

데이터베이스 마케팅이란?

우리나라에 데이터베이스 마케팅(DBM)이 소개되기 시작한 것은 1990년대 중반으로 벌써 10여 년이 흘렀다. 지금은 데이터베이스 마케팅보다는 고객관계관리(CRM)라는 용어가 더 널리 사용되고 있다. 어떤 사람들은 DBM과 CRM을 구태여 구분하기도 하지만, 목적이나 실행방법에 있어서 실질적인 차이가 있는 것은 아니기 때문에 두 용어의 구분이 실익이 있을 것으로 생각되지 않는다.

박찬욱 | 경희대학교 국제경영학부 교수
cwpark@khu.ac.kr

DBM의 세 가지 특성

DBM을 정의하면 ‘고객DB에 대한 분석을 바탕으로 마케팅 전략을 수립하고 집행하는 것’이라고 할 수 있다. 이 정의는 매우 간단하기는 하지만 DBM의 여러 가지 특성을 잘 표현해 주고 있다.

첫째, DBM은 고객DB를 통해 파악된 고객 개개인을 관리하고자 하는 의도를 가진 특성을 지닌다. 즉, DBM은 이른바 고객 평생가치의 극대화를 지향한다. 현대 마케팅의 흐름을 살펴보면 매스마케팅에서 세분화마케팅으로, 다시 세분화마케팅에서 DBM으로 진화하여 왔다. 물론 이 세 가지 형태의 마케팅이 공존하고 있는 것도 사실이지만, 우리가 주목해야 할 것은 기존의 마케팅이 해결해 주지 못하는 새로운 시장 현상들이 나타남에 따라서 새로운 형태의 마케팅이 등장하였다는 사실이다. 어떠한 새로운 현상 때문에 새로운 형태의 마케팅이 등장했는가를 이해하는 것은 효율적인 마케팅의 집행을 위해 대단히 중요하다. 왜냐하면 기업의 입장에서 가장 비용이 적게 들고 가장 손쉬운 마케팅 형태는 매스마케팅이고, 그 다음이 세분화마케팅이며, DBM이 가장 복잡하고 비용이 많이 들기 때문에 DBM을 해야 하는 정당성이 명확하지 않으면 구태여 DBM을 도입할 필요가 없기 때문이다. 매스마케팅에서 세분화마케팅으로 진화한 것도, 또한 세분화마케팅에서 DBM으로 진화한 것도 모두 시장에서 두 가지 현상이 발현하였기 때문이다. 첫째는 경쟁의 심화이고, 둘째는 시장의 포화이다. 기업 간의 경쟁이 심해도 시장이 확대되고 있는 상황에서는 고객을 개별적으로 관리할 필요성이 적고, 시장이 포화되었더라도 독점 기업과 같이 시장에서 절대적인 강자의

입장에 있다면 고객을 개별적으로 관리하는 것은 효율적인 마케팅 전략이 아닐 수 있다. 즉, 두 가지 조건이 모두 충족했을 때 DBM의 필요성은 커진다. 따라서 우리 회사 혹은 우리 회사에서 생산하는 제품이 경쟁적인 측면에서, 또한 PLC(Product Life Cycle)의 측면에서 어떠한 위치에 있는가를 명확히 파악하고 이를 바탕으로 DBM의 도입 여부를 결정해야 한다. 그런데 우리가 경험하고 있는 것처럼 분명한 사실은 시간이 흐르면 흐를수록 전 산업부문에 걸쳐 기업 간의 경쟁은 점점 치열해져 왔고, 시장포화도 더욱 심화되어 왔으며, 이러한 추세는 앞으로도 지속될 것이라는 점이다. 즉, 시간의 흐름에 따라 DBM의 필요성은 점차 증가하고 있는 것이다.

둘째, DBM은 마케팅 전략의 수립 및 집행과 관련되어 있고, 따라서 DBM은 마케팅의 일부분이라는 점이다. 많은 기업에서 DBM이나 CRM을 담당하는 부서를 마케팅부서와는 별도로 두고 있고, 더 나아가 DBM 담당 임원과 마케팅 담당 임원이 다른 경우도 종종 있지만, 이는 마케팅의 관점에서 보면 그다지 바람직하지 않다. 전통적인 마케팅과 DBM이 마케팅 전략을 수립하는 방법론에서 차이가 있는 것은 분명하지만, 고객의 니즈에 부응하여 경쟁력을 높이려고 한다는 점에서는 전혀 차이가 없다. 현대 마케팅에서 가장 대표적인 전략 수립 방법론은 STP라고 할 수 있다. 시장을 세분화하고(Segmentation), 목표시장을 선정하고(Targeting), 브랜드 컨셉트를 정하고 이를 뒷받침할 수 있는 마케팅 믹스전략을 세우는 것(Positioning)이 STP이며, 마케팅 교과서에서도 이 부분이 가장 핵심적으로 다루어지고 있다. 물론 직관에 의해 STP를 수행하는 경우도 있겠지만, 대부분은 설문조사나 심층면접 등을 통해 수집된 자료를 바탕으로 STP를 수행하는 것이 일반적이다. 이러한 전통적인 마케팅 전략 수립 방법론과 DBM을 비교해보면 흥미로운 사실이 발견된다. 즉, DBM에서도 STP가 주된 전략 수립 방법론이라는 점이다. 다만 차이가 나는 것은 전략 수립에서 사용되는 자료에 있다. 전통적인 마케팅에서는 위에서 언급한 대로 주로 설문조사나 심층면접을 통해 수집된 자료가 사용되지만, DBM에서는 고객DB가 자료로 활용된다. 이렇게 자료에 있어서는 차이가 있지만 STP를 지향하고 있다는 점에서는 동일하다. 예를 들어 DBM에서 흔히 사용되는 우수고객 우대 프로그램을 STP의 관점에서 설명할 수 있다. 고객DB에 대한 분석을 통해 기여도나 잠재구매력 등을 기준으로 고객을 세분화하고(시장세분화), 이를 바탕으로 우수고객들을 선정하고(목표고객 선정), 이들에게 부합하는 혜택이나 접촉방법 등을 기획하고 집행하는 것(포지셔닝) 등의 과정도 STP와 매우 닮아 있다. 따라서 한 기업에서 마케팅부서와 DBM부서가 별도로 운영되는 것은 그다지 바람직하지 않다. 이렇게 되면 마케팅부서와 DBM부서가 동일한 고객을 대상으로 서로 경쟁관계에 놓일 수도 있는데, 이는 고객의 입장에서 보면 대단히 이상한 현상일 수 있다. 접촉 채널을 달리해서 서로 다른 메시지가 전달되는 것에 대해 고객은 이해하기 어렵다. 또한 마케팅부서에 있는 직원은 전통적인 마케팅 방법론에만 의존하고, DBM부서에 있는 직원은 고객DB의 분석에만 의존하게 되는데, 이는 마케팅 전문인력의 양성이라는 측면에서도 전혀 바람직하지 않다. 즉, 통합적 마케팅 커뮤니케이션(Integrated Marketing Communication, IMC)의 관점에서 DBM

을 바라볼 수 있어야 하고, 조직의 형태도 이에 부합하게 갖추어져야 한다.

셋째, DBM은 고객DB에 대한 분석을 바탕으로 하고 있다는 점이다. 따라서 고객DB가 존재하지 않으면 DBM을 실행할 수 없다. 우리나라에서 DBM을 가장 먼저 도입한 업종은 통신, 금융, 그리고 유통의 세 분야이다. 그 이유로는 두 가지 점이 지적될 수 있다. 먼저 업의 특성상 고객정보가 자연스럽게 축적되고 있다는 점을 들 수 있다. 물론 유통의 경우에는 금융이나 통신과는 달리 고객정보가 있어야 업을 수행할 수 있는 것은 아니지만, 고객들의 구매빈도가 비교적 빈번하기 때문에 고객카드 등을 통해 고객정보를 획득할 수 있는 유리한 위치에 있다. 금융, 통신, 유통 부문이 DBM을 선도했던 두 번째 이유는 고객DB의 구축에 필요한 비용을 충분히 감내해낼 수 있을 정도로 회사의 규모가 크다는 점을 들 수 있다. 그래서 이 업종은 DBM 도입 초기부터 하드웨어나 소프트웨어 벤더사들은 물론, DBM 컨설팅 회사들의 집중적인 영업 타깃이 되어왔다. 그런데 역설적이게도 이 업종들은 마케팅에 대한 노하우나 마케팅 전문인력의 축적이 잘 이루어지지 않은 업종이다. 앞에서 언급한 바와 같이 DBM도 마케팅의 일환이기 때문에 마케팅 문화가 잘 이루어진 기업에서 DBM도 변성할 수 있다. 마케팅 문화가 적은 기업에서 DBM이 도입되면 시스템이나 분석 위주의 사고방식이 만연된다. 우리나라 DBM 도입의 초기에는 이러한 시스템적 사고방식이 자리를 잡고 있었고, 이것이 DBM 실패의 가장 큰 원인이 되었다.

DBM 활성화를 위한 올바른 관점

지금까지 DBM에 대한 정의를 바탕으로 DBM의 특성에 대해 살펴보았다. 결론적으로 DBM은 전통적인 마케팅과 비교했을 때 그 특징을 분명히 가지고 있지만 마케팅 문화의 일환으로 이해하고 접근하여야 한다는 점을 지적하였다. DBM이 도입된 이래로 DBM의 성공 여부에 대한 논란이 끊이지 않고 있다. 현장에서는 과연 DBM이 투자한 만큼 효과를 거두고 있는지는 논의가 지속되고 있고, 학계에서도 DBM의 성공 및 실패 요인을 주제로 하는 논문들이 많이 쓰여지고 있다. 시대의 흐름으로 보았을 때 DBM이 필요하기는 한 것 같은데 막상 실행을 해보니 기대한 만큼 효과가 나타나지 않는다는 지적들이 끊이지 않고 나오고 있는 것이다. DBM을 통해 충분한 효과를 보고 있지 못한 이유는 DBM에 대한 올바른 관점을 가지고 있지 못하고, 또한 이를 실행할 수 있는 기업문화가 적절히 형성되어 있지 않기 때문이라고 할 수 있다.

첫째, DBM과 마케팅의 관계인데, 앞에서 언급하였던 바와 같이 DBM은 마케팅의 일환으로 이해하고 접근하는 것이 바람직하다. 기업에서 DBM을 포함한 마케팅은 영업과 같은 일선조직을 지원하는 스태프의 역할을 담당하고 있다. 그런데 DBM을 실행하면서 잘못된 점들 중의 하나는 DBM을 통해 스스로 이익을 창출하려고 하였다는 점이다. 마케팅 부서와는 별도로 만들어진 DBM 부서에 대해 경영진에서 DBM에 대한 ROI를 강조하면, DBM 부서는 스스로 이익을 창출하기 위해 교차판매나 상승판매를 중심으로 하는 캠페인 활동에 주력하게 된다. DBM 부서의 역할이 캠페인을 통한 이익 창출로 변질되고, 결과적으로 이익을 창출하지도 못하면서 여타 조직으로부터 유리되는 현상이 초래된다. 이렇게

되면 결과적으로 마케팅 부서와는 교류가 없어질 뿐만 아니라, 오히려 적대적인 관계로까지 관계가 악화될 수도 있다. 기업에서 마케팅 부서의 역할은 단기적인 관점에서는 물론 중장기적인 관점에서도 경쟁력을 갖출 수 있는 마케팅 전략을 생산해 내고, 이를 통해 영업과 같은 일선조직을 지원하는 데 있다. 따라서 마케팅 부서에 대한 평가는 마케팅 전략이 얼마나 잘 만들어지고, 또한 전략의 실행 과정에서 일선조직을 얼마나 잘 지원하고 있는가에 따라 이루어져야 한다. 즉, 마케팅 부서는 독립적으로 이윤을 창출하는 데 그 목표가 있는 것이 아니라, 합리적인 전략수립과 적극적인 지원에 그 목표가 있다. DBM의 경우도 마케팅과 마찬가지로. 고객DB에 대한 분석을 통해 합리적이고 객관적인 전략을 수립하고, 이의 실행이 잘 이루어질 수 있도록 지원하는 것이 DBM의 역할이다. 따라서 DBM에 대한 평가는 마케팅의 경우와 마찬가지로 숫자로 나타나는 실적에 의해 이루어지기보다는 전략이나 지원의 품질에 따라 이루어져야 한다. 즉, 양적인 평가보다는 질적인 평가가 좀 더 적절한 평가 방법이 된다. DBM이 마케팅과 잘 융화하기 위해서는 마케팅 부서 내부에 DBM 기능이 자리 잡아야하고, 직원들은 전통적인 마케팅은 물론 DBM에 대한 이해와 실행 능력을 갖추는 것이 중요하다. 마케팅과 DBM은 경쟁 관계가 아니라 DBM이 마케팅의 한 부분으로 정착되어야 한다.

둘째, DBM과 영업과의 관계인데, 이들 간의 관계는 지원 및 실행의 관점에서 파악되어야 한다. DBM의 실행과정에서 ROI가 강조되어 DBM 부서가 캠페인을 통한 독립적인 이윤 창출 활동에 나서게 되면, 영업부서와는 직접적인 경쟁을 하게 되고, 이에 따라 두 부서 간에는 적대적인 관계가 형성된다. 영업부서는 자신들이 창출한 이윤을 바탕으로 만들어진 DBM부서가 자신들과 경쟁하고 있다는 사실이 전혀 이해되지 않는다. 이렇게 되면 영업부서는 기회만 되면 DBM을 없애기 위해 노력할 것이고, 영업은 회사에서 절대적인 힘의 우위를 차지하고 있기 때문에 DBM은 본래적인 기능을 해보기도 전에 회사에서 퇴출될 수 있다. 결론적으로 DBM은 영업에 대한 지원의 수준을 한층 높여주는 역할을 담당해야 한다. 불경기가 오고, 경쟁이 심해지고, 시장이 포화되면 될수록 영업은 어려워지기 때문에 영업부서는 새로운 영업방법을 끊임없이 찾는다. DBM의 가장 중요한 역할 중의 하나는 영업을 좀 더 많은 이윤을 창출할 수 있도록 지원하는 것이다. 이를 확실히 담보할 수 있는 방법 중의 하나는 DBM 담당 인력과 영업 조직 간에 교차평가가 가능하도록 하는 것이다. 즉, 영업사원이 자신의 부서를 담당하고 있는 DBM관련 인력을 평가하고, 반대로 DBM 담당직원이 자신이 지원하는 영업부서의 직원을 평가할 수 있도록 하면 두 기능 간의 협력관계가 공고해질 수 있다.

성공적인 DBM의 실행을 위해서는 최신 기종의 도입이나 우수인력의 스카우트에 앞서 DBM의 의미는 무엇이고, 우리 회사에서의 역할은 어떻게 규정될 수 있으며, 전체 조직 속에서 어떻게 위치 잡아가야 하는지에 대한 성찰이 선행되어야 한다. DBM의 성공적인 실행은 매우 어려운 일에 속하지만, 기업문화에 뿌리내린 DBM은 기업 경쟁력의 향상에 크게 기여할 수 있는 좋은 수단이 된다. //