

KB 지식 비타민

금융에 즐거움을 더하는 도파민 बैं킹의 부상

- ☐ 도파민 बैं킹 정의
- ☐ 도파민 बैं킹에 열광하는 Z세대
- ☐ 글로벌 도파민 बैं킹 사례
- ☐ 시사점

< 요약 >

- 도파민 बैं킹(Dopamine Banking)이란 은행이 고객과의 접점에서 도파민 디자인을 활용한 금융상품·서비스를 제공함으로써 긍정적인 고객 경험을 설계하는 활동을 의미
 - 금융, 감정, 엔터테인먼트를 접목하여 고객이 스마트폰을 이용할 때마다 즐거움과 보상을 제공하도록 설계되어 금융 서비스를 혁신적으로 바꾸고 있음
 - 도파민 디자인은 뇌의 보상체계가 작동하는 방식을 파악하여 긍정적인 사용자 경험을 구축하는 접근방식으로, 다양한 감각을 활용하고 단순성과 보상을 강화함으로써 구현할 수 있음
- 디지털 네이티브인 Z세대는 도파민 बैं킹을 활용하는 핀테크 기업과 인터넷은행에 열광
 - Z세대가 도파민 बैं킹에 열광하는 이유는 Z세대의 특징(경험 중시, 재미 우선, 보상 추구)과 도파민 디자인 요소가 맞닿아 있기 때문
- 도파민 बैं킹 사례를 글로벌 핀테크 성공 사례와 대형 금융사의 실패 사례로 나누어 살펴보고자 함
 - [성공① 모바일 송금 서비스 벤모(Venmo)] 직관적인 디자인과 생동감 있는 시각효과, 거래 및 보상에 대한 실시간 알림을 통해 고객에게 즉각적인 만족감을 주고 캐시백 할인을 통해 뇌의 보상체계를 자극
 - [성공② AI 예산관리 서비스 클레오(Cleo)] 유머러스하고 진솔한 방식의 상호작용을 통해 고객에게 몰입감 높은 금융관리 서비스를 제공하는 AI 챗봇으로, 매주 금융 습관을 점검하는 퀴즈 등 고객의 지속적인 참여를 유도하기 위한 다양한 요소를 포함
 - [성공③ 모바일 बैं킹 앱 차임(Chime)] 고객의 행동에 따라 자동으로 재구성되는 인터페이스와 개인화된 상호작용을 제공하고, 수수료 없이 이틀 일찍 급여를 받을 수 있는 ‘급여 조기 입금’ 서비스와 지역 소매업종 캐시백 혜택을 통해 고객 경험을 향상하고 보상체계를 자극
 - [실패 HSBC의 해외 송금 앱 징(Zing)] 1억 5천만 달러를 투자해 출시했으나 서비스 차별화 실패, 불분명한 타겟팅, 도파민 모먼트 부족 등으로 이용률이 저조하여 출시 1년여 만에 서비스를 종료
- 금융사는 도파민 बैं킹을 성공적으로 도입하기 위해 ①AI를 활용한 개인화 ②고객 중심 상품·서비스 출시 ③지속적인 개선을 고려할 수 있음
 - [①AI를 활용한 개인화] 데이터와 AI를 활용하여 고객의 상황에 맞는 적절한 팁, 넋지 등을 제공함으로써 개인화된 사용자 경험을 구축하고 보상체계를 자극
 - [②고객 중심 상품·서비스] 고객 여정을 면밀히 파악하여 고객이 미처 인지하기도 전에 페인포인트를 만족시키는 상품·서비스를 출시함으로써 감동을 불러일으킴
 - [③지속적인 개선] 고객의 피드백을 반영하여 주기적으로 상품·서비스 및 앱을 개선함으로써 고객에게 즉각적인 만족감과 신선한 몰입감을 제공

■ 도파민 बैं킹 정의

- 도파민 디자인은 뇌의 보상체계가 작동하는 방식을 파악하여 매력적이고 긍정적인 사용자 경험을 구축하는 접근방식을 의미
 - 도파민(Dopamine)은 뇌 신경 세포의 흥분을 전달하는 신경전달물질의 하나로 쾌감·즐거움 등에 관한 신호를 전달하여 인간에게 행복감을 느끼게 함
 - 뇌과학 측면에서 인간은 놀이를 할 때 뇌의 쾌감 중추가 자극을 받아 도파민이 분비되며, 이러한 쾌감을 유지하기 위해 보상회로(Reward Pathway)¹ 활동을 반복하려는 경향을 보임
 - 도파민 디자인은 감정 강화 마케팅 방식의 하나로, 고객의 긍정적인 감정을 강화하고 부정적인 감정을 약화시키는 데 그 목적이 있음
- 도파민 디자인은 신경마케팅(Neuromarketing)² 영역에서 고객의 긍정적인 감정을 끌어내고자 하며,
 - ① 다양한 감각 활용 ② 단순성 강화 ③ 보상 강화를 통해 구현할 수 있음
 - [다양한 감각 활용] 고객의 오감을 자극하여 긍정적인 감정을 강화
 - 형태와 색을 활용하여 고객의 긍정적인 감정을 강화하며, 때에 따라 채도나 명도가 높은 색이나 기하학적 패턴, 재미있는 아이콘 등을 활용하기도 함
 - 시각에 청각, 촉각 등을 결합하여 고객 경험을 극대화하기도 함
 - [단순성 강화] 직관적 디자인과 간결한 설명으로 고객의 일상을 편리하게 만들
 - 인체는 에너지를 효율적으로 사용하는 데 최적화되어 뇌는 가능한 한 불필요한 생각을 최소화하고자 함
 - 뇌는 복잡하고 어려운 내용을 접하면 고통 회로를 활성화하고 구매 욕구를 떨어뜨리는 반면 간단하고 쉬운 설명을 접하면 보상 회로를 활성화하고 구매를 유도하는 특징을 보임
 - [보상 강화] 보상 자극이 감지되면 뇌의 특정 영역에서 도파민이 분비되어 쾌감을 유발하고 해당 행동·자극을 긍정적으로 기억에 각인시킴. 이러한 도파민 보상회로의 작동은 학습 및 동기를 유발하고 기분이 좋았던 특정 행동을 반복하게 만들어 습관을 형성
 - 뇌의 보상회로는 할인, 보너스, 포인트, 마일리지, 추가 혜택 등 기대하지 않은 보상에 강하게 반응

¹ 쾌락을 느끼는 행동을 반복하도록 동기를 부여하는 시스템을 의미

² 뇌 속에서 구매 의사결정이 이루어지는 과정과 그러한 결정에 영향을 미칠 수 있는 방법을 연구하는 분야로 뇌과학, 심리학, 경영학이 결합되어 탄생

- 예를 들어 '20회'라는 문구보다는 '18+2회'라는 문구가 뇌의 보상회로를 강하게 자극
- 도파민 बैंकिंग(Dopamine Banking)이란 은행이 고객과의 접점에서 즐거운 감정을 강화하는 도파민 디자인이 적용된 금융상품·서비스를 제공함으로써 긍정적인 고객 경험을 설계하는 활동을 의미
- 미국의 금융 사용자 경험(UX) 디자인 에이전시 UXDA는 은행업에서 도파민 बैंकिंग의 중요성을 강조
 - 혁신적인 핀테크 기업과 인터넷은행은 시각적인 인터페이스, 게이미피케이션(Gamification), 개인화된 상호작용과 같은 도파민 बैंकिंग의 특성을 이용하여 뇌의 보상체계를 자극함으로써 고객이 자발적으로 앱을 계속 이용하도록 유도
- 도파민 बैंकिंग은 금융, 감정, 엔터테인먼트를 접목하여 고객이 스마트폰을 이용할 때마다 즐거움과 보상을 제공하도록 설계되어 금융 서비스를 혁신적으로 바꾸고 있음
 - 기존 बैंकिंग 앱의 복잡하고 불필요한 요소를 제거하고 시각적인 인터페이스, 게이미피케이션, 개인화된 상호작용, 보상체계 등을 활용하여 기억에 남고 즐거운 사용자 경험을 제공함으로써 고객의 재방문율과 관여도를 높이는 것을 목표로 함
- 도파민 बैंकिंग은 예금, 대출, 공과금 납부 등 필수적인 बैंकिंग 기능을 제공하는 데 그치지 않고 인간 중심적이고 감성적인 관점에서 고객의 삶을 개선하고 브랜드 충성도를 높이는 데 집중
 - 고객이 동기부여, 학습, 보상과 관련된 도파민을 지속적으로 분출할 수 있도록 저축에 도움이 되는 개인 맞춤형 팁이나 현재 재무 상태 요약 정보를 제공
 - 고객은 편리한 बैंकिंग 경험을 통해 재정적 자신감을 얻고 스스로 통제력을 확보하여 더 나은 재무 의사결정을 내릴 수 있음

■ 도파민 बैंकिंग에 열광하는 Z세대

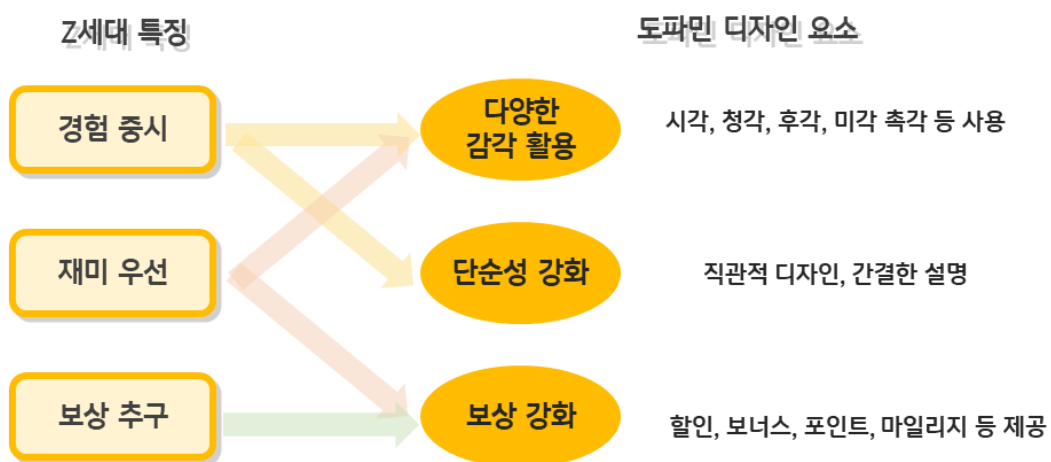
- 핀테크 기업과 인터넷은행은 기존 은행의 공급자 중심 접근방식에서 벗어나 도파민 बैंकिंग을 도입하여 금융 서비스의 혁신을 도모하고 Z세대에게 큰 인기를 얻음
- 단순하고 기능적인 금융을 넘어 교육, 엔터테인먼트, 라이프스타일을 접목한 도파민 बैंकिंग을 통해 즐거움을 맛보고 보상을 받은 고객은 몰입형 디지털 경험에 열광적으로 반응
- 특히 디지털 네이티브인 Z세대가 도파민 बैं키ंग에 열광적으로 반응하는 것으로 나타남
 - Z세대는 모든 종류의 정보에 즉시 접속할 수 있는 디지털 네이티브 환경에서 성장
 - 맥킨지앤드컴퍼니 조사에 따르면, Z세대 3분의 1이 하루 6시간 이상 휴대전화를 사용한

다고 응답해 밀레니얼 세대(22%)보다 더 높은 비중을 기록³

- Z세대가 도파민 बैं킹에 열광하는 이유는 ①경험 중시 ②재미 우선 ③보상 추구 등의 세대 특징과 도파민 디자인 요소가 맞닿아 있기 때문

- **[경험 중시]** 기분과 목적에 따라 이색적이고 실감 나는 경험을 소비하는 데 투자
 - 더욱 만족스러운 자극과 재미, 그로부터 얻는 만족을 추구하는 Z세대에게는 ‘낮선 경험이 주는 설렘’이 중요
 - 디지털 채널에서 얻을 수 있는 직관적이고 이색적인 경험은 만족감을 불러일으키고 도파민이 분출되는 ‘도파민 모먼트’를 유발
- **[재미 우선]** 제품 구매 시에도 재미를 추구하고 흥미로운 내용에 즉각적으로 반응
 - 한국콘텐츠진흥원의 “GenZ 콘텐츠 이용 트렌드” 조사에 따르면, Z세대의 42%는 드라마·예능 프로그램·영화를 볼 때 ‘내용의 타당성보다 재미와 흥미를 중시한다’고 응답
 - 유통업계에서도 브랜드가 지닌 공간, 제품, 이벤트에 ‘놀이 요소’를 가미한 마케팅을 선보임
- **[보상 추구]** 다른 세대에 비해 고객 충성도가 낮아 할인, 캐시백 혜택에 따라 브랜드를 이탈할 수도 있음
 - 모바일 게임 플랫폼 ZBD의 “ZBD Z세대 결제 연구(The ZBD Gen Z Payments Study)”에 따르면, Z세대의 86%가 ‘캐시백 및 로열티 리워드가 구매 결정에 중요한 요소’라고 응답

[그림 1] Z세대 특징과 도파민 디자인 요소



자료: 연구자 작성

³ McKinsey & Company, Mar. 17, 2020, Asia's Generation Z comes of age

■ 글로벌 도파민 बैं킹 사례

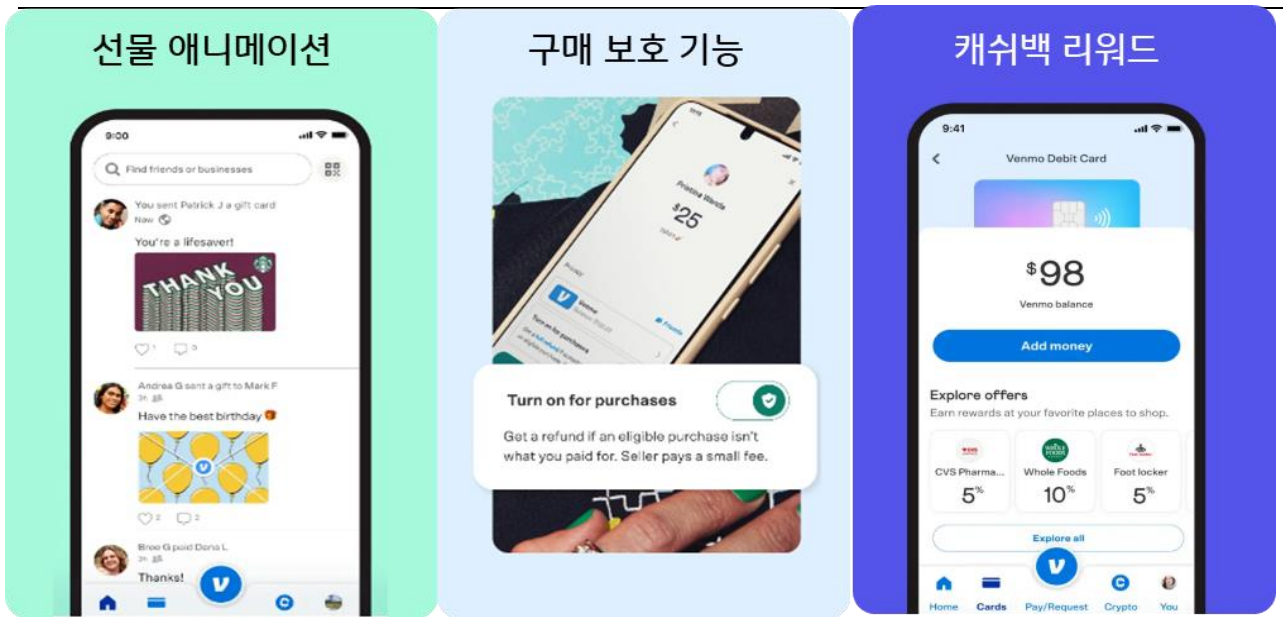
- 송금·예산관리·뱅크 서비스 분야에서 인기있는 글로벌 핀테크 기업의 사례와 대형 금융사가 핀테크 기업에 대항하여 야심차게 출시했으나 실패한 사례를 통해 도파민 बैं킹의 성공요소를 도출하고자 함

[성공 사례①] 모바일 송금 서비스 ‘벤모’

- 벤모(Venmo)는 2009년 출시된 모바일 송금 서비스 플랫폼으로, 2013년 페이팔 자회사로 편입되었으며 현재 미국에서만 9천2백만 명 이상의 사용자를 보유
 - Z세대를 성공적으로 공략하여 대표 송금 앱으로 자리매김
 - 투자자문회사 마놀 캐피털 매니지먼트(Manole Capital Management)의 “2020 페이먼트 조사”에 따르면, Z세대의 90%가 벤모를 이용한다고 응답하는 등 젊은 층에서 압도적으로 높은 이용률을 보임
 - 앱스토어 평점 또한 4.9점(1,540만 명 평가)으로 금융 부문 앱으로는 보기 드물게 높은 평가를 받음
- 경험을 중시하고 보상을 추구하는 Z세대의 특성을 반영하여 직관적이고 생동감 있는 시각효과와 실질적인 보상을 제공함으로써 ‘도파민 모먼트’를 생성
 - [직관적인 인터페이스] 직관적인 디자인과 생동감 있는 시각효과가 고객으로 하여금 금융 서비스를 더욱 친숙하게 여기고 즐겁게 경험하도록 유도
 - 상징적인 하늘색과 밝고 친근한 색감, 미니멀한 아이콘과 버튼 구성 등으로 모바일 환경에 최적화된 인터페이스를 연출
 - 거래의 90% 이상이 이모지를 포함하고 있다는 점에 착안해 2020년 앱 사용자를 위한 ‘애니메이션 맞춤 스티커’를 제공하기도 함
 - 선물 포장 옵션을 활용해 송금할 때 ‘선물 애니메이션’을 선택할 수 있는 기능을 제공
 - [즉각적인 만족감] 거래 및 보상에 대한 실시간 알림을 통해 즉각적인 피드백을 전달하고 결제 시점에 이와 관련된 부가서비스를 적시에 제공함으로써 고객의 만족감을 높임
 - 송금 수신 및 요청, 리워드 적립, 은행 계좌 변경 활동에 대한 실시간 알림을 제공
 - 송금 직전 토글 버튼을 활용해 신청할 수 있는 ‘구매 보호’ 기능을 탑재. 이를 통해 고객은 소액의 수수료를 지불하고 온라인 몰에서 구매한 상품이 도착하지 않거나 손상된 경우 결제금액 전액과 배송비를 환불받을 수 있음

- [보상 및 인센티브] 벤모 직불카드 이용자에게 최대 5%의 캐시백 혜택을 제공함으로써 뇌의 보상체계를 자극하여 고객이 실질적인 혜택을 받았다고 인식하게끔 유도
 - 앱에서 직불카드 잔액에 따른 할인 혜택을 활성화하면 쇼핑 ‘캐시백 리워드’를 받을 수 있음
 - ‘가상자산 자동 거래’ 기능을 활성화하면 월말에 캐시백 리워드로 수수료 없이 자동으로 가상자산을 매수할 수 있음

[그림 2] 벤모의 도파민 모먼트



자료: 벤모

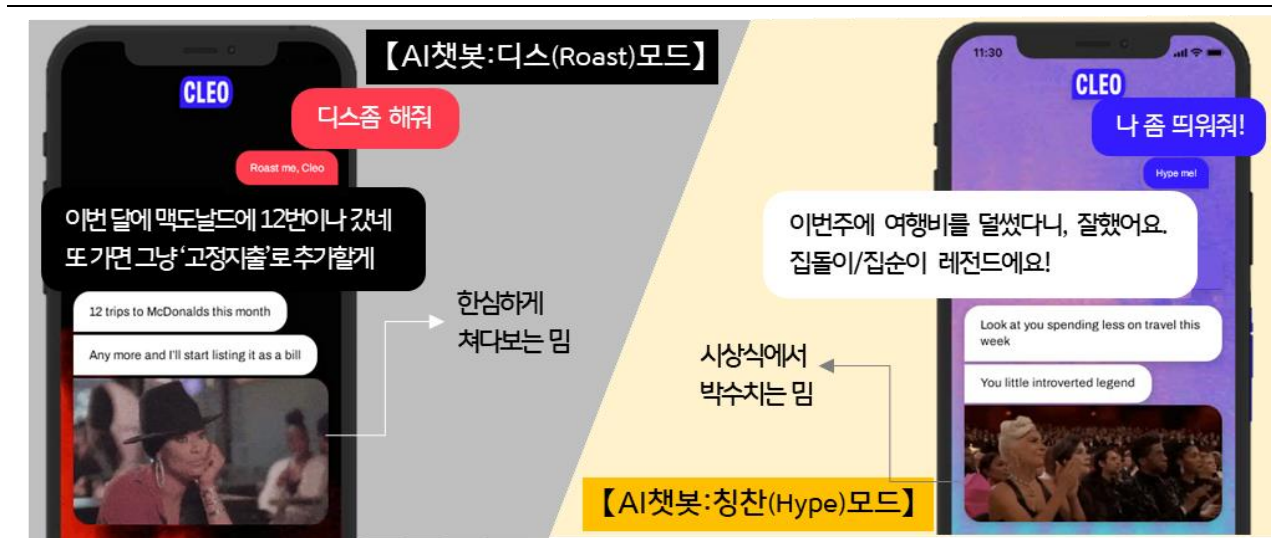
[성공 사례②] AI 기반 예산관리 서비스 ‘클레오’

- 클레오(Cleo)는 데이터 과학자 바니 허시-여(Barney Hussey-Yeo)가 2016년 설립한 영국의 핀테크 기업으로 미국에 진출하여 큰 성공을 거둠
- Z세대를 타겟으로 한 마케팅 전략으로 출시한 지 1년 6개월 만에 60만 명의 사용자를 확보하고 2023년 전년 대비 121% 증가한 6,590만 달러의 수익을 창출하는 등 높은 성장세를 지속
 - 수익의 절반은 유료 구독 서비스에서 발생하고 월간활성이용자(MAU)는 1백만 명 수준
 - 세대별 이용자 수는 공개되지 않았으나 대부분 Z세대와 밀레니얼 세대로 추정
- 고객이 재무적 관점에서 장기적으로 성장할 수 있도록 쉽고 유머러스한 설명으로 금융 조언을 제공하는 AI 챗봇을 출시하여 ‘도파민 모먼트’를 생성

- [유머러스하고 진솔한 대화] 고객의 소비 습관을 분석하여 동기부여와 피드백을 제공하는 대화형 AI 챗봇 ‘머니 코치’를 통해 고객의 요청에 따라 냉소적인 어조의 ‘디스(Roast) 모드’와 낙관적인 어조의 ‘칭찬(Hype) 모드’의 두 가지 형태로 유머러스한 코칭을 제공

- 예를 들어 ‘질책 모드’의 경우 “이번 달에 맥도널드를 열두 번이나 갔네. 다음에 한 번 더 가면 그냥 고정 지출로 추가할게”라는 메시지와 함께 ‘한심하게 쳐다보는 밈(Meme)⁴’을 보냄으로써 재치 있으면서도 직설적으로 낭비적인 소비 습관을 고집음
- 반면 ‘칭찬 모드’의 경우 “이번 주에 여행비를 덜 썼네, 잘했어요. 집돌이·집순이 레전드예요!”라는 메시지와 함께 ‘박수치는 밈’을 보냄으로써 유쾌하게 칭찬

[그림 3] 클레오 AI 챗봇 ‘머니 코치’



자료: 클레오

- “외식을 줄이세요”처럼 지루하고 유익하지 않은 일반적인 조언을 지양하고 고객의 소비 데이터에 기반한 구체적이고 실용적인 조언을 제공. 예를 들어 “다음 주 금요일에 데이트하려면 커피 값을 아끼세요”라는 방식으로 조언
- 유료 구독 회원에게는 더욱 정밀한 지출 분석과 다양한 코멘트, 고급 대화 기능을 제공
- [게이미피케이션] 고객의 소비 데이터에 기반한 개인화된 ‘절약 미션’과 금융 습관을 퀴즈로 재미있게 점검하는 ‘주간 게임’을 제공하여 재미를 유발하고 지속적인 참여를 유도

⁴ 인터넷 커뮤니티나 소셜미디어 등에서 유행하여 이미지나 텍스트, 짧은 동영상 등 다양한 형태로 복제되는 생각, 행동, 스타일 등의 콘텐츠를 일컫는 말로 그리스어 ‘미메메(mimeme)’를 ‘유전자(gene)’와 발음이 비슷하게 만든 단어

- ‘절약 미션’은 AI가 고객의 소비 데이터를 기반으로 생성한 개인화된 절약 미션으로, 목표를 달성할 때마다 유쾌한 피드백과 격려를 제공. 예를 들어 스타벅스를 자주 이용하는 고객에게는 ‘스타벅스 챌린지’가 생성되어 21일 동안 30달러를 절약하는 미션을 제시
- ‘주간 게임’은 매주 고객의 금융 습관 관련 퀴즈가 출제되는데, 주로 이전 주 소비 습관이나 향후 납부해야 할 청구서와 관련된 문제를 객관식으로 출제하고 정답을 맞히면 상금을 지급하기도 함
- 고객의 지출 습관을 효과적으로 개선하기 위해 banking, 정보 기술(IT), 심리학을 접목하고 게이미피케이션 요소를 가미한 서비스를 출시

[그림 4] 스타벅스 챌린지



자료: 클레오

- [즉각적인 피드백] 지출 및 예산 분석을 실시간으로 제공해 고객이 자신의 소비 결정에 대한 피드백을 즉각적으로 얻고 재무 상태를 파악할 수 있도록 유도
 - 고객이 돈을 쓸 때마다 예산 상황을 실시간으로 업데이트하여 지출에 대한 통찰력을 제공함으로써 자신의 재무 상태를 정확하게 파악할 수 있도록 유도. 예를 들어 특정 항목의 지출 한도에 도달했을 때 알림을 보내거나 청구서 지급 예정일을 알려줌
 - 예산 한도를 지켰을 때는 칭찬을 해주고 초과했을 때는 유머러스한 방식으로 경고함으로써 재미있게 예산관리를 할 수 있도록 유도
- [보상 및 인센티브] 소비 절약과 같은 특정 미션 달성 시 칭찬을 하거나 캐시백을 지급해 고객에게 성취감과 즐거움을 제공
 - 후회되는 소비 항목의 영수증을 올리면 최대 100달러까지 환급해 주는 이벤트를 시행하여 고객의 참여를 유도하고 예산관리에 대한 동기를 부여
 - 즉각적인 피드백과 게임화된 보상체계로 지출을 줄이거나 예산 한도를 지켰을 때는 고객을 칭찬하여 그 효과를 높임

[성공 사례③] 미국에서 가장 사랑받는 banking 앱 ‘차임’

- 차임(Chime)은 2012년 설립된 미국 핀테크 기업으로, 은행과 제휴한 banking 서비스⁵로 2024년 기준 약 2천3백만 명의 고객을 확보하고 있으며 특히 젊은 층을 집중 공략해 인기를 얻는 데 성공

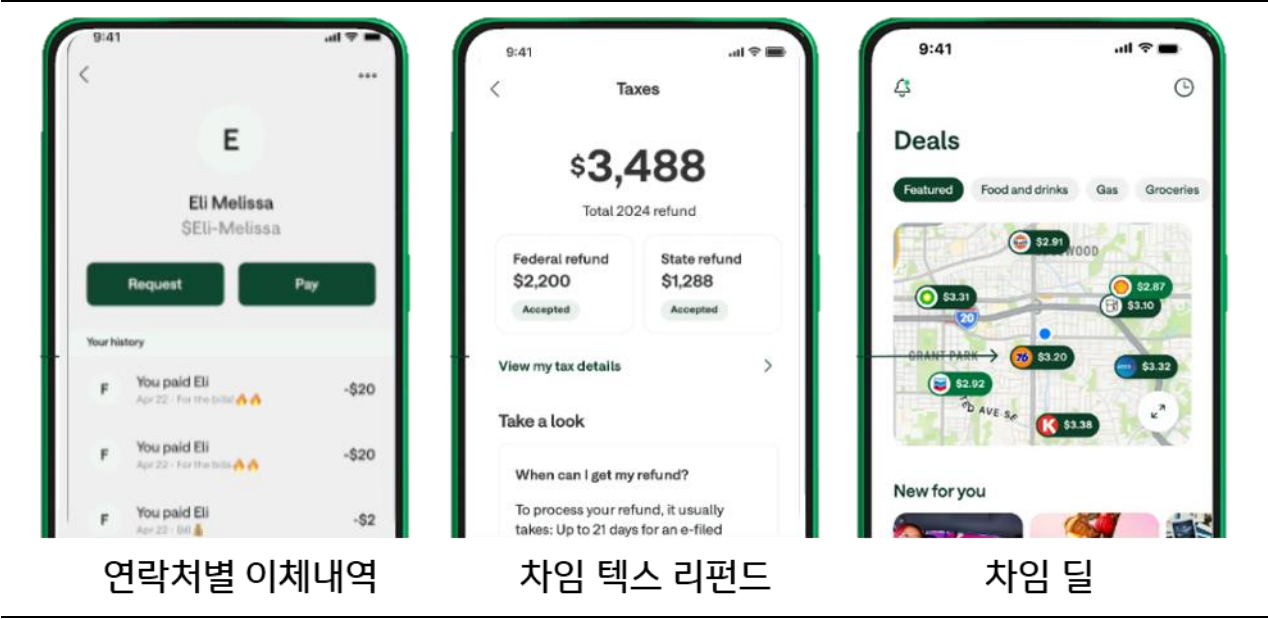
⁵ 차임은 뱅코프은행(Bancorp Bank) 및 스트라이드은행(Stride Bank)과 제휴하여 banking 서비스를 제공하고 있음

- 45세 미만 고객 비중은 75% 수준으로 60%대인 웰스파고와 체이스은행에 비해 젊은 층 이용률이 높음
- 설문조사 소프트웨어 업체 쉐릴릭스(Shutterstock)의 2023년 순고객추천지수(NPS, Net Promoter Score) 조사에서 은행 및 디지털 은행 중 가장 높은 점수를 기록
 - 미국에서 ‘가장 사랑받는 뱅킹 앱 1위(The #1 MOST LOVED BANKING APP)’를 상표로 등록하여 홍보 문구로 적극 활용 중
- 고객의 관점에서 편리한 서비스를 지속적으로 출시하여 만족감을 제고하고 적절한 보상 및 인센티브를 제공하여 ‘도파민 모먼트’를 생성
- **[개인화된 상호작용]** 고객의 행동에 따라 인터페이스를 자동으로 재구성하고, 사전에 니즈를 파악하여 고객이 요청하기 전에 적절한 안내를 제공함으로써 개인화된 상호작용을 구현
 - 돈을 자주 주고받는 대상을 이체 화면 중앙에 표시하고 ‘**연락처별 이체 내역**’을 제공하여 누구와 얼마를 주고받았는지 쉽게 파악할 수 있도록 함
 - 급여일 전 신용 조회나 이자, 수수료 없이 최대 500달러까지 지급하는 신용대출인 ‘마이페이(MyPay)’는 계좌에 입금된 급여성 자금이 얼마나 인출되는지 예측하여 개인별로 차등적으로 대출 한도를 산정해 줌
- **[지속적인 개선]** 고객이 필요로 하는 서비스를 계속해서 출시하고 분기별로 업데이트하여 고객에게 즉각적인 만족감과 신선한 몰입감을 제공
 - 2025년 1월, 세무 소프트웨어 기업과 협업해 무료 세금 신고 서비스 ‘**차임 텍스 리펀드(Chime Tax Refund)**’를 출시. 이 서비스를 이용하면 최대 6일 먼저 연방세(federal tax)를 환급받을 수 있음
 - 2025년 3월에는 최대 500달러까지 신용 조회 없이 즉시 대출 가능한 ‘**인스턴트론**’을 출시. 이 상품은 고정 이자율을 적용하여 연체료나 할증이자 발생하지 않으며, 원리금 상환 시 자동으로 월 현금 입금액의 10%를 초과하지 않도록 설계됨
 - 이 밖에도 분기별로 UX·UI와 인증 절차를 개선하는 업데이트를 실시
- **[보상 및 인센티브]** 수수료 없는 은행 거래와 편리한 부가서비스, 할인 혜택으로 고객의 보상 체계를 자극하여 고객 경험을 향상하고 지속적인 이용을 유도
 - 수수료 없이 최대 이틀 일찍 급여를 받을 수 있는 ‘**급여 조기 입금**’ 서비스와 수수료와 이자가 없는 ‘**마이네스통장**’ 서비스를 제공 중
 - ‘**차임 딜(Chime Deals)**’은 고객이 앱에서 방문을 희망하는 주유소, 식료품점, 식당 등 소매업



체를 검색한 후 원하는 캐시백 딜을 선택하면 10 영업일 내 캐시백 금액을 입금해 줌

[그림 5] 차임의 도파민 모먼트



자료: 차임

[표 1] 도파민 banking 성공 사례별 특징 비교

	벤모	클레오	차임
도파민 모먼트	직관적이고 풍부한 인터페이스 <ul style="list-style-type: none">• 밝고 친근한 색감, 미니멀 아이콘• 애니메이션 맞춤 스티커• 선물 애니메이션	유머러스하고 진솔한 대화 <ul style="list-style-type: none">• AI 챗봇 ‘머니 코치’의 ‘디스 모드’와 ‘칭찬 모드’	개인화된 상호작용 <ul style="list-style-type: none">• 연락처별 이체 내역• 마이페이(개인별 차등 대출 한도)
	즉각적인 만족감 <ul style="list-style-type: none">• 실시간 알림• 구매 보호 기능	게이미피케이션 <ul style="list-style-type: none">• 개인화된 절약 미션, 스타벅스 챌린지• 금융 습관 퀴즈 ‘주간 게임’	지속적인 개선 <ul style="list-style-type: none">• 차임 텍스 리펀드• 지속적인 상품·서비스 출시
	보상 및 인센티브 <ul style="list-style-type: none">• 쇼핑 캐시백 리워드• 가상자산 자동 구매	보상 및 인센티브 <ul style="list-style-type: none">• 후회되는 소비 영수증 환급 이벤트• 예산 한도를 지키면 칭찬 메시지	보상 및 인센티브 <ul style="list-style-type: none">• 급여 조기 입금 서비스• 차임 딜 할인 혜택

자료: 각 사 홈페이지를 참고해 연구자 정리

[실패 사례] HSBC의 해외 송금 앱 ‘징’

- HSBC는 핀테크 벤처 법인을 설립해 2024년 1월 3년의 개발기간과 1억 5천만 달러가 소요된 해외송금 앱 ‘징(Zing)’을 출시하였으나 1년여 만에 서비스 종료를 발표

- 출시 6개월 후 가입 고객이 3만 명에 불과할 정도의 저조한 실적으로 서비스를 종료한 것으로 추정

- HSBC가 영국의 거대 핀테크 기업 와이즈(Wise), 인터넷은행 레볼루트(Revolut)와 경쟁하

기 위해 야심 차게 출시한 앱이나 서비스 차별화에 실패하여 고객에게 외면받음

- 고객 경험 관점에서 보면 징의 실패 원인은 ‘차별화 실패’, ‘불분명한 타깃’, ‘도파민 모먼트 부족’의 세 가지를 꼽을 수 있음

- **[차별화 실패]** 낮은 거래 수수료와 다중 통화 서비스를 강조했으나 경쟁사 서비스와 비교해 차별화 요소가 부족

– 금융 UX 디자인 에이전시 UXDA는 “징이 혁신적이고 미래 지향적인 솔루션을 제공하지 못하고, 단순히 경쟁사 서비스를 모방하는 함정에 빠져 진정한 혁신을 이루지 못했다”고 지적

– 징은 출시 당시 간편한 해외 송금과 낮은 수수료를 마케팅 포인트로 내세웠으나, 기존 고객의 가입 시 고객확인절차(KYC)를 재차 수행하고 국내 ATM 인출 시 수수료를 부과하는 등 불필요한 조치로 핵심 가치의 진정성을 훼손

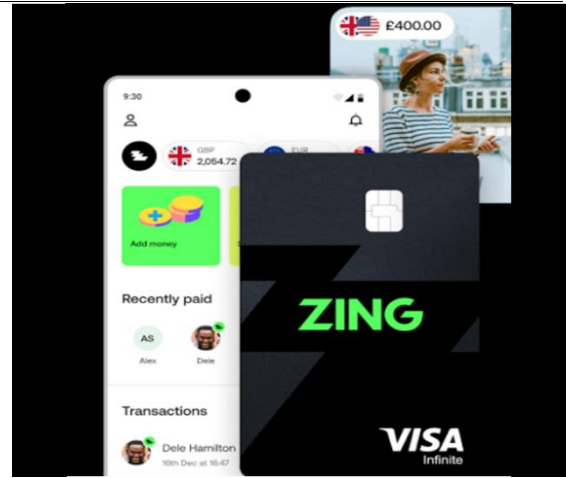
– 경쟁사 서비스 이용 고객은 후발주자인데다가 경쟁력이 떨어지는 징의 서비스를 이용해야 할 특별한 이유를 찾지 못함

- **[불분명한 타깃]** 타깃 고객이 명확하지 않아 오히려 기존 HSBC 이용 고객의 혼란을 야기

– 해외 송금 앱 경쟁사인 와이즈는 ‘가격에 민감한 글로벌 시민’을, 레볼루트는 ‘라이프스타일 기능을 갖춘 능숙한 밀레니얼 세대’를 타깃으로 함

– 반면 징은 광범위하고 불분명한 타깃팅으로 인해 HSBC 고객이 기존 해외 송금 서비스 대신 징을 사용해야 할 유인을 제시하지 못함

[그림 6] HSBC의 해외 송금 앱 징



자료: HSBC

- [도파민 모먼트 부족] 고객과 감정적으로 연결될 수 있는 개인화된 상호작용, 보상 및 인센티브가 부족해 고객에게 일관되고 즐거운 경험을 제공하지 못함
 - 브랜딩, 색감, 서체 디자인은 호평을 받았으나 최신 핀테크 앱에서 고객이 기대하는 수준의 개인 맞춤형 금융 인사이트와 적응형 인터페이스가 부족
 - 도파민 모먼트 부족은 고객에게 일관된 즐거운 경험을 제공하지 못해 고객 이탈과 브랜드 인지도 저하로 이어짐

■ 시사점

- 금융사는 도파민 बैं킹을 통해 고객에게 지속적으로 즐거움과 행복을 제공함으로써 금융 서비스를 차별화하고 고객 경험의 질을 제고하여 만족도와 브랜드 충성도를 높일 수 있음
- 직관적이고 편리한 기능을 기반으로 감각과 보상체계를 자극하여 금융 서비스의 차별화를 도모하고 고객 경험의 질을 제고함으로써 고객의 재방문율을 높일 수 있음
 - 고객에게 편리함과 즐거움을 제공하여 감정적 연결을 강화함으로써 브랜드 충성도 제고에 기여
 - 특히 거래 은행 변경률이 높고 애드 블로킹(Ad Blocking)⁶ 성향이 강한 Z세대의 이탈을 막는 효과적인 도구가 될 수 있음
- 그러나 도파민 बैं킹을 적용한다고 성공이 보장되는 것은 아니므로 고객에게 금융사의 독창적인 핵심 가치를 진정성 있게 전달하는 것이 필요
- 차별화된 가치 제안 없이 형식적으로 도파민 बैं킹을 추구하거나 유명 핀테크 기업을 단순히 모방하는 태도를 지양해야 함
 - HSBC ‘장’의 사례는 단순히 매력적인 이름과 세련된 디자인 등 형식적인 요소만 갖춘 도파민 बैं킹으로는 고객을 사로잡을 수 없음을 시사
 - 특히 후발주자의 경우 명확하고 구체적인 고객을 타겟으로 한 차별화된 가치 제안이 필요
- 금융사는 도파민 बैं킹을 성공적으로 적용하기 위해 ①AI를 활용한 개인화 ②고객 중심 상품·서비스 출시 ③지속적인 개선을 고려할 수 있음
- [①AI 활용 개인화] 데이터와 AI를 활용하여 고객의 상황에 맞는 적절한 팁, 넛지 등을 제공함으로써 개인화된 사용자 경험을 구축하고 보상체계를 자극

⁶ 웹사이트의 광고를 지우거나 표시하지 않는 것으로 디지털상에서 광고를 차단할 수 있는 다양한 기술을 내포하기도 함

- 고객이 앱에 접속한 이유를 선제적으로 파악하여 개인화된 인터페이스를 제공함으로써 만족도와 재방문율을 제고
- 경제적 혜택뿐만 아니라 고객의 상황에 맞는 적절한 팁, 넋지 등을 제공함으로써 뇌의 보상체계를 자극
- **[②고객 중심 상품·서비스]** 고객 여정을 면밀히 파악하여 고객이 미처 인지하기도 전에 페인 포인트를 만족시키는 상품·서비스를 출시함으로써 감동을 불러일으킴
 - 고객의 생활 패턴을 파악하여 필요로 하는 서비스를 출시함으로써 고객 감동을 실현
 - 예를 들어 급여일 전 잔액이 부족한 고객에게 ‘급여 선지급 서비스’나 자주 방문하는 소매점의 할인 혜택을 제안할 수 있음
 - 복잡한 설명이나 전문용어 대신 이해하기 쉽고 직관적인 시각 자료와 동적 차트로 고객의 자산 상황을 시각적으로 보여줌으로써 도파민 분비를 촉진할 수 있음
- **[③지속적인 개선]** 고객의 피드백을 반영하여 주기적으로 상품·서비스 및 앱을 개선함으로써 즉각적인 만족감과 신선한 몰입감을 제공
 - 새로운 기능이나 개선된 기능을 선보여 고객이 신선한 경험을 유지할 수 있도록 유도
 - 상품·서비스에 고객의 의견을 반영하여 긍정적인 감정과 충성도를 제고

<연구원 강윤정(rkang@kbfk.com) ☎02)2073-5733>

참고문헌

<국내 문헌>

한국콘텐츠진흥원, 2024, “Gen Z 콘텐츠 이용 트렌드”, 《KOCCAFOCUS》 통권 171호.

한스-게오르크 호이젤, 2024, 『뇌, 마케팅의 비밀을 열다』, 구소영 역, 다산북스.

<해외 문헌>

Bulbshare, 2022, “Ad blockers and advocacy: Why gen Z is blocking paid ads in favour of real voices”.

Financial Times, Jan. 23, 2025, “HSBC shuts payments app Zing a year after launch”.

Shruti Bhargava, Bo Finneman, Jennifer Schmidt, and Emma Spagnuolo, Mar. 20, 2020, “The young and the restless: Generation Z in America”, Mckinsey & Company.

Thomas Rüdiger Smith and Naomi Yamakawa, Mar. 17, 2020, “Asia’s Generation Z comes of age”, Mckinsey & Company.

UXDA, “\$150M Down the Drain: UX Reasons Behind Zing’s Banking App Failure”.

UXDA, “The Rise of ‘Dopamine Banking’: How Fintechs and Neobanks Are Redefining the Customer Experience”.

<전자 문헌>

벤모 <https://venmo.com/>

징 <https://zing.me/rates/calculators/international-payments>

차임 <https://www.chime.com/about-us/>

클레오 <https://web.meetcleo.com/about-us>