### KB국민은행의 고객 지향적 서비스 마케팅전략 사례

The case of KB Kookmin Bank's customer-oriented service marketing strategy

이상현(Lee, Sang Hyun) · 유창조(Yoo, Changjo)

본 사례연구에서는 서비스 마케팅에서 흔히 사용되고 있는 갭(gap) 모델을 이용하여 KB국민은행이 과연 어떻게 고객의 관점에서 서비스제공자가 가지는 갭을 줄이기 위해 고객 지향적 서비스마케팅 전략을 전개해 왔는지 살펴보았다. KB 국민은행은 주기적인 마케팅조사를 통해 내부고객과 외부고객의 의견을 적극적으로 반영하고 고객관계관리를 강화하여 새로운 서비스상품들을 제공하였다. 또한 고객 지향적 관점의 서비스운영체계와 표준을 세우고 유형적인 측면을 차별화 하였다. 아울러 CS 전문 인력을 적절히 배치하고 지속적인 훈련프로그램을 가동하여 대 고객서비스 만족도를 높일 수 있도록 노력하였다. 고객 지향적인 은행이라는 이미지를 강화하고자 일관성 있는 마케팅커뮤니케이션 전략을 실행하였으며 다양한 사회봉사활동을 통해 고객들과 소통하여 왔다. KB국민은행은 이처럼 서비스마케팅 관점에서 대내외적으로 다양한 고객 지향적 경영활동을 통해 지속적으로 네 가지 갭을 효과적으로 줄여나감으로써 명실상부한 금융서비스업계의 리더로써 자리매김하고 있다.

주제어: KB국민은행, 서비스마케팅, 갭모델, 고객 지향적 활동, 고객관계관리

### 1. 서 론

2009년 자본시장 통합법의 도입 이후 사실 금융서비스업계는 은행, 보험, 금융투자회사의 세 개 축으로 금융시장이 빠르게 재편되고 있다. 이미 외환위기 이후 국내 은행들은 몸집을 불려왔고 증권, 보험, 투자신탁회사들을 거느린 금융지주회사로 탈바꿈 해 왔다(김병도, 전종근 2011). 서비스업의 세계화 추세에 맞추어 맞춤형 금융상품들이 늘어나고금융서비스업에서 고객들의 역할이 중요해지고 있을뿐만 아니라 선택의 폭도 점점 더 넓어지고 있다.

이처럼 심화되는 경쟁 환경에서 금융회사들은 어

떻게 하면 주요 고객들에게 차별화된 서비스를 제공할 수 있을까에 대해 많은 고민을 해 오고 있다. 사실 서비스업의 무형적인 특성으로 인해 금융상품을 차별화 한다고 해도 경쟁사들에 의해 쉽게 모방되어 지속적으로 독자적인 이미지와 서비스의 차별화를 만들어 가기가 쉽지는 않다(Zeithaml, Bitner, Gremler 2009).

변화되는 환경에서 최근 몇 년간 국민은행의 행보는 매우 공격적이라고 할 수 있다. 특히 그 동안 수익성이 그리 높지 않다고 여겨지는 젊은 세대들을 집중적으로 공략해온 국민은행의 경영활동은 분명는 여겨 볼만한 차별화된 서비스라고 할 수 있을 것이다. 소외되어온 계층에게 역발상으로 차별화된 서

비스상품을 제공함으로써 브랜드에 대한 선호도를 높이고 타 은행들과의 경쟁에서 시장을 선도해 가는 모습은 매우 귀감이 될 만하다(천성용, 이동진 2011).

아직까지 KB국민은행의 공격적인 최근의 경영활동에 대한 그들의 성과를 논하기에는 시기상조인 것이 사실이다. 하지만 적어도 서비스고객 만족, 브랜드 애호도, 서비스품질 측면에서 분명 어떤 변화를이끌고 있는 점은 분명하다. KB국민은행은 지금까지 은행서비스부문에서 좋은 이미지를 유지해왔다. 특히 한국생산성본부에서 발표하는 국가브랜드 경쟁력지수 은행부분 7년 연속 1위 브랜드, 국가고객만족도 은행부문 5년 연속 1위, 그리고 한국능률협회에서 발표한 고객이 가장 추천하는 기업 은행부문 4년 연속 1위에 선정된 것은 우연이 아니다. 따라서적어도 KB국민은행은 이 사례에서 소개하는 더욱더 정교화된 서비스마케팅 활동을 통해서 지금까지이어온 좋은 이미지를 계속해서 지속할 수 있을 것이라 생각한다.

Zeithaml, Parasuraman, Berry(1999)은 서비스 기업 내의 4가지 차이에 따라서 고객의 서비스에 대한 인식의 차이가 나타난다고 하였다. 이러한 차이를 나타내는 갭 모형을 개발하여 서비스 품질을 측정하였다. 이 서비스 갭 모델은 서비스품질을 가능할 수 있을 뿐만 아니라 나아가 서비스가 잘 이루어지기 위해서 서비스제공자들이 어떠한 노력을 해야 하는지에 대해 전반적으로 살펴볼 수 있다. 서비스기업들은 다양한 서비스 갭들을 줄이는 노력을 통해 서비스품질을 높이고 나아가 서비스 만족과 충성도를 높일 수 있다(Wirtz and Chung 2003).

본 사례연구에서는 서비스 마케팅에서 흔히 사용되고 있는 서비스 갭(gap) 모델을 이용하여 KB국민은행이 과연 어떻게 고객의 관점에서 서비스제공자가 가지는 4가지 갭을 줄이기 위해 고객 지향적서비스마케팅 전략을 전개해 왔는지에 대해 살펴보

고자 한다. 아울러 서비스마케팅 측면에서 국민은행의 활동성과를 살펴보고 향후 국민은행이 나가야 할 방향에 대해 논의하고자 한다.

### II. KB국민은행 현황

### 2.1 KB국민은행 개요

KB국민은행은 1963년 서민금융전담 국책은행으로 시작하여 외환위기 이후 장기 신용은행 그리고 주택은행과의 인수합병을 통해 2011년 11월 지금의 KB국민은행으로 탈바꿈 하였다. 2011년 상반기까지 KB국민은행은 자본금 21.2조원, 총자산 253조원, 당기 순이익 1.6조원의 안정적 재무구조현황을 가진 국내 최대 규모, 최다 고객을 보유한 고객만족 일등은행으로 발돋움했다. 영업점포수는 1026개를 넘고 있으며, 출장소 52개, 캠퍼스플라자 41개, PB센터 24개, 대기업 금융점 8개 등 전국적으로 1,200여개에 육박하는 점포망을 가지고 있다. 인원현황으로 보면 현재 정규직원만 1만7천여명에 이르고, 국내 최다고객인 2천6백만 고객을 가지고 있는 것으로 파악되고 있다.

### 2.2 KB 국민은행의 가치체계

CEO의 경영철학과 직원의견을 수렴하여 2011년 1월부터 새로운 KB국민은행의 가치체계를 구축하고 이를 실천해 오고 있다. 아시아 금융을 선도하는 글로벌 은행이 되겠다는 비전을 가지고 항상 최고의 상품과 서비스를 통하여 "고객에게 감동을" 제공함으로써 국민의 신뢰와 사랑을 받는 은행이 되고자 하

는 미션을 설정하였다. 비전과 미션을 구체적으로 실현하기 위해서 5대 핵심가치(고객지향, 전문성, 혁신성, 신속성, 성과지향)를 설정하고 이를 실천하 고 있다.

KB국민은행은 위의 비전을 달성하기 위해 2011 년 7월부터 6대 경영방침과 4대 기본정신을 세우고 이를 전파하여 모든 구성원들이 서비스접점에서 이를 실천할 수 있도록 노력하고 있다. 4대 기본정신은 고객과의 동반성장, 목표를 향해 함께하는 팀웍, 굴하지 않는 도전정신, 혁신을 향한 열정을 말한다. 기본정신은 대별하여 외부고객인 소비자들에게 가치를 제공하고 이를 통해서만이 KB국민은행 또한 성장할 수 있다는 의지와 내부고객인 서비스직원들과의 일치단결과 혁신적인 커뮤니케이션을 통해 더 나은 양질의 서비스를 제공하려는 내용으로 이루어져 있다.

고객과의 동반성장정신은 고객이 있는 곳이면 어디든지 적극적으로 찾아가고, 고객의 자산을 증식시키고 더 큰 감동을 선사하여 고객과 은행의 동반성장을 모색하며, 모든 가치판단의 기준은 고객이며

고객은 항상 옳다는 자세로 업무에 임한다는 정신을 반영하고 있다. 목표를 향해 함께하는 팀웍정신은 유연한 사고와 열린 마음으로 활기찬 기업문화를 만 들고, 서로에 대한 배려와 칭찬, 그리고 격려를 아끼 지 않는 일체감을 형성하고자 하는 정신이다. 또한 이는 은행의 발전이 곧 나의 발전임을 항상 명심하 고 조직과의 일체감을 형성하고자 노력하는 정신이 다. 도전정신은 창의적인 아이디어로 새로운 수익원 을 발굴하고 미래성장을 이끌며, 실패를 두려워하지 않고 끊임없는 노력으로 성공신화를 만들어가고, 최 고의 영업실적을 위해 끝까지 포기하지 않고 매 순 간 최선을 다한다는 것이다. 혁신을 향한 열정이란 업무효율을 높이기 위해 다양하고 혁신적인 활동을 수행하며 현실에 안주하지 않고 개선방안을 모색하 여 변화를 이끌고. 열정과 전문성을 갖추어 솔선수 범하는 리더가 될 수 있도록 노력한다는 것이다.

4대 기본정신을 바탕으로 KB국민은행은 고객, 영업, 소통, 인사, 조직, 성과의 6대 경영방침을 세웠다. 즉, 고객가치 향상을 위한 고객중심의 의사결정과 실천을 행하고, 열정적인 추진력으로 찾아가는



〈그림 1〉 KB국민은행의 비전, 미션, 및 핵심가치



〈그림 2〉 KB국민은행의 4대 기본정신과 6대 경영방침

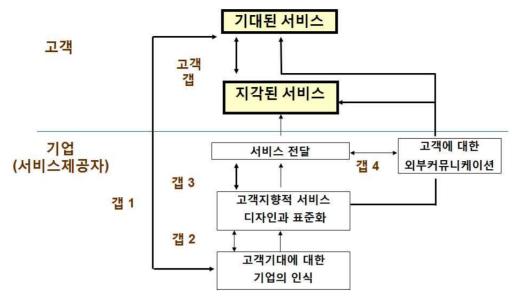
현장중심의 영업활동을 하며 현장과의 쌍방향 커뮤니케이션을 위한 열린 소통을 지향한다는 것이다. 아울러, 도전정신을 가지고 끝까지 최선을 다하는 직원에게 희망을 주는 인사를 구현하고, 신속한 의사결정으로 영업을 지원하는 조직을 운영하며, 최고의 성과 창출을 위한 제도적 지원을 모색하겠다는 것이다. 이는 곧 내부고객의 직무환경을 개선하고 업무능력을 최대한 이끌어낼 수 있도록 동기부여를 하며 내부고객의 만족을 통해서 외부고객의 가치를 증대시킴으로써 내부고객과 외부고객이 서로 상부상조하여 최상의 서비스를 이루어내겠다는 생각이 담겨있다고 하겠다.

### Ⅲ. 서비스 품질 갭(Gap) 모델의 이해

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985)

은 서비스 기업 내의 4가지 차이에 따라서 고객의 서비스에 대한 인식의 차이가 나타난다고 하였다. Zeithaml, Berry, and Parasuraman(1988) 은 이러한 갭 모형을 개발하여 서비스 품질의 저하를 일으키는 원인을 분석하는데 사용하였다. 갭 모델은 크게 두 가지 영역 즉, 고객 영역과 기업영역으로 나뉘고 이에 따라 고객 갭 (서비스에 대한 기대와 지각된 성과)과 서비스제공자 갭으로 구분된다. 중점적으로 살펴볼 서비스제공자 갭은 크게 네 가지 갭 (지식 갭, 서비스 디자인 및 표준 갭, 서비스 성과갭, 커뮤니케이션 갭)으로 구분된다.

고객영역은 고객이 기대하는 서비스와 실제 지각된 서비스의 차이를 말하고, 기업영역은 기업 내에서 일어날 수 있는 여러 가지의 현상들을 나타내는 것이다. 기업 내의 현상들은 결과적으로 고객의 지각된 서비스에 영향을 미치고 이는 곧 고객의 기대와 서비스에 대한 성과인식간의 차이를 가져오는 것이다. 고객 갭은 고객 기대와 고객 지각 또는 인식의



〈그림 3〉 서비스 품질 갭 모형

차이를 말한다. 제공자 갭 1은 지식 갭이라고도 하는데 이는 기업이 고객이 기대하는 바를 알지 못하는 경우로 기업경영자가 생각하는 고객의 기대와 실제 고객의 기대와의 차이를 말한다. 제공자 갭 2은서비스 디자인 및 표준 갭이라고도 하는데 이는 올바른 서비스 디자인과 기준을 제공하지 못하는 경우로 결국 고객의 기대를 반영하여 만들어야 하는 서비스디자인과 실제 기업 내에서 제공하고 있는 서비스디자인과 표준의 차이를 이야기 한다.

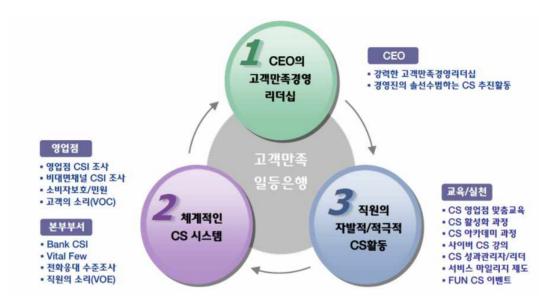
제공자 갭 3은 서비스 성과 갭이라고도 하는데 이는 제시된 서비스 기준을 제대로 고객에게 전달하지 못하는 경우로 실제 전달된 서비스의 성과와 이행해야 하는 서비스 디자인과 기준간의 차이를 말한다. 제공자 갭 4는 커뮤니케이션 갭으로 서비스 성과가약속과 다른 경우 즉, 약속에 대한 불이행의 경우로기업이 고객과 약속한 서비스와 실제 서비스 성과간의 차이를 말한다. 이 갭은 하위 3개의 갭에 의해야기된다(Lovelock, 1994). 이제부터 KB국민은행

이 어떻게 각각의 갭을 줄여 서비스품질 높이고 나아가서 서비스만족과 충성도를 높이기 위해 노력해왔는지에 대해 조금 더 구체적으로 살펴보도록 하자.

### Ⅳ. 갭 분석을 통한 KB국민은행의 서비스 품질제고 전략

### 4.1 KB국민은행의 갭1 (지식 갭)을 줄이기 위한 대 고객만족 전략

서비스 제공자 갭 1인 지식 갭을 줄이기 위하여 KB국민은행은 다양한 대 고객만족 전략을 실행하고 있다. 우선 먼저 KB국민은행의 고객만족경영을 살펴보면 크게 세가지 축으로 이루어져 있다고 할 수 있다. 세가지 축은 그림 4와 같이 고객만족경영 리더십, 직원의 적극적인 CS활동, 그리고 이를 지원



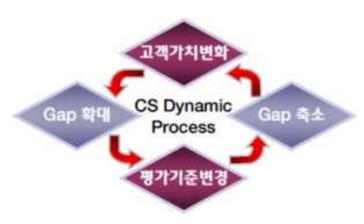
〈그림 4〉 KB국민은행의 고객만족경영

하는 체계적인 CS시스템으로 구분할 수 있다. 위에서 살펴본 비전과 미션 그리고 경영방침에 따라 KB 국민은행의 경영진도 솔선수범하여 강력한 고객만족 경영 리더십을 보여주고 있다.

캡1은 고객의 기대와 기업인식의 차이로 주로 기업이 고객의 기대를 잘 파악하지 못하여 생긴다고할 수 있다. 갭의 원인으로는 불충분한 마케팅 조사, 상향적 커뮤니케이션의 문제, 부적절한 고객관리, 서비스회복의 실패 등을 들 수 있다. 이러한 갭을 줄이기 위해서는 최우선적으로 마케팅 조사를 통하여 고객이 원하는 바를 이해해야 한다(Berry and Parasuraman 1997; Glynn, Burca, Brannick, Fynes, and Ennis 2003). 흔히 고객의 기대를 파악하기 위해 다양한 형태의 조사를 실시하여야 하는 이때 조사가 매우 신뢰성 있고 타당성 있게 이루어져야 한다. 조사자체가 잘못되거나 결과를 분석하는 것이 잘못 되었을 경우엔 마케팅 조사를 했다고하더라도 이러한 차이를 줄이기가 매우 힘들다.

KB국민은행은 고객가치 향상을 위해 고객에게 제공하고 있는 서비스수준을 주기적으로 측정하여 관리하고 있다. 주기적으로 고객의 기대와 서비스 성과수준을 모니터링하고 지속적으로 관리하는 것은 서비스업에 있어서 특히 중요한 마케팅조사 업무 중의 하나라고 할 수 있다. 왜냐하면 고객가치와 만족수준은 끊임없이 변화하기 때문에 자칫 잘못하면 고객의 기대가치와 서비스 경험수준에 대한 인지가치간의 GAP이 확대되어 결국은 서비스만족이 떨어지게되기 때문이다(Morgan, Anderson, and Mittal 2005). KB국민은행은 주기적인 마케팅조사를 통해 지속적으로 고객의 소리를 반영하고 있으며, 본부와 영업점간의 유기적인 커뮤니케이션을 하면서체계적인 고객관리체계를 갖추고 이를 통해 맞춤형상품들을 제공하고 있다.

아울러 KB국민은행은 중점적으로 관리하여야 할 서비스 품질요소를 CSI조사 및 평가에 반영하여 갭을 축소시키는 선순환 과정 즉 CS Dynamic Process



〈그림 5〉 KB국민은행의 CS Dynamic Process

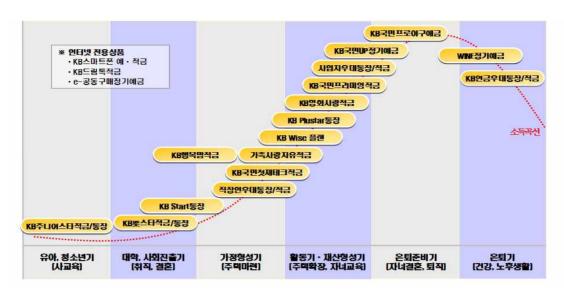
를 통해 지속적으로 고객만족도 향상을 꾀하고 있다. 고객과의 서비스접점에서 고객 만족도를 주기적으로 측정하여 관리함으로써 고객이 경험하는 서비스의 지속적 개선으로 고객의 인지가치 향상을 통해 시장경쟁력을 확보하고 영업성과를 창출하고 있다.

현재 KB국민은행은 각 영업점들의 대면채널을 통한 인적서비스와 콜센터에서 제공되는 비대면채널 인적서비스 그리고 인터넷뱅킹, 모바일뱅킹, 스타뱅킹 등 전 영역에서 전사적으로 조사 및 평가를 하고 있다. 또한 KB국민은행은 적극적으로 고객의 소리를 듣고자 하는 체계적인 CS시스템을 갖추고 있다. 특히 서비스접점에서 실시간으로 올라오는 다양한 민원이나 의견들을 청취하고 이를 바탕으로 신속한 서비스개선을 이루어 내고 있다. 특히 영업점과 본부부서 양쪽에서 다양한 CSI조사가 지속적으로 이루어지고 있다는 점이 매우 돋보인다.

아울러 고객과의 접점에서 종사하는 서비스제공자는 고객들이 어떠한 서비스를 원하는지를 잘 알 수 있으므로 이를 최고경영자와 관리자에게 신속, 정확하게 전달해 주는 것이 필요하다. KB국민은행을 이끌고 있는 현재의 행장은 행원으로 시작하여 최고의사결정권자의 자리에 까지 올라 그 누구보다도 직

원들이 처한 상황과 어려움을 잘 알고 있다. 항상 의 사소통을 강조하여 고객의 소리를 들을 수 있도록 노력하는 것을 알려져 있다.

서비스업에서 불평불만 관리는 매우 중요하다 (Johnston and Mehra 2002; Singh 1990; White and Yanamandram 2007). KB국민은행은 외부 고객과의 커뮤니케이션 채널을 시스템화 하고 상시 운영하여 고객의 소리를 지속적으로 모니터링함과 동시에 내부고객과의 커뮤니케이션 채널 또한 활성 화시켜 운영하고 있다. 즉, 상향적 커뮤니케이션을 통하여 내부고객의 다양한 소리를 듣고 즉각적으로 개선하고자 노력하고 있다. KB국민은행의 본부부서 는 영업점 섬김문화를 지향하고. 직원의 소리에 올 라오는 영업현장의 업무, 제도 및 프로세스 개선요 구 및 고객의 불만요인 등을 즉시 파악해 신속하게 개선해 나갈 수 있도록 하는 시스템을 운영하고 있 다. 이를 통해 치명적인 고객 불만족을 발생시키는 요소를 분석 발굴하고 지속적으로 모니터링하여 향 후 개선을 유도하는 관리 시스템을 운영하고 있다. 이 밖에도 영업점뿐 아니라 기업 금융점, PB센터, 콜센터, KB카드, 심사센터, 업무지원센터, 인터넷 모바일뱅킹 등 전 영업채널에 대한 주기적인 고객만



〈그림 6〉 KB국민은행의 고객 Life Cycle에 따른 Product Map

족도를 실시함으로써 체계적인 고객만족 시스템을 운영하고 있다.

이뿐만 아니라 KB국민은행은 체계적인 고객 관리 를 통하여 보다 나은 고객관점의 가치를 제공하고 이를 통해 관계 관리를 강화하고 있다. 특히 KB국 민은행은 국내 최고의 CRM을 활용한 맞춤형 고객 관리 서비스를 제공하고 있으며 미래성장 기반확대 및 우수고객의 평생 고객화를 위한 일대일 전담고객 관리 프로그램을 운영하고 있다. 아울러 상품판매 위주의 고객관리에서 자산관리 컨설팅 중심의 고객 관리로 전환하고 고객들에게 맞춤형 자산관리 서비 스를 제공하고 있다. 고객의 투자성향을 분석하고 이에 따른 포트폴리오 설계 및 미보 유 상품분석을 통한 고객별 맞춤형 상품을 권유하는 것이 특징이라 고 할 수 있다. 이밖에 고객과 직원을 1:1로 연결하 여 전문화된 서비스를 제공할 수 있는 기반을 마련 하고 고객 및 시장변화에 따른 전담관리 주제를 발 굴하여 전담고객과의 대면/비대면 접촉을 확대하고 있다. 고객관리프로그램으로 펀드 목표 수익률 또는 하락 감내 수익률 도달 고객들을 대상으로 관리활동을 해 나가며 펀드 가입 후 1년 단위 해피콜 서비스와 우수고객 대상 기념일 서비스 및 지역별/계절별특산물 서비스 등 다양한 고객 관리 프로그램을 운영하고 있다. KB국민은행은 이처럼 고객관계 관리를 강화하고 고객 성공지원을 위한 전략적, 창조적, 사회적 가치를 충족시키는 최고의 상품을 개발하여제공하고 있다.

아울러 고객의 Life Cycle에 따라 재무목적에 부합하도록 Product Map을 구성하고 이에 맞는 상품을 개발해 오고 있다. 특히 연령과 소득을 기준으로 한 고객 세분화를 바탕으로 개별고객의 상황에 맞는 최적화된 상품을 개발해 나갈 뿐만 아니라 고령화, 스마트폰 환경 등 사회 트랜드 변화에 대응한선도형 상품을 개발해왔다. 상품을 통한 문화, 감성마케팅 전개로 새로운 사회적 문화 공감대를 형성하는 한편, 재미 요소를 도입하여 고객들의 참여를 이끌어 내는 프로슈머 상품 개발에도 많은 노력을 기울이고 있다

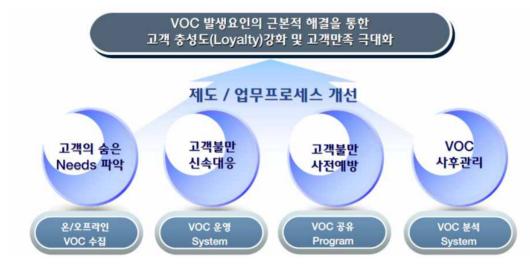
## 4.2 KB국민은행의 갭 2(서비스 디자인 및 표준 갭)를 줄이기 위한 전략

서비스 제공자 갭2는 기업의 인식과 서비스 디자인 및 기준의 차이를 말한다. 고객의 기대를 잘 파악하였다고 하더라도 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 서비스 디자인이나 표준을 가지지 못하거나 기대를 잘 파악하지 못하여 적절한 서비스 디자인을 갖추지 못했을 때 그 갭은 더 커질 수 있다. 또한 고객에게 직접적으로 보여질 수 있는 유형적 요인의 개발에실패하거나 서비스 환경의 유지 및 향상이 미흡했을때에도 커질 수 있다. 하지만 KB국민은행의 경우는고객지향적인 관점에서 전체적인 서비스 운영체계와 표준을 잘 세우고 유형적인 측면을 차별화 하여 효과적으로 서비스 디자인 및 표준 갭을 줄이고 있다.

경청과 배려는 서비스에 있어서 매우 중요한 부분이라고 할 수 있다. 따라서 조그마한 불평 불만도 크게 듣고 이를 회복하려는 노력을 해야 한다(Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Tax and Brown

1998; Stephens and Gwinner 1998). KB국민은행은 적극적으로 경청하고 고객의 입장에서 생각하며 이를 신속하게 실무에 적용하려는 노력을 해오고 있다. 이러한 노력의 일환으로 KB국민은행은 고객의 작은 불편사항도 크게 듣고 불만고객을 충성고객으로 전환 시킬 수 있는 고객의 소리 시스템을 운영하면서 서비스표준을 정하고 있다.

예를 들어, 고객이 은행에 제기하는 모든 의견 즉, 칭찬, 업무제안, 불만사항 등을 모두 귀중한 의견으로 생각하고 접수 후 영업일 기준으로 이틀 이내에 즉시 회신하고 개선활동을 전개하도록 서비스표준을 정하여 고객감동을 실현하고자 노력하고 있다. 서비스 프로세스상에서 고객의 소리를 듣고 이를 제도나업무개선에 적극적으로 활용함으로써 서비스접점에서 일어나는 고객의 불만 불평에 신속하게 대응할수 있을 뿐만 아니라 실제 고객이 원하는 바를 파악하고 있다. 나아가 고객의 소리를 축적하여 향후 고객 불만을 사전에 예방할 수 있는 데이터베이스를 구축하고 이를 분석하여 보다 적극적으로 사후관리



〈그림 7〉 KB국민은행의 고객의 소리 (VOC) 운영 시스템

에 만전을 기하고 있다. 이는 고객의 기대나 요구사항을 잘 반영한 서비스표준의 전형이라고 볼 수 있다.

고객의 소리 운영시스템뿐만 아니라 고객중심의 문제 해결 및 고객불만에 대한 신속한 대응을 위해 영업점 민원을 24시간 내에 해결할 수 있는 Speed 고객감동 24hr 프로그램을 운영하고 있다. 영업점 에서 즉시 연락 가능한 영업점장 및 민원상담 책임 자 연락처를 명기한 대 고객 포스터를 게시하고 고 객의견 카드에 영업점장, CS책임자 연락처를 명기 하여 고객들에게 프로그램의 신뢰도를 높였다. 뿐만 아니라 민원실 책임자 지역본부 전담제를 지정하고 영업점 지원요청에 대한 해결방안을 제시하고 민원 발생 예상보고 사항에 대한 합의를 권고하고 피해보 상 승인을 위해 노력하고 있다. 이처럼 제도적인 서 비스 표준이나 시스템들은 모두 고객지향적 관점에 서 만들어진 서비스 디자인이어야만 한다(Hubbert, Sehorn, and Brown 1995; Tax and Stuart 1997).

KB국민은행은 최근 들어서 젊은 층의 잠재수요를 높이 평가하고 미래고객에 대한 투자의 일환으로 미 대성장 기반을 확대해 나가고 있다. 그 중심에 있는 것이 바로 미래고객에 대한 투자의 일환으로 즐기는 은행을 추구하는 대학생 중심 신개념 은행점포인 락스타 존의 개설이다. 이는 금융산업의 빠른 변화와 신세대의 새로운 소통수단에 맞는 특화된 은행점포라고 할 수 있다. Youth 고객에 대해 향후 은행수익을 창출할 잠재고객으로 투자관점에서 새롭게 인식하고 적극적인 대응채널 및 서비스 체계를 마련한 것으로 현재 전국에 총 41개 지점에서 특화된 공간과 서비스를 제공하고 있다.

락스타 존은 Bank zone의 일반 은행업무 이용공 간과 fun and community zone의 대학생 생활환 경공간의 결합으로 볼 수 있다. 주로 대학생 통행이 많고 밀집도가 높은 각 대학의 최상의 입지에 입점 하여 젊은 층을 겨냥한 미니점포로 구성되었다. KB 국민은행은 락스타 존을 통해 대학생 니즈에 부합한 차별화된 편의시설과 지점별 소규모 이벤트 및 다양 한 강좌를 진행하고 차별화된 디자인으로 고객 친화 적 이미지를 구축하고 있다. 금융서비스뿐만 아니라 세미나룸, 미니 카페, 인터넷 사용 등 다양한 컨텐츠





〈그림 8〉 KB국민은행의 락스타 존

를 이용할 수 있도록 하고 외관은 각 대학별 상징색 깔과 상징물을 활용해 반영한 맞춤형 디자인 공간과 세미나 룸. 미디어 월 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 이는 서비스 마케팅에서 이야기 하는 유형적 인 측면을 특히 강조한 것이라고 볼 수 있다(Bitner 1992; Donovan and Rossiter 1982). 특히 젊은 층이 공감하고 좋아할 수 있는 유형적인 점포로 디 자인하여 매우 큰 호응을 얻고 있다. 또한 지점별 해 당 대학교 출신 위주의 20-30대 초반 젊은 직원을 배치하고 학생고객들과의 원활한 커뮤니케이션을 도 모하고 있다. 결국 이러한 KB국민은행의 변신은 은 행과 캠퍼스문화의 만남의 장 역할을 수행하여 젊은 층에게 다양한 문화행사를 접할 수 있는 서비스를 제공함으로써 기존의 금융기관 이미지를 탈피해 획 기적인 콘셉트로 디자인하여 차별화된 은행의 이미 지를 구축하고 있다.

이 밖에도 임직원에게 자긍심을 심어주고 고객에게는 신뢰감을 줄 수 있도록 전문성을 강조한 근무복을 새롭게 디자인 하였다. 안정감을 주는 색 가운데 가장 따뜻한 브라운을 바탕으로 KB의 주요 색상인 회색과 노란색을 조화시키고 고급스러움을 강조한 원단을 채택하였다. 이를 통해 신뢰받는 금융 전문가의 이미지를 연출하고 단정함과 따뜻한 이미지를 표현하고 KB금융그룹의 일원이라는 일체감을 강화하였다.

### 4.3 KB국민은행의 갭3 (서비스 성과 갭)을 줄이기 위한 전략

서비스 제공자 갭 3은 서비스 성과 갭이라고도 하는데 이는 서비스 디자인과 실제 전달된 서비스간의 차이로 서비스가 고객 지향적으로 잘 디자인되었다고 하더라도 실제로 전달될 때 여러 가지 원인으로 인해서 서비스의 성과가 제대로 전달되지 못할 수

있다는 것을 나타낸다. 가장 큰 원인으로는 인적자원의 부적절한 역할이라고 할 수 있다(Bitner 1995; Bettencourt and Gwinner 1996; Hartline and Ferrell 1996). 즉, 고객과의 접점에서 서비스를 제공하는 종업원의 역할이 미흡함으로 인한 결과라고 할 수 있다. 따라서 종업원 선발과 배치 및 지속적인 훈련프로그램을 통해 이를 줄여나가는 경우가많다.

KB국민은행은 고객을 크게 외부고객과 당행직원 인 내부고객으로 정의하여 관리하고 있다. 외부고객 은 다시 대면채널과 비대면채널로 나뉘는데 대면채 널외부고객은 영업점 개인(사업자)고객, 영업점 법 인고객, PB센터 개인고객, 대기업금융점 법인고객 등이다. 이밖에 인터넷 뱅킹 이용고객, 모바일뱅킹 이용고객, 콜센터 이용고객, 자동화기기 이용고객등 은 비대면 채널을 이용하는 고객으로 대별한다. 내 부고객은 본부와 센터에 재직하고 있는 직원들과 영 업점에 재직하는 직원으로 나누고 있다. 이처럼 직 원들을 고객으로 분류하고 이들에 대한 만족도와 성 과를 위해서 힘쓰는 이유는 내부고객인 직원들이 만 족하고 스스로 즐겁게 일할 수 있는 여건을 조성하 여 최종적으로는 외부고객의 만족도를 이끌어 내기 위함이다(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger 1994).

KB국민은행은 인적자원선발기준과 과정도 매우 엄격하지만, 고객접점에서의 고객응대가 매우 중요하다고 판단하고 서비스 인적자원들에게 명품서비스를 전수하기 위해 많은 교육들을 시행하고 있다. 특히 CS를 담당하는 전문인력들을 배치시키고 내부직원들의 CS역량을 제고하고자 노력하고 있다. 고객접점에서 고객응대수준을 향상시키고 명품서비스를 전수하는 고객만족에 특화된 고객만족부 소속의 교육 전문인력을 배치하고 이들 CS 관리자가 담당 지역별로 CS교육을 전담 운영하고 있다. CS평가가



〈그림 9〉 KB국민은행의 고객분류

미흡한 영업점 및 직원에 대한 심층 면접을 통한 피 드백과 일대일 맞춤 컨설팅을 통하여 대 고객 명품 서비스를 실현하고자 노력하고 있다.

또한 축적된 노하우를 각 영업점에 전파하고 체질화된 고객응대가 영업성과로 이어질 수 있도록 지속적인 관리를 통하여 교육효과를 높이고 있다. 방문교육은 연간 지속적으로 실시하고 영업점 CS관리자와 상품판매창구 팀원 및 온라인 창구 팀원들의 CS집합교육도 120회 이상 실시해 왔으며, KB CS아카데미를 통해 입행 10년차 이상의 상관 및 온라인팀원들을 대상으로 교육을 해 오고 있으며, 연간 교육계획에 의해 본부부서 또한 강도 높은 교육을 실시하고 있다.

CSI 조사 결과를 바탕으로 매월 CS우수점포와 CS 우수직원에게 서비스 마일리지를 부여하며 이를 합산하여 반기단위로 포상을 실시하고 있다. 이는 고객 접점에서 고객만족을 위해 노력한 직원의 성과에 대한 직접적인 포상을 함으로써 KB국민은행의

명품서비스를 전체 직원에게 확산시키고, CS우수직원의 자부심과 위상을 높여주는 KB국민은행만의 차별화된 CS문화를 정립하고자 하는 것이다. 또한 서비스 갭 모형분석을 통해 고객의 기대치를 파악해이를 전 영업점의 서비스조사에 즉시 반영하고 개선활동을 전개했다. 서비스 조사결과 미흡한 분야는전문 고객 만족 (CS)매니저를 통해 체계적으로 교육을 실시했고, 서비스평가에 즉시 반영해 개선토록유도하고 있다.

아울러 우수직원에 대한 직접포상제도를 운영하여 명품서비스의 사례를 공유하고 내부적으로 확산하여 효과적인 CS교육이 이루어질 수 있도록 하고 있다. 특히 CS Star제도는 고객 서비스 활동에 따라 개인 별 서비스 마일리지를 부여하고 반기별로 우수직원을 선정하여 시상하는 제도로 격려행사와 더불어 CS 스타 인증패 수여, 체험연수, 상품권지급 등을 통하여 사기진작과 자긍심을 고취시키고 있다.

### 4.4 KB국민은행의 갭 4 (커뮤니케이션 갭)를 줄이 기 위한 전략

캡 4는 실제 전달된 서비스와 고객에 대해 약속한 서비스가 일치하지 않는 경우에 발생한다. 외부커뮤니케이션을 통해서 과대 포장된 약속을 하여 고객으로 하여금 잘못된 기대를 갖게 하거나 일관적이고 통합적인 마케팅커뮤니케이션의 부재로 명확한 서비스에 대한 약속이 이루어지지 않거나 조직 내 구성원간의 상호 커뮤니케이션이 충분하지 않아서 일어날 수 있다(Mittal 1999). 이러한 갭을 줄이기 위해서 KB국민은행은 다양한 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략을 실행하고 있다.

먼저 KB국민은행은 통합 이후 아시아 금융을 선도하는 글로벌 금융브랜드가 되고자 하는 KB국민은행의 기업의지를 반영하여 그룹 CI를 개발하였다. 별의 의미를 내포하는 Star-b의 심볼은 KB금융의미래지향적인 모습과 세계적인 수준으로 도약하고자하는 높은 의지를 표현한다. KB국민은행은 2011년 4월 고객 신뢰를 높이고 계열사 간의 일체감을 강화하기 위한 조치로 그룹 CI를 개선하고 그룹 슬로건을 새롭게 채택하였다. 심볼인 Star-b를 KB앞으로재배치하여 다음의 왼쪽에서 오른쪽으로 변경하였다. 그룹 슬로건은 국민 대다수인 2,600만 KB거래고객과 더불어 선두금융그룹으로써 대한민국 국민전체를 먼저 생각하겠다는 의지를 표현하는 '국민을 먼저 생각합니다'로 정하였다.

KB국민은행은 또한 고객이 은행거래를 하면서 중 요시하는 CS 핵심가치를 크게 다섯 가지로 나누었 다. 서비스 속성을 반영하여 2005년 금융권 최초로 차별화된 서비스 정체성을 담고 있는 CS가치체계인 SI(service Identity)를 정립하고 이를 대내외에 알리고자 하였다. 이는 KB국민은행의 고객만족 활 동의 구심점 역할과 추진동력을 제공해 왔다. 2010 년에는 변화된 고객의 핵심가치를 반영하여 SI와 KB고객만족헌장을 개정하였다. 고객설문조사를 실 시하여 도출해낸 5대 핵심가치는 안심(고객의 귀중 한 자산과 정보를 내 몸처럼 소중히 하여 고객들이 안심하고 신뢰할 수 있는 서비스를 제공), 편안함 (고객의 모든 은행업무를 가족 같은 마음으로 처리 하여 편안한 서비스를 제공), 만족감(고객에게 정성 을 다하여 언제나 만족할 수 있는 서비스를 제공), 삶의 풍요로움(고객에게 풍요로운 삶을 영위할 수 있도록 자산증식을 돕는 서비스를 제공), 선택에 대 한 확신(고객에게 자부심을 느낄 수 있는 금융전문 서비스 제공) 이다. 핵심가치를 토대로 만족을 넘어 자부심으로 기억되는 명품서비스를 제공하여 고객만 족 일등은행이 되겠다는 약속을 대내외에 전파하였다.

KB 고객만족헌장은 KB국민은행의 CS실천의지를 대내외에 천명하는 공식화된 커뮤니케이션 수단으로 SI가 집약되어 직원들 누구나 추구해야 할 서비스가치와 행동지침이 명시된 것이다. 외부고객을 대상으로 하는 영업점 직원용과 내부고객을 대상으로 하는 본부부서 직원용 헌장으로 구분하여 헌장을

변경 전 변경 후· KB ★Ь 국민은행 ★Ь KB국민은행

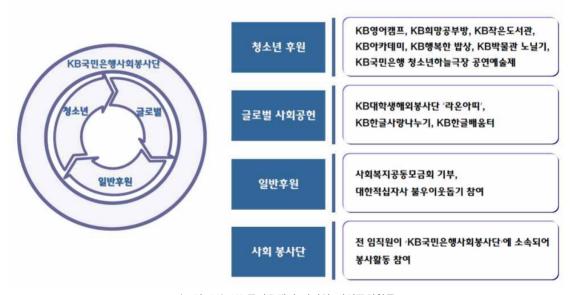
〈그림 10〉 KB국민은행의 CI 변경

비치하고 이러한 고객들과의 약속을 지키고자 노력하고 있다. 또한 서비스 가이드 북인 '실천하는 KB, 완전정복 CS'을 제작 배포하여 KB만의 고품격 명품 서비스 표준화를 전파하고, 행내 CS교육방송인 'Happy Tuesday! CS프러포즈'를 운영하여 동영상 교육으로 전 직원이 고급화된 고객응대스킬을 공유할 수 있도록 하고 있다.

KB국민은행이 가지고 있는 국민을 먼저 생각하는 고객지향적 은행이라는 이미지를 더욱 강화하고 고객에게 감동을 주는 은행임을 효과적으로 전달하고 자 다양한 사회봉사 활동을 통해 고객들과의 커뮤니케이션을 해 오고 있다. 기업과 사회의 아름다운 공존이라는 모토아래 기업시민의 책임을 다하기 위해 "나눔과 봉사"를 통한 사회공헌활동, 금융소외계층을 위한 "사회적 책임금융"활동, 녹색금융지원활동을 통한 사회적 책임 경영을 실천하고 있다. 구체적으로는 나눔과 봉사를 통한 사회공헌활동으로 청소년 후원과 관련한 KB영어캠프, 희망공부방, 작은 도서

관, 아카데미, 행복한 밥상, 청소년하늘극장 공연예술제 등을 시행하고 있다. 또한 KB 대학생 해외봉사단과 한글사랑나누기, 한글배움터 등 글로벌 사회공헌활동에 힘쓰고 있으며 사회복지 공동 모금회 기부와 대한적십자사 불우이웃 돕기 등에 참여함으로써 사회적 책임구현에 힘쓰고 있다.

사회적 책임금융활동으로는 유니버셜 카운터와 이동 365자동화점을 구축하여 금융서비스의 접근성을 강화하고 장애인용 ATM기, 경제적 약자를 위한 수수료 할인 등의 사회 약소계층을 위한 금융서비스를 제공하고 있다. 아울러 KB미소금융재단을 운영하여 금융소외 계층의 자립을 지원하고 상생과 나눔의 경영을 실천하고, 금융교육에 대한 사회적 욕구증대에 발맞추어 KB Wise Green 경제교육 봉사단을 발족하고 학교나 기관을 방문하여 경제교육을 실시하거나 영업점 또는 전산센터에 체험학습프로그램을 구축하여 초, 중, 고등학생들에게 체험학습의 기회를 제공하고 있다.



〈그림 11〉 KB국민은행의 다양한 사회공헌활동

이 밖에도 다양한 '고객가치 향상 대 고객 이벤트' 를 진행하여 고객지향적 변화와 혁신에 대한 새로운 의지를 표명해 오고 있다. CS Activity 프로그램은 진정성 있는 고객응대를 통한 영업성과를 창출하고 고객 가치 향상활동을 지원하기 위해 고객 감사 현 수막을 전 영업점에 부착하고 월별 고객용 사은품을 배부하며 월별 CS테마 선정 및 실천과제를 추진하 는 프로그램이다. 또 하나의 고객 이벤트인 'KB고객 행복 프러포즈 데이 이벤트'는 새롭게 시작하는 KB 의 변화된 이미지를 표출하고 영업력 향상을 위한 고객 만족 제고 및 영업점 분위기 상승을 도모하는 체험형 영업점 이벤트이다. 이러한 체험형 이벤트로 는 대형 다트파을 이용한 고객 참여형 게임을 운영 하고 사은품을 제공하는 도전 명중왕이나 미니카페 부스를 설치하고 고급원두커피 및 음료를 제공하는 Star Café 프로그램 등이 운영되어 왔다.

또한 스포츠 금융상품 출시로 예치금을 증대하고 스포츠 경기 활성화는 물로 은행 이미지의 상승 효 과를 모색하고 성장가능성이 높은 국내 골프 선수들 에 대한 지속적인 지원으로 기업 이미지 상승효과를 기대하였다. 아울러 골프대회 후원 및 고객 초청 행 사로 골프 발전에 지속적으로 기여하고 국내 스포츠 저변확대에 힘써왔다.

### Ⅴ. 고객지향 성과 및 향후 과제

위에서 살펴본 바와 같이 KB국민은행은 서비스마케팅 관점에서 대내외적으로 다양한 고객 지향적 경영활동을 통해 지속적으로 네 가지 갭을 효과적으로 줄여나감으로써 명실상부한 금융서비스업계의 리더로써 자리매김하고 있다. KB국민은행은 첫 번째 갭인 지식 갭을 줄이기 위해 지속적인 마케팅조사활동

을 통해 고객이 생각하는 바를 반영하고자 적극적으로 노력하고 있으며 적극적으로 CS Dynamic Process시스템을 구축하여 고객의 다양한 소리를 반영하고 서비스를 지속적으로 개선해나가고 있다. 또한 체계적인 고객관리체계를 갖추고 운영해 나감으로써 고객의 욕구와 기대를 잘 파악하여 서비스를 제공함으로써 첫 번째 갭을 줄여 나가고 있다.

두 번째 갭인 서비스 디자인 갭을 줄이기 위해서 KB국민은행은 고객지향적인 관점에서 전체적인 서비스 운영체계와 표준을 잘 세우고 유형적인 측면을 차별화 하여 효과적으로 서비스 디자인 및 표준 갭을 줄여왔다. 특히 소비자의 불만사항 접수 후 영업일 기준으로 2일 이내에 즉시 회신할 수 있도록 하고 영업점 민원을 24시간 내에 해결할 수 있도록 Speed 고객감동 24hr 프로그램을 운영하였다. 아울러 대학생 중심의 신개념 은행점포인 락스타 존을 개설하여 타 은행과 확연히 차별화되는 유형적인 측면을 강화하여 젊은 고객층을 적극적으로 유도해 나가고 있다.

세 번째 갭인 서비스 성과 갭과 네 번째 갭인 커뮤니케이션 갭을 줄이기 위해서는 인적자원 관리가 매우 중요한데 KB국민은행은 CS담당 전문 인력을 배치하고 내부직원의 역량을 제고하여 대 고객명품서비스를 제공하도록 하였다. 아울러 일관적이고 통합적인 내용을 전달할 수 있도록 교육하고 내부적 커뮤니케이션을 강화해 왔으며 다양한 사회봉사활동을통해 고객 지향적 은행이라는 이미지를 강화해 나가고 있다.

그 결과 국민은행의 2011년 당기순이익은 2조원으로 전년 대비 매우 급증한 것으로 나타나고 있다. 영업이익경비율(CIR)도 2010년 말 57.2%에서 2011년 말 45.4%로 개선되었다 (머니투데이 4월 10일자). 또한 대학생 고객층을 대상으로 한 락스타 존을 활성화 하면서 전국 41개 락스타 존이 운영되

고 있고 이를 통해 락스타 통장 신규고객은 20만 명을 넘어설 정도로 매우 성공적인 것으로 평가되고 있다. 하지만 현재까지 락스타 존은 실험적인 성격이 강하다고 생각하는 시각도 많이 있는 것으로 보인다. 분명 은행의 이미지를 젊고 역동적으로 바꾸는데 어느 정도 기여를 했다는 것은 분명하다. 또한그 어느 은행에서도 하지 못하고 있는 것을 해 나가고 있다는 점에서 그 차별화 포인트는 충분한 것으로 보인다.

그러나 수익성보다는 투자성향이 짙기 때문에 은 행경영성과로 보여지기 까지는 다소 시간이 더 흘러 야 할 것으로 보인다. 또한 아직까지도 연체율에 있 어서 4대 시중은행들 보다는 다소 뒤쳐져 있는 모습 이고, 영업수익은 정체 상태를 면하지 못하고 있으 며 퇴직연금시장에서도 다소 밀리는 모습이다. KB 국민은행의 노력은 현재 진행형이다. 끊임없는 서비 스 혁신을 통해 현실에 안주하지 않고 계속해서 신 상품서비스를 개발하고 새로운 도전을 시도하는 모 습에서 긍정적인 미래를 열 수 있다는 믿음을 갖게 한다. 서비스혁신과 고객 지향적 활동성과가 단기간 내에 가시화된다는 것은 거의 불가능하지만 앞으로 지속적인 성장을 이루어 나가기 위해서는 지금까지 잘 해온 서비스마케팅 혁신과 다양한 활동을 더욱 더 다듬어 나가면서 새로운 성장을 모색해야 할 것 으로 여겨진다.

> 〈논문접수일: 2012. 06. 15〉 〈게재확정일: 2012. 06. 19〉

### 참고문헌

- 머니투데이(2012), [더벨] 어윤대 회장의 사과나무, 2012.4.16.
- 천성용, 이동진(2011), "KB Sta\*r 통장의 금융 고객 마케팅 전략." **KBR(구 경영교육연구)**, 15(3), 1-23.
- KB국민은행 고객지향 경영활동, KB국민카드 내부자료 (2011)
- KB국민은행 소비자대상 공적서, KB국민카드 내부자료 (2011)
- KB국민은행 홈페이지 http://www.kbstar.com
- Berry, Leonrd L. and A. Parasuraman(1997), "Listening to the Customer the Concept of a Service Quality Information System," *Sloan Management Review*, 38(3), 65-76.
- Bettencourt, Lance A. and Kevin Gwinner(1996), "Customization of the Service Experience: The Role of the Frontline Employee," *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), 3–20.
- Bitner, Mary Jo(1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, 56(April), 57–71
- Bitner, Mary Jo(1995), "Building Service Relationships: It's All about Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 246-251.
- Bitner, Mary Jo, Benard H. Booms and Mary Stanfield Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54 (January), 71-84.
- Donovan, R. and Rossiter, J.(1982), "Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach," *Journal of Retailing*, 58 (Spring),

- 34-57.
- Glynn, William J., Sean De Burca, Teresa Brannick, Brian Fynes and Sean Ennis(2003), "Listening Practices and Performance in Service Organizations," *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 310–330.
- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell(1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," Journal of Marketing, 60(October), 52-70.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. and Leonard A. Schlesinger(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(March), 164-174.
- Hubbert, Amy R., Annette Gracia Sehorn and Stephen W. Brown(1995), "Service Expectations: The Consumer vs. the Provider,"

  International Journal of Service Industry

  Management, 6(1), 6-21.
- Johnston, Robert and Sandy Mehra (2002), "Bestpractice Complaint Management," *Academy* of Management Executive, 16(4), 145–154.
- Lovelock, Christopher H.(1994), "Product Plus," New York: McGraw-Hill.
- Mittal, B.(1999), "The Role of Narratives in the Advertising of Experiential Services," *Journal of Service Research*, 3(August), 98-116.
- Morgan, Neil A., Eugene W. Anderson and Vikas Mittal(2005), "Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage," *Journal of Marketing*, 69(July), 131-151.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry(1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.

- Singh, Jagdip(1990), "Voice, Exit, and Negative Word-of-Mouth Behaviors: An Investigation across Three Service Categories," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (Winter), 1-15.
- Stephens, Nancy and Kevin P. Gwinner (1998), "Why Don't Some People Complain? A Cognitive–Emotive Process Model of Consumer Complaining Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(Spring), 172–189.
- Tax, Stephen S. and Stephen W. Brown(1998), "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review*, 49(1), 75–88.
- Tax, Stephen S. and Ian Stuart(1997), "Designing and Implementing New Services: The Challenges of Integrating Service Systems,"

  Journal of Retailing, 73(Spring), 105-134.
- White, Lesley and Venkata Yanamandram. (2007), "A Model of Customer Retention of Dissatisfied Business Services Customers," Managing Service Quality, 17(3), 298-316.
- Wirtz, Jochen and Meng Chung Lee(2003), "An examination of the quality and context specific applicability of commonly used customer satisfaction measures," *Journal of Service Research*, 5(May), 345-355.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry and A. Parasuraman(1988), "Communication and control processes in the delivery of services," *Journal of Marketing*, 52(April), 36-58.
- Zeithaml, Bitner, Gremler(2009), "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm," 5<sup>th</sup>Ed., McGrawHill.

# The case of KB Kookmin Bank's customer-oriented service marketing strategy

Sang Hvun Lee · Changio Yoo

#### ABSTRACT

Korean financial services market has been very competitive since 2009. Customer oriented approach has been very crucial in the fierce competition. KB Kookmin bank has been doing very good job in customer-oriented service marketing strategy. The financial situation of KB Kookmin bank has been very stable. KB Kookmin bank is one of the largest bank and the most competitive bank in Korea. It has over 1026 retail stores along with 41 campus plaza stores, 24 private banking centers, and 52 local branch in Korea. KB Kookmin is entitled the winner bank of NCSI (National Customer Satisfaction Index) for 6 consecutive years.

The vision of KB Kookmin bank is a global bank leading the Asian financial industry. To achieve this vision, KB Kookmin bank has the five core values: Customer-oriented, professionalism, embracing challenge, respect for diversity, and social responsibility.

This case study is to investigate the KB Kookmin bank's customer-oriented service marketing activities by using the gap model. The gap model of service quality is the key concepts, strategies, and decisions in services marketing. The gap model suggests a customer gap and four provider gaps.

Provider gap 1 (listening gap) points out the discrepancy between customer expectations and service provider understanding of the customer expectation. The primary causes of this gap are an inadequate marketing research orientation, lack of upward communication, insufficient relationship focus, and inadequate service recovery.

To close this provider gap 1, KB Kookmin bank recognize the importance of customer relationship and conduct various customer-oriented activities. KB Kookmin bank carefully listen and take

Sang Hyun Lee / Associate Professor, School of Business, Dongguk University-Seoul Changjo Yoo / Professor, School of Business, Dongguk University-Seoul

care of the internal and external customers' opinion through the periodic marketing research. They also provide various new service products to their customers based on their improved CRM system. To quickly response customers complains and increase customer satisfaction, KB has CS dynamic process system.

Provider gap 2 (service design and standards gap) elucidates the difference between company understanding of customer expectations and development of customer-driven service designs and standards. This gap exists in service for a variety of reasons such as poor service design, absence of customer-driven standards, and inappropriate physical evidence and servicescape. Customer-driven standards should be based on customer requirements.

To reduce the gap 2, KB Kookmin bank attempts to set the customer oriented service standard and process. KB sets the customer standard based on the voice of customer system. To quickly response customers' complaints KB Kookmin bank set the hours to response within 24hours after receiving any opinions from outside. It is called as 'Speed 24hour program.' KB Kookmin bank also open a new retail shop in college campus to focus more on the potential youth customers in the future. The new retail shop is called 'Rockstar Zone.' It is very unique and differentiate some aspects of physical evidences. Rockstar zone has bank zone as well as fun and community zone. Bank zone is the space for general banking task. Fun and community zone is the space for college students' life environment. College students can do various activities like using the internet, studying with other students in a semina room, taking a rest in the lounge, having a coffee in the mini-cafe, and so on. To have a good communication with young college people in the zone, in addition, relatively young providers (mid-20s and early 30s) are hired and are working at the zone.

Provider gap 3 (service performance gap) illustrates the discrepancy between development of customer-driven service standards and actual service performance by the provider. The important factor in causing the gap 3 is service providers who do not clearly understand the roles they should do for the customer. So human resource management is very crucial in the gap 3.

To close the provider gap 3, KB Kookmin bank allocates CS experts to appropriate places and create periodic training program for their internal customers. in addition, KB Kookmin bank provides one to one customized consulting through out the various branch along with the in-depth interview with service providers.

Provider gap 4 (communication gap) demonstrates the difference between service delivery and the service provider's external communications. A major cause of this gap 4 is lack of integrated services marketing communications.

To reduce the gap 4 and increase the image of customer-oriented bank, KB Kookmin bank implements consistent marketing communication strategies. In addition, KB Kookmin bank communicates with their customers through the various social service activities. KB Kookmin bank is growing up to be a leading bank in Korea while conducting various customer-oriented activities to reduce the gaps effectively.

Key words: KB Kookmin Bank, Service Marketing, Gap Model, Customer-oriented activity, Customer relationship management