

우체국 통합멤버십 도입 방안

오 주 연*

한국의 우정사업이 개인 우편물 교환에서 예금·보험까지 다양한 사업영역을 수행하여 왔지만, 그 중에서도 지금까지 안정적으로 사업을 영유할 수 있었던 가장 큰 동력은 우체국의 본질적 가치인 '연결'을 지속적으로 보완하고 발전시켜 안정적인 네트워크를 구축한 덕분이다.

4차 산업혁명 시대의 도래로 연결의 가치가 더욱 높아짐에 따라 우정사업도 내부적으로는 '고객 통합', 외부적으로는 타 네트워크와 '연결'하여 대응해야 한다. 위의 '고객 통합'과 '연결'을 동시에 진행할 수 있는 방안으로 우체국 통합멤버십 구축을 고려할 만 하다. 다양한 우정서비스를 이용하는 고객을 통합할 수 있는 멤버십 체계가 만들어진다면, 사업 별로 구분된 우체국 서비스가 고객을 기반으로 통합되는 계기가 될 수 있다. 또한, 우체국 통합멤버십을 통해 적립, 사용되는 통합포인트 서비스가 내부 연계뿐만 아니라 외부와 직·간접적 연결하는 매개체로 활용될 수 있다. 통합멤버십 프로그램의 성공적 구현을 위해 대고객 접점이 되는 플랫폼 구축, 서비스 차별화 방안, 제휴의 방향성 확보, 시너지 창출 방안 등이 선행해 고려되어야 한다.

I. 서론

우리 사회가 직면한 외부 환경 변화 중 가장 큰 영향이 예상되는 것은 4차 산업혁명의 도래다. 4차 산업혁명이 미치는 영향은 기술의 발전에 국한되지 않고, 인류의 살아가는 방식에서부터 철학까지 우리의 삶을 근본적으로 변화시킬 것으로 전망된다. 4차 산업혁명의 핵심은 '본질에 대한 이해'와 객체 간 '연결'이라 할 수 있다. 대상의 본질을 이해하고 그 대상을 다른 객체와

* 우체국금융개발원 금융기획팀 전임연구원, ohjy@posid.or.kr

연결하며 새로운 가치를 만든다. 다시 말해 본질에 대한 이해는 ‘정보’를 만들어 내고, 정보는 연결을 통해 가치가 확대·재생산 된다. 이렇게 객체와 정보가 서로 연결돼 네트워크를 구성하게 되고, 그 네트워크는 그 자체로 비즈니스이자 생태계가 된다. 이 네트워크에 포함되지 못하면 고객점점 저하, 비용증가로 인한 경쟁력 하락 등의 불이익을 받게 되기 때문에 지금까지 구분되어졌던 객체들은 외부 업체를 모아 자체 생태계를 구성하든지 또는 외부 생태계에 편입되는 것이 중요해졌다.

최근 기업들이 멤버십을 확대하는 이유 중에 하나도 내부 통합과 외부 연결을 강화하기 위함이다. 먼저 내부 통합을 위해서는 고객정보의 통합이 우선 되어야 한다. 새로운 멤버십 프로그램 출시로 고객정보 이용에 동의를 얻고 분리된 고객정보를 통합할 수 있다. 이를 통해 고객관계관리(CRM) 및 개인별 마케팅이 가능하다. 기업 입장에서는 그룹 계열사 내 특정 기업만 주로 이용하는 고객이라도 멤버십프로그램을 통해 고객정보 이용 동의를 획득하면 그룹사 전체 통합 마케팅이 가능해진다. 계열사 간 상품과 서비스의 업셀링(Up-selling), 교차판매(Cross-Selling) 등으로 시너지를 창출할 기회가 생기는 것이다. 또, 추가로 획득하는 정보를 가지고 빅데이터를 분석해 체계적이고 효율적인 고객관리가 가능해진다. 양질의 데이터를 축적시켜 앞으로 활성화될 인공지능형 고객 맞춤 서비스에도 활용할 수 있다. 기업 외부적으로도 멤버십, 특히 포인트 연계를 통해 다른 업종 및 동종 업체와 보다 실질적인 제휴, 연결이 가능하다. 기업은 자체 상품과 서비스의 변별력이 약해지는 상황에서 고객에게 차별화된 서비스를 어필하기 위해 타 기업과 포인트 연계를 고려하게 되었다. 포인트가 연계되면, 한 곳에서 적절한 포인트를 네트워크 내 어느 기업에서든 교환하여 사용할 수 있다. 우수한 제휴·연계업체를 다수 보유한 기업은 대고객 서비스에서 질적, 양적인 차별화를 이룰 수 있게 된 것이다. 이렇게 포인트 사용·교환이 이뤄지는 네트워크는 그 자체로 고객 이탈을 방지하는 락인(Lock-in) 효과를 얻을 수 있다. 포인트 연계만으로도 고객 충성도 제고가 가능한 것이다.

멤버십 서비스가 과거 유통·이동통신 등 고객과의 접점이 넓은 산업에서 주로 운영되었다면, 최근에는 고객과의 접점을 가진 산업 전반으로 확대되고 있다. 업체별로 존재하던 멤버십이 그룹 또는 지주별 통합멤버십으로 통합되고 있으며, 그룹에 속하지 않은 독자 기업인 경우에는

타 기관과 연계되고 있다.

유통업계에서는 유통 빅3(롯데, 신세계, 현대백화점) 중 하나인 현대백화점 그룹이 전 계열사 회원을 통합 관리하는 통합멤버십 서비스를 8월에 도입할 예정이라고 발표하기도 하였다. 이미 유통업 라이벌인 롯데그룹이 2006년 3월 통합멤버십 서비스를 출시했고, 같은 해 4월 신세계도 통합포인트를 도입한 것에 비해 늦었지만 통합을 향한 조치이다. 통합멤버십 서비스 도입이 가장 활발한 곳이 금융권이다. 최근 1~2년에 걸쳐서 대부분의 금융그룹이 그룹사 금융거래 실적을 포인트로 통합해 쓸 수 있는 멤버십 포인트 제도를 도입하였다. 5대 금융그룹에서는 하나 금융그룹이 2015년 10월 하나멤버스를 출시하였고, 신한금융그룹과 우리은행이 각각 2016년 6월과 7월에 출시하였다, 이후 KB금융그룹이 도입했으며, NH금융지주 또한 출시를 준비 중이다. 과거 은행이나 카드사의 이용실적을 각각 포인트로 적립해주던 것에서 예적금·펀드 가입, 환전, 보험료 납입, 수수료 납부 등 전 그룹사의 금융거래 실적을 통합포인트로 적립해주고 현금처럼 사용하게 방식으로 고객 편의성을 높였다.

이러한 통합멤버십이 실제 기업에게 실익을 주고 있을까? 통합멤버십 효과에 대한 연구는 존재하지 않으나, 멤버십 프로그램이 고객과의 관계를 더욱 강화 시켜준다는 연구는 다수 진행되었다. 대표적으로 멤버십 고객에게 구매시점에서의 가격할인 보다는 포인트를 활용하는 것이 더 효과적이라는 연구결과가 있다.¹⁾ 가격할인이 브랜드가치를 하락시켜 도리어 로열티를 감소시키는 반면, 고객에게 마일리지(포인트) 등을 제공하는 것이 고객과의 관계를 더욱 강화 시켜주기 때문이라는 것이다. 이밖에 멤버십에 대한 기업들의 유효성은 대한상공회의소가 2016년에 진행한 「우리 기업의 멤버십서비스 활용실태와 향후 전망 조사」를 통해서도 찾아볼 수 있다. 이 보고서는 고객보상서비스를 제공하는 국내 200개 회사를 대상으로 조사하였는데, 설문조사 결과에 따르면 조사기업 중 56.3%가 불황기에 멤버십의 마케팅 효과가 커진다고 응답하였다. 특히 설문조사에 참여한 카드·은행 등 금융업종의 응답 기업은 모두 효과가 커진다고 답변하였다.

1) 「가격인하 VS 포인트 추가, 신뢰감 주는 길은 어딜까?」, 동아비즈니스리뷰 110호, 2012

우체국에서도 꾸준히 사업단 별 존재하는 멤버십 통합 논의가 이뤄져 왔다.²⁾ 특히, 지금은 차세대 시스템 도입을 준비 중이기 때문에 통합멤버십과 통합포인트 구현을 시작하기에 적합한 시점이다. 앞서 설명한대로 우체국은 내부 통합과 외부 연결을 위해서 뿐만 아니라 추가적인 이유로도 통합멤버십이 필요하다. 그것은 향후 조직의 성장과 사업의 안정성을 위해 기존 고객들의 만족도를 높이는 동시에 신규 고객을 유치해야 한다는 점이다. 이 두 고객층을 만족시키는 것과 동시에 차별화 할 수 있는 방법으로 통합멤버십이 효과적일 수 있다. 우체국의 통합멤버십 도입의 유효성이 확인된다면 구현 방식에 대한 논의가 있어야 한다. 멤버십을 어떻게 구성할지, 고객에게 어느 정도 혜택을 부여할지도 고려해야 한다. 또한, 어느 매체를 플랫폼으로 사용할지에 대한 의사결정도 필요하다. 본 고에서는 국내 통합멤버십 서비스 현황을 분석하고 우체국 통합 멤버십 도입 방향을 살펴본다.

II. 멤버십 서비스

1. 멤버십 프로그램 설명

1) 멤버십 유래, 정의

멤버십 서비스의 유래는 미국의 아메리칸 항공(America Airlines)이 1981년에 도입한 ‘고객 우대 프로그램(AAdvantage)’에서 찾아볼 수 있다. 이 우대 프로그램은 고객의 누적 탑승 거리별로 무료 이용 권리를 주는 제도로 도입되었는데, 첫 해에 250여만 명의 신규 고객을 유치하는 등 크게 성공하였다. 이후 경쟁사들이 유사한 프로그램을 도입하며 마일리지란 이름으로 확산되기 시작하였고, 전세계에서 다양한 업종의 기업들이 도입하게 되었다.

멤버십 서비스의 정의는 기업이 자사의 상품이나 서비스 등을 이용하는 조건으로 고객에게 포인트, 마일리지, 캐쉬백 등의 혜택을 제공해 주는 것이다. 현재 멤버십 서비스는 우수고객의 등

2) 사업시너지 제고를 위한 복합 상품·서비스 개발 연구용역, 윌비솔루션(2013)

급별 관리 제도를 뜻하며, 회원이 구매한 금액을 일정률의 포인트로 적립하고 사용할 수 있는 포인트 서비스로도 사용되고 있다. 일반적으로는 등급별 우수고객 제도와 포인트 제도를 합친 의미로 사용되고 있다. 국내에서는 고객 로열티(loyalty) 프로그램과 멤버십 서비스가 넓은 의미에서 거의 같은 의미로 쓰이고 있는데, 로열티 프로그램³⁾이 고객의 만족도와 기업에 대한 충성도를 높이기 위한 활동인 것을 감안하면, 멤버십 프로그램 보다는 상위의 개념으로 볼 수 있다. 멤버십 혜택을 주는 방법으로는 포인트, 마일리지, 캐쉬백 등과 같은 적립식 보상 방식과 할인 쿠폰, 할인 등 구매 시점에 보상을 해주는 방식으로 구분되어 지며, 두 방법 모두 활용되고 있다. 용어에 있어서 '마일리지'는 항공업계에서 주로 사용하고 있으며, '포인트'는 보다 범용적으로 전 업계에 걸쳐 통용되고 있다.

2) 국내 멤버십 현황

국내에서 멤버십 서비스는 1984년에 대한항공이 마일리지 서비스를 도입한 것이 최초이고, 이어 1989년에 경쟁사인 아시아나항공이 도입하였다. 금융권에서는 1995년에 외환카드사가 최초로 도입하였다. 그후 이동전화 회사, 유통업체 등으로 확산되었고, 최근에는 동네 커피숍과 같은 소규모 업체들의 멤버십 서비스를 대행해주는 업체, 서로 다른 멤버십 포인트를 교환 업체 해주는 업체까지 등장하였다. 과거에는 멤버십 서비스를 단순한 마케팅 수단으로만 인식하였는데, 현재는 CRM, 신규 마케팅 및 서비스의 개발 도구 등으로 활용된다. 특히, 빅데이터 분석으로 멤버십 서비스 사용 정보를 이용해 회원의 소비 트렌드를 측정하는 등 활용범위가 다양해지고 있다.

국내 멤버십 서비스는 각 특징에 따라 단일 멤버십, 통합 멤버십, 이동통신사 멤버십, 전문 운영멤버십 등 4가지로 구분할 수 있다.⁴⁾ 단일 멤버십은 개별 회사가 독자적으로 운영하는 것으로 자체 상품 구매, 서비스 이용 등으로 포인트가 적립된다. 단일멤버십의 대표적인 예는 글

3) 로열티 프로그램은 고객의 로열티를 제고하기 위하여 고객에게 구매/이용 실적에 따라 할인, 보상, 포인트, 특별 우대 등의 혜택을 제공하는 마케팅 프로그램으로 정의 한다.(기업 간 통합 로열티 프로그램의 효과에 관한 연구, 이진원 외, 2012)

4) 블로그, 브런치 「지금은 초연결 멤버십 시대」

로별 커피 전문업체인 스타벅스의 멤버십 서비스가 있다. 통합 멤버십은 하나의 회사가 참여회사들을 모아 고객들이 복수의 참여회사에서 포인트를 적립 및 사용할 수 있도록 해주는 것이다.⁵⁾ 대표적으로 SK플래닛의 OK캐쉬백(CASHBAG)이나 CJ그룹의 원포인트, 롯데그룹의 L포인트, SPC그룹의 해피포인트, GS그룹의 GS포인트 등이 있다. 이동통신 3사(SK텔레콤, KT, LG U+)의 멤버십은 규모와 활용도 측면에서 다른 멤버십 포인트에 비해 크고 다양한 특징이 있다. 마지막으로 소상공인을 대상으로한 전문 운영 멤버십이 있으나 아직 인지도나 규모 면에서 크지는 않다. 다만, 개별 소상공인들의 참여가 높아지는 만큼 홍보와 고객 참여에 따라 발전할 가능성이 있을 것으로 보인다.

(그림 1) 로열티 프로그램의 구분

<p>이동통신사 3사 멤버십</p> <p>SKT, KT, LG U+</p>	<p>통합 멤버십</p> <p>CJ(CJ One), SK(OK캐쉬백), SPC(해피포인트), GS(&포인트), 롯데(L포인트) 등</p>
<p>개별 브랜드 멤버십</p> <p>스타벅스 등</p>	<p>전문 운영 멤버십</p> <p>도도 포인트 등</p>

출처: 블로그, 브런치 '지금은 초연결 멤버십 시대'

최근 국내에서 통합멤버십이 가장 빠르게 성장한 업종은 금융업이다. 2015년 10월에 하나금융그룹이 최초로 통합멤버십을 출시한 이래 신한금융('16년 6월), 우리금융('16년 7월), KB금융('16년 11월)이 연이어 출시했다. 하나멤버십 가입자 수는 2년이 안되는 시간 동안 1,000만

5) 통합 멤버십 프로그램은 통합의 범위에 따라 동일 기업 또는 기업집단 내의 복수의 브랜드들을 하나의 로열티 프로그램으로 통합하는 경우와 독립기업이 함께 가입되어 있는 경우로 구분

명에 다다를 정도로 빠르게 성장하였다. 금융권 통합멤버십이 이처럼 빠르게 가입자 수를 확보한 이유는 두 가지이다. 먼저, 실제 고객입장에서 실질적인 편익이 높다는 점이다. 기존 금융권의 포인트 제도는 카드 위주의 적립과 사용처의 제한으로 고객 입장에서 불편함이 존재하였다. 그러나 새로운 통합멤버십 서비스는 그룹 내 계열사의 상품 가입과 서비스 이용에 따라 포인트를 적립할 수 있게 하였고, 사용에 있어서도 타업종 포인트들과 교환 및 합산이 가능할 뿐만 아니라 ATM기기에서 현금출금이 가능 하도록 하는 등 편의성을 높였다. 고객 입장에서는 통합멤버십 서비스를 실생활에서 편리하게 활용할 수 있고, 여러 방법으로 금전적인 이득을 바로 얻을 수 있는 장점이 있다. 둘째, 가입자 수 급증의 또다른 이유는 금융그룹의 강한 드라이브를 꼽을 수 있다. 계열사 임직원의 보너스를 멤버십 포인트로 지급하고 임직원에게 개인당 가입자 할당량을 부여하기도 하였는데, 이는 그만큼 금융그룹이 멤버십 제도에 갖는 중요도를 확인해주는 것이다.

3) 전망

통합멤버십, 특히 통합포인트의 활용성이 더욱 높아질 것으로 전망되는데 이는 산업에서 일어나고 있는 변화를 바탕으로 한 추론이다. 현재 업권 간 장벽이 무너지며 타산업과 협력, 연결된 비즈니스 생태계가 조성되고 있다. 개별 기업이 영유하는 영역에 한정되던 사업 분야가 대고객 서비스가 가능한 전 산업 분야로 확장 되는 변화가 나타나고 있는 것이다. 글로벌 IT 기업들의 플랫폼 전략이 대표적인 예이다. 이렇게 조성된 비즈니스 생태계는 그 자체로 사업이자, 새로운 사업모델을 만들어내는 인큐베이터 역할을 하게 된다. 국내 멤버십이 통합되고 연계 중심으로 변화하는 것은 단순 부가서비스 연결 차원에서 벗어나 외부 영역과 적극적으로 협력하고 생태계를 조성하려는 움직임이라고 볼 수 있다. 자체 네트워크를 구성하고 외부와 연결해 실생활과 밀착시키는 것이다. 그 가운데 멤버십 포인트는 연결된 네트워크 내에서 정보와 자금을 다른 영역으로 이동시키는 역할을 한다. 네트워크의 확대는 국내에만 국한되지 않고 전세계로 향하게 될 것이다. 그리고 생태계가 완성된 곳으로 고객이 몰리고 이용이 편중될 것이다.

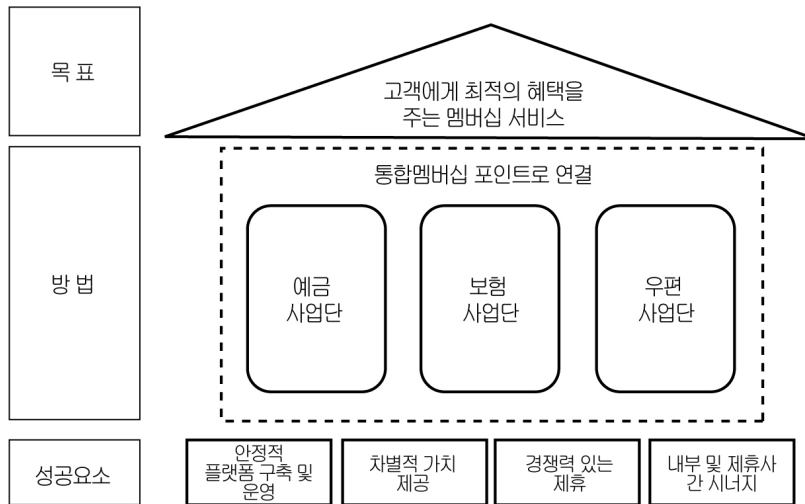
통합멤버십 내의 포인트 서비스는 전자화폐로 성장할 전망이다. 근 시일 내에 전자화폐, 가상화폐에 대한 수요가 더욱 커질 것을 감안하면 지금의 멤버십 포인트 서비스는 미래 전자화폐 ·

가상화폐 사용의 이전 단계라 할 수 있다. 한은의 ‘동전 없는 사회’ 프로젝트에 유통업, 카드사, 은행 등이 적극적으로 관심을 가지는 이유가 자사의 포인트를 현금성 자산, 즉 전자화폐화 시켜 다른 서비스와 연계하기 위함이다. 사실 고객 입장에서는 온·오프라인에서 상품 구매나 서비스 이용 시 사용 가능한 포인트는 현금과 큰 차이가 없다. 그렇기 때문에 멤버십 포인트는 향후에 전자화폐로 발전하게 될 것이며, 따라서 멤버십 포인트를 중개하는 매체는 기존 카드처럼 중요 결제수단이 될 전망이다.

Ⅲ. 우체국의 도입 방안

1. 방향

(그림 2) 우체국 통합멤버십 제도 도입 체계도



출처: 우체국금융개발원

1) 통합멤버십 추진 목표 및 방법

우체국이 통합멤버십을 도입한다면 고려해야 할 추진 목표와 방법, 성공요소 등에 대해 제안하고자 한다. 우체국의 통합멤버십은 우정 서비스를 이용하는 모든 우체국 고객에게 최적의 혜택을 주는 멤버십 서비스를 목표로 한다. 이를 구현하기 위해 예금사업단, 보험사업단, 우편사업단의 고객정보를 함께 관리할 수 있는 통합플랫폼을 구축하는 동시에 동일한 포인트도 적립 및 사용할 수 있도록 해야 한다.

2) 우체국 성공 전략

우체국 통합멤버십 프로그램은 기존 멤버십 서비스의 단순 전환이 아닌 4차 산업혁명의 주요 대응방안이자 인프라 구축사업으로 인식해 공동 사업으로 대응해야 한다. 고객 위주로 서비스를 구성해야 하기 때문에 우체국 내부의 조직적, 기술적 문제를 떠나 본격적인 우체국 통합서비스의 시작이 되도록 하고, 설계부터 우체국의 중장기 사업 발전 방향과 목적에 부합되도록 사업단별 멤버십 및 포인트 적립체계를 전사관점에서 검토해야 한다. 우체국의 통합멤버십 프로그램이 성공하기 위해서 철저히 고객중심으로 접근해 고객의 니즈를 충족시킬 수 있는 다양한 방안을 찾아야 한다. 우수한 시스템을 만들더라도 고객이 이용치 않으면 실패이고, 고객이 만족하지 않으면 도태가 될 것이기 때문이다.

우체국의 첫 번째 성공요소는 안정적인 플랫폼 구축 및 운영이다. 우체국 통합멤버십에서 플랫폼의 의미는 통합된 회원제도, 통합포인트 및 포인트의 적립 및 사용이 가능한 매체와 그 시스템을 통칭한다. 이 통합플랫폼은 기능적으로도 확장성을 갖춰야 한다. 기능에는 상품구입, 온·오프라인 결제, 메신저, 펀(Fun) 기능과 같은 부가서비스, 실생활 연계 서비스 등 다양한 방면으로 확장 가능해야 한다. 또한, 서비스 초반에 안정적으로 시스템이 운영되도록 사전에 면밀한 시스템 구축 및 운영 전략을 마련해야 한다. 특히, 외부와의 연계 서비스가 확대되기 때문에 내·외부 네트워크에 대한 보안 및 안정성 확보에 유의해야 한다.

두 번째 성공요소는 다른 멤버십 서비스와 차별화된 우체국만의 가치를 제공해야 한다는 것이다. 이를 위해서는 우체국이 상품 공급 위주의 관점에서 서비스 공급자로의 관점 확대가 필요하다. 특히, 시대 변화를 선도할 수 있는 우체국만의 고유한 신규 서비스가 개발되어야 하는데,

한때 논의 되었던 외화환전배달 서비스나 발전형 택배 서비스 등이 차별화 포인트가 될 수 있다. 이밖에 고객이 즐거움을 느낄 수 있는 편 요소가 있어야 고객이 참여와 몰입하기 때문에 소비 콘텐츠를 확보해야 할 것이다.

세 번째 성공요소는 경쟁력 있는 제휴처를 확보하는 것이다. 특히, 포인트의 적립처와 사용처를 확장하는 것이 필수다. 철저하게 고객 관점에서 적정한 제휴처를 선택해 포인트 사용의 실용성을 높여야 한다. 하나금융그룹이 하나멤버스를 출시하며 OK캐쉬백, SSG Pay 등과의 포인트 교환에서부터 CJ One, Payco, 다이소 등 생활밀착 업종까지 제휴하며 하나머니 적립 및 사용처를 넓혀온 사례를 참고해야 한다. 경쟁력 있는 제휴처의 확보는 결국 경쟁력 있는 네트워크의 구성과 확대를 의미하며, 이는 대고객 서비스 강화와 시장 확대라는 결과를 가져다 줄 것이다. 계좌이동서비스, 개인종합자산관리계좌(Individual Savings Account) 등 고객 확대 경쟁에서 KEB하나은행이 경쟁은행 대비 우수한 성과를 거둔 것에 하나멤버스가 크게 기여했다는 분석은 이를 뒷받침 해준다. 우체국도 해외우정 기관이나, 국내 유통·통신·의료기관들과 장기적 관점으로 제휴를 맺으며 네트워크를 확대할 수 있다. 우체국 또한 보다 발전된 상품과 서비스를 개발하여 상대방 측에서 볼 때 우수한 제휴사가 되어야 한다는 점도 고려해야 한다.

마지막 성공요소는 우체국 내부 및 제휴사간 시너지를 확보하는 것이다. 네트워크의 고객 및 방문자의 수가 아무리 늘어도 수익과 직결되지 않기 때문에 자체 수익성에 대한 고려는 반드시 필요하다. 통합멤버십 실행에 단기적으로는 손해를 감수하더라도, 지속 가능성을 위해서는 장기적 수익모델에 대한 계획을 마련해야 하는 것이다. 또한, 수익모델이 있어야 확대되는 네트워크의 운영비용 증가를 감당할 수 있을 것이다. 수익모델 창출을 위해 우체국 내부적으로는 복합 상품에 대한 기획이 본격적으로 시작되어야 한다. 외부적으로도 단순 포인트 교환을 넘어서 실제 있는 복합 상품 및 서비스의 개발을 진행해야 한다. 복합점포와 같이 현재 연계된 기업과의 시너지 창출 방안도 포인트 교환에서 상품·서비스 개발 등으로 확대할 수 있다.

우체국이 통합멤버십 및 통합포인트를 통한 네트워크 연계 및 확장에 나설 때 주의해야 할 점이 있다. 네트워크 내 한 조직의 위험이 전체 생태계로 이전되는 위험이 발생할 수 있다는 것을 인지하고 대비해야 한다. 금융의 시스템 리스크(System Risk)와 유사한 위험이 발생할 수

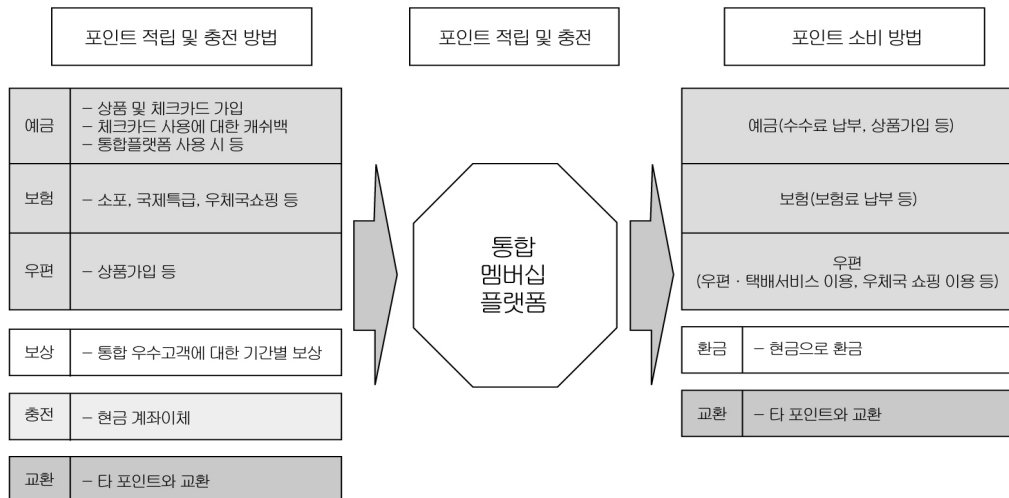
있다. 생태계 자체가 위험을 분담하는 역할을 수행할 수 있지만, 만약 생태계 조성자나 집단 내 큰 조직이 위험에 처하게 되면 확대된 네트워크의 가치는 훼손될 수 있다. 현재까지는 이에 대한 위험관리 체계 및 법적 책임에 대한 논의가 없기 때문에 이를 감안하여 네트워크 연계 및 확장을 모색해야 할 것이다.

2. 영역별 실행방안

1) 포인트 적립 및 충전 방안

우체국 통합멤버십 포인트 서비스를 적립하는 방법은 우체국예금(체크카드 포함), 우체국보험, 우편 등 우정사업별 거래실적을 적립하는 것과 우수고객 보상 및 이벤트 혜택 제공으로 구분할 수 있다. 먼저 거래실적 측면에서는 기본적으로 우정사업 상품을 구입하고, 서비스를 이용할 때, 우체국 통합 포인트를 적립해주는 방안이 있다. 적립 시에 고려해야할 점은 상품별 적립 기준을 마련해야 한다는 것과 혜택이 상품 가입자가 아닌 우체국 이용 고객에게 통합적으로 적립되어야 한다는 것이다. 적립기준은 수익비용 분석 결과 도출된 적립비율을 사용해야 한다. 예

(그림 3) 고객입장의 우체국 포인트 적립 및 소비 프로세스



출처: 우체국금융개발원

금의 경우 상품 가입, 체크카드 가입이나 사용에 대한 캐시백, 통합플랫폼 사용 등에 포인트를 적립한다. 보험은 상품에 가입하는 경우, 우편의 경우 소포, 국제특급, 우체국쇼핑 이용에 대해서 일정 포인트를 제공한다. 이밖에 우수고객에 대한 서비스 차원에서 특정 기간의 활동에 따라 포인트로 보상하는 방법이 있다. 마지막으로 이벤트 시 포인트를 제공하는 방법도 있다. 예를 들면 전체 고객을 대상으로 통합 앱 가입 이벤트 등에 포인트를 제공할 수 있다.

2) 포인트 소비 방안

우체국 통합포인트를 고객이 소비하도록 하는 방법은 적립보다 더 중요하다. 좋은 소비 방법이 확보되어야 고객들이 포인트를 적립하거나 충전할 유인이 생기기 때문이다. 우체국은 통합포인트를 우체국의 전 사업영역에서 소비하도록 해야 하고, 현금반환도 가능하도록 해야 한다. 우정 서비스인 택배서비스, 쇼핑, 금융상품 가입 등에 소비될 수 있도록 한다. 다만, 현금반환에 대해서는 급격한 자금유출의 위험성을 고려하여 일시적으로 금액과 기간을 제한 할 수 있다. 제휴 기관과 타포인트와 교환을 추진해 공과금 납부, 휴대폰 요금 결제, 콘텐츠 구매 등이 가능하도록 한다. 이밖에도 우체국만의 포인트 활용 범위를 넓혀야 한다. 우선 국영기관인 만큼 국가가 운영하는 공공서비스에 대한 이용료를 납부하는 방법이 되도록 한다. 다음에는 타 기관과 포인트 상호이동 제휴를 체결해야 하는데 OK캐시백, 해피포인트 등과 같이 고객들의 실사용이 높은 업체와의 제휴가 필요하다. 다만, 우체국에서 당장 포인트 교환을 체결한다면 포인트의 유입보다는 유출이 과도할 수 있기 때문에, 사전에 경쟁력 있는 내부 콘텐츠의 확보가 우선시 되어야 한다.

3) 통합멤버십용(用) 플랫폼

우체국은 통합멤버십 서비스를 구현하기 위한 통합멤버십용 플랫폼을 구상하고 시스템을 구축해야 한다. 멤버십서비스 플랫폼에서 고객 접점을 담당할 매체를 고려해야 하는데, 향후 온/오프라인 지불 및 결제솔루션으로 발전할 수 있는 방안도 감안해야 한다. 고객의 정보 특히 구매정보를 정확히 파악할 수 있도록 결제 솔루션이 포함되어야 한다. 그렇지 않으면 향후 확장하는데 한계가 있을 수 있다. 고객 입장에서의 통합플랫폼 교환매체로 스마트폰을 활용한 앱 또는 실물카드가 있을 수 있다. 스마트폰을 활용한다면 신규 앱을 개발하거나, 기존 포스트페이

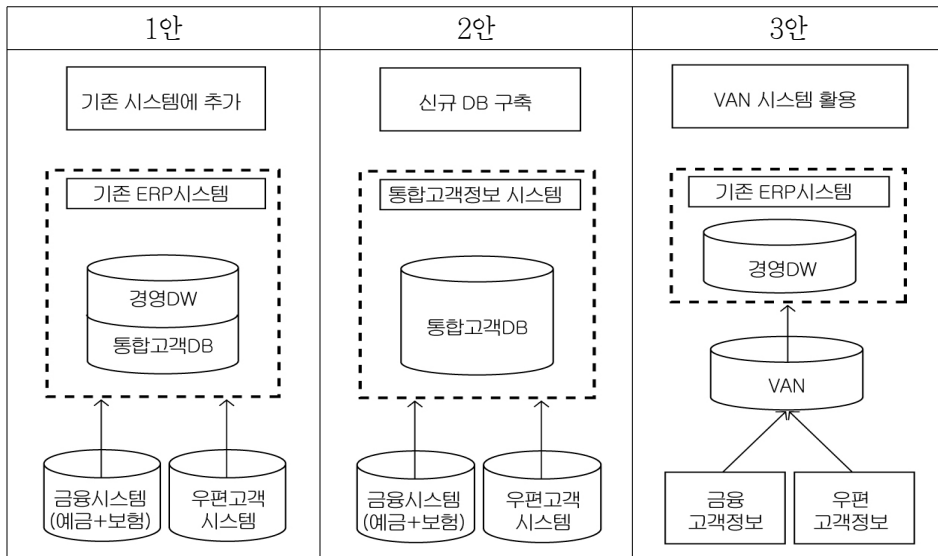
앱을 통합플랫폼으로 구현할 수 있고, 실물카드를 사용한다면 체크카드를 고려할 수 있다. 위의 각 매체들은 각기 장단점을 보유하고 있다. 먼저 신규 개발된 앱은 확장성에서 우수하다. 또한, 고객 모집 시 고객정보 이용 동의를 받을 수 있기 때문에 고객정보 관리 및 활용에도 가장 적합하다. 하지만, 앱 설치에 대한 고객 거부감이 있고, 신규 개발에 따른 비용과 시간이 소요된다는 점은 단점이다. 포스트페이의 경우 기존 앱을 활용할 수 있어서 시간과 비용이 상대적으로 적게 필요하다. 또한, 기능 추가가 가능하기 때문에 어느 정도의 확장성은 보장한다. 하지만, 고객기반이 적고 새로운 콘텐츠가 부재해 마케팅의 활용성은 적은 편이다. 마지막으로 체크카드의 경우에는 가장 넓은 고객 기반을 가지고 있으며, 포인트 적립 체계도 기존의 것을 활용할 수 있다. 하지만 체크카드 고객에게만 한정되기 때문에 플랫폼의 기본 요소인 확장성에서는 한계가 있다. 결론적으로 향후 환경변화 등을 감안하여 의사결정을 한다면 신규 앱을 활용하여 플랫폼을 확보하는 것이 적절해 보인다.

4) 시스템 구축

우체국 통합멤버십, 통합포인트의 시스템 구축을 위한 의사결정이 필요하다. 시스템 구축에는 3가지 방안을 고려할 수 있는데, 기존 시스템에 추가하는 것과 신규 시스템 구축, 외부 VAN을 사용하는 것이다. 위 방법들 모두 장단점이 존재한다. 먼저 첫 번째의 경우는 기존 ERP시스템에 통합고객DB 시스템을 추가하는 것이다. 이미 있는 시스템을 활용하는 것이기 때문에 구축 시간을 단축할 수 있지만, 기존의 고객정보와 신규 고객정보를 매칭시키는 작업에 자원소모가 많아질 수 있으며, 고객정보 업데이트가 늦어질 가능성이 있다. 신규 DB의 구축은 차세대시스템 도입을 고려했을 때 가장 적절한 방법이다. 다만, 차세대시스템 도입이 2020년으로 예정되어 있는 만큼 사업일정이 길어져 우체국 통합멤버십 서비스의 출시가 늦어질 수 있다는 단점이 있다. 마지막으로, 구축 시간과 비용을 단축하고 싶다면 VAN을 통한 통합 포인트 제도도 고려할 만하다. VAN시스템에 통합 고객정보를 새로 받고 기존 시스템과 연동시키는 것이다. 물리적인 큰 어려움 없이 가능하나, 고객정보 공유에 대한 제도적 검토와 업데이트 방법에 대한 고려가 필요하다. 이 밖에도 시스템 구축에서 핀테크 기술을 적용할 수도 있다. 최근 시스템 통합 업체들을 중심으로 블록체인의 특징을 활용해 어디에서나 보유 포인트를 확인·사용할 수

있는 멤버십 서비스가 시범적으로 구축되고 있다. 우체국이 블록체인을 활용한 핀테크 신기술을 도입한다면 검토할 필요가 있다. 예금, 보험, 우편의 고객정보를 분산원장으로 관리하며, 동일한 고객정보를 가지고 통합운영 할 수 있기 때문이다.

[그림 4] 세 가지 시스템 구축 방안



출처: 사업시너지 제고를 위한 복합 상품·서비스 개발, 우체국금융개발원 일부 수정

5) 고객 정보

고객정보를 수집, 관리, 활용하는 방안을 사전에 마련한다. 통합멤버십의 궁극적인 목적은 고객 개개인의 각종 정보를 확보하여 고객에게는 실질적이고 개인화된 혜택을 제공하고, 기업으로서 신시장 개척 및 고객점유율을 높이는 것이다. 통합멤버십을 운영하며 필요한 고객정보의 영역은 확보, 관리, 활용의 세 가지 단계로 나뉘볼 수 있다. 우선 정확한 고객의 정보를 확보해야 한다. 이러한 고객정보에는 온·오프라인 소비행태, 고객센터에서의 반응, 연계된 외부기관의 데이터 등이 있다. 이러한 데이터를 오차 없이 수집(Gathering)하고 유용한 정보를 추출할 수 있어야 한다. 다음으로, 고객정보를 관리하기 위해서는 수집대상 정보를 등록하고 관련 기록을 관리, 평가, 피드백할 수 있는 관리 체계가 있어야 한다. 확보된 고객정보를 활용하기

위해서는 고객정보를 통한 마케팅 솔루션 및 노하우가 중요하다. 확보하고 관리된 고객정보를 실제 프로모션에 활용하고 가치를 창출하기 위해서는 마케팅을 기획하고 실현하며 그 결과를 피드백 받는 일련의 과정이 진행되어야 한다.

IV. 맺음말

우체국이 통합멤버십을 구축하는 것은 단순한 포인트 적립이나 VIP우대 정책의 개편 차원을 넘어서 비즈니스 생태계 구현을 위한 초석이고 출발이다. 또한, 고객정보 획득을 통해 공급자 중심에서 고객 중심으로 사업의 방향을 재편하기 위한 과정이라 할 수 있다. 다만, 우체국 통합 멤버십 구축의 최종성과물은 진정한 의미의 CRM과 단일화된 고객전략 채널의 구축에 있음을 고려해야 한다. 이번 논의에서는 도입방안에 대한 세부 사항이 포함되지 않았다. 또한, 우체국 통합 고객 체계에 대한 부분도 논의가 되지 않았다. 이러한 부분은 내부적 의사결정과 고려가 필요한 부분이기 때문에 추가적인 논의가 있어야 한다. 우체국의 통합멤버십 구축 작업이 다양한 논의 속에 보다 장기적인 방향으로 진행되길 기대한다.

참 고 문 헌

- 강병모, 「국내외 항공마일리지 운영실태 조사연구」, 한국소비자원 제10-9호, 2010.
- 노상규, 「오가닉 비즈니스(Organic Business)」, Organic Media Lab, 2012.
- 박승봉·한재민, 「e-비즈니스에서 마일리지의 새로운 역할: 사적 전자화폐 관점」, 정보시스템연구 제 13권 제2호, 한국정보시스템학회, 2000.
- 배선경, 「로열티 프로그램이 고객-브랜드 관계의 질과 긍정적 구전과 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구」, 경희대학교 대학원, 2007.

브렛 킹, 「핀테크 전쟁」, 예문, 2015.

송동현·유재필, 「인터넷 플랫폼 비즈니스 동향분석 및 정책적 제언」, INTERNET & SECURITY FOCUS, 2014.

시진·정명호·임일, 류주한·강형구, 「가격인하 VS 포인트 추가, 신뢰감 주는 길은 어딜까?」, 동아비즈니스리뷰 110호, 2012.

윌비슬루션, 「사업시너지 제고를 위한 복합 상품·서비스 개발 연구용역」, 우정사업본부, 2013.

이진원·송태호·김지윤, 「기업 간 통합 로열티 프로그램의 효과에 관한 연구」, 한국경영과학회지 제37권 제2호, 2012.

조운주·김승인, 「멤버십 애플리케이션의 사용성 평가 연구 - CJ ONE과 해피 포인트를 중심으로」, 홍익대학교 국제디자인전문대학원, 2015.

조앤, 「지금은 초연결 멤버십 시대」, 블로그 브런치(<https://brunch.co.kr/@joeun228/12>), 2016.

크리스 스키너, 「디지털뱅크 은행의 종말을 고하다」, 미래의 창, 2015.

클라우드 슈밥, 「클라우드 슈밥의 제4차 산업혁명」, 새로운 현재, 2016.

Eamonn Kelly, 「비즈니스 생태계 시대의 도래」, Deloitte Anjin Review september No.5, 2015.

Jie Zhang, Els Breugelmans, The Impact of an Item-Based Loyalty Program on Consumer Purchase Behavior, *Journal of Marketing Research* 49(Feb.) pp.50~65, 2012.