

## 균형적 고객세분화에 관한 사례연구

윤 중 욱\*, 윤 중 수\*\*

### A case study on balanced customer segmentation

Yoon, Jongwook\*, Yoon, Jongsoo \*\*

#### 요 약

CRM에서 고객세분화 단계는 기업 뿐 아니라 그 고객들의 기대 가치(expected value) 또는 이익을 동시에 고려해야 한다. 그러나 최근의 고객세분화에 관한 대부분의 연구들은 단지 '수익성'이라는 기업 관점만을 고려하고 있다. 본 연구에서는 고객세분화 단계의 문제점을 규명하고 보완된 관점을 제시하고자 한다. 저자들은 기업 및 고객들 양자에 공히 이익이 되며, 나아가 고객세분화 단계를 보다 균형적으로 수행할 수 있는 방안을 모색했다. 그 결과 고객 세분화 단계에서 기업 관점과 고객 관점의 기대가치를 동시에 고려할 수 있는 균형적 제안모형을 제시했으며, 이 모형을 사례연구에 적용해 보았다. 또한 균형적 모형을 통해 분류된 네 개의 고객군들에 대해 고객전략을 도출하였다. 이 전략은 금융산업에서 일반적으로 적용할 수 있는 유형이다. 이 같은 균형적 세분화는 한 기업의 우량고객들을 보다 정확하게 규명할 수 있도록 할 것이다. 이를 통해 고객들의 만족도를 향상시키고 고객 유지 기간을 연장할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 고객들의 요구와 선호도에 대한 기업의 통찰력을 제고할 수 있으며, 타겟마케팅을 위한 자원 할당에서 효과성을 제고할 수 있을 것이다.

#### Abstract

The process of segmenting customers in CRM should take into equal consideration both the companies' and customers' expected value. However, most of the current studies on customer segmentation have focused only on the companies' view in terms of profitability. This study focuses on clarifying a problem and proposing a modified view in the customer segmentation step. The authors offer a proposition which is beneficial to both customers and companies, and thus makes the segmentation step more balanced. There is a two-pronged focus on customer segmentation in this study: first, this paper proposes a balanced view considering not only companies' expected value, but also that of the customers'. Secondly, such balanced segmentation will give a more accurate definition of loyal customers for a given company. This new approach can be expected to improve the level of satisfaction and the length of customer retention, and to increase effectiveness in corporate resource allocation for customer target marketing, as well as improve company insight into customer needs and preferences.

▶ Keyword : 고객관계관리 (CRM; customer relationship management), 고객 세분화 (customer segmentation)

• 제1저자 : 윤중욱

• 접수일 : 2006.03.7, 심사완료일 : 2006.05.22

\* 협성대학교 경영대학 교수, \*\* 강남대학교 경영학부 교수

## 1. 서론

최근 기업들은 정보기술을 활용하여 기업의 관심을 과거의 제품 중심적 (product-centric) 사고에서 고객 중심적 (customer-centric) 사고로 옮겨가는 데 사용하고 있다 [1]. 고객 수익성 (profitability)을 이해하고 고객 정보를 잘 활용하여 기업과 고객들과의 관계를 효과적으로 관리하는 것은 기업이 경쟁우위를 확보하는 핵심적인 요소이다 [2]. 이로 인해, 여러 산업에 걸쳐 고객관계관리 (Customer Relationship Management; CRM) 활동이 21세기의 지배적인 사업전략의 하나가 되어 왔으며 [3], CRM을 조직 내에서 성공적으로 실행하기 위한 일반적인 단계에 대한 연구가 활발하게 수행되었다 [1, 4, 5, 6, 7, 8, 9]. 이러한 CRM 실행 모델들의 공통적 관심 중 하나는 '고객 분석 및 세분화 단계'를 강조한다는 점이다 [4, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14].

그 이유에 대해 Comer [5]는 다음과 같이 지적하고 있다. "한 기업에서 CRM 전략의 시발점은 세분화이다. 그 이유는 최적화된 세분화 모형은 대개 50% 정도의 과학과 50%의 감각적 능력을 필요로 하기 때문이다." 마케팅 활동 중에서 세분화와 타게팅 (segmenting and targeting)이 아마로 마케팅 자원의 효과적 할당을 위해 가장 중요한 작업이라 할 수 있다. 왜냐하면 세분화를 통해 선정된 우량고객에 대해 마케팅 담당자들이 노력을 집중할 수 있기 때문이다 [15].

"누가 수익성 있는 고객인가?" 하는 질문이 CRM의 시발점이기 때문에, 많은 CRM 연구들에서 고객 수익성에 관한 다양한 모델을 개발하고 있다 [3]. Hwang 등은 CRM을 성공적으로 실행하기 위해서는 고객 가치에 대한 정교한 평가 및 목표고객에 대한 세분화가 가장 중요하다고 지적한다. Hansotia [16]는 고객세분화가 특정 고객군을 이해하고 설명하는 데 매우 유용하다고 주장한다. 일례로, 어떤 고객군이 수익성이 있거나 위험이 높은지를 파악할 수 있다. 또한 잠재적 구매집단을 이해하는 데도 매우 유용하다. 이러한 고객 통찰력 (customer insight) 다른 말로, 보다 폭 넓은 고객 이해 이야말로 기업이 왜 고객 세분화에 집중해야 하는가를 타당성 있게 설명해 준다 [17].

이렇듯 고객 세분화 절차가 CRM 실행에 매우 중요한 과정

이기 때문에 다양한 유형의 세분화 모형이 연구되었다. 그러나 대부분의 연구들은 고객수익성 (customer profitability)으로 대표되는 '기업 관점의 기대수익'을 중심으로 세분화를 수행하고 있으며, CRM에서 관계 (relationship)의 대상인 고객들의 '고객 관점의 기대수익'에 대해서는 관심을 덜 기울이는 경향이 존재한다 [2, 18, 19]. 따라서 본 연구에서는 고객 세분화 과정에서 기업관점과 고객관점의 기대수익을 균등히 반영하는 균형적 세분화 제안 모형을 제시하고, 사례연구에 이 모형을 적용해 보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 2절의 '세분화 이론의 진화 및 그 문제점'에서는 현재 사용되는 세분화 이론들의 진화 과정과 문제점을 고찰해 본다. 3절의 '균형적 제안 모형 도출'에서는 기존의 세분화 모형들에서 사용된 다양한 관점의 고객 수익성 개념을 검토하고, 이들과 보완적으로 사용될 수 있는 균형적 세분화 모형을 제안한다. 4절의 사례연구에서는 제안 모형에 기반하여 고객세분화를 수행하고, 5절의 결론 부분에서 그 결과를 논의해 보기로 한다.

## II. 세분화 이론의 진화 및 그 문제점

### 1. 전통적 고객 세분화

세분화 이론 (segmentation theory)은 지금까지 계속 진화의 과정을 겪어 왔다. 세분화 이론의 기본적인 사고는 고객들을 몇 개의 '단일 집단 (segment of one)'으로 묶어내는 것이다. 이 과정에서 고객들은 제품 요구사항 및 구매자 행태 등을 기반으로 집단화 되는데 [20], 이러한 개념을 '전통적 세분화 (traditional segmentation)'라고 부른다. 실제로 고객 데이터베이스를 분석하는 것은 오랜 기원을 갖고 있는데, 일차적인 목적은 고객군 (customer segments)을 규명하는 것이다 [21]. 전통적 세분화는 세분화 작업을 통해 보다 정교한 타게팅을 가능케 하고, 궁극적으로 기업의 수익 및 마케팅 프로그램의 반응률을 증가시킬 수 있을 때 가장 효과적이라 할 수 있다.

그러나 전통적 세분화는 하나의 고객군에 속한 고객들이 상이한 수익성 (different profitability)을 갖는다는 중요한 지식을 간과하고 있다 [22]. 이로 인해 최근 들어 전통적 세

분화는 호된 비판에 직면하게 된다 [6]. 전통적 세분화 기법의 가장 큰 문제는 모든 고객들이 동일하지 않다는 가정 - 기업 관점에서 볼 때, 일부 고객은 분명 다른 고객들에 비해 높은 가치를 갖는다 - 을 무시하고 있다는 점이다 [8, 23, 24].

## 2. 수익성 중심의 세분화 기법

여러 유형의 고객군들 중에서도 보다 높은 가치를 갖는 우량고객이 존재한다는 사실이 점차 규명되면서, 고객세분화의 새로운 접근법이 제시되었다. 새로운 세분화 기법이 갖는 가장 중요한 개념은 수익성 (profitability), 즉 고객들과의 관계로부터 비롯되는 기업 수익 (corporate profit from the relationship with customers)이다. 실제로, '수익성'이라는 척도는 상이한 고객 가치를 이해하는 시발점이다 [25, 26]. Kuenne and Choi [27]는 사례연구를 통해, 수익성에 기초한 타겟팅이 단순한 인구통계 기반의 세분화에 비해 보다 효과적이라는 것을 보여 주었다. Zeithaml 등 [22]은 고객 세분화에 필요한 4개의 필요조건들을 제시하면서 각 고객군마다 수익성이 다르다는 점을 지적하고 있다. 모든 고객이 동일한 가치를 갖지는 않는다는 가정에 근거하여 고객 가치를 측정하는 지표로서 흔히 기업 수익 (simple revenue or profit)이 사용되어 왔다.

Weinstein [24]과 McDougall [28]은 고객유지 전략에 필요한 수익성 평가는 고객의 장기적 가치에 대한 척도를 개발하거나 측정할 수도 있지만, 세분화에 의해 이를 평가할 수도 있다는 견해를 보여주고 있다. Davenport et al. [29]은 마케팅 담당자들을 인터뷰함으로써 FedEx, US WEST, 그리고 몇몇 은행을 포함한 25개 기업을 분석했다. 이 연구는 고객들을 수익성에 따라 분류하고 가치가 높은 우량고객들이 누구인지를 규명하고 있다. 그러나 이들의 연구에서 사용된 수익성이라는 용어는 단순히 '고객들과의 관계에서 비롯되는 기업의 수익'을 의미한다. 이 외에도 많은 연구자들이 기업관점의 수익 (the corporate view of profit)을 단순히 수익성 (profitability)이라고 표현하고 있다.

## 3. 수익성 중심의 세분화 기법의 한계점

그러면 고객으로부터 얻어지는 기업의 수익성만으로 세분화를 시작하기에 충분한 개념인가? 고객 로열티를 제고하고 고객 수명주기를 연장하기 위해서는, CRM에서 고객을 기업의 중심에 놓는 작업이 필수적이며, 모든 기업의 프로세스는 고객의 관점으로 설계되어야 한다 [16]. 몇몇 연구에서는 기업이 CRM을 실행할 때 또는 고객들을 세분화할 때 나타나는 함정들에 대해 기술하고 있다. Levitt [30]은 기업과 고객들간의 관계를 결혼 (marriage)이라고 규정하

고 있다. Levitt의 연구에서 결혼이라는 용어는 기업의 이익과 고객의 이익이 균등하게 유지되어야 장기적인 관계를 유지할 수 있다는 의미이다. Davids [31]에 따르면, CRM 전략은 기업과 고객들이 '상호 이익을 갖는 관계 (mutually beneficial relationship)'를 따라야만 고객 로열티를 높일 수 있고 궁극적으로 기업의 수익이 제고된다는 점을 지적하고 있다.

기업이 고객과의 관계에 참여함으로써 수익을 얻는다는 점은 자명하다. 그러면, 관계에 참여함으로써 고객이 얻을 수 있는 편익은 무엇일까? 일부 연구에서는 고객의 관점에서 바라 본 이익을 측정하기 위한 대안적 방법으로 '고객 로열티 (customer loyalty)'를 제시하고 있다 [3, 32, 33]. 또한 일부 연구에서는 고객만족 또는 지불의지 (willingness-to-pay)라는 개념을 통해 고객관점의 기대이익을 추정하고자 시도하였다 [2, 18, 19, 34].

이상에서 제시된 연구들의 공통적 관심은 성공적인 세분화를 위해서는 기업 관점 뿐 아니라 고객 관점의 수익도 동시에 고려하여야 한다는 점을 역설하고 있다는 점이다. 현재의 세분화 모델에서 고객 수익성 (customer profitability)이라는 용어는 고객관점의 이익이 아닌 기업관점의 이익을 의미하며, 따라서 고객관점의 이익이 배제된 이기적인 상태에서 세분화가 수행되는 것으로 간주할 수 있다.

현재의 세분화 모델이 갖고 있는 또 다른 문제점은 세분화된 모든 고객군들이 서로 동일한 만족 수준을 갖고 있다는 잘못된 가정을 하고 있는 점이다. Athanassopoulos [18]의 연구에서는 세분화된 고객군별로 만족도 점수 (satisfaction scores)가 서로 다르다는 점을 보여주고 있다. 그는 또한 상이한 고객군은 상이한 만족도 수준을 갖는다는 가설을 실증분석 하였다. 그의 연구에서 제시된 결과는 기업관점의 수익성이 고객군마다 상이한 것처럼 고객관점의 기대가치 수준 역시 동일하지 않다는 것을 시사한다.

## III. 균형적 제안 모형 도출

### 1. 고객 수익성의 세 가지 관점

CRM의 요체는 우량고객을 선정하는 것이며, 이를 위해서는 고객 수익성 (customer profitability)에 대한 이해

가 전제되어야 한다 [2, 3, 34]. 고객 수익성은 기업이 한 고객으로부터 창출할 수 있는 수익의 개념으로 파악할 수 있다. 서비스관리 및 마케팅 문헌 상에는 고객만족이 고객 로열티에 영향을 미치고, 이는 차례로 기업 수익에 영향을 미치는 인과관계를 제시하고 있다 [2, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41], 또한 많은 학자들이 이들간의 관련성을 실증 분석 하였다. 고객수익성에 관련된 이들 연구를 살펴보면, 고객만족도 및 고객 로열티를 측정함으로써 궁극적으로 고객 수익성 (customer profitability)이라는 기업관점의 기대가치를 추정하고자 시도하고 있다 [2]. 또한 수익성이라는 개념은 고객의 현재가치 (current value)로 대변되는 기업 수익성과 미래가치 또는 잠재가치 (potential value)로 대변되는 로열티 및 고객만족도라는 세 가지 관점이 존재한다는 것을 알 수 있다.

고객 수익성을 현재가치에 기반하여 측정하고자 하는 대표적인 방식은 RFM 기법이다. 일반적으로 고객이 창출해 낸 구매의 최신성 (recency), 거래 빈도 (frequency), 그리고 구매액 (monetary)을 이용하는 RFM 기법은 고객의 가치를 측정하는 하나의 접근법으로 사용되어 왔다 [42]. 이 기법은 또한 각 개별고객의 수익성을 추정하여 타겟마케팅에 이용할 목적으로 고객 세분화에도 적용되어 왔다 [43, 44].

많은 연구자들은 RFM 기법을 이용한다면 수익성이 떨어지는 고객들에 기업의 노력을 소모하는 대신, 기업의 자원을 보다 수익성 있는 고객에게로 치중할 수 있다고 주장한다 [45, 44]. 비록 RFM 기법에서 고객들의 구매 이력 (purchase history)을 이용하기는 하지만, 이 기법과 관련된 많은 문헌들 - 예를 들어 Goodman [46], Hughes [47], 그리고 Stone [48] 등의 연구 - 에서 지적하고 있듯, 이 기법은 고객 수익성을 평가함으로써 기업 관점의 기대가치를 예측하는 데 초점을 두고 있다는 점을 확인할 수 있다.

고객의 현재가치에 기초하여 수익성을 평가하는 또 다른 기법으로는 고객생애가치 (CLV; customer lifetime value)를 들 수 있다 [2]. CLV는 주어진 특정 기간 동안 개별 고객으로부터 나오는 순이익 (net profit)의 개념으로 파악되므로 [2, 3, 47], 기업관점의 기대가치에 초점을 둔 접근법이다. CLV에 기초한 예측모델들의 주요 관심사는 고객들이 과거에 기업에 가져다 준 수익 기여도로부터 미래에 예상되는 현금흐름을 추정하는 것이다 [3]. 따라서 이 기법이 일견 고객의 현재가치와 미래가치를 혼합하여 사용하는 듯 보이지만 기본적으로는 현재가치를 이용하여 고객의 잠재가치 또는 미래가치를 추정하는 것이다.

고객의 잠재가치인 로열티 역시 수익성을 측정하는 척도

로서 세분화에 이용되어 왔다. Hwang & Suh [3]의 경우, 로열티를 '1-이탈율'로 표시함으로써 고객이 조직에 남으려는 의도로 표현하고자 했다. 다시 말해서 고객만족 또는 불만족의 결과로 나타난 행위를 측정하는 것이다. Athanassopoulos [18]도 고객의 이탈을 로열티로 정의하고 있으며, 고객만족도가 고객들의 이탈을 설명하는 단서가 되고 있음을 증명하고 있다. 또한 고객 로열티는 고객만족도의 근접척도임을 보임으로써 양자가 공히 고객의 잠재가치에 기초한 수익성임을 제시하고 있다.

기업의 입장에서 가장 먼 거리에 위치하는 수익성은 고객만족 개념이다. 고객만족은 기업과의 거래 (transaction) 또는 관계 (relationship)에서 인지된 가치로 정의된다 [2]. 문헌상에는 고객 세분화에 고객만족도를 이용한 연구가 일부 존재한다. Lee & Park [34]은 기존의 고객 수익성에 기반한 세분화 모델들이 일부 제약으로 인해 아직 활용도가 낮은 것으로 간주하고, 고객만족도 설문조사 결과를 통해 우량고객을 선정하는 과정을 소개하고 있다. 이 연구에서는 고객만족도라는 고객 관점의 측정치를 통해 고객 수익성을 파악하고자 시도했다. Athanassopoulos [18] 역시 금융산업을 대상으로 고객만족도를 이용하여 세분화를 수행했다. Gurău & Ranchhod [2]는 고객만족도를 이용하여 세분화를 수행하고 이를 통해 고객수익성을 계산, 예측, 제고하기 위한 방편으로 활용하고 있다. 특히 이 저자들은 지금까지 기업관점의 수익성은 다양하게 개발되어 온 반면, 상대적으로 고객 관점의 수익성에 대한 개발은 미흡했다는 점을 지적하고 있다. 따라서 향후에는 고객 관점의 다양한 척도들을 개발하여 세분화에 응용하는 균형적 접근법이 필요할 것이다.

고객만족도와 유사한 개념으로 세분화에 이용된 또 다른 개념은 고객의 지불의지 (willingness-to-pay)이다. Barone [19]은 고객관점의 기대가치를 직접 측정하기 어려우므로 이 개념을 지불의지로 측정하고자 했으며, 이를 세분화 모형에서 사용하고 있다. Giltner & Ciolli [49]의 연구에서도 기존의 수익성이 기업관점의 수익에 치중한 점을 지적하면서, 고객관점의 욕구나 지불의지를 대안으로 제안하고 있다.

이상에서 논의된 기존 문헌 검토를 토대로, <표 1>과 같이 수익성의 다양한 관점들을 정리하였다. 여기서 CRM의 관계에 참여함으로써 얻어지는 '기업의 기대가치 또는 수익 (the companies' expected value or profit)'을 EV(CO)로, 그리고 '고객의 기대가치 또는 수익 (the customers' expected value or profit)'을 EV(CU)로 정의하였다.

표 1. 수익성의 다양한 관점들  
Table 1. Various view on profitability

| 다양한 수익성      | 연구자                                                                                                                                                                                                                                                                    | 기대 가치  |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| RFM 또는 기업수익  | Baensens et al. 2002; Drew et al. 2001; Gattuso 1994; Ha et al. 1998; Hsieh 2004; Jonker et al. 2004; Kalustian et al. 2002; McKim et al. 2000; Melymuka 2002; Miglutsch 2002; Ness et al. 2001; Shin et al. 2004; Suh et al. 1999; Verhoef et al. 2002; Zeithaml 2000 | EV(CO) |
| CLV          | Bolton 1996; Davids 1999; Drew et al. 2001; Hansotia 2002; Hughes 1996; Hwang et al. 2004; Keane et al. 1995; Kim et al. 2005; McDonald 1998; Ness et al. 2001; Schell 1990; Winer 2001                                                                                |        |
| 로열티          | Almqvist et al. 2002; Colgate et al. 2000; Drew et al. 2001; Hwang et al. 2004; Kim et al. 2005; McKim et al. 2000; Melymuka 2002                                                                                                                                      | EV(CU) |
| 고객만족 또는 지불의지 | Anderson et al. 1994; Athanassopoulos 2000; Barone et al. 2004; Giltner et al. 2000; Gurău et al. 2002; Kotler 2000; Lee et al. 2005                                                                                                                                   |        |

## 2. 기업 및 고객관점의 기대가치를 반영한 균형적 세분화

본 연구에서는 기업관점과 고객관점의 기대가치를 공히 세분화에 이용하는 균형적 관점을 제시하고자 한다. 이러한 접근법이 타당성을 갖기 위해서는 RFM이나 CLV와 같은 기업 관점의 수익성과 로열티, 고객만족도, 그리고 지불의지와 같은 고객 관점의 수익성 양자가 부분적으로라도 상호 독립적인 개념이라는 점이 전제가 되어야 한다. 이를 확인하기 위해 몇 가지 검토해야 할 주제가 있다.

첫째로, 고객만족으로부터 로열티를 거쳐 기업 수익으로 연결되는 긴밀한 인과관계가 존재한다는 주장에도 불구하고, 많은 연구들에서 이 인과관계가 단순하지도 않을 뿐더러 선형적이지도 않다는 점을 지적하고 있다 [50]. 실제로 어떤 기업의 제품 및 서비스에 만족하는 고객들일지라도 이탈하는 일부의 고객들이 존재하며, 반면에 일부의 불만족스러운 고객들이 여전히 기업에 머무르는 경우가 존재한다 [51]. 고객만족과 로열티의 관계에 있어서도 정의 상관관계가 존재하기는 한다. 그러나 고객만족도가 높은 고객들 모두가 높은 로열티를 보이는 것은 아니다 [52].

이와 유사하게 Barone 등 [19]은 고객관점의 또 다른

기대가치인 고객의 지불의지 (willingness-to-pay)가 높다고 해서 기업관점의 기대가치인 가격 즉 기업 수익 이 반드시 높아지지는 않는다고 주장한다. Gurău & Ranchhod [2]는 고객만족과 기업 수익간의 관계에 대한 수많은 검증 결과에도 불구하고 미시적인 수준에서는 이러한 영향 관계에 대한 확정된 모델이 제시되지 않았다고 주장한다. 실제로 기업관점의 수익성에 관해 연구하는 일부 연구자들은 고객만족도가 높다고 해서 이것이 반드시 기업의 수익 제고로 연결되는 것은 아니라는 연구 결과를 제시하고 있다 [2, 53]. 결국 고객만족도 자체만으로 로열티가 높다고 할 수 없으며, 로열티가 높은 것이 기업 수익의 충분조건이 되지는 않는다는 것이다 [52].

두 번째로 검토되어야 할 주제는 일부 기존 연구에서 사용된 '고객의 잠재가치'라는 용어는 본 연구에서 지칭하는 '고객관점의 기대가치'와 동일한 개념이 아니라는 점이다. 실제로 일부 연구 [3, 34, 54]에서는 고객의 현재가치와 잠재가치를 혼합적으로 사용한 세분화 접근법을 선보이고 있다. 그러나 잠재가치가 반드시 고객관점의 기대가치와 동일한 개념은 아니다. 예를 들어 Hwang & Suh [3]의 연구에서 고객의 잠재가치로 사용한 '교차판매의 기회'라는 개념은 부가 서비스를 이용한 고객들의 가치를 평가한 것이므로 기업관점의 기대가치에 보다 가까운 개념이다. 또한 Shin & Sohn [55]의 연구에서는 일정기간 동안 고객의 총 거래량 (즉, RFM 기법에서 Monetary)을 통해 고객의 잠재적 가치 (customer potential value)를 계산하고 있다. 이들 연구에서 사용된 잠재가치는 기업 관점의 수익성에 기반한 것이므로 고객관점의 기대가치와는 상이한 개념으로 파악할 수 있다.

세 번째 검토해야 할 주제는 기업관점과 고객관점의 기대가치의 혼합적 활용에 대한 필요성이다. 앞에서 언급한 것처럼 CRM에서 기업과 고객간의 이상적인 관계는 상호 이익을 갖는 관계이어야 한다 [16, 30, 31]. 따라서 CRM의 요체인 세분화를 통해 우량고객을 선정하는 과정에서 기업관점의 기대이익과 고객관점의 기대이익이 균등히 반영되어야 한다. 그러나, 고객 수익성이라는 개념 하에 수행된 많은 세분화 연구들은 주로 기업관점의 기대가치만을 반영한 이기적인 접근법이라 간주할 수 있는데, 이러한 접근법이 여전히 유효한지에 대해서는 반문의 여지가 있다 [56].

Athanassopoulos [18]은 고객만족도를 이용하여 고객 세분화를 수행했으며, 세분화된 각 고객군별로 만족도 점수 (satisfactions score)가 다르다는 점에 주목하고 있다. 이 결과는 고객만족도라는 고객관점의 기대가치를 반영하지 않은 세분화에서 산출되는 고객군들은 비록 동일한 고객군으

로 분류되더라고 세분화의 목적인 '고객의 동질성 확보'에 실패할 개연성이 있음을 의미하는 것이다. Gurău & Ranchhod [2]는 고객 수익성을 본격적으로 관리하는 기업들이 공통적으로 고객의 기대치 (customer needs and wants)와 기업의 기대치 (the seller wants to, or is able to do) 사이에 정렬이 잘못되었다는 점을 지적하고 있다는 점에서 Levitt의 견해와 다르지 않음을 볼 수 있다. Giltner 등은 수익성을 단순히 기업관점의 수익으로 파악하기 보다는 고객 관점의 욕구 (needs) 또는 지불의지 (willingness-to-pay)와 관련된 함수로 정의하고 있다 [49]. 또한 기존의 수익성에 기반한 세분화 모델은 고객들을 단순히 기업관점의 매력도에 따라 파악하려는 시도임을 지적하고 있다. 따라서 고객들의 특징이나 기업관점의 기대 가치만으로 수익성을 규정짓기보다는, 고객관점의 기대가치를 잘 분류하여 적절한 대응을 해 줄 수 있다면 보다 많은 고객이 잠재적 수익성을 갖게 될 것이라고 주장한다.

본 연구에서는 이상의 논의에 근거하여 고객과 기업 양자에 이익을 가져다 주면서도, 세분화 단계를 보다 균형적으로 처리할 수 있는 제안 모형 (balanced proposition model)을 <그림 1>과 같이 제시하고자 한다.

|        |    |                                 |                                |
|--------|----|---------------------------------|--------------------------------|
|        |    | EV(CO)                          |                                |
|        |    | 낮음                              | 높음                             |
| EV(CU) | 높음 | 고객측의 짝사랑<br>customer-sided love | 결혼-Marriage<br>(우량고객군)         |
|        | 낮음 | 이별<br>Parting                   | 기업측의 짝사랑<br>company-sided love |

그림 1. 성공적인 고객 세분화를 위한 EV(CO) 및 EV(CU)  
Fig 1. EV(CO) and EV(CU) for successful customer segmentation

<그림 1>에서 1사분면에 위치한 '결혼 (marriage)'은 EV(CO)와 EV(CU)가 모두 높다. 따라서 이러한 상황에서는 CRM 실행이 가장 성공적일 것이라 가정할 수 있다. 2사분면에 위치한 '기업측의 짝사랑 (company-sided love)'는 한 기업이 자사의 고객들에 대해 높은 관심을 갖고 있지만, 고객들은 이 회사에서 제공하는 서비스 및 기타 사항에 대해 불만족스러운 상태이다. 이는 고객들이 자신들의 기대가치를 충족시킬 수 있는 다른 기업으로 이탈하기 쉬운 상태이다. 3사분면의 '고객측의 짝사랑 (customer-sided love)'은 고객들이 어떤 기업에 충분한 기대 가치를 제공해 주지 못함으로 인해서 그 기업이 자사 고객들에 흥미를 느끼지 못하는 경우이다. 반면에 고객들은 여전히 회사에 대해 높은 만족감을 갖고 있다. 고객측의 짝

사랑이나 또는 기업측의 짝사랑과 같은 '짝사랑 (one-sided love)'은 모두 이기적인 경우라서 4사분면의 '이별 (parting)'로 빠지기 쉬운 상태이다. 따라서 기업에서는 일방적 관계에 속한 두 개의 고객군들에 대한 고객전략을 수립하여 이들 고객군들을 '결혼' 상태로 이끄는 노력이 필요하다. 가장 최악의 경우는 고객들이 다른 기업으로 이탈하는 '이별' 상황이다. 이런 상황 하에서는 기업과 고객들 양자가 서로에게 깊은 관심을 갖고 있지 않기 때문에, 양자간에 관계를 유지하는 것이 매우 어려울 것이다.

## IV. 사례 연구

### 1. 연구 절차

본 연구에서는 국내의 한 증권사를 대상으로 균형적 제안 모델을 적용해 보았다. 국내 주식 시장은 1990년대에 총시가 기준으로 세계에서 9번째의 규모를 차지하고 있다. 1997년 한국에 불어닥친 IMF에도 불구하고, 현재 30개 이상의 증권사가 사업을 수행하고 있으며, 2000년 기준으로 일평균 주식거래금액이 4조8천억원에 달하고 있다 [55]. 사례기업인 'D'사는 국내에서 5대 금융사 중의 하나이다.

본 논문에서 제시된 제안모델을 사례기업에 적용하기 전에, 전통적인 데이터마ining 기법 중의 하나인 클러스터링 기법을 이용하여 'D'사의 고객들을 분석했다. 다음으로 이렇게 산출된 고객군들을 대상으로 본 연구에서 제안된 모델인 균형적 세분화 모델 (balanced segmentation model)을 적용하였다. 구체적으로 연구에서 사용된 분석 절차는 다음과 같다.

- 1단계 : CRM 목표 설정
- 2단계 : 클러스터링 기법을 이용하여 1차 고객세분화 수행
  - 데이터 전처리 (pre-processing) 작업
  - 클러스터링 기법으로 데이터마ining 분석
  - 마이닝 결과 평가
- 3단계 : 균형 세분화 모델상에서 각 고객군들을 평가
- 4단계 : 3단계의 평가 결과에 근거하여 각 고객군에 대한 고객전략 수립

## 2. CRM 목표 설정 및 클러스터링 분석

고객 니즈가 다양해지고 시장 환경이 급속히 변화함에 따라, 'D'사는 다른 경쟁사들과 마찬가지로 자사의 고객들을 보다 정확하게 이해하여 여기에 적절하게 반응하는 데에 관심을 갖고 있다. 이에 따라 D사는 CRM 시스템의 프로토타입(prototype)을 개발하기로 결정했다.

CRM 수명주기의 1단계에서, D사 CRM의 목표는 본 연구에서 제시된 균형적 관점(balanced view) 하에서 고객을 세분화하고, 결과를 분석하여 고객전략을 수립하는 데 있다. 분석을 위한 고객의 거래 데이터는 총 10,243건이며, 이 자료는 2002년 2월부터 4월까지의 3개월간의 거래 기록 및 고객들의 인구통계 정보이다. 자료에 대한 전처리 작업(pre-processing)으로 우선 고객 개인별로 거래 기록을 재구성했다.

자료를 준비하면서 초기에는 27개의 가능한 변수들이 검토되었으나, 결손치가 많은 자료 및 상관관계가 높은 변수들을 제외한 총 16개의 변수들이 최종적으로 데이터마이닝의 입력변수로 선정되었다. 이들 변수는 이 변수들은 인구통계적 클러스터링 분석을 위해 주변수와 보조변수로 구분하였다. 데이터마이닝에 사용된 입력변수들의 목록은 <표 2>와 같다.

표 2. 클러스터링 분석을 위한 입력변수  
Table 2. Input variables for clustering analysis

|      | 변수유형         | 변수         | 비고        |
|------|--------------|------------|-----------|
| 주변수  | 주식거래<br>관련변수 | RFM지수      | 0~1사이 값   |
|      |              | 평균(평균잔액)   | 이산화       |
|      |              | 평균수익율      | 이산화       |
|      |              | 수익률변동지수    | 이산화       |
|      |              | 주식익평균액     | 이산화       |
|      |              | 수수료        | 이산화       |
|      |              | 주식회전율      |           |
|      |              | 평균주문회수     |           |
|      |              | 선호기업규모_주식  | 대, 중, 소형주 |
|      |              | 선호기업규모_코스닥 | 자본급별      |
|      | 시장규모         |            |           |
| 보조변수 | 거래매체<br>관련변수 | 방문선호매체군    |           |
|      |              |            |           |
|      | 고객성향<br>정보   | 선호업종       |           |
|      |              | 최근거래일까지 수  | 이산화       |
|      | 인구통계<br>정보   | 성별/나이      |           |

2단계에서는 클러스터링 기법에 의해 1차로 고객을 세분화하였다. 클러스터링 분석법은 고객군 간의 분산을 최대화 하면서 동시에 고객군 내의 분산은 최소화 하는 집단을 규명하는 데 활용된다. 이는 동일한 고객군 내에 속한 고객들은 동일한 마케팅 반응을 보이는 반면, 서로 다른 집단에 속한 고객들끼리는 상이하게 반응한다는 것을 시사한다 [44, 57]. Hui and Jha [58]는 CRM 관련 의사결정에 관한 연구에서 클러스터링 기법을 소개하고 있는데, 이 기법은 Kattan and Cooper [59], Lee and Siau [60], 그리고 Siragussa [61]과 같은 기존 연구들에서 사용된 방법을 정제한 것이어서 본 연구에서도 이 절차에 따라 클러스터링 분석을 수행했다. 분석에 사용된 소프트웨어는 IBM Intelligent Miner 6.1이다. Intelligent Miner는 두 가지 클러스터링 기법, 즉 데모그래픽(Demographic) 클러스터링과 뉴럴(Neural) 클러스터링으로 이루어진다. 두 클러스터링 알고리즘은 주어진 데이터로부터 각각 다른 방법으로 고객 군을 나누는데, 일반적으로 데모그래픽 클러스터링은 이산변수를 처리하기에 용이하다. 두 알고리즘 모두 상호보완적으로 사용되어 서로의 결과를 비교해 볼 수 있다. 또 다른 차이점으로 뉴럴 클러스터링의 경우, 사용자가 클러스터의 개수, 즉 고객군의 개수를 지정하게 된다. 반면에 데모그래픽 클러스터의 경우는 각 레코드의 속성이 얼마나 비슷한가에 따라 자동으로 그 개수를 산정 할 수 있다.

또한 유사성(similarity)을 정의하여 클러스터링 시 기준으로 사용하는데, 유사성은 0에서 1 사이의 값을 갖는다. 유사성 값이 1 이면 고객 군내의 모든 고객이 동일한 속성을 갖는 경우이고, 0 이면 모두 다른 경우이다. 전체적인 클러스터링의 질은 Condorcet 값에 의해 결정된다(참고로 Condorcet 방법이란 K-Means 방법을 보강한 최적화 방식이다). 이 방법에서는 가장 적합한 개수의 클러스터를 자동으로 찾아주는데, 이때 Condorcet 기준이 사용되고 이 값을 최대화 하는 클러스터의 개수로 결정되는 것이다. Condorcet 기준은 같은 클러스터 내의 모든 레코드 쌍 간의 유사성의 합과 다른 클러스터의 레코드 쌍과의 유사성의 차이가 된다. 즉 주변 클러스터와는 매우 다르며 동일 클러스터 내에서는 매우 유사한 클러스터가 효과적인 비즈니스 활동을 취할 수 있는 기반이 된다 [62]. 본 연구의 데이터 마이닝 분석에도 일반적으로 이산변수 처리에 유용하고 클러스터의 개수를 자동으로 산정 할 수 있는 IBM Intelligent Miner 6.1의 데모그래픽 클러스터링을 활용하였다.

마케팅 분석 결과 전체 고객들이 8개의 클러스터로 나타났다. 각 클러스터의 특징 및 속성을 분석한 후 클러스터의 명칭을 부여했다. <그림 2>에는 전체 클러스터에 대한 속성이 요약되어 있다.

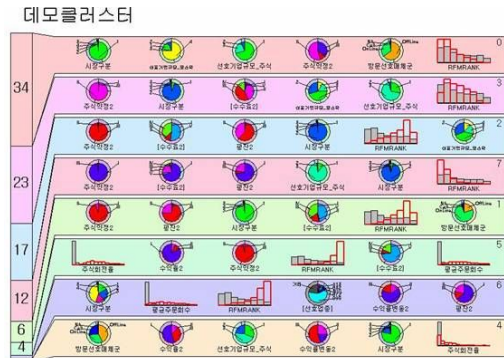


그림 2. 전체 클러스터 결과  
Fig 2. The result of total clustering

<그림 2>에서 파이그래프는 범주형 변수에 대한 분석도표이며, 히스토그램은 연속형 변수에 대한 분석도표이다. 파이그래프에서 바깥 원은 전체 집단의 개별 변수에 대한 속성 값의 비율이며, 내부 원은 해당 클러스터에 대한 변수들의 속성 값에 대한 비율로서 전체와 해당 클러스터간의 변수 값들의 비율 차이를 쉽게 알 수 있다. <그림 2>에 나타난 결과를 바탕으로 도출된 8개의 클러스터들의 특징을 간략히 기술하면 다음과 같다.

데이트레이딩 투자군 (Investment group of day trading; Day-Trading; 비율 = 3.87%)은 주식회전율이 다른 집단에 비해 매우 높으며, 약정금액 및 주문회수 또한 높다. 전체적으로 이 고객군은 데이 트레이더의 성격을 지닌다. 선물/옵션 선호 투자군 (Investment group preferring future and option; Future-Options; 비율 = 1.11%)은 선물/옵션 시장에 대한 비율이 42%로 매우 높다. RFM 지수와 평균수익률 또한 전체 평균에 비해 높게 나타났다. 온라인 장내주식 투자군 (Investment group of online trading on Stock Exchange; Online-Stock; 비율 = 6.31%)은 장내주식에 대한 선호가 98%로 비중이 매우 높다. 거래 매체는 온라인을 이용하는 고객이 73%에 이른다. 코스닥 위주의 활발형 투자군 (Active investment group on KOSDAQ; KOSDAQ-Active; 비율 = 17.42%)은 코스닥 투자가가 98%로 높은 비중을 보인다. 주식회전율, 평균주문회수, 수수료 등이 평균보다 두 배 이상 높은 점을 보아 거래가 상당히 활발하다는 것을 알 수 있다. 고수익 투자군 (Investment

group of high earning; High-Earning; 비율 = 1.02%)은 다른 고객군에 비해 비율은 매우 적으나 평균수익률이 아주 높은 고수익 클러스터이다. 42%의 고객이 거래 매체로서 거래소를 이용한다. 가장 저렴한 매체인 ARS를 이용하는 고객이 25%로 전체 (3.9%)보다 매우 높은 점이 특징이다. 코스닥 위주의 아마추어 투자군 (Amateur investment group putting first in KOSDAQ; KOSDAQ-Amateur; 비율 = 23.46%)은 코스닥 중에서도 특히 자본금이 적은 기업을 선호한다. 평균, 평균 주문회수, 그리고 주식회전율이 전체 평균보다 낮은 점으로 보아 투자에 적극적이지 않다는 점을 알 수 있다. 장내주식 위주의 안정적 투자군 (Stable investment group putting first in Stock Exchange; Stable-Stock; 비율 = 34.34%)에 속한 고객들은 70%가 장내주식 중에서도 대형주를 선호하는 안정적 투자 경향을 보이고 있다. 또한 이들 집단 중 수익률이 매우 높은 고객이 드물고, 24개월 동안 수익률의 변동도 전체 평균보다 낮게 나타난다. 젊고 방어적인 투자군 (Young and defensive investment group; Young-Defensive; 비율 = 12.48%)은 고객 연령층이 상대적으로 낮다. 반면에 코스닥 투자가 88.8%로 매우 비중이 높은 것으로 볼 때, 젊고 경험이 없는 고객군들이 위험을 회피하려는 경향으로 파악된다.

일반적으로 CRM에서는 클러스터링 등의 데이터마이닝 분석 결과에 근거하여 고객전략 및 타겟팅 방안을 수립한다. 그러나 본 연구에서는 보다 다면적인 관점에서 고객을 파악하기 위해 클러스터링 분석 결과를 균형적 제안모형에 적용한 후에 고객전략을 수립하고자 한다.

### 3. 균형적 세분화 모형에의 적용

본 연구에서 제안된 균형적 세분화 모델을 각 고객 클러스터에 적용하기 전에, 먼저 기업 및 고객 관점의 기대이익인 EV(CO)와 EV(CU)를 나타내는 측정치를 선정할 필요가 있다. EV(CO)는 이미 산업 및 학계에서 고객세분화에 많이 사용되어 왔지만 EV(CU)는 그렇지 않다.

본 사례연구에서는 RFM 지수를 EV(CO)의 측정치로 선정하였다. 그 이유는 RFM 지수가 사용하기 간단한 것에 비해 효과적인 결과를 가져오기 때문에 산업에서 이를 널리 사용하고 있기 때문이다 [63, 64]. 한편 EV(CU) 척도로는 고객당 평균수익률 (average-earnings ratio (Avg. PER) per capita)을 선정하였다. Wetherilt & Weeken [65], Oppenheimer [66], Riahi-Belkaoui & Picur [67], 그리고 Basu [68] 등에 의하면 평균수익률은 오래 전부터 금융산업에서 투자자들의 기대가치를 평가하는 척도



로 사용해 왔음을 알 수 있다. 특히 Dunis [69]와 Beneda [70]는 평균수익률을 ‘고객들의 미래에 대한 기대감’을 평가할 수 있다는 점을 지적하고 있다. 따라서 본 연구에서도 이를 고객의 기대가치에 대한 척도로 선정하였다.

일정 기간 동안의 고객당 평균수익률은 다음과 같은 간단한 식으로 표현된다.

$$\text{평균 수익률} = \{(P - P' - C) / (P')\} \times 100$$

여기서, P = 증권 또는 채권의 매매가

P' = 증권 또는 채권의 매수가

C = 거래 수수료

지금까지의 단계에서 보듯 클러스터링 분석을 통해 D사의 고객들이 8개의 클러스터로 분류되었고, 각 클러스터에 대한 특징을 분석하여 명칭이 부여되었다. 또한 EV(CO)와 EV(CU)를 측정하기 위한 척도를 선정했다. 분석의 마지막 단계는 D사의 각 고객 클러스터들을 ‘균형적 세분화 관점’으로 분석하여 각 고객군을 평가하는 것이다. 이를 위해 8개의 고객 클러스터들을 본 연구에서 제안된 균형적 세분화 모델 상에 산포도로 표현하였다. 이 모델은 기업 관점의 기대가치인 EV(CO)와 고객관점의 기대가치인 EV(CU), 즉 RFM 지수와 평균 수익률이라는 두 개의 축으로 구성된다. <그림 3>은 8개 클러스터에 대한 분류 결과를 보여준다.

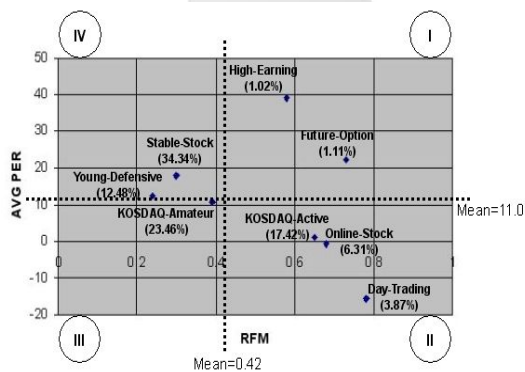


그림 3. EV(CO)와 EV(CU)를 이용한 고객군 분류  
Fig 3. Classification of customer groups by EV(CO) and EV(CU)

그림을 가로지르는 2개의 점선은 각각 RFM 지수 및 평균수익률의 평균값을 의미한다. X축인 RFM 지수의 평균은 0.42이며, Y축인 평균수익률의 평균은 11.0이다.

이 그림의 우상위에 위치한 1사분면은 ‘우량 고객군’으로 분류될 수 있는데, 그 이유는 이 셀에 속한 고객들이 기업

편익과 고객 편익 모두에서 높은 수치를 보여주고 있기 때문이다. 기업과 고객간의 관계를 결혼에 비유한 Levitt의 유추에 따르면, 이 고객군이야말로 CRM에서 추구하는 장기적인 관계를 유지하기에 가장 적합한 상태에 위치해 있는 것이다. 그러나 이 고객군의 비율은 이 셀에 속한 두 개 클러스터를 합해서 2.13%밖에 되지 않는다. 이러한 결과에는 여러 가지 개연성이 있을 수 있는데, 하나의 가능한 해석은 한국의 증권시장이 경쟁사들끼리 서비스를 차별화 하기가 매우 어렵다는 점에 기인한다.

우하위의 2사분면은 기업 편익이 높고 고객 편익은 낮은 클러스터들로 구성되어 있어서 ‘기업측의 짝사랑 (company-sided love)’이라고 부를 수 있다. 반면에 좌상위에 있는 4사분면은 ‘고객측의 짝사랑 (customer-sided love)’으로 지칭된다. 이들 두 개 고객군은 소위 ‘짝사랑 (one-sided love)’ 국면으로서, 자칫하면 3사분면의 ‘이별 (separation or parting)’로 이어지기 쉬운 상태에 놓여 있다. 따라서 ‘D’사에서는 2사분면과 4사분면의 고객군들에 대해 1사분면으로 유도할 수 있는 마케팅 전략을 수립할 필요가 있다.

이 그림의 마지막 집단은 좌하위의 3사분면에 있는 ‘이별’ 고객군으로, 기업 및 고객 편익 모두가 낮은 상태이다. 이 고객군에 대해 취할 수 있는 하나의 전략으로, 일부 연구에서는 ‘포기 전략 (discarding strategy)’을 취하기도 하는데, 이는 수익이 발생하지 않는 이 고객군을 기업에서 더 이상 돌보지 않고 방치해 둔다는 의미이다. <그림 3>에서 ‘코스닥 위주의 아마추어 투자군 (KOSDAQ-Amateur group)’은 3사분면에 위치해 있기는 하지만, 4사분면 및 1사분면과 매우 근접해 있다. 따라서 이 고객군은 약간의 주의만 기울이면 가치 있는 우량고객군으로 바뀌기 용이한 상태에 있으므로 해석에 주의를 기울일 필요가 있다.

#### 4. 고객전략 수립

CRM 실행의 마지막 단계는 고객전략을 수립하는 것이다. 고객전략은 본 연구에서 제안한 ‘균형적 고객세분화 모형’에서 보여진 4개의 사분면에 속한 고객군들에 대해 개별적인 전략을 수립하는 것이다. 이에 대한 결과는 다음과 같다.

##### 4.1. ‘결혼’ 고객군에 대한 전략 우량고객 유지전략

‘결혼’ 상태의 고객군은 EV(CO)와 EV(CU) 양자의 수치가 공히 높게 나타났으므로, 진정한 의미의 우량고객이라고 할 수 있다. 따라서 이들 고객을 최대한 지원하는 것이 이들과의 장기적인 관계 설정을 위해 바람직하다. 이 전략에는 구체적으로 다음과 같은 내용들이 토론했었다.

- 커미션 할인: 고객의 우량성 정도에 따라 증권 거래 수수료

료의 할인율을 달리 적용한다.

- 다양하고 풍부한 투자정보 서비스 제공: 신상품 정보나 정부 규제 등에 관한 정보를 고객들에게 주기적으로 제공해 준다.
- 무료 이용료: 고급 정보에 사용에 대한 월정액이나 자문비용에 대해 할인율을 적용하거나 무료로 제공하도록 한다.

#### 4.2. '기업측의 짝사랑' 고객군에 대한 전략 - EV(CU) 개선 전략

EV(CU) 개선 전략은 '기업측의 짝사랑'에 해당하는 고객군을 대상으로 적용할 수 있는 전략이다. 이 전략의 기본적인 아이디어는 이 사분면에서 기업 편익이 높은 반면 고객 편익은 적으므로, 해당 고객군의 고객 편익을 개선해 주어야 한다는 것이다. 구체적인 전략은 다음과 같다.

- 포트폴리오 에이전트의 활용: 이 고객군들이 고객 편익을 챙기지 못하는 원인의 하나를 투자 지식이 약한 것으로 해석할 수 있다. 따라서 전문 에이전트의 도움을 빌어 수익을 개선하도록 유도하는 방안이다.
- 뮤추얼 펀드 (mutual funding) 유도: 한국의 주식시장의 유형은 weak-form efficient market 으로 분류될 수 있다. 금융산업의 전문가들은 국내 시장이 semi-strong efficient market으로 재편될 필요가 있다는 점을 지적하고 있다. 즉, 뮤추얼 펀드가 광범위하게 거래되는 기관투자자 중심의 시장으로 이동해야 한다는 의미이다. 이를 위해 증권사들은 뮤추얼 펀드의 성공적 투자에 대한 증거들을 고객들에게 제시함으로써 고객들이 뮤추얼 펀드에 대한 투자를 적극적으로 하도록 유도할 필요가 있다. 이 방법은 일반 대중들이 커다란 위험을 느끼지 않고 투자를 가능하게 만드는 방법이다. 고객들은 많은 이익을 얻는 것은 아니지만, 안정적으로 수익을 확보할 수 있다는 장점이 있다.
- '우량고객 유지전략'의 적용: 1사분면의 '결혼' 고객군에 적용했던 '우량고객 유지전략'은 '기업측의 짝사랑' 고객군의 일부 또는 전체에 대해 역시 적용 가능하다. 이 전략을 사용할 때의 한가지 단점은 단기적으로 기업의 수익 감소가 예상될 수 있다는 점이다.

#### 4.3. '고객측의 짝사랑' 고객군에 대한 전략 - EV(CO) 개선 전략

이 사분면에 속한 고객들은 상대적으로 높은 수익을 통해 만족감을 느끼고 있다. 따라서 문제는 기업의 수익, 즉 EV(CO)를 개선하는 것이 중시된다. 필요한 마케팅 전략은 다음과 같다.

- 고부가가치 상품 제안: 선물 (future)이나 옵션 (option), 또는 swap과 같은 상품들은 고위험-고수익으로 특징지을 수 있다. 따라서 기업은 고객들에게 이러한 제품의 제안을 통해 어드바이스 수수료를 취득할 수 있다.
- 부가정보 서비스 이용료 유지: 부가 정보 서비스에 대한 월 이용료나 주식별 세부 거래정보, 또는 이에 대한 어드바이스 비용 등을 포함한다.
- 수익성에 비례한 수수료 부과: 특별히 고객 로열티가 높다고 판단되는 상황 하에서는 이 방식을 적용하는 것도 가능할 수 있다.

#### 4.4. '이별' 고객군에 대한 전략

이들 고객들에게는 기본적으로 세 가지 정도의 전략이 적용 가능하다.

- EV(CU) 개선전략 이후의 EV(CO) 개선전략 적용: 이러한 전략적 변화는 먼저 고객의 관점을 중시하여 기업 쪽에서 고객에게 편익을 베풀 후, 나중에 기업의 이익을 취함으로써 우량고객으로 유도하는 방식을 의미한다. 기업 쪽에서 단기적으로 비용수반을 감수해야 하는 전략이다.
- EV(CO) 개선전략 이후의 EV(CU) 개선전략 적용: 이 경우는 기업의 이익을 우선시 하는 전략으로서, 고객 이탈의 위험이 더욱 높아진다.
- 포기 전략: 경우에 따라서는 기업 측이 고객을 방치해 두는 전략도 적용 가능하다.

## V. 결론

본 연구의 문헌 연구 부분에서 살펴 본 것처럼 CRM에서 기업과 고객의 관계 (relationship)가 우호적으로 형성되기 위해서는 기업과 고객의 기대가치 양자가 모두 높아야만 가능하다. 그러나 현재 학계 및 업계에서 널리 사용되고 있는 '고객 수익성'에 기초한 세분화 기법들은 대부분 기업 관점의 기대가치를 주로 고려했을 뿐, 고객관점의 기대가치는 매우 무시된 것을 알 수 있다. 일부 연구에서는 로열티나 고객만족도 등의 순수한 고객관점의 기대가치만을 세분화에 이용하기도 했다. 그러나 이렇듯 기업 또는 고객 쪽에 편향된 기대가치에 근거한 세분화는 기업 또는 고객 중 어느 한 쪽이 상대방을 떠나는 것으로 귀결되기 십상이다.

본 연구에서는 최근에 사용되고 있는 수익성 중심의 세분

화 기법이 지닌 문제점을 보완하여 고객과 기업관점의 기대 가치를 균등하게 고려한 '균형적 세분화 관점'을 제시하였다.

본 연구에서 제안된 '균형적 고객세분화 관점'을 사례기업에 적용하기 위해 기업과 고객의 기대가치를 개발할 필요가 있었다. EV(CO) 측정치로는 사용이 간단하고 그 결과가 효과적이라는 이유 때문에 현장에서 많이 쓰이고 있는 RFM 지수를 선정하였다. 또한 EV(CU)의 측정치는 금융산업에서 흔히 고객의 기대가치를 표현하는 데 사용되는 고객당 평균 수익률 (Avg. PER)을 선정했다. 금융산업이 아닌 다른 산업에서 고객관점의 기대가치에 대한 다양한 척도는 향후 경험적 연구가 누적시키면서 보완되어야만 할 것이다.

본 연구의 주제인 '균형적 고객세분화 관점'은 기업들로 하여금 두 개의 중요한 CRM 타당성인 '상당한 고객 가치'와 '고객 유지 (differentiating customer values and customer retention)'라는 목표를 달성하는 데 도움을 줄 수 있을 것으로 평가된다.

첫째, 균형적 세분화 관점은 상이한 고객가치를 보다 분명하게 평가하는데 유용한 지침이 될 것이다. 지금까지 고객 세분화 작업에 광범위하게 사용되어 온 고객 수익성 (customer profitability)은 단지 기업 관점의 기대가치를 반영하고 있을 뿐이다. 그렇다면 고객들 역시 이러한 기대가치를 갖고 있는 것으로 간주하는 것이 자연스러운 관점일 것이다. 따라서 본 연구의 균형적 관점은 고객 가치 (또는 고객 수익성)를 보다 공정하게 구분하는 데 기여를 할 것이다.

둘째로, CRM에서 고객 세분화의 일차적인 목적은 우량한 고객을 선정하는 것이다. 지금까지 세분화 이론의 발전 과정을 보면, 한 집단을 상호 배타적이면서도 총합적인 (mutually exclusive and collectively exhaustive) 하위 집단으로 묶어 내는 방향으로 진화를 거듭해 왔다. 그러나 기업관점의 기대치만을 고려한 현재의 세분화 방식에서는, 군집분석 결과 산출된 하나의 고객군 속에 여전히 그 기업에 우호적인 고객들과 비우호적인 고객들이 서로 뒤섞여 있다는 문제점이 존재한다. 이러한 결과는 결국 현재의 세분화 방식이 세분화된 각 군집별로 동질성 (homogeneity)을 갖고 있지 않다는 의미를 반증하는 것이다. 나아가 어떤 고객군 속에 존재하고 있는 비우호적인 일부 고객들은 만약 적절한 조건이 부여되기만 한다면 예를 들어, 경쟁사에서 보다 나은 서비스를 제안할 경우 즉시 그 회사의 경쟁사로 떠날 준비가 되어 있는 그룹이다.

그러나 본 연구에서 제안된 '균형적 세분화 모형'은 현재의 접근법과 비교할 때 각 클러스터들이 보다 명료하게 동질성을 확보할 수 있도록 해 준다. 따라서 이러한 균형적

모형에 의해 선정된 우량고객들은 해당 기업에 보다 오래 머물면서 관계를 지속적으로 유지해 나갈 수 있을 것이다. 결국 균형적 세분화 접근법은 기업들로 하여금 자사의 고객들을 보다 완전하게 이해하고 이들에게 접근하는 데 유용한 다면적 관점 (multilateral viewpoint)을 제공하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 이 모형은 한 기업과 그 고객들간에 Levitt이 지적한 것과 같은 행복한 결혼 관계를 유지하는 데 기여를 할 수 있을 것이다.

본 연구에서는 균형적 세분화 모형이 고객 세분화 단계의 분석에서 최우선시 되어야 함을 의미하는 것은 아니다. 다만 매우 정성적인 특성을 갖는 고객들의 행태를 예측하기 위해서는 보다 다양한 분석적 관점이 제시되어야 한다는 점을 지적하고자 한다.

본 사례연구에서 CRM의 마지막 단계에 개발된 고객전략은 일종의 프로토타입으로 개발된 것이므로 'D'사에서는 이를 현장에 적용하면서 점차 수정 및 검증 작업을 거쳐야 할 것이다. 따라서 이 고객전략들이 다른 금융사에서도 동일하게 적용되리라고 기대하지는 않는다. 본 연구에서 제시된 고객전략은 단지 'D'사의 고객들을 위해 바람직한 마케팅 전략 수립의 접근법을 하나의 예시로 제시한 것이다. 물론 이 전략의 일부는 여전히 다른 금융사들에게도 유효하게 적용할 수도 있을 것이다. 다만 본 연구에서 강조하는 것은 4개의 기본적 고객전략 (basic customer strategies) 우량고객 유지전략, EV(CO) 개선전략, EV(CU) 개선전략, 그리고 '이별' 고객군 전략이 다양한 산업에서 일반적으로 적용 가능하다는 점이다.

이미 언급한 것처럼 금융 산업의 고객 데이터는 고객들의 기대가치를 포착하는 데 보다 용이한 특징을 지니고 있다. 따라서 본 연구에서 제안된 모형은 금융 관련 산업에서 보다 잘 적용될 수 있을 것이며, 다른 산업에서도 또한 균형적인 고객세분화 모형을 개발하는 데 유용한 지침이 될 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] Dibb, S. "Banks, customer relationship management and barriers to the segment of one," *Journal of Financial Services Marketing* (61), Sep 2001, pp 10-23.

- [2] Gurău, C., and Ranchhod, A. "How to calculate the value of a customer - Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability," *Journal of Targeting, Measuring and Analysis for Marketing* (10:3), March 2002, pp 203-219.
- [3] Hwang, H., Jung, T., and Suh, E. "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry," *Expert Systems with Applications* (26) 2004, pp 181-188.
- [4] Bose, R. "Customer relationship management: key components for IT success," *Industrial Management + Data Systems* (102:2) 2002, pp 89-97.
- [5] Comer, B.C. "Measuring customer relationships," *Marketing Management* (11:3), May/Jun 2002, pp 10-11.
- [6] Peppers, D., and Rogers, M. *The One-to-One Future* Piatkus, London, 1993.
- [7] Peppers, D., and Rogers, M. *The One-to-One Manager* Currency Doubleday, New York, 1999.
- [8] Winer, R.S. "A framework for customer relationship management," *California Management Review* (43:4), Summer 2001, pp 89-105.
- [9] Zeithaml, V.A. "Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn," *Journal of the Academy of Marketing Science* (28:1), Winter 2000, pp 67-85.
- [10] Abbott, J., Stone, M., and Buttle, F. "Customer relationship management in practice - a qualitative study," *Journal of Database Marketing* (9:1), Sep 2001, pp 24-34.
- [11] Bull, C. "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation," *Business Process Management Journal* (9:5) 2003, pp 592-602.
- [12] Chan, J.O. "Toward a unified view of customer relationship management," *Journal of American Academy of Business* (6:1), March 2005, pp 32-38.
- [13] Chen, I.J., and Popovich, K. "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology," *Business Process Management Journal* (9:5) 2003, pp 672-688.
- [14] Plakoyiannaki, E., and Tzokas, N. "Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective," *Journal of Database Marketing* (9:3) 2002, pp 228-237.
- [15] Suh, E.H., Noh, K.C., and Suh, C.K. "Customer list segmentation using the combined response model," *Expert Systems with Applications* (17) 1999, pp 89-97.
- [16] Hansotia, B. "Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (10:2), Dec 2002, pp 121-132.
- [17] Marcus, C. "A practical yet meaningful approach to customer segmentation," *The Journal of Consumer Marketing* (15:5) 1998, p 494.
- [18] Athanassopoulos, A.D. "Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior," *Journal of Business Research* (47:3), Mar 2000, pp 191-207.
- [19] Barone, G., and Bella, M. "Price-elasticity based customer segmentation in the Italian auto insurance market," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* (13:1), Oct 2004, pp 21-31.
- [20] Kotler, P. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2000.
- [21] 이상영, 이윤석, "데이터마이닝을 활용한 한방 분야에서의 데이터베이스마케팅에 대한 연구", *한국컴퓨터정보학회 논문지*, 제10권 제5호, 2005, 11, pp.271-280.
- [22] Zeithaml, V.A., Rust, R.T., and Lemon, K.N. "The customer pyramid: creating and serving profitable customers," *California Management Review* (43:4), Summer 2001, pp 118-142.

- [23] Ness, H.A., Schroeck, M.J., Letendre, R.A., and Douglas, W.J. "The role of ABM in measuring customer value," *Strategic Finance*, March 2001, pp 32-37.
- [24] Weinstein, A. "Customer-specific strategies — Customer retention: A usage segmentation and customer value approach," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* (10:3), Mar 2002, pp 259-268.
- [25] Drew, J.H., Mani, D.R., Betz, A.L., and Datta, P. "Targeting customers with statistical and data-mining techniques," *Journal of Service Research* (3:3), Feb 2001, pp 205-219.
- [26] 이찬, 진영배, 권영식, "e-CRM의 정보기술 구성요소가 고객의 반응성과에 미치는 영향", *한국컴퓨터정보학회 논문지*, 제8권 제4호, 2003, 12, pp.148-158.
- [27] Kuenne, C.B., and Choi, L.J. "Segment-based marketing: From dream to reality," *Pharmaceutical Executive* (20:10), Oct 2000, pp 54-60.
- [28] McDougall, G. "Customer retention strategies: When do they pay off?" *Services Marketing Quarterly* (22:1) 2001, p 39.
- [29] Davenport, T.H., Harris, J.G., and Kohli, A.K. "How Do They Know Their Customers So Well?" *MIT Sloan Management Review* (42:2), Winter 2001, pp 63-73.
- [30] Levitt, T. *The marketing imagination* The Free Press, New York, 1983.
- [31] Davids, M. "How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM," *The Journal of Business Strategy* (10), Nov/Dec 1999, pp 22-26.
- [32] Almquist, E., Heaton, C., and Hall, N. "Making CRM make money," *Marketing Management* (11:3), May/Jun 2002, pp 16-21.
- [33] Reinartz, W., and Kumar, V. "The mismanagement of customer loyalty," *Harvard Business Review* (80:7), July 2002, pp 1-9.
- [34] Lee, J.H., and Park, S.C. "Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools," *Expert Systems with Applications* (29:1), July 2005, pp 145-152.
- [35] Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, S.E.J., and Schlesinger, L.A. "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review* (72:2), Mar-Apr 1994, pp 105-111.
- [36] Page, M., Pitt, L., and Berthon, P. "Analysing and reducing customer defections," *Long Range Planning* (29:6), Dec 1996, pp 821-834.
- [37] Reichheld, F.F., Markey, R.G.J., and Hopton, C. "The loyalty effect — the relationship between loyalty and profits," *European Business Journal* (12:3) 2000, pp 134-139.
- [38] Rust, R.T., Zatorik, A.J., and Keiningham, T.L. "Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable," *Journal of Marketing Research* (32:2), Apr 1995, pp 58-70.
- [39] Schneider, B., and Bowen, D.E. *Winning the service game* HBR Press, Boston, MA, 1995.
- [40] Storbacka, K., Strandvik, T., and Grnroos, C. "Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality," *International Journal of Service Industry Management* (5:5) 1994, pp 21-38.
- [41] Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., and Berry, L.L. *Delivering quality service* The Free Press, New York, NY, 1990.
- [42] Liu, D.-R., and Shih, Y.-Y. "Integrating AHP and data mining for product recommendation based on customer lifetime value," *Information & Management* (42:3), Mar 2004, pp 387-400.
- [43] Ha, S.H., and Park, S.C. "Application of data mining tools to hotel data mart on the Intranet for database marketing," *Expert Systems with Applications* (15:1), July 1998, pp 1-31.
- [44] Shih, Y.-Y., and Liu, C.-Y. "A method for customer lifetime value ranking — Combining the analytic hierarchy process and clustering analysis," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* (11:2), Dec 2003, pp 159-172.

- [45] Miglautsch, J. "Application of RFM principles: What to do with 1-1-1 customers?" *Journal of Database Marketing* (9:4), Jul 2002, pp 319-324.
- [46] Goodman, J. "Leveraging the customer database to your competitive advantage," *Direct Marketing* (55:8), Dec 1992, pp 26-27.
- [47] Hughes, A.M. *The complete database marketing*, (rev. ed.) McGraw-Hill, New York, 1996.
- [48] Stone, B. *Successful direct marketing methods* NTC Business Books, Lincolnwood, IL, 1995.
- [49] Giltner, R., and Ciolli, R. "Re-Think Customer Segmentation for CRM Results," *The Journal of Bank Cost & Management Accounting* (13:2) 2000, pp 3-19.
- [50] Lee, K.J. "A Practical Method of Predicting Client Revisit Intention in a Hospital Setting," *Health Care Management Review* (30:2), Apr-Jun 2005, pp 157-167.
- [51] Jones, T., O, S., and Jr., W.E. "Why satisfied customers defect," *Harvard Business Review* (73:6), Nov/Dec 1995, pp 88-99.
- [52] Chye, K.H., and Gerry, C.K.L. "Data mining and customer relationship marketing in the banking industry," *Singapore Management Review* (24:2) 2002, pp 1-27.
- [53] Scharitzer, D., and Kollarits, H.C. "Satisfied customers: Profitable customer relationships: Pharmaceutical marketing: How pharmaceutical sales representatives can achieve economic success through relationship management with settled general practitioners-an empirical study," *Total Quality Management* (11:7), Sep 2000, pp 955-966.
- [54] Verhoef, P.C., and Donkers, B. "Predicting customer potential value an application in the insurance industry," *Decision Support Systems* (32:2), Dec 2001, pp 189-199.
- [55] Shin, H.W., and Sohn, S.Y. "Segmentation of stock trading customers according to potential value," *Expert Systems with Applications* (27:1), Jul 2004, pp 27-33.
- [56] Soper, S. "The evolution of segmentation methods in financial services: Where next?" *Journal of Financial Services Marketing* (7:1), Aug 2002, pp 67-74.
- [57] Verhoef, P.C., Spring, P.N., Hoekstra, J.C., and Leeflang, P.S.H. "The commercial use of segmentation and predictive modeling techniques for database marketing in the Netherlands," *Decision Support Systems* (34:4), Mar 2002, pp 471-481.
- [58] Hui, S.C., and Jha, G. "Data mining for customer service support," *Information & Management* (38:1), Oct 2000, pp 1-13.
- [59] Kattan, M.W., and Cooper, R.B. "The predictive accuracy of computer-based classification decision techniques. A review and research directions," *Omega* (26:4), Aug 1998, p 467.
- [60] Lee, S.J., and Siau, K. "A review of data mining techniques," *Industrial Management + Data Systems* (101:1) 2001, p 41.
- [61] Siragusa, T.J. "Implementing data mining for better CRM," in: *Customer Inter@ction Solutions*, 2001, pp. 38-41.
- [62] IBM "Using the Intelligent Miner for data."
- [63] Gattuso, G. "Clothing retailer finds database a good fit," *Direct Marketing* (57:5), Sep 1994, pp 26-27.
- [64] Kahan, R. "Using database marketing techniques to enhance your one-to-one marketing initiatives," *The Journal of Consumer Marketing* (15:5) 1998, pp 491-493.
- [65] Wetherilt, A.V., and Weeken, O. "Equity valuation measures: What can they tell us?" *Bank of England Quarterly Bulletin* (42:4), Winter 2002, pp 391-403.
- [66] Oppenheimer, H. "A test of Ben Graham's stock selection criteria," *Financial Analysis Journal*, Sep-Oct 1984, pp 27-36.
- [67] Riahi-Belkaoui, A., and Picur, R.D. "Investment opportunity set dependence of dividend yield and price earnings ratio," *Managerial Finance* (27:3) 2001, pp 65-71.

- [68] Basu, S. "Investment performance of common stocks in relation to their Price/Earnings Ratios: A test of the efficient market hypothesis," *Journal of Finance* (32:3) 1977, pp 663-682.
- [69] Dunis, C., and Reilly, D. "Alternative valuation techniques for predicting UK stock returns," *Journal of Asset Management* (5:4), Dec 2004, pp 230-250.
- [70] Beneda, N. "Growth stocks outperform value stocks over the long term," *Journal of Asset Management* (3:2), Sep 2002, pp 112-123.

## 저 자 소 개



### 윤 종 욱

경영학 박사 (MIS 전공). 현재  
 협성대학교 경영대학  
 경영정보 전공 교수.  
 관심분야: 비즈니스 인텔리전스,  
 고객관계관리, 성과지표 등



### 윤 종 수

경영학 박사 (MIS 전공). 현재  
 강남대학교 경영학부  
 경영정보 전공 교수.  
 관심분야: e-Business 기획,  
 정보시스템 활용 및 평가,  
 DW/CRM/SEM 기술 활용,  
 모바일 인터넷 서비스