經營學碩士 學位論文

은행의 채널을 이용한 고객세분화 및 수익성 분석

- P 은행 사례를 중심으로 -

指導敎授 金 河 均

이 論文을 經營學碩士 學位論文으로 提出함

2003年 2月

釜慶大學校 經營大學院

經營學科 情報管理學 專攻

申 錫 玟

申 錫 玟의 經營學碩士 學位論文을

認准함

2002 년 12 월

主 審 經營學博士 李 在 楨 印

委 員 經營學博士 金 河 均 印

委 員 經營學博士 李 賢 圭 印

목 차

제 1장 서론 ---------- 1

제 1절 연구의 배경 및 목적 ---------- 1

제 2절 연구의 방법 및 구성 ---------- 3

제 2장 이론적 배경 ---------- 4

제 1절 CRM과 금융기관의 마케팅 고찰 ---------- 4

1. CRM정의 ---------- 4

2. 금융기관의 마케팅 ---------- 7

제 2절 고객세분화 이론적 고찰 ---------- 10

1. 고객세분화 정의 ---------- 10

2. 고객세분화 기법 ---------- 13

제 3절 금융기관의 고객수익성분석 고찰 ---------- 21

1. 금융기관의 수익성 구조 ---------- 21

2. 수익성분석 마케팅 ---------- 24

제 4절 채널의 개념 ---------- 29

제 3장 연구모형 정립 ---------- 30

제 1절 P은행의 종합수익관리 시스템 ---------- 30

제 2절 고객세분화 기초분석 ---------- 32

1. 고객세분화 분석 개요 ---------- 32

2. 분석대상 모집단 설정 ---------- 33

제 3절 은행의 고객수익성 채널 ---------- 36

1. 고객접점 채널의 종류 ---------- 36

2. P은행의 채널사용 현황 ---------- 40

제 4 절 k-means 군집 방법 ---------- 41

제 4 장 고객세분화 분석 ---------- 44

제 1 절 고객세분화 분석 ---------- 44

1. 고객데이터의 기초통계 ---------- 44

2. 유형(군집)별 고객세분화 ---------- 45

제 2 절 고객세분화 결과 검정 ---------- 55

제 5 장 결론 ---------- 60

제 1 절 분석결과 요약 ---------- 60

제 2 절 한계 및 향후 연구방향 ---------- 63

참고문헌 ---------- 64

표 목 차

<표 2- 1> CRM의 정의 ---------- 6
<표 2- 2> 고객가치 차원 ---------- 17
<표 2- 3> 고객가치 차원 및 구성변수 ---------- 18
<표 2- 4> 서비스제공 결과 및 편리성을 추구하는 세분시장의 특징 ---- 19
<표 2- 5> 고객가치차원별 고객특성 ---------- 20
<표 2- 6> 노웨스트(Norwest)은행의 수익성 분포 ---------- 22
<표 2- 7> 거래 처리 한 건당 거래비용의 비교(은행의 경우) ---------- 29
<표 3- 1> 은행이용 유형별 개인고객 ---------- 33
<표 3- 2> P은행의 전체 고객수에 대한 채널별 사용율 ---------- 40
<표 4- 1> 분석대상 기초 데이타 현황 ---------- 44
<표 4- 2> 수익성 관련 변수에 대한 기초통계 ---------- 45
<표 4- 3> 연령별 성별 교차표 ---------- 45
<표 4- 4> 10개 집단으로 군집 분석한 결과 ---------- 46
<표 4- 5> 총 거래 건수를 이용한 Segmentation 결과 ---------- 48
<표 4- 6> 성별의 분포 ---------- 49
<표 4- 7> 연령대별 분포 ---------- 49
<표 4- 8> 20집단으로 군집분석한 결과 ---------- 50
<표 4- 9> 채널유형에 따른 고객분류 ---------- 51
<표 4- 10> 고객 집단별 성별비율 ---------- 52
<표 4- 11> 고객 집단별 연령비율 ---------- 52
<표 4- 12> 이용건수와 이용유형에 따른 세분화 결과 ---------- 53
<표 4- 13> 최종 그룹의 특성 ---------- 54
<표 4- 14> 총 손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과 ---------- 56
<표 4- 15> 수신손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과 ---------- 56
<표 4- 16> 여신손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과 ---------- 57
<표 4- 17> 카드손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과 ---------- 57
<표 4- 18> 수신간접비에 대한 고객그룹의 분산분석 결과 ---------- 58
<표 4- 19> 여신간접비에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과 ---------- 58
<표 4- 20> 카드간접비에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과 ---------- 59

그 림 목 차

<그림 2-1> P은행의 고객수익성 구성비 ---------- 21
<그림 2-2> 노웨스트(Norwest)은행의 고객수익성 구성비 ---------- 23
<그림 2-3> 뱅크원의 고객 계층별 수익기여도 현황 ---------- 24
<그림 3-1> P은행의 종합수익관리시스템 개요도 ---------- 31
<그림 3-2> 고객세분화 분석 개요도 ---------- 32
<그림 3-3> 고객분석 마트의 Logical data Model ---------- 35
<그림 3-4> k-means 군집법의 초기 군집중심과 중심의 이동 ---------- 41
<그림 4-1> 고객그룹 간 고객수 ---------- 54

The Profitability Analysis and Customer Segmentation Using the Channel of Bank

Sin, Seog-Min

Major in Information Management
Graduate School Business Administration
Pukyong National University

Abstract

Worldwide changes of environmental trends such as liberalization, internalization and opening of money market recently have considerable influence upon our country' s financial market.

Since a foreign exchange crisis in 1997 and a relief financing period by IMF, there has undergone a great change in Korean local banking industry which are withdrawal(DongHwa, DongNam, DaeDong, Kyonggi, Chungcheong) from this industry, mergence between blue chip banks (Hana+Boram+Seoul, Kookmin+Housing bank) and establishing of a new financial controlling(management) company through merging between general commercial banks (Hanil+Commercial, Shinhan+Cheju Bank) etc.,

My point about customer segmentation at this moment is that it must be analyzed by grouping per individual client being linked with connecting channel of bank and profitability, etc., This customer segmentation will enable us to classify each customer group in detail who will be effected to the bank with gains or loss.

And in order to survive in this hard competitive financial society worldwide, I am sure that we must get armed with the analyzed data of customer segmentation and cope with each individual client group.

As customer segmentation should be on top of subjects for survival strategy in financial institution (banking community), every organization must keep researching for new potential customers as well as accumulating data base of existing groups.

And all data must be utilized for supplying proper information to individual customer group on time and they will enable us to ensure competitiveness once the individual customer group is satisfied with them.

Therefore, every banking organization must cater to each customer' s various demand through study of systematical analysis for contributing banks earnings promotion consequently.

Analysis by Customer segmentation which are called basic data of CRM (Customer relationship management) is a program to keep continuing existing valuable customer as lifelong clients through reinforcement of relationship with them and this program could be used as desperately necessary strategy for improvement of bank' s profitability.

With this view of point, current customer management system being used by each bank can not provide sufficient information of each customer' s itemized characteristics to bank' s marketing strategy.

And thus, I would like to make an assertion at this study that each organization must find better effective customer management system which names customer segmentation.

Consequently at this study, I have examined CRM(Customer Relationship Management) which has been raised as top issue lately and brought to financial

institutions, especially to banking industry and quoted from 'P' bank as an example which built up this management system successfully in this field.

My purpose at this study is to give a useful material with a part of specific example of analyzing step for Customer segmentation to people who are in charge of CRM business as well as to marketing researchers in banking industry as local CRM industry in insurance and credit card business is achieving somewhat good result recently.

제1장 서 론

제 1절 연구의 배경 및 목적

최근 전 세계적으로 금융의 자유화, 국제화 및 개방화 등의 환경변화는 우리나라의 금융시장에도 커다란 영향을 끼치고 있다.

1997 년 외환금융위기 및 IMF 구제금융시대 이후, 국내 은행산업은 퇴출(동화, 동남, 대동, 경기, 충청 은행), 우량은행의 합병(하나+보람+서울, 국민+주택), 시중 은행의 합병(한일+상업, 신한+제주) 등을 통한 금융지주회사 설립의 격변을 겪고 있다.

이 격변 속에 자본 규모가 영세하고 영업구역이 제한되어 있으며, 경제기반이 취약한 지방기업의 자금매개역할을 하는 지방은행은 그 입지가 더욱 위태롭게 되었다.

10 개의 지방은행 중 충청, 경기은행이 하나, 한미은행으로 인수합병 되었으며, 강원, 충북은행은 조흥은행과 광주, 경남은행은 우리은행과 그리고 제주은행은 신한은행과 합쳐 금융지주회사를 이루게 되었다. 결국 10 개의 지방은행 중 부산은행, 대구은행, 전북은행만이 그 명맥을 이어가고 있는 실정이다.

21 세기 초반 이러한 은행 간의 생존경쟁에서 은행들은 더 이상 시장점유율에 연연하기 보다는 고객 점유율에 눈을 돌리기 시작했다. 은행간의 생존 경쟁에서 살아남기 위해 기존고객의 지속적인 유지와 신규 고객의 창출이 필수적이며 이를 위해서는 고객에 대한 지식을 축적.분석하여 이를 기초로 한 적절한 서비스 제공과 상품의 개발이 이루어져야 한다는 것이다.

고객관리의 기본 토대인 고객분석은 고객과의 관계강화를 통하여 기존 우수고객을 평생고객화 하기위한 프로그램이며, 이러한 프로그램은 은행의 수익성을 향상 시키기 위해 절실히 필요한 전략이라 할 수 있다.

고객 개개인의 수익기여도에 따라 고객등급이 정해지고 고객등급에 따라 각종 수수료를 면제하는 등 기존 고객의 이탈방지 및 우수거래처의 지속적인 유지를 통해 영업력을 강화하는데 중점적인 초점을 두어야 한다.

(P 은행, 고객등급제 업무기준)

CRM 의 비즈니스 프로세스는 확장된 ERP(Enterprise Resource Planning :전사적자원관리) 관점으로서 주로 업무프로세스 관점의 기능적 컴포넌트와 고객접점 관리에 중점을 둔 진보된 기술 및 고객채널 관리로 구성된다. 기능적 컴포넌트는 영업자동화관리, 마케팅자동화관리, 그리고 고객지원 및 서비스관리가 포함되며,고객채널에는 웹(Web), 콜 센터(Call Center) 및 전화, 그리고 모빌(Mobile : 이동장치)등이 포함된다. (문정식, 2000)

또한 정보통신 발달의 결과로 폰뱅킹, 인터넷뱅킹, 모바일 등 다양한 채널의 도입과 확산으로 인하여 무조건적인 지점영업을 축소하거나 폐쇄하려는 전략이 지속적으로 추진되고 있는 현실로서 이는 고객의 수익성에 관계없이 막연히 채널비용이 상대적으로 많이 든다는 것만으로 채널전략을 추진해서는 문제가 많을 것으로 판단된다.

최근조사에 의하면 아직도 대면접촉을 필요로 하는 지점거래를 선호하는 것으로 조사되고 있는 실정이다. (조흥경제, 2002. 11)

이는 개별고객군의 거래형태를 분석하지 않고 외형적인 짐작으로 채널전략을 구사하는 오류를 범할 수 있다. 오류의 최소화와 최선의 채널전략을 위해 효율적인 방안강구가 필요하다.

이러한 관점에서 현재 각 은행의 고객관리는 고객 개개인의 세분화된 특성을 파악하지 못한채 마케팅이 이루어 지고 있는 것이 현실이므로, 보다 체계적인 고객분석 방법이 필요하다고 본다. 이제는 고객의 특성을 제대로 파악하여 고객이 어떠한 채널을 선호하는가와 각 채널수익성과 어떠한 관련성이 있는가 등의 분석을 하고 그 분석 결과를 토대로 효율적인 채널전략 방안을 수립하는데 그 목적이 있다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

은행의 전체 개인고객을 대상으로 하되 최근 1 년 동안 여신,수신거래가 1 회 이상 거래실적이 있는 고객의 실 데이터를 사용하여 먼저 총 거래건수를 기준으로 고객을 분류하고 다음으로 채널별 이용비율을 기준으로 고객을 분류하였다. 두 가지 기준을 통하여 분류된 고객그룹을 각각 경우의 수를 이용하여 최종적으로 고객세분화를 실시한 후 각 그룹에 대하여 비교분석 하였으며, 분석 도구는 SAS 패키지를 이용하여 연구하기로 한다.

본 논문의 연구에서는 매월 계좌별로 수익성 원가계산이 완료된 고객의 실적 데이터를 이용하여 세분화 분석을 해보고 그와 관련된 문제점 및 해결방안을 찾기 위하여 다음과 같이 구성하였다.

제 1 장에서는 연구의 배경, 목적 및 필요성과 연구의 범위와 방법을 제시하였다.
제 2 장에서는 CRM 과 금융기관의 마케팅 개념에 대해서 알아보고 또한 은행에서의 고객세분화 마케팅, 채널의 개념 등에 대하여 설명하고 그 내용을 살펴 보았다.
제 3 장 연구모형에서는 분석데이타의 원천이 되는 P 은행의 종합수익관리시스템의 고객수익성 산출흐름, 고객세분화를 위한 모집단설정, 고객접점 채널의 종류, 통계분석에 사용되는 k-means 군집방법에 대해서 알아 보았다.
제 4 장에서는 실제 표본 추출된 고객 거래데이타를 이용하여 총 거래건수를 기준한 세분화와 주 이용 채널종류를 기준한 세분화로 나누어 수익성분석을 진행하고 그 결과를 기술하였다.
제 5 장에서는 연구결과를 요약하고 본 연구의 의의와 한계, 그리고 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 CRM 과 금융기관의 마케팅 고찰

1. CRM 정의

CRM(Customer Relationship Management; 고객관계관리)에 대해서 통일된 정의는 없다. 마케팅교수, 경영전략컨설턴트, IT(Information Technology)전문가 등 다양한 분야의 사람들이 자기 입장에서의 CRM 을 이야기 하고 있다. 다만 고객관계 경영이라는 용어자체에서 알 수 있듯이 고객과의 장기적 관계를 가져야 한다는 점에서 모두 공통점을 갖는다. 이러한 공통점을 체계적으로 정리해보면 "CRM 이란 고객에 대한 광범위하고 심층적인 지식을 바탕으로 개개인에게 적합한 차별적 제품, 서비스를 제공함으로써 고객과의 관계를 지속적으로 강화해 나가는 마케팅, 경영혁신활동" 이라고 할 수 있다. (김재문, 2002)

CRM 은 고객의 행동 양식에 대한 이해를 바탕으로 기업경영의 질을 높이기 위한 전략조직 프로세스 및 기술상의 변화과정을 의미하며, 여기에는 마케팅, 판매, 고객서비스 등이 포함된다. CRM 의 구현은 고객관련 활동들과 연계된 조직, 업무 프로세스 및 정보기술 인프라의 고객가치 중심으로의 재편을 의미한다.

CRM 은 고객에 대한 정보를 수집하고 수집된 정보를 효과적으로 활용하여 '신규고객 획득, 우수고객유지, 고객가치증진, 잠재고객활성화, 평생고객화' 와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유지하며 고객의 가치를 극대화 시키기 위한 기업 마케팅 전략의 일환이다. 기업은 CRM 을 기반으로 다양한 이익을 얻을 수 있는데 우선 우수고객의 유지비율을 향상시킬 수 있으며, 고객의 이탈로 인한 손실을 최소화할 수 있다. 또한 잠재고객을 활성화시켜 수익증대 효과는 물론

과학적으로 분석하여 마케팅 활동을 효율적으로 수행함으로써 비용절감 효과를 기대할 수 있다.

CRM 의 또 다른 정의는 고객정보를 효과적으로 이용하여 고객과의 관계를 유지, 확대, 개선함으로써 고객의 만족과 충성도를 제고하고, 기업 및 조직의 지속적인 운영, 확장, 발전을 추구하는 고객과 관련된 제반 프로세스 및 활동을 말한다. 즉 , 고객의 니즈를 파악하여 그들이 편리하고 즐거운 삶을 영위할 수 있도록 도와줌으로써, 한번의 고객을 평생고객으로 만들어, 지속적인 매출과 장기적인 수익을 얻고자 하는 제반활동과 시스템을 말한다. (이훈영, 2002)

CRM 에 대한 정의는 참으로 다양하다 예를 들면, 영업을 담당하는 사람은 CRM 을 하나의 영업전략으로 정의하고 있고, 정보기술과 시스템분야에 종사하는 사람은 CRM 을 '기술을 기반으로 영업, 마케팅, 고객서비스영역의 프로세스를 자동화하고 개선시키는 통합된 프로세스' 라고 주장한다. 또 데이터베이스에 종사하는 사람은 '다양한 접점을 통해 고객데이터를 지속적으로 수집하고 이를 바탕으로 고객의 행동을 분석.예측하여 효과적이고 효율적인 고객관리에 활용하는 과정' 이라고 이해하고 있다.
(이준호, 2001)

최근의 관계마케팅에 대한 연구자들은 관계혜택이 장기적 관계에 미치는 역할이나 개념적 특성을 밝히려는 노력을 해 왔다. 즉 서비스 기업과 관계를 형성함으로써 고객이 받는 혜택을 밝히려는 이론적 연구가 진행되고 있지만(Berry 1995;Bitner 1995 등) 아직 실증적이고 체계적인 연구는 미흡한 수준에 머물러 있다 (Berry &Parasuraman 1991; Sheth 1995; Peterson 1993; Barnes 1994; Berry 1993;1995). 또한 관계혜택에 대한 초창기의 연구는 기업의 관점에서 진행되다가 고객의 입장이 고려되는 방향으로 발전하였다. 이러한 연구흐름은 Berry(1995)가 지적하였듯이 관계가 지속되기 위해서는 관계 파트너들이 상호혜택(Mutual Benefits) 을 인지해야

한다는 점을 반영하고 있음을 시사하고 있다. 즉, 기업과 고객이 모두 혜택을 얻어야 한다는 것이다.

기업이 다양한 혜택을 고객에게 제공함으로써 관계가 유지되며, 이러한 관계적 교환하에 관계자들을 함께 결속하려고 한다고 주장하였다(Smith,1998). 또한 관계 파트너간 결속의 형태를 기능적 결속(Functional Bond), 사회적 결속(Social Bond), 구조적 결속 (Structural Bond)의 세가지 유형으로 분류하였다. 그리고 기능적, 사회적, 구조적 혜택으로 인해 파트너가 기능적, 사회적, 구조적으로 결속하였다. Berry & Parasuraman(1991)은 관계유지의 유형을 재무적 결속, 사회적 결속, 구조적 결속으로 분류하고, 이러한 혜택을 통해 기업간의 관계가 유지된다고 하였다. Goodwin(1994) 과 Barnes(1995)등 도 구매자-판매자간 관계에서 나타나는 관계혜택에 대해 연구하였다.

<표 2-1>은 가트너 그룹, Ovum, Carlson 마케팅 그룹, 한국소프트웨어 산업협회에서 제시하고 있는 CRM 의 정의를 나타낸다.

가트너 그룹	기업이 현재의 고객 및 잠재 고객관련 정보를 정확하게 파악하여 고객관계관리를 효과적으로 지원하기 위한 경영전략
Ovum	기업이 우수고객을 지속적으로 유지하는 동시에 신규고객을 확보하고 고객관련 비용을 최소화하여 기업의 가치를 극대화하기 위한 경영개념
Carlson 마케팅그룹	기업의 모든 구성원과 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 우수고객 유지율과 경영성과를 향상시키는 전략
한국소프트웨어 산업협회	기업이 보유하고 있는 고객데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가, 수정하는 일련의 과정

<표 2-1> CRM 의 정의

2. 금융기관의 마케팅

은행을 둘러싼 금융환경이 변화함에 따라 금융기관간 경쟁이 생기게 되면 은행은 고객의 욕구충족을 통해 새로운 고객을 창조하고 기존 고객을 유지해야 할 필요성에 직면하게 된다. 이는 기업의 목적은 고객창조에 있으며 이를 위해 기업은 마케팅과 혁신과업을 수행해야만 한다는 Drucker (1954)의 주장을 상기시키는 상황으로서 은행으로 하여금 경영목적의 달성을 위해 마케팅을 기업활동의 중추기능으로 받아들이지 않으면 안되도록 하고 있다.

마케팅이란 상품과 가치의 창조 및 교환을 통하여 개인과 집단의 욕구 및 필요를 충족시키는 사회적 영리의 과정이라고 정의하여 현대적 마케팅의 의미로 많은 지지를 받고 있다. (Kotler, 1988)

2.1 은행의 관계마케팅

은행의 관계마케팅(Relationship Banking)은 고객관계유지 및 발전을 신규고객 확보보다 중시하고, 고객의 총체적인 금융수요의 만족에 부응하는 것을 부분적인 욕구 만족보다 중시한다. Relationship Banking 은 고객관계의 형성, 유지, 향상을 도모하는 것이다. 이를 분명히 이해하기 위하여는 전통적인 주문 접수 은행마케팅(Order-Taking Banking)과 비교하는 것이 도움이 되는데, 이는 고객이 요구하는 서비스판매에 초점을 둔다. 그리고 이러한 서비스 판매는 일회성을 띠고, 부분적인 고객욕구의 만족에 그친다. 고객응대는 전표 처리하는 창구직원이 담당하고 수익성 평가는 개별서비스를 단위로 이루어진다. 그러나 Relationship Banking 은 총체적인 고객욕구 만족에 초점을 맞추어 장기적이고 다양한 서비스를 제공하는 관계형성을 중시한다. 고객응대는 전문가에 의해 이루어지고, 수익성 평가는 전체관계를 고려하여 행하여 진다. (홍희창, 1996)

기업 외부의 다양한 요소들과 협조관계를 구축하여 판매를 신장시키고 이익을 증진시키고자 하는 마케팅이 관계마케팅으로 일반적으로 관계마케팅 전략을 추진하기 위한 관계구축 대상은 다양하다. 그러나 많은 대상중에서 지금까지 은행이 관계구축 활동대상으로 삼아왔고 앞으로도 지속적인 활동을 해 나가야 할 대표적인 외부요소로 고객, 경쟁은행, 다른 금융기관,정부, 사회단체 등을 들 수 있다. 그리고 이들과의 릴레이션십을 통해 은행은 고객관계구축, 공동마케팅(전략적 제휴), 바람직한 기업 이미지 형성 등의 구체적 활동을 전개해 나갈 수 있으며, 이들은 고객서비스를 더욱 향상시킬 수 있는 훌륭한 수단이 될 것이다. (양동하, 1995).

2.2 은행의 시장세분화 마케팅

세분화의관점에서 볼 때 먼저 시장세분화를 생각해 볼 수 있다. 시장세분화(Segmentation)는 시장을 소비자의 니즈와 그들이 상품을 구입함으로써 얻고자 하는 편익 그리고 인구통계학적 요인 등을 기초로 하여 시장을 분류하는 것을 말한다. 라고 정의하며, 시장세분화 목적은 시장상황을 정확하게 파악하고, 기업의 경쟁좌표를 확인하여, 표적시장을 명확하게 설정함으로써 기업의 제한된 마케팅자원을 효과적으로 배분하는 데에 목적이 있다.(이훈영, 2002)

시장세분화란 다양한 욕구를 가진 전체시장을 일정한 기준에 따라 동질적인 소비자 집단으로 나누는 과정을 말한다. 일반적으로 기업간 혹은 제품군간의 경쟁이 격화되거나, 잠재욕구의 표출, 소비자의 욕구충족을 위해 새롭게 형성되는 경우가 대부분 이다. 즉, Kotler 는 시장세분화를 '하나의 시장을 서로 다른 제품이나 마케팅 믹스를 원하리라 생각되는 독특한 구매자 집단으로 나눈 것' 이라고 하였다. (Kotler, 1994)

국내 은행의 경우 체계적인 시장조사의 실시정도나 은행세분화의 활용정도는 외국 은행에 비해 상당히 낙후되어 있는 것으로 조사되고 있다. (조태현, 1992)

시장세분화와 관련하여 우리나라 은행들 대부분은 예금액이 많은 고객을 대상으로 예금을 증대시키기 위한 목적에서 부분적인 고객관리를 실시하고 있는 정도이다.

일부 은행에서 성별.직업.연령 등 인구통계적 특성에 기초한 세분화 상품을 선보이고 있으나, 이것도 고객의 욕구조사를 바탕으로 하고 있지 못하며 세분시장에 부합되는 적절한 마케팅믹스 전략이 뒤따르지 못하고 있다. (전국은행연합회, 1992)

우리나라의 대부분의 은행들은 체계적인 시장세분화의 기초를 마련하지 못하고 있으며, 고객들에 대한 인구통계적 특성들도 정확히 파악하지 못하고 있다. 단지 과학적이고 체계적인 데이터분석에 의한 시장세분화보다는 담당자의 직관적인 판단에 의하여 상품개발 측면에서의 세분화 현상을 볼 수 있는 정도이다. (정상우, 1996)

제 2 절 고객세분화 이론적 고찰

1. 고객세분화 정의

금융자율화의 진전 및 금융개방의 가속화로 인한 금융기관간 경쟁의 심화에 따라 고객지향적 체제 구축을 통한 경쟁우위 확보의 중요성이 증대하고 있다. 이에 따라 고객의 다양한 욕구에 부응하는 고객 세분화를 통한 효율적인 고객개발 및 관리전략의 적극적인 추진은 금융기관 경영의 핵심전략으로 부각되고 있다. 고객 세분화는 기업의 고객 특성을 파악하여 이들에 대한 마케팅전략의 효율화를 통한 시장점유율 확대를 도모하기 위해 필수적인 조건으로 부각되고 있다. (김기서, 1999)

잠재고객들을 포함하여 거래고객들의 금융상품, 서비스에 대한 다양한 욕구의 차이점을 인식하고, 이들을 일정한 고객세분화 기준을 활용 동질적 집단으로 구분한 뒤, 각 집단의 니즈와 수요에 정확히 대응하는 금융상품,서비스를 개발, 판매하는 것. (금융연수원, 2002)

1.1 금융기관 고객세분화 개념

최근 들어 금융시장의 개방화, 자유화의 진전과 더불어 금융기관간의 경쟁이 날로 심화되고 있다. 이에 따라 국내 금융기관들은 고객확보와 수익증대의 중요성을 새롭게 인식하고 보다 체계적인 마케팅 활동을 통해 효율성을 증대시키는데 주력하고 있다. 마케팅 활동의 효율성 제고를 위해서는 시장 및 고객에 대한 정보의 수집과 이를 기초한 고객세분화가 전제되지 않으면 안된다

이는 소득증대와 함께 점차 다양화, 개성화 되고있는 금융기관 이용 고객들의 욕구(Needs) 에 대응하여 금융상품이나 서비스도 다양화, 세분화되어야 한다는 것을 의미한다, 고객시장을 세분함으로써 세분시장의 특성에 적합한 마케팅전략을 통해서만이 생존할 수 있기 때문이다.

금융기관의 고객세분화는 특히 개인고객을 중심으로한 소매금융 즉 리테일뱅킹(Retail Banking)의 추진과 관련하여 중시되고 있다

리테일뱅킹시장은 그 특성상 잠재고객이 광범위하고 시장을 구성하고 있는 개인고객의 욕구가 다양하기 때문에 영업전략의 성과가 정교한 고객세분화에 의해 좌우되기 때문이다.

마케팅전략의 한 요소로서의 고객세분화는 모든 고객을 대상으로 상품을 판매하기보다는 특정된 고객집단들의 특수한 욕구에 적합한 상품이나 서비스를 전문적으로 제공하는 것이 보다 적절하다는 인식에서 출발한다.

따라서 고객세분화의 개념에는 고객들간의 취미, 소득, 연령, 지식수준등에서 유사한 점을 많이 발견해 낼 수 있으므로 마케팅활동에 대한 반응이 비슷한 집단으로 분리할 수 있다는 점과 어떤 집단도 시간의 경과에 따라 구매활동이 변화한다는 점 등 두 가지 뜻을 내포하고 있다.

결국 금융기관들의 고객세분화 방법은 주로 예금금액, 거래실적, 거래기간 등을 기준으로 고객계층을 구분하고 있다. 그러나 이러한 고객세분화 방법은 금융상품과 서비스에 대한 고객의 다양한 선호, 구매행동방식, 그리고 고객별 수익기여도의 차이점을 발견하는데 미흡한 실정이다. 또한 과거의 이용실적만을 고려한다는 점에서 금융서비스에 대한 고객의 미래행동을 예측하는 데에도 효율적인 방법이 아니다. 따라서 고객의 다양한 추구가치를 발견하고 효과적인 마케팅활동을 수행하기 위해서는 보다 새로운 고객세분화 방법이 필요하다.

미래의 금융기관 고객은 과거와는 달리 다양화, 차별화 될 것으로 예상됨에 따라 금융기관은 고객세분화를 통해 비교우위를 갖고있는 목표시장을 선정, 이들을 집중공략하는 것만이 생존의 유일한 길이다.

1.2 고객세분화의 필요성

고객세분화는 금융기관 생존전략의 최우선과제이다. 금융기관간 경쟁이 치열해질수록 잠재고객의 개척뿐 아니라 기존고객의 정보를 축적하여 고객들이 원하는 정보를 적시에 제공하는 것은 경쟁력확보의 핵심과제 이다

현재 국내 은행들은 고객기여도 평가를 통해 우수고객을 발굴하여 이에 따른 부대서비스 전략강화에 힘쓰고 있으나 일반적으로 많은 은행들이 단순평잔 기준으로 선정된 부유층을 대상으로 고객차별화 전략을 채택하고 있는 수준에 머물러 있다 국내 금융기관들이 보다 다양한 고객들의 욕구에 적절히 부응하며 이를 통한 수익 기여도 제고를 위해서는 우선적으로 고객정보의 체계적인 구축작업이 선행되어야 한다.

1.3 고객세분화의 이점 및 한계점

금융기관은 고객세분화를 함으로써 다음과 같은 잇점을 얻을 수 있다.

첫째, 고객욕구와 구매동기 등의 관점에서 고객특성을 보다 정확히 파악할 수 있다. 이를 통해 변화하는 고객욕구에 대응할 수 있는 마케팅 믹스(Marketing Mix)를 개발함으로써 고객만족과 수익성을 제고 시킬 수 있다.

둘째, 자사의 경쟁적 강점과 약점을 평가하고 가장 유리한 고객계층을 선택하여 효율적인 마케팅활동을 전개해 나감으로써 경쟁력 있는 지위를 획득할 수 있다.

셋째, 고객세분화를 통해서 고객들의 욕구를 정확히 충족시킬 수 있으므로 금융기관에 대한 충성도(Brand Loyalty)를 제고 시킬 수 있다. 또한 마케팅 활동에 대한 고객들의 반응을 손쉽게 파악할 수 있고 그 반응에 적합하게 마케팅 자원을 배분함으로써 가장 효과적인 결과를 얻을 수 있다.

넷째, 고객세분화를 통해서 목표시장을 뚜렷이 설정할 수 있게 되며, 마케팅 활동의 평가척도 및 마케팅 계획작성에 있어 기본적인 자료를 제공해 준다.

그러나 고객세분화를 통해서 마케팅 과정상 일어날 수 있는 모든 문제를 해결할 수 있는 것은 아니며, 마케팅 담당자는 고객세분화의 한계점을 인식해야 한다. 세분화는 단지 특정집단의 복합적인 측면을 고려하는 것으로 세분화된 시장내의 개별 구매자의 특성과 같은 정보를 포함하고 있지는 못하다.

특히 점차 다양화되고 있는 고객들의 라이프스타일(Life style)은 고객세분화를 더욱 어렵게 만들고 있다. 또한 세분화 연구가 다른 마케팅 또는 조직의 결함을 치유할 수 있는 구체적 수단은 아니며 최선의 세분화 방법도 정기적으로 평가되고,

새로운상품(Product), 촉진(Promotion), 가격(Price), 유통(Place)전략이 뒷받침되지 않는 한 효과를 얻기 힘들다.

2. 고객세분화 기법

일반적으로 많이 쓰여지는 고객세분화의 기준 변수들은 대개 지리적변수, 인구통계학적변수, 심리분석적 변수, 구매행동적 변수, 사용상황 변수, 추구효익 변수 등으로 나누어 진다. 그러나 금융기관간 경쟁이 격화됨에 따라 전통적인 세분화 기준만으로는 고객니즈에 대한 심층적이고 체계적인 분석에 한계가 있다는 비판이 대두되고 있다. 이에 최근에는 고객의 금융기관 이용동기, 즉 가치기준에 따른 세분화가 시도되고 있다.

2.1 전통적인 고객세분화 기준

2.1.1 지리학적 변수

지리학적 변수에 근거한 세분화는 고객집단을 지역, 인구밀도, 유동인구, 시장의 규모 등과 같은 지리학적 변수로 나누는 것을 말한다. 금융기관의 경우 보유하고 있는 자원이 한정되어 있으므로 지역적인 특성을 고려하여 가장 유망한 지역을 택하여 지점을 설치하는 결정을 내릴 경우가 많다. 지리학적 변수에 근거한 세분화는 작업이 비교적 쉽고 지리적으로 세분된 시장에 효율적으로 접근할 수 있어서 많이 이용되고 있으며, 특히 단순히 비용을 절감하기 위해 쓰이는 경우가 많다.

2.1.2 인구통계학적 변수

인구통계학적 변수에 근거한 세분화는 고객집단을 연령, 성별, 가족규모, 가족생활주기, 소득, 직업, 교육, 종교, 인종, 국적 등과 같은 인구통계학적 변수는 다른

변수들에 비하여 측정하기가 용이하기 때문에 고객들을 세분하기 위해 가장 널리 사용되는 변수이다.

예를 들어 금융기관에서 고객집단을 변호사, 회계사, 그리고 의사 등과 전문직업을 가지고 있는 사람들을 각각 별개의 표적집단으로 간주하여 고객을 세분하는 것을 의미한다.

2.1.3 심리분석적 변수

심리분석적 변수에 의한 세분화는 고객들을 눈에 보이지 않는 사회계층이나 라이프스타일, 개성 등 고객의 태도, 느낌, 특성에 따라 분류하는 것을 의미한다. 예컨대, 은행에서는 젊은 세대의 전문직업을 가진 고객들을 대상으로 하여 특별 신용카드를 발급해주는 전략을 택할 수 있다. 이러한 경우 이들 고객 층은 유사한 사회계층을 형성하고 있음과 동시에 가치관이나 생활양식에 있어서도 유사한 점이 많기 때문에 효율적인 마케팅 활동의 실행이 가능하다.

그러나 심리분석적 기준변수는 추상적이므로 세분시장 규모의 측정이 어렵고 세분시장에의 접근가능성을 찾기도 쉽지 않다. 또한 동일한 인구통계학적 집단에 속하는 사람들이 매우 다른 심리분석적 특성을 보이는 경우도 많다.

2.1.4 구매행동적 변수

구매행동적 변수에 근거한 세분화는 상품과 서비스의 소비행태를 분석하여 사용자의 특성에 따라 차별화된 시장으로 세분하는 것이다.
세분화에 사용되는 변수로는 사용빈도, 사용경험, 사용량, 상표애호도 등이 있다. 가장 많이 사용되고 있는 사용량 변수는 고객이 특정제품을 얼마나 많이 사용하는가에 따라 분류하는 방법이다.

은행업에 있어서 저축예금의 경우에 소수의 고액 예금자가 전체 예금액 중에서 차지하는 비중이 대단히 높은 경우가 일반적이다. 이러한 경우에 소수의 고액

예금자들이 지니고 있는 공통의 특성을 발견하고, 이들을 유치하기 위한 마케팅 전략을 강화하는 것이 필요하다. 그러나 구매행동적 변수로는 세분시장의 규모를 측정하기가 용이하지 않으며 접근가능성을 측정하기도 어렵다.

2.1.5 사용상황 변수

사용상황이란 누가, 언제, 무엇을, 어디서, 어떻게 사용하는가를 의미한다. 고객이 어떤 제품을 사용하는 상황에 따라 소비자가 추구하는 효익도 달라질 수 있다. 이러한 기준변수는 인구통계학적 변수를 보완하여 사용하는 경우가 많다.

2.1.6 추구효익 변수

추구효익변수는 고객이 추구하는 니즈를 정확히 파악하는데 적합한 수단 이라고 할 수 있다. 이 변수에 근거한 세분화는 고객들이 제품을 사용함으로써 얻게 되는 혜택 또는 효익에 따라서 고객집단들을 분류하는 것을 말한다.(Haley, 1963)

예를 들어, 고객집단은 각기 저축예금에 대한 혜택에 대해서 상이한 동기를 가지고 있으므로 은행의 입장에서는 저축예금자들이 예금에 있어서 어떠한 혜택 내지 효익을 추구하는가를 정확하게 파악함으로써 이에 적합한 마케팅 전략을 개발할 수 있을 것이다. 추구효익 변수는 인구통계학적 변수와 상호 보완적으로 사용하여 세분시장의 규모파악과 접근가능성을 향상시킬 수 있다.

2.2 가치기준에 의한 고객세분화

마케팅에 있어서 고객세분화의 정의는 개별 고객마다 그들이 지불할 용의가 있는 가격뿐만 아니라 상품 및 유통채널에 대한 기대가치가 각기 다르다는 점을 내포하고 있다. 최근 고객 니즈가 한층 다양화, 복잡화되고 금융기관간 경쟁이 격화됨에 따라 인구통계학적, 사회경제학적 특성을 위주로 한 전통적인 세분화 기준만으로는 고객

니즈에 대한 심층적이고 체계적인 분석에 한계가 있다는 비판이 대두되고 있다. 또한 고객의 미래 구매행동을 예측하는 데에도 효율적인 방법이 아닌 것으로 나타났다.

현재까지 국내 금융기관들은 대부분 체계적인 고객세분화의 이론적 토대를 마련하지 못하고 있으며 자사 고객들의 인구통계학적 특성도 정확히 파악하지 못하고 있는 실정이다. 상품 및 서비스도 과학적이고 체계적인 고객분석에 의존하지 않고 담당자의 직관적인 판단에 의한 고객세분화를 통해 개발되고 있을 뿐이다. 고객가치는 고객이 금융기관과의 거래를 통하여 추구하는 가치나 제공받는 금융서비스로부터 기대하는 혜택(Benefit)으로 이해할 수 있으며, 이는 고객의 거래 금융기관 선택 또는 상품 및 서비스 구매욕구를 불러 일으키게 하는 근본적인 동기가 된다. 고객가치의 파악은 고객의 미래 구매행위를 예측가능 하게 함으로써 이에 대응할 수 있는 4P(P 13 참조)에 대한 통찰력을 제공해 주므로 효과적인 고객관리 전략의 수립을 가능하게 한다.

이러한 측면에서 고객이 추구하는 가치에 근거하여 고객들을 세분화하고 세분화된 각 고객집단에 대한 적절한 고객관리 전략을 실행하는 것은 경쟁력 제고를 위한 가장 효율적인 수단이 될 것이다.

최근 미국 등의 선진 금융시장에서는 효과적인 고객세분화를 위해 고객이 추구하는 가치의 개념 및 구성요인을 규명하기 위한 연구가 활발하게 진행되고 있다. 많은 연구 결과 고객들을 그들이 추구하는 가치에 따라 세분하는 것이 가능하고 또한 이러한 세분화 방법이 효과적인 것으로 판명되고 있다.

2.3 가격, 신속성, 접근성을 중시하는 세분화 기준

고객의 금융기관 이용행태에 관해 연구한 엘리어트(Elliott,M.B.)와 샤토(Shatto, D.)는 이론적 고찰을 통하여 6 개의 고객가치 차원을 제시하였다. 즉 영업점 접근성을 의미하는 유통경로, 이자율 및 수수료를 포함하는 가격요인, 고객응대의 친절성,

업무처리의 신속성, 상품의 다양성 및 고객과의 신뢰관계유지 등을 고객이 금융기관을 이용하는 동기로 설정했다.

이와 같이 설정된 여섯 가지 차원을 바탕으로 실증분석을 통해 최종적으로 3 가지 고객가치차원이 거래은행을 선택하는데 핵심요소로 판단했다. 고객들은 금융기관과 거래를 할 때 주로 가격(Price), 신속성(Speed), 접근성(Access)등 3 가지를 가장 중시하는 것으로 나타났다. 고객들은 낮은 가격과 빠른 업무처리 속도에 높은 가치를 두고 있다.

즉 고객들은 낮은 가격과 낮은 비용을 지불하고 금융혜택을 받을 수 있다면 서비스 질이 다소 낮더라도 수용하는 특성을 보이고 있다.

설정된 고객가치 차원	실증된 고객가치차원
-유통경로(Delivery channel):접근성 -가격:이자율 및 수수료 -친절성(Interaction quality) -업무 처리의 신속성 (Response speed) -상품의 다양성 및 차별성 (Product breadth and customization) -고객과의 관계유지(Relationship management)	-가격(Price) -업무처리의 신속성(Speed) -접근성(Access)

<표 2-2> 고객가치 차원

한편 연령 또는 라이프스타일에 따른 고객가치의 차이를 발견하기 위한 통계 분석 결과에 의하면 고객가치는 고객들의 연령 및 라이프스타일에 따라 고객가치가 현저히 다를 것이라는 일반적인 인식과는 상반된 것으로 금융 기관의 고객들은 이러한 특성에 관계없이 일반적으로 공통된 가치를 가지고 있다는 점을 시사해 준다. 결론적으로 금융기관은 고객들의 인구통계학적 특성이나 라이프 스타일이 아닌 3 가지 고객가치에 기초한 전략을 전개함으로써 고객들은 성공적으로 확보, 유지할 수 있는 것이다.

2.4. 서비스 제공과정과 결과를 중시하는 세분화 기준

맥두걸(McDougall)과 레베스크(Levesque)는 금융기관이 제공하는 상품 및 서비스의 질(Service Quality)에 대해 고객들이 인지하고 있는 중요도를 기초로 하여 고객을 세분화하는 연구를 수행했다.

편리성(Convenience), 수익성(competitive interestrates), 편의시설 (Tangibles), 서비스제공과정(Process)과 서비스 제공결과(outcome)등 5 가지 고객차원의 구성변수에 대한 상대적인 중요도를 측정함으로써 고객가치를 발견하고 이에 기초한 세분화를 시도하였다

이 가운데 서비스 제공과정과 서비스제공결과는 서비스질의 속성을 나타내는 차원들이다. 서비스제공과정은 고객과 금융기관 직원과의 인적관계(Relationship)를 의미하는 것으로, 금융기관 직원의 고객지향적 서비스 정신을 포함하며, 서비스제공결과는 금융기관 직원의 서비스제공 기술 및 노하우의 성과, 즉 서비스 이행능력을 의미한다.

통계분석을 실시한 결과 5 가지 고객가치 차원을 구성하는 변수들에 대한 상대적인 중요도 순위에 근거하여 서비스제공결과(Outcome)를 추구하는 고객 집단과 편리성(Convenience)을 추구하는 고객집단 등 두개의 구별된 세분시장으로 분류되었다.

고객가치 차원	구성변수
서비스제공결과 (Outcome:what is delivered)	-서비스의 적절한 수행 -종업원들이 서비스 수행에 필요한 기술과 지식보유
서비스 제공과정 (Process:How the service is delivered)	-예의바르고 친절한 서비스제공 -신속한 서비스 제공 -고객니즈에 대한 이해
편의시설(Tangibles)	-고객에게 기능성과 편리성을 제공하는 편의시설
수익성(Competitive interest rates)	-저축계정에 대하여 경쟁력 있는 이자율 지급
편리성 (Convenience)	-이용에 편리한 점포와 ATM 입지 선정 -편리한 이용시간 설정

<표 2-3> 고객가치 차원 및 구성변수

세분시장	특 징
서비스제공 결과를 추구하는 집단 (Performance)	-다른 차원들에 비해 서비스 제공결과(Outcome)차원의 두 가지 항목에 상대적으로 높은 중요도를 부여 .가장 중요한 차원:서비스제공결과(Outcome) .다소 중요한 차원:서비스 제공과정(Process), 수익성 (Competitive interest rates) .전혀 중요하지 않은 차원:편리성(Convenience), 편의시설(Tangibles)
편리성을 추구하는 집단 (Convenience)	-다른 차원들에 비해 편리성(Convenience)차원의 두가지 항목에 상대적으로 높은 중요도를 부여 .가장 중요한 차원:편리성(Convenience) .다소 중요한 차원:수익성(Competitive interest rates), 서비스제공결과(Outcome), 서비스 제공과정(Process) .전혀 중요하지 않은 차원: 편의시설(Tangibles)

<표 2-4> 서비스 제공결과 및 편리성을 추구하는 세분시장의 특징

2.5 금융기관 이용태도 및 행동에 기초한 세분화 기준

민하스(Minhas)와 제이콥스(Jacobs)는 기존의 변수들이 고객의 미래 구매행동을 효과적으로 예측할 수 없다는 점을 인식하고 이를 극복하기 위해 고객들의 태도 및 행동에 기초한 세분화를 시도했다.

고객과 은행 직원간의 우호적인 관계유지(Personal service), 투자 (Investment), 특별금융서비스(Limited banking), 현금인출의 용이성 (Accessible cash), 현금카드 (Cash card), 상담(Advice), 자금관리기능(Money management), 종합금융 서비스(Full banking service)등 8 가지 고객가치를 기준으로 고객들을 8 개의 세분시장으로 분류하고, 각 세분시장별 고객속성 및 가치의 차이점을 분석하였다.

고객들은 8 개의 고객가치 차원중에서 특히 고객과 은행직원간의 우호적인 관계유지, 투자, 특별금융서비스 등의 차원을 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

고객가치차원	고객속성
현금인출의 용이성 (Accessible cash)	-젊은고객, 학생, 주부, 사무직종사자, 전문대학졸업이상의 학력을 가진 사람들에게 중요한 가치로 나타남. -연금생활자는 거의 없음.
자금관리기능	-중년사무직 종사자에게 중요한 가치로 나타남.

(money management function)	-육체노동자들은 여유자금이 없기 때문에 관심이 없는 것으로 판단됨.
고객과 직원간의 우호적 관계유지 (personal service)	-모든 고객집단과 관련이 있으나 특히 낮은 교육수준과 금융경험이 적은 고등학교 졸업자, 학생,육체노동자 들에게 중요한 가치로 나타남.
현금카드 (Cash card)	-고등학교 졸업자, 육체노동자, 주부, 연금생활자, 저소득자를 제외한 대부분의 고객집단에게 중요한 가치로 나타남.
종합금융서비스 (Full banking service)	-젊고 교육수준이 높은 전문직 남성 또는 자영사업가 들에게 중요한 가치로 나타남. -응답자중 소수에게 매력적인 요인이나 틈새시장으로서의 가치가 있음.
상담(Advice)	-전문대학 졸업자 학력을 가진 젊은 여성, 학생, 사무직 종사자, 주부들에게 중요한 가치로 나타남.
투자(Investment)	-연금생활자들이 높은 가치를 두고 있으며 육체노동자 들은 관심이 없음.
특별금융서비스 (Limited Banking)	-20 대 중반에서 30 대 중반의 사람들에게 중요한 가치로 나타남. -주택조합의 고객들 대부분이 Full banking service 보다 이 차원을 더 매력적인 것으로 받아들이고 있음.

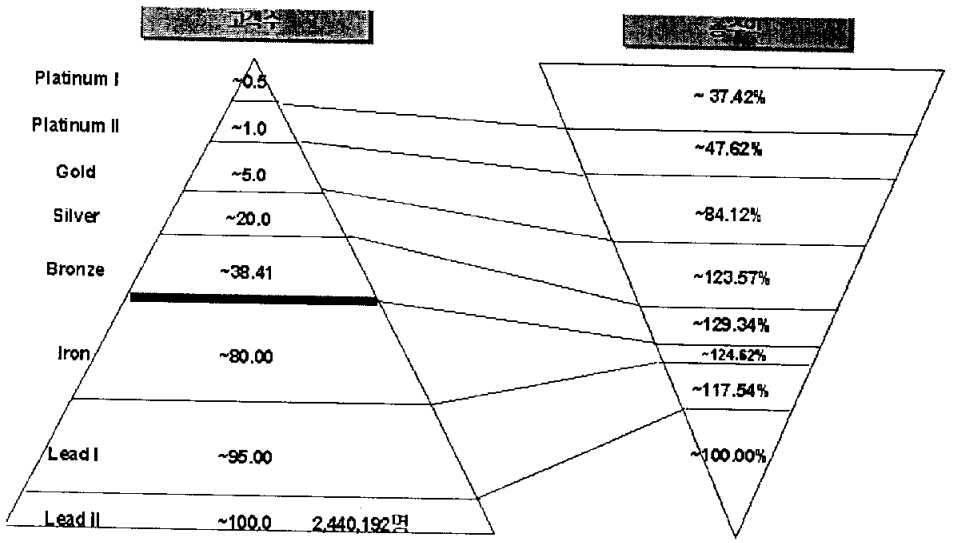
<표 2-5> 고객가치차원별 고객속성

제 3 절 금융기관의 고객수익성 분석 고찰

금융산업의 개방화, 자유화의 진전에 따라 금융기관간 경쟁이 격화되면서 금융기관 경영도 양적 성장주의 전략에서 수익성을 중시하는 내실 경영 중시 전략으로 변화되고 있다. 특히 고객별 금융기관에 대한 기여도가 큰 차이를 보임에 따라 구미 은행들은 고객별, 상품별수익성 분석을 통한 마케팅 전략을 수립하여 시행하고 있다. 이와 더불어 최대 수익을 보장해 주는 프라이빗뱅킹 업무에 영업력을 집중하는 현상도 나타나고 있다.

1. 금융기관의 수익성 구조

1.1 국내 P은행의 전체 수익성 구조



<그림 2-1> P 은행의 고객수익성 구성비

가. P 은행의 수익구조를 보면 Platinum I (0.5%) 고객이 총수익의 37.42% 를 차지하며 Platinum 및 Gold 고객(5.0%)이 총수익의 84.12%를 차지함

나. 전체고객의 20%에 해당하는 Lead I, II 고객이 총이익의 24.62%를 감소시킴.

1.2 해외은행의 수익성 구조 현황

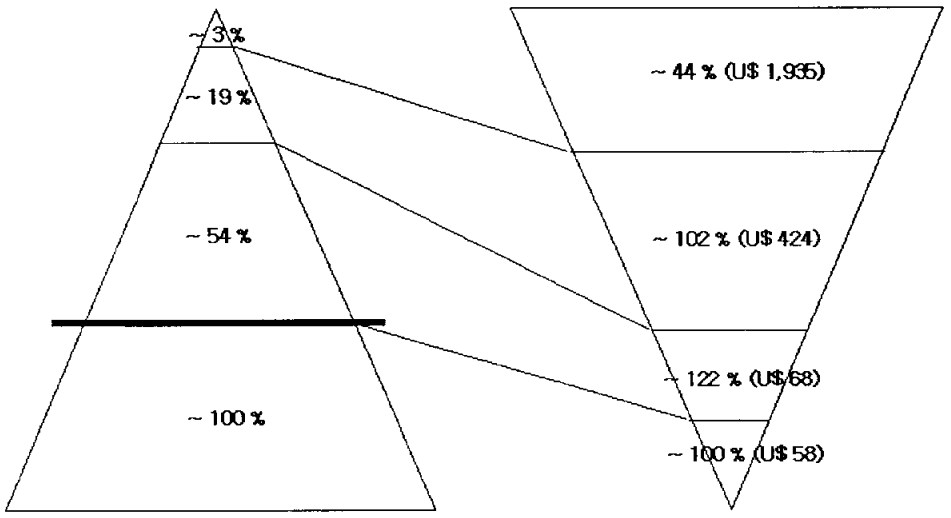
금융기관 수익은 소수의 고객으로부터 창출 된다. 따라서 금융기관의 수익성에 미치는 개별 고객의 기여도는 고객에 따라 심한 차이를 나타내고 있다. 국내 금융기관들의 경우에는 고객별로 정확한 수익성 분석이 이루어지지 않고 있으나 외국 금융기관 들의 사례로 볼 때 고객의 수익기여도 편차는 더욱 명백히 나타난다.

예를 들어 미국의 미니애폴리스에 본점을 두고 있는 노웨스트(Norwest)은행의 경우를 보면 1994 년 기준 동행의 가계고객의 수익성을 누적분포로 볼 때 상위 19%의 고객이 총 수익에 102%를 기여하는 것으로 나타났다. 특히 최우수 고객층인 프리미어(Premier)고객은 전체 고객중 3%에 불과하지만 이들이 동행의 이익에서 차지하는 비중은 무려 44%에 달하고 있다. 반면 기여도가 낮은 고객들로 구성된 잠재(Potential)고객들은 46%를 차지하고 있지만 이익에는 오히려 22%의 마이너스 효과를 미치고 있다.

구 분	연평균수익	고객구성비율	수익구성비율	고객당평균수익
Premier	$ 1,000+	3%	44%	$ 1,935
Excellent	$ 200-999	16%	58%	$ 424
Moderate	$ 0-199	35%	20%	$ 68
Potential	손실	46%	22%	$ 58
합계		100%	100%	$ 125

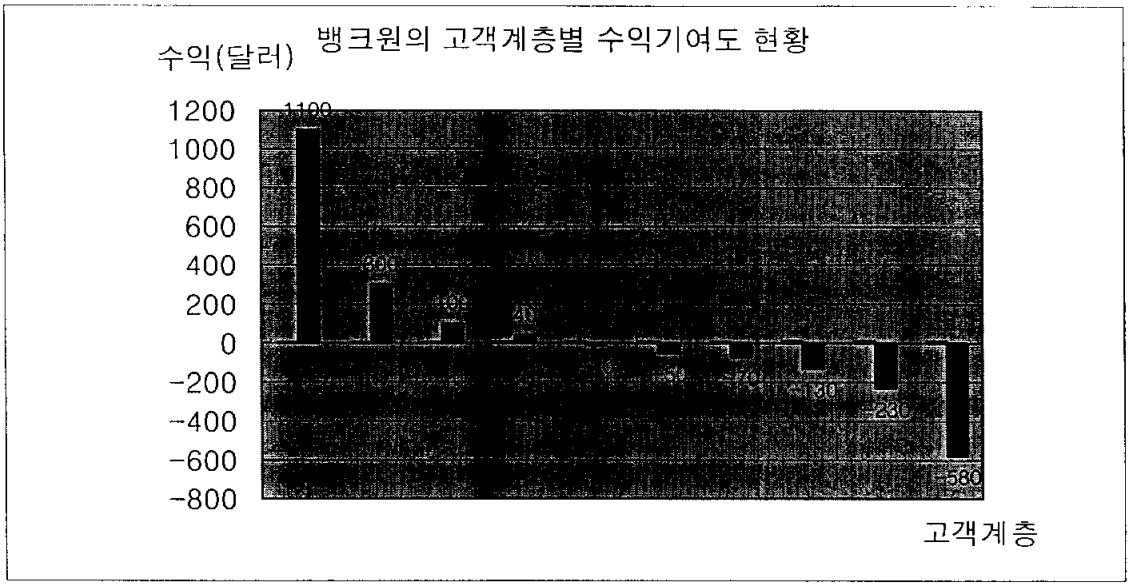
<표 2-6> 노웨스트(Norwest)은행의 수익성 분포

[고객수] [총수익]



<그림 2-2> 노웨스트(Norwest)은행의 고객수익성 구성비

한편 오하이주에 본부를 두고 있는 뱅크원(Bank One)은행의 가계부분 고객을 대상으로 한 수익성 분석에서도 총 고객의 40%만이 수익에 긍정적인 영향을 미치고 하위 60%에 속하는 고객들은 수익에 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상위 10% 고객은 평균 1,100 달러의 수익을 가져다 주는 반면 하위 10%의 고객은 580 달러의 마이너스 수익을 가져다 주는 것으로 분석됐다



<그림 2-3> 뱅크원의 고객 계층별 수익기여도 현황

동 분석은 은행 수익에 부정적인 영향을 미치는 고객층에 대해서는 철저한 불이익(Dis-Incentive)을 주는 정책의 시행이 금융기관의 수익향상에 크게 기여할 것이라는 점을 내포하고 있다. 다시 말해 모든 고객을 대상으로 한 비 차별적 마케팅으로는 금융기관의 수익을 증가시킬 수 없다는 것이다. 이에 따라 미국은행 들은 고객의 차별화를 도모하고 중상층 이상의 고객과 기여도가 낮은 고객을 철저히 차별화하는 마케팅 전략을 구사하고 있다.

또한 소매금융업에서 취급하고 있는 모든 부문을 대상으로 하는 것이 아니라 자사가 강점을 갖고 있는 특정 부문을 대상으로 한 집중적인 마케팅 전략을 전개하고 있다.

2. 수익성분석 마케팅

미국은행들의 사례에서 살펴본 바와 같이 고객들의 금융기관에 대한 기여도는 큰 차이를 보이고 있어 개별 고객의 수익성 분석을 통한 효율적인 마케팅 전략의 수립은 경쟁력 확보의 핵심 요인으로 부각되고 있다. 마케팅은 일반적으로 금융기관이 많은

예산을 책정하는 부문임에도 불구하고 그 효과와 소요비용간의 비교 분석이 어렵기 때문에 불황기에는 예산감축의 첫번째 대상이 되고 있다.

지금까지 금융기관들은 각 고객과 계좌의 개별수익성을 무시한 채 양적인 확보에만 치중해 왔다. 이러한 마케팅은 상당부분 추측에 의존하여 시행되어 왔으므로 금융기관이 이를 통한 고객유치에 성공하더라도 금융기관 수익에 역 효과를 초래할 수 있다. 예를 들어 수익성이 없는 상품의 마케팅이 확대될수록 금융기관의 수익성은 감소된다. 따라서 기존 마케팅 방식의 문제점을 극복하기 위하여 데이터 분석 기법을 이용한 과학적이고 분석적인 마케팅 기법을 도입할 필요성이 증대되고 있다.

마케팅 수익성 분석은 수익성 분석프로그램을 마케팅 고객정보 파일에 결합한 후 대출금리, 자금조달비용, 상품운용비용 등의 수익성 요소에 관한 자료를 이용하여 특정 고객에 대한 상품의 수익성을 분석하고 그 결과를 마케팅에 활용하는 기법이다. 금융 기관은 수익성분석을 통하여 추측에 의존하지 않고 각 고객의 수익성을 직접 측정 하여 우량고객을 파악할 수 있으며 이들의 이탈을 방지하는 마케팅 프로그램을 보다 쉽게 개발할 수 있다.

수익성 분석과 마케팅고객정보파일의 결합을 통해 개별 마케팅프로그램의 수익성을 측정할 수 있다. 특정기간에 걸친 개별 마케팅프로그램의 운용비용과 이윤 기여도를 분석하여 각 프로그램의 수익성을 평가할 수 있으며 이를 바탕으로 기존 마케팅 프로그램의 수정, 유지여부와 새로운 마케팅프로그램의 도입여부와 수행 방식을 결정할 수 있다.

금융기관은 각 지점, 고객, 계좌에 대한 수익성 분석 결과를 바탕으로 비효율적으로 운용되는 지점의 규모를 축소하여 지점 운영의 효율성을 증대시킬 수 있으며 지점의 위치 및 거래 방법등을 효과적으로 결정할 수 있다.

수익성분석 프로그램은 응용범위가 다양하기 때문에 특정상품의 수익이나 비용구조 등에 대한 시뮬레이션을 거쳐 금융기관의 의사결정능력을 증대 시킬 수 있다.

신용카드의 사용수수료를 인상하거나 담보대출금리를 인하하는 경우 등에 대한 시뮬레이션을 통하여 어느 마케팅 전략이 가장 높은 수익을 보장할 수 있는가를 사전에 분석할 수 있다. 수익성분석 프로그램을 마케팅고객정보파일에 결합 시킬 때는 다음과 같은 단계를 거쳐야 한다.

2.1 내부승인의 확보

수익성분석 프로그램을 마케팅 고객정보파일에 설치하기 위한 내부승인을 받고 필요한 인적, 물적자원을 배분한다.

2.2 자료의 수집 및 운용방침의 수립

최종 분석의 정확도를 좌우하는 가장 중요한 과정으로서 자금 및 회계담당 부서로서 운용비용에 관한 정보를 입수한 다음 각 거래파일로부터 수익성요소를 찾아내고 각 상품의 운용비용 산출공식을 고안하며 마지막으로 관련부서와 협조하여 산출된 자료의 정확도를 확인한다.

2.3 자료의 활용

수익성요소에 관한 자료가 수집되고 비용산출공식이 확정되면 수익성분석 프로그램을 마케팅 고객정보파일에 결합시켜 특정고객, 상품, 지점 및 부서 등의 수익성을 측정한다.

2.4 자료의 분포

상품관리자나 지점경영진이 영업과 전략수립에 사용할 수 있도록 수익성 분석결과를 배포하고 판매할 상품을 결정하기 위해 일선 실무진과 분석결과에 대한 의견을 교환해야 한다.

2.5 정기적인 관리계획의 수립

수익성분석 프로그램을 통해 정확한 정보를 지속적으로 얻기 위해서는 대출 금리, 신규계좌 유지비용, 자금조달비용, 회사채수익률 등 수익성 요소에 대한 자료를 정기적으로 보완, 확인하기 위한 관리계획을 수립하여 시행해야 한다.

2.6 개별고객의 수익성 분석이 금융기관 경쟁력의 원천

금융기관들이 경쟁력을 더욱 강화시키기 위해서는 수익요소를 증가시키고 비용요소를 감소시키는 운용방식이 요구된다. 이를 위해서는 전체 고객중 그 분포는 상당히 높지만 기여도는 낮은 일반고객 보다는 상대적으로 기여도가 높다고 판단되는 고객들에 대한 차별화된 마케팅 활동은 필수적이다.

그러나 대부분의 금융기관들은 고객구조분석에 근거한 차별화된 관리가 효율적으로 이루어지지 못하고 있다. 반면 선진 금융기관들은 고객구조분석에 근거하여 모든 고객의 일부 특정욕구를 만족시키거나 일부고객의 모든 욕구를 충족시키는 운영방식도 일부 보편화 되어 있다.

국내 금융기관의 경우에도 기존의 일반 대중을 상대로한 매스마케팅에서 이제는 개별고객의 수익성 분석을 통한 마케팅활동의 중요성을 인식하고 실천에 많은 노력을 기울여야 한다. 특히 소매금융 고객을 대상으로 하는 금융기관간 경쟁이 심화되면서 잠재우수 고객의 확보와 기존고객의 관리는 경쟁우위 확보의 핵심요인으로 중요성이 강조되고 있다.

이에 따라 마케팅전략도 기존의 대중고객을 대상으로 한 전략에서 표적고객의 단계를 넘어 이제는 선진 금융권에서 도입되어 실시되고 있는 수익성 위주의 마케팅이 요구된다.

2.7 풀톤은행,퍼스컴용 마케팅 수익성분석 프로그램 개발

소매금융 전문은행인 펜실베니어(Pennsylbania)주 랭카스터(Lancaster) 소재 풀톤(Fulton)은행은 퍼스컴용 수익성 분석 프로그램을 도입하여 분석 마케팅 프로그램의 소요비용과 효과를 분석하여 활용하고 있다.

풀톤은행의 상품관리위원회는 수익성 분석 프로그램을 이용한 상품 분석보고서를 작성하여 각 상품의 성과평가에 사용하는 동시에 마케팅을 계획하고 결과를 관찰하는데 이용하고 있다. 경영진은 소비자대출 등 특정 상품의 마케팅 계획 과정중에 보고서를 작성하고 이로부터 이 상품의 과거 수익률을 산정하여 미래의 수익성 및 수요량을 추정하고 있다.

풀톤은행은 상품분석보고서를 이용하여 각 상품의 수익성을 비교함으로써 현재의 시장동향을 신속히 파악하고 보다 효과적인 마케팅방식을 찾을 수 있었다.

또한 상품관리위원회는 광고대행업체와 공동으로 수익성분석을 실시한 결과 신문이나 텔레비전등과 같은 대중매체 보다 직접우편을 통한 개별적 광고 캠페인이 금융상품 판매에 더 효과적인 마케팅 수단임을 발견할 수 있었다.

풀톤은행은 수익성분석 프로그램을 이용한 마케팅 및 이에 대한 엄격한 모니터링을 통하여 기존 상품 판매의 축소, 확대 및 새로운 상품의 공급 등에 관한 의사 결정을 내리고 있다.

예를 들어 94 년에 비자카드와 현금카드의 기능을 결합시킨 석세스 카드 (Success Card)라는 신상품을 보급하였는데 상품분석 결과 수요증가가 예상되어 95~96 년도의 석세스카드에 대한 마케팅 예산을 증대시켰다. 또한 93 년 3 월부터 94 년 3 월까지 동행은 소비자대출 증가에 힘입어 높은 수익을 올렸으나 수익성 분석 결과 향후 이자율의 상승으로 소비자대출의 수익성이 악화될것으로 예상되어 소비자대출 관련 지출을 대폭 축소함으로써 광고비용 및 상품보급비용을 크게 절약할 수 있었다.

풀톤은행은 특정상품에 대한 이윤과 마케팅 비용을 비교하여 상품의 수익성 여부를 지속적으로 관찰하는 동시에 그 결과와 고객계좌관련 자료를 매월 마케팅 고객정보 파일에 입력시켜 다양한 분석에 사용하고 있다. (김기서, 1999)

제 4 절 채널의 개념

CRM 에서의 채널은 두가지 의미를 갖고있다. 한가지 의미는 전통적인 의미의 유통채널이다. 즉, '시장에 제품과 서비스를 전달하는 독립적인 중간상의 집단' 으로 예를 들어 도매상, 소매상, 브로커, 인적판매사원 등을 말한다. 이중 도매상, 소매상, 브로커 등은 사업파트너 채널이라고 볼 수 있고, 인적판매사원은 면대면 채널이라고 볼 수 있다. CRM 에서 채널이 갖는 두 번째 의미는 '고객과의 직접적인 상호작용에 사용되는 미디어' 로서의 채널이다. 예를 들어 전화, 우편물, 웹, 키오스크, ATM 등이 있다. (최정환.이유재, 2001)

고객접점(채널)은 고객과 상품 또는 서비스가 만나는 곳으로서 채널을 분류하면 다음과 같다. 점포, 자동화기기, ARS, 콜센타, 인터넷으로 구분하고, 그중에서 채널 비용이 적은 인터넷이 급속히 확산되고 있으며, 무엇보다도 고객이 이를 원하고 있다는 사실에 주목해야 한다.

채널의 기능으로는 고객 접촉시 필요한 정보의 확보, 고객에 대한 마케팅 활동 수행, 고객 접촉 및 거래비용 절감등의 기능이 있으며, 활용적인 측면으로 보면 고객별 선호채널 추천, 상품별 적용 채널 추천, 캠페인 및 이벤트 활동등이 가능하다. (김인현, 2001)

각 채널별 비용은 다음과 같이 영업점 채널이 가장 비용면에서 많고, 인터넷 채널이 소요비용이 가장 작다는 것을 알 수 있다.

(LG 주간경제, 2000. 3)

채널구분	처리비용 ($)
영업점(지점)	1.07
DM	0.73
TM	0.54
자동화기기(ATM)	0.27
인터넷	0.01

자료 : Jupiter Cosmonunications 'Home Bnaking Report' 1997

<표 2-7> 거래 처리 한건 당 거래비용의 비교(은행의 경우)

제 3 장 연구모형 정립

제 1 절 P 은행의 종합수익관리 시스템

관리회계는 경영자가 조직 내에서 계획/ 평가/ 통제활동을 수행하고 조직원의 적절한 활용과 그 책임을 명확하게 하기 위하여 재무적 정보를 확인/ 측정/ 집계/ 분석/ 작성/ 해석/ 전달하는 과정이다.(미국관리회계사회의 정의)

관리회계에서의 결산은 재무회계 데이터를 가공하여 새로운 전략적정보(수익성 분석보고서)를 산출하는 일련의 과정을 의미한다. 즉, 종합수익관리시스템은 내부이전가격시스템 FTP(Fund Transfer Pricing)와 활동기준원가시스템 ABC/PA(Activity Based Costing/Profitability Analysis)2 개의 시스템으로 구성되어 있으며, P 은행의 Legacy System (계정계시스템, 인사관리시스템, 감가상각시스템, 유가증권 시스템, 외환통합시스템 등)으로 부터 수익성분석을 위해 필요한 데이터를 종합수익관리시스템 (SAP 패키지)의 요건에 맞게 Interface 받고 이러한 데이터들을 분석, 가공하여 조직별/상품별/고객별로 수익성분석 보고서를 산출하며, 이러한 Data 를 월 단위로 이용하고 있다.

내부이전가격 이란(FTP) 은행 내부에서 팀.점간 수수되는 자금에 대해 적용하는 금리로 내부금리라고도 한다. 활동기준원가계산(ABC)은 활동과 고객.상품간의 인과관계를 추적하여 발생한 원가를 배분하는 원가계산 방법을 말한다.

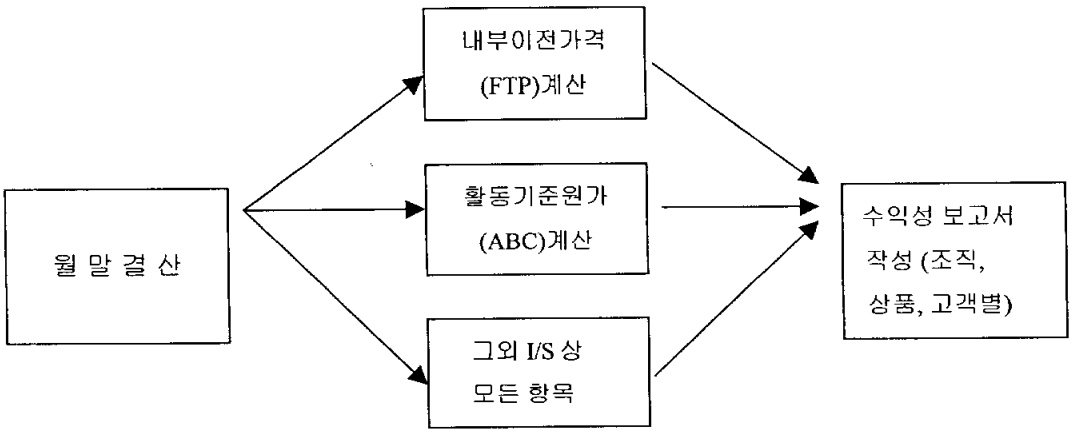
자금원가라 함은 팀.점간 수수되는 자금에 대해 내부이전가격을 적용하여 산출한 내부이전자금보상액(FTP Credit)과 내부이전자금부담액(FTP Charge)을 말한다.

업무원가라 함은 부가가치를 창출하기 위하여 원가대상에 투입되는 모든 비용을 말한다

모든 금융상품을 대상으로 수익성분석을 하며 분석단위는 계좌별 분석을 원칙으로 하고 계좌별 정보수집이 불가능한 경우에는 상품별로 분석한다.

P 은행 종합수익관리의 이 두가지 시스템은 선진금융기법 중에서도 다른 시스템에 비해 중심이 되고 성과관리 BSC (Balanced Score Card), CRM 등의 필수 원천 Data 가 되고 있으며, 무한경쟁 시대에 상품분석, 고객분석 및 조직평가를 위한 수익성정보를 제공하는 기본 시스템이라 할 수 있다.

정확한 손익의 분석이 없는 경영은 장님이 길을 가는 것과 같다. 즉, 잘못된 손익 정보에 근거하여 의사결정을 하면 영업을 할수록 손해가 더 나거나, 이익이 나는 상품이나 고객에 영업력을 집중할 수가 없고 영업 규모는 증대되나 수익성은 개선되지 않을 수 있으므로 종합수익관리시스템은 영업점별, 계정과목별, 고객별로 정확한 손익분석 정보를 제공해야 된다.
(P 은행 종합수익관리업무 지침서, P 은행 종합수익관리업무 처리방법서)



<그림 3-1> P 은행의 종합수익관리시스템 개요도

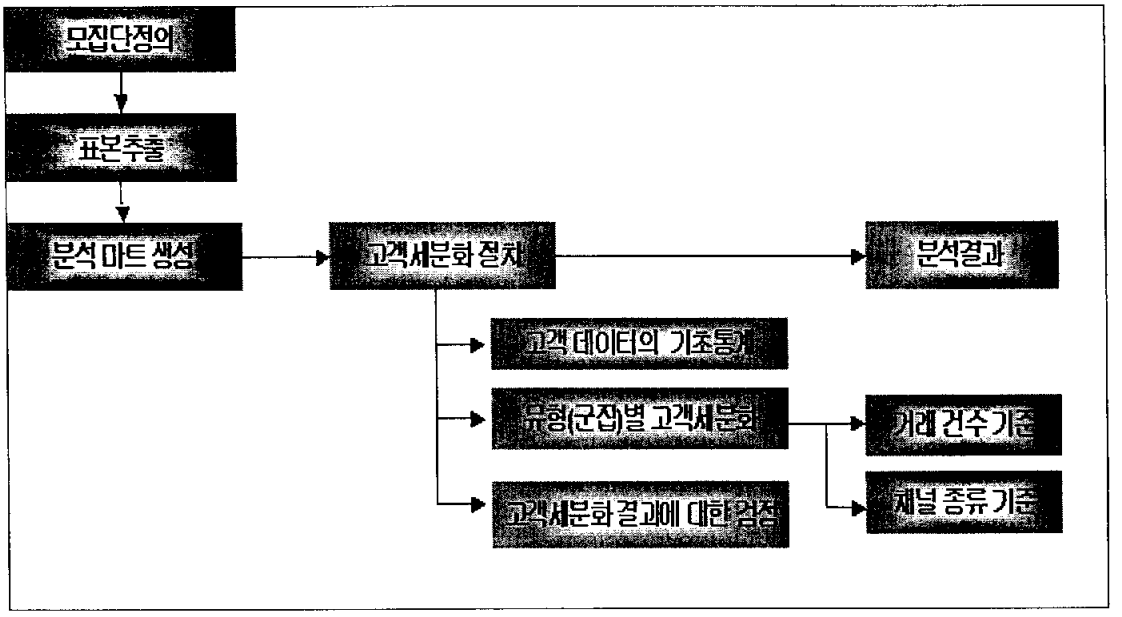
분석 대상채널은 영업점, CD/ATM, 폰뱅킹, 인터넷뱅킹(PC 뱅킹 포함), CC(Center Cut)으로 구분하고 매월 산출되는 수익성 데이터의 내용은 다음과 같다.

개인별(고객별)집계가 아닌 순수 계좌번호별로 수익성 분석내용이 계산되어 있으며, 고객세분화를 위하여 개인 고객별(주민번호별)로 거래건수를 집계하고, 이용채널별 속성도 포함하여 산출하였다.

제 2 절 고객세분화 기초분석

1. 고객세분화 분석 개요

구체적인 거래 고객의 세분화(Segmentation)를 위하여 먼저 전체 고객(모집단)에 대한 범위를 설정하였다. 대상 고객수 집단이 매우 크므로 이중 약 10%의 고객을 단순임의추출(Random Sampling)하여 분석용 데이터마트를 생성한다. 생성된 데이터마트를 이용하여 먼저 총 거래건수를 기준으로 고객을 분류하고 다음으로 채널별 이용비율을 기준으로 고객을 분류하였다. 두 가지 기준을 통하여 분류된 고객그룹을 각각 경우의 수(변수)를 이용하여 최종적으로 고객세분화를 실시한 후 각 그룹에 대하여 비교분석 하였다.



[분석모집단 : 181,315 명/수신,여신 동시 거래자 고객수]

<그림 3-2> 고객세분화 분석 개요도

2. 분석대상 모집단 설정

2.1 모집단 정의 (Definition of Population)

모집단이란 관심의 대상이 되는 집단을 의미한다. 본 연구에서는 분석 가능한 고객, 즉 2001 년 8 월부터 2002 년 7 월까지 거래 실적이 존재하는 개인고객을 관심의 대상이 되는 집단이라고 할 수 있다. 이 고객들에 대한 이용 유형을 살펴보면 아래의 <표 3-1>과 같다.

(단위 : 명)

이용유형	빈 도	비 율 (%)
외환	5,106	0.21
여신	2,122	0.09
여신과 외환	19	0.00
수신	2,192,610	89.85
수신과 외환	47,957	1.97
수신과 여신	181,315	7.43
수신, 여신, 외환	11,063	0.45
합계	2,440,192	100.00

<표 3-1> 은행이용 유형별 개인고객

은행거래의 이용유형은 외환만 거래하는 고객, 여신만 거래하는 고객, 여신과 외환을 거래하는 고객, 수신만 거래하는 고객, 수신과 여신을 동시에 거래하는 고객, 수신과 여신, 외환을 동시에 거래하는 고객으로 나누어 진다. 이중 수신만 거래하는 고객이 2,192,610 명으로 가장 많다. 이는 P 은행과 거래하는 개인고객의 대부분이 수신만 거래하는 것을 의미한다. 다음으로 수신과 여신을 동시에 거래하는 고객이 181,315 명이고 여신과 외환을 동시에 거래하는 고객의 수는 19 명으로 가장 작다.

본 연구에서 분석대상 고객 즉 모집단을 최근 1 년간 수신과 여신을 동시에 거래하는 181,315 명으로 선정하였으며 분석 목적상 휴면계좌 등의 이유로 인하여 거래가

활성화 되지않은 수신계좌만 가지고 있는 고객과 고객수가 미미한 외국환의 경우는 제외 하였다.

2.2 표본추출(Sampling)

표본추출(Sampling)은 모집단의 크기가 큰 경우 효율적인 분석을 하기 위하여 모집단의 일부를 추출하는 것을 의미한다. 표본추출방법에는 모든 관측치가 뽑힐 확률이 동일한 확률추출방법과 뽑힐 확률이 동일하지 않는 편의추출법이 있다. 확률추출법에는 단순임의 추출법, 층화추출법, 집락추출법이 있고 편의추출법에는 할당추출법, 유의표본추출법등이 있다. 확률추출법은 표본이 모집단을 잘 대표하는가에 대한 측도인 불편성(unbias, 치우침이 없다는 의미)을 만족하지만 편의추출은 편의(치우침)을 가지고 있다. 이중에서 가장 일반으로 사용하는 방법은 단순임의 추출법 이다. 본 연구에서는 표본추출 방법으로 단순임의 추출법을 사용하였다.

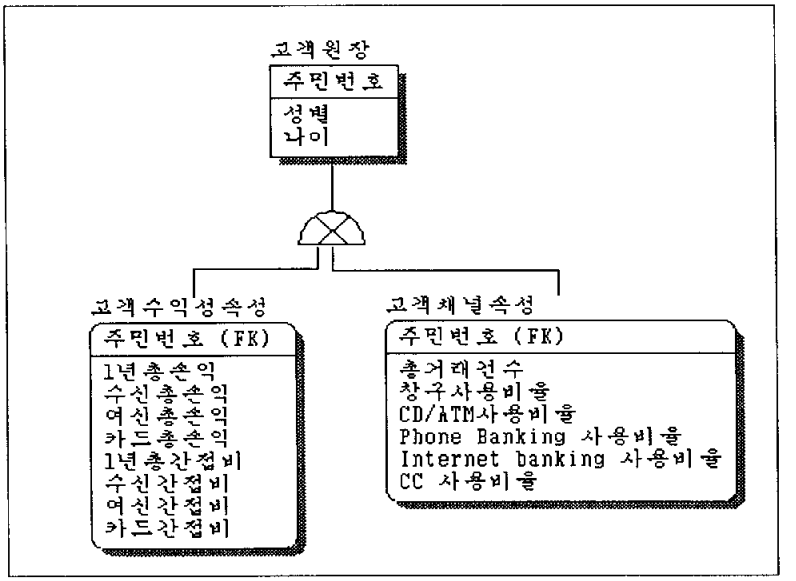
단순임의추출법은 모든 관측치가 표본으로 뽑힐 확률이 동일하다. 표본 추출방법은 가장 간단한 방법은 난수표를 사용하여 원하는 크기의 표본을 추출할 수 있지만 관측치가 많을 경우는 소프트웨어를 사용한다. 먼저 관측치에 일련번호를 부여한 다음 확률값이 0 에서 1 사이를 갖는 균등분포 난수를 발생시켜 그 수에 전체 관측치 개수로 곱하게 되면 발생되는 난수가 1 에서 전체 관측치 개수까지 생성이 가능하다. 이렇게 발생된 수와 일치하는 일련번호를 갖는 관측치를 표본으로 추출하게 된다. 표본 추출 결과 18,150 명이 표본으로 추출되었다.

2.3 분석마트 생성

데이터베이스는 단순히 데이터의 저장을 말한다면 데이터 웨어하우스는 데이터베이스에서 필요한 자료의 형태로 저장하는 것을 의미한다. 데이터웨어하우스가 생성되었다면 그 곳에서는 여러 가지 정보를 가지고 있는 데이터들이 쌓여 있을 것이다. 분석을 하고자 할 때는 그 분석의 성격에 따라 필요한 데이터가 다르므로 데이터

웨어하우스에 있는 데이터 중 분석에 필요한 데이터 구조로 만드는데 이를 데이터 마트 또는 분석마트라고 한다.

본 연구에서는 고객 특성을 측정하는 변수로 성별과 나이를 사용하고, 고객의 수익성을 측정하는 변수로 1 년 총손익, 수신 총손익, 여신 총손익, 카드 총손익, 1 년간 총간접비, 수신 간접비, 여신 간접비, 카드 간접비를 사용하며, 채널의 속성을 측정하는 변수로 총거래건수, 창구사용비율, CD/ATM 사용비율, 폰뱅킹 사용비율, 인터넷 뱅킹 사용비율, CC(Center-Cut:센터컷) 사용비율을 사용하고자 한다.



<그림 3-3> 고객분석 마트의 Logical Data Model

제 3 절 은행의 고객수익성 채널

금융기관들은 고객과의 관계를 매일 효율적으로 관리하고 발전시키기 위해서 세가지 기본적인 역량을 구축해야 한다. 첫째, 금융기관을 이용하고 있는 고객들에 대한 다방면에 걸친 정보수집, 축적능력 둘째, 고객들이 금융기관을 이용하는 채널들에 대한 각각의 정보수집, 축적능력 셋째, 고객들과의 관계형성 과정에서 발생할 수 있는 고객의 욕구에 부합하는 Cross-Sales 기회포착 능력이다.
(조흥경제, 2002. 11)

1. 고객접점 채널의 종류

1.1 영업점

영업점이 가장 일반적인 고객접점채널이며, 그만큼 다양한 고객응대 및 전략구사가 가능 하다 채널의 다양화가 진행되는 가운데에서도, 물리적인 지점망에는 독자의 「강점 」이 있다. 예를 들면, 소비자는 주로 지점이나 ATM 이 부근에 있는지 없는지 기준으로 주거래 금융기관을 선택하고 있다. 또 영업점에는 거래 개시 장소로서의 역할이 있다. 소비자가 새롭게 금융 거래를 시작하는 경우는, 대면거래를 선택하는 경우가 대부분일 것이다. 대면 거래쪽이 직접 충분한 설명을 받을 수 있고,잘 이해할 수 있기 때문이다. 미국의 대형 투자신탁 판매회사인 Charles Schwab 에서는 신규 거래의 80% 는 지점에서 발생하고 있다.

마찬가지로, 복잡한 거래를 하는 경우에도 점포의 존재는 무시할 수 없을 만큼 크다. 복잡할수록 대면채널이 확인하기 쉽기 때문이다. 게다가, 임기응변의 대응이 필요하게 되는 경우, 특히 클레임이나 트러블 대응 등에 영업점의 역할은 중요하다. 더불어, 영업점의 방문활동 섭외 담당자가 고객에 대해 하이 터치 대응이 가능한 점에서 강점을 가지고 있다.

하지만,영업점은 다른 채널에 비해 가장 비용이 높은 채널로서 인식 되고 있다. 따라서 고비용을 정당화할 수 있을 정도의 수입 증가나 획기적인 비용 삭감, 혹은 이 두 가지를 모두 실현하는 것일 것이다. 수입 증가를 위해서는 교차판매 를 통해 보다 많은 상품을 보다 많은 고객에게 판매해야 할 것이다. 한편, 비용삭감에서 직접적으로 가장 효과가 큰 것은 인원의 감축이라 할 수 있다. 따라서 앞으로 영업점은 보다 많은 상품을, 보다 적은 인원 이 판매 한다고 하는 결론에 이르게 된다. 이미 여러 가지 대응이 시작되고 있는데, 예를 들면, 점포의 통폐합, 영업점 사무의 자동화, 후방 사무의 집중화나 폐지, 그리고 수금서비스의 유료화 등을 들 수 있다. 게다가 신규 고객의 획득보다도 기존 고객에 대한 크로스 셀이 대폭적으로 비용이 낮기 때문에, 기존 고객에의 새로운 판매기로를 발견하기 위해, CRM 등의 IT 구조를 정비·활용하여 판매활동을 시범 운영하는 곳도 나타나고 있다.

1.2 자동화기기(CD/ATM)

무인채널의 대표적인 예로서 현재 시중은행은 점포, 인터넷뱅킹, 텔레뱅킹, 자동화기기 등 거래 채널을 각각 독자적인 마케팅 채널로 차별화시키고 있다. 인터넷, 텔레뱅킹, 자동화기기 등 무인채널을 확대하고 자동화기기의 배치 기준을 정교화하고 서비스를 확대해 무인채널의 효율성을 극대화함으로써 영업점에서의 수동적인 마케팅을 능동적으로 전환한다는 전략이다.

점포 입지를 재검토해 공백 지역에 점포를 신설하고 중복점포를 정비하고 있고, 고객의 다양한 취향과 점포의 효율성을 기하기 위해 PB(Private Banking)지점 등 다양한 개념의 신점포를 도입해 고객 만족을 높이는 방안을 적극 검토하고 있는 현실이다.

1.3 폰뱅킹(ARS)

고객이 전화로 송금 및 각종 조회업무 이용이 가능한 서비스로서 잔고조회, 거래은행간의 송금뿐만 아니라 타행송금·정기적금·대출이자·공과금 등에 대한 자동이체

신청 또는 해지 등을 전화로 은행에 지시할 수 있어 편리하다. 각 은행의 텔레뱅킹 센터에 전화가 연결되면, 전화기에 설치된 음성 자동응답 시스템의 안내에 따라 전화버튼을 차례로 누르면 자동으로 컴퓨터가 처리한다. 이용할 때는 계좌비밀번호 ,텔레뱅킹비밀번호, 주민등록번호, 계좌번호를 알아야 한다.

은행은 지점을 두지 않고 적은 비용으로 고객 서비스를 할 수 있고, 이용자는 시간단축·요금절약 등의 이득이 있다. 앞으로는 현금을 주고받는 이외의 모든 거래가 가능해 질 것이다.

고객의 전화를 통하여 주문을 받는 일은 이전부터 있어왔다. 하지만 최근정보기술의 발전으로 전화와 컴퓨터를 연결하여 다양한 대응을 할 수 있도록 하려는 움직임도 일어나고 있다. CTI(Computer Telephony Integration)라고 불리는 기술은 자동으로 고객에게 전화를 걸 수 있으며, 회선이 연결 되어 있기 때문에 운영자에게 돌리거나 자동으로 전화를 동시에 몇 백건 이나 받을 수 있으며, 비어있는 운영자에게 돌릴 수 있다.
게다가 컴퓨터가 음성으로 자동응대를 하여 거래를 성립시키기도 하는 등 물리적으로 집중되어있는 콜센터를 마치 지역마다 있는 것처럼 보이게 하여 처리하는 일이 가능하게 되었다.

또한 통신규제가 완화됨에 따라 발신자 번호통지 기능도 금지에서 풀려, 걸려온 전화를 받기 전에 누구에게서 온 전화인지 컴퓨터가 판단하고 운영자가 전화를 받는 것과 동시에 그 고객의 정보를 화면에 표시하는 일도 가능하게 되었다.

이와 같은 정보기술의 발전으로 더욱 고객에게 밀착된 응대와 마케팅을 실현하도록 콜센터는 다양한 발전을 보이고 있다. (홍강석, 2000)

1.4 인터넷 뱅킹(홈뱅킹)

세계 최초의 인터넷은행은 1995 년 10 월 영업을 시작한 시큐리티퍼스트 네트 워크 뱅크(SFNB)이고, 세계적 컨설팅 전문업체인 부즈-앨런&해밀턴은 2000 년 까지는 세계 700 여 개의 은행들이 인터넷뱅킹 서비스를 제공했었다. 한국에서는 미래산업(주)가

1997 년 인터넷은행 시스템을 최초로 개발 하였고, 2002 년 현재 대부분의 은행이 인터넷뱅킹 시스템을 구축하였다.

은행을 직접 찾아가지 않더라도 인터넷이나 PC 통신으로 은행의 컴퓨터에 접속한 다음 가정이나 사무실에서 원하는 은행업무를 볼 수 있도록 구성되어 있다. 제공받을 수 있는 서비스는 예금잔액·입출금 내역 조회, 계좌간의 자금 이체, 타행으로의 송금 등 다양하다.

인터넷의 확대로 은행들이 앞 다투어 인터넷 뱅킹 서비스를 실시하여 온라인상에서 대출까지 가능해질 정도로 서비스의 범위가 넓어졌다. 특히, 한국의 사이버 증권거래는 빠른 속도로 성장하고 있어서 인터넷상의 주식거래만을 취급하는 증권회사가 생길 정도이다.

초고속통신망의 보급으로 홈뱅킹 이용방법이 더 간단해졌다. 전용선과 연결된 인터넷 TV 를 통해서 리모컨과 무선키보드 조작으로 해외송금, 신용카드 업무, 공과금 납부 등의 은행업무는 물론 증권거래와 인터넷 쇼핑몰을 이용한 전자상거래가 가능하기 때문이다.

이 시스템에서 가장 중요한 것은 통신망을 통한 금융거래에 관련되는 보안문제이다. 또 거래절차를 마치는 시간이 은행창구 보다 더 걸릴 수도 있다. 아직 이러한 문제가 완전히 해결되지 않고 있으나 사람들의 생활을 크게 바꾸어 놓을 수 있는 새로운 제도로 부각되고 있다.

1.5 CC (Center-Cut : 센터컷))

센터컷 이라함은 영업점의 창구단말기, 인터넷뱅킹, 폰뱅킹등의 매체를 통하지 않고 전산센터에서 처리하는 대량의 입금 또는 지급거래를 말한다. 센터컷의 종류로는 영업점의 신청에 의한 수시작업(단체 급여이체)과 신청서에 의하지 아니한 정기작업(센터출금,입금)으로 분류할 수 있다.

2. P은행의 채널사용 현황

P 은행 종합수익관리시스템 채널분류기준에 의한 각 고객접점별 사용비율은 아래 <표 3-2> 와 같다.

[전체고객 : 2,440,192 명 기준]

구분	영업점	CD/ATM	폰뱅킹	인터넷뱅킹 (PC 포함)	Center-Cut	합계
점유비	38%	31%	6%	1%	24%	100.0%

<표 3-2> P 은행의 전체 고객수에 대한 채널별 사용율

제 4 절 k-means 군집 방법

사전에 결정된 군집수 k 에 기초하여 전체 데이터를 상대적으로 유사한 k 개의 군집으로 구분하는 방법이다. 기본적으로 다음의 과정을 따른다.

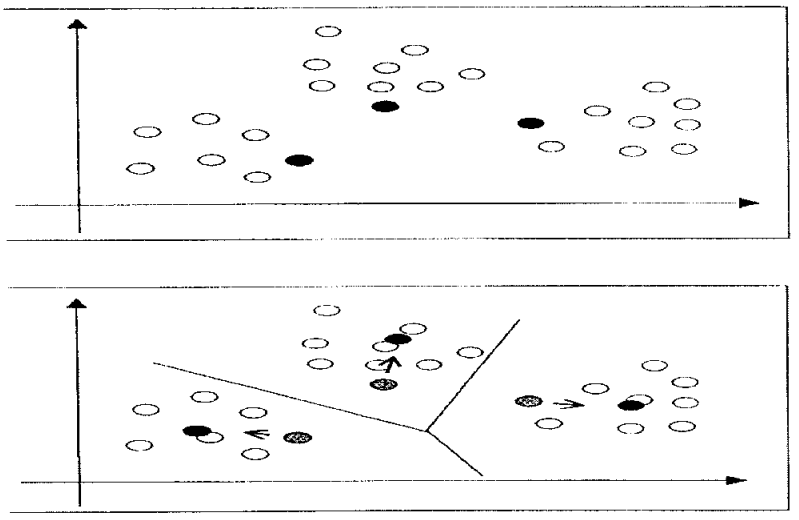
(1)군집의 수 k 를 정한다.

(2)초기 k 개 군집의 중심을 선택한다.

(3)각 관찰치를 그 중심과 가장 가까운 거리에 있는 군집에 할당한다.

(4)각 군집별로 그에 속하는 관찰치를 이용해 새로운 중심을 계산한다.

(5)(3) ~ (4)의 과정을 기존의 중심과 새로운 중심의 차이가 없을 때까지 반복한다.



<그림 2-2> k-means 군집법의 초기 군집 중심과 중심의 이동

앞의 과정을 그림으로 살펴보자. 위의 그림은 거리를 표현하는 변수가 X1, X2 로 하여 2 차원으로 표현한 각 관찰치의 위치이다. 그림을 보고 군집 수는 3 으로 결정하고 각 군집의 중심을 전체 데이터를 임의로 3 등분해 각각의 평균으로 정하였다. 위의 그림은 주어진 군집의 중심을 기준으로 관찰치를 가장 가까운 군집에 할당한 결과이고, 새로이 할당된 관찰치를 기준으로 그 군집의 중심을 다시 계산한 결과이다. 이 결과에서 군집의 평균이 이동된 것을 볼 수 있다. 이제 이동된 군집의 평균을 통해 관찰치를 재 할당한 후 다시 새로운 군집의 평균을 계산한다. 이러한 과정을

군집의 평균이 거의 변화하지 않을 때까지 계속하면 전체자료를 가장 잘 구분하는 3 개의 군집을 얻을 수 있다.

k-means 군집방법은 군집수를 사전에 결정해야 하므로 적절한 군집수를 택해야만 의미있는 분석결과도 얻을 수 있을 것이다. 예를 들어서 위의 <그림 2-2>를 사전에 관찰하지 못하고 군집수를 2 로 정한다면 그 결과는 데이터를 잘 요약하리라 기대하기 어렵다. 그러나 사전에 아무런 정보 없이 전체 데이터에 알맞은 군집수를 찾아낸다는 것도 쉬운 일이 아니다.

군집분석은 그 자체가 대용량 데이터에 대한 탐색적인 기법으로서, 주어진 데이터의 내부구조에 대한 사전적인 정보없이 의미 있는 자료구조를 찾아낼 수 있는 방법이다. 따라서 군집분석의 결과는 이후의 여러 가지 모형화(회귀분석, 의사결정나무분석, 신경망 분석 등)를 위한 분석에 사용될 수 있다.

분석을 위해서는 기본적으로 관찰치간의 거리를 데이터형태에 맞게만 정의하면, 거의 모든 형태의 데이터에 대하여 적용이 가능한 방법이다. 예를 들어서, 신문기사 모음이나 보험에 대한 불만청구서 자료에 대해서도, 관찰치들 사이의 비유사성(혹은 유사성)의 정도만을 잘 표현해 낼 수 있다면 분석이 가능하다.

대부분의 군집방법이 분석대상 데이터에 대해 사전정보를 거의 요구하지 않으므로 적용하는 데에 큰 어려움이 없다. 즉 모형화를 위한 분석과 같이 사전에 특정 변수들에 대한 역할정의가 필요하지 않고, 다만 관찰치들 사이의 거리만이 분석에 필요한 입력자료가 된다.

군집분석의 결과는 관찰치 사이의 비유사성인 거리 또는 유사성을 어떻게 정의하는가에 크게 좌우된다. 따라서 특히 여러 가지 자료유형(예를 들어 연속형, 범주형)을 포함하는 데이터의 경우, 관찰치들 사이의 거리를 정의하고 각 변수에 대한 가중치를 결정하는 것은 매우 어려운 문제다.

k-means 군집분석에서는 사전에 정의된 군집수를 기준으로 동일한 수의 군집을 찾게 되므로 만일 군집수 k 가 원 데이터구조에 적합하지 않으면 좋은 결과를 얻을 수는 없는 것은 당연하다. 그러므로 여러 번의 탐색적인 군집분석의 절차가 이어져야 한다.

탐색적인 분석방법으로의 장점을 가지고 있는 반면에, 사전에 주어진 목적이 없으므로 결과를 해석하는 데 있어서 어려움이 있다. 따라서 주어진 변수에 따라 잘 구분된 군집이라 하여도 그 결과를 충분히 이해하고 실제적으로 활용하기는 쉽지 않다. (김충련, 1994)

일반적으로 고객세분화 연구에서 많이 사용하고 있는 방법을 택하여 연구, 분석하고자 하며, 단점이라 할 수 있는 표본수에 따라 k 값이 설정되기 때문에 대량의 변수에 의한 세분화에는 한계가 있으나 본 연구에서 다루고자 하는 분석내용이 현재 사용되어지고 있는 채널수(5~6 개)를 알 수 있는 상태에서 분석을 하므로 본 연구에는 문제가 없다고 판단되므로 k-means 군집방법을 이용하고자 한다.

제 4 장 고객세분화 분석

제 1 절 고객세분화 분석

1. 고객데이터의 기초통계

고객세분화에 앞서 전체 데이터에 대한 대략적인 특성을 알기 위하여 고객 수익성에 관한 변수와 고객 채널 속성에 관한 변수에 대하여 기술통계량인 평균과 표준편차, 최소, 최대, 중앙값을 알아보고 고객 특성에 관한 변수에 대하여 교차분석을 통하여 전체적인 분포를 살펴본 결과는 <표 4-1>과 같다.

구 분	고객수	분석 데이터 내용
총 고객수	2,440,192	총 개인고객수
대상 모집단	181,315	수신.여신 동시거래자
표본추출 모집단 크기	18,150	표본추출대상 고객

<표 4-1> 분석대상 기초 데이터 현황

수익성과 채널 정보에 대한 기술통계량은 아래의 <표 4-2>와 같이 나타났다. 총 손익의 경우 평균 수익이 246,856 원 이지만 표준편차는 1,607,652 원으로 총 손익의 분포가 -43,915,707 원 손실에서 85,883,595 원 이익까지 아주 넓게 분포되어 있음을 알 수 있다. 그리고 중앙값이 25,567 원으로 절반이상의 고객이 수익을 나타내는 것으로 파악되었다. 총 손익의 구성 요소인 수신손익과 여신손익, 카드손익을 살펴보면 총 이익의 많은 부분을 여신손익이 기여한다는 것을 알 수 있고 전체 분포의 퍼짐을 여신손익이 좌우하는 것으로 나타났다.

비용의 경우에도 여신간접비가 가장 크다는 것을 알 수가 있어 여신에 관련된 비용과 손익이 총 손익에 가장 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 채널의 경우 평균이 67.97 건, 표준편차가 52.70 으로 개인에 따른 채널이용 건수의 차이가 많다는

것을 알 수 있다. 또한 각 채널별 비율에서는 창구를 가장 많이 이용하고 다음으로 CC, CD/ATM 의 비율이 높은 것을 알 수 있다. 그리고 인터넷 뱅킹의 비율은 극히 낮은 것으로 나타났다. 각 변수별의 표본크기의 차이는 데이터를 가지지 못한 데이터가 존재함으로써 발생 하였다.

(단위:원)

변수명	표본 크기	평균	표준편차	최소값	중앙값	최대값
총손익	18,150	246,856.81	1,607,652.35	-43,915,707	25,567.50	85,883,595
수신손익	18,150	37,658.53	422,874.55	-3,141,192	-8,123.00	37,399,203
여신손익	18,150	122,555.46	1,468,670.79	-43,827,104	-39,143.00	85,876,078
카드손익	18,150	86,790.97	175,366.48	-445,517	662.50	2,850,897
수신간접비	18,150	57,436.28	91,609.41	0	36,786.00	5,059,239
여신간접비	18,150	215,387.02	327,203.92	0	148,996.00	15,577,447
카드간접비	18,150	12,762.86	21,842.10	0	2,083.50	331,871
총거래건수	17,626	67.97	52.70	1.00	57.00	665.00
창구비율	17,626	0.43	0.28	0.00	0.34	1.00
CD/ATM 비율	17,626	0.22	0.17	0.00	0.20	1.00
폰뱅킹 비율	17,626	0.08	0.10	0.00	0.03	1.00
인터넷뱅킹비율	17,626	0.02	0.06	0.00	0.00	1.00
CC 비율	17,626	0.25	0.24	0.00	0.23	0.96

<표 4-2> 수익성 관련 변수에 대한 기초통계

연령별 성별에 따른 고객의 분포를 살펴보기 위한 교차표는 아래의 <표 4-3>과 같다. 연령의 경우 40 대, 30 대, 50 대, 20 대, 60 대 순으로 나타났으며 여성보다는 남성의 비율이 높다는 것을 알 수 있다.

(단위 : 명)

	0-9 세	10 대	20 대	30 대	40 대	50 대	60 대	70 대	80 대	총합
남성	2 (0.02)	20 (0.20)	982 (9.67)	3,195 (31.47)	3,609 (35.54)	1,658 (16.33)	588 (5.79)	91 (0.90)	9 (0.09)	10,154
여성	3 (0.04)	23 (0.29)	1,346 (16.85)	2,399 (30.03)	2,616 (32.74)	1,124 (14.07)	385 (4.82)	83 (1.04)	11 (0.14)	7,990
총합	5	43	2,328	5,594	6,225	2,782	973	174	20	18,144

<표 4-3> 연령별 성별 교차표

2. 유형(군집)별 고객세분화

2.1 총 거래건수를 이용한 고객 세분화

1 년 총 거래건수를 기준으로 고객을 세분화 하기 위하여 1 차적으로 총 거래건수에 대하여 k-means 군집분석을 수행하여 각 군집의 평균과 표준편차를 살펴본 후 유사한 특징을 가진 군집끼리 다시 묶어 최종적으로 고객을 세분화 하고자 한다. 일반적으로 군집분석이 각각 점들의 모든 경우의 수를 이용하여 1 개의 군집에서부터 전체 관측치 개수만큼의 군집 수를 만들어 의사결정을 하게끔 하는 방식이므로 많은 시간과 연산 가능한 관측치의 개수가 제한되는 반면, k-means 군집분석은 선행적으로 군집의 수를 결정한 후 선행 결정된 군집의 수만큼의 군집화가 이루어지므로 일반적인 군집분석보다 k-means 군집분석이 연산이 빠르고 처리 가능한 관측치의 크기가 제한되지 않는다는 장점이 있으나 최초 군집의 수를 주관적으로 판단하게 된다는 약점이 있다. 따라서 k-means 군집분석은 탐색적인 방법으로 사용하여 각각의 군집을 다시 묶어서 최종적인 군집화를 수행해야 한다.

최초 10 개의 군집으로 군집화한 결과는 다음의 <표 4-4>와 같이 나타났다. 1,3,5,6,9 군집은 소수의 관측치가 소속된 군집으로 간주 될 수 있고 2, 8, 10 군집이 주된 군집이 될 수 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 이를 3 개의 군집으로 묶을 수 있다. 3 개의 군집에 대하여 Heavy, Medium, Light 라고 명명을 하였다. 이는 3 개의 군집의 총 거래건수의 크기에 의해 군집의 이름을 결정하였다. 최종적으로 3 개의 군집에 대한 수익성과 채널 속성에 대한 기술통계량은 <표 4-5>와 같다.

(단위 : 명,건)

군집	빈도	총 거래건수 평균	총 거래건수 표준편차
1	2	555.50	26.16
2	7,107	22.79	11.39
3	58	297.02	19.79
4	1,118	168.06	16.68
5	3	480.00	29.05
6	1	665.00	.
7	273	231.01	18.27
8	3,415	113.22	15.06
9	16	373.75	21.96
10	5,633	66.04	13.13

<표 4-4> 10 개 집단으로 군집분석 한 결과

아래의 <표 4-5>를 살펴보면 Heavy 집단은 총거래건수 가 66 건 이상인 집단이고, Medium 집단은 총거래건수가 22 건 이상이고 65 건 이하, Light 집단은 총거래건수가 21 건 미만인 집단이다. 채널의 비율을 보면 창구사용비율은 Light, Medium, Heavy 집단 순으로 많고 CD/ATM 의 사용비율은 Medium, Heavy, Light 집단 순이다. 폰뱅킹의 사용비율을 살펴보면 Heavy, Medium, Light 순으로, 인터넷 뱅킹의 사용비율은 Heavy, Medium, Light 순이다.

CC 의 사용비율은 Heavy, Medium, Light 순으로 작아지고 있다. 전반적으로 Internet 사용 비중은 굉장히 낮은 수준이고 Heavy 집단의 경우 CC 이용비율이 높은 편이고, Medium 집단은 창구와 CD/ATM 이용비율이 높은 편이고 Light 집단은 창구이용비율이 월등히 높은 집단이다.

손익측면에서 살펴보면 Heavy, Light, Medium 순으로 나타나고, 가장 많은 비용을 차지하고 있는 여신 간접비용 측면에서는 크게 차이가 없는 것으로 나타났다. 수신 간접비는 Heavy 집단이 다른 두 집단에 비해 높은 편으로 나타났다. 카드 간접비는 Light 집단이 다른 두 집단에 비해 낮은 편으로 나타났다. 비용측면에서는 채널 이용건수에 비례하여 비용이 발생하는 것으로 판단된다.

각 그룹의 성별의 분포를 살펴본 결과는 <표 4-6>이다. 대체로 여성이 남성보다는 채널 이용건수가 높은 것으로 나타났다.

각 그룹의 연령대별 분포를 살펴본 결과는 <표 4-7>이다. <표 4-7>을 살펴보면 각 집단에 따라서 큰 차이는 보이지 않고 있다. 모든 집단에서 40 대, 30 대, 50 대, 20 대 순으로 많이 나타났다.

(단위 : 건, 원)

집단	빈도	변수	평균	표준편차	최소값	최대값
Heavy	7,694	총거래건수	114.55	45.94	66.00	665.00
		창구비율	0.24	0.11	0.00	0.90
		CD/ATM 비율	0.22	0.13	0.00	0.87
		폰뱅킹비율	0.09	0.08	0.00	0.38
		인터넷뱅킹비율	0.02	0.05	0.00	0.40
		CC 비율	0.43	0.19	0.00	0.92
		총손익	404,460.78	1,669,130.71	-3,189,594	59,773,581
		수신손익	56,287.35	550,851.88	-3,141,192	37,399,203
		여신손익	198,983.94	1,497,723.65	-2,200,232	59,476,578
		카드손익	149,429.83	218,275.79	-240,861	2,850,897
		수신간접비	92,864.36	126,297.45	4,386	5,059,239
		여신간접비	235,983.43	400,369.68	710	15,577,447
		카드간접비	19,110.66	24,642.80	0.00	331,871
Medium	6,442	총거래건수	42.15	12.88	22.00	65.00
		창구비율	0.47	0.23	0.00	1.00
		CD/ATM 비율	0.26	0.19	0.00	1.00
		폰뱅킹비율	0.08	0.12	0.00	1.00
		인터넷뱅킹비율	0.02	0.07	0.00	0.67
		CC 비율	0.16	0.19	0.00	0.96
		총손익	178,212.12	1,404,337.91	-43,915,707	45,629,640
		수신손익	34,053.90	348,270.77	-1,948,117	14,881,065
		여신손익	82,968.47	1,224,502.10	-43,827,104	38,486,152
		카드손익	61,260.09	137,408.74	-445,517	1,733,384
		수신간접비	39,909.06	36,744.04	1,331	724,076
		여신간접비	208,274.60	235,319.16	1,419	8,240,268
		카드간접비	11,795.41	21,253.36	0.00	202,172
Light	4,014	총거래건수	12.94	5.14	1.00	21.00
		창구비율	0.80	0.25	0.00	1.00
		CD/ATM 비율	0.12	0.20	0.00	1.00
		폰뱅킹비율	0.04	0.10	0.00	1.00
		인터넷뱅킹비율	0.01	0.06	0.00	1.00
		CC 비율	0.03	0.10	0.00	0.90
		총손익	54,929.60	1,757,984.04	-34,962,841	85,883,595
		수신손익	7,736.00	175,439.92	-1,684,846	7,946,200
		여신손익	39,590.49	1,740,030.89	-34,959,224	85,876,078
		카드손익	7,699.40	51,164.45	-178,964	1,081,944
		수신간접비	17,657.20	26,957.42	0.00	973,127
		여신간접비	187,322.60	293,842.88	0.00	13,862,839
		카드간접비	2,148.09	8,775.04	0.00	153,671

<표 4-5> 총 거래건수를 이용한 Segmentation 결과

(단위 : 명)

구분	Heavy	Medium	Light	총합
남성	4,008 (39.47)	3,636 (35.81)	2,511 (24.73)	10,155
여성	3686 (46.13)	2805 (35.11)	1499 (18.76)	7,990
총합계	7,694	6,441	4,010	18,145

<표 4-6> 성별의 분포

(단위 : 명)

구분	0-9 세	10 대	20 대	30 대	40 대	50 대	60 대	70 대	80 대	총합
Heavy	0 (0.00)	0 (0.00)	784 (10.19)	2,475 (32.17)	2,919 (37.94)	1,199 (15.58)	290 (3.77)	26 (0.34)	1 (0.01)	7,694
Medium	2 (0.03)	7 (0.11)	1,056 (16.39)	1,944 (30.18)	2,018 (31.33)	958 (14.87)	379 (5.88)	72 (1.12)	6 (0.09)	6,442
Light	3 (0.07)	36 (0.90)	488 (12.16)	1,175 (29.28)	1,291 (32.17)	626 (15.60)	304 (7.56)	76 (1.89)	14 (0.35)	4,013
총합	5	43	2,328	5,594	6,228	2,783	973	174	21	18,149

<표 4-7> 연령대별 분포

2.2 채널 거래유형을 이용한 고객 세분화

채널 거래유형을 기준으로 한 고객세분화를 위하여 창구비율, CD/ATM 비율, 폰뱅킹 비율, 인터넷뱅킹 비율, CC 비율로 k-means 군집분석을 수행하였다. 이 때 최초의 군집변수는 5 개, 군집수는 20 개로 결정하여 각 군집에 대하여 알아본 결과는 아래의 <표 4-8>이다.

(단위 : 명)

군집	빈도	창구비율		CD/ATM 비율		폰뱅킹 비율		인터넷뱅킹 비율		CC 비율	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
1	557	0.70	0.08	0.06	0.06	0.21	0.08	0.01	0.02	0.02	0.05
2	1,204	0.33	0.06	0.20	0.07	0.13	0.08	0.01	0.02	0.32	0.06
3	168	0.22	0.08	0.38	0.08	0.05	0.07	0.24	0.08	0.11	0.09
4	2,621	0.96	0.06	0.02	0.04	0.01	0.03	0.00	0.01	0.01	0.03
5	166	0.26	0.13	0.13	0.11	0.54	0.13	0.02	0.06	0.05	0.08
6	1,330	0.68	0.08	0.27	0.07	0.02	0.04	0.01	0.02	0.02	0.05
7	784	0.24	0.07	0.40	0.08	0.24	0.07	0.01	0.03	0.11	0.08
8	1,572	0.15	0.06	0.11	0.08	0.04	0.05	0.01	0.03	0.69	0.07
9	46	0.22	0.11	0.15	0.12	0.05	0.09	0.54	0.14	0.05	0.09
10	1,489	0.18	0.06	0.35	0.07	0.04	0.05	0.01	0.02	0.42	0.08
11	1,045	0.34	0.08	0.38	0.07	0.04	0.05	0.01	0.02	0.23	0.06
12	675	0.45	0.07	0.21	0.08	0.27	0.08	0.01	0.03	0.06	0.07
13	273	0.18	0.07	0.18	0.07	0.05	0.05	0.18	0.06	0.40	0.08
14	1,072	0.46	0.07	0.48	0.07	0.04	0.05	0.01	0.03	0.02	0.03
15	164	0.39	0.07	0.20	0.07	0.08	0.08	0.23	0.08	0.10	0.09
16	924	0.54	0.09	0.08	0.07	0.03	0.05	0.00	0.02	0.35	0.09
17	551	0.22	0.09	0.69	0.11	0.04	0.06	0.01	0.03	0.04	0.07
18	1,772	0.27	0.07	0.14	0.07	0.05	0.05	0.01	0.02	0.54	0.05
19	116	0.65	0.09	0.06	0.06	0.03	0.05	0.25	0.08	0.01	0.04
20	1,097	0.17	0.05	0.20	0.07	0.19	0.06	0.01	0.03	0.42	0.07

<표 4-8> 20 집단으로 군집분석 한 결과

(단위:원)

Segment	빈도	변수	평균	표준편차	최소값	최대값
F	5,548	총거래건수	26.24	19.97	1	239
		창구비율	0.79	0.18	0.38	1.00
		CD/ATM 비율	0.10	0.11	0.00	0.41
		폰뱅킹비율	0.04	0.07	0.00	0.44
		인터넷뱅킹비율	0.01	0.04	0.00	0.43
		CC 비율	0.07	0.13	0.00	0.55
		총손익	234,027.22	2,058,061.12	-34,962,841	59,773,581
		수신손익	44,953.90	425,051.34	-1,948,117	14,881,065
		여신손익	160,881.72	1,864,142.12	-34,959,224	59,476,578
		카드손익	28,320.59	107,868.92	-445,517	1,457,855
		수신간접비	37,135.88	64,335.68	37,135.88	64,335.68
		여신간접비	272,758.20	452,496.36	0	15,577,447
		카드간접비	7,291.37	19,753.87	0	202,172
CC	7,407	총거래건수	108.42	52.31	8.00	665
		창구비율	0.22	0.09	0.00	0.49
		CD/ATM 비율	0.20	0.11	0.00	0.60
		폰뱅킹비율	0.09	0.08	0.00	0.44
		인터넷뱅킹비율	0.02	0.04	0.00	0.38
		CC 비율	0.49	0.14	0.17	0.96
		총손익	309,367.24	1,286,064.72	-43,915,707	37,642,851
		수신손익	55,394.41	531,848.30	-1,768,657	37,399,203

		여신손익	129,749.17	1,117,216.27	-43,827,104	22,920,110
		카드손익	124,399.88	198,194.46	-240,861	2,376,646
		수신간접비	76,954.17	100,488.98	713	2,274,974
		여신간접비	199,406.96	277,770.83	710	8,240,268
		카드간접비	15,634.21	21,238.37	0	282,641
Mix_c	3233	총거래건수	57.27	28.87	2	227
		창구비율	0.35	0.11	0.00	0.59
		CD/ATM 비율	0.41	0.10	0.00	0.63
		폰뱅킹비율	0.09	0.10	0.00	0.50
		인터넷뱅킹비율	0.03	0.08	0.00	0.50
		CC 비율	0.12	0.11	0.00	0.36
		총손익	162,507.35	920,272.50	-3,189,594	35,955,918
		수신손익	-489.49	150,424.57	-3,141,192	1,639,547
		여신손익	49,875.10	861,672.22	-1,496,784	35,585,115
		카드손익	113,260.23	193,682.54	-148,641	2,850,897
		수신간접비	58,174.96	115,038.15	2,190	5,059,239
		여신간접비	180,837.18	168,319.88	1,419	2,428,598
		카드간접비	17,753.09	26,091.56	0	331,871
Mix_p	1962	총거래건수	44.69	24.36	1	171
		창구비율	0.33	0.14	0.00	0.59
		CD/ATM 비율	0.38	0.26	0.00	1.00
		폰뱅킹비율	0.20	0.18	0.00	1.00
		인터넷뱅킹비율	0.03	0.10	0.00	1.00
		CC 비율	0.05	0.07	0.00	0.40
		총손익	186,135.92	2,065,407.12	-15,352,680	85,883,595
		수신손익	12,932.86	184,489.51	-1,688,866	2,660,527
		여신손익	106,784.63	2,045,075.82	-14,379,573	85,876,078
		카드손익	66,530.65	157,958.16	-254,560	1,871,203
		수신간접비	39,938.58	55,699.98	0	973,127
		여신간접비	170,416.87	243,572.93	0	7,185,743
		카드간접비	9,171.81	17,782.81	0	201,878

<표 4-9> 채널유형에 따른 고객 분류

20 개의 군집 중 가장 많은 관측치를 보유하는 군집은 4 번 군집이며 이 군집의 특징은 창구비율이 월등히 높고 타 채널 비율은 극히 낮은 특징을 보여주고 있다. 다음으로 관측치가 많은 군집은 18 번 군집으로 이 군집은 CC 비율이 높은 편이고 폰뱅킹 비율과 인터넷뱅킹 비율은 낮은 군집이다.

2, 8, 10, 13, 18, 20 번 군집의 경우 CC(센터컷)비율이 높기 때문에 CC 중심그룹(CC)으로 묶어주고 3,7,11,14,15 번 군집의 경우는 두드러지는 채널비율이 보이지 않고 다만 CC 비율이 높아 Mix CC 집단(Mix_c)으로 명명하였다. 5, 6, 9, 12, 17 번 군집은 폰뱅킹 중심의 혼합그룹(Mix_p)이라고 명명하고자 한다.

최종적으로 분류된 4 개의 군집의 각 변수에 대한 기술통계량은 위의 <표 4-9> 이다. 총 거래건수는 CC, Mix_c, Mix_p, F 집단순으로 많으며, 총 손익은 CC 집단이 가장 높은것으로 나타났다. 창구비율이 높은 집단(F)은 여신이익과 여신간접비가 가장 높고 카드수익, 수신간접비, 카드간접비가 가장 낮은 것으로 보아 이 집단은 여신업무를 위하여 창구를 많이 이용하는 것으로 판단된다. CC 중심 집단의 경우는 카드수익이 가장 높게 나타났다.

(단위 : 명)

구분	F	CC	Mix_c	Mix_p	총합
남성	3,403 (33.51)	3,995 (39.34)	1,643 (16.18)	1,114 (10.97)	10,155
여성	2,144 (26.83)	3,411 (42.69)	1,590 (19.90)	845 (10.58)	7,990
총합	5,547	7,406	3,233	1,959	18,145

<표 4-10> 고객 집단별 성별 비율

각 고객 집단 별 성별 비율을 살펴본 결과는 <표 4-10>이다. 성별에 따른 그룹별 분포의 차이는 없는 것으로 나타났다. 여성의 경우든 남성의 경우든 공히 CC 중심 그룹, 창구중심그룹, Mix_c 그룹, Mix_p 그룹순으로 많이 분포하고 있다.

(단위 : 명)

구분	0-9 세	10 대	20 대	30 대	40 대	50 대	60 대	70 대	80 대	총합
F	1 (0.02)	32 (0.58)	564 (10.17)	1,392 (25.09)	1,900 (34.25)	1,054 (19.00)	482 (8.69)	108 (1.95)	14 (0.25)	5,547
CC	0 (0.00)	2 (0.03)	734 (9.91)	2,357 (31.82)	2,850 (38.48)	1,132 (15.28)	303 (4.09)	28 (4.09)	1 (0.01)	7,407
Mix_c	1 (0.03)	3 (0.09)	735 (22.73)	1,130 (34.95)	903 (27.93)	368 (11.38)	85 (2.63)	7 (0.22)	1 (0.03)	3,233
Mix_p	3 (0.15)	6 (0.31)	295 (15.04)	715 (36.44)	575 (29.31)	229 (11.67)	103 (5.25)	31 (1.58)	5 (0.25)	1,962
총합	5	43	2,328	5,594	6,228	2,783	973	174	21	18,149

<표 4-11> 고객 집단별 연령 비율

연령대별 각 그룹의 특성을 살펴보면 <표 4-11>과 같다. F(창구)와 CC 중심 그룹은 40 대, 30 대, 50 대, 20 대 순으로 분포되어 있으나 Mix_c 그룹과 Mix_p 그룹은 30 대, 40 대, 20 대, 50 대 순으로 분포되어 있는 것으로 나타났다.

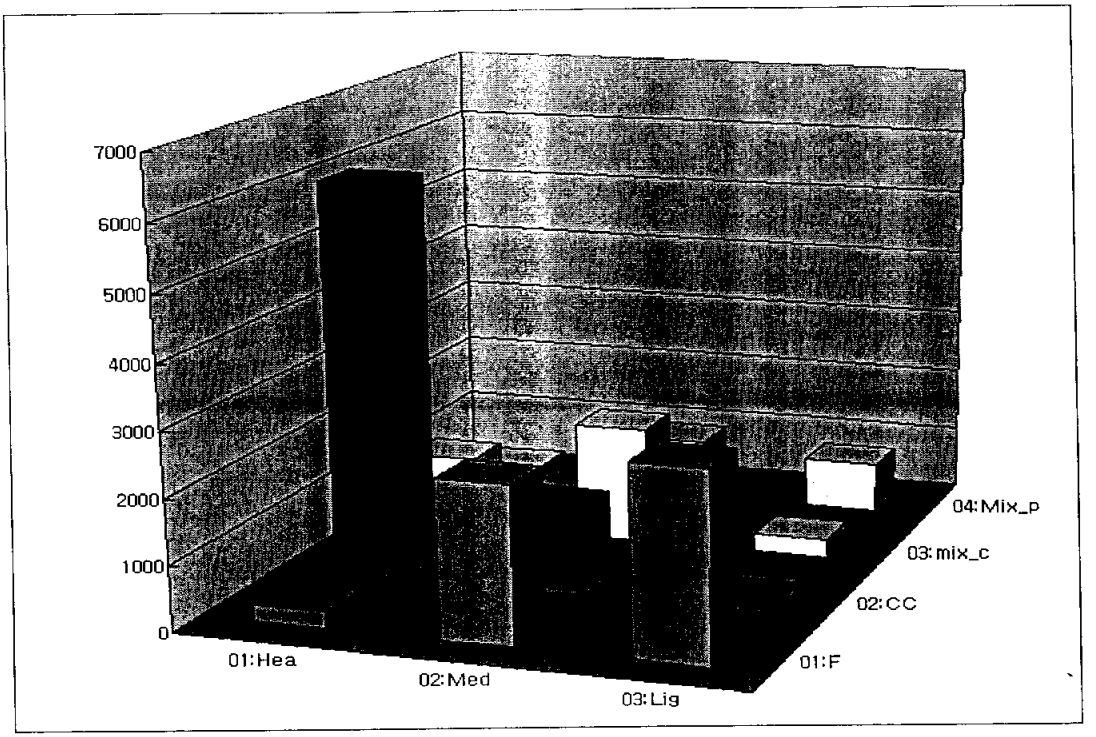
2.3 고객세분화 결과

고객 세분화를 위해서 총 건수를 중심으로 고객을 세분화 하였고 채널 사용 유형에 따라 고객을 세분화 하였다. 채널 이용 건수에 의한 고객 세분화는 Heavy, Medium, Light 그룹으로 세분화 되었고 채널 유형에 따라서는 F, CC, Mix_c, Mix_p 그룹으로 세분화 되었다. 이들을 각각 일대일 대응을 시키면 총 12 개의 그룹이 생성되어 최종적인 고객 세분화가 되는 것이다. 최종적인 세분화와 이전의 세분화의 관계를 살펴보면 <표 4-12>와 같다. Heavy 그룹에 속하면서 CC 그룹에 포함되는 고객 수는 6,049 명으로 가장 많은 인원을 차지하고 Light 그룹에 속하면서 F 그룹에 포함되는 고객 수는 2,883 명이다. 이를 차트로 표현하면 아래의 <그림 4-3>으로 표현할 수 있다.

(단위 : 명)

구분	F	CC	Mix_c	Mix_p	총합
Heavy	259 (3.37)	6,049 (78.62)	1,126 (14.63)	260 (3.38)	7,694
Medium	2,406 (37.35)	1,279 (19.85)	1,831 (28.42)	926 (14.37)	6,442
Light	2,883 (71.82)	79 (1.97)	276 (6.88)	776 (19.33)	4,014
총합	5,548	7,407	3,233	1,962	18,150

<표 4-12> 이용건수와 이용유형에 따른 세분화 결과



<그림 4-3> 고객 그룹간 고객수

최종적인 고객 집단은 아래의 <표 4-13>과 같다. 각 고객 그룹을 A,B,C,…,L 로 명명하였다. 아래의 표를 살펴보면 A 그룹의 총손익이 가장 높고 이 그룹의 간접비 또한 가장 높은 것으로 나타났다. I 그룹은 가장 낮은 총손익을 보여주고 있는데 이 그룹에서의 카드 손익이 가장 낮은 까닭이다. 따라서 이 그룹의 특성은 카드손실을 가장 많이 주는 집단이라는 것이다.

(단위 : 명, 원)

Seg ID	Segment		고객수	총손익	손익			간접비		
	총거래	채널종류			수신	여신	카드	수신	여신	카드
A	01:Hea	01:F	259	1,903,354	246,890	1,515,002	141,989	176,169	749,102	22,900
B	01:Hea	02:CC	6,049	362,714	62,334	158,837	141,747	87,464	214,334	17,236
C	01:Hea	03:mix_c	1,126	297,460	-14,356	122,037	190,177	99,303	223,087	27,147
D	01:Hea	04:Mix_p	260	345,971	31,683	155,310	159,123	107,640	284,371	24,138
E	02:Med	01:F	2,406	306,976	66,009	198,246	42,877	45,692	293,342	11,834
F	02:Med	02:CC	1,279	64,561	24,722	-9,467	49,367	31,160	135,135	8,774
G	02:Med	03:mix_c	1,831	96,179	7,895	8,539	79,745	39,061	167,665	13,893
H	02:Med	04:Mix_p	926	162,831	15,641	58,290	88,900	38,645	168,566	11,721
I	03:Lig	01:F	2,883	23,181	9,241	8,049	5,961	17,505	212,787	2,098
J	03:Lig	02:CC	79	187,975	20,621	156,427	10,927	13,627	96,993	4,020
K	03:Lig	03:mix_c	276	51,965	461	29,700	21,803	17,187	95,860	5,037
L	03:Lig	04:Mix_p	776	160,392	3,419	148,395	8,814	18,799	134,445	1,115

<표 4-13> 최종 그룹의 특성

제 2 절 고객세분화 결과 검정

최종적으로 12 개의 그룹으로 고객을 구분한 후 그룹간 수익성 정보의 차이가 있는지에 대한 검정을 실시하였다. 그룹을 의미하는 변수가 독립변수가 되고 수익성 정보는 종속변수가 되어 분산분석(Analysis of Variance : ANOVA)을 실시하였다. 분산분석은 집단간 평균의 차에 대한 검정 방법이다. 두개의 독립집단에 대한 평균의 차이를 알아보기 위해서는 T-검정(T-test)을 실시하지만 두 개 이상의 집단에 대한 평균 차이를 알아보기 위해서는 분산분석을 실시한다.

분산분석 결과는 최소한 하나의 집단이 다른 집단과 차이가 있는가에 대한 결론을 도출할 수 있도록 하고 구체적으로 어느 집단과 어느 집단이 차이를 보이고 있는가에 대하여 사후비교를 통해 알 수 있다. 사후비교의 방법에는 Duncan, Scheffe, Bonferroni, Tukey, 최소유의차검정(LSD : Least Significant Difference) 등이 있는데 본 연구에서는 Duncan 의 방법을 사용하였다.

사후비교 결과는 높은 값을 가지는 집단 순으로 부호를 A, B, C, …로 표기하였다. 사후비교 결과를 볼 때 하나의 집단에 여러 번의 부호가 붙을 수가 있다. 만일 1 번 집단이 가장 높은 값을 가지고 2 번 집단이 두 번째로 높은 값을 가지고 3 번 집단이 세 번째로 높은 값을 가진다고 가정할 때, 1 번 집단과 2 번 집단, 2 번 집단과 3 번 집단은 차이가 없으나 1 번과 3 번 집단의 차이는 존재할 수 있다. 이 경우 1 번 집단에는 A 라는 부호가 붙을 것이고 2 번 집단에는 A, B 두 부호가 동시에 붙으며, 3 번 집단에는 B 부호가 붙을 것이다.

고객 집단에 따른 총 손익의 차이에 대한 분산분석의 결과는 아래의 <표 4-14>이다. 분산 분석 결과는 F-통계량값이 38.03 으로 유의수준 1%에서도 유의하다는 결론을 내릴 수 있다. 각 집단간 거래건수를 비교하면 거래건수가 많고 창구를 주로 거래하는 고객 집단인 A 집단의 총 수익이 가장 높게 나타났다.

(단위 : 명,원)

최종 집단	고객집단		고객수	총 손익		F 값
	총거래	채널 유형		평균	표준편차	
A	01:Heavy	01:F	259	1,903,354.38^{A}	5,803,007.54	38.03**
B	01:Heavy	02:CC	6,049	362,714.47^{B}	1,263,683.47	
C	01:Heavy	03:mix_c	1,126	297,460.11^{B,C,D,E}	1,399,295.75	
D	01:Heavy	04:Mix_p	260	345,971.34^{B,C}	1,035,157.37	
E	02:Medium	01:F	2,406	306,975.71^{B,C,D}	1,981,237.00	
F	02:Medium	02:CC	1,279	64,560.84^{D,E,F}	1,368,003.31	
G	02:Medium	03:mix_c	1,831	96,179.05^{C,D,E,F}	515,871.26	
H	02:Medium	04:Mix_p	926	162,831.28^{B,C,D,E,F}	583,297.65	
I	03:Light	01:F	2,883	23,180.94^{F}	1,250,090.34	
J	03:Light	02:CC	79	187,975.29^{B,C,D,E,F}	1,157,463.36	
K	03:Light	03:mix_c	276	51,964.97^{E,F}	237,127.13	
L	03:Light	04:Mix_p	776	160,392.22^{B,C,D,E,F}	3,165,445.12	

**:p-value<0.01, *:p-value<0.05 A,B: Duncan Grouping

<표 4-14> 총 손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과

세분화된 고객 집단에 대한 수신 손익의 차이에 대한 검정결과는 다음의 <표 4-15>와 같다. 이 때의 F-통계량은 13.28 로 유의수준 1%에서도 유의한 차이를 보여주고 있다. 구체적인 차이를 살펴보면 거래건수가 많고 창구를 주로 이용하는 고객집단인 집단 A 의 수신수익이 가장 높고 집단 C 의 수신수익이 가장 낮은 것으로 나타났다.

(단위 : 명,원)

최종 집단	고객집단		고객수	수신손익		F 값
	총거래	채널 유형		평균	표준편차	
A	01:Heavy	01:F	259	246,889.83^{A}	870,267.81	13.28**
B	01:Heavy	02:CC	6,049	62,333.95^{B}	581,750.13	
C	01:Heavy	03:mix_c	1,126	-14,356.26^{C}	200,179.44	
D	01:Heavy	04:Mix_p	260	31,682.57^{B,C}	349,375.65	
E	02:Medium	01:F	2,406	66,008.57^{B}	535,706.46	
F	02:Medium	02:CC	1279	24,721.90^{B,C}	188,329.32	
G	02:Medium	03:mix_c	1,831	7,894.76^{B,C}	120,363.25	
H	02:Medium	04:Mix_p	926	15,641.49^{B,C}	127,682.26	
I	03:Light	01:F	2883	9,241.46^{B,C}	187,456.39	
J	03:Light	02:CC	79	20,621.03^{B,C}	119,735.23	
K	03:Light	03:mix_c	276	461.31^{B,C}	65,898.03	
L	03:Light	04:Mix_p	776	3,418.52^{B,C}	160,171.03	

**:p-value<0.01, *:p-value<0.05 A,B: Duncan Grouping

<표 4-15> 수신손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과

고객집단에 따른 여신손익의 차이를 알아본 결과는 아래의 <표 4-16>과 같다. F-통계량은 26.31 로 유의수준 1%에서 유의적인 차이를 나타내고 있다. 집단 A 의 수익이 가장 높 고 나머지 집단은 동일 수익을 나타내는 것으로 나타났다.

(단위 : 명,원)

최종 집단	고객집단		고객수	여신손익		F 값
	총거래	채널 유형		평균	표준편차	
A	01:Heavy	01:F	259	1,515,001.91^{A}	5,488,165.28	26.31**
B	01:Heavy	02:CC	6,049	158,836.65^{B}	1,062,489.56	
C	01:Heavy	03:mix_c	1,126	122,036.79^{B}	1,325,138.87	
D	01:Heavy	04:Mix_p	260	155,309.90^{B}	916,064.72	
E	02:Medium	01:F	2,406	198,246.01^{B}	1,661,773.52	
F	02:Medium	02:CC	1,279	-9,467.19^{B}	1,339,954.27	
G	02:Medium	03:mix_c	1,831	8,539.29^{B}	469,565.02	
H	02:Medium	04:Mix_p	926	58,289.52^{B}	534,795.66	
I	03:Light	01:F	2,883	8,049.39^{B}	1,224,039.27	
J	03:Light	02:CC	79	156,426.86^{B}	1,085,390.24	
K	03:Light	03:mix_c	276	29,700.50^{B}	205,352.25	
L	03:Light	04:Mix_p	776	148,395.33^{B}	3,155,235.98	

**:p-value<0.01, *:p-value<0.05 A,B: Duncan Grouping

<표 4-16> 여신손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과

고객 집단에 따른 카드 손익을 살펴보면 아래의 <표 4-17>과 같다. F-통계량 214.15 로서 유의수준 1%에서 유의적인 차이를 보이고 있으며 집단 C 가 가장 많은 수익을 내고 있고 집단 I, J, K, L 이 가장 낮은 집단으로 나타났다.

(단위 : 명,원)

최종 집단	고객집단		고객수	카드손익		F 값
	총거래	채널 유형		평균	표준편차	
A	01:Heavy	01:F	259	141,988.56^{B}	257,906.56	214.15**
B	01:Heavy	02:CC	6 049	141,746.83^{B}	209,548.23	
C	01:Heavy	03:mix_c	1 126	190,177.24^{A}	245,092.73	
D	01:Heavy	04:Mix_p	260	159,122.92^{B}	232,092.73	
E	02:Medium	01:F	2 406	42,877.25^{D,E}	123,048.64	
F	02:Medium	02:CC	1 279	49,366.76^{D}	108,918.83	
G	02:Medium	03:mix_c	1 831	79,745.00^{C}	148,990.05	
H	02:Medium	04:Mix_p	926	88,900.27^{C}	171,129.05	
I	03:Light	01:F	2 883	5,960.79^{F}	44,357.36	
J	03:Light	02:CC	79	10,927.41^{F}	43,180.18	
K	03:Light	03:mix_c	276	21,803.16^{E,F}	85,560.59	
L	03:Light	04:Mix_p	776	8,813.81^{F}	58,039.79	

**:p-value<0.01, *:p-value<0.05 A,B: Duncan Grouping

<표 4-17> 카드손익에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과

수신 간접비의 집단 별 차이를 알아본 결과는 아래의 <표 4-18>이다. F-통계량 252.82 로 유의수준 1%에서 유의적인 차이를 보이고 있다. 수신 간접비가 가장 높은 집단은 집단 A 이고 집단 I,J,K,L 이 가장 낮다. 이 집단은 채널 거래 건수가 낮은 집단이므로 채널 거래가 낮을수록 수신간접비가 낮아진다는 결론을 내릴 수 있다.

(단위 : 명,원)

최종 집단	고객집단		고객수	수신간접비		F 값
	총거래	채널 유형		평균	표준편차	
A	01:Heavy	01:F	259	176,169.32^{A}	191,440.66	252.82**
B	01:Heavy	02:CC	6 049	87,463.93^{C}	107,820.99	
C	01:Heavy	03:mix_c	1 126	99,302.57^{B}	185,177.40	
D	01:Heavy	04:Mix_p	260	107,640.33^{B}	94,058.31	
E	02:Medium	01:F	2 406	45,691.52^{D}	48,359.01	
F	02:Medium	02:CC	1 279	31,160.04^{E}	24,923.37	
G	02:Medium	03:mix_c	1 831	39,061.40^{D,E}	24,664.58	
H	02:Medium	04:Mix_p	926	38,645.01^{D,E}	32,608.40	
I	03:Light	01:F	2 883	17,505.44^{F}	23,458.28	
J	03:Light	02:CC	79	13,626.58^{F}	13,781.13	
K	03:Light	03:mix_c	276	17,186.76^{F}	12,661.60	
L	03:Light	04:Mix_p	776	18,798.64^{F}	40,464.96	

**:p-value<0.01, *:p-value<0.05 A,B: Duncan Grouping

<표 4-18> 수신간접비에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과

여신간접비에 대한 차이를 검정한 결과는 <표 4-19>이다. 검정 결과 F-통계량은 103.06 으로 유의수준 1%에서 유의적인 차이를 보이고 있으며 여신 간접비가 가장 높은 집단은 집단 A 이고 집단 J, K, L 이 가장 낮은 집단으로 나타났다.

(단위 : 명,원)

최종 집단	고객집단		고객수	여신간접비		F 값
	총거래	채널 유형		평균	표준편차	
A	01:Heavy	01:F	259	749,102.21^{A}	1,581,851.97	103.06**
B	01:Heavy	02:CC	6,049	214,334.12^{C,D}	271,866.64	
C	01:Heavy	03:mix_c	1,126	223,086.57^{C}	215,107.22	
D	01:Heavy	04:Mix_p	260	284,371.17^{B}	253,768.29	
E	02:Medium	01:F	2,406	293,342.03^{B}	256,223.69	
F	02:Medium	02:CC	1,279	135,135.17^{E,F}	300,274.91	
G	02:Medium	03:mix_c	1,831	167,664.52^{D,E}	136,321.25	
H	02:Medium	04:Mix_p	926	168,566.34^{D,E}	149,991.87	
I	03:Light	01:F	2883	212,786.72^{C,D}	301,589.97	
J	03:Light	02:CC	79	96,992.71^{F}	148,269.52	
K	03:Light	03:mix_c	276	95,860.17^{F}	65,622.27	
L	03:Light	04:Mix_p	776	134,444.55^{E,F}	309,981.85	

**:p-value<0.01, *:p-value<0.05 A,B: Duncan Grouping

<표 4-19> 여신간접비에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과

카드간접비에 대한 차이는 아래의 <표 4-20>과 같이 나타나며 F-통계량이 190.27 이며 유의수준 1%에서 유의적인 차이를 나타내고 있다. 카드간접비가 가장 높은 집단은 집단 C 이고 가장 낮은 집단은 집단 I,J,K 집단으로 나타났다.

(단위 : 명,원)

최종 집단	고객집단		고객수	카드간접비		F 값
	총거래	채널 유형		평균	표준편차	
A	01:Heavy	01:F	259	22,900.00^{B}	30,773.26	190.27**
B	01:Heavy	02:CC	6,049	17,236.49^{C}	22,072.13	
C	01:Heavy	03:mix_c	1,126	27,146.59^{A}	32,271.79	
D	01:Heavy	04:Mix_p	260	24,137.52^{B}	28,135.51	
E	02:Medium	01:F	2,406	11,833.84^{D}	24,773.58	
F	02:Medium	02:CC	1,279	8,773.60^{E}	15,251.59	
G	02:Medium	03:mix_c	1,831	13,893.18^{D}	21,269.64	
H	02:Medium	04:Mix_p	926	11,721.33^{D}	17,660.56	
I	03:Light	01:F	2,883	2,098.24^{F,G}	9,382.08	
J	03:Light	02:CC	79	4,020.22^{F,G}	11,597.62	
K	03:Light	03:mix_c	276	5,037.20^{F}	10,347.33	
L	03:Light	04:Mix_p	776	1,115.17^{G}	3,930.39	

**:p-value<0.01, *:p-value<0.05 A,B: Duncan Grouping

<표 4-20> 카드간접비에 대한 고객 그룹의 분산분석 결과

제 5 장 결론

제 1 절 분석결과 요약

본 연구에서는 최근 금융기관 특히 은행산업에서의 제일 화두로 떠오른 고객수익성 분석에 대하여 살펴보고 실제 구축 사례인 지방 P 은행을 대상으로 연구 하였다. 이 연구는 국내 CRM 산업이 근래 보험, 카드 사업에서 어느 정도 성과를 보이고 있는 시점에서 은행 CRM 의 고객분석단계를 일부 나마 구체적으로 제시하고 있다는 점에서 금융권 CRM 담당자 및 마케팅 관련 연구자들에게 도움이 되고자 하였다.

본 연구의 내용을 요약하면 다음과 같다.

실제 P 은행 거래고객 중 최근 1 년간 수신 및 여신거래를 동시에 하고 있는 고객을 대상으로 하여 1 차적으로 총 거래건수를 주변수로 한 k-means 군집분석을 수행한 결과 3 개의 고객군(Heavy, Medium, Light)으로 분류하였으며,

2 차적으로 각 채널 사용비율을 주변수로 하여 창구중심그룹(F), Center-Cut 중심그룹(CC), CC 중심의 혼합그룹(Mix_c), 폰뱅킹 중심의 혼합그룹(Mix_p)으로 분류하였다.

상기와 같이 총 거래건수를 이용하여 분류한 3 개의 고객군과 각 채널 사용비율을 이용하여 분류한 4 개의 고객군으로 최종 12 개의 고객군으로 분류하였다.

최종 분류된 12 개의 고객군 별 수익성(총손익, 수신손익, 여신손익, 카드 손익, 수신간접비, 여신간접비, 카드간접비)에 대한 차이를 알아보기 위하여 분산분석(ANOVA)를 실시한 결과 거래건수가 가장 많은 창구중심그룹(F)의 총 손익이 가장 높으며 손익구성요소 중 여신손익 비율이 가장 높게 나타났다.

또한, 채널이용 건수가 많은 고객군의 간접비 비용이 높게 나타나는 결과로 볼때 창구중심 고객군(F)에 대한 저비용 채널로의 유도를 통하여 수익 창출이 가능하다고 판단된다.

최종적으로 상기 결과를 종합한 12 개의 각 고객군별 분석결과 및 채널전략을 4 가지로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 거래건수가 가장 많은 고객군이면서 창구중심그룹(F)은 프라이빗뱅킹(1:1 서비스)을 이용한 접촉 및 이탈방지를 위한 노력이 요구되며, 상품특성에 관한 추가분석을 통하여 Up-selling 및 Cross-selling 이 필요함. 단, 여신비율이 높기 때문에 여신회수방법 및 부실에 대한 정확한 분석이 요구되는 그룹임.

둘째, 거래건수가 가장 많은 고객군이면서 Center-Cut, Mix_c, Mix_p 중심그룹과 거래건수가 중간인 고객군이면서 창구중심인그룹(F) 이 그룹은 은행거래가 가장 활성화 되어있는 고객군으로서 Target Marketing 대상임. 또한 거래하는 상품분석을 추가하여 Cress-selling 니즈를 파악하는 것이 중요함.Campaign Management System 과 같은 SFA(Sale Force Automation)를 이용하여 추가적인 테스트가 가능한 고객군 임. 단, Mix_c 그룹은 수신부분에서 손실이 발생하고 있는바 업무원가에 대한 상세한 분석을 시행하여 채널Transfer 전략을 도출해야 함.

셋째, 거래건수가 중간인 고객군이면서 Center-Cut, Mix_c, Mix_p 중심인그룹 이 그룹은 수익성은 그다지 높지 않은 관계로 Up-selling potential model 과 같은 분석을 수행하여 잠재성이 높은 고객과 잠재성이 낮은 고객의 구분이 요구됨. 정상적인 여.수신 업무로 창출할 수 있는 수익의 한계점이 있기 때문에 수수료 증대 전략이 아울러 필요 하다고 본다.

넷째, 거래건수가 가장 적은 고객군이면서 창구(F), Center-Cut, Mix_c, Mix_p 중심인그룹 이 그룹은 거래건수가 월 2 회 미만 거래를 일으키는 고객그룹 군으로서

거래하는 상품에 대한 특성분석과 타 금융 기관거래에 대한 분석이 수행되어져야 하며, 그 이후 거래활성화에 대한 캠페인을 시행하여야 한다고 분석됨.

결론적으로 은행의 보다 높은 수익을 창출하기 위해서는 고객에 대한 이해와 다양한 고객변수를 이용한 심층분석을 통하여 수익창출의 극대화를 위한 다양한 전략 및 캠페인이 필요하다.

제 2 절 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 P 은행의 고객 세분화에 있어 거래건수와 주 이용 채널별 비율에 의해 고객세분화를 시도하였다. 실제 고려할 수 있는 세분화기준은 여러 가지가 있을 수 있으나 자료의 한계성으로 인하여 심층적인 연구가 어려웠던 바 연구의 미진한 점을 살펴보고 추가적인 연구방향을 살펴보고자 한다.

첫째, 은행의 고객세분화는 수익성, 채널, 상품그룹 등 여러 방향의 축으로 세분화를 해볼 수 있으나, 본 연구는 채널의 관점에서 고객의 수익성을 알아보는 과정을 다루었다. 효율적인 CRM 마케팅전략을 위해서는 세분화된 고객군별로 심층분석이 필요한바, 채널의 Transfer 고객군, Up-selling, 이탈, 고객상품속성 등의 추가적 분석이 수행 되어져야 한다.

둘째, CRM 의 성공적인 요소 중의 하나는 고객 데이터이다. 지금까지의 금융마케팅 인식 및 고객에 대한 정보가 부족함으로 인하여 채널건수와 접촉 채널별 비율에 의존하여 고객을 세분화 하였다. 따라서 고객의 인구통계학적 변수와 심리적관심사, 생활양식 등 기타 관련변수를 이용한 고객세분화 연구가 부족하였다. 따라서 좀더 심층적인 연구를 위해서는 고객의 특성이나 행위에 대한 모형(Model)구축이 필요하다.

셋째, 고객 데이터에 의존한 분석은 외부의 거시적 환경변화등과 같은 외생변수의 요인은 무시된다. 종합주가지수, 시장금리, 환율등의 정보는 고객의 금융 의사결정에 중대한 영향을 미치는 요소이므로 향후 연구.분석 시에는 내부, 외부 데이터를 전부 활용한 광범위한 분석이 수행되어져야 한다.

본 연구에서는 자료의 미비성으로 인하여 마이닝 및 통계적기법(회귀분석, 판별분석)을 사용한 고객 예측 방법에 대한 연구는 추후 연구과제로 남긴다.

참 고 문 헌

1. 김재문, e-비즈니스 모델에 맞는 eCRM, 거름, 2000
2. P은행 고객등급제 업무기준
3. 문정식, "CRM구현의 핵심성공요인 분석에 관한 연구", 중앙대학교, 2000
4. 조흥경제, 2002. 11
5. 이훈영, e-마케팅 플러스, 무역경영사, 2002
6. 이준호, "경쟁력강화를 위한 은행의 DB마케팅 전략에 관한 연구", 한양대학교, 2001
7. 홍희창, "고객만족을 위한 은행마케팅 전략에 관한 연구", 부산대학교, 1996
8. 양동하, "RM을 통한 고객서비스", 조흥경제 1995. 10
9. 김기서, " 선진금융으로 가는 고객세분화 마케팅", 고원, 1999
10. 최정환.이유재, "죽은 CRM, 살아있는 CRM", 한국언론자료 간행회, 2001
11. 김인현, "채널통합관리방안 ", 투이컨설팅, 2001
12. LG주간경제, 2000. 3
13. 홍강석, "효율적인 마케팅 전략수립을 위한 CRM 활용방안 및 구축방법론에 관한 연구", 한양대학교, 2000
14. 김충련, "SAS라는 통계상자", 데이타리서치, 1994
15. P은행 종합수익관리업무 지침서
16. P은행 종합수익관리업무 처리방법서
17. 조태현, "은행국제화에 따른 마케팅 전략에 관한 연구", 성균관대학교, 1993
18. 전국은행연합회, 고객시장의 세분화, 금융, 1992. 5
19. 정상우, "은행마케팅 전략을 위한 시장세분화에 관한 연구", 경희대학교, 1996
20. 금융연수원, CRM교재, 2002
21. Barnes. J. G., "The Issue of Establishing Relationships With Customers With Customers in Service companies: When Are relationships Feasible and What form should They take?", Memorial University of Newfoundland.

22. Berry, I. L and Parasuraman(1991), Marketing Service Competing Through Quality, New York: Free Press

23. Berry L. L(1995), "relationship Marketing of services - Growing Interest, Emerging Perspectives" , Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 23, pp 236-245

24. Berry M.J.A & Gordon(2000), Mastering Data Mining, John Wiley & Sons, Inc

25. Smith. B.(1998), "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Manage ment and Sex-type" , Canadian Journal of Administrative science, Vol. 15, pp. 76-93

26. Kotler, Philip. Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control, 8th ed., Prentice-Hall International Inc., 1994.

27. Haley, Russell I., "Benefit Segmentation : A Decision Oriented Research Tool" , Journal of Marketing, July 1963, PP.30-35.

28. Drucker, P.F, The Pratice of Management, Harper and Row, New York, 1954

감 사 의 글

먼저 이 논문이 완성되기까지 아낌없는 지도와 편달을 해주신 김하균 교수님께 감사 드립니다. 또한 매 학기마다 남다른 애정과 관심으로 보살펴 주신 이재정, 이현규 교수님께도 진심으로 감사 드립니다.

그리고 항상 저의 곁에서 격려해주시고 아껴주신 전자금융팀 장창진 선배님과 최광 선배님에게 감사 드리고 또한 은행 동기들 에게도 감사의 말을 전합니다. 아울러 지난 2 년 여 동안 동고동락한 경영대학원 정보관리학 전공 2001 학번 학우들에게도 고마움을 전합니다.

논문준비 기간동안 회사생활과 학교생활을 병행하는데 많은 도움을 준 팀 동료들과 바쁜 와중에서도 고객세분화 분석에 도움을 주신 이성진, 김상래님 고맙습니다.

그간 힘들고 어려운 시간도 사랑하는 재도, 재환이가 있었기에 지날 수 있었다고 생각하며, 끝으로 캠퍼스 없는 학부생활을 못내 아쉬워하는 남편을 위해 보람과 추억이 담긴 학창시절을 만들어 주는데 애써준 나의 아내에게 이 영광을 드립니다.