



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

프라이빗 뱅커의 핵심역량이
은행의 성과에 미치는 영향에 관한 연구

-S은행을 중심으로-

2014년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 정 기



석사학위논문
지도교수 임옥빈

프라이빗 뱅커의 핵심역량이
은행의 성과에 미치는 영향에 관한 연구
-S은행을 중심으로-

A Study on the Effects of Private Banker's Core Competencies
on the Bank Management Performances

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 정 기



석사학위논문
지도교수 임옥빈

프라이빗 뱅커의 핵심역량이
은행의 성과에 미치는 영향에 관한 연구
-S은행을 중심으로-

A Study on the Effects of Private Banker's Core Competencies
on the Bank Management Performances

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 정 기



김정기의 권선텩학 석사학위논문을 인준함

2014년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

감사의 글

논문을 마무리 하면서 감사의 글을 쓰는 이 순간 모든 고마운 분들의 얼굴이 떠오릅니다. 직장생활을 병행하면서 학업에 대한 열정으로 용기를 내었지만 힘든 과정을 잘 이해하고 마칠 수 있어서 마음 가득 기쁨이 가득합니다.

평생 은행원으로 근무하면서 학업에 대한 기대가 커서 본 지식컨설팅학문을 선택하였고 여러 업종의 멋진 학우들과, 훌륭한 대학원 교수님들을 만날 수 있어서 주경야독의 시간이었지만 매일 매일 즐거웠습니다. 은행 내 전문가 중에도 제일 각광받는 프라이빗뱅킹(PB) 업무에 대해 평소 관심을 가지고 왔던 터라 논문 주제로 설정하였으며, 또한 향후 금융기관이 지향해야할 시사점을 제시할 수 있다는 점에서 이 논제야말로 저의 문제의식을 풀어나가는 과정을 통해 얻어진 소중한 결실이라 할 수 있습니다.

이 논문을 완성하기까지 따뜻한 지도와 배려를 아끼지 않으셨던 임옥빈 교수님과 소중한 충고와 조언을 주신 심사위원이신 나도성교수님, 정진택교수님께 깊은 감사를 드립니다. 석사과정동안 함께 했던 선배님들과 후배님들께 감사의 말을 전합니다. 특히 4기(가을학기 김정호, 최진구, 박상협, 김호병, 고영학, 방서연, 김용현) 동기생들과의 소중한 추억을 가슴깊이 간직하겠습니다.

“꽃보다 사람이 아름답다”는 노래가 생각납니다. 어느 조직이든지 인적구성원이 제일 중요하며, 사람이 행복해야 지역사회가 발전하고, 국부가 융성해진다고 믿고 있습니다. 프라이빗뱅킹에 대한 연구가 아직은 부족하고, 비밀유지와 보안을 PB사업의 중요한 잣대로 보는 고객들의 요구로 PB관련 자료수집 및 정보수집에 시간적, 공간적 한계도 있었지만, 많은 분들의 도움으로 극복할 수 있었으므로, 머리 숙여 감사드립니다.

그리고 제가 몸담고 있는 SC은행 은천로·신림스마트뱅킹센터 식구들(장종현 지점장, 신상곤, 배진수, 송영민, 박주희, 주혜진, 배인숙, 정동식부장, 김석희

부장, 박연석, 백종원, 정양호, 정양호, 김영준, 오영진, 심지연, 김소라), 이화영부장님께 감사의 말씀을 전합니다.

늘 제 곁에서 불평 없이 학업에 정진할 수 있도록 기도하며 내조해 준 나의 사랑하는 아내 이영희와 나의 보물인 아들 김현진, 김현구와 항상 건강하길 기원해주며 지켜주신 장모님(최귀순), 제일 존경하는 나의 형님과 형수님(김기철, 이미숙), 고려대학교에 재직중인 동생 김영근 교수, 현우엄마(김경림), 김상근, 해외선교현장에서 하나님의 복음사업에 열심인 칠레파견 동생(김남례 이봉근), 캐나다 선교중인 동생(김은희, 박광현), 사랑하는 조카들(현일, 현화, 현우, 샤론, 샤이니, 예영, 예은, 예나)에게도 고마움을 전합니다.

끝으로 늘 학업에 정진하길 격려해 준 소중한 친구 고중언박사와 멋진 친구인 강성오, 김태수, 김동엽, 왕용기, 유병환에게 고마움을 전하며, 늘 기도해주신 김창태 지점장님, 김광준 부장님, 항상 잘되길 성원해주신 한대송지점장님께 감사드립니다. 직장생활 가운데 늘 응원해준 후배 이민석, 이동익, 김종수, 김종성, 고선진, 김송희, 우형란에게도 진심으로 고마움을 전합니다. 미흡하나마 본 연구를 통해서 프라이빗 뱅커에 대한 관심이 커지고 발전해가길 기대하며 감사의 글을 마치고자 합니다. 지면으로 일일이 언급하진 못했지만 그 동안 저를 아끼고 사랑해 주신 모든 분들께 다시 한 번 감사의 마음을 전합니다.

국 문 초 록

프라이빗 뱅커의 핵심역량이 은행의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 -S은행을 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
김 정 기

본 연구의 목적은 프라이빗 뱅킹에서 일하고 있는 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량이 직무만족과 판매증대에 미치는 영향과 이에 대한 상호 변수간의 인과 관계를 밝히는 데 있다. 구체적인 분석대상은 다음과 같다.

첫째, 고객관리 역량 중에 위험관리능력, 글로벌마인드, 세일즈마인드, 위험 감수능력, 친목모임주도, 고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management) 시스템구축 등 6가지 능력에 관한 분석이다.

둘째, 업무수행능력에 관해서는 업무처리속도, 예절, 고객과의 의사소통능력이라는 3가지 유형으로 세분하여 은행성과와 직무만족 및 판매증대에 어느 정도 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

이를 위해 2014년 3월 1일부터 4월 30일까지 서울지역의 은행 지점과 PB 센터를 방문하여 은행종사자 176명을 대상으로 설문지 조사를 수행하였다. 아울러 수집된 조사결과를 바탕으로, 본 논문의 프라이빗 뱅커의 핵심역량이 직무만족과 판매증대에 영향을 준다는 가설을 설정하였고, 설문지를 수집하였으며, 설정된 가설을 regression, 다중회귀분석과 변수의 신뢰 검증을 위해 Cronbach's α 계수에 의한 내적일관성 분석과 요인분석(factor analysis) 하였으며, 통계분석은 SPSS 21.0 통계프로그램으로 분석 하였다.

프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량과 은행성과와의 관련성을 분석한 결과, 고객관리의 세부역량인 위험관리, 세일즈 마인드, CRM 시스템구축과 업무수행능력의 세부역량인 업무속도에서 5% 및 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 업무수행 능력 중 업무속도, 예절, 고객과의 의사소통능력 중에서 업무속도가 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

나아가 종속변수인 은행성과를 직무만족과 판매증대로 구분하여 분석한 결과 고객관리의 세부역량인 세일즈마인드, CRM 시스템구축에서만 5% 및 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 고객관리의 세부역량인 위험관리, 세일즈마인드, CRM 시스템구축과 업무수행능력의 세부역량인 업무속도에서 5% 및 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전체적인 분석결과를 요약하면 종속변수를 전체성으로 분석한 경우 고객관리, 업무수행능력 역량 변수가 5% 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 반면에 성과 중 직무만족만을 종속변수로 분석한 결과에서는 고객관리 변수만이 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치며, 성과 중 판매증대만을 종속변수로 분석한 결과에서도 고객관리 변수만이 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석된다.

이러한 결과는 프라이빗 뱅커가 금융기관에 매우 중요한 인적자원이며 고객관리 능력과 업무수행능력이 은행전체 실적에 크게 영향을 미치고 있으며 직무만족과 판매증대에도 유의한 결과를 도출함을 알 수 있다. 본 연구의 결과를 바탕으로 금융기관 종사자인 프라이빗 뱅커의 전문역량증가와 전문인력양성을 위하여 프로그램개발 및 지원 등 다양한 교훈 및 제언으로 이어질 수 있다는 점에서 본 논문이 갖는 의미는 크다 하겠다.

【주요어】 프라이빗 뱅킹, 프라이빗 뱅커, 고객관리능력, 업무수행능력, 직무만족, 판매증대

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 목적	3
1.3 연구의 방법	4
II. 이론적 고찰	6
2.1 프라이빗 बैं킹의 개념과 유형분류	6
2.2 지역별 프라이빗 बैं킹의 유형 및 특징	8
2.3 해외 금융기관의 프라이빗 बैं킹 모델 구분	10
2.4 프라이빗 बैं킹의 수익구조	11
2.5 프라이빗 बैं킹의 시장 현황	14
2.6 프라이빗 बैं커의 역량 및 은행성과에 관한 선행 연구	27
2.7 프라이빗 बैं킹에서 프라이빗 बैं커의 역할	42
III. 연구의 설계	44
3.1 연구모형 및 가설의 설정	44
3.2 자료수집 및 연구방법	49
IV. 실증분석 결과	51
4.1 기술통계 분석	51
4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증	53
4.3 가설검정	57

V. 결 론	61
참고문헌	64
설 문 지	75
ABSTRACT.....	79

【 표 목 차 】

<표 2-1> 외국 주요금융기관의 프라이빗 बैं킹 고객선정기준	7
<표 2-2> 주요 해외 금융기관의 프라이빗 बैं킹(PB) 모델	10
<표 2-3> 해외 프라이빗 बैं킹 비즈니스 수익구조	11
<표 2-4> 국내은행 수익구조	12
<표 2-5> 전 세계 부유층 인구의 프라이빗 बैं킹 시장 규모	14
<표 2-6> 국가별 부유층 인구 수 상위 12개국	15
<표 2-7> 지역별 부유층 및 금융자산 현황	15
<표 2-8> 국내 부자 인구 수 및 보유 금융자산 규모	16
<표 2-9> 지역별 부유층 비중	17
<표 2-10> 국내 저축성 예금의 규모별 현황	18
<표 2-11> 국내은행 프라이빗 बैं킹 도입 시기	19
<표 2-12> 주요 국내은행 프라이빗 बैं킹 현황	22
<표 2-13> 주요 오프쇼어(offshore) 금융센터 현황	24
<표 2-14> 영국의 주요 Private Bank 유형	25
<표 2-15> 스위스의 프라이빗 बैं킹 유형	26
<표 2-16> 미국의 Private Bank 유형	27
<표 2-17> 직무만족의 정의	41
<표 2-18> PB의 주요 업무	42
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 특성	52
<표 4-2> 신뢰도 분석 결과	54
<표 4-3> KMO값과 Bartlett의 구형성 검정	55
<표 4-4> 요인분석 결과	56
<표 4-5> 상관관계 분석 결과	57
<표 4-6> Private Banker의 핵심역량이 성과에 미치는 영향에 대한 분석결과	59
<표 4-7> Private Banker의 세부 핵심역량이 성과에 미치는 영향에 대한 분석결과	60

【 그림 목 차 】

<그림 1-1> 자산 관리서비스의 범위	3
<그림 3-1> 연구 모형	44

I. 서 론

1.1 연구의 배경

국내 금융기관들이 자산관리 서비스를 본격적으로 시행한 것은 IMF 외환위기 이후인 2000년도라 할 수 있다. 물론 이전에는 해외 은행 국내 지점 및 일부 국내 은행에서 프라이빗 बैं킹 (Private Banking) 업무를 수행하였지만 이는 자산관리 서비스를 제공했다기 보다는 ‘고액거래 고객’에 대한 단순한 VIP 마케팅 정도로 볼 수 있을 것이며, 본격적인 자산관리 서비스를 제공하게 된 것은 불과 7~8년의 짧은 역사를 가지고 있다고 볼 수 있고, 국내 프라이빗 बैं킹(PB)영업의 현주소를 사람의 생애주기로 본다면 초등학생 정도의 단계에 와 있다고 할 수 있다.

한국은행의 보고서¹⁾에 의하면 한국형 프라이빗 बैं킹의 특징을 ‘부가서비스형’이라고 정의하고 있으며, 이는 단적으로 국내 프라이빗 बैं킹의 현 주소를 한 마디로 표현 한다고 할 수 있고, 국내의 프라이빗 बैं킹 서비스가 본질적인 자산관리 서비스 영업보다는 부가 서비스에 의존하여 영업을 하고 있음을 지적하고 있다.

또한, 부유층 고객들이 자산관리 서비스를 제공 받기 위한 프라이빗 बैं킹 금융기관을 선정함에 있어서 가장 고려하는 요인으로 은행 PB의 역량을 꼽고 있으며, 전문 프라이빗 बैं킹(PB)인력의 확보가 매우 중요하고, 모든 금융기관이 프라이빗 बैं킹 영업에 뛰어 들고 있으며, 내부 직원의 전문교육을 강화하는 추세에 있고, 우수한 프라이빗 बैं커를 육성하는 등 관련 인프라 확충을 위해 노력하고 있으며, 프라이빗 बैं킹 영업에서 가장 큰 성공요인으로 지적되고 있는 우수한 프라이빗 बैं커를 확보하기 위한 체계적인 교육 프로그램 개발과 보상 및 평가시스템을 구축하여야 한다.

2000년 금융위기 이후 부익부 빈익빈 현상이 심화되면서 소수의 상위계층으로 소득 및 자산이 편중되어 있으며, 또한 고령화 사회의 진입으로 은퇴

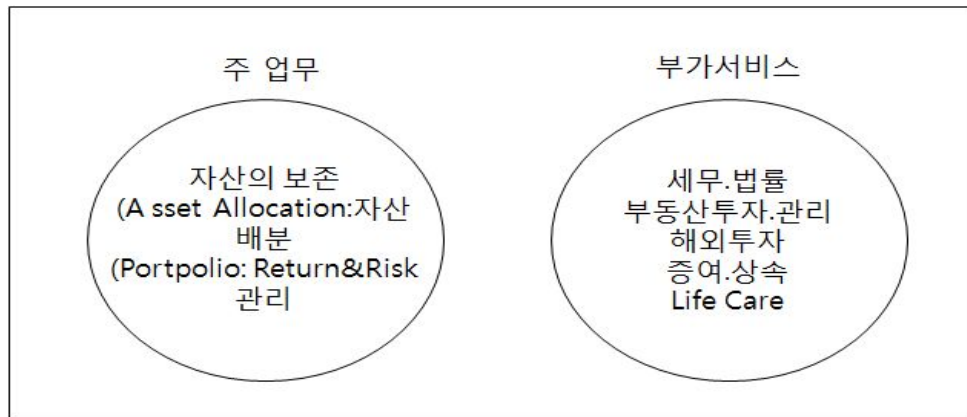
1) 한국은행 은행국 은행연구팀 “국내은행의 프라이빗 बैं킹(PB) 현황 및 과제(2004년)”에서 재인용

후 안정적인 소득확보가 중요한 이슈로 대두되고 있다. 따라서 고객들은 저금리 기조의 지속에 따른 수익 확보차원의 투자형 상품의 거래를 필요로 하게 되는데, 이러한 상품 특성에 따른 위험에 대해 적절하게 자문해 줄 수 있는 금융전문가(프라이빗 뱅커)가 필요하며, 은행의 입장에서조차 부유층 고객을 대상으로 한 서비스는 업무의 특성상 리스크가 낮기 때문에 안정적인 수익창출이 가능하다는 점이 금융기관에게는 매력적이며, 상위 10%의 고객이 전체 수익의 70%를 차지하는 점을 감안할 때 10억원 대 이상의 거액 자산가를 대상으로 하는 프라이빗 뱅킹 사업은 은행의 중요한 사업분야로 발전하고 있다.

이러한 상황 속에 각 은행들은 우수한 PB전문 인력을 확보하기 위해 스카우트 경쟁이 심화되고 있으며, 국내 금융기관 중에서 일부는 이미 우수인력관리 시스템과 프로세스를 갖추고 있지만, 대부분의 금융기관들이 우수인력관리 시스템을 갖추지 못한 상태에서 PB영업을 하고 있는 실정이다.

우수한 PB전문 인력인 프라이빗 뱅커는 고객의 자산을 종합적으로 관리하고 특정분야를 넘어선 금융 전반에 대한 종합적인 지식을 필요로 하는 전문성이 요구된다. <표1-1>제시된 자산관리 서비스 범위를 살펴보면 주업무로는 자산의 보존 및 배분, 관리이며 부가서비스로는 세무·법률, 부동산투자, 관리 해외투자, 증여·상속 및 Life Care등으로 나뉘어진다. 부가하여 사업승계와 같은 복잡한 수준의 지식도 요구되며, 고객을 대면으로 접촉하기 때문에 고객관계 관리 및 상담스킬과 고객이 관심을 갖고 있는 사회 트렌드 및 정치, 경제, 사회, 문화, 예술, 취미 등과 같은 비 재무적인 부문의 지식도 요구된다. 따라서 프라이빗 뱅킹의 전문인력인 프라이빗 뱅커의 어떠한 역량이 은행의 성과에 영향을 미치는지 살펴보는 것이 필요하다.

<그림 1-1> 자산관리 서비스의 범위



출처: 국민은행(2002) 『자산관리서비스업무 강화전략 및 전망』에서 재인용

1.2 연구의 목적

메릴린치의 2006년 『World Wealth Report』에 의하면 전세계 PB시장은 연평균 6% 성장을 하고 있으며, 아시아 시장은 이보다 높은 7% 성장을 하고 있는 것으로 조사된 바 있다.

김우재(2009)의 연구에 의하면 2007년 7월 국회를 통과한 <금융투자업과 자본주의시장에 관한 법률>은 2009년 시행되면서 금융업의 규제방식을 열거주의에서 포괄주의로 바뀌 다양하고 창의적인 금융환경을 만들면서, 은행 증권 보험 등 업종별로 상이한 현행 기관주의 규제를 기능주의 규제로 바뀌 다양한 금융업무의 복합수행이 가능하도록 함으로써 금융상품이 다양해지고 있다. 특히 PB(프라이빗 बैं킹) Market에서 은행, 증권, 보험사간 경쟁이 치열해져 가고 있으며, 프라이빗 बैं킹에서 Private Banker의 중요한 역할은 무엇이며, 주요한 역량이 은행성과와 밀접한 연관을 갖는 주요한 요소는 무엇인지 연구코자 하며, 프라이빗 बैं커의 몰입요인과 업무의 효과성, 업무능력, 전문성, 서비스 품질, 고객과의 소통능력이 프라이빗 बैं킹 성과와 개인역량에 긍정의 영향을 보이는지 연구코자 하며 아직까지는 그 실증 연구가 부족한 실정이다.

본 연구에서는 재무컨설팅 사업에 해당되는 프라이빗 बैं킹의 경우 이의 역할을 수행하는 컨설턴트인 프라이빗 बैं커의 역량이 프라이빗 बैं킹의 핵심 성

공요인에 해당되며, 이에 프라이빗 뱅커의 역량을 제고시키는 노력이 필요하다.

이를 효율적으로 전문성을 제고시키기 위해서는 프라이빗 뱅커의 핵심역량 중에서 고객관리능력과 업무수행능력이 직무의 만족과 판매증대의 은행의 성과 변수간의 인과관계를 밝히는 것을 목적으로 다음의 내용을 중점 규명하고자 한다.

첫째, 고객관리중에 위험관리, 글로벌마인드, 고객에 대한 위험감수, 친목모임주도, 세일즈마인드 함양 등이 직무만족과 판매증대에 영향을 미치는지를 분석 한다.

둘째, 프라이빗 뱅커의 고객과의 원만한 의사소통 역량과 고객의 요청사항을 즉시 실천하는 업무속도 및 예절등이 직무만족과 판매 등에 어느 정도 영향을 미치는지를 파악해 보고자 한다.

셋째, 프라이빗 뱅커의 업무처리를 하는 업무시간과 직원들과의 의사소통, 업무협조, 업무개선, 업무지원, 급여의 만족 등이 직무만족과 판매증대에 영향을 미치는지를 분석 한다.

1.3 연구의 방법

본 연구의 목적을 수행하기 위한 연구 방법으로서 설문지에 의한 관련 영업직원을 대상으로 한 현장조사방법(field survey method)을 선택하였다. 먼저

연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 문헌조사를 통하여 연구주제와 학문적 배경을 파악하고, 선행 연구 결과의 분석 및 요약을 통해 본 연구의 실증적 연구를 위한 분석 모형을 설계하고, 연구 가설과 관련 변수를 도출하고자 하였다.

즉, 선행연구를 통하여 본 연구에 대한 변수를 프라이빗 뱅커의 전문성, 고객관계, 업무수행능력 사항을 설정하고 설문 조사방법을 통하여 본 연구에 대한 통계적 추정과 가설검증 및 연구모형의 가설 결과를 도출 하도록 하였다.

이를 위해 본 연구를 위한 설문지는 사전조사(Pre-test)를 통하여 검증하였으며, 사전조사 설문내용 오류를 최소화 한 후 본 조사를 실시하였다. 설문방

식은 각 점포 내 PB센터 자산관리 운용 담당자에게 기술된 질문에 대하여 해당항목에 표시하도록 하는 한정된 질문지법(closed questionnaire method)을 사용하며 리커트(Liket)의 누가평정법(summated rating method)에서처럼 강한 긍정과 부정을 부여하여 계량화 하였다.

본 연구 대상자는 프라이빗 뱅커의 직무를 수행하는 다양한 직급의 종사자를 대상으로 하였으며, 수집된 자료 분석을 위해 사용된 통계적 기법은 선정된 변수의 신뢰도 검증을 위해서 Cronbach's α 계수에 의한 내적일관성 분석을 사용하고, 타당성 검증을 위해서 요인분석(factor analysis)을 하였으며, 설정된 가설은 회귀(regression)분석, 다중회귀분석 등의 기법을 이용하였으며, 통계분석은 SPSS ver.21.0 통계 프로그램을 이용하였다.

II. 이론적 고찰

2.1 프라이빗 बैं킹의 개념과 유형분류

일반적으로 프라이빗 बैं킹이란 최근 금융권의 고수익 상품을 개발하고, 서비스 개선과 프라이빗 बैं커를 발굴하여, 대 부유층 고객에 대한 차별화된 방식의 금융 서비스를 제공하기 위하여 적극적인 프라이빗 बैं킹(Private Banking)을 구축해 가고 있으며, 특히 소득향상과 산업구조의 변화 등 고객을 둘러싼 환경의 변화는 고객의 다양한 요구에 부합하는 개인 또는 법인의 가치를 높여주는 시스템으로 이해할 수 있다.

2.1.1 개념의 정의

프라이빗 बैं킹(Private Banking)은 “전문적인 지식과 일정한 자격을 가진 금융전문가가 일정규모 이상의 자산을 보유한 부유층 고객을 대상으로 하여 금융관련 토털서비스를 제공하는 것”으로 정의할 수 있다(한국은행, 2004).

프라이빗 बैं킹이라고 하면 대부분 특정계층을 타겟으로 하는 은행의 특화된 마케팅이며 경제학적 이론 정립이나 은행 마케팅의 경영학적 이론 정립은 아직 표준화 되어있지 않은 상태이다.²⁾

이론적인 정립의 미완성에도 불구하고 금융기관별로 다소 차이가 있기는 하지만 은행의 수익창출의 중요한 일부를 차지하며 고객도 본인이 필요로 하는 서비스의 부가가치나 효용의 정도에 따라 차별화된 금융서비스로 인식하고 있다. 김성균(2002)은 프라이빗 बैं킹은 ‘Priority banking’과 동일한 의미로써 현대적 의미의 프라이빗 बैं킹은³⁾ 일정금액 이상의 자산을 보유한 부유층을 대상으로 주식, 채권, 부동산 등에 대한 투자 상품 제공, 운용상담, 자산

2) 국내에서는 처음으로 한국금융연수원 정보자료실에서 출간한 프라이빗 बैं킹(김기서 2010저)에서 프라이빗 बैं킹의 개요, 서비스, 선진은행의 사례분석을 구성하여 정리한 바 있다.

3) 김성균, 현대 PB 사업에 있어 자산관리(Asset Servicing) 업무의 중요성과 발전방향, 조흥경제2002 PP3

상속 등에 대한 세무, 법률컨설팅으로부터 이와 부수되는 제반 서비스를 패키지로 제공함으로써 예금자산의 운용에 따른 이자수익과 기타업무로부터 발생되는 수수료 수익 등을 취득하는 종합금융서비스 업무'로 정의할 수 있다고 하였다. 프라이빗 बैं킹이라는 용어는 1997년 씨티은행(Citibank)이 미국 일반 은행부문과 별도의 프라이빗 बैं킹 전담부문을 신설하면서 최초로 사용하기 시작하였다. 각 나라마다 금융환경과 프라이빗 बैं킹 역사 등의 차이로 운영형태와 제공서비스가 다르며, 크게 유럽형, 미국형 및 아시아형으로 구분되고 있다.

일반적으로 프라이빗 बैं킹은 금융자산 100만달러(약12억원) 이상인 부유층 고객을 대상으로 투자자문을 비롯한 법률, 세무컨설팅 등 종합적인 자산관리 서비스를 제공하는 금융업을 말하며, 유사한 개념으로 증권회사는 랩어카운트(Wrap Account)를 중심으로 한 <종합자산관리 서비스>보험회사는 '재무설계 서비스(Financial Planning)'라는 용어를 각각 사용하고 있다.

<표 2-1> 외국 주요 금융기관의 프라이빗 बैं킹 고객선정기준

금융기관	선정 기준
Citibank	- 뉴욕의 경우 예금잔액 100만달러 이상(지역별로 차이)
JP Morgan Chase	- 투자금액 300만달러 이상, 총자산 500만달러 이상
Bank of America	- 투자금액 100만달러, 순자산 200만달러, 연소득25만달러 이상
FleetBoston Financial	- 투자금액 100만달러 이상
Sumitomo	- 투자금액 1억엔 이상
Tokai	- 투자금액 1억엔 이상 또는 연수입 5,000만엔 이상

자료: 한국은행 은행국 은행연구팀 자료(2004년 11월) 재인용

미국 등 주요국의 금융기관들도 예금잔액 또는 투자금액 기준으로 100만달러 (또는 1억엔) 이상 보유자를 PB대상 고객으로 선정하고 있으나, 최근 일부 미국은행의 경우 고객기반 확대를 위해 동 기준을 50만 달러 이상으로 하향조정하는 경우도 있으며, 외국 주요 금융기관의 프라이빗 बैं킹 고객선정기준은

<표2-1>과 같이 Citibank는 100만달러 이상으로 선정하며, Bank of America는 투자금액 100만달러 이상, 순자산 200만달러, 연소득 25만달러 이상으로, 일본 Sumitomo 및 Tokai는 1억엔 이상을 고객선정하고 있으며 아래표와 같다.

2.2 지역별 프라이빗 बैं킹의 유형 및 특징

2.2.1 유럽형 (스위스형)

유럽에서 발전된 자산관리형은 스위스의 초기 프라이빗 बैं크에서 발전된 유형으로 거액자산가들을 대상으로 여러 세대에 걸쳐 자산관리 서비스를 제공한다. 일임신탁의 성격이 강하며, 특히 리스크 관리에 중점을 두어 자산의 증대보다는 재물 설계, 신탁, 사업 대출 등의 안정적인 종합자산 관리 및 비밀 보장, 상속, 증여 및 절세에 관한 자문서비스와 다양한 부가 서비스 업무를 위주로 한다. 스위스형 프라이빗 बैं킹은 200년 이상의 역사를 가지고 있으며, 비밀유지와 자산의 보존을 특징으로 하고 있다. 비밀유지를 특징으로 하는 스위스 프라이빗 बैं킹의 특징으로 인하여 전 세계 거액의 도피자금이 스위스 프라이빗 बैं킹으로 몰려들고 있는데, 이러한 비밀유지가 가능한 이유는 정치적 중립성과 은행원의 비밀유지의무를 법으로 보장하고 있기 때문이다.

2.2.2 미국형 (자산증식형)

미국의 자산증식형은 고객의 자산을 적극적으로 운용하여 고수익을 되돌려주는 것을 목표로 하는 프라이빗 बैं킹의 유형이다. 미국에서 프라이빗 बैं킹이 본격적으로 시작된 것은 미국의 금융시장 자유화가 본격화된 1980년대 이후라고 할 수 있으며, 미국의 프라이빗 बैं킹의 역사는 30~40년 정도로 볼 수 있다. 수익성에 민감한 기존 부유층, 신흥 자산가 및 고소득층을 대상으로 리스크를 감안한 고위험·고수익 투자 상품을 직·간접 제공하여 적극적인 자산증식에 목적을 둔다. 고수익을 추구하는 신흥부유층의 급증으로 자산증식형

이 각광을 받았으며, 최근 금융위기 여파로 주춤하고 있고, 보수적 자산관리에 강점을 가진 유럽형을 따라가는 추세이다.

2.2.3 영국형 (절충형 프라이빗 뱅킹)

영국형 프라이빗 뱅킹의 특징은 스위스형 프라이빗 뱅킹과 미국형 프라이빗 뱅킹을 혼합한 절충형 프라이빗 뱅킹의 형태를 갖고 있다. 비밀 유지와 자산보존을 가장 중시하면서도 자산의 증식을 추구하는 형태라고 할 수 있는 것이다. 영국형 프라이빗 뱅킹의 또 하나의 특징은 여러 세대에 걸쳐 승계되고 있는 자산의 보존을 최우선 목적으로 하는 독특한 프라이빗 뱅킹 철학을 가지고 있다.

2.2.4 아시아형 (부가서비스형)

한국과 일본 등 아시아 국가들에서 제공하는 프라이빗 뱅킹의 유형으로 유럽형이나 미국형, 영국형의 유형이 아닌 모습으로 최근 들어 새로운 형태로 구분 분류 된다. 기존의 한국의 금융기관들이 해 왔던 VIP를 위한 프라이빗 뱅킹(Private Banking)의 형태로, 2004년 한국은행 보고자료에 의하면 거액의 자산을 예치한 고객에게 일반 고객과 달리 더 높은 고금리 금융상품에 대한 우대와 환전 및 송금 등 각종 거래수수료 할인 또는 면제, 다양한 무료 자문 서비스 및 문화 행사 초대 등의 부가 서비스를 제공하는 등의 우대서비스를 제공하는 형태이다⁴⁾ 다양한 서비스를 제공하면서도 수수료는 추가되지 않으며, 예금이율 우대와 대출금리 할인우대 등으로 금융기관의 수익성 측면에서 기여도가 낮은 단점이 있으나, 장기간 거액예금 예치로 안정적인 수익기반을 마련한다는 장점이 될 수 있다. 최근에는 다양한 금융상품 교차 판매로 수익 하락을 보충하고 있다.

2.3 해외 금융기관의 프라이빗 뱅킹 모델 구분

4) 한국은행 조사국 은행 연구팀, “국내은행의 프라이빗 뱅킹 현황 및 과제”, 한국은행, 2004.11. p.4.

해외 주요 금융기관의 프라이빗 बैं킹 모델영업 형태는 크게 4가지로 구분되어 있는데 유럽PB형 미국 자산관리형(Asset Management : AM)과 유럽PB형과 미국 AM형의 중간 형태인 Hybrid형, 그리고 보험회사인 AXA사나 카드사인 AMEX사가 기존 영업모델에 PB개념을 도입하여 우량 고객을 상대로 영업을 전개하는 Up-Selling 형이 있으며 각 특징은 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 주요 해외 금융기관의 프라이빗 बैं킹(PB) 모델

사업모델	대 표 회 사	특 징
유럽 PB형	<ul style="list-style-type: none"> •UBS •Credit Suisse •Coutts 	<ul style="list-style-type: none"> •가장 오래된 전통적인 PB모델 •파트너십에 기초한 Boutique형과 주식회사 형태의 Universal Banking 형이 존재 •PB와 고객과의 오랜 신뢰관계를 기반으로 한 일임형 자산 보전 위주의 모델
미국 AM형	<ul style="list-style-type: none"> •Merill Lynch •JP Morgan •Goldman Sachs •Fidelity 	<ul style="list-style-type: none"> •1970년대 이후 미국의 금융 자유화와 함께 발달한 PB모델 •투자은행 위주의 상품 지향적 성과중심 모델 •발달한 자본시장을 기반으로 한 자문형 ‘수익 추구’ 위주의 모델 •Fidelity의 경우 투신중심의 금융그룹으로 증권사의 채널과 주신사의 고객 및 글로벌 Mutual Fund등 상품의 다양화를 통한 WM 사업을 전개
Hybrid 형	<ul style="list-style-type: none"> •CitiGroup •HSBC 	<ul style="list-style-type: none"> •유럽 은행형과 미국 증권형의 혼합형 모델 •Global Consuer Banking 능력을 바탕으로 투자은행의 M&A를 통해 다양한 상품제공 능력 보강 •HNWI와 Mass Affluent 에게 차별화된 서비스를 제공하는 이원화 전략 모델
Up-selling 형	<ul style="list-style-type: none"> •AXA •AMEX 	<ul style="list-style-type: none"> •보험사 기존의 보험고객 기반의 상품 확장 모델(Life cycle에 기반을 둔 Financial Planning이 차별화 요소로 부각) •카드사 우량 카드 고객을 중심으로 금융상품의 추가 제공을 추구하는 소매중심 모델

자료: 삼성증권 PB연구소(2007) 『주요 해외 금융기관의 PB 모델』

2.4 프라이빗 बैं킹의 수익구조

<표2-3>의 해외 프라이빗 बैं킹의 비즈니스 수익구조표의 내용을 살펴보면 해외 금융기관들은 오래전부터 자산규모와 라이프스타일, 투자성향, 직업 등 다양한 세분화 기준을 적용하여 수익기여도가 높은 부유층 고객의 유형에 따라 차별화된 맞춤형 자산관리서비스를 제공하였고, 국내 금융기관들은 고객세분화 전략 수행 측면에서 체계적인 접근보다는 시장 및 환경변화에 따른 일회성 상품 및 서비스 개발이 빈번한 실정이다.

<표 2-3> 해외 프라이빗 बैं킹 비즈니스 수익구조

수익모델		해외 사업자 사례	Full fledged PB	Middle market PB	Personal Banking	수익 구조
기본 수수료	자문 수수료	연간 기본 수수료 포트폴리오 구성, 관리 및 경비 운용자산 규모에 따른 차등 적용	○	△	×	45%
	운용 수수료	연간 포트폴리오 관리 수수료 거래 규모별 차등 적용 운용자산대비 0.5~1.5%의 수수료율				
성과 수수료		초과 수익 창출시 10~20% 형태로 적용	○	△	×	
거래단위 수수료		운용수수료 비부과시 또는 낮은 수수료율 적용시 거래 건당 수수료 부과상품 종류 및 상품 출처에 대한 차등 적용	○	○	×	20%
순이자 수익		은행계정 등 예치에 따른 이자수익 대출에 따른 이자수익	○	○	○	25%
기타 수익		Off-shore custody, Trust Estate planning, Management 보고서 발송, 수표 추심 등	○	○	○	10%

자료: 원연식(2010), p.26에서 재인용

해외 금융기관의 프라이빗 बैं킹 사업의 수익구조를 살펴보면 투자를 일임받거나 투자자문을 통한 자문수수료와 운영수수료, 성과수수료에서 총수익의 45%, 거래단위수수료에서 20%의 비중을 차지하고 있으며, 거액

예금과 대출의 순이자 수익에서 25%를 차지하고 있어 수익의 대부분이 프라이빗 बैं킹의 기본수수료와 성과수수료에서 창출되고 있다.

<표 2-4>에서 국내은행의 수익구조를 살펴보면 2012년 당기순이익은 42조원으로 2011년 대비 11.7% 감소하였으며 분기별로 보아도 총이익이 지속적으로 수익성이 악화되는 추세이다.

<표 2-4> 국내은행 수익구조

(단위: 조원, %)

구 분	'07	'08	'09	'10	'11 (A)	'12 (B)	2012년				증감(B-A)	
							1Q	2Q	3Q	4Q	금액	%
이자 이익	31.2	34.5	32.1	37.4	39.1	38.1	9.7	9.6	9.5	9.3	-1.0	-2.5
이자 수익	77.1	93.4	81.9	79.5	81.9	82.4	21.0	20.9	20.6	19.8	0.5	0.6
이자 비용	45.9	59.0	49.8	42.1	42.8	44.3	11.2	11.3	11.2	10.5	1.5	3.4
비이자 이익	12.1	4.9	6.2	7.6	8.5	3.9	2.2	0.8	0.9	0.1	-4.6	-53.9
수수료 관련 이익	4.7	4.2	3.9	4.1	4.9	4.7	1.1	1.2	1.2	1.1	-0.2	-4.5
총이익	43.3	39.4	38.3	45.0	47.6	42.0	11.9	10.4	10.3	9.3	-5.6	-11.7

자료: 금융감독원 2013.6

2013년 금융감독원 자료에 따르면 국내 4대 은행의 총이익 대비 이자이익의 비중은 2009년~2010년 평균 80.4%로서 미국 75.6%, 일본 73.5%, 유럽 57.5%에 비해 높은 수준이며, 국내은행 전체의 수익은 90% 이상이 이자이익에 의존하는 편중된 수익구조를 가지고 있다⁵⁾(노진호·송재만). 2009년 자본시장통합법 시행령이 개정 고시되었으나 아직까지 은행의 투자자문업은 미미한 수준에 그치고 있어 투자자문수수료는 현실적으로 거의 불가능한 실정이며, 저금리 현상의 지속으로 예대마진 폭도 점점 줄어들고 있어 금융기관의 순이자마진(NIM: 자산대비 이자이익비

5) 2012년 90.7%, 2011년 82.1%, 2010년 83.1% 수준이다.

율)이 지속적으로 감소하고 있다.⁶⁾ 해외 금융기관의 경우 개인 금융 비중이 20~30% 수준이며 기업금융, 대기업투자금융, 자산운용, 보험 등의 수익 창출원이 다양하나 2013년 6월 국내 10개⁷⁾ 은행지주회사의 자산의존도를 보면 은행 84.2%, 금융투자 5.2%, 보험 4.3%, 비은행 3.9%, 기타 2.4%로 은행에 크게 편중되어 있다. 예대마진을 탈피한 수익구조 개선으로 수익원을 다원화해야 한다.

국내은행 프라이빗 बैं킹 관련 수익성은 평균 자기자본순이익률(ROE)은 12.8%로 미국의 2분의 1 수준이며, 미국 13개 금융회사의 프라이빗 बैं킹 부문 ROE는 평균 25%를 상회하였고, 동기간 스위스에서의 20개 금융회사 ROE는 평균 20%로 높은 수준을 보였다. 아직까지 국내은행의 프라이빗 बैं킹 부문의 수익률은 낮은 수준이다.

프라이빗 बैं킹 부문의 수익률이 낮은 이유는 수익구조의 취약성과 제도적으로 보완해야 할 부문이 있다. 국내은행 프라이빗 बैं킹은 거래형과 자문형의 모델중에서 거래형 모델을 따르고 있어서 제도적 미성숙, 문화적인 환경요소, 전문성의 부족 등으로 인해 수익 기반이 취약하다. 경쟁력 강화를 위해서는 투자일임 수수료와 부동산, 세무 등에 대한 상담수수료의 수취가 가능하도록 은행법시행령을 개정할 필요가 있다.

서병호(2012)의 보고서에 따르면 은행들도 수수료 수취에 걸맞은 상담 서비스 수준을 높이고, 거액자산가에 대한 대출영업을 강화해야 하며, PB전용상품의 개발 및 운용역량을 키워야 한다. 아울러 평판리스크 관리 및 신뢰도 제고를 위해 금융사고를 최소화하는 방향으로 프라이빗 बैं킹 관련 내부통제 시스템을 강화할 필요가 있다. 최근 KB금융지주의 금융자산 10억 이상을 보유한 고객의 금융자산 포트폴리오는 예·적금이 43.3%, 주식 23.6%, 펀드 20.8%의 순으로 나타나 금융자산의 53.8%를 리스크성 자산으로, 46.2%를 안정형 자산으로 보유하고 있는 것으로 나타났다(KB금융지주경영연구소, 2012). 이러한 결과는 프라이빗 बैं킹 고객이 일반고객에 비해 보다 고수익·고위험 상품에 대한 투자를 선호함을 보여준다.

6) 국내은행 NIM 추이 : 2.19%(12.1Q)→2.06%(12.3Q)→1.95%(13.1Q)→1.88%(13.2Q).

7) 2013년 6월 현재 우리, 신한, 하나, KB, SC, 산은, 씨티, BS, DGB, 농협지주회사의 총자산은 1,915조 규모이다.

2.5 프라이빗 뱅킹의 시장 현황

2.5.1 해외 시장현황

Cap gemini와 RBC에서 발표한 『2013년 World Wealth Report』에 의하면 2012년 말 기준 전 세계 100만달러 이상 자산을 소유한 부유층은 1,200만 명으로 2011년 1,100만명에서 100만명(전년대비 9.2%)이 증가한 것으로 추정되며 글로벌 금융위기로 인해 큰 폭의 감소를 보였으나 2009년 이후 꾸준히 증가하여 최근에는 큰 폭으로 증가함을 아래 <표2-5>로 확인해 볼 수 있다.⁸⁾

<표 2-5> 전 세계 부유층 인구의 프라이빗 뱅킹 시장 규모

(단위: 백만명, 조달러)

구분	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
부유층인구	10.1	8.6	10.0	10.9	11.0	12.0
Wealth Management 규모	40.7	32.8	39.0	42.7	42.0	46.2

자료: Cap gemini & RBC(2013,5)

<표 2-6>에서 100만 달러 이상 부유층 수가 가장 많은 국가는 미국이 343만명으로 1위, 다음으로 일본, 독일 순으로 나타나며, 이들 3개국이 전 세계 부의 48.7%를 차지하고 있다. 중국의 부유층은 64만 3천명으로 4위이며, 한국은 16만명으로 12위에 위치하고 있다. 지역별로는 북미와 아시아 태평양 지역이 3.7백만명(각31%)으로 가장 많으며, 유럽이 3.4백만명으로 28%를 차지한다.

8) 통상 금융자산이 10~100만달러인 경우 대중부유층(mass affluent), 100~1,000만달러인 경우 부유층(high net worth), 1,000만달러 이상인 경우 초부유층(ultra high net worth)으로 구분하며 주로 부유층이상을 Private Banker 고객으로 한다. 본 자료에서 부유층은 주거용 부동산, 수집품, 소모품, 내구재 등을 제외한 순자산이 미화 1백만 달러 이상인 개인을 의미한다.

<표 2-6> 국가별 부유층 인구수 상위 12개국

(단위: 천명)

구분	미 국	일 본	독 일	중 국	영 국	프 랑 스	캐 나 다	스 위 스	호 주	이 탈 리 아	브 라 질	한 국
2011년	3,068	1,822	951	562	441	404	280	252	180	168	165	144
2012년	3,436	1,902	1,015	643	465	430	298	282	207	176	165	160

자료: Cap gemini & RBC(2013, 6)

부유층이 보유한 전체 금융자산은 2012년 말 기준 현재 아래 <표 2-7>에서 46.2달러로 추정되고 있다. 지역별로는 유럽(24%), 북미(27%), 아시아태평양지역(26%)으로 부의 편중을 보여주고 있으며, 갈수록 심화되고 있다. 특히 남미의 부유층 금융자산 비중은 16%로 부유층 인구비중(4%)이 높게 나타났다. Cap gemini & RBC(2013,6)는 향후 전 세계 부유층의 금융자산 규모는 연평균 6.5% 증가하여 2015년에는 55.8조달러까지 증가 할 것으로 추정하고 있다.

<표2-7> 지역별 부유층 및 금융자산 현황

(단위: 백만명, 조달러, %)

구분		유럽	북미	아시아 태평양	중남미	중동	아프 리카	합계
인 구	인구수	3.4	3.7	3.7	0.5	0.5	0.1	12
	비중	28	31	31	4	4	1	100
금 융 자 산	규모	10.9	12.7	12.0	7.5	1.8	1.3	46.2
	비중	24	27	26	16	4	3	100

자료: Cap gemini & RBC(2013, 6)

Cap gemini & RBC의 연구 외에 Wealth-X의 “World Ultra Wealth Report 2013”⁹⁾에 의하면 앞으로 아시아 지역의 부자의 증가율이 미국과

9) 미국 자산조사업체 Wealth-X가 개인자산이 3,000만 달러 이상인 “울트라 부유층”을 대상으로 조

유럽지역의 부자의 증가율을 뛰어넘을 것으로 전망하고 있다.

세계 부 보고서를 발표하는 보스턴컨설팅그룹(BCG)¹⁰⁾에 따르면 2016년까지 세계의 부 가운데 57%는 아시아에서 나오며 2016년 아시아의 부는 40조달러로 유럽 39조달러, 북미 41조달러에 근접할 것으로 전망하고 있다 (매일경제 13/1/15). 글로벌 금융위기 이후 전통적인 유럽 시장보다 아시아 등 신흥국의 자산이 빠르게 증가할 것이며, 특히 유럽 재정위기 이후 전문 Private Bank들이 미국이나 유럽에서 벗어나 아시아 등 신흥국으로 투자 대상을 넓히고 있으며, 다가올 미래에는 아시아 지역을 중심으로 전문 Private Bank의 시대가 올 것으로 전망된다.

2.5.2 국내시장

(1) 국내 프라이빗 बैं킹 시장

국내 금융시장 규모는 경제규모의 확대에 인하여, 프라이빗 대상 고객이 증가하고 있으며, 외환위기와 금융위기를 겪으면서 금융산업이 재편되었고 금융기관 생존을 위하여 프라이빗 बैं킹 도입과 확대를 꾀하고 있다.

<표 2-8> 국내 부자 인구 수 및 보유 금융자산 규모

(단위: 만명, 조원)

	2006년	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
부자인구	8.8	10.1	9.7	11.4	13.0	14.0	15.6
금융자산	287	323	307	357	399	422	461

자료: 하나금융경영연구소(2013.8)

<표 2-8>을 살펴보면 2012년 말 기준 국내에서 금융자산 10억 이상

사하였던 이들 울트라 부유층은 전세계적으로 18만 7,380명이며 미국은 6만280명(8조2,850억 달러), 북미 지역은 6만5,295명, 아시아 지역은 4만2,895명, 한국은 1,385명(2,650억달러)으로 집계되었다.

10) 보스턴 컨설팅그룹은 세계 130개 이상의 개인 은행과 자산관리 전문가들로부터 관련 데이터를 모아 2000년부터 꾸준히 세계 부 보고서를 발표하고 있다.

부자는 국내 인구의 0.3%로, 전체 인구의 0.3%는 전체 가계금융자산의 18%를 차지하고 있으며, 부유층은 2010년 13만명에서 2012년 15만 6천 명으로 크게 증가하였다. 2012년 금융자산규모는 461조원으로 2006년 287조원 대비 60%이상 크게 증가하였다.

국내 하나은행의 프라이빗 बैं킹 운용자산 규모를 살펴보면 2011년 말 기준으로 39조원으로, 2011년 말 Bank of America의 PB 운용자산 규모는 2,155조원으로 55배 이상 규모가 크며, 유럽 최대 Private Bank인 UBS와 아시아에서 제일 큰 규모인 HSBC가 한국보다 규모가 크며, 각 각 1,728조원, 432조원에 달하고 있다.

<표 2-9> 지역별 부유층 비중

구분	서울	경기·인천	부산·경남
2009년	49.6%	21.2%	12.0%
2011년	47.9%	21.5%	12.9%

자료: 『매일경제』 2012년 7월 3일자.

<표2-9> 표에 의하면 지역별 부유층 비율은 2011년 말 기준 서울·인천·경기지역이 전국의 69.4%를 차지하고 있어 수도권에 부의 집중이 그러나 서울지역 비중은 2009년 대비 2011년 1.7% 감소하였고, 부산·경남지역 비중이 12.0%에서 12.9%로 0.9% 증가하여 수도권 중심에서 탈피하여 점차 지방의 비중이 늘어날 것으로 기대되며, 이러한 현상은 지역 경제 활성화 및 수도권과 지방 부동산 시장의 차별화도 기인한다고 살펴볼 수 있다.

몇몇 한국은행 통계에 의하면 10억 이상의 거액 정기예금 규모가 2005년 96.9조원에서 2010년 273.7조원으로 2.8배 증가하였고, 메릴렌치와 캡제미니(Cap gemini)는 거액자산가의 금융자산이 동기간 235.5조원에서 457.8조원으로 두 배 가까이 증가한 것으로 추정하였다.

<표 2-10> 국내 저축성 예금의 규모별 현황

(단위: 천좌, 십억원, %)

예금규모		2008년	2009년	2010년	2011년	2012년 6월	증가율 (2008말 대비)
1억원 이하	계좌수	141,733	145,443	151,748	162,941	166,297	17.3
	금액	256,987	268,722	288,118	327,922	342,210	33.2
1억원 ~5억원	계좌수	360	447	518	551	556	54.4
	금액	70,409	85,875	100,792	107,841	112,592	59.9
1억원 ~10억원	계좌수	41	45	53	57	64	56.1
	금액	30,264	33,177	38,908	42,260	45,434	50.1
10억원 초과	계좌수	37	43	51	56	60	62.1
	금액	241,817	278,545	357,967	373,640	380,060	57.2
합 계	계좌수	142,170	145,978	152,370	163,605	166,977	17.4
	금액	599,477	666,319	785,785	851,663.5	880,296	46.8

자료: 한국은행경제통계시스템(2013. 4)

<표2-10> 표에서 2012년 6월 말 기준 국내 저축성 예금의 규모별 현황을 살펴보면 10억원 초과 거액 저축성 예금은 380조로 2008년 242조에 대비하여 57.2% 증가 하였고, 5억원~10억원 이하 예금도 동 기간 50.1% 증가하여 전체 예금 증가율을 상회하고 있다. 1억원 이하 예금의 증가율은 33.2%로 일반 예금 증가보다 부유층의 금융자산 속도가 매우 빠르게 성장하고 있음을 알 수 있다.

(2) 국내은행의 프라이빗 뱅킹 시장

<표2-11>을 살펴보면 국내 초기의 프라이빗 뱅킹 시장은 1980년대 장기신용은행과 현 국민은행이 합병하여 무기명 장은채 고객을 대상으로 부동산, 세무, 신탁 등의 종합자문서비스를 제공하면서 출발하였으며, 이후 씨티은행 서울지점이 1991년 금융규모 1억 이상의 개인 고객을 대상

으로 씨티골드(citi gold)라는 브랜드로 자산관리서비스를 선보인데 이어 1999년 하나은행과 합병한 보람은행이 1995년 프라이빗 बैं킹 서비스를 도입하였다. 도입기에는 고객대상 프라이빗 बैं킹 전담직원이 지점에 배치되어 일반고객보다 나은 높은 우대 금리를 제공 받았다.

<표2-11> 국내은행 프라이빗 बैं킹 도입 시기

도입 시기	1992	1995	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Private Banking		하나			우리		외환	조흥. 신한 국민. 한미		제일
VIP बैं킹 11)	한미 외환		대구	신한. 산업 전북. 농협 수협	우리 광주	제일 기업	조흥 부산	국민 경남	제주	

자료: 성준경(2004), p.17에서 재인용

국내은행들이 1990년대 말 IMF 외환위기 속에서 구조조정과 수익성 다변화를 통한 생존 방안을 모색하게 되었고, 부동산 가격의 급등, IT산업 및 주식시장발전, 고소득 전문가의 등장으로 국내 시중은행들은 본격적으로 프라이빗 बैं킹 서비스를 제공하게 되었다. 일부 증권사들도 서비스 경쟁에 뛰어 들었고, 금융회사들은 본점 내에 PB사업부 같은 전담 부서를 두어 거액 자산가들을 접촉하였다. 부유층 거주 지역에는 PB전용센터를 두고 프라이빗 बैं킹을 시작하였으며 은행은 영업점에 PB코너를 운영하였다.

하나은행이 최초로 VIP전용센터를 운영하였고, 이어서 다른 은행들도 다양한 서비스를 제공하게 되었다. 1998년에 증권업계 최초로 삼성증권이 VIP 센터를 설치하면서 프라이빗 बैं킹 서비스를 제공하기 시작했다.

11) 프라이빗 बैं킹과 VIP बैं킹의 구분은 본점, 지점에서 PB전담조직 및 인원을 확인, 자산관리를 포함한 자문서비스를 제공, 제후기관의 위탁상품 판매수수료 등 별도의 수익구조를 가지고 있는 경우는 프라이빗 बैं킹으로 그 외에는 VIP बैं킹으로 분류한다.

타 금융기관들도 프라이빗 시장에 모두 관심을 가지고 참여하게 되는 계기도 되었으며, 종합자산관리, 투자상품 판매 활동에 필요한 인력이 필요하게 되는 이유가 된 것으로 판단된다.

2000년대 들어와서 저금리기조가 지속되고, 투자에 대한 관심이 제고되어 시중자금이 투자로 급격하게 이동하고 있으며, 이러한 현상이 프라이빗 बैं킹 시장이 성장하는 계기가 되었다.

프라이빗 बैं킹은 부유층 중에서도 상위의 고객을 대상으로 수준 높은 서비스를 제공해야 할 필요성을 느꼈고, 전문인력 양성과 함께 PB전문 센터를 개설하게 되었다. 하나은행이 2002년 최초로 10억원 이상 고객을 대상으로 팀 어프로치 개념의 Wealth Management 센터를 개설하여 프라이빗 बैं킹 영업전담 조직을 만들었다. 같은 해에 신한은행과 조흥은행이 PB 영업 전담 센터를 개설하여 영업을 시작했다.

국민은행은 2002년 11월 GOLD&WISE 압구정 PB 센터를 개설하여 2012년 6월말 기준 금융자산 30억원 이상의 스타PB 센터 2개와 5억원 이상의 GOLD&WISE 센터 23개를 개설하여 운영하고 있다. 국민은행 자산관리서비스 위주의 실적을 높여 고객만족을 시킨다는 운영전략을 구사한다. GOLD&WISE는 전담 Private Banker의 일대일 종합자산관리 서비스를 뜻한다.

국민은행은 이탈리아 Finantix사의 자산관리 서비스시스템 도입을 통한 최적의 맞춤 모델 포트폴리오 제공 및 지속적인 자산관리, 경제리서치 자료 제공, 금융시장 상황보고, 투자성과 보고서제공, 자산별 운용전략자료 제공, 세무, 법률, 부동산 관련 상담 등 다양한 서비스를 제공 중에 있다.

우리은행은 2002년 Two-Chairs를 출시하면서 자산관리 수준인, Total life care 영역으로 맞춤형서비스이며, 건강검진, 특급호텔 숙박, 문화공연 등 특별한 우대서비스를 우리투자증권 PB 센터와 연계된 복합자산 관리 서비스를 도입해 운영하고 있다.

신한은행은 2002년 9월 프라이빗 बैं킹을 도입하여 서울 및 수도권에 20개 센터와 4개의 지방 센터를 포함하여 총 24개 PB 센터에서 100여명 이상의 Private Banker가 종합자산관리 서비스를 제공 중에 있다. 금융자산 10억 이상의 금융자산가들에게 차별화된 포트폴리오 매니지먼트를 제공하고 증권, 투

신, 부동산 종합관리서비스, 세무·법률서비스, 기업승계서비스와 헬스케어, 커플매니징, 테마여행 등 감성 마케팅으로 『자산관리 서비스 그 이상』의 Total Life Care Service를 제공한다.

하나은행은 1995년 국내 최초로 프라이빗 बैं킹을 도입하였고, 프라이빗 बैं킹시장을 선도적으로 이끌고 있으며 최고의 Private Bank로 인정받고 있다. 12)하나은행의 프라이빗 बैं킹은 보람은행과 1999년 합병후 지속적인 상담교육, 자격증 취득, 업무교육, 영업추진등을 통하여 프라이빗 बैं킹 제도를 위한 전문 Private Banker 양성에 주력하여 경쟁력을 높여 왔다. 금융자산 5억원이상의 Gold Club 16개 센터와 10억원 이상의 Wealth Management 2개 센터에서 차별화된 종합자산관리 서비스와 다양한 PB전용 상품제공, 자녀혼인 메신저, 장례지원등을 통한 Life Care Service, <하나상속증여센터>를 통해서 상속·증여관련 세무, 부동산, 법률 전문상담 서비스를 제공하고 있다.

씨티은행은 2002년에 기존의 씨티은행과 다른 별도조직으로 씨티그룹 프라이빗 बैं킹이라는 독립조직을 만들었다. Citigold 셀렉트는 VIP고객 중 5억이상을 예치한 고객을 대상으로 자산관리 전문가(citigold executive)와 일대일 맞춤서비스를 제공하며, 전문화된 Private Banker와 포트폴리오 컨설턴트가 정기적인 리포트폴리오 제공, 전세계 투자정보를 제작하여 발송하는 Stand Point 발송, 최적의 자산관리 Plan 제공, 해외계좌 개설정보제공서비스, 프리미어 마일리지카드, 국내 회계법인을 통한 무료 세무상담 서비스제공, 각종 문화행사 초대, 종합소득세 신고 대행 서비스, 호텔, 면세점, 골프라운딩초대 등 각종 제휴사 특별 혜택 등을 제공한다.

스탠다드차타드은행은 크게 자산관리 서비스, Next Generation 서비스, 토털라이프 케어로 나뉜다. 세부적으로 차별화된 포트폴리오 관리, 부동산 컨설팅서비스, 재테크 자문서비스, 글로벌 금융교육 프로그램(대학생자녀대상) 주니어 글로벌 리더스프로그램(중·고등학생 자녀대상), 프라이빗 커뮤니티, 금융자산관리 서비스, 스페셜리스트 그룹 서비스, 세무자문서비스, 1:1

12) 하나은행 PB사업부는 EUROMONEY誌에서 7년(2005년~2011년)연속 한국 최우수 Private Bank로 선정되었으며 그 외에 The Banker誌, Asiamoney誌, The Asset誌 등에서 한국 최우수 Private Bank로 선정되었다.

조기유학 자문 서비스, 미술 자문 서비스 등이 있다. 이중 차세대 금융리더 아카데미 프로그램은 VIP 고객서비스 중 대표상품으로 시장에서 두각을 보이고 있다.

1년에 두 번(상·하반기) 방학기간 동안에 VVIP고객 자녀를 초청하여 제공하는 전문적인 커리큘럼으로 전세계 금융시장에 대한 직·간접 경험, 스탠다드차타드 그룹 및 유수의 세계적인 투자은행 직접방문, 고객 자녀간의 네트워크 형성과 전세계 프라이빗 뱅크 고객 자녀간의 글로벌 네트워크 형성 기회를 제공하고 있다.

<표 2-12> 주요 국내은행 프라이빗 뱅킹 현황

은행명	브랜드명	수신기준 금액	센터수	비금융서비스
국민	스타PB센터	30억이상	2개	금융서비스에 주력(거액자산 프라이빗 뱅킹 고객 대상)wealth clinic 서비스) 세무·부동산
	GOLD& WISE	5억원이상	23개	
신한	신한 Private Bank	10억원이상	24개	세무·법률서비스, 부동산종합관리, 라이프케어(커플매칭, 기념일이벤트, 미래안심유언, 헬스케어)
우리	Two-Chairs	10억원이상	6개	세무·부동산종합컨설팅, 라이프케어(시크릿뱅킹, 대여금고, 전용상담공간, 해외유학·이주, 호텔예약)
하나	Wealth Management	10억원이상	2개	상속 및 증여 세금관리 부동산·법률, 라이프케어 (자녀혼인메신저, 장례지원)
	Gold Club	5억원 이상	16개	
씨티	Citigold 셀렉트	5억원 이상	5개	세무·부동산 상담서비스 전용씨티폰, 문화행사(골프, 와인 강좌, 음악회)
SC	Priority Bank	10억원이상	2개	차별화된 자산가치 창조시스템, 차세대금융리더 아카데미 세무(증여, 상속), 부동산 등 자문서비스

자료: 각 은행 홈페이지(2014)

국내은행의 프라이빗 बैं킹 인력구조를 보면 부동산 전문인력은 일반 프라이빗 영업점은 물론 PB 센터에도 고정 배치되지 못하고, 각 은행 당 두세명 정도의 극소수의 인원이 전체 은행의 PB 고객을 응대하고 있는 실정이다.

또한 PB 직원의 인력구조를 보면 대부분 일반 은행원에서 PB로 이동해온 직원이며 이에 증권회사 경력자와 전문직인 세무사, 변호사 등의 극소수 외부 충원인력으로 구성되어 있으며, 금융 및 경제, 회계, 재무관리 등의 업무경력은 강점을 보이나, 자산규모가 있는 부동산 전문가는 드문 상태이다. 최근 들어 은행들은 소수의 부동산 전문인력을 두거나 부동산 관련 법인과 제휴하여 일부 서비스를 제공하고 있다. 전체적으로 프라이빗 बैं커에 대한 금융자산 관리에 중점을 둔 경제, 외환, 금리 등에 대한 교육은 지속적으로 하고 있으나, 부동산에 대한 교육은 연중 1~2회 실시하여, 투자실습, 효과분석 등은 전무한 실정이며, 금융자산과 같은 포트폴리오 교육프로그램이 부족한 현실이다.

(3) 해외 주요나라의 프라이빗 बैं킹 현황

가. 오프쇼어(offshore)시장

<표2-13>을 살펴보면 오프쇼어(offshore) 금융사업은 거액 자산가들을 대상으로 하는 프라이빗 बैं킹 서비스를 제공하는데 있어서 오프쇼어 금융센터를 활용하게 유도하고 있다. 거액 자산가들에게 국제시장을 통한 리스크분산, 자산보호, 자산관리의 연속성, 상속·증여세의 회피, 효과적인 자금운용, 자산관리의 일원화가 가능하여 프라이빗 बैं킹 고객들은 온쇼어시장보다 오프쇼어(offshore) 금융시장을 더 좋아한다. 전 세계적으로 알려진 오프쇼어 금융센터로는 경과세국이라고 불리는 바하마제도, 버뮤다제도, 케이만섬, 채널제도, 맨섬 등의 구대영제국권, 국외원천소득 경과세국이라고 불리는 홍콩, 싱가포르, 법인세의 면제 또는 경감 등의 조세특혜국으로 불리는 룩셈부르크, 네덜란드

등이 있다.

<표2-13> 주요 오프쇼어(offshore) 금융센터 현황

구 분	경과세국 (tax haven country)	국외원천소득 경과세국	조세특혜국
주요지역	바하마제도(bahamas islands) 버뮤다제도(bermuda islands) 케이만섬(cayman islands) 채널제도(channel islands) 맨섬(man islands)	홍 콩 싱가포르	룩셈부르크 네덜란드

자료: 김기서(2010), p.94

나. 영국의 프라이빗 बैं킹

<표2-14>를 살펴보면, 영국의 프라이빗 बैं킹은 스위스와 더불어 유럽 프라이빗 बैं킹 대표로서, 초기 금세공사업이 은행업무와 더불어 발전하였고 무한책임의 파트너십으로 발전되었다. 차별화된 서비스와 고객층을 가진 머천트뱅크계와 상업은행계로 구분되며, 머천트뱅크계는 Kleinwort Benson, N.M Rothschild등으로 대대로 내려오는 유명한 점포 브랜드로 적극적인 자산운용을 하고 있고, 전통적인 상업은행계는 오랜 역사와 실적을 자랑하고 있다.

상업은행계의 프라이빗 बैं크는 붉은카펫(red carpet)형, 근대형, 전통형, 순수전통형의 4가지로 구분되며, 붉은 카펫형은 일반고객에 비해 높은 수준의 차별화된 특별우대 서비스를 제공하고 있으며, 근대형은 양적확대와 고객 자산 보전을 추구한다. 전통형은 초부유층을 대상으로 고도의 지적, 기능적 서비스를 제공하며 순수전통형은 무한책임 파트너십 제도를 유지하고 있는 전통적인 프라이빗 बैं크(Private Bank) 형태이며, 머천트 बैं크계와 다르다¹³⁾.

13) 머천트뱅크(merchant bank)는 예금과 대출 등 여수신 업무를 제외한 투자, 어음발생, 증권발행 등을 종합적으로 하는 상업은행을 말한다. 19세기부터 영국에서 머천트뱅크가 발달했기 때문에

<표2-14> 영국의 주요 Private Bank 유형

구 분	Midland Private	Barclays Private	Lloyds Private	Child & Co.	Coutts & Co.	Adams & Co.	C. Hoare & Co.
설립연도	1994년	1993년	1992년	1660년	1692년	1983년	1672년
최저연수입	상당	£ 100,000	상당	상당			
최저자산액	£ 100,000	£ 250,000	£ 75,000	상당	£ 150,000		
최저 예치규모	없음	£ 2,000	없음	£ 1,500	£ 3,000	£ 1,500	£ 1,500
투자관리 수수료		0		상당	1%	0	6개월 0.3%
관리수수료	없음		없음	월£ 25	연간£ 45	1거래 £ 0.95	분기£ 7.5
고객수			26,000	4,500	30,000	5,000	10,000
운용규모	£ 2bn.	£ 20bn.	£ 6bn.				
모은행	HSBC Group	Barclays Bank Plc	Lloyds Tsb Plc	Royal Bank of Scotland Plc	NatWest Bank Plc	Royal Bank of Scotland Plc	가족경영

자료: 김기서(2010), p.111

다. 스위스의 프라이빗 뱅킹

<표2-15>를 살펴보면, 스위스의 프라이빗 뱅킹은 오랜 전통과 실적을 쌓아온 순수한 프라이빗 파트너십 형태로서 스위스 3대 은행을 시작으로 하며, 대규모 은행의 프라이빗 뱅킹 부문, 손꼽히는 세계적인 프라이빗 뱅킹 스위스 거점 은행으로 위치하고 있다. 스위스가 세계적인 프라이빗 뱅킹으로 성공한 요인은 정치적 안정과 통화가치의 안정, 확고한 비밀유지제도 등으로 스위스는 모든 은행가들이 열망하는 프라이빗 뱅킹 사업을 위한 최적의 조건과 장

영국의 금융기관을 따로 이르는 용어로 쓰이며 현대 금융에서는 일반적으로 투자은행(IB:investment bank)이라는 이름으로 많이 불린다. Bank of America, Chase Manhattan Bank 등 세계적인 금융기관의 뿌리가 되는 로스차일드 가문이 대표적인 머천트뱅크 출신이다.

소인 셈이다. 다국어를 구사하는 인적자원의 보유와 안정된 은행 경영환경 등 훌륭한 규모를 가진 휴양지와 멋진 쇼핑을 할 수 있는 배후도시들이 있고, 훌륭한 공항과 인프라 시설을 갖추고 있어서 전세계의 초부유층까지 흡입할 수 있는 시설과 제도를 고루 갖추고 있다.

<표2-15> 스위스의 프라이빗 뱅킹 유형

구 분	특 성	주요 금융기관
순수한 Private Bank	무한책임 파트너 경영자산운용 특화, 자산의 보전 정책 미상 고객, 자금출 처 의심 자금 등에대한 엄격한 선별 고객과 이해 상반되는 거래 배제	Darier Hentsch & Cie Lombard Odier & Cie Pictet & Cie Bordier & Cie
대형 상업은행	전통과 역사를 자랑하는 입지조건 높은 신용등급 · 글로벌 네트워크 대형 은행의 주요 수익원	UBS 스위스은행(SBC) 크레딧스위스(CS)
프라이빗 뱅킹 거점	미국, 영국, 프랑스, 독일 등 선진국 대규모 은행, 프라이빗 뱅킹 거점 설치 유럽, 아시아, 서남아시아지역, 중남미등의 신흥부유층 접근	100여개 세계 대규모 은 행의 프라이빗 뱅킹 거점

자료: 김기서(2010)p.130, pp.139-143, p.145

라. 미국의 프라이빗 뱅킹

<표2-16>을 살펴보면, 미국에서는 1960년대 이후에 프라이빗 뱅킹 시장이 출현 하였으며 1970년대부터 본격적으로 발전하기 시작하였다. 이 시기부터 세계적인 대형 투자은행과 상업은행이 프라이빗 뱅킹 사업에 참여하게 되었 으며 1990년대 신흥 부유층이 나타남에 따라서 전통적인 프라이빗 뱅킹 업무 가 Wealth Management의 개념으로 확대되면서 유럽형의 자산관리형에서 미 국형의 자산운용형으로 변형되어 금융산업이 발달하게 되었다. 미국의 프라이

빗 बैंकिंग은 전통적인 자산보전 뿐만 아니라 자산관리와 운용 실적을 중요시한다. 전통적인 상업은행계와 주식과 채권업무에 주력 투자하는 은행계로 나누어 볼 수 있는데 홀세일형, 리테일형, 부티크형, 전통형, 지방은행형, 투자은행형의 6가지 형태로 나눌 수 있다.

<표 2-16> 미국의 Private Bank 유형

구 분	특 성	주요 금융 기관
홀세일형	신탁업무의 경영기반 확립, M&A, 기업엔지니어링 자산유동화증권(ABS), 파생금융상품 등 다양한 상품 판매 ROE 40% 이상	JP Morgan Chase Manhattan Bank
리테일형	연수입 10만~30만달러의 일반고객 베이비붐시대 젊은 고객층 ROE 2% 이상, ROE 30% 이상	Citicorp 舊Chemical 은행 (체이스맨해튼에 통합)
부티크형	고객과의 장기적인 관계 유지 은행 업무와 개인신탁 업무로 구분 ROE 2% 전후, ROE 30% 이상	US Trust
전통형	무한책임의 파트너에 의해 경영, 신중한 투자운용 철칙	Brown Brothers Harriman & co.
지방 은행형	지역밀착형 프라이빗 बैं킹, 개인 특별맞춤 서비스 제공	The Connecticut Bank & Trust, Northern Trust Corp 등
투자 은행형	미국 부유층이 가장 선호, 적극적인 투자운용 국제간 Trust 등의 금융서비스 제공	Goldman Sachs

자료: 김기서(2010)pp.145-149

2.6 프라이빗 बैं커 역량 및 은행 성과에 관한 선행 연구

2.6.1 고객관리능력

프라이빗 बैं커의 핵심역량 중에서 고객관리 능력은 매우 중요하며, 오늘날 시장에 있어서의 성공은 어느 기업이 적시(right time), 적소(right place)에 적절한 고객(right customer)에 관한 적절한 정보(right information)를 제공

할 수 있는가에 달려있으며, 다양한 성향의 고객을 만족시키기 위해서는 이제 불특정 다수를 대상으로 하는 획일적인 마케팅 전략으로는 고객의 마음을 사로잡지 못한다. 마케팅의 초점을 고객관계관리(CRM)에 맞추고, 핵심역량 강화에 힘쓰고 있다(강석태, 2008). 고객의 성공을 뒷받침하는 것이 프라이빗 뱅커의 뛰어난 능력에 기인 한다고 볼 수 있다.

고객관계관리(CRM)란 개인 고객이나, 일련의 고객그룹을 유치하거나, 기존 고객의 개발 및 우수고객 유치를 위한 전사적인 활동으로써 고객을 중심으로 한 마케팅, 판매, 전략을 실행하는 일련의 과정이다(Kalakota et al.,1999).

이러한 고객관계관리(CRM)의 목적은 신규 고객을 획득하고 고객 유지율, 로열티 및 수익성을 향상시키며, 기업내부의 판매, 고객서비스를 효과적으로 수행하고자 하는 것이다. 이를 위해 다양한 고객에 대한 정보를 수집/저장/분석함으로써 적시에 적절한 고객에게 효과적인 채널을 통하여 상품이나 서비스를 제공한다(문정만, 2004).

Raaen(2000)은 마케팅, 세일즈, 고객 서비스의 각 영역별로 CRM 성과에 영향을 미치는 중요한 능력을 밝혀내었다. 첫째, 마케팅 영역에서는 수익을 최대화하기 위한 제품 가격, 고객정보의 효과적 공유, 효과적인 파트너십과 전략적 제휴 개발, 효과적인 마케팅 계획 실행 등의 4가지 마케팅 능력이 CRM 성과에 미치는 전체 마케팅 능력의 54%를 차지한다. 둘째, 세일즈 영역에서는 인력의 가장 중요한 핵심이다. 효과적인 세일즈 인력의 Skill 개발, 효과적인 세일즈 계획 수립, 세일즈 인력에 대한 공정한 보상, 뛰어난 세일즈 인재의 유인과 보유 등 4가지 능력이 CRM 성과에 미치는 전체 세일즈 능력의 74%를 차지한다. 셋째, 고객 서비스 영역에서는 효과적인 Billing 시스템의 구축, 뛰어난 서비스 인재의 유인과 보유, 고객서비스 효과 측정 등 3가지 능력이 CRM 성과에 미치는 전체 고객 서비스 능력의 43%를 차지한다.

Ryan(1998)은 CRM 성공에 영향을 미치는 요인으로 상호작용과 성과과정을 통합시키는 능력, 어떤 장소와 시간과 방법도 가능한 고객서비스, 지능형 작업관리, 손쉬운 정보 접근성, 신속한 어플리케이션 설계·개발 구현 프로세스 규정에 대해 커스터마이즈가 가능할 것, 유연성과 민첩성, 확장가능성, 관리가능성 등 9가지를 들었다. CRM 역량은 고객데이터베이스와 분석기반

(분석도구 및 분석능력)에 마케팅, 판매, 서비스 등 고객과의 직접적인 상호작용 등의 CRM 프로세스 역량을 말한다.

Trepper(2000)는 CRM의 목표를 측정할 수 있는 방법으로 새로운 고객의 수, 새로운 고객을 얻는데 드는 비용, 고객만족, 고객감소, 촉진 제품의 비용, 마진이익, 증가된 수익, 재고 회수, ROI 등을 제시하였다. 특히 ROI는 투자 기간 동안 경제적 효익을 실현시키는 방법으로 사용된다. CRM의 기대성파로는 고객만족의 증가, 다이렉트 마케팅 비용의 감소, 보다 정보화된 판매력, 효과적인 마케팅 캠페인의 향상, 그리고 고객획득과 유지에 대한 낮은 비용 등을 제시 하였다.

Imhoff & Gentry(2000)는 CRM 아케텍처 측면과 CRM 기술적 측면에서 기대성파가 있다고 하였다.

김성규(2001)는 CRM구현의 기대효과로 고객만족도 및 고객유지율 향상, 서비스비용 절감, 인원절감 등을 들고 있다.

Kimberly and Evanisko(1981)는 혁신의 수용에 영향을 미치는 조직 특성 변수로 전문인력의 보유 정도, 의사결정의 집중화, 조직의 규모, 기능적 다양성 등을 제시 하였다. Burgelman(1988) 등은 혁신적 전략의 수립을 위해 필요한 투입요인으로서 가용자원의 확보, 경쟁사의 혁신전략을 이해할 수 있는 능력, 기술적 환경변화를 이해할 수 있는 능력 등을 들고 있다. 박찬욱은 마케팅 및 전산 부서 등 관련 부서 인력의 전문성이 뛰어날수록 DB 마케팅의 실행 수준도 높아진다고 하였다. CRM은 시스템 계획 수립에서부터 활용에 이르기까지 마케팅 활동, 통계적 분석기법, 정보시스템 등의 여러 영역이 복합적으로 요구되므로 각 구성요소에 대한 정확한 이해와 함께 여러 부서의 참여와 원활한 협조가 필수적이다. CRM의 성공을 위해서는 효과적인 IT 인프라 구축이 반드시 필요하다. 즉 데이터 및 시스템 통합 수준, 시스템 확장 가능성, 시스템 사용 용이성 등을 고려하여 시스템을 구축해야 한다.

Milton Pedraza(2000)는 CRM의 성공에 영향을 미치는 요인으로 시스템의 유연성 깔끔하고 정확하고 적시성있는 데이터를 확보할 것, 고객과의 상호작용과 대화를 확대할 것 등을 들고 있다.

박종규는 CRM의 중요요인으로 사용자 교육, 데이터 통합과 표준화 과정,

고객 데이터의 클린징 시스템이 중요하다고 하였다. CRM은 새로운 IT의 도입을 의미하는 것이 아니라, 전사적인 차원에서 고객관리에 필수적인 요소들을 고객을 중심으로 개선함으로써 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 경영방식이기 때문에 데이터마이닝, DW을 이용한 고객분석, 캠페인 관리, 고객서비스 능력과 같은 CRM 역량은 CRM 성과를 달성하는데 있어서 필수적인 요소이다.

CRM의 핵심영역은 고객 데이터베이스와 분석기반에 마케팅, 판매, 서비스 등 고객과의 직접적인 상호작용이 필요한 업무 프로세스 및 기업조직과 고객접점을 이루는 매체를 포함하고, 이를 통합적으로 활용하기 위한 전략요소도 포함된다. CRM이란 기업의 비즈니스 목표와 모든 활동을 고객중심으로 정리하는 것으로서 고객과 관련하여 고객정보를 기반으로 기업의 비즈니스 목적을 수립하는 것에서부터 시작된다. 이렇게 수립된 기업의 비즈니스 목적을 달성하기 위해, 장기적인 기업 행동의 진로를 정하는 비즈니스 전략, 비즈니스 정보, 필요한 시스템의 기능, 기술 인프라 스트럭처, 비즈니스 프로세스 그리고 이러한 활동을 전개해 나갈 기업의 조직역량 등의 CRM 핵심 구성요소를 고객중심으로 정리하고 통합해 가야 한다.

Trepper(2000)는 CRM의 기대성으로 고객만족의 증가, 다이렉트 마케팅비용의 감소, 보다 정보화된 판매력, 효과적인 마케팅 캠페인의 향상, 그리고 고객획득과 유지에 대한 낮은 비용 등을 들었고, Imhoff & Gentry는 요구사항의 변화에 대한 혁신과 수정에 대한 용이성 전체비용의 감소와 재사용 가능성, 적절한 고객에 대한 커뮤니케이션 채널의 개발로 고객과 기업의 유기적인 관계 형성, 발전된 정보기술로 기업은 고객과 다양한 상호작용이 가능함 등을 제시 하였다. 그 외에 CRM의 기대 효과로 고객 유지율 향상, 매출액 상승, 신규고객 획득, 인원절감 및 고객 수 증대, 고객 생애가치(LTV)제고, CRM을 통한 신규 사업 진출 등을 말하고 있다.

기존의 실증연구에서는 CRM에 관한 기술적 측면이나 고객에 대한 지식관리를 중심으로 하는 연구가 이루어졌으나, CRM은 기술적인 측면, 조직적인 관점, 마케팅적인 측면, 프로젝트적인 측면을 모두 고려한 연구가 필요하다고 생각된다. 왜냐하면 현재까지는 대부분의 연구가 CRM의 개념과

활용에 관한 연구(Xu et al., 2002 ; Bose, 2002 ; Tannoury, 2002),성공요인에 관한 연구(Mankoff, 2001 ; Corrner & Hinton, 2002 ; 노영성, 2002)등 시스템이나 하드웨어적인 투자에 관한 연구가 이루어지고 있으며, 영업현장의 실증적 연구의 필요성이 있으며, 마케팅에서 제일 중요한 프라이빗 뱅커의 핵심 역량 중에서 CRM을 통한 고객관리를 수행함으로써 고객과 은행과의 사이에서의 신뢰를 형성시키고, 소속회사의 이미지를 제고하며, 상품과 서비스의 구매가 지속적으로 이루어지게 영향력을 발휘함으로써 고객의 위험관리를 하는 전문성과 국제투자환경을 이해하는 글로벌 마인드를 갖추어 마케팅을 진행하는 것이다. 고객관리 능력 중 위험관리란, 일반적으로 ‘미래의 불확실성’ 또는 ‘미래의 불확실성 야기되는 손실발생 가능성’으로 인하여 금융기관에게 불리한 결과를 가져다주는 경우로 정의 할 수 있다. 여기에서 위험은 미래의 불확실성 때문에 손실이 발생할 가능성 또는 실제 실현된 이익이 기대에 못 미치는 경우와 같이 미래의 불확실성으로 인해 불리한 결과가 발생할 가능성으로 정의할 수 있다. 그러나 일반적으로 재무이론에서는 미래의 불확실성으로 인한 불리한 결과뿐만 아니라 유리한 결과를 가져오는 경우도 위험으로 파악하여 미래의 불확실성으로 인한 이익 순현금흐름의 변동성(volatility)을 위험으로 정의한다. 특정한 시점에서 실현되는 자산의 가치는 과거에 이 시점에 실현될 것으로 기대되어 기대가치 (expected value)와 일치하지 않을 수 있다. 이러한 가능성을 사전적(ex ante)으로 계량화 한것을 재무관리에서는 위험(risk)으로 정의한다.¹⁴⁾

실무적 차원에서 금융기관의 위험은 재무관리의 개념과 다소 차이가 나게 정의 될 수 있다. 기업으로서의 금융기관은 궁극적으로 이익을 확보해야 한다. 기업가치의 근본은 이익이기 때문이다. 미래의 불확실성을 전제로 할 때, 이익의 실현치가 예상과 다르다고 하여도 예상보다 큰 이익이 실현된다면 기업으로서의 금융기관에게 나쁠 것이 없다. 따라서 금융기관이 심각하게 고려해야 할 위험은 예상보다 못한 이익의 실현 혹은 예상치 못한 손실이 발생하는 경우이다. 예상치 못한 상황의 발생으로 인한 이익 혹은 기업가치의 하락

14) 이건호(1999), 「VaR의 이해와 국내금융기관의 VaR 시스템 구축방안」 한국금융연수원, p.8

이 기업의 존립을 위협할 정도가 되어서는 곤란하다.

고객관리 능력 중 글로벌마인드 내용을 살펴보면, Chen(2005)은 글로벌 마인드를 갖고 있는 사람은 자신과 다른 사람의 방법을 결합하고 그 안의 균형을 유지하는 창조적인 과정을 통해 시너지 효과를 창출할 수 있다고 보았다. 또한 이들은 세계와 사람들에 대한 개방성으로 서로 다른 방법을 적용할 수 있으며 다른 언어도 기꺼이 배울 수 있는 것으로 정의 된다(Dekker Jason & Vinkenbunrg, 2005).

요약하면, 글로벌 마인드를 갖고 있는 사람은 세계적인 비즈니스 활동 시장에서 보다 넓은 관점을 갖는 세계인, 개인의 시공간적 관점을 자신의 주변 이상으로 확장하는 세계인, 다른 사람과 문화에 대해 보다 관대한 성향을 갖고 있는 세계인(Boyacigiller et al., 2004; Kedia & Mukherji, 1999)으로 정의 할 수 있다.

Arora, Jaju, Kefalas와 Perenich(2004)는 65명의 관리자에 대한 경험적 연구를 통하여 외국에서의 거주 경험 및 직무 경험이 글로벌 마인드에 영향을 주는 것을 발견하였다. 또한 Dekker, Jason과 Vinkenbunrg(2005) 역시 해외 경험, 혹은 개인적인 경험이 없을지라도 다문화에 대한 지식을 함양하는 것이 글로벌 마인드에 도움이 된다고 하였다. 그들은 해외여행(유학, 파견 등) 으로 경험을 쌓을 수 있으며 이는 지식(사업, 문화 등)에 영향을 끼치고 개인의 글로벌 마인드(글로벌 정체성, 세계 시장과 사람에 관심)로까지 영향을 끼쳐 결국 글로벌 비전 및 대인관계 기술에 영향을 준다는 모델을 제안하였다.

Gupta와 Govindarajan(2002)는 글로벌 마인드의 개발 가능성을 제안하며 다음의 4가지 요소를 제시하였다. 세계에 대한 호기심과 세계무대에서 어떻게 업무를 수행할 수 있을지에 대해 몰입하는 것, 현재의 마음가짐을 솔직하고 명확하게 표현하는 것, 다양하고 새로운 것에 노출하는 문화와 시장에 대한 지식의 다양한 수준을 결합하는 통합된 관점을 개발하는 시도 및 훈련을 받은 것을 통하여 글로벌 마인드 함양이 가능하다고 보았다. 요약해보면 개인수준에서의 글로벌 마인드는 높은 수준의 인지능력이 포함되는 것으로, 특히 문화적 다양성을 인정하여 적극적으로 새로운 것에 도전하며 현실과 미래의 요구에서 균형을 유지하는 만큼이나 새로운 정보를 정리하고 살피는 능력을 수

반하는 것이라고 보는 것이다.

독립변수 항목 중 고객관리능력 중 세일즈 마인드에 관한 연구내용들을 살펴보면 김현철(2009)은¹⁵⁾ ‘영업’을 글자 뜻 대로 풀이하면 업을 영위하는 것이 영업이다. ‘세일즈’의 개념은 우리나라 말로 ‘영업’을 말하며, 쉽게 풀이하면 물건파는 가게에서 영위하는 업은 궁극적으로 산지 또는 메이커와 고객을 연결하는 일이 된다. 영업의 업이란 기업과 고객을 연결하는 것이다.

김현철(2009)과 미국마케팅협회에서 정의한 내용을 중심으로 세일즈를 재정의하면, “세일즈란 기업과 시장을 연결하고, 판매와 고객관리를 중심으로 이루어지는 활동”을 가르킨다.

김현철(2009)에서의 세일즈의 특징 3가지는 첫째, 제품 발상의 출발점은 기업이고, 기업은 만든 제품을 판매촉진이라는 활동 등을 통하여 시장에 판매하는 활동을 한다. 판매라는 활동은 제품이 생산된 이후에 이루어지는 활동으로 세일즈맨이라고 불리는 개인들에 의해서 이루어지는 활동이다. 그래서 판매는 마케팅과는 다르게 고객의 입장이 아니라 기업의 입장에서 제품의 특징과 장점을 부각하여 제반 거래선과 소비자에게 알리는 활동을 하게 된다. 즉 거래선에 분포와 진열이라는 활동을 통해서 말이다. 둘째, 판매는 단지 집행하고 실행하는 활동이며 그것도 고객의 입장에서가 아니라 이미 만들어진 제품 및 상품을 어떻게 팔 것인가 고민하는 활동이다. 셋째, 세일즈는 판매 전 활동과 판매 후 활동을 모두 포함한다. 즉 고객관리를 위한 사전, 사후 활동이 이루어지는 것이다. 현장 영업활동에서 가장 중요한 것은 거래선 및 거래선의 주요 의사결정권자, 소비자를 관리하는 것이다. 신규고객을 창출하는 것에 비해 기존의 고객을 유지하는 것은 그만큼 중요하다. 그리고 한번 이루어진 판매활동을 통해서 거래선 및 거래선의 주요 의사결정권자들, 소비자들은 기업에 대한 이미지를 가지게 된다. 그래서 제품에 대한 만족이 있어도 서비스에 대한 불만족이 발생한다면 고객들은 언제든 보다 더 나은 조건은 경쟁사(금융회사)로 이탈하게 된다.

세일즈는 CRM과 매우 연관이 깊으며 CRM에 대한 정의를 살펴보면

15) 김현철(2009), 『영업에 길을 묻다』

Kalakota & Robinson(1999)은 “전사적인 관점에서 통합된 마케팅, 세일즈 및 고객서비스 전략을 통하여 개별 고객의 평생가치를 극대화하는 것이다”라고 하였다. Raaen(2000)은 마케팅 역량, 세일즈 역량(마인드), 고객서비스 역량 등 세 가지 역량을 CRM 성공요인으로 제시하였다.

Imhoff & Gentry(2000)는 “모든 고객과의 상호작용에서 각 고객과 기업 사이에 이로운 관계를 촉진시키기 위하여 기업전략, 기업문화와 조직 그리고 정보기술지원 등을 결합하는 것이다.”라고 정의하였다. Flanargan & Safdie(1998)는 “CRM의 핵심은 CRM이 단지 정보기술에 의해 이루어진 시스템이라기보다는 하나의 프로세스이다.”라고 하였고, Swift(2000)는 “고객 획득, 고객 유지, 고객 로열티, 고객 수익성을 향상시키기 위해 의미 있는 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고 영향을 주는 전사적인 접근방법”이라고 정의하였다.

CRM의 목적은 신규고객의 유치에서부터 시작하는 고객과의 거래관계를 고객의 전생애 걸쳐 유지하고, 제고해 나가면서 장기적으로 고객의 수익성을 극대화 하고자 하는 것이다. 즉 새로운 고객과의 거래 후에 다양한 마케팅 활동을 전개하여 그 고객과의 관계를 강화시켜 평생고객으로 발전시키고자 하는 것이다(최정화, 이유재, 2003). 또한 고객과 관련된 기업 내 외부의 자료를 바탕으로 우수고객과 불량고객을 구분하여 우수 고객은 지속적으로 수익을 창출할 수 있도록 고객유지 비용을 늘리고, 불량고객은 오히려 비용을 줄이며, 일대일 마케팅 캠페인 활동의 비용절감과 효율성 극대화 등을 목적으로 한다.

독립변수 항목에서 고객관리능력 중 위험감수에 관한 연구내용들을 살펴보면 주소현(2007)은 순자산을 5개의 항목으로 구분하여 위험자산의 비중에 유의한 차이가 있는지 살펴보았다. 특히 위험자산의 비중은 순자산이 커질수록 그 비중도 함께 커져 순자산과 위험회피도간의 음의 관계를 밝혔다. 이 결과를 통해서 포트폴리오 구성의 차이가 부(Wealth)에 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 위험자산의 비중이 매우 작음에도 불구하고 순자산에 미치는 영향력은 가장 큰 것으로 나타나 앞으로 주식과 채권시장의 활발한 참여를 유도할 수 있는 하나의 동기를 제시하였다.

최경아(2001)는 가계부문의 포트폴리오 구성 및 자산수요에 관한 연구를 하였는데, 자산을 선택하는데 유의한 결정요인은 순자산, 가구주의 직업, 가구주의 교육변수를 통해서 정보집약적인 자산의 경우 정보비용이 자산의 선택에 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있었다. 자산선택 후 자산수요에 영향을 미치는 요인으로는 순자산의 경우 부동산과 사채를 제외하고 유의한 결과를 보이지 않았다. 교육년수는 정보집약적 자산인 주식에는 유의한 결과를 보였고, 연령은 예금, 사채에 유의한 영향을 미쳤다.

한편, 가구주의 직업은 자산보유액을 결정하는 데에는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 유경원(2004)은 가계패널조사 자료를 이용하여 우리나라 가계자산구성의 특징을 분석하고 가계의 금융자산선택에 영향을 미치는 주요 요인을 예비적 자산선택이론에 입각하여 실증 분석을 하였다. 가계가 직면하고 있는 소득위험을 추정하여 안전 및 위험 금융자산 보유의 결정요인을 분석한 결과 자산수익률, 가계 소득위험, 주택소유여부, 가구주 연령, 교육수준 등이 금융자산 보유를 결정하는 주요 요인인 것으로 나타났다. 안전금융자산 보유의 경우 소득위험이 높은 가계일수록 그 비중이 높은 반면 위험 금융자산인 주식의 보유비중은 낮은 것으로 나타났다. 이 결과는 예비적 자산선택이론의 예측과 일치한다.

최지은, 정순희, 여윤경(2005)은 통계청의 2000년 가구소비실태 조사 자료를 이용하여 소비자의 자산계층별 금융자산 포트폴리오의 특성을 파악하고 금융자산 포트폴리오 수익의 결정요인에 대해 분석하였다. 연구결과, 저자산 계층의 소비자들은 안전한 저축형 자산에 투자하였고, 고자산 계층의 소비자들은 위험한 투자 대안에 비중을 더 많이 두고 투자를 하는 것으로 나타났다.

고자산 계층의 가계는 저자산 계층의 가계에 비해 금융자산 포트폴리오로부터 약 100배 이상의 높은 투자수익율을 얻은 것으로 분석되었다. 포트폴리오 수익에 영향을 미치는 요인을 분석해 본 결과, 가구주 연령과 교육년수가 증가할수록 포트폴리오 수익이 높은 것으로 나타났고, 남성가구주의 가계는 포트폴리오 수익이 낮았다. 가구주의 직업이 근로자인 경우에 비해 무직인 경우가 포트폴리오 수익은 낮았고, 거주지역이 서울인 경우에 비해서 광역시인 경우가 포트폴리오 수익이 낮았다.

권지현(2006)은 가계가 직면하고 있는 소득위험을 추정하여 안전금융자산 보유의 결정요인을 분석하였다. 안전금융자산 비중을 추정한 결과, 소득위험이 높은 가계일수록 안전금융자산을 더 많이 보유하는 것으로 나타났다. 소득위험에 대한 추정계수들이 전체 자산대비보다 금융자산대비에서 대체적으로 높은 유의수준을 나타냈다. 가구주의 나이에 대한 계수의 추정치는 대부분 U자 패턴을 보였으며, 가구주의 교육수준이 높을수록, 가계구성원 수가 많을수록, 부채가 많을수록 안전금융자산 보유비중이 낮은 것으로 나타났다. 이 결과는 유동성에 대한 예비적 수요이론이 언급하듯이 자산보유에 있어서 소득의 불확실성이 증가할 경우 가계가 안전 및 유동산의 보유를 확대한다는 점과 일치한다.

정운영(2008)은 가계의 총 금융자산에 대한 각 금융자산 비중의 결정요인을 추정한 결과, 은행예금의 비중은 가구주 연령에서는 양의 값을, 연령의 제곱에서는 음의 값을 보였으며, 교육수준이 낮을수록, 총 연소득이 낮을수록 높은 것으로 나타났다. 주식·채권·신탁의 보유비중은 가구주의 교육수준이 높을수록 높게 나타났다. 이는 주식과 채권이 매우 정보에 민감한 자산이므로 가구주의 교육수준이 정보력이나 금융지식에의 접근 용이성 측면에 기여한다고 볼 수 있다. 저축성 보험 비중은 가구주 연령이 많을수록 증가하다가 감소하는 형태로 나타났고, 가구주 교육수준이 낮을수록, 총 연소득이 적을수록 보유비중이 많은 것으로 나타났는데, 이는 외국의 경우 인적자본이 우수할수록 더 많은 보험을 가지는 것과 상반되며 우리나라는 저축성 보험이 예금과 같은 안전자산으로 인식되고 있음을 알 수 있다.

독립변수 항목 중 고객관리능력에서의 친목모임 주도에 관한 연구내용들을 살펴보면 친목모임은 영어로 이벤트(event)라는 의미로서 사전적으로 ‘현존하고 있는 것과는 다르게 무언가 발생하는 일, 또는 발생한 중요한 일’이라는 의미를 갖는다. 현상적 의미는 사전에 나타난 의미와 달리 ‘사람들이 모이도록 모임을 개최하여 정해진 목적을 실현시키기 위해서 행해지는 행사’라는 뜻을 내포하고 있다(이경모, 2004; 김영익·이광진, 2008).

하인주(2005)는 이벤트를 특정의 목적을 달성하기 위하여 장소, 기간, 대상을 전제로 하여 실시된 직접적이고 개별적이며, 쌍방향적인 커뮤니케이션 활

동이라고 정의 하였다. 최현주(2005)는 일회성 혹은 비정규적인 행사로서 참가자에게 일상적인 선택의 범주이거나 일상적으로 경험할 수 있는 것을 초월한 여가활동 혹은 사회·문화적인 경험을 하기 위한 기회로서 이벤트를 정의 하였고, 김희진 외(2006)는 주최자가 목적을 달성하기 위해 시행되는 행사 또는 사업이라 하였다.

Goldblatt(2001)는 이벤트는 특정한 필요를 충족시키는 의사와 절차가 일어나는 순간이며, 항상 계획에 따라 기대감을 유발시키는 특정 동기와 함께 발생하는 것으로 정의하고 있다. 그리고 Shone & Parry(2004)는 현상적 의미로 이벤트를 개념화하였다. 즉, 자연적으로 발생하는 사전적 의미와 달리 인위적으로 발생시키는 일을 전제로 일상의 활동과는 구별되는 사회, 문화, 조직적 목적을 행하는 비일상적인 활동이라고 정의 하였다. 마음이 맞는 사람들의 모임으로 시작된 친목모임이 현재는 비슷한 교육수준, 취미, 소득수준을 가진 사람들 간의 사회적 네트워킹의 수단으로까지 발전하고 있다. 즉 친목모임은 사람들 간의 모임과 대화를 통해 깊게 교류할 수 있는 중요한 인적 네트워킹의 주요 수단이 되면서 현대인들의 서구지향적 생활과 더불어 친목모임(파티문화)이 점차 보편화 되었다(이민정, 2011).

친목모임을 정의해 보면 사람이나 집단이 어떤 목적을 갖고 특정시간이나 장소에 모여 정보를 교류하거나 또는 친목을 도모하여 원만한 인적 네트워크를 형성하고 이를 유지할 수 있게 해주는 커뮤니케이션의 효과를 극대화하는 활동이라 할 수 있다.

2.6.2 업무수행 능력

Kelly and Davis(1994)는 고객만족과 서비스 품질이 매우 높은 상관관계를 갖고 있다고 하였다. 서비스 품질과 고객만족과의 인과관계의 결과가 있는데 서비스 품질이 고객만족의 선행변수라고 보는 견해(Cronin and Taylor, 1992; Anderson and Sullivan, 1993; Gotlieb et al., 1994)와 고객만족이 서비스 품질의 선행변수라고 보는 견해(Bitner, 1990)로 구분이 되는데 최근의 연구에

서는 서비스 품질을 대체적으로 고객만족의 선행변수로 보고 있다. 오늘날에도 이 논쟁과 연구는 지속되고 있다 할 수 있다. 서비스품질은 서비스 기업의 생존과 수익에 직결되는 기업 차별적 경쟁우위 요소(Garvin,1987)로서, 서비스 기업의 경영에 있어 중요한 관심의 대상이 되고 있다. 고객들이 인지한 서비스 품질이란 개념을 포착하기 어려운 개념이다.

기존 연구에 따르면 포착하기 어려운 서비스 품질은 쉽게 결론을 내릴 수도 없고 단정적으로 정의 내릴 수도 없는 개념이다. 그 만큼 서비스 품질에 대한 개념은 학자들마다 다양한 강도로 파악되고 있으며 정의되고 있다.

은행의 업무는 무형성, 비분리성, 이질성, 소멸성 등 일반적인 서비스의 특성이 적용된다. 서비스 제공자가 고객에게 제공하는 무형의 활동 또는 편익으로써 유형의 제품 및 무형의 서비스에 부가된 것일 수도 있고, 독립적인 것일 수도 있다. 은행 업무능력이란 은행원 및 안내원의 친절, 신속한 서비스, 업무처리능력(실행력, 대화기법, 의사소통능력), 업무지식, 개별 고객의 관심 서비스 처리능력 등을 일컫는다.

독립변수 항목인 업무 수행능력 중 예절에 관한 연구 내용들을 살펴보면 직장 예절이란 직장에서 수행되는 모든 행동 규범을 총칭한 의미 즉 직장의 목표를 달성하기 위해 직장 구성원이 갖추어야 할 예절로 볼 수 있다. 염규윤(1996)은 직장 예절을 직장인으로서의 자기관리와 다수인 상호간의 인간관계를 원만히 영위하는 수단이라고 말하고, 직장 내에서 정해진 규범이나 규칙을 의미하며, 예절의 실체인 마음을 행동으로 표현하는 것을 의미한다고 하였다. 또한 직장 예절의 목적은 상대방을 편안하고 즐겁게 하며 개인의 발전은 물론 직장의 발전, 더 나아가 사회의 발전을 이루는데 있다고 지적하였다.

장미경(2002)은 “전문 능력을 갖춘 종사원의 양성을 위해서 우선 직장 예절 부분이 가장 중요하다. 다시 말해 직장 예절을 통해 서로 다른 배경을 가진 사람들로 형성된 직장의 인간관계 내에서 타인에게 피해를 주지 않으려는 기본자세와 타인을 존중하는 마음의 중요성을 깨달은 후에야 전문적 능력을 갖춘 종사원들의 좋은 활동을 기대할 수 있게 된다는 의미이다. 서비스 품질은 제공 되는 서비스 과정을 통해 평가되므로 서비스 전달자에게 기술교육뿐만 아니라 직장 예절의 중요성을 깨닫고 스스로 실천하

도록 하는 것이 중요하다” 고 하였다.

이정혜, 이행숙, 노은호와 김월순(1998)은 “현대의 직장에서는 시대적 변화에 따라 과거 조직 우선을 내세워 희생을 요구하는 봉사정신이 투철했던 전통의 가치관으로부터 최근 능력 제일주의, 개인 창의력 존중, 진취적인 도전의식을 강조하는 분위기로 전환됨으로써 직장의 내부에 많은 문제가 발생되는 실태임”을 지적하였다. 이제는 산업사회에서 정보화 사회로 진입함에 따라 예절을 구성하는 가치도 변화함을 알 수 있다. 사회생활의 형태가 변함에 따라 추구하는 가치관도 변화하고 직장의 의미도 점점 변하며, 직장이 요구하는 인재상도 변화하고, 이에 따라 예절도 변화하면서 보다 다양한 규범을 요구하고 있다. 창의력과 능력이 아무리 뛰어난 사람이라도 기본적인 예절을 지키지 않으면 직장 내 인간관계의 형성과 상호의사소통에 많은 문제가 따른다. 시대가 글로벌화 되고 업의 특성이 작은 규모의 일에서 다양한 협력을 요구하는 일로 되어질수록 인간관계적인 예절은 매우 소중하다. 대 고객업무를 담당하는 프라이빗 뱅커의 예절은 직장 내 팀워크 뿐만 아니라 성과에도 영향을 주고 있음을 파악할 수 있다.

독립변수 항목인 업무수행능력 중 의사소통 역량에 관한 연구 내용들을 살펴보면, 연제익(2005)은 의사소통 역량이란 타인과의 관계에서 의사소통 수단을 활용하여 얼마나 상호작용을 잘 하는가를 의미하는 것으로 조직에서의 의사소통 능력은 직무수행을 하는 과정에서 의사소통을 얼마나 잘 활용하느냐를 말한다.

장해순(2003)은 의사소통 능력은 현실적이며 실질적인 방식으로 인간의 사회적 정체성을 확립, 유지시켜주고, 인간 상호간의 본질을 결정해 주며 대인관계의 질을 측정하는 척도로 작용한다고 하였다. 이석재, 장유경, 이현남과 박광엽(2003)은 의사소통 역량을 상대방과 대화가 이루어지는 맥락과 상대방과의 사회적 관계를 고려하면서 상대방의 말을 정확히 해석하고 자신의 의도하는 바를 언어적, 비언어적으로 전달하는 능력으로 개념화하였다.

2.6.3 직무만족과 은행성과에 관한 선행 연구

직무만족(Job Satisfaction)이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의 할 수 있다. 직무만족이란 개념은 일반적으로 직무와 연관되어 있는 유쾌한 정서 상태를 의미한다(Williamson, 1996).

그리고 직무만족은 외부환경에 따라 각종 태도를 불러내고, 그에 따라 직무에 대한 예상되는 행위들을(prospective behaviors) 형성한다는 차원에서 매우 중요하게 생각된다. 우리가 사회생활 속에서 다양한 태도를 지니고 살아가듯이 조직구성원들도 조직에 대해 다양한 태도를 가지고 있다. 이러한 태도 중에서 구성원들의 직무만족도는 매우 중요한 요소 중 하나이다.

조동규(2000)¹⁶⁾ 주장에 따르면, 초기 연구자 Hoppock는 직무만족이란 조직구성원이 자기의 직무로부터 진심으로 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합이라고 정의 하였으며, McComick은 직무 태도의 하나로서 한 개인이 직무에서 얻게 되거나 경험하는 욕구만족의 정도에 대한 함수이며 그 본질은 직무에서 얻어진 자기실현의 감정, 가치 있는 성취감이라고 정의하여 욕구, 가치 등과 관련하여 설명하고 있다. Smith의 정의를 보면 “ 직무만족과 불만족은 각 개인이 자기의 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 감정의 총화, 또는 이와 같은 감정의 균형상태에 기인되는 태도” 라고 정의하고 있다.

학자들이 주장하는 의견을 토대로 직무만족은 조직을 구성하는 인적구성에서 그 구성원들이 맡고 있는 단위업무 및 공통업무에 대한 태도(Attitude)와 만족(Satisfaction)으로 정의 할 수 있다. 태도란 어떤 인식과 감정 및 평가를 가지며, 거기에 입각하여 그 대상에 대해 가지고 있는 반응의 준비 상태를 가리킨다. 일과 관련한 태도는 조직구성원들이 자신의 조직, 상사, 직무와 같이 다양한 측면들에 대하여 지속적으로 평가함으로써 형성된다(Schieicher et al. 2011). 만족(Satisfaction)은 정의적(affective)·감정적으로 느껴지는 상태로서 마음에 흡족함 또는 모자람이 없이 충분하고 넉넉함을 표현한

16) 조동규(2000) 『공무원의 직무만족과 조직몰입에 관한연구』 p.5

다.

Hulin과 Judge(2003)는 직무에 대한 조직구성원들의 정서적 반응은 직무의 결과로 발생한 실제 성과와 조직구성원이 바라는 성과와의 비교를 통해 결정된다고 보았다. 조직구성원들은 그들의 일에서 큰 만족과 의미를 가지지만 어떤 구성원들은 자신들의 일은 지루하고 힘들며, 별다른 의미를 찾지 못한다.

이러한 차이는 주어진 직무가 개인의 기대치를 충족시키는 정도에 있어서의 개인차에서 찾아 볼 수 있다. 이러한 개인차로 인해 직무 만족이 높은 조직구성원은 자신의 직무환경에 대해 긍정적인 태도를 갖는 반면, 직무에 대한 만족도가 낮은 조직구성원은 직무환경에 대해 부정적인 태도를 갖는다(김동조, 2004).

이러한 다양한 학자들의 여러 가지 정의가 있으며, 많은 학자들의 직무 만족에 대한 정의를 정리하면 <표 2-17>과 같다.

<표2-17> 직무만족의 정의

연구자	년도	정의
Smith	1955	각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 호감의 총합 또는 이러한 호감의 균형 상태에 기인되는 일련의 태도
Quinn	1973	특별한 직무내용 즉, 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화 된 개성의 정도
Locke	1976	직무에 대한 태도의 하나로 한 개인이 직무나 직무경험 평가 시 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태
Tiffin & McCormick	1979	직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구만족 정도의 함수로서 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이
Arnild	1983	개인이 자신의 직무에 대해 가지는 긍정적 정서의 양으로 정의하면서 개인이 일반적으로 그 직무를 좋아하는 동시에 큰 가치를 두며 그 직무에 대해서 긍정적으로 생각하는 것

자료: 박병미(2007) 재구성

직무만족의 측정의 기초적 요인은 보수(급료)만족, 승진기회만족, 업무만족, 관리자만족, 동료만족, 이직의도로 구성된다(Leigh et al. 1988).

직무만족의 측정은 전반적 직무에 대한 단일지표로 측정하는 방법과 직무 자체 · 임금 · 관리자 · 동료 · 승진 · 보수 등의 복합적 지표로 측정하는 방법으로 수행될 수 있다(황영호, 2006). 이러한 복합적 지표를 기초로 직무만족과 이직 가능성은 직무기술지수 JDX의 주요 항목들인 보수¹⁷⁾, 승진, 업무, 관리, 동료에 대한 만족도로 측정할 수 있다(Leigh et al. 1988). 직무만족에서 만족도가 높을수록 조직몰입이 높으며, 직무만족도가 낮을수록 조직몰입도 낮아진다. 조직 구성원의 조직몰입도를 높이는 것이 조직 내 핵심역량을 향상시키는 중요 요소이다.

2.7 프라이빗 बैं킹에서 프라이빗 बैं커의 역할

<표 2-18> PB의 주요 업무

자산관리서비스	투자 포트폴리오 부동산 투자 가이드 상속, 가업승계 플랜
특별케어 서비스	경조사 지원 자녀들 중매 및 취업 상담 병원, 비행기 등 예약 동창회 등 모임준비

자료: 『매일경제』 2014년 5월 17일자.

단순히 자산관리 업무만 도와주는 시대는 지났다. 자산관리는 기본이고 자녀취업 · 유학상담 · 중매에서부터 비행기표 예약까지 고객이 요구하는 서비스는 대부분 제공한다. PB가 이제 본래의 ‘Private Banker’가 아니라 ‘개인집사(Private Butler)’역할을 하고 있다. 2000년에 들어서면서 1인 관리를 넘어 자녀 만남 서비스나 장례지원 서비스 등이 도입돼 화제가 됐다. 시간이 지나면

17) 여기서 보수는 물질적 보상(임금·승진·분배·복리후생·신분보장·근무환경 등)을 포함한다.

서 가업승계 같은 세대를 아우르는 서비스로 이어지고 있다.

요즘에는 최소 5억원 이상 금융자산을 예치해야 프라이빗 뱅커의 서비스를 받을 수 있을 정도로 기준이 높아졌다. “고액 자산가는 단순히 수익률보다는 서비스의 만족도와 신뢰도를 보고 PB(프라이빗 뱅커)를 선택한다.

이 때문에 PB들은 고액자산가의 마음을 훔치기 위해 다양한 서비스를 경쟁적으로 제공한다. 이제는 PB가 집사(Butler)역할을 맡아야 하는 시대가 도래한 셈이다.” 슈퍼리치라는 고객 간 은밀한 네트워크를 관리해주며, 자녀들 미팅주선도 하고 있고, 거액자산가의 상속문제 해결과, 금융 종합과세 신고대행 및 유명 병원 소개 업무까지도 포함한다.

프라이빗 뱅커는 고객 자산을 효율적으로 운영하여 수익률 극대화과 리스크 감소를 위해 예금 및 대출에서부터 주식, 채권, 선물·옵션, 부동산, 리츠 등에 이르는 다양한 상품들을 대상으로 포트폴리오를 짜고 거기에 대한 조언 및 관리를 담당한다. 최근의 프라이빗 뱅킹은 종전의 자산관리(Asset Management)의 차원을 넘어서 부의 관리(Wealth Management)를 담당하는 금융서비스로 인식되고 있다. 그러한 경향을 반영해 주요 선진은행의 프라이빗 뱅킹은 금융 종합서비스에서 건강, 취미생활 등 고객의 모든 문제를 해결하는 토탈 서비스(Total Life Care)로 확대되는 추세이다.

Ⅲ. 연구의 설계

3.1 연구모형 및 가설의 설정

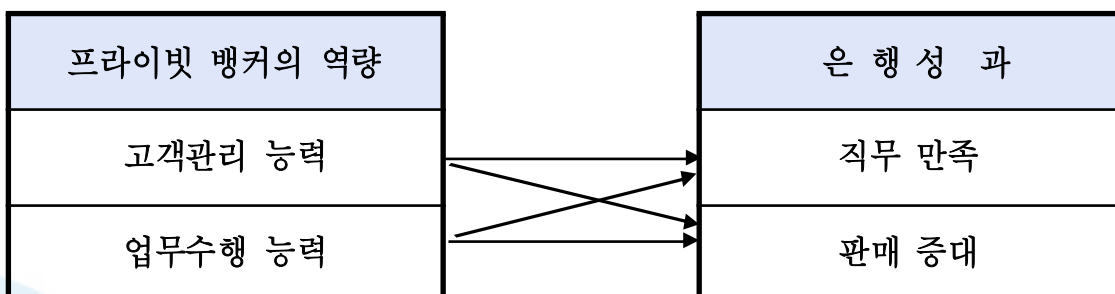
3.1.1 연구모형

자본 자유화가 무한대 확장되고 있는 현 시점에서 은행의 생존은 수익창출에 집중되어져 있다. 수익창출의 기본은 여·수신 금액의 증대에 있지만 거액 자산가의 은행거래 유도과 주거래화를 위한 은행원의 능력은 매우 중요하고 프라이빗 뱅커의 자질 향상이 매우 크게 수익에 영향을 준다고 볼 수 있으며 고객의 비금융서비스, 즉 wealth clinic 서비스, 세무, 부동산, 라이프케어(커플 매칭, 기념일 이벤트, 미래안심유언, 헬스케어), 상속 및 증여 세금관리, 문화행사(골프강좌, 와인강좌, 음악회), 법률서비스, 호텔, 면세점, 유학원 등 각종 제휴사 특별 혜택 제공 서비스를 제공한다.

은행의 재무컨설팅 사업에 해당되는 프라이빗 뱅킹의 경우 이의 역할을 수행하는 컨설턴트인 프라이빗 뱅커의 고객관리 능력과 업무수행 능력이 직무만족과 판매증대에 성공요인으로 작용하는지를 살펴보고자 하며, 연구 모형은 아래 <표3-1>와 같다.

프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량인 고객관리 능력(전문성, 고객관계) 및 업무수행 능력이 직무만족과 판매증대에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악해 보고자 한다.

<표 3-1> 연구 모형



고객관리 능력은 프라이빗 뱅커 역량 중에서 매우 중요하며, 프라이빗 뱅킹 마케팅을 성공적으로 수행하기 위해서는 무엇보다도 고객과 긴밀한 관계를 유지하면서 각종 금융 및 비금융서비스를 제공하는 프라이빗 뱅커의 역량이 매우 중요하다. 이는 금융기관의 브랜드 뿐 아니라 전담 직원의 개인 브랜드 구축에도 중요한 의미를 갖는다¹⁸⁾

프라이빗 뱅커는 고객관리 능력 뿐만 아니라 높은 업무 수행능력은 매우 중요한 능력이며, 성과를 높이기 위해 매우 중요하다고 판단된다.

프라이빗 뱅커(PB)라고 하는 직무는 다각적인 포트폴리오를 축으로 효율적인 자산관리를하는 Private Banking이기 보단 이벤트에 관심을 갖고 상품을 권해주거나 파는 Personal Banking의 수준에 머무르고 있는 것이 국내은행들의 현실이다. 현재 대부분의 국내 금융기관의 프라이빗 뱅킹의 경우 한 명의 프라이빗 뱅커가 릴레이션 매니저 포트폴리오 매니저의 역할을 겸하고 있으며, 자산관리 상담 및 운용 등 거의 모든 고객관리 업무를 담당하고 있다.

개인 프라이빗 뱅커가 전문적이지 못한 분야까지 담당하게 됨으로서 고객 관리에 전문성이 떨어지는 것이 현실이다.

프라이빗 뱅커는 고객관리 능력 및 업무 수행 능력을 함양하기 위해 세무 지식, 법률 지식, 부동산 관련 지식 등 고도의 지식 습득이 필요하다.

고객의 종합적인 자산관리, 사업승계, 자산승계 등 종합 제안 업무 수행을 위해 전문적인 지식이 필요하다. 따라서 세무나 부동산에 대한 개략적인 설명으로 프라이빗 뱅커라 할 수 없으며 고객에게 제안을 할 경우에는 수시로 변화하는 세법 및 법률에 대한 정확한 지식이 필요하다. 이를 위해 세무사, 변호사, 감정평가사, 타 금융기관 등과의 네트워크 구축이 매우 중요시된다. 이것이 전문가와의 유대 강화를 통해서 고객에게 보다 정확한 제안과 신뢰감을 줄 수 있기 때문이다.

3.1.2 설문지의 구성

본 연구에 사용한 설문 문항은 총 30문항으로 주요변수는 23문항, 인구

18) 박상섭, 은행을 털자, 2006, pp.203.

통계학적 변수는 7문항이다. 인구통계학적 문항을 제외하면 모두 5점 Likert척도를 사용하였다.

본 연구에 사용한 설문지는 연구 목적에 맞게 질문의 범위를 크게 네가지로 분류하였다.

첫째, 프라이빗 뱅커의 핵심역량 중 고객관리와 업무수행능력으로 1번 항목부터 9번 항목까지 질문지를 구성하였다.

◎ 고객관리능력 : 1-6번 (6개문항)

◎ 업무수행능력 : 7-9번 (3개문항)

둘째, 프라이빗 뱅커의 직무만족과 판매증대 관련문항은 10번부터 23번 항목까지 질문지를 구성하였다.

◎ 직무만족 : 10-16번 (7개문항)

◎ 판매증대 : 17-23번 (7개문항)

셋째, 인구통계학적 특성에 관한 질문으로 구성하였다.

3.1.3 가설 설정

프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량인 고객관리 능력(전문성, 고객관계) 및 업무수행 능력이 직무만족에 좋은 영향을 미치며, 판매증대도 좋아져서 은행 수익성에 크게 기여하는지를 본 연구를 통하여 유의미한 영향이 나타나는지 파악해 보고자 한다.

기존 연구들은 은행이미지와 서비스품질이 PB고객 만족 과 PB고객 충성도에 관한 이론적 고찰과 고객 설문을 통해 결과를 검증해 왔으나, 본 연구에서는 프라이빗 뱅커의 고객관리 능력과 수행능력이 직무만족과 판매증대에 미치는 선행연구를 토대로 아래와 같이 가설을 설정하였다.

[가설1]. 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량 중 고객관리 역량이 높을수록 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 고객관리 역량 중 위험관리 능력은 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 고객관리 역량 중 글로벌 마인드는 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 고객관리 역량 중 세일즈 마인드 능력은 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 고객관리 역량 중 위험 감수능력은 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5 고객관리 역량 중 친목모임 주도는 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6 고객관리 역량 중 CRM시스템 구축능력은 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설2]. 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량 중 업무수행 능력이 높을수록 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 업무수행 능력 중 업무속도는 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 업무수행 능력 중 예절은 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 업무수행 능력 중 의사소통은 은행 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설3]. 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량 중 고객관리 역량과 업무수행 능력이 높을수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 고객관리 역량 중 위험관리 능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 고객관리 역량 중 글로벌 마인드는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3 고객관리 역량 중 세일즈 마인드 능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-4 고객관리 역량 중 위험감수 능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미

칠 것이다.

가설 3-5 고객관리 역량 중 친목모임 주도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-6 고객관리 역량 중 CRM시스템 구축능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-7 업무수행 능력 중 업무속도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-8 업무수행 능력 중 예절은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-9 업무수행 능력 중 의사소통은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설4]. 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량 중 고객관리 능력과 업무수행 능력이 높을수록 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 고객관리 역량 중 위험관리 능력은 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 고객관리 역량 중 글로벌 마인드는 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3 고객관리 역량 중 세일즈 마인드 능력은 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-4 고객관리 역량 중 위험감수 능력은 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-5 고객관리 역량 중 친목모임 주도는 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-6 고객관리 역량 중 CRM시스템 구축능력은 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-7 업무수행 능력 중 업무속도는 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-8 업무수행 능력 중 예절은 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-9 업무수행 능력 중 의사소통은 판매증대에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 자료수집 및 연구방법

본 연구의 목적을 수행하기 위한 설문지에 의한 관련 자료수집은 프라이빗뱅크 센터와 영업점에 근무하고 있는 프라이빗 뱅킹 업무를 담당하는 직원을 대상으로 한 현장조사방법(field survey method)을 선택하였다. 먼저 연구의 목적을 달성하기 위하여 기존의 문헌조사를 통하여 연구 주제와 학문적 배경을 파악하고, 선행 연구의 결과를 분석하고, 요약함으로서 본 연구의 실증적 연구를 위한 분석 모형을 설계하고, 연구 가설과 관련 변수를 도출하고자 하였다.

즉, 선행연구를 통하여 본 연구에 대한 변수를 프라이빗 뱅커의 전문성, 고객관계, 수행능력의 핵심역량과, 프라이빗 뱅커의 성과 관련 사항을 설정하고 설문 조사방법을 통하여 본 연구에 대한 통계적 추정과 가설검증 및 연구모형의 가설 결과를 도출 하도록 하였다.

이를 위해 본 연구를 위한 설문지는 사전조사(Pre-test)를 통하여 선정된 질문서로 사전조사하여 85건을 접수하였고 Pre-test 확인 후 오류를 최소화한 후 프라이빗 뱅킹 담당자를 대상으로 면담 설문서로 176건을 재접수 받아 본 조사를 실시하였다. 설문방식은 각 점포내 PB센터 자산관리 운용 담당자에게 기술된 질문에 대하여 해당항목에 표시하도록 하는 한정된 질문지법(closed questionnaire method)을 사용하며 리커트(Liket)의 누가평정법(summated rating method)에서처럼 강한 긍정과 부정을 부여하여 계량화 하였다.

본 연구 대상자는 프라이빗 뱅커의 직무를 수행하는 다양한 직급의 종사자를 대상으로 하였으며, 수집된 자료 분석을 위해 사용된 통계적 기법은 선정된 변수의 신뢰도 검증을 위해서 Cronbach's α 계수에 의한 내적일관성 분

석을 사용하고, 타당성 검증을 위해서 요인분석(factor analysis) 을 하였으며, 설정된 가설은 regression, 다중회귀 분석 등을 이용하였고, 통계분석은 SPSS ver.21.0 통계 프로그램을 이용 하였다.

IV. 실증분석 결과

4.1 기술통계 분석

4.1.1 표본의 일반적 특성분석

본 연구의 설문 대상자에 대한 표본의 일반적 특성을 파악한 결과는 <표 4-1>과 같다. 성별 분포는 남자 47.7%, 여자 52.3%이고, 연령은 20대 10.5%, 30대 18.6%, 40대 51.2%, 50대 19.8%로 나타났으며, 결혼여부는 기혼이 76.7%, 미혼이 23.3%로 나타났다. 학력은 고졸이 20.9%, 대학교 졸업이 75.6%, 대학원 졸업이 3.5%로 나타났다. 표본의 일반적 특성 중 인구통계학적 특성으로 표본이 생산 및 사무직 직원들의 기본적 분포 및 비율을 파악할 수 있다. 남자직원과 여자직원이 비슷한 분포를 보이고 있으며, 연령도 40대가 절반을 넘고 있으며 대학졸업 이하가 전체의 90%가 넘고 있음을 바탕으로 은행 근무자들의 분포 특성을 파악할 수 있다.

직책은 사원급 14.0%, 대리급 14.0%, 과장급 8.1%, 차장급 33.7%, 부장급 27.9%, 이사급 2.3%로 나타났다. 재직경력은 1년 미만 3.5%, 1~3년 미만 4.7%, 3~5년 미만 15.1%, 5년~10년 미만 19.8%, 10년~20년 미만 12.8%, 20년 이상 44.2%로 10년 이상 재직경력 근무자의 표본이 전체 약 57%를 차지하고 있어 재무컨설팅 업무에 있어 숙련된 직원들이 대부분 응답해 주었음을 알 수 있다. 소속은 일반은행에서 근무하는 직원이 97.7%로 나타나 대부분의 응답자가 일반은행에서 근무하고 있는 것으로 나타났다.

<표4-1> 표본의 인구통계학적 특성

		빈도	퍼센트	누적퍼센트
성별	남자	41	47.7	47.7
	여자	45	52.3	100.0
연령	20대	9	10.5	10.5
	30대	16	18.6	29.1
	40대	44	51.2	80.2
	50대	17	19.8	100.0
결혼여부	기혼	66	76.7	76.7
	미혼	20	23.3	100.0
학력	고졸	18	20.9	20.9
	대학졸업	65	75.6	96.5
	대학원졸업 이상	3	3.5	100.0
직책	사원	12	14.0	14.0
	대리급	12	14.0	27.9
	과장급	7	8.1	36.0
	차장급	29	33.7	69.8
	부장급	24	27.9	97.7
	이사	2	2.3	100.0
재직경력	1년 미만	3	3.5	3.5
	1~3년 미만	4	4.7	8.1
	3~5년 미만	13	15.1	23.3
	5~10년 미만	17	19.8	43.0
	10~20년 미만	11	12.8	55.8
	20년 이상	38	44.2	100.0
소속	일반은행	84	97.7	97.7
	기타	2	2.3	100.0

4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

타당성이란 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 말한다. 즉, 특정한 개념이나 속성을 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영할 수 있는가의 문제이다. 신뢰성이란 측정된 결과치의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성과 관련된 개념이다.

따라서 타당성은 연구자의 체계적인 오류와 관련된 개념이고, 신뢰성이란 타당성을 전제로 응답자의 비체계적인 오류가 없도록 동일한 측정값을 얻는 가능성을 말한다. 본 연구에서는 재무자문 컨설팅 수행 및 효과 제고를 위한 private Banker의 핵심 역량과 성과를 요인 변수로 사용하여 측정하였으므로 차후 분석을 위하여 자료의 타당성 및 신뢰성에 대한 분석이 요구되어 진다.

본 연구에서는 요인분석(Factor Analysis)을 실시 설문을 통하여 각 관점별로 측정변수가 적절하게 설계되고 응답되었는지를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 또한 신뢰성이란 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등 과도 동일한 개념으로서 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타낸다.

요인분석은 주성분 분석을 사용 공통요인을 결정하고 보다 나은 해석을 위해 베리맥스(Varimax)법을 사용하여 요인적재량, 공유치를 계산, 고유값이 1.0 이상 되는 것으로 산정하였다. 또한 신뢰성 분석 이후 각 요인들의 계산된 요인 점수로써 회귀분석을 실시하였다. 각 변수에 대한 설문문항에 대한 신뢰성 분석과 요인 분석의 검증결과는 다음과 같다.

4.2.1 신뢰성 분석

본 연구에서 활동된 같은 개념의 관성을 측정하기 위하여 여러 항목을 사용한 변수들의 내적 신뢰도를 검증한 결과는 <표 4-2>와 같다.

신뢰도의 분석결과는 고객관리, 업무수행 능력의 독립변수와 직무만족, 판매증대의 종속변수 일체의 모든 요인의 Cronbach's α 의 수치가 0.7 이상으로 높게 나와 본 연구의 측정도구는 신뢰성이 높은 것으로 볼 수 있다.

<표4-2> 신뢰도분석 결과

변수		Cronbach's α	문항수
독립변수	고객관리	0.836	6
	업무수행능력	0.781	3
종속변수	직무만족	0.905	7
	판매증대	0.914	7

4.2.2 타당성 분석

다음으로 본 연구모형에 포함된 변수들의 단일 차원성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하여 측정된 변수가 구성 개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지 살펴보았다.

우선 독립변수인 고객관리 요인과 업무수행 능력요인에 관한 항목들과 종속변수의 직무만족 요인과 판매증대 요인에 대한 요인분석을 실시하였다.

요인분석을 실행하기 위해서는 요인을 구성하는 항목들이 적절한 수준 이상의 상관관계를 갖고 있어야 하는데 이와 같은 조건을 검정하기 위하여 KMO값과 Bartlett의 구형성 검정을 이용하였다.

KMO값은 단순 상관계수와 부분 상관계수의 크기를 비교하여 표본의 적합도를 나타내는 값으로 이 값이 작다는 것은 연구에 선정된 변수들이 요인분석에 적합하지 못함을 의미한다. KMO값의 범위는 0에서 1사이인데, 1에 가까울수록 매우 바람직하고, 0.5 이상일 경우에는 요인분석을 하기에 적합하다. 또한 Bartlett의 구형성 검정은 변수간의 상관행렬이 단위행렬인지 여부를 판단하는 검정법이다. 이 방법은 상관행렬 내의 변수들이 의미 있는 상관관계를 가질 확률을 나타내는 것이다. 따라서 유의확률이 작을 경우에 변수간의 행렬이 단위행렬이라는 귀무가설이 기각되고, 요인분석의 실시가 가능하게 된다.

첫째로, 직무환경과 직무만족에 해당되는 요인들의 KMO와 Bartlett의 검정결과는 0.885로 0.5 이상이므로 요인분석을 하기에 적합하다고 볼 수 있다.

<표 4-3> KMO값과 Bartlett의 구형성 검정

KMO와 Bartlett의 검정		
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		0.885
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	1269.051
	자유도	253
	유의확률	.000

탐색적 요인분석의 요인추출 모델로는 측정의 타당성을 저해하는 항목들을 제거하기 쉽게 하여주는 주성분 분석(Principle Component Analysis : PCA)을 이용하였고, 요인의 회전방식으로는 항목들의 요인분류를 보다 명확하게 해 주는 직교회전 방식을 이용하였다. 요인추출 방법은 아이겐 값(Eigen Value)이 1.0 이상인 요인들을 추출하는 분석 과정을 따라 수행하였다. 분석 결과, 요인별로 아이겐 값은 허용치인 1.0을 상회하고 있었고, 각 요인 적재량도 적정 수준을 보이고 있으며, 분산에 의한 설명력의 정도에 있어서도 적정수준으로 나타났다. 또한 결과에서 요인부하량은 각 변수와 요인 사이의 상관관계 정도를 나타내는 것으로, 요인이 해당 변수를 설명해주는 정도를 의미한다. 요인부하량의 값이 0.6이상이면 상당히 높은 수치이며, 0.4 이상일 경우 유의한 변수로 간주한다. 분석 결과, 요인부하량이 모두 0.5 이상으로 나타났다.

<표 4-4> 요인분석 결과

구분	성분			
	1	2	3	4
판매증대_애사심	.804	.344	.068	.116
판매증대_노력	.780	.164	.238	.064
판매증대_신념	.759	.342	.055	.090
판매증대_전문성	.742	.392	.078	.141
판매증대_조직성과	.725	.044	.123	.057
판매증대_조직몰입	.708	.352	.132	.127
판매증대_소속감	.576	.557	.217	.124
직무만족_업무시간	.111	.807	.098	.065
직무만족_직원의사소통	.343	.775	.155	.208
직무만족_업무협조	.392	.743	-.098	.187
직무만족_업무개선	.295	.722	.365	.059
직무만족_전체만족도	.486	.627	-.065	.238
직무만족_업무지원	.385	.623	.328	-.106
직무만족_급여	.211	.595	.420	-.070
고객관리_위험관리	.237	.080	.831	-.025
고객관리_글로벌마인드	.028	.050	.737	.101
고객관리_위험감수	.156	-.076	.695	.264
고객관리_친목모임주도	-.072	.218	.684	.131
고객관리_세일즈마인드	.166	.246	.632	.189
고객관리_CRM시스템구축	.199	.301	.567	.329
수행능력_의사소통	.077	.195	.206	.797
수행능력_업무속도	.188	.044	.080	.762
수행능력_예절	.078	.043	.415	.762
아이젠값	9.384	2.941	1.609	1.396
분산%	40.798	12.789	6.997	6.069
누적%	40.798	53.587	60.583	66.652

요인추출방법 : 주성분분석, 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

4.3 가설검정

4.3.1 상관관계분석

본 연구 변수들의 관련성을 살펴보기 위하여 Pearson 상관분석 결과는 아래의 [표4-5]와 같다. 분석결과를 보면 고객관리는 수행능력($r=.482$, $p=.000$), 직무만족($r=.441$, $p=.000$), 판매증대는($r=.393$, $p=.000$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

수행능력은 고객관리($r=.482$, $p=.000$), 직무만족($r=.316$, $p=.000$), 판매증대($r=.328$, $p=.000$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

직무만족은 고객관리($r=.441$, $p=.000$), 수행능력($r=.316$, $p=.000$), 판매증대($r=.743$, $p=.000$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

판매증대는 고객관리($r=.393$, $p=.000$), 직무만족($r=.328$, $p=.000$), 판매증대($r=.743$, $p=.000$)에 정(+)의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 상관관계 분석결과

구분	고객관리	수행능력	직무만족	판매증대
고객관리	1	.482**	.441**	.393**
수행능력	.482**	1	.316**	.328**
직무만족	.441**	.316**	1	.743**
판매증대	.393**	.328**	.743**	1

** 0.01 수준 (양쪽)에서 유의

4.3.2 가설검정결과

(1) Private Banker의 핵심역량이 성과에 미치는 영향에 대한 분석결과

본 연구에서는 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 요인들을 검증하기 위하여 측정문항의 평균값을 기초로 다중회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다. 우선 재무자문 컨설팅 수행 및 효과 제고를 위한 Private Banker의 핵심역량이 성과에 미치는 영향력을 알아보기 위하여 신뢰성 검증과 타당성 검증을 거친 요인(고객관리, 업무수행능력) 독립변수로 설정하였고, 성과(직무만족, 판매증대)를 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다음의 <표 4-6>는 재무자문 컨설팅 수행 및 효과 제고를 위한 Private Banker의 핵심역량이 성과에 미치는 요인에 대한 회귀분석 결과를 나타낸 것이다. 회귀분석 결과 재무자문 컨설팅 수행 및 효과 제고를 위한 Private Banker의 핵심역량인 고객관리, 업무수행능력은 혁신 행동을 20% 이상 설명하고 있으며 ($R^2=.203$), 이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F=10.546$, $p<.001$). 또한 분산팽창계수(VIF)는 1.302로 나타나 독립변수들간의 다중공선성이 분석결과에 미치는 영향은 거의 존재하지 않을 것으로 판단되었다.

회귀분석결과 종속변수를 전체 성과로 하여 분석한 경우 고객관리, 업무수행능력 역량 변수가 5% 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 성과 중 직무만족만을 종속변수로 분석결과에서는 고객관리 변수만이 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성과 중 판매증대만을 종속변수로 분석결과에서도 고객관리 변수만이 5% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 프라이빗 뱅커는 고객관리 변수 중에서 위험관리 능력, 글로벌 마인드, 위험감수 및 파악능력, 친목모임 주도 능력, 세일즈 마인드 능력, CRM구축능력이 높을수록 직무만족도가 높게 나타나며, 판매증대 결과에도 매우 긍정적으로 성과에 영향을 미치고 있음을 파악할 수 있다.

<표 4-6> Private Banker의 핵심역량이 성과에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수						` VIF
	성 과_전 체		성 과_직 무만 족		성 과_판 매증 대		
	계수추정값	t 통계량	계수 추정값	t 통계량	계수 추정값	t 통계량	
상수	1.094	2.235**	0.759	1.192**	1.614	2.767**	1.302
고객관리	0.292	2.834**	0.451	3.371**	0.331	2.696**	
수행능력	0.212	1.803*	0.186	1.214	0.223	1.590	
수정R2	20.3%		20.8%		17.9%		
F-값	10.546		10.919		9.062		
p-값	< 0.01		< 0.01		< 0.01		

주) * : 10% 유의수준, ** : 5% 유의수준, *** : 1% 유의수준

추가적으로 독립변수인 Private Banker의 핵심역량인 고객관리를 위험관리, 글로벌 마인드, 세일즈 마인드, 위험감수, 친목도임주도, CRM 시스템구축 6가지로 구분하고 업무수행 능력을 업무속도, 예절, 의사소통 3가지로 세부적으로 구분하여 성과에 미치는 영향에 대한 분석을 실시하였다.

분석결과 종속변수를 전체성으로 하였을 때 고객관리의 세부역량인 위험관리, 세일즈 마인드, CRM 시스템구축과 업무수행능력의 세부역량인 업무속도에서 5% 및 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

종속변수를 직무만족으로 하였을 때는 고객관리의 세부역량인 세일즈 마인드, CRM 시스템구축에서만 5% 및 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

종속변수를 판매증대로 하였을 때는 고객관리의 세부역량인 위험관리, 세일즈 마인드, CRM 시스템구축과 업무수행 능력의 세부역량인 업무속도에서 5% 및 10% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 독립변수인 Private Banker의 핵심역량인 고객관리를 위험관리, 글로벌 마인드, 세일즈 마인드, 위험감수, 친목도입주도, CRM 시스템구축 6가지와 업무수행 능력을 업무속도, 예절, 의사소통으로 3가지로 세부적으로 구분하여 성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 파악 할 수 있었다.

<표 4-7> Private Banker의 세부 핵심역량이 성과에 미치는 영향에 대한 분석결과

독립변수	종속변수						`VIF
	성과_전체		성과_직무만족		성과_판매증대		
	계수추정값	t 통계량	계수추정값	t 통계량	계수추정값	t 통계량	
상수	1.050	2.153**	0.732	1.132**	1.568	2.688**	2.481
고객관리_위험관리	0.181	1.798*	0.163	1.227	0.267	2.220**	
고객관리_글로벌마인드	0.135	1.480	0.104	0.857	0.188	1.720*	1.943
고객관리_세일즈마인드	0.149	1.823*	0.187	1.725*	0.159	1.626*	1.644
고객관리_위험감수	0.053	0.541	0.081	0.621	0.048	0.409	1.772
고객관리_친목도입주도	0.045	0.647	0.023	0.251	0.074	0.905	1.546
고객관리_CRM시스템 구축	0.248	3.012**	0.322	2.943**	0.268	2.718**	1.766
수행능력_업무속도	0.169	1.731*	0.126	0.975	0.232	1.985*	1.504
수행능력_예절	0.152	0.207	0.234	1.482	0.144	1.009	2.404
수행능력_의사소통	0.150	0.241	0.243	1.448	0.090	0.592	2.033
수정R2	34.5%		32.5%		32.1%		
F-값	4.451		4.063		4.001		
p-값	< 0.01		< 0.01		< 0.01		

주) * : 10% 유의수준, ** : 5% 유의수준, *** : 1% 유의수준

V. 결론

국내 프라이빗 बैं킹 시장은 2000년 들어서 본격적으로 도입되기 시작했으며, 2004년 이후 주식시장이 크게 상승하면서 각광 받기 시작했다. 국내 금융기관들은 프라이빗 बैं킹을 도입하면서 고객에 맞는 차별화된 서비스를 제공하고 노력하였지만, 브랜드 인지도 강화, 영업점과 판매상품의 차별화, 전문인력 양성 등 소프트적인 면을 강화 하고 있다. 2007년 미국발 금융위기가 전세계에 확산되면서 프라이빗 बैं킹 시장도 변화를 시도하고 있다. 국내 프라이빗 बैं킹 금융기관들은 지속적인 점포 확대 등 투자 확대를 전 금융기관이 시도하고 있으나, 일부 은행을 제외하고는 고객에 대한 보수적인 포트폴리오 운영 등의 수수료 수입의 축소 영향으로 수익성이 악화되어 PB센터나 지점을 축소하고 있는 실정이며, 하나 우리 신한 국민 등 4대 은행의 2013년 PB센터는 전년 대비 5개 줄어 65개가 됐다.¹⁹⁾

최근 우리나라를 포함한 각국의 개인의 부의 규모는 증가추세에 있고, PB 고객은 비밀유지를 업의 개념으로 하여, 고객 관리 중으로 프라이빗 बैं킹 시장의 연구가 진행되기 어려워 국내 프라이빗 बैं킹에 대한 연구가 미진한 것은 사실이다. 금융기관 종사자인 프라이빗 बैं커가 PB 고객에게 제공하는 서비스 및 고객관리 능력 및 업무수행 능력에 관한 연구는 미천한 실적을 보이고 있다.

프라이빗 बैं커의 핵심역량에 대한 본 연구를 통해서 현재 고객정보 유출이라는 초유의 사고로 금융기관 종사자들의 사기가 많이 떨어져 있는 현실이고 일반고객 및 PB고객들도 민감한 반응을 보이고 있어서, 금융기관 종사자인 직원 중에 프라이빗 बैं커가 고객의 위험관리를 하는 전문성과 국제 투자환경을 이해하여 고객에게 이해시키는 마케팅 능력, 고객 선호도(상품 및 서비스)를 파악하고 고객의 위험감수 정도를 파악하는 능력, 세무·법률·유산상속 서비스·병원소개·자녀결혼소개·골프모임·음악회 등 PB 고객과의 강력한 유대관계형성 능력, 고객의 CRM관리 능력 등 프라이빗 बैं커의 핵심역량이 자신의 직무만족도를 높이고 판매증대에도 좋은 영향을 미치고 있음을 파

19) 자료: 2014년5월17일 매일경제

악할 수 있었고, 프라이빗 뱅커가 고객의 요청사항을 즉시 실천하고, 예의바른 태도로 고객의 업무수행을 달성하는 것이 PB 상품 판매에 매우 유의한 결과를 나타냄을 파악 할 수 있다.

본 논문에서는 프라이빗 뱅킹에 관한 전반적인 고찰과 국내은행 해외은행의 프라이빗 현황 등을 파악하였고, 잘 알려지지 않은 프라이빗 뱅커의 핵심역량에 대한 고찰과 직무만족, 판매증대에 대한 이론적 연구를 진행하였다.

특히 고객 니즈와 만족을 통한 충성도 제고에 대한 끊임없는 연구가 필요하며 프라이빗 뱅커의 육성으로 향후 비약적으로 발전하는 PB시장에 대비해야 한다. 비밀유지와 보안을 PB사업의 중요한 잣대로 보는 고객들의 요구로 인해 금융기관들이 PB사업에 대한 세부 자료 공개가 어려워 PB사업에 대한 학문적인 연구가 다른 금융 분야에 비해 활발히 진행되지 못했지만, 앞으로 소매금융 시장에서 PB시장에 대한 꾸준한 연구에 새로운 접근이 지속적으로 시도되리라 생각된다.

PB사업은 고객과의 좋은 관계 유지가 핵심적인 항목이며, PB고객과의 유대관계 향상을 위한 서비스에 관한 연구는 활발하나 프라이빗 뱅커의 핵심역량에 관한 연구가 약한 편이다. 고객과의 접점인 금융전문가의 육성이 크게 요구되며 PB업무는 은행의 기본적인 예대 업무 이외에 고객이 요구하는 전문적인 지식이 풍부하고, 인간적인 요소도 충분이 갖추어 고객과의 지속적인 관계를 유지하고 미래고객의 확보에도 전력을 다해야 한다. 따라서, 프라이빗 뱅커에게 일률적인 보수체계 적용보다는 판매실적에 수반되는 급여가 제공되어야 하며 금융기관의 수익 원천에 기여하는 직원에 대한 처우개선으로 이들 직원이 다른 곳으로 전직함으로써 잃게 되는 이미지 추락이나 실적감소 등을 예방할 수 있다.

본 연구에서 프라이빗 뱅커의 고객관리 능력과 수행능력이 직무만족과 판매증대에 크게 영향을 미치고 있음을 파악할 수 있다. 본 연구에서의 결과에 따라 금융기관에서는 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 경쟁력 제고를 위한 프로그램 개발과 전문인력 육성을 위한 기관의 적극적인 지원이 필요하다. 따라서, Private Banker의 자질 향상은 은행의 성과에 매우 긍정적인 영향을 주는 것으로 예측할 수 있다.

본 연구 결과를 통해서 프라이빗 뱅커(Private Banker)에 관한 미래의 연구 방향을 제시하고자 한다. 본 연구의 수행과정과 분석결과를 통하여 몇 가지 한계가 있다고 판단되며, 향후 추가적인 연구를 통해 이러한 한계를 극복하고 프라이빗 뱅커 관련 연구를 발전 시켜가야 할 것이다. 첫째, 표본선정에 있어서 은행 근무 중인 프라이빗 뱅커(Private Banker) 만을 한정되어 증권, 보험, 제2 금융권 등 다양한 표본구성을 제시하지 못하였다. 앞으로 각 금융기관 전문직 종사자들을 대상으로 지속적인 연구가 필요하다.

둘째, 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 핵심역량 중 고객관리 능력 및 업무수행능력만을 성과와 대비하여 연구하였으나, 서비스 향상 능력, 고객 충성도 제고능력 등 여러 요인들의 추가적인 연구가 필요하다. 셋째, 프라이빗 뱅커(Private Banker)의 인적 자원의 핵심역량을 분석하였으나, 은행 이미지와 서비스 품질에도 어떠한 영향을 주는지 기존 연구들과 비교 분석하여, 은행 경영이나 성과에 도움을 주는 요소들에 대한 연구 분석이 필요하다. 넷째, 은행 성과에 유의미한 성과가 덜한 글로벌 마인드, 위험감수 능력, 친목모임 주도, 예절, 의사소통에 관한 사항들이 직무만족과 판매증대에 미치는 영향이 증권, 보험, 저축 은행, 신탁, 새마을금고 등 타 금융 업종에서는 어떠한 결과를 초래하는지 지속적인 접근과 분석이 필요할 것이다.

이러한 연구 결과를 디딤돌로 연구를 발전시켜 프라이빗 뱅커(Private Banker)가 은행성과에 좋은 영향을 미치도록 다각적인 시도가 필요할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강석태(2008) 「금융기관 uCRM의 서비스요인이 고객만족도에 미치는 영향」, 박사학위논문, 호서대학교 벤처전문대학원 석사학위논문
- 고종욱·손경애(2007) 「교사의 개인적 특성과 조직의 구조적 특성 및 상황적 특성이 조직몰입에 미치는 영향」, 『인적자원관리연구』, 14(1), pp.1~21
- 고창배(2003) 「CRM 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구」, 경기대학교 대학원 석사학위논문
- 권민택(2008) 「은행 서비스 품질이 고객만족과 서비스 충성도에 미치는 영향」, 『한국서비스경영학』, 한국서비스경영학회, pp.135-167
- 권지현(2007) 「소득위험이 가계 포트폴리오 구성에 미치는 영향: 한국 패널 조사자료를 중심으로」, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 기옥전(2013) 「프라이빗 बैं킹 시스템 품질 특성이 프라이빗 बैं커의 업무 성과에 미치는 영향」, 한밭대학교 창업경영대학원 회계정보학과 석사학위논문
- 김기서(2010) 『프라이빗 बैं킹』, 한국금융연수원
- 김도협(2012) 「세일즈와 마케팅 조직의 통합이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 아주대학교 경영대학원 석사학위논문
- 김성규(2001) 「성공적인 eCRM 구축을 위한 접근방법」, 『정보처리학회지』, 8(6), 한국정보처리학회, pp.93-98
- 김향(2004) 「은행서비스의 직원만족이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 고려대학교 경영대학원 마케팅학과 석사학위논문
- 김현철(2009) 『CEO, 영업에 길을 묻다』, 한국경제신문
- 김형명(2009) 「보험회사 재무상담사의 고객관계관리(CRM)에 관한 연구」, 『한국행정과 정책연구』, 7(2), pp.131-156

- 김홍일·임호순·유시진(2013) 「은행지점의 운영 효율성, 서비스 품질, 경영성과간의 관계에 대한 실증연구」, 고려대학교 경영학과 석사학위논문
- 노영성(2002) 「CRM 실행의 성공요인에 관한 연구 인터넷 비즈니스 연구」, 『인터넷비즈니스 연구』, 3(2), pp.125-150
- 노재우(2011) 「금융정보 시스템의 품질과 금융성과 간 흡수역량의 매개효과 연구」, 호서대학교 벤처전문대학원 정보경영학과 석사학위논문
- 문정만(2004) 「CRM시스템 성공 및 고객관리 효과성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구」, 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문
- 박 미(2013) 「긍정심리자본이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문
- 박병미(2007) 「은행 창구직원이 지각하는 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입 이직 의도와 의 관계」, 한양대 교육대학원 석사학위논문
- 박종규(2001) 『DBM/CRM 구축방법론』, 이씨마이너
- 박상섭(2006) 『은행을 털자』, FMBA경영컨설팅
- 서병호(2012) 「국내은행 PB의 가능성과 한계」, 『KIF주간금융브리프』, 12(14), pp.3-11
- 신현주(1999) 「국내금융기관의 위험관리 실태와 개선방안 연구」, 동국대 경영대학원 석사학위논문
- 양오석·박설우(2013) 「은행의 서비스품질-고객만족도-고객충성도 구조에 대한 자국편의의 조절효과 연구」, 한국금융소비자학회 학술대회발표논문집
- 연제익(2005) 「조직내 구성원의 커뮤니케이션 능력과 커뮤니케이션 만족, 직무만족 및 조직 일체감의 관계」, 경희대학교 석사학위논문
- 유경원(2004) 「우리나라 가계의 예비적 자산선택 형태에 관한 연구」, 『경제분석』, 한국금융경제연구원, 10(3), pp.112-14
- 윤성환(2010) 「은행의 서비스품질이 고객만족, 고객신뢰 및 고객충성도에 미치는 영향: 중국진출 국내은행을 중심으로」, 『중국연구(中國研究)』, 50, 한국외국어대학교 중국연구소, pp.481-50
- 이문식(2010) 「금융기관의 고객만족이 재무성과에 미치는 영향 연구」, 전

북대학교 대학원 회계학과 석사학위논문

- 이애경(2013) 「일반병동 간호사와 암병동 간호사의 자기효능감, 임상수행 능력과 의사소통 능력의 비교」, 경상대학교 대학원 석사학위논문
- 이영철(2007) 「은행원의 전문성과 관계적 행위가 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 조선대학교 경영대학원 경영학과 석사학위논문
- 이용일(2008) 「서비스 품질이 고객만족, 고객신뢰 및 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구」, 한양대학교 대학원 경영학과 석사학위논문
- 이인영(2012) 「금융서비스 산업에서의 RM 성과에 미치는 영향요인에 관한 연구」, 상명대학교 대학원 국제통상학과 석사학위논문
- 이상석(2012) 「은행 서비스에서의 서비스 품질, 고객만족도 및 교차구매의도 간의 관계: 한·중 은행 간 비교」, 『기업경영연구』, 한국기업경영학회, pp.83-106
- 이석재·장유경·이현남·박광엽(2003) 『생애능력 측정도구 개발 연구: 의사소통능력, 문제해결능력, 자기 주도적 학습능력을 중심으로』, 한국교육개발원
- 이재경(2008) 「은행원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구」, 배재대학교 국제통상대학원 석사학위논문
- 이정혜·이행숙·노은효·김월순(1998), 「관리자가 본 직장예절 수행실태 조사 연구」, 『한국여성교양학회지』, 5, 한국여성교양학회, pp.247-271
- 이효미(2011) 「글로벌 역량구성 요인 탐색 및 진단도구 개발」, 호서대학교 대학원 석사학위논문
- 장미경.(2002). 「서비스 품질 혁신을 위한 직장예절 교육에 대한 연구」, 『비서학논총』, 한국비서학회, 11(2), pp. 63-85
- 장해순(2003) 「갈등관리 전략에 대한 상호인식과 커뮤니케이션 능력이 상호관계에 미치는 영향」, 『한국언론정보학보』, 23, 한국언론정보학회, pp.113-151
- 정운영(2008) 「우리나라 가계의 자산선택 결정요인에 관한 연구」, 『Financial Planning Review』, 1(2), pp.81-108
- 정태기(2011) 「금융 서비스 품질이 신용협동조합의 고객만족 및 성과에

- 미치는 영향」, 부산대학교 일반대학원 기술사업정책전공 석사학위논문
- 조동규(2000) 「공무원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구」, 동아대학교 경영대학원 석사학위논문
- 조현태(2010) 「직장예절과 직장성공의 연관성에 대한 사례분석」, 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위논문
- 주소현(2008) 「가계의 순자산과 자산 배분과의 관계 분석」, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 최경아(2000) 「가계부문의 포트폴리오 구성 및 자산 수요에 관한 연구」, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 최미향(2009) 「위험감수 성향에 따른 가계 금융자산 포트폴리오 변화」, 성신여자대학교 대학원 석사학위논문
- 최승재(2003) 「금융 마케팅 전략이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 목포대학교 경영대학원 경영학과 석사학위논문
- 최정환·이유재(2003) 『죽은 CRM 살아있는 CRM』, 한언출판사
- 최지은, 정순희, 여윤경(2005) 「소비자의 자산계층별 금융자산 포트폴리오」, 『소비자학연구』, 16(1), pp.55-71
- 한국은행 조사국 은행연구팀(2004) 『국내은행의 프라이빗 बैं킹 현황 및 과제』, 한국은행
- 홍성수(2011) 「금융 서비스 품질이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구」, 전주대학교대학원 경영학과 석사학위논문
- 홍정표(2011) 「새마을금고의 금융 서비스가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구」, 성결대학교대학원 경영학과 석사학위논문
- 황영호(2007) 「공공부문 조직에서 심리적 계약위반이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 이직의도에 미치는 영향」, 『정치정보연구』, 9(1), pp.95-117

2. 해외문헌

- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1991). "A Three Component Conceptualization of Organization Commitment," *Human Resource Management Review* 1. pp. 61-89.
- Anderson, E. W. and M. W. Sullivan(1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firm," *Marketing Science*, 12(2), pp.125-143.
- Anderson, S. E. & Williams, L. J.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as predictors of Organizational Citizenship and In role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), pp.601-618
- Bergelman, R. A., Kosnik. & M. van den poel, "Toward an Innovative Capabilities Audit Framework", In Robert A Burgelman and Modesto A. Maidique(1988), *Strategic Management of Technology and Innovation*, IRWIN.
- Chen, G. M.(2005), "A model of global communication competence," *China Media Research*, 1(1), pp.3-11.
- Cherrington, D. J. & England, J. D.(1980), "The desire for an enriched job a moderator of the enrichment-satisfaction relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, pp.139-159
- Cronin, J.J.J. and S.A. Taylor(1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and extension," *Journal of Marketing*, 56(3), pp.55-68
- Dekker, W., Jason, P. G. W., & Vinkenbure, C. J. (2005), "Dimensions of an individual global mindset," *Series Research Memoranda*, 14, 1-29
- Flanagan, T & Safdie, E(1998), "Building a Successful CRM Environment", *Technology Guide*.
- Gotlieb, J. B., D. Grewal, and S. W. Brown(1994), "Customer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?," *Journal of Applied Psychology*, 79(6), pp.875-885

- Garvin, D.A.(1987), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press.
- Govindarajan, V. & Gupta, A. K.(2001), *The quest for global dominance: Transforming global presence into global competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bsaa.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V.(2002), "Cultivating a global mindset," *The Academy of Management Executive*, 16(1): pp.116-126.
- Imhoff, C & Gentry, J.(2000), *CRM Building an Environment for the Future*, Technology Guide.
- Kalakota, R, & Robinson, M.(1999), *e-Business: "Roadmap for Success"*, Addison Wesley.
- Kimberly J. R. & Evansko M. J.(1981), "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations," *Academy of Management Journal*, 24(4), pp.689-713.
- Leigh, J. H. and G. H. Lucas, Jr., R.W. Woodman(1988), "Effects of Perceived Organization Factors on Role Stress-job Attitude Relationship", *Journal of Management*, 14(1), pp.41-58
- Locke, E, A.(1969), "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), pp.309-336.
- Lund, Daulatram B.(2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), pp.219-236.
- McMurtrey, M.E. and Varun Grover, James T. C. Teng, Nancy J. Lightner(2002), "Job Satisfaction of Information Technology Workers: The Impact of Career Orientation and Task Automation in a CASE Environment", *Journal of Management Information Systems*, 19(2), pp.273-302.
- Milton Pedraza(2000), *12 principles of CRM Success*, B to B.
- Oliver, R. L.(1993), "A Conceptual Model of Service Quality and Service

- Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts”, In A. S. Trtrds, E. B. David and W. B. Stephen(eds.), *Advances in Service Marketing and Management*, Vol. 2, Greenwich, CT (USA), JAI Press, pp.65-85
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York, Mcgraw-Hill.
- Oliver, R. L and J. E. Swan(1989), “Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach”, *Journal of Marketing*, vol. 53(April), pp.21-35.
- Pofter, L. & Lawler, E .E.(1968), “What Job Attitudes Tell about Motivation”, *Harvard Business Review*, 46(1), pp.120-121.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W.(1973), “The Effects of Organizational Climate on Managerial job Performance and Job Satisfaction”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), pp.126-146.
- Raaen, D. A.(2000), *A strategic approach to CRM*, America's Network.
- Scjjoedt, Leon(2002), *Entrepreneurial Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Situational Dispositional, and Interactional Approaches to Entrepreneurs' Job Satisfaction*, Ph. D. Dissertation, University of Colorado at Boulder : USA
- Smith, C,a., Organ, D.w. & Near, J. P.(1983), “Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4
- Spreng, R. A. and R. D. Mackoy (1996), “A Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction”, *Journal of Retailing*, 2(2), pp.201-214
- Swift, R. S.(2000), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall.
- Trepper, C.(2000), “CRM: Customer Care Goes End-To End”, *Information Week*.
- Woodside, A. G., L. L. Freyand Robert Timothy Daly(1989), “Linking Service

Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention”, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9(December), pp.5-17.

Zeithaml, V. (2000), “Service Quality, Profitability and Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp.67-85.

Zeithaml, V. and L. Berry and A. Parasuraman(1996), “The Behavioral Consequences of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, (April), pp.31-46.

프라이빗 뱅커의 핵심역량이
은행의 성과에 미치는 영향에 관한 연구
(S은행을 중심으로)

이 조사 자료는 연구 이외의 다른 목적으로는 사용하지 않고 Private Banking 을 중심으로 프라이빗 뱅커의 핵심역량이 은행의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 자료를 수집하기 위한 것입니다.

본 조사는 정답이 있는 것이 아니고 평소 여러분의 생각, 느낌, 그리고 행동을 솔직하고 편안하게 나타내는 것이 중요합니다.

귀하의 소중한 의견은 모두 무기명으로 처리되며 본 연구의 순수한 학문적 목적 이외의 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 소요시간은 약 5분으로, 편안한 마음으로 답해주시기 바랍니다.
귀하의 소중한 시간을 내주셔서 다시 한번 감사의 말씀을 드립니다.

연구자: 한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

지식서비스&컨설팅학과 김정기

지도교수 : 임옥빈

문의사항 : 010-2313-6342 (김정기)

회신팩스 : 02-885-1602

이메일 : jeoungki.kim@sc.com kkjj4482@naver.com

I. 다음은 Private Banker의 고객관리 와 업무수행능력에 관한사항 입니다. 해당하는
 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

문항		매우 도움이 되지 않는다	다소 도움이 되지 않는다	보통 이다	다소 도움이 된다	매우 도움이 된다
고객 관리	1. 고객의 위험 관리를 할수 있는 전문성이 있다.					
	2. 글로벌 마인드를 갖추고 있다. (국제 투자환경 이해)					
	3. 세일즈 마인드와 네트워크를 확보하는 역량이 있다.					
	4. 고객의 위험감수 정도를 잘 파악한다. (고객선호도 파악)					
	5.고객과의 강력한 관계를 위해 친목모임을 주도 한다.(세무.법률.유상상속세미나.골프모임.음악회 등)					
	6. CRM(고객관리)시스템을 구축하고 잘 활용한다.					
업무 수행 능력	7.고객의 요청사항을 즉시 실천 한다.					
	8.예절바른 태도와 대화기법 사용(SNS, SMART기기)					
	9. 고객과의 원만한 의사소통 역량					

II. Private Banker의 직무만족과 판매증대관련 사항입니다. 해당하는 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

문항		전혀 그렇지 않다	다소 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	이주 그렇다
직무 만족	10. 나는 PB상품판매에 따른 보수나 인센티브 급여에 만족한다.					
	11. 나는 우리지점에서 PB상품판매 지원에 대해 대체로 만족한다.					
	12. PB상품 지원으로 업무 능률이 개선되었다.					
	13. PB상품 지원으로 동료 간 의사소통이 잘된다.					
	14. PB상품 지원으로 직무시간이 단축되었다.					
	15. PB상품 지원으로 업무협조가 잘 된다.					
	16. 귀하는 PB업무지원에 전반적으로 만족하십니까?					
판매 증대	17. PB상품 판매신장을 위한 전문성이 크게 성과에 도움이 된다.					
	18. PB상품 판매신장을 위한 몰입성향이 높아졌다.					
	19. PB상품 판매신장을 위한 신념을 가지고 대처한다.					
	20. PB상품 판매 증진을 위해 지속적으로 노력한다.					
	21. PB상품 판매 증진을 위해 애착을 가지고 판매한다.					
	22. PB상품 판매에 소속감을 많이 느낀다.					
	23. PB상품 판매는 조직성과에 크게 영향을 준다.					

ABSTRACT

A study on the effects of Private Banker's core competencies on the Bank Management Performances

Kim, Jeoung Ki

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This study focuses on to clarify the impact of core capability of Private Banker on job satisfaction and increase in sales and their causal relationship on interactive variables. The core subjects that this study concentrates to analysis are classified as followings.

Firstly, the study categorizes customer management capabilities into six attributes: capabilities of risk management in customer management, a global-mindset, a sales-mindset, a risk-taking ability, promoting a good-fellowship, and the establishment of Customer Relationship Management (CRM), to analyze.

Secondly, the study subdivides job performance capability into three types: task processing speed, business courtesy, and ability to communicate with clients to state its effect on a sales performance of bank, a job satisfaction, and increase in sales.

The research has conducted from March 1 to April 30, 2014. The result of survey is based on 176 bankers from local Private Bank (PB) centers in Seoul area. Based on collected information from the survey, this paper theorized that the core capability of Private Banker affects on the job satisfaction and increase in sales, and this theoretical frame is

analyzed by utilizing the multiple-regression analysis. To verify the reliability of hypothesis, this study also utilize the internal consistency analysis and factor analysis according to Cronbach's α (alpha). The statistic analysis of this study uses SPSS 21.0 statistical analysis program.

As we analyze the relationship between the core capability of Private Banker and the performance of bank, the result indicates that the core capability of Private Banker has significant statistical influence about five to ten per cent of significant level on the risk management, sales-mindset, and the establishment of CRM system. Furthermore, in its relationship with job performance, the core capability of Private Banker has important statistical influence about ten per cent of significant level on task processing speed, business courtesy, and communication ability with customers.

Moreover, as we analyze dependent variable X: performance of bank, by dividing into job satisfaction and increase in sales, only the sales mindset, the establishment of CRM system, the risk management, and the task processing speed have appeared to have about five to ten per cent of significant statistical influence.

To summarize, when we analyze by regarding the overall performance of bank as dependent variable, the capability variable of customer management and job performance appear to have five per cent of significant statistical effect. On the other hand, when we analyze by regarding the job satisfaction and the increase in sales as dependent variable respectively, only the variable of customer management appears to have five per cent of significant statistical effect in both dependent variables.

These results intensify the importance of Private Banker as human resource for financial organizations, as Private Banker's capability of customer management and job performance has positive influence on overall performance, job satisfaction, and increase in sales of bank significantly. The implications of this research are expected to promote supports on development program to increase professional capability and to train professional manpower of Private Banker.

Keywords: Private Banking, Private Banker, Customer Management Skills,
Job Performance, Job satisfaction, increase in sales