

금융기관의 디마케팅 전개방향

Guidelines for Financial Institutions' Demarketing Alternatives

김 홍 규*

目 次	
I. 서 론	IV. 금융기관의 디마케팅 도입 필요성
II. 디마케팅의 개념과 유형	과 추진방향
III. 금융기관의 디마케팅 활용 현황	IV. 결 론

I. 서 론

최근 국내 금융기관들은 경쟁이 치열해지면서 수익률이 급격히 낮아짐에 따라 예전과 같은 확장정책으로는 더 이상 안정적 수익 확보가 곤란하게 되어 영업과 수익환경의 개선을 위해 불량고객은 혜택을 축소하는 한편, 실적이 좋은 우량고객은 더욱 더 우대하는 디마케팅 활동을 본격화하고 있다. 이는 고객 수를 무한히 늘리는데 주력하기 보다는 우량고객에게 보다 나은 서비스를 제공함으로써 평생고객을 확보하고 이를 통하여 기업의 장기 수익률을 제고하고자 하는 것이다.

충분한 고객을 확보한 시점 이후부터는 새로운 고객을 더 이상 늘이지 않거나, 또는 기존 고객이라도 수익에 도움을 주지 못하는 경우 과감히 포기하는 디마케팅이 주요 마케팅 활동이 될 수 있으므로 최근 국내 금융기관들의 디마케팅 활동은 매스마케팅(Mass Marketing)으로부터 타깃마케팅(Target Marketing)으로의 전략전환을 의미한다.

본 논문에서는 디마케팅 개념을 소개하고 금융기관의 입장에서 이의 활용방안을 제시하고자 하며 이는 다음과 같이 구성된다. 2장에서는 디마케팅의 개념과 유형을 살펴본 후, 디마케팅의 유형을 세가지로 구분하여 각각의 내용을 살펴본다. 3장에서는 금융기관의 디마케

* 본 연구소 연구원, 상경학부대학 경영학과전공 교수

팅 활용사례들을 2장에서 정의한 세가지 유형별로 고찰한다. 4장에서는 금융기관의 입장에서 디마케팅의 도입 필요성과 추진방향에 대하여 고찰한다.

II. 디마케팅의 개념과 유형

1. 디마케팅의 개념

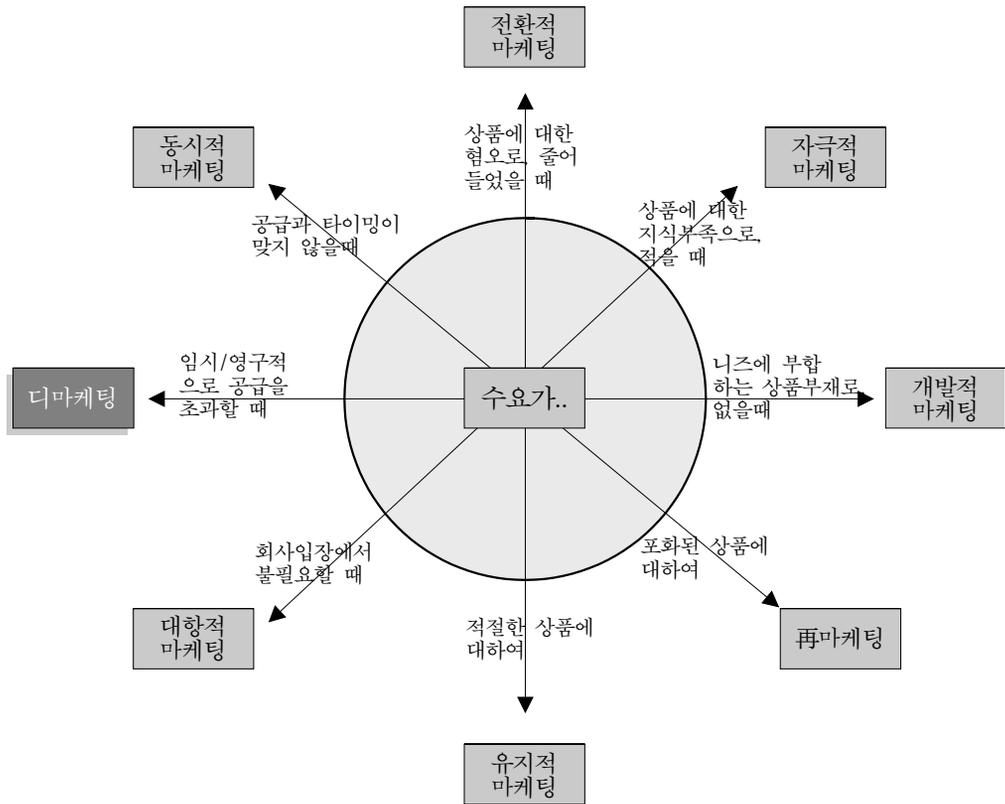
디마케팅이란 기존수요를 자극하거나 잠재수요를 개발하고 확대하는 일반적 의미의 마케팅활동과는 달리, 특정 상품 및 서비스에 대한 소비자의 기존 및 잠재수요를 의도적으로 억제하고자 수행하는 역방향의 마케팅활동을 의미한다. 다시 말하면, 특정 상품 및 서비스에 대한 초과수요가 발생하였을 때 다양한 방법으로 이를 억제함으로써 해당 상품 및 서비스에 대한 '시장수요'와 '허용 가능한 공급'을 일치시키는 활동을 의미한다.

공급이 일정하다는 전제 하에서 상품 및 서비스의 수요와 공급의 조건여하에 따라 다양한 마케팅 방식이 적용될 수 있다. 수요가 공급보다 적은 경우의 대응방식에는 전환적 마케팅(Conversional Marketing)¹⁾, 자극적 마케팅(Stimulational Marketing)²⁾, 개발적 마케팅(Developmental Marketing)³⁾, 재마케팅(Remarketing)⁴⁾ 등이 있다. 수요와 공급이 유사한 경우의 대응방식에는 유지적 마케팅(Maintenance Marketing)⁵⁾이 있다. 수요가 공급보다 많은 경우의 대응방식에는 디마케팅과 대항적 마케팅(Counter Marketing)⁶⁾이 있다. 마지막으로 수요와 공급의 타이밍이 맞지 않는 경우의 대응방식에는 동시화 마케팅(Synchromarketing)⁷⁾ 등이 있다.

- 1) 소비자가 어떤 제품을 싫어할 때 이들로 하여금 그것을 좋아하게끔 전환시키는 과제를 가진 마케팅을 의미함.
- 2) 어떤 상품에 대해 처음부터 지식이나 관심이 없는 소비자로 하여금 욕구를 가지게끔 하려는 과제를 가진 마케팅을 의미함.
- 3) 명확한 소비자의 잠재된 욕구는 있으나 이를 충족할 제품이 없는 경우 이를 충족할 수 있는 신 제품을 개발하여 그 욕구를 충족시키려는 과제를 가진 마케팅을 의미함.
- 4) 수요가 포화적이거나 감소하는 상품에 대한 소비자의 욕구나 관심을 다시 불러 일으키려는 과제를 가진 마케팅을 의미함.
- 5) 경쟁에 대응하여 기존의 판매수준을 유지하려는 과제를 가진 마케팅을 의미함.
- 6) 특정제품에 대한 수요나 관심을 없애려는 과제를 가진 마케팅을 의미함.
- 7) 생산의 시간적 패턴에 대응시켜 수요의 시간적 패턴을 바꾸려고 하는 과제를 가진 마케팅을 의미함.

이와 같이 디마케팅은 기업이 이윤극대화 목적을 달성하기 위하여 수요의 수준, 시기 및 성격 등을 규제하는 다양한 방법 가운데 하나로서, 공급보다 수요가 적은 상태에서 활용할 수 있는 마케팅 기법이라고 할 수 있다.

<그림2-1> 디마케팅의 위상



디마케팅은 원래 사회적으로 바람직하지 않으나 수요가 존재하는 불건전한 상품 및 서비스의 수요를 억제함으로써 사회적 후생을 제고하고자 하는 의도에서 출현하였다. 그러나 디마케팅은 일반적인 상품 및 서비스를 판매하는 기업에서도, 일시 혹은 반영구적 초과수요 발생시 수급 밸런스를 유지하는데도 활용되기 시작하였다.

이후 디마케팅의 개념은 고객들에게 투명한 정보를 제공함으로써 기업의 신뢰도를 높이는 한편, 충성도가 낮은 고객은 배제하는 대신 우량고객에게 좀 더 나은 차별화된 서비스를 제공함으로써 비용을 절감하고 수익을 극대화하는 이른바 선택과 집중전략으로 발전되었다. 즉 고객층을 세분화해 수익성 및 로열티가 낮은 고객을 배제시키고, 수익성 및 로열티가 높

은 고객을 집중 관리하는 것을 마케팅 전략의 핵심으로 삼는 것이 현대의 디마케팅 개념이라고 할 수 있다.

2. 디마케팅의 유형

Kotler와 Levy(1971)는 디마케팅을 활동의 대상 범위 및 목적에 따라 크게 일반적 디마케팅(General Demarketing), 선택적 디마케팅(Selective Demarketing), 표면적 디마케팅(Ostensible Demarketing)의 세가지 유형으로 분류하였고 본 논문에서는 이 분류를 따른다. 학자에 따라서는 디마케팅을 활동의 대상 범위에 따라, 청소년의 술·담배 소비 억제 등 일부 고객만을 대상으로 하는 것을 수동적 디마케팅(Passive Demarketing), 국제원유가 상승할 때 자동차 10부제 운행 등 전체 고객을 대상으로 하는 것을 능동적 디마케팅(Active Demarketing), 제품 결함 시 전량 리콜(Recall) 등 수요자체를 완전히 제거하기 위한 완전 디마케팅(Complete Demarketing)으로 구분하기도 한다.

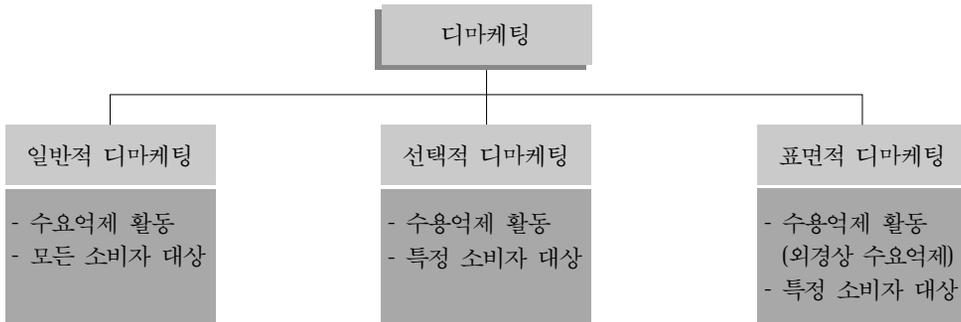
일반적 디마케팅이란 기업이 모든 소비자에 대하여 자사의 특정 상품 및 서비스에 대한 초과수요를 일률적으로 줄이고자 하는 마케팅활동을 의미한다. 이는 일시적인 공급부족에의 대응, 인기상품의 가치제고, 상품 및 서비스의 생산을 중지하기 위해서 등 다양한 경우에 적용할 수 있다. 일반적 디마케팅의 한 예로 휴양지에 관광객이 너무 많아 휴양지로서의 질이 떨어질 위험이 있을 때, 디마케팅 전략을 활용함으로써 관광객의 수를 적정한 수준으로 유지하여 휴양지의 질을 보존하는 경우를 들 수 있다.

선택적 디마케팅이란 자사의 상품 및 서비스에 대한 총수요를 줄이려는 의도 없이 특정계층의 소비자에 한정하여 판매를 억제하고자 하는 마케팅활동을 의미한다. 예를 들면 보수적 중년층을 주요고객층으로 하고 있는 고급호텔에 히피들이 출몰할 경우 또는 기성 부유층의 심벌로서 판매되고 있는 자동차에 신흥 부유층의 수요가 몰릴 경우 고객 차별화를 통해 선택적 디마케팅을 전개할 수 있다.

표면적 디마케팅이란 특정 상품 및 서비스에 대하여 궁극적으로는 수요를 자극하려는 의도를 가지고 있지만 외견상 디마케팅의 모습으로 나타나는 것을 의미한다. 외견상 광고억제 등의 마케팅활동을 통해 특정 상품 및 서비스의 브랜드 가치를 유지·제고하거나 총 판매량 증대 및 이익 극대화를 도모한다. 한 예로 명품이나 고가품의 경우 일부러 특별한 마케팅활동을 앓음으로써 사람들로 하여금 그 상품을 더 한층 탐내도록 유도하는 경우를 들 수 있다. 이는 속물효과를 활용한 사례인데, 속물효과란 일반인이 부유층만이 누릴 수 있는 지위나 느낌을 갖기 위해, 부유층이 주로 소비하는 아주 값비싼 브랜드상품이나 서비스를 함께 소

비함으로써 자기도 부유층과 같은 지위에 있음을 사람들에게 과시하고자 하는 소비심리를 나타낸다.

<그림2-2> 디마케팅의 유형 비교



Ⅲ. 금융기관의 디마케팅 활용 현황

1. 일반적 디마케팅

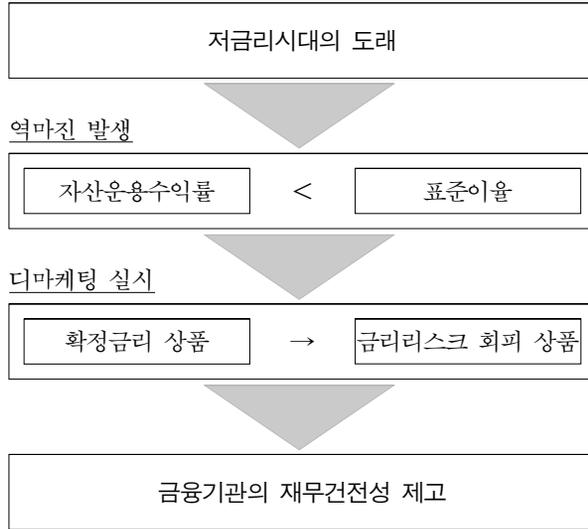
IMF 시기 동안 대부분의 은행이나 생명보험사 등에서 판매한 확정 고금리 상품은 이후 저금리시대의 도래로 재무건전성에 부담으로 작용하자 신규상품을 변동금리형 상품으로 전환하는 한편, 확정금리형 상품의 판매를 줄인 사례가 있다.

은행에서는 IMF 직후 고금리 상황이 전개되었을 때 고금리의 확정금리형 상품을 출시하였으나, 향후 금리가 낮아질 것을 우려하여 한시적으로 판매하였다. 예를 들어, 제일은행과 서울은행은 20%의 확정금리 '특판정기상품' 등을 출시하였지만 1998년 2월까지 한시적으로 판매하였다. 한미은행의 경우에도 '더모아확정예금'을 판매한 바 있으나 고객별로 가입 당시의 시중금리를 보장해 주는 방식을 택함으로써 금리변동에 따른 리스크를 회피하였다.

생명보험사의 경우도 마찬가지로 IMF 직후 고금리 상황이 전개되었을 때 연 7.5~9.5%대의 확정 고금리 상품을 출시하였으나, 저금리시대의 도래로 자산운용수익률이 고객에게 지급을 약속한 표준이율⁸⁾ 보다 낮은 소위 '역마진'을 기록하여 이를 해소하기 위하여 기존

확정금리 상품의 판매를 중지하는 한편, 중신보험과 같은 금리부담이 적은 상품이나 금리 연동형 보험과 같은 금리 리스크 회피형 상품으로의 교체를 통해 역마진을 해소하고자 노력하였다.

<그림3-1> 금융기관의 일반적 디마케팅



이러한 금융기관들의 디마케팅 활동은 단기적으로는 기존 고객으로부터 비난을 받을 지 모르나, 궁극적으로는 건전성 제고에 도움을 주어 고객 전체의 이익에 기여하게 된다고 할 수 있다.

2. 선택적 디마케팅

최근 개인신용불량자가 증가하고⁹⁾ 연체율이 크게 오르며¹⁰⁾, 연체금액이 고액화되는¹¹⁾ 등 개인대출의 부실징후가 뚜렷하게 나타나 가계대출 부실문제가 부각되고 있다. 이에 따라 은행은 본인이 원하는 경우를 제외하고는 신용카드 발급을 중단하고 신용도가 낮은 기존고객

8) 보험사가 자산운용수익을 감안해 보험료를 산정할 때 미리 적용하는 이자율을 의미함.

9) 신용불량자 수는 2003년 300만 명을 넘어섬.

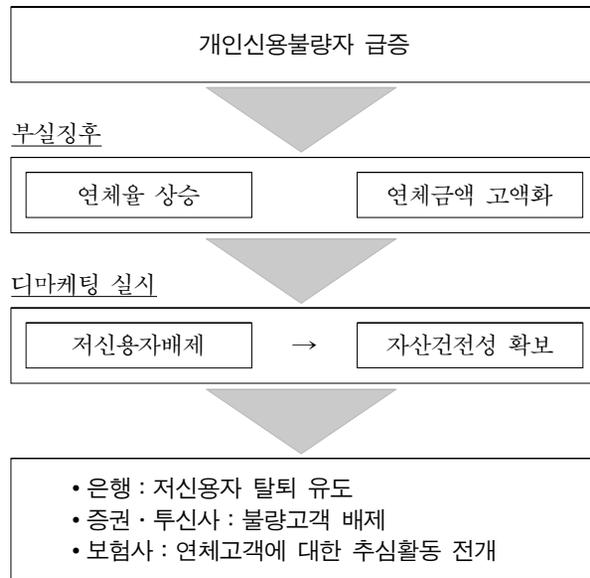
10) 카드사의 연체율은 12% 내외 수준을 기록하고 있음.

11) 1,000만원 이상 고액연체비중이 2001년 말 42%에서 2002년 11월 말 49%로 상승함.

금융기관의 디마케팅 전개방향

들에게는 탈퇴를 유도하고, 증권·투신사는 불량고객에 대해 선물옵션거래의 계좌조차 만들 수 없도록 했으며 신용거래와 담보대출도 불가능하도록 조치하고, 보험사는 연체고객에 대한 추심활동을 적극적으로 전개하는 등 금융기관은 자산건전성을 확보하기 위하여 신용도가 낮은 고객들을 배제하는 선택적 디마케팅 활동을 전개하고 있다.

<그림3-2> 금융기관의 선택적 디마케팅



또한 은행은 신용카드 발급기준을 강화하여 전문직종사자 또는 고소득자 중심으로 신용도가 높은 고객들에게만 적극적으로 카드를 발급하고, 증권·투신사는 신용도가 높은 고객에 한해서만 신용거래와 담보대출을 장려하기 위해 다양한 인센티브를 제공하고, 보험사는 약관대출과 같은 담보대출을 강화하고 신용대출의 경우 심사기준을 강화하는 등 금융기관은 리스크 관리 차원과 더불어 수익성을 높이기 위하여 신용도가 높은 고객들만 적극적으로 선별하여 이를 주 대상으로 하고 있다.

여기서 한 걸음 더 나아가 은행은 안정성, 상품경쟁력 등을 기반으로 PB(Private Banking)조직 및 서비스범위를 확대하고, 증권·투신사는 상품 및 서비스의 보완을 통해 안정적인 WM(Wealth Management)서비스 기반을 구축하고 일임형 랩어카운트 영업강화로 수익원 다변화를 도모하고, 보험사는 투자형상품 판매가 가능해짐에 따라 WM사업을 본격적으로 추진함으로써 종합금융서비스 제공기반을 구축하는 등 금융기관은 부유층만을 집중 공략함으로써 수익성제고에 노력하고 있다.

3. 표면적 디마케팅

최근 신용카드사들은 국내 각 분야의 대표적인 명사들만을 대상으로 하여 기존신용카드와는 다른 높은 수준의 서비스를 제공하는 플래티늄카드를 발급하고 있다. '백금'이라는 뜻의 플래티늄카드는 대기업 임원급 이상과 의사, 변호사 등 고소득 전문직 등 초우량 VIP 회원들을 상대로 제한적으로 발급되는 신용카드로 기존의 우량고객들을 대상으로 발급하던 골드카드를 더욱 고급화한 개념의 카드이다. 따라서 플래티늄카드는 사회 각계의 리더로서 인정되는 소수만을 대상으로 하므로 회원자격기준이 매우 엄격하고, 일반카드보다 5~10배 이상 비싼 연회비를 요구한다.

신용카드사들의 판촉활동은 성공적이어서 플래티늄카드를 신분과시용으로 여기게 된 부유층의 수요가 증가하였음은 물론¹²⁾, 부유층과 달리 자격요건에 미달하는 일반인들도 부유층만이 누릴 수 있는 지위나 느낌을 경험하기 위해 플래티늄카드를 매우 갖고 싶어하게 되었다.

플래티늄카드가 인기를 모음에 따라 신용카드사들은 그 동안 소수의 특정 고소득 계층에게만 발급하던 플래티늄카드를, 개인 플래티늄카드, 법인 플래티늄카드, 비즈니스 플래티늄카드 등 플래티늄카드 종류를 다양화하여 보다 많은 고객들에게 발급하는 등¹³⁾ 플래티늄카드를 묵시적으로 대중화하고 있다. 또한 일반인들의 플래티늄카드 신청이 급증함에 따라 신용카드사들은 플래티늄카드 발급기준을 비교적 완화하여 신용도가 높은 고객이면 사회적 지위에 관계없이 발급하여 주기 시작하였다.

이는 희소성을 통해 인정 받고자 하는 고객의 속물근성을 자극하여 고객의 적극적 카드 사용을 유도하는 긍정적 효과를 노린 신용카드사들의 표면적 디마케팅전략으로 간주할 수 있다.

12) 신용카드업계에 따르면 국내 카드사와 제휴, 플래티늄 서비스를 제공하는 비자와 마스터카드의 국내 플래티늄 회원 수는 2002년 말 14만 5,000명으로 1999년 말의 8만 7,000명보다 66%가량 증가하였음.

13) 우리카드는 연회비 3만원대의 플래티늄카드를 6급 공무원, 금융기관이나 상장업체, 정부투자기관 과장 이상이면 누구에게나 발급하여 주고 있음.

IV. 금융기관의 디마케팅 도입 필요성과 추진방향

1. 금융기관의 디마케팅 도입 필요성

최근 경기가 어려워짐에 따라 금융기관에서는 '고객은 왕'이란 오랜 믿음이 더 이상 통용되지 않을 정도로 불량고객 또는 비수익고객의 회사에 대한 폐해가 심각해지고 있다¹⁴⁾. 따라서 오늘날 금융기관들은 자원활용의 효율성 제고, 리스크 관리, 수익성 제고 등의 차원에서 고객들을 차별적으로 대우하는 이른바 현대적 의미의 디마케팅 추진을 적극적으로 고려하여 볼 필요가 있다.

(1) 경영자원의 효과적 활용

금융업은 IT 등 시설에 대한 막대한 투자가 필요한 장치산업임과 동시에 주로 전문인력의 고품질서비스에 의존하는 서비스산업이다. IT분야는 기술진보가 빠르므로 한 번 투자한 정보시스템은 작은 개량 및 유지·보수활동이 필요하다. 또한 급변하는 금융환경으로 인하여 인적자원의 중요성이 증가함에 따라 많은 교육·훈련비 지출, 지원인프라 구축 비용 등이 필요하다.

따라서 불필요한 투자나 자원낭비를 억제하고 자원활용의 효율성을 제고하기 위해서는 희소한 경영자원을 가치 있는 사업·경영활동·고객에게 집중하여야 한다. 이를 위해 금융기관은 철수할 사업분야나 불필요한 사내 기능분야에 대하여 디마케팅을 실시함으로써 자원활용의 효율성을 제고할 수 있다. 혹은 우량고객을 집중 공략하여 매출을 올려 자원활용의 효율성을 제고할 필요가 있다.

(2) 리스크 관리

금융업은 타인의 자금을 위탁 받아 안전하게 운용하는 한편 높은 수익을 창출하여 되돌려주는 사업으로서 그 어느 산업보다도 엄격한 위험관리가 필요한 분야이다. 만약 리스크 관리에 실패하여 금융기관이 파산할 경우 해당 금융기관의 고객전체에 엄청난 손실이 돌아갈 수 있다.

14) 지난 1990년대 말부터 폭발적 성장과 함께 가입자 확보에 몰두했던 국내 카드사들은 무분별한 매스마케팅으로 실적없이 부가서비스만 이용하는 고객의 카드이용행태에 의해 고비용 저효율이라는 구조에 직면하게 되었음.

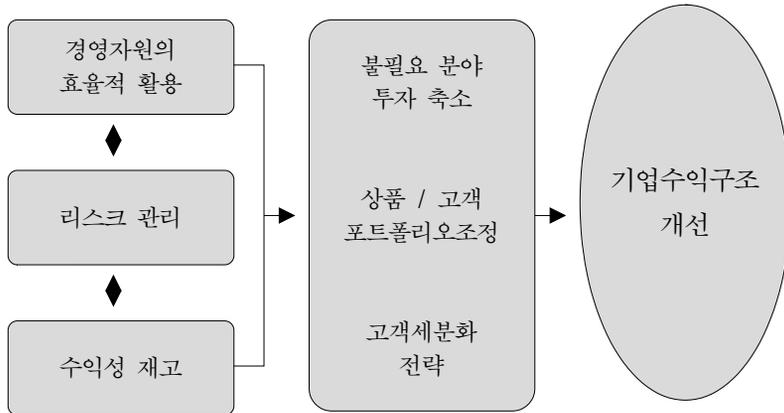
한편 최근 금융환경의 변동성이 증가하여 금융기관의 리스크 관리가 더욱 중요하고 어려워지게 되었다. 따라서 금융기관은 우선적으로 리스크 관리 차원에서 문제의 소지가 있는 금융상품 및 서비스의 수요를 억제하고 적절한 상품 및 서비스와 고객 포트폴리오를 운영하여 리스크를 회피하는 활동이 필요하다. 즉 금융환경의 변화를 면밀히 모니터링 하여 그것이 금융상품 포트폴리오에 미치는 영향을 측정하는 한편, 필요시 금융상품 및 서비스와 고객 포트폴리오 재구성 등의 활동이 필요하다.

(3) 수익성 제고

경제가 저성장기에 돌입하는 한편, 금융업이 점차 무한경쟁에 노출됨에 따라 수익성 제고가 금융기관의 중요 과제로 대두되고 있다. 수익성 제고를 위해서는 일차적으로 경비를 절감하는 한편, 이차적으로 수익이 높은 상품 및 서비스, 시장개발 등에 노력하여야 한다. 그런데 금융기관의 수익성은 어느 산업보다도 소수의 우량고객에 의존하는 정도가 커지고 있으므로 수익성 있는 고객에 집중하는 것이 매우 중요하다.

따라서 수익성을 기준으로 고객을 세분화하고 저수익 고객과 고수익 고객에 대한 차별화된 마케팅 활동의 전개가 필요하다. 한편, 일부 금융기관들은 우량·불량고객에 관계없이 고객관리 예산을 무차별적으로 삭감하는 경우가 있으나 이는 잘못된 방향이라고 생각된다. 이익을 올려 주는 고객에게는 그에 합당한 서비스를 제공할 필요가 있다.

<그림4-1> 금융기관의 디마케팅 활용 필요성, 전략, 효과



이상에서 언급한 디마케팅 활용을 위한 세가지 요인들은 별개의 것이 아니라 상호 밀접히 연계된 것이므로 이들 세 요인들은 궁극적으로 '고객세분화에 의한 수익성 제고전략'으로 집

약될 수 있다. 즉 고객세분화를 통해 저수익 고객에게는 디마케팅을, 고수익 고객에게는 차별화된 서비스를 제공하는 활동이 곧 경영자원의 효율적 활용 및 리스크 관리 활동이 될 수 있다. 특히 금융기관의 경우 고객 1인당 손익을 정확히 분석할 수 있으므로 이러한 우량 고객 중심의 전략을 효과적으로 전개할 수 있다고 생각된다.

2. 금융기관의 디마케팅 추진방향

(1) 디마케팅 대상 파악

우량고객은 금융기관의 매출과 이익에 있어 가장 큰 원천인 반면 불량고객은 금융기관으로 하여금 많은 비용만을 초래한다. Connell(2002)에 의하면 영국 은행의 경우, 상위 15% 고객으로부터의 이익이 고객 전체로부터의 이익과 같고, 하위 60%의 고객이 상위 25% 고객으로부터의 이익을 잠식하고 있다고 한다. 이는 금융산업의 경우 상위 20%의 고객이 수익의 80%를 점한다는 파레토 법칙이 더욱 강하게 적용된다는 사실을 입증하여 주고 있다.

따라서 디마케팅은 고객 한 명 한 명에게 들어가는 비용과 그로부터 발생하는 수익을 파악하기 위해 정밀한 원가분석에서부터 출발하여야 한다. 즉 모든 고객이 똑 같은 가치를 창출하는 것이 아니므로 우량고객과 불량고객을 구분하는 것이 디마케팅 활동의 출발점이 되어야 한다¹⁵⁾

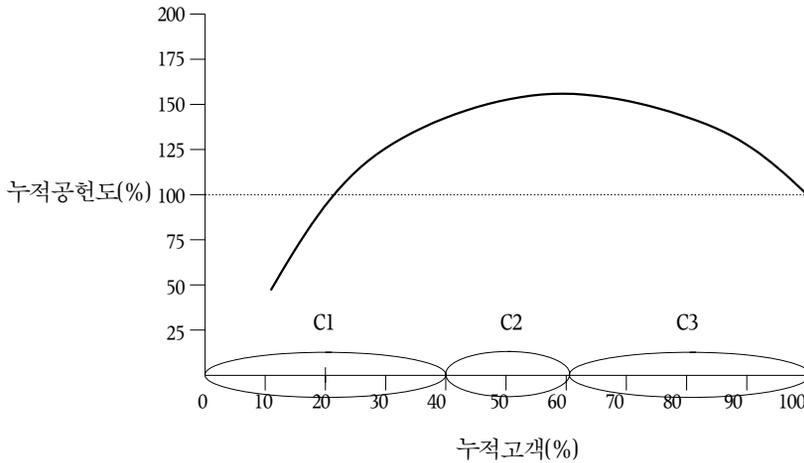
이를 위하여 고객 데이터분석 등을 통해 수익성을 기준으로 고객을 크게 3개 정도로 집단화한 후 디마케팅의 대상을 파악할 수 있다. 예를 들어 수익성을 기준으로 고객을 3개의 집단으로 분류할 경우 <그림4-2>와 같은 분류가 가능하다. <그림4-2>에서 C3고객이 디마케팅의 대상이 됨을 알 수 있다.

회사의 자산을 잠식하는 불량고객은 말 그대로 수익성에 기여하는 고객에 의한 초과이윤을 깎아 내리는 고객그룹이다. 이 고객은 금융기관 이용빈도가 낮거나, 요금을 제때에 불입하지 않거나, 무리한 요구를 하는 경향이 있다. 또한 Elliott(2003)에 의하면 이 고객은 브랜드와 최소한의 관계를 맺고 있으며 주로 가격에 의해 움직이는 경향이 있다고 한다. 일반적으로 이 고객은 경제수준이 낮아 수익성이 없는 고객으로 간주되지만 반드시 그런 것은 아니다. 예를 들어 수입이 높지 않더라도 수입의 대부분을 주식에 투자하는 사람은 증권사 입장에서 수익성에 기여하는 우량고객이 될 수 있기 때문이다.

15) Hartfei(1996)에 의하면 미국의Bank One은 매월 고객의 수익성을 재평가하고 이를 마케팅, 재무, 전산시스템에 피드백 시키고 있다.

금융기관은 회사의 자산을 잠식하는 불량고객을 수익성에 기여하는 우량고객으로 전환시키는 방안을 우선적으로 고려해 보아야 하나, 그것이 어렵다고 판명될 경우 경쟁사에게 떠넘기는 등의 디마케팅을 적극적으로 검토하여야 한다. 그러나 너무 눈 앞에 있는 것만 보고 판단하면 장기적인 관점에서 가치가 있는 고객과의 관계를 단절하는 우를 범할 수 있으므로 비록 불량고객이라 하더라도 생애가치측면까지 세밀히 살펴 디마케팅의 대상이 되어야만 하는지를 결정하여야 한다. 다시 말해서 디마케팅을 실시하기 전에 회사의 자산을 잠식하는 고객에 대하여 비즈니스 프로세스 등을 변경함으로써 수익성에 기여하는 고객층으로 전환하려는 노력이 선행되어야 한다는 것이다.

<그림4-2> 고객 이익 프로파일



출처 : Cornell(2002)

마지막으로 강조하고 싶은 것은 디마케팅 추진과정에서 한 번 배제된 고객을 다시 유인하는 것은 새로운 고객을 창출하거나 기존 고객을 유지하는 것에 비해 많은 비용이 소요되므로 디마케팅은 최후의 방법이 되어야 한다는 것이다. 즉 부도 또는 연체 등이 아닌 경우에는 아무리 불량고객이라 하여도 여러 가지 인센티브를 부여하여 금융기관이 이 고객들을 유지하려고 최선을 다했다는 인상을 주는 것이 매우 중요하다.

(2) 디마케팅의 실시

디마케팅에 의한 판매량 억제는 판매량 증대를 위해 활용되는 일반적 마케팅수단들인 상품(Product)전략, 가격(Price)전략, 판촉(Promotion)전략, 유통(Place)전략 등 이른바 4P전략을 보

통의 마케팅과는 역방향으로 동원하여 구현할 수 있다.

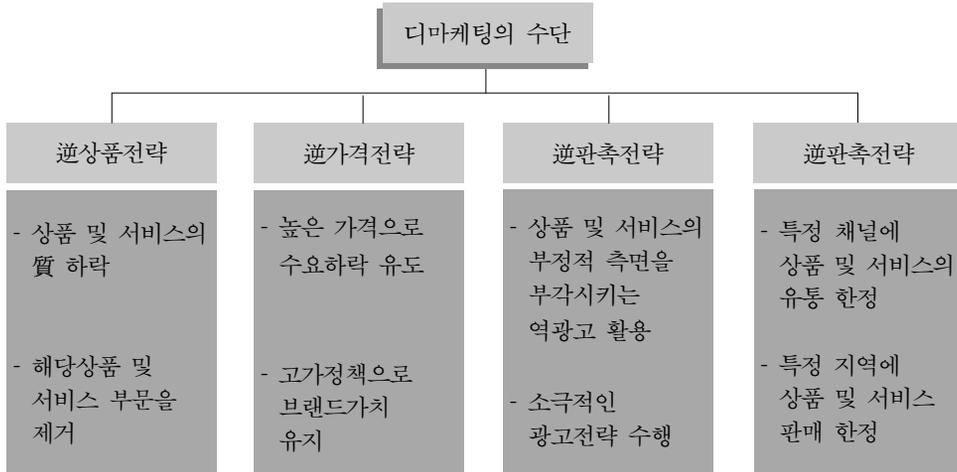
상품전략 측면에서 가장 일반적인 방법은 제공되는 상품 및 서비스의 질을 저하시킴으로써 고객의 구매의욕을 하락시키는 것이다. 일반적 디마케팅에서는 모든 고객에 대하여 질저하 전략을 활용하게 되며, 선택적 디마케팅에서는 특정 고객층에 한정하여 질저하 전략을 활용할 수 있다. 한 예로 비씨카드는 모든 회원들에게 동일하게 신용판매 이용금액의 0.2%를 적용하였으나, 포인트 적립 기준을 변경함으로써 이용금액이 적은 회원들에게는 0.1%만을 적용하는 등 서비스의 질을 떨어뜨리고 있다.

가격전략 측면에서는 적정이윤 이상의 높은 가격을 매김으로써 수요를 감퇴시키거나 또는 높은 브랜드가치를 유지할 수 있다. 전술한 바와 같이 회사의 자산을 잠식하는 고객은 해당 상품 혹은 서비스에 대한 가격탄력성이 큰 경향이 있으므로 일반적으로 가격은 효과적인 디마케팅 수단이 될 수 있다. 한 예로 국민카드는 신용도가 낮은 고객에 대한 연체이자율을 그렇지 않은 고객에 비해 상대적으로 높게 책정해 연체를 방지하는 한편 경쟁사로 떠나게 유도하고 있다.

관측측면에서는 판매되는 상품이나 서비스의 유해성, 불건전성 등을 의도적으로 홍보하는 역광고를 이용하거나, 특정 상품 및 서비스의 광고에서 회사의 자산을 잠식하는 고객을 배제시켜 수요감소를 유도할 수 있다. 이 경우 관측을 효과적인 디마케팅 수단으로 활용하려면 비용 효율적인 방법으로 고객 개개인에게 혹은 고객층별로 개별 접촉하는 것이 상대적으로 용이하여야 한다. 한 예로 국민카드는 고객들을 대상으로 한 행사를 준비할 때, 이 행사가 진행됨을 전반적으로 알리지 않고 주 타깃 고객에게만 핸드폰 등을 통해 개별적으로 통보하고 있다.

유통전략 측면에서는 특정한 소비계층에 대하여 판매를 금지하거나 특정 판매채널 및 특정지역에서만 해당 상품 및 서비스의 판매를 할 수 있다. 이 경우 특정 판매채널 혹은 지역에서의 판매 자체를 자제하기 전에 채널별 혹은 지역별로 가격차별화가 가능한 지 그리고 가격차별화를 통하여 적정 수입을 얻을 수 있는지를 검토하는 것이 선행되어야 한다. 한 예로 대부분의 보험사는 자동차 사고가 많은 충청도와 전라북도에 대하여 해당 지역을 요주의 지역으로 지목하고 있으며, 교보의 경우는 아예 돈 많고 관리가 쉬운 수도권에서만 영업을 하고 있다.

<그림4-3> 디마케팅의 수단



최후의 수단으로 위와 같은 디마케팅을 실시하기로 하였다 하더라도 고객의 불쾌감을 유발해서는 안 된다. 고객이 알게 되면 역효과가 크기 때문에 금융기관은 드러내 놓고 디마케팅을 수행해서는 안 된다. 한 예로 카드사에서 초 우량고객에 비해 일반고객이 콜 센터에서의 긴 대기시간, 줄어든 신용한도 등으로 인해 카드사를 비난하면서 거래를 끊게 될 경우, 표면적으로는 고객이 스스로 물러나는 것이지만 사실은 카드사가 의도적으로 디마케팅 전략을 활용한 것으로 볼 수 있다.

V. 결 론

디마케팅이란 특정 상품 및 서비스에 대한 기존수요를 자극하거나 잠재수요를 개발하는 일반적 마케팅활동과는 달리, 소비자의 수요를 의도적으로 억제하고자 수행하는 역방향의 마케팅활동을 의미한다.

디마케팅은 활동의 대상 및 목적에 따라 총수요를 줄이기 위한 일반적 디마케팅, 특정한 계층에 한하여 적용하는 선택적 디마케팅, 외견상으로는 수요억제활동으로 나타나는 표면적 디마케팅으로 구분될 수 있다.

최근 경기가 어려워짐에 따라 금융기관에서는 ‘고객은 왕’이란 오랜 믿음이 더 이상 통

용되지 않을 정도로 불량고객 또는 비수익고객의 회사에 대한 폐해가 심각해지고 있어 오늘날 금융기관들은 자원활용의 효율성 제고, 리스크 관리, 수익성 제고 등의 차원에서 고객을 차별적으로 대우하는 이른바 현대적 의미의 디마케팅 추진을 적극적으로 검토해 볼 필요가 있다.

디마케팅은 고객 한 명 한 명에게 들어가는 비용과 그로부터 발생하는 수익을 파악하기 위한 정밀한 원가분석에서부터 시작하여야 하며, 디마케팅에 의한 판매량 억제는 판매량 증대를 위해 활용되는 일반적 마케팅수단들인 상품전략, 가격전략, 판촉전략, 유통전략 등 이른바 4P전략을 보통의 마케팅과는 역방향으로 동원하여 구현할 수 있다.

그러나 디마케팅은 비즈니스 리엔지니어링, 신수익모델 개발 등 다양한 방법을 통해 불량고객을 우량고객화 하려는 노력이 시행된 이후 마지막 수단으로 행해져야 한다.

참고문헌

- 박동준, “카드사의 버랑 끝 전략, 우량회원만 살린다”, 신용경제, 2003. 3
- 한경리서치센터, “디마케팅(Demarketing) 성공전략”, CEO 경영정보 78호, 2003
- Connell, Roge, “Calculating the contribution of customers – A practical approach”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.11, 1, 68–80, 2002
- Cullwick, David, “Positioning Demarketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Apr., 1975
- Edwards, Raoul D., “The 80-20 Rule-Does It Really Make Sense?”, *United States Banker*, Dec., 1982
- Ettenberg, Elliott, *Next Economy*, McGrawHill, 이수정 옮김, 청림출판, 2003
- Frisbie, Gil A., Jr., “Demarketing Energy : Does Psychographic Research Hold the Answer”, *Academy of Marketing Science*, Summer, 1980
- Hartfeil, Guenther, “Bank One Measures Profitability of Customers, not Just Products”, *Journal of Retail Banking Services*, Summer, 1996
- Kotler, Philip, Levy, Sidney J., “Demarketing, Yes, Demarketing”, *Harvard Business Review*, Nov/Dec., 1971
- Kotler, Philip, “The Major Tasks of Marketing Management”, *Journal of Marketing*, Oct., 1973
- Laczniak, Gene R., Udell, Jon G., “Dimensions of Future Marketing”, *MSU Business Topics*,

產業研究

Autumn, 1979

Lepisto, Lawrence R., "Demarketing Strategies : Assessment and Implementation", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Winter, 1983

Seymour, Daniel T., "Care Must Be Exercised in Implementing Demarketing Strategies to Avoid Backlash", *Marketing News*, Oct. 28, 1983

Seymour, Daniel T., "Demarketing : New Segmentation Tool", *United States Banker*, Aug., 1983

Jstrategy+business I knowledge@wharton, "The Customer Profitability Conundrum : When to Love 'Em or Leave' Em", Oct. 4, 2002

<ABSTRACT>

Guidelines for Financial Institutions' Demarketing Alternatives

Heung-Kyu Kim

Recently, financial institutions have greatly suffered from unprofitable customers as the condition of the Korean economy has not been in a good shape. Demarketing seeks to persuade customers not to use products or services. Accordingly, it is necessary for financial institutions to consider implementing demarketing alternatives to some of their customers in order to raise resource utilization, reduce risk exposure and, of course, increase profit. This article provides guidelines for developing appropriate demarketing alternatives when demarketing is considered for financial institutions.