유통업계 데이터베이스 마케팅의 해외 사례

최 홍 국* · 한 성 렬*

Database Marketing Cases for Foreign Department Stores

Hong-Guk Choi* · Seong-Lyeol Han*

요 약

현재 국내 유통업계, 신용카드업계 및 금융계 등을 중심으로 데이터베이스 마케팅 활동이 전개되고 있다. 이러한 추세는 정보 기술의 발전, 홈쇼핑 및 통신판매업계의 급신장, 인터넷으로 대표되는 새로운 광고 매체의 발전, 이를 이용한 전자 상거래의 도입 등으로 더욱 가속화되리라 예상된다. 본 고에서는 이러한 추세에 부응하여, 선진국 유통업계의 데이터베이스 마케팅 사례를 소개한다. 하나는 캐나다의 Eaton 백화점의 고객 관리 사례이며, 다른 하나는 영국의 Tesco 수퍼체인의 데이터베이스 마케팅 사례이다.

* DBM Korea

1. 서 론

작년 4월 애경백화점은 한국오라클과 함께 데이타베이스 마케팅시스템을 구축하고 고객별, 지역별 매출동향 등의 분석을 통해 살아 있는 실제 고객의 데이타에 기초한 마케팅활동을 전개하고 있다. 국내 백화점들이 데이타베이스 마케팅의 필요성에 대해 인식하고 있었지만 이를 행동에 옮긴 것은 국내 데이타베이스 마케팅발전에 시사하는 바가 크다고 생각된다.

최근들어 현대백화점등 주요 백화점들도 일부 매장별로 별도 관리되어 오던 고객의 각종 데이타를 백화점 차원에서 취합, 관리를 추진하고 있으며 이를 통해 장기적으로 데이타베이스 마케팅 구현을 도모하고 있다.

한편 국내 주요 수퍼체인업계는 1997년 해태수퍼가 플러스원 포인트카드를 도입한 것을 시발로 LG수퍼, 한화스토아, 농심가도 앞 다투어 보너스 카드를 도입하여 운영 중에 있다. 업체별로 차이는 있지만 구매금액의 일정비율을 누적하여 사은품을 증정하거나 할인혜택을 주는 포인트 세이빙 프로그램을 기본축으로 하고 있고 아울러 우수고객 또는 VIP고객에 대한 추가 혜택도 제공하고 있다.

현재 주로 유통업계, 신용카드업계, 금융계, 항공사, 호텔, 통판업계등을 중심으로 데이타베이스 마케팅활동이 전개되고 있지만 국내데이타베이스 마케팅발전에 긍정적인 요인들이 성숙되고 있는 현실을 감안할 때, 국내에서도 조만간 각 기업의 다양한 데이타베이스 마케팅활동을 자연스럽게 접하게 될 것으로 기대한다.

국내 데이타베이스 마케팅발전을 가속화 시킬 것으로 예상되는 주요 요인으로는 IT기술의 발전, 홈쇼핑 및 통판업계의 급신장, 인터넷으로 대표되는 새로운 광고 매체의 발전, 이를 이용한 전자상거래 도입 움직임 등이 그 것이다.

이는 IMF시대라는 거시환경요인과 맞물려 각 기업들이 점차 기존의 성장위주의 정책을 탈피, 마케팅비용에 대한 효과를 생각하고 수익성위주의 경영으로 전환할 것이고, 아울러 외국자본과 함께 Direct marketing, 데이타베이스 마케팅, Relationship marketing, Loyalty marketing 등 기존의 General marketing과 다른 마케팅 기법에 익숙한 외국 기업의 국내진출이 가속화될 것이라는 점을 감안할 때 더욱 고무적인 일이라고 생각된다.

이미 선진국의 Direct marketing업계는 고객세분화와 DM, TM 등을 통한 매출, 수익증대의 개념을 초월하여 기존 General marketing에서 추구해온 Brand loyalty 증대를 통한 고객가치 극대화를 목표로 움직이고 있다. 이러한 상황은 General marketing 과 광의의 Direct marketing의 경계가 없어지는 명실상부한 IMC 시대의 도래를 예견하게 하고 있다.

이 글에서는 선진국 유통업체 2곳의 데이터베이스에 근거한 고객관리 사례를 소개하고자 한다. 하나는 캐나다의 백화점 사례이며 다른 하나는 영국의 수퍼체인 사례이다. 자료가 불충분한 아쉬움이 있지만 선진 사례를 엿볼 수 있는 한 계기가 될 수 있을 것으로 기대한다.

2. 사례 1 : Eaton 백화점

2.1 배경 설명

Eaton은 독자 브랜드를 부착한 전자제품, 가정용품, 의류 뿐만 아니라 최고급 유명 향수, 의류 등 다양한 상품을 판매하는 캐나다 백화점 체인이다.

Eaton 백화점은 캐나다 각 지역에 약 80개에 달하는 매장에서 "모든 사람에게 필요한 모든 제품을 판매한다. All things to all people"는 목표로 운영되고 있었지만 고객들이 Eaton 백화점에 대한 가지고 있던 기존 인식, 즉 쉽게 찾아 가기가 어렵고 분위기도 깨끗하지 못한 백화점이라는 인식을 바꾸지 못하고 있었다.

Eaton백화점의 전형적인 고객층은 가족단위의 쇼핑객이지만, 백화점 카드 고객의 대부분은 나이든 여성이었고, 카드 고객분석 결과 고객의 19%만

이 연간 $600 이상의 매출 실적을 보이고 있었다. Eaton 백화점은 백화점안에서의 대고객 서비스에 각별한 신경을 쓰고는 있었지만 Eaton 백화점을 지속적으로 이용하였을 경우 상대적으로 많은 혜택을 받을 수 있는 고객층에게 대한 광고활동은 하지 않고 있었다.

이에 따라 Eaton 백화점은 고객중심의 경영으로의 전환을 결심하고 서기 2000년을 내다본 장기 경영전략수립을 위해 외부의 경영컨설팅 회사 및 전문 Direct Marketing 대행사에 자문을 의뢰하였다.

한편 Eaton 백화점은 단기 목표로 1996년 4분기에 3천만달러의 매출 증대를 설정하고 이를 달성하기 위한 일환으로, X-mas, 연말연시 시즌을 겨냥하여 고객과의 Relationship구축 활동을 전개하기로 하였다

- Eaton 백화점의 포지셔닝
  - 2000년 목표 : 캐나다 최고의 백화점 체인
  - 1996년, Relationship Marketing을 통한 3천만 달러의 매출 증대달성
  - 1996년 9~12월, 7천만달러의 매출 증대 달성
  - 관리대상 회원 840,000명 확보

  (관리대상 고객의 기준은 최근 2년 동안의 카드 사용 실적이 일정기준 이상인 고객.

  이러한 관리대상 고객의 평균 구매액은 다른 고객대비 14% 정도 높게 나타났다.)

2.2 주요 활동 요약

Direct Marketing 대행사는 구매행태 추적이 가능한 Eaton 백화점고객의 신용카드 사용액 분석을 통해 고객의 구매행태에 대한 간단한 초기 조사를 실시한 후(참고로 카드매출은 백화점 전체 매출의 33%에 해당하였다.) Differential analysis를 통해 카드고객을 다음과 같이 4등분하였다.

- 연간 $601 이상 구매고객 (전체 고객의 19%)
- 연간 $251-$600 구매고객 (전체 고객의 24%)
- 연간 $101-$250 구매고객 (전체 고객의 23%)
- 연간 $100 이하 구매고객 (전체 고객의 34%)

Direct marketing 대행사가 맨 먼저 해야 할 일은 Eaton 카드고객의 Loyalty 및 구매액을 증대시키는 일이었다. 이를 위해 카드고객을 Recency, Frequency, Monetary 및 Variety(RFMV)를 기준으로 Classic, Prestige, Elite라는 3개의 고객등급으로 구분하고 각 고객등급별 혜택에 차등을 두었다

조사결과, Eaton 백화점의 고객은 백화점 방문시 일정금액을 구매하며 그 금액은 증가하지않는 경향을 보이고 있었기 때문에 Eaton 백화점은 고객의 내점빈도 증대를 통해 Sales gap을 극복하는데 초점을 맞추었다.

특히 전년도에 $1,000이상 구매고객을 추출하여 Eaton's For You (이하 EFY) 회원제도를 도입하였다. EFY회원에게는 분기별 Newsletter, 무료 옷수선 서비스, 화장품 코너에서의 무료 메이크업 서비스, 무료 가정배달 서비스, 매월 카드청구서 발송시 $5, $10 EFY특별 할인쿠폰 동봉 등 다양한 혜택을 제공하였다.

동시에 매장내 고객 서비스도 한층 강화하였다. 매장 매니저에게는 EFY프로그램의 목표, 진행상황 및 프로그램 변동사항을 수시로 Up-date시켰으며, 매장 매니저가 하루에 적어도 10명 이상의 고객을 직접 만나 고객에 대한 감사 표시와 함께 백화점의 다양한 행사일정 안내를 하도록 하였다.

또한 연말연시 특수를 대비하고 향후 장기적인 EFY고객관리 프로그램의 일환으로 EFY고객에 대한 특별 커뮤니케이션 활동을 전개하였다. EFY 고객을 위한 특별 할인 Day안내문, 무료 커피 및 Tea구매 쿠폰, Holiday card로 구성된 특별 X-mas mailing pack을 발송하였으며, 이와 함께 우수고객 상위 500명에게는 Holiday thanks card 및 초콜렛 상자를 보냈다.

2.3 세부 전략

- Gap Opportunity

  (1) Acquisition Gap

- 카드고객의 12%(200,000명)는 Recency측면에서 이미 일정기간이 경과된 고객이었다.
- 하지만 경과된 고객 중 50%(100,000명)는 재활성화의 여지가 있었다.
- 또한 카드고객의 수를 전체고객의 30%에서 80%로 높여야 할 필요가 있었다.

(2) Sales Gap
- 7천만달러의 매출증대 목표달성을 위해서는 940,000명의 카드고객 일인당 평균 구매액이 18% ($75) 정도 증가되어야 했다.
- 전체 카드고객의 50%는 촉진프로그램 없이는 활성화 되지 않는 고객이며, 촉진프로그램에 노출된 카드고객은 평균 1회정도 더 내점하게 되므로 전체 카드고객의 80%에게 촉진 프로그램을 실시할 경우, 별다른 프로모션을 하지 않아도 매출이 자동적으로 $2,220,000 증대될 것이다.
- 관리대상 고객의 80%는 여성이었다. 화장품 매장의 단독 프로모션을 실시한 결과 고객의 25%가 반응하였고 $8,000,000의 매출 증대효과가 있었다.
- 따라서 7천만달러의 매출증대를 위해서는 그러한 독자적인 프로모션이 9회 정도 필요한데 1회 프로모션으로 $8,000,000의 매출 증대를 가져올 수 있는 제품 카테 고리가 많지 않은 문제점이 있다.

(3) Retention Gap
- 카드고객의 행태를 살펴보면 매출증대는 내점빈도 증가에 따른 것이었다.
  즉, 고객의 객단가가 증가하는 것은 아니었다.
- 고객의 평균 내점빈도가 평균 2-4회 정도 높아지면 고객당 연평균 매출액은 22% 정도 올라간다.
- 카드매출은 백화점 전체 매출의 33%를 차지하고 있다. 또한 카드고객의 상위 13%가 카드매출액의 50%를 차지하고 있으므로 이러한 우량고객은 백화점 전체 매출의 약17%에 기여한다. 따라서 우량고객의 수를 10%만 늘려도 백화점 전체 매출은 1.7%가 증가되는 효과가 있다.

(4) 복합적 효과
고객의 수를 30% 늘리고, 객단가를 22% 증대시킬 경우 1년에 1억달러의 매출 증대를 도모할 수 있었다.

● 3가지 Gap의 원인
- 처음 12개월동안은 활발히 구매하였지만 그 후 12개월동안은 구매활동이 시들해 진 고객에 대한 재활성화 프로그램이 전혀 없었다.
- 고객의 Needs를 파악하기 위한 조사활동이 없었다.

■ Gap bridging

(1) Acquisition Gap
- 백화점내에 카드발급코너를 운영
- 일정기간 구매가 없는 카드고객을 재활성화하기 위해 "Shop until you drop" 프로모션 참가 유도 우편물 발송
- 1달, 2달 또는 3개월 동안 구매실적이 없는 고객에게 특별 인센티브 제공 안내문 발송
- 카드고객을 대상으로 친구소개하기 프로모션을 실시.
  (소개받아 신규가입한 회원은 추천 회원의 보너스 포인트의 1/2을 받게 되고, 추천한 사람은 $20상당의 선물권을 받음)

(2) Sales Gap
- 개별 고객의 주요 구매제품을 분석한 후 그 제품에 대한 특별 Offer를 제공
- Prestige 및 Elite 회원이 $50이상 구매시 백화점 라운지에서 카푸치노를 무료로 제공
- $100이상 선물 구매시 무료로 선물 발송 대행
- 누적점수에 해당되는 선물을 받을 수 있도록 누적 구매액을 카드에 표시

(3) Retention Gap

- 전화를 통해 고객의 각종 기념일을 미리 상기
- 최고의 서비스를 제공받고 있고 정말로 나에게 각별한 신경을 쓰고 있다는 생각이 들도록 함

■ 3가지의 Customer Bonds** : 고객에 대한 새로운 가치 제안

(1) Structural bond

- 3개의 고객등급별 카드를 발행하여 고객의 등급을 구분하였고 또한 고객등급별 구매행태를 추적분석하여 고객등급에 맞는 차별화된 커뮤니케이션 프로그램을 운영하였다.
- Reward, Offer 및 고객에 대한 감사표시등을 통하여 Socail/Financial bond도 아울러 강화시키고자 하였다.
- 고객을 지속적으로 백화점에 유인하기 위해서 프로모션 전략을 구사하였다
- 카드고객을 포함한 전체 고객대상으로 4개의 주요 판촉 이벤트로 구성된 장기 프로모션을 3개월 동안 실시하였다.
- 카드고객만을 위해서 주간별 특별 상품전을 실시하였다.
- 프로모션은 개별 고객의 RFMV를 고려하여 차별적으로 집행되었다.

(2) Social Bond

- 과거 구매고객을 대상으로 개별 Offer를 제공하여 고객에 감사를 표시하였다.
- 고객의 소지품 및 가방 검사, VIP운영시 세심한 주의를 기울였다.
- 고객의 생일, 각종 기념일 등을 축하하는 카드를 발송하였다.
- 고객이 백화점을 직접 방문하지 못할 경우에는 직원이 대신 쇼핑하여 배달하였다.
- 매월 청구서 발송시 세일, 정기 휴일 등 백화점의 일정을 미리 안내하였다.

(3) Financial Bond

- 구매금액에 따라 할인쿠폰을 제공

■ Delivery

- 정예요원이 배치된 Call center를 설치,운영하여 고객에게 특별 행사를 안내하고 고객 서비스 향상을 위한 고객의 의견 수렴
- 고객의 데이타베이스를 지속적으로 수정,보완하여 고객에 대한 정보를 관리
- 카드 청구서 양식의 단순화
- 여성고객의 취향에 맞춰 VIP라운지에서 화장품쇼 또는 패션쇼 등을 개최

2.4 결 과

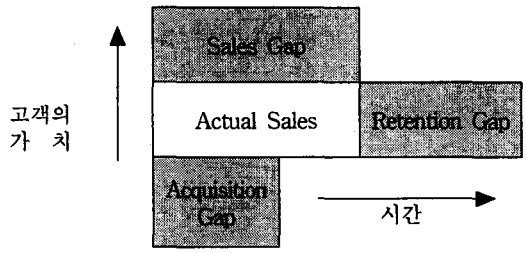
1996년 11월 현재의 매출자료를 보면 3천만달러 매출 증대라는 Eaton백화점의 단기목표달성이 순조롭게 진행되고 있음을 알 수 있었으며, 특별 Mailing을 받은 EFY고객의 경우, 기존의 다른 고객에 비해 내점빈도가 무려 6배정도 증가한 것으로 나타났다.

EFY프로그램은 매출 증대 효과 외에도 Eaton 백화점에 대한 고객의 호의도를 획기적으로 증대시킨 효과가 있었다.

고객은 백화점측의 Telemarketing 및 매장내 서비스에 적극적으로 반응하였고 또한 자발적으로 편지 및 전화를 주기도 하였다.

EFY회원의 50%는 Newsletter를 읽고 있으며 매장방문의 주된 동기로, 할인혜택이 아닌 정기적 Communication활동을 꼽았다.

註* 3 Gaps



(1) Acquisition Gap : 신규고객을 창출할 수 있는 기회
=(Category buyers-Brand buyers)/Category buyers ×100

(2) Sales Gap : 기존 고객에게 더 판매할 수 있는 기회
=(Category spend Brand's share of spend)
(3) Retention Gap : 고객을 오랫동안 유지할 수 있는 기회
= Lost customers/Total customers×100

註** 3 Bonds
(1) Financial Bond : Loyal customer에 대한 금전적인 Reward로서 장기적으로는 구속력이 약하다.
(2) Social Bond : 고객과 브랜드간의 Relationship, 상표충성도, 고객서비스에 대한 만족감, 브랜드에 대한 믿음 등 정서적, 감성적 측면의 관계.
일반적으로 Financial Bond에 비해 더 강하고 지속적이다.
(3) Structural Bond : 계약, 컴퓨터를 통한 링크, 의존성, Process공유 등과 같이 구조적으로 연관되어 있는 관계. 다른 어떤 Bond보다도 강하고 지속성이 있다.

3. 사례 2 : Tesco 수퍼체인

3.1 배경 설명

Tesco는 현재 잉글랜드, 스코틀랜드 및 웨일즈에 500여개의 매장과 기타 유럽지역에 200여개의 매장을 가지고 있는 영국의 No.1 수퍼체인이다.

1994년까지, Tesco는 다른 수퍼체인과 차별화될 수 있는 경쟁우위를 가지지 못하고 있었다. 단지 고객서비스 측면에서 수표계산대를 더 많이 운영하는 것과 상품포장 보조요원운영을 하는 정도였다.

Tesco는 그들의 고객이 누구인지 분석을 하지 않았고 따라서 마케팅 플랜은 일상적인 판촉, 매장입지, 제품구색 및 가격 정책, 그리고 경쟁사를 염두에 둔 광고비 책정이 전부였다.

하지만 1995년 Clubcard 런칭과 함께 제품중심에서 고객중심으로 마케팅을 전환함으로써 1996년 No.1위치를 차지하였다.

3.2 주요 활동 요약

1995년 Tesco는 클럽카드제도를 도입함으로써 고객의 기본적인 인적사항과 인구통계학적인 자료를 얻을 수 있게 되었다.

카드고객에게는 일반적인 할인쿠폰을 동봉한 클럽매거진을 정기적으로 우송하고 구매한 금액에 따라 Cash voucher를 제공하였다. 또한 클럽카드제도의 도입은 고객과의 전화통화, DM발송 등을 통한 다양한 커뮤니케이션의 기회를 제공하는 계기가 되었다.

하지만 개별고객의 Needs에 맞는 프로그램 및 정보제공이 부족하다는 점에서 클럽카드제도는 개선해야 할 점이 많았다.

Tesco는 고객의 생활단계에 따라 다음과 같은5개의 유형으로 구분하고 이들에 맞는 정보(클럽매거진도 5종) 및 인센티브를 제공하였다.

- 60세 이상 고객
- 40-60세의 독신 생활자
- 가족 생활자
- 20-40세의 독신 생활자
- 학생

Tesco의 경우, 일반적인 Mass media를 통한 광고에 비해 데이타베이스 마케팅활동은 다음과 같은 장점을 가지고 있다.

- 고객에 맞는 개인화된 메시지 전달 가능
- 5가지 종류의 클럽 매거진 제공
- 고객의 흥미분야에 맞는 할인쿠폰제공 및 Cross-sell 제안
- 고객과의 일대일 대화

Tesco는 저녁에 주요고객을 매장으로 초청하여 다양한 행사를 갖기도 하였다. 포도주와 치즈, 헤어케어 또는 꽃꽂이 등의 행사에 고객을 초청하기 위해서는 고객 데이터베이스를 분석하여 초청대상 고객을 선정하는데 놀랍게도 초청 받은 고객의 50-70%정도가 행사에 참가하였다. 이러한 행사의 주된 목적 중 하나는 핵심고객과 직접 대화하는 자리를 마련하는 것이었다.

Tesco 고객 데이터베이스분석에 의하면 우량고

객 상위 100명의 매출 기여액은 하위 4,000명과 같다고 한다. 고객 데이터마이닝을 통해, 불규칙한 쇼핑행태를 가진 고객은 이탈할 확률이 높다는 사실도 발견하고 이러한 고객을 위한 별도의 고객이탈방지 프로그램도 도입하였다.

Tesco 데이타베이스 마케팅의 한가지 흥미로운 사실은 고객의 구매제품을 일일이 분석하지는 않는다는 점이다. "중요한 것은 고객 그 자체이므로 제품A를 구매한 고객에게 제품B도 구매하라고 설득하지는 않는다. 단지 Tesco가 필요한 정보는 고객들이 주로 어떤 제품군을 구매하는지 정도이다."

Tesco는 고객정보를 고객서비스로 활용할 수 있을 때에만 가치 있는 것으로 간주한다. "Tesco는 고객정보 획득 및 관리에 많은 비용을 쓰고 있다. 단지 보유하기만 하는 정보는 무의미하고, 그 정보를 통해 무엇인가 할 수 있는 정보만을 원한다."

따라서 Tesco의 경우, 고객정보의 유용성은 크게 2가지로 압축될 수 있다. 하나는 Area marketing의 일환으로 어떤 지역의 매장 경기가 좋지 않을 때, 그 매장에 고객정보분석자료를 제공하는 것이고 또 다른 하나는 모든 매장에서 공유할 수 있는 Management Information System에 필요한 정보를 구축하는 것이다.

3. 결 과

1995년 클럽카드 도입이후 Tesco는 시장점유율 및 수익신장측면에서 괄목할 만한 효과를 거두어 1996년, 기존 1위업체인 Sainsbury를 누르고 업계 1위가 되었다. 물론 매장수의 확대 및 기타 고객서비스 제도개선 등도 이러한 신장에 큰 기여를 하였지만 클럽카드를 통한 Loyalty marketing이 핵심성공요인으로 평가되고 있다.

전체 클럽카드 고객의 수는 8백만명에 달하며 이중 6,500,000명이 액티브한 회원이다. 한편 등록되지 않는 액티브 회원도 100,000명에 이르는 데, 미등록자는 다양한 혜택을 받을 수 없다는 사실을 감안 할 때 적은 수가 아니다.

Tesco의 DIY체인점인 B&Q와의 공동 포인트쌔이빙 도입도 상당히 성공적이었다.

이외에도 Tesco의 성공요인으로 다음과 같은 몇가지 사항을 꼽을 수 있다.

- 무조건 환불제
- 신속한 수표계산대 운영
- 고객에 대한 다양한 부대 서비스 (유아 놀이방, 차까지 배달 서비스, 카페테리아 등)

특정제품에 대한 할인쿠폰 반응율이 높아지고 있다는 점은 고객데이타베이스의 보다 정교한 분석을 통해 구체적이고 계수화된 결과를 얻을 수 있다는 점을 시사해 준다.

Tesco가 자체적으로 실시한 소비자 조사결과 고객은 대체적으로 고객그룹별 차별화된 Mailing에 만족을 표시하였다.

Tesco의 사례는, 고객 데이타베이스분석을 통한 Targeted marketing활동을 통해 고객의 가치를 증대시킬 수 있고, 결과적으로 회사의 매출 및 수익에 기여할 수 있다는 점을 시사하고 있다.

■ 저자소개

최 홍 국
고려대학교 심리학과 대학원에서 산업심리학 석사학위, 옥스퍼드대학에서 정치심리학 박사학위를 받았으며, 현재 DBM Korea 대표이사를 역임하고 있다.

한 성 렬
서울대학교 사회과학대학을 졸업하고 DBM Korea의 다이렉트마케팅 팀장을 맡고 있다.