

금융회사의 고객중심 조직의 강화 필요성

서 근 우 (상임자문위원, 3705-6279)

외환위기 이후 우리나라 금융회사의 조직구조는 상품판매에 중점을 두는 중앙집중형 대규모 영업조직 형태로 변화하였다. 부실금융기관 처리과정에서 나타난 대형화 및 주주구성의 변화는 금융회사의 수익중시 경영을 불가피하게 했고, 이에 맞춰 금융회사 조직구조도 판매중심 조직으로 진화하였다. 이러한 변화는 금융회사의 경영 효율성을 높여 수익 창출력을 극대화한 측면이 있으나, 동시에 대규모 투자에 따른 경영 위험, 자산구성의 쏠림 현상으로 인한 수익 변동성 확대, 고객 관계의 단기화에 따른 장기적 수익기반 약화라는 문제점을 초래할 수 있다. 향후에는 고객의 다양한 니즈를 적극적으로 수용할 수 있는 분권형 고객중심 조직의 특성을 강화하고, 이를 바탕으로 자문업무 등을 적극적으로 추진하여 금융회사의 수익구조를 다변화할 필요가 있다.

선진국을 중심으로 금융회사의 조직구조가 상품중심 조직으로 변화한 가장 큰 이유는 국제금융시장에서 저금리 상태가 지속된 데 있다. 세계경제는 지난 20여년 동안 IT 버블 붕괴 등 일시적인 충격을 제외하고는 안정적 성장을 구가하여 왔다. 금융시장에서는 자금잉여 상태가 장기간 유지되었으며, 결과적으로 주식형태 이외의 금융자산에 대한 투자자는 적정 수익률 확보에 어려움을 겪었다.

이러한 영업환경하에서 금융회사들은 고수익·저위험 금융상품을 원하는 고객들을 위해 금융공학을 활용한 각종 투자상품을 만들어 내게 되었으며 스스로 만들기 어려운 상품의 경우에는 전문기관이 만들어낸 상품의 판매업무만을 담당하기도 하였다. 그 결과 금융상품 제조 및 판매에서의 높은 경쟁력 확보가 금융회사의 경영할

금융상품 제조 및 판매에서의 높은 경쟁력 확보가 금융회사의 경영활동에서 가장 중요한 요소로 부각되었다.



동에서 핵심 요소로 부각되면서 금융회사의 조직구조도 상품 제조 및 판매에 중점을 두는 특성을 갖게 되었다.

한편, 우리나라의 경우 상품 제조 및 판매 중심 조직으로의 변화가 본격화된 것은 외환위기 이후 경제개발시기 이래의 고금리 상태를 벗어나면서 금융회사들이 자산 운용에 어려움을 느끼기 시작하면서부터이다. 이후 우리나라 금융회사의 경우에도 금융상품 제조 및 판매의 중요성이 커지기 시작했다.

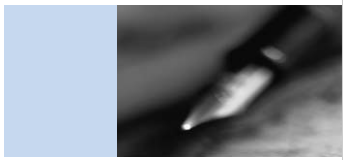
금융회사의 대형화와 주주구성의 변화에 따른 효과

외환위기 이후 부실금융기관 구조조정 과정에서 나타난 금융회사의 대형화와 주주구성의 변화는 상품중심 조직으로의 변화를 가속화시켰다. 우선 금융회사의 대형화는 금융회사 조직구조의 기능별 전문화를 촉진시켜 자연스럽게 조직구조를 상품 중심으로 전환하는 계기를 만들었다. 예를 들어 주요 금융그룹들은 금융지주회사 형태로 조직구조를 전환하는 과정에서 금융상품을 제조하는 부문과 금융상품을 판매하는 부문으로 조직구조를 재편하게 되었다.

금융회사의 대형화는 금융회사 조직구조의 전문화를 촉진시켜 자연스럽게 상품 중심 조직으로 전환하는 계기가 되었다.

외환위기 이후 나타난 주주구성의 변화도 금융회사의 조직구조를 상품중심으로 전환하는데 중요한 영향을 미쳤다. 은행 등 주요 금융회사의 주주구성에 있어서 외국인의 비중 확대는 주주가치 제고를 요구하는 시장압력이 과거에 비해 크게 높아지는데 기여하였다. 이러한 상황변화는 금융회사 경영진으로 하여금 수익중시 경영을 불가피하게 하고 그에 따라 고객과의 장기적 거래관계에 기반한 안정적 수익 창출 능력의 확대보다는 노력 투입에 따른 즉각적 성과확인이 용이한 상품 판매활동 중심의 경영에 매진하게 하였다.

이러한 국내 금융회사들의 상품중심 조직구조 채택은 어느 정도 성공을 거둔 것으로 판단된다. 은행을 비롯한 금융회사들이 영리 추구 기업으로서 면모를 갖추게 되었으며, 수익성·성장성 등 영업성과도 괄목할 만한 수준에 이르게 되었다. 외환위기를 겪으면서 얻었던 부실산업의 오명은 이미 떨쳐버렸고, 대형화 과정에서 커지고 복잡해진 조직



도 원만하게 끌고 나갈 수 있는 동력을 확보할 수 있었다. 영업의 신장세가 일정 수준을 넘어서면서 매출액 판관비율 등 경영 효율성 지표도 세계적인 수준에 이르렀다.

상품중심 조직하에서의 운영 행태의 변화

상품중심 조직으로의 변화는 금융회사 내부의 경영행태에도 많은 변화를 가져왔다. 의사결정의 중앙집중화 및 영업활동을 위한 투자의 대규모화 현상을 볼 수 있었고, 자산구성의 쏠림 현상이 그 결과로서 나타났으며, 고객과의 이해상충 문제에 따른 소비자 보호의 필요성도 커졌다.

우선 외환위기 이후 우리나라 금융회사는 강력한 중앙통제조직의 특성을 지니게 되었다. 영업을 담당하는 임원 숫자가 급증하면서 영업일선에 있는 지점장의 권한은 대폭 축소되고 주요 의사결정권은 중앙본부 혹은 지역본부로 넘겨졌다. 대형화에 따른 영업 및 관리방식 변화로는 뚜렷한 조직내 기능 분화 혹은 전문화 현상을 들 수 있다. 예를 들어 기획관리부문과 영업부문, 지원부문간의 기능분화가 본격화되었으며, 부문간 권한과 책임이 분명하게 규정되기 시작했다. 이러한 변화 역시 중앙통제조직의 특성을 더욱 강화했다.

고객중심 영업활동의 대표적인 사례로 알려진 CRM(customer relationship management) 시스템도 실제로는 고객에서 멀리 떨어진 본부에서 영업과 관련된 의사결정을 수행하게 하는 시스템이라고 할 수 있다. CRM 시스템은 고객정보관리를 통해 일선 영업점에 대한 지원기능도 하지만, 중앙본부에 고객정보를 모으고 중앙집중형으로 전략을 세워 영업하게 하는 기능도 수행하므로 분권형 영업방식과는 상치되는 측면이 있다.

둘째로는 영업활동을 위한 투자규모가 대규모화했다. 예를 들어 상품경쟁력 확보를 위해 필수적인 신상품 개발에는 많은 고정비용이 소요된다. 구체적으로는 법적·재무적 연구개발 및 인허가 관련 비용과 아울러 전산개발 비용·홍보비용·직원 훈련 및 연수비용·지원조직 유지비용 등 많은 직·간접 비용이 소요된다. 이러한 막

상품중심 조직으로의 변화로 의사결정의 중앙집중화 및 영업활동을 위한 투자의 대형화 현상을 볼 수 있었고, 자산구성의 쏠림 현상이 나타났으며, 소비자 보호의 필요성도 제기되고 있다.



대한 규모의 투자비용을 원만히 회수하기 위해서는 자연스럽게 소수의 상품에 집중적으로 투자하는 전략이 선호된다.

예를 들어, 비교적 단순한 업무로 이해될 수 있는 주거용 부동산 담보대출만 하더라도 대출관련 서류의 징구 및 확인·보관·정리 작업과 관련된 후선업무에 엄청난 처리비용이 소요된다. 은행들은 대부분 전자문서화 관련 설비투자 및 집중처리센터 설립으로 문제를 해결하고 있는데 주거용 부동산 담보대출이 급격히 위축될 경우 설비투자과 관련된 고정비용은 경영부담 요인이 될 수도 있다.

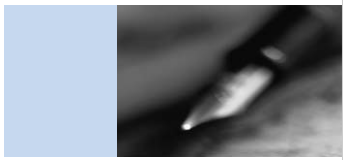
그 외에도 Basel II 및 IFRS(International Financial Reporting Standards) 도입 등으로 금융회사가 새로운 대규모 전산투자를 해야 하는 부문은 계속 늘어나고 있으며 이와 더불어 금융회사 자체의 대형화로 인한 전산투자비용도 확대되고 있다. 일정 수준 이상의 처리능력을 가진 전산시스템은 투자비용이 급격히 증가하는 특성이 있어 규모의 경제를 기대하기 어렵고, 지명도 높은 금융회사의 경우 해킹의 주요 목표가 되기 때문에 이에 대응하기 위한 투자비용도 적지 않다.

의사결정의 중앙집중화가 초래할 수 있는 문제점은 영업현장에서 고객의 이익 보호를 소홀히 함으로써 금융회사의 장기적 수익기반을 약화시킬 수 있다는 점이다.

경영리스크의 확대와 장기 안정적 수익기반 강화

이상의 두 가지 변화는 금융회사의 자산구성에도 영향을 미치게 되었다. 경영을 총괄하는 금융회사 본부의 입장에서 보면 영업과 관련된 투자규모가 커지면서 경영 리스크도 커졌다. 다시 말해서 새로운 투자를 요하는 영업 전략이 세워졌을 때 새로운 분야의 영업이 일정규모에 달하지 않으면 손실이 발생할 수도 있다는 부담을 갖게 된다.

따라서 금융회사의 영업 담당자들은 자신들이 나름대로 강점이 있다고 믿는 특정 분야를 정하여 중앙통제조직의 지휘에 따라 일정 목표 이상을 달성해야 하는 부담을 안게 된다. 이 경우 금융회사별로 서로 다른 분야에 집중하여 경제 전반에 걸친 리스크는 커지지 않는 상태가 나타날 수도 있고, 많은 금융회사가 동시에 동일한 분야에 집중한 결과 금융산업 전반이 유사한 자산구성을 갖는 쓸림현상이 나타나기도 한다. 문제가 되는 경우는 후자로서 소위 개별기업 단위에서의 최적화가 거시경제 전체로



는 집중의 문제를 야기하여 경제여건 변화 시 경제적 리스크가 과도하게 커지는 경우이다.

의사결정의 중앙집중화가 초래할 수 있는 또 하나의 문제점은 영업현장에서 고객의 이익보호를 소홀하게 함으로써 금융회사의 장기적 수익기반을 약화시킬 수도 있다는 점이다. 일정한 목표달성이 영업본부장의 연임 여부에 결정적 요인으로 작용하는 상황에서는 고객과의 이해상충 가능성이 더욱 높아진다. 고객으로부터 멀리 떨어진 본부에서 결정되는 목표를 달성해야 하는 영업본부장은 단기목표에 매달릴 수밖에 없고 그 과정에서 개별 고객과의 장기적 거래관계에는 소홀해질 수도 있다.

분권형 고객중심 조직의 필요성

지나치게 중앙집권적인 조직의 문제점을 해결하는 방법은 현장중심의 분권형 의사결정 조직체계를 강화하는 것이다. 현장에서 고객의 니즈를 직접 접할 수 있는 영업점에 보다 많은 자율성을 인정하는 방법 등을 통해 고객중심형 조직의 성격을 강화할 수 있다.

우리나라 금융회사들은 그동안의 교육훈련 및 전산투자 등의 노력을 통해 금융상품을 대량으로 제조하고 판매하는 역량은 충분히 갖추었다. 이제는 다양한 상품을 만들어 다양한 고객을 대상으로 판매하고 관리하는 역량을 강화할 때다. 소액·다품종 상품의 개발·제조·판매가 용이한 인프라 구축과 아울러 설비투자가 많이 소요되는 금융상품 판매업무보다는 인력과 지식노동이 많이 소요되는 자문(Advisory)업무의 강조가 필요하다.

우리나라 금융회사의 경영구조는 모든 일을 중앙집권적으로 처리하기에는 너무 커졌다. 표준화를 넘어선 맞춤형 서비스 및 중앙집중형 의사결정체계를 넘어선 분권형 의사결정체계의 강화를 통해 우리나라 금융산업의 경쟁력을 다시 한 번 높여야 할 시점이다. **KIF**

표준화를 넘어선 맞춤형 서비스, 중앙집중형 의사결정체계를 넘어선 분권형 의사결정체계의 강화를 통해 우리나라 금융산업의 경쟁력을 다시 한 번 높여야 할 시점이다.