

우체국금융의 모바일뱅킹 강화 전략¹⁾

박재석*

우리나라는 국민의 80% 이상이 스마트폰을 이용하고 있어 모바일 쇼핑 및 결제가 급성장하고 있다. 글로벌 모바일 결제시장의 규모도 2014년에 비해 2017년에는 2배 이상 성장할 것으로 추정된다. 스마트폰 기반의 모바일뱅킹은 향후 핵심적인 지급결제수단이 될 것으로 전망된다.

국내 대부분의 은행들도 모바일뱅킹서비스에 발 빠르게 대응하고 있지만, 목표 고객 및 핵심 서비스에 있어서의 차별화는 크지 않는 실정이다. 우체국은 그 동안 은행들을 따라 가는 전략(fast-follower)으로 경쟁 우위를 확보하기가 어려웠다. 본 연구는 우체국의 고객 특성과 니즈 분석을 바탕으로 고객세분화를 통한 목표 고객을 구체화하고 실행 전략을 도출함으로써 모바일뱅킹 차별화 전략을 제시하고자 한다.

I. 머리말

최근 스마트폰의 보급과 모바일 쇼핑의 활성화를 바탕으로 모바일 결제시장이 급성장하고 있다. 가트너(Gartner)에 따르면 글로벌 모바일 결제시장의 규모는 2014년 3,530억 달러에서 2017년에는 7,210억 달러로 2배 이상 성장할 것으로 추정된다. 스트라베이스에 따르면 국내 모바일 결제시장도 2010년도 약 2조원에서 2014년도 약 3조 7,000억 원으로 빠르게 성장하고 있다. 특히, 스마트폰 기반의 모바일뱅킹은 인터넷뱅킹의 전체 증가세를 주도하고 있어 향후

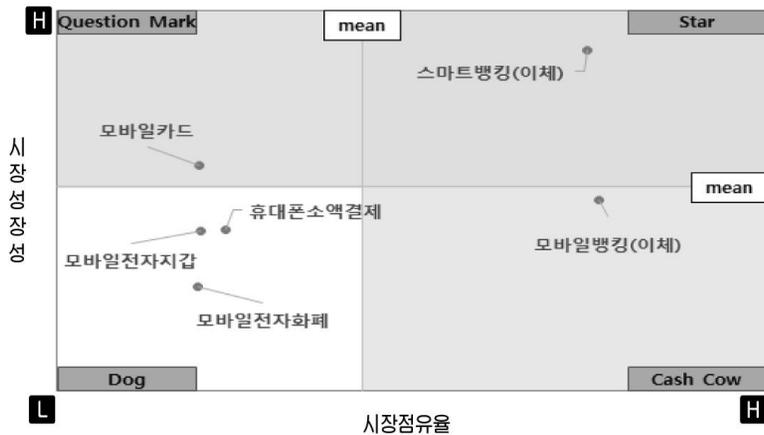
1) 본고는 박재석·김민진(2014), “우체국금융의 모바일 결제서비스 강화 방안 연구”의 일부분을 발췌, 수정한 것임을 밝힙니다.

* KISDI 우정경영연구소 부연구위원, jspark@kisdi.re.kr

핵심적인 지급결제수단이 될 것으로 전망된다.

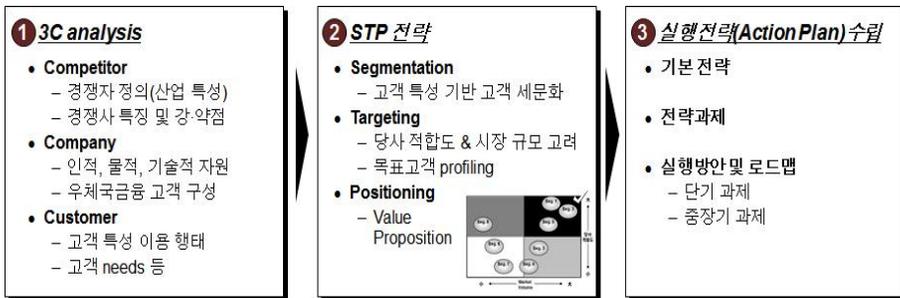
국내 모바일 결제서비스 이용 현황 데이터를 기반으로 하여 성장성과 시장점유율을 비교해 본 결과, 스마트뱅킹은 다른 모바일 결제서비스 대비 높은 시장점유율과 성장률을 나타내고 있어 향후 발전이 기대되는 반면, 모바일 전자지갑은 아직 그 시장이 확립되지 않았고 성장성이 낮은 것을 확인할 수 있었다.

[그림 1] 국내 모바일 결제서비스 BCG 매트릭스



주: 1) 시장성장성=서비스별 2010~2013년 일평균 이용금액 연평균 성장률
 2) 시장점유율=서비스별 2013년 일평균 이용 금액 규모
 자료: 한국은행 경제통계시스템(최종 검색일: 2014. 11. 25), KISDI 분석.

[그림 2] 우체국금융의 모바일뱅킹 전략 도출 Framework

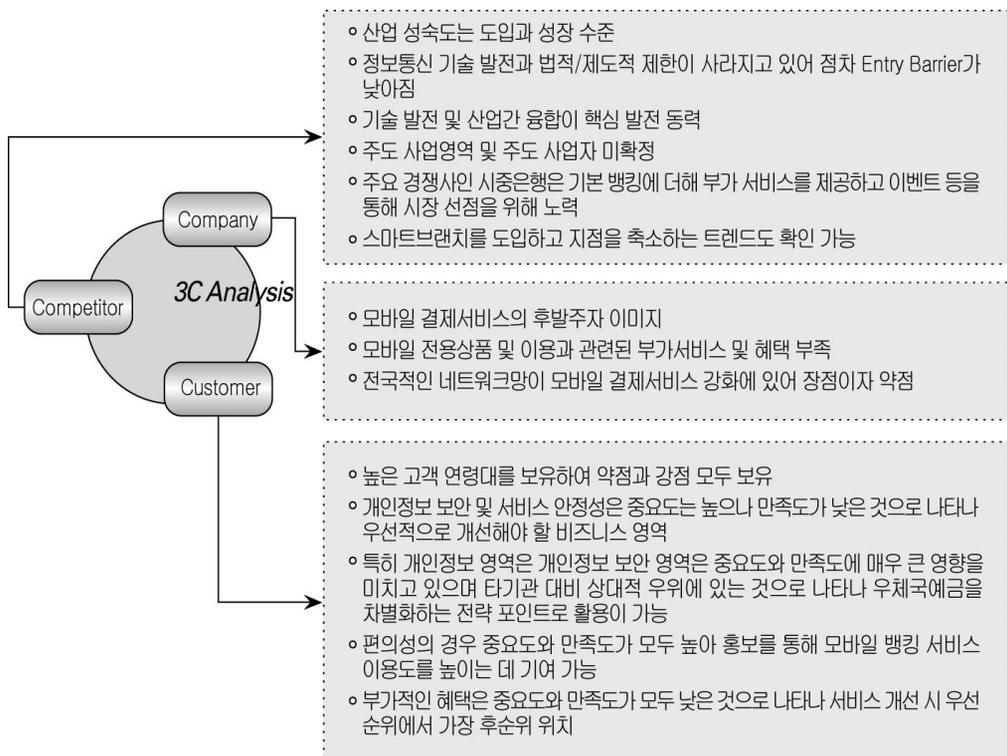


본 연구는 앞의 [그림 2]에 나타난 바와 같이 우체국금융의 모바일뱅킹 전략을 3C를 이용한 환경 분석, STP 분석을 통한 목표 고객 설정을 바탕으로 실행 전략을 제시하였다.

II. 환경(3C) 분석

먼저 3C 분석을 통한 환경 분석 결과를 요약하면 [그림 3]과 같다.

[그림 3] 3C 분석 결과 요약



이러한 환경 분석이 우체국금융에 주는 시사점은 첫째, 성장하는 산업이므로 차별화로 경쟁 우위 선점이 가능하다는 점에서 우체국예금도 여전히 발전 가능성이 존재한다는 점이다. 특히

모바일 결제서비스에서 후발 주자 이미지를 벗어나기 위해서는 fast-follower 전략에서 벗어나 빠른 차별화가 필요하다. 아울러 경쟁자들의 주 목표고객은 모두 20~30대층을 겨냥한 것으로 큰 차별화가 이루어지지 않고 있다는 점도 발견된다.

둘째, 고객이 인지하면서 가장 효과적인 우체국예금의 차별화 포인트는 '정보 보안에 대한 안전성'이다. 물론 국영금융기관으로서 안전하다는 우체국예금의 이미지가 일부 모바일뱅킹에 전이되어 나타난 것이라는 분석도 가능하기 때문에 온전히 '우체국예금 모바일뱅킹서비스'에 한하는 인식이라고는 볼 수 없을 수도 있다. 그러나 만일 그렇다 하더라도 우체국예금 본래의 이미지를 모바일뱅킹서비스에 활용하는 것은 적은 노력으로 큰 효과를 나타낼 수 있기에 좋은 전략이 될 수 있다. 다만 이러한 점을 활용하기 위해서는 실제 노력이 뒷받침되어 고객의 기대와 인식을 현실화해주는 활동이 반드시 수반되어야 할 것이다.

셋째, 민간 금융기관과 대비해서 우체국예금의 부족한 자원과 역량을 최대한 효율적으로 활용하기 위해서는 특정 목표를 설정하여 공략할 필요가 있다. 목표 고객에 한해 그들만의 특성과 니즈를 발굴하고 그들이 원하는 가치를 제시함으로써 선두적인 서비스 제공자로서의 포지셔닝이 이루어져야 한다는 것이다.

우체국금융의 고객 특성 파악을 위한 고객 조사를 실시하였다. 조사 내용은 우체국금융이 제공하는 스마트뱅킹 관련 질문, 카드지갑 관련 질문, 전반적 이용 행태 및 태도 관련 질문으로 이루어졌다. 조사방법은 온라인 설문으로 이루어졌으며, 조사결과 총 545명이 응답하였다. 설문조사 결과를 요약하면 [그림 4]와 같다.

(그림 4) 우체국 모바일 결제서비스 고객 설문조사 결과 요약

스마트뱅킹

- [스마트 뱅킹 이체 경험률] '남성', '39세 이하 저연령층'의 경험률이 높음.
[이용 계기] 직원/홈페이지 등 타채널에서의 홍보
- [스마트 뱅킹 이용자의 채널별 이체 비중] 스마트 뱅킹 > 인터넷 뱅킹 > 자동화기기,
[이용 감소가 가장 크게 나타난 채널] 지점 창구/직원
- [스마트뱅킹 이용 만족도] 개편 후 이용 만족도가 모든 영역에서 향상, 특히 개인정보 보안, 이용절차 간편성, 메뉴 구성 편리성에서 통계적으로도 유의미한 수준의 만족도 개선
- [IPA] 개인정보 보안 및 서비스 안전성은 타속성 대비 만족도가 상대적으로 낮은 반면 중요도는 높아 자원을 집중적으로 투입해야 하는 영역으로 밝혀졌으며, 편의성 관련 요소는 모두 만족도가 높게 나타나 우수성을 지속 유지해야하는 영역으로 확인
- [중요도] 개인정보 보안, 서비스 안정성 속성은 만족도에 크게 영향을 미치는 High Impact 영역에 위치
- [만족도(경쟁력)] 타기관과 비교했을 때 사용 편의 관련 영역은 상대적 열위 영역에, 개인정보보안 영역은 상대적 우위 영역에 위치
- [스마트뱅킹 비이용자 이유] 기존 방식이 익숙해서 > 개인정보 보안을 믿을 수 없어서
이 중 모바일결제 이용자는 기존에 이용하고 있는 방식이 익숙해서, 이용할 필요성을 느끼지 못해서가 가장 큰 이유로, 모바일결제 비이용자는 해킹 등에 대한 개인정보 보안을 믿을 수가 없어서가 가장 큰 이유

우체국 카드지갑

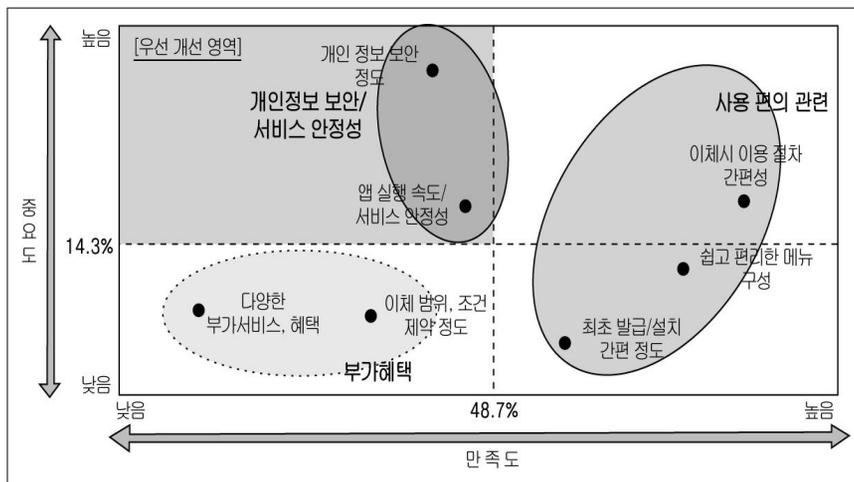
- [인지도] 41.2%, 우체국 모바일 결제 서비스 및 카드 이용자 인지도가 높음
- [이용경험] 9.0%, 우체국 카드 지갑 인지자와 우체국 체크카드 이용자 이용률이 상대적으로 높음
- [비용 이유] KT가 아니라서 > 보안 불신 > 잘 몰라서
- [이용 의향] 31.6%, 우체국 모바일 결제 서비스 이용자 및 카드지갑 인지자 이용 의향이 상대적으로 높음
- [이용 중요 요소] 개인 정보 보안 > KT 이외 이용 가능 여부 > 쉽고 편리한 메뉴 구성, 앱 실행 속도 및 서비스 안정성
- [요구 서비스] 통합 멤버십카드 관리

전반적

- [장점] '정보보안성',
[약점] '제한적 서비스'
- [선호서비스] '모바일 뱅킹-이체' > '전자지갑' > '모바일 체크카드'

설문조사 결과 나타난 중요도 및 만족도 분석을 통해 우체국예금의 모바일뱅킹 차별화 포인트를 발굴하기 위하여 [그림 5]와 같이 IPA 분석을 실시하였다.²⁾ IPA에서 ‘개인정보 보안’ 및 ‘서비스 안정성’은 중요도가 높으나 만족도가 낮은 것으로 나타나 자원을 적극 투입해야 하는 속성임을 확인할 수 있었다. 한편 ‘편의성’은 특히 개편 이후 만족도가 향상되어 모바일뱅킹 서비스 이용도를 높이는 데 기여하도록 할 수 있다는 점을 알 수 있었다. 또한 ‘부가적인 혜택’은 중요도와 만족도가 모두 낮은 것으로 나타나 서비스를 개선할 때 가장 후순위로 고려해야 할 요소임을 알 수 있었다.

[그림 5] 우체국 스마트뱅킹 IPA 분석 결과

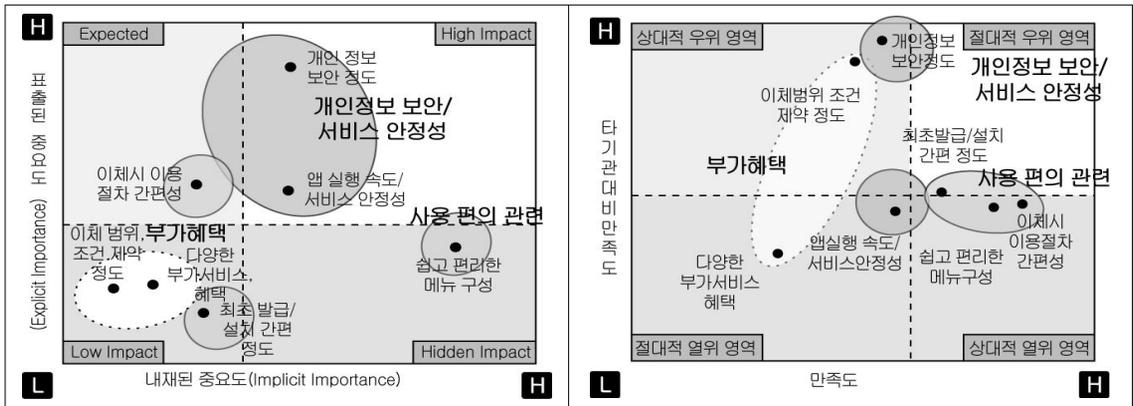


IPA에서 한 단계 나아가 만족도와 중요도를 분석하면, ‘개인정보 보안’ 영역은 만족도에 매우 큰 영향을 미치는 영역에 속하며 동시에 타 기관 대비 상대적 우위에 있는 것으로 나타나 우체국예금을 차별화하는 전략 포인트로 활용이 가능하다는 점을 확인할 수 있다. 아울러 ‘사용 편의 관련’ 영역은 중요도가 상대적으로 높고 스마트뱅킹 이용자의 평균만족도 이상이므로, 비이용

2) IPA(Importance-Performance Analysis, 중요도-성취도 분석)은 Martilla & James(1977)가 개발한 모형으로 고객의 관점에서 각 속성에 대한 중요도와 만족도를 하나의 매트릭스에 표현하여 다면적 속성을 기준으로 의사결정을 내리는 방법이다.

고객의 경험 유도를 통해 편리함을 느끼도록 하는 것이 중요한 전략이 될 것으로 판단된다.

(그림 6) 우체국 스마트뱅킹 이용 중요도 (그림 7) 우체국 스마트뱅킹 이용 만족도⁴⁾
(Klein Grid 분석)³⁾



주: Klien-Grid 사분면 정의

High Impact: 충족되면 만족도를 크게 높이나, 충족하지 못하면 불만족을 유발하는 요인

Expected Impact: 충족되더라도 만족도를 크게 높이지는 못하나 충족하지 못하면 이용 장애 요인

Hidden Impact: 고객이 인지하는 것보다 더 중요한 만족 요인으로 경쟁우위 확보를 위한 기회요인

Low Impact: 충족 여부와 관계없이 전반적 만족도에 미미한 영향을 미치는 요인

Ⅲ. STP 전략

1. 고객 세분화 기준 설정

고객 세분화를 위해 '연령'을 기준으로 선택하였다. 이는 모바일뱅킹 이용 행태가 기타 인구통계학적 요소에 비해 연령을 기준으로 했을 때 집단 간 차이가 가장 두드러졌음을 설문조사 결과

3) Klein-Grid는 Robert L. Klein이 개발한 모델로 중요도 요인을 세분화하여 고객이 직접 중요하다고 언급한 중요도(Explicit Importance, 표출된 중요도)와 간접적으로 측정된 중요도(Implicit Importance, 내재된 중요도)의 조합으로 이루어진다.

4) 경쟁력 분석은 만족도 요인을 타기관대비 만족도 수준과의 비교를 통해 자사의 경쟁력을 확인하여 상대적/절대적 우위영역과 상대적/절대적 열위영역을 구분하는 의사결정 방법이다.

에서 확인할 수 있었기 때문이다.

2. 목표 고객 선정

목표 고객 선정을 위해 당사 적합도와 시장 규모에 따른 세그먼트 중요도 평가를 실시했다. 시장 규모는 연령별 우체국예금 고객 수, 이용 고객의 모바일뱅킹 이용률, 모바일뱅킹 1회 평균 이체 금액을 바탕으로 추정하였다. 이때 현재 모바일뱅킹을 이용하는 고객만을 반영하지 않은 이유는 비이용자가 잠재고객으로서 가치가 있기 때문이다.

당사 적합도는 전략적 적합성과 R&C(resource and capability, 자원과 역량) 적합도를 의미한다. 즉, 개인정보 안전성을 주요 메시지로 하는 우체국예금의 전략에 얼마나 부합하는지, 국영금융기관으로서 금융의 보편화라는 우체국예금의 정체성에 얼마나 적합한지를 고려했다. 계량화를 위해 개인정보 중요성 인식 정도는 설문조사 결과를 활용하였고, 국영금융기관으로서의 역할 적합도는 연구진의 의견을 수렴하여 상대 평가를 실시했다.

〈표 1〉 우체국 모바일뱅킹 Segment 중요도 평가 결과

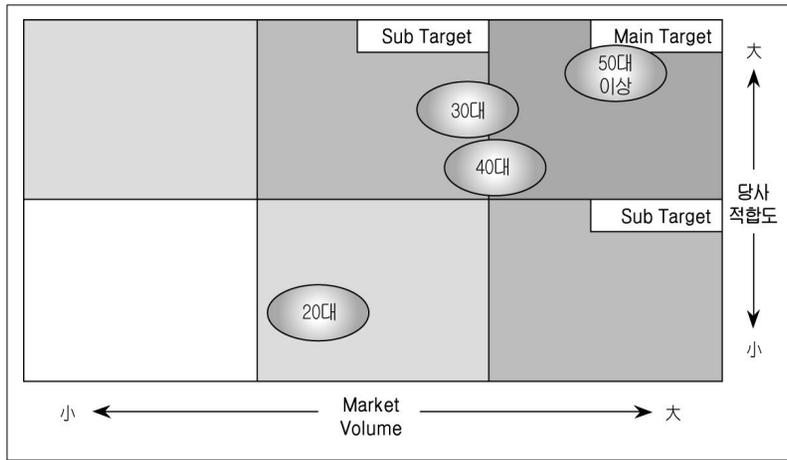
구분	시장 규모 ¹⁾					당사적합도 ²⁾	
	우체국예금 고객		모바일뱅킹 이용 행태		계 (백만 원)	개인정보 중요성인식 정도(%)	국영금융 기관으로서 역할 적합도
	활동고객 수 (천 명)	고객 구성 비중(%)	우체국 모바일뱅킹 이용률(%)	1회 평균 이체 금액 (원)			
20대	12,839	9.5	52	322,228	205,678	44	중하
30대		17.4	64	583,699	836,086	44	중상
40대		19.1	43	605,384	635,011	36	상하
50대 이상		49.8	36	651,136	1,498,770	35	상상

주: 1) 우체국예금 고객 특성과 모바일뱅킹 이용 고객의 이용 행태를 고려하여 추정.

2) 당사 적합도는 우체국예금 모바일뱅킹의 소구 방향과의 적합도, 우체국예금의 국영금융기관으로서의 역할이 중요한 영향을 미치는 정도를 고려하여 추정.

자료: 우체국예금 내부자료(2014. 9), 고객 설문조사(2014. 5).

〔그림 8〕 중요도 평가 결과 매핑



고객 세그먼트별 중요도 평가 결과를 매핑해 본 결과 50대 이상 고객이 주 목표고객으로 선정되었다. 서브 목표고객은 30대와 40대가 선정되었으나, 주 목표고객인 50대 이상 고객과 상대적으로 특성이 비슷하다고 판단되는 40대 고객을 우선 공략하는 것이 보다 효율적일 것으로 판단, 40대 이상 고객을 서브 목표고객으로 최종 선정하였다.⁵⁾

이로써 우체국예금 모바일 결제서비스의 main 및 sub 목표 고객은 40대 이상의 고객이 되었으며, 이들 중 PC 기반 인터넷뱅킹에 친숙하고 스마트폰을 보유한 고객을 ‘Smart Senior Group’으로 정의하여 집중적으로 공략하기로 한다.

3. 목표 고객 Profiling

목표 고객에게 효과적으로 어필하기 위해 정량 조사와 정성 조사에서 파악된 목표고객의 특징을 살펴보았다.

목표 고객의 은행 업무 주 사용 채널은 PC 기반 인터넷이었다. 모바일뱅킹은 이체와 조회업

5) 실제로 40대 이상과 미만으로 나누어 모바일뱅킹 서비스에 대한 중요도와 만족도에 대한 결과를 비교해 본 결과, 중요도에서는 하나의 문항(이체 및 결제 시 이용 절차 간편성)에서만 유의미하게 차이가 나타났으나, 만족도에서는 대부분의 문항에서 통계적으로 유의미하게 차이가 나타났다.

무에 한정되었다. 그러나 상품의 가입과 해지에는 지점 창구/직원을 가장 많이 활용하는 것으로 조사되었다.

〈표 2〉 우체국금융 업무별 주 이용 채널

구분		지점창구/ 직원	자동화 기기 (CD/ATM)	PC 기반 인터넷	전화 (상담원/ ARS)	스마트폰 뱅킹(앱)	전혀 이용하지 않음	계
조회	40대	1.1	8.4	56.8	1.1	32.6	-	100.0
	50대	5.0	17.5	55.0	0.0	22.5	-	100.0
상품검색	40대	7.4	6.3	65.3	3.2	14.7	3.2	100.0
	50대	15.0	5.0	57.5	7.5	7.5	7.5	100.0
가입/해지	40대	46.3	2.1	38.9	2.1	6.3	4.2	100.0
	50대	55.0	2.5	30.0	2.5	7.5	2.5	100.0
이체	40대	5.0	12.7	35.1	2.5	44.7	-	100.0
	50대	10.8	13.8	39.7	5.8	30.1	-	100.0
부가 서비스	40대	31.6	3.2	43.2	4.2	5.3	12.6	100.0
	50대	50.0	2.5	27.5	10.0	5.0	5.0	100.0
이벤트 확인·참여	40대	2.1	3.2	66.3	0.0	15.8	12.6	100.0
	50대	5.0	2.5	80.0	2.5	5.0	5.0	100.0

주: 우체국 고객 대상 설문조사 응답자 기준, n(40대)=95, n(50대 이상)=40

주 활용 채널이 직원과 PC 기반 인터넷이라는 결과는 모바일뱅킹 이용 계기가 직원 권유와 우체국예금 홈페이지라는 것과는 일맥상통하였다. 특히 PC 기반 인터넷은 모바일 결제서비스와 대체보다 보완적 관계에 가까움을 시사한다. 이벤트 성격의 프로모션은 큰 영향을 미치지 못하였다.

모바일뱅킹의 향후 지속 이용 의향은 높은 편으로, 이용 고객의 이탈이 거의 없다는 특징을 보였으며, 개인정보 보안 정도에 대한 민감도가 크지만 이용 절차 간편성 또한 모바일뱅킹 이용 시 중요 요인으로 언급하고 있다.

〈표 3〉 우체국 모바일뱅킹 속성 평가

(단위: %, 점)

구분		중요도	만족도(100점 평균)
최초 설치 간편성	40대	10.6	68.62
	50대	0.0	61.25
이체·결제 범위나 조건의 제약 정도	40대	4.3	63.83
	50대	5.0	55.00
쉽고 편리한 메뉴 구성	40대	14.9	73.94
	50대	10.0	70.00
이체·결제 시 이용 절차 간편성	40대	14.9	73.40
	50대	50.0	71.25
개인정보 보안 정도	40대	36.2	65.43
	50대	35.0	57.50
앱 실행 속도 및 서비스 안정성	40대	14.9	65.43
	50대	0.0	61.25
부가서비스 다양성	40대	4.3	48.40
	50대	0.0	51.25
전반적 만족도	40대	—	73.94
	50대	—	66.25

정성 조사에서 발견된 특이 사항은 노안 때문에 학력 수준과 상관 없이 활자를 읽는 것에 어려움을 겪고 있었다는 점이었다. 또한 모바일 결제 비이용의 주요 원인으로 생소함에 따른 두려움을 발견할 수 있었는데, 이 두려움은 ‘해킹’ 등 외부 요인에 의한 개인정보 유출에 대한 두려움뿐 아니라 ‘본인 실수’로 잘못 이체·결제 되는 상황이 발생하는 것에 대한 두려움으로 구분할 수 있었다. 아울러 우체국이 근처에 많기 때문에 ‘언제 어디서나’라는 모바일뱅킹의 장점에 대해서는 큰 가치를 느끼지 못한다는 것도 발견할 수 있었다.

카드지갑 서비스 인지도는 40대와 50대 모두 50% 이하, 이용 경험은 10% 이하였으며, 향후 이용 의향 중 ‘있는 편이다’와 ‘매우 많다’의 합이 50%가 채 되지 않는 35% 수준으로 조사되었다. 단, 향후 제공된다면 호감 가는 모바일 결제서비스는 전자지갑과 모바일 체크카드 서비스로 나타났다.

우체국 모바일 결제서비스 활성화를 위한 기본 전략 방향으로 ‘쉬움’과 ‘안전함’을 고객에게 제

공하는 value proposition으로 둔다.

아울러 앞서 살펴본 BCG 매트릭스 분석 결과([그림 1] 참조)와 우체국 고객 대상 설문조사 결과를 반영하여 일차적으로는 스마트뱅킹에만 집중함으로써 인지도 제고 및 활성화에 초점을 맞추고, 상대적으로 시장성과 선호도가 낮은 카드지갑 등 기타 서비스는 당분간 현재 수준을 유지하는 것이 적합하다고 판단된다.

IV. 실행 전략 과제 도출

실행 전략은 고객이 모바일뱅킹서비스를 접하게 되는 과정에서부터 이용단계까지 모두 포괄해야 하므로 정보 취득 시기와 이용 중인 시기로 나누어 구체화하였다. 단계별 목표 고객에게 가치를 제공하기 위한 전략 과제는 총 11가지이다.

[그림 9] 단계별 활성화 전략 과제



이상에서 제시한 11개의 전략 과제별 다양한 실행방안을 정리하면 총 29개의 실행방안이 도출된다. 이 중 유사하거나 중복되는 과제를 통폐합하여 [그림 10]과 같이 25개의 방안을 제시하였다.

[그림 10] 전략 과제별 실행방안

정보 취득 및 설치 단계		
Value Proposition	전략 과제	실행 방안
쉬움	가 최초 접근 채널 다양화	① 우체국예금 홈페이지 Pop-up창 등을 활용, 노출도 증대 ② 직원을 통한 모바일 결제서비스 안내 강화(스마트 도우미) ③ VIP실 상담고객 대상 안내 강화
	나 모바일 뱅킹 서비스 친숙도 증대	④ 스마트 체험존 구축 ⑤ 익숙한 UI 및 그래픽 사용
	다 모바일 뱅킹 이용 방법 이해도 증진	⑥ 이용 방법 설명서는 글씨가 아닌 '그림'으로 작성 후 배포 (장구대기고객 대상) ⑦ 설치 및 이용 방법을 안내받을 수 있는 모바일 결제서비스 전용 상담 창구 마련(콜센터 및 창구)
	라 앱/인증서 설치 편의성 증대	⑧ 우체국 스마트뱅킹 강화 개설 ⑨ 찾아가는 안내서비스 ⑩ 우체국에서 판매하는 일몰폰에 앱을 기 설치하여 배포 ⑪ QR코드를 통한 가입 프로세스 개발 • QR코드를 활용한 인증서 복사 방식 도입
안전함	마 시스템 안전성 어필 및 고객의 이체 실수 두려움 제거	⑫ 특화 시스템 개발/도입 상황 안내 ⑬ 모니터링 강화 및 고객정보 보호를 위한 캠페인 확대 ⑭ 이체 시뮬레이션 프로그램(PC) 혹은 이용단계 설명서(창구)를 통해 개인의 실수를 바로잡아 줄 수 있는 단계가 있음을 안내 • 오류 시 도움을 제공하는 모바일 결제서비스 전용 상담 창구 마련(콜센터 및 창구)
	이용 단계	
Value Proposition	전략 과제	실행 방안
쉬움	바 직관적이고 Simple한 UI 구성	⑮ 앱 내 아이콘 확대, 글자 수 감소 등 ⑯ 기본 메뉴 위주 구성 ⑰ Pop-up 자판을 크게 만들어 이용 편의성 증진 및 오타 가능성 저하
	사 이용 단계 간소화 및 오류 제거	⑱ 서비스 단계 축소로 간편함 어필 ⑲ 서비스 오류 감소로 이용 불편 해소
	아 대면-비대면 채널 간 연계 강화	⑳ 모바일 지점제도, Hub & Spoke 등
안전함	자 시각적 신뢰감 향상	㉑ 신뢰감이 가는 색상 등
	차 다양한 채널로 언제 어디서든 도움 제공	㉒ 모바일뱅킹 앱에서 '고객센터' 연결 버튼을 추가하고 눈에 잘 띄도록 화면 전면에 배치 • 오류 시 도움 받을 수 있는 모바일 결제서비스 전용 상담 창구 마련(콜센터 및 창구)
	카 지능화된 사이버테러에 대한 보안 시스템 개발 및 관리 강화	㉓ 해킹 등에 대한 특화 시스템 개발/도입 ㉔ 정기적인 보안상태 점검 등 ㉕ 안전한 금융거래를 위한 스마트OTP 도입 추진 ㉖ 전담 인력 양성 및 정보보안 담당 부서 운영

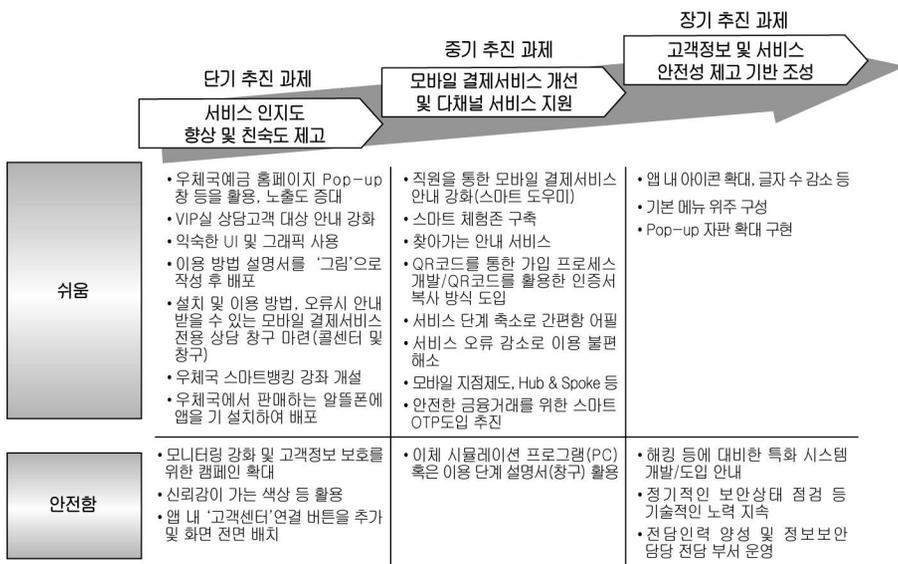
이상의 총 25개의 방안에 대해 효과성(35%), 실현가능성(30%), 전략적 중요도(35%)를 기준으로 연구진과 외부 전문가의 의견을 받아 평가를 시행했다. 효과성은 목표 고객 도달률, 인지도 향상 효과, 활용도 증대 직접적 효과를 각각 30%, 30%, 40%로 두고 총점을 계산하였다.

실현 가능성은 저비용으로 달성 가능 여부와 현재 우체국예금의 R&C로 실행이 가능한지를 각각 50%의 비중으로 판단하였다.

마지막으로 전략적 중요도는 당장의 활성화 효과는 없으나 타 기관 대비 차별화를 가능하게 하는 것인지, 한번 구축하면 장기적으로 활용이 가능해 경쟁기관에서 단기간에 따라올 수 없는 자산(Asset)으로서의 가치가 있는지, '쉬움'과 '안전성'이라는 가치를 얼마나 전달하는지를 평가하였으며 각각 35%, 30%, 35%의 가중치를 두었다.

우체국은 [그림 11]과 같이 '쉬움'과 '안전함'을 value proposition으로 두고, 단기적으로는 '서비스 인지도 향상 및 친숙도 제고' 전략을, 중기적으로는 '모바일 결제서비스 개선 및 다채널 서비스 지원' 전략을, 장기적으로는 '고객정보 및 서비스 안전성 제고 기반 조성' 전략을 추진할 것을 제안하였다.

(그림 11) 기간별 중점전략 및 실행과제



V. 맺음말

이 연구는 다음 네가지 측면에서 의의가 있었다고 판단된다.

첫째, 모바일 결제서비스에 대한 우체국 고객의 니즈를 파악하여 모바일 결제수단의 도입 우선순위를 제시함으로써 효율적인 자원 운영 방향을 제시했다는 점에서 의의가 있다. 기존의 우체국금융은 경쟁사를 따라가는 전략으로 일관해 왔고, 특히 카드지갑 서비스의 제공이 그 좋은 예이다. 그러나 실제 우체국금융 고객의 사용 의향은 낮은 것으로 조사되었다. 따라서 우체국금융은 고객의 특성을 반영하여 타 서비스보다는 스마트뱅킹 서비스에 대한 서비스 개선이 선행되어야 한다는 점을 확인할 수 있었다.

둘째, ‘고연령층 중심의 모바일 결제시장’에서 ‘보안과 안전성’을 우체국이 고객에게 제공할 수 있는 차별화 요소로 제시하였다. 실제 우체국금융은 고연령층 고객이 두텁다는 특징이 있었고 그들의 안전성에 대한 강한 니즈는 우체국 스마트금융의 안전성에 대한 신뢰와도 부합하였다. 따라서 경쟁사들과 동일하게 20~30대 연령을 공략하였던 기존의 전략 방향을 수정하여 고연령층에 눈을 돌림으로써 차별화를 통한 효율성 증대를 기대해 볼 수 있게 되었다. 아울러 이러한 목표 고객의 수정은 우체국금융의 정체성과도 부합한다고 판단된다. 즉, 타 금융기관이 젊은 고객만을 대상으로 하여 서비스를 개발할 때, 상대적으로 소외되는 고연령층에 서비스를 제공하여 접근성을 향상시킴으로써 금융의 보편화에 기여한다는 국영금융기관으로서의 역할을 수행하게 될 것이다.

셋째, 모바일 결제서비스 활성화의 영향을 받게 되는 타 채널과의 관계까지 고려하여 채널 간 연계 전략을 세웠다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 창구와 PC 기반 인터넷에 대한 업무별 고객의 인식을 통해 창구와 PC 기반 인터넷을 스마트뱅킹 결제서비스의 홍보 및 사용 유도 채널로 활용하는 것이 주 목표고객을 끌어들이는 데에 효율적임을 발견했다. 따라서 이들을 연계적으로 활용할 수 있는 방안을 제시했다는 점에서 그 의의가 있다.

참 고 문 헌

- 류성일 (2014), 「스마트폰 도입 5년, 모바일 라이프 변화」, DIGIECO, KT경제경영연구소.
- 박재석·김민진(2014), 「우체국금융의 모바일 결제서비스 강화 방안 연구」, 정보통신정책 연구원.
- 박재석 외 (2012), 「스마트폰 확산에 따른 금융서비스 변화와 우체국의 대응」, 정보통신정책 연구원.
- 스트라베이스 (2013. 1. 14), 「2012년 시장결산 및 2013년 전망 시리즈-모바일 결제」.
- DMC Report (2014), 「모바일 결제시장 성장 전망」, 「모바일 지급결제 시장 현황과 전망」.
- Martilla, J., & James, J. C. (1977). "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, 71(1), pp.13~17.