

IMF 환경 힘입어 새롭게 ‘조명’

최근 소비위축에 따른 시장환경의 변화는 경영자뿐만 아니라 마케팅 및 전산부서의 관리자들에게 많은 고민을 던져주고 있다. 전통적 마케팅 개념인 판매중심의 사고가 아니라 실질적인 수익을 위한 고객중심의 마케팅이 필요하기 때문이다. 또한 고객 중에서도 우량 고객의 효과적 관리가 경쟁력 강화의 원천이 되면서 고객관계관리에 대한 중요성이 증가하고 있다. 도입단계인 고객관계관리의 내용, 구축과정, 그리고 시장현황에 대해 조명해 봤다. <박민식 기자>

고, 틈새시장을 개척하는 등 여러가지 효과를 기대할 수 있다.

DB 마케팅의 상위개념

90년대 초반부터 앞서가는 국내 기업에서는 데이터베이스 마케팅을 추진했다. 그러나 데이터 베이스 마케팅의 범위를 어떤 기업에서는 CTI(Computer Telephony Integration) 중심으로 생각하고, 어떤 기업에서는 데이터 웨어하우스와 OLAP(On-Line Analytical Processing)으로 이해하고 있었다.

이런 부정확한 데이터베이스 마케팅의 정의로 인해 기업은 단발성 마케팅에 치중하게 되었는데 최근들어 새로운 마케팅 개념이 도입되었다. 바로 고객과의 릴레이션을 바탕으로한 LTV(Life Time

고 객관계관리(Customer Relationship Management)의 의미를 문자 그대로 풀어본다면 기업과 고객간의 관계를 좀 더 효과적이고 전략적으로 관리하는 것을 의미한다.

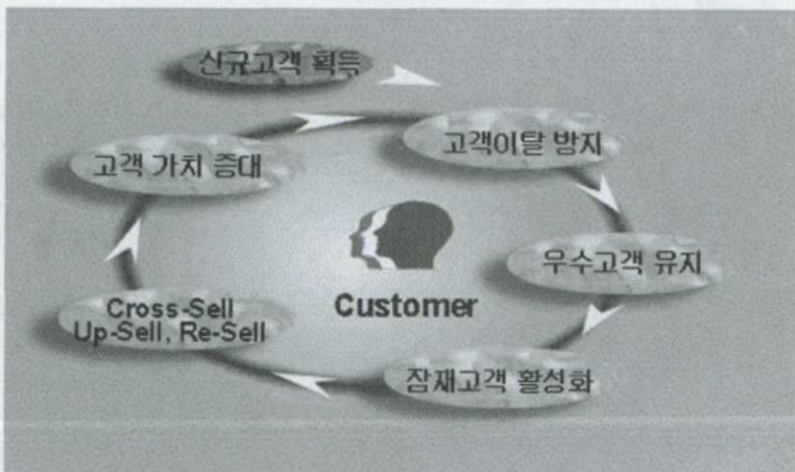
구체적으로 그 의미를 살펴보면 CRM이란, 현재 기업이 보유하고있는 고객과 잠재고객에 대한자료를 수집하여 이를 쓸모있고 가치있는 마케팅 정보로 변환하고, 고객 행동을 분석·예측하기 위하여 고객의 행동 확률을 고객 개인별로 점수화하는 과정이다.

또한 개별 고객의 점수를 활용하여 동일한 고객군으로 그룹화하여, 고객별, 그룹별로 효과적인 마케팅 프로그램과 전략을 개발, 검증, 구현, 측정 및 수정케 하는 일련의 과정을 뜻한다.

CRM을 통해 기업이 얻을 수 있는 이익

은 매우 다양하다. 우선 우수고객의 유지비율을 제고할 수 있으며, 고객 이탈로 인한 손실을 최소화 할 수 있다.

또한 잠재고객을 활성화시키고, 교차판매(Cross-Sell), 재구매(Re-Sell), 판매액 및 판매단가의 증대(Up-Sell)를 유도하



<그림 1> CRM 전략과 목표

Value)를 극대화하고 고객의 니즈에 초점을 두어 차별화된 마케팅을 실시하는 CRM인 것이다. 기존의 마케팅이 단발적인 마케팅 전술이라면 CRM은 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 한 번 고객은 평생고객이 될 수 있는 기회를 만드는 것이다.

1세대 데이터베이스 마케팅은 다이렉트 메일링의 비용절감에 초점을 두어 진행되었다. 이는 특정한 목적을 기반으로 마케팅 활동을 실시하는 것이었다.

한단계 발전된 2세대 데이터베이스 마케팅은 IT기술을 이용하여 기업의 내외부 자료를 통합, 마케팅 활동을 지원하는 것으로 데이터 웨어하우스, OLAP, Q/R(Quick Response)과 같은 정보기술을 이용하여 마케팅활동을 실시하였다.

지금의 CRM은 고객과 관련된 기업의 내외부 자료를 분석, 통합하여 고객특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원, 평가하는 과정을 의미한다. CRM은 고객수익성을 우선시하여 콜센터, 캠페인관리도 구와의 결합을 통해 고객정보를 적극적으로 활용한다.

데이터베이스 마케팅과의 차이점은 바로 여기에서 나타난다. CRM에는 기업내 사고를 바꾸자는 BPR적인 성격이 강하게 내포되어 있다. 기업의 내외부자료를 이용자는 측면은 데이터베이스 마케팅과 성격이 같다고 할 수 있다. 그러나 CRM의 경우 고객의 정보를 취할 수 있는 방법, 즉 고객접점이 데이터베이스 마케팅에 비해 훨씬 더 다양하고, 이 다양한 정보의 취득은 전사적으로 이루어진다는 것이다.

그리고 데이터베이스 마케팅이 순간의

〈표 1〉 CRM의 출현 단계

시대	명칭	역할	비고
70-80년대	1세대 데이터베이스 마케팅	-다이렉트 마케팅 활동 -반응율 조사/비용 절감	
90년대	2세대 데이터베이스 마케팅	-모든 마케팅 활동 -신규 고객 획득 비용 감소 -우수 고객 유지의 증가	RDBMS, 분석적 툴 및 데이터 웨어하우스 활용
2000년대	고객관계관리	-전사적 마케팅 활동 -고객 수익성 확보 -전사적 소비자 데이터 이용	의사결정시스템, 데이터 웨어하우스, ERP 결합

고객정보를 취하는 반면, CRM은 신규고객획득, 우수고객 유지, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리한다.

광범위한 요소의 집합체

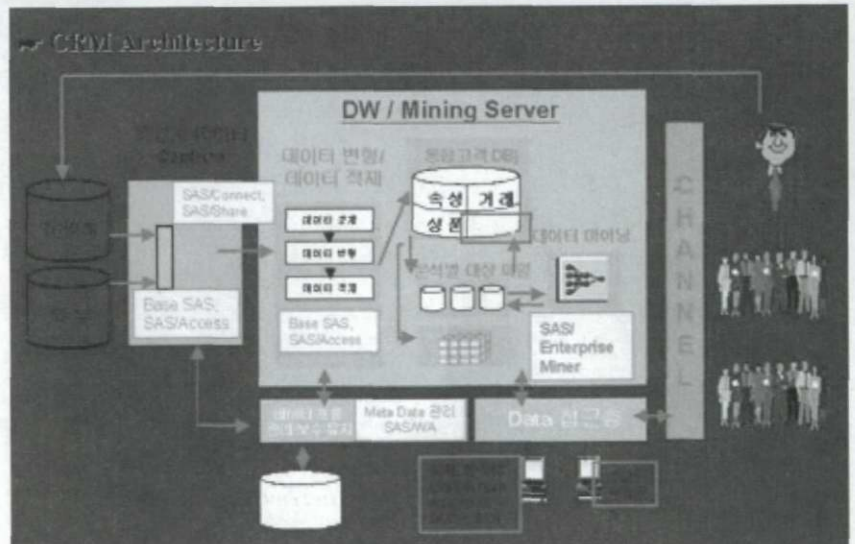
CRM은 광범위한 요소로 구성되기 때문에 시스템 구축시에는 여러가지 요소가 복합적으로 필요하다.

우선 CRM을 성공적으로 수행하기 위해서는 통합 고객 데이터베이스의 구축이 필수적이다. 이때 고려해야 하는 요인은 각 요소기술별로 매우 다양하다. 데이터 웨어하우스의 설계부분이라고 할 수 있는 데이터 모델링 단계에서부터 데이터 추

출, 변형, 적재의 문제, 이때 툴을 사용할 것인가, 프로그램을 통하여 할 것인가를 결정하는 문제를 검토해야 한다.

또한 용도에 맞는 성능을 만족시키는 데이터 웨어하우스 레퍼지토리 선택, 효과적인 변경 데이터의 관리, 메타데이터의 통합관리 방안 마련, 기존에 구축된 타 시스템과의 통합과 연계문제, 초기사용자 수와 향후 기대되는 사용자 층의 확대에 따른 시스템 확장의 가능성 문제, 인터넷, 인터넷과의 연계 활용 문제 등 여러가지 가능성과 문제점을 면밀하게 분석하여 계획을 수립해야 한다.

데이터 웨어하우스가 구축되고 나면 이를 활용하여 고객별(행동 예측)점수의 생



〈그림 2〉 SAS의 CRM 구조

〈표 2〉 CRM 기대효과

분야	혜택	CRM의 효과
사용자 관점	대용량 데이터에 신속하게 접근	OLAP을 이용하여 데이터웨어하우스에 저장된 고객/마케팅 정보를 쉽게 이용
	포괄적인 데이터분석 능력	데이터 마이닝을 이용하여 다양한 데이터분석 능력을 수행
	효과적인 마케팅 프로그램 개발 능력	마케팅 활동을 적시에 수행
	마케팅 프로그램의 실효성 평가	마케팅활동에 대한 ROI분석의 체계화
	마케팅 정보 요구 빈도 감소	현업부서의 적극적 정보활용
IT부서 관점	데이터 요구 감소	마케팅 자료가 DW에 저장됨으로써 사용자가 직접 정보탐색 가능
	추출 작업 간소화	스케줄에 따른 추출작업

성을 위한 데이터 마이닝 작업을 위한 신뢰성있고 사용하기 편리한 마이닝 툴의 선택이 중요하다.

또한 캠페인계획 수립을 지원하는 'DSS 애플리케이션', 대고객 캠페인을 수행할 '캠페인 매니저', 고객들의 캠페인

에 대한 반응 결과 분석을 위한 'DSS 애플리케이션' 이 필요하다.

고려해야 할 요인은 목적에 따라 달라지며, 비용대비 효과측면, 유지보수, 확장성, 호환성, 개발기간, 인력 등의 제 요인이 모두 고려되어야 한다.

CRM의 핵심요소, 고객의 점수화

고객별 점수란 고객의 과거 거래 패턴을 근간으로 앞으로의 행동 양식을 예측하기 위한 점수로서 기존에 고객에 대한 정보와는 차별적인 것이다. 이러한 점수를 근간으로 고객 세분화가 이루어지고 이는 마케팅 자원의 효과적 활용과 고객 유지율 및 충성도 증가에 결정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 이의 정확한 산출은 매우 중요하다.

고객 행동 점수는 각 고객의 기존 보유 정보에 추가되는 한차원 높은 수준의 정보를 뜻한다. 예를 들면 A라는 고객의 불만 표시횟수 및 종류, 인구통계학적 정보, 신용상태, 상품 종류, 마케팅 활동에 대한 반응 내역정보와 더불어 고객의 수익성,

구축성공사례 / BANK OF AMERICA



고객 세분화 및 대상층 선정으로 성공

90년의 역사를 가진 샌프란시스코에 근거를 둔 Bank of America는 최근 NationsBank와의 합병으로 은행 규모가 2배로 확대되었다. 합병 이후 새로운 Bank of America는 22개주에 4천여개의 지점을 갖추고있고 거래가구수도 3천만 가구로 증가하였다.

그러나 고객들은 NationsBank와의 합병으로 인해 은행에 대한 불신과 불안감이 높아지게 되면서 다른 은행으로 거래처를 변경하는 경우가 발생하게 되었다. 이에 Bank of America은 고객들을 진정시킴과 동시에 고객들에 대한 세분화를 통해 단계적으로 고객 유지(Customer Retention)에 대한 노력을 집중하고자 고객관계관리 차원에서 SAS의 데이터 웨어하우스, 데이터 마이닝 제품을 이용해 고객유지 프로그램을 도입하였다.

데이터 웨어하우스 기반

Bank of America는 합병이전부터 대용량의 시스템을 요구하는 질에 대한 부하를 해소하기 위해 데이터 웨어하우스를 추진하고 있었다.

1985년에 호스트를 기반으로 한 데이터베이스를 도입한 이후, 1986년 투자금액이 확보되고 고용량의 Teradata 데이터베이스가 구축되면서 데이터 웨어하우스로의 실제적인 전환을 시작하였다. 1990년초까지 수백의 데이터베이스 테이블에 4천개 이상의 데이터 항목을 추가하였고, 그결과 Bank of America의 데이터는 1986년 15기가 바이트에서 1995년에 800기가 바이트로 늘어났다.

이런 대용량의 데이터 웨어하우스를 기반으로 1997년 4월부터 고객 관계관리 시스템을 수익성이 높은 고객들을 유지하고, 수익성이 적거나 예금이 적은 계좌들로부터 수익을 증대시킬 목적으로 추진하였다.

이탈 가능성, 추가 판매 가능성 등 손쉽게 전략적으로 활용할 수 있는 고급화된 정보를 말한다.

또한 고객점수를 산출함에 앞서 그 목적을 분명히 해야한다. 만일 고객의 이탈 문제가 가장 시급한 문제라는 판단이 내려지면 그 목적에 부합되는 고객점수를 계산해야함은 자명한 이치다. 목적과 방향이 결정되면 기업내 보유한 기존 이탈자에 대한 정보와 현재 고객에 대한 정보를 비교하여 이탈자의 상대적인 특성을 발견하고 규칙화 한 후 발견된 규칙을 토대로 이탈 가능성 점수를 산출한다.

이 과정을 단계별로 좀 더 자세히 살펴보면 먼저 고객정보와 관련된 기존의 보유 데이터를 확인하여 이 중 이탈고객과

현재고객을 차별화 할 수 있는 요인을 정의한다. 모형을 구축하는 분석 기법의 이해를 바탕으로 분석과정을 거쳐 모형을 생성하여 궁극적 목표인 전체 대상 고객의 고객점수를 산출한다.

이탈고객 방지를 위한 고객점수화를 위해서 필요한 데이터의 예로는 인구 통계학적 데이터, 영업사원 관련 데이터, 가입 상품 관련 데이터, 대출 관련 데이터, 탈락 관련 데이터, 거래형태 관련 데이터 등을 들 수 있다.

사용하고자 하는 데이터가 선정되었으면 다음은 샘플링 작업에 들어간다. 샘플링은 데이터의 크기를 적절히 조절하여 분석을 용이하게 하기위한 것이다. 샘플이 전체 모집단의 특성을 충분히 반영할

수 있도록 하기 위하여 모집단의 특성에 맞는 샘플링 기법을 사용한다.

다음은 파생 데이터의 생성으로서 이탈 여부를 차별화할 수 있는 요인들을 정의하는 단계인데 모델링에 절대적 영향을 미치는 것이므로 매우 중요하다. 다음은 정의한 요인들을 실제 수치로 구현하는 단계로서 쉽게 구현할 수 있는 톨의 확보가 중요하다.

다음은 데이터의 개별적 특성을 파악하는 단계로서 생성된 데이터들이 개별적으로 이탈여부에 따라 어떻게 다른지를 파악한다. 데이터가 많을 경우 모형화 과정에 포함시킬 후보 데이터를 선정한다.

이제 모형 구축의 단계로서 여러 후보 변수들이 동시에 이탈여부에 어떠한 영향

우선적으로 고객정보 분석을 위해 3,800만개이상의 고객데이터를 40여개이상의 시스템으로부터 데이터 웨어하우스로 끌어내렸다. 여러 가지 변수들을 사용하여 현재 수익성, 거주지별, 행동특성별, 인구통계학적별, 각 채널별(지점 이용 고객, E-mai 및 PC통신 이용 고객 등)로 고객을 세분화하고, 비즈니스별로 고객을 분류하였다. 즉, 고객을 일반 고객과 비즈니스고객으로 분류하였다.

타겟고객의 선정

전형적인 소매은행은 아니지만 BankAmerica 고객들의 상위 20%는 은행수익의 100%를 제공한다고 말할 수 있었다. Bank of America는 유지가 어려운 고객들과 유지가 쉬운 고객들을 중심으로 97년에 운영된 5개보다 더 많은 12개의 고객유지 프로그램을 98년에 추진하였다.

이런 수익에 의한 분류를 통해 2천여 금융매니저들은 상위 10%에 속하는 고객들을 더욱 자주 접촉하게 되었으며, 이는 가치가 높은 고객들에 대한 정보를 더욱 자세하고 세밀하게 구할 수 있게된 계기가 되었다.

Bank of America는 97년에 CRM을 이용해 3만3천명의 고객들을 대상으로 예측 모델링기법을 사용하였다. 그 결과 1천400여명의 고객 중에서 2천여 계좌와 1천250만불의 부채를 발견해 내었으며 이러한 과

정을 매달 실시하여 폰뱅킹에 의해 대출을 받는 고객들이 가장 수익성이 높다는 것을 알게 되었다. 이는 Bank of America가 타겟화하는 고객이 누구인가에 대한 해답을 제시해 주었다.

또한 개인수표 계좌를 개설하는 소매고객들중 단지 50%만이 수익성이 있다는 것을 밝혀내기도 하였으며, 이는 은행에 뜻하지 않는 고급 정보를 제공하여 주었다.

새로운 기획의 제공

Bank of America의 성공은 새로운 고객들을 모집하기 보다는 기존 고객들을 유지하는데 그 초점이 맞추어져 있다. 고객들의 30% 이상이 1년도 채우지 못하고 은행과의 거래를 끝내는 것을 잘 알고 있기에, 고객에 대해 탐색을 하면 할수록 세분화를 재조정할 수 있었고 고객세분화의 재조정은 새로운 고객들과 새로운 시장을 제공해 주었다.

Bank of America와 같은 사례는 국내에서도 충분히 적용될 수 있으며 국내 은행들의 합병바람도 이제는 막을 내리고 있고 합병이 끝난뒤에는 고객유지를 위해 많은 준비를 해야 할 것이다.

을 미치는지를 파악한다. 모형식이 구체지면 이를 이용하여 이탈 가능성에 대한 개별 점수를 산출하며, 이때 사용할 수 있는 대표적인 모델링 기법으로는 군집분석, 의사결정나무, 신경망기법, 장바구니 분석, 회귀분석, 시계열분석 등이 있다.

마지막으로 구축된 모형을 평가하는 단계로서 이탈 가능성 점수를 마케팅 전략에 부합되게 군집화 하여 마케팅활동을 계획, 실행, 평가하는 것으로써 CRM의 전과정이 마무리 된다.

전략적 제휴를 통한 영업 활동

앞서 언급한 것처럼 CRM은 데이터 웨어하우스와 데이터 마이닝을 기본 개념으로 하기 때문에 기존의 SAS, 오라클같은 업체들이 시장에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 따라서 이들업체와 연계해 시장에 진입하려는 움직임이 활발해지고 있다.

업체간 제휴가 활발하게 이루어지고 있는 이유는 고객 만족도 향상, 고객의 요청에 대한 신속한 응대, 경쟁에 대한 신속한 파악 및 대응을 통한 고객 유지 향상과 보다 효과적인 목표 설정을 통한 고객 점유율 확대, 상대적 수익성이 낮은 고객에 대한 차별화, 고객 획득 비용 절감을 통한 고객 수익성의 극대화이다.

업체별로 상호 제휴를 체결해 컨소시엄을 구성한 곳은 HP, Prime, SAS로 HP는 오픈시스템 DW 서비스와 기술 및 채널 통합부문에서, Prime은 운영환경 마케팅부문에서, 그리고 SAS는 DW와 데이터 마이닝 솔루션 공급면에서 상호 보완점을 이용, 전사적인 구현을 실행하고 있다.

세부적으로 HP는 프로젝트의 관리, 비즈니스와 IT의 매핑 컨설팅, 플라임사의

Vantage 솔루션 구현, IT 및 솔루션 아키텍처 설계, H/W와 네트워크, 교육 및 훈련을 담당하고 있다. SAS는 데이터 웨어하우스 및 데이터 마이닝 소프트웨어 공급, 고객평가, 고객위험 분석, 프로파일링/세그멘테이션, 고객 거래 행태 모델링 관련 애플리케이션 구현, SAS 제품에 대한 교육 훈련, 기타 컨설팅을 담당한다.

이런 제휴를 통해 HP와 SAS는 해외 금융권에서 활발한 활동을 벌이고 있으며, 국내에서는 해지고객 예방 시스템 구축을 위하여 HP9000과 SAS의 엔터프라이즈 마인너를 SK이동통신에 공급하였다.

한편 컴팩은 디지털을 인수함으로써 솔루션의 강자로 부상하게 됐다. 컴팩의 기존 CIS/CSS 솔루션인 Smart CIS에 디지털의 CRM을 통합시킬 수 있기 때문이다. 그간 서비스와 컨설팅 분야에서 강점을 지닌 디지털은 CRM과 관련된 사항을 적극 육성할 계획을 세우고 활발한 제휴를 맺어왔다. 즉, 컴팩도 구성요소 구현을 위해 솔루션 제공사들과 전략적 협력관계를 맺고 원활한 솔루션의 공급을 진행한다는 계획이다. 예를 들어 의사지원정보 시스템을 위해서는 플라티늄 테크놀러지, 오라클, 사이베이스, 인포믹스, 마이크로소프트, CA 등과 긴밀한 협력관계를 유지하고 있으며 데이터 마이닝을 위해서는 엔터프라이즈 마이너, Darwin 등을, 마케팅 전략과 캠페인 관리를 위해서는 코크너스, SAS 등과 협력하고 있다. 이것은 CRM이 매우 광범위하고 복잡하며 멀티벤더 솔루션이 요구되는 분야이기 때문이다.

특히 이들은 전략적 CRM팀의 서비스력과 이기종 고객지원 능력과 독자적인 프로젝트 방법론을 통해 향후 데이터 웨어하

우스, 리스크관리와 연동하여 CRM 솔루션을 적극적으로 공급해 나갈 방침이다.

금융권이 시장 규모 결정

고객관계관리 시장의 대규모 사이트는 금융권과 통신 분야로 해외에서도 이 분야가 가장 활발한 움직임을 보이고 있다.

최근 SUGH-K 행사를 주최한 SAS는 내년 국내 CRM 시장을 500억원으로 추정하고 있으나, 지금 진행되고 있는 금융권 통합이 마무리가 된다는 전제를 기반으로 한 전망이다. 왜냐하면 IMF로 인해 경제 흐름이 전반적으로 어렵게 돼 신규 투자가 이루어지지 않고 있으며 은행통합의 문제로 IT 투자에 대해 신경쓸 처지가 못되기 때문이다.

이런 금융권 시장이 투자저하로 인해 금융권 관계자들도 CRM 보다는 데이터 웨어하우스의 근간이 되고, CRM에서 꼭 필요한 단위모듈인 수익관리나 리스크관리에 더 비중을 두고 있다. 한편 리스트관리 시장에는 오라클의 OFSA, SAS의 VaR리무진, 인피니티의 인피니티, CATS의 카탈리스트 등이 은행권을 중심으로 시스템을 구축하고 있다. 따라서 전체 CRM보다는 단위부서별로 꼭 필요한 시스템을 도입해 수익관리나 업무 애플리케이션인 리스크관리쪽에 무게를 두고 있다.

결론적으로 업체들은 금융권 통합이 조속히 마무리되기를 기대하면서 퇴출의 위험이 적은 은행과 통신시장을 중심으로 영업활동을 펼칠 전망이다. 