

In Store Branch의 성공전략

李 載 演 (副研究委員, 3705-6356)

- ISB는 대형 슈퍼마켓에 2~6명의 인원으로 설치되는 점포형태로서 1990년대 중반이후 급속히 확산되고 있는 새로운 서비스 전달체계임.
- 이는 은행에 대해서는 비용감소에 의한 효율성 향상, 슈퍼마켓에 대해서는 임대수입 증대와 경쟁력 강화, 고객에 대해서는 편의성을 증대시키는 효과가 있음.
- 주요 마케팅 대상은 슈퍼마켓을 찾는 주당 15,000~30,000명 정도의 쇼핑고객으로서 대부분 타은행을 이용하고 있는 고객들임.
- 신규고객이 주요 영업대상이므로 풀 बैं킹 서비스 제공을 통한 공격적인 세일즈 영업을 하여야 하며 실적에 따른 보상체계 마련이 필요함.

ISB
설립현황

- In Store Branch(ISB)는 1990년대 중반이후 미국은행들이 활발히 도입한 점포형태로서 대형 슈퍼마켓 체인과의 제휴하에 슈퍼마켓내에 2~6명의 소수인원으로 설치되고 있음.
 - ISB 컨설팅 회사인 IBT (International Banking Technologies)에 따르며 대형 슈퍼마켓 체인에 설치된 ISB는 1994년 2,505개에서 1998년 7,110개로 증가하여 전체 대형 슈퍼마켓 점포의 22%에 설치되었음.
 - * 1995년 통계에 따르면 상업은행의 ISB는 3,500여개로서 전체 점포 50,000개 중 약 7%를 차지하였음.
 - 국내의 경우 일부 시중은행이 대형 할인매장에 출장소 형태의 점포를 설치하고 있으며, 농협이 물류센터 또는 백화점 등에 슈퍼마켓 बैं크를 설치해 운영하는 방안을 검토하는 등 도입단계에 있음.

ISB 확산배경

- 미국에서 ISB가 급속히 확산된 배경은 은행, 슈퍼마켓, 고객의 이해가 맞아 떨어졌기 때문임.
 - 또한 정보통신기술의 발달은 통상적인 단순 서비스 고객을 ATM 등 자동화기기로 유도함으로써 소수의 인원으로 서비스제공이 가능케 하여 이의 확산에 기여하였음.
- 은행의 경우 새로운 서비스 전달체계인 ISB를 도입하여 비용절감, 고객 욕구만족, 신규고객 확보 등의 효과를 얻을 수 있음.
 - ISB 설치비용은 전통적인 점포에 비해 1/5~1/10에 불과하며 방법은 슈퍼마켓의 경비시스템을 이용할 수 있으므로 비용을 절감할 수 있음.
 - 은행 영업시간이 대형 슈퍼마켓 영업시간에 맞추어 연장됨으로써, 고객의 라이프 스타일이 다양화됨에 따라 요구되는 은행 서비스이용에 있어서의 시간적·장소적 제약을 해소할 수 있게 되었음.
 - 대부분 타 은행 고객인 주당 15,000~30,000명의 슈퍼마켓 고객을 대상으로 새로운 고객을 확보할 수 있음.
- 대형 슈퍼마켓 체인은 매장내에 ISB를 입점시킴으로써 임대수입을 얻는 외에 경쟁력을 강화할 수 있음.
 - 슈퍼마켓 고객들이 ISB 이용을 위해 자주 슈퍼마켓을 방문함에 따라 쇼핑기회가 증가할 뿐만 아니라 ISB 이용고객들을 대상으로 새로운 고객확보가 가능함.
 - ISB를 통한 금융서비스 이용이 가능해짐에 따라 타 슈퍼마켓에 비해 우월한 쇼핑환경을 마련함.
- ISB가 입점한 슈퍼마켓을 이용하는 고객은 편의성과 안전성을 높일 수 있음.
 - 은행업무와 쇼핑을 한꺼번에 처리할 수 있을 뿐만 아니라 은행 서비스를 슈퍼마켓 폐점시간까지 이용할 수 있는 시간적 편의성이 증대함.

ISB 영업전략

- 대형 슈퍼마켓에 주로 설치되는 ISB는 전통적인 점포, 특히 기존 출장소와는 다른 영업환경을 가지고 있음.

- 전통적인 점포를 방문하는 고객은 은행의 기존 고객인 반면, ISB가 대면하는 대부분의 고객은 타 은행을 이용하는 쇼핑목적의 잠재적 은행고객임.
 - 또한 ISB의 주위에는 고객의 눈길을 끌 수 있도록 포장된 여러 흥미로운 상품이 진열되어 있는 매장들이 있으므로 ISB에 대한 쇼핑고객의 관심이 낮음.
- 따라서 ISB의 성공요소는 제휴 슈퍼마켓의 선정과 매장내 위치설정임.
- ISB입점을 위한 제휴 슈퍼마켓은 교통이 편리하며 쇼핑인원이 주당 15,000명 이상인 대형 슈퍼마켓이어야 함.
 - 슈퍼마켓내 ISB는 고객의 눈에 잘 띄는 슈퍼마켓 매장 입구와 계산대 근처에 설치되며 은행창구는 고객의 접근이 용이하도록 개방형이어야 함.
- 이러한 이유로 ISB는 기존 점포와는 달리 공격적인 세일즈 영업을 하여야 하며 이에 따른 독자적인 행원교육이 필요함.
- ISB 행원은 매장전체를 영업구역으로 인식하여 최소 인원을 제외한 대부분의 행원이 슈퍼마켓내 통로에서 새로운 고객 확보를 위해 세일즈 영업에 주력하여야 함.
 - ISB에 ATM 등 자동화시설을 구비하여 단순 업무 고객을 자동화시설로 유도함으로써 ISB 행원이 세일즈 업무에 전념할 수 있도록 함.
 - 세일즈 영업시 매장 고객 대부분이 은행업무를 위해 온 것이 아니라는 점을 감안하여 고객이 불편을 느끼지 않도록 직접적인 상품소개보다는 ISB에 관심을 갖게 하여 창구로 유도하는 행동에 주력하여야 함.
 - * 미국의 경우 매장내 어린이에 대한 풍선제공, 슈퍼마켓 봉투를 통한 은행광고, 행원에 의한 계산대에서의 물건포장 등을 통해 은행 홍보활동에 힘쓰기도 함.
 - 이러한 점에서 ISB 행원은 수동적 영업에 익숙한 기존의 행원보다는 고객 상대의 세일즈 영업 기술을 가지고 있는 행원이 적당하며 실적중시형 보상체계가 중요함.

- ISB는 기존 소형 점포인 출장소와 달리 모든 개인고객을 대상으로 풀 बैं킹 서비스를 제공하여야 함.

- 특정 업무에 편중된 업무를 할 경우 슈퍼마켓내 다양한 고객의 필요를 충족시킬 수 없으므로 적극적인 세일즈 활동을 할 수 없으며 여타 업무를 원하는 고객에 대해서는 불편만을 초래할 우려가 있음.

시사점

- 국내의 경우 대형 할인 체인점이 확산됨에 따라 이들 체인점과의 제휴에 의해 ISB가 확산될 수 있을 것임.

- 대형 할인 체인점이 대규모 아파트 단지 밀집지역을 중심으로 들어섬에 따라 충분한 고객을 확보할 수 있음.

- 시장성이 있는 대형 할인매장과의 제휴가 중요하나 그 수가 제한되어 있으므로 선점효과가 매우 큼.

- 최근 도입되기 시작한 국내 은행의 ISB가 성공을 거두기 위해서는 ISB 영업환경에 적합한 새로운 영업전략이 필요함.

- 현재 운영중인 ISB는 일반 출장소와 유사한 수동적 영업을 하고 있으므로 ISB의 영업환경에 적합한 공격적 영업전략을 채택하여야 할 필요가 있음.

- 이를 위해 ISB 행원을 위한 독자적인 교육프로그램의 마련과 보상체계가 필요함.

- 또한 동일 체인업체에 다수의 점포를 설치함으로써 마케팅 및 광고선전비용의 절감 효과를 거둘 수 있을 것임.

참고문헌

- 1) Phil Britt, "Training the in-store staff", *America's Community Banker*, July 1998
- 2) Radecki, Wenniger, and Orlow, "Bank Branches in Supermarkets", Federal Reserve Bank of New York *Current Issues in Economics and Finance*, Dec. 1996
- 3) 清水裕行, 攻撃型店舗のコンセプトを確立せよ, 金融財政事 1998. 9.14