

# QFD를 이용한 국내 금융기관의 프라이빗 बैं킹 서비스 설계

이지수, 조수현, 손소영<sup>†</sup>  
연세대학교 컴퓨터 산업시스템공학과

## QFD Applied to Strategic Development for Private Banking System in Korea

Ji Soo Lee, Soo Hyun Cho, and So Young Sohn<sup>†</sup>

Dept. of Computer science & Industrial Systems Engineering, Yonsei University, Seoul, Korea

Key Words : Private Banking, QFD.

### Abstract

Recently, financial service industry of Korea started to pay attention to private banking targeting to the rich. However, as the advanced foreign competitors have entered the market, strategic approaches are needed focusing on the general rich rather than the exceptional VIPs. In this paper, we use QFD to provide marketing strategies for Korean financial service providers. Our finding is that 'intangible service provided by private banker' and 'off-line sales' have marketing priority and 'investment management' and 'value-added service' follow.

### 1. 서론

프라이빗 बैं킹은 특정한 고객층을 대상으로 한 포괄적인 금융 서비스로, 일반적으로 부유층을 대상으로 한 개인 또는 법인의 가치를 높여주는 시스템의 개념으로 정의할 수 있다 (Kim, 2001).

국내에서는 1991년 씨티 은행 서울지점이 프라이빗 बैं킹 업무를 최초로 도입한 것을

시작으로, 2003년 7월 현재 하나, 신한, 한미, 우리, 국민, 조흥, 외환, 제일, 삼성 증권 등 15개 금융기관이 기존의 VIP बैं킹 서비스를 흡수, 통합하여 경쟁적으로 프라이빗 बैं킹 업무를 시행하고 있다. 그러나 아직까지 각 기관에서는 고객의 수요에 대한 조사와 프라이빗 बैं킹 개념이 확고하지 않아 VIP 고객 등에게 부가적인 우대서비스를 제공하는 초보적 단계에 머물러 있다. 이러한 상황은 국내 금융 기관이 제공하는 프라이빗 बैं킹 서비스의 저해 요인으로 작용하

<sup>†</sup> 교신저자 sohns@yonsei.ac.kr

여, 이미 선진적인 서비스를 제공하고 있는 해외 금융기관에게 국내 프라이빗 बैं킹 시장의 대부분이 잠식당하는 원인으로 작용할 수 있다. 이에 국내 금융기관이 주도적인 프라이빗 बैं킹 사업자가 되기 위해서는 고객을 세분화하고 고객의 요구를 서비스에 반영하는 것이 필수적이다.

따라서 본 논문은 제품 설계 시 고객의 요구사항을 고려하여 제품의 기능을 설계하는 Quality Function Deployment(QFD) 기법을 이용하여, 국내 금융기관의 프라이빗 बैं킹이 금융 시장에서 주도권을 확보하기 위한 마케팅 방안을 제안하고자 한다. 기존의 QFD는 제품 개발을 목적으로 고안되어 제조업체에 광범위하게 적용되어 왔으나, 서비스 품질과 설계에 반영한 연구들도 활발하게 진행되고 있다 (Dube, 1999). Stuart와 Stephen(1996)이 서비스 품질계획에, Natarajan 등(1999)은 내부 서비스 시스템 디자인에, Adiano(1998)이 변호사의 서비스 개선을 위하여 QFD를 응용하였다. 드물지만 은행 서비스 분야에 QFD를 응용한 예로는 Ko와 Lee(2000)가 "what" 축에 4개의 균형 성과 관리(Balanced Scorecard) 요소를 이용하고, "how" 축의 SunTzu의 The Art of Business Management의 13가지 요소로 QFD 행렬을 구축하여 은행의 보다 나은 서비스를 위한 우선 순위 전략을 산출하기 위해 QFD방법을 사용한 것을 들 수 있다. 이와 같이 QFD 연구를 은행 서비스에 적용한 사례는 매우 드물다. 특히, 은행의 전반적인 품질경영이 아닌, 프라이빗 बैं킹과 같은 구체적이고, 특정한 사업의 마케팅을 위하여 QFD를 적용한 것은 찾아보기가 힘들다. 그러나 각 사업에 대한 은행권의 경쟁이 치열해짐에 따라, 고객의 요구를 과

학적으로 파악하여 사업별 은행 서비스의 마케팅과 기능적으로 연관 짓는 QFD같은 과학적 분석 방법의 사용이 은행권 성과에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 2절에서는 해외 프라이빗 बैं킹 시장과 국내 프라이빗 बैं킹의 도입, 운영 현황을 정리하였고, 3절에서는 QFD 분석을 통하여 국내 프라이빗 बैं킹 경쟁력 강화를 위한 효과적인 마케팅 방안을 연구하였다. 4절에서는 연구결과를 제시하고, 5절에는 결론 및 향후 연구 방향에 대해 기술하였다.

## 2. 프라이빗 बैं킹

본 절에서는 국내 프라이빗 बैं킹 시장 전망 분석을 위하여, 먼저 해외 프라이빗 बैं킹 시장 및 사업자 현황을 알아보고, 국내 프라이빗 बैं킹의 도입 현황과 운영 현황을 분석하였다.

### 2.1 해외 프라이빗 बैं킹 시장 및 사업자 현황

초기 형태의 프라이빗 बैं킹은 역사적으로 유럽 귀족들의 자산을 관리해주는 데서 출발하였다. 이러한 초기 프라이빗 बैं킹은 세계대전 이후 스위스와 미국을 중심으로 일반적으로 부유층을 위한 금융서비스로 확대 발전했다 (Kazoki, 2002). 전 세계적으로 프라이빗 बैं킹에서는 통상 100만 달러이상의 금융자산을 가진 고객을 대상으로 선정하였으나, 최근에는 소득수준 등을 감안하여 거액자산가의 기준을 50만 달러로 낮추는 추세이다 (The Bank of Korea, 2002). 세계

프라이빗뱅킹 시장규모는 UBS(Union Bank of Switzerland), 골드만 삭스, 씨티은행, HSBC, Bank of America, 메릴린치, JP 모건 체이스, BNP 파리바 등을 주요사업자로 볼 때, 1998년 말 21.6조 달러에서 2001년 말에는 26.2조 달러(7백만 명)로 확대되었으며, 2006년에는 38.5조 달러에 이를 전망이다. 각 주요 사업자의 서비스 현황은 <표 1>과 같다 (Kazoki, 2002; Kim, 2001; The Bank of Korea, 2002).

### 2.2 국내 프라이빗 뱅킹의 도입현황

국내에서는 1991년 씨티 은행 서울지점이 최초로 프라이빗 뱅킹을 도입하였다. 이후 2003년 7월 현재 씨티, HSBC, 하나, 신한, 한미, 우리, 국민, 조흥, 외환, 제일 등 15개 은행이 기존의 VIP 뱅킹 서비스를 흡수, 통합하여 경쟁적으로 프라이빗 뱅킹을 시행하고 있다 (The Bank of Korea, 2002). 이중 대표적 국내 사업자인 조흥은행과 신한은행의 프라이빗 뱅킹 도입 현황을 자세히 알아보면 다음과 같다 (Park, 2003 The Bank of Korea, 2002).

조흥 은행은 1년 이상의 장기간에 걸친 사전 조사를 통해 2002년 9월 프라이빗 뱅킹 센터를 만들었다. 도입 초기, 외부로부터 프라이빗 뱅킹 전문가를 영입하여 금융자산 10억 원 이상의 고객을 대상으로 본격적인 프라이빗 뱅킹 영업을 시작하였다. 프라이빗 뱅커 1인당 평균 고객 수는 약 40명이며, 4분야의 전문가가 한 팀을 이루어 고객을 전담하는 팀 접근법을 쓰고 있다. 특히 내부 프라이빗 뱅커를 양성하기 위해 자체 프라이빗 뱅커 학교를 구축할 계획이다

신한 은행은 기존 지점에서 금융자산 10억 원, 총자산 50억 원 이상의 고객을 프라이빗 뱅킹 센터로 이관하면서 2002년 9월 프라이빗 뱅킹 사업을 시작하였고, 현재 서울의 강남과 강북 두 곳에 센터를 운영하고 있다. 현재 프라이빗 뱅킹 수신액은 1조 3천억 원 수준이며, 2005년까지 운용자산 5조원을 목표로 하고 있다. 특히 신한 은행에서는 프라이빗 뱅킹 인력의 이직률을 최소화하고 인건비를 절감하기 위해서 외부에서 전문가를 영입하지 않는 노스카웃 전략을 쓰고 있다.

<표 1> 해외 주요 사업자의 서비스 현황

| 사업자 명                     | 서비스의 특징  |
|---------------------------|--|
| 골드만 삭스<br>(Goldman Sachs) | 자산관리 업무를 담당하는 투자관리사업부 산하에 웰스매니지먼트(Wealth Management) 그룹을 설치하여 운영하며, 사업부의 여타 자산관리그룹과 연계하여 고객들에 대해 각종 투자정보 및 서비스를 제공                   |
| 메릴린치<br>(Merrill Lynch)   | 25만 달러 이상 예치 고객에게 VIP 서비스와 함께 전용전화를 통한 최상질의 상담서비스를 제공하며, 2백만 달러 이상의 자산을 보유한 개인 및 기관고객에 대해 프라이빗뱅킹 부문에서 맞춤형 투자관리를 해주는 전략적 자산 관리 서비스 제공 |
| 씨티은행<br>(CITI Bank)       | 고객자산관리 및 분산투자요구 등 새로운 수요에 부응하는 서비스를 강화, 세계적인 프라이빗 뱅커의 육성과 업무담당자의 능력향상을 도모하기 위해 1996년 프라이빗뱅킹 대학을 자체적으로 설립하여 거점 도시에서 집합연수방식으로 업무연수를 진행 |

<표 2> 주요은행의 프라이빗 센터 및VIP 센터 설치 현황(Park , 2003).

| 은행 | 프라이빗 बैं킹 센터 | VIP 센터 | 프라이빗 बैं킹 인력 | 비고                                   |
|----|--------------|--------|--------------|--------------------------------------|
| 하나 | 1            | 15     | 120          | 90개 영업지점                             |
| 신한 | 2            | -      | 12           | 1개 프라이빗 बैं킹 센터 추가 검토                |
| 조흥 | 1            | -      | 8            | 48개 영업 점, 프라이빗 बैं킹 센터 추가 검토         |
| 시티 | 1            | -      | 4            | 시티 골드 12개 영업점                        |
| 국민 | -            | 6      | 25           | 2003년 내 2개 센터 확장, 향후 20-30개 센터 확장 계획 |
| 한미 | -            | 4      | 300          | 139여개의 영업지점                          |
| 외환 | -            | 3      | 90           | 57개 영업지점                             |
| 우리 | -            | 3      | 69           | 36개 영업지점                             |
| 제일 | -            | -      | 61           | 58개 영업점, 2개 센터 계획                    |

\* 주: 프라이빗 बैं킹 센터는 10억원 이상, VIP 센터는 1억원 이상 기준, 영업지점은 VIP 코너 설치 지점

국내 은행들 이외에도 증권사들도 경쟁적으로 종합 자산 관리 서비스를 도입하고 있다. 1998년 삼성증권이 증권업계 최초로 VIP센터를 설치하고 거액 자산가를 대상으로 서비스를 시작한 이래, 2000년부터 엘지, 현대 등 대현 증권사를 중심으로 VIP 점포를 설치하여 종합자산관리서비스 분야에 경쟁적으로 진입하여 현재 10여 개 정도의 증권사들이 경쟁하고 있다.

### 2.3 운영현황

대부분의 금융기관은 VIP 코너를 갖춘 일반 영업지점 외에 프라이빗 बैं킹 영업을 전담하는 프라이빗 बैं킹 센터 또는 VIP 센터를 운영하고 있다. 이러한 센터들은 특급 호텔 수준의 고객 실내 인테리어를 갖추고 소수 정예의 프라이빗 बैं커가 고객을 상담하고 있다.

프라이빗 बैं킹 상품의 종류와 범위는 금융

기관의 특성과 역량에 따라 차이가 있으나, 본 논문에서는 <표3>의 분류를 따르겠다.

이 중 투자관리, 리스크 관리, 각종 자산 및 고객 관리, 부가가치 서비스는 비 금융 서비스로 구별되고, 그 중 의료, 자녀 유학 상담, 건강관리, 여가활동 등 문화와 생활 전반에 걸친 것이 특징인 '각종 자산 및 고객 관리'가 대표적이다.

### 3. QFD 적용

본 논문에서는 국내 금융기관이 국내 시장에서의 우위를 점하기 위한 요소로서 일반 부유층의 특성과 요구를 반영한 마케팅 방안을 제시하고자 한다. 최근 거액 자산가 중 하위 그룹에 속하는 일반 부유층의 수가 커다란 변동 없이 꾸준한 성장세를 보이고 있기 때문에 이 그룹은 앞으로 프라이빗 बैं

<표 3> 프라이빗 बैं킹 금융 서비스 (Kim, 2003a)

| 은행 서비스   | 투자관리   |  |  |   | 리스크 관리   | 각종자산및 고객관리  | 부가가치 서비스  |
|--|--|--|--|---|--|---|---|
|  | 정보제공   | 재무자문   | 국내외투자  | 투자관리  |  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 은행수신상품</li> <li>● 은행여신상품</li> <li>● 외환</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 시황</li> <li>● 기업 보고서</li> <li>● 펀드 평가</li> <li>● 각종 재무계획</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 투자자문 서비스</li> <li>● 자산 배분</li> <li>● 국공채, 회사채</li> <li>● 대체투자</li> <li>● 선물/옵션</li> <li>● 해외투자</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 은행신탁상품</li> <li>● MMF, MMDA</li> <li>● 주식</li> <li>● 성과 보고서</li> <li>● 수익증권</li> <li>● 뮤추얼펀드</li> <li>● 부동산계획 및 투자</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 리스크관리 및 정기적 포트폴리오</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 각종보험연금</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 상속 계획 및 실행</li> <li>● 고객관리 및 후견</li> <li>● 미술품/골동품</li> <li>● 자문 및 투자</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 세금상담</li> <li>● 법률 자문</li> <li>● 신용카드</li> </ul> |

킹 사업자들에게 상당한 기회를 제공할 것으로 보인다.

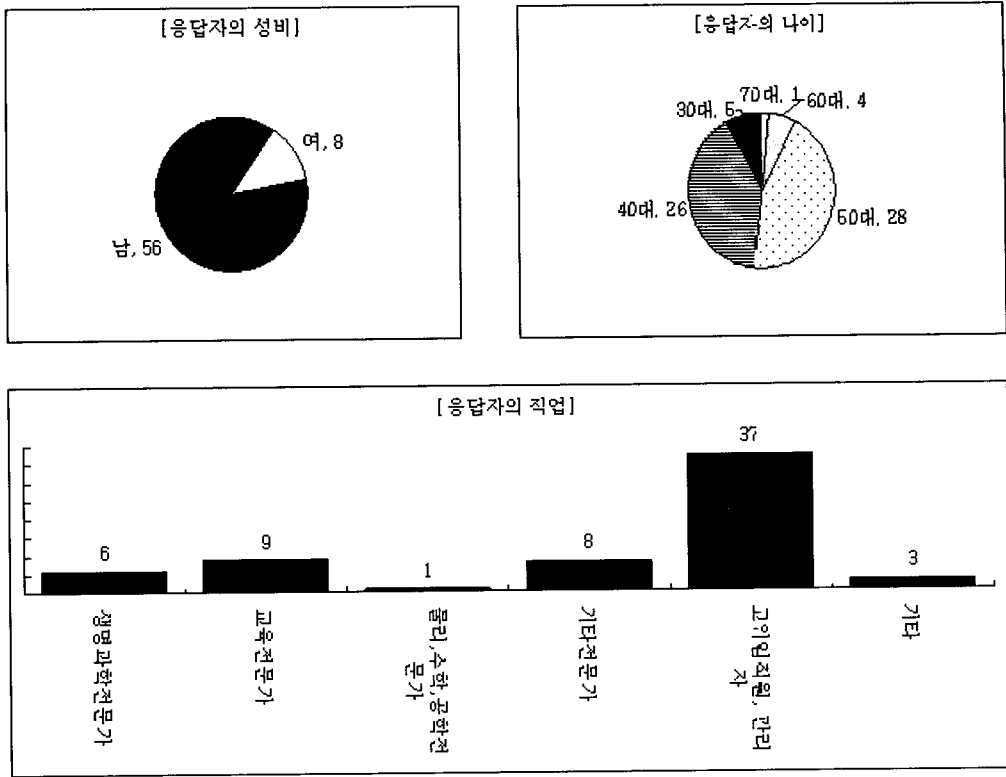
따라서 본 연구에서는 연구대상을 국내 현금자산 1~15억 가량의 일반 부유층으로 정하고 2003년 12월 3일부터 17일까지 총 64건의 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰대상자들은 Y대학교의 최고 경영자 과정 수강생들과 스노우볼 방식으로 추출된 부유층이었다. 스노우 볼 샘플링은 모집단에 속하는 연구대상을 찾기 어려울 때 유용하게 사용되는 방법으로, 표본에 속한 연구대상을 인터뷰한 후, 그 연구 대상에게 목표 모집단에 해당되는 다른 연구대상을 소개 받아서 원하는 표본 수를 얻을 때까지 계속 소개 받아 인터뷰하는 것이다. 대상에 대한 성비, 나이, 직업은 <그림1>와 같다.

섭외한 대상 고객의 인터뷰 응답률은 100명 중 65%였으며, 이 중 프라이빗 बैं킹을 실제 이용한 고객들은 64명 중에 21명에 불과했다. 프라이빗 बैं킹을 모르지만 관심이 있다고 답한 고객은 총 31명이었다. 관심조

차 없다고 말한 나머지 12명은 주로 의사 등 전문직종에 있는 고객들이었다. 인터뷰한 결과, 이들은 대체로 자신의 업무에 너무 바쁘기 때문에 프라이빗 बैं킹을 알 기회가 없었으며, 또한 관심도 떨어지는 경향을 보였다.

### 3.1 QFD의 단계적 적용

본 절에서는 특정 고객층의 의견을 반영한 프라이빗 बैं킹 마케팅 방안을 설계하기 위한 품질의 집(House of Quality)을 단계별로 적용하였다. 은행 서비스에 QFD를 적용한 논문은 매우 적다. 따라서 본 논문에서는 Ko와 Lee(2000)가 은행 서비스에 적용한 QFD 방법과 Jeong 과 Oh (1998), Berkley (1996)와 같이 일반적인 서비스 분야에 적용된 QFD 방법을 혼합하여 적용하였다. Ko 와 Lee(2000)는 일반적으로 QFD "How" 축에 주로 쓰이는 품질 기능 요소를 경영의 요소로 대체하여, 경영 요소가 QFD "How" 축에 효과적으로 쓰일 수 있는 방법



<그림 1> 응답자의 성비, 나이, 직업

을 보였다. 또한 Jeong 과 Oh(1998), Berkley(1996)은 일반적인 요구 품질 요소가 아닌 고객이 요구하는 서비스 요소를 "What" 축에 대입하여 병원의 요소 별 서비스 개선을 도출하기 위한 QFD를 개발하였다. 따라서 본 논문에서는 이러한 방법을 참고하여, "What" 축에는 고객이 요구하는 서비스 요소를 "How"축에는 프라이빗 बैं킹과 관련된 마케팅 요소를 대입하는 방법을 사용하였다.

(1) 1단계: 고객 요구의 파악

고객의 요구는 설문조사, 포커스그룹 인터뷰, 개인 인터뷰 등을 통해 국내 프라이

빗 बैं킹 서비스에서 무엇을 원하는지를 질문함으로써 규명할 수 있다. 이를 통해서 나온 고객의 요구는 세부적인 서비스 요소로 이루어져 있고, 아래의 요인으로 그룹화할 수 있었다. Parasuraman *et al.*(1994)에서는 서비스 요소에 대하여 유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 감정이입으로 정리하였다. 구체적으로는 프라이빗 बैं킹에서 유형성은 프라이빗 बैं킹 채널의 사용적 편의성을 의미하고, 신뢰성은 고객에게 약속한 서비스를 정확하고 믿을 수 있게 처리할 수 있는 능력이다. 반응성은 고객이 요구하는 서비스를 신속하고, 다양하게 제공하는 능력이고, 보증성은 고객에



<표 4> 프라이빗 बैं킹 마케팅의 P

| 1차 요소 | 2차 요소               | 3차 요소        | 4차 요소 |
|-------|---------------------|--------------|-------|
| 서비스   | 상품                  | 은행 서비스       |       |
|       |                     | 투자 관리        |       |
|       |                     | 리스크 관리       |       |
|       |                     | 부가가치 서비스     |       |
|       |                     | 각종 자산 및 고객관리 |       |
|       | 프라이빗 बैं커가 제공하는 서비스 | 전문성          | 상담    |
|       |                     | 안정성          | 비밀유지  |
|       |                     | 친절성          |       |
|       |                     | 성실성          | 고객관리  |
|       |                     | 적극성          | 영업    |
| 촉진    | 광고                  | 매스미디어광고      |       |
|       |                     | 구전광고         |       |
|       |                     | 타게팅 광고       |       |
|       | 판매촉진                | 모임주선         |       |
| 경로    | 온라인 영업              | 사이트운영        | 신속성   |
|       |                     |              | 보안성   |
|       |                     |              | 용이성   |
|       |                     |              | 친절성   |
|       |                     | 팩스           | 전문성   |
|       |                     |              | 신속성   |
|       |                     |              | 보안성   |
|       |                     |              | 용이성   |
|       | 전화                  | 친절성          |       |
|       |                     | 전문성          |       |
|       |                     | 신속성          |       |
|       |                     | 보안성          |       |
|       | 오프라인 영업             | 문자서비스        | 친절성   |
|       |                     |              | 전문성   |
|       |                     |              | 신속성   |
|       |                     |              | 보안성   |
| 창구영업  |                     | 용이성          |       |
|       |                     | 친절성          |       |
|       |                     | 전문성          |       |
|       |                     | 신속성          |       |
| 방문영업  | 보안성                 |              |       |
|       | 용이성                 |              |       |
|       | 친절성                 |              |       |
|       | 전문성                 |              |       |



(2) 2단계: 고객 요구의 순위

"고객 가중치" 열은 고객이 직접 각 요구 요소에 대해서 점수를 정한 것이다. 이는 고객이 7점 스케일(1=매우 중요하지 않다, 7=매우 중요하다)로 점수를 정하였다. 본 논문에서는 설문 응답자들에게 개별적으로 연락하였으며, 총 64명 중 15명의 개별 응답자가 각 요구 요소에 점수를 매겼다. 총 15명이 각각 매긴 점수를 통합하기 위해 각 항목에 대한 평가자 간의 동의도를 계산하였다. 평가자간 동의도는 합의성(consensus)를 나타내는 것으로, 평가자들이 평가대상에 대하여 얼마나 같은 평가를 하는가를 의미한다(Cha, 1994). 동의도가 높을 때, 평가자들의 점수는 평균으로 합산할 수 있다. 동의도를 계산한 결과 총 30개 항목 중 19개 항목이 동의도가 0.81이상으로 평가자들의 점수의 평균으로 고객 가중치를 산출할 수 있었다. 나머지 11개 항목에 대한 고객의 가중치는 각 항목에 대한 응답자들의 평가가 상이했으므로, 서로 상이한 값에 대한 평균값을 구하므로써 생길 수 있는 왜곡(skewnes)를 제거하고자 각 항목에 대한 중간값을 계산하여 고객 가중치를 도출하였다. 동의도가 낮았던 11개 항목은 기업자문과 자산관리에 대한 상담, 전체적 흐름에 대한 정보 제공, 재산관리를 안전하게 하는 것과 수수료율, 투자성과, 인터넷 보안, 지속적 관리, 관리하는 사람과의 개인적인 연관, 연락여부, 지점 위치에 관한 항목이었다. 대개의 고객들은 개인정보가 노출이 되어 자산의 규모가 다른 사람들에게 알려지는 것을 매우 꺼렸으며, 수익성과 안전성을 극도로 추구하는 면을 보였다. 자사는 국내 프라이빗 बैं킹을 시행하고 있는 사업자 중 S금융기관으로 설정하였으며, 관련한 항목은 S 금융기관의

직원이 점수를 산정하였다.

"경쟁사" 열은 경쟁회사 A, B에 대한 점수를 자사와 경쟁사를 상대적으로 자사 직원의 인식을 점수로 표현한 것이다. 자사의 점수는 새로운 서비스나 상품에 대한 기획력으로 대체될 수 있다. 본 논문에서는 현재 국내 프라이빗 बैं킹 시장에서 어느 정도 인지도를 가지고 있는 "씨티 은행"을 S금융기관의 경쟁사로 정하고, 점수를 산정하였다. "성능" 열은 관련 전문가가 자사의 역량과 자원에 근거하여 사실적으로 각 요구 요소에 대해서 정하고, 자체 경험에 근거한 세일즈 포인트를 산정하였다. "발전비율"은 "성능 목표" 행의 값을 "서비스 성능"행의 값으로 나눈 값이다. 고객 요구에 대한 "가중치"열은 "고객 가중치", "발전비율"과 "세일즈 포인트", 이 세 값의 곱으로 산출하였다. "상대적 가중치"는 "가중치" 값을 표준화 시킨 값이다. 이 값들은 "가중치" 값을 모두 더한 값을 100%으로 두고, 각 값의 비율을 나타낸다. [그림 2> 참조]

(3)마케팅요소

서비스 품질 요소는 고객 만족을 위한 기관의 영업, 기획의 자원 배분과 관련된 항목이다. 특히 본 논문에서는 서비스 품질 요소를 마케팅의 4P(Product, Price, Promotion, Place)로 대체하여, 어떠한 마케팅 요소가 고객 요구와 어떻게 연관되는지를 파악하였다.

제품 (Product, 서비스) 마케팅 믹스의 가장 중요한 요소이다. 제품이란 고객의 욕구를 충족시키기 위해 시장에 제공되는 것은 모두 해당된다. 본 논문에서는 금융 서비스를 제품으로 정의하고, 금융서비스를 유형인 금융상품과 무형인 프라이빗 बैं커가 제

공하는 전문 인력의 서비스로 분류하여 정의하였다. 금융 상품은 종류는 Kim(2003)의 분류를 따랐다 [〈표2〉 참조]. 프라이빗 बैं커가 제공하는 서비스는 상품에 대한 친절하고, 전문적인 상담, 고객 정보 보안, 지속적인 고객 관리, 마지막으로 적극적인 방문 서비스 등으로 나누어 생각할 수 있다.

가격(Price)은 마케팅의 네 가지 활동인 4P 중 다른 마케팅 요소인 제품, 유통, 촉진에 비해 그 효과가 단기간 내에 뚜렷하게 나타나는 특징이 있어 다른 마케팅 요소에 비해 자주 활용되는 요소이다. 한국 고객들은 기존 VIP बैं킹에서 수수료를 면제를 받아 프라이빗 बैं킹 서비스 제공과정에서 별도의 부가 수수료를 징수하는 은행은 없다. 따라서 4P중에 가격 항목을 제외하였다.

제품, 가격에 이은 마케팅 믹스의 세 번째 요소인 경로(Place, Channel management)는 생산된 제품(Product)이 생산자로부터 소비자에게 전달되는 경로를 지칭하는 말이다. 프라이빗 बैं킹에서는 크게 경로를 오프라인, 온라인으로 나누어서 차별적인 관리를 한다. 보다 세부적인 관점에서 보면 오프라인에서의 영업은 창구를 통해서 이루어지는 창구 영업, 프라이빗 बैं커가 고객을 직접 방문하는 방문 영업으로 나누어진다. 또한 온라인에서의 영업은 인터넷 사이트, 팩스, 전화, 문자 서비스로 나누어진다.

촉진(Promotion)이란 마케터가 제품의 혜택을 소비자에게 확신시키기 위해서 펼치는 모든 활동을 말한다. 여기에는 광고, 판촉, 홍보 등이 있다. 본 논문에서는 금융 기관이 프라이빗 बैं킹을 촉진시키기 위해 사용하는 요소를 광고와 판매 촉진으로 나누어서 생각해보았다(Sommers et al., 1998).

광고에는 기존에 주로 사용한 언론 매체

를 이용한 매스 미디어 광고가 있고, 부유층의 주 잡지매체(예: Fortune Korea) 공략하는 타게팅 광고, 마지막으로 구전효과를 노린 광고가 있다. 판매촉진에는 금융 기관이 지역사회 기반의 고객 커뮤니티를 주선하고, 이들을 대상으로 한 마케팅 등이 있다 [〈표. 4〉 참조].

#### (4)마케팅요소의순위

마케팅 요소의 각 순위는 각 요소와 개별적인 고객의 요구 간의 관계 행렬과 "상대적 중요도"를 곱하여 산출할 수 있다. 관계 행렬은 전문가나 자사 관련 직원이 서비스 프로세스에 대한 그들의 지식과 경험을 바탕으로 요소와 요구간 관련성을 점수화 하였다. 이 값의 정확도는 관계 행렬의 정확도에 따라서 정해지기 때문에 관계 행렬의 값을 정할 때 주의를 해야 한다. 본 논문에서는 관계 행렬의 정확도를 위하여 S금융기관의 프라이빗 बैं킹 전문가와 같이 값을 산정하였다. 우선순위는〈그림 2〉와 같이, 프라이빗 बैं커가 제공하는 서비스, 오프라인 영업, 부가가치 서비스, 투자관리 순으로 나타났다.

## 4. 연구결과

국내의 많은 프라이빗 बैं킹 관련 문헌에서는 프라이빗 बैं킹 성공의 요소로 전문적인 상품 위주의 마케팅 방안을 강조하였다. 그러나 본 논문에서는 기존 문헌과는 약간 다른 방향의 결론이 QFD를 통하여 도출되었다. 국내 금융 기관이 프라이빗 बैं킹 시장을 주도하기 위해서는 〈그림 2〉의 품질의 집(House of Quality)에서 알 수 있듯이 프

라이빗 뱅커가 제공하는 서비스, 오프라인 영업, 부가가치 서비스, 투자관리를 위주로 마케팅 하는 것이 중요하게 나타났다. 이에 대한 서비스 세부항목은 <표 5>과 같다.

국내 프라이빗 뱅킹 사업자 중에서는 프라이빗 뱅킹 업무 수행의 핵심 요소인 프라이빗 뱅커들을 본격적으로 양성하여 주요센터에 배치하는 은행도 나타나고 있다. 그러나 일부 은행을 제외하고는 이들의 업무 역량이 프라이빗 뱅킹 업무를 수행하는 데는 크게 못 미치고, 우수 고객을 대상으로 한 상담업무 수준에 머물러 있다 (Kim, 2001). 이러한 프라이빗 뱅커들의 현 업무역량을 반영하듯이 QFD 결론에서도 프라이빗 뱅킹에서 전략적으로 개선해야 할 상품으로 '프라이빗 뱅커가 제공하는 서비스'와 프라이빗 뱅커들이 제공하는 '오프라인 영업'으로 나타났다.

<표 5>에서 제시한 '프라이빗 뱅커가 제공하는 서비스'와 '오프라인 영업'의 질을 향상시키기 위한 요소로 '인력관리' '제도' 등 여러 가지 요소가 있겠지만, 무엇보다도 가장 중요한 것은 프라이빗 뱅커의 자질을 향상시키는 것이다 (Kazoki, 2002). 때문에

이미 선진 금융 기관들은 프라이빗 뱅커가 지녀야만 하는 자질을 정하고, 이를 우선적으로 요구하고 있다. <표 6>은 스위스와 미국의 금융 기관이 프라이빗 뱅커에게 요구하는 자질이다.

<표 6>에서 나타난 자질을 국내의 프라이빗 뱅커들이 갖출 수 있다면 국내 프라이빗 뱅킹 사업자들이 제공하는 서비스 질은 분명히 향상될 것이다. 더불어 국내 일반 부유층들은 대부분 금융자산에 대한 노출을 우려하고, 프라이빗 뱅킹에 대한 이해가 부족한데 반해, 인간적인 관계는 중시하는 경향을 가지고 있다(Kim, 2003). 따라서 일반 부유층을 프라이빗 뱅킹으로 유도하기 위해서는 '프라이빗 뱅커의 개별적 영업력'을 제고하는 것이 중요할 것이다.

서비스 중에서는 '부가가치 서비스', '투자관리'를 강화해야 하는 것으로 결론이 나왔다. 고객 요구 분석 결과, 일반 부유층의 심리는 안전한 자산 관리뿐만 아니라, 자산 증식을 위한 투자에도 많은 관심을 보이는 것을 알 수 있었다. 이와 같은 부유층의 심리에 부응하기 위해서는 '부가가치 서비스', '투자관리' 서비스를 보다 강화해야 할 것

<표 5> 세부적인 서비스

| 서비스대항목            | 서비스세부항목                               |                                 |
|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| 프라이빗 뱅커가 제공하는 서비스 | 고객 정보 보안<br>지속적인 고객 관리<br>적극적인 방문 서비스 | 상품에 대한 친절한 상담<br>상품에 대한 전문적인 상담 |
| 오프라인영업            | 방문영업                                  | 창구영업                            |
| 부가가치서비스           | 미술품/골동품<br>자문 및 투자                    | 세금상담<br>법률 자문                   |
| 투자관리*             | 국내외투자<br>투자관리                         | 정보제공<br>재무자문                    |

\*좀더 자세한 내용은 <표2> 참조

〈표 6〉 스위스와 미국 프라이빗 बैं커의 자질 (Kazoki, 2002)

| 국가  | 자질  |
|-----|---|
| 스위스 | 고객의 요구를 알아내어 유연하게 대처할 수 있는 능력                     |
|     | 세계에 산재한 부유층에 대하여 글로벌적인 시점에서 조언 및 권고를 할 수 있는 국제 감각 |
|     | 외국어 능력  |
|     | 금융 서비스의 고도화에 대응할 수 있는 투자 노하우                      |
| 미국  | 법률 학위   |
|     | 부유층 고객과 기분 좋게 대응할 수 있는 능력                         |
|     | 다른 사람과 다른 점을 보일 수 있는 차별화 능력                       |
|     | 밝고 외향적인 성격과 탁월한 말솜씨                               |
|     | 견실함   |
|     | 지식(세무, 은행업무, 보험업무)                                |
|     | 명쾌한 화법  |
|     | 장기적인 안목과 사고 방식                                    |

이다[〈표 4〉 참조]. 특히 부유층에게 해당되지 않는 비과세 금융상품을 소개하는 것보다 부유층들에게 직접적으로 도움이 되는 '절세 상담'을 통해서 자연스럽게 프라이빗 बैं킹으로 유도하도록 해야 할 것이다.

## 5. 결론

한국 금융시장은 IMF를 계기로 많은 변화를 겪어왔다. 그 결과 국내 금융시장에서는 부유층을 대상으로 하는 프라이빗 बैं킹에 많은 관심을 가지게 되었다. 하지만 선진 금융권의 역사가 깊고, 다양한 서비스의 프라이빗 बैं킹 서비스에 비해, 국내 금융기관의 프라이빗 बैं킹은 국내 시장에서 우위를 갖기에는 턱없이 부족한 것이 사실이다. 따라서 본 논문에서는 국내 금융기관이 국내 프라이빗 बैं킹 시장에서 우위를 점하기 위해서, 일반 부유층의 요구를 바탕으로 어떠한 프라이빗 बैं킹 마케팅을 위주로 할

때, 효과적으로 시장을 선점할 수 있는지를 연구하였다. 그 결과 '프라이빗 बैं커가 제공하는 서비스'와 '오프라인 영업'을 강화하고, 상품 면에서는 '투자관리'와 '부가가치 서비스'를 강화하는 것이 중요하다는 결과가 도출되었다. 본 논문은 국내 프라이빗 बैं킹에서 어떤 고객의 요구가 있고, 어떤 방향으로 나아가야 할 지를 제시해주는 성과가 있었으나, 국내 최고 부유층에 대한 조사가 부족하여 최고 부유층을 대상으로 한 프라이빗 बैं킹 연구에는 한계가 있다. 이러한 한계점을 보완하여 최부유층의 프라이빗 बैं킹 서비스에 대한 요구사항을 정리, 마케팅 요소에 반영하는 것이 향후 연구의 과제라 할 수 있다.

## 참고문헌

- [1] Adiano, C. (1998), Lawyers use QFD to gain a competitive edge. *Quality Progress*,

- 31 (5), 88-89.
- [2] Ansari, A., Modarress, B. (1994), Quality Function Development: the role of suppliers, *International Journal of Purchasing and materials Management*, 30 (4), 24-35.
- [3] Berkley, B. (1996), Designing services with functional analysis, *Hospital research journal*, 20(1), 73-100.
- [4] Cha, J and Kim, Y(1994), An Analytical review of interrater reliability and agreement, *Business management research*, 23, 75-102.
- [5] Chan, LK., Wu, ML (2002), Quality Function Development: a literature review, *European Journal of Operational Research*, 143, 463-397.
- [6] Dube, L., Johnson, MD, Renaghan, LM. (1999), Adapting the QFD approach to extended service transactions, *Production and Operations Management*, 8(3), 301-317.
- [7] Jeong, M., Oh, H. (1998), Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry, *Hospitality Management*, 17, 375-390.
- [8] Kazoki, S. (2002), Private Banking, Mael Business Newspaper Inc.
- [9] Kim, K. S. (2001), *Private Banking*, Korean Banking Institute.
- [10] Kim, W. J. (2003a), *Private Banking Industry Conditions and Questions of Korean Banks*, Korean Institute of Finance.
- [11] Kim, T. I. (2003b), *Domestic Private Banking Conditions and Major Issues in the view of Banks*, Korean Institute of Finance.
- [12] Ko, A.S.O., Lee, S.F. (2000), Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong, *Managerial Auditing Journal*, 15 (9), 469-477.
- [13] Natarajan, R.N., Martz, R.E., Kurosaka, K. (1999), Applying QFD to internal service system design. *Quality Progress*, 32(2), 65-70.
- [14] Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1994), Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, *Journal of Retailing*, 70, 201-230.
- [15] Park, J. S. (2003) *Domestic Private Banking Conditions and Suggestions*, Issue Paper, Samsung Economic Research Institute, Dec 2003.
- [16] Sommers, M., Barnes, J., Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (1998), *Fundamentals of Marketing*, McGraw- Hill, Eighth Edition.
- [17] Stuart, F.I., Stephen, S.T.(1996), Planning for service quality: An integrative approach, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 58-77.
- [18] The Bank of Korea (2002), *Domestic Private Banking Conditions and Suggestions*, www.bok.or.kr, Official Report, Oct 2002.