

## 상호금융 고객만족 제고를 위한 전략방향: 수협을 중심으로

조용준<sup>1</sup> · 박천건<sup>2</sup>

<sup>1</sup>수협중앙회, <sup>2</sup>경기대학교 수학과

(2010년 6월 접수, 2010년 9월 채택)

---

### 요약

최근 소매금융시장에 제1금융권의 진출로 인해 그동안 제2금융업의 주된 영역이었던 서민층과 개인고객 중심의 소매금융시장에서도 경쟁이 가속화되고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 생존을 위해 가장 핵심적인 요소는 고객만족을 통해 고객의 이탈을 방지하고 우수고객을 유치하는 것이라 할 수 있다. 따라서 고객만족경영이 가장 핵심적 생존 전략으로 대두되고 있다. 본 연구는 이러한 상황에서 수협 상호금융업을 중심으로 서민층 중심의 소매금융업에서의 고객만족 요소가 무엇인지 확인하고, 조사를 통해 고객만족도, 충성도, NPS(NPS)를 산출한다. 이를 바탕으로 CS Portfolio분석을 통해 고객만족 제고를 위한 전략적 개선 요인을 도출하여 고객만족 경영을 위한 전략적 추진 방향을 제시하는 것을 목적으로 한다.

주요용어: 고객만족, CSI, CS Portfolio, 상호금융, NPS.

---

### 1. 서론

#### 1.1. 연구의 목적

수협 상호금융사업은 조합의 경제사업과 더불어 가장 중요한 수익사업이다. 최근 경제사업의 부진으로 인해 많은 조합이 상호금융업에 사업의존도가 높으며 조합의 주요 수익사업으로 중요성이 확대되고 있는 추세이다.

수협 상호금융은 어업인/수산업/서민층을 주타겟으로 지역사회에 특화된 소매금융이다. 최근 소매금융 분야는 거대 외국계 은행이 경쟁에 참여하여 제 1금융권에서는 치열한 경쟁을 하고 있으며 이에 따라 국내 1금융권 은행이 2금융권의 시장으로 진출하여 2금융권에서의 경쟁도 심화되고 있는 추세이다 (Cho, 2008). 금융업은 자금을 거래함으로 수익을 올리는 구조로 거래하는 대상과의 관계가 가장 중요한 사업 성공의 여건이 된다. 따라서 이러한 경쟁심화에서 살아남기 위해서는 수협 상호금융은 생존을 위한 전략으로 대고객 전략의 개발이 무엇보다 필수적인 상황이다. 수협 상호금융 고객에 특화된 새로운 상품을 개발하고 고객서비스를 더욱 증대하며, 고객중심의 이미지 구축을 통한 고객 제일주의로의 전환을 통해 고객의 충성도를 증가시키는 전략이 필수적이다. 즉, 고객만족경영이라는 고객관점의 사고가 최대쟁점으로 요구되어지고 있다. 수협 상호금융의 주 포지션인 서민층 중심의 지역에 특화된 제2소매금융권에 있어서 고객 만족은 더욱 중요한 요소이다. 고객 만족을 제고함으로써 수협 상호금융의 이미지, 브랜드 가치를 제고하고 고객의 이탈을 최소화함으로써 재무적 성과를 올릴 수 있기 때문이다. 제 2금융권은 소규모의 형태로 운영되는 특성으로 인해 단기성과위주의 경영을 추구하게 되는데 이러한 재무적

<sup>2</sup>교신저자: (443-760) 경기도 수원시 영통구 이의동 산 94-6, 경기대학교 수학과, 조교수.

E-mail: cgpark@kgu.ac.kr

성과만을 추구하게 되면 여러 가지 부작용의 원인이 될 수 있다. 따라서 고객만족경영활동을 통해 장기적 관점의 미래가치인 고객만족 향상에 더욱 노력하여야 한다.

따라서 본 연구는 수협을 중심으로 제2금융권에 적합한 고객만족도(CSI; customer satisfaction index) 조사 체계를 수립하고, 고객만족 수준에 대한 진단을 통해, 전사적 고객만족경영(CSM; customer satisfaction management)을 위한 전략 방향을 제시하는 데 목적이 있다. 이를 위하여 현상진단을 통해 수협 상호금융에 중심으로한 제2금융권이 제공하는 고객요구를 도출하고 CS(customer satisfaction)지표를 개발한다. 조사를 통해 CSI, 충성도, NPS(net promoter score)를 산출하고 CS 포트폴리오분석을 통해 개선요소를 추출하여 고객만족 전략방향을 제시하도록 한다.

## 1.2. 연구의 이론적 배경

고객만족과 관련된 이론은 이미 여러 논문에서 자세히 연구되었으며 조용준 (2005), Cho (2007) 등에서 관련 이론을 정리하여 제시한바 있다. 또한 은행서비스에 대한 특성 및 고객만족요소에 대한 특성도 조용준 (2005)에서 제시되었다. 본 연구에서는 Bain & Company의 Reichheld (2003)가 발표한 새로운 고객 로열티 측정법인 NPS에 대한 이론적 배경을 제시한다. 김규식과 이상복 (2009)에 따르면 NPS는 고객이 제품이나 서비스에 만족한 의사표시 그 자체를 측정하는 것이 아니라, 그런 만족 의사표시로서 대상제품이나 서비스를 다른 사람, 특히 가족이나 친구 등의 본인의 평판에 책임을 질 수 있는 대상에게 추천할 의향(likelihood of recommendation)을 측정한다. 이미 제품이나 서비스를 구매한 고객이 자신의 경험을 통한 판단을 기반으로 대상 제품이나 서비스를 반복 구매하거나 다른 사람들에게 추천함으로써 자신의 충성도를 표출한다고 전제한다. 따라서 만족한 의사표시 보다 한 단계 더 실질적인 충성도에 대한 의사표현이며, 실제 고객의 행동과 연관성이 높다.

Reichheld (2003)은 고객 로열티를 높이기 위한 기업들의 지속적인 노력에도 불구하고, 고객과의 인식의 차이는 굉장히 크게 나타났음을 발견하였으며, 이러한 문제는 기업의 노력이 부족한 것에 기인하기 보다는 그간의 고객만족도 조사가 고객의 마음에 숨어 있는 로열티를 제대로 측정하지 못하는 한계를 가지고 있기 때문이라고 설명한다. 고객만족도 결과만으로는 고객의 행동을 분석하고 예측하는데 충분하지 못하기 때문에, Reichheld (2003)은 기업의 재무 성과와 직접적인 연관성을 보여주는 NPS를 개발하여 그 효과를 주장하였다. NPS는 2003년 Harvard Business Review에 발표된 이후, 세계적인 글로벌 기업의 고객 지표로 사용되고 있으며, 특히 GE, AMEX, Microsoft 등이 고객 로열티 측정의 도구로 활용하고 있다. 국내에서도 삼성전자, 신한은행, 한샘 등에서 고객 로열티 측정 지표로 채택되어 활용되고 있으며, 점차 확대되고 있는 추세이다 (정지택, 2006, 2007). 최근 한국능률협회컨설팅 (2009)에서 NPS의 전략적 활용방안에 대해 제시하고 있다.

## 2. 고객만족도측정 조사기획

### 2.1. 고객만족요소

금번 수협 상호금융 고객만족 측정을 위한 속성(요소)의 도출은 가장 일반적으로 사용되는 계층(hierarchical)구조를 이용하여 속성을 1, 2, 3차의 속성으로 도출하였다. 즉, 3차속성은 세부속성이고, 2차속성은 중속성, 1차 속성은 대속성으로 구분하여 설계하였다.

3차속성(세부속성)의 도출은 기존의 CS속성에 관한 연구를 (Parasuraman 등, 1985, 1988; 이유재, 2000; 김건우, 2001; 김영찬과 차재성, 2003) 바탕으로 은행업무에 대한 MOT(Moment of Truth) 순으로 은행에서 제공되는 서비스를 도출하여 이에 대한 고객의 요구품질을 도출한 후, 관련 금융 고객만

표 2.1. 고객만족측정 속성

1차속성	2차 속성	3차 속성
인적 서비스	인적 응대태도	직원들의 말씨와 태도가 친절하고 공손하다 고객의 문의 사항에 정성껏 응대한다 직원의 용모나 복장이 단정하다 업무 외적으로 고객에게 관심을 보이고 정감있게 응대한다 전화상담시 직원의 응대태도가 상냥하고 친절하다
	인적 업무처리 능력	업무처리를 신속·정확하게 적극적으로 처리해 준다 상담시 정확한 지식을 가지고 알기 쉽게 설명해준다 지속적 거래를 위해 직원이 노력을 많이 한다 고객의 니즈를 파악해서 적절한 상품을 안내(추천)해준다
물적/시스템적 서비스	이용시설	점포의 위치가 접근하기 용이하고 주차가 편리하다 고객편의 시설이 잘 갖추어져 있다 고객대부가 깨끗하고 쾌적한 느낌을 준다 ATM기 관리를 잘한다
	고객관리	고객정보에 대한 관리가 잘된다 이용 정도에 따른 혜택이 좋다 고객불만에 대한 처리가 잘된다
은행상품	예금상품	예금 등의 이율이 적정하다 나에게 맞는 예금상품이 많다 예금상품의 가입절차가 간편하다
	공제(보험)상품	나에게 맞는 공제(보험상품)이 많다 공제(보험)관련 상품의 보장내용과 보험료가 적정하다 공제상품의 가입절차가 간편하다
	대출상품	대출상품의 종류가 다양하다 타은행 대비 대출이율 및 한도가 적정하다 대출 이용절차가 간편하다(서류, 방문횟수 등)
이미지		지역사회에 기여도가 높다 수산분야에 전문화되고 특화되어 있다 안전한 금융기관이다
전반적으로 수협 상호금융에 만족한다 수협 상호금융을 지속 이용할 의향이 있다 수협 상호금융을 타인에게 추천할 의향이 있다		

족 설문을 벤치마킹하여 고객요구품질을 보안하는 방식으로 도출하였다. 이렇게 도출된 3차 속성을 품질기능전개(QFD; quality function deployment)방식을 통해 고객요구품질 전개를 하였다. 도출된 고객요구품질 전개표를 바탕으로 고객요구의 계층 구조화 단계인 유사속성으로 그룹핑하여 2차 속성을 도출하였다. 1차 속성 역시 2차 속성 도출방법과 같은 방식으로 도출하였다 (조용준, 2005). 다음의 표 2.1은 도출된 고객만족측정 속성을 요약한 표이다.

**2.2. 상호금융 고객만족도 구조모형 도출**

수협 상호금융 CSI 구조모형은 위의 속성을 바탕으로 3차(세부) 속성 만족도와 2차(중) 속성과의 관계를 통한 통계적 가중치의 조합으로 중속성의 요소만족도가 산출되며, 이 요소(중속성) 만족도와 전반적 만족도에 특정 가중치를 부여하여 CSI를 도출하는 모형이다. 1차(대속성)은 단순 속성의 구분으로만 사용되며 이는 향후 전략방향 도출을 보다 세분화하여 제시하기 위함이다. 이렇게 산출된 CSI는 고

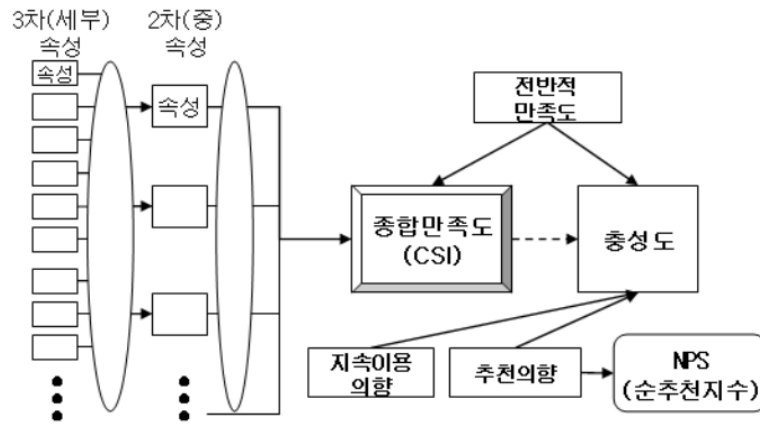


그림 2.1. CSI 산출 구조

고객 충성도와 NPS에 영향을 주는 구조로 구성되어 있다. 이는 KDF(key drive factor)의 개념을 반영한 것으로 고객이 중요하게 생각하는 속성에 대한 만족도에 그만큼 더 가중치를 부여하여 CS정책 상 관리 지표로 가져가고자 하는 의지를 반영한 지표이기 때문이다. 또한 충성도는 잠재적으로 CSI의 지수에 영향을 받으며, 전반적 만족도와 지속이용 의향, 타인추천 의향을 바탕으로 도출된다. NPS는 타인추천의향을 통해 산출된다.

### 2.3. 조사설계

수협 상호금융 CS 조사 대상자는 가치를 구매하는 최종 소비자를 대상으로 하여 수협 상호금융 90개 조합 이용고객(내방고객)으로 대상을 설정하였다. 경쟁은행은 본 연구의 제약으로 인해 조사되지 않았고 자사 이용고객만을 대상으로 하였다. 조사방법은 1:1 개별 면접조사의 면접원 기입방식을 기본으로 하여 응답자의 특성에 따라 자기기입식을 병행하였다. 표본 크기는 수협 상호금융업을 하고 있는 전체 조합 90개 조합을 대상으로 각 30 샘플씩 조사하여 총 2700 샘플을 조사하였다. 조사도구는 CSI 구조모형에서 도출된 구조화된 설문지를 바탕으로 하였으며 표본추출방법은 모집단이 존재하지 않기 때문에 유의할당표본추출을 통해 표본을 설정하였다. 조사대상 지점은 해당 조합의 본소를 기본으로 하여 조사가 여의치 않을 경우, 랜덤 선택하여 지점을 선정하였다. 설문을 조사한 실사기관은 한국능률협회컨설팅이 수행하였다. 본 조사의 샘플링 오차는 신뢰수준 95% 하에서  $\pm 1.89\%$ 이다.

### 2.4. 고객만족관련 지표 산출방법

**2.4.1. CSI 산출방법** 수협 상호금융 CSI 산출 방식은 식 (2.1)과 같다. 이 식은 2차 속성 만족도를 통해 나온 2차 속성 CSI지수에 고객이 직접 평가한 전반적 만족도로 보정하는 알고리즘이다. 이러한 방식의 지수계산은 한국능률협회컨설팅 (2009)의 KCSI에서 활용되고 있는데, 여기서 각각의 가중치로 0.4, 0.6을 부여한 것은 KCSI에서의 가중치를 사용한 것이다. KCSI의 가중치는 1992년부터 현재까지 조사하면서 지속적 보안을 통해 확정된 가중치이기 때문에 금번 수협 상호금융 CSI 지수산출에서 사용되었다.

$$CSI = 0.4 \times \text{전반적 만족도} + 0.6 \times \sum_i^n (2\text{차 속성 만족도}_i \times \text{보정가중치}_i), \quad (2.1)$$

$$\text{보정가중치}_i = \frac{(\text{상관계수 도출가중치}_i + \text{회귀계수 도출가중치}_i)}{2},$$

$$\left( \sum \text{보정가중치}_i = 1 \right), \quad i = 1, \dots, n, \quad n = \text{2차 속성의 개수.}$$

2차 속성 만족도는 3차 속성 만족도와 3차 속성 보정가중치의 결합을 통해 도출된다. 2차 속성 만족도는 해당 3차 속성 만족도의 가중평균으로 도출한다. 또한 3차 속성 만족도는 직접 고객이 응답한 만족 정도의 산술평균으로 도출한다.

$$\text{2차 속성 만족도}_i = \sum_j^m (\text{3차 속성 만족도}_{ij} \times \text{보정가중치}_{ij}), \quad (2.2)$$

$i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m, n = \text{2차 속성의 개수}, m = i\text{번째 2차 속성의 3차 속성 수.}$

**2.4.2. 보정가중치 산출방법** 통계적 방법을 통한 가중치 산정 방법으로 가장 널리 이용되는 방법은 상관분석을 통한 도출방법과 회귀분석을 통한 도출방법이다. 상관분석을 통한 가중치 도출의 장점은 가중치 산정에 가장 일반적인 방법이고, 안정적인 결과를 도출할 수 있다는 것이다. 가중치의 변별력이 떨어진다라는 단점을 지니고 있다. 회귀분석을 통한 가중치 도출은 가중치의 변별력이 상관분석보다 높다는 장점이거나, 상관분석에 비해 일반적이지 못하고 계수도출의 통계적 안정성을 담보해내기 어렵다는 단점이 있다 (조용준과 김영화, 2006). 본 연구에서의 가중치 산출 방법은 조용준과 김영화 (2006)에서 제시된 hybrid방식의 가중치를 사용하였다. 이 방법은 두가지 방식의 장·단점을 절충하여 도출되는 방법으로 상관분석을 통해 나온 속성에 대한 계수의 값을 전체 합이 1이 되도록 변환하고, 회귀분석을 통해 나온 속성에 대한 계수값을 전체 합이 1이 되도록 변환한다. 그 후, 각각의 가중치에 50%의 비율을 주어 전체 합이 1이 되도록 산출하는 방법이다. 일반적으로 안정된 형태의 가중치를 산출하게 된다. 이에 대한 식은 식 (2.3)과 같다.

$$\text{보정가중치} = \frac{\text{상관분석 계수}_i + \text{회귀분석 계수}_i}{2}, \quad i = 1, \dots, n, \quad n \text{은 해당 속성의 수.} \quad (2.3)$$

**2.4.3. 리커트 척도의 변환** 본 연구에서 사용되는 만족도 척도는 5점 리커트 척도를 사용한다. 5점 리커트 척도는 고객조사에서 가장 일반적으로 사용되는 스케일이며, 응답자가 응답하기 편리한 장점이 있다. 만족도 점수는 리커트 척도를 100점 환산하여 사용한다. 100점 환산을 위하여 사용한 방법은  $(x_{ij} - \min) / (\max - \min) \times 100$ 이다 (Watkins, 1997). 여기에서는  $(x_{ij} - 1) / 6 \times 100$ 의 방법을 통해 변환하였다.

**2.4.4. 충성도와 NPS 산출방법** 충성도는 체감만족도(전반적 만족도), 지속이용의향, 타인추천의향, 3가지 요소의 Top 2%로 산출된다. Top 2%는 리커트 척도에서 '4' 또는 '5'에 응답한 고객의 퍼센트를 말한다. 이것의 의미는 각 응답자의 응답 중에 체감만족도가 '만족' 이상이고, 지속이용의향을 가지고 있으며, 타인추천의향을 가지고 있는 고객의 전체 대비 퍼센트로 정의된다. NPS는 타인추천의향한 속성만으로 계산되며 적극추천('5'로 응답)%에서 비추천('1', '2'로 응답)%을 뺀 퍼센트로 정의된다.

### 3. 실증분석 결과

#### 3.1. 종합만족도(CSI) 분석 결과

종합만족도 산출결과 CSI는 78.1점으로 산출되었으며 읍면지역이 가장 높고 대도시지역의 만족도가 상대적으로 떨어지는 것으로 산출되었다. 체감만족도에서는 도시지역과 읍면지역 간에 큰 차이가 없었으

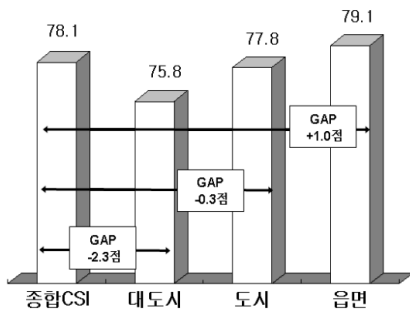


그림 3.1. 종합만족도(CSI)의 산출결과

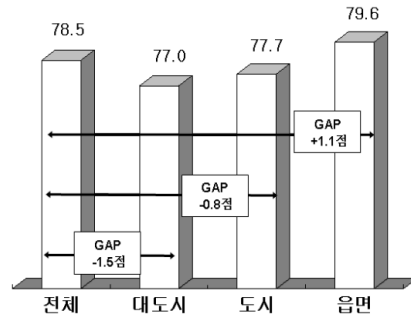


그림 3.2. 체감만족도의 산출결과

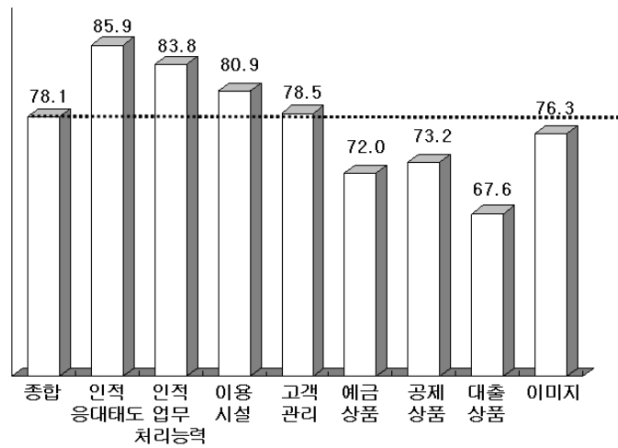


그림 3.3. 2차 속성 만족도의 산출결과

나 대도시지역이 CSI가 낮은 것은 주요핵심요인(KDF) 개념을 도입한 평가구조에 기인한다. KDF는 중요도가 높은 항목에 더 많은 기여를 할 수 있도록 하는 개념이다. 대도시지역으로 갈수록 경쟁이 심화되고 고객 선택의 폭이 커져 고객의 기대수준이 높아지기 때문에 지역 연고에 기반한 읍면지역에 비해 만족도가 상대적으로 낮게 평가된 것으로 판단된다. 현재 제시된 CSI 점수로는 그 만족 정도의 크기를 파악할 수 없으며 지속적 조사를 통해 시계열적 추세를 분석하여 내년도 이후 전년도와 비교해 높은 수준을 유지하는 것이 중요하다. 지속적인 고객만족 노력을 통해 만족도를 더욱 향상하는 방향으로의 전략 수립이 필수적이다. 다음의 그림 3.1은 종합만족도(CSI) 산출결과이고 그림 3.2는 체감만족도 산출결과이다. 체감만족도는 고객이 전반적으로 만족하는 항목 1개에 대한 산출결과이다. 다음의 그림 3.3은 2차 중속성에 대한 만족도 산출결과이다. 2차 속성 CSI 결과 인적 서비스와 관련된 인적 응대태도, 인적 업무처리능력이 높게 나타났으며 은행상품에 대해서는 고객들의 만족도가 상당히 떨어지는 것으로 파악된다.

### 3.2. 가중치 산출결과

다음 그림 3.4는 2차 속성에 대한 종합 가중치산출 결과이다. 가중치 산출결과 종합 CSI에 가장 영향을 많이 미치는 속성은 이미지(18.2%)이며 다음으로 인적 업무처리능력, 인적 응대태도, 대출상품의 순으로 나타났다. 공제상품, 이용시설은 가장 영향력이 적은 속성이다. 산출된 결과 시스템적 서비스와 은

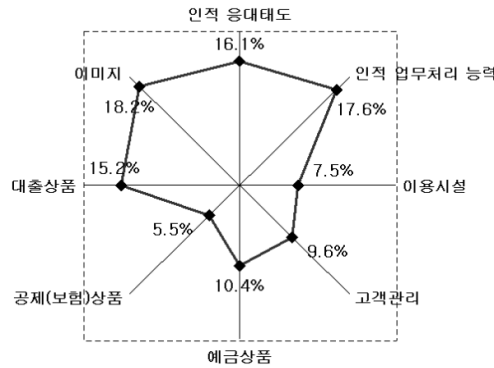


그림 3.4. 가중치 산출결과

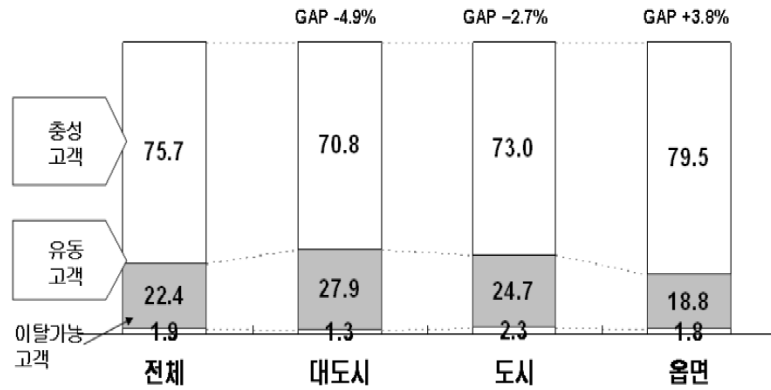


그림 3.5. 충성도

행상품에 대해 고객들의 중요도가 상대적으로 떨어졌으며 인적 서비스와 이미지를 중요하게 생각하는 것으로 파악된다.

### 3.3. 충성도 및 순추천지수(NPS) 분석 결과

전체적으로 충성도 비율은 75.7%이며 읍면지역에서 대도시 지역으로 갈수록 충성도가 떨어지는 것으로 나타났다. 이는 종합 CSI결과에서 제시한 원인과 동일한 것에 기인한다. 충성도 역시 시계열 추세자료를 통해 충성도를 더욱 높이는 것이 중요하다.

일반적으로 70%가 넘는 수치의 충성도는 매우 높은 수치로 수협 상호금융을 이용하는 고객은 충성도가 매우 높은 성향을 지닌 것으로 판단된다. 이는 한번 유입된 고객은 충성고객이 될 가능성이 높다는 의미로 해석할 수 있으며 이용고객현황에서 1년 미만의 고객이 5.7%이고 10년 이상 56.9%인 것으로 나타나, 신규고객의 유입이 적고 장기고객이 많은 것으로 파악된다. 따라서 이탈방지보다는 신규고객창출에 마케팅전략이 집중되는 것이 바람직한 것으로 판단된다.

NPS 산출결과, 전체적으로 17.5%의 NPS를 나타냈으며 CSI나 충성도와 마찬가지로 읍면으로 갈수록 고객추천지수가 상승하는 것으로 파악되었다.

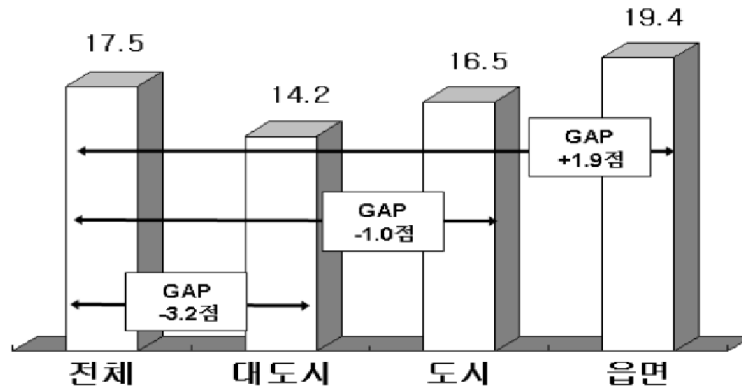


그림 3.6. 순추천지수(NPS)

#### 4. 2단계 군집분석을 통한 대해구 유사성 분석

전략적 개선과제를 도출하기 위한 방법은 SWOT분석, 3C분석, BCG Matrix분석, GE Matrix분석, 5-Force분석 등이 대표적이다. 하지만 이러한 분석은 서비스 품질 또는 고객만족경영에 있어서의 전략적 분석과 적합하지 않다. 고객만족경영에서는 일반적으로 갭분석의 일종인 CS 포트폴리오분석을 사용한다(Cho, 2007). 즉, 본 연구에서는 고객의 기대와 서비스 품질만족도와의 비교를 통해 전략적 개선과제를 도출하여 제시하였다. 전략적 개선과제의 도출하는 이유는 경쟁우위에 있는 부분은 경쟁력을 더욱 강화하여 경쟁관계에 있는 업종과의 격차를 벌이기 위하여 상대적으로 미진한 세부 요인을 발굴하여 더욱 보완하기 위한 전략을 설정하고, 미진한 부분은 더 떨어지는 미진한 세부 요인을 찾아내어 우선적으로 개선하기 위한 전략을 도출하기 위해서이다.

##### 4.1. CS 포트폴리오분석의 개념

CS 포트폴리오분석은 마케팅분석에 있어서 기대대비 성과분석(갭분석)의 한 분야로 주로 CS 전략과제 도출에 주로 사용되는 분석기법이다. 기대대비 성과분석은 고객들의 기대(expectations)와 요구(requirements) 그리고 기업의 성과(performance) 간에 있어서 발생하는 차이를 분석하는 방법으로 기업의 성과개선을 위한 전략적·전술적 계획을 개발하는데 유용하다. 여기서 기대는 중요성(importance)으로 대체 가능하다. 이러한 기대대비 성과분석을 CS에 적용한 것이 CS 포트폴리오분석이다. 고객이 얼마나 중요하게 생각하고 있고, 우리가 어느 정도의 고객에게 만족을 주고 있는가를 비교하여 각각의 중요 개선사항을 도출하게 된다.

다음 그림 4.1은 CS 포트폴리오의 각 영역별 전략방향이다. 먼저 중요도가 높고 만족도가 떨어지는 영역을 ‘최우선개선요소’라 한다. 최우선적으로 모든 노력을 다해 개선하기 위한 방향과 실행방법을 찾아야 하는 가장 급선무적인 영역이다. 다음으로 중요도는 낮고 만족도도 낮은 영역을 ‘주요개선요소’라 한다. 고객이 생각하는 중요도는 낮지만 그래도 우리가 고객을 만족시키지 못하는 영역이므로 ‘최우선개선요소’ 다음으로 개선하여야 한다. 다음은 ‘관리 및 강화요소’로 만족도도 높고 중요도도 높은 영역이다. 우리가 가지는 가장 핵심적 강점영역이다. 주변 경쟁사와의 격차를 더 높여 독점적 강점을 가진 영역으로의 발전을 위하여 노력해야 한다. 만족도는 높고 중요도는 떨어지는 ‘현상유지요소’는 4가지 영역 중 가장 우선순위에서 떨어진다. 지금 현재 고객을 만족시켜주고 있으며, 고객이 그것도 중요하게도 생각하지 않는 영역이다. 따라서 다른 모든 요소를 점검한 후에 점진적으로 개선하기 위한 노력을 해야



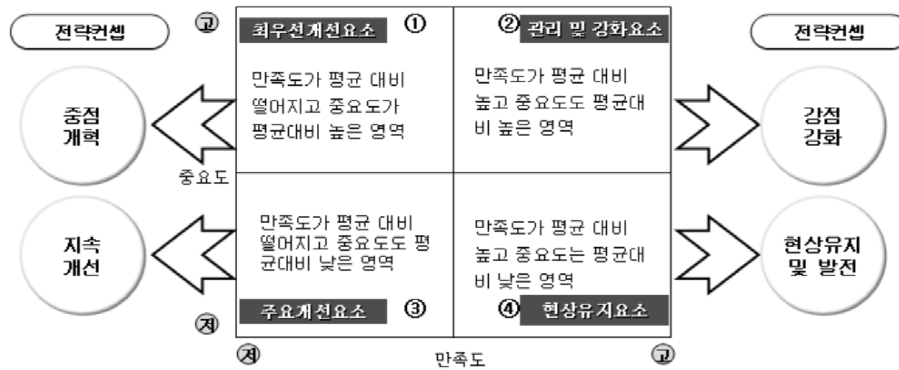


그림 4.1. CS 포트폴리오 영역별 전략방향

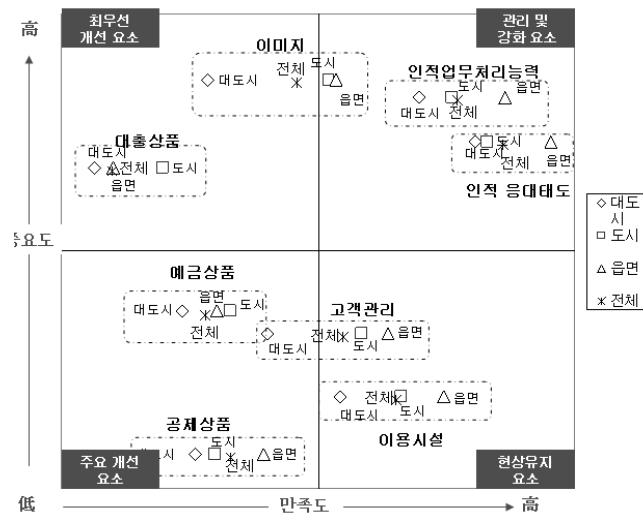


그림 4.2. 지역구분별 2차 속성 CS 포트폴리오분석 결과

하는 영역이다. CS향상을 위한 관리 순서는 최우선개선요소, 관리 및 강화요소, 주요개선요소, 현상유지요소의 순이다.

#### 4.2. 2차 중속성 CS 포트폴리오분석

고객만족도 구조모형에서 언급했듯이 1차 속성은 구분으로 활용하고 실질적인 분석은 2차 중속성과 3차 세부속성을 대상으로 이루어진다. 특히 만족도분석에서 지역별 차이가 존재함으로 인해 지역구분별 분석을 수행하였다. 다음의 그림 4.2는 2차 중속성에 대한 CS 포트폴리오분석 결과이다. 분석결과 전체적인 전략적 개선과제를 살펴보면 이미지와 대출상품부분이 최우선개선요소이고 예금상품과 공제상품이 중점개선요소이다. 인적 업무처리능력과 인적 응대태도는 관리 및 강화요소이다. 고객관리와 이용시설은 현상유지 요소로 도출되었다. 따라서 수협 상호금융에서 이미지와 대출상품에 대한 개선이 가장 필요하다고 할 수 있다. 지역구분별로 살펴보면 대도시는 이미지와 대출상품의 개선이 가장 필요

표 4.1. 2차 속성에 따른 3차 세부속성 전략방향

2차속성	지역구분	전략방향	세부속성
이미지	대도시	중점개혁	안정성, 지역사회기여도
	도시/읍면	강점강화	안정성, 지역사회기여도
대출상품	공통	중점개혁	대출절차의 간편성
인적 업무처리능력	공통	강점강화	적절한 상품추천
인적 응대태도	공통	강점강화	전화상담 친절도
예금상품	공통	지속개선	예금상품 전반
공제상품	공통	지속개선	공제상품 다양성
고객관리	대도시	지속개선	고객불만처리
	도시/읍면	현상유지 및 발전	고객불만처리
이용시설	대도시/도시	현상유지 및 발전	ATM관리

하고 예금상품과 고객관리, 공제상품이 주요개선 사항으로 도출되었으며 인적 서비스부분이 차별화되어 있는 강점요소로 도출되었다. 도시/읍면 지역은 최우선 개선요소로 대출상품이 선정되었고 예금상품, 공제상품이 주요개선 사항으로 인적서비스, 이미지가 강점요소로 도출되었다. 하지만 이미지는 경계지역에 있어 최우선 개선요소에 준하는 강화방향의 도출이 필요하다.

#### 4.3. 2차 속성에 따른 3차 속성 CS 포트폴리오분석 결과

2차 속성 CS 포트폴리오분석에서 전략방향 영역을 Position하게 되면 보다 세부적 개선요소의 도출을 위해 중속성별 3차 속성(세부속성)에 대한 CS 포트폴리오분석을 수행하여야 한다. 3차 속성 CS 포트폴리오분석에서의 영역은 2차 속성의 position에 따라 전략방향이 달라지기 때문에 각각 4개 영역에 대한 컨셉을 재설정하게 된다. 이를 세분화 관리방향의 Positioning 이라 한다. 즉, 최우선 개선요소로 선정된 2차 속성에 대한 3차 세부속성 CS 포트폴리오분석은 중점개혁 방향의 도출을 위한 요소를 도출하게 되고 주요개선요소로 선정된 2차 속성은 지속개혁을 위한 세부 요소를 도출하게 된다. 마찬가지로 관리 및 강화요소는 강점강화를 위한 세부요인을 도출하고 현상유지요소는 현상유지 및 발전을 위한 세부요인을 도출하게 된다. 본 연구에서는 지면의 한계로 인해 3차 속성 CS 포트폴리오분석에 대한 결과를 요약하여 제시하도록 한다. 다음의 표 4.1은 2차 속성에 따른 3차 세부속성에 대한 CS 포트폴리오분석을 요약한 표이다. 다음의 표에서는 지역구분에 따른 2차 속성의 전략컨셉과 이를 위한 3차 세부요소를 제시하였다.

산출된 결과를 살펴보면, 먼저 이미지속성은 대도시와 도시/읍면지역에서 구별되어 대도시의 경우는 중점 개혁을 위한 컨셉으로의 접근이 필요하며 도시/읍면지역은 강점강화를 위한 컨셉의 도출이 필요하다. 이를 위한 3차 세부속성은 안정성과 지역사회 기여도가 선택되었다. 대도시지역은 도시/읍면지역에 비해 다양한 금융기관을 비교 선택할 수 있기 때문에 제2금융권이라는 안정성 불안이 이미지에 반영된 것으로 판단된다. 따라서 안정성에 대한 신뢰도 구축이 우선적으로 필요하며 이를 위해 자산건전성과 같은 실적을 중점 노출하여 고객에게 안정적 이미지의 구축이 될 수 있도록 추진하는 것이 바람직하다. 대도시지역에서 지역사회 기여도의 미흡은 서민금융기관으로의 특화성이 대도시지역에서 어필되고 있지 못한 것으로 판단되어 대도시 지역에서 서민층 지원에 앞장서고 있다는 이미지 구축에 노력해야 한다. 도시/읍면지역은 대도시지역에 비해 지역 금융기관의 이용에 국한되어 있으며 지역사회에서 수협에 대한 인지도와 경영수준에 대한 정보가 대도시에 비해 많이 공유되고 있는 것으로 판단된다. 따라서 수협의 경영안정성에 대한 노력을 더욱 인지시켜 지역사회에 타금융기관과의 경쟁에서 가장 차별적 우위의 영역을 유지할 수 있도록 노력하는 것이 중요하다. 지역사회 기여도가 다소 떨어지고 있는 것은 수

협업의 정체성을 위협할 수 있는 요인임으로 지역사회 특성에 맞는 이벤트 개최나 어업인, 서민층 중심의 금융기관임을 지역사회에 홍보하는 것이 중요하다.

대출상품은 중점 개혁의 컨셉을 통해 대출절차의 간편성에 대한 개선이 필요하다. 대출은 고객의 입장이 금융기관과 역이되는 이유로 인해 일반적으로 고객만족도는 떨어지고 중요도는 높아지는 요소이다. 하지만 고객의 입장에서 최대한 배려할 수 있는 서비스의 개발이 필요하다. 따라서 대출절차를 간편하면서도 부실방지를 할 수 있는 시스템의 개발과 대출절차에 대한 프로세스 개선여지를 파악하여 이를 개선하는 것이 바람직하다. 인적 업무처리능력과 인적 응대태도는 모두 강점강화를 위한 전략방향으로 전반적으로 인적 서비스영역을 특화하여 타금융기관 대비 경쟁우위를 점유하기 위한 노력이 필요하다. 따라서 고객의 니즈에 맞는 적절한 상품을 추천해줄 수 있는 능력의 배양이 필요하며 직원에게 상품특장점 등에 대한 이해력 및 고객 니즈파악을 위한 교육이 필요하다. 고객관계강화시스템(CRM)을 통한 고객 니즈 및 금융상품 이용행태 분석이 장기적으로 필요하다. 또한 CS 마인드 교육의 강화를 통해 고객과의 소통과 지속적 거래를 위한 방법 등에 대한 교육의 추진이 바람직하다.

예금상품과 공제(보험)상품은 모두 지속 개선을 위한 전략방향으로의 설정이 필요하다. 예금상품은 중점 개선을 위한 속성이 없어 예금상품 전반에 대한 개선방향을 설정하였다. 따라서 수협 예금상품이 경쟁사에 비해 강점을 가지는 비과세 등의 상품을 적극 홍보하고 예금이율 등에서 강점인 상품 및 경쟁사와의 이율 비교를 통해 갭을 줄이는 것이 중요하다. 예금 가입절차의 간편화는 대부분의 금융업에서 일반화된 프로세스임으로 가입절차 간편화는 가입절차에 대한 고객 가이드 능력의 배양과 업무처리능력의 향상을 위한 교육에 중점을 두고 추진하는 것이 바람직하다. 공제상품에서 공제상품 다양화가 설정되었으나 고객만족을 위해 공제상품을 다양하게 만드는 것이 좋은 방법이 아니다. 아직 수협 공제상품이 전문 보험사에 비해 열악하고 전문적인 보험판매원이 부족한 상태에서 다양한 상품은 고객에게 혼란을 가중시킬 우려가 있다. 따라서 보험상품을 고객에게 1:1맞춤 설명할 수 있는 능력과 스킬 교육을 통해 고객에게 수협보험의 장점을 각인시켜 인지도를 올리고 판매원 또는 직원에게 공제상품 판매 상담 스킬 level-up 등의 교육을 수행하는게 바람직하다.

고객관리속성은 대도시와 도시/읍면이 구별되어 대도시는 지속개선을 위한 컨셉으로의 접근이 필요하고 도시/읍면은 현상유지 및 발전을 위한 컨셉의 도출이 필요하다. 이를 위한 3차 세부속성은 고객불만처리가 선택되었다. 대도시지역은 도시/읍면지역에 비해 이용니즈가 다양하고 기대수준이 높기 때문에 불만처리가 매우 중요한 요소이다. 따라서 불만처리 프로세스를 재점검하여 수립하고 직원의 불만처리 프로세스관리능력, 불만처리 skill-up교육 등의 CS심화과정의 교육이 바람직하다. 도시/읍면지역은 대도시에 비해 고객불만처리에 니즈가 단순하고 기대수치도 높지 않으며 직원과의 관계가 중요한 영향을 미치기 때문에 최소의 노력으로 최대의 효과를 볼 수 있는 요소이다. 따라서 불만처리에 있어서 사소한 배려와 인간적 유대감을 통해 관리할 수 있을 것으로 판단되어 각 지점별 고객 특성에 맞는 자율적 고객 불만처리 프로세스를 확립하고 이를 관리하는 것이 바람직한 것으로 판단된다.

이용시설은 현상유지 및 발전을 위한 컨셉으로의 전략방향 설정이 바람직하다. 대도시/도시지역은 읍면지역에 비해 ATM의 이용빈도가 높기 때문에 ATM 이용대기시간 단축 등의 노력이 필요하다. 대도시지역에서는 고객편의시설에 대한 기대수준이 높고 최근 대도시에서의 제2금융권 객장분위기가 고급화 추세임으로 차별화된 편의시설의 제공이 바람직하다.

## 5. 결론 및 보언

본 연구는 수협 상호금융을 중심으로 제2금융권의 특성에 맞는 고객만족도 조사체계를 수립하고 고객만족수준을 진단하여 이를 바탕으로 고객만족을 통한 수협 상호금융 경쟁력 강화를 위한 방안제시를 목적

으로 수행되었다.

고객만족도 조사체계 수립에서는 인적 서비스, 물적/시스템적 서비스, 이미지, 은행상품 등 총 4개의 1차 대속성을 도출하고 인적 업무수행능력, 인적 응대태도, 이미지, 이용시설, 고객관리, 은행상품, 대출상품, 공제상품 등 2차 중속성 8개와 3차 세부속성 28개를 도출하다.

고객을 대상으로 1:1 면접조사를 통해 종합 CSI, 충성도, NPS 등의 수준을 도출하여 제시하였으며 조사결과 읍면지역이 도시/대도시에 비해 높은 수준으로 산출되었고 대도시지역이 상대적으로 낮은 수준이었다. 충성도의 수준은 일반적인 수준과 비교할 때, 높은 수준으로 파악된다. 이는 이용고객이 10년 이상의 장기고객이 많고 상대적으로 신규고객의 유입이 적은 것에 기인하는 걸로 판단된다. 따라서 이탈방지보다는 신규고객창출에 마케팅전략이 집중되는 것이 바람직하다.

고객들은 인적 서비스부분과 이미지부분을 중요하게 생각하고 있으며 물적/시스템적 서비스와 은행상품은 중요도가 다소 떨어지는 것으로 나타났다. 또한 만족수준은 인적 서비스부분이 높았으며 은행상품에 대한 만족도는 상대적으로 떨어지는 것으로 산출되었다. 이러한 결과를 바탕으로 전략적 방향설정을 위한 CS 포트폴리오분석을 수행하여 전략방향 특성별 세분화 추진컨셉을 도출하고 전략적 추진방향을 제시하였다.

금번 연구에서 지역 특성별 고객 성향의 차이를 발견하였으며 특히 대도시 지역은 금융업종들간의 경쟁이 치열하고 니즈의 다양성과 기대수준이 높기 때문에 보다 차별화된 고객만족의 활동이 필요하다향후 이러한 대도시/도시/읍면단위의 특성을 고려한 세부적 실행안의 개발이 필요할 것으로 예상된다.

본 연구의 의의는 수협 상호금융을 운영하고 있는 전 조합을 대상으로 고객만족수준을 측정된 처음의 연구이며 제2금융권에 특화된 고객만족조사체계를 수립하였다는 의의가 있다.

향후 보완과제로 본 연구는 연구범위의 한계로 인해 다양한 제2금융권의 경쟁사에 대한 조사를 수행하지 못하였다. 원래 경쟁사에 대한 만족도 조사를 통해 보다 실질적이고 비교 가능한 경쟁사대비 전략을 도출하여야 하나, 본 연구범위의 한계로 인해 수행하지 못하였다. 따라서 향후에는 일정부분 경쟁사에 대한 조사를 통해 비교분석하여 경쟁사 대비 강·약점 분석을 통해 전략방향을 제시하는 것이 중요하다. 또한 현재 제시된 전략방향은 고객관점에서 산출된 것으로 실제 기업에서 이를 개선하기 위해서는 사후분석을 통해 내부적 관점의 전략적 중요도, 시급성, 개선 용이성 등을 바탕으로 주요개선 요구사항을 도출하고 원인분석을 통해 자사차원의 개선 실행안 개발이 중요하다. 또한 주요개선 요구사항별 개선관련 부서를 설정하고 평가를 통해 개선에 대한 정도를 매년 점검하는 것이 필수적이다.

## 참고문헌

- 김건우 (2001). 금융업의 고객만족 결정요인, <고객만족경영연구>, **3**, 21-239.
- 김규식, 이상복 (2009). 요소만족과 고객만족이 NPS(순추천고객지수)의 추천의향에 미치는 영향에 관한 실증 연구-부역가구를 중심으로-, <한국품질경영학회지>, **37**, 58-67.
- 김영찬, 차재성 (2003). 고객만족도 측정방법론과 전략적 활용, <마케팅 연구>, **18**, 113-132.
- 이유재 (2000). 고객만족 연구에 관한 종합적 고찰, <소비자학연구>, **11**, 139-166.
- 정지택 역(Fred Reichheld 원저) (2006). <지속적인 성장을 위한 1등 기업의 법칙>, 청림출판.
- 정지택 (2007). <NPS 개념이해와 전략적 활용 방안>, 한국 표준협회 2007 NPS Conference 자료집.
- 조용준 (2005). 3개 소매금융은행 고객만족향상을 위한 전략적 개선과제, <자료분석학회지>, **7**, 1385-1402.
- 조용준, 김영화 (2006). 고객만족도의 Hybrid 중요도 산출방법, <응용통계연구>, **19**, 43-55.
- 한국능률협회 컨설팅 (2009). <고객추천지수의 활용극대화를 위한 세미나 자료집>, 한국능률협회 컨설팅.
- Cho, Y. J. (2007). A strategy to improve service quality satisfaction in super-super-market, *Journal of the Korean Data & Information Science Society*, **18**, 123-139.

- Cho, Y. J. (2008). Segmentation of cooperatives' mutuality bank for effective risk management using factor analysis and cluster analysis, *Journal of the Korean Data & Information Science Society*, **19**, 831-844.
- Parasuraman, A., Zeitha, V. A. and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research, *Journal of Marketing*, **49**, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeitha, V. A. and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptrons of service quality, *Journal of Retailing*, **64**, 12-40.
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow, *Harvard Business Review*, **81**, 46-54.
- Watkins, D. (1997). *Clementine's Neural Networks Technical Overview*, SPSS Inc, 3.

# A Strategy to Improve Customer Satisfaction in Mutuality Bank: Focus on Suhyup

Yong Jun Cho<sup>1</sup> · Chun Gun Park<sup>2</sup>

<sup>1</sup>National Federation of Fisheries Cooperatives Fisheries Economic Institute

<sup>2</sup>Department of Mathematics, Kyonggi University

(Received June 2010; accepted September 2010)

---

## Abstract

The public banking market (the main field of the second banking sector) faces increased competition due to the expansion of the first banking sector. In this situation, Customer Satisfaction Management(CSM) is emerging as a core business factor to create continuous growth without competitive exclusion because it is possible to churn management and draw an advocate customer. In this paper, with Suhyup mutuality bank as a sample for research, I have looked for necessary Customer Satisfaction(CS) factors and deduced a Customer Satisfaction Index(CSI), Customer Loyalty and Net Promoter Score(NPS) of detail factors in CS through a survey. Based on these result, the strategic factors required to improve CS were found and strategic directions for CS were proposed through a CS portfolio analysis.

**Keywords:** Customer satisfaction, CSI, CS Portfolio, mutuality bank, NPS.

---

---

<sup>2</sup>Corresponding author: Assistant Professor, Department of Mathematics, Kyonggi University, Gyeonggi-do 443-760, Korea. E-mail: cgpark@kgu.ac.kr