



Deloitte Newsletter

딜로이트 글로벌 리포트

실물 지점과 온라인 지점(Bricks and Clicks)

- 미래의 은행 지점에 대한 구상(Mapping the future of branches)

디지털로 인한 지점의 죽음?

지난 10년 동안 영국 내 2,153 개의 은행 지점이 폐쇄되었다. 유럽에서 이미 최하위권이었던 영국의 인구 당 지점 수 비율은 이제 고객 1 백만 명 당 180 개 수준으로 떨어졌다. 냉혹한 진실은 지점이 시대의 변화를 따라잡지 못하고 있다는 점이다. 은행 지점은 한때 금융계의 심장이었으나 오늘날 디지털 시대에서는 큰 역할을 하지 못하고 있다.

오늘날 고객들은 유선전화, 웹, 모바일, ATM, 원격 그리고 대면 채널의 끊임 없는 통합을 통해 제공되는 편리한 금융 서비스를 기대하고 있다. 또 비용에 민감하고 금융기관에 대한 충성도는 그 어느 때보다 낮다. 그리고 최근 소매 금융기관들이 집중하고 있는 일부 고객 집단은 다른 고객들에 비해 더 큰 리스크를 가지고 있다. 그 결과 새로운 수익성 높은 고객 집단을 탐색하기가 점점 더 어려워지고 있고, 이들에게 서비스를 제공하는 지점 유지비용도 증가하고 있다.

그러나 디지털의 거침없는 진보가 정말로 은행 지점망의 죽음을 알리는 종소리인가? 아니면 지점을 둘러싼 다양하고 역동적인 환경의 변화가 금융기관들로 하여금 지점 공간과 형식을 보다 효과적으로 활용할 수 있는 대안 전략을 제시하고 있는가?

이 질문에 답하기 위해, 딜로이트 UK는 거의 100개 소매 은행/지역 은행의 10,400개 이상의 지점을 둘러싼 환경을 분석하였다. 현재 그리고 예측되는 고객 행동의 변화, 연령 구조, 개인 소득, 지역 경제와 상권 분포 등의 56개 변수를 기준으로 모든 지점을 세분화 했다.

연구결과 은행 지점들이 위치한 환경을 크게 7가지 세부 시장으로 나눌 수 있었다. 영국과 웨일스의 전체 은행 지점 중 56%가 향후 5년 동안 고품질 지점 서비스에 대한 수요가 증가할 것으로 예상되는 시장에 자리해 있었다. 뿐만 아니라, 지점 중 거의 1/4이 젊은 세대가 아닌 고연령층이 웹과 모바일을 포함한 직접적 은행업무 채널로 전환하여 가장 큰 시장교란을 일으킬 지역에 위치한 것으로 나타났다.

이러한 새로운 환경을 이해할 수 있는 은행들은 시장 동역학과 관계된 리스크를 헤지할 수 있는 보다 나은 위치를 점할 뿐만 아니라 보다 혁신적이고, 맞춤화된, 고품질의 소매 금융 서비스를 제공할 수 있을 것이다.

세부 시장의 7가지 유형

지점이 위치한 세부 시장의 파악을 위해 다양한 동적, 정적 세부 시장 요인들을 분석하였다. 이들 요인은 소비자와 기업 금융 수요, 채널 사용 정도에 영향을 미치고 지점의 위치뿐만 아니라 형식에도 영향을 미친다. 분석 결과 세부 시장을 다음 7가지로 나눌 수 있었다.

- 초광역 도시권(Super Conurbations)
- 통근자 지역 (Commuter Zones)
- 퇴직자 구역 (Retirement Areas)
- 호황 소도시 및 촌락 (Booming Towns and Villages)
- 쇠락하는 농촌 공동체 (Declining Rural Communities)
- 고전중인 육체노동자 거주지역 (Struggling Blue-Collar Districts)
- 전통적 도심 중심가 (Traditional Urban Centers)

종합적으로, 이들 7가지 시장 구분은 현재의 은행 지점 환경에 대해 전체적인 그림을 보여주고 있다. 예를 들어, 인구 통계학적 요인과 개인 소득은 인터넷 보급률과 온라인 banking과 함께 금융 상품과 서비스의 이용 비율에 영향을 미치고, 고객의 선호 채널에 대한 인사이트를 제공한다.

서로 다른 여러 유형의 유통업자와 소규모 사업체들의 존재는 지점에서의 대면 거래에 대한 수요를 활성화한다. 그리고 지역 부동산 경기 활성화와 근로자 생산성 같은 경제적 요인들과 결합된 지역별 개인 소득 수준은 수요가 있을 만한 금융상품이 무엇인지, 그리고 가격이 적정한지에 대해 시사점을 제공해 준다.

본고에서 제시하는 시장 구분 방식은 은행들의 기존 구분 방식을 대체하는 것을 목적으로 하지 않는다. 기존의 분석방식에 시장에 대한 인사이트를 더해주고 지점 네트워크의 최적화를 위한 중요한 사전 자료를 제공하는 것이 목적이다.

지금부터 7가지 세부 시장을 정의하는 특성을 검토하고 고객 편의성, 서비스, 그리고 가치 측면에서의 이들 특성의 영향력을 평가하고자 한다.

초광역 도시권

이 세부 시장은 수도권(런던)을 중심으로 한다. 25~44세 사이의 젊은 전문직 종사자들이 주요 고객이다. 전국에서 가장 부유하고 생산성이 높은 지역이지만, 소득과 소비가 다음 5년 동안 크게 늘 것으로 보이진 않는다. 집값이 매우 높고, 임대료 또한 오르고 있다. 사업은 유통, 호텔, 식당, 부동산 임대업 등이 활황세를 보이고 있다.

이 지역 거주자들은 상대적으로 젊기 때문에 전화, 인터넷 또는 모바일 banking을 평균 이상으로 사용해 일상적 금융거래를 처리하고 심지어 간단한 금융 상품 구매도 비대면 채널을 이용할 것으로 보인다.

그러나, 이 시장에 속한 은행 지점의 주요 목표는 신규 고객 유치에 있어야 한다. 젊은 고객들은 경쟁력 있는 금융상품, 특히 모기지, 투자 상품 및 연금 등에 관심이 많다. 그리고 이들은 효과적인 지점 마케팅 활동뿐만 아니라 은행이 이미 관계를 맺고 있는 고용주들의 추천에 의해 영향을 받을 수 있다.

지점은 신선하고 현대적인 형식으로 단장해 고객들을 유치하고, 개인적이고 친밀한 서비스를 제공할 수 있는 충분한 미팅 공간을 제공해야 한다. 젊은 고객들은 현재는 가장 가치 있는 고객이 아닐 수 있지만, 상당한 장기 잠재력을 가지고 있다. 따라서 은행은 주력 상품 판매와 고객 커리어 발전에 맞춘 서비스 품질 유지를 통해 이들을 신속히 추적해야 한다.

이 세부 시장의 지점들은 전국에서 가장 바쁜 지점일 가능성이 크다. 개별 고객과 소상공인의 업무가 많은데, 특히 평일의 피크 타임에는 더욱 그렇다. 따라서 접근이 편리한 위치뿐만 아니라 기존 고객의 유지를 위한 낮은 비용과 효율적 대면 서비스가 중요하다.

통근자 지역

이 세부 시장은 주로 수도권 교외의 통근 지역으로 부유한 소도시들이 많다. 지역 거주민은 젊은 세대와 성숙한 세대가 섞여 있는데, 전국에서 가장 부유한 계층들 중 일부이고 점점 더 부유해지고 있다. 이미 많은 주민들이 대출 없이 또는 모기지를 이용해 주택을 소유하고 있지만, 지역 집값은 빠르게 상승하고 있다.

소비수준도 높고 소득과 지출이 전국에서 가장 빠르게 증가하고 있다. 그 결과, 변화가와 쇼핑센터들이 활황이고 많은 대형 유통업체들이 진출하고 있다. 다양한 규모의 기업들이 강한 성장세를 보임에 따라 실업률도 급격히 떨어지고 있다.

이 시장의 지점들은 고객 확보와 유지에 모두 집중해야 한다. 하지만 가치가 큰 소매 고객들의 직장이 다른 지역에 있는 경우가 많기 때문에 고객 확보는 쉽지 않을 수 있다. 그러나 이 시장에서 꾸준히 늘어나는 기업들로 인해 지역 일자리가 늘어나고 매력적인 새로운 잠재 고객 집단이 생성될 수 있다.

전반적으로 이 시장의 고객들은 은행 영업시간 연장 혹은 비정규 영업시간을 환영한다. 또한 가격 경쟁력 있는 핵심 금융상품 제공보다는 효율적이고 개인적인 서비스 제공을 더 중시한다. 지점 업무가 가장 몰리는 시점은 주말과 통근 시간대이다. 주요 교통 허브나 변화가와 쇼핑 센터 근처에 위치한 지점이 가장 업무량이 많다.

이 지역의 지점들은 생명 보험이나 다른 가족 보험 등 가족 관련 상품에 관심을 가질 필요가 있다. 보통 이런 상품들은 일반적인 은행지점 상품 포트폴리오에는 속하지 않는다.

퇴직자 구역

이 세부 시장은 주로 복잡한 도시에서 멀리 떨어진 해안가나 농촌지역이다. 이 시장 거주민의 연령은 전국 평균보다 높고 16~24 세 연령대의 비율은 매우 낮다. 주민들의 생활양식은 호화롭지 않다. 많은 이들이 대출 없이 집을 구매했지만, 연금 소득과 취업률은 일반적으로 낮다. 그러나 보다 부유한 사람들이 퇴직하여 이 시장으로 이동함에 따라 소득과 지출이 다른 어떤 세부 시장보다 빠른 속도로 상승할 것으로 예상된다.

이 시장의 경제는 주로 관광업이 주도하며, 그에 따라 대기업은 상대적으로 매우 적다. 실업률은 평균보다는 낮지만 빠르게 상승하고 있는데, 이는 지역의 기업 수 축소와 많은 직장인들의 조기 퇴직이 원인인 것으로 보인다.

이 시장의 지점들은 진퇴양난에 처해 있다. 소기업들의 서비스 이용은 저조할 것으로 보이고 노년층 개인고객들도 평균 수준 이하로 신규 금융상품을 구매할 것으로 예상된다. 하지만, 많은 고객들이 다른 일상적 볼 일을 보는 김에 지점을 방문하여 평소 해오던 은행 업무를 처리하길 원하고 있다.

그러나 이러한 사실이 지점이 기존의 위치와 형식을 유지해야 함을 의미하는가? 그럴 필요는 없다. 왜냐하면 디지털 채널을 사용하는 노년층이 크게 증가하고 있기 때문이다. 이 세부 시장에서의 인터넷과 온라인 banking 이용 증가율은 거의 최고수준을 보이고 있다.

따라서 이 시장의 소매금융기관들은 고객들에게 대면 채널에서 비대면 채널로 전환하는 방법을 교육할 필요가 있다. 그리고 실제 지점 서비스에 대한 수요 하락에 따라, 지점들은 사용하기 쉬운 셀프 서비스 도구를 지점 내에 도입하고 이를 노년층에 맞춤형된 웹 애플리케이션과 통합할 필요가 있다.

호황 소도시 및 촌락

이 세부 시장에 속한 지역은 많지 않다. 이 지역은 평균 연령대가 높고 빠른 속도로 고령화 되고 있다. 하지만 놀랍게도, 모든 연령대에서 인구수가 빠르게 증가하고 있다. 전체 기업 수는 줄고 있지만, 중간 규모의 기업들이 들어와 새로운 직장과 젊은 노동인력을 유치하고 있다. 식당과 숙박업체의 수도 늘고 있지만, 유통업은 고전 중이다.

하지만 퇴직자 구역과는 달리, 이 시장의 거주민들은 가처분 소득과 지출이 전국 최저 수준이다. 그리고 향후 5년간 두 가지 모두 큰 증가는 없을 것으로 보인다.

이 시장의 지점들은 적은 고객 수와 수익 대비 높은 비용 때문에 고전할 가능성이 크다. 그러나 새로운 기업들과 고용인들의 증가와 노령화되는 인구의 금융서비스 수요증가는 지점의 입지와 형식에 대해 새로운 관심을 요구하고 있다.

새로운 고객을 유인하는 요인에 있어 고객이 느끼는 가치가 중요할 것으로 보이며, 따라서 전통적인 금융 거래를 위한 공간과 금융상품 안내와 상담을 위한 공간간의 적절한 균형이 필요하다.

이 시장에서의 일부 변수의 빠른 변화율은 아직 시장 환경이 계속 진화중임을 시사하고 있다. 그리고 미래에 시장 환경이 안정화되면, 여기에 속한 지점들은 궁극적으로 유사한 성격을 가진 다른 세부 시장으로 재분류될 필요가 있을 수 있다.

쇠퇴하는 농촌 공동체

이 세부 시장의 주민들은 전국에서 가장 가난하다. 가장 주목할 점은 인구수 또한 줄고 있다는 점이다. 지역 경제 또한 예상되는 유통업체, 소규모 기업 감소로 인해 높은 실업률을 기록하고 있다. 이 지역의 유통 센터들 또한 전망이 부정적이며, 많은 대형 쇼핑몰이 폐업 중에 있다.

마찬가지로, 이 시장의 은행 지점들 또한 업무 감소와 금융 상품과 서비스에 대한 수요 감소로 인해 고전이 예상된다. 따라서 비용 효율성이 생존의 핵심 요소가 될 것인데, 이를 위해 지점 내 금융거래 처리 업무의 효율화와 원격 및 온라인 서비스에 대한 접근성 개선이 필요하다. 타 유통업체와의 장소 공유가 고객 편의성을 유지하면서 비용을 감축하는 방안이 될 수 있다.

보다 거시적인 의문으로는 은행이 지역의 성장을 추진하고 다시 경기를 부흥시키기 위해 어떻게 지역사회와 협력할 수 있을까 하는 점이다.

고전중인 육체노동자 거주지역

이 세부 시장은 상당한 압박에 처해 있다. 어떤 다른 시장보다도 실업률이 높아 가처분 소득이 충분하지 않고, 소비도 줄어들었으며, 주택 시장도 침체되었다. 비록 향후 5년간 집값 상승이 예상되긴 하나 상승률은 전국에서 가장 낮을 것으로 보인다. 대기업과 유통업체의 수가 상대적으로 많고 중소기업의 수도 현재는 많지만, 더 이상 늘지 않고 있다.

이 시장의 은행 지점들에게는 현금 관련 거래가 가장 중요하다. 높은 실업률과 낮은 수준의 소비지출로 인해 투자 상품에 대한 높은 수요는 예상되지 않는다. 대신에, 고객들은 신용카드 부채 관리나 대출과 모기지 재조정에 대한 도움을 구할 것으로 보인다. 따라서 보험이나 캐시백 상품 같은 구매 가능한 핵심 상품이 가장 큰 관심을 끌 것으로 보인다.

비용절감을 위해 이러한 시장에서의 혁신이 중요하다. 단순하고, 고도로 효율적인 거래 처리 서비스 제공을 위해 많은 지점의 형식을 재조정하고, 교통이 편리한 지역에 소수의 허브 지점을 유지하여 재무/금융상품 상담 서비스를 제공할 필요가 있다. 특히 유통업체와 인접한 위치 입점 또는 장소 공유를 통해 고객 편의성을 높이면서 운영 비용을 줄일 수 있다.

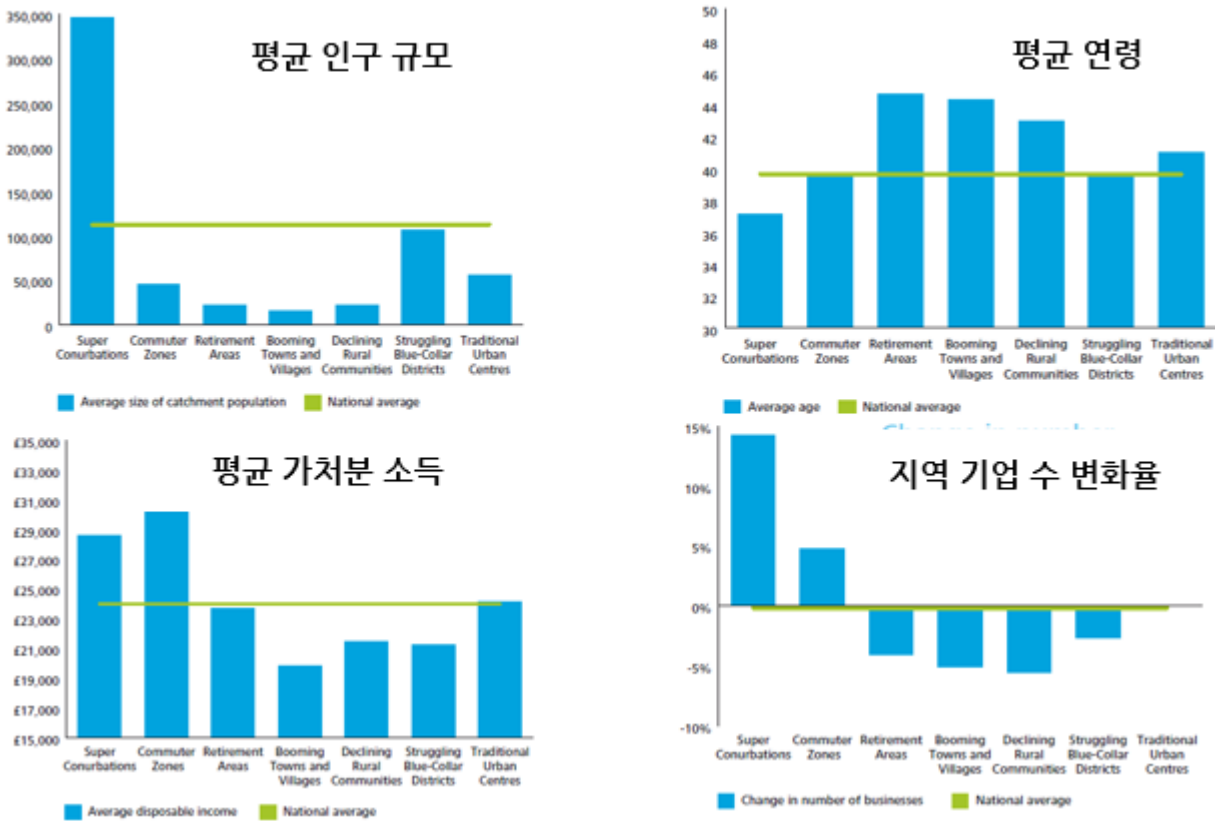
전통적 도심 중심가

이 세부 시장은 주로 지방 대도시의 중심부에 해당한다. 실업률은 평균이지만 중소기업의 건실한 증가로 인해 빠른 속도로 낮아지고 있다. 비록 개인 소득과 지출은 크지 않지만, 평균 이상의 상승률을 보이고 있다. 이 시장의 지점들에게, 이는 새로운 젊은 고객들을 유치하는 것이 기존의 성숙한 고객들을 유지하는 것 만큼 중요함을 의미한다.

따라서 지점들은 경쟁력 있는 금리와 다른 제안을 통한 새로운 고객의 유치뿐만 아니라, 고품질의 맞춤형 서비스를 통해 장기 고객관계를 구축해야 한다. 특히 대학 도시로 새로 이사한 대학생들이 직장을 찾아 다른 지역으로 이동하기 전에 관계를 구축해야 한다. 이들 고객들에게 온라인 채널의 품질과 이용의 편리함 또한 거래 은행 선택에 중요한 요인이다.

그리고 비록 남아 있는 지역 인구와 많은 지역민 상대 기업들이 지점에서 많은 업무를 보고 있지만, 지점들은 기존 고객에게 우월한 서비스를 제공하는 동시에 새로운 고객을 유치하고 유지하기 위해 충분한 역량을 창출하기 위해 어떻게 지점의 형식을 능률화해야 할지를 고민해야 한다.

그림 1. 7가지 세부 시장의 주요 통계적 특성 차이



고객들은 무엇을 원하는가?

편의성, 서비스, 가치

고객들이 지점을 방문할 필요가 점점 줄어들고 있다. 대부분의 소매 금융거래가 콜센터, 인터넷, 모바일 기기를 통해 처리되고 있다. 심지어 일부는 디지털 채널의 부상으로 인해 지점은 잉여자원이 될 것이라고 말하고 있다. 그 결과, 혁신이 온라인과 모바일 banking에 집중됨에 따라 전통적 변화가의 은행 지점들은 만성적인 저투자에 시달리고 있다. 그리고 지난 10년 동안 업무량이 격감함에 따라 전국에서 수천 개의 지점이 문을 닫았다.

이러한 물리적 네트워크의 축소로 인한 한 가지 부작용은 브랜드 인지도의 하락이다. 과거 연구결과들은 영국 고객들이 전통적 소매은행들을 구분하는데 어려움을 겪고 있음을 보여주고 있다.

그러나 이번 딜로이트의 연구결과는 세부 시장마다 고객들의 니즈와 기대에 차이가 있음을 보여주고 있다. 그리고 비대면 채널의 증가하는 영향력에도 불구하고, 지점은 여전히 고객과의 중요 접점으로 남아있다. 2013년 11월의 딜로이트 설문에서는 고객들의 거의 ¾이 여전히 변화가, 쇼핑센터 등에 인접한 지점을 은행 업무 및 금융 서비스를 보기 위해 방문하고 있고, ¾ 이상이 앞으로 6개월 동안에도 이를 계속하겠다고 응답하였다.

이러한 시장 별 차이와 지점에 미치는 잠재적 영향력을 이해하면 소매 은행들은 지점의 입지, 형식 및 취급 상품을 보다 효과적으로 구성하여 차별화를 이루고, 고객의 구매 성향을 높이며, 디지털 채널에서 모든 니즈를 충족시킬 수 없는 고객들과의 재연결할 수 있다.

각 세부 시장의 주요 특성에 근거해 시장 별 고객 니즈를 다음과 같이 정리하였다.

표 1. 지점 고객들이 원하는 것은 무엇인가?

	편의성	서비스	가치
초광역 도시권	지점 집단 또는 현대적인 형식을 갖춘 대규모 개별 지점들이 오피스 센터나 변화가에 근접한 위치에서 피크 타임의 많은 업무에 대응	직장인들을 위한 효율적인 셀프 서비스 설비와 금융상품 구매 고객 조연을 위해 경험 많은 은행 직원들이 배치된 상담공간간의 균형	가격 경쟁력 있는 금융상품, 그러나 최저가일 필요는 없음
통근자 지역	주말을 포함한 영업시간 연장, 교통 허브 주변에 위치한 지점	개인화된 고품질의 안내 서비스와 바쁜 시간대의 대기 시간을 줄이기 위한 빠른 일상 거래처리를 지원하는 매장 형식	가격 경쟁력 있는 금융상품, 그러나 편의성과 서비스가 보다 중요성이 클 것
퇴직자 구역	오후 늦게 개점하고 다른 지역 점포들과 편의시설들 근처에 위치한 지점	셀프 서비스 채널 이용에 대한 친근한 대면 지원 제공, 그리고 단순하고 분명한 방식의 대면 채널	편의성과 서비스가 보다 중요할 것
호황 소도시 및 촌락	호텔, 식당 집중 지역 등 여행객이 몰리는 곳에 위치한 지점	셀프 서비스 설비와 금융상품 구매 고객 조연을 위한 전담 자원간의 균형	지역민 특혜 제공과 신규 고객을 위한 금융 상품 제안
쇠퇴하는 농촌 공동체	타 유통업체와 공동 장소 이용하는 지점 또는 지점 서비스	효율적인 셀프 서비스를 위한 단순화된 지점 형식과 필요 시 금융상품 상담 원격 지원	편의성 있는 적절한 가격대의 금융상품
고전중인 육체노동자 거주지역	타 유통업체와 공동으로 장소를 이용하는 지점 또는 지점 서비스	효율적인 셀프 서비스를 위한 단순화된 지점 형식과 일상 거래처리를 위한 원격지원	편의성 있는 적절한 가격대의 금융상품
전통적 도심 중심가	현대적인 유통 매장 형식을 갖추고, 빨리 영업을 시작하며, 비즈니스 센터, 상점, 대학 등에서 도보로 접근 가능한 지점	효율적인 셀프 서비스를 위한 단순화된 지점 형식에 더불어 금융상품 상담 전담 고객 서비스 제공	지역민 특혜 제공과 신규 고객을 위한 금융 상품 제안, 특히 대학생들과 신규 직장인 대상

지점 네트워크의 최적화를 위하여

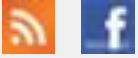
영국 일반적 인터넷 사용자들의 절반이 온라인 뱅킹을 사용하고 있고, 2016년까지 모바일 뱅킹 사용자가 2배로 증가할 것으로 전망되지만, 지점의 미래에 대한 결정은 고객이 편의성, 서비스, 가치 측면에서 무엇을 원하는지를 고려한 후에 내려야 한다. 고객이 원하는 바는 세부 시장에 따라 크게 달라질 수 있다.

본 연구는 세부 시장을 이해하기 위해서는 광범위한 인구학적, 사업적, 경제적인 동적, 정적 요인에 대한 고려가 필요함을 보여주었다. 하지만 최종적으로 시장이 확연히 구분되어 세부 시장을 7가지로 나눌 수 있음을 확인할 수 있었다. 일부 시장에서는, 특히 젊은 고객층을 상대로 대면 채널이 비대면 채널보다 고객 경험의 개선과 유지 및 효과적인 교차 판매를 위한 기반이 되어야 함이 확인되었다. 반면, 노령층 및 저임금 계층에서는 많은 고객들이 비대면 채널로 전환함에 따라 비용 절감을 위해 거래처리 효율성에 집중해야 함이 발견되었다.

수익 대비 비용의 비율을 낮추고 성장 기회의 극대화를 위해서는 직관에 반하는 이러한 사고방식이 필요하다. 지점 네트워크 전반에 걸쳐 편의성, 서비스, 가치간의 적절한 균형점을 찾고, 개별 지점별로 가장 적절한 형식과 서비스에 대한 변화 방안을 수립하고, 지역 전반에 걸쳐 지점 위치의 최적화를 이루는 은행이 성공하게 될 것이다.

이제 은행이 멀티 채널 혹은 옴니 채널 전략을 실행하는 것만으로는 충분하지 않다. 전화, 인터넷, 모바일, ATM 그리고 지점의 적절한 혼합은 계속 중요하겠지만, 이러한 채널 믹스뿐만 아니라 지점의 입지 또한 중요한 요인이다. 이는 선순환적인 관계이다: 세부 시장을 이해하면 지점의 형식을 적절히 조정할 수 있다. 지점 형식을 적절히 조정하면 네트워크를 적절하게 구성할 수 있다. 이를 통해 지점은 새롭고, 장기적인 고객 관계 구축을 위한 서비스 차별화의 핵심적인 요소로 남게 될 것이다.

[Deloitte Korea](#) | [RSS](#)



[Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting](#)

서울특별시 영등포구 국제금융로 10
서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층
150-945

딜로이트 투쉬 토마츠와 그 회사들의 네트워크는 법적으로 독립된 조직입니다. 딜로이트 투쉬 토마츠와 각 회사의 법적인 구조에 관한 보다 자세한 설명을 원하시면 www.deloitte.com/kr/about 를 방문하여 주시기 바랍니다.

© 2014. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting