

# CRM에서 고객세분화를 위한 균형적 관점

윤종욱

jwyoona@hyupsung.ac.kr

협성대학교 경영대학

경기도 화성시 봉담읍 상리 14 (011-9104-6806)

키워드 : 고객 세분화 (customer segmentation), 고객관계관리 (customer relationship management; CRM), 균형적 관점 (balanced view)

## - Abstract -

### 1. 논문 개요

지금까지 많은 연구들이 CRM 실행 과정 중 고객세분화 단계에 지대한 관심을 가져왔다. 그 이유는 바로 이 단계가 차별화된 제안과 타겟마케팅을 통해 고객만족을 창출하는 시발점이기 때문이다. 고객세분화 단계는 기업 입장에서나 고객 입장에서 매우 중요한 서비스 인카운터 (service encounter)이기 때문에, 양쪽의 기대 가치 (expected value)가 균등하게 고려되어야 한다. 그러나 최근에 수행된 거의 모든 연구들은 단순히 기업 관점에서의 수익성만을 고려하여 고객세분화를 수행했다.

본 연구는 고객 세분화의 균형적 관점을 제공하고자 한다. 즉, 고객세분화 단계에서 전통적으로 사용되어 오던 '기업 관점의 기대가치' 뿐 아니라 '고객 관점의 기대가치'를 동시에 반영함으로써, 기업의 '우량고객'에 대한 개념을 보다 명료하게 정의하는 방법이다. 본 연구에서 제안되는 세분화 기법은 기업으로 하여금 자사의 우량고객을 보다 다각적인 관점에서 정의할 수 있게 해주며 자사 고객들과의 명실상부하게 상호 호혜적인 관계 (mutually beneficial)를 구축할 수 있도록 유도할 것이다. 결과적으로 본 연구에서 제안하고 있는 균형적 관점을 통해 CRM을 추진하는 기업들이 자사의 고객 우량성을 보다 명확하게 정의함으로써 더욱 효과적으로 자사의 고객들을 유지할 수 있게 된다.

### 2. CRM 실행단계에서 고객세분화

몇몇 연구에서는 CRM을 성공적으로 실행하기 위한 일반적인 단계를 제시하고 있다 [Peppers and Rogers, 1993, 1999 Winer, 2001 Zeithaml, 2000]. 그러나 학계 및 업계에서 아직은 CRM의 패러다임이 불분명하고 다양한 정의들이 사용되어 왔다 [Harker, 1998; Wright et al., 2002 Goodhue et al., 2002]. 한편, 이상의 여러 가지 모델들이 갖고 있는 하나의 공통적인 관심은 '고객 유지 및 세분화' 단계를 강조하고 있다는 점이다[Corner,

2002].

세분화 이론은 지속적인 진화의 과정을 겪어 왔다. 세분화 이론이란 상품에 대한 욕구 및 구매자 행동에 근거하여 고객들을 분류하는 것이다 [Kotler, 2000]. 이러한 관점을 '전통적 세분화 (traditional segmentation)'로 정의할 수 있다. 군집분석이나 판별분석과 같은 다양한 다변량 통계기법을 이용하여 행동 패턴이나 데이터의 특징이 유사한 고객들을 분류해 왔으며, 이렇게 분류된 고객들에게 상이한 제품을 제안하거나 다이렉트 마케팅 캠페인에 활용해 왔다 [Wedel et al., 1999].

그러나 최근에 이르러 전통적 세분화 방법은 많은 비판을 받게 된다 [Peppers and Rogers, 1993 Zeithaml et. al., 2001 Winer, 2001]. 전통적 세분화 기법의 가장 심각한 문제는 모든 고객이 동일하지는 않다는 점이다 [Weinstein; 2002; Ness et al., 2001; Winer, 2001]. 실제적인 응용 차원에서 Kuenne et al. (2000)은 세분화에 근거한 고객 타게팅이 단순히 인구통계적 자료에 근거한 고객 타게팅에 비해 보다 효과적이라는 점을 보여 주었다.

Davenport et al. (2001)은 FedEx, US WEST, 그리고 몇몇 은행들을 포함하여 총 25개 기업의 마케팅 관리자들을 면담한 결과를 분석했다. 이들 연구에서는 전체 기업들을 대상으로 가장 수익성이 있으면서 또한 기업에서 중점을 두어야 할 고객들을 수익성 (profitability)에 근거하여 분류를 했다. 이들 연구에서 사용된 수익성 (profitability)은 간명하게 '고객과의 관계를 통해 기업이 취하는 이익 (corporate profit from a relationship)'을 의미한다. Davenport et al.이 제시한 이러한 관점에 많은 학자들이 동의를 하고 있다.

### 3. 최근의 세분화 이론이 지닌 '수익성'의 문제점 및 제안 (proposition)

그러나 고객으로부터 얻어지는 기업의 수익성 (corporate profitability from customers)이 고객세분화를 시작하기에 충분한 것인가? Levitt (1983)은 기업과 고객과의 관계를 '결혼 (marriage)'이라고 정의하고 있다. 그가 제시한 결혼이라 함은 기업과 고객들이 취하는 수익이 균형을 이룸으로써 양자가 장기적인 관계를 유지할 수 있다는 의미이다. 일부 연구에서는 성공적인 CRM을 위해서는 기업과 고객들 양자의 수익 관점이 동일하게 고려되어야 한다는 점을 견지하고 있다 [Comer, 2002; Mckim and Hughes, 2000; Davids, 1999]. 이렇게 볼 때, 단순히 기업 관점의 수익만을 고려하기 보다는 고객 관점까지 반영한 고객세분화를 수행하는 것이 보다 바람직한 방식일 것이다.

이상의 토론을 통해 최근의 세분화 이론은 다음과 같은 문제점을 지니고 있음을 알 수 있다.

- (1) 현재와 같이 고객수익성 (customer profitability)을 측정한다는 것은 결국 기업 관점의 이익만을 측정하여 고객 세분화를 수행하는 것이며, 이는 고객 관점의 이익을 고려하지 않은 비균형적 (biased) 의도를 지니고 있다.
- (2) 기업과 고객과의 관계로부터 산출되는 고객의 수익(customer profit)으로는 고객 만족 (customer satisfaction) 내지는 고객 로열티 (customer loyalty)가 제시되어 왔는데, 이들 척도는 고객세분화 단계에서 고객 관점의 수익 (customers' view of profit)으로 활용하기 어려운 특징을 지니고 있다.

본 연구에서는 문헌 연구를 통해 기업 관점의 기대수익 가치 (the companies' expected value of profit)을 EV(CO)로, 그리고 고객 관계에 참여함으로써 파생되는 고객 관점의 기대수익 가치 (the customers' expected value of profit)를 EV(CU)로 정의하였다. 실제로 고객 세분화 단계에서 EV(CO)와 EV(CU)를 모두 고려하는 것이 가장 이상적이다. 그러나 고객 세분화 단계에서 이 두 개의 개념을 적용하는 데에는 몇 가지 장애가 존재한다. [Almquist et al., 2002; Kuenne et al., 2000; Dibb, 2001; Drew et al., 2001].

문헌상에 나타난 문제점들을 극복하고 보다 바람직한 고객 세분화를 수행하기 위해, 본 연구에서는 하나의 제안을 <그림>과 같이 제시하고자 한다. 이 제안은 기업과 고객 모두에게 이익이 되도록 '고객 관점의 이익'을 추가한 모델이며, 이러한 시도는 CRM실행에서 고객세분화 단계를 보다 균형적으로 만들어 줄 것이다.

		EV(CO)	
		Low	High
EV(CU)	Low	Parting	One-side love by companies
	High	One-side love by customers	Marriage (Successful CRM)

<그림> 제안 - 성공적인 고객세분화를 위한 EV(CO)와 EV(CU)

<그림>에서 '결혼 (marriage)' 사분면은 아주 균형적으로 고객 세분화가 수행되는 이상적인 상태이다. 최악의 경우는 '결별 (parting)'이다. 결별은 고객들이 타사로 옮겨가는 상황을 의미한다. '짝사랑 (one-sided love)'은 매우 이기적인 경우로서 두 경우 모두 '결별'로 이어지기 쉬운 상황이다.

#### 4. 사례연구에의 응용 및 시사점

본 연구에서 제안된 연구모델을 금융산업에서 실증적으로 분석하기 위해서 사례연구를 수행하였다. 사례연구의 핵심 부분은 EV(CO)와 EV(CU)를 계산하여 사례 기업의 '우량고객'을 선정하는 것이다. 본 연구에서는 EV(CO)의 측정지표로 'RFM 지수'를, 그리고 EV(CU)의 측정지표로 '평균수익률'(본 사례연구에서 고객의 기대가치를 가장 잘 반영하고 있는 것으로 평가된 지표)을 선정한 후, 이를 사례 기업의 고객세분화 과정에 적용했다.

또한 이 결과를 전통적인 데이터마이닝 분석 결과와 결합하여 고찰해 보았다. 이와 같은 균형적 세분화 노력은 장기적인 고객관계 개발에도 유용한 지침이 될 뿐 아니라, 궁극적으로 기업의 수익을 증가시켜 줄 것이다. 또한 본 연구에서 제안된 모형은 기업들이 자사의 고객들을 잘 이해하고 이에 기반하여 고객들에게 적절한 대응책을 모색하도록 하기 위한 다면적 관점 (multilateral viewpoint)을 제공하고 있으므로, CRM 실행목표 중의 하나인 고객 통찰력 (customer insight)을 제고할 수 있을 것이다.