고객에게 일반고객이 가지지 못하는 차별화된 기능적 및 정서적 가치 혹은 부가적 보상 서비스가 서로 혼합된 복합적 가치(프레스티지 가치)를 제공함으로써, 그들로 하여금 은행 등 금융기업으로부터 진심으로 특별한 배려를 받고 있다는 자부심을 확실하게 갖게 해주는 차별화 마케팅을 말한다. 이들 초우량고객을 대상으로 확실한 고객 확보 및 유지 마케팅을 펼친다면 수익성을 더욱 높일 수 있고 다른 상품에 대한 교차판매(cross-sell)의 기회도 넓힐 수 있다. 뿐만 아니라 만족한 우량고객들은 호의적인 구전효과를 통해 신규고객 창출에도 기여한다는 점이 보다 중요하다고 할 수 있다.

전통적인 마케팅전략은 신상품개발, 금리우대 및 기계화에 의한 은행 이용상의 편의성 제고 측면에서 중시되어 왔다. 그러나 상품경쟁은 경쟁은행의 신속한 모방상품의 개발이 뒤따르고, 금리경쟁은 고객확보보다 수익의 감소라는 부정적 효과가 더 크며, 또한 비은행 금융상품과의 경쟁에서 열세에 있을 뿐만 아니라 예대마진 수익 보다는 수수료 수익 지향 등의 사유로 마케팅 전략상의 획기적인 변화가 추구된다. 이러한 추세를 반영하여 향후 금융마케팅은 전통적인 상품 및 금리를 수단으로 한 마케팅활동에서 벗어나 서비스를 중시하고 시장세분화를 통한 상품 및 서비스의 차별화 전략과 고객과의 관계강화를 통한 CRM을 바탕으로 한 초우량고객 중심의 프레스티지 마케팅이 주류를 이룰 것으로 예상된다.

조흥은행을 비롯한 우리, 외환, 대구, 한미, 제일, 신한은행 등은 다양한 명칭으로 최상위 등급고객들을 분류하며 각종 우대서비스를 제공하고 있다. 현재 국내 은행들이 시행하고 있는 고객분류 기준과 서비스 내용은 각 은행마다 조금씩 차이는 있으나 대동소이한 수준이다. 초우량고객 확보를 위한 성공적인 프레스티지 마케팅의 과제로는 다음의 세 가지를 들 수 있다 (이병곤, 2000).

첫째, 초우량고객 즉 고객로열티가 높은 고객을 확보, 유지관리하기 위해서 은행 등 금융기업은 고객의 개인

적인 니즈까지도 찾아내어 이를 충족시켜 줌으로써 고객에게 최대한의 가치를 제공해 주어야 한다. 이는 고객에게 단순히 금융상품을 파는 물적 관계를 넘어서 서로 친밀함과 감정까지 공유하는 인간적 관계의 형성을 의미하는 것이다. 또한, 지속적으로 거래하는 고객에게 그들이 금융기업에 제공하는 수익기여도에 따라 별도의 보상을 제공함으로써 고객과 증대된 수익을 나누어 갖는 파트너십 관계 구축을 의미하는 것이다.

고객에게 제공하는 가치는 최고의 기능적 가치(functional value), 정서적 가치(emotional value), 부가적인 보상(additional reward)의 3가지 차원의 가치를 포함해야 한다. 은행의 기능적 가치는 수익성이나 편리성과 같이 고객이 은행과의 거래를 통해서 얻을 수 있는 상품이나 서비스의 특성에 기반을 둔 가치라 할 수 있다. 거래 금액이 큰 초우량고객은 특히 수익성에 관심이 많기 때문에, 고객에게 적합한 상품을 개발하는 것이 필요하다.

정서적 가치는 신뢰, 안전성 등과 같이 고객과의 관계에 따른 긍정적인 느낌이나 정서인데, 이러한 정서적 가치는 회원제를 통해서 높일 수 있으며, 중요한 것은 이들 초우량고객이 은행으로부터 진심으로 특별한 배려를 받고 있다는 느낌을 확실히 갖게 해주는 것이다.

부가적 보상은 은행의 이익에 보다 큰 기여를 할 수 있는 초우량고객을 별도로 취급하여 특별한 보상을 주는 것으로 별도의 VIP 카운터, VIP 라운지 이용, 별도의 할인율이나 부대서비스를 제공하는 것 등이다. 고객이 원하지만 비용이 많이 들어가는 이러한 보상프로그램은 정서적 가치와도 높은 관련성을 가지므로, 신중을 기해서 매우 기여도가 높은 소수의 초우량 고객에게만 차별화 된 서비스를 제공할 필요가 있다.

서비스의 특성상 기능적 및 정서적 가치 혹은 부가적 보상서비스가 서로 혼합된 복합적 가치를 제공하기 때문에 이러한 가치 중 어느 하나가 부족해도 진정한 고객로열티의 확보는 불가능하다. 따라서 초우량고객의 니즈를 정확히 파악하여 이러한 가치들을 개별고객에 맞추어 제공하는 인프라 구축과 프로그램이 필요하다.

둘째, 고객세분화에 따른 고객별 니즈 파악과 거래행태에 대한 심도 있는 연구가 필요하며, 고객이 필요로 하는 가치를 제대로 파악하고 관리, 전달할 수 있는 조직 내 인프라 구축이 시급하다. 국내 은행은 주거래 고객 우대제도를 통하여 우량고객에게는 대출시 우대금리 적용, 각종 수수료 면제와 세무, 법률, 투자 무료상담 등 차별화 된 고객서비스를 제공하고 있다. 앞으로 고객기여도에 따른 은행별 고객차별화는 더욱 심화될 것으로

예상되고 있다.

셋째, PB(Private Banking) Center의 설치 운영이 필요하다. 초우량고객 중에서 수익 높은 투자대상을 선호하는 위험감수(Risk Taker)형 고객과 Citi Bank, HSBC 등 외국계 은행에서 제공하는 한 차원 높은 서비스를 선호하는 고객을 대상으로 하는 새로운 영업 채널로서 PB Center를 설치하는 것도 하나의 대안이 될 것이다. PB Center에서는 기존의 은행상품 업무와 함께 뮤추얼펀드, 수익증권 등의 위탁판매, 제휴 증권사를 통한 주식, 채권 등의 중개거래를 취급하여, 외국계 은행에 비해 손색이 없는 고품위 Lay-Out 시설과 엄선된 Private Banker로서의 자산 포트폴리오 상담 등 최고급 금융복합 프라자의 기능수행을 통해 초우량고객이 프레스티지 가치를 느끼게 하는 것이다. 국내은행 중에서는 하나은행이 PB Center를 운영하고 있으나 대부분의 시중은행들도 큰 관심을 보이고 있는 상황이다.

4.3 성공적인 CRM 해외은행 사례

4.3.1 일본의 경우

일본 은행은 구미의 은행들보다 자동화 금융기기의 거래가 훨씬 발달되어 있고 다양하고 수준 있는 금융거래 데이터는 고객에 대한 분석을 훨씬 더 정확하게 할 수 있다는 평가를 받고 있다. 일본 은행들은 DW와 CRM을 구축하면서 자동화 금융기기의 거래만으로도 다양한 분석을 할 수 있었고, 고객 데이터의 정확성도 확보할 수 있었다.

최근까지 일본의 은행들은 지점 통폐합 작업이 많이 이루어졌다. 지점통폐합은 지점의 규모, 수익성 등을 고려해 결정했으나 최근에는 고객의 거래 데이터를 분석하여 우수고객의 거래비중, 지점이 폐쇄될 경우 이탈 가능성이 있는 고객의 비중, 인근 지점의 거래량 비교 등을 통해 다양한 방법으로 분석하고 최상의 방안을 제시하면서 통폐합을 하고 있다.

일본의 사쿠라 은행과 스루가 은행의 CRM 구축 및 활용사례를 간단히 소개하면 다음과 같다.

사쿠라 은행의 CRM은 중견 기업이나 부유 고객층 등의 보다 다양하면서 고도의 요구를 갖고 있는 특정 고객을 대상 고객으로 하고 있다. 그리고 거래 상황, 상담 경위 등을 데이터베이스화 하고 잠재적 현재의 고객 요구를 중심으로 한 마케팅의 협의활동에 중점을 두고 있다.

사쿠라 은행의 CRM 도입배경은 세 가지로 나뉜다. 첫째는 거래 전 정보의 필요성 인식, 둘째는

infrastructure의 정비와 진척, 마지막 셋째는 채널의 변혁이다. CRM 개발의 목적은 정보의 지속적인 축적, 노하우의 공유화, 협의활동 표준화 정보의 유통 코스트의 삭감 등이다. 등록된 데이터는 고객 담당자가 항목별로 요약, 분류, 추출 등의 가공을 할 수 있기 때문에 각 담당자의 행동관리나 항목마다 진척 관리를 위한 집계 작업은 불필요하게 된다. 네트워크를 이용한 데이터베이스의 공유에 의해 본부에서도 지점과 같은 데이터를 참조할 수 있고 현재의 진척상황을 실시간으로 파악할 수 있다.

사쿠라 은행의 CRM은 영업점의 활동에 커다란 변화를 낳았다. 항상 새로운 정보를 전직원이 공유함으로써 고객 요구에 대한 시의 적절한 지시와 대응으로 효과적인 협의활동이 가능하게 되었다. 본부도 고객에 대한 각종 생생한 정보가 데이터베이스화 되어 있어 고객의 신용 상황과 리스크 관리를 위한 모니터링에 효율적으로 활용할 수 있게 되었다. 현재 사쿠라 은행은 스미토모은행과 2001년 4월 1일 합병하여 '미즈이 스미토모 은행'으로 사명이 변경되었다.

스루가 은행은 중간 규모의 지방은행으로 기존의 상식을 뒤엎는 새로운 시도에 과감하게 도전하면서 많은 주목을 받고 있다. 스루가 은행의 CRM은 고객의 연령, 성별, 직업 등과 같은 속성정보 및 결혼, 출산, 주택구입, 퇴직과 같은 지점의 담당자가 입수한 정보를 은행의 전 점포에서 공유할 수 있도록 개발된 시스템이다. 이를 통해 거래 상황 및 자산 정보 등 약 2100개 항목에 달하는 고객정보 데이터베이스가 일원화되어 최적의 타이밍으로 최적의 상품을 세일즈 할 수 있는 체제가 완성되었다.

스루가 은행은 경영전략의 큰 틀인 리테일 금융에 있어서도 IT활용을 중시하여, 시스템 infrastructure의 정비뿐만 아니라 조직이나 상품, 서비스, 인사제도 등 공통의 가치관에 기초하는 소프트 infrastructure도 아울러 정비하여 CRM을 위한 기초를 마련하였다.

스루가 은행의 CRM 시스템의 특징은 기존의 시스템과의 연결에 어려움이 없고 도입기간이 짧으며 온라인 시스템에서부터 다양한 세일즈 채널에 이르기까지 실시간으로 대응이 가능하다는 특징을 가지고 있다. 그리고 24시간 가동체계가 유지될 수 있고 수익 정보의 취득과 세일즈 프로세스의 지원, 스케줄 관리 등의 새로운 기능이 내장되어 있다. PC 시스템에서도 사용이 가능하게 되어 있어 특정 벤더 시스템에 의존하지 않고 '고객중심' '고객데이터의 통합'의 차원에서 설계되어 있다 (한국산업경제연구원, 2001)

4.3.2 미국의 경우

미국 동남부에 위치하여 지역 밀착경영으로 널리 알려진 와코비아(Wachovia) 은행은 전통적인 상업은행 업무와 함께 신용카드 업무도 수행하고 있었는데, 카드 시장이 거의 포화상태였기 때문에 고객 확보를 위한 경쟁이 매우 심각한 상황을 맞이하게 되었다. 이런 상황에서 와코비아 은행은 유용한 고객정보를 영업에 활용하기 위해 멀티채널 데이터 저장소를 구축하였으며, 이를 이용하여 다음과 같은 세 가지 목적을 달성하고자 했다. 첫째는 타깃 마케팅과 신규고객 획득 비용을 절감하는 것이며, 둘째는 마케팅 캠페인의 반응률을 높이는 것이었고, 셋째는 고객 이탈을 줄이는 것이다.

이러한 CRM 영업을 위하여 하드웨어와 외부 컨설팅 서비스를 포함하여 총 비용 230만 달러를 투자한 와코비아 은행은 4년에 걸쳐서 투자의 20배가 넘는 총수익을 실현하였다. 구체적으로는 추가적인 비용절감, 마케팅 캠페인의 반응률 증가, 수익성이 높은 고객의 이탈률 감소 등이 그 결과로 나타났다.

미국의 다국적 금융기관으로 알려진 씨티그룹은 여러 번의 합병을 경험했고 이 합병으로 인한 시너지 효과를 최대한 이용하려는 시도를 하였다. 씨티그룹은 모든 채널에 걸쳐서 CRM의 역량을 향상시킴으로써 전반적인 고객 수익성을 제고하려고 했다. 씨티그룹은 3가지 목표 즉, 교차판매의 증진, 수익성 있는 고객의 증가, 고수익 잠재력을 보유하고 있는 고객 후보자들의 선별적 획득이라는 목표를 달성하기 위해 CRM에 역량을 집중하였으며, 그 결과 3~5년에 걸쳐 매출 증가를 예년의 20배 이상 늘릴 수 있었다.

1998년에 Nations Bank를 인수함에 따라 당시 미국의 최대 은행으로 도약한 BOA(Bank of America)는 1986년 카드 고객에 대한 분석과 DB마케팅을 시작한 이래 CRM에 대하여 지속적인 투자를 단행하였으며, 이러한 투자는 BOA가 1999년 씨티그룹에 이어 세계 2위의 은행으로 올라서는 데 결정적인 역할을 하였다.

BOA는 CRM을 구현하는 과정에서 고객이 은행에 미치는 현재 가치와 앞으로의 잠재적인 가치에 기초해서 고객을 세분화하고, 이에 따라 은행의 조직이나 마케팅 체계를 변경하였다. 또한 통계적 기법을 활용, 특정 이벤트가 일어날 확률 등 다양한 통계적 해석을 가미하였으며, 고객의 거래 데이터(transaction data)에 포함된 정보를 최대한 활용하고자 노력하였다. 또한 BOA는 세분화된 고객의 특성을 잘 파악하여 거래 코스트의 최적화를 유지하면서, 수익성이 높은 우량고객에 대한 거래

를 활성화하는 데 중점을 두었다. 고객의 수익성을 기준으로 20개 그룹, 고객의 이탈률로부터 20개 그룹으로 나누어 20×20(400)건의 독특한 셀을 만들어 내고, 이것을 통해 고객의 가치, 계약자의 가치, 계약방지, 전략적인 투자(채널)등을 분석하여 성과를 거두었다.

보스턴(Boston)은행은 우수고객을 대상으로 특별 프로그램을 운영한 결과 3년 만에 고객 수 3배, 대출금 잔액이 9배나 증가하였다. 이는 보스턴 은행이 고객 데이터베이스 분석을 통해 상위 15%의 고객의 은행 수익의 85%를 차지한다는 사실을 알게 된 후 우수고객들을 특별 관리하는 CRM을 실행한 결과이다 (대은행경영리뷰, 2001).

V. 결론 및 제언

이제 소비자들이 자신에게 가장 유리한 금융기관을 선택하여 이용하는 시대이며 금융기관들은 소비자들로부터 선택을 받을 수 있도록 소비자들의 니즈와 욕구를 심도 깊게 이해해야만 한다. 특히 저금리 시대가 지속되면서 은행선택이 중요한 문제로 인식되고 있고, 일부 신설 은행들을 중심으로 고객을 선택하는 분위기도 짙고 있다. 은행이 고객을 판단하는 기준은 은행에 대한 기여도이다. 단지 예금액의 많고 적음 보다는 은행에 어느 정도의 수익성을 주느냐가 기여도의 기준이 되며, 개인의 사회적 지위도 신용평가에 있어 중요한 판단 근거가 된다.

금리 자유화 시대에는 기업뿐 아니라 소비자도 주거래 은행을 정해두어야만 신용점수가 높아져 그만큼 서비스 면에서 혜택을 받을 수 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 신용점수에 따라 등급이 다른 서비스를 제공받기 때문이다. 기존에는 많은 고객들이 단순히 지리적 근접성에 의해 주거래 은행을 선택했는데, 이제는 개인의 거래목적에 맞춰 주거래 은행을 선택해야 할 시대가 도래했다.

그러나 은행에서 제공하는 다양하고 차별화된 금융서비스가 소비자들에게 제대로 홍보되거나 교육되지 않아서 이에 대한 효율적인 이용이 이루어지지 못하고 있는 점도 있음을 감안해 볼 때 소비자들이 유용하게 활용할 수 있도록 할 수 있는 구체적인 활성화 방안의 마련이 시급하다. 금융기관의 고객등급 평가기준을 표준화하고 체계화시켜서 소비자들이 이해하기 쉽게 하고 다양한 금융서비스들을 자신의 재정목표에 알맞게 적절하고 적

극적으로 활용할 수 있도록 해야 할 것이다. 예를 들면, 높은 수익을 올리는 은행을 찾는다면 투자은행을 표방하는 은행을 선택하고, 갖가지 공공요금을 결제하거나 소액 자금을 쉽게 대출 받고자 하는 목적이라면 일반은행을 선택하는 것이 유리하다. 수입이 많지 않거나 여유 자금이 넉넉하지 않다면 투자은행에서 일반은행 쪽으로 전환하는 것이 바람직하며, 은행과의 거래목적에 대출보다 자금운용에 있을 때는 이자를 많이 주는 은행을 선택하는 것이 최우선이다 (김혜선·배미경, 1998). 각 은행마다 금융서비스의 내용이 다르므로 주거 은행을 선택할 때 자신의 성향에 알맞은 은행을 선택하면 보다 현명한 재테크 전략을 구사할 수 있을 것이다. 더불어 금융기관에서는 일반 고객을 대상으로, 은행 선택에 따른 교육 프로그램을 실시하여 각 개인이 자신의 재테크 전략을 잘 세울 수 있도록 조력해야 할 것이다. 또한 향후 CRM 전략의 개발에 있어서 부유층 고객이 아닌 저소득층 고객이나 서민고객이 활용할 수 있는 다양한 금융서비스의 개발도 신중하게 고려해야 할 것이다.

고객의 욕구 충족을 위해서 많은 기업들이 기존의 매스 마케팅에서 탈피하여 고객과의 독특하고, 개별적이며, 지속적인 관계를 유지하는 개별적 마케팅으로 진화하게 되었고, 현재 대부분의 은행에서는 CRM을 도입하여 각 등급에 따른 서비스를 하고 있다. 시중 일곱 개의 은행을 중심으로 그들의 CRM 현황을 조사, 분석한 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 은행의 CRM에 따른 고객 서비스 내용의 객관적인 자료가 부족하였다. 각 은행에서는 사내 정보가 누출되지 않게 조심하였고, 인터넷에 공개된 정보와 은행 창구에 비치된 자료만을 통해서 실제 은행에서 실시하고 있는 서비스 내용을 모두 알 수 없는 한계를 가졌다. 본 연구에서 제시한 서비스뿐만 아니라, 초우량고객을 위해 자체적으로 비밀리에 실시하는 서비스도 많이 있을 것으로 추측된다.

둘째, 본 연구는 표본을 대상으로 설문조사를 통해 통계분석을 한 실증논문이 아니고, CRM을 실제로 구축한 은행을 대상으로 그들의 제도적 특성을 비교, 분석한 연구이다. 따라서 실제로 은행을 이용하는 고객이 우수 고객등급에 따른 서비스상태에 대해 어떻게 느끼는가에 대해서까지는 파악할 수 없었다.

셋째, 각 은행은 CRM 연구개발을 통해 지속적으로 업그레이드를 실시하고 있다. 따라서 2002년 3월까지 축

적된 자료를 이용한 본 연구에서 다룬 내용이 현재 은행에서 실시하고 있는 서비스와 약간의 차이를 보일 수 있다.

넷째, 은행에서 실시하고 있는 등급구분은 평잔액과 은행별 산정점수 기준으로 나뉘는데, 은행별 산정점수를 기준으로 할 때에는 일반 고객이 항목별 배점의 계산방법에 대해 정확히 알 수 없다는 한계가 있다.

위와 같은 제한점을 인지하는 가운데, 향후에 진행될 연구에서는 은행을 이용하는 고객을 대상으로 각 은행마다 실시하는 우수고객 서비스를 얼마나 많이 알고 있는지에 대한 설문조사가 이루어져야 할 것이다. 은행은 그러한 조사결과를 토대로 고객의 실태를 반영하여 고객과 함께, 고객 중심에서, 고객의 요구를 충분히 반영한 서비스를 제공해야 할 것이다.

주제어 : 고객 세분화 마케팅 전략

참 고 문 헌

- 강선중 (2001). CRM 그것을 알고 싶다. 조흥은행 조흥경제연구소 연구보고서, 6
- 박정주 (1999). CRM 시스템 구축 및 활용에 관한 핵심성공 요인 분석. 홍익대학교
- 부기덕 (2001). 지방은행의 CRM 시스템 도입 방안. 대은행계리뷰, 168
- 이병곤 (2000. 10). 초우량고객을 위한 프레스티지 (Prestige) 마케팅 적극 필요. 조흥경제
- 송현수 (2001. 10). E-CRM 구축과 운용전략, 새로운 제안.
- 송현수 (2000. 2). CRM 경영혁명, 새로운 제안.

은행별 웹사이트

대구은행	www.dgb.co.kr
신한은행	www.shinhan.com
외환은행	www.keb.co.kr
제일은행	www.kfb.co.kr
조흥은행	www.chb.co.kr
한미은행	www.goodbank.com
우리은행	www.wooribank.com

(2004. 04. 27 접수; 2004. 06. 15 채택)