

우리은행의 e-Business *

정 인 근 **

급격히 발전하고 있는 정보기술과 소비자의 요구가 증대되고 있는 시장 환경 하에서 은행업무 역시 새로운 사고와 접근방법을 통한 경영의 합리화와 선진화가 필요하게 되었다.

인터넷의 보편화로 촉발된 전자금융시대에서는 은행산업의 빠른 진화과정을 이해하고 이에 대응하여 전략 및 경영프로세스가 변화되어 갈 수 있도록 경영계획을 수립하고 이를 전략적으로 추진하는 것이 은행의 경쟁력을 강화하는데 필수적인 경영요소가 되고 있다.

본 사례는 이러한 은행산업의 변화된 환경에 적응하고 이를 자사의 경쟁력 향상에 응용해 가고 있는 우리은행의 e-Business 추진 상황을 분석함으로써 은행경영에 있어 화두가 되고 있는 e-Business에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

▶ 주제어 : e-Business, 인터넷뱅킹, B2B, B2C, eCRM, Web 콜센터, 채널믹스

I. 서론

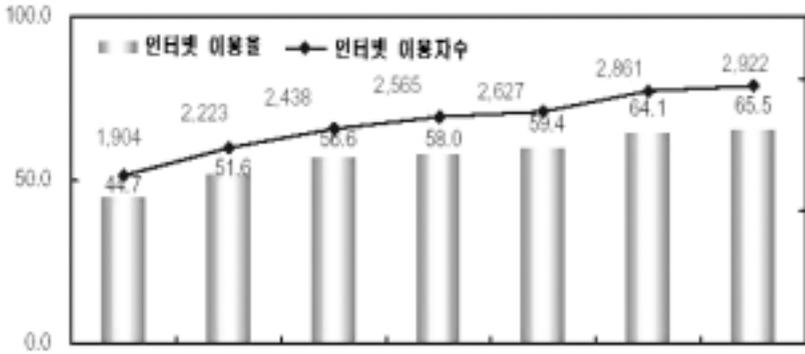
우리나라의 인터넷뱅킹은 서구의 여러 나라보다 늦게 시작되었다. 이성호(2000)는 1996년 9월에 발생한 PC 뱅킹 해킹사건으로 제기된 보안문제의 해결이 늦어진 데다 1997년 말 외환위기 이후 은행의 구조조정으로 은행들이 인터넷뱅킹을 추진할 여력이 없었기 때문에 늦어졌다고 하였다. 그러나 우리나라는 1990년대 중반이후 인터넷이 상업용으로 사용되기 시작하면서 인터넷 이용자가 급격하게 증가하여 1999년 말 1,000만 명, 2002년 6월 말에는 2,500만 명을 넘어섰으며 2003년 12월 말에는 3,000만 명에 육박하고 있다. 이와 같은 인터넷 이용자의 급속한 증가에 힘입어 1999년 7월 신한은행이 국내에서 최초로 인터넷뱅킹을 제공한 이래 대다수의 국내은행이 인터넷뱅킹 서비스를 제공하고 있으며, 국내은행의 인터넷뱅킹 이용자수도 1999년 말 12만 명에 불과하던 것이 2002년에는 1,700만 여명으로 급증하였고 2003년 말에는 2,275만 명에 달하고 있다.

* 이 논문은 2004학년도 한국외국어대학교 교원연구비 지원에 의하여 이루어진 것임.

** 한국외국어대학교 상경대학 경영학부 교수(제1저자)

본 사례의 작성을 위해 자료의 수집 및 정리에 도움을 준 한국외국어대학교의 조정웅 조교에게 감사드린다. 또한 자료 수집에 협조를 아끼지 않은 우리은행의 전산정보사업단 김종식 단장, e-Business 센터 김종환 센터장 및 관계자 여러분에게 심심한 감사를 드린다.

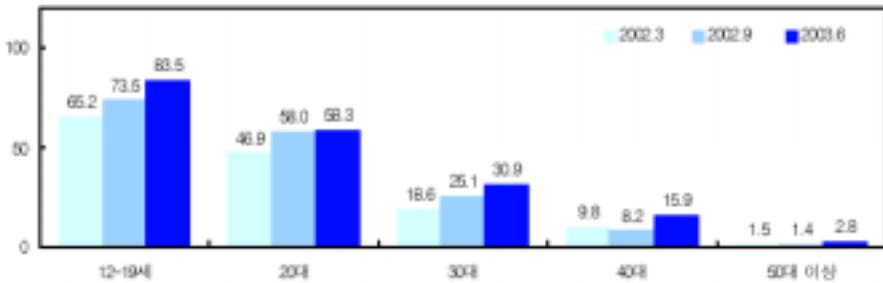
<국내 인터넷 이용률 및 이용자수> (단위 : %, 만명)



<자료> KRNIC, "인터넷통계월보, 2003.12

<그림 1> 우리나라 인터넷 이용자수

또한 무선 인터넷 이용자수도 급증하고 있는데 한국인터넷정보센터의 조사에 의하면 연령층이 낮을수록 무선인터넷 이용률은 높아지며 특히 20대의 이용률이 급격히 증가되고 있어 향후 모바일 서비스 확대의 주체로 자리 잡게 될 것이라고 하였다. 따라서 금융부분에서도 향후에는 모바일 뱅킹의 중요성이 매우 커질 것으로 예상되고 있다.



<자료> KRNIC, 무선인터넷 현황 및 실태조사,2003

<그림 2> 연령별 무선인터넷 이용률

우리은행은 1999년에 새롭게 한빛은행으로 설립된 이후에 2002년 5월에는 우리은행으로 행명을 변경하여 오늘에 이르고 있다. 한빛은행은 2001년 1월에 국내 최초로 인터넷 외환거래 시스템을 개발하고 경영층의 적극적인 리더십 아래 e-Business에 투자하면서 2001년 4월에는 한국능률협회 선정 '2001년도 대한민국 1위 웹사이트' 인증을 획득하고 2001년 8월에는 한국능률협회컨설팅이 주관한 서비스 수준 평가부문에서 World Best(AAA) 인증을 획득하였다.

우리은행은 인터넷뱅킹 가입 고객이 200만 명을 바라보고 있는 현시점에서 기업의 경영이념과 목표를 달성하는데 인터넷뱅킹을 핵심 전략으로 추진하고 있으며, 특히 경영층의 관심과 리더

쉽이 돋보이는 사례라고 판단된다. 은행의 IT 부문을 총괄하는 별도의 전산정보사업단을 설립하고 산하에 e-Business 센터를 운영하면서 e-Business를 위한 각종 사업을 추진하고 있다.

우리은행은 e-Business를 추진하는데 있어 적절한 비전과 목표를 설정하고 필요한 조직구조를 갖추고 있으며, SWOT 분석을 통해 현상을 파악하고 이에 대한 대응전략을 개발하는 방식으로 조직적이고 합리적으로 사업을 전개하고 있다. e-Business 센터는 e-Business화 자체를 목표로 하는 것보다 전자금융 수수료 수익, 온라인 상품 판매수익, Channel Cost 절감 및 오프라인 거래고객의 인터넷뱅킹으로의 전환 확대 등 비교적 명확한 Key Performance Index(KPI)를 통한 명확한 목표 설정을 하고 이들 목표 달성을 위해 인센티브 제도를 운영하고 있다.

II. 우리은행의 연혁

우리은행의 역사는 구 상업은행의 전신인 대한천일은행에서부터 시작된다. 대한천일은행은 1876년(고종 13년) 강화도조약 체결 이후 일본 은행의 진출이 활발해지면서 일본의 금융자본이 밀려들자 민족경제파탄의 돌파구를 마련하고자 정부와 상인들이 광무 3년(1899) 1월에 민족자본으로 설립한 은행이다.

심상훈(沈相薰)·민병석(閔丙奭)·민영기(閔泳綺)·이용익(李容翊)·이근호(李根鎬) 등 31명의 발기인이 모여 농상공부대신으로 있던 민병석을 초대은행장으로, 이근호를 부은행장으로 하여 자본금 5만 6000원에 발행주식 1,120주(주당 50원)로 설립하였다. 투자자는 박경환(朴景煥)·김두승(金斗昇)·정영두(鄭永斗)·김기영(金基永)·송문섭(宋文燮) 등이었으며, 설립되던 해 3월 인천, 목포, 부산에 지점을 설치하여 업무확장을 하였다.

그러나 자본금 불입이 제대로 되지 않아 정부로부터 국고금을 빌린 이후에는 은행장에 영친왕(英親王), 부은행장에 이용익이 취임하면서 주로 황실이나 고위 관료들이 이용하는 특수은행이 되었다. 1905년 경제위기와 화폐개혁으로 휴업하였다가 1년 뒤인 1906년 6월 자본금을 15만원으로 늘리고 경영진을 쇄신하면서 민간은행의 면모를 갖추었다.

1906년 6월에 단행한 중역진 개편에 있어서 은행장직(銀行長職)은 공식으로 비워 두고 김기영이 은행장직무대리의 일을 보게 되었다. 김기영이 은행장직에 바로 취임하지 못하고 직무대리의 역할을 하게 된 이유는 아마 영친왕이 맡았던 은행장 자리에 함부로 민간인을 앉힐 수 없다는 고려에서 나온 처사인 듯하다. 『한국상업은행60년지(韓國商業銀行六十年誌)』도 이 사실을 다음과 같이 기록하고 있다. 「취체역(取締役) 김기영씨가 은행장 대판(代辦)으로 취임하게 되었다. 이와 같이 은행장 대판을 두고 은행장을 두지 않았음은 주주 중에 영친왕(英親王)이 계셨음을 고려하였던 까닭이다.」

1999년 1월 한국상업은행과 한일은행이 합병하여 한빛은행이 발족되었다. IMF(International Monetary Fund : 국제통화기금) 관리체제의 경제 위기를 맞아 금융권의 부실 경영으로 인한 체

질약화의 개선책이 한국경제가 당면한 가장 긴급한 이슈로 대두되자, 두 은행도 구조 개선의 압박 속에 1998년 7월 합병을 결의하게 되었다. 합병에 선행하여 두 은행은 부실채권 약 4조 원을 매각함으로써 '클린 뱅크(Clean Bank)'가 되었고, 정부가 3조 2,642억 원의 자본을 출자함으로써 더욱 건전한 은행을 지향하게 되었다.

1999년 1월 11일 증권거래소에 상장되어 기준가 6,600원으로 거래가 시작되었는데, 기준가는 한일은행을 인수한 상업은행의 매매거래 정지일 주가를 근거로 한 것이다. 상장된 한빛은행 주식 수는 총 상장사 중 가장 많은 6억 8,900만 주이며, 시가총액은 4조 5,474억 원으로 5위에 해당한다. 2001년 4월 예금보험공사가 설립한 우리금융지주(주)에 편입되어 자회사가 되었으며, 6월에는 중국 공상은행과 업무제휴 계약을 체결하였다. 2002년 지주회사와 동일한 지금의 이름으로 상호를 변경하였다.

관계회사는 우리투자신탁운용(주)·우리신용카드(주)·우리증권(주)·우리금융자산관리(주) 등이며, 본사는 서울특별시 중구 회현동 1가 203번지에 있으며, 국내에 지점 560개, 출장소 126개와 해외지점 10개를 운영하고 있다. 이와 같은 우리은행의 연혁을 요약하면 <표 1>과 같다

<표 1> 우리은행의 주요연혁

| 연 도 | 주 요 연 혁 |
|---------------|---|
| 1899. 01 | 대한천일은행 설립(구상업은행) |
| 1932. 12 | 조선신탁주식회사(구한일은행) |
| 1956. 03. 03 | 증권거래소 상장1호 |
| 1999. 01. 04. | 한빛은행 설립(자본금 : 4조 3,725억원) |
| 1999. 09. 01. | 한빛콜센터, 시중은행 최초로 24시간 365일 상담원서비스 실시 |
| 1999. 11. 01. | 인터넷뱅킹 E-Hanvit 서비스 실시 |
| 2000. 01. 04. | 고객감동 서비스 마일리지 제도 실시 및 서비스 A/S제도 고객만족 1위 은행 선정 |
| 2000. 01. 21. | 국내 최초 채권 담보부증권 발행(CBO) |
| 2000. 02. 23. | 8억 5천만불 외화 후순위채권 발행 |
| 2000. 04. 23. | 중소기업 금융지원 우수은행 선정 |
| 2001. 01. 18. | 국내 최초 인터넷 외환거래시스템 (E-Hanvit F/X Trading)개발 |
| 2001. 02. 01. | 금융권 최초 편의점 ATM 티켓발매 |
| 2001. 03. 05. | 제 2 대 이덕훈 은행장 취임 |
| 2001. 04. 25. | 한빛 인터넷뱅킹, 한국능률협회 선정 '2001년도 대한민국 1위 웹사이트' 인증 획득 |
| 2001. 06. 05. | 은행권 최초 유가증권신탁 판매 |
| 2001. 06. 27. | 중국공상은행과 업무제휴계약 체결 |
| 2001. 08. 03. | 영업부, 한국능률협회컨설팅 주관 서비스수준 World Best (AAA) 인증획득 |
| 2001. 08. 31. | 인터넷뱅킹, 국내금융기관 최초로 <BS7799> 보안인증 획득 |
| 2001. 11. 28. | 중소기업금융지원 단체부문 대통령표창 수상 |
| 2002. 05. 09. | 우리 인터넷뱅킹 가입고객 150만 명 돌파 |
| 2002. 05. 20. | 우리은행으로 행명 변경 |

III. 우리은행의 e-Business 비전

우리은행의 e-Business 비전은 단기적으로는 기본적인 인터넷뱅킹 서비스를 기반으로 B2B, B2C 등의 서비스를 제공할 수 있는 '시장 선도적인 디지털 금융 인프라'를 구축하고 고객들의 편의를 위해 'multi-channel'을 통합하는 것이다. 중장기적으로는 우리금융그룹 내의 e-Business Hub으로 성장하고 2005년도에는 '세계 최고의 디지털 선도은행'을 지향하고 있다. 이러한 개념은 행장의 on/off business를 하나로 묶는 역할을 시작하겠습니다. 기존의 영업점과 e-Banking이 따로 존재하는 것이 아니라 둘을 접목시키겠습니다.'라는 언급에도 나타나듯이 금융에서의 e-Business화에 대한 최고 경영층의 확실한 비전이 반영되어 있음을 알 수 있다.

또한 2002년 3월 5일 은행장 취임 1주년 기념사를 보면 e-Business에 대한 기업비전과 경영층의 관심 정도를 확인 할 수 있다.

'오늘날 업종을 불문하고 1등이 아니면 존재할 수 없다는 All or Nothing의 냉혹한 원리가 시장에서 하나의 법칙으로 자리를 잡은 지금 우리가 경쟁에서 이니셔티브를 잡지 못한다면 임직원 여러분과 여러분 가족의 삶은 물론 우리 은행의 존립도 보장받을 수 없게 될 것입니다. 그러므로 우리는 세계금융시장에서 생존할 수 있는 수준의 국제경쟁력을 강화해야겠습니다. 올해 우리가 특히 중점을 두고 추진해야할 사항을 말씀드리자면 정보경쟁력을 강화해야겠습니다. 마케팅의 출발이 정보취득에서 시작된다는 점을 인식하고 정보수집, 분석, 활용을 통한 마케팅 능력을 제고해야겠습니다. 이를 위해 올해는 MIS 시스템을 제대로 갖춰서 정보를 축적하고 활용하는 부문에 역점을 둘 것입니다. 또한, 오프라인과 연계한 e-Banking을 활성화하여 채널 경쟁력을 대폭 강화해 나갈 것입니다.'

1. 은행장과 경영진의 비전 공유 및 의사결정 참여

(1) 비전과 목표 전달

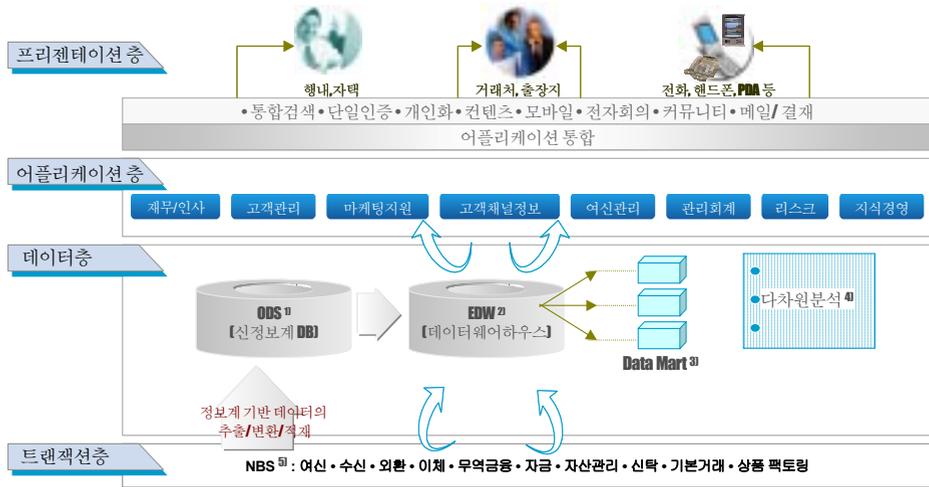
각 팀이나 사업본부 등에서 도출된 직원들의 의견은 행장과 경영진에게 보고되며, 우리은행의 경영협의회, 전국지점장회의, 경영혁신위원회 등을 통해 비전과 전략 추진방향 등이 공유된다.

이러한 비전과 전략은 행내 정보채널인 I-Gate, 우리패밀리, 우리방송국, 우리은행 홈페이지, 그리고 행장이 전직원에게 보내는 개인 e-mail 등을 통해 전달되어 전직원이 기업의 비전과 목표를 공유하게 된다.

(2) 인터넷을 활용한 효율적인 의사결정 지원 도구

우리은행의 정보시스템은 신정보계 DB를 기반으로 데이터웨어하우스가 구축되어 있으며, 경영진과 직원간의 효율적 의사소통 기능 및 각종 업무관련 거래기능을 PC, PDA, Mobile 등 다양

한 매체를 통해 지원하고 있다.



<그림 3> 우리은행 정보시스템 구성도

2. 효율적 e-Business 추진을 위한 권한 이양

신속한 의사결정과 효율적인 업무처리를 위해 직무전결기준에 의하여 전자금융상품서비스 개발, 제휴계약, 특허출원 등과 같은 업무가 CIO인 e-Business 센터장 전결사항으로 권한이 이양되어 있다. 신속한 의사결정을 위해 2000년 11월부터는 전체 은행을 대상으로 팀장과 팀원으로 직무를 구분하고, 수직적 다단계 의사결정 계층을 2단계로 축소하였다. 이로 인해 신속한 의사결정을 통한 스피드 경영의 실현, 수직적 계층 축소를 통한 인력의 효율성 증대, 조직의 유연성 확보, 직원들의 업무권한 확대 등의 효과를 기대 할 수 있게 되었다.

2단계 결제를 통해 결정된 사항은 주 담당자가 각 업무별로 팀장전결, 부부장 전결, 책임자 전결 사항을 구분해 2단계로 운용함으로써 업무추진 속도가 향상 되었다. 또한 담당자의 개인의견에 의한 의사결정이 곤란한 경우에는 팀 내에서 브레인스토밍 (brainstorming) 을 통해 의견을 조정한다.

3. 인터넷 경영 및 e-Business 활성화를 위한 조직구조 및 성과관리

우리은행의 조직개편에서도 향후 금융기관의 경쟁력을 좌우할 e-Business 부문과 전산기획 기능을 강화하기 위해 은행장 직속으로 전산정보사업단을 신설하고 업무영역을 확대 강화하였다.

신설된 전산정보사업단은 최상의 IT 서비스 제공으로 우리은행의 영업력을 강화하고, On-Off Line으로 연계된 e-Business 사업 확대 및 강화, 그리고 효율적인 IT 아웃소싱 관리를 목표로 하고 있으며, 전산정보사업단 내의 세부 팀들은 상호 보완적으로 연계되어 주요 추진 업무들의 시너

지 효과가 극대화될 수 있도록 유기적으로 업무를 추진하고 있다. e-Business 센터는 2000년 7월 미래 디지털금융을 선도하자는 취지 아래, 은행장 직속의 e-Com. Center로 신설되었다. 그 후 인터넷뱅킹은 물론 모바일, PDA, B2B, 그리고 금융상품 선택이 다양화되어 있는 환경에서 고객 금융자산의 선택 및 관리를 도와주는 PFM(Personal Financial Management) 등의 서비스와 수익사업, 마케팅 등 다양한 부문으로 업무영역이 확대되면서 e-Business 센터로 이름을 변경하고, 49명의 전문인력들이 “세계 최고의 디지털금융 선도은행”이라는 목표를 가지고 업무를 추진하고 있다.

우리은행의 성과주의의 기본 틀은 경영진이 목표를 설정하여 부여하는 top-down 방식이 아니라, 하부 조직이 목표설정을 통해 상호 달성 가능한 목표를 협의하고 합의점을 도출해서 이를 실행한 후에 평가와 보상을 받는 시스템이다. 성과급은 기본목표의 120%를 달성한 경우에 은행 전체성과(40%)와 개인 및 소속 조직의 성과(40%)를 합해서 산출되는데 성과보상 방법에는 성과급, 캠페인 개별보상 등이 있으며, 성과측정시스템인 KPI(Key Profit Index)에 의해 산정 된다. e-Business 센터의 KPI는 On-Off Line을 연계한 e-Business 추진으로 수익창출의 극대화, VIP 고객을 대상으로 한 차별화된 인터넷뱅킹 개발, 빠르고 안정적인 인터넷뱅킹 서비스 제공 등이다. e-Business 센터는 2002년 상반기 우수핵심과제 추진에서 천백만 원의 인센티브를 받았다.

IV. 디지털 금융전략 및 사업

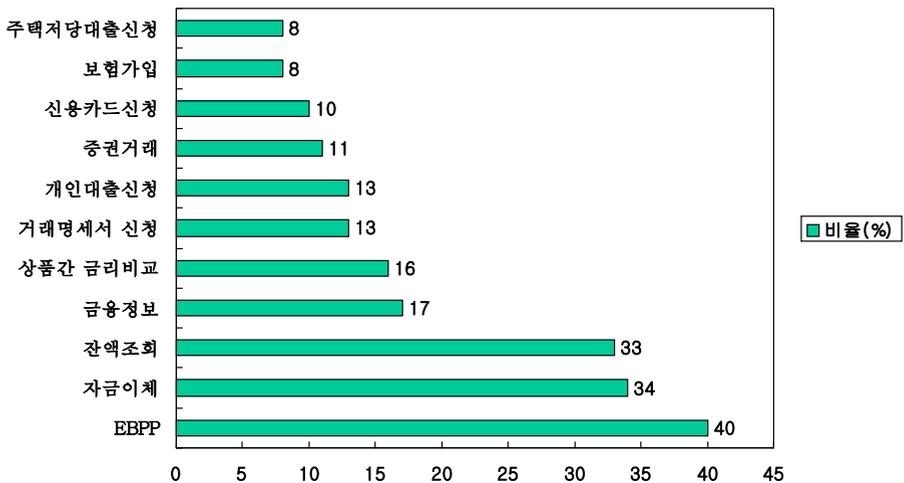
Gartner Group(2000)에 따르면 디지털 시대의 3대 유망산업 중 하나로 금융을 들고 있다. 디지털시대에서 금융은 기본 업무인 거래의 개념도 창구에서 주고 받는(give and take) 것에서, 이제는 휴대폰, PC, Web TV 등을 통한 “touch” 형으로 변화하고 있다. 이제 금융기관의 핵심경쟁력도 상품개발, 종합자산관리와 함께 IT기술의 활용능력으로 결정되고 있다. 인터넷의 발달은 특히 고객의 구매력을 증대시켜 멀티채널(multi-channel)의 중요성이 커지게 되었고, 온-오프라인 결합을 통한 채널믹스(channel mix)가 금융의 e-Business에서 주요 전략이 되고 있다.

은행은 인터넷뱅킹으로 현재의 고객에게 보다 나은 금융 서비스를 제공함으로써 고객과의 유대관계를 강화할 수 있다. 또한 고객에게 이용의 편리성, 수수료 감면, 대출 및 예금이자 우대 등의 혜택을 제공함으로써 기존 고객 뿐만 아니라 새로운 고객을 유인하는 주요 수단으로 활용할 수 있어 은행의 경쟁력을 제고하는 수단이 될 수 있다. 김병연(2000)은 ‘은행업무의 전산화의 진전과 함께 은행경영에 새로운 국면을 가져온 것들로 온라인 및 오프라인의 동시운영, 추가된 채널믹스전략 (인터넷+콜센터+ATM+점포), 소비자와의 연속 상호 작용의 필요성이 제시되었다. 또한 채널믹스 전략은 은행산업의 진화에 맞추어 꾸준히 수정되어 나가야 하며 인터넷 비즈니스에 대한 비전, 투자예산 및 제공하려는 서비스 종류 등을 종합적으로 검토하여 결정되어야 한다’고 하였다. 우리은행의 인터넷 비즈니스 사업방향은 기본적인 인터넷뱅킹 서비스를 중심으로 B2C, B2B, 글로벌 시장 연계 등으로 확장시켜 나가고 있으며, 고객의 입장에서 다양한 디지털 금융서비스를 개발해가는 것으로 설정되어 있다. 따라서 단기적으로는 B2C, B2B, G2B 등의 금융서비스

를 효율적으로 지원할 수 있는 지원 인프라를 구축하고 인터넷뱅킹 기반으로 B2C, B2B 등의 서비스를 개발하고 고객들이 보다 쉽고 편리하게 이용할 수 있는 "multi-channel" 을 관리하는 것이다. 중장기적으로는 우리 금융그룹 내 각 자회사의 e-Business 관련업무를 지원하고 그룹의 e-Business Hub 포털로 발전시키는 것이다.

B2C 부문에 대한 우리은행의 전략은 우리은행과 KAIST가 공동으로 개발한 "인터넷 결제시스템" 인 SDT를 금융업계의 표준화된 결제시스템으로 발전시키고, 업계 공동으로 발전시켜 나가는 것이다. SDT는 기존의 SET방식을 개선하여 국내 금융 기관 최초로 KAIST와 우리은행이 개발한 B2C지불 솔루션으로 현재 B2C 금융거래의 표준시스템으로 활용하기 위하여 SDT표준화 협의체를 구성하여 금융 업계의 표준으로 유도하고 있다.

또한 국가기반 사업임에도 불구하고 빌링업체간의 불신으로 사업구심점이 없어 중소기업가 난립하여 각 업체별로 독자적인 빌링시스템이 구축되고 있는 국내 EBPP(Electronic Bill Presentment and Payment) 사업을 추진하고 있다. 우리은행은 국내 금융기관 최초로 "아파트관리비 EBPP 서비스" 를 제공하고 있으며, 동 시스템을 인터넷뱅킹에서 구현하여 특허출원 (출원번호: 10-2001-00028091)을 하였다. 현재 전국적으로 20만세대의 아파트에서 우리은행의 아파트관리비 납부시스템을 이용하고 있다. 권재중(2001)은 '인터넷 등 기술진보로 인한 은행의 변화 필요성이 증대될 것이다'라고 전망하였는데, 인터넷뱅킹과 모바일뱅킹의 확대로 가장 각광을 받을 수 있는 영역으로 인터넷 청구 및 결제 서비스(EBPP: Electronic Bill Presentment and Payment)를 제시하였다. 맥킨지사의 조사에서도 <그림 4>와 같이 인터넷뱅킹에서 고객이 가장 제공받기를 원하는 서비스로 EBPP가 제시되었다.



주 : 숫자는 조사대상자 2360명에 대한 비율(%)

<자료> Mckinsey, Asia-Pacific Personal Financial Service 2000 Survey

<그림 4> 아시아 은행고객의 인터넷뱅킹서비스 선호도(재구성)

우리은행에서는 EBPP 사업을 3단계로 나누어 추진 중이다. 1단계로 세금 및 공과금의 통합 시스템을 구축하고, 2단계에서는 EBPP 협의체의 구성 및 관계포탈을 구축하여 향후 은행권의 통합 빌링을 준비하는 것이다. 마지막으로 빌러와 고객이 모두 원하는 은행권 중심의 한국형 통합 빌링시스템을 구축하는 것이다.

전자화폐는 POS, 단말기 또는 인터넷 같은 컴퓨터 네트워크를 통해 대금 지급을 목적으로 칩(chip)이나 소프트웨어 상에 저장된 가치 또는 선불지급 메커니즘으로 하드웨어(카드형 전자화폐)와 소프트웨어(네트워크형)를 포함한다. 우리은행은 금융결제원을 중심으로 추진되고 있는 "K-Cash 사업"에 참여하고 있다. 향후 전자화폐 사업은 카드중심의 전자화폐 뿐만 아니라 Mobile/ PDA 등과 결합된 형태로 진행될 것으로 예상되어 현재 e-Business센터에서 개발 중인 Mobile 결제시스템인 "Zoop 서비스" 등과 연계하여 추진할 예정이다.

B2B 부문에 대한 우리은행의 전략은 궁극적으로 기업에게 인터넷금융 통합서비스를 제공하고자 하는 것이다. 따라서 B2B에 있어서는 결제시스템이 마켓플레이스 및 기업의 내부 ERP 시스템과 연계될 수 있도록 시스템을 개발하고 있다.

B2B 기업금융서비스 중 우리은행에서 제공하는 것으로 M&S 통장 서비스가 있다. M&S통장은 본·지사간의 은행거래를 1개의 통장으로 해결하는 것으로 모계좌(mother)와 자계좌(son)가 항상 연동되게 한 서비스이다. 이는 본·지사간 리얼타임으로 자금관리가 연계됨으로써, 기업의 자금관리의 효율성을 극대화시킬 수 있고 기업자금의 빈번한 송금에 따른 수수료를 절감 할 수 있다.

또한 B2B 실행전략의 하나인 "에스크로 서비스"는 거래의 중계적 역할을 수행하는 서비스로 우리은행 고객은 물론 타행 고객까지 제한 없이 이용할 수 있으며 B2C, C2C, B2B 등 어떠한 마켓플레이스에도 제한을 받지 않는 특징을 가지고 있다.

마켓플레이스를 독자적으로 연계하는 경우에는 표준화된 업무요건을 적용하는데 많은 어려움이 있다. 또한, 마켓플레이스 별로 대응하여야 하기 때문에 시간과 비용의 소모가 크다. 우리은행에서 추진 중인 마켓플레이스 연계전략은 업무표준화가 용이하며, 관리 유지비용이 저렴한 "중개업체를 통한 마켓플레이스 연계"와 "금융결제원을 통한 마켓플레이스 연계" 등 두 가지 방향에서 진행되고 있다.

특히 글로벌 마켓 연계는 외국 금융기관이나 정부가 관여하지 않으면 그 시장성에도 불구하고 활성화되기 어렵기 때문에 우리은행은 2000년 9월 22일 한일 정상회담에서 채택한 '한일 IT 협력 이니셔티브'의 후속사업으로 진행 중인 '한일 e-AMP 프로젝트'에서 주도적 역할을 담당함으로써 글로벌 시장개척에도 노력하고 있다. 현재 한일 e-AMP 프로젝트는 양국 정부와 민간 공동지원 형태의 컨소시엄으로 전략기획, 시스템 구축, 솔루션 제공 등 실질적으로 기여도가 높은 업체를 중심으로 컨소시엄을 구성하여 진행되고 있다. 은행의 진화과정에서 가장 크게 영향을 미칠 수 있는 요소는 정보기술의 변화인데 그중 편의성 및 개인화에 관한 기술로 TV인터넷, PDA, 모바일 기술 및 음성인식기술 등이 언급되고 있다. 우리은행에서는 모바일 및 PDA 뱅킹을 활용하기 위한 노력을 하고 있다. 무선통신망의 전송속도가 "IS95A/B"에서 "CDMA2000-1x"으로, 그

리고 "CDMA2000-1x EVDO"로 급변하고 있으며, 모바일뱅킹의 거래량은 2000년 12월 대비 1년 만에 평균 251.1% 증가하고 있다. 또한 PDA의 보급율은 2001년 20만대에서 2002년 30만대로 증가 되고 이동통신 모듈이 장착된 PDA가 급증하고 있다. PDA를 통한 बैं킹, 증권 등의 금융거래 요구 증대에 따른 채널확대에 대한 고객의 요구가 증대되고 있으며 외부 활동이 많고 인터넷과 항상 연결되기 원하는 고객 대상으로 다양한 모바일금융 서비스를 제공하여 신규 수익원을 창출할 수 있는 수익모델이 등장하고 있다.

따라서 모바일 및 PDA बैं킹은 거의 동일한 속도로 급속하게 시장이 형성되고 있다. 변화하는 주변 환경에 대처하기 위해 우리은행에서는 글로벌 선도업체인 캐나다의 724와 공동으로 모바일 बैं킹 서비스를 개발 제공하고 있으며, 전자화폐 등과 연계된 서비스를 개발하고 있다.

SMS 서비스는 휴대폰을 통하여 보내는 단문메시지(80바이트)로서 이동통신사를 통해 고객의 휴대폰으로 정보가 전달되는 방법이다. SMS 서비스는 현재 개발이 진행중인 Web 콜센터 등과 연계하며, 예금만기, 대출만기 등의 기일관리 서비스와 카드 결제금액, 승인내역통지 등 신용카드 서비스와 연계된 Outbound Marketing으로 활용될 예정이다.

우리은행에서는 금융신상품을 개발할 경우 인터넷과 무선통신망을 적극 활용하고 있다. 다양한 매체를 통해 고객의 니즈 분석과 경쟁 은행의 상품 조사 등을 통해 상품개발 방향을 설정하고 신상품을 판매할 목표고객을 설정하고 우리은행 신상품만의 고유 서비스를 개발한 후, 리스크 관리위원회를 통해 신상품의 리스크를 심의 하여 이를 반영한다. 또한 상품판매에 대한 캠페인 추진 전략을 수립하여 실행하고 이에 대한 피드백을 실시한다.

우리은행의 고객 데이터베이스는 지점 창구, 인터넷, 콜센터, e-Mail, 모바일 등 고객접점에서의 고객에 대한 모든 정보를 통합하고 이를 효과적으로 관리하기 위한 목적으로 통합 관리되고 있다. 데이터베이스는 고객의 접점채널에서 나타나는 고객정보와 영업활동 데이터를 통합하며, 기간계 시스템인 정보계와 계정계의 데이터베이스가 통합 관리되고 있다. 또한 각 채널별로 나타나는 다양한 고객의 접점정보를 공유함으로써 채널통합 데이터베이스의 기반을 구축하고 있다.

우리은행의 eCRM은 타행과 차별화하기 위해 개인화를 기반으로 한 마케팅과 고객의 Web 행태 분석을 통한 온라인 마케팅 전략 수립, 경쟁력 있는 인터넷 बैं킹 서비스의 구현, 그리고 고객과의 효과적인 커뮤니케이션 등을 위해 구현되고 있다.

eCRM 시스템은 기존에 우리은행이 활용하고 있었던 오프라인의 고객세분화 기준과 Web상에서 나타나는 고객의 온라인 행태 분석을 통합하여 고객의 금융거래 패턴에 대해 종합적으로 분석할 수 있는 체제를 갖추는 것을 목표로 하고 있다.

다양한 온라인 금융서비스 중 우리은행의 인터넷 बैं킹은 1999년 11월 1일 "E-Hanvit 1.0"을 시작한 이래, 2000년 12월에 국내 금융기관 최초로 개인과 기업 बैं킹으로 분리된 금융 포털사이트 "E-Hanvit 2.0"을 출시하였다. "E-Hanvit 3.0"에서는 국내 금융기관 최초로 글로벌 정보통합 서비스인 eClips를 선보였으며, "E-Hanvit 4.0"에서는 개인재무관리 서비스인 My eClips를 제공하였다. My eClips는 재무관리와 퀵 बैं킹, 온라인 재무컨설팅을 동시에 이용할 수 있는 서비스로서 은행거래는 물론, 카드, 주식, 보험, 부동산 등 개인의 모든 재산 목록을 통합 관리할 수 있다. 이

서비스는 국내 금융권 최초로 재무관리와 인터넷뱅킹이 통합된 서비스이다. My eClips는 향후 고객이 원하는 맞춤형화면을 구성할 수 있는 서비스를 제공할 예정이며, 온라인 PB센터와 연계하여 고객별로 1:1 맞춤 상담과 PDA, Mobile 등을 이용한 무선자산관리도 가능하도록 개발 중이다.

우리의행은 인터넷뱅킹 개발초기부터 차별화된 온라인 브랜드를 확보하고자 “E-Hanvit”이라는 온라인 브랜드를 개발하고 상표권을 출원 등록(등록번호: 제67746호) 하였다. 또한 2002년 5월 20일 행명 변경 후에는 4대 매체광고와 옥외광고, 온라인 광고 등을 통해 이를 홍보하고 있다.

우리의행의 특화된 서비스로 주목할만한 것은 바이오(Bio) 인증 서비스이다. 이는 고객의 생체(지문)정보를 가지고 로그인 ID와 비밀번호를 대신해 사용하며, 자금 이체 시에도 인증서 대신 사용할 수 있다. 살아있는 사람의 지문만 인식되므로 해킹, 보안사고 등의 위험이 없는 안전한 방식으로 우리의행의 바이오 인증 서비스는 현재 통장, 인감, 비밀번호 없이도 바이오 정보만으로 거래가 가능한 바이오 통장 거래와 대여금고 이용, 서울시공과금 등을 납부할 때도 사용하실 수 있도록 개발되어 있다.

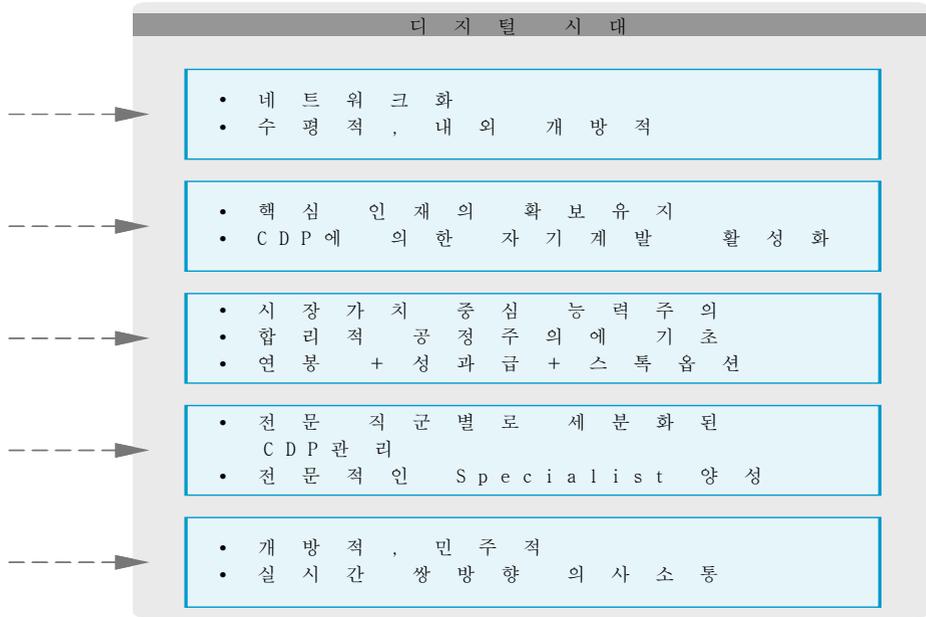
V. 디지털 금융을 위한 조직구조 및 인사관리

새로운 패러다임에의 신속한 적응은 선택이 아닌 생존의 문제로 과거의 모습과 단절된 변화를 요구하고 있다. 은행의 인력개발관리 역시 과거의 획일적인 CDP에서 현재 전문 직군별로 세분화된 CDP관리로 변화되어 가고 있으며 특별히 전문가 (specialist)를 양성하는 방향으로 추진하고 있다.

김병연(2000)은 ‘은행의 내부조직이 전자금융시대에 적합하도록 인력구조를 꾸준히 조정해 나가는 것이 필요한데 인력의 재훈련, 외부 스카웃 및 아웃소싱 등의 전략을 적극적으로 구사하여야 한다’고 하였다.

우리의행에서 실시하는 CDP에 따른 인적 자원관리 및 개발 계획은 개별적, 차별적, 능력 성과중심의 CDP 설계와 역량중심의 교육훈련 및 개발에 초점을 맞추어 e-Business업무 전문직군으로 분리하여 시행하고 있다.

세부적인 시행은 5단계로 추진되고 있는데 1단계는 연수에 대한 안내 단계이며, 2단계는 Gap 분석으로서 담당직무 경력단계별 역량 요구수준과 본인의 보유수준과의 차이를 분석하는 단계이며, 연수전산 통합관리 시스템이 이 단계에서 자기진단 체크리스트를 제공한다. 3단계는 자기개발 계획 수립단계로서 Gap 보완을 위해서 제공되는 교육프로그램의 계획을 수립하는 단계이다. 4단계는 연수확점제에 따른 연수확점(5학점이상)을 고려한 교육신청 단계이다. 마지막 단계는 교육 실시 및 자기진단 체크리스트를 활용한 피드백 과정이다. 이를 통해 직무능력의 향상 및 새로운 패러다임에 맞는 직무 전문적인 스페셜리스트가 양성되도록 하고 있다.



<그림 5> 디지털 시대의 인적자원관리 패러다임 변화

우리은행에서는 핵심 인재의 유지 및 확보의 중요성을 인식하고 상당한 관심을 기울이고 있다. 구체적인 방안으로 해당분야 및 대상 직원을 선정하여 특별관리를 하고 있으며 이들에 대한 특별우대방안으로 본인요청 또는 상위자 추천에 의해 현 직급에 상관없이 전문계약직제로 전환하거나 특별연봉을 부여하는 제도가 시행되고 있으며 행 내에 적인 인력이 없는 경우에는 외부에서 필요한 인력을 적극적으로 확보하고자 노력하고 있다. 프로급에 대해서는 전략기획단에서 반기단위로 은행 전체를 대상으로 조사를 하고 성과보상협의회에서 심의하여 특별보상을 한다. 보상조건은 3년 이내에 퇴직하지 않는다는 조건하에 개인한도 최고 6억원까지 보상이 이루어진다.

VI. 디지털 금융 마케팅 전략

고객관계관리는 1990년대 중반 이후 서비스 축소를 통한 비용절감 및 수익확대를 도모하는 미국 및 유럽의 은행에서 활발하게 도입되기 시작하였고, 이후 금융기관간 경쟁심화로 우량고객 확보의 어려움이 가중되면서 잠재우량고객의 중요성이 부각됨에 따라 고객관계관리의 중요성은 더욱 커지고 있다.

이재연(2001)은 ‘고객관계관리 프로세스에 있어서 정보기술의 발달로 인해 축적된 고객데이터를 이용하여 고객행동분석이 가능해졌으며, 이에 따라 고객행동, 현재수익성 및 잠재수익성에 의한 세밀한 고객세분화가 가능케 되었다고 하였다.

과거에는 대부분 “인터넷 사용자”를 “e-Customer”로 생각하는 경우가 많았으나 e-Marketer에 의하면 단순 인터넷 사용자와 e-Customer는 구별되어야 한다고 하였다. e-Customer는 일반 인터넷 사용자에 비해 고소득의 고학력자가 훨씬 많으며, 성별로도 남성의 비율이 높은 것으로 나타나 인구통계학적 분리의 필요성을 제시하고 있다.

Donthu & Garcia의 연구(1999)에서도 e-Customer는 새로운 거래방식에 구애받지 않고 브랜드와 사이트의 안락성을 중요하게 생각하며, 온라인 구매도 멀티채널 이용을 원하는 것으로 조사되었다. McKinsey와 Bain & Company 등의 조사결과에서도 e-Customer는 거래편의 추구자 등 다양한 분류가 가능함을 보여주었다.

또한 이회수(2000)는 ‘인터넷을 이용하는 사람의 대부분은 각 사이트가 소비자의 니즈를 파악하여 적합한 서비스를 제공하여 주기를 바라며 이에 따라 금융에 있어서도 인터넷뱅킹은 고객이 뱅킹에 바라는 바를 그 필요성에 맞도록 디자인을 하여 제공하는 모습을 취하게 될 것이다’라고 하였다.

우리은행의 디지털 금융전략은 eCRM과 Web 콜센터 등을 통한 다양한 조사와 분석을 통해 디지털 금융서비스를 이용하는 e-Customer의 특성을 파악하고, 인터넷, 모바일, Web ATM 등 멀티채널을 통해 다양한 금융서비스를 소비자의 특성에 맞게 제공하는 방향으로 추진되고 있다.

<표 2> e-Customer의 인구통계학적 특성

| e-Customer의 인구통계학적 특성비교 (2000) | | | |
|--------------------------------|----------|--------------|------------|
| 인구통계학적 변수 | 평균적인 미국인 | 전형적인 인터넷 사용자 | e-Customer |
| 연령 | 35.5세 | 33.0세 | 35.0세 |
| 성별(남자:여자) | 49 : 51 | 51 : 49 | 59 : 41 |
| 연소득(\$) | \$37,000 | \$57,000 | \$60,000 |
| 교육(대졸자) | 22% | 43% | 51% |
| 결혼(기혼비율) | 61% | 62% | 63% |

<자료> e-Marketer 2000, eConsumer Report

우리은행의 멀티채널 전략은 인터넷과 모바일, PDA, e-Mail/SMS 등과 같은 비대면 채널을 통합 정비하고, 현재 각 부서로 분산되어 있는 전자화폐와 CD/ATM 컨텐츠 개발 등을 e-Business 센터로 통합하여 고객에게 다양하고 유기적인 서비스를 제공하는 방향으로 정립되고 있다.

새로운 웹 채널 창출을 위해 먼저 진행중인 eCRM과 웹 콜센터 등을 통해 웹 이용고객에 대한 데이터베이스를 구축하고, 이들의 거래 행태를 수집, 축적, 분석함으로써 우리은행 인터넷뱅킹을 이용하는 e-Customer의 특성에 맞는 다양한 Web Channel Device를 개발할 예정이다.

온라인 금융이 활성화되면 될수록 다양한 오프라인 채널과의 채널 갈등이 야기될 수밖에 없다. 특히 온라인 금융상품과 오프라인 상품 판매에서도 제살 깎아 먹기가 확대되게 된다. 그러므로 우리은행에서의 멀티채널 전략은 사업부서간의 유기적인 연계를 통해 갈등을 해소해나가는 방향으로 진행되고 있다. 예를 들면, 오프라인에서 CRM 캠페인을 실시할 때, e-Business센터의

e-mail 솔루션을 통해 공동 마케팅을 진행하는 것을 들 수 있다.

우리은행에서는 여러 형태의 데이터베이스에 분산되어 있는 고객원장을 통합한 CRM Mart를 2001년 4월에 구축하였다. 이와 더불어 항상 정확한 고객정보의 수집, 축적, 분석을 통해 고객들에게 다양한 서비스를 제공하기 위해 주기적으로 각 고객그룹별로 "고객정보 수집 캠페인"을 실시하고 있다. 2002년 6월 3일부터 7월 31일까지는 중산층 이상의 고객들을 대상으로 정보수집 캠페인을 실시하였다. 2002년 3월말 현재, 우리은행의 중산층 고객은 약 136만 명, 이 중에서 가족고객수가 개인고객 전체의 3.2%이며, 여수신 평잔은 38%를 점하고 있다. 이 캠페인에서는 50만 명 이상의 고객기본정보를 정비하고, 5만 명의 신규 가족고객을 확보하는 것을 목표로 실행되었다. 이러한 고객정보 수집 캠페인 성과는 2002년 상반기 및 하반기 영업점 KPI에 반영하여 각 영업본부 내에서 1위를 차지한 우수 영업점에는 인센티브를 부여함으로써 이 캠페인에 적극적으로 동참하도록 하고 있다. 현재 우리은행에서 실시하고 있는 고객 니즈 조사는 CSI, FGI, 마케팅조사, 웹 서베이 등과 같이 고객 니즈를 직접 조사하는 방법, 홈페이지 FAQ, Q&A, SSP프로그램, 고객 e-Mail, 콜센터 상담전화 등을 이용한 조사방법, 그리고 고객의 기존 금융거래 내역과 고객의 소리 등 데이터베이스 분석 방법 등이 있으며 이를 통해 고객 니즈를 파악하고 있다.

전체 CSI조사는 반기별로 1회 실시되어 조사결과는 지점 KPI 등에 반영되며, 주요 조사내용은 전체 은행거래 만족도, 인터넷뱅킹, 전자금융 이용만족도, 고객응대 등이다.

FGI 조사는 특정 집단, 특정서비스에 대해 전문 모니터요원이 조사 가이드라인에 의해 조사하는 방법이다. 최근 실시한 FGI는 우리은행의 부유층 고객들을 대상으로 Wealth Management 서비스에 대한 조사를 하였는데, 주요 조사항목은 VIP서비스 만족도와 서비스 이해도, 번들링 금융상품에 대한 이해, PFM Tool, 인터넷 서비스 등이었다. 웹 서베이는 국내 금융기관 최초로 개발되었으며 현재 우리은행의 내·외부조사에 이용되고 있다. 설문조사 항목 중 제목과 목적, 설문내용, 유효기간, 설문내용 공개·비공개 등을 입력한 후에 세부항목을 결정하게 된다. 외부 웹 서베이는 항목 작성 후 CMS를 통해 조사가 진행되며 반기별로 1회 이상 실시한다.

데이터베이스를 활용한 분석 CRM에서는 고객세분화와 고객가치를 정의하는 일이 선행된다. 캠페인을 실행하기 위한 사전단계에서는 예측 및 효율성 분석을 통해 마케팅 전략을 수립한다. 먼저 목표 고객을 정하고 고객에게 제공할 상품 및 서비스를 정한 후에 캠페인을 실행하고 캠페인을 수행한 후에는 결과분석을 통해 다시 피드백 되는 프로세스를 가지고 있다.

지점의 SSP 프로그램과 콜센터, 고객의 거래내역 등의 자료를 분석하는 오프라인 CRM은 지점, 콜센터, e-Mail 등이 CRM 데이터베이스와 연계되어 있으며, 미들웨어에서는 CRM Mart와 세일즈 프로그램, 캠페인 관리 데이터베이스가 호스트와 유기적으로 연결되어 있다. 호스트에서는 기존의 시스템(legacy system)인 계정계, 정보계와 연계되며, KPI, 관리회계, HAVICS 등과 같은 기타 응용 시스템이 운용되고 있다.

우리은행의 웹 로그 분석은 고객들에게 제공되는 금융서비스나 콘텐츠에 대한 관심도 및 반응을 분석하고 이를 개선하는 차원에서 활용되고 있다. 현재 우리은행에서는 매일 웹 로그 분석을

하고 있는데, 이를 통해 제공되고 있는 다양한 콘텐츠에 대한 고객의 관심도와 반응이 분석되며, 관련 부서와의 협의를 통해 콘텐츠의 활성화 및 차별화 방안이 도출된다.

우리은행의 “따따따 론”은 고객의 정확한 요구 분석에 의해 개발된 대표적인 성공 상품이라고 할 수 있다. 기존의 모든 대출은 반드시 한 번 이상은 영업점 창구를 방문해야 하며, 대출 받고자 하는 은행에서 통장을 개설하고 재직증명서, 신분증 등과 함께 필요에 따라서는 보증인을 세워야 하였다. 그러나 우리은행의 “따따따 론”은 인터넷 banking에서 고객들의 의견을 수렴하여 개발한 국내 금융기관 최초의 순수한 무서류, 무방문, 무보증 대출 상품으로 전국은행연합회로부터 “국내 최초 금융신상품 독점권”을 받기도 했다. 1999년 9월 1일 판매를 시작하여 2002년 6월 11일 현재 1백만 명이 대출신청을 하여 2,976억 원의 대출이 이루어졌으며, 7월에는 대출금이 3,000억 원을 돌파하였다.

VII. 고객서비스 전략

현재 우리은행의 콘텐츠 기획과정은 크게 웹 로그 분석을 통한 기획과정과 내외부 채널의 요청에 따른 콘텐츠 기획, CP업체의 제안에 따른 콘텐츠 기획 등으로 분류된다.

웹 로그 분석을 통한 콘텐츠 기획은 매일 실시되는 웹 로그분석을 통해 고객의 콘텐츠에 대한 관심도와 반응을 분석하고, 각 관련 부서의 협의를 통해 콘텐츠 활성화 방안과 차별화 방안 등을 도출한다. 이후에는 콘텐츠 개발요건을 정하고 개발을 완료한 후에는 테스트를 통해 전체 웹사이트 내의 조화와 시스템 부하 등을 측정하고 보안 담당자의 인가를 취득한 후 마지막으로 서버에 탑재하여 고객반응을 분석하여 다시 그 결과를 피드백 하는 단계를 거치게 된다.

내외부 채널의 요청에 따른 콘텐츠 기획은 “고객의 소리”, 설문조사, 변화관리의 제안심사, 관련 부서 요청 등의 내용을 취합해 진행된다. 각 관련 부서 담당자와의 회의를 통해 제안내용에 대한 타당성 및 필요성 등을 분석하고 개발여부를 결정한다. 다음 단계는 콘텐츠 개발요건을 정하고 개발을 완료한 후에 테스트를 통해 전체 웹사이트 내의 조화와 시스템 부하 등을 측정하며, 보안 담당자의 인가를 취득한 후 마지막으로 서버에 탑재하여 고객반응을 분석하여 다시 그 결과를 피드백 하는 단계를 거치게 된다.

CP업체의 제안에 따른 콘텐츠 기획은 “제안된 콘텐츠 내용에 대한 타당성”과 “우리은행의 이점” 등을 전략적 제휴업체 선정기준에 따라 적합성 유무를 검토한 후 결정하게 된다. 각 관련 부서 담당자와의 회의를 통해 제안내용에 대한 타당성 및 필요성 등을 분석하고 개발 여부를 결정한다. 다음 단계는 위와 동일한 절차를 따르게 된다.

우리은행은 온라인에서의 고객세분화와 타겟 마케팅을 위해 eCRM 시스템을 구축하고 있다. eCRM 시스템이 구축되면 우리은행의 콘텐츠 기획과정은 다음과 같이 변화하게 될 것이다.

먼저 기획을 위한 분석에서는 온라인 상에서 특정 행태를 보이는 고객대상으로 고객세분화가 이루어지고, 특정상품 및 서비스에 대한 개인화 서비스가 구현되게 된다. 이에 따라 온라인 상품

에 대한 관심을 유발하고 온라인 고객이 더욱 활발히 거래를 하게 되어 우리은행 사이트의 효율성이 제고되고 고객에게 제공되는 콘텐츠의 실효성이 증대되게 될 것이다.

구체적인 분석방법으로는 고객의 상품접근경로, 시간대, 기간대별 거래처리통계, 콘텐츠별 관심도 등의 고객 행태 분석 데이터를 통해 고객 세그멘테이션 분석을 실행하고 성과분석을 통해 추천상품 반응도, 온라인 고객등급 전환추이, RFM 등을 분석하며, 이를 다시 콘텐츠 기획으로 피드백 하는 프로세스를 거치게 된다.

로그축적이 되는 우리은행의 웹사이트 서비스는 인터넷뱅킹 거래와 Non Banking, 개인자산관리 서비스인 My eClips, PDA, e-Mail, VIP뱅킹, 모바일뱅킹 등이 있다. 합산되는 데이터는 웹로그, 모바일로그, 거래로그 등의 데이터를 중심으로 "DB to DB" 로딩한 후, 로그데이터 정제를 통해서 고객세분화에 적합한 로그로 축적된다.

이렇게 통합된 데이터는 온라인상의 거래정보 뿐만이 아니라 오프라인 CRM의 고객 DB를 통합 활용함으로써 고객에게 맞춤형 금융상품 추천이나 개인화된 서비스를 제공할 수 있게 된다.

eCRM이 도입되게 되면 온-오프라인의 통합된 고객 데이터 분석을 통해 고객 세분화를 실시하고 세분화된 고객그룹별로 차별화된 콘텐츠를 제공하기 위한 Rule Based System 분석이 가능해진다. 적용된 Rule Based System 분석을 통해 CMS(Contents Management System)을 구동시키며 고객별로 차별화된 콘텐츠를 제공할 수 있게 된다.

VIII 정보기술 아키텍처

우리은행 인터넷뱅킹의 시스템 사양은 데이콤의 전용선을 사용하고 있고 개인과 기업의 인터넷뱅킹은 별도의 서버들로 분산되어 있다. 그리고, 포탈뱅킹과 모바일뱅킹 서비스를 위한 서버들이 있고 그 외 계좌통합과 인증을 위한 서버, 관리서버, e-Mail 및 DB서버로 구성되어 있다.

우리은행의 개인 인터넷뱅킹은 365일 24시간 서비스를 지원하는 체제이며, Jsp와 서블릿의 심플한 구조로 1일 200만 건의 거래를 처리할 수 있도록 구성되어 있으며 로드 밸런스(load balance)장비를 이용한 실시간 Fail Over기능으로 시스템 다운시 서비스의 연속성을 제공할 수 있다. 기업 인터넷뱅킹은 기업의 거래특성을 고려하여 대량의 데이터를 동시에 처리하기 위한 배치 처리 시스템으로 구현되어 있다. 다양한 사용자 인터페이스를 제공하기 위해 애플릿으로 처리되며 로드 밸런스 장비를 이용한 실시간 Fail Over기능과 WASF라는 공통 처리 엔진을 구축하였다.

우리은행의 모바일뱅킹은 국내 최초로 영문 모바일뱅킹 서비스를 제공하고 있으며 모바일뱅킹만을 위한 독자적인 플랫폼이 구성되어 있다. 다양한 채널을 수용할 수 있는 FSP Core와 백엔드의 다양한 플랫폼을 수용할 수 있는 OFX Server로 구축되어 모든 채널의 거래를 처리할 수 있도록 구성되어 있다.

우리은행의 계좌통합서비스는 고객의 모든 금융계좌 뿐만 아니라 인터넷의 각종 콘텐츠를 한 곳에 모아 365일 24시간 고객의 필요에 맞춰 지원할 수 있는 서비스이다.

우리은행의 이메일링 시스템은 대용량 메일을 안정적으로 발송할 뿐만 아니라 콜센터의 고객 응대 DB 구축, 웹 로그 분석이 수반된 방문자의 활동 정보분석 등의 마케팅 수단으로도 이용되고 있다. 우리은행 백업시스템 구축은 무중단 서비스 제공, 중요 데이터 보호 및 백업, 서버증가에 따른 확장성 제고, 장애 및 오류에 대한 능동적 대처, 재해 및 비상시를 대비한 BRS센터 구축을 그 목적으로 하고 있다. 우리은행 백업 시스템은 크게 3단계로 구성되어 향후 대 고객 서비스 향상, 복구비용 및 시간의 최소화, 무정지·무장애 시스템의 운영이 가능하도록 계획되어 있다.

1단계에서는 서버별 데이터 중요도에 따른 스토리지(storage) 이중화 및 테이프 백업방안으로서 외장 디스크 (RAID 구성에 의한 백업) 및 디스크 미러링(Disk Mirroring)에 의한 백업으로 외장 디스크는 SAN 구축 전까지 디스크를 임차하여 구성하고, 인증 서버는 데이터의 중요도 및 특수성 등을 고려하여 Active To Active 방식에 의한 Clustering 방식으로 구성(서버 이중화)될 계획이다. 현재 보유중인 테이프 백업장치의 용량부족으로 교체를 하여야하며 향후 스토리지의 증가부분을 감안하여 Tape Library을 도입하여 구성할 예정이다.

2단계에서는 스토리지의 가용성 및 확장성 제고를 위한 방안으로서 현재의 외장 디스크 등을 이용하여 시스템이 증가 할 때마다 상응하는 백업장비(Disk 등)를 추가하며, 가용성 및 확장성을 감안하여 SAN(Storage Area Network)을 도입하여 구성하고 컨설팅 결과에 따라 시행하게 된다.

3단계에서는 무중단 서비스를 위한 서비스백업 방안으로서 1단계 및 2단계를 구성하여도 예기치 않는 장애 및 오류시에도 서비스 중단이 발생하지 않도록 무중단 서비스를 위해 전체 시스템의 이중화를 목표로 한다. 시스템 이중화는 도입 및 운영에 많은 비용이 소요되므로 금융감독원의 권고 사항인 BRS센터(재해복구센터)를 포함하는 계획을 세우고 있다.

우리은행 인터넷뱅킹 장애관리 프로세스는 Policy 수립, 장애 발견, 장애 판별, 장애 해결, 복구관리, 보고 및 사후관리로 구성되어 있다.

Policy 수립 단계에서는 장애 부문별 장애 요소를 정의하고 중요도 및 파급효과를 정의하는 절차 및 모델링 단계이다. 장애발견 단계에서는 장애인지 및 접수, 장애 평가의 단계로 파급효과를 판정하고 기 장애 여부를 확인한다.

장애 판별단계에서는 장애 원인을 분석하고 해결방안을 모색한 후 장애를 통보한다.

장애 해결단계에서는 복구 방법을 결정하고 장애복구를 실행한 후 복구를 통보한다.

복구관리 단계에서는 복구 절차에 대한 수정 및 복구계획서를 수정한다.

보고 및 사후관리 단계에서는 원인을 분석하고 복구처리에 대한 장애 보고를 실시하며 사후관리차원에서 장애 예방 방안을 모색하고 장애관리절차를 수정한다.

우리은행에서는 인터넷뱅킹 모니터링을 위해 Topaz를 사용하고 있다. Topaz는 인터넷뱅킹을 실시간으로 모니터링 하여 관리자에게 문제 발생 전 경고를 보내어 조치할 수 있게 하는 역할을 하고 있다. 웹 애플리케이션에 대한 퍼포먼스 측정 및 장애 대비책으로서 Topaz는 DB 조회, 호스트 거래 (카드, 대출, 이체)등 중요 거래를 중심으로 표본을 추출하고 매 15분마다 각 지점의 예

이전트를 통해서 사용자 관점의 응답시간, 정확한 내용전송, 네트워크 및 서버분석을 통한 실질적인 모니터링을 시행한다.

IX. 시장성과 및 재무성과

1. 은행전체의 성과

2002년 8월 31일 현재 총예금, 총대출금, 가계 대출, 총예수금을 전년도와 비교해 보면 우리은행이 모든 부문에서 전년대비 증가율 1위를 차지하고 있다. 2002년 상반기 영업이익은 13,164억 원으로 전년동기 대비 16.2%의 증가세를 보이고 있으며 2002년도 상반기의 당기순이익은 7,307억 원으로 전년 동기 대비 141.2%의 성장율을 보였다.

<표 3> 여수신 현황표

(단위:억원)

| 구분 | 2002. 8월 31일 현재 | | | | |
|------|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| | 우리 | A은행 | B은행 | C은행 | D은행 |
| 총예금 | 458,877 | 600,011 | 301,055 | 273,220 | 347,816 |
| 총대출금 | 443,963 | 557,024 | 310,583 | 220,806 | 305,554 |
| 가계대출 | 194,147 | 244,690 | 151,278 | 86,155 | 139,285 |
| 총예수금 | 592,481 | 736,137 | 434,572 | 330,376 | 454,100 |
| 구분 | 전년비(2001년 말 대비) | | | | |
| | 우리 | A은행 | B은행 | C은행 | D은행 |
| 총예금 | 38,224 | ▲5,221 | 28,585 | 25,977 | 24,691 |
| 총대출금 | 128,197 | 40,888 | 61,047 | 43,276 | 81,562 |
| 가계대출 | 72,440 | 24,535 | 39,869 | 21,508 | 47,082 |
| 총예수금 | 51,630 | ▲30,850 | 27,708 | 14,606 | 27,576 |

<표 4> 영업이익 (MOU 기준)

| 단위 : 억원 | 우리 | A은행 | B은행 | C은행 |
|---|--------|--------|--------|-------|
| 2002년 상반기 | 13,164 | 30,977 | 11,588 | 8,368 |
| [전년동기 대비] | 1,835 | 2,215 | 1,057 | 2,187 |
| (증감율) | 16.2% | 7.7% | 23.3% | 14.5% |
| ※ 조정영업이익의 전년대비 성장율은 B은행이 가장 양호하나, 우리은행의 카드부문 매출영향(약 ▲1,800억원)을 고려하면 약 32%로 증가로 가장 양호함 | | | | |

<표 5> 당기순이익

| 단위 : 억원 | 우리 | A은행 | B은행 | C은행 |
|--|--------|--------|--------|-------|
| 2002년 상반기 | 7,307 | 11,639 | 539 | 3,065 |
| [전년동기 대비] | 1,835 | ▲616 | ▲558 | 463 |
| (증감율) | 141.2% | -5.0% | -50.9% | 17.8% |
| ※ 우리은행의 경우 신용카드 영업권 6,000억의 영향으로 전년대비 141.2% 증가함 | | | | |

2. e-Business의 성과

2002년 상반기 기준 고객수는 약 183만 명으로 증가율 56.2%, 1인당 이용건수는 약 45.5건으로 우리은행 인터넷뱅킹 이용고객은 타행 이용고객에 비해 인터넷뱅킹 서비스를 자주 이용하는 충성도가 높은 고객인 것으로 분석되었다. 우리은행 인터넷뱅킹 이용고객은 1999년 말 20,433명으로 출발하여 2000년 말 294,961명으로 14배 이상 증가하였으며, 2002년 9월말에는 200만 명을 돌파할 것으로 예상되며, 인터넷뱅킹 접속건수 역시 급증하고 있는 추세이다.

인터넷뱅킹 접속건수를 보면, 2001년 4분기 대비 1,000만 건 이상 증가하였고, 매 분기 20% 이상의 높은 증가율을 보이고 있으며 지속적으로 성장하고 있다.

우리은행의 금융거래 중 온라인 처리비중은 2000년 말 69%에서 2002년 6월 말 현재 77.6%로 증가하였으며, 2003년 말까지는 80% 이상을 목표로 하고 있다. 인터넷뱅킹 처리건수는 2000년 말 34,721천 건에서 2002년 8월말 현재 215,257천 건으로 급증하였다.

우리은행 모바일뱅킹은 현재 011, 016, 017, 018, 019 등 모든 이동통신을 통해 온라인뱅킹 서비스를 제공하고 있으며 국내 금융기관 최초로 영문서비스를 제공하고 있다.

다양한 banking서비스와 국내금융기관 최초로 영문서비스를 제공하는 우리 모바일뱅킹도 거래량이 급증하고 있다. 2001년 3월에 1,118건이었던 1일 평균 거래건수가 2002년 6월에는 6,310건을 기록하였다.

우리은행의 온라인 수신상품 판매실적은 2002년 7월말 현재 2,071억 원이며, 여신상품은 706억 원이 판매되었고, FX Trading은 1천2백만 달러가 거래되었다. 그 외 따따따론은 1999년 9월 1일 판매를 시작하여 2002년 6월말 현재 1백만 명이 대출신청을 하여 2,976억 원의 대출이 이루어졌으며, 2002년 7월에는 대출금이 3,000억 원을 돌파하였다.

My eClips 서비스는 국내 금융기관 최초로 인터넷뱅킹과 온라인 컨설팅을 통합한 서비스이다. 서비스 개시 직후 10일 만에 다운로드 10만 건을 돌파하여 고객들로부터 좋은 반응을 얻고 있으며 2002년 8월 말 현재 1,020,606명의 고객이 My eClips 프로그램을 다운로드 받았으며 로그인 건수도 프로그램 다운로드 건수의 증가와 함께 증가하고 있다. 8월말 현재 로그인 누적건수가 243,512건을 넘어섰으며, 매일 평균 9,870명의 고객이 My eClips를 이용하고 있다.

X. 앞으로의 과제

우리은행에서는 다양한 e-Business 전략을 통하여 은행 서비스체계를 변화시키고 개선하였다. 이러한 e-Business에 대한 집중적인 관심과 투자는 현재 많은 부문에서 큰 효과를 나타내고 있다. 그러나 지속적으로 변화하는 환경에서 민첩하게 대처하지 않으면 생존이 어렵기 때문에 우리은행은 환경의 변화에 따라 지속적으로 조직을 개편하고 환경변화를 모니터링 할 필요가 있다. 특히 기술 및 규제 변화, 소비자의 정보화 및 신규 금융기관의 출현 가능성 등 은행산업의 진화에 결정적 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 지속적인 모니터링과 변화관리는 무엇보다 중요하다 할 것이다.

둘째, 하나의 조직이 시너지 효과를 얻기 위해서는 경영자와 종업원간, 종업원과 종업원간, 은행과 고객간에 지속적인 의견교환의 장이 마련되어야 하며 우리은행의 비전과 방침이 관련자 모두에게 공유되도록 하여야 한다.

셋째, 전자금융이 활성화될수록 금융거래에 대한 감시가 소홀 할 경우 사이버 금융 범죄가 발생할 가능성이 크다. 특별히 개방형 네트워크인 인터넷에서의 거래는 보안기술뿐만 아니라 안전성을 보장 할 수 있는 내부적·외부적 통제기능의 강화가 필요하다.

마지막으로 온라인 상의 고객에 대한 효과적인 대응이 필요하다. 기본적으로 고객의 다양한 요구에 대응할 수 있는 개별적 서비스의 제공에 힘써야 할 것이며, 온라인 서비스에 대한 유인 제 공으로 인하여 온라인 채널과 오프라인 채널간에 발생할 수 있는 상충 문제에 대한 제도적인 대비가 필요하다.

참고문헌

- 권재중, 인터넷뱅킹의 영업유형과 최근동향, KIF 주간금융동향, 제10권, 제33호, 2001.
- 김병연, 전자금융시대의 은행경영계획, KIF 은행경영브리프, 2000.
- 김원, 무선인터넷 현황 및 실태조사, 한국인터넷정보센터, 2002.
- 우리은행 내부자료
- 이성호, 우리나라 은행의 인터넷뱅킹 도입현황과 대응방안, 금융시스템 리뷰, 제3호, 2000.
- 이재연, 고객관계관리(CRM), KIF 주간금융동향, 제10권, 제5호, 2001.
- 이화수, 인터넷뱅킹의 발전방향, 한국정보처리학회지, 2000.
- Donthu & Garcia, The Internet Shopper, Journal of Advertising Research, 5-6, 1999.

e-Business of Woori Bank

Chung, In Keun *

<Abstract>

Banking is no exception that desperately needs advanced management and innovation under fast-moving technological and market environment. It became necessary for banks to implement new technologies and management thoughts in traditional banking business to meet the new challenges.

As the Internet becomes ubiquitous, banking industry evolves swiftly toward electronic banking. Therefore, banks should be able to understand this phenomenon and adjust their business strategies and processes so that they could survive and gain competitive advantages. It becomes an essential element for banks to apply Internet in their business to improve competitiveness.

This case describes how Woori Bank adjusted to changing environment and improve their competitive power through e-Business. Woori Bank strategically applied the concept and technologies of e-Business to their traditional business so that they could create new businesses and improve the overall performance. Woori Bank's case has been carefully analyzed and implications are given.

▶ Key words : e-Business, Internet Banking, eCRM, Web Call Center, Channel Mix

* School of Business, Hankook University of Foreign Studies