

# KB Star\*t 통장의 금융 고객 마케팅 전략

천성용\*  
이동진\*\*

지금까지 금융산업 마케팅의 중요성은 다른 산업에 비해 상대적으로 낮은 편이었다. 그러나, 최근 자본시장법 등으로 인해 금융환경이 빠르게 변화하였고, 더욱 까다로워진 고객의 금융니즈 역시 매우 다양해졌다. 이제는 금융산업도 다른 산업처럼 마케팅이 매우 중요한 분야가 되었다. 본 사례는 국내 리딩뱅크 중 한 곳인 KB국민은행의 대표적 성공상품 'KB Star\*t 통장'의 상품개발 및 마케팅 전략을 분석하였다. KB국민은행은 그동안 금융시장에서 낮은 수익성으로 인해 소외받았던 젊은 고객층을 우대해준다는 역발상과 차별화로 KB Star\*t 통장을 개발하였다. 이를 통해 특별한 대우를 받지 못했다고 생각하고 있던 해당 고객들에게 심리적으로도 긍정적인 영향을 미쳤고, KB 브랜드에 대한 선호도 또한 높일 수 있었다. 본 사례는 KB Star\*t 통장의 성공적인 신상품 출시 전략을 소개하고, 향후 보다 효과적인 금융마케팅을 실행하기 위한 시사점을 제안하는 것을 목표로 한다.

주제어: 신상품 개발, 은행 마케팅, 금융 고객, KB Star\*t 통장

## 1. 서론

“은행 경영하기가 갈수록 어려워지고 있다.”

- KB국민은행 강정원 회장, 2007년 KB국민은행연  
구소/서울대 경제연구소 공동주최 심포지엄

“은행업은 의미 없는 슬로건과 끊임없는 합병으로  
인해 상품화(commoditization)된 지 오래다.”

- 잭 트라우트, 2007년 신한은행 초청강연

지금까지 은행업에서의 마케팅은 상대적으로 그 중요성이 덜 부각되어 왔다. 은행은 가만히 앉아 있어도 고객은 다시 찾아왔고, 경쟁자의 수도 많지 않다 특별한 노력 없이도 어느 정도의 수익을 기대할 수 있었다. 때문에, 은행에서 마케팅보다는 리스크관리, 재무관리, 혹은 단기적인 영업 관리가

더욱 중요하게 부각되곤 했던 것이 사실이다.

실제로 과거 예대업무 중심의 금융환경에서는 고객이 편안하게 거래를 할 수 있도록 단순한 서비스를 제공하는 것만으로 충분하였다. 고객의 입장에서 은행을 이용하면서 요구하는 것도 특별히 다양하지 않았기 때문에 본인의 거래를 문제없이 처리해줄 수만 있다면 큰 불만이 없었다. 때문에, 고객만족, 광고, 신상품 개발, 재구매, 고객충성도 관리 등 마케팅적인 노력은 다른 산업에 비해 중요성이 떨어졌다. 어쩌면 은행에서 마케팅을 특별히 잘 해야 할 이유 자체가 없었다고도 볼 수 있다. 이로 인해 우리나라 금융회사 마케팅 부분은 외형적으로는 상당히 성장하였으나, 마케팅의 개념적인 정의나 실제 업무 현실은 여전히 과거의 영업지원이나 일반적인 관리 수준에 상당 부분 머물러 있는 것이 사실이다(천성용 2010).

논문접수일: 2010. 09. 16.

1차 수정본 접수일: 2011. 02. 25.

게재확정일: 2011. 05. 23.

\* 단국대학교 경영학부 조교수(sychun@dankook.ac.kr)

\*\* 연세대학교 경영대학 교수(djlee81@yonsei.ac.kr)

그러나, 오늘날과 같이 다양한 금융 니즈가 존재하고, 국내외 금융회사 간 치열한 경쟁이 존재하는 환경에서 지금까지의 단순한 영업방식이 더 이상 유효하기는 힘들다. 고객의 금융 니즈는 이미 다양해졌고, 이러한 니즈를 해결해줄 수 있는 금융회사의 종류도 다양하다. 시장에는 은행 뿐만 아니라, 증권, 보험 회사 등 고객을 만족시켜 줄 수 있는 수많은 대안 회사들이 경쟁적으로 존재한다. 이제 고객의 입장에서 나의 요구를 만족시키지 못하는 은행을 과거처럼 단순히 거리상 가깝다는 이유로, 혹은 그동안 오래 거래했다는 이유로 스스로 찾아가는 이유는 없다. 다시 말해, 이제 단순한 거래의 편의를 위해서 금융회사를 선택하는 고객은 많지 않다.

고객들은 경쟁 은행, 혹은 증권, 보험 등 다양한 금융회사의 상품과 서비스를 함께 비교한 후 가장 합리적인 선택을 내린다. 고객의 입장에서 선택의 폭이 훨씬 다양해졌고, 반대로 은행은 예전처럼 고객을 쉽게 확보할 수 없게 되었다.

앞의 두 유명인사의 언급처럼 은행을 경영하고, 은행 상품을 마케팅하는 것이 이제 결코 쉬운 일은 아니다. 이는 상품(Product)이면서도 서비스(Service)라는 금융상품의 독특한 특징에 기인하는데, Enrich and Fanelli(2004)는 금융상품을 만드는데 특별한 제조 비용이 들어가는 것이 아니기 때문에 상대적으로 경쟁자들이 진입하기 쉽고(Low Cost of Entry), 같은 이유로 경쟁자들이 새롭게 시장에 진입하는 데 걸리는 시간도 상대적으로 적게 들며(Speed to Market), 새로운 금융상품이 다른 경쟁자들에 의해 복제되기 쉬워 상대적으로 경쟁상품과 차별화하기 어려운 특징을 가지고 있다(Lack of Exclusivity)고 설명하였다. 실제로 대형 시중은행들이 파는 상품(예금, 펀드, 보험 등)의 종류는 수백 종에 달한다. 신용카드 상품까지 포함하면 상품 숫자는 더욱 늘어난다. 경쟁은행에서 잘 팔리는

상품이 있다면 곧바로 유사상품을 출시할 수 있기 때문에 그만큼 상품수도 빠르게 증가한다.

이러한 환경에서 경쟁상품과 차별화된 상품을 만들어내는 것은 여간 어려운 일이 아니다. 지금까지 은행산업의 상품 차별화를 위한 현실적인 선택은 대부분 금리를 차별화하는 것이었다. 상품내용이 크게 다르지 않기 때문에 고객을 유인하기 위해 경쟁은행보다 금리를 우대하는 조건을 자주 내걸고, 특판이라는 형태로 금리를 차별화해 일시적으로 고객을 유인하는 경우가 많았다. 하지만, 이러한 경쟁은 근본적인 차별화라고 할 수도 없고, 결코 장기적으로 유지될 수도 없다. 은행의 수익성에도 나쁜 영향을 미치게 된다.

이에 따라, 최근에는 은행 산업 내에서 새롭고 차별화된 상품개발의 중요성에 대한 인식이 점차 높아지고 있는 추세다. 예를 들어, KB국민은행의 경우 전형적인 신상품 개발전략을 수립하기 위해 '상품위원회'라는 별도 회의체가 존재한다. 이 위원회는 개인영업그룹 부행장을 위원장으로 하고 약 10개의 부서가 참여한다. 국민은행은 상품위원회를 통해 은행의 전체적인 상품개발 전략에 따른 상품을 개발하고 체계적으로 관리하게 된다. 또 파생상품과 결합된 상품이 붓물처럼 쏟아지면서 파생상품만을 전담하는 '파생상품사업단'을 별도로 운영하기도 하였다.

그런데, 다행히 금융회사들은 제조업이나 유통업과 같은 비금융업종에 비해 보다 과학적인 마케팅을 펼치기에 상대적으로 유리한 조건을 가지고 있다. 대부분의 금융회사들이 최근 다양한 영업과정을 통해 방대한 양의 고객정보를 축적해왔기 때문이다. 또한, 경우에 따라서는 고객이 자신의 필요에 의해 정보 변경 내용을 스스로 통보해 주기 때문에 금융회사들은 자사 고객정보의 유지 및 보수가 용이한 특징도 가지고 있다(지동현, 천성용 2007). 이러한 이유로 인해 앞으로 금융마케팅은 향후 급

속히 발전할 것으로 기대된다.

하지만, 지금까지 학계에서 은행산업의 성공상품 마케팅 사례에 대한 연구는 많지 않았다. 한국마케팅저널에서 동원증권, 대구은행, 현대카드, 삼성화재, 대우증권 등에 대한 몇가지 마케팅 성공사례 연구가 발표된 정도이다(안광호 외 2001; 유창조 외 2003; 문병준 외 2004; 김병도 외 2005; 이문규 외 2007).

이제는 금융마케팅 분야에서도 좀 더 체계적으로 성공적인 마케팅 사례를 적극 개발하여 그 의미를 공유하고, 이를 통해 향후 보다 발전적인 금융마케팅 성장에 기여할 필요가 있다. 본 사례는 이를 위해 국내 대표 리딩뱅크 중 한 곳인 KB국민은행의 성공상품인 'KB Star\*t 통장'을 선정하고, 해당 상품의 개발 과정과 마케팅 사례를 집중 분석하고자 한다.

## II. KB국민은행의 환경

### 2.1 KB국민은행의 성장과정

국민은행은 1962년 12월 서민경제의 발전과 향상을 기한다는 취지로 탄생한 국민은행법에 기초하여, 1963년 2월 총 5억원의 자본금과 50개 점포의 서민금융전담 국책은행으로 출발하였다. 이후 1995년 1월 국민은행법이 폐지돼 시중은행으로 새 출발한 국민은행은 외환위기 이후 다른 은행과의 M&A를 토대로 외형을 키워왔다. 1998년 6월 대등은행을 인수한데 이어 같은 해 12월에는 장기신용은행과 합병했다. 그리고, 2001년 11월 주택은행과 합병하여 지금의 KB국민은행으로 재탄생하였다.

2008년 9월에는 KB금융지주가 공식 출범하였

으며, 현재 KB금융지주는 KB국민은행, KB국민카드, KB투자증권, KB생명, KB자산운용, KB부동산신탁, KB인베스트먼트, KB신용정보, KB데이터시스템 등의 다양한 계열사를 거느리고 있다.

이중에서 KB국민은행은 KB금융지주의 핵심적인 계열사로써 여전히 대부분의 수익은 KB국민은행으로부터 나오고 있다. KB국민은행의 자산은 2009년말 현재 256조 5천억원으로 국내 은행 중 가장 크며, 무엇보다 막대한 채널과 고객수를 보유하고 있다. 전국적으로 약 1,200여개에 달하는 지점망과 함께 거래 고객 수가 2,600만명에 달한다. 이 정도면 국내 주요 도로 어디에서나 KB국민은행 지점을 찾을 수 있고, 금융거래를 하는 우리나라 국민 대다수가 KB국민은행 통장을 한 개쯤 보유하고 있다고 해도 과언이 아니다.

최근에는 서민금융이라는 과거 이미지 개선을 위해서도 꾸준히 노력하면서 PB센터 등을 통해 우량고객층까지 끌어들이려는 노력이 이어지고 있으며, 이와 함께 몇 차례 해외 진출 등의 노력을 통해 명실상부한 국내 리딩뱅크로 성장을 계속하고 있다. 이제 'KB'는 국민은행의 브랜드를 넘어 KB금융그룹을 아우르는 종합금융브랜드로의 발전을 목표로 하고 있으며, 아시아 금융을 선도하는 글로벌 금융그룹으로의 도약을 꿈꾸고 있다.

한편, KB국민은행의 대표 상품으로는 유스(Youth) 고객층을 대상으로 출시한 'KB Star\*t 통장', 복합상품인 'KB 플러스타 통장', 스포츠 스타인 김연아를 모델로 해 국민들의 뜨거운 사랑을 받았던 '피겨퀸 연아 사랑적금', 지방자치단체와 기업체, 기관 등이 가입해 고향사랑의 열풍을 만든 'KB내고장사랑카드', 특별한 타겟고객층을 대상으로 한 '명품여성통장', '와인정기예금' 등이 있다. 이 외에도 국내 최고 은행의 위상에 걸맞는 수많은 히트상품들을 출시하였으며, 이 중 앞서 언급한 KB Star\*t 통장은 2008년 1월 출시 후 1년만에 100만좌를 돌

파하는 등 CMA 대응 은행권 대표상품으로 큰 인기를 모은 바 있다.

### 2.2 KB국민은행의 마케팅 관련 조직

KB국민은행은 2010년 8월 현재 10그룹, 14본부, 57부, 2실 체제로 운영되고 있다. 이 중에서 마케팅과 특별히 관련이 있는 조직은 마케팅지원 그룹과 개인영업그룹 내의 개인상품개발부이다. 특히, 마케팅지원부와 개인상품개발부는 서로 다른 그룹에 속해 있지만, 필요에 따라 함께 시장조사를 수행하기도 하며, 개인상품개발부가 새로운 상품을 개발하면 마케팅지원부는 상품판매 프로모션과 타겟고객을 대상으로 CRM 캠페인을 추진하는 등 별도의 마케팅 전략을 수립하여 추진한다.

이 외에 KB국민은행의 마케팅과 관련된 조직으로는 은행의 광고와 홍보를 담당하는 경영관리그룹 내의 홍보부와 KB국민은행연구소 내에서 개인고객 CRM 데이터 등을 분석하여 연구자료를 제공하는 고객연구팀 등이 있다.

### 2.3 KB국민은행의 경쟁상황

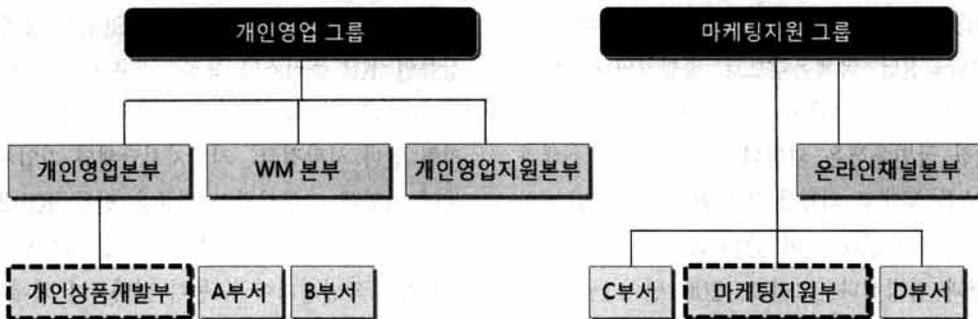
과거 조흥은행, 상업은행, 제일은행, 한일은행,

서울은행 등은 외환위기 이전 시중은행 가운데 가장 규모가 큰 은행들이었다. 하지만, 외환위기를 겪으며 수많은 M&A를 경험한 후 현재 국내의 대표적인 은행은 이른바 빅4라고 할 수 있는 KB국민은행, 신한은행, 우리은행, 하나은행으로 정리되었다.

앞에서 살펴본 바와 같이 국민은행과 주택은행이 합병해 KB국민은행이 만들어졌고, 상업은행과 한일은행은 한빛은행을 거쳐 우리은행으로 합쳐졌다. 서울은행은 하나은행에, 조흥은행은 신한은행에 인수됐다.

1998년 동화은행, 2003년 조흥은행을 인수한 신한은행은 외형보다는 효율을 강조하며 리딩뱅크 중 하나로 자리매김 하고 있는 상황이다. 점포수와 고객수가 아직도 국민은행에 못 미친다는 지적이 있으나 직원수 대비 수익 등 효율성 측면에서는 높은 평가를 받고 있다. 실제 신한지주는 지난 2007년과 2008년 2년 연속 2조원대의 당기순이익을 기록한 데 이어, 2009년 역시 금융위기 여파에도 불구하고 1조 3000억원의 순이익을 올렸다.

우리은행 역시 기업금융의 활발한 네트워크를 기반으로 내실을 다지면서 리딩뱅크로의 입지를 다지고 있다. 또한, 우리투자증권의 규모가 커 제1금융권인 은행과 제2금융권인 증권회사와의 연계영업



〈그림 1〉 개인상품개발부와 마케팅지원부의 관계

〈표 1〉 국내 주요 은행 비교

	KB국민은행	신한은행	우리은행	하나은행
자산규모 (조원)	257	196	218	136
당기순이익 (억원)	6,358	7,487	9,538	2,739
지점수 (개)	1,209	944	912	659

자료: 금융감독원 금융통계정보, 2009년 12월말 기준

이 가능하다는 장점도 있다.

하나은행은 다른 은행과의 경쟁에서 자산규모, 고객 수 등에서는 뒤처지나 프라이빗 बैं킹 노하우 등 나름대로의 장점을 가지고 치열한 경쟁을 계속하고 있다. 1970년대부터 VIP 고객을 대상으로 자산관리에 초점을 둔 영업을 실행해왔으며, 1995년 맥킨지 컨설팅을 통해 현대적 의미의 PB 모델을 도입했다. 그만큼 하나은행은 이 분야에서 오랜 노하우를 축적해왔으며, 차별화된 경쟁력과 탄탄한 고객기반을 갖추고 있다는 평가를 받는다. 또한, 적극적인 제휴정책으로 시장에서 차별화를 계속하고 있는데, 카드 시장 공략을 위해 SK텔레콤과 손을 잡은 것은 대표적인 예다.

이처럼 최근 경쟁은행의 성장과 치열한 경쟁으로 인해 KB국민은행은 과거 압도적인 지위에 비하면 최근 다소 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다. 또한, KB국민은행은 태생적으로 서민은행이라는 이미지가 한계점으로 작용하기도 한다. 원래 '서민금융'을 전담하는 금융기관의 필요성이 대두되면서 '국민은행법'에 의해 설치된 것이 국민은행이고, 국민들의 주택 마련 자금을 지원하는 전문 창구로 특화된 은행이 주택은행이기 때문이다.

그리고, 무엇보다 젊은 고객층을 확보하는 데 있어

KB국민은행이 다소 소극적이었던 것도 사실이다. 미래의 수익이 현재의 젊은 고객을 통해서 창출되고, 금융산업의 특성 상 한번 고객으로 Lock-in 되면 다른 은행으로 교체하기가 쉽지 않다는 점을 고려하면 젊은 고객의 꾸준한 확보는 지속적인 성장을 위해 필수적인 요소이다. 그럼에도 불구하고, KB국민은행은 경쟁은행인 우리은행, 신한은행, 농협에 비해 유스(Youth) 고객의 점점 채널인 대학내 점포개설에 소극적이었다.

대학생 고객의 경우, 현재 우리은행이 전국 주요 대학과의 제휴를 통해 방대한 고객군을 형성하고 있다. 체크카드로 사용 가능한 학생증 발급 건수는 우리은행이 앞선 상황이며, 신한은행과 국민은행은 각종 특화상품과 이벤트를 통해 대학생들을 유혹하고 있다. 신한은행은 은행권 최초로 대학생 홍보대사를 발족했으며, KB국민은행은 KB Star\*t 통장과 같은 특화 상품을 출시하였다. 특히, KB국민은행은 최근 대학 주변에 은행업무와 문화생활을 즐길 수 있는 대학생 전용 은행인 'KB락스타존'까지 개설하며 유스고객 시장의 후발주자로서 적극적인 마케팅 활동을 펼치고 있다.

이처럼 최근 은행들이 젊은 고객에 집중하는 이유는 졸업 후 고객이 될 대학생들을 미리 선점할

〈표 2〉 국내 주요은행의 대학내 점포수 (단위: 개)

	KB국민은행	우리은행	신한은행	농협	하나은행
대학 내 점포수	5	32	24	23	18

자료: 은행연합회, 2010년 3월말 기준

수 있을 뿐 아니라 대학 등록금 등 현금 유치 효과도 크기 때문인 것으로 보인다. 또한, 최근 회사들이 주거래 은행을 따로 두고 있지 않은 경우가 많아 대학시절에 이용하던 계좌를 취업 이후에도 유지하는 사례가 늘고 있다는 점도 하나의 요인으로 작용하고 있는 것으로 보인다.

이러한 치열한 경쟁상황에서 KB국민은행이 앞으로 리딩뱅크로서의 입지를 더욱 강화하고, 경쟁은행과의 차별화를 이루어 낼 수 있는 방안은 무엇일까? 어떻게 새로운 고객들을 꾸준히 확보할 수 있을까? 특히 미래의 고객인 젊은층 유스고객을 어떻게 유입하여 장기적인 고객으로 키워나갈 수 있을까? 본 사례는 KB국민은행의 Star\*t 통장 개발 사례를 집중 분석하여 이에 대한 해결과정과 함께 향후 금융마케팅 성공에 필요한 시사점을 제공하고자 한다.

### III. 차별화된 역발상 신상품 출시: KB Star\*t 통장

“유스(Youth) 고객 공략에 집중하고 있습니다.”

KB국민은행 우제창 마케팅지원부 부장은 2010년 한 언론과의 인터뷰에서 자신 있게 최근의 마케팅 전략을 밝혔다. 은행에 많은 수익을 주는 우량고객 관리도 중요하지만, 대학생과 사회초년생 등 유스고객을 선점하기 위해 다양한 프로그램을 운영 중에 있다는 것이다. 물론, 당장의 수익을 중심으로 우량고객을 늘리는 것에도 적극 나서지만, 미래고객의 충성도를 높이는 것도 중요하다는 것이다.

이러한 욕구를 반영해 추진한 프로그램 중 하나가 'KB 캠퍼스타'이다. 지난 2007년부터 시작된 KB 캠퍼스타는 매년 지역별로 일정 수의 대학생

들을 선발하고 있다. 전국에서 선발된 약 100여명 대학생 홍보대사들은 온/오프라인을 통해 상품이나 서비스에 대한 아이디어를 제공하고, 폭넓은 인적네트워크를 통해 자기경쟁력을 높이는 좋은 기회도 제공받고 있다.

하지만, 이러한 홍보 마케팅만으로 젊은 고객을 충분히 유인할 수는 없다. 그 중심에는 그들이 진정으로 원하는 맞춤형 상품이 있어야 한다. 젊은 고객의 금융니즈에 적합한 상품이 함께 존재할 때 캠퍼스타와 같은 홍보 프로그램도 효과적일 것이다. 이에 따라 KB국민은행은 젊은 고객을 대상으로 하는 수신상품을 개발하기 위해 심혈을 기울였다. 이렇게 해서 탄생한 것이 바로 'KB Star\*t 통장'이다.

#### 3.1 KB Star\*t 통장의 목표고객 및 개발배경

유스(Youth)고객이란 일반적으로 자발적으로 금융거래를 시작하여 가족형성을 시작하기 전 단계의 고객을 의미하며, 보통 19세부터 30대초반까지를 지칭한다. 이 나이대는 대학생과 회사에 갓 입사한 사회초년생들을 포함하는 시기이다.

KB국민은행이 Star\*t 통장의 타겟으로 삼은 고객층이 바로 이 연령대이다. 이는 KB국민은행 내부 데이터 분석 결과에도 기인한다. 조사에 따르면, 연간 신규고객 중 유스고객에 해당하는 연령대가 가장 많았다. 특히 19세가 최다 신규고객수를 기록할 정도로 이 나이대 고객들은 자의에 의해 금융거래를 가장 많이 시작하는 나이이다.

또한, KB국민은행이 2007년 5월 대학생들을 대상으로 자체 실시한 서베이 분석 결과 대학생 10명중 6명은 현재 주거래 은행과 향후에도 지속적으로 거래할 것이라고 대답하였다. 즉, 대학생 고객은 취업 후에도 주거래 은행과 거래할 의향이 비교적 높아 향후 은행 수익 창출에 기여할 잠재고객으로 파악되었다.

하지만, 앞에서 언급한 바와 같이 KB국민은행은 경쟁은행에 비해 대학 점포 입점에 소극적인 편이었다. 대학교 입점은 임대료, 기부금 등을 포함하여 큰 비용이 드는데, 이에 비해 효과는 그다지 크지 않다는 자체 분석 때문이었다.

그러나, 유스고객을 계속 소홀히 할 수만은 없었다. 더군다나, 당시에는 외부적인 환경변화 요인으로 CMA(Cash Management Account)가 선풍적인 인기를 끌던 시기였다. 일례로 2007년 1월부터 5월까지 5개월 동안의 CMA 증가 금액이 8조 9천억원으로 2006년도 한해 동안의 증가금액 7조 3천억원보다 1조 6천억원이 많은 상황이었다. 그리고, KB국민은행의 자체 고객 분석 결과, 국민은행 고객 중 CMA 계좌를 개설하는 고객의 상당수는 20-30대 고객으로 파악되었다.

즉, 저금리 상황에서 금리에 민감한 젊은 고객들이 CMA로 옮겨가고 있는 상황이었고, 이에 따라 KE국민은행 뿐만이 아니라 모든 은행에서 CMA에 대응하기 위한 상품개발에 박차를 가하고 있는 상황이었다. KB국민은행 역시 CMA에 대응하여 유스고객을 확보하기 위해 새로운 상품을 개발하려고 하였고, 이러한 내외부적인 환경요인이 Star\*t 통장 탄생의 배경이 되었다.

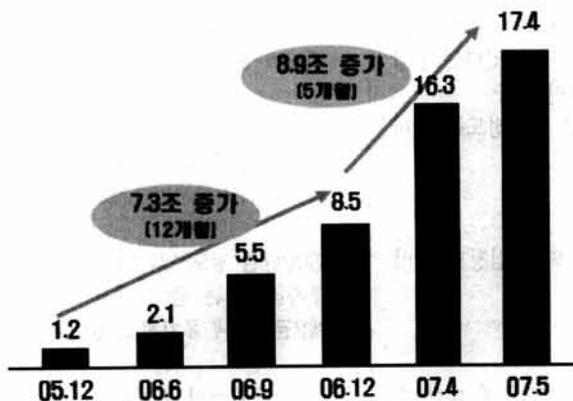
### 3.2 “역발상” KB Star\*t 통장 출시

KB Star\*t 통장을 한마디로 요약한다면 “역발상”이라는 단어가 가장 적합할 것이다. 이를 구체적으로 살펴보기에 앞서, 당시 금융시장에서 CMA에 대응하면서 젊은층 고객을 타겟으로 한 은행 상품들을 살펴보면 <표 3>과 같다.

당시 시중은행의 대응 방안을 요약하면 크게 두 가지이다. (1) 일정 금액 이상에 대해서 금리가 높은 상품으로 자동이체해주거나, (2) 대학생 등 젊은층에 적합한 부가서비스를 추가하는 것이다. 다시 말해, 일정 금액 이상 저축할 경우 금리를 더 주거나, 특별한 부가서비스를 제공해줌으로써 젊은 고객을 유인하는 것이다.

그러나, 당시 젊은 고객층과 FGI 등 시장조사를 실행했던 KB국민은행 개인상품개발부 정현호 팀장은 “젊은 고객층은 100만원 이상 저축할 경우 금리를 더 준다는 시중은행의 상품에 대해 큰 혜택을 느끼지 못하고 있었다”고 말했다. 실제 젊은 고객의 평균잔액은 100만원 이하인 경우가 대부분이었기 때문에 당시 은행 상품들에 큰 매력을 느끼지 못하고 있던 것이었다.

이러한 분석 결과는 당시 대학생들을 대상으로 한



자료: 금융투자협회

<그림 2> CMA 잔액 추이 (단위: 조원)

〈표 3〉 경쟁은행의 Youth/CMA 대응 상품 현황

은행	상품명	출시일	상품개요
우리은행	우리 AMA 전자통장	2007.9월	요구불예금의 잔액 중 100만원 이상 고객이 설정한 최저한도를 초과하는 금액을 MMDA로 자동이체
신한은행	Tops 캠퍼스 플랜 저축예금	2006.12월	대학생들을 대상으로 은행거래 실적 또는 사회공헌, 학점 및 어학 점수가 일정 이상이면 자동화기기 수수료 면제, 환율우대 등 서비스 제공
하나은행	하나 빅팟 통장	2007.9월	저축예금 잔액 중 100만원 이상 고객이 설정한 최저한도를 초과하는 금액을 하나대투증권 CMA로 자동이체
기업은행	대한민국 힘 통장	2006.3월	평잔, 카드실적, 은행거래실적에 따라 전자금융 및 자동화기기 수수료 면제와 대학생을 위한 환율우대 및 유학, 취업 정보 제공

FGI 결과에 기초하였다. KB국민은행은 Star\*t 통장 개발 이전에 FGI를 통해 대학생들의 다양한 의견을 수렴하였는데, 분석 결과 대학생들의 금융에 대한 관심 및 지식 정도가 상당히 높은 수준에 있으며, 이들을 금융상품으로 유인할 시에는 의미없는 다수의 부가서비스보다는 객관적인 정보 및 실질적인 혜택 제공이 중요하다고 파악하였다.

즉, 현재 젊은 고객들의 금융에 대한 관심과 지식 정도는 상당히 높은 편인데도 불구하고 그들을

만족시키는 금융상품은 거의 전무한 상황이었다. 이는 은행권의 오래된 유스 시장에 대한 인식에 기인하는데, 일반적으로 유스고객은 수익이 저조하기 때문에 적극적인 영업활동에서 소외된 그룹이었다.

또한, 당시 은행권에 나와 있는 일부 스윙상품의 경우 보통 1백만원 이상의 금액에 우대이율을 지급하는 경우가 많은데, 국민은행 자체 조사 결과 유스고객의 평균 요구불 평잔은 약 35만원일 정도로 대부분이 100만원 이하의 고객이었다. 즉, 시

〈표 4〉 대학생 FGI 분석 요약

결과 요약	답변 예
- 향후 취업 후 월급관리에 대하여 생각해보고 금융상품에 대해 관심을 가지고 있다는 응답자는 9명 중 6명으로 비율이 높음	- "앞으로 취업하면 리스크가 큰 해외펀드와 원금이 보장되는 펀드에 분산투자를 할거예요"
- 특히 펀드 및 주식에 대한 관심정도는 남녀 대학생 모두 높게 나타남	- "300-400만원 정도 있으면 저는 꼭 주식투자를 할거예요. 지금 예금에 넣으면 이자도 낮았는데 장기적으로 그냥 넣어놓는다면 주식투자가 낫죠"
- 청약저축에 대해서는 남성의 관심정도가 여성보다 높게 나타남	- "300만원 정도 있는데 은행에 넣기에는 이자율이 낮고, 주식 투자하기에는 좀 그래서 이자율은 높으면서 리스크는 없는 제2금융권에 투자하고 있어요"
- 적금, 예금, 펀드, 주식, 청약저축에 대한 개념을 정확하게 인지하고 있음	- "지금 은행에서 판매하고 있는 스윙상품은 100-300만원 정도가 있어야 다른 통장으로 넘어가면서 금리를 주는데, 젊은 사람들이 돈이 그렇게 많을 것 같지도 않고 매우 불편해요"

중의 스윙 통장은 대부분의 유스고객에게는 그림의 떡인 경우가 많고, 결국 은행 상품에 만족하지 못한 젊은 고객들이 CMA로 이탈하고 있다고 판단되었다.

일반적으로 예금 상품의 경우 고객들의 금리민감도가 낮기 때문에 대부분 다양한 부가서비스로 차별화하는 경우가 많다. 하지만, 요구불예금 자체가 저원가성 예금인데다, 대학생 등 유스고객의 경우 대부분 수익이 낮기 때문에 특별한 부가서비스를 붙이기가 현실적으로 쉽지 않다. 이에 따라 유스고객들은 현재 은행상품의 부가서비스 자체에 흥미를 느끼지 못하고, 100만원 이상 금액에 대해 높은 이자를 준다는 것에 대해서는 실제 평균 잔고가 100만원 이하이기 때문에 현실성 없는 혜택이라고 판단한 것이었다.

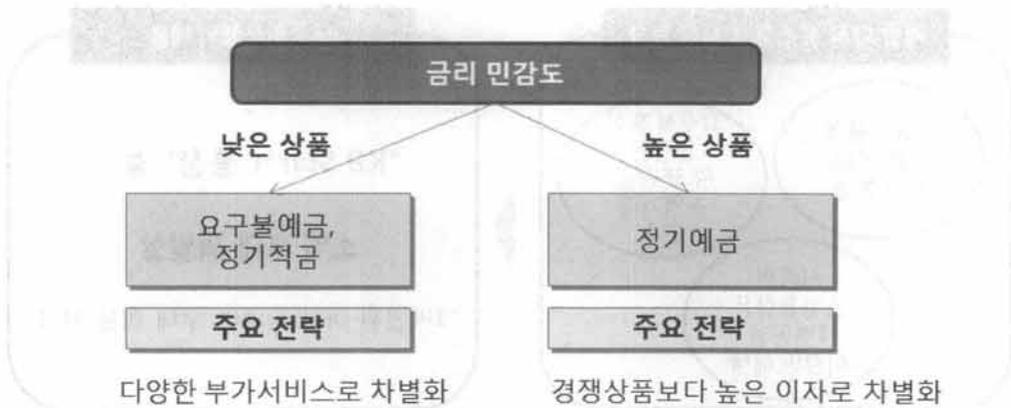
물론, 유스고객의 수익성이 떨어진다는 현실을 감안하면 시중은행의 이러한 대응은 어찌보면 당연한 것이었다. 하지만, KB국민은행은 향후 지속적인 성장동력 확보를 위해서는 유스고객 전용상품 개발이 필수적이라고 판단하였고, 유스고객 유치를 위한 일련의 획기적인 신상품 개발을 목표로 하였다. 이를 통해, 대외적으로 유스고객과 함께 성장, 발전하는 미래 지향적 은행의 이미지를 형성하고, 대내적으로 유스고객에게 매력적으로 접근할 수 있는 혁신성과

창의성을 갖춘 상품 개발을 목표로 하였다.

### 3.2.1 역발상 #1 : 금리민감도 낮은 요구불예금을 “금리”로 차별화

보통 은행의 예적금 상품은 <그림 3>과 같이 금리민감도에 따라 서로 다른 특징을 가지고 있다. 일반적으로 요구불예금은 원래 이자가 낮고, 정기적금은 정기적으로 돈을 모은다는데 큰 의미를 가지고 있기 때문에 고객들의 금리 민감도가 상대적으로 낮다. 반대로, 정기에금은 목돈을 굴리는 상품이기 때문에 고객들의 금리 민감도가 상대적으로 높다. 저축은행의 높은 정기예금 금리 때문에 일정액수의 금액은 저축은행을 이용하는 고객들이 많은 것을 보아도 정기예금의 금리민감도가 얼마나 높은지 추측할 수 있다. 따라서, 각각의 경우에 적합한 은행의 대응 전략은 다를 수밖에 없다. 요구불예금과 정기적금의 경우 금리보다는 부가서비스를 제공하여 차별화하고, 정기예금의 경우 경쟁은행보다 높은 이자를 주는 것으로 차별화하는 것이다.

이러한 일반적인 관례에 역발상적으로 대응한 것이 바로 KB Star\*t 통장이다. 여기에는 두 가지 역발상이 포함되는데, 우선 첫 번째는 금리민감도가 낮은 요구불예금에 “금리”를 활용하여 상품을 개



<그림 3> 금리민감도에 따른 상품 분류와 주요 대응 전략

발했다는 것이다. 앞의 CMA 사례에서 살펴보았듯이 젊은 고객들은 금리 자체에 상당히 민감한 고객층이다. 하지만, 그들의 평균 수신금액은 수십만원에 불과하다. 그럼에도 불구하고 당시 CMA의 4%대의 금리에 민감하게 반응한 것이다.

만약 100만원의 잔고를 가지고 있는 고객일 경우, 세금을 제외하면 이자수입은 연간 3만원대에 불과하다. 실제로 100만원 이하의 잔고를 보유한 유스고객이 대부분인 것을 감안하면 그들이 얻는 실질적인 이자소득은 이보다 더 작을 것이다. 그럼에도 불구하고 그들은 많은 불편을 감수하고라도 CMA라는 새로운 금융상품으로 대거 이동하였다. 이는 그만큼 젊은 고객들이 금리에 민감하다는 것을 나타내준다. KB국민은행은 이 점에 집중하였고, 금리민감도가 낮은 요구불예금에 부가서비스가 아닌 "금리"로 차별화하는 전략을 선택하였다.

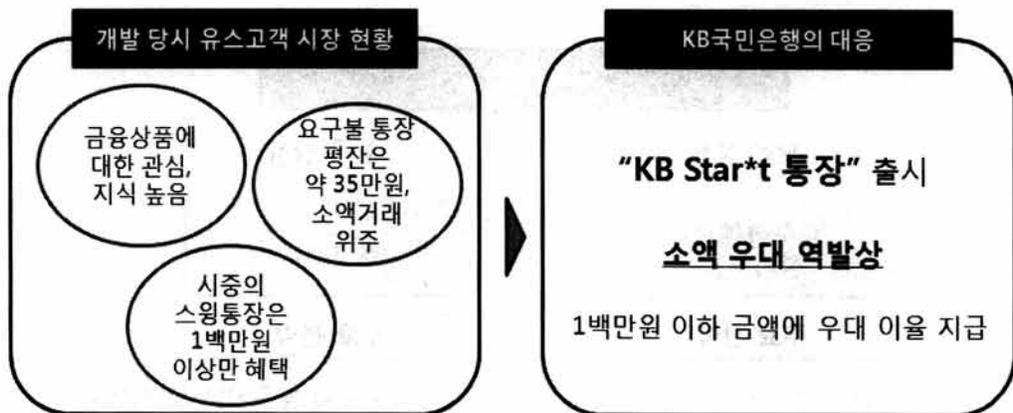
즉, Star\*t 통장은 CMA로의 머니무브(Money Move) 현상과 더불어 높아진 금리민감도를 요구불 예금에 반영한 상품이다. 일반적으로 불경기 상황에서 고객들은 단순성에 입각한 분명한 가치를 추구하는 경향을 보인다. 이처럼 경제적 가치의 중요성이 대두되는 상황에서 경쟁상품인 CMA 상품의 고금리 정책은 상대적으로 브랜드 충성도와 이

탈 장벽이 낮은 젊은층 고객의 이동을 유인하였다. 이러한 상황에서 KB Star\*t 통장은 고객의 금리 민감도 변화를 반영한 상품을 선도적으로 출시함으로써 새로운 은행 마케팅을 선도하였다.

### 3.2.2 역발상 #2 : 100만원 "이하" 금액에 우대 금리

두 번째 역발상은 이러한 금리전략이 일반적으로 통용되는 일정 금액 "이상"에 대해 더 높은 이자를 주는 것이 아니라, 반대로 일정 금액 "이하"에 대해 더 높은 이자를 주는 것이었다는 것이다. 이는 은행상품의 상식이라고 할 수 있는 그동안의 관행을 뒤집고, 철저히 해당고객들의 상황과 그들이 원하는 금융니즈에 맞춤형 상품을 내놓은 것이라고 해석할 수 있다.

이렇게 해서 탄생한 것이 바로 KB Star\*t 통장이다. 즉, KB국민은행은 유스고객의 여유자금이 많지 않아 요구불 통장의 거래실적이 미미하다는 점이 오히려 "100만원 이하"라는 낮은 금액에 높은 이율을 적용하여 공격적인 가격전략을 펼칠 수 있는 기회가 된다고 판단하였다. 어차피 평균 잔고 크지 않다면 실제로 수익성에도 영향이 작을 것이



〈그림 4〉 KB Star\*t 통장의 역발상 접근

〈표 5〉 KB Star\*t 통장 요약 설명

구분		내용
상품 내용	상품명	KB Star*t 통장 : Star와 Start의 합성어로, KB국민은행의 심볼마크가 상징하는 대담함과 용기, 세련됨을 갖춘 대한민국의 젊은 세대가 세계를 향하여 힘차게 출발함을 의미
	상품특징	자신의 의지로 금융거래를 시작하는 유스고객에 대해 청구송금수수료, 전자금융수수료 면제와, 이 통장으로 핸드폰요금, 카드결제대금, 학자금대출 등 결제성 자금을 이체하는 경우 별도의 높은 우대 금리를 적용하여 금융 편리성과 부가적인 수익성을 강조한 유스고객 전용 요구불예금
	상품유형	입출금이 자유로운 예금
	가입대상	만 18세 이상 35세 이하의 실명의 개인
	자동전환	이 통장 가입자가 만 35세 도달한 해의 익년도 첫영업일에 직장인우대종합통장으로 자동전환
	판매일	2008.1.21
부가 서비스	우대이율 제공	- 1백만 원 이하의 금액에 대해 연 4.0% - 직전 3개월간 2개월이상 전자금융/자동화기기 수수료 면제 기준에 해당하는 실적 이 있는 고객
	전자금융/ 자동화기기 수수료 면제	- 전자금융 (인터넷뱅킹, 폰뱅킹, 모바일뱅킹) 타행이체 수수료 및 당행자동화기기 시간외 이용수수료 - 전월거래실적이 면제기준에 해당하는 고객
	기타	- 타인이 이 통장에 송금시 송금수수료 면제 - 이 통장 가입자가 "20대자립통장" 또는 "e-파워통장"을 가입하는 경우 해당 예금의 이율을 연 0.3%p 우대 - 외화 환전수수료 30% 할인

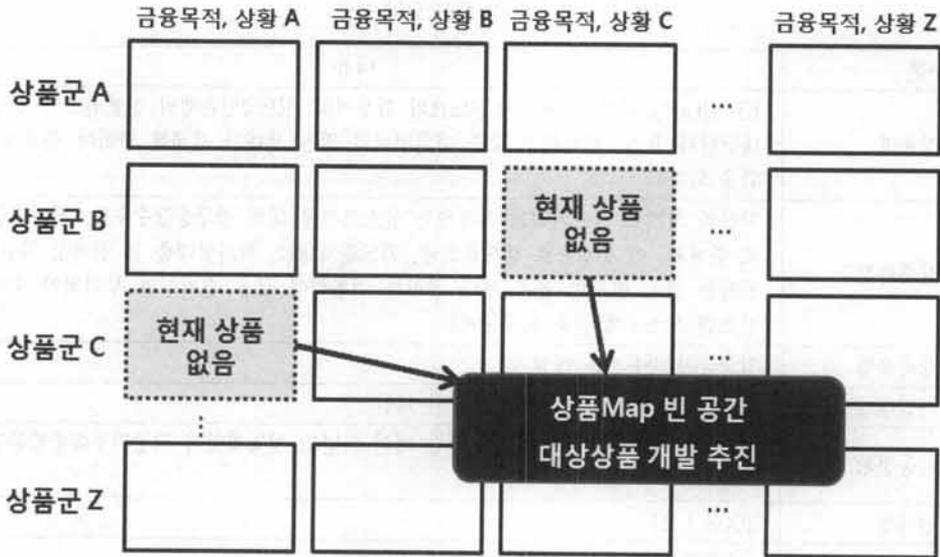
라고 판단하였다. 은행의 입장에서 비용을 최소화 하면서 대다수의 고객들이 높은 이율을 지급 받을 수 있는 방법을 고안해낸 것이다.

물론, 이러한 상품이 출시되기까지 모든 것이 순조롭게 진행된 것은 아니었다. 역발상적 접근만큼이나 내부적으로 관련부서의 동의를 받는 것이 쉽지 않았다. 정현호 팀장은 "역발상사고를 내부적으로 설득시키는데 어려움이 있었던 것은 사실이다. 특히 재무관련 부서를 설득하는데 어려움이 있었다."고 말했다. 하지만, 그는 "미래고객 지속성장을 위해서 신고객 창출 기반이 반드시 필요하다고 생각했다. 국민은행은 그동안 이 부분에 대한 투자가 소홀했던 것이 사실이다. 다른 은행처럼 대학에 입

점할 수도 있으나, 이를 위해서는 임대보증금 등 많은 비용이 소요된다. Star\*t 통장이 비용대비 효과가 있을 것임을 확신하고 적극적으로 설득했다"고 당시를 회상했다.

장기적으로 더 큰 기대효과가 있을 것이라는 진정성 있는 논리는 결국 내부적으로 최종적인 설득을 받아낼 수 있었다. KB국민은행은 Star\*t 통장을 단기적인 수익개념이 아닌 지속성장을 위한 투자자의 개념으로 받아들이고 이를 적극 추진하기로 결정하였다.

일반적으로 은행 고객은 실제 수익보다는 기대 수익에 더 민감하게 반응하는 경향을 보인다. 목표 고객의 30만원 내외의 실제 평잔을 고려할 때,



〈그림 5〉 KB국민은행의 상품Map 관리 예

100만원까지의 4% 이자율은 그리 높은 혜택이 아님에도 불구하고 이 상품이 나타내는 금리에 대한 시그널 효과는 매우 크다고 할 수 있었다. 또한, 이러한 금리 시그널 효과는 은행 이미지를 제고하고 교차 판매와 장기적 고객확보에도 중요한 역할을 하였다.

### 3.2.3 KB국민은행의 상품개발 Process

이렇게 효과적인 신상품을 개발할 수 있었던 것은 KB국민은행이 과거부터 체계적으로 관리해온 상품개발 프로세스에 상당부분 기인한다. 최근 KB국민은행은 마구잡이식의 상품개발을 지양하고, 보다 체계적인 상품개발 프로세스 확립을 위해 노력하였다.

실제로 매년 KB국민은행의 상품 Map을 관리하여 어떤 부분에서 새로운 상품개발이 필요한지를 논의한다. 예를 들어, “상품군”과 “금융목적 혹은 상황”으로 두 축을 가진 Matrix를 구성하여 빈공간이 있다고 판단된 상품군을 적극 개발하는 방식

이다.

또한, 이렇게 개발상품군이 정해지면 〈그림 6〉과 같이 크게 4단계의 상품개발 프로세스를 거친다. 우선 초기에 문헌정보, 시장조사, 내외부 아이디어 모집 등을 통하여 상품의 아이디어를 발굴해내고, 동시에 시장성과 타당성을 심도 있게 분석한다. 이후 상품컨셉이 확정되면, ‘Product Program’이라는 자체 프로그램을 통해서 해당 상품의 개발과 판매계획을 미리 설계한다. 이때 각종 전산개발과 심의, 약관 승인도 함께 이루어지고, 필요시 제휴상품의 업무제휴계약도 체결된다.

이러한 준비가 갖추어진 후 실제 판매에 들어가며, 이때 직원 교육과 프로모션이 동시에 진행된다. 그리고, 마지막으로 고객만족도 등을 점검하며 사후관리에 들어가는데, 이때 상품 라이프사이클에 따라 상품성을 더욱 개선하거나, 혹은 대체상품개발 계획에 들어가는 일련의 체계적인 과정을 거치게 된다.

KB Star\*t 통장도 같은 방식으로 개발되었다. KB Star\*t 통장의 경우 대학생, 사회초년생과 같



〈그림 6〉 KB국민은행의 상품개발 Process

은 유스고객(금융목적, 혹은 상황)에 적합한 요구 불통장(상품군)이 없다고 판단하여 적극 개발한 경우이다. 하지만, 우리은행과 신한은행이 이미 선점하고 있는 유스고객 시장에서 일반적인 상품만으로는 경쟁에서 승리하기 어렵다고 판단하였다. KB국민은행의 상품개발 부서는 이를 극복하기 위해 FGI, 시장조사, CRM 데이터 분석 등 다양한 사전조사를 실시하였고, 사전에 정해진 Product Program에 따라 Star\*t 통장의 구체적인 모습을 완성해나갔다. 구체적으로 대부분의 평잔이 100만원 이하인 사실을 고려할 때 많은 고객들은 100만원 이하의 자신의 평균잔액에 대해서는 높은 금리 민감도를 보였고, 그이상의 금액에 대해서는 자아 관련도(Self Relevance)가 낮은 것으로 나타났다. 이러한 금리에 대한 차별적 민감도를 서베이 및 심층인터뷰를 통해 발견하고 고객 관리 데이터를 통해서 평균잔액과 실적을 확인함으로써 목표고객의 니즈에 맞는 상품을 개발하는 것이 가능하였다. 결과적으로 통념적인 고액/장기 고금리보다는 고객의 실질적인 혜택에 초점을 맞추는 100만원까지의 고금

리 상품을 개발하였고 이는 당시 유행하던 CMA통장으로의 머니무브를 멈추게하는 효과적인 동인으로 작용하였다. 사전에 유스 세대의 행동패턴과 각종 금융니즈에 대한 다양한 문헌조사가 이루어졌으며, 시장조사 업체에 의뢰하여 3차례에 걸쳐 다양한 젊은 고객층에 대해 FGI 결과를 분석하였다. Star\*t 통장이라는 브랜드 이름도 이때 결정되었다. 대학생 홍보대사, 상품아이디어보드 위원, 상품본부, 마케팅부직원과 해당연령 고객들을 통해 각종 브랜드 아이디어를 받았으며, 3회에 걸친 조사를 통해 가장 높은 선호도를 보인 'KB Star\*t' 통장이 최종 이름으로 선정되었다.

이렇게 해서 그동안 금융시장의 중심부에 있지 않았던 유스고객에 대하여 일반적인 서비스의 개념을 뒤집어 1백만원 이하의 금액에 대해 높은 우대를 제공하는 역발상 KB Star\*t 통장이 탄생하였다. 이를 통해 KB국민은행은 창의적이고 혁신적인 상품으로 미래 핵심 고객인 새로운 고객층을 확보하여 미래 성장동력을 확충하려고 하였다. 또한, KB Star\*t 통장이 유스고객의 대표상품으로 자리



〈그림 7〉 KB국민은행 홈페이지 내 “KB Star\*t 통장 마이크로사이트(Micro Site)” 화면



〈그림 8〉 KB 캠퍼스타를 활용한 홍보 사진 제작

매김하여 젊은 은행으로서의 리딩뱅크 이미지를 제고하고자 하였다.

### 3.3 마케팅 커뮤니케이션 전략

아무리 좋은 상품이 개발되어도 그것이 고객에게 효과적으로 전달되지 않는다면 의미가 없다. 이는

물리적인 상품의 전달 뿐만이 아니라, 상품의 혜택을 고객에게 제대로 전달하는 것 역시 포함한다. KB국민은행도 KB Star\*t 통장의 핵심적인 혜택을 타겟고객에게 정확히 전달하기 위해 다양한 방면에서 노력하였다. 우선, 앞에서 이미 설명한대로 상품 브랜드 네이밍 과정에서 해당 고객군을 함께 참여시켰다. 또한, 상품출시와 함께 다양한 보도자



〈그림 9〉 KB 주니어 스타 통장 출시 (2008.9월)

료를 배포하였으며, KB 홈페이지 내에 Star\*t 통장에 관한 마이크로사이트를 오픈하였다. 영업점 객장 PDP를 통해 플래시 애니메이션을 제작하여 방송하였으며, KB 캠퍼스스타라는 홍보대사를 모델로 활용한 포스터, 안내장, 배너 광고판 등을 제작하였다. 이 중에서도 가장 핵심적으로 활용한 것이 바로 Star\*t 통장의 타겟고객과 같은 연령대인 대학생 홍보대사 KB 캠퍼스스타를 적극 활용한 것이다.

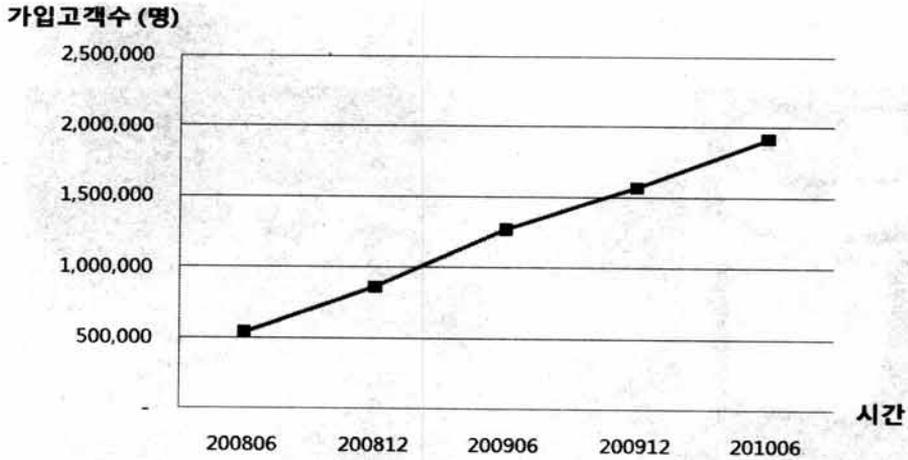
KB국민은행은 브랜드 이미지를 대외적으로 적극 홍보하고, 이 외에도 다양한 사회공헌 활동 및 아이디어 제안을 위해 KB 캠퍼스스타라는 대학생 홍보대사를 운영하고 있다. 그런데, KB Star\*t 통장의 경우 이들이 바로 Star\*t 통장의 핵심대상 고객들이었다. 때문에 KB국민은행은 이들을 마케팅에 적극 활용하여, 브랜드 네이밍의 아이디어를 받는 것에서부터 마이크로사이트 제작과 홍보에까지 참여시켰다. 예를 들어, 홍보대사들의 개인적인 블로그 운영을 통해서 Star\*t 통장을 널리 알리고, 상품 포스터 및 안내장 촬영, 각종 홍보사진 및 인터뷰 등에 그들을 적극 참여시켰다. 이렇게 전문도

델이 아닌 실제 타겟고객층과 같은 대학생 홍보대사를 모델로 활용함으로써 같은 또래의 관심을 끌고자 하였다.

### 3.4 타 상품과의 연계: KB 주니어스타 통장 출시

KB국민은행은 Star\*t 통장과 연속적으로 연결되는 상품을 출시함으로써 Star\*t 통장이 일시적인 상품이 아니라 젊은 고객층에게 대표적인 상품으로 꾸준히 자리잡을 수 있도록 노력하였다. 이러한 노력의 하나로 미래사회의 주역인 어린이 및 청소년 고객들을 대상으로 'KB 주니어 Star 통장·적금·체크카드'를 2008년 9월 출시하였다. 이 상품은 입출금이 자유로운 통장과 자유적립식 적금, 체크카드 3종의 패키지형으로 구성되어 있으며, 특히 어린이들에게 인기를 끌고 있는 '뽀롱뽀롱 뽀로로' 만화 캐릭터를 활용한 디자인으로 친근한 이미지를 갖게 해주는 특징이 있다.

이 상품의 가입대상은 KB Star\*t 통장 가입기준인 만18세보다 어린 고객이 대상이며, 50만원 이하의 금액까지 연 4%의 높은 우대금리를 제공



〈그림 10〉 KB Star\*t 통장 가입고객수 변화

한다. 또한, 고객의 쓰고 남은 용돈이 3만원 이상인 경우 지정 일자에 'KB 주니어 Star\*적금'으로 자동이체하는 'Swing 서비스'를 제공한다.

중요한 것은 해당 고객이 만 20세에 도달하면 대학생 등 청소년 고객 전용 상품인 'KB Star\*t 통장'으로 자동 전환된다는 것이다. KB Star\*t 통장의 고객이 만 35세에 달하면 직장인우대종합통장으로 자동전환되는 것까지 감안하면, "KB주니어스타 통장 → KB Star\*t 통장 → 직장인우대종합통장"으로 이어지는 일종의 연속적인 상품라인이 갖추어지면서 유스고객을 자연스럽게 성인고객으로 이동시킬 수 있게 된 셈이다.

KB국민은행은 이를 통해 KB Star\*t 통장이 일시적인 마케팅이 아니라, 젊은 고객을 어린 유아기 시절부터 Lock-in할 수 있는 체계적인 상품라인 중 하나로 구성하고, 이를 통해 미래고객을 위한 일종의 투자와 수익성을 동시에 목표로 하였다.

### 3.5 교차 판매 및 장기적 금융거래의 교두보 확보

젊은 직장인의 급여이체 확보 역시 KB Star\*t 통장의 주요 목표이다. 급여 이체 계좌의 확보는

그 상품만으로는 수익이 적더라도 추가적인 카드, 보험, 펀드, 대출 등 다양한 금융상품 판매의 교두보를 확보한다는 점에서 매우 중요하다. 즉, 단일 상품의 수익성만을 가지고 전체적인 제품의 수익성을 판단하기보다는 고객의 잠재가치, 장기적 수익성을 고려한 상품 전략이 필요한데 이러한 측면에서 KB Star\*t 통장은 주거례 은행으로서의 입지 구축을 함과 동시에, 다차원적 금융거래의 활성화가 가능한 토대를 마련했다는 점에서 성공적 고객 관리의 마케팅 사례라고 하겠다.

## IV. 마케팅 성과 및 의의

금리에 민감한 젊은층 고객에게 현실적인 금액에 대한 우대이자를 주는 KB Star\*t 통장은 역발상적인 신선한 상품개발 과정만큼이나 실적 측면에서도 성공하였다고 평가받고 있다. 대외적으로 2008년 한국능률협회컨설팅에서 수여하는 "The Proud 2008 주목받는 신상품"에 선정되었으며, 대내적으로 실적 측면에서도 2010년 6월말 현재 약 2백만

명의 누적 가입자수를 기록할 만큼 히트상품으로 기록되고 있다.

실제로 전체 가입고객 중 대학입학 및 사회에 진출하는 19-20세 고객이 전체 고객의 약 20%를 차지하였으며, 금융거래가 본격적으로 시작되며 주거래통장이 형성되는 시점인 23-29세 고객이 약 45%를 차지하였다. 즉, 애초 상품의도에 맞게 금융거래를 막 시작하는 대다수의 고객들이 KB Star\*t 통장을 가입하였다.

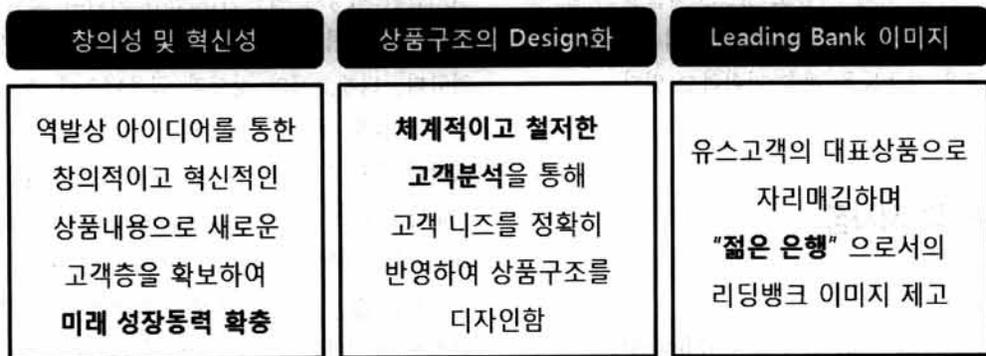
특히 출시 초기인 2008년 1월말부터 약 4개월간 유스고객의 요구불예금 가입고객 수 및 신규거래고객이 전년도 동기 대비 약 4배나 증가하는 등 큰 성과를 보였다. 이 기간 해당 상품에 신규가입한 고객은 일평균 6천여 명에 달했으며, 최근에도 매달 평균 5만-7만여 명의 고객들이 꾸준히 가입하고 있다.

대학생과 사회 초년생 등 젊은 층을 주요 고객으로 하는 이 통장의 성공 비결은 역시 역발상으로 평가 받고 있다. 젊은 층 고객들이 입출금 통장에 많은 자금을 묶어 두지 않는 점에 착안해 100만원 이하의 금액에 대해 연4%의 높은 금리를 지급하는 과감한 역발상 마케팅 전략으로 재테크에 관심 있고 금리에 민감한 젊은 세대에게 다가간 점이 이 상품의 가장 큰 성공의 비결이다.

이 통장으로 휴대폰 요금 등 공과금 자동납부나 KB교통체크카드 이용 등 일상적인 은행거래만 해도 젊은 세대에게 큰 부담이었던 전자금융·자동화기기 이용수수료를 면제해준 것 역시 성공요인이다. 또한, KB캠퍼스스타 등을 적극 활용한 블로그 홍보, 버즈 마케팅 등을 통해 젊은층의 입맛에 딱 맞는 상품 내용이 인터넷 블로그 등 입소문을 타고 퍼지면서, KB Star\*t 통장은 증권사의 종합자산관리계좌(CMA)로 이탈했던 젊은 고객들을 다시 은행으로 돌아오게 하는 일등공신이 되었다.

종합적으로 본 상품의 성공요인은 1) 고객에 대한 높은 이자율이라는 기존 관념을 깨고 일정 금액까지만 높은 이자율을 제공한 점 2) 기존의 실적 위주의 고객관리에서 벗어나 장기적으로 우량고객으로 성장할 가능성에 무게를 두고 젊은 고객에 초점을 맞춘 점, 3) 기존의 경쟁은행 모방보다는 객관적 데이터 분석 및 심층적 고객 니즈분석에 기반하여 선도적으로 상품을 출시한데 있다.

물론, 은행 상품은 여전히 차별화하기 어려운 특징이 있고 KB Star\*t 통장 역시 마찬가지로 문제를 겪고 있다. 즉, 경쟁 은행에서 비슷한 상품을 출시할 경우 특별히 더 이상 차별화하기는 쉽지 않다. 실제로, KB Star\*t 통장 출시 이후 기업은행은 50만원 이하 소액예금에도 연 3.2%의 고금리를



〈그림 11〉 KB Star\*t 통장 개발 의의

지급하고 각종 은행 수수료도 면제하는 'IBK급여통장'을 선보였고, 우리은행의 'AMA+YA통장'은 100만원 이하의 예금에 연 4.1%의 높은 금리를 적용하며 이를 초과한 금액에 대해서는 0.7%의 금리를 준다. 신한은행의 '레디고 통장'과 하나은행의 '빅팟 슈퍼 월급통장'도 사회 초년생을 위한 우대 상품이다. 레디고 통장은 만 18-30세의 젊은 고객들이 가입할 경우 평잔 100만원까지 최고 연 3.2%의 금리를 적용해준다. 하나은행의 빅팟 슈퍼 월급통장은 50만원에서 200만원 사이의 금액에 대해서는 연 3%의 금리를 보장한다.

그럼에도 불구하고, KB국민은행은 젊은층을 대상으로 역발상적인 상품을 시장에 가장 처음 출시한 것에 대해 큰 자부심을 가지고 있다. 사회초년생의 대표상품은 'KB Star\*t 통장'이라는 인식이 어느 정도 시장에 자리 잡혔다고 확신하기 때문이다. 최근 경쟁상품인 CMA의 금리가 2%대로 떨어졌음에도 불구하고, 여전히 100만원 이하 금액에 대해 4% 금리를 주는 것도 이러한 선도적인 이미지를 변함없이 유지하고 싶은 KB국민은행의 의지가 작용한 것으로 판단된다.

KB국민은행은 앞으로도 KB Star\*t 통장을 통해 미래 핵심고객인 젊은층에게 은행거래의 편리성과 증권사의 CMA에 버금가는 높은 수익성을 보장하는 최적의 유스고객 전용상품으로 기억되길 바라고 있다. 이를 위해 지금도 유스고객들을 적극 유인하여 향후 KB국민은행의 미래 수익에 기여할 수 있는 새로운 상품들을 계속 기획하고 있다.

## V. 결론 및 시사점

KB국민은행의 Star\*t 통장은 금융마케팅, 그 중에서도 가장 보수적이라고 평가받아왔던 은행 마케팅

단계의 신선한 발전이라고 할만하다. 물론, 본 사례는 한 가지 상품에 한정된 내용이기 때문에 이를 바탕으로 KB국민은행 마케팅 전략 전체를 논의하는데 한계는 있다. 하지만, 이를 통해 KB국민은행의 유스 고객을 향한 마케팅 전략의 변화를 어느 정도 예측해 볼 수 있다.

KB국민은행은 금융시장에서 낮은 수익성으로 인해 소외받았던 젊은 고객층을 우대해준다는 차별화로 신상품을 개발하였다. 이는 그동안 특별한 대우를 받지 못했다고 생각하고 있던 해당 고객들에게 심리적으로도 긍정적인 영향을 미쳤고, KB 브랜드에 대한 선호도 또한 높일 수 있었다.

물론, 여전히 은행에 가장 큰 수익을 주는 핵심적인 고객층은 일반적으로 40대 이상인 것이 사실이다. 그러나, 40대 이상은 한 번 은행을 선택하면 오랫동안 거래를 유지하는 특징이 있어 새로 유치하기가 쉽지 않다. 기존의 고객도 여간해서는 다른 은행으로 이탈하지도 않는다. 이는 그만큼 고객이 40대에 이르기 전에 충성도 높은 자사의 고객으로 만드는 것이 더욱 중요함을 의미한다. 이를 위해서는 KB Star\*t 통장과 같이 금융거래를 막 시작하는 젊은 고객들을 자사의 고객으로 유인하는 것은 매우 효과적인 방법 중 하나일 것이다.

KB Star\*t 통장은 바로 이 점에 집중하였고, 금리민감도가 낮은 요구불예금에 금리로 차별화하고, 100만원 이상이 아닌 100만원 이하의 소액금액을 우대해주는 역발상적 사고로 젊은 고객층에게 어필하였다. 타겟고객의 상황과 금융니즈에 적합한 맞춤형 상품을 개발한 것이다. 또한, 타겟고객과 같은 대학생 홍보대사들을 마케팅에도 적극 활용하였다.

대학교 내에 점포를 개설하여 젊은 고객을 유인하는 것이 전형적인 Push 전략이라면, KB Star\*t 통장처럼 젊은 고객이 원하는 맞춤형 상품을 개발하여 고객을 유인하는 것은 Pull 전략이라고 할 수 있다. 이러한 방법은 당장은 손실을 볼 수 있어도 장

기적으로는 더 많은 수익을 기대할 수 있는 효과적인 전략일 수 있다. 실제로, KB Star\*t 통장은 지금까지 실적 측면에서도 성공을 거두었으며, 수익을 떠나 KB 브랜드 이미지까지 제고시킨 매우 성공적인 사례로 평가받고 있다.

이제 금융산업은 과거와 같은 단순한 마케팅, 혹은 영업지원만으로 시장에서 성공하기 어렵다. 시장에 경쟁자는 더욱 많아졌고, 고객은 더욱 까다로워졌다. KB Star\*t 통장처럼 상품 개발단계부터 타겟고객을 연구하고, 진정으로 그들이 원하는 금융니즈가 무엇인지 판단하여 상품을 개발하고, 이러한 혜택을 효과적으로 전달해야만 성공할 수 있다.

물론, 효과적인 금융마케팅 발전을 위한 과제는 여전히 남아있다. 신상품이 나왔을 때 경쟁사가 비슷한 상품을 바로 출시할 수 있는 환경에서 어떻게 차별화를 계속 이어나갈 것인가? 은행뿐만 아니라, 증권, 보험 등 복합적인 금융니즈가 존재하는 상황에서 금융고객의 니즈를 어떻게 충족시킬 것인가? 실무적으로 효과적인 금융마케팅을 구현할 수 있는 조직 형태는 어떤 모습이어야 하는가? 마케팅부서와 상품부서, 영업부서 간의 관계를 어떻게 설정할 것인가? 금융마케팅은 일반적인 제조업 마케팅과는 무엇이 달라야 하는가? 본 사례를 통해 향후 다양한 금융마케팅 이슈에 대한 구체적인 학습토의가 진행될 수 있기를 기대한다.

## 참고문헌

- 김병도, 홍성태, 전종근 (2005), "손보형 컨설팅시스템으로 통합보험 시장을 개척한 삼성화재의 슈퍼보험," 한국마케팅저널, 7(3), 105-119.
- 문병준, 김재일, 유창조 (2004), "현대카드: 라이프스타일에 따른 차별화 마케팅," 한국마케팅저널, 6(3), 83-98.
- 안광호, 임병훈, 이성록 (2001), "동태적 환경변화에 능동적 대응으로 차별적 지위를 확보하려는 동원증권," 한국마케팅저널, 3(1), 67-79.
- 유창조, 조봉진, 박종무 (2003), "대구은행의 지역밀착형 마케팅을 통한 위기극복 성공사례," 한국마케팅저널, 5(4), 153-166.
- 이문규, 박홍수, 권익현, 김도연, 강성호 (2007), "효율적인 고객 관리를 통한 대우증권의 1등 전략 사례," 한국마케팅저널, 9(3), 233-255.
- 지동현, 천성용 (2007), "소매금융: 고객관계관리," 김인준, 이창용 (편), 외환위기 10년: 한국금융의 변화와 전망, 서울대학교출판부, 222-264.
- 천성용 (2010), "한국 금융회사 마케팅 현황에 대한 탐색 연구," 한국마케팅저널, 12(2), 111-133.
- Ehrlich, E. and D. Fanelli (2004), "The Financial Services Marketing Handbook," Bloomberg Press: NJ.

## Marketing Strategies for Korean Bank Customers: The Case of the KB Star\*t Savings Account

Sung Yong Chun\* · Dong-Jin Lee\*\*

### Abstract

With the increased competition in the financial market, it is more important for banks to be responsive to customers' needs. This paper analyzes a savings product by KB, the leading bank in Korea. The KB Star\*t savings account is different from other traditional savings account in two ways. First, this product specifically targets traditionally under-served young customers with the development of a long term customer relationship in mind. Second, the savings product offers a high interest up a certain amount and then a low rate for amount after that. Most previous bank savings products have offered a higher interest rate for larger amount of deposit. The case details the development process of a new bank product and the authors discuss managerial implications for marketing strategies for individual bank customers.

Key Words: New Product Development, Bank Marketing, Financial Customer, KB Star\*t Account

---

\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Dankook University

\*\* Professor, School of Business, Yonsei University

## 〈Teaching Note〉

# KB Star\*t 통장의 금융 고객 마케팅 전략

### Synopsis

본 사례는 KB국민은행의 성공상품인 KB Star\*t 통장의 상품개발 과정과 마케팅 전략을 소개한다. 그동안 금융산업 마케팅에 대한 관심은 다른 산업에 비해 상대적으로 소홀했던 것이 사실이다. 하지만, 최근 더 많은 고객을 확보하기 위한 은행, 증권회사, 보험회사, 카드회사 간의 경쟁은 이제 일반 소비자 산업만큼이나 치열하다.

KB국민은행은 특히 향후 장기적인 고객이 될 수 있는 젊은 고객을 타겟으로 하여 신상품을 개발하였다. 현재는 수익성이 떨어지지만, 지금 자사의 고객으로 유인할 경우 앞으로 얻을 수 있는 이득이 매우 크다고 판단하였기 때문이다. 이 과정에서 금리민감도가 낮은 예금 상품을 금리로 차별화하고, 100만원 이상이 아닌 '이하 금액'에 우대금리를 주는 역발상적인 접근으로 젊은 고객에게 크게 어필하였다. 또한, 효과적인 마케팅을 위해 대학생 홍보모델을 활용한 Communication 전략과 다른 상품과의 연계전략 또한 놓치지 않았다. KB Star\*t 통장의 성공사례를 살펴봄으로써 금융서비스 마케팅에 대한 이해를 높일 수 있을 것이다.

### Teaching Point

금융상품은 다른 산업에 비해 차별화가 더욱 어

려운 특징이 있다. 또한, 한번 거래를 시작한 금융회사의 고객들은 비교적 지속적으로 거래를 하기 때문에 Switching Cost가 높은 편이다. 또한, 금융상품은 '상품'과 '서비스'의 특징을 모두 가지고 있는 독특한 제품군이다. 따라서, 금융마케팅은 일반 제조업의 마케팅과도 다르고, 서비스 산업내의 의료, 교육 마케팅과도 다르다. 금융마케팅만의 독특한 특징을 이해하고, 효과적인 금융마케팅을 위한 전략을 토론할 수 있도록 유도하는 것이 본 사례를 활용하는 목표가 될 것이다.

### Assignment Question

1. 금융마케팅이 일반 소비자 마케팅과 다른 특징은 무엇인가?
2. KB국민은행 Star\*t 통장의 핵심 성공 요인은 무엇이었다고 생각하는가?
3. 성공적인 금융상품 출시 이후 경쟁사들의 유사 상품이 출시되었다. 이러한 상황에서 차별화를 유지하기 위해 KB국민은행이 진행해야 하는 과제는 무엇인가?
4. KB Star\*t 통장의 성공요인은 어떻게 마케팅적 이론으로 설명되어질 수 있는가?

## Analysis

### 1. 금융마케팅이 일반 소비자 마케팅과 다른 특징은 무엇인가?

금융은 상품(Product)과 서비스(Service)의 속성을 모두 가지고 있다(Enrich and Fanelli 2004). 우선, 금융상품은 분리성(Separability), 비소멸성(Lack of Perishability), 그리고 대량생산(Mass Production)이 가능하다는 점에서 상품(Product)의 특징을 가지고 있다. 또한, 금융상품은 무형적인(Intangible) 특징이라는 서비스만의 속성 역시 가지고 있다. 금융상품을 만드는데 특별한 제조 비용이 들어가는 것이 아니기 때문에 상대적으로 경쟁자들이 진입하기 쉽고(Low Cost of Entry), 같은 이유로 경쟁자들이 새롭게 시장에 진입하는데 걸리는 시간도 상대적으로 적게 들며(Speed to Market), 새로운 금융상품이 다른 경쟁자들에 의해 복제되기 쉬워 상대적으로 차별화하기 어려운 특징을 가지고 있다(Lack of Exclusivity).

또한, 금융상품은 소비가 지속적인 특징이 있다. 대부분의 금융상품은 장기적인 특성을 가진다. 예를 들어, 예금 통장을 개설하여 한번 고객이 되면, 대부분 몇 년 이상 고객이 되는 경우가 많다. 정기예금이나 정기적금과 같은 상품은 본인이 특별히 해지하지 않는 이상 최소 몇 개월에서 몇 년간 해당은행의 고객이 된다. 대출 상품의 경우에는 수십 년이라는 긴 기간 동안 한 은행의 고객이 되기도 한다. 예금 상품에 가입한 고객은 추후에 다시 신용카드를 개설하거나, 보험 상품을 가입할 수도 있다. 즉, 한 번의 소비가 계속적으로 이어질 가능성이 매우 높다.

이러한 지속성으로 인해 금융상품 마케팅에서는 고객과의 장기적인 관계 관리가 매우 중요시되고, 이들을 관리하는 영업점 직원 등 제3자의 관리도

매우 중요하다. 본 사례와 같이 수익성이 낮은 유스 고객에게 집중을 하는 이유도 고객과의 관계를 경쟁사보다 미리 선점하기 위한 노력이라고 할 수 있다. 따라서, 금융 마케팅의 경우 고객의 생애가치(Lifetime Value) 등 장기적인 관점의 마케팅 이슈가 매우 중요하다.

### 2. KB국민은행 Star\*t 통장의 핵심 성공 요인은 무엇이었다고 생각하는가?

KB국민은행의 Star\*t 통장 출시 시점에는 전반적으로 CMA로 인한 금리 민감도 매우 높아지는 상황이었다. 동시에 젊은 층을 중심으로 한 잠재고객의 확보가 장기적 성과에 중요한 영향을 미치고 동시에 저원가성 예금의 확보가 은행의 수익성에 매우 중요한 상황이었다.

KB국민은행은 금리민감도가 낮은 요구불 예금에서의 금리 차별화를 통해서 높아진 젊은 층 금리 민감도 욕구를 충족시켰다. 또한 대부분 대상 고객의 평잔이 낮은 상황을 고려하여 소액에 대한 고금리 제공함으로써 적은 비용으로도 금리 효과를 극대화시키고 자금이탈을 방지할 수 있었다.

이러한 성공상품을 개발하기 위해 적극적으로 시장조사를 실시하였고, 이를 뒷받침할 수 있는 과학적인 고객분석 자료를 활용한 것도 적절하였다. 이를 통해 보다 체계적인 상품을 개발할 수 있는 근거로 활용하였다. 또한, 은행 내에서 신상품 아이디어를 제안할 수 있는 다양한 통로를 갖추었으며, 관련 부서에서 상품개발 과정을 체계적으로 관리한 것 역시 중요한 성공요인이라고 볼 수 있다.

### 3. 성공적인 금융상품 출시 이후 경쟁사들의 유사 상품이 출시되었다. 이러한 상황에서 차별화를 유지하기 위해 KB국민은행이 진행해야 하는 과제는 무엇인가?

KB국민은행의 Star\*t 통장은 젊은층 고객의 금리 민감도가 높아지는 상황 하에 출시된 금융상품이다. 젊은 층의 금리 민감도는 세부 집단별로 차이를 보일 수 있으므로 젊은층 고객을 금리 민감도의 높고 낮음에 따라 추가적으로 시장을 세분화하는 것이 필요하다. 금리 민감도가 높은 젊은 고객 집단에 대해 금리 및 수수료에 의한 차별화를 하고 금리민감도가 낮은 젊은 고객 집단에 대해서는 부가 혜택에 의한 차별화가 필요하다. 이 경우 선호하는 혜택의 종류와 범위를 직접 선택하게 함으로써 고객 참여를 통한 만족 극대화를 시도할 수 있다. 동시에 젊은층의 라이프스타일에 적합한 추가적인 시장세분화를 통해서 고객 혜택을 극대화하는 것이 필요하다.

금리에 의한 금전적 혜택은 단기적 성과만을 가지게 되는 위험이 있다. 따라서 KB국민은행은 단기적인 금리에 의한 차별화보다는 지속적이고 장기적인 고객 관리를 동시에 진행할 필요가 있다. 또한 KB Star\*t 통장의 성과를 단순한 고객 유치의 수보다는 그 고객들의 수익성(생애 가치), 교차 판매의 수, 거래 기간, 추천 가치 등의 다양한 효과 분석을 통해 KB Star\*t 통장의 성과를 지속적으로 모니터링 할 필요가 있다. 고객의 라이프스타일에 적합한 부가 혜택을 제공하고, 다양한 혜택을 일정 예산의 범위에서 선택할 수 있게 하는 등 라이프스타일을 고려한 다양한 상품 개발을 통해 지속적이고 장기적인 고객관리를 진행하는 것이 필요하다.

#### 4. KB Star\*t 통장의 성공요인은 어떻게 마케팅적 이론으로 설명되어질 수 있는가?

브랜드 Signal 효과: 대부분의 고객 평균잔액이 100만원 미만인 상태에서 100만원까지 연 4%의 이차지급은 고객에게 일종의 Signal을 주었다. 당시 금리가 낮은 상황이었고 또한 CMA로의 자금이

동이 시작되던 상황에서 이 상품은 은행의 금융상품 역시 고금리를 지급함과 동시에 거래의 편리성/안정성을 제공한다는 고객 이미지를 구축하는데 도움이 되었다. 일반적으로 고객은 단순하고 분명한 혜택을 알려주는 상품에 더 호의적으로 반응하는 경향이 있다. 최대 4%가 지급된다는 단순한 포지셔닝은 이러한 고객의 금리 기대를 적극 반영하였다.

핵심 Benefit 중심의 포지셔닝: 수백 가지의 신상품이 쏟아져 나오고 그 혜택의 차이가 별로 없는 경쟁 상황에서 4% 금리라는 아주 이해하기 쉬운 상품의 출시는 다양하고 유사한 많은 혜택 등의 불분명한 포지셔닝이 중심이던 기존의 은행 상품과는 달리 이해하기 쉽고 외우기 쉬운 단순한 편익을 고객의 마음속에 각인시켰다. 특히 회소성/특별대우 중심의 고가 및 가격 중심의 저가 시장으로 양분화되는 시장의 트렌드를 정확하게 이해하고 이를 마케팅 전략에 반영하였다.

부각되는 손실회피(Direct Loss Aversion): 일반적으로 고객들은 미래의 손실보다는 지금 부각되는 손실에 더 민감한 반응을 보인다. 중고차 유지를 위한 보험료보다 택시미터기의 비용에 더 민감한 이유이다. 당시 금융 고객에게 부각되는 손실은 평잔인 100만원 이하의 금액에 대한 CMA 대비 금리 손실이었다. 100만원 이상이 되는 경우의 미래 손실에 대해서는 상대적으로 덜 민감한 반응을 보였다. KB Star\*t 통장이 목표로 하는 젊은 고객 경우 실제 평균 잔고는 30-40만원 정도가 일반적이었다. KB Star\*t 통장은 100만원까지 4%, 그리고 100만원 초과시 0.1%라는 이차율을 제시하였다. 고객들은 평잔이 30-40만원 선인 상태에서 100만원 초과 금액에 대한 미래적 금리 손실에 대해서는 민감하지 않았으며 현재 부각되는 금리 손실(100만원 이하의 금액에 대한 금리차이)에 매우 민감한 반응을 보였다.