

# 금융권 Mobile 기반의 New Branch Model 및 ODS 사업의 Vision

Dec, 2013

SK C&C  
컨설팅본부/ 금융컨설팅팀

이용규 위원



- 1 금융권 채널 Trend
- 2 고객 중심의 Channel Experience
- 3 Digital 기반의 Channel Strategy
- 4 맺음말

## 1 금융권 채널 Trend

- 1.1 금융권 채널의 고객/기술 동향
- 1.2 새로운 지점 모델의 등장과 운영 현황
- 1.3 금융권 채널 서비스의 전략 방향

## 2 고객 중심의 Channel Experience

## 3 Digital 기반의 Channel Strategy

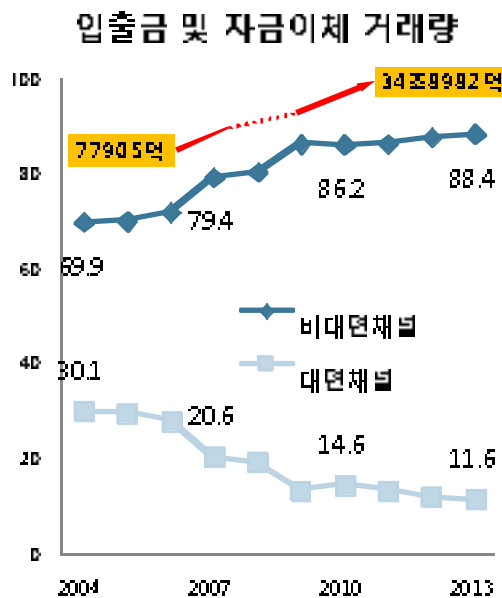
## 4 맺음말

1.1 금융권 채널의 고객/기술 동향

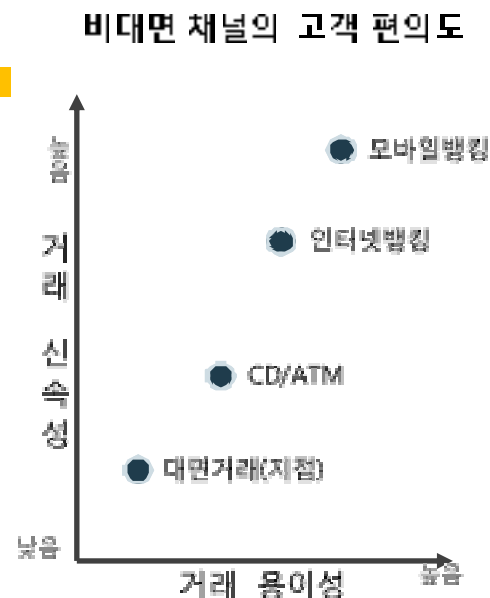
Smart Device의 발전으로 TPO(Time, Place, Occasion)의 한계를 넘어선 서비스가 요구되고 있으며, 금융 서비스에 있어서도 "Mobility"가 채널의 핵심 역량으로 대두됨

Customer Trend

인터넷/모바일 뱅킹 활성화 이후 창구기반 대면거래량은 지속적으로 감소  
 → 대면거래를 통해 발생하는 상품 수익 감소



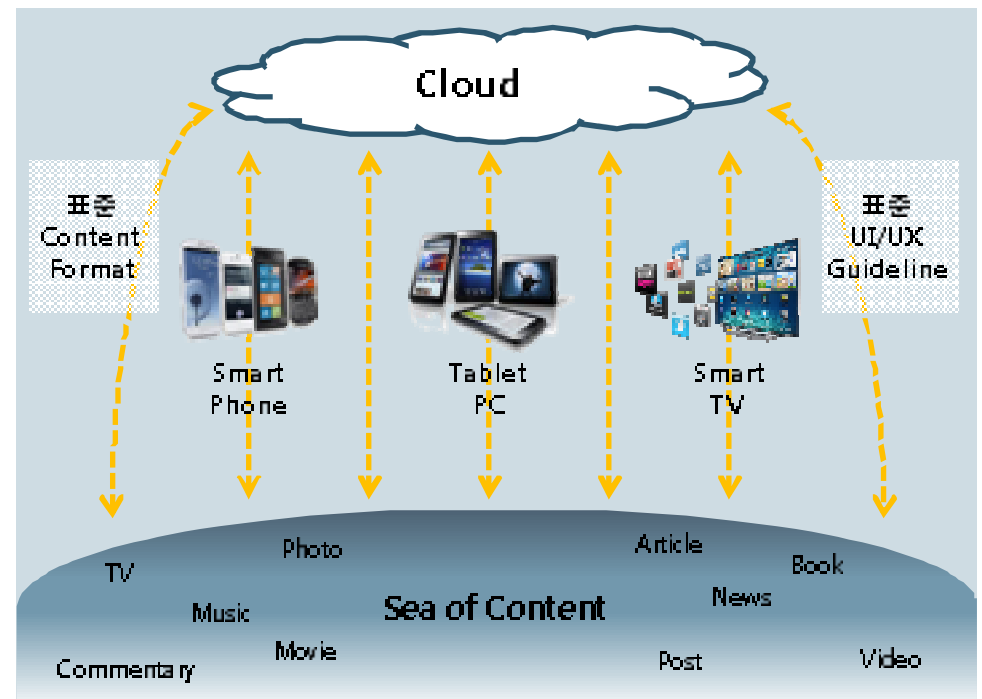
Source: 한국은행



Source: SK C&C

Technology Trend

스마트디바이스의 급속한 발전·확산을 통해 대량의 콘텐츠 생성  
 ⇒ TPO에 구애받지 않는 업무처리 니즈 발생



Source: RCA Group Korea Inc, 2010

1.2 새로운 지점 모델의 등장과 운영 현황

점포와 지점 인력의 축소 및 고객 스스로 은행 업무를 처리할 수 있는 환경을 조성하기 위하여 국내 금융권 내 스마트브랜치의 도입이 활성화되었으나, 그 성과는 기대에 못미침



1.3 금융권 채널 서비스의 전략 방향(1/2)

고객은 비대면 채널로 처리 가능한 업무의 경우 지점 방문의 필요성을 느끼지 못하지만, 금융상품에 관한 상담과 은행과의 친밀도 형성 시 대면 채널의 서비스 방식을 훨씬 신뢰하는 경향을 보임

고객의 이중적 특성

시간, 장소의 제약 없는 은행 서비스 니즈

- 이미 대부분의 거래가 인터넷, 모바일 등으로 가능
- 오프라인 점포 방문, 거래 필요성을 느끼지 못함



직원을 통한 신뢰감 가는 은행 서비스 니즈

- 금융 상품 구매 시 고객이 가장 선호하는 방식:  
지점 (59%) > 인터넷, 모바일 (25%) > 기타 (16%)  
(농협경제연구소, '13)
- VIP 고객들은 은행 직원을 통한 서비스 제공 선호

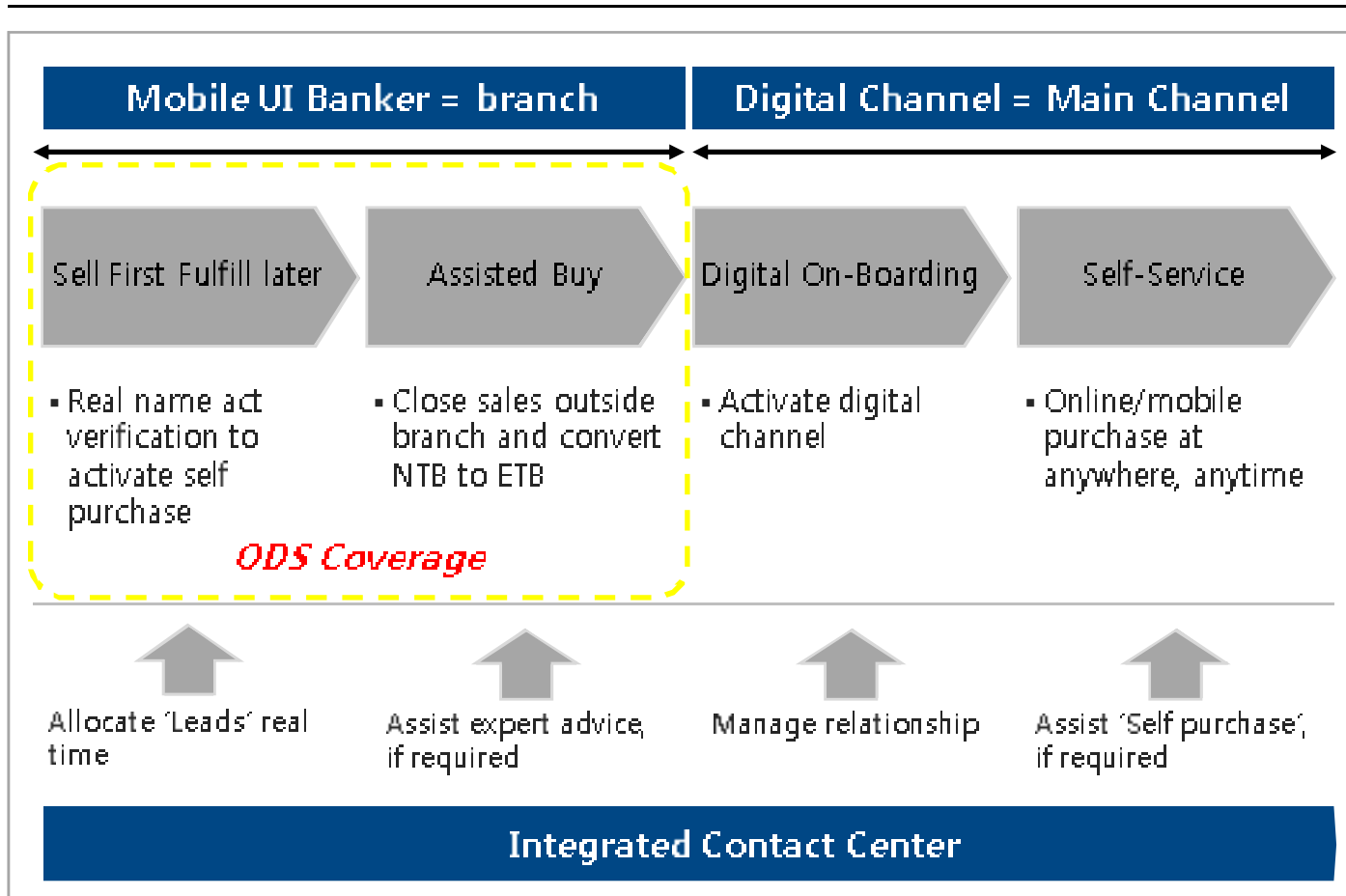
“고객이 안 바뀌면 우리가 바뀐다”



1.3 금융권 채널 서비스의 전략 방향(2/2)

Tablet 등 Mobile Digital Device를 활용한 외부 영업 활성화를 통해 대면 채널의 Coverage를 확대 하고, 비대면 채널과 Collaboration Service Process 를 설계하여 Platform Biz로의 전환이 필요함

Linking Channel Strategy



시사점

지점을 중심으로 수행되는 영업 활동은 ODS 시스템을 이용하여 이동성을 확보

Branch를 중심으로 신규고객을 Digital Channel을 이용하는 기존 고객으로 전환

Contact Center는 Branch와 Digital을 Cross로 지원하는 Service Platform 역할 수행

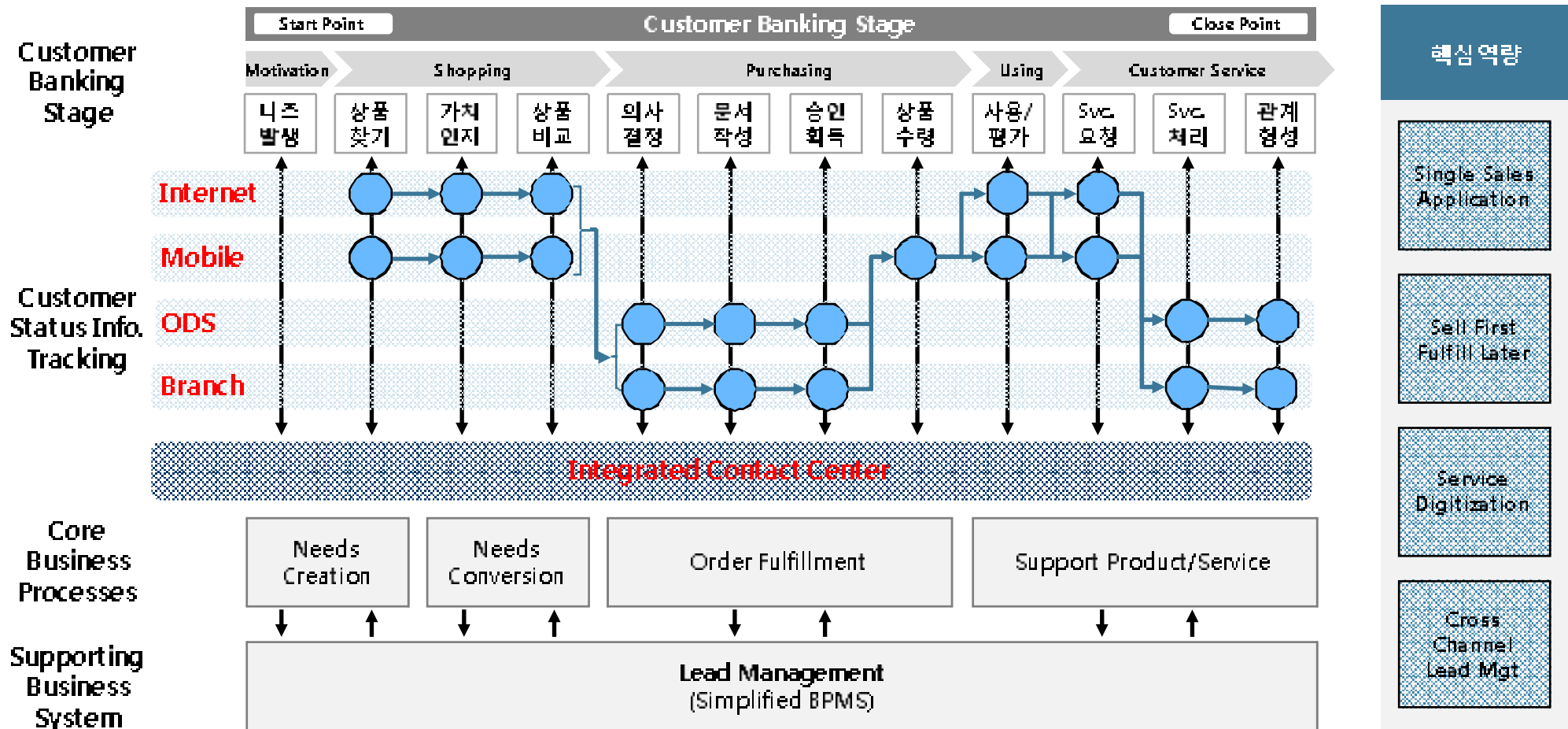
\*ODS: Out Door Sales

- 1 금융권 채널 Trend
- 2 고객 중심의 Channel Experience**
  - 2.1 Cross Channel Journey
  - 2.2 Single Sales Application
  - 2.3 Sell First Fulfil Later
  - 2.4 Service Digitization
- 3 Digital 기반의 Channel Strategy
- 4 맺음말



2.1 Cross Channel Journey

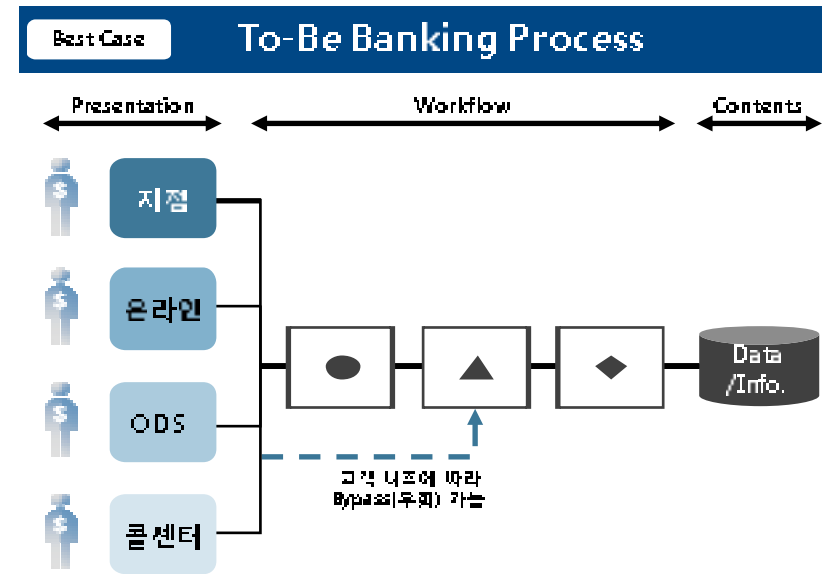
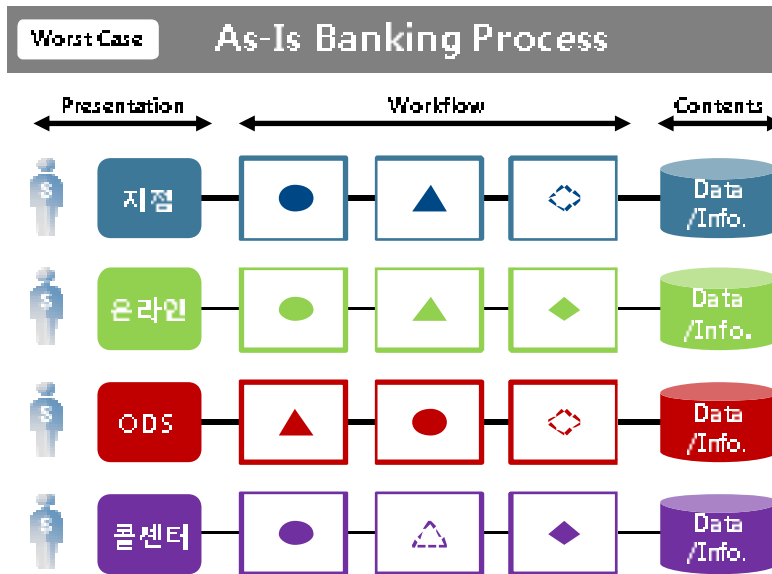
비대면 채널의 상품 Motivation과 Interaction 기능을 강화하고, 대면 채널과의 연계 증대는 물론 전체 채널의 고객 Status 정보를 관리하여 고객-직원의 Single View를 구현이 필요



2.2 Single Sales Application(1/2)

다양한 채널의 유기적 소통을 위한 Single Sales Application의 구축이 필요하며, 이를 통해 Seamless Experience를 제공할 수 있음

- [범례]**
- 표적-채널 접점**  
 유사한 필수 UI/UX 및 기본 유사도 높임
  - 지원 업무단계**  
 해당 채널이 지원이 필요한 경우 인계
  - 미지원 업무단계**  
 해당 채널이 지원이 되지 않는 경우 인계



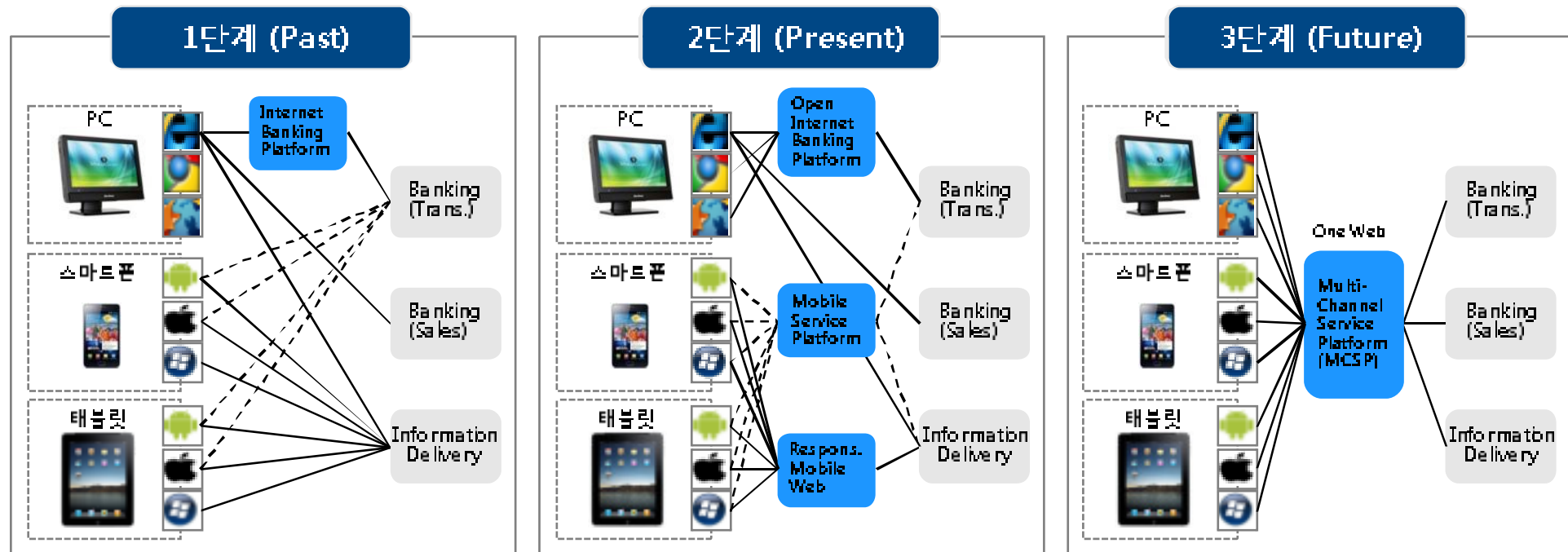
<b>채널 일관성 (Consistency)</b>	<b>UX/UI</b>	각 채널의 레이아웃, 색채, 정보배치 등에서 전체적으로 통일된 느낌을 알지 못함
	<b>제공 기능 /컨텐츠</b>	채널 별로 컨텐츠와 정보가 상이하거나 기능의 Depth와 Width의 수준이 크게 다름
<b>채널 연계성 (Collaboration)</b>	<b>서비스 프로세스</b>	동일 서비스의 이용 절차가 채널 별로 상이하거나 자체완결이 불가하며 연계가 어려움
	<b>채널 연계</b>	채널 별 마케팅 메시지가 중복되며, 채널 간 불연속성이 높아 효율성 및 효과성이 떨어짐

<b>UX/UI</b>	유사한 느낌의 채널 UX/UI 구현으로 다중 채널 사용자에게 일관된 경험 제공
<b>제공 기능 /컨텐츠</b>	기능/컨텐츠의 통합관리로 채널 별 특화와 함께 최소한의 일관성 및 연속성 유지
<b>서비스 프로세스</b>	복수 채널에 대한 일원화된 Workflow 관리로 운영 및 신규 채널 확장이 용이
<b>채널 연계</b>	채널 별 니즈 및 효과성을 고려한 최적의 Channel Mix 도입, 연속된 프로세스 연계

2.2 Single Sales Application(2/2)



대고객 서비스 제공 방식의 진화



- 단말 OS 및 크기에 맞게 개별 App 개발/운영
- 규격화된 형식의 모바일 Web 개발/운영

- High Cost (OS 및 단말 별 개별 구조)
- 유지보수, Version 관리 어려움

- Mobile Application Service Platform 도입
- Responsive Web 일부 도입

- Resource 저사용/관리 용이
- 간단한 Back-end 연동
- PC 처벌의 별개 운영으로 전체적인 운영 효율성은 미흡

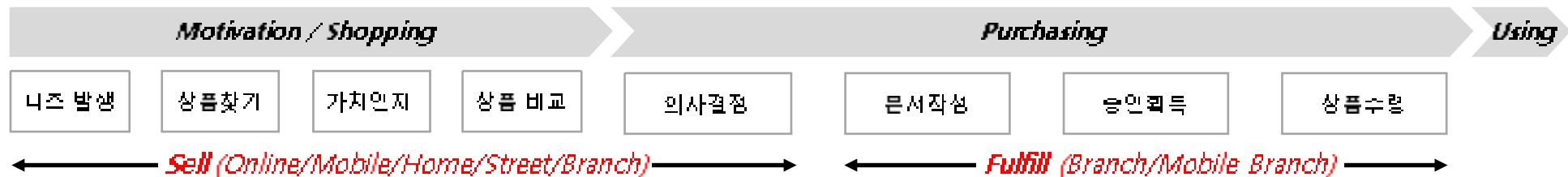
- One Web for All Channels
- HTML5 & CSS3 근간의 Responsive Web 적용

- Any Channel & Any Device
- Once Write, Use Everywhere
- Low TCO & Time to Market
- 현재 기술적/저도적 제약으로 적용 가능 서비스의 한계

<sup>1</sup> Source: SK C&C Analysis, 2012

2.3 Sell First Fulfill Later

모든 채널에서 일관성 있는 Sales가 이루어지도록 Media Marketing Product 체계가 필요하며, 최소 자원의 Fulfill을 통해 Sales가 완결될 수 있도록 Self Device 구현



2.4 Service Digitization

Service Digitization을 통해 은행 Operation Cost 및 고객 Opportunity Cost 발생 요인을 제거 할 수 있으며, 이는 추가 금리 제공 또는 서비스 품질 향상으로 연계

Banking Service Digitization		Value / Efficiency
대면상담	  <p>원격상담</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>장소/시간 제약을 벗어난 전문가의 상담 서비스</li> <li>지점 방문 및 대기시간 절감</li> </ul>
지점 대기시간	  <p>상담 예약</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지점 대기시간 및 Lead time 최소화</li> <li>방문 시 상담 서비스의 품질 향상 가능</li> </ul>
서류작성	   <p>정보입력</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상품가입 절차 간소화</li> <li>Mobility 기반의 Banking Service 제공 가능</li> <li>지점 창구업무의 운영자원 효율화</li> </ul>
종이통장/ IC카드	  <p>엔통장/ 앱카드</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>연계정보 활용을 통한 Cross/Up-selling 기회포착</li> <li>발급/교부/재발급 비용 절감</li> </ul>
상품 브로셔	  <p>디지털 콘텐츠</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactive한 정보전달 및 Data 수집/분석이 가능</li> <li>Marketing 정보 배포/Update 등 관리 효율성</li> <li>Channel Consistency 제공</li> </ul>

## Contents

- 1 금융권 채널 Trend
- 2 고객 중심의 Channel Experience
- 3 Digital 기반의 Channel Strategy**
  - 3.1 Mobility
  - 3.2 Seamless
  - 3.3 Personalization
- 4 맺음말

3. Digital 기반의 Channel Strategy

Digital 채널 전략은 채널의 다양화(Multi-Channel)을 넘어 채널의 융합(Omni-Channel)으로 변화하고 있기 때문에 Omni-Channel의 핵심 역량에 중점을 둔 혁신 전략 수립 및 추진이 필요함

채널 주요 동향

1 신규 가치창출 수단으로 비대면 모바일 금융서비스의 증가

- 다양한 기능의 모바일 디바이스 대중화로 고객 금융서비스 이용 급증
- 금융권은 단순 전달채널이 아닌 가치창출 채널로서 태블릿의 활용 모색

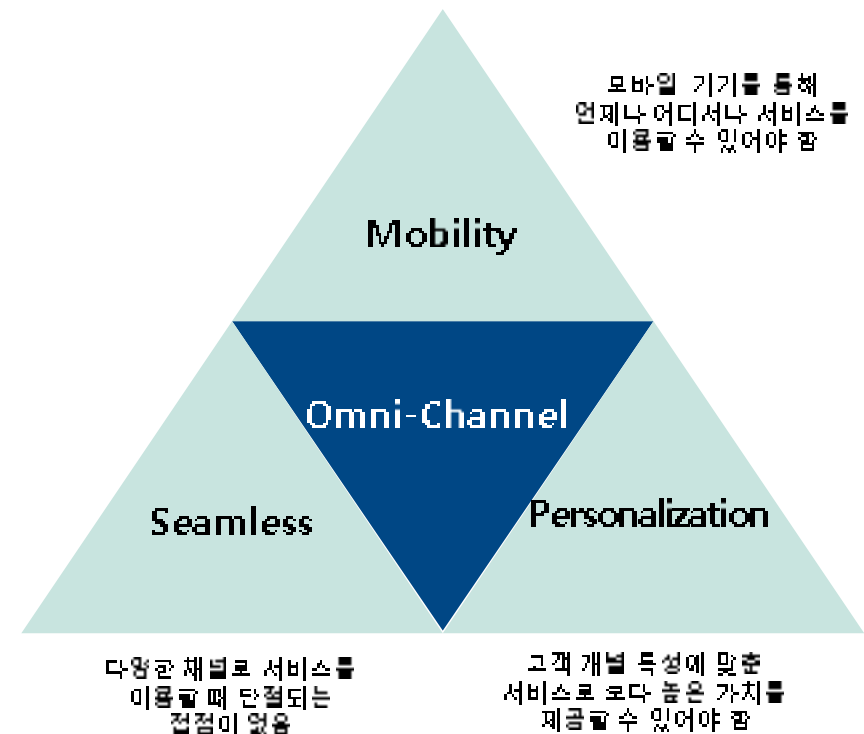
2 채널 연계 서비스 이용방식의 다양화

- 온라인, 모바일, 지점, SNS 등 뱅킹 채널의 다양화 및 채널 별 기능 변화
- 여러 채널로 은행 서비스를 이용하고자 하는 고객 니즈 증대

3 고가치 고객 맞춤형 서비스의 대상이 일반 대중으로 확대

- 개인화 서비스에 대한 니즈가 전체 고객군 공통으로 높음
- 개인화 자체에 대한 접근방식도 한 차원 고도화

Omni-Channel의 핵심 역량



3.1 Mobility

다양한 IT Device로 구성된 Mobile Branch를 통해 기존 오프라인 지점의 Coverage를 확대하거나, 특정 거점에 한시적으로 집중되는 수요를 해소 할 수 있음

적용 사례

특징



SC은행 Mobile Banker



외환은행 Portable Branch



Barclays Pop-up Branch



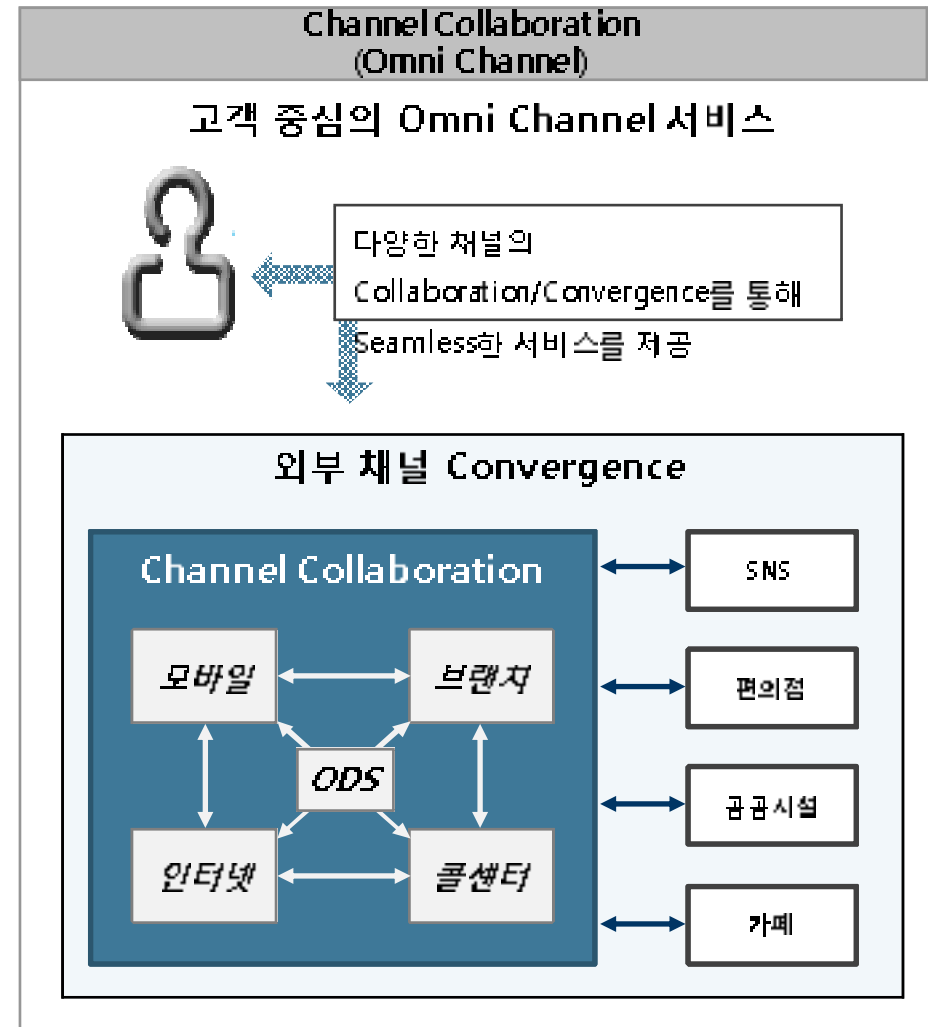
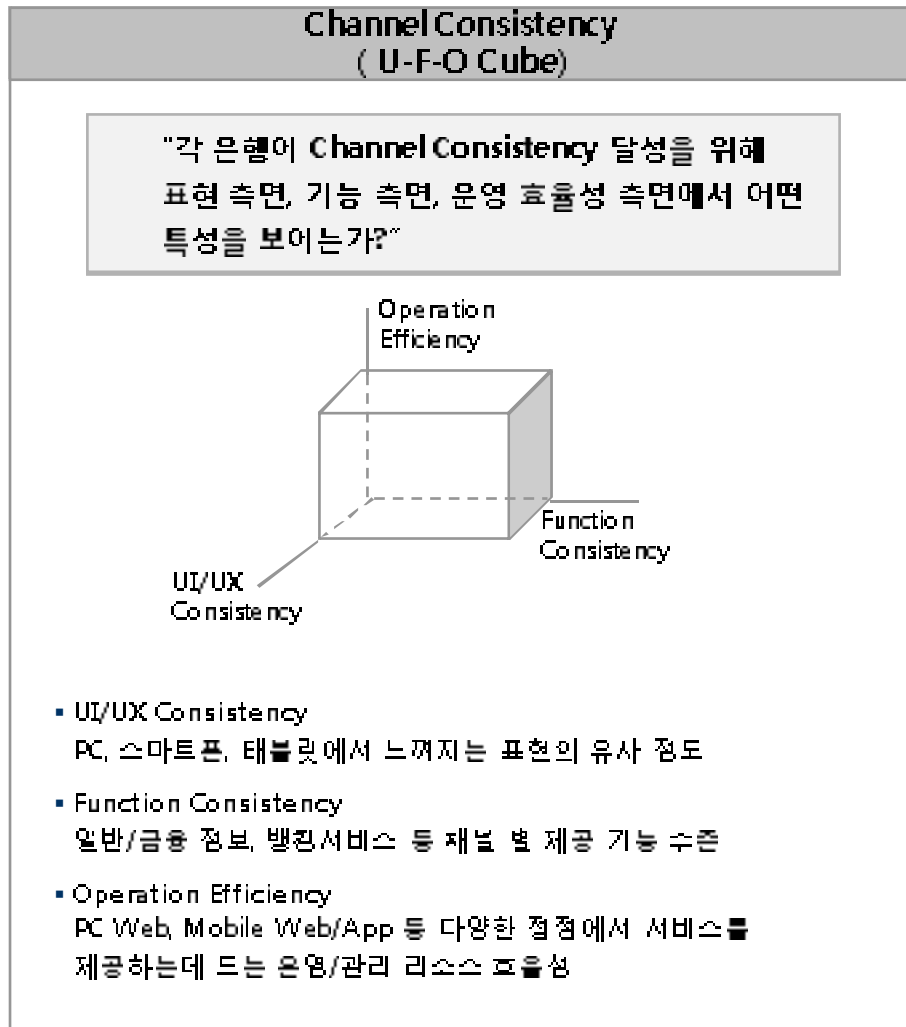
PNC Bank 이동형 점포

- **Mobile Banker, Portable Branch**
  - Tablet Based One-Man-Branch 형태로 대면고객의 접점 수를 늘리며, 지역 Coverage를 확대할 수 있음
  - 전문적인 금융 니즈 발굴 시 인근 거점 지점으로 유입효과
- **Pop Branch, 이동형 점포**
  - : 단기간의 Sales를 위한 임시 지점
  - 상품 가입 및 직원 대면이 필요한 업무 중심
  - 유동인구가 많은 장소에 설치
  - 소형 지점의 형태로 건물에 입주하기 보다 컨테이너, 미니 점포 형식으로 설치 운영
  - 확장을 통한 인근 영업점/본사 전문상담 및 업무 지원
- **공통**
  - 상품 가입, 재신고등 기본 금융서비스 처리 가능
  - 적용 Device: Sales Tablet, Hybrid ATM, VTM



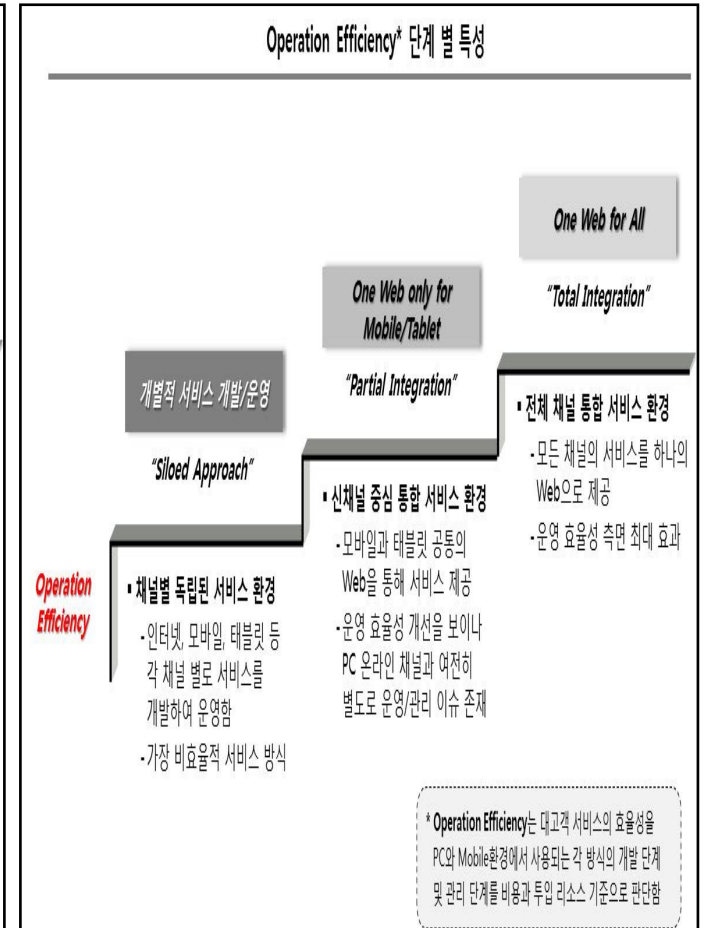
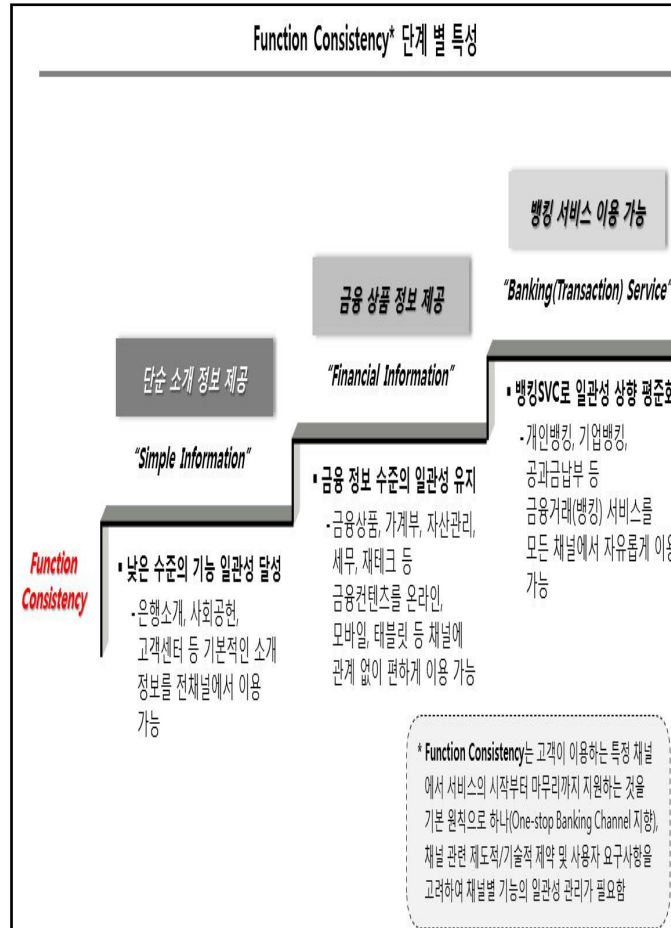
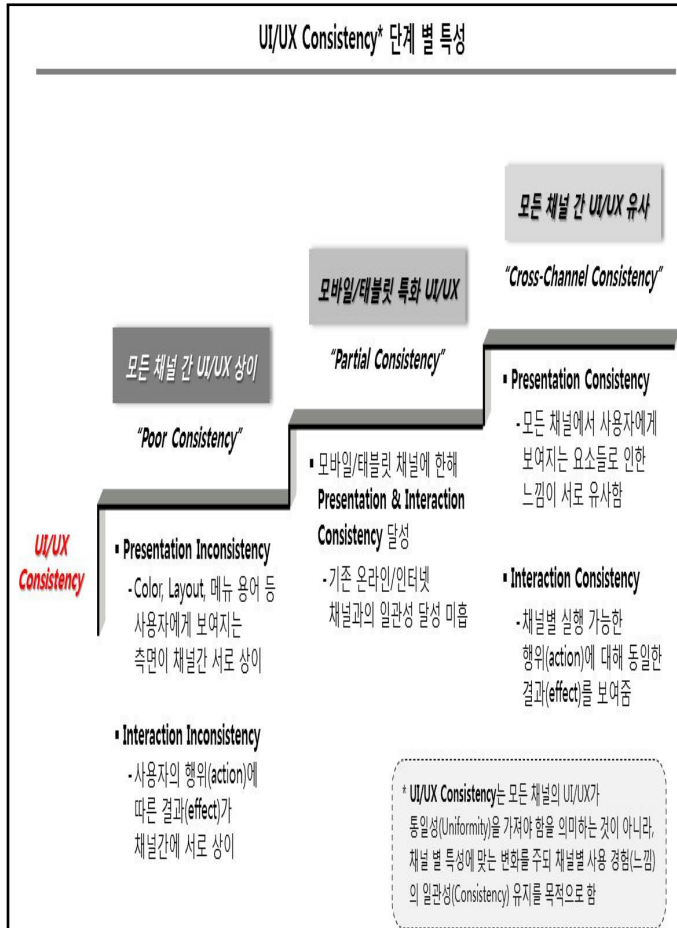
3.2 Seamless(1/3)

채널의 Seamless Identity를 갖기 위한 두 가지 과제는 일관성(Consistency)과 연계성(Collaboration)으로 요약되며, 이 둘을 충실히 수행하였을 때 Seamless Experience를 제공할 수 있음



3.2 Seamless(2/3)

Channel Consistency ( U-F-O Cube)



3.2 Seamless(3/3)

Channel Collaboration

Channel collaboration 사례<sup>1)</sup>



Online channel transformation

- 온라인을 중심으로 채널 독립적 서비스 제공을 위한 시스템 개편
- 2011 Keynote award 수상작

4 Step	모든 상품 가입 단계를 4 Step으로 설계
Prefilled	기존 고객의 보유 정보는 자동 입력
Channel-agnostic	어떤 채널을 통해서 진행해도 중간저장 & reload
Enhanced cross-selling	프로세스 전반에 걸친 연관 상품 정보 제공

Results	달좌계좌	11개월간 33% 증가
	CDs 판매	5개월간 34% 증가
	저축계좌	11개월간 7% 증가
	신용카드	3개월간 18% 증가

하나은행 페이스북 가상브랜치



일본 세븐뱅크 편의점 뱅킹



카페 연계 점포



기업은행 공공시설 연계 점포

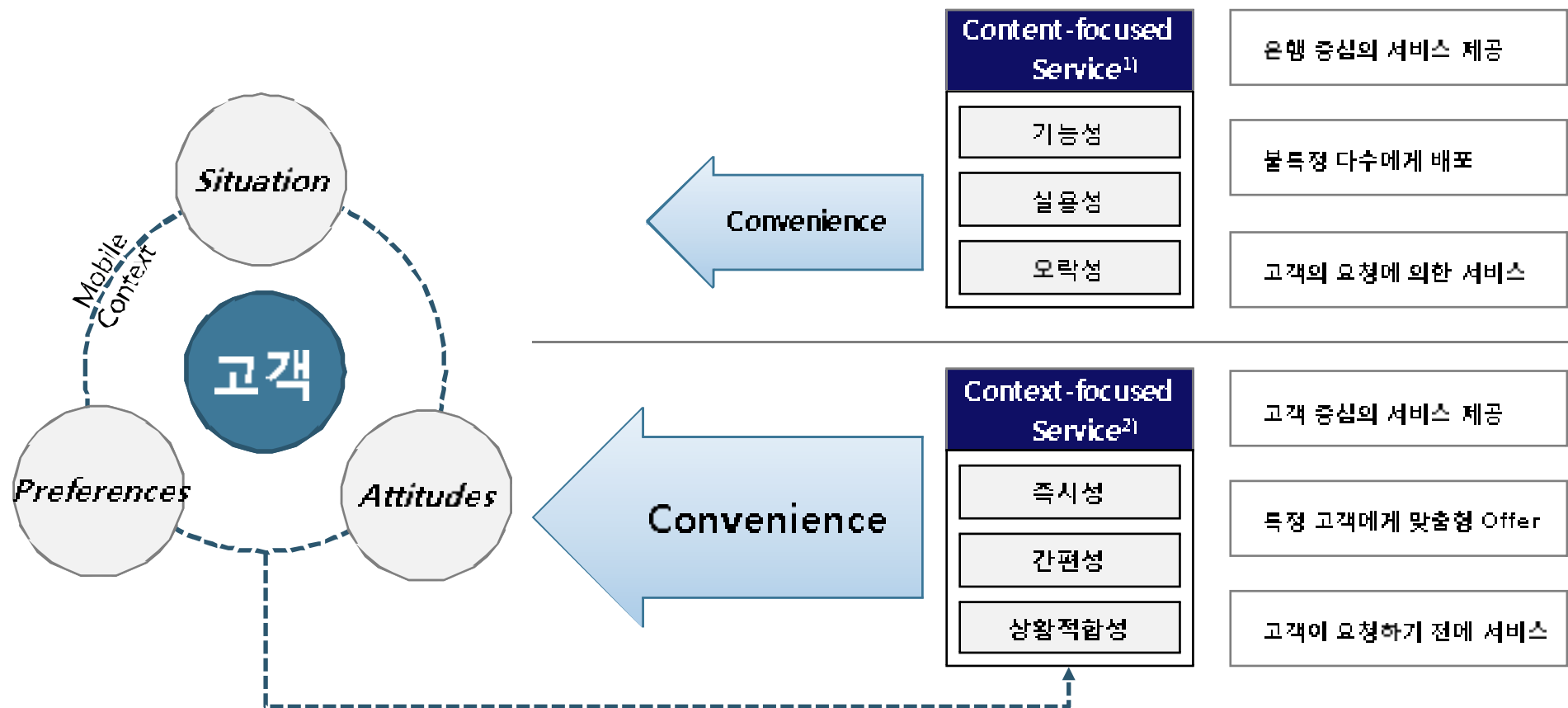


1) Case Studies of Effective Technology Usage in Banking (Celent Model Bank 2012)  
 2) Most improved web site for banking 2011

3.3 Personalization(1/2)

고객 Context를 고려한 맞춤형 기반의 Convenience를 제공을 통해 Mobile Convenience를 제공할 수 있도록 하여 큰 폭으로 증가하는 스마트 banking 이용자를 확보하는데 주력해야함

고객의 Context를 고려한 모바일 편의성 향상



1) 5 Factors of Mobile Application Success; Digital Experience 2012.02  
 2) The Future of Mobile Experiences is Context; Forrester 2011.10

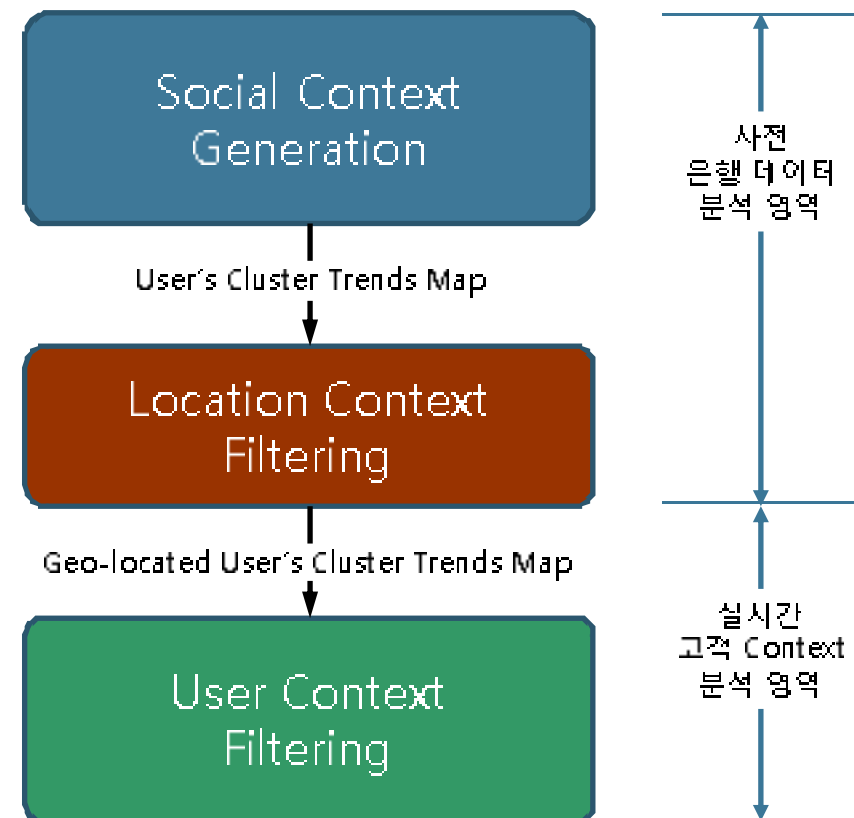
3.3 Personalization(2/2)

금융사가 가진 풍부한 고객/거래 데이터를 기반으로 고객의 Context 정보를 Mapping하여 신뢰도 높은 정보를 제공 할 수 있음

수집/분석이 필요한 정보

고객 기본 정보	성별	거주지
	나이	직업 / 근무지
거래 정보	자산규모	보유상품
	소비패턴	이용빈도
가맹점 정보	업종분류	위치
	주요 고객군	저휴 혜택
고객 Context 정보	현재 위치	지역 날씨
	선호 정보	보유상품
	시간	...

서비스 프로세스



1) *Generating Context-aware Recommendations using Banking Data in a Mobile Recommender system*, International Conference on Digital Society 2012 (Spain)

## Contents

- 1 금융권 채널 Trend
- 2 고객 중심의 Channel Experience
- 3 Digital 기반의 Channel Strategy
- 4 맺음말**

4.1 고려사항

금융위기/시장변화로 인한 은행의 위협 요소

- 저하적인 성장기회
- 금융규제 강화

- 고객기반의 붕괴
  - 비금융기관과 경쟁
  - paypal, Mint, Prosper 등

- 상품 영업이익 감소

- 경쟁심화되는 시장
- 지속적 수익의 감소

금융업 경쟁력 강화 방안 주요 내용

금융업 경쟁력 강화 방안 주요 내용

영업규제 대폭 완화

- 부수업무 규제 등 영업규제는 원칙적으로 네거티브 방식 전환
- 사모펀드, '경영참여형'과 '전문투자형'으로 단순화
- 설립 규제를 사전등록-사후보고로 개편
- 여전업 인가 통합 업무 범위 확대 (할부, 리스, 신기술 단일화)
- 금투업 대단위 인가(여러 개의 인가 단위 통합) 추진

무한 경쟁환경 조성

- 은행 계좌이동제 도입
- 빅데이터 (축적된 거래 신용정보 등) 기반 다양한 영업 허용
- 무인·이동점포, 모바일 판매채널 출현 허용
- 증권업 M&A 촉진 M&A지 영업인가 요건 확대, 연결기준 NCR 적용 등

금융업 외연 확대 지원 (금융한류 확산)

- 해외 진출시 경영실태평가 최소 3년 이상(금투·보험은 5년) 유예, 금융회사의 장기적 해외 진출 계획 지원
- 해외 자회사에 대한 신용공여 규제 완화, 현지 금융사 M&A 허용 확대
- 은행 해외지점, 현지 법령이 허용하는 범위까지 업무영역 확대
- 금융인프라 수출 확대
- 실물과의 동반 진출도모 (금융협회-산업단체 간 MOU 등)

※3년 내 우선 추진할 주요 과제들임.

핵심 요소

- Seamless한 Cross-Channel Platform

- 고객 Needs & 선호도에 대한 Insight

- Multi Media Contents
  - 상품, 서비스

- 입체적 고객 분석 (Context 기반 Analysis)

- 관리를 위한 Back-end 플랫폼 (Lead Mgt Service)

- 효율적 Back-end process, 인프라 관리

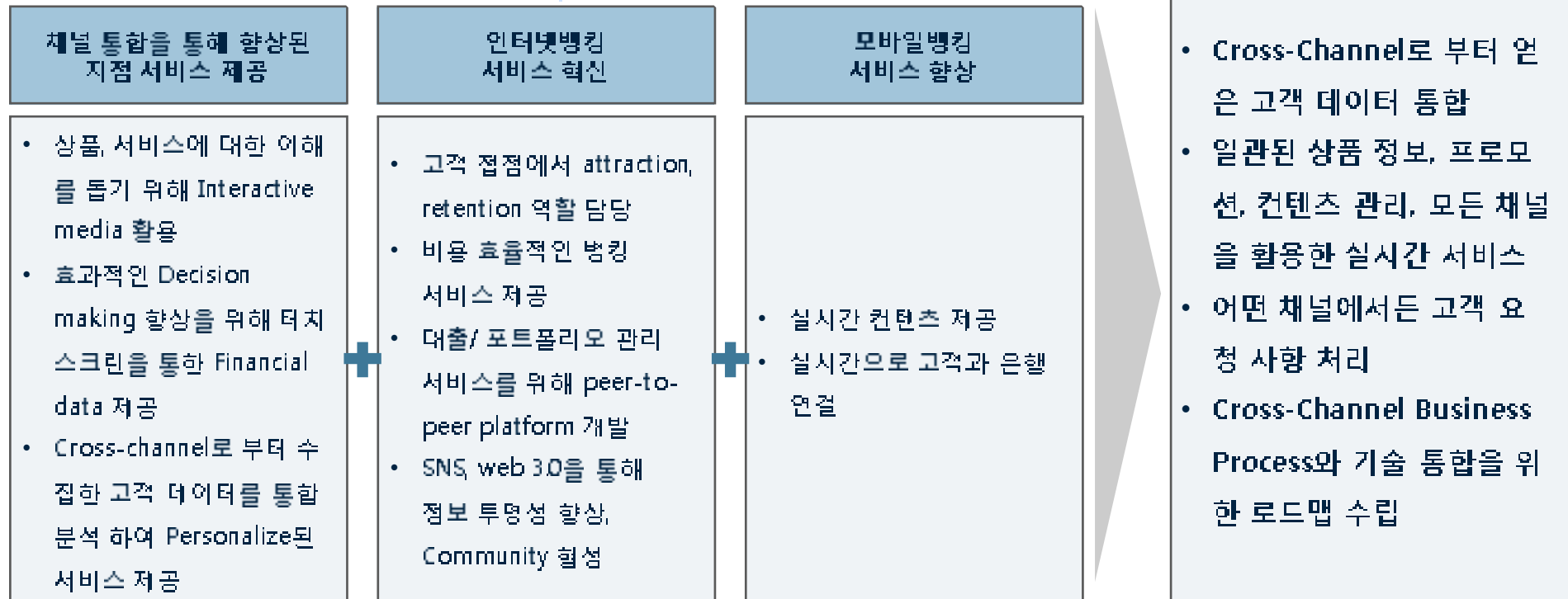
4.2 결언

다양한 채널을 통해 고객에게 서비스를 제공하면서 고객의 이용 패턴이 변화하였고, 이에 따라 이들 채널의 통합과 일관적이고 고도화된 서비스를 수용할 수 있는 Roadmap을 수립해야함

고객의  
은행 이용  
패턴 변화

상품과 서비스 구매 시 다양한 은행들 비교 후 선택 (블로그, SNS를 활용)  
다양한 채널을 시간, 장소, 편리성에 따라 바꿔 사용  
은행 채널의 기술 발전에 따라 주거래 은행 변경

발전 방향





**End of Document**



## Contact Point

SK C&C 금융컨설팅팀/컨설팅 본부

이용규 위원

HP : 010-3404-2393

E-Mail : [leeyq@sk.com](mailto:leeyq@sk.com)

