

# S카드사의 가맹점 분류체계 정비를 통한 고객세분화 전략

## Reforming Business Classification Systems of Merchants: A Case of S-Card's Customer Segmentation Strategy

박진수 (Jinsoo Park) 서울대학교 경영대학/경영전문대학원, 교신저자  
장남식 (Namsik Chang) 서울시립대학교 경상대학 경영학부  
황유섭 (Yousub Hwang) 서울시립대학교 경상대학 경영학부

### 요약

후발카드사들의 시장 확대 전략, 은행계 카드사의 약진 등 점차 치열해지는 경쟁 구도에 대비하기 위해 S카드사는 과거와 같이 단순 신용카드 상품이나 '고수익 고위험'의 대출서비스에 주력하는 수익 모델로는 향후 생존하기 어렵다는 현실을 인식하고 신용판매 활동의 내실 강화를 통해 지속적으로 수익을 창출할 수 있는 방안을 강구하였는데 이것이 바로 가맹점 업종분류체계 정비를 통한 고객세분화이다. 즉, 기존의 수수료율 책정기준으로 만들어진 가맹점 업종분류체계를 마케팅 목적으로 재편하고 새로운 업종분류체계에 맞춰 고객의 정확한 카드 사용실적을 파악한 후 고객을 세분화하는 개념으로, 가맹점과 고객의 다양한 니즈를 연계 관리함으로써 고객에게는 맞춤 정보 및 오퍼를 제공하고, 가맹점과의 긴밀한 협력관계를 통해 가맹점 매출을 증대하며, 이로 인해 자사의 신용판매를 확대하고 수익을 극대화하는 고객, 가맹점, 자사 상호간의 Win-Win-Win 관계 형성을 목표로 하였다. 본 연구에서는 S카드사가 어떠한 방식으로 기존의 업종분류체계를 정비하여 고객세분화를 수행하였으며, 어떻게 활용하고 있는가를 살펴봄으로써 효과적인 고객세분화에 기반한 마케팅 전략수립의 방향을 제시하고자 한다.

**키워드 :** S-카드, 업종분류체계, 고객세분화, 가맹점관리

## I. 개요

신용카드사의 기본 수익 구조는 신용판매를 통한 가맹점 수수료 수입과 현금서비스를 통한

이자 수입으로 구성되며, 이외에도 카드론의 취급수수료와 이자, 유이자 할부, 연회비 등이 있다. 신용카드사들은 과거 과도한 카드발급과 신용판매 및 현금서비스 이용률 확대 등의 영업 전략을 기반으로 고도 성장을 이루었으나, 2003년 초 유동성 위기에 직면하면서 카드시장 전체가 급속한 감소세로 반전하였다. 수치상으로도

† 본 사례는 서울대학교 BK경영전문사업단 연구지원에 의해 작성되었음.

2002년 680.8조원에 이르렀던 신용카드 이용실적은 2004년 368.0조원으로 절반 수준으로 감소하였고, 특히 현금대출의 경우 412.8조원에서 138.1조원으로 1/3수준으로 급감하였다(장현기, 2005; 여전감독실, 2007). 이것은 신용카드사들이 자금 조달에 어려움을 겪으면서 유동성 문제에 따른 영업규모 축소와 위험고객에 대한 이용한도 축소 등 영업이나 마케팅 활동보다는 리스크 관리 강화와 부실채권 회수 등에 주력했기 때문이다. 이러한 자구 노력으로 국내 신용카드 산업은 유동성 위기에서 벗어나 점차 안정적 성숙단계로 진입하는 새로운 전환기를 맞고 있다. 이제 기존의 국내 카드사들은 은행계 카드사들과 후발카드사들의 시장 확대 전략, 외국계 금융기관의 국내 시장 진출 등으로 더욱 치열한 경쟁이 예상되는 새로운 환경에서 지속적인 수익을 창출할 수 있는 철저한 대비와 혁신이 필요한 시점이다.

이렇듯 급변하는 환경에서 S카드사는 과거와 같이 단순 신용카드 상품이나 친편일률적 서비스, ‘고수익 고위험’의 대출서비스에 주력하는 수익 모델로는 생존하기 어렵다는 현실을 인식하고 신용판매(신판) 활동의 내실 강화를 통해 지속적으로 수익을 창출할 수 있는 방안을 강구하였는데 이것이 바로 가맹점 업종분류체계 정비를 통한 고객세분화이다. 즉, 기존의 수수료율 책정기준으로 만들어진 가맹점 업종분류체계를 마케팅 목적으로 재편하고 새로운 업종분류체계에 맞춰 고객의 정확한 카드 사용실적을 파악한 후, 고객을 세분화하는 개념으로 가맹점과 고객에 대한 이해도를 높이고 이들 상호간의 연계를 강화하여 매출을 증대시키자는 것이다.

그 동안 카드사들은 신판확대를 위해 다양한 마케팅 활동을 수행하였는데 대표적인 것이 무이자 할부서비스를 통한 가격마케팅으로, 고객이 일정기간 할부로 물품이나 서비스 등을 구매하는 경우 할부수수료를 면제해 주는 것이다. 이 서비스는 특정 가맹점과 제휴하여 어떠한 고객 이건 해당 가맹점에서 할부구매를 이용할 경우

할부수수료를 면제해 주는 방법과, 가맹점에 관계없이 일정 금액 또는 일정 기간 동안 고객의 모든 할부수수료를 면제해 주는 방법이 있다. 전자는 가맹점 마케팅과, 후자는 고객 마케팅과 결합된 형태이다. 이와 같은 방식으로 카드사들은 특정 우량 가맹점을 자주 찾는 우수고객들을 상호 연계하여 관리하는 마케팅 방식보다는 가맹점 마케팅과 고객 마케팅을 각각 독립적으로 수행하고 관리함으로써 마케팅 활동의 비효율적인 결과를 초래하곤 하였다.

S카드사의 가맹점 업종분류체계 정비를 통한 고객 라이프스타일 세분화 작업은 신용판매에 있어 카드사와 고객 사이의 핵심통로(main gateway)라 할 수 있는 가맹점과 고객의 다양한 니즈를 연계 관리함으로써 고객에게는 맞춤 정보 및 오퍼를 제공하고, 가맹점과의 긴밀한 협력관계를 통해 가맹점 매출을 증대하며, 이로 인해 자사의 신용판매를 확대하고 수익을 극대화하는 고객, 가맹점, 자사 상호간의 Win-Win-Win 관계 형성을 목표로 하였다.

본 연구의 목적은 S카드사의 사례를 통해 기존 카드사들이 직면하고 있는 업종분류체계의 현황과 문제점을 지적하고, 개선방안을 제시함으로써 효과적인 고객세분화에 기반한 마케팅 전략수립의 가이드를 제공하는 데 있다. 또한 카드사의 고객이라 할 수 있는 일반사용자와 가맹점에서 각각 생성되는 신용판매 데이터와 가맹점관리 데이터의 정확성 및 현재성 확보가 성공적인 고객관계관리를 위해 무엇보다도 중요하다는 점을 강조하고자 한다. 논문의 구성은 다음과 같다. 제 II장에서는 고객세분화와 업종분류에 관련된 국내외 선행연구를 조사하고, 제 III장에서는 국내 신용카드 산업의 환경을 알아본다. 제 IV장에서는 수수료율 중심의 기존업종 분류체계는 마케팅 활동에 활용하기에 구체적으로 어떠한 문제점과 한계를 지니고 있는가를 살펴본다. 제 V장에서는 S카드사는 실타래처럼 얽혀있던 기존의 업종분류체계를 어떻게 정비하였고, 어

떠한 기준으로 고객세분화를 수행하였으며, 어떻게 활용하고 있는가를 정리한다. 제 VI장에서는 연구의 결론과 시사점을 논한다.

## II. 문헌연구

고객 세분화란 상이한 욕구 및 행동, 특성 등을 가지고 있는 고객들을 집단(세분 군)으로 분류하는 과정을 말한다(Smith, 1956; Weinstein, 1987). 즉, 기업이 제품이나 서비스를 판매하고자 하는 목표 고객이나 시장을 선정하기 위하여 구매자들간의 중요한 차이를 기준으로 전체 시장을 몇 개의 부분으로 세분화 함으로써 효율적이고 효과적인 마케팅 활동을 수행하고자 하는 과정이다. 고객 세분화에 대한 연구는 Frank 등(1972)이 제시한 일반적이고 객관적인 기준에 대한 연구를 시작으로 활발히 진행되었는데, 핵심 고객에게 서비스를 극대화하고자 하는 것으로 차별화 전략과 집중화 전략을 위해 수행한다.

세분화에 관한 국내외 연구는 주로 세분화 기법과 산업에의 응용으로 크게 구분된다. 세분화 기법에 관한 연구는 Kohonen의 신경망을 이용한 SOM(Self-Organization Map)이나 이의 확장이나 개선에 관한 연구(Kohonen, 1988; Lingras, Young, 2001; Kuo 등, 2002; Jin 등, 2004)가 주를 이루며, 그 외에 K-평균군집(K-means clustering), 퍼지군집(fuzzy clustering), 유전자기법(genetics algorithm) 등에 대한 연구도 진행되었다(Joshi, Krishnapuram, 1988; Murthy, Chowdhury, 1996; Lingras, 2001; Lingras, West, 2004; Liu and Shih, 2005). 또한 구매 기간, 빈도, 금액 등에 기반한 RFM(Recency, Frequency, Monetary)<sup>1)</sup> 분석에 대한 연구도 발표되었다(Park 등, 2000; Ha 등, 2002).

다양한 산업에서 고객 세분화를 수행한 연구

들도 다수 발표되었는데, Hsieh(2004)는 카드 고객들의 RFM 분석데이터와 카드사용료 지불행동 패턴데이터를 SOM 군집화 기법을 이용하여 고객들을 세분화하고 각 고객그룹에 존재하는 공통된 인구통계학적 변수들의 유사성을 유추하는 방안을 연구하였다. Lingras 등(2005)은 고객의 충성도와 미래 가치를 중심으로 슈퍼마켓 고객들을 세분화하고 시간의 흐름에 따른 세분 군 고객간의 이동 특성을 조사하였다. 도회정 등(2007)은 세분화 범위를 확대하여 시변성을 가지는 기존 고객들의 특성을 통해 신규 고객까지 세분화하여 마케팅 전략을 제시하는 방안을 연구하였다. 이성근 등(2005)은 시장세분화의 기준들이 가질 수 있는 다차원적인 특성들을 고려하여 소비자들이 유통형태를 선택할 때 추구하는 혜택을 중심으로 유통시장 세분화를 수행하였으며, 김경재(2006)는 SOM을 이용한 인터넷 쇼핑몰 시장세분화 연구를 발표하였다. 한옥상(2007)은 시장세분화 연구에서 상대적으로 연구성과가 축적되지 못한 사후적 시장세분화 방법을 영화 시장에 도입하였다. 세분화에 대한 연구가 가장 활발한 분야가 바로 금융산업인데 홍태호 등(2004)은 인터넷 뱅킹 이용 고객을 대상으로 ‘유용성’, ‘편의성’ 등의 고객 신념 요소를 축으로 세분화를 수행하여 목표변수 값을 부여한 후, 인공신경망과 판별분석을 통해 고객분류 모형을 구축하였다. 김기서(1999)는 실버고객, 여성고객, 아동고객, 신세대고객, 중소기업고객 등 다양한 고객 시장별로 마케팅 전략을 추진할 때 국내 금융기관에서 실제로 활용할 수 있는 세분화 개념 및 사례들을 소개하였다. 이 밖에 의료, 이동통신, 자동차시장, 백화점 고객들을 세분화하여 행태를 분석한 연구들이 다수 발표되었다(Hirano, Tsumoto, 2002; 차수련, 강희석, 2001; 권기대 등, 2002; 김명섭 등, 2004).

고객 세분화 연구의 핵심 이슈 중의 하나는 기업의 목적에 알맞는 세분화의 기준 변수(축)를 적절히 찾아내는데 있다. 기업이 세분화의 기준

1) Recency-카드로 구매한 날짜와 카드 대금 납입한 날짜의 평균기간 Frequency-카드로 구매한 평균 거래 수 Monetary-일년 동안에 카드로 소비한 총 금액.

으로 실제 사용하는 여러 가지 변수들은 개개 기업의 특성이나 활용 목적, 시점 등에 따라 많은 차이가 나며 특별한 기준이 별도로 존재하는 것은 아니다. 일반적으로 사용되는 세분화 기준 변수로는 연령, 성, 가족 수, 교육수준, 소득, 종교, 사회계층 등의 인구통계학적 특성(Frank 등, 1972; Dickson, 1982)들과 추구해택(Haley, 1968; Calantone, Sawyer, 1978; Winter, 1979), 상표충성도(Armdt, 1979), 가격민감도(Thaler, 1980) 등의 고객의 행동적 특성들이 있다.

세분화에 비해 업종분류에 관한 연구는 상대적으로 미흡하다고 할 수 있다. 이것은 업종분류의 필요성이 학계나 연구소보다는 실무 중심의 이슈라는 데 기인한다고 사료된다. 다만 산재보험 업무나 기업평가 등을 위한 연구결과가 일부 발표되었는데, 장동한(2006)은 산재보험의 목적과 장기발전이라는 큰 틀 하에서 산재보험 업종분류기준 조정의 필요성을 강조하면서 현행 업종분류체계의 현황과 문제점을 분석하고, 산재보험 업종분류와 한국표준산업분류의 통합 가능성에 대한 타당성 논의와 더불어 표준산업분류에 기초한 새로운 업종분류를 제시하였다. 진경수 등(2002)은 기업정보화 성숙도형 구축을 위하여 기업의 다양한 업종별 특성을 반영할 수 있도록 기업의 제품과 제품 생산 프로세스를 중심으로 업종을 분류한 체계를 이용하여 기업을 분류하였다.

### Ⅲ. 국내 신용카드 산업

#### 3.1 경영현황

1990년대 후반 이후 정부의 각종 규제완화와 정책적 지원, 그리고 카드사들의 공격적인 영업 전략 및 소득증가에 따른 소매금융 수요증가 등으로 인하여 급성장을 거듭하여 오던 신용카드사들은 2003년 초 과도하게 높아진 연체율과 이에 따른 수익성 악화가 발단이 되어 유동성 위

기에 직면하게 되었고 시장은 급속한 감소세로 반전하였는데, 2002년 680.8조 원과 412.8조 원에 이르렀던 신용카드 이용실적과 현금대출은 2004년 각각 368.0조 원과 138.1조 원으로 급감하였다(장현기, 2005). 이는 신용카드사들이 위기 인식 하에서 마케팅과 영업 활동을 축소하고 고객에 대한 한도 하향 및 채권회수 강화 등 리스크 관리에 보다 많은 비중을 두었기 때문이다. 2005년 이후 카드사별 유동성 위기에 대한 수습이 점차 마무리되면서 개인의 결제서비스(신용판매) 이용실적이 2004년 229.9조 원에서 2006년 276.3조 원으로 증가하는 등 점차 시장이 안정을 되찾고 있는 모습이다. 자산건전성 측면에서 신용카드 연체율(전업카드사, 대환대출 포함)은 부실채권의 급격한 증가와 카드사들의 취약한 재무구조 등으로 인해 2003년 말 28.28%까지 이르렀으며, 2004년 말 하락세로 반전하였으나 18.25%로 여전히 높은 수준이었다. 그러나 2005년 말 10.06%, 2006년 말 5.53%, 2007년 6월 말 4.77%를 기록하며 뚜렷한 개선추이를 보이고 있다. 손익 측면에서도 2004년 4/4분기에는 대부분의 전업카드사들이 흑자로 전환하는 등 전반적인 손익여건이 개선되고 있으며, 2006년부터는 흑자가 급격히 늘어나는 추세이다(박진수와 장남식, 2007; 여전감독실, 2007).

#### 3.2 환경변화

과거 고속성장 시기에는 공격적인 시장점유율 확대전략이 모든 카드사에게 공통적으로 요청되는 필수 전략이었지만 유동성 위기 이후 카드시장의 변화는 확대보다는 신판 중심의 안정적 성장추구 전략, 우량고객 유지 관리의 중요성 부각, 후발카드사들의 시장확대 전략과 은행계 카드사의 약진 등으로 나타나고 있다(정찬우, 2005).

- 신판 중심의 안정적 성장추구 전략 : 카드

사들은 리스크 관리를 통해 ‘고수익 고위험’이라 할 수 있는 현금서비스의 대상 선정 및 한도 설정 기준을 강화하는 반면, 신용카드 고유 이용목적인 신판 증대에 보다 많은 노력을 기울이고 있다. 이 같은 추세는 수치상으로도 잘 나타나고 있는데 카드사 수익구조가 신판 위주로 변화함에 따라 현금대출(현금서비스+카드론) 수익 비중이 2004년에 37.8%에서 2005년에 29.0%, 2006년 27.6%로 감소하였다. 이와는 반대로 전업카드사의 신판 이용실적은 2004년에 85.6조 원에서 2005년에 99.1조 원, 2006년 126.3조 원으로 증가하는 추세이다(박진수와 장남식, 2007; 여전감독실, 2007).

- **우량고객 유지 관리의 중요성 부각** : 유동성 위기 이후 카드사업에서의 가치사슬이 신규고객 확보를 통한 보유고객 수의 확대에서 기존고객의 가치를 증대시킴으로써 고객의 만족도를 높이고 카드사의 수익성을 올리는 방향으로 옮겨가고 있다. 경영리스크가 증가되면서 카드사들은 부실고객을 정리하고 안정적인 우량고객 유지에 주력하고 있으며, 4장 이상의 카드를 소지하고 있는 복수카드 고객들의 자사 카드 이용액을 증가시킴으로써 포화상태를 이루고 있는 시장에서 타카드사 고객을 자사 우량화시키는 전략을 수립하여 시행하고 있다. 이러한 변화요인은 카드사들이 자신들이 보유한 고객정보를 과거보다 더욱 효과적이고 정교하게 활용하지 못할 경우 시장에서 생존하기 어려운 상황으로 내몰리고 있기 때문이다. 과거 국내 카드사들은 고객데이터를 이용한 상품 개발에 적극적이지 못하고 무차별적인 상품을 내놓은 것이 사실이었다. 하지만 향후에는 카드사들의 핵심역량이 고객 데이터베이스의 효과적인 이용을 통해 고객에게 가장 적합한 상품이나 서비스를 제공할 수 있는 것으로

귀결될 것이며, 이러한 기업이 시장을 주도할 것이다.

- **후발카드사들의 시장확대 전략** : 기존의 카드사들이 유동성 위기로 인해 내실경영 위주의 전략으로 선회하고 있는 것과 대조적으로 후발카드사들은 이것을 기회로 삼고 공격적인 마케팅 전략을 펼치고 있다. 후발카드사들은 공통적으로 기존에 운영하고 있는 관련사업과 신용카드업을 결합하여 시너지를 극대화하고, 선발카드사와 차별화된 서비스를 제공하면서 고객을 확보하고 있다. 이렇듯 후발카드사들의 공격적이고 차별적인 시장확대 전략으로 인해 향후 카드산업에서의 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 예상된다.
- **은행계 카드사의 약진** : 후발카드사의 시장확대 전략과 더불어 국내 신용카드 시장이 대형은행을 중심으로 재편될 것이라는 전망이 나오고 있다. 실제로 신한-LG 카드가 통합됨에 따라 은행계 카드사의 시장점유율은 약 53%를 차지하게 되었고, 정부의 가맹점 수수료 인하 정책으로 인해 상대적으로 고객인지도가 높고 자금여력이 풍부한 대형 은행계 카드사들의 입지가 보다 강화되고 있다. 은행계 카드사들은 다수의 지점 망을 이용하여 매출을 늘릴 수 있기 때문에 고객과의 접점에서 전업계 카드사보다 유리한 위치에서 경쟁할 수 있으며, 막대한 자본과 수신기능을 활용해 상대적으로 낮은 비용으로 자금을 조달할 수 있기 때문에 저렴한 상품으로 고객에게 다가갈 수 있는 장점을 가지고 있다.

#### IV. 기존 업종 분류체계의 현황 및 문제점

유동성 위기 이후 S카드사는 고객들의 신판 이용 실적을 정확히 파악하여 이용 용도 및 패

턴에 따라 고객을 세분화하고 세분 고객군별로 선호할 만한 가맹점들과 적절한 오퍼를 제시함으로써 고객과의 강력한 관계 유지 및 가맹점 관리역량 강화를 통한 신판 취급고 증대를 도모하였다. 이를 위해서는 매출전표와 가맹점 마스터 파일을 매칭하여 매출이 발생한 가맹점의 업종을 파악하는 선작업이 요구되었으나, 1988년 작성된 기존의 가맹점 업종분류체계는 수수료 부과 및 정산을 위한 목적으로 만들어진 체계로 아래의 문제점들로 인해 고객의 이용 용도 및 패턴을 파악하기에는 적합하지 않았다.

- **수수료에 의한 가맹점 업종 왜곡** : 기존의 업종분류체계는 가맹점 업종에 대한 정확한 분류보다는 가맹점에 대한 수수료 부과를 주요 목적으로 하기 때문에 수수료가 동일한 경우 가맹점에 유사 업종코드를 부여하더라도 운영상 아무런 문제가 없었으나 가맹점 업종 왜곡현상을 초래하였다. 예를 들어, <그림 1>의 (a)에서 보듯이 수수료가 동일한 '서점'이나 '출판'의 경우 실제로 '서점'인 가맹점에 '출판'이란 업종을 부여하거나, '전자지불대행' 가맹점에 '홈페이지제작' 업종을 부여하는 등 업종코드를 혼용하는 사례가 빈번했다. 또한 <그림 1>의 (b)는 수수료 차이가 심한 경우 가맹점의 요구나 카드사의 가맹점에 대한 실사 부재로 인해 수수료가 낮은 업종으로 업종코드를 부여하는 예시로, 수수료가 4.5%인 '가요주점'이나 '유흥주점'을 수수료가 2.70%인 '노래방'으로 등록하기도 했다. 이와 같은 행태로 인해 동일 가맹점에 대한 비일관적인 업종등록 문제가 심각하게 나타나고 있다. <그림 1>의 (c)는 '던킨도너츠' 가맹점의 업종등록 현황으로 9가

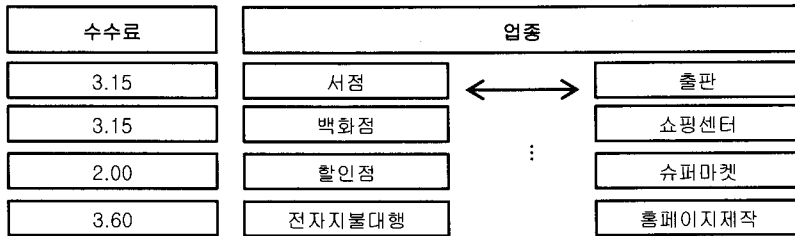
지의 업종이 혼재되어 있음을 알 수 있다.

- **시대변화에 따른 적합성 결여** : 1988년에 만들어진 기존의 업종분류체계는 급격하게 변화하는 사회경제 환경의 변화에 유연하게 대처하지 못하는 실정이다. 예를 들어, '콘도'는 '숙박업'으로, '온천'은 '보건'으로, '카지노'는 '스포츠' 등으로 분류되어 있어 기존의 업종분류체계를 따를 경우 '콘도'를 자주 이용하는 고객을 외부에서 숙박을 자주하는 라이프스타일 유형으로 분류하여 호텔 이용권 등의 오퍼를 제공하는 우를 범할 수 있다.
- **신규업종 반영 미흡** : 신용카드 사용의 다양화, 신규업종의 등장 등으로 인해 기존의 업종분류체계는 과거에는 예상할 수 없었던 업종들을 포함하는데 한계를 지니고 있다. '복권판매', '영화관람', '다단계판매', '성인용품점' 등이 그 예로서 마케팅 업종분류체계는 이와 같은 신규업종들도 정확히 분류해야만 고객들의 라이프스타일을 제대로 파악할 수 있다.
- **소분류업종 상세분류력 미흡** : 같은 한식점이라도 마장동 삼겹살집과 청담동 생고기 전문점을 이용하는 고객이나, 같은 주점이라도 고급 유흥가의 단란주점과 학교 주변의 호프집을 이용하는 고객의 소비성향은 다르며, 이런 특성을 반영하여 고객의 라이프스타일을 파악하는 것이 향후 마케팅 활동을 위해 필수적이라 할 수 있다. 그러나 기존의 분류체계내의 소분류 업종은 '분식', '호프', '다방'을 '일반 음식/주점'으로 '간이주점', '인삼차집', '카페'를 '유흥 음식/주점'으로 분류하는 등 업종상세분류에 한계를 지니고 있다.

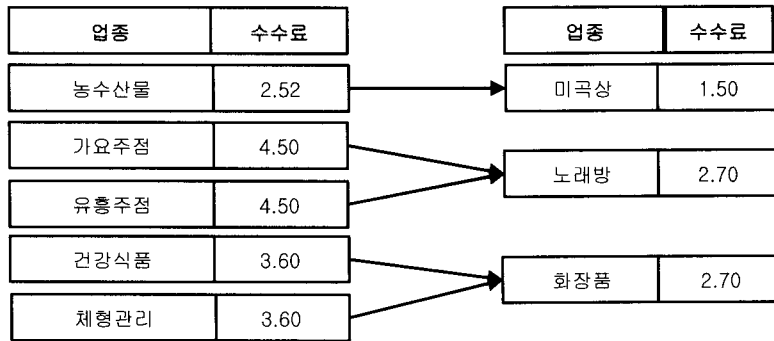
이렇듯 기존의 업종분류체계는 카드사들의 초기 운영 목적인 가맹점에 대한 수수료 부과에는 아무런 문제가 없었으나, 고객의 카드 이용패

2) 대분류 9개, 중분류 31개, 소분류 191개로 구성된 코드체계이다.

(a) 수수료가 동일한 경우, 업종코드가 혼용됨



(b) 수수료의 차이가 심한 경우, 수수료가 낮은 업종으로 집중됨



(c) 던킨도너츠 가맹점 업종등록 현황

소분류명	가맹점 수
한식	43
중국식	1
양식	16
일반주점	2
제과점	145
커피숍	2
패스트푸드	72
식품잡화	1
브랜드대리점	1

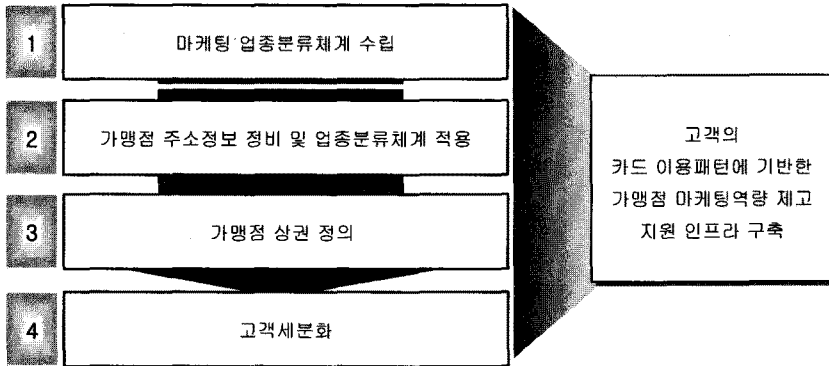
〈그림 1〉 기존 가맹점 업종분류 현황

턴 분석을 통한 세분화의 결과를 상당 수준 왜곡시킬 수 있는 요인을 지니고 있었다.

## V. 업종분류체계 정비 및 고객세분화

S카드사는 기존 업종분류체계에 대한 한계 및

문제점을 진단한 후, 고객의 카드 이용패턴에 기반한 가맹점 마케팅 역량 제고를 지원하는 인프라를 구축하기 위해서 1) 마케팅 관점의 산업종 분류체계를 수립하고, 2) 개별 가맹점별로 가맹점명, 주소, 전화번호 등의 정보를 정비하여 산업종체계를 적용하고, 3) 가맹점이 속한 상권을



〈그림 2〉 작업수행 프로세스

정의한 후, 4) 고객의 가맹점 이용패턴에 기반한 세분화를 수행하였다(〈그림 2〉 참조)(GDS-Korea, 2005-a; GDS-Korea, 2005-b).

### 5.1 마케팅 업종분류체계 수립

마케팅 업종분류체계 수립의 목적은 고객이 이용하는 가맹점 업종을 통해 구매패턴 및 성향을 파악하고자 하는 것으로 업종분류는 단순한 산업분류가 되어서는 곤란하고, 분류된 개별 업종이 고객의 카드 이용패턴을 내포해야 하는 등 아래의 사항을 고려하였다.

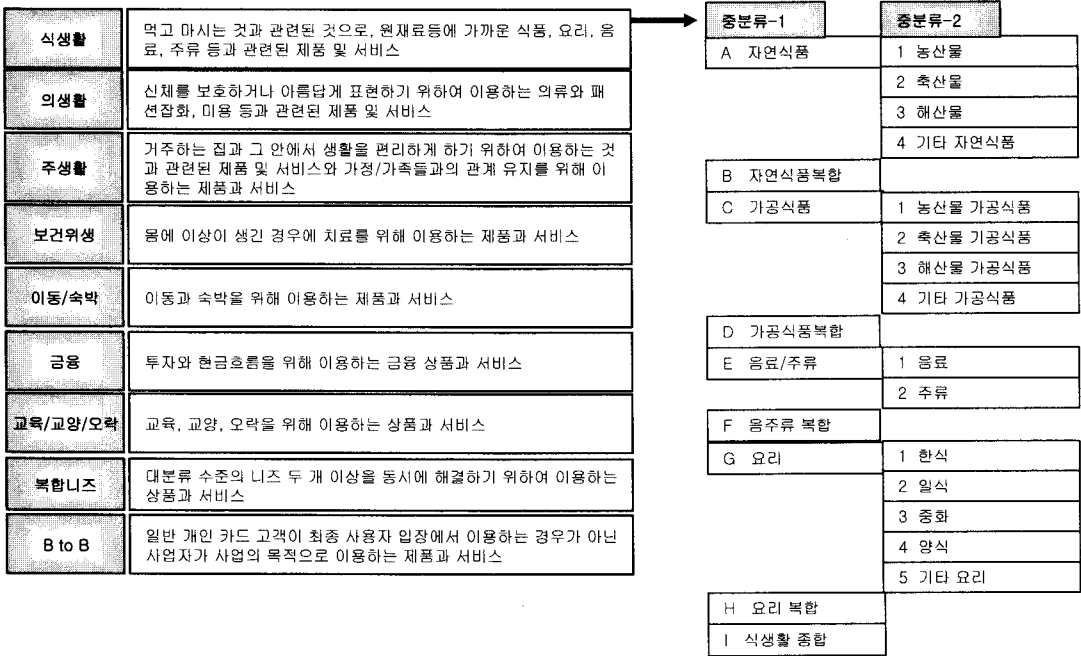
- **마케팅 활용관점 강화** : 고객이 카드를 이용하여 구매한 품목과 구매처에 대한 정보를 수집, 분석하여 고객 획득 및 유지와 제품개발 등의 마케팅에 활용할 수 있도록 품목과 구매처에 대한 정보를 제공할 수 있는 업종체계여야 한다.
- **비즈니스 환경변화 반영** : 고객의 니즈 다양화로 다품목/다업종 취급가맹점의 비율이 증가하고 가맹점 업태가 다양화되고 있으므로 이러한 비즈니스 환경의 변화를 빠르게 받아들일 수 있는 업종체계여야 한다.
- **품목 및 업태 반영** : 기존에는 가맹점별로

품목과 업태가 유사한 경우가 많았으나, 점차로 품목과 업태가 다양화됨에 따라, 가맹점의 업종분류코드에 취급품목과 업태가 개별적으로 반영되는 업종체계여야 한다.

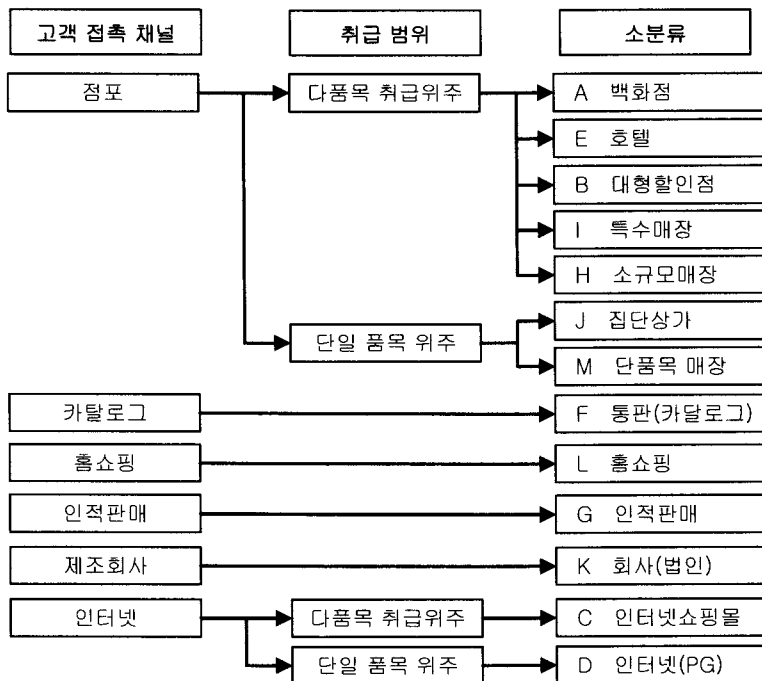
이와 더불어 수수료율 중심의 기존의 가맹점 업종분류체계와 한국전화번호부 업종분류체계<sup>3)</sup> 및 한국표준산업 업종분류체계<sup>4)</sup> 등 국내에 존재하는 다양한 업종분류체계를 검토한 후 장점들을 취합하여 신업종 분류체계의 수립기반을 만들었다.

- 3) 한국전화번호부<sup>(주)</sup>의 다년간의 전화번호부 발행업무를 통해 정리된 업종분류체계로 상업용도(개인사업자 포함)로 가입된 500여만 개의 전화번호를 지역, 업종, 상호별로 정리하였다. 대분류 25개, 중분류/소분류 598개, 세분류 4,474개의 8자리 코드체계로 구성되어 있다.
- 4) 산업구조의 변화를 반영하기 위해 정부에서 UN 국제표준산업분류를 기초로 작성한 산업업종분류체계로 전국의 300여만 1인 이상 사업체에 대한 주소, 전화번호, 상호 등 기본정보를 포함하고 있다(단, 개인이 경영하는 농/어업, 국방, 가사서비스업 및 국제기관은 제외됨). 산업영역의 크기에 따라 대분류부터 세분류까지 계층적으로 배열되며, 대분류 20개, 중분류 69개, 소분류 207개, 세분류 459개, 세세분류 1084개의 5자리 코드체계로 구성되어 있다.





〈그림 3〉 업종 대분류 및 중분류 체계 예시



〈그림 4〉 소분류체계 예시

S카드의 산업종 분류체계는 “고객의 어떠한 니즈를 무엇으로 어떻게 전달하여 해결하는가?”에 대한 정보를 제공할 수 있도록 대분류 → 중분류 → 소분류 체계로 구성되었다. 대분류는 고객 니즈의 주요 지출처를 기준으로 ‘식생활’, ‘의생활’, ‘주생활’, ‘보건위생’, ‘이동/숙박’, ‘금융’, ‘교육/교양/오락’, ‘복합니즈’, ‘B2B’ 등의 항목으로 구성되었으며, 중분류는 ‘중분류-1’과 ‘중분류-2’로 구분되는데, 각각 시장 세분화의 기준과 세분시장에서 니즈를 해결해주기 위해 제공되는 제품(서비스) 기준 정보를 제공한다. 또한 소분류는 고객이 제품과 서비스를 구매하는 장소 또는 판매 방식 및 형태 정보를 포함하도록 하였다(<그림 3>, <그림 4> 참조).

이와 같은 업종분류체계를 이용하여 고객의 카드 거래내역을 분석하면 ‘고객 A’는 카드를 주로 ‘식생활 중 요리’에, ‘고객 B’는 주로 ‘호텔’에서, ‘고객 C’는 ‘다양한 용도’로 이용하고 있음을 이해할 수 있다(<그림 5>의 (a) 참조). 따라서 카드 이용패턴에 따라 고객 세분화가 가능하며 고객의 특성을 보다 상세하게 파악하는 것이 용이하다. 또한 <그림 5>의 (b)에서와 같이 가맹점

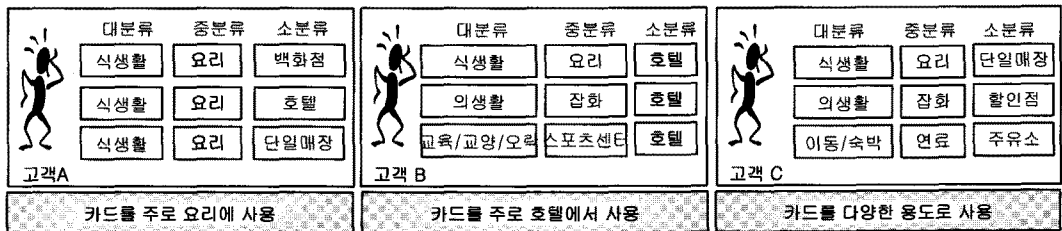
관리 측면에서도 업종이 동일한 가맹점들에 대해서 소분류 정보를 활용하여 수수료 및 관리 차별화를 위한 기반을 만들 수 있다.

### 5.2 가맹점 주소정보 정비 및 업종분류체계 적용

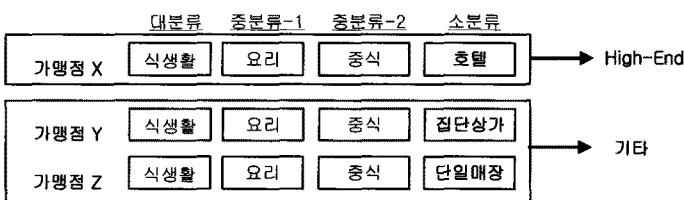
가맹점 마스터 DB에 기록된 기존의 업종코드를 산업종 코드로 변경하는 것을 목적으로 하며 아래의 작업들을 필요로 한다.

- **참조데이터 DB 구축** : 한국전화번호부 업종 DB와 한국표준산업 업종 DB를 통합하는 작업으로 기존 가맹점 마스터 DB에 저장되어 있는 가맹점들의 주소, 전화번호, 가맹점명, 업종분류 등의 정확성과 최신성을 검증 또는 수정하고자 하는 목적으로 한다.
- **주소/전화번호/가맹점명 표준화** : 가맹점 마스터 DB와 참조데이터 DB에 저장된 가맹점 정보를 표준화하는 작업으로 행정구역 명칭/체계, 건물명칭, 기타 주소 요소들

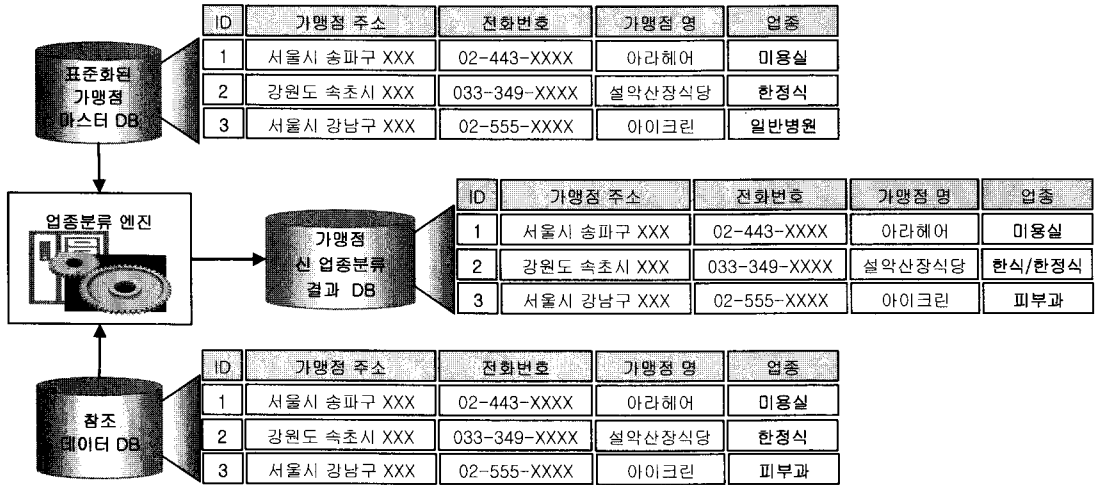
(a) 고객관리 측면



(b) 가맹점관리 측면



<그림 5> 신 업종분류체계의 기대효과



〈그림 6〉 업종분류엔진 구현방식

에 대한 주소 표준화, DDD/국번 변경분을 반영한 전화번호 표준화, 가맹점명 및 표기양식을 정형화하는 가맹점명 표준화 등으로 구성된다(장남식, 2007). 이 작업의 목적은 표준화된 주소/전화번호/가맹점명을 매칭키로 하여 가맹점 마스터 DB와 참조데이터 DB의 가맹점들을 상호 비교하기 위함이다.

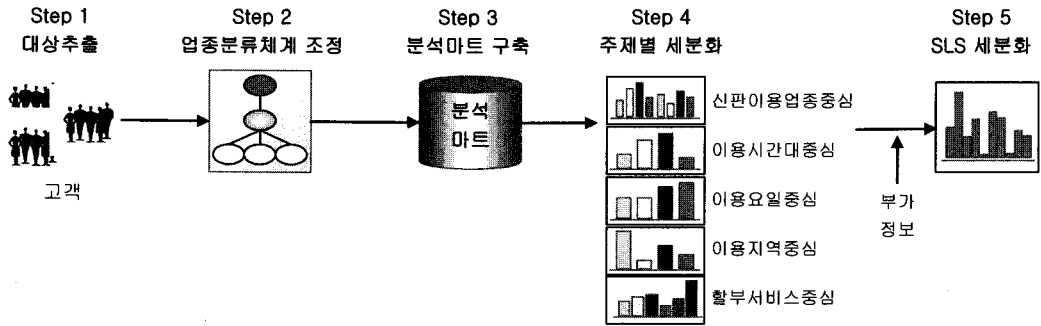
- **업종분류엔진 구현** : 데이터마이닝의 인공신경망을 기반으로 한 업종분류엔진은 가맹점 마스터 DB에 저장되어 있는 개별 가맹점의 기존업종과 참조데이터 DB에 저장되어 있는 가맹점 업종정보를 상호비교하여 신입종 코드를 부여한다. 업종분류엔진에 구현된 인공신경망은 가맹점 마스터 DB, 기존 가맹점의 기존업종 정보, 그리고 참조데이터 DB에서 12개의 입력인자로 구성되며, 은닉층은 24개와 12개의 신경세포 단위로 다중 형성하였다. 업종분류엔진의 업종 변환 및 부여 기능을 다음과 같다(<그림 6> 참조).

- 가맹점 1번과 같이 기존업종이 참조데이터 DB를 통해 ‘미용실’로 확인되고, 신입종에도 ‘미용실’이 존재하여 기존업종과 신입종이 ‘1 : 1’로 매칭되는 경우에는 신입종 ‘미용실’을 부여한다.
- 가맹점 2번과 같이 기존업종이 참조데이터 DB를 통해 ‘한정식’으로 확인되었으나, 신입종에서는 ‘한식/한정식’으로 분류되어 기존업종과 신입종이 ‘N : 1’로 매칭되는 경우에는 신입종 ‘한식/한정식’을 부여한다.
- 가맹점 3번과 같이 기존업종인 ‘일반병원’이 참조데이터 DB를 통해 ‘피부과’로 확인되어, 기존업종과 신입종이 ‘1 : N’으로 매칭되는 경우에는 신입종 ‘피부과’를 부여한다.

신입종 부여로 인해 다양한 업무 개선효과를

- 6) 기존업종 분류체계의 ‘한식’, ‘한정식’ 등이 신입종 분류체계의 ‘한식/한정식’으로 N : 1 매칭되는 것을 의미한다.
- 7) 기존업종 분류체계의 ‘일반병원’이 신입종 분류체계의 ‘피부과’, ‘안과’, ‘성형외과’ 등으로 1 : N 매칭되는 것을 의미한다.

5) SAS Enterprise Miner 9.1을 이용하여 구현하였다.



〈그림 7〉 고객세분화 프로세스

기대할 수 있는데, 고객관리 측면에서는 고객에 대한 이해 제고를 통한 라이프스타일 세분화 시 정확도 증대와 마케팅 오피 선정의 오류 감소, 가맹점관리 측면에서는 수수료율 조정을 통한 수익증대, 업종별 실적관리 및 시장추세 파악 시 정확도 증대, 가맹점 세분화 및 프로모션 대상 선정 시 오류 감소 등이다.

### 5.3 가맹점 상권 정의

신판취급증대를 위해서는 지역에 대한 이해 제고를 통해 지역 내 가맹점에 대한 관계정립이 필수적이다. 지금까지 S카드사는 가맹점 주변 상권이나 주요 고객 등의 정보 부족으로 가맹점 오피 개발이 제한적이었으며, 일부 지역에 대해 지역마케팅(area marketing)을 계획/추진하고 있으나 마케팅 센터별로 관할범위가 광범위하거나 모호하여 자원의 효율적 배분 및 활용 측면에서 관리체계가 미흡하였다. 또한 지역 실적을 집계할 때 지역 내 비지역기반 업종 및 가맹점<sup>8)</sup>의 실적을 포함하기도 하여 통계 결과의 왜곡을 초래하기도 했다. 무엇보다도 고객이 카드를 이용하여 어디에서 무엇을 구매하는지에

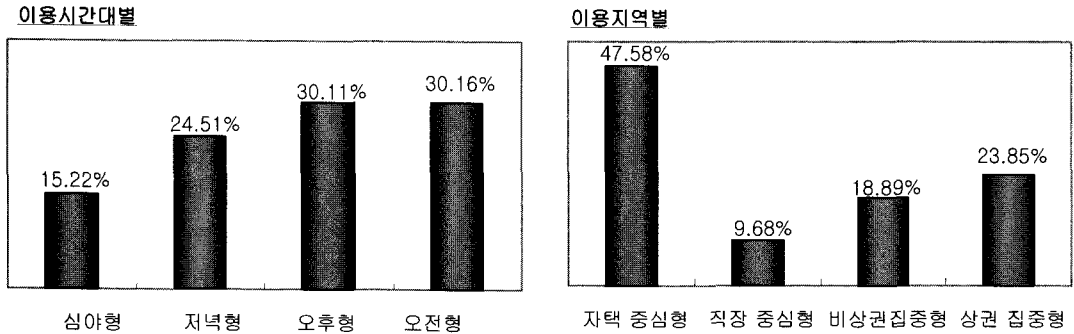
대한 정보를 제대로 파악하기 위해서는 고객이 카드를 주로 사용하는 지역(예를 들어, 직장근처, 자택근처, 특정상권 등)을 가맹점 상권으로 묶어 주는 작업이 필수적이다. S카드사는 다음의 사항들을 고려하여 총 285개의 상권을 정의하였다.

- 통상적으로 상권이라고 말하는 서울/경기/인천 지역의 72개 상권 지역을 우선 정의함(예: 강남역, 압구정로데오)
- 카드 실적이 높은 지역(분기당 10억 이상)을 정의하되 실적은 지역기반 업종 및 가맹점만을 고려함(예: 전국망 단일가맹점, 온라인업체 제외)
- 상권이 상호 교차되는 밀집 지역은 행정동과 상권을 1:1로 정의함(예: 강남구 대치동, 삼성동, 역삼동, 논현동 등)

### 5.4 고객세분화

구매패턴 및 성향 등을 내포하는 라이프스타일을 통해 고객의 니즈를 구체적으로 이해하여 고객에게 더욱 친근한 프로모션과 그들이 필요로 하는 오피 개발에 도움을 줄 수 있는 다양한 기반 정보 확충을 통해 마케팅의 효과성과 효율성 증진을 목표로 작업을 수행하였다. 전체 프로세스는 대상추출 → 업종분류체계 조정 → 분석

8) 전국망 단일가맹점, 온라인업체 등과 같이 고객의 카드사용 시 실제 매출이 해당지역에서 발생하지 않는 업종 및 가맹점(예: 온라인 쇼핑몰-강남역 인터파크 본사)을 의미한다.



<그림 8> 주제별 세분화 결과 예시

마트 구축 → 주제별 세분화 → 전략적 라이프스타일(SLS: Strategic Life-Style)<sup>9)</sup> 세분화로 구성되었다(<그림 7> 참조).

고객세분화 대상은 최근 1년 동안 이용실적<sup>10)</sup>이 36건 이상인 고객 중 탈퇴고객과 BL(Blacklist) 고객을 제외한 2,328천 명을 대상으로 하였다. 또한 단기간의 역동적인 물품 구입 패턴을 반영하기 위하여 업종간의 사용 연관성을 고려하여 업종을 중분류를 중심으로 35개로 그룹핑하여 활용하였다.

분석마트 구축을 위해 업종별(업종 1~업종 35), 이용시간대별(0시~23시), 이용요일별(월~일), 이용지역별(거주지, 직장, 상권, 비상권) 거래실적 및 할부서비스실적(할부비율, 할부개월, 무이자할부비율), 현금서비스 이용실적, 부가서비스 이용실적, 인구통계학적 변수(성별, 연령) 등의 데이터를 고객별로 통합 후 마트를 구축하였다.

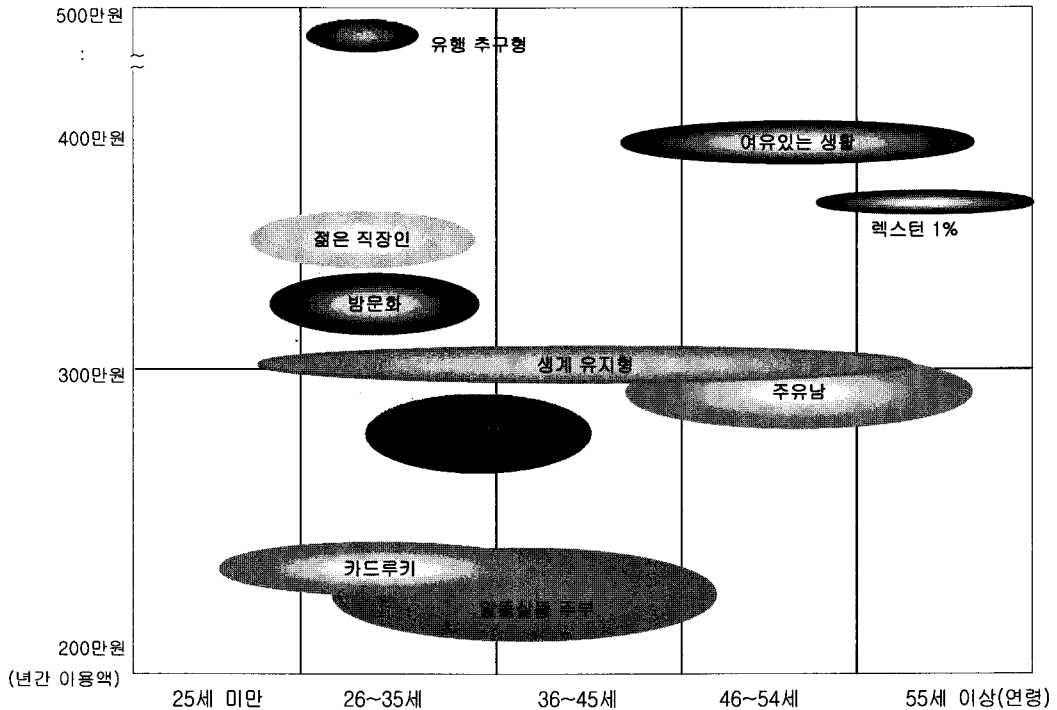
주제별 세분화는 고객들의 기본적인 구매행태, 즉 고객이 무엇을(what), 언제(when), 어디서(where), 어떻게(how) 구매하는 지에 대한 정보를 파악하기 위해 업종별, 이용시간별, 이용요일별, 이용

지역별, 할부 서비스별로 수행하였으며, <그림 8>은 주제별 세분화 결과의 일부로 이용시간대별로는 오전에, 이용지역별로는 자택근처에서 카드를 이용하는 고객들이 가장 많다는 것을 알 수 있다.

전략적 라이프스타일 세분화는 주제별 세분화 결과 자료와 고객의 라이프스타일에 영향을 줄 수 있다고 판단되는 현금 서비스 이용실적, 부가서비스 이용실적 등의 변수 및 성별, 연령 등의 인구통계학적 변수들을 이용하여 수행하였으며, 최종 10개의 군집을 정의하였다(<그림 9> 참조). 일부 군집별 특성을 요약하면 ‘유행 추구형’은 전체 고객 중 0.87%로 “20대 중반에서 30대 초반의 고객들로서 부가 서비스에 민감하며, 현금서비스를 비롯하여 할부 서비스를 많이 이용하는 고객이고 뷰티, 레저, 온라인 쇼핑 등 최신 상품 및 서비스와 최신 유행 등을 추구하는 유형”이다. ‘신세대남편’은 전체 고객 중 8.99%로 “평일 저녁과 주말에 주로 이용하고 있으며, 현금서비스를 이용하지 않고, 할부는 되도록 이용하지 않으나 고가품목 구매 등 꼭 필요한 경우에 장기할부를 이용하며, 외식과 쇼핑을 가족과 함께하여 가정경제에 적극적인 신세대 남편 유형”이다. S카드사는 이와 같은 결과를 토대로 ‘유행 추구형’, ‘여유있는 생활’, ‘생계 유지형’, ‘알뜰살뜰 주부’ 군집에 해당하는 고객들을 우선 대응 고객군으로 선정하고, 우량고객 유지 및 고

9) 구매행태, 연령, 성별 등의 다양한 고객관련 정보를 이용하여 라이프스타일을 파악한 후 영업이나 마케팅 등에 전략적으로 활용함을 의미한다.

10) 대중교통, 금융상품, 통신비, 금융서비스 업종을 제외한 실적이다.



〈그림 9〉 전략적 라이프스타일 세분화 결과 예시

객 가치 증대를 목표로 각 군집별 전략 방향을 설정하였다.

### 5.5 업종분류체계 및 세분화 결과의 활용

가맹점 업종정보 정비 및 상권 정의, 고객의 카드 이용실적 정보에 기반한 세분화 결과 등은 고객관리와 프로모션관리, 가맹점관리 등에 효과적으로 활용된다. <그림 10>은 고객의 구체적인 카드 이용 행태와 주제별 세분화 및 전략적 라이프스타일 세분화 정보 등을 포함하고 있는 고객 개인프로파일의 예시로, 이를 통해 고객에 대한 이해도 제고를 도모하는 기반이 마련되었다. 프로모션 측면에서는 고객의 연령대, 성별, 주이용업종, 이용지역 등을 참고해 고객이 원하기 전에 먼저 추천 가맹점이나 오퍼 등을 제시함으로써 프로모션 대상 고객 및 업종 선정의

정교화를 통해 마케팅의 효율성을 증대하고자 하였다. 예를 들어, 40대 남성에게 강남의 한식/한정식집에 대한 가맹점을 추천하고자 할 때, 강남 지역에 위치한 취급고와 매출 건수가 높은 우량 가맹점 중 이용 고객수가 많고, 40대 남성이 많이 이용하는 가맹점들을 해당 가맹점과의 제휴를 통해 제시함으로써 고객의 만족도 증대와 가맹점 매출 증대를 함께 도모할 수 있게 되었다(<그림 11> 참조).

실적을 중심으로 S카드의 기존 가맹점 운용현황을 살펴 보면 최근 6개월 내에 실적이 전혀 발생하지 않은 가맹점의 수가 전체의 50% 정도를 차지한다. 이 중에는 카드사에는 등록이 되어 있으나 실제로 해지상태에 있는 가맹점들이 상당수 포함되어 있으며, 이것은 가맹점 가동률 산정의 왜곡과 가맹점 관리비용 증가의 원인이 되곤 한다. 그러나 현재의 가맹점 관리 체계로는 단순

마케팅 고객정보 파일(MCIF)

개인회원정보							
주민번호	000000-0000000	성명	임익오	생년월일	00, 00, 00	핸드폰	017-408-78XX
차량주소	경기도 안양시 동안구 000	전화번호(H)	032-426-78XX	주거형태	아파트		
직장주소	서울시 강남구 논현2동 000	직업	전문분석가	직책	이사		
직종명	000	업종	데이터베이스	업태	서비스업	전화번호(O)	02-545-84XX

개인 프로필    소지역 요약정보    소지역 외부정보    상세역 속성    이동하기

### MCIF 개인 프로필

**세분화정보**

SLS	렉스틴 1%	신판이용 양범위	Medium user	신판이용업종중심	유희/레저, 관광
이용시간대중심	저녁	이용요일	신주말	이용지역	직장
할부이용	할부무실적자	LC세분화	Active	마케팅회원구분코드	당사초우량

**세분화정보**

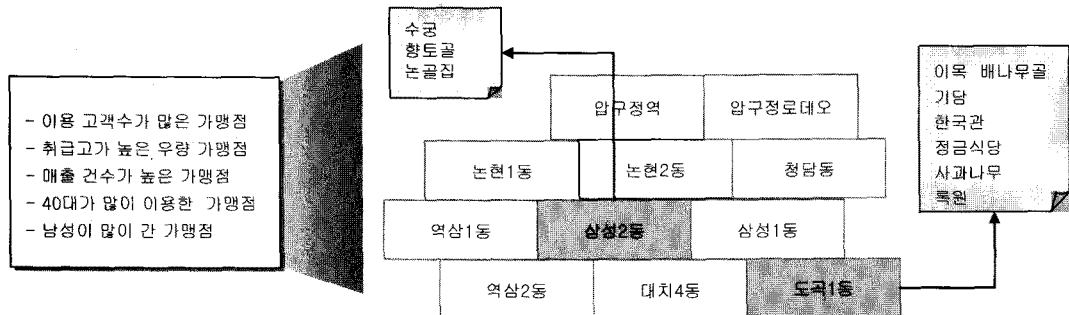
주이용업종1	요식	이용금액	1,975,200	이용건수	103
주이용업종2	음료/주류	이용금액	2,352,150	이용건수	23
주이용업종3	할인점	이용금액	2,112,253	이용건수	17

주이용지역1    주이용지역2    주이용지역3

상권명	역삼2동	총이용금액	4,703,250	지역총이용건수	70
주말이용비율	13%	저녁이용비율	56%	심야이용비율	13%
주이용업종1	요식	이용금액	780,500	이용건수	48
주이용업종2	음료/주류	이용금액	972,550	이용건수	10
주이용업종3	유희	이용금액	2,685,000	이용건수	5

〈그림 10〉 고객 개인프로파일 예시 화면

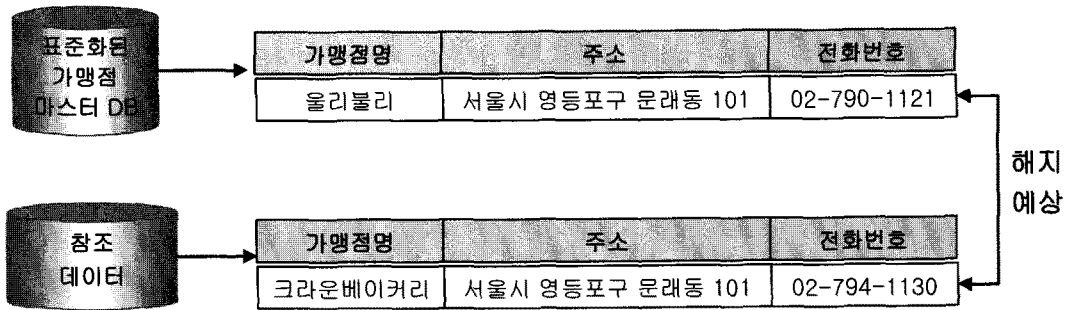
40대 남성에게 강남에 위치한 한식/한정식 가맹점 추천 리스트 예



〈그림 11〉 추천가맹점 제시 예

히 일정기간 실적이 존재하지 않는다는 이유로 이들 가맹점들을 관리대상에서 제외시킬 수도

없다. 따라서 새로이 구축된 업종분류엔진 시스템을 이용하여 해지예상 가맹점 리스트를 추출



〈그림 12〉 해지예상 가맹점 추출 예시

하고 실적통계에서 제외시키면 통계결과의 정확성 및 현재성을 높일 수 있다. 또한 DM 발송이나 마일리지 적립 등에 소요되는 가맹점 관리비용을 절감하는 효과도 기대할 수 있다. <그림 12>는 해지예상 가맹점을 추출하는 방식으로 예를 들어, 기존 가맹점 마스터 DB에 관리되는 “서울 영등포구 문래동 101”에 소재한 최근 무실적 ‘울리블리’라는 가맹점은 참조데이터에 전화번호가 존재하지 않고, 동일 주소에는 이미 ‘크라온베이커리’라는 다른 가맹점이 존재하기 때문에 ‘울리블리’를 해지예상 가맹점으로 등록시키는 것이 타당하다.

## VI. 결론 및 시사점

80년대 이후 사회 전반에 걸쳐 정보화가 급속히 진행되면서 많은 기업들이 정보시스템에 대한 투자를 지속적으로 늘려오고 있다. 초장기 정보시스템은 업무의 신속/정확화를 목적으로 업무처리시스템(TPS: Transaction Processing Systems)이 대부분이었으며 목적인 소기의 성과를 얻었다고 할 수 있다. 그러나 최근 들어 지식관리 시스템이나 의사결정지원 시스템과 같은 정보계 시스템의 필요성이 부각되면서 이들 시스템이 제공하는 지식과 정보의 원천이 되는 데이터의 중요성에 대한 인식이 높아지고 있다. 바람직한 정보계

시스템의 구현을 위해서는 네트워크나 시스템 등의 통합 인프라 환경이 요구되나, 보다 적극적인 정보의 활용 제고를 기대한다면 무엇보다도 업무처리시스템들에서 생산되는 데이터의 정확성 및 현재성 확보가 선결되어야 한다. 이것은 부정확하거나 충분하지 못한 데이터 기반에서 정확한 정보를 기대할 수 없기 때문이다. S카드사는 과거 과도한 카드발급과 외형확대 위주의 영업등의 부실요인에 따른 부실채권 규모 및 자금조달비용 증가, 수익기반 약화 등 많은 어려움을 겪었던 S카드사는 내실 경영을 다지고 향후 더욱 치열해지리라 예상되는 경쟁 구도에 대비하기 위해 상대적으로 안정적 수익기반이라고 할 수 있는 신판 취급고 증대에 많은 관심과 자원을 투자했다. 이를 위해 고객실적 데이터 및 가맹점 업종분류체계를 우선적으로 정비하여 원천데이터의 품질을 향상시켰고, 카드 이용용도 및 패턴에 따라 고객을 세분화함으로써 데이터 기반의 고객, 프로모션, 가맹점 관리 능력을 제고하였다.

그러나 이와 같은 환경이 안정화되기 위해서는 아직도 극복해야 할 과제들이 존재하는데 대표적으로 수수료율 조정에 대한 가맹점들의 저항과 개별 프라이버시 침해에 대한 고객들의 반감이라 할 수 있다. 대형 가맹점이건 중소형 가맹점이건 카드사에서 부과하는 수수료율에 대한 불만족을 항상 가지고 있으며 조금이라도 더 인



하하고자 하는 노력을 지속적으로 하고 있는 상황이다. 그러나 과거 관행으로 인해 수수료가 낮은 업종으로 업종코드를 부여 받았던 '가맹점들'에게 업종 재정비를 통해 제대로 된 업종을 부여하고, 낮게 부과했던 수수료에 대한 조정을 시도할 경우, 해당 가맹점들이 저항하여 자신들의 고객들에게 타사카드 사용을 유도하게 된다면 S카드사는 실적 감소에 따른 손실을 감수해야만 한다. 이에 대한 가능한 해결책으로는 신규 등록하는 가맹점에 대해 우선적으로 신입종분류체계를 적용하고 점차적으로 상대적으로 실적이 미비하거나 적은 정상가맹점이나 유효가맹점들을 대상으로 확대해 가는 방안을 제시할 수 있다. 그러나 전 가맹점을 대상으로 적용하기 위해서는 궁극적으로 카드사들간의 업종별로 표준화된 수수료율을 적용하고자 하는 노력이 필요하다.

카드사에서 카드 이용 행태 및 패턴을 분석하여 고객이 선호할 만한 또는 방문하려 했던 가맹점 리스트와 적절한 오퍼를 제공할 경우 이러한 서비스에 만족하는 고객이 있는 반면 한편으로는 "카드사는 나의 카드 이용 행태를 어떻게 잘 파악하고 있을까?"라고 궁금해 하기도 하고, 심지어 자신에 대해 너무 많이 알고 있는 것에 대한 불쾌감이나 개인 프라이버시가 침해 당하고 있다고 느낄 수도 있다. 물론 카드발급 신청 시 개인정보활용에 대해 고객 각자가 허락하는 것이 일반화되어 있기에 법적인 문제는 피할 수 있다고 하지만, 고객이 느낄 수 있는 프라이버시 침해를 해소하기 위한 끊임없는 노력이 요구된다. 이를 위해서는 카드사가 자신을 위해 유용한 정보를 제공하고 있다는 생각을 가질 수 있도록 보다 적절한 정보와 혜택을 제공함으로써 정보 제공을 자연스럽게 받아들일도록 유도하는 것이 바람직하다. 그러나 정보제공 서비스에 지속적으로 강한 거부감을 느끼는 고객들에 대해서는 서비스를 중지하는 등 보다 유연하게 상황에 대처할 수 있는 자세가 필요하다.

## 참고 문헌

- 권기대, 이상완, 허원현, "이동통신서비스 산업에 있어서 신세대시장의 세분화를 통한 New-Positioning 전략", 한국전략마케팅학회, 제20권, 제2호, 2002, pp. 123-152.
- 김경재, "자기조직화지도를 이용한 인터넷 쇼핑몰 시장세분화", e-비즈니스연구, 제7권, 제4호, 2006, pp. 3-15.
- 김기서, 선진금융으로 가는 고객세분화 마케팅, 고원, 1999.
- 김명섭, 김광용, 최영랑, "쇼핑 스타일과 라이프스타일 세분화를 통한 타겟마케팅 성과 향상에 관한 실증적 연구", 한국경영정보학회 추계학술대회 논문집, 2004, pp. 419-423.
- 도회정, 김재련, "고객의 행동 변화를 통한 신규고객 세분화와 구매항목 예측", Journal of the Korean Institute of International Engineers, 제33권, 제3호, 2007, pp. 339-348.
- 박진수, 장남식, "추정소득 분석을 통한 S카드사의 잠재가치 기반의 고객관리 전략", Information Systems Review, 제9권, 제2호, 2007, pp. 129-147.
- 여전감독실, 2007년 상반기 신용카드사 경영실적, 금융감독원, 2007.
- 이성근, 김재욱, 이서구, "추구혜택에 의한 유통시장의 시장세분화: 순차적 접근", 유통연구, 제10권, 제3호, 2005, pp. 87-101.
- 장남식, "표준화와 보장을 통한 고객 데이터 품질 및 활용 제고에 관한 연구", Entrue Journal of Information Technology, 제6권, 제2호, 2007, pp. 87-94.
- 장동한, 산재보험 업종분류체계 개선방안에 관한 연구, 보험학회지, 제74집, 2006, pp. 117-168.
- 장현기, "신용카드업 현황 및 발전 과제", 계간 신용카드, 2005, pp. 6-23.
- 정찬우, 신용카드 시장의 현황과 과제, 한국금융

- 연구원, 2005.
- 진경수, 임춘성, 박찬권, “업종별 특성을 고려한 기업정보화 성숙모형”, E-biz World Conference, 2002, pp. 1-17.
- 차수련, 강희석, “우리나라 자동차 시장 세분화 전략에 관한 연구”, 동국대학교 경영연구, 제24권, 제1호, 2001, pp. 37-68.
- 한옥상, “사후적 시장세분화 방법을 이용한 영화 관람고객 시장세분화에 관한 실증적 연구”, 상업교육연구, 제16권, 2007, pp. 111-135.
- 홍태호, 서보밀, “인터넷 뱅킹에서 고객의 신념을 이용한 개인화모형을 위한 데이터마이닝”, 인터넷전자상거래연구, 제4권, 제2호, 2004, pp. 101-115.
- GDS-Korea, S카드 마케팅 관점의 가맹점 업종체계 수립을 통한 전략적 라이프스타일 세분화 (SLS) 보고서, 2005-a.
- GDS-Korea, H카드 가맹점 based 마케팅을 위한 가맹점정보관리체계 구축 보고서, 2005-b.
- Arndt, J., “Toward a Domesticated Markets”, *Journal of Marketing*, Vol.43, 1979, pp. 69-75.
- Calantone, R. J. and A. Sawyer, “The Stability of Benefit Segmentation”, *Journal of Marketing Research*, Vol.15, 1978, pp. 395-404.
- Dickson, P., “Person-Situation: Market Segmentation’s Missing Link”, *Journal of Marketing*, Vol.45, 1982, pp. 56-64.
- Frank, R. E., W. Massey, and Y. Wind, *Market Segmentation*, Prentice-Hall. Inc., 1972.
- Ha, S. H., Bae, S. M., and S. C. Park, “Customer’s Time-Variant Purchase Behavior and Corresponding Marketing Strategies: An Online Retailer’s Case”, *Computer and Industrial Engineering*, Vol.43, 2002, pp. 801-820.
- Haley, R. J., “Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool”, *Journal of Marketing*, Vol.32, 1968, pp. 30-35.
- Hirano, S. and S. Tsumoto, “Rough Clustering and Its Application to Medicine”, *Information Sciences*, Vol.124, 2002, pp. 125-137.
- Hsieh, N., “An Integrated Data Mining and Behavioral Scoring Model for Analyzing Bank Customers”, *Expert Systems with Application*, Vol.27, 2004, pp. 623-633.
- Jin, H., W. Shum, K. Leung, and M. Wong, “Expanding Self-Organizing Map for Data Visualization and Cluster Analysis”, *Information Sciences*, Vol.163, 2004, pp. 157-173.
- Joshi, A. and R. Krishnapuram, “Robust Fuzzy Clustering Methods to Support Web Mining”, *Proceedings of the Workshop on Data Mining and Knowledge Discovery, SIGMOD '98*, 1998, pp. 15/1-15/8.
- Kohonen, T., *Self-Organization and Associative Memory*, Springer Verlag, Berlin, 1988.
- Kotler, P., *Marketing Management*, Prentice-Hall. Inc., 2000.
- Kuo, R. J., L. M. Ho, and C. M. Hu, “Integration of Self-Organizing Feature Map and K-means Algorithm for Market Segmentation”, *Computers and Operations Research*, Vol.29, 2002, pp. 1475-1493.
- Lingras, P., “Unsupervised rough set classification using Gas”, *Journal of Intelligent Information Systems*, Vol.16, 2001, pp. 215-228.
- Lingras, P., M. Hogo, M. Snorek, and C. West, “Temporal Analysis of Clusters of Supermarket Customers: Conventional Versus Interval Set Approach”, *Information Sciences*, Vol.172, 2005, pp. 215-241.
- Lingras, P. and C. West, “Interval Set Clustering of Web Users with Rough K-means”, *Journal of Intelligent Information Systems*, Vol.23, 2004, pp. 5-16.
- Lingras, P. and L. Young, “Multi-Criteria Time-Series Based Clustering of Supermarket Custo-

- mers Using Kohonen Networks”, *Proceedings of the 2001 International Conference on Artificial Intelligence*, Vol.I, 2001, pp. 158-164.
- Liu, D. R. and Y. Y. Shih, “Hybrid Approaches to Product Recommendation Based on Customer Lifetime Value and Purchase Preferences”, *The Journal of Systems and Software*, Vol.77, 2005, pp. 181-191.
- Murthy, C. A. and N. Chowdhury, “In Search of Optimal Clusters Using Genetic Algorithms”, *Pattern Recognition Letters*, Vol.17, 1996, pp. 825-832.
- Park, S. C., J. H. Park, S. H. Ha, and K. H. In, “From Behavior to Market: Customer Focus in Supply Chain Management”, *Fifth Conference of the Association of Asian-Pacific Operations Research Societies*, Singapore, 2000, pp. 5-7.
- Smith, W. R., “Product Differentiation and Market Segmentation and Alternative Marketing Strategies”, *Journal of Marketing*, Vol.21, 1956, pp. 3-8.
- Thaler, R., “Toward a Positive Theory of Customer Choice”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.1, 1980, pp. 33-60.
- Weinstein, A., *Market Segmentation*, Probus. 1987.
- Winter, F. W., “A Cost-Benefit Approach to Market Segmentation”, *Journal of Marketing*, Vol.43, 1979, pp. 103-111.

## Reforming Business Classification Systems of Merchants: A Case of S-Card's Customer Segmentation Strategy

Jinsoo Park\* · Namsik Chang\*\* · Yousub Hwang\*\*\*

### Abstract

Korean card firms suffered harsh setbacks due to high credit defaults in 2002 and 2003, after issuing cards recklessly. Their key principle is changed to grow without damaging profitability and financial soundness. However, competition in the credit card market is heating up rapidly. Bank-affiliated card firms, having stronger sales networks and more capital than independent issuers, have increased their investments in card affiliates in a bid to develop new cash cows. Moreover, newly emerging independent card firms have waged fiercer campaigns to raise their credit card market share. In order to overcome these business conditions, S-card has settled on a strategy that focuses on stepping up marketing aimed at increasing charge card spending rather than credit card loans or cash lending services. Accordingly, S-card reformed the current business classification system of merchants, which was out-of-dated and originally built for the purpose of deciding merchant service fees only. They also drove customer segmentation planning to deliver the right customers to the right merchants. In this paper, we emphasize the problems of business classification systems of merchants with which most credit card firms have faced, and the need for reforming them not only to provide customer-tailored services but also to raise their business promotion excellence by reviewing S-card's process of customer segmentation.

**Keywords:** *S-Card, Business Classification Systems, Customer Segmentation, Merchant Management*

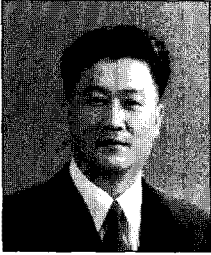
---

\* College of Business Administration/Graduate School of Business Seoul National University

\*\* College of Economics and Business Administration University of Seoul

\*\*\* College of Economics and Business Administration University of Seoul

## ◎ 저 자 소 개 ◎



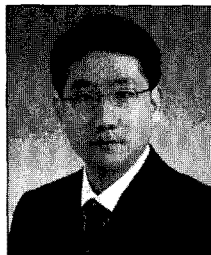
박진수 (jinsoo@snu.ac.kr)

The University of Arizona에서 경영정보시스템을 전공하여 경영학 박사를 취득했으며, University of Minnesota의 Carlson School of Management에서 조교수, 고려대학교 경영대학에서 조교수를 역임했다. 현재 서울대학교 경영전문대학원/경영대학에 부교수로 재직 중이다. 현재 국제저널인 Journal of Database Management와 International Journal of Principles and Applications in Information Science and Technology의 편집위원으로 활동하고 있으며 MIS Quarterly, IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering (TKDE), IEEE Computer, ACM Transactions on Information Systems (TOIS), Information Systems Frontiers, Communications of the AIS, Journal of Global Information Technology Management (JGITM), International Journal of Electronic Business, 경영정보학연구 등 국내외 우수 전문학술지에 다수의 논문을 게재하였다. 주요 관심분야는 온톨로지, 정보 시스템 통합, 지식 공유, 에이전트, 시맨틱 모델링, 웹 정보시스템 등이 있다.



장남식 (nchang@uos.ac.kr)

University of Missouri에서 경영학 석사, 그리고 The University of Arizona에서 경영정보시스템을 전공하여 경영학 박사학위를 취득하였으며, LG-EDS시스템에서 IT 컨설턴트로 근무한 바 있다. 현재 서울시립대학교 경성대학 경영학부에 재직 중이다. 삼성, LG, 국민, 현대, 롯데 카드 및 농협, 수협, 외환은행, 기업은행, 부산은행 등 주로 금융분야에서 CRM 프로젝트를 수행하였으며, Journal of MIS, Decision Support Systems, Inform's Journal on Computing, 경영정보학연구, Information Systems Review 등에 논문을 게재하였다. 주요 관심분야는 데이터웨어하우스 시스템 설계 및 구축, 데이터마이닝을 이용한 각종 산업별 데이터 분석 및 활용, 그리고 이들과 CRM과의 효과적인 접목 방안 연구 등이다.



황유섭 (yousub@uos.ac.kr)

The University of Arizona에서 경영정보시스템을 전공하여 학사, 석사, 그리고 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 서울시립대학교 경성대학 경영학부에 재직 중이다. 미국 NASA와 Raytheon의 Hydrology Resource Management Project에 참여하였으며 Photogrammetric Engineering and Remote Sensing과 ER 학회지 등에 논문을 게재하였다. 주요 관심분야는 service-oriented computing과 artificial neural network의 활용 방안 연구 등이다.

논문접수일 : 2008년 09월 29일

게재확정일 : 2008년 12월 08일

1차 수정일 : 2008년 12월 01일