

# 기업의 효율적 DB 마케팅 전략

고객 정보를 통해 고객을 알고, 고객이 원하는 제품 및 서비스를 제공하는 DB 마케팅의 중요성이 커지고 있다. 무한경쟁 환경 속에서 고객의 기대수준이 높아지고 요구도 다양해지면서 고객 정보의 활용 정도가 비즈니스의 가치를 좌우하는 시대로 접어들었기 때문이다.

신형원 | 삼성경제연구소 경영전략실 수석연구원  
won@seri.org

국내 기업들에게 DB 마케팅의 개념은 오래 전부터 도입되었으나 본격적으로 시도된 것은 1990년대 후반부터이다. 당시 기업들은 첨단 IT에 대한 과신 속에서 DB 마케팅이 '정보 홍수 속의 빈곤' 문제를 해결할 뿐 아니라, 매출과 수익을 높이는 이른바 '황금알을 낳는 거위' 인 것처럼 인식하였다. 그러나 대다수 기업들이 기초적 준비 없이 DB 마케팅을 위한 각종 소프트웨어와 하드웨어 도입에만 경쟁적으로 열을 올렸고, 그 결과는 당초 기대에 미치지 못하는 성과로 이어졌다. DB 마케팅에 대한 조직 내 회의론이 확산되면서 관련 투자 및 활동이 축소되기도 했다.

본고에서는 DB 마케팅을 도입 및 적용하면서 기업들이 쉽게 간과하거나 실패하게 되는 주요 원인을 중심으로 이를 극복하기 위한 몇 가지 심득사항에 대하여 알아본다.

## 1. 고객 DB의 질(質)이 결과를 좌우한다

DB 마케팅이 이미 수집된 데이터를 받아 사무실에서 통계 프로그램을 돌려 분석하는 작업이라고 생각하면 아주 위험하다. 실제로 DB 마케팅의 효과는 얼마나 고급 분석을 할 수 있는가에 달려있는 것이 아니라, 데이터의 질에 의해 훨씬 더 많이 좌우된다. 더욱이 고객의 기호와 라이프스타일 등이 다양화되면서 고객의 행동패턴을 이해할 수 있는 데이터의 질이 DB 마케팅에서 차지하는 비중은 계속 커지고 있다. 데이터의 질이란 단순히 오류가 없는 데이터만을 의미하는 것이 아니라, 데이터로부터 고객별 의도와 행동을 정확히 예측할 수 있는 정도를 의미한다. 이를 위해서는 성별·연령·주소 등과 같은 인구통계학적 데이터만으

로는 큰 효과를 기대하기 어렵다. 최종 구매와 관련된 고객의 의도가 반영되어 있는 데이터가 필요하다. 현재 보유한 고객 DB가 고객의 의도와 행동을 파악하기에 충분치 못함에도 불구하고 선부르게 고객에 대한 예측을 하게 되면 어떤 일이 일어날까? 숫자의 함정에 빠져 엉뚱한 결론에 도달할 수 있다. 예를 들어, 맥도날드는 밀크셰이크의 판매확대를 위해 인구통계학적 데이터와 구매내역 데이터를 이용하여 고객을 세분화한 다음, 세분 고객별로 원하는 밀크셰이크 특성을 조사하였다. 그 결과에 따라 8~13세 어린이를 타겟으로 한 새로운 밀크셰이크를 출시하였다. 그러나 시간이 지나도 매출 향상에는 별다른 효과가 없는 것으로 나타났다. 왜 그랬을까? 그 이유를 전문 컨설턴트가 발견하였다. 고객들이 밀크셰이크를 구매하고 먹는 전 과정을 관찰한 결과, 밀크셰이크의 가장 큰 고객은 의외로 직장인들이었다. 출근길에 운전을 하면서 아침 대용으로 먹기에 밀크셰이크가 적합한 것이었다. 빵은 부스러기가 떨어지고, 바나나는 너무 금방 먹어 무료해지는 반면, 밀크셰이크는 컵 홀더에 두고 조금씩 먹으면서 출근하기에 적합했다. 따라서 밀크셰이크 판매를 확대하기 위해서는 부모들의 엄격한 허락을 받고서야 구매를 할 수 있는 어린이용 밀크셰이크가 아니라, 과일조각을 넣는 등 출근길 아침 대용 기능을 강화한 밀크셰이크가 필요했던 것이다.

그렇다면 데이터의 질을 높이기 위해서는 무엇이 필요할까? 또 현재 우리 회사가 보유한 데이터의 질은 어느 정도일까? 이를 확인하는 방법은 실제 고객의 행동을 관찰하는 데서 시작할 수 있다. 고객이 제품을 선별하고, 구매하고, 사용에 이어 폐기하기까지의 전 과정을 관찰하면서 이 중 우리의 데이터베이스가 포함하지 못하고 있는 부분이 얼마나 되는가를 살펴본다. 좀 더 구체적으로는, 고객 관찰을 통하여 고객의 의도와 행동에 대하여 분석해 보고 싶어서 이를 실행하려고 할 때, 이미 보유한 데이터로도 가능한가를 보면 자사 데이터의 현 수준을 파악할 수 있다. 여기서 말한 '고객의 의도와 행동에 대하여 분석해보고 싶어지는 것'을 통계용어로는 '가설(Hypothesis)'이라고 부르기도 한다. 효과적인 가설을 세우기 위해서는 고객과의 접촉 경험이 많은 현업 인력을 DB 확보 및 분석과정에 참여시키는 것도 DB의 질을 높이는 좋은 방법이다. 고객을 면밀히 관찰하거나 현장 인력을 DB 마케팅에 참여시킴으로써 고객의 행동에 대한 '가설'을 세우고 이를 검증하기 위한 데이터를 확보하다 보면 고객 DB의 질도 높아지고 분석 결과의 비즈니스적 활용가치도 높아진다.

## 2. 고객접촉의 질(質)을 향상시켜야 한다

DB 분석을 통하여 고객에 대한 새로운 발견 또는 지식이 도출되고 나면 그에 따른 고객 접촉이 이어진다. 이때 기업들은 통상 고객과 만나는 횟수가 많을수록 고객관계가 강화된다는 믿음으로 고객과의 접촉 빈도를 늘리는 데 주력한다. 그러나 최근 인터넷 및 모바일 채널이 활성화되고 메시지 전달이 편리해지면서 기업과 고객의 접촉 횟수가 과도하게 증가하게 된 것을 인식할 필요가 있다. 한 조사에 의하면 1인당 월평균 기업 판촉물 노출건수가 60건을 넘는 고객이 40.1%에 이르고 있다. 푸시(Push) 형태로 제공되는 기업 판촉광고를 고객들에게 대량 살포하고 걸려드는 고객이 있기를 기대하는 방식에 고객들은 이미 지칠대로 지쳐

있다. 이제 차별화되지 않는 고객 접촉은 오히려 역효과를 초래할 가능성이 높다. 고객 접촉 프로그램이 다양해지고 범람하면서 고객들은 접촉 자체를 불편하게 인식하는 경우가 증가했기 때문이다. 기업이 제공하는 어떠한 정보에 대해서도 고객이 무시하는 단계로 접어들면, 반드시 전달해야 할 메시지마저 전달할 수 없는 상황이 초래된다. 따라서 접촉 빈도에 집착하기보다는 접촉의 질을 높여 고객에게 감동을 주는 것이 중요하다.

물론 고객접촉의 기본은 현장에서 고객 응대를 하는 직원이다. 이들이 고객의 호감을 사고, 단골고객과 우수고객에 대해서는 그에 합당한 대우를 하는 것은 어떤 정교한 DB 마케팅보다 중요하다. 이러한 정성적 고객접점 관리가 잘 이루어지고 있다는 전제 하에, DB 마케팅의 관점에서 고객접촉의 질을 높인다는 것은 시스템을 통하여 고객이 원하는 시기에 고객이 수궁할 만한 수준의 이벤트, 쿠폰 등을 제공하는 것을 의미한다. 그러나 현실적으로 고객 접촉의 질을 향상시키는 것은 비용 증가를 유발하기 쉽다. 따라서 고객 접촉의 질을 향상시키는 것은 그만큼 가치가 있는 고객에게만 해당되는 것이고, 그만큼 가치가 없는 고객은 오히려 고객 접촉의 비용을 축소시키는 것이 필요하다. 이를 '고객 차별화'라고 부르는데 이에 관하여 이어서 살펴보겠다.

### 3. 고객가치에 따른 차별적 관리가 필요하다

고객은 기업의 소중한 자산이지만, 모든 고객들에게 천편일률적으로 해당하는 것은 아니다. 기업의 수익창출에 기여하는 고객도 있지만 오히려 손실을 발생시킬 수 있는 고객도 현실적으로 존재한다. 특히, 카드·은행·증권 등 금융업에서는 수익성 상위 고객과 하위 고객 간의 격차가 크게 발생한다. 따라서 고수익 고객에게는 합당한 보상 프로그램을 마련해 혜택을 제공해야 하는 것이 당연하다. 이 때 고수익 우수고객들은 시스템에 의한 자동 보상보다는 기업으로부터 자신의 가치를 인정받고 자신에게 차별적인 지위를 부여한 서비스에 대해 감동하는 경향이 있음을 고려해야 한다. 한편 수익성이 마이너스인 고객은 정책적으로 이탈을 유도하여 수익성 높은 고객에게 마케팅 자원을 집중할 필요가 있다. 사우스웨스트 항공, 페덱스 등은 상습적으로 규칙을 위반하거나 다른 고객과 다투는 고객들을 불량고객 리스트에 올려서, 이들에 대해서는 예약 완료 등의 이유를 들어 접수 자체를 거절하기도 한다. 여기서 나아가 체리피커(Cherry Picker)형 고객\*이 우수고객 또는 우수고객화 해야 할 대상에게 돌아갈 혜택을 차지하고 있지 않은지 기존의 로열티 프로그램, 포인트 및 제휴 제도 등의 핫점을 점검해야 한다.

물론 많은 기업들에게 고객 차별화는 실행에 옮기기에 쉽지 않은 난제이다. 보유한 데이터가 실제로 고객 가치를 정확히 반영하고 있다고 자신하기도 어렵고, 고객 차별화로 인하여 오히려 부작용이 발생할 수 있기 때문이다. 따라서 상대적으로 차별대우를 받는다고 느낄 수 있는 일반고객의 반감을 최소화하기 위하여 고객등급 기준과 등급에 따른 혜택의 내용을 공개하는 것도 방법이다. 이 때는 반드시 상위등급 고객이 되기 위해 필요한 포인트나 마일리지 등을 쉽게 조회할 수 있는 기능도 함께 제공해야만 한다.

\* 체리피커형 고객 : 기업의 상품이나 서비스를 구매하지 않으면서 기업이 제공하는 혜택만 챙기는 소비자를 지칭하는 것으로 케이크 위에 올려진 체리만 먹는 사람에서 유래.

#### 4. 자사에 맞는 DB 마케팅을 만들어가야 한다

DB 마케팅은 업종에 따라 접근 방식에 차이가 있다. 우선 금융·통신·유통 등과 같은 서비스업종은 상품 자체의 차별성은 적은 반면, 고객과의 접촉이 빈번하여 고객별 구매 및 서비스 이용 트래킹(Tracking)이 가능하다. 따라서 개인의 기호와 관심사 등의 감성적 요인을 매개로 한 상시적 관계를 지향할 수 있다. 예를 들어 보스턴 은행은 우수고객들의 취미가 골프·요트·테니스 등으로 나누어짐을 발견하고, 이들의 클럽 결성과 운영비를 지원하는 등 고객 간 교류를 증진시킨 결과 3년 만에 우수고객수를 세 배로 확대했다고 한다. 반면 가전 및 자동차 같은 제조업에서는 제품 구매주기가 길고 상품 차별성이 크므로 고객의 구매 기망 시기에 필요한 제품을 정확히 제안하는 것이 필요하다. 그러나 실질적으로 제조업체는 인터넷 등을 통한 직판이 아닌 이상 고객의 구매시점에서 데이터를 확보하기 어렵다. 따라서 그동안 제조업에서의 DB 마케팅은 요원한 것으로 인식되기도 하였다. 그러나 노키아의 사례는 제조업체가 고객 DB를 어떻게 확보하고 활용하는지 잘 보여주고 있다. 노키아는 웹사이트를 통해 24시간 동안 신형 휴대폰(모델명 10K) 체험 기회를 제공하였다. 고객은 웹사이트에 자신의 휴대폰번호와 현재 사용하는 단말기 정보를 제공하고 신제품 체험을 신청한 뒤, 휴대폰 수령에 대한 안내 메일을 받으면 인근 매장에서 수령하면 된다. 사용 후 의견을 작성하여 웹사이트에 등록하면 보너스 포인트를 받고, 동종 휴대폰을 구입할 경우 포인트를 통해 할인혜택을 받게 되어 있다. 구입 후 일정기간이 지나 새로운 휴대폰을 다시 구매할 시점이 되면, 고객DB에 축적된 자료에 따라 다시 신규 휴대폰 추천 메일을 받게 된다. 이 과정을 통하여 노키아는 고객별로 선호하는 휴대폰 스타일과 구매주기를 데이터로 확보하게 되어 지속적으로 판매에 활용할 수 있게 되었다.

자사에 맞는 DB 마케팅이 업종만을 의미하는 것은 아니다. 동종업종에서도 기업마다 주고객의 특성이 다른 경우가 많다. 예를 들어 혜택의 변화에 민감한 젊은층이 주고객인 기업과 포인트 및 제휴제도에 무딘 중장년 층이 주고객인 기업은 DB 마케팅의 전략에 차이가 있어야 한다. 자사 고객의 특성을 반영한 DB 마케팅이 이루어져야 하는데, 이는 한 번에 달성할 수 있는 것은 아니다. 수차례 시행착오를 거치며 자사에 적합한 DB 마케팅을 끊임없이 찾아가고 만들어가야 한다.

요즘 같은 불황기에 기업들이 가장 먼저 줄이는 항목 중 하나가 마케팅이다. 당장에 비용절감의 효과도 있고, 기업내부에서 반발도 적기 때문이다. 그러나 마케팅비를 줄이는 것은 브랜드력의 약화, 매출감소 등과 같은 그만큼의 손실을 유발한다. 이에 대처하는 효과적 방법 중 하나가 바로 DB 마케팅이다. DB 마케팅을 통해 고객을 가치에 따라 그리고 의도와 행동에 따라 세분화(Segmentation)하고 타깃고객에 맞추어 할인이나 프로모션을 함으로써 최소의 마케팅비로 높은 효과를 추구할 수 있다. 이제 기업들은 과거 준비 없이 시작한 DB 마케팅의 실패로 인하여 조직 내에 잠재한 회의적 시각을 이겨내고 DB 마케팅을 차별적 경쟁요소로 끌어오기 위한 노력에 적극적으로 나설 때이다. //