

금융 슈퍼앱 혁신 유형 분류 및 진화 경로 분석 연구

Exploration of Innovation Typology and Evolutionary Trajectories of Financial Super App

유제원¹, 송지훈^{2*}

Jewon Yoo¹, Chie Hoon Song^{2*}

〈Abstract〉

This study aims to classify the types of financial super apps and analyzes their evolution and growth paths by type. Super apps, which provide various services on a single platform, are gaining attention as a key strategy for digital transformation in the financial sector. By adopting the grounded theory methodology, this research has categorized financial super apps into three types: “lifestyle financial super app”, “integrated financial super app”, and “universal financial super app”. Ansoff Matrix was used as a theoretical framework to understand how each type of super app grew and evolved through various strategies. Our analysis revealed that super apps of each type grew using a different mix of ‘market penetration’, ‘product development’, ‘market development’, and ‘diversification’ strategies, with each mix showcasing a distinct evolutionary path. The findings of this study are expected to enhance understanding of financial super app typology and evolutionary trajectories, contributing to the development of practical strategies, such as channel optimization for financial super apps in the future.

Keywords : Super App, Innovation Type, Ansoff Matrix, Grounded Theory, Platform Strategy

1 제1저자, 박사과정, 경상국립대학교 대학원 기술경영학과
E-mail: lego@gnu.ac.kr

2* 교신저자, 조교수, 경상국립대학교 대학원 기술경영학과
E-mail: chsong01@gnu.ac.kr

1 First author, Graduate Student (Ph.D. program) Gyeongsang National University, Department of Management of Technology

2* Corresponding author, Assistant Professor Gyeongsang National University, Department of Management of Technology

1. 서론

최근 다양한 산업에 걸쳐 슈퍼앱(Super App)이 부상하고 있다. 쇼핑, 배달, 차량 공유 등과 같이 하나의 특화된 서비스를 제공하는 단일앱과 달리 슈퍼앱은 단일 플랫폼 내에서 여러 기능들을 하나로 묶은 통합 서비스 구축을 지향한다[1]. 오늘날 슈퍼앱은 단순한 기능과 서비스의 집합을 넘어 사용자의 일상생활을 통합적으로 지원하는 플랫폼으로 진화하고 있으며, 디지털 플랫폼 생태계의 경쟁 환경을 크게 변화시키고 있다. 국내에서는 특히 금융 분야의 슈퍼앱 도입이 활발하다. 네이버, 카카오와 같은 빅테크 기업들은 포털 서비스, 인스턴트메시지 등 비금융 서비스 플랫폼에 금융서비스를 더한 슈퍼앱을 출시하며 금융시장에 진출하고 있다. 이와 맞물려 기존 금융권의 슈퍼앱 전환에도 속도가 붙고 있다. 신한금융그룹은 은행, 카드, 보험, 증권과 같은 서비스들을 통합한 슈퍼앱 ‘신한슈퍼솔(Super SOL)’을 2023년 12월 런칭했다. KB금융그룹은 2021년 6개의 계열사 서비스를 한곳에 모은 KB스타뱅킹을 시장에 내놓았다. 우리금융그룹도 2024년 11월 자사 금융통합 슈퍼앱 ‘뉴원뱅크’를 출시하고자 한다. 비은행권인 삼성그룹도 보험, 증권, 카드와 같은 그룹 금융사의 서비스를 통합한 모니모를 지난 2022년 출시했다. 통신사인 SK텔레콤의 에이닷, 유통기업인 CJ의 CJ ONE 앱, 티머니, 쏘카 등 교통서비스 업체들도 동종/이종산업의 서비스 통합을 통한 슈퍼앱을 지향하고 있다. 이처럼 슈퍼앱은 디지털 중심의 경제 소비 활동 전환의 시대에서 다양한 산업 분야의 서비스 통합 및 혁신 수단으로 활용되고 있다. 특히 금융 분야에서는 비금융서비스의 부수업 무규제 완화와 개인형 맞춤 정보를 활용한 마이데이터 사업 시행으로 인해 금융 슈퍼앱 전환에 따른 파급력이 더욱 커질 것으로 예상된다. 디지털

플랫폼 전략의 일환으로 슈퍼앱 시장이 급격히 성장하고 있는 시점에서 각 기업이 구사하는 슈퍼앱 전략에 대한 깊이 있는 이해는 향후 경영전략 수립에 유용하게 작용할 수 있다. 따라서, 현존하는 다양한 슈퍼앱에 대한 유형별 분류 및 진화경로에 대한 이해가 요구된다[2]. 슈퍼앱이 단순한 서비스 통합을 지칭하는 수사적(rhetoric)인 장치를 넘어 디지털 생활 방식의 전반을 아우르는 새로운 디지털 생태계 플랫폼으로 인정받기 위해서는 슈퍼앱 유형 및 변화 과정에 대한 연구가 필요하다.

슈퍼앱에 관한 기존 연구들은 개념 및 현황 파악 등 사회, 경제, 문화적 패러다임의 변화 분석에 초점을 맞추어왔다. 관련 연구로는 최초의 슈퍼앱이라 불리는 위챗(Wechat)이 중국사회에 미치는 영향[3], 인도네시아 슈퍼앱 Gojek의 성장 과정 및 요인 분석[4] 등을 찾아볼 수 있다. 한편, 슈퍼앱 성장경로에 대한 분석을 시도한 연구가 있으나, 특정 산업에 속하는 슈퍼앱에 관한 연구가 아닌 우버(Uber)와 같은 개별 기업에 대한 분석이라는 한계를 지녔다[1]. 국내외 플랫폼 기업을 비즈니스형, 기술형, 하이브리드형 플랫폼으로 분류한 연구가 존재하지만[5], 이를 서비스 통합형 플랫폼인 슈퍼앱에 직접적으로 적용하기에는 한계가 있다 볼 수 있다. 최근 비슷한 맥락에서 전 세계 41개의 슈퍼앱에 대한 실증분석을 기반으로 슈퍼앱을 ‘Swiss-Army Knife’, ‘Family’, ‘Host’, ‘Hub’의 4가지 유형으로 분류한 연구가 있다[2]. 그러나 위 프레임워크를 금융 분야에 직접적으로 대입시키기에는 한계가 있으며, 디지털 금융 플랫폼 생태계가 어떤 유형의 슈퍼앱으로 구성되는지에 대한 이해는 여전히 부족한 실정이다.

따라서, 본 연구에서는 국내 산업 중 슈퍼앱 전략을 활발하게 전개하는 금융 분야의 슈퍼앱 유형과 진화경로를 분석하고자 한다. 금융 애플리케이션 중 슈퍼앱으로 분류될 수 있는 애플리케이션에

대한 웹문서, 보도자료, 뉴스 기사 등에 대한 자료를 바탕으로 한 정성 조사와 더불어 선행연구에서 언급된 슈퍼앱의 특징을 기반으로 새로운 분류 체계 제시를 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구에서는 질적연구방법론 중 하나인 Strauss & Corbin의 근거이론방법론(grounded theory)을 사용하여, 기존 연구에서 명확하게 제시되지 않았던 금융 분야 슈퍼앱 유형에 대한 개념과 이들의 속성에 기반한 유형 분류를 진행하고자 한다. 또한, 금융사의 디지털 전환 전략의 일환으로 제시되는 슈퍼앱의 진화 및 성장경로를 안소프 매트릭스(Ansoff Matrix)에 빗대어 분석해 보고자 한다. 나아가 금융 슈퍼앱의 유형 및 진화, 성장 경로를 살펴봄으로써 금융산업의 디지털 전환을 성장 방향과 이를 위한 전략적 제언을 제공하고자 한다.

본 논문은 다음과 같이 구성된다. 2장에서는 금융 슈퍼앱의 핵심 요소, 유형 분류 및 안소프 매트릭스의 이론적 배경을 간략히 설명한다. 3장에서는 연구방법론과 분석 프로세스에 대해 기술한다. 4장에서는 금융 슈퍼앱 유형 분류 프레임워크와 이에 따른 주요 금융 슈퍼앱 유형의 진화 및 성장 경로 분석 결과를 제시한다. 5장에서는 연구의 결론과 한계점 및 향후 연구 방향에 대해 논한다.

2. 이론적 배경

2.1 슈퍼앱 핵심 요소 및 유형 분류

2.1.1 슈퍼앱의 개념 및 핵심 요소

슈퍼앱의 “슈퍼(Super)”는 최고 또는 필수라는 의미보다는 단일 목적의 서비스를 넘어 다양한 서비스를 결합하는 앱을 뜻한다[2]. 사용자는 여러 앱을 가동할 필요 없이, 한 애플리케이션 내에서 별도의 로그인이나 복잡한 절차 없이 쉽고 빠르게

서비스를 이용할 수 있다. 이러한 통합적 서비스를 통해 편리하고, 효율적인 경험을 고객에게 제공함에 따라, 슈퍼앱은 모바일 시장에서 신규 비즈니스 기회를 창출하는 하나의 지배적인 트렌드 자리를 잡아 가고 있다[6]. 슈퍼앱 개념을 처음으로 제시한 블랙베리 창업자 Mike Lazardis는 슈퍼앱의 5가지 핵심 요소를 다음과 같이 정의했다[7]. 슈퍼앱은 원활하고(seamless), 통합적(integrative)이며 효율적인(efficient) 고객 경험을 제시하고, 상황과 맥락(contextualized)에 맞는 개인화된 고객 서비스 제시를 통해 소비자의 지속적 사용(daily use)을 끌어낼 수 있어야 한다[7]. 오늘날 슈퍼앱은 단순한 기능과 서비스의 집합을 넘어 사용자의 일상생활을 통합적으로 지원하는 플랫폼으로 진화하고 있으며, 디지털 플랫폼 생태계의 경쟁 환경을 크게 변화시키고 있다.

2.1.2 슈퍼앱의 유형분류 관련 선행연구

슈퍼앱의 핵심 요소 연구와 유형 분류는 다양한 산업 분야에서 확산하고 있는 슈퍼앱의 특성을 이해하고, 사용자의 만족도 향상과 시장 진입 전략 수립 등에 활용될 수 있다는 점에서 그 중요성이 크다. Table 1은 슈퍼앱 유형 분류에 대한 선행연구를 Open Ecosystem과 Function 관점으로 분류한다[8]. Open Ecosystem은 슈퍼앱의 다기능을 구성하는 미니앱 관리주체에 대한 분류로 다목적 슈퍼앱의 경우 앱 기능 개발을 직접적으로 담당한다. 반면 운영체제 슈퍼앱의 경우 외부업체

Table 1. Research on the typology of super apps

Categorization	Super app classification type	Case
Open ecosystem	Multipurpose Super App	Uber
	Operating System Super App	WeChat
Function	One-industry Super Apps	Paytm
	Daily life Super Apps	Gojek

(third party)가 개발한 미니앱들을 수용하며 apps-within-an-app이라는 컨셉 아래 메인 앱의 개발 및 미니앱 관리에 중점을 두는 형태이다. 이 경우 슈퍼앱 관리주체는 미니앱 개발환경 및 운영환경(API 등)만을 제공하고, 미니앱 개발업체가 신규 기능을 추가한다. 이렇게 구축된 미니앱 생태계는 다목적 슈퍼앱에 비해 확장성이 크다는 장점을 지닌다. 대표적인 운영체제 슈퍼앱인 위챗에는 4백만개 이상의 미니앱이 앱 내에 포함되어 있다[8]. 기능(Function)에 따른 분류는 슈퍼앱의 기능이 동일한 산업 내에서 제공되는 단일 목적앱과 다양한 기능이 서로 다른 산업에 속하며 일상생활 전반에 이용되는 일상생활 슈퍼앱으로 구분할 수 있다. 특히, 전자의 경우 단일 산업에 특화된 기능과 서비스를 제공함으로써 전문성 강화, 효율성 증대, 고객 충성도 확보 등에 도움을 줄 수 있다. 인도의 간편결제 기반 슈퍼앱 Paytm, 러시아 상업은행 Tinkoff 앱 등이 이에 해당한다[8].

반면, van der Vlist(2021)의 연구에 의하면 슈퍼앱은 4가지 유형으로 분류된다. 분류의 기준은 서비스 통합방식과 다른 산업영역과의 통합 정도에 의해 결정된다. Table 2는 구분된 유형과 해당 특성을 정리해 나타낸다. “Swiss-Army Knife” 유형의 경우 다양한 기능을 하나의 플랫폼에서 제공함으로써 사용자의 편리성을 극대화하는 데 의의를 둔다. “Family” 유형은 대부분의 슈퍼앱이 속하는 유형으로 하나의 지주회사가 개발하거나 소유한 여러 앱이 통합된 생태계로 기업이 다양한 산업영역에 걸쳐 확장하는 데 효과적이다. “Host” 유형은 호스트 앱 내에서 제3자가 ‘미니앱’ 또는 보완적인 서비스를 개발하고 배포하는 것을 의미한다. 이는 내부 네트워크 효과를 활용해 앱의 생태계를 확장하고 사용자 참여를 증대시키는 데 유용하다. “Hub” 유형은 “Host”와 유사한 측면이 있지만 슈퍼앱이 외부 파트너십을 통해 다양한 제3자의 앱과 서비스를 연결하여 더 광범위한 생태

계를 구축하는 데 의의를 둔다.

슈퍼앱 유형 분류 연구는 각 유형의 특성과 운영방식을 파악함으로써 전략 수립 및 발전 방향을 제시함에 그 의의가 있다. 그러나 앞서 언급한 분류체계는 슈퍼앱 유형 간의 혼합을 설명하는 데 어려움이 있으며, 지속적으로 변화하는 슈퍼앱의 동적인 특성을 충분히 반영하지 못한다. 아울러, 금융 분야 슈퍼앱 분류에 있어 선행연구에 언급된 분류체계는 금융시장의 고유 특성을 고려하지 않는다는 한계를 갖는다.

이에 본 연구에서는 기존 연구의 한계점을 보완하고, 국내 금융 슈퍼앱 전략에 초점을 맞춘 진화 및 성장경로 분석 연구를 수행하고자 한다. 첫째, 기존 슈퍼앱 유형 분류의 한계점을 보완하기 위해 금융에 맞춘 새로운 금융 슈퍼앱 분류체계를 제시하고자 한다. 이를 통해 각 금융 슈퍼앱의 유형 분류 및 특징을 살펴보고자 한다. 둘째, 슈퍼앱의 진화경로를 분석하는 데 있어, 앤소프 매트릭스라는 체계적인 분석 틀을 활용하고자 한다. 기존 연구가 슈퍼앱의 성장과정을 서술적으로 기술하는 데 그쳤다면, 본 연구에서는 동적으로 앤

Table 2. Superapp types and characteristics

Type	Characteristics	case
Swiss-Army Knife	<ul style="list-style-type: none"> •다양한 서비스를 하나의 앱에서 구현하여 통합적 경험 제공 •개별로 운영되던 업종을 통합하여 다양한 서비스를 제공 	Gojek, Alipay, Grab
Family	<ul style="list-style-type: none"> •동일한 ‘모기업’ 지주회사 산하의 다양한 앱 및 회사 포트폴리오를 활용하여 서비스를 제공 	Meta, Didi, Uber
Host	<ul style="list-style-type: none"> •하나의 플랫폼 또는 앱 인터페이스를 통해 외부 개발자가 제공하는 서비스를 통합하는 형태 	3.3
Hub	<ul style="list-style-type: none"> •외부의 다양한 제3자가 산업 분야 전반의 종합적인 서비스를 함께 발전시키는 형태 •허브 플랫폼은 API, SDK 등을 제공하며 외부 기여자는 서비스를 개발 	QQ

소프 매트릭스를 통해 유형별 전략이 어떻게 성장하고 발전해 왔는지를 분석했다. 이를 통해 유형별 슈퍼앱의 성장전략을 살펴보고, 슈퍼앱 전략 수립에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 셋째, 국내 슈퍼앱 시장에 초점을 맞춘 심층적인 분석을 수행하고자 한다. 기존 연구는 주로 해외 다양한 산업 분야의 슈퍼앱 사례 중심으로 이루어져 국내 시장에 대한 이해가 부족했다. 본 연구에서는 토스, 신한 슈퍼SOL, 신한 SOL Pay 등 국내 대표 금융 슈퍼앱의 사례분석을 통해 각 애플리케이션 서비스의 업데이트 내역을 면밀히 분석하고, 슈퍼앱으로 진화하는 과정을 상세히 추적해 슈퍼앱 전략의 동적분석을 시행하고자 한다.

2.2 슈퍼앱의 진화 및 성장경로

대부분의 슈퍼앱은 초기에 “슈퍼앱”으로 설계되지 않았으며, 단일 애플리케이션이 시간이 지남에 따라 자연스럽게 진화한 형태로 볼 수 있다[2]. 슈퍼앱은 사용자 기반 확대, 기술혁신, 사업모델 변화, 고객 요구 대응 등의 이유로 진화했다. 일반적으로 배달, 승차 공유 등 특정 핵심 기능을 수행하도록 설계된 일반 애플리케이션에 사용자 편의를 위한 결제와 같은 금융서비스가 통합된 형태로 확장되었다. 나아가 다양한 서비스 제공업체와 협력하여 사용자에게 더 많은 부가 기능을 제공하게 되었다. 단일 애플리케이션 내에서 편리한 사용자 경험 제공은 더 많은 사용자와 서비스를 확보하는 슈퍼앱의 진화로 이어졌다[8].

Hasselwander(2024)는 이러한 슈퍼앱의 진화 및 성장경로를 앤소프 매트릭스(이하 AM)를 기반으로 제시하였다[1]. AM는 미래 성장 전략을 수립하는데 유용한 전략계획 도구로써, 제품과 시장을 기준으로 4가지 전략 옵션을 제시한다[9]. 해당 매트릭스는 기존제품과 시장을 활용하는 성장

전략과 새로운 시장을 활용하는 성장 전략의 상대적 매력도와 각 전략과 관련된 위험 수준을 평가하는 데 사용된다. 매트릭스의 각 사분면은 특정 성장 전략에 해당하며, 시장침투(기존 시장에 기존 제품의 판매를 늘리는 개념), 시장개발(기존제품을 새로운 시장에 판매하는 개념), 제품개발(기존 시장에 신제품을 출시하는 개념), 다각화(완전히 새로운 제품으로 새로운 시장에 진출하는 개념)로 구분할 수 있다. Fig. 1에 의하면 성장 전략들이 서로 융합되면서, 시장침투, 시장개발, 제품개발, 다각화를 거쳐 일반 앱이 슈퍼앱으로 진화한다. 초기 시장 침투전략을 통해 시장 점유율을 확보하고 이후 시장개발 전략을 통해 국제적으로 확장하며, 제품개발전략을 통해 새로운 제품과 서비스를 추가하고 다각화 전략을 통해 새로운 시장으로 확산하는 과정을 거친다[1].

본 연구에서는 유형 분류를 기반으로 사례연구를 통해 금융 분야 슈퍼앱 진화 및 성장 경로를 분석하고자 한다. 먼저 금융 슈퍼앱을 유형별로 분류 후, AM을 활용해 금융 슈퍼앱의 진화 및 성장경로를 분석하고, 금융 슈퍼앱의 유형별로 어떤 차이를 보이는지 살펴보고자 한다. 이를 통해 금융 슈퍼앱 및 디지털 전환에 대한 이해와 성장 전략 수립에 기여하고자 한다.

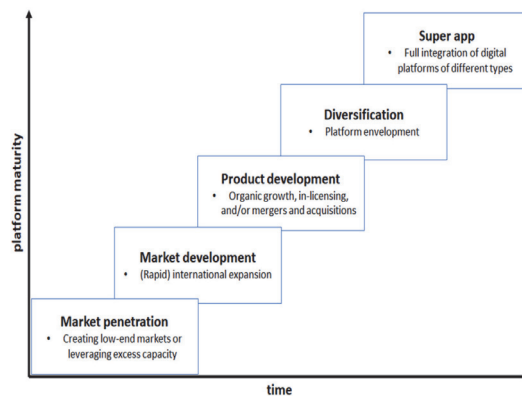


Fig. 1 The path towards a super app[1]

3. 연구 방법

3.1 근거이론

슈퍼앱은 근래에 등장한 개념으로, 아직 충분한 연구가 이루어지지 않은 분야다. 이에 본 연구에서는 Strauss & Corbin의 근거이론방법론을 채택해 분석을 진행하였다. 근거이론방법론은 질적 연구 방법의 하나로, 기존 이론이 부족한 영역에서 특정 현상을 설명하는 이론을 체계적으로 구축하는 데 목적이 있다. 즉, 기존 이론이나 가설에 얽매이지 않고, 현상에 대한 데이터 수집과 분석을 통해 새로운 이론을 도출하는 데 목적을 둔다[10,11]. 특히, 반복 연구가 수행되지 않아 설명가능한 변수들이 부족한 경우 유용하게 활용할 수 있는 연구방법론으로 간주된다. 일반적으로 인터뷰나 문헌 자료 분석을 통해 자료를 수집하며, 연구자는 이러한 자료를 반복적으로 비교 분석하여 핵심 개념과 범주를 도출한다. 초기 도출된 개념을 바탕으로 숨겨진 의미와 패턴을 발견하고, 새로운 이론이나 현상에 대한 이론적 틀을 구축한다.

근거이론을 적용한 연구 수행을 위해서는 질적 코딩(qualitative coding)이 필요하다. 이는 수집된 자료에서 연구자가 연구 문제와 대응되는 단어, 구문, 문장, 문장 등 의미 요소(meaning segment)들을 식별하고, 이에 개념적 의미 코드(code)를 부여함으로써 자료를 이론적으로 의미 있는 정보로 환원하는 자료 분석 작업이다[12,13,14]. 식별된 코드는 선정한 기준에 따라 공통된 유형(category)으로 범주화하거나, 식별된 유형들을 바탕으로 더 높은 수준의 상위 유형으로 범주화하는 작업을 수행한다[15, 16]. 이를 통해 코드 간의 논리적 관계를 파악하고, 해당 관계구조를 통해 논리적 분석을 수행한다. 본 연구에서는 근거이론에 기반하여, 개방코딩(Open coding), 축코딩(Axial coding), 선

택코딩>Selective coding) 3단계의 코딩 과정을 거쳐 이론을 정교화한다[11].

3.2 연구 절차

본 연구에서는 국내 금융 슈퍼앱으로 분류될 수 있는 애플리케이션에 대한 웹문서, 보도자료, 뉴스 기사 등에 대한 자료를 바탕으로 질적코딩을 수행한다. 보도자료와 기사자료는 최초의 슈퍼앱으로 평가 받는 WeChat의 출시일인 2011년 1월 11일부터 2024년 3월 31일까지의 자료를 수집했다. 뉴스 기사의 수집은 한국언론진흥재단에서 운영하는 빅카인즈를 통해 주요 언론사에서 발행한 기사를 활용하였다. 주요 언론사는 5대 일간지(조선일보, 중앙일보, 동아일보, 한겨레, 경향신문), 경제일간지(한국경제, 매일경제), 지상파 TV뉴스 3사(KBS, MBC, SBS)와 종합뉴스 채널 YTN의 언론 보도를 대상으로 한정하였다. 그 결과 총 495건의 기사가 수집되었다.

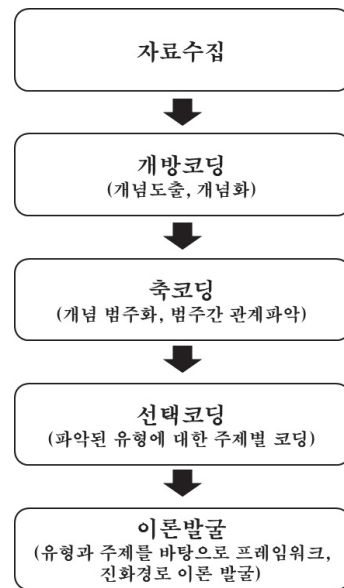


Fig. 2 Procedure of Grounded Theory Method

수집된 자료는 Fig. 2에 명시된 프로세스와 같이 개방코딩(Open coding), 축코딩(Axial coding), 선택 코딩(Selective coding)의 절차를 거쳐 이론 발굴로 이어진다. 개방코딩 단계에서는 수집된 문헌 자료를 세밀하게 분석하여 정보를 의미 단위로 분해하고, 각 단위로부터 개념적 코드를 추출한다. 이를 통해 연구 대상의 현상을 설명할 수 있는 최소 단위의 개념적 코드(code)를 부여하였다. 축코딩 단계에서는 개방코딩을 통해 생성된 코드들을 하위범주(sub-category)로 연결한다. 이러한 과정에서 범주 간의 인과 관계, 조건, 전략 등을 살펴 현상에 대한 설명력을 높였다. 선택 코딩 단계에서는 개방코딩과 축코딩을 통해 도출된 개념과 주요 범주들을 통합시키고, 핵심 범주를 중심으로 슈퍼앱의 유형 분류 프레임워크와 매트릭스 이론을 정의했다. 마지막으로, 분류된 금융 슈퍼앱의 진화 및 성장경로를 도출함으로써 금융분야 슈퍼앱 진화에 대한 이론적 모형을 제시한다.

4. 연구 결과

4.1 금융 애플리케이션 유형 및 분류 프레임워크

본 연구에서는 근거이론 방법론을 활용해 금융 슈퍼앱의 유형과 진화 패턴에 대한 이론적 모형을 도출하였다. 개방코딩 단계에서는 수집된 문헌 자료로부터 의미 요소들을 찾아 개념화했다. 그 결과 예적금, 주식, 앱카드, 생활금융 등의 개념이 도출했다. 축 코딩 단계에서는 개방 코딩에서 도출된 개념들을 유사성과 차이점을 기반으로 범주화하고, 범주 간의 관계를 파악했다.

이에 예적금, 대출, 보험 등 금융상품 및 거래와 직접적으로 관련된 서비스의 하위 범주를 연결

해 ‘금융서비스’라는 하나의 범주로 묶었다. 쇼핑, 여행, 콘텐츠 등 금융과 직접적으로 관련되지 않는 서비스의 하위 범주들은 ‘이중 서비스’라는 새로운 범주로 도출했다. 이러한 서비스들은 사용자의 일상생활과 관련된 다양한 영역에서 편의를 제공하며, 금융서비스와 결합해 슈퍼앱의 사용성을 높이는 데 기여한다. 플랫폼 경쟁력, 사용자 편의성과 같이 슈퍼앱의 핵심 경쟁력을 파악하는 데 중요한 개념들은 ‘슈퍼앱 특징’이라는 하나의 범주로 묶어 그룹화하였다. 그룹화시킨 결과는 Table 3과 같다. 그룹화시킨 결과는 Table 3과 같다.

선택 코딩 단계에서는 축 코딩에서 도출된 핵심 범주들을 중심으로 금융 슈퍼앱 유형 분류 및 매트릭스 개발을 위한 이론적 틀을 구축했다. “금융서비스 다각화”와 “이중 서비스 다각화”를 핵심 범주로 설정하고, 이 두 가지 범주를 기준으로 금

Table 3. Result of Axial Coding

개념어(code)	하위범주(sub-category)	범주(category)
예적금, 대출, 환전 등	은행서비스	금융 서비스
주식, 펀드, 채권 거래 등	증권서비스	
자동차보험, 생명, 손해보험 등	보험서비스	
간편송금, 지인송금 등	간편송금서비스	
앱카드, 신용카드, 간편결제 등	결제서비스	
주식, 펀드, P2P, NFT 등	투자서비스	
상품구매, 쿠폰, 할인 등	쇼핑서비스	이중 서비스
항공권, 호텔예약, 그랩 등	여행서비스	
뉴스, 운세, 웹툰 등	콘텐츠서비스	
음식 배달, 퀵서비스 등	배달서비스	
대리운전, 택시, 공유자전거 등	교통서비스	슈퍼앱 특징
종합금융, 금융그룹 등	윈스톱금융	
생활금융 플랫폼, 전문금융앱 등	플랫폼 경쟁력	
개인화, 초개인화, 생활서비스 등	사용자 편의성	

용 슈퍼앱 유형을 분류하는 2 by 2 매트릭스를 개발해 시각화했다. 이를 통해 금융 슈퍼앱의 유형을 전문 금융앱, 생활형 금융 슈퍼앱, 종합금융형 슈퍼앱, 유니버설형 금융 슈퍼앱으로 분류하였다. 생활형 금융 슈퍼앱은 본업인 금융서비스를 기반으로 이종 생태계를 구축한다. 간편결제, 결제 서비스 등의 핵심 금융서비스를 기반으로 쇼핑, 여행, 생활 서비스 등 이종생태계를 연결해 나가는 카드사의 Pay 앱이 대표적이라 볼 수 있다. 종합금융형 슈퍼앱은 금융그룹 등에서 은행, 증권, 카드, 보험 등 각 계열사의 서비스를 연결하여 금융그룹의 시너지를 극대화하는 통합플랫폼이다. 이는 고객에게 통합된 금융서비스 경험 제공에 집중하며, 그룹사 차원의 고객 활용 및 데이터 확보에 용이하다. 유니버설형 금융 슈퍼앱은 생활형 금융 슈퍼앱과 종합금융형 슈퍼앱이 결합한 형태로 볼 수 있다. 한 플랫폼 내에서 올인원 금융 서비스를 제공하고, 이를 바탕으로 파생한 이종 서비스를 결합하여 새로운 생태계를 조성하는 슈퍼앱이다. Pay 결제와 연동한 생필품 구매, 통합 금융플랫폼 멤버십을 활용한 파생 서비스 개발 등이 가능하며, 교통, 배달, 콘텐츠 등 핵심플랫폼 서비스를 하나의 애플리케이션 내에서 모두 이용할 수 있다. 이러한 유형은 사용자의 편의성을 높이고, 금융과 이종 서비스 간의 융합을 촉진하여 새로운



Fig. 3 Types of financial super apps

가치 창출이 가능하다는 특성이 있다. 본 연구에서는 Fig. 3에 시각화한 매트릭스를 통해 각 슈퍼앱의 유형을 분류하고, 유형별 특징을 파악하고자 한다.

4.2 금융 슈퍼앱 유형별 진화 및 성장경로

본 연구에서는 금융 슈퍼앱으로 분류된 앱중 생활형 금융 슈퍼앱, 종합금융형 슈퍼앱, 유니버설형 금융 슈퍼앱의 대표 애플리케이션을 선정하여 진화 과정 및 성장경로를 분석했다. 대표 애플리케이션 선정에는 이용자 수, 최초 도입일 등을 고려했다. 이를 위해 생활형 금융 슈퍼앱의 대표로 신한 SOL페이, 종합금융형 슈퍼앱의 대표로 신한 슈퍼SoL, 유니버설형 금융 슈퍼앱의 대표로 Toss를 선정하였다. Table 4는 선정된 슈퍼앱의 주요 특성을 요약해 나타낸다.

Table 4. Selected apps for the analysis

Super app	MAU	Feature	Release date (Conversion date)
신한 SOL페이	892만명	국내최초 앱카드&1위	2013. 5 (2018. 10)
신한 슈퍼SoL	142만명	금융그룹 슈퍼앱	2018. 8 (2023. 12)
Toss	1,910만명	국내 최초 금융 슈퍼앱	2015. 2 (2021. 10)

4.2.1 생활형 금융 슈퍼앱 - 신한 SOL페이

Table 5는 신한 SOL페이의 애플리케이션 서비스 업데이트 내역을 근거이론 방법론에 따라 분석하여 도출한 주요 범주를 나타내며, 이를 AM의 성장 전략과 연계하여 제시한 결과를 의미한다.

시장침투 전략은 2013년 신한 SOL페이의 국내 최초 앱카드 출시와 연결된다[17]. 기존 모바일

Table 5. Lifestyle financial super app - Shinhan SOL Pay

Strategy	Sub-Category	Coding
시장침투	혁신적인 결제 방식 도입	국내 최초 앱카드 출시 (USIM칩 방식 한계 극복)
시장개발	플랫폼 개편 및 제휴 확대	FAN 명칭 변경 O2O 제휴
제품개발	개인맞춤형 서비스 강화	금융권 최초 타임라인 서비스, 소비 자산관리
다각화	비금융 서비스 확장 및 통합	월렛서비스, 운세, NFT, 콘텐츠, 기차 예약

카드를 USIM칩에 카드 정보를 저장하는 방식으로 전용 카드 발급과 결제 인프라로 NFC 인식 전용 단말기가 보급이 요구됨에 따라 확산이 제한되었다. 이를 해결하고자 신한카드는 기존 카드를 스마트폰 앱에 등록하여 결제를 가능하게 하는 앱카드를 출시했다. 앱카드는 결제 편의를 획기적으로 높였고 모바일 결제 시장에 효과적으로 침투했다는 평가를 받았다. 2013년 결제 취급액은 3천억에서 2015년 3.8조 원으로 성장했다[18].

시장개발 전략은 2016년 앱카드의 명칭이 신한카드FAN으로 변경됨에 따라, 결제가맹점 및 제휴 서비스 확대를 위한 플랫폼 전략의 개편과 연결된다. 신한카드는 모바일 플랫폼인 신한카드FAN을 매개체로 업종과 사업의 경계를 넘어 각자의 자원을 공유하는 모바일 네트워크 비즈니스를 기치로 모바일 플랫폼 동맹을 체결했다. 그 결과 생활밀착형 사업을 전개하는 GS리테일, 홈플러스, 티몬 등 18개 업체와의 제휴를 통해 대리운전, 꽃배달과 같은 O2O(Online-to-Offline)서비스를 확대하였다[19]. 제품개발 전략은 2018년 11월 기존 플랫폼이 신한payFan으로 새롭게 단장되며 금융권 첫 ‘타임라인’ 서비스를 도입한 사례와 연결된다. 신한카드는 월 3억 건의 고객 승인데이터를 고객 여정에 따라 실시간으로 배치해 소비 형태를 분석하고, 추가적인 혜택을 제공하는 개인화 서비스를

도입했다. 은행, 증권, 저축은행의 입출금, 거래내역과 카드사 이용내역까지 자동화한 알고리즘을 통해 지출내역을 분석한 소비 리포트를 제공함에 따라 고객중심의 종합 자산관리의 시작을 열었다는 평가를 받았다[20].

다각화 전략은 2가지 개편 사례와 연결된다. 첫 번째로, 2021년 9월 기존 간편결제 플랫폼 신한 PayFan을 생활금융 플랫폼인 “신한Play”로 개편하면서 다각화를 추진하였다. 이에 따라, 간편결제, 자산관리 등 금융서비스에 콘텐츠 등 비금융 서비스까지 제공하는 생활금융 플랫폼으로 전환되었다. 신분증, 제휴사 통합멤버십, 인증 등의 월렛 서비스와, 운세, NFT, 라이프 콘텐츠 서비스인 ‘디스커버’ 등을 강화했다. 또한, 고객 관심사를 반영한 맞춤형 콘텐츠를 제공하고, 생활 전반에 걸친 비금융 영역에 이르기까지 통합화된 슈퍼앱으로 확장되었다[21]. 두 번째로, 2023년 12월 신한카드는 신한금융그룹의 디지털플랫폼 브랜드인 SOL을 반영한 SOL페이로 신한Play의 명칭을 변경했다[22]. 생활형 금융플랫폼인 신한 SOL페이는 핵심 서비스인 모바일 앱카드를 기반으로 빠르게 시장 점유율을 확보했다. 앱카드를 기반으로 MPA(모바일 플랫폼 동맹) 추진을 통해 생활밀착형 업종과의 제휴 사업으로 시장을 개척했다. 이후 빅데이터를 활용한 개인화 금융서비스, 자산 관리 등의 금융서비스 개발을 통해 고객확보 및 플랫폼 고도화를 이끌었다.

종합하면 신한카드의 경우 핵심 금융서비스를 기반으로 비금융서비스의 확대를 통한 슈퍼앱 전략을 구사하며 성장 중이라 볼 수 있다. 이러한 생활형 금융 슈퍼앱은 결제 등 핵심 금융 서비스를 기반으로 슈퍼앱으로의 전환하며, 시장침투, 시장개발, 제품개발, 다각화를 거친 진화 및 성장경로를 특징으로 한다(Fig. 4).

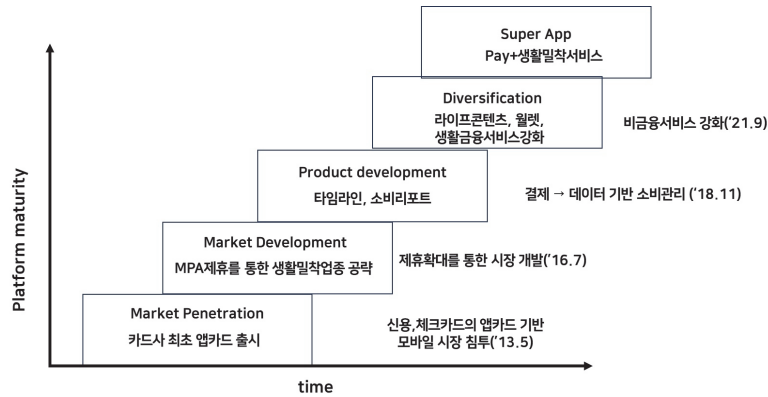


Fig. 4 Evolution of lifestyle financial super app

4.2.2 종합금융형 슈퍼앱 - 신한 슈퍼SOL

Table 6은 신한 슈퍼SOL의 애플리케이션 서비스 업데이트 내역을 근거이론 방법론에 적용해 도출한 주요 범주와 이를 AM의 성장 전략과 연계하여 도출된 결과를 정리해 나타낸다.

시장침투 전략은 신한금융그룹이 2013년 신한 슈퍼SOL의 전신으로 2018년 8월에 출시한 ‘신한플러스’와 연결된다. 신한플러스는 신한금융그룹 통합 리워드 프로그램인 ‘신한FAN클럽’과 금융권 최초의 통합모바일 플랫폼인 ‘신나는 한판’을 결합해 탄생한 애플리케이션이다. 기존 ‘신나는 한판’은 금융계열사의 주요 애플리케이션에 메뉴 형태

로 연동되어 있어, 고객들에게 그룹사의 주요 금융상품 및 서비스에 대한 접근성을 제공했다. 각 자회사 애플리케이션 내 메뉴 운영을 통해 기존 고객을 빠르게 흡수하고, 시장에 침투할 수 있었다. 나아가 신한플러스는 그룹사의 금융상품정보, 조회, 관리 및 통합리워드, 이벤트 등의 서비스를 제공했다. 이를 기반으로 신한플러스는 출시 100일 만에 가입자 910만명을 돌파해 성공적으로 시장점유율을 높였다[23].

제품개발 전략은 애플리케이션 전용 금융상품 및 서비스를 개발한 사례와 연결된다. 신한플러스는 금융계열사 간의 교차 영업 및 시너지 창출을 위해 2018년 신규 금융상품 및 서비스를 개발했다. 계열사의 금리 대출 상품을 일괄 비교 및 신청할 수 있는 ‘스마트대출마당’은 그룹사별 추천된 상품을 조합해 대출 신청을 가능케 하였으며, 자동조합 기능을 통해 이용자에게 최적화된 대출 포트폴리오를 제안하였다. 나아가 계열사 통합 리워드인 신한포인트를 활용한 이벤트 및 포인트 연동 적금 상품을 출시하여 그룹사 시너지를 극대화하는 플랫폼으로 제품개발 전략을 적극 활용했다. 또한, 신한금융그룹은 2023년 12월 신한플러스의 기능을 흡수하고 보다 진보한 종합금융플랫폼인

Table 6. Integrated financial super app - Shinhan Super Sol

Strategy	Sub-Category	Coding
시장침투	기존 플랫폼활용	신한FAN클럽, 신나는 한판 통합
	그룹사 고객기반 활용	그룹사 주요 앱 연동 접근성 향상
제품개발	금융서비스	주요 그룹사 금융서비스 탑재
	전용 상품개발	플랫폼 전용 상품 출시
	개인형 맞춤서비스	멤버십 부스터 도입

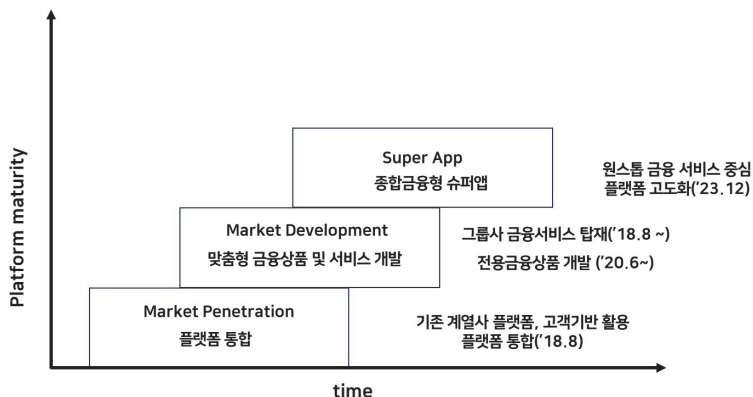


Fig. 5 Evolution of integrated financial super app

신한 슈퍼SOL을 출시했다[24]. 하나의 앱을 통해 모든 신한금융그룹 계열사의 금융서비스를 이용할 수 있는 슈퍼앱을 목표로 하였고, 고객 중심의 UI/UX 개선, 개인형 맞춤 금융 서비스 개발, AI 기반 투자자문, 로보 어드바이저 등 통해 디지털 금융 경쟁력을 강화하였다는 평가를 받았다. 슈퍼 SOL가입자 수는 출시 약 5개월 만에 424만을 돌파했다[25]. 반면, 신한 슈퍼SOL은 시장개발 및 다각화 전략에는 제한적이었다. 이는 금융그룹 계열사의 이중업종 진출 제한 규제와 금융산업의 서비스 범위 제한 등으로 인해 다각화에 한계가 있었다. 포인트 기반의 앱테크, 게임형 콘텐츠(스타리그, 벨런스 게임), 할인쿠폰 등 비금융 서비스를 애플리케이션에 도입했지만, 이러한 시도는 금융 플랫폼으로의 고객 유인 효과가 제한적이었다.

종합하면 신한금융그룹의 경우 자회사의 애플리케이션 자원을 활용해 초기 시장에 안정적으로 침투했고, 통합 금융상품 및 서비스 개발을 통해 성장 중임을 확인할 수 있었다. 이러한 종합금융형 슈퍼앱은 각 계열사의 시너지 및 상품 서비스 통합을 기반으로 한 웹 전략 중심의 슈퍼앱으로 전환되며, 시장침투, 제품개발을 거친 진화 및 성장경로를 특징으로 한다.

4.2.3 유니버설형 금융 슈퍼앱 - 토스

Table 7은 토스 애플리케이션의 서비스 업데이트 내역을 근거이론 방법론으로 분석하여 얻은 범주를 제시하며, 이를 AM의 성장 전략과 연계해 해석한 결과를 나타낸다.

시장침투 전략은 2015년 2월 혁신적인 간편송

Table 7. Universal super app platform - Toss

Strategy	Sub-Category	Coding
시장침투	혁신적인 서비스 제공	공인인증서 없는 간편송금, 무료송금 사용자 편의 극대화
	공격적인 마케팅	무료 송금, 빠른 서비스 확장으로 시장 선점
제품개발	금융서비스 포트폴리오 확장	토스증권, बैं크, 페이먼트 등 다양한 금융서비스 출시
	사용자 친화적인 UI/UX 제공	토스증권의 직관적인 인터페이스, 모임통장 등
시장개발	새로운 고객층 발굴	청소년대상 유스카드 (100만장 돌파)
다각화	비금융 서비스 확장	쇼핑, 여행, 콘텐츠(토스피드), 모빌리티(타다 인수), 통신(토스모바일)
	플랫폼 락인 효과 강화	다양한 서비스 제공으로 사용자 유지 및 체류시간 증대
	새로운 비즈니스 모델 발굴	콘텐츠 소비 데이터 기반 맞춤형 금융상품 추천

금 서비스 출시와 연결되며, 이는 공인인증서, 보안카드 인증 등 복잡한 절차로 인해 불편을 겪었던 기존 송금 서비스를 개선하여 사용자 편의를 극대화했다는 평가를 받는다. 상대방의 계좌번호 정보 없이 송금하는 휴대전화 송금 및 무료 송금 서비스 등의 공격적인 마케팅을 통해 빠르게 사용자를 확보했다. 이러한 시장침투 전략은 토스의 초기 성장 기반을 제공하였다. 2017년에는 간편송금 서비스 개시 2년 만에 누적송금액 10조, 월 간편송금액 1조를 기록하며 간편송금 시장의 선두 주자로 자리 잡았다[26].

제품개발 전략은 간편송금을 기반으로 한 금융 서비스 포트폴리오 확장과 연결된다. 무료 신용등급 조회, 내게 맞는 대출찾기(2019년 금융위 지정 혁신서비스), 엘지유플러스의 PG사업부 인수와 토스페이먼츠 출범을 통한 PG(Payment Gateway) 서비스 개시 등이 이에 해당한다. 이후 토스는 토스증권, 토스뱅크, 토스인슈어런스(보험) 등으로 금융서비스 포트폴리오를 확장했다[27]. 토스증권은 복잡한 HTS/MTS 환경에 익숙하지 않은 사용자들에게 직관적인 UI/UX와 간편한 투자 기능을 제공함으로써 주식투자 진입 장벽을 낮췄다. 2021년 10월에 인터넷뱅크로 출범한 토스뱅크는 모임통장, 수수료 없는 해외송금, 데이터 기반 혁신(AI 기반 신용평가, 고객맞춤형 상품 추천) 등의 상품 개발과 서비스 혁신을 통해 고객을 단계적으로 확대했다. 다양한 금융서비스 제공을 통해 새로운 고객층을 유인하는 제품개발 전략을 취했다.

시장개발 전략은 금융시장에서 소외된 미성년자 시장을 타겟으로 삼은 유스카드 출시와 연결된다. 토스는 금융시장에서 소외된 청소년 금융시장을 새로운 성장 동력으로 인식하고 적극적인 시장개발 전략을 실행했다. 기존 청소년 금융상품들은 서류 및 방문 등 복잡한 절차와 제한된 기능으로 청소년의 접근성이 낮았고, 이러한 문제점을 해결하고자

만 7세부터 16세까지의 청소년을 대상으로 한 선불카드인 토스 유스카드를 출시했다. 토스 유스카드는 토스 애플리케이션에서 비대면으로 발급할 수 있도록 상품을 설계해 편의성을 높였다. 나아가 부모 인증절차, 자녀 소비 습관 관리 기능 등을 제공하여 청소년과 부모 모두에게 편리한 금융 경험을 제공하며 시장을 넓혀갔다. 유스카드는 출시 1년 4개월 만에 누적 발급량 100만장을 돌파했다[27]. 시장개발 전략은 청소년 시장이라는 새로운 시장을 개척하고 기존 금융서비스를 새로운 고객층에게 맞춤형으로 제공한 사례로 볼 수 있다.

다각화 전략은 쇼핑, 여행, 콘텐츠, 모빌리티 등 다양한 서비스 확장 사례와 연결된다. 토스는 금융서비스를 넘어 쇼핑, 여행, 콘텐츠, 모빌리티 등 다양한 서비스를 통합하는 유니버설 슈퍼앱으로 진화 중이다. 사용자의 생활 전반을 아우르는 서비스 제공을 통해 플랫폼 락인 효과를 강화하고 있다. 2021년 모빌리티플랫폼 타다를 인수하며, 금융과 모빌리티 서비스를 결합해 나가고 있다[27]. 또한, 같은 연도에 콘텐츠 서비스인 토스피드를 출시하고 경제, 시사, 라이프스타일 등 다양한 콘텐츠를 제공하며 사용자들의 앱 체류시간을 늘리는 노력을 기울였다. 아울러 토스는 콘텐츠 소비데이터를 활용한 맞춤형 금융상품 추천 등 새로운 비즈니스 모델 발굴도 시도하였고, 택시, 킥보드, 기차예약, 자전거 등 다양한 교통서비스를 토스 앱 내에서 이용이 가능하도록 하였다. 2022년에는 알뜰폰 사업자(MVNO)인 머천드코리아를 인수해 토스모바일 요금제, 인터넷 혜택, 통신비 설계까지 서비스를 확대하였다[28]. 이렇듯 토스는 다각화 전략을 통해 금융과 비금융 서비스를 결합한 새로운 가치를 창출하고 사용자들의 다양한 니즈를 충족시키는 슈퍼앱으로 성장해나가고 있다.

종합하면 토스는 간편송금, 증권, 은행, 간편결제, PG 등 종합 금융서비스를 구축한 후 모빌리티,

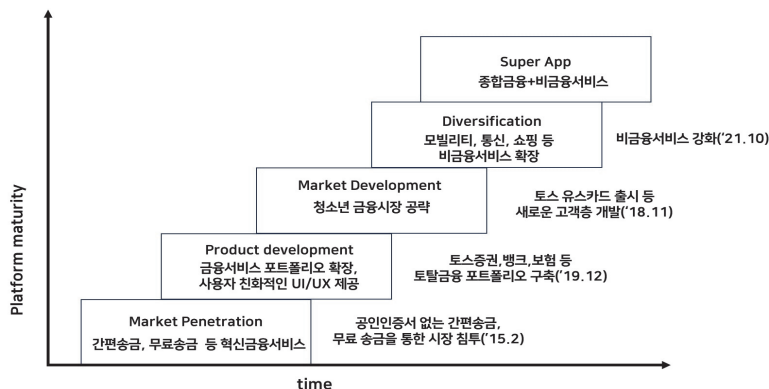


Fig. 6 Evolution of universal super app

통신 등 비금융서비스 추가를 통한 슈퍼앱 확대 전략을 추구하며 성장 중이다. 이러한 유니버설형 금융 슈퍼앱은 시장침투, 제품개발, 시장개발, 다각화를 거친 진화 및 성장경로를 특징으로 한다(Fig. 6).

5. 결론

본 연구는 국내 대표 금융 슈퍼앱인 토스, 신한 슈퍼SOL, 신한 SOL페이의 유형별 진화 및 성장 경로를 근거이론방법론과 AM을 통해 분석하였다. 그 결과 생활형 금융 슈퍼앱, 종합금융형 슈퍼앱, 유니버설형 금융 슈퍼앱의 유형이 도출되었고, 유형별 금융 슈퍼앱이 시장침투, 제품개발, 시장개발, 다각화 전략을 어떻게 활용하며 슈퍼앱으로 진화했는지를 조명하였다. 유형별 슈퍼앱은 핵심 금융서비스를 기반으로 시장에 침투하며 이후 금융서비스 확대 또는 비금융서비스 분야로 확장하는 슈퍼앱 형태로 진화함을 확인했다. 다음은 슈퍼앱 전환을 위한 유형별 전략 방향을 제시한다.

생활형 금융 슈퍼앱은 간편결제서비스 핵심금융서비스를 중심으로 시장침투 전략을 펼치며, 결제가맹점 및 제휴처 확대를 위한 시장개발, 결제플랫폼

고도화를 위한 제품개발, 비금융서비스 개발을 통한 다각화를 거쳐 슈퍼앱으로 진화하는 것으로 나타났다. 이러한 전략은 결제 편의성을 중심으로 고객의 일상생활에 더욱 밀접하게 다가가는 것을 목표로 한다. 반면, 국내 카드사는 부수 업무 제약 등으로 특화 서비스 발굴에 제약이 있으며, 규제 샌드박스 제도의 적극적 활용을 통해 규제 준수와 혁신의 균형 사이에서의 슈퍼앱 서비스 확대가 요구된다.

종합금융형 슈퍼앱은 금융지주 시너지 창출을 위한 핵심 플랫폼으로 자리매김하고자 한다. 각 계열사의 고객을 연계할 수 있는 통합 리워드, 메뉴 연계를 통한 시장침투 등을 통한 제품개발의 과정을 거치며, 통합적인 원스톱 금융 슈퍼앱으로 성장하고 있다. 개별 서비스 플랫폼을 운영 중인 금융그룹사들은 통합 서비스 출시에 있어 기존 계열사 채널의 인프라를 활용한 시장침투 전략이 초기 단계에서 효과적인 플랫폼 전략임을 확인할 수 있었다. 원앱전략, 통합 데이터활용, 공동마케팅 등 계열사 간 협업을 강화하고 고객에게는 더욱 편리하고 통합적인 금융서비스 제공하는 슈퍼앱으로의 전환을 진행 중이다. 다만, 백화점식의 종합금융형 플랫폼은 충성고객인 헤비유저(10.2%)의 비중이 생활형 슈퍼앱(14.6%)이나 유니버설형 슈

퍼앱(32.8%)에 비해 낮다[29]. 금융그룹사 간 단순한 시너지 애플리케이션을 넘어, 금융 슈퍼앱으로의 진화를 위해서는 전 계열사의 상품과 서비스를 유기적으로 연동하고, 보다 핵심적이고 특화된 서비스를 개발할 필요가 있는 것으로 판단된다.

금융과 비금융 서비스를 결합한 유니버셜형 금융 슈퍼앱은 사용자 편의를 극대화한 간편송금 서비스 중심으로 시장침투 전략을 펼쳤다. 이를 토대로 종합적인 금융서비스를 구축하는 제품개발 전략과 금융소외계층(청소년) 및 시장을 공략한 시장개발 전략을 통해 신규고객을 확보했다. 이후 금융사들은 확보한 회원 기반을 바탕으로, 비금융 서비스를 확대하는 다각화 전략을 통해 슈퍼앱으로 진화하고 있다. 이는 기존 금융서비스의 불편함을 해소하고 고객 친화적인 UI와 통합적인 UX를 기반으로 슈퍼앱 전략을 전개해 나간다.

본 연구는 다음과 같은 학술적 및 실무적 의의가 있다. 학술적으로는 금융 슈퍼앱을 새롭게 분류하고, 유형별 고유의 진화경로를 제시해 슈퍼앱 연구의 새로운 이론적 틀을 제공했다. 이를 통해 금융 슈퍼앱의 발전 과정과 그 특성을 체계적으로 이해할 수 있는 기반을 차별화된 접근 방식을 통해 마련하였다.

실무적 시사점으로는 금융사 및 금융시장 진출을 위한 기업들이 슈퍼앱 전략을 수립하는 데 있어 전략적 인사이트를 제공할 수 있다. 본 연구는 새로운 플랫폼 전략인 슈퍼앱에 대한 이해 및 연구가 부족한 상황에서 금융기업 및 금융서비스 진출 기업의 애플리케이션 개발 전략 수립에 기여할 수 있다. 특히, 슈퍼앱 유형별 지향점 및 시기별 채널, 서비스 전략 수립에 유용한 역할을 할 것으로 판단된다. 또한 본 연구는 정책당국의 슈퍼앱 관련 정책 수립에 있어 필요한 기초자료로 활용될 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 연구의 범위를 국내 금융 슈퍼앱 시장으로 한정하였기 때문에, 해외 금융 슈퍼앱과의 비교 분석이

이루어지지 않았다. 둘째, 금융 슈퍼앱 유형별로 대표적인 애플리케이션 3개만을 사례로 분석하였기 때문에, 연구 결과를 일반화하는 데 한계가 있다. 아울러, 슈퍼앱과 관련된 문헌 데이터 중심의 분석으로 심층적인 분석에 있어 제약사항이 존재하였다. 특히, AM를 활용한 정성적 분석에 집중해 슈퍼앱 전략 의사결정 과정에 대한 심층적인 분석이 부족하다. 향후에는 추가적인 이론적 틀을 적용하여 슈퍼앱의 성장 전략을 분석하고자 하며, 후속 연구에서는 슈퍼앱의 글로벌 경쟁, 규제 환경변화, 기술 발전 등 보다 다양한 요인을 고려한 슈퍼앱 미래성장 전략을 도출하고자 한다.

사 사

본 논문은 산업통상자원부의 ‘융합기술사업화 확산형 전문인력 양성사업’의 지원을 받아 수행된 논문임.

참고문헌

- [1] Hasselwander, M., Digital platforms' growth strategies and the rise of super apps, *Heliyon* 10(5), E25856, p.1-14, (2024).
- [2] van der Vlist, F. N., Helmond, A., Dieter, M., Weltevrede, E., Super-appification: Conglomeration in the global digital economy, *New Media & Society*, 14614448231223419, p.1-23, (2024).
- [3] Giudice, F., WeChat: the impact of the super app on Chinese society, Master Thesis, Università Ca' Foscari Venezia, Italy, p.1-110, (2020).
- [4] 고운승, 인도네시아 슈퍼앱 Gojek : 비즈니스 모델, 성장과정 그리고 성장요인을 중심으로, *무역학회지*, 48(1), p.263-285, (2023).
- [5] 진현서, 김주희, 김도현, 국내 플랫폼 기업 현황 분석과 시사점: 플랫폼 기업 유형 분류를 중심으로, *벤처창업연구*, 17(3), p.229-243, (2022).

- [6] Zhu, Y. Q., Fang, Y. H., Lim, S. Y., Investigating drivers of service extension success for a super app, *Computers in Human Behavior*, 149, 107928, p.1-14, (2023).
- [7] 삼성SDS, “슈퍼앱, 서비스에서 플랫폼으로”, <https://www.samsungsds.com/kr/insights/super_app.html> viewed 30 June (2024).
- [8] Diaz Baquero, A. P., Super apps: Opportunities and challenges, Master Thesis, Massachusetts Institute of Technology, USA, p.1-124, (2021).
- [9] Ansoff, H. I., Conceptual underpinnings of systematic strategic management, *European Journal of Operational Research*, 19(1), p.2-19, (1985).
- [10] 이동성, 김영천, 질적 연구방법으로서 근거이론의 철학적 배경과 방법론적 특성에 대한 고찰, *열린교육연구*, 20(2), p.1-26, (2012).
- [11] Corbin, J., Strauss, A., “Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory”, Fourth Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, (2014).
- [12] Miles, M. B., Huberman, A. M. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, (1984)
- [13] Saldaña, J., *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage Publications, Thousand Oaks, (2012).
- [14] 김영천, 질적연구방법론 I - Bricoleur [제2판], 아카데미프레스, 서울 (2011).
- [15] Holton, J. A., *The Coding Process and Its Challenge*, *Grounded Theory Review*, 9(1), p.21-40, (2010).
- [16] 권향원, 최도림, 근거이론적 방법의 이론화 논리에 대한 이해: 한국행정학의 비맥락성과 방법론적 편향성 문제를 중심으로, *한국행정학보*, 45(1), p.275-302, (2011).
- [17] 신한카드, “신한카드 연혁”, <<https://www.shinocard.com/pconts/company/html/intro/history/yearSh/shc2013.html>> viewed 10 June (2024).
- [18] 세계일보, “신한카드도 간편결제 경쟁 가세, 앱카드 '판페이'로개명”, <<https://www.segyebiz.com/newsView/20160425020021>> viewed 10 June (2024).
- [19] 신한카드, “신한카드, 13개 O2O 대표기업들과 공동 마케팅”<https://www.shinocard.com/pconts/company/html/promotion/press/1347916_54362.html> viewed 20 June (2024).
- [20] 매일경제, “신한카드, 신한PayFAN 리뉴얼 선보여” <<https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2020&no=281047>> viewed 20 June (2024).
- [21] 신한카드, “신한카드 3천만 플랫폼기업으로 진화한다!”, <https://www.shinhancard.com/pconts/company/html/promotion/press/1213665_3999.html> viewed 20 June (2024).
- [22] 신한금융지주, “신한금융그룹, ‘신한 SOL’로 디지털 APP 브랜드 통합”, <https://www.shinhangroup.com/kr/pr_center/pr_center_content.jsp?seq=8274> viewed 20 June (2024).
- [23] 신한금융지주, “One Shinhan 대표 금융플랫폼 ‘신한플러스’ 통합 100일만에 누적 가입고객 910만명 돌파!”, <https://www.shinhangroup.com/mobileWeb/shinhan_prct_view.jsp?seq=7320> viewed 25 June (2024).
- [24] 신한금융지주, “신한금융, 그룹 디지털 핵심역량을 담은 『신한 슈퍼SOL』 12월 18일 출시”, <https://www.shinhangroup.com/kr/pr_center/pr_center_content.jsp?seq=8288> viewed 25 June (2024).
- [25] 이데일리, “슈퍼앱 경쟁’ 치고나가는 신한... 슈퍼SOL 가입자 420만 돌파”, <<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=0120704663888592&mediaCodeNo=257&OutLnkChk=Y>> viewed 25 June (2024).
- [26] 한겨레, “간편송금 ‘토스’ 종합금융 플랫폼으로”, <<https://www.hani.co.kr/arti/economy/finance/822182.html>> viewed 30 June (2024).
- [27] 토스증권, “경영정보”, <<https://corp.tossinvest.com/management/?tab=regular>> viewed 30 June (2024).
- [28] 매일경제, ““은행이 알뜰폰 한다고?”...인생부터 시중은행까지 뛰어든 이유”, <<https://www.mk.co.kr/news/economy/11046916>> viewed 30 June (2024).
- [29] Igaworks Marketing Cloud, “경쟁사 주요 지표 비교”, <<https://mktcloud.igaworks.com/competition/key-indicators?a=com.shinhan.smartcaremgr>> viewed 30 June (2024).